

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZNAČILNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU X

Ljubljana, december 2003

ANDREJ PIVČEVIČ

KAZALO

1	UVOD	1
2	NABAVNA FUNKCIJA	2
2.1	OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE	2
2.2	NALOGE IN ODGOVORNOSTI NABAVNE FUNKCIJE	4
2.3	CILJI NABAVNE FUNKCIJE	6
2.4	NABAVNA POLITIKA	6
2.5	NABAVNI PROCES	7
2.6	NABAVNO TRŽENJE	8
2.7	ODNOSI Z DOBAVITELJI	10
2.7.1	<i>Značilnosti odnosov z dobavitelji</i>	10
2.7.2	<i>Strateško partnerstvo med dobaviteljem in kupcem</i>	12
2.7.3	<i>Racionalizacija baze dobaviteljev</i>	13
2.8	STRATEŠKA VLOGA NABAVNE FUNKCIJE	16
3	ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE	18
3.1	DECENTRALIZIRANA OBLIKA	18
3.2	CENTRALIZIRANA OBLIKA	19
3.3	DEJAVNIKI ODLOČANJA O ORGANIZACIJSKI OBLIKI	20
4	NABAVNA FUNKCIJA V PROUČEVANEM PODJETJU X	21
4.1	ZNAČILNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V STORITVENIH PODJETJIH	21
4.2	POLOŽAJ NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU X	23
4.3	PREDSTAVITEV SEKTORJA TEHNIČNIH STROK	24
4.4	NABAVNI PROCES V PODJETJU X	26
4.4.1	<i>Planiranje</i>	26
4.4.2	<i>Interno naročanje</i>	27
4.4.3	<i>Postopek priprave in objave razpisov</i>	28
4.4.4	<i>Postopek odpiranja in analize ponudb ter izbora</i>	29
4.4.5	<i>Izvedba naročila</i>	30
4.4.6	<i>Kontrola izvedbe po pogodbah</i>	32
4.5	USTREZNOST CENTRALIZIRANE NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU X	32
5	PRIHODNOST NABAVNEGA POSLOVANJA	34
5.1	VLOGA NABAVNE FUNKCIJE	35
5.2	TEHNOLOGIJA	35
5.3	ODLOČITVE O PROIZVODNJI ALI NAKUPU	36
5.4	STRATEŠKO RAVNANJE S STROŠKI (STRATEGIC COST MANAGEMENT)	36
5.5	EKOLOGIJA	37
6	SKLEP	37
7	LITERATURA	39
8	VIRI	40

1 UVOD

Živimo v času velikih sprememb na vseh področjih našega življenja. Globalizacija trgov, hitro razvijajoča se informacijska tehnologija, ukrepi za zmanjševanje onesnaženosti okolja, prevladujoč delež storitvenega sektorja, naraščanje števila prebivalstva in razlike med razvitim in nerazvitim svetom so samo nekatere izmed najpomembnejših smernic zadnjih dveh desetletij. Podjetja morajo tem spremembam primerno prilagoditi vse svoje poslovne funkcije, cilje, strategije, organizacijsko strukturo, kulturo itd.

Hitre spremembe v poslovnem okolju se odražajo tudi v naraščajočem pomenu in vlogi nabavne funkcije v podjetju. Zaradi vse večje konkurence na prodajnem trgu se je zanimanje vodstev podjetij preusmerilo na nabavni trg saj je povečati prodajo postalo težje kot pa zmanjšati stroške znotraj podjetja. Nabavna funkcija lahko precej pripomore k izboljšanju učinkovitosti podjetja, saj so od njenega poslovanja odvisne vse nadaljnje poslovne funkcije. Le usklajeno delovanje med nabavno funkcijo in ostalimi funkcijami, kot tudi usklajeno delovanje in organiziranost znotraj nabavne funkcije omogoča učinkovito poslovanje podjetja.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo strokovne literature preučiti nabavno funkcijo s teoretičnega vidika in na konkretnem primeru velikega storitvenega podjetja X. Namen diplomskega dela pa je analizirati ustreznost centralizacije nabavne funkcije, ki so jo v tem podjetju izvedli pred približno štirimi leti. Nabavno funkcijo, ki se v podjetju X izvaja v sektorju tehničnih strok, sem spoznal med enomesečno strokovno prakso. Tako sem bil pri samem delu nemalo omejen, saj nisem imel dostopa do vseh podatkov, predvsem pa sem moral upoštevati željo vodstva sektorja, da se pravo ime podjetja ne uporabi.

V prvem poglavju tega diplomskega dela je podana opredelitev nabavne funkcije s strani domačih in tujih avtorjev. Predstavljene so bistvene naloge, odgovornosti, cilji, nabavna politika in nabavni proces. Velik del poglavja je namenjen odnosom z dobavitelji, ki vedno bolj postajajo strateški partner in strateški vlogi nabavne funkcije.

Drugo poglavje govori o organizaciji nabavne funkcije. Predstavljene so prednosti in slabosti centralizirane in decentralizirane oblike, kot jih vidijo nekateri avtorji ter dejavniki na podlagi katerih naj bi se podjetja odločala za eno ali drugo obliko organizacijske oblike nabavne funkcije.

V tretjem poglavju pa je obravnavan konkreten primer nabavne funkcije v podjetju X. Prikazan je položaj sektorja tehničnih strok v organizacijski strukturi podjetja in delitev sektorja na oddelek za komercialno dejavnost, oddelek za investicijsko dejavnost in oddelek za varovanje in komunikacije. Opis nalog posameznih oddelkov predstavlja osnovo za nadaljnji podroben opis nabavnega procesa; od planiranja do kontrole izvedbe po pogodbah in

analizo ustreznosti centralizacije nabavne funkcije. Zadnje poglavje pa je namenjeno prihodnjim izzivom nabavnega poslovanja.

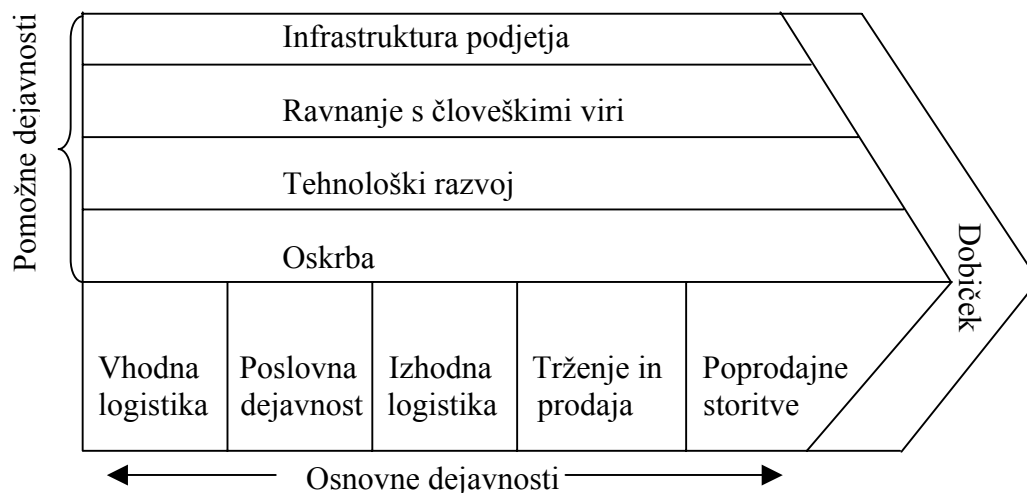
2 NABAVNA FUNKCIJA

2.1 OPREDELITEV NABAVNE FUNKCIJE

Nabava je ena izmed osnovnih funkcij vsakega podjetja in poleg prodaje edina, ki ima neposreden stik z zunanjim okoljem. Preden se lotim opredelitve nabavne funkcije je potrebno pojasniti poslovni proces podjetja, katerega del nabava tudi je. Poslovni proces pomeni poslovanje podjetij in drugih organizacij in je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki je v pridobivanju dobička. Njegovo bistvo je v sorazmerno stalnem ponavljanju določenega spleta delovnih postopkov, zato ga lahko razumemo tudi kot proces reprodukcije v podjetju (Pučko, Rozman, 1992, str. 30).

Pri opisovanju mesta in vloge nabavne funkcije v podjetjih se lahko opremo na Porterjevo verigo vrednosti (Slika 1), ki je konceptijski pripomoček za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja. Porter vsako podjetje obravnava kot sestav dejavnosti, ki jih opravljamo zaradi razvoja, proizvodnje, trženja, dobave in vzdrževanja izdelkov. Koncept verige vrednosti in izvajanje posameznih dejavnosti izražajo zgodovino podjetja, njegovo strategijo in ekonomiko.

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Weele, 1998, str. 25.

Verigo vrednosti sestavljajo generične dejavnosti podjetja. Porter jih deli na osnovne in pomožne. Med osnovne uvršča vse, kar lahko neposredno ustvari vrednost za kupca. Ta vrednost mora presegati stroške ustvarjanja oziroma pridobivanja te vrednosti, s čimer podjetje pridobi konkurenčno prednost. Pomožne dejavnosti pa omogočajo in dopolnjujejo

osnovne dejavnosti. Opravljanje vsake od teh aktivnosti v povezavi z njeno gospodarnostjo vpliva na relativne stroške v odnosu na konkurente in na prispevek podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb (Pučko, 1999, str. 160). Porter je sicer imel v mislih proizvodno podjetje, a lahko njegov koncept brez težav apliciramo tudi na storitvena podjetja.

Oskrbo Porter uvršča med pomožne dejavnosti. Povezuje jo s funkcijo nabave vložkov, ki se uporabljajo v verigi vrednosti podjetja. Vložki pa so lahko surovine, potrebščine in osnovna sredstva, kot na primer stroji, objekti, laboratorijska in pisarniška oprema. Tako so vložki lahko povezani z osnovnimi in pomožnimi dejavnostmi, zato Porter uvršča oskrbo med pomožne, ne pa osnovne dejavnosti. Zanimivo je tudi, da uporablja izraz oskrba (angl. procurement), ne pa nabava, saj po njegovem ravnatelji razsežnost nabave nezadostno pojmujejo (Weele, 1998, str. 27).

Tudi sicer se v anglo-ameriški literaturi pojavljajo različni izrazi v povezavi z nabavo, kot so "purchasing", "procurement", "supply", "supply chain" ter "materials management". Podjetja imajo za te funkcije različna imena. Najpogosteje pa se v teoriji in praksi uporablja izraz "**purchasing**" (nabavljanje), ki je najožjega pomena in zajema proces nakupa: zaznavanje potreb, izbira dobavitelja, določitev cen in ostalih nabavnih pogojev. "**Procurement**" in "**supply**" (oskrba) imata širši pomen, saj poleg tega obsegata še skladiščenje, transport, prejem blaga in vhodno kontrolo. "**Supply chain**" (oskrbna veriga) je skupina povezanih organizacij, ki imajo za cilj čim boljše oskrbo končnih porabnikov. Sestavljajo jo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci oziroma/in končni porabniki. Izraz "**materials management**" pa ima najširši pomen, ker poleg oskrbe vključuje tudi načrtovanje proizvodnje, upravljanje z materiali in kontrolo proizvodov (Mavretič, 2000, str. 4.; Purchasing, 2003).

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik pojmuje nabavo ožje in širše. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju poda opredelitev nabave, za katero moramo poznati odgovore na vprašanja: kaj, koliko, kdaj, kje, po kakšnih pogojih kupiti in koliko plačati. Potem lahko natančneje rečemo, da je nabava poslovna funkcija, ki pravočasno, v potrebni količini, primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo, trgovska podjetja pa z blagom za nadaljnjo prodajo (Potočnik, 2000, str. 7, 9).

Tudi Pučko (2001, str. 75) govori o dveh vidikih nabave, kjer pa razlika ni v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, temveč v ožjem smislu šteje v nabavo zgolj priskrbo delovnih predmetov, medtem ko v širšem smislu nabava obsega priskrbo 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, materialom, nadomestnimi deli, napravami, stroji in storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne dejavnosti razdeli na pripravljalne in na izvrševalne. Pod prve spadajo pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike in izdelava izvedbenih načrtov nabave. Izvrševalne dejavnosti pa so: naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevoz, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov.

Podobno definicijo poda Lysons, ki opozarja na razliko med oskrbo (angl. procurement) in nabavo (angl. purchasing). Ta dva termina se pogosto obravnavata kot sinonima, a ima oskrba širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih sestavin 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; blaga široke potrošnje in storitev (Lysons, 2000, str. 1).

Nabava pomeni "pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih" (Weele, 1998, str. 29). Sledi, da je nabavna funkcija odgovorna za opravila, katerih namen je:

- opredelitev specifikacije za potreben material in storitve,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- priprava in izvedba pogajanj z dobaviteljem,
- naročanje,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila,
- kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave.

Weele k svoji definiciji nabave doda, da je iz nje jasno razvidna razlika med nabavnim oddelkom in nabavno funkcijo. Slednja je namreč širša, saj nabava vključuje vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od zunanjih dobaviteljev. Torej vse posle med podjetji, kompenzacijske posle, kot tudi najem kadrov za določen čas preko agencij. Nekaj izmed teh dejavnosti se lahko uredi mimo nabavnega oddelka.

2.2 NALOGE IN ODGOVORNOSTI NABAVNE FUNKCIJE

Nabavni oddelki se med podjetji razlikujejo po nalogah, odgovornosti in pristojnosti. Razlike so posledica različnih organizacijskih struktur podjetij, različnih trgov dobaviteljev, različnih stilov vodenja itd. Velikokrat pa naloge tudi niso jasno opisane. Weele govori o petih osnovnih odgovornostih nabavne funkcije (Weele, 1998, str. 125):

1. **Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja.** Naloga nabave je priskrbeti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja, zato morajo

biti vedno na razpolago notranjim uporabnikom oziroma odjemalcem nabavnega oddelka.

2. **Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave.** Nabavna funkcija je z vidika stroškov zelo pomembna. Nabavni referenti lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, na primer s pritiskom na dobavitelja, raziskavo nabavnega trga, zamenjavo dobaviteljev, ali znižanju splošnih stroškov.
3. **Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih.** Težnja po porazdelitvi nabavnih potreb med različne dobavitelje, saj je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.
4. **Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa,** saj so dobavitelji vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.
5. **Zunanja predstavitev podjetja.** Nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicioniranje podjetja v javnosti.

Sklepamo, da so odgovornosti širše od nalog. Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku (2002, str. 29) so:

- določitev potreb po materialu oziroma trgovskem blagu,
- izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela, in sicer iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.,
- pogajanja in sklenitev pogodb,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo in
- evidenca nabave.

Te nabavne naloge podjetje izvaja z različnimi opravili, ki jih Potočnik razdeli v štiri skupine, in sicer **pripravljalna opravila** (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike), **opravila povezana z izvedbo naloge** (iskanje ponudb, analiza ponudb, pogajanje, sklepanje nabavnih pogodb, naročanje in prevzemanje), **kontrola in plačilo** (kontrola materiala, kontrola računov dobaviteljev, reklamacije in plačilo računov) ter **nabavna evidenca in analiza** (evidenca naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materialov, reklamacij in analiza nabavnega poslovanja).

Nabavne naloge so med seboj povezane, tako lahko slaba izvedba ene naloge vpliva na izvedbo ostalih. Tu je pomembna vloga nabavnih ravnateljev, katerih naloge in odgovornosti navaja Lysons (1989, str. 12). Odgovorni so za čim večji prispevek nabave k dobičku podjetja, svetujejo upravi in finančnemu ter tržnemu oddelku glede tržnih trendov, vodijo nabavni oddelk in ohranjajo njegovo integriteto, ohranjajo obstoječe vire oskrbe in aktivno raziskujejo alternativne vire, sodelujejo v oblikovanju specifikacij in standardov, predstavljajo podjetje v odnosih z dobavitelji, svetujejo pri odločitvah "narediti ali kupiti", vzpostavijo in

ohranjajo sistem znanja, sestavijo poročila in priporočila in na sploh nadzorujejo nabavna opravila.

2.3 CILJI NABAVNE FUNKCIJE

Z uspešno izvedenimi nalogami dosežemo želen rezultat, torej cilj. Nabavna funkcija mora cilje uskladiti s cilji drugih funkcij in s cilji podjetja kot celote. Samo tako bo imela nabava v podjetju enakovreden položaj, njeno poslovanje pa bo optimalno. Pri navajanju nabavnih ciljev se opiram na Završnika (1996, str. 54-57), ki govori o desetih ciljih:

1. Preskrba vseh porabnikov v podjetju s potrebnimi količinami in ustrezno kakovostjo materiala ob predvidenem času.
2. Konkurenčni in pametni nakupi. Pametni nakupi pomenijo stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo med ceno, kakovostjo in storitvijo. Konkurenčni nakupi pa pomenijo vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki regulirajo cene in razpoložljivost materiala.
3. Doseči najboljšo kombinacijo med dejavniki, ki vplivajo na naročilo; ceno, dobavo in kakovostjo.
4. Minimizaranje izgub, ki se nanašajo na zaloge.
5. Dobri odnosi z dobavitelji.
6. Razvijanje alternativnih virov nabave.
7. Izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
8. Spremljanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja v podjetju.
9. Dobri delovni in medsebojni odnosi z ostalimi službami v podjetju.
10. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalnega nabavnega osebja.

2.4 NABAVNA POLITIKA

Pojem poslovne politike je treba razumeti kot sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg te ciljev ter kontrolo izvajanja odločitev (Potočnik, 2002, str. 124). Ker je nabavna politika del poslovne politike podjetja, jo potem lahko opredelimo kot uresničevanje nabavnih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg te ciljev, odločanje o nabavi in kontrolo uresničevanja ciljev. Bistvo nabavne politike je v sprejemanju odločitev o temeljnih nabavnih dejavnostih. Teh odločitev pa se ne sme sprejemati samostojno ter zgolj z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave, ker nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju. Zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij, kot tudi s splošnimi cilji podjetja. Če želimo govoriti o optimalni nabavni politiki, moramo dobro poznati tržne razmere, nabavne pogoje ter želje in potrebe notranjih odjemalcev. Nabavni oddelek mora zato pri oblikovanju nabavne politike

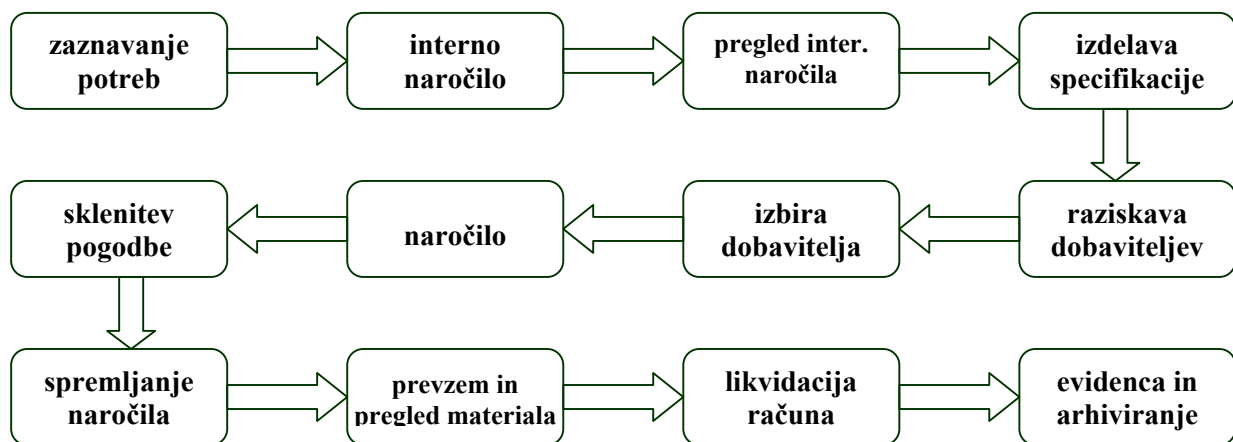
upoštevati kakovost, ceno, količino, stalnost dobav, nabavo po minimalnih stroških in zaupanje dobaviteljev (Weele, 1998, str. 128; Potočnik, 2002, str. 125).

Nabavne politike po Lysonsu (1989, str. 47) razdelimo v dve kategoriji, in sicer glavne (angl. major policies) ter posledične (angl. consequential policies). Primer glavne politike je odločitev o delni decentralizaciji nabavne funkcije. Določene so s strani uprave, navadno po nasvetu nabavnega ravnatelja. Posledične politike, ki izhajajo iz te odločitve, pa so na primer določanje predmetov nabave in finančnih omejitev za posamezne odjemalce. Odločitev o njih sprejme nabavni ravnatelj.

2.5 NABAVNI PROCES

V tem poglavju je prikazan dvanajst stopenjski nabavni proces, kot ga navaja Bruno Završnik (glej Sliko 2). Avtorji si glede stopenj niso povsem enotni. Weele na primer govori o modelu šestih stopenj nabavnega procesa, Potočnik o devetih postopkih itd., vendar med njimi ne gre za bistvene vsebinske razlike. Stopnje si sledijo v logičnem zaporedju, med njimi pa obstaja tesna povezava. Slab rezultat ene stopnje vpliva na rezultat naslednje in seveda celotnega procesa nabave.

Slika 2: Proces nabavnega poslovanja



Vir: Završnik, 1996, str. 57.

Zaznavanje potreb je prva faza nabavnega procesa. Ravnatelji organizacijskih enot so odgovorni za spoznanje potreb na svojem delovnem mestu. Poznati morajo vrste potreb, njihov obseg, čas zadovoljitve in jih morajo znati jasno opredeliti. Nabavni oddelek pa mora težiti k čim bolj standardiziranim potrebam, izrečenim pravočasno in seznaniti interne naročnike o dobavnih časih. Slednji sestavijo **interno naročilo**, v katerem je natančen opis želenega materiala. Vsako interno naročilo **pregleda** odgovorna oseba v nabavi, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naročila za to pooblaščen, ali je potrebo možno zadovoljiti s cenejšim substitutom, ali so zagotovljena finančna sredstva, pregledati zaloge ter posebno skrb nameniti nadzoru upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa. Sledi

izdelava specifikacije, ki pomeni natančen opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala. Weele (1998, str. 73) govori o treh stopnjah izdelave specifikacije. V funkcionalni specifikaciji so opisane funkcije, ki jih mora imeti material za uporabnika; tehnična opisuje tehnične značilnosti materiala, specifikacija za logistiko in vzdrževanje pa opredeljuje način dostave materiala in zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev. Preden specifikacijo pošljejo dobavitelju jo mora uradno potrditi nabavni oddelek, kar naj bi preprečilo nesporazume v naslednjih stopnjah nabavnega procesa. Po izdelavi specifikacije nabavni oddelek začne z **raziskavo dobaviteljev**. Namen je na domačem in tujem trgu ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja. Na podlagi raziskave se izbere dobavitelja. **Izbira dobavitelja** je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije. Nanjo vpliva cena, plačilni pogoji, dobavni roki, reference, preteklo sodelovanje in prilagodljivost spremembam. Po izbiri najboljšega dobavitelja sledi **izvedba naročila**, ki pomeni sprejem ponudbe izbranega dobavitelja. Hkrati je naročilo tudi dokument oziroma sestavni del pogodbe in mora biti potrjeno v pisni obliki. **Sklenitev kupne pogodbe** je pravna podlaga nabave in se oblikuje na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec pa v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila. Sledi **spremljanje naročila**, kjer je glavna naloga zagotavljanje izpolnitve in kontrola izpolnitve dobavnega roka. Podjetja v primeru neizpolnitve dobave v predvidenem roku uveljavljajo pogodbene kazni ali pa dajo naknadni rok za izpolnitev obveznosti. Ko je material dobavljen, ga je potrebno pravilno in natančno **prevzeti**. Prevzemni oddelek je v večini primerov podrejen nabavnemu sektorju, njegova naloga pa je kontrola dobavnice, količine in kakovosti. Prejete račune dobaviteljev je treba pregledati glede računске in predmetne točnosti, kar je naloga **likvidacije računa**. Podlaga za nadzor pa sta dobaviteljeva izpolnitev naročila in sklenjena pogodba. Nabavni proces se sklene z **evidenco in arhiviranjem** velikega števila podatkov in informacij, ki so za operativni proces nabave uporabni le, če so urejeni in hitro dostopni. Zato so investicije v informacijsko tehnologijo toliko bolj pomembne.

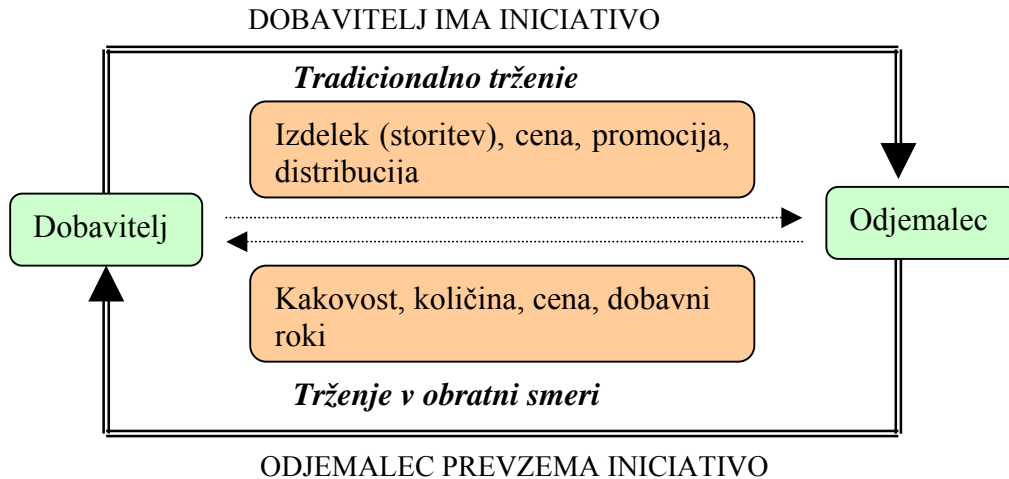
2.6 NABAVNO TRŽENJE

Pri nabavnem trženju gre za aktiven odnos kupca do prodajalca pri uresničevanju kupčevih ciljev in mu zato pravimo tudi trženje v obratni smeri.¹ Kupec je namreč tisti, ki mora pridobiti dobavitelje, jim pojasniti kaj potrebuje in določa nabavne pogoje. Gre torej za obraten proces kot v primeru tradicionalnega nabavnega poslovanja, kjer je dobavitelj agresivnejši in on pobudnik trženjskih aktivnosti, določa pogoje, ima večjo pogajalsko moč od kupca in je zato v nadrejenem položaju (Slika 3). Koristi pri nabavnem trženju so obojestranske, saj kupec in dobavitelj konstruktivno sodelujeta pri določanju kakovosti, količine, cene materiala in raziskavah trga. Nabavno trženje je zato tudi interaktivni proces, ki

¹ V literaturi se pojavlja tudi izraz reverzibilni marketing oziroma reverse marketing (angl.).

je odvisen od pogostosti stikov med dobaviteljem in kupcem, tehničnih lastnosti materiala, formalnosti v nabavnem procesu in pogajalske moči obeh strani (Potočnik, 2002, str. 126).

Slika 3: Trženje v obratni smeri ali nabavno trženje



Vir: Potočnik, 2002, str. 126.

Kesič (1995, str. 28) opredeljuje nabavno trženje kot raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in končno nadziranje nabavne dejavnosti z namenom, da dosega cilje nabave, ki so usklajeni s cilji podjetja kot celote. Koncept trženja v obratni smeri pa vidi kot sodoben razvoj nabavnega trženja, ki omogoča:

- vodenje aktivne strategije razvijanja dobavitelja v tesno in dolgoročno ciljno usmerjeno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem;
- vezavo na manjše število dobaviteljev;
- usmerjenost v prihodnost, ki zahteva raziskovanje in načrtovanje;
- doseganje boljše kvalitete dobavljenih materialov in sestavnih delov;
- znižanje stroškov nabave tudi do 30 % ter
- lažje in učinkovitejše doseganje ciljev in strategije podjetja kot celote.

Tradicionalen pristop, kjer je vloga kupca pasivna, se vse bolj umika novemu razmerju kupec – dobavitelj. Tabela 1 prikazuje primerjavo tradicionalnega in sodobnega nabavnega pristopa. Tradicionalen in obratno tržno usmerjen nabavnik imata vsak svoje karakteristike, pri čemer pa je slednji dokazano uspešnejši, saj prispeva k 30 % zmanjšanju stroškov, boljši kvaliteti proizvodov oziroma storitev ter širši paleti prodajnih storitev. Takšen strateški pristop k nabavi očitno zahteva širše kapacitete od tradicionalnega. Uspešna izvedba strategije trženja v obratni smeri zahteva zaposlene s primerno izobrazbo in odnosom, podporo s strani celotne organizacije ter praktične smernice, ki zaposlenim v nabavnem oddelku pomagajo pri izvedbi takšne strategije.

Tabela 1: Primerjava obeh konceptov nabavnega poslovanja

Tradicionalno nabavno poslovanje	Trženje v obratni smeri
<ul style="list-style-type: none"> • odziven pristop, • ozka perspektiva, • tekmovalen odnos do dobavitelja: "oni proti nam", • iskanje kratkoročnih in zadovoljivih rešitev, • pasivnost na pogajanjih, • status quo. 	<ul style="list-style-type: none"> • proaktiven pristop, • večdimenzionalen pogled, • kooperativen odnos do dobavitelja: "partnerstvo", • dolgoročne in optimalne rešitve, • jasna in samozavestna stališča na pogajanjih, • visoka motivacija.

Vir: Biemans, Brand, B.l.

Biemans in Brand (B.l.) opozarjata na tri stvari. Prvič, trženje v obratni smeri ni primerno in ekonomsko upravičeno za vse vrste proizvodov. Zato bo vedno aktualna tradicionalna nabava s poudarkom na posameznih nabavah in ne na dolgoročnih odnosih z dobavitelji. Drugič, izraz trženje ni najbolj primeren. Izvajanje trženja v obratni smeri vpliva na celotno organizacijo. Le-ta mora biti dovolj informirana in obenem pripravljena na nov, drugačen odnos do dobaviteljev. Zato avtorja predlagata izraz management v obratni smeri ali reverse management (angl.). Tretjič, podjetja danes ne smejo upoštevati tržnih načel le vertikalno, od dobaviteljev pa naprej do strank, ampak morajo ohranjati tesne stike s celotnim zunanjim okoljem, kot na primer konkurenti, proizvajalci komplementarnih proizvodov, vlado, interesnimi skupinami in mediji.

2.7 ODNOSI Z DOBAVITELJI

2.7.1 Značilnosti odnosov z dobavitelji

Vsak odnos med dobaviteljem in kupcem je seveda specifičen. Na eni strani imamo odnos v katerem je število stikov omejeno na zgolj nujno potrebne, proizvodi in pogajanja pa so standardizirani. Lahko pa gre za odnos, kjer veliko število predstavnikov iz različnih funkcij nabavnega podjetja komunicira z dobaviteljem o tehničnih, administrativnih in ekonomskih problemih. Kljub temu pa obstaja šest splošnih značilnosti za vsak odnos kupec – dobavitelj (Gadde, Hakansson, 1993, str. 63-76).

Kompleksnost. Je značilnost odnosov, ki so tako obsežni, da potrebujejo posebno koordinacijo. V odnosih z dobavitelji prihaja na obeh straneh do stikov med velikim številom ljudmi z različnih oddelkov, ki poskušajo rešiti določene probleme. Ti problemi se lahko rešujejo neodvisno en od drugega, kar pa še ne pomeni, da so tudi med seboj neodvisni. Vzrok kompleksnosti odnosov z dobavitelji je v zapletenosti posameznega odnosa s tehničnega, organizacijskega in socialnega vidika, kar ustvarja veliko težav v komunikaciji in koordinaciji. Drugi razlog pa je odvisnost med različnimi odnosi. Odnos nabavnega podjetja z dobaviteljem A je lahko odvisen od odnosa z dobaviteljem B ali kupcem C in obratno.

Dolgoročnost. Korenine trdnega odnosa segajo desetletja nazaj. Vsak tak odnos ima svojo zgodovino, ki vpliva na trenutno medsebojno delovanje. Zato je potrebno vsakršno aktivnost obravnavati s časovne perspektive, na tiste z dolgoročnimi posledicami pa gledati kot na investicije, ki bodo prinašale donos v naslednjih obdobjih.

Prilagodljivost. Pomeni, da z določenim dobaviteljem ravnamo na edinstven način. Stopnja prilagoditve je odvisna od lastnosti obeh strani – kupca in dobavitelja. Če je dobavitelj na primer tuje podjetje, lahko kupec zahteva urejeno logistiko v svoji državi. Potreba po prilagoditvi se lahko pojavi tudi takrat, ko je nabavno podjetje deležno posebnega povpraševanja s strani svojih kupcev.

Obojestransko zaupanje se gradi daljše časovno obdobje. Ustvariti je potrebno različne situacije, kjer zaposleni, ki imajo stike med seboj, spoznavao nasprotno stran in njihove probleme. Zaupanje se lahko začne graditi s testiranjem preko manjših nabav. Podjetje z najbolj obetavnim dobaviteljem sklene sporazum o sodelovanju za poskusno obdobje v katerem mora dobavitelj demonstrirati svoje sposobnosti, določiti čas in stroške povezane s storitvijo ter potrditi kulturno ustreznost. Prednosti takega sporazuma so za nabavno podjetje v tem, da omogoča predvideti dobaviteljevo storitev še pred podpisom pogodbe in njegovo pripravljenost investirati čas in sredstva v rast podjetja, oceniti ali bo dobavitelj dober strateški partner in bo deloval v skupnem interesu, ne pa zaračunal vsako najmanjšo informacijo. Dobavitelj pa lahko preko takšnega sporazuma neposredno predstavi svoje sposobnosti, ki jih po drugih poteh ne more (Akompí, 2003, str. 6).

Moč in odvisnost. Odnosi, ki vključujejo velike količine blaga, imajo velik ekonomski pomen za obe strani. Pomembnost pa ustvarja odvisnost. V preteklosti je bilo za kupce priporočljivo takšno vedenje, ki ne bi sprožilo odvisnosti. Danes pa so odnosi dolgoročnejsi in je odvisnost bolj sprejemljiva. Pogosto se zgodi, da je odnos pomembnejši za prodajalca kot za kupca in obratno. Prodajalec ima lahko večjo moč, ko je gospodarstvo v ekspanziji, kupec pa, ko ponudba presega povpraševanje. Če namerava izkoristiti takšen položaj, mora predvideti povračilne ukrepe, ko se stanje v gospodarstvu obrne.

Konflikt in sodelovanje. V vsakem poslovnem odnosu imajo soudeleženci skupne in nasprotujoče interese. Do konflikta pride, če slednjih ne znajo uskladiti. Napačno je razmišljanje, da je popolna nekonfliktnost pogoj za razvijanje dobrega odnosa. Učinkovit odnos namreč zahteva enako mero sodelovanja in konflikta, kar prikazuje Slika 4. Pri nizki stopnji obeh spremenljivk je odnos za obe strani dokaj nepomemben. Konflikt bo prisoten dokler bosta obe strani ostali neodvisni, saj njuni cilji in ambicije nikoli ne bodo enaki. Če je stopnja konflikta visoka, sodelovanja pa je malo, govorimo o sovražnem odnosu, ki ne bo dajal pozitivnih rezultatov. Do pomembnejših odnosov pride pri visoki stopnji sodelovanja, ki pa brez konflikta privede do preveč prijateljskega oziroma prijaznega odnosa, kjer strani premalo zahtevata ena od druge. Tako je edina učinkovita kombinacija visoka stopnja obeh spremenljivk, ki spodbuja inovacije in razvoj.

Slika 4: Odnosi pri različnih kombinacijah sodelovanja in konflikta



Vir: Gadde, Hakansson, 1993, str. 75.

2.7.2 Strateško partnerstvo med dobaviteljem in kupcem

Ostali oddelki v podjetju nabavo ocenjujejo le po tem, kakšne materiale dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti za njih, zato je vsaka nabava le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji. Uspešna podjetja danes vedo, da je kvaliteta njihovih proizvodov in storitev neposredno odvisna od kvalitete njihovih dobaviteljev, zato skušajo z njimi vzpostaviti partnerstva, ki temeljijo na osebnih odnosih odgovornih. Nekaterim zaposlenim v nabavi je to povsem nekaj običajnega, večina pa se še vedno ne more sprijazniti z idejo "združevanja poslovnih in osebnih odnosov". Dobavitelja obravnavajo kot služabnika, ki mora izpolniti vse njihove zahteve do potankosti, na njegov račun pa skušajo pridobiti kar največ. Takšna situacija "zmaga-poraz" se lahko konča z nezadovoljnim končnim porabnikom. V resnici pa je dobavitelj eden izmed najpomembnejših členov pri doseganju ciljev podjetja. Organizacije spoznavajo, da nasprotujoč in tekmovalen odnos največkrat ne prinese uspeha, zato poslovni odnosi postajajo vse bolj prijateljski in kooperativni. Trdno zaupanje med partnerjema se gradi več let. Govorimo lahko o položaju "zmaga-zmaga", kjer obojestranska korist vedno prevlada nad težnjami posamezne strani, obenem pa je končni porabnik zadovoljen (Fernandez, 1995, str. 239).

Partnersko razmerje Završnik (2003, str. 21) opredeli kot "zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, k izgradnji dolgoročnega medsebojnega razmerja, ki bo temeljilo na jasno določenih obojestranskih interesih in ciljih ter bo stremelo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti". Bistvene značilnosti takšnega razmerja so:

- popolna zavezanost in predanost razmerju,
- odprtost in zaupanje,
- jasno opredeljeni skupni cilji odjemalca in dobavitelja,
- dolgoročni odnosi,
- proaktivno ravnanje kot alternativa reagiranju na nepričakovane dogodke,
- celovito obvladovanje kakovosti,
- skupno delovanje,
- prilagodljivost in interdisciplinarnost.

Tako oblikovano razmerje nudi odjemalcem hitrejši razvoj proizvodov in storitev, izboljšave pri obvladovanju kakovosti, pravočasno dobavo in zmanjševanje stroškov razvoja izdelkov. Dobavitelji pa imajo od tovrstnega razmerja koristi v obliki dolgoročnega pogodbenega razmerja, izboljšav v procesu managementa, izkoriščanja trženjskih prednosti, izboljšav tehnološkega procesa in zagotovitve finančne stabilnosti (Završnik, 2003, str. 21).

Stroški, povezani z razvijanjem partnerstva z dobaviteljem, so lahko precejšnji. To velja tako za dejansko merljive stroške, povezane z organiziranjem dobav, sistemi naročanja in delom z dokumentacijo, kot tudi za t.i. mehke stroškovne postavke, povezane z ustvarjanjem medsebojnega zaupanja na dolgi rok. Vendar se morajo podjetja zavedati, da dobavitelji ne predstavljajo le stroškovnega mesta, ampak so lahko tudi pomemben vir znanj in nabave novih proizvodov v krajšem času in po nižjih cenah. Zato vse več podjetij razvija t.i. management odnosov z dobavitelji (v nadaljevanju SRM – Supplier Relationship Management). David Hope Ross (2002) SRM opredeli kot "vpeljavo poslovnih pravil in razumevanj, potrebnih za interakcijo z dobavitelji proizvodov in storitev". Uspešen SRM prispeva k podjetniški inovaciji in rasti, zmanjšuje stroške in povečuje dobiček, izboljša kvaliteto, skrajša čas dobave in pomaga predvideti stroške uvajanja alternativnih tehnologij v poslovni proces. Kljub temu pa večina podjetij še ne vidi dobaviteljev kot vir konkurenčnih prednosti, temveč zgolj kot povzročitelje stroškov.

2.7.3 Racionalizacija baze dobaviteljev

V tradicionalni nabavni teoriji je dan poudarek na oskrbovanju iz več virov, saj naj bi se tako zagotovila optimalna konkurenca med dobavitelji in izključila odvisnost od enega dobavitelja. Nasprotno pa je danes racionalizacija baze dobaviteljev postala že kar strateško orodje vodilnih svetovnih podjetij pri zniževanju stroškov in izboljšanju kakovosti, odzivnosti ter prilagodljivosti v poslovanju. Nabavni ravnatelji v večini primerov poudarjajo, da so se za racionalizacijo baze dobaviteljev odločili iz povsem preprostih razlogov. Manjše število dobaviteljev s katerimi sodelujejo namreč omogoča, da vsakega podrobneje obravnavajo oziroma mu posvetijo več časa. Obseg poslov na dobavitelja se poveča in s tem tudi oni zanj postanejo pomembnejši partner (Wilson, 2002).

Da je zmanjševanje baze dobaviteljev postala stalna praksa v skorajda vsaki nabavni funkciji, dokazuje raziskava, ki so jo opravili v nekaj večjih podjetjih v ZDA. Ugotovitve predstavljam v Tabeli 3, izbral pa sem nekaj nam bolj znanih podjetij.

Tabela 2: Primeri zmanjšanja števila dobaviteljev v nekaterih ameriških podjetjih

Podjetje	Ukrep zmanjšanja števila dobaviteljev
AlliedSignal	10.000 dobaviteljev (l.1992) → 2.000 dobaviteljev (l.1997); prihranek 28 mio USD.
AMR	Od leta 1995 do 2000 so prekinili sodelovanje s 70 % dobaviteljev, kar je znižalo stroške za več kot 250 mio USD.
Boeing	Zmanjšanje št. za 13.000 od skupno 31.000 dobaviteljev med leti 1999 – 2003.
Chrysler	Stroški razvoja novega vozila so se znižali za 20 do 40 odstotkov kot posledica več kot 50 % zmanjšanja baze dobaviteljev.
GEC Electronics	Z uvedbo enotnega sistema naročanja so zmanjšali bazo s 97.000 na 28.000 dobaviteljev, kar je prineslo 15 % znižanje stroškov komponent na letni ravni.
Harley-Davidson	Od leta 1996 zmanjšanje s 4.000 na samo 800 dobaviteljev. 40 mio USD nižji materialni stroški in skrajšanje časa razvoja novega proizvoda za 30 %.
IBM	l.1993 4.900 dobaviteljev. Danes pri večini od 17,1 milijard dolarjev vrednih nabav sodelujejo s samo 50 dobavitelji.
Merck	40.000 dobaviteljev (l.1992) → 10.000 dobaviteljev (l.1997).
Motorola	4.200 dobaviteljev (l.1985) → 1.155 dobaviteljev (l.1991); prihranek več milijonov dolarjev v administrativnih in logističnih postopkih.
Nissan	Načrt znižanja št. dobaviteljev na 4.000 in pri teh znižati nabavne cene za 20 %.
Whirlpool	Od leta 1998 je podjetje skrčilo bazo dobaviteljev za 50 % in tako izboljšalo učinkovitost oskrbe ter znižalo celotne stroške.
Xerox	5.000 dobaviteljev (l.1981) → 400 dobaviteljev (l.1985), rezultati: stroški na proizvod so se znižali za 10 %, zavrnitve materiala za 93 %, stroški in čas razvoja novega proizvoda pa za 50 %.

Vir: Moore, 2002, str. 153.

Vzroke za zmanjševanje baze dobaviteljev moramo iskati v povezavi z načelom ravno ob pravem času oziroma Just in Time (v nadaljevanju JIT). JIT so prvi uvedli Japonci, kasneje, v osemdesetih, pa so ga množično začela vpeljevati v svoje poslovne procese tudi ameriška in evropska podjetja. Bistvo pristopa JIT je, da so na voljo izključno zeleni materiali ali proizvodi ravno v trenutku, ko jih potrebujemo. Izkušnje podjetij so pokazale, da uspešno izvajanje JIT-a ni možno ob velikem številu dobaviteljev in njihovem nenehnem menjavanju. Nekateri bistveni elementi zmanjšanja baze dobaviteljev v povezavi z načelom JIT so (Supply Base Reduction Ala Just-In-Time, 2003):

- **Poenostavitev postopkov.** JIT je sinonim za poenostavitev vsega. Poslovanje z enim dobaviteljem namesto z desetimi ali dvajsetimi bi moralo poenostaviti postopke. "Zakaj kontrolirati blago, če pa bi moralo biti brezhibno?"
- **Najprej kakovost.** JIT ne more uspeli brez nenehnega izboljševanja kakovosti. Dobavitelji morajo imeti izdelane formalne procese in cilje izboljšanja kakovosti.

Dobava brezhibnega blaga zahteva skupna prizadevanja in tesno sodelovanje med dobaviteljem in kupcem, kar je gotovo lažje doseči pri manjšem številu dobaviteljev.

- **Nabavni profesionalci kot pobudniki.** JIT narekuje integracijo dobaviteljev v poslovni proces podjetja, kar zahteva visoko stopnjo interakcije na vseh področjih. Nabavni oddelek mora dajati pobude za komuniciranje med različnimi skupinami, ne pa biti izključna točka komuniciranja z dobavitelji.
- **Skupne strategije za izpolnitev pričakovanj strank.** JIT se začne s končnim kupcem oziroma stranko. Da bi izpolnili in presegli pričakovanja svojih strank, morajo podjetja doseči določeno interakcijo med dobavitelji in strankami. Dobavitelji namreč lahko le z neposrednim stikom in poznavanjem potreb strank prispevajo k razvijanju skupne strategije za zadovoljitev teh potreb.
- **Partnerstvo.** Teorija pri uvajanju sistema JIT predlaga okolje, kjer ima vsak kupec manj, a več ključnih dobaviteljev in vsak dobavitelj manj, a več ključnih kupcev. Za uspešno skupno reševanje problemov je potrebna miselnost, da je dobavitelj partner, kateremu moramo zaupati podatke o stroških in koristih zmanjševanja stroškov.

V Tabeli 4 so prikazane glavne razlike med tradicionalnim pristopom nabave in pristopom JIT.

Tabela 3: Razlike med tradicionalnim pristopom nabave in pristopom JIT

Nabavne dejavnosti	Tradicionalni pristop	Pristop ravno ob pravem času (JIT)
Izbira dobavitelja	Najmanj dva dobavitelja; bistvena je cena.	Pogosto eden lokalni dobavitelj; pogoste dobave.
Izstavitev naročila	Z naročilom določijo rok dobave in kakovost.	Letno naročilo in mesečni, tedenski in dnevni plani dobav.
Sprememba naročil	Rok dobave in kakovost pogosto spremenijo v zadnjem trenutku.	Rok dobave in kakovost sta stalna, količino prilagajajo po potrebi v okviru vnaprej določenih omejitev.
Izpeljava naročil	Številni telefonski pogovori za reševanje dobavnih problemov.	Malo dobavnih problemov zaradi usklajenih pogodb; kakovostni in dobavni problemi niso dovoljeni.
Vhodna kontrola	Kontrola kakovosti in količin za skoraj vsako dobavo.	Začetna kontrola vzorca; kasnejša kontrola ni potrebna.
Vrednotenje dobavitelja	Kakovostno vrednotenje; dovoljene tudi do 10 % razlike pri dobavi.	Odmiki niso sprejemljivi; cena je določena fiksno na podlagi odprte kalkulacije.
Izdajanje računov	Plačilo vsakega naročila.	Račune zbirajo in plačujejo vsak mesec.

Vir: Weele, 1998, str. 193.

Za nabavno funkcijo pomeni JIT predvsem vpliv na kakovost in količino materiala, ki ga mora podjetje nabaviti. Značilno je pogosto dobavljanje rednih in enakih količin, zato mora

kupec dobavitelja redno obveščati o nabavnih potrebah. Tako lahko dobavitelj vnaprej predvidi naročila kupca in učinkoviteje načrtuje svojo proizvodnjo in materialne potrebe.

2.8 STRATEŠKA VLOGA NABAVNE FUNKCIJE

Na nabavo so v preteklosti gledali kot na zlo, ki prinaša samo stroške, ne pa tudi dobička. Ta naj bi se povečeval izključno z višanjem prodajnih cen. Večina ravnateljev pa danes vidi ravno v nabavi vir dobička, saj nanj vpliva veliko bolj kot prodaja. Porter na osnovi svoje verige vrednosti pravi (glej Sliko 1, na str. 2), da vsaka sprememba v katerikoli dejavnosti, torej tudi oskrbi, ki prispeva k znižanju stroškov ustvarjanja enake vrednosti za kupca, pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja in s tem poslovno priložnost (Pučko, 1999, str. 161).

Poglejmo si primer, ki ga povzemam po Fernandezu (Tabela 4). Predpostavimo, da ima podjetje 1.000.000 enot prihodkov od prodaje, proizvodni in režijski stroški znašajo 40 odstotkov prihodkov od prodaje, stroški nabavljenih proizvodov in storitev pa 50 odstotkov. Kaj se zgodi, če slednje znižamo za 10 odstotkov?

Tabela 4: Učinek znižanja nabavnih stroškov

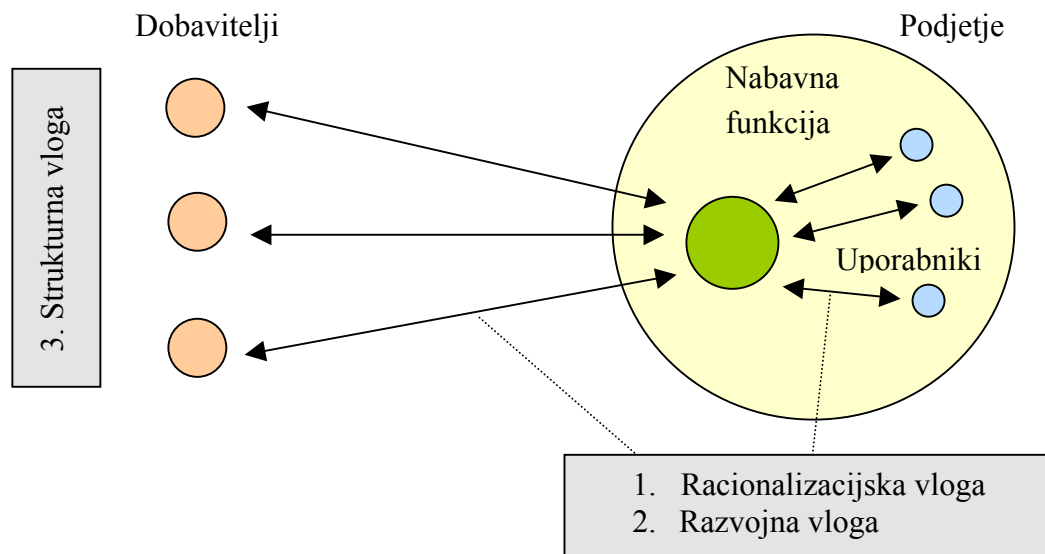
Izkaz uspeha	Sprememba	10 % znižanje stroškov nabavljenih proizvodov in storitev	50 % zvišanje prihodkov od prodaje
Prihodki od prodaje (x)	1.000.000 e	1.000.000 e	1.500.000 e
Proizvodni in režijski stroški (40% x)	400.000 e	400.000 e	600.000 e
Stroški nabavljenih proizvodov in storitev (50% x)	500.000 e	450.000 e	750.000 e
Celotni stroški	900.000 e	850.000 e	1.350.000 e
Dobiček	100.000 e	150.000 e	150.000 e

Vir: Fernandez, 1995, str. 9.

Iz Tabele 4 je razvidno, da znižanje stroškov nabavljenih proizvodov in storitev za 10 %, ob predpostavki nespremenjenih prodajnih cen in količin, pomeni 50 % povečanje dobička. Enak učinek dobimo pri povečanju prihodkov od prodaje za 50 %, ob nespremenjenih stroških nabavljenih proizvodov in storitev. V podjetjih z omejenimi prodajnimi trgi je gotovo lažje znižati nabavne stroške za 10 %, kot pa povečati prodajo kar za polovico. Nekatera podjetja v zrelih panogah so na vrhu "S krivulje" življenjskega cikla proizvoda ali storitve in zato lahko povečajo dobiček izključno s prihranki v nabavi. Kot poslovna funkcija tako nabava pridobiva na vplivu v organizacijski strukturi, nabavni kadri pa pri sprejemanju poslovnih odločitev. To pa pomeni, pravi Završnik (1996, str. 54), da ima nabava že strateški pomen.

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) razlikujeta tri strateške vloge nabavne funkcije, ki jih prikazuje Slika 5.

Slika 5: Strateške vloge nabavne funkcije



Vir: Gadde, Hakansson, 1993, str. 7.

Racionalizacijska vloga obsega tri vrste vsakodnevnih aktivnosti, usmerjenih v zmanjševanje stroškov podjetja: *aktivnosti za določitev predmeta nakupa*, ki vključujejo odločitve o nakupu ali lastni izdelavi in odločitve o designu proizvodov ali komponent, *aktivnosti za racionalizacijo materialnih, administrativnih in finančnih tokov* ter *aktivnosti za iskanje cenejših dobaviteljev*. Vsak tolar prihranjen v nabavi pomeni tudi tolar dobička, dodaten tolar prihodka od prodaje pa še ni nov tolar dobička, ker se povečajo tudi prodajni in drugi stroški. K povečanju dobička preko nabavne funkcije lahko prispevamo z znižanjem stroškov ali z izogibanjem le-tem. O znižanju stroškov govorimo takrat, ko so stroški nakupa nižji od tistih, ki smo jih za predmet nakupa enake količine in kakovosti dosegli ob zadnjem nakupu. Izogibanje stroškom pa je razlika med stroški, ki smo jih dosegli in višjimi stroški, ki bi jih lahko dosegli. Razlika je v tem, da ukrepi za znižanje stroškov neposredno prispevajo k produktivnosti podjetja in so pogosto osnova za merjenje učinkovitosti nabavne funkcije. Nekaj takih ukrepov je lahko (Završnik, 1996, str. 54; Fernandez, 1995, str. 94):

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih,
- iskanje ugodnejših transportnih poti,
- uporaba cenejših substitutov,
- spremembe v designu izdelka, ki zmanjšujejo stroške, ne pa tudi kakovost,
- doseganje boljših plačilnih pogojev,
- naročanje ekonomičnih nabav na podlagi popustov,
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi,
- sklepanje dolgoročnih pogodb,
- racionalizacija baze dobaviteljev.

Bistvo **razvojnne vloge** je v aktivnem sodelovanju nabavnega podjetja z dobaviteljem pri razvoju in izboljšavah proizvodov, ter vključevanju dobavitelja v poslovni proces nabavnega

podjetja. Prednosti takšnega sodelovanja z dobaviteljem so v večji prilagojenosti izdelkov uporabniku, povečani razvojni moči in krajšem času, potrebnem za razvoj proizvoda.

Strukturna vloga pa je opredeljena kot način, kako podjetja vplivajo na strukturo nabavnih trgov. Obsega odločitve o številu in geografski razpršenosti dobaviteljev. Če se na primer odločijo za koncentracijo nabav na enega dobavitelja ali pa tistega, ki je bližje, lahko ta poveča svojo konkurenčno moč glede na ostale dobavitelje. Tako lahko nabavno podjetje (ne)zavestno vpliva na strukturo nabavnega trga, zato je pomembno, da analizira dolgoročne posledice svojega nabavnega obnašanja.

3 ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE

Oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka so v praksi različne, vendar je pri vseh ključno vprašanje centralizacije ali decentralizacije. To vprašanje pride predvsem do izraza v velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je v majhnih in srednje velikih podjetjih zaradi majhnega obsega poslovanja najbolj pogosta centralizirana oblika. Nemalokrat se podjetja odločijo za spremembo organizacijske oblike, kar lahko močno prispeva k racionalizaciji nabavne funkcije. V nadaljevanju povzemam ključne lastnosti, prednosti in slabosti oblik organiziranja nabavnega oddelka, ki sem jih zasledil v literaturi naslednjih avtorjev: Potočnik (2002, str. 43-47), Weele (1998, str. 260-267), Gadde, Hakansson (1993, str. 123-130) in Scheuing (1989, str. 81-84).

3.1 DECENTRALIZIRANA OBLIKA

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Ta oblika je predvsem značilna za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave. Njihove poslovne enote ponavadi potrebujejo visoko specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah in bi bila zato drugačna organizacija nabave nesmiselna. Zagovorniki decentralizacije trdijo, da je nabavna funkcija tako bistven del poslovnega procesa podjetja, da je ne bi smeli izvajati centralizirano. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za priskrbo virov in tistimi, ki jih uporabljajo prevelika. Nabavni ravnatelj pa bi po njihovem moral biti tesno povezan z ostalimi funkcijami (Gadde, Hakansson, 1993, str. 123). Nekatere **prednosti** decentralizirane nabave so:

- v primeru decentralizacije nabave ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti;
- nabavna funkcija je bolj prilagodljiva spremembam v lokalnem okolju, poleg tega pa so odnosi z lokalno javnostjo boljši (pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave);
- dostava je hitrejša, stroški prevoza pa so nižji;
- močnejša usmeritev nabavnih referentov k notranjim porabnikom;

- nabavni postopki so manj birokratski, manjša potreba po notranji koordinaciji.

Decentralizirano nabavno poslovanje pa ima tudi več **pomanjkljivosti**:

- posamezne poslovne enote se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih, na koncu pa dosežejo različne nabavne pogoje; v primeru, da dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote med seboj celo konkurirajo;
- pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša, kot pa če bi nastopile skupaj (centralizirano), zato ni moč govoriti o ekonomijah obsega;
- raziskava trga je ponavadi opravljena pomanjkljivo;
- nabavni oddelek ene poslovne enote ne pozna potreb po materialu in nima pregleda nad stanjem zalog v ostalih enotah, kar otežuje premike materiala znotraj celotnega podjetja; lahko se zgodi, da je posamezne vrste materiala v eni enoti preveč, medtem pa ga druga enota kupuje;
- tudi dobavitelju se povečajo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

3.2 CENTRALIZIRANA OBLIKA

V tem primeru skupni nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s surovinami, materialom, energijo itd. Druge enote nimajo nobenih pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, od specifikacije materiala, izbire dobaviteljev pa do priprave pogodb in pogajanj. Največkrat sklepajo dolgoročne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje. Centralizacija je odvisna od zelene stopnje kontrole nad nabavo, geografske bližine poslovnih enot in raznolikosti potrebnih materialov. **Prednosti** centralizirane nabavne funkcije so naslednje:

- učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja;
- centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošiljk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela;
- enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odrazi v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok, skonto itd.);
- omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti;
- skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato se stroški zalog zmanjšajo;
- večja produktivnost v nabavi zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta. to omogoči tudi specializacijo dela, zaposleni bolje poznajo nabavne trge in materiale;
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša;
- tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo tudi manj prodajnih stroškov (manj ponudb, prospektov, vzorcev, katalogov, računov itd.), kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah.

Tudi pri centralizirani nabavni funkciji obstaja nekaj **slabosti**:

- zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni;
- v primerih podjetij z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebnega več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča; zlasti v proizvodnih podjetjih je otežena koordinacija med proizvodnim obratom in centralizirano nabavo, predvsem pri izpolnjevanju nujnih naročil;
- vodstva poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje in začnejo delovati na lastno pest.

Kot vidimo več dejstev govori v prid centralizirane nabavne funkcije, saj se stroški nabavnega poslovanja gotovo povečajo, če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek. Dela se podvajajo, več je administracije, potrebno je več delovne sile. Vendar pa je v nekaterih primerih racionalneje nabavno funkcijo decentralizirati. Vse to pomeni, da je odločitev med centralizacijo in decentralizacijo vedno kompromis. Odločitev za eno vedno zahteva, da se odpovemo prednostim druge. Zato se v praksi velikokrat pojavlja t.i. **kombinirano nabavno poslovanje**, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane oblike. Decentralizirano nabavno funkcijo na primer dopolnjuje nabavno osebje, ki sestavi skupne dogovore s ciljem doseči ekonomije obsega, centralizirano nabavno funkcijo pa osebje, ki je odgovorno za nabavo specifičnih materialov (Scheuing, 1989, str. 84).

3.3 DEJAVNIKI ODLOČANJA O ORGANIZACIJSKI OBLIKI

Weele (1998, str. 266) navaja devet dejavnikov, ki vplivajo na odločanje podjetja o organizacijski obliki nabavne funkcije:

1. **Povezanost nabavnih potreb**; bolj so nabavni materiali povezani, večja je centralizacija nabavne funkcije, saj lahko poslovne enote dosežejo več koristi s skupnim ali usklajenim nastopom.
2. **Geografska lokacija**; bolj so poslovne enote oddaljene, višji so stroški transporta, odzivnost nabavne funkcije na potrebe posameznih poslovnih enot pa manjša. Zato je ustrežnejša decentralizirana oblika nabavne funkcije.
3. **Struktura nabavnega trga**; če je na trgu majhno število dobaviteljev, imajo ti večjo moč, zato je pametneje centralizirati nabavno funkcijo in s tem pridobiti na pogajalski moči.
4. **Možnost prihrankov**; centralizirana oblika je primernejša za materiale, katerih cena je zelo občutljiva na naročeno količino, saj lahko koristimo popuste pri količinsko velikih naročilih.
5. **Potrebno strokovno znanje**; pri tehnološko zahtevnih vrstah materialov in sestavnih delov je za učinkovito nabavljanje potrebno precej strokovnega znanja; zato je bolj ugodna centralizirana oblika, ker omogoča večjo specializacijo zaposlenih.

6. **Nihanje cen;** centralizirana nabava je tudi primernejša v primeru občutljivosti cen materiala na politične in gospodarske razmere; zaposleni v nabavi morajo posvetiti veliko več časa raziskavi in analizi nabavnega trga.
7. **Zahteve kupcev;** končni kupec je lahko kdaj tisti, ki določa kateri material mora dobavitelj vgraditi.
8. **Poslovna miselnost** se nanaša na politiko podjetja v zvezi s samostojnostjo njegovih enot in njihovo odgovornostjo za dobiček.
9. **Politika izdelkov** se nanaša na politiko podjetja v zvezi z razvojem izdelkov, standardizacijo, kakovostjo in prilagodljivostjo.

4 NABAVNA FUNKCIJA V PROUČEVANEM PODJETJU X

Podjetje X sodi med največje finančne organizacije v Sloveniji in je bilo leta 2002 v svoji panogi med najbolj ocenjenimi v srednji in vzhodni Evropi. Žal sem se pri svojem delu soočil s poslovno politiko podjetja, ki upošteva dosledno tajnost vseh podatkov, zato bo v nadaljevanju s podjetjem X mišljeno proučevano podjetje. Ker gre za storitveno podjetje, ima nabavna funkcija v njem drugačno vlogo, kot če bi šlo za proizvodno ali trgovsko podjetje. Zato je prav, da najprej na splošno predstavim posebnosti nabavne funkcije v storitvenih podjetjih.

4.1 ZNAČILNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V STORITVENIH PODJETJIH

Danes je storitveni sektor prevladujoča gospodarska dejavnost, ki v EU ustvari več kot polovico od osem tisoč milijard dolarjev BDP na leto (Usenik, 2003). V storitveni sektor spadajo podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom in distribucijo, turistično dejavnostjo, komunikacijami, informacijskimi, bančnimi in drugimi finančnimi storitvami, storitvami povezanimi s proizvodnim procesom, strokovnimi storitvami (pravne, davčne, računovodske, svetovalne), javna podjetja, ki opravljajo splošno koristne dejavnosti ipd. (Potočnik, 2002, str. 312).

Najpomembnejša značilnost storitvenih podjetij je, da nimajo proizvodnega procesa oziroma fizičnega preoblikovanja vložkov v izdelke in da razmerje med vložki, izdelavo in učinki pogosto ni natančno določeno. Nabave zato za temeljni storitveni proces skoraj ni. To je pomembna razlika v primerjavi s proizvodnimi podjetji, v katerih je večina nabavnih izdatkov namenjenih nakupom za temeljne proizvodne dejavnosti (Weele, 1998, str. 373). Vodstva storitvenih podjetij se v večini primerov malo zanimajo za nabavno poslovanje in nanj gledajo kot na pomožno dejavnost.²

² Glej Porterjevo verigo vrednosti (Slika 1, str. 2).

Za notranje porabnike je pomembnejše, da dobavitelji pravočasno dobavijo pravilno količino, kot pa da bi gledali na stroške in poskusili izsiliti nižjo ceno. Notranji porabnik je vsakdo v storitvenem podjetju, ki uporablja storitve nekoga drugega v podjetju, da lahko ponudi storitev zunanjemu porabniku. Kadar nabava ni usposobljena za določeno specializirano področje, imajo notranji porabniki odločilno vlogo pri sprejemanju odločitev, nabavni oddelek pa prevzame administrativna opravila. Med notranjimi porabniki in dobavitelji se v takih primerih razvijejo trdna razmerja, ki jih je težko spremeniti. Da bi nabavni oddelek lahko učinkovito nabavljal za potrebe notranjih porabnikov, se mora seznaniti z njihovimi potrebami in zahtevami. Te pa se pogosto razlikujejo od zahtev nabavnega oddelka (Tabela 5).

Tabela 5: Pričakovanja notranjih porabnikov

Pričakovanja notranjih porabnikov	Zahteve nabavne službe
Zanesljivost dobave: pravočasnost in zahtevana količina.	Izbira dobaviteljev na podlagi konkurenčnih ponudb.
Kakovost izdelkov.	Nizka cena.
Hitro odzivanje nabavne službe.	Ugodni nabavni pogoji.
Zmanjšanje števila izdelkov na podlagi standardizacije.	Zmanjšanje števila dobaviteljev z uvajanjem prioriternih dobaviteljev.
Izvajanje rutinskih naročil pri pogodbenih dobaviteljih.	Poenostavitev sistema naročanja z določitvijo okvirnih naročil.

Vir: Potočnik, 2002, str. 314.

Če se pričakovanja nabavnega oddelka in notranjih porabnikov zelo razlikujejo, lahko pride do velikih problemov in notranji porabniki raje nabavljajo sami, da se le-tem izognejo. Zato lahko boljša usmerjenost nabavnega oddelka k notranjim porabnikom prispeva k večji strokovnosti nabave. Izkušnje v različnih storitvenih podjetjih so pokazale, da izboljšana strokovnost nabavljanja omogoči tudi do 20 odstotne prihranke v stroških. A žal tega ni lahko izvesti, saj vodstvena struktura v teh podjetjih nabavi ne namenja prevelike pozornosti. Razlogi za to so v nizkih nabavnih izdatkih in mnenju, da je to področje povsem neproduktivno. Ravnatelji oddelkov – notranjih porabnikov se pogosto pritožujejo nad nabavno birokracijo in pomanjkanjem izvirnosti. V njihovih očeh so nabavni oddelki "papirno intenzivna" področja, ki neznatno prispevajo k uspehu podjetja (Scheuing, 1989, str. 367).

Potočnik (2002, str. 314) povzema po Weelu nekatere poti za izboljšanje uspešnosti nabave za potrebe notranjih porabnikov storitvenega podjetja:

- **Preučevanje in ugotavljanje kombinacij med izdelki in njihovimi uporabniki.** Najprej moramo ugotoviti izdatke za nabavo po oddelkih in nato, koliko od tega nabavlja nabavni oddelek. Tako lahko ugotovimo, kolikšen je tržni delež nabavnega oddelka za vsak posamezen oddelek in vsako skupino izdelkov.
- **Ocenitev zadovoljstva notranjih porabnikov.** Nabavni referent mora obiskati vsak oddelek, s katerim sodeluje, da lahko ugotovi, kakšne izkušnje ima s storitvijo nabave

do sedaj. Pri takšni raziskavi je nujno potreben še vsaj en objektiven opazovalec, saj bodo pri nabavnih referentih gotovo prisotni obrambni mehanizmi pred vsako kritiko.

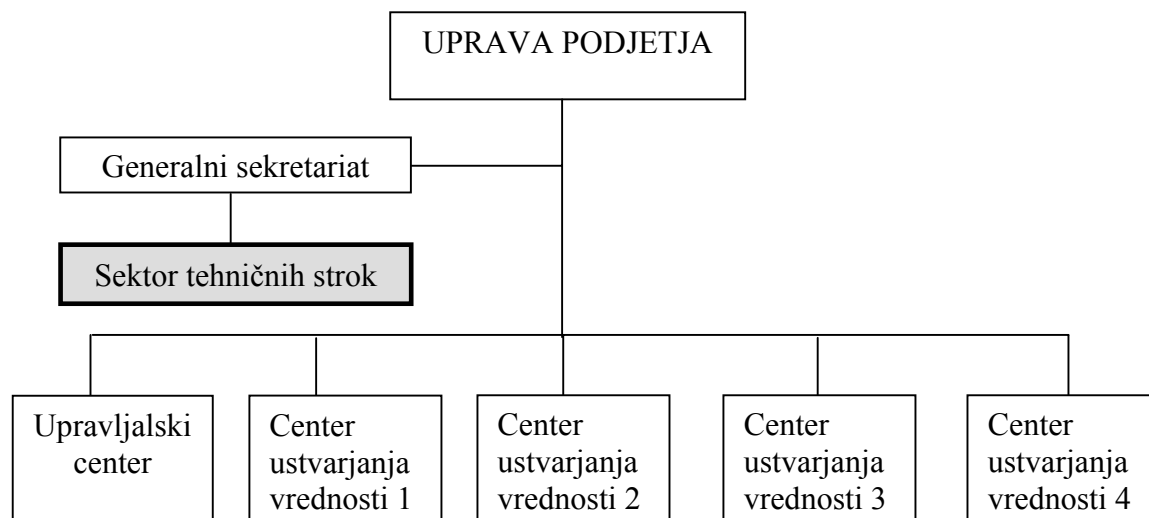
- **Določanje ciljev nabave.** Cilje določimo glede na delež nabavnega oddelka pri vsakem notranjem porabniku. Zaradi neizkušenosti in nezadostnega znanja v nabavnem oddelku pogosto ne morejo določiti teh ciljev; zato je nujno nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje nabavnih referentov.
- **Organiziranje nabavnega oddelka.** Tu je potrebno porazdeliti nabavne naloge na zaposlene v nabavi, in sicer na naslednje možne načine:
 - značilnosti porabnika (v nabavnem oddelku so organizirani glede na poslovanje z različnimi oddelki),
 - značilnosti izdelka (nabavne skupine so sestavljene za nabavo izdelkov s skupnimi značilnostmi),
 - značilnosti storitev (kriterij so storitve, ki jih ponuja nabavni oddelek notranjim porabnikom),
 - značilnosti nabavnega trga (nabavne skupine so sestavljene glede na skupine dobaviteljev).

Kljub nizkemu ugledu nabavne funkcije v storitvenih podjetjih, pa se njen položaj počasi le spreminja. Scheuing (1989, str. 367) opozarja, da imajo pri tem pomembno vlogo nabavni ravnatelji, ki se morajo bolj vključevati v timsko delo podjetja in izobraziti ravnatelje drugih funkcij o pomembnem prispevku, ki ga ima lahko nabavna funkcija pri uspehu podjetja.

4.2 POLOŽAJ NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU X

V podjetju X se nabavna funkcija odvija centralizirano v sektorju tehničnih strok, ki kot organizacijska enota spada pod generalni sekretariat, ta pa je neposredno podrejen upravi podjetja. Generalni sekretariat oblikuje in nadzira izvajanje politike razvoja kadrov in komuniciranja z javnostmi. Izvaja organizacijsko in administrativno podporo delovanju uprave podjetja in njenih organov, skupščine in nadzornega sveta podjetja. Oblikuje in izvaja politiko investicij in nabave ter varnostno politiko podjetja. Deloma prirejeno in skrženo organizacijsko shemo podjetja X prikazuje Slika 6.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja X



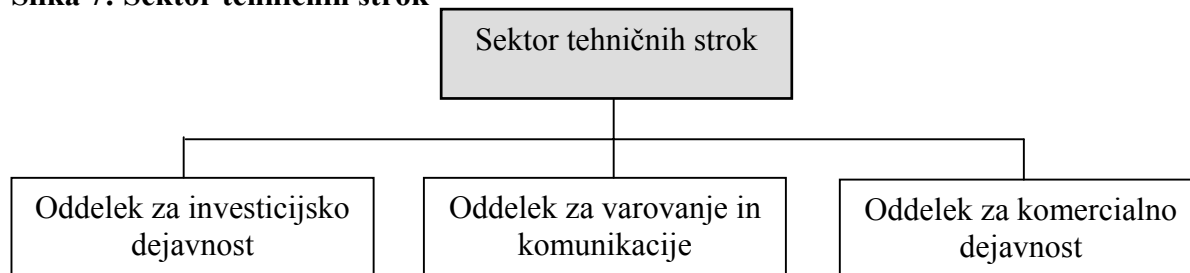
Vir: Poslovno poročilo podjetja X za leto 2002.

4.3 PREDSTAVITEV SEKTORJA TEHNIČNIH STROK

V sektorju tehničnih strok se oblikuje in nadzira izvajanje politike vzdrževanja osnovnih sredstev in izvajanje politike varovanja. Strokovno se koordinira in nadzoruje projekte investicijske dejavnosti v sektorju ter svetuje in sodeluje pri planiranju investicij. Prav tako se oskrbuje poslovni proces s komunikacijskimi in transportnimi storitvami, z receptorsko-varnostnimi storitvami in s predmeti dela, delovnimi sredstvi in storitvami, razen računalniških storitev ter programske in strojne opreme, ki so bili preneseni v Upavljalški center za informacijsko tehnologijo.

V sektorju je 42 zaposlenih, zaradi velikega obsega poslov pa je sestavljen iz treh oddelkov, in sicer oddelka za investicijsko dejavnost, oddelka za varovanje in komuniciranje ter oddelka za komercialno dejavnost, kot to prikazuje Slika 7. V nadaljevanju bom opisal naloge vsakega oddelka, kar predstavlja osnovo za nadaljnji opis procesa nabave; od planiranja, kot osnove za vse nakupe v podjetju X, ki je sicer samostojen proces, ločen od nabave, vendar pa z njo tesno povezan, pa do realizacije nabave in spremljanja skladnosti vseh postopkov nabave z vsebino in pogoji sklenjenih pogodb.

Slika 7: Sektor tehničnih strok



Vir: Poslovno poročilo podjetja X za leto 2002.

Naloge oddelka za investicijsko dejavnost so: vodenje, organiziranje in koordiniranje postopkov izvajanja investicijske izgradnje in adaptacij objektov ter izvedbe instalacije telekomunikacijske opreme, vlaganje zahtevkov pri upravnih organih za pridobivanje soglasij in dovoljenj za izgradnjo, adaptacije in uporabo objektov, strokovno svetovanje in nadziranje (investicijsko in tehnično) izvajanja izgradnje in adaptacij objektov ter načrtovanje in strokovno svetovanje pri posodabljanju telekomunikacijskih in informacijskih sistemov, sodelovanje pri prodaji, nakupu in najemu nepremičnin, sodelovanje pri vodenju postopkov izbora najugodnejših ponudb dobaviteljev oz. izvajalcev, organiziranje izvedbe vzdrževalnih storitev, nabavljanje vzdrževalno servisnih storitev, vzdrževanje službenih vozil in njihova oddaja za službene potrebe ter spremljanje in razdeljevanje stroškov vzdrževanja po organizacijskih delih podjetja (Pravilnik o organizaciji podjetja X).

Naloge oddelka za varovanje in komunikacije so: strokovno svetovanje v fazah izdelave projektne dokumentacije in izvajanja izgradnje ter adaptacij poslovnih objektov z vidika varnostne funkcije, vodenje, organiziranje, svetovanje in nadziranje postopkov s področja varstva pri delu, nadzor nad izvajanjem vseh oblik varovanja, vodenje receptorjev v recepcijah podjetja, sodelovanje pri najemanju varnostnih storitev, organiziranje in izvajanje nalog s področja zaščite in reševanja, organiziranje in izvajanje upravljanja z varnostnim tveganjem, izdelava analiz in varnostnih ocen ter predlaganje in spremljanje ukrepov, izdelava in skrbništvo internih normativnih aktov ter standardov za področje tehničnega in fizičnega varovanja, priprava in izvedba izobraževanja delavcev podjetja in zunanjih izvajalcev za opravljanje nalog varovanja, predlaganje in potrjevanje nabave ustrezne opreme za tehnično varovanje, spremljanje in razdeljevanje stroškov varovanja po organizacijskih delih podjetja, sodelovanje pri vodenju postopkov izbora najugodnejših ponudb dobaviteljev oz. izvajalcev, sprejemanje, razdeljevanje in oddaja pošte, sprejemanje in posredovanje telefonskih zvez, teleks in telefaks sporočil, spremljanje in razdeljevanje poštnih stroškov po organizacijskih delih podjetja, centralno arhiviranje dokumentacije ter izvajanje transportnih storitev (Pravilnik o organizaciji podjetja X).

Oddelek za komercialno dejavnost pa je sestavljen iz dveh skupin, in sicer skupine za komercialno dejavnost in skupine za nabavno dejavnost. **Naloge skupine za komercialno dejavnost so** (Pravilnik o organizaciji podjetja X):

- spremljanje in analiziranje ponudbe na trgu osnovnih sredstev, nepremičnin, drobnega inventarja in storitev, razen računalniških storitev ter programske in strojne opreme,
- priprava komercialnih analiz trga ter analiz komercialnih priložnosti,
- vodenje postopkov izbora najugodnejših dobaviteljev oziroma izvajalcev in nadzor nad pravilnostjo izbora,
- vodenje postopkov za sklepanje različnih vrst pogodb,
- vodenje evidenc nepremičnin v lasti podjetja,
- sklepanje pogodb o prodaji, nakupu in najemu nepremičnin ter
- vodenje in koordiniranje poslov v zvezi s sklenitvijo zavarovalnih polic za zavarovanje premičnin in nepremičnin in uveljavljanje odškodninskih zahtevkov pri zavarovalnici.

Skupina za nabavno dejavnost pa je zadolžena za (Pravilnik o organizaciji podjetja X):

- centralno nabavljanje in oskrbovanje organizacijskih delov podjetja in oddelkov sektorja z delovnimi sredstvi, repromaterialom, energijo, komunalnimi, varnostnimi in transportnimi storitvami, razen računalniških storitev ter programske in strojne opreme,
- spremljava realizacije nabavne funkcije,
- vodenje evidence prejetih računov in likvidacija računov,
- vodenje skladiščnih evidenc materialnega knjigovodstva,
- naročanje žigov in štipilk ter spremljanje in razdeljevanje stroškov nabave po organizacijskih delih podjetja.

4.4 NABAVNI PROCES V PODJETJU X

4.4.1 Planiranje

Postopek nabav v podjetju se izvaja na podlagi letnega plana, ki je vrednostno in količinsko izdelan in potrjen do konca leta za prihodnje leto. Planiranje poteka na podlagi pravilnika o poslovanju z opredmetenimi osnovnimi sredstvi in neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi (v nadaljevanju Pravilnik), v skladu s strategijo razvoja podjetja in finančnim planom ter obsega (Pravilnik):

- planiranje investicij v opredmetena osnovna sredstva (vlaganje in nakup),
- planiranje naložb v neopredmetena dolgoročna sredstva,
- planiranje investicijskega vzdrževanja in
- planiranje tekočega vzdrževanja.

Osnove za planiranje opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev so (Pravilnik):

- strateške smernice poslovanja in razvoja podjetja s temeljnimi poslovnimi in finančnimi cilji;
- projekti in linijske naloge za izvedbo sprememb v procesih poslovanja podjetja;
- funkcionalni, tehnični in tržni podatki in informacije o opredmetenih osnovnih in neopredmetenih dolgoročnih sredstvih na domačem in tujem trgu ter
- informacije o tehnološki podpori poslovanja ter o smereh razvoja tehnologije doma in v svetu.

Uprava podjetja določi na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja, ob sodelovanju sektorja tehničnih strok, zgornji limit sredstev in ga porazdeli po organizacijskih enotah podjetja. Nosilci planiranja (uprava, sektorji, štabne službe, vodje projektov) v okviru svojih enot in uprave podjetja planirajo potrebe po opredmetenih osnovnih sredstvih in neopredmetenih dolgoročnih sredstvih, z upoštevanjem strateških smernic poslovanja in razvoja ter temeljnih poslovnih in finančnih ciljev.

Investicije v opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena dolgoročna sredstva, ki imajo strateško komponento in za katere je potrebno pripraviti zagonsko koncepcijo, morajo biti zaradi velikih izdatkov sredstev deležne posebne obravnave in analize ekonomske upravičenosti. Te investicije se vodijo kot projekti.

Sezname investicij v opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena dolgoročna sredstva, usklajena z določenim limitom in z navedbo strateških projektov, pošljejo vodstva organizacijskih enot v sektor tehničnih strok. Ta pripravi predlog plana investicij v objekte, predlog stroškov investicijskega vzdrževanja in stroškov tekočega vzdrževanja objektov in opreme, ter predlog plana nabave opreme brez elementov informacijskega sistema (telekomunikacijska, birotehnična, pohištvena oprema in drobni inventar ter oprema za tehnično varovanje objektov) in jih pošlje upravi podjetja v potrditev.

V primeru, da posamezna enota tekom planskega obdobja ugotovi, da bo potrebno zagotoviti sredstva za nove neplanirane investicije, se takšne investicije lahko izvedejo le z razporeditvijo sredstev v okviru limita enote. Preseganje limita plana odobrava uprava podjetja. V primeru, da se o neplaniranih investicijah znotraj enote ne morejo uskladiti, predlog za odobritev neplaniranih investicij obravnava ekspertna skupina preden se pošlje na upravo. Pisno mnenje ekspertne skupine za investicije se obvezno priloži gradivu za upravo podjetja.

Letni plan investicijskega in tekočega vzdrževanja izdela sektor tehničnih strok na osnovi zahtevkov nosilcev planiranja oziroma po lastni presoji po načelu dobrega gospodarja. V letnem planu se po posameznih organizacijskih delih in strateških projektih opredeli:

- opis in vrednost investicij v opredmetena osnovna sredstva,
- opis in vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev in sredstev za investicijsko vzdrževanje,
- terminski plan realizacije investicij po organizacijskih delih.

Sektor je zadolžen za vrednostno spremljanje realizacije letnega plana in za pripravo mesečnih poročil o uresničevanju plana investicij v opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena dolgoročna sredstva za upravo podjetja.

4.4.2 Interno naročanje

Nabavna funkcija je torej, z izjemo računalniških storitev ter programske in strojne opreme, v podjetju X centralizirana v sektorju tehničnih strok, ki v skladu s sprejetim planom in na osnovi pisnih zahtevkov (služb, sektorjev) izvaja investicije v opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena dolgoročna sredstva.

Zahtevke posamezne enote posredujejo v sektor na posebnih standardiziranih obrazcih, ki so po obliki in vsebini ločeni za nepremičnine, osnovna sredstva, drobni inventar in potrošni

material. Prav tako so zahtevki ločeni za planirana sredstva ter za neplanirana sredstva (primer prerazporeditve sredstev v okviru limita enot oziroma ekspertne skupine). Zahtevki se v sektor posredujejo z vsemi na zahtevku navedenimi prilogami, ki so potrebne za izvedbo naročila.

Sektor sklepa posle za investicije v opredmetena osnovna sredstva neposredno z dobaviteljem brez predhodnega zbiranja ponudb v naslednjih primerih (Pravilnik):

- kadar je na tržišču specializiran en sam dobavitelj, o čemer je za nadaljevanje postopka potrebno pridobiti pisno mnenje stroke iz predmetnega področja;
- kadar gre za nakup manjše vrednosti (do 1.000 EUR);
- kadar gre za nakup opreme, s katero se dopolnjuje že obstoječa oprema, ki je bila nabavljena na podlagi zbiranja ponudb – primer nadgradnje;
- kadar gre za nakup opreme na podlagi kompenzacijskih poslov.

V nasprotnem primeru se postopek realizacije investicije v opredmetena osnovna sredstva začne z zbiranjem ponudb in konča z analizo ter oceno izbranih ponudb. Postopke razpisov za izbor najugodnejšega ponudnika, zbiranja ponudb, analizo ter ocenjevanje prejetih ponudb določi in vodi sektor tehničnih strok, po potrebi v sodelovanju z ustreznimi strokovnjaki iz ostalih enot.

4.4.3 Postopek priprave in objave razpisov

Postopek za pripravo razpisov oziroma povpraševanj, zbiranje in odpiranje ponudb ter izbor najugodnejših ponudnikov za izvedbo vlaganj v objekte, nabavo opreme in storitev je v pristojnosti sektorja tehničnih strok. Ob prejetju pravnega zahtevka ter skladno z navodili se za pripravo razpisne dokumentacije sestane komisija za pripravo razpisov, odpiranje ponudb in ocenjevanje ponudb (v nadaljevanju komisija), ki jo sestavljajo predsednik komisije, člani komisije ter strokovni sodelavci, glede na predmet razpisa. Na vseh sestankih komisije se piše zapisnik, ki ga s podpisi potrdijo vsi člani komisije.

Na komisiji se vsebinsko in vrednostno, glede na predmet razpisa, določijo pponderji za ocenjevanje ponudnikov, rok za oddajo ponudb ter seznam potencialnih ponudnikov, ki ga podpiše direktor sektorja. Stalni pponderji so cena, plačilni rok daljši od določenega v priloženem vzorcu pogodbe (daljši od 15 dni), reference in poslovna povezanost s podjetjem X. Specifični pponderji, ki so odvisni od predmeta razpisa, se posebej določijo na sestanku komisije ob sodelovanju stroke in komerciale.

Stalne zahtevane sestavine v povpraševanju, ki ga podjetje pošlje potencialnim ponudnikom in ki jih le-ti morajo priložiti k ponudbi so sledeče (Navodila za pripravo razpisov):

- sedež in naziv ponudnika;
- izjava, da ima za sklenitev posla, ki je predmet ponudbe, v predvidenem terminu proste kapacitete in pisno predstavitev vodilne ekipe, ki bo zadolžena za realizacijo pogodbe;

- pisna predstavitev organizacije in metode dela izvajanja del (storitev ali dobave) po predvidenem obsegu del, po predvidenih rokih izvajanja del;
- s strani pooblaščenega osebe iz sodne registracije družbe podpisana pisna izjava, da je seznanjen o vseh bistvenih rokih izvedbe del in o obsegu del ter lokaciji izvajanja del;
- izpisek iz sodnega registra ali odločbo s.p., ki ne sme biti starejša od enega meseca;
- referenčno listo po vrsti in vrednosti del za zadnji dve leti za enako ali podobno izvajanje del; reference potrdi ponudnikov naročnik, z izjavo o korektnem izvajanju del (storitev ali dobave) na priloženem obrazcu;
- bančno garancijo za resnost ponudbe;
- izjava banke, da bo ponudnik k pogodbi predložil bančno garancijo za solidno izvedbo dela; ponudnik mora ponudbi priložiti izjavo banke, da bo v primeru sklenitve pogodbe z naročnikom dala garancijo za dobro izvedbo posla; ob podpisu pogodbe, mora izbrani ponudnik izročiti naročniku bančno garancijo, brezpogojno, plačljivo na prvi poziv, brez ugovorov naročnika garancije, v višini 10 % vrednosti naročila; bančna garancija mora veljati dan po pisnem tehničnem prevzemu del obeh pogodbenih strank;
- s strani ponudnika podpisane in žigosane vse strani priloženega vzorca pogodbe iz razpisa, s katerimi sprejme komercialne pogoje podjetja;
- s strani ponudnika izdelan in potrjen detajlni terminski plan izvajanja del;
- s strani pooblaščenega osebe iz sodne registracije družbe podpisano izjavo o morebitnih sodnih postopkih oziroma obravnavah zaradi slabe izvedbe del in
- izpolnjen priloženi obrazec "Predstavitev podjetja in poslovna povezanost s podjetjem X".

Povpraševanja morajo biti konkretna in nikakor ne abstraktna (nedoločljiva), kar pomeni, da mora biti natančno določena vrsta in kvaliteta predmeta nakupa (del ali storitev) in uporabljenih materialov, kar določi stroka s tehničnimi karakteristikami in funkcionalnimi lastnostmi predmeta razpisa, ki so tudi priloga povpraševanja ter količina predmeta nakupa (del ali storitev), skladno z letnim planom (Navodila za pripravo razpisov).

Na ta način in s tako vsebino povpraševanja se doseže enakopraven položaj bodočih ponudnikov in nadaljnja objektivnost postopka. Povpraševanje objavijo v dnevnem časopisju oziroma se pošlje potencialnim ponudnikom, ki se jih določi na sestanku komisije. Seznam dobaviteljev se sestavi na podlagi upoštevanja predlogov stroke, internih evidenc uspešnih dobaviteljev oziroma izvajalcev storitev ter interneta – register podjetij Gospodarske zbornice in Poslovnega imenika Republike Slovenije. Pri tem pa je pogoj konkurenčnost na vseh področjih.

4.4.4 Postopek odpiranja in analize ponudb ter izbora

Ponudbe morajo prispeti v dveh pisemskih ovojnica. Ena je označena z "Original", druga pa z "Duplikat". Prinesejo se osebno v tajništvo sektorja tehničnih strok do točno določenega

dneva in ure oddaje ponudb, kot je navedeno v povpraševanju. V nasprotnem primeru se ne upoštevajo, kar je prav tako navedeno v povpraševanju. Vse prispele ponudbe se vpišejo na seznam prispelih ponudb (Navodila za odpiranje in ocenjevanje ponudb).

Na sestanku komisije se žigosata obe pisemski ovojnici posamezne ponudbe, na njiju pa se podpišejo vsi člani komisije in predsednik komisije. Ovojnica z oznako "Duplikat" se takoj arhivira. Ovojnica z oznako "Original" pa se na sestanku odpre. Vse strani ponudbe se žigosajo in podpišejo s strani komisije. Predsednik komisije, ki vodi pravilnost postopka in skladnost oziroma pravilnost ponudb glede na povpraševanje ter preverja pravilnost pravno-statusne dokumentacije, preda pregledane dokumente strokovnemu članu komisije v pregled. Po strokovnem pregledu se dokumenti predajo v oddelek za komercialno dejavnost, ki opravi analizo.

Komercialna analiza zajema vse sklope ponudbe; od podrobnega pregleda zahtevane pravno-statusne dokumentacije, do pregleda ponujenih komercialnih pogojev posameznega ponudnika, ki so lahko ugodnejši, nikakor pa ne smejo biti slabši od v priloženem vzorcu pogodbe zahtevanih pogojev. Na podlagi cenovne analize ter analize tistih ponujenih komercialnih pogojev, ki so opredeljeni v ponderjih s prvega oziroma pripravljalnega sestanka komisije, se pripravi tabela z analizo, ki vsebuje tudi predlog sklepa.³

Analizo in predlagani sklep izbora najugodnejšega ponudnika, na katerem so podpisani predsednik in vsi člani komisije, se odda vodstvu sektorja tehničnih strok, ki ta sklep potrdi, ali pa poda s svojim podpisom poslovno odločitev o izboru najugodnejšega ponudnika. Takšne samostojne odločitve o izboru so v podjetju redke in morajo biti v skladu s poslovnimi interesi podjetja kot celote (Navodila za odpiranje in ocenjevanje ponudb).

4.4.5 Izvedba naročila

Po izboru najugodnejšega ponudnika oddelek za komercialno dejavnost pripravi pogodbo po vzorcu pogodbe, ki je bila priložena razpisni dokumentaciji in poslana potencialnim ponudnikom, ali ustrezno naročilo. Predloge pogodb se skupaj z ustrezno dokumentacijo in sklepom o izboru pošlje v pregled in finančno verifikacijo. Komercialno pogodbo verificira vodja oddelka za komercialno dejavnost, tehnično pa strokovni sodelavec komisije, ki je določen glede na predmet razpisa (Navodila o potrebni dokumentaciji).

Po izvršenem pregledu pogodbe in pridobitvi verifikacijskih podpisov sektor tehničnih strok predloži pogodbo ali naročilo upravi podjetja oziroma ustreznemu pooblaščenцу v podpis. Po podpisu naročilnice ali pogodbe se spremljava in realizacija investicije v opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena dolgoročna sredstva izvaja v sektorju tehničnih strok. V povezavi z realizacijo investicije se v sektorju podpisujejo tudi vsi potrebni dokumenti, na

³ Glej primer v Prilogi 1.

primer računi, predračuni, dobavnice, prevzemnice, uporabna dovoljenja, tehnični prevzemi itd.

Presoja, ali se določena investicija izvrši z naročilnico ali s pogodbo je odvisna od vrednosti, zahtevnosti in tveganosti naročila. Naročilnica naj bi se lahko uporabila v naslednjih primerih (Navodila o potrebni dokumentaciji):

- kadar je dobavitelj že izbran na osnovi razpisnih postopkov in je z njim že sklenjena pogodba za daljše časovno razdobje (v okviru limita in plana) – izvedbene naročilnice;
- kadar se naroča drobn inventar (v vrednosti do 1.000 EUR);
- kadar zaradi kratkih dobavnih rokov ni možno izvršiti potrebnih postopkov za verifikacijo in podpis pogodb in je naročanje z naročilnico dovoljeno v sklepu za odobritev investicije;
- kadar investicija ne presega vrednosti 15.000 EUR; pri tem se mora naročilo sklicevati na ponudbo ali izstavljen predračun (priloga naročilu morajo biti vsaj tri ponudbe ali predračuni).

Ne glede na navedene možnosti in vrednosti za naročanje investicij z naročilnico, v podjetju pri odločanju o načinu naročanja upoštevajo tveganost posla, zahtevnost izvedbe ter možne pravne in finančne posledice.

V sektorju opravijo tehnični in komercialni pregled samo za tiste pogodbe, za katere so sklepali posel. Podpisane pogodbe ali potrjene predračune in račune s strani pooblaščenih delavcev podjetja, na podlagi katerih nastanejo finančne obveznosti, dostavijo finančnemu sektorju najkasneje tri dni pred rokom zapadlosti plačila.

V sektorju spremljajo tudi skladnost izvedbe pogodbenih obveznosti z vsemi komercialnimi in drugimi določili sklenjene pogodbe; spremljajo torej realizacijo pogodb z vidika pravočasne dobave, dostave potrebnih dokumentov in prevzema opredmetenega osnovnega sredstva, ter z vidika vrednostnega oziroma finančnega izpolnjevanja pogodbenih obveznosti, opravijo pa tudi morebitne reklamacije. Količinski in kakovostni prevzem opredmetenih osnovnih sredstev praviloma opravijo sami, po potrebi pa skupaj s strokovnjaki s posameznih področij. Na podlagi spremne dokumentacije se prevzetim opredmetenim osnovnim sredstvom dodeli inventarna številka, izstavi prevzemnica v dveh izvodih ter se evidentira opredmeteno osnovno sredstvo v analitično evidenco. En izvod prevzemnice služi kot dokument za skladišče opredmetenih osnovnih sredstev, drugi izvod pa skupaj z računom dobavitelja dostavijo finančnemu sektorju. Ta na podlagi potrjenih računov in dokumentacije o prevzemu knjiži opredmetena osnovna sredstva v knjigovodske evidence.

4.4.6 Kontrola izvedbe po pogodbah

Izvedba pogodbe se kontrolira v posebnem delu oddelka za komercialne dejavnosti. Skupina za izvedbo pogodbe skrbi za skladnost dejanske dobave iz pogodbe z vsebino pogodbe in o nepravilnostih izvedbe obvešča komercialista, ki o tem vodi posebno evidenco in potrdi konec dobave oziroma storitve po pogodbi. Samega izvajalca ali dobavitelja in njegovo kvaliteto v povezavi s korektnim, pravočasnim in kvalitetnim izvajanjem pogodbenih del oziroma dobave v skladu s pogodbo komercialist evidentira v reprezentativni listi dobaviteljev podjetja X. Ta lista oziroma interna evidenca uspešnih dobaviteljev služi kot ena izmed podlag za pripravo seznama potencialnih ponudnikov na prihodnjih razpisih (Intervju z vodjo oddelka za komercialno dejavnost).

4.5 USTREZNOST CENTRALIZIRANE NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU X

Nabavno funkcijo so v okviru sektorja tehničnih strok centralizirali pred štirimi leti, pred tem pa je vsaka enota sama nabavljala za svoje potrebe. Tako je bilo težko nadzirati nabavne postopke, ki velikokrat niso temeljili na objektivni presoji oziroma izbiri dobavitelja. Ravnatelji podružnic po Sloveniji so izbirali dobavitelje na podlagi osebnih poznanstev (regionalizem) in drugih subjektivnih presoj. V tem primeru ni bilo moč govoriti o enakopravnosti ponudnikov, ker konkretnih ponudb ni bilo in je vse bolj ali manj temeljilo na pristranskih dogovorih in pogajanjih. Danes pri centralizirani nabavni funkciji to ni več mogoče (ali vsaj ne bi smelo biti). V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve o posledicah ukrepa centralizacije nabavne funkcije do katerih sem prišel predvsem na podlagi lastnih opazanj in razgovorov z zaposlenimi v sektorju tehničnih strok.

S centralizacijo celotne nabave, z izjemo elementov informacijskega sistema, katerih nabava je centralizirana v upravljalnem centru za informacijsko tehnologijo, in s pripravo planov nabave osnovnih sredstev in investicij v objekte, ter spremljanjem realizacije obeh so se v podjetju natančno specificirali stroški ter njihova delitev po posameznih organizacijskih enotah tako vrednostno kot tudi količinsko, s čimer se je omejilo prekomerno trošenje posameznih enot podjetja in omogočilo centralno in ažurno spremljanje porabe teh enot. S tem se je natančno opredelila velikost in vsebina stroškov, kar je posledično podjetju ponudilo instrumente za racionalizacijo nabave in porabe stroškov. Centralizacija je povzročila, da so vse nabavne aktivnosti vodene in kontrolirane iz enega centra, saj je prej vsaka poslovna enota nabavljala glede na svoje potrebe. To podjetju omogoča enotno nastopanje na nabavnih trgih, s čimer se je pogajalska moč do dobaviteljev močno povečala.

Povečanje pogajalske moči zaradi centralizacije se odraža v tem, da od dobavitelja zahtevajo upoštevanje t.i. sistema "dobave na mizo" za pisarniški material in tiskovine, kar pomeni, da dobavitelj na podlagi naročila dostavi predmet naročila direktno notranjemu uporabniku, ne glede na lokacijo v Republiki Sloveniji, s čimer so se ukinili stroški skladiščenja in transporta ter so se posledično prav tako znižali stroški delovne sile.

Ker so sedaj vse nabavne akcije vodene iz enega centra, je prišlo do ukinitve nekaj delovnih mest, saj so bile ostale enote razbremenjene nabavnih nalog. Podjetje je ta problem rešilo s prerazporeditvijo zaposlenih na druga delovna mesta, tudi v sektor tehničnih strok, v nekaterih primerih pa z zahtevo, da se izbrani dobavitelj zaveže skleniti pogodbo o zaposlitvi z določenim številom delavcev podjetja X. Delavci v tem primeru obdržijo plačo in vse ostale pravice, delovna doba pa se kot podlaga za uveljavljanje pravic iz delovnega razmerja upošteva, kot da delavci niso spremenili zaposlitve.

V povezavi z letnim planom in na podlagi razpisov se znižuje stroške sklepanja pogodb, saj poznavanje okvirne letne količine in vrednosti posameznega predmeta oziroma storitve omogoča sklenitev ene, letne, okvirne pogodbe s posameznim dobaviteljem, katere izvedbeni akt so za vsakokratno naročilo po pogodbi naročilnice – racionalizacija postopka in znižanje stroškov.

Nadaljnja racionalizacija se dogaja znotraj sektorja tehničnih strok v oddelku za komercialno dejavnost preko komisije, ki za vsako nabavo na podlagi letnega plana nabave pripravi razpis. Ti razpisi prinesejo veliko število ponudnikov in pri točno določeni zahtevani kvaliteti predmeta razpisa najracionalnejšo ceno za podjetje. Prav tako je zaradi oblike letnega plana mogoče dokaj natančno določiti letne količine izdelkov ali storitev, ki jih podjetje potrebuje, ter dinamiko izvedbe nabave le-teh, kar prinese večje količinske popuste in s tem nižje cene ter manjše stroške – racionalizacija celotne nabave za podjetje X.

Način racionalizacije in znižanja stroškov je tudi zmanjševanje števila dobaviteljev oziroma izvajalcev, tako da podjetje posluje in sklepa pogodbe z manjšim številom le-teh, kar omogoča večji nadzor nad dobavitelji in hkrati ugodnejše pogoje za podjetje zaradi večjih količin proizvodov oziroma storitev, ki jih kupuje. Hkrati pa zgoraj navedeno omogoča podjetju, da celotni proces nabave vrši z bistveno manjšim številom delavcev, kar zmanjšuje stroške delovne sile.

Bistveno prednost centralizacije pa predstavlja sklepanje pogodb o okvirni dobavi, montaži in brežhibnem delovanju, ki ponudnika zavezujejo k dobavi in montaži predmeta pogodbe na katerikoli lokaciji v Sloveniji po fiksnih cenah iz ponudbe iz razpisa. Hkrati pa istega dobavitelja ali izvajalca zaveže tudi k vzdrževanju predmeta pogodbe v brežhibnem delovanju oziroma vseh sukcesivnih dobav (dobav po potrebi) po fiksnem mesečnem znesku določenem glede na količino predmetov vzdrževanja. To predstavlja za podjetje visoko stopnjo kontrole stroškov in konstantne odlive, enakomerno razporejene čez celo poslovno leto in zmanjša udeležbo njegovih delavcev v procesu vzdrževanja. Dobavitelj ali izvajalec je s pogodbo zavezan tudi k izobraževanju delavcev ter mora podjetju oziroma njegovim delavcem kot strokovnjak svetovati glede uporabe novih tehnologij in postopkov, ki bi pomenili racionalizacijo poslovanja na strani stroškov. Uvaja se tudi sistem ene zbirne fakture za vse sukcesivne dobave v mesecu, ki jo ob koncu meseca izdajo posamezni dobavitelji ali izvajalci

in je razdeljena po stroškovnih mestih porabe, s čimer se zmanjšuje število faktur in se zopet znižajo stroški.

Vsi zgoraj navedeni ukrepi omogočajo delavcem več časa za preglede in analize trga, pogojev na trgu in iskanje novih, racionalnejših postopkov in rešitev oskrbe poslovnega procesa podjetja X. Kljub temu pa se v sektorju tehničnih strok soočajo z nezaupanjem ostalih zaposlenih. Ti menijo, da bi sami dosegli boljše nabavne pogoje, predvsem pa naj bi primanjkovalo prilagodljivosti, saj se morajo sedaj njihove potrebe prilagajati centralizirani nabavni politiki, namesto da bi se nabava prilagajala potrebam. Pogoste so tudi pritožbe o zapletenih in dolgovernih birokratskih postopkih, zaradi katerih naj bi bila nabava sedaj celo dražja. Povsem nedopustno pa je vmešavanje ostalih enot v izbiro dobaviteljev in morebitno kritiziranje izbire, saj je to odločitev nabavne stroke na podlagi vnaprej določenih kriterijev in je zatorej sploh ne bi bilo potrebno zagovarjati. To žal kaže na neenakovreden položaj nabavne funkcije v podjetju.

V podjetju bi bilo zato potrebno dvigniti ugled nabavne funkcije in z argumenti prepričati ravnatelje poslovnih enot k večjemu zaupanju v pravilnost odločitev ter sodelovanju in usklajevanju potreb s sektorjem tehničnih strok. V sektorju tudi nimajo programske rešitve, ki bi omogočala nadzor in transparentnost nad vsemi fazami nabavnega postopka, analizo o preteklih nabavah po predmetih in dobaviteljih ter bi predstavljala bazo celovitih in preglednih informacij, s katerimi bi na pogajanjih dosegali večjo pogajalsko moč. Tako je v primeru podjetja X nabavna funkcija smiselna le kot samostojna, centralizirana in pregledna organizacijska enota, v nasprotnem primeru pa pride do večjega števila manjših in dražjih nabav.

5 PRIHODNOST NABAVNEGA POSLOVANJA

Moderni trendi v ekonomiji, kot so na primer vse večji trgi, globalizacija, visoka produktivnost v proizvodnji, neusmiljena konkurenčnost, so izoblikovali današnjo vlogo in pomen nabavne funkcije. Liberalizacija, odprtje trgov in poenotenje monetarnih sistemov imajo za posledico intenzivno mednarodno ekonomsko povezovanje. Aktivnosti usmerjene na široka geografska področja so ustvarile nova nabavna tveganja. Delo nabavnih strokovnjakov zato postaja vse zahtevnejše. Poleg uporabe modernih tehnologij v vseh fazah poslovnega procesa, je tudi splošna razgledanost danes ključna zahteva za zaposlene v nabavni funkciji. V nadaljevanju sem zbral mnenja nekaterih nabavnih strokovnjakov o prihodnjih izzivih nabavnega poslovanja, ki temeljijo na zgoraj omenjenih trendih.

5.1 VLOGA NABAVNE FUNKCIJE

Organizacija nabavne funkcije se bo prilagodila spremenjenim nalogam in vlogi. Integracija nabave v tehnična področja in timsko sodelovanje z inženirji pri raznih projektih bo intenzivnejše. Nabavni ravnatelji pa bodo imeli večji vpliv na poslovne procese in razvoj novih konceptov na osnovi njihovega stalnega opazovanja trgov. Vstopanje v partnerstva z dobavitelji bo prispevalo k večji dodani vrednosti in racionalizaciji (Vlcek, B.l., str. 20).

5.2 TEHNOLOGIJA

V vseh poslovnih funkcijah bo potrebno skrbno spremljati tehnološki razvoj in njegov vpliv na proizvodnjo, predvsem pa nabavo. Informacijska tehnologija (IT) bo postala ključen instrument pri standardizaciji procesov, uporabi sinergij in zmanjševanju internih stroškov. Danes elektronsko poslovanje omogoča nabavnim strokovnjakom učinkovitejšo in hitrejšo raziskavo trga, iskanje in izbiro dobaviteljev, "on-line" transakcije in plačila, nižje operativne stroške, nižje cene, racionalizacijo baze dobaviteljev ipd.

Predvsem je potrebno poudariti prednost interneta v komunikaciji in sodelovanju z dobavitelji. Tako naj bi v prihodnosti, pravi Dharankar (B.l.), prevladovala **elektronska nabava** (e-nabava). Danes večina nabav v podjetjih poteka tako, da končni uporabnik odda naročilo v nabavni oddelek, kjer potem izberejo dobavitelja in naročijo pri njem potrebno blago ali storitve. Gre torej za dolgotrajnejši proces kot v primeru e-nabave, kjer končni uporabnik za nakup zgolj obišče spletno strani že prej odobrenih dobaviteljev, najde izdelek v elektronskem katalogu in ga po odobritvi ustreznih organov naroči neposredno pri dobavitelju. Tak proces e-nabave lahko traja le nekaj minut, prinese pa ogromno koristi. E-nabava bi tako izboljšala celoten nabavni proces z znižanjem stroškov, skrajšanjem časa potrebnega za nabavne postopke, večjo odzivnostjo, manjšimi zalogami in strateškim odnosom kupec - dobavitelj, saj se pri slednjem znižajo stroški trženja.

Drug primer posledic tehnološkega napredka so t.i. **nasprotni dražbe**.⁴ Bistvo teh dražb, ki potekajo preko interneta, je v tem, da vključujejo samo enega kupca in več prodajalcev, medtem ko so pri tradicionalnih dražbah prisotni en prodajalec in več kupcev. Od tu tudi izvira ime nasprotni dražbe. Gre za poseben format, ki omogoča posameznikom oziroma podjetjem poceni nakupe, saj zmaga tisti dobavitelj, ki ponudi najnižjo ceno. Kupec je tisti, ki določi specifikacije predmeta dražbe, dobavitelji pa potem tekmujejo med seboj (Reverse Auction, 2003). Zagovorniki takšnega načina komuniciranja z dobavitelji trdijo, da tehnika nasprotnih dražb privede do bolj profesionalnih odločitev, ki temeljijo predvsem na kvantitativnih, ne pa na osebnostnih elementih. Motorola je na primer naredila raziskavo med svojimi dobavitelji o njihovih izkušnjah. Presenetljivo je večina odgovorila, da je takšen način izbire dobavitelja povečal stopnjo njihovega zaupanja v pravilnost odločitev, saj so prejeli

⁴ Reverse auctions (angl.).

povratno informacijo, kam so se glede na konkurenco uvrstili in kateri kriteriji so bili ključni za izbiro (Wilson, 2002). Vendar ima tak sistem kar nekaj slabosti. Predvsem je zelo drag, saj se mora podjetje registrirati v "reverse auction house" in plačati pristojbino, ponekod pa še določen odstotek od nakupne vsote. Poleg tega mora vgraditi programsko opremo za nasprotne dražbe, kar tudi ni poceni. Kritiki zelo izpostavljajo depersonalizacijo odnosa kupec - dobavitelj, ki onemogoča pogajanja o popustih, poprodajnih storitvah in drugih ugodnostih. Nabavna podjetja prav tako tvegajo zamenjavo doslej zaupanja vrednega dobavitelja z nezanesljivim, s katerim ne bodo mogla deliti skupnih vrednot in standardov (Kuo, White, Rogers, 2003).

"Če bi vaš ključni dobavitelj lahko komuniciral samo z dimnimi signali, bi brez oklevanja zakurili ogenj in skočili po odejo" (Wilson, 2002). To je sicer res, toda dejstvo je, da razvoj tehnologije lahko predstavlja veliko oviro v sodelovanju med dobavitelji in kupci. Predvsem manjši dobavitelji si ne morejo privoščiti sprotne nadgradnje programskih sistemov in kmalu postanejo nekonkurenčni. Weissman (2000) omenja še nekatere težave povezane s tehnologijo. Predvsem ima v mislih računalniško nepismenost nekaterih nabavnih referentov in dobaviteljev, omejitve podjetij pri dostopu do internetne povezave, stroške povezane z uporabo nove informacijske tehnologije ter neučinkovite nabavne procese in pomanjkanje vizije nabavnih ravnateljev.

5.3 ODLOČITVE O PROIZVODNJI ALI NAKUPU

Pri odločanju o naložbah v nove tehnologije se podjetja najprej vprašajo, ali naj razvijajo nove tehnologije sama ali naj jih kupijo. Zaradi premajhnih razpoložljivih finančnih sredstev so pogostokrat prisiljeni izbrati drugo možnost. Takšna odločitev zahteva številne raziskave povezane z izbiro dobaviteljev, zato morajo kupci stalno izpopolnjevati poznavanje razvoja novih tehnologij in svojih nabavnih trgov. Posebej podjetja v državah z drago delovno silo bodo morala oceniti proizvodni proces in se odločiti katere proizvode bodo proizvajala sama, katere pa kupila. Izčrpna in natančna analiza bo pokazala prednosti in tveganja, ki bi se morebiti pri tem pojavila. Velik delež kupljenih delov povzroča odvisnost od določenega trga. Nabavni strokovnjaki bodo morali zato najti ustrezne rešitve, da bi preprečili potencialne probleme, ki bi nastali zaradi ozkih grl v oskrbi in nenadnega povišanja cen (Vlcek, B.l., str. 23; Završnik, 2003, str. 2).

5.4 STRATEŠKO RAVNANJE S STROŠKI (Strategic Cost Management)

Ravnanje s stroški je opredeljeno kot vzpostavitev programov, ki redno analizirajo nabavne potrebe in dobavitelje, z namenom določitve najnižjih celotnih stroškov in maksimiziranja celotne vrednosti podjetja. Vključuje zagotovitev dobave strateških materialov, racionalizacijo baze dobaviteljev in sistemsko oskrbo s standardnimi materiali. Strateško

ravnanje s stroški pa je definirano kot nabavna uspešnost povezana z linijo izdelkov in strateškimi cilji poslovne enote. In prav ravnanje s stroški v nabavi bo v prihodnosti tesneje povezano s strateškimi vprašanji, kot na primer (ne)uspešnost linij izdelkov, poslovnih enot in organizacij. Raziskava, ki jo je leta 1998 opravil CAPS (Center for Advanced Purchasing Studies) v sodelovanju s svetovalnim podjetjem A. T. Kearney in univerzama v Arizoni in Michiganu, je dala naslednje ugotovitve (Kauffman, 1999, str. 33):

- poskusi zniževanja stroškov bodo temeljen cilj nabavnih in oskrbovalnih funkcij v industrijskih in drugih organizacijah,
- strategije zniževanja stroškov se bodo nanašale na celotno oskrbovalno verigo,
- dominantne organizacije v oskrbovalni verigi bodo imele vedno večji vpliv na stroške ostalih v tej verigi,
- posledice (stroški) odločitev se bodo merile po celotni oskrbovalni verigi,
- stroškovni nosilci in strategije zniževanja stroškov bodo postavljeni na podlagi intenzivnejšega sodelovanja znotraj podjetij.

5.5 EKOLOGIJA

Zavedanje o posledicah gospodarske dejavnosti na okolje se bo v prihodnosti okrepilo. Pričakovati je ratifikacije novih zakonov in omejitev po svetu, predvsem v Evropi. To bo pomembno vplivalo na ponudbo in povpraševanje. Izdelki in embalaža se bodo morali reciklirati, zato je priporočljivo, da podjetja že zdaj razmišljajo o potrebnih spremembah, da bi si na ta način zagotovila konkurenčno prednost. Dobavitelji pa bodo morali dosegati določene ekološke standarde in pridobiti ustrezne certifikate.

6 SKLEP

V današnjem poslovanju nabavna funkcija ne velja več za nujno zlo, temveč pridobiva vse večji pomen in vlogo. Do tega je prišlo deloma zaradi spoznanja vodstev podjetij, da je dobiček lažje povečati z znižanjem stroškov v nabavi, kot pa s povečanjem prihodkov v prodaji, deloma pa zaradi učinkovitejših načinov nabavljanja, ki jih omogoča razvoj tehnologije.

Posebej v storitvenih podjetjih ima nabavna funkcija še vedno obrobno vlogo, saj je razmerje med nabavo in prodajo neprimerno nižje kot v proizvodnih podjetjih. Kljub temu se tudi v teh podjetjih vodstva vse bolj zavedajo, da bodo morala nameniti več pozornosti nabavnim odločitvam in tako povečati strokovnost v nabavi. Ena takšnih je na primer odločitev za centralizacijo oziroma decentralizacijo nabavne funkcije. Obe organizacijski obliki imata svoje prednosti in slabosti. Tako centralizirano nabavno poslovanje na primer omogoča večjo pogajalsko moč, a je manj prilagodljivo posameznim poslovnim enotam. Decentralizirano nabavno poslovanje pa je lahko bolj prilagodljivo, a zato dražje zaradi manjše pogajalske

moči. Zato morajo podjetja pri takšni odločitvi skrbno upoštevati svoje nabavne potrebe, lokacijo poslovnih enot, strukturo dobaviteljev, cene materialov, potrebna strokovna znanja itd.

V diplomskem delu sem predstavil nabavno funkcijo v velikem slovenskem finančnem podjetju, kjer so se odločili za centralizacijo nabave v enem sektorju, imenovanim sektor tehničnih strok. Sestavljajo ga oddelek za investicijsko dejavnost, oddelek za varovanje in komunikacije ter oddelek za komercialno dejavnost; vsak oddelek je odgovoren za svoje področje. Podrobno sem opisal nabavni proces od vrednostnega in količinskega planiranja po posameznih enotah do internega naročanja, priprave in objave razpisov, odpiranja, analize ponudb ter izbora dobavitelja, izvedbe naročila in kontrole izvedbe. Namen diplomskega dela je bil predstaviti posledice centralizacije in presoditi o ustreznosti te odločitve.

Izkazalo se je, da so imela vodstva poslovnih enot po Sloveniji pri decentralizirani nabavi veliko svobodo pri poslovanju z dobavitelji, zato ni bilo moč preprečiti morebitnih sklepanj poslov, večinoma z lokalnimi dobavitelji, v osebno korist. Nabavljeni materiali niso bili standardizirani zaradi velikega števila dobaviteljev, onemogočeno pa je bilo tudi natančno in ažurno spremljanje porabe posameznih enot.

Odločitev za centralizacijo v tem konkretnem primeru je bila smotna, saj je prinesla vrsto prednosti, predvsem z vidika kontrole, objektivnosti postopka nabave, večje strokovnosti zaposlenih v sektorju tehničnih strok, racionalizacije in doseganja boljših dobavnih pogojev zaradi večje pogajalske moči.

7 LITERATURA

1. Akompi Felix K.: Working with Suppliers on a Trial Basis. Inside Supply Management, Tempe, 14(2003), 6, str. 6.
2. Biemans G. Wim, Brand J. Maryse: Reverse Marketing: Synergy of Purchasing and Relationship Marketing. [URL: <http://www.arraydev.com/commerce/jim/9802-02.htm>], 7.7.2003.
3. Dharankar Rahul: E-Procurement. [URL: <http://www.logisticsfocus.com/articles/LogisticsAnalyticalServices/E-procurement.asp>], 17.11.2003.
4. Fernandez R. Ricardo: Total Quality in Purchasing & Supplier Management. Delray Beach, Florida : St. Lucie Press, 1995. 327 str.
5. Gadde Lars Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London : Routledge, 1993. 186 str.
6. Hope Ross David: SRM Is the Recipe for Doing More With Less. [URL: <http://www4.gartner.com/pages/story.php.id.2379.s.8.jsp>], 21.6.2002.
7. Kauffman G. Ralph: The Future of Purchasing and Supply: Strategic Cost Management. Purchasing Today, Houston, 1999, str. 33.
8. Kesič Dragan: Pomen nabavnega marketinga. Marketing magazin, Ljubljana, 15(1995), 167, str. 27-28.
9. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
10. Kuo Ching-Chung, White E. Richard, Rogers Pamela: A Critical Review of Online Reverse Auctions. University of North Texas. [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/research/2003/swdsi/Papers/091.pdf>], 16.10.2003
11. Lysons C K: Purchasing, Second Edition. London : Pitman Publishing, 1989. 294 str.
12. Lysons Kenneth: Purchasing and Supply Chain Management. Harlow : Prentice Hall, 2000. 526 str.
13. Mavretič Brankica: Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 110 str.
14. Moore Y. Nancy et al.: Implementing Best Purchasing and Supply Management Practices. B.k. : RAND, 2002. 230 str.
15. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
16. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
17. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja – 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
18. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

20. Scheuing E. Eberhard: Purchasing Management. New York : Prentice-Hall International, Inc., 1989. 390 str.
21. Usenik Boštjan: Storitve v EU avgusta zrasle. Finance, Ljubljana, 3.9.2003.
22. Vlcek Josef: The Profile of the Purchasing Function and its Future Challenges. ERPS. [URL: http://www.svme.ch/img/PDF/ERPS_e.pdf], 13.10.2003.
23. Weele van A. J.: Nabavni management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
24. Weissman G. Richard: Purchasing in a "dot.com" World. National Association of Purchasing Management. [URL: <http://www.ism.ws/ConfPastAndOnlineDaily/Files/May00/Weissman-GC.pdf>], 3.5.2000.
25. Wilson Debbie: B2B And Our Supplier Relationships. [URL: <http://www.purchasingautomation.com/articles/articles64.html>], 2002.
26. Završnik Bruno: Izbira in ocenjevanje dobaviteljev. Strokovno gradivo. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2003, 26 str.
27. Završnik Bruno: Načrtno zmanjšanje stroškov. Manager, Ljubljana, 1996, 9, str. 54-57.

8 VIRI

1. Intervju z vodjo oddelka za komercialno dejavnost v podjetju X.
2. Navodila o potrebni dokumentaciji v podjetju X.
3. Navodila za odpiranje in ocenjevanje ponudb v podjetju X.
4. Navodila za pripravo razpisov v podjetju X.
5. Poslovno poročilo podjetja X za leto 2002.
6. Pravilnik o organizaciji podjetja X.
7. Pravilnik o poslovanju z opredmetenimi osnovnimi sredstvi in neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi v podjetju X.
8. Purchasing. [URL: http://www.greenvilletech.com/faculty/david_lucero/Bus_230_Lecture_.htm] 7.10.2003
9. Reverse Auction. [URL: <http://www.gametheory.net/Dictionary/Auctions/ReverseAuction.html>], 16.10.2003
10. Supply Base Reduction Ala Just-In-Time. [URL: <http://www.innovativepurchasing.com/articles/Supply%20base%20JIT.html>], 6.10.2003.

PRILOGE

Priloga 1: Analiza s predlogom sklepa

MERILO	CENA			REFERENCE					POSL. POVEZANOST	BOLJŠI PLAČILNI POGOJI	Skupaj št. točk
	Št. Točk (T)=ocena (O)*Utež (Uc)			T1=O*Ur (O=cena x*100/max)		T2					
DOBAVITELJ	Uc = 0,75 ocena (O) = min * 100 / cena x			zunanje 0,7		Ur = notranje Ur = 0,3			ocenjujejo člani Uo = 0,05	ocenjujejo člani Ukom = 0,1	
	znesek	O	T	znesek	O	T1	O	T2	T	T	T
A	34.107.656,48	87,91	65,932	67.443.910,00	10,29	0,360	70,000	1,313	4,578	10,714	82,897
B*	32.878.802,88	91,20	68,397	0,00	0,00	0,000	75,000	1,406	4,689	10,714	85,206
C	29.983.981,20	100,00	75,000	205.000.000,00	31,26	1,094	80,000	1,500	1,980	10,714	90,288
D	35.035.107,38	85,58	64,187	267.000.000,00	40,72	1,425	80,000	1,500	5,000	10,714	82,826
E**	36.745.756,80	81,60	61,199	655.730.000,00	100,00	3,500	75,000	1,406	3,795	10,714	80,614
F	33.666.123,36	89,06	66,797	388.730.000,00	59,28	2,075	75,000	1,406	1,980	15,000	87,258

min 29.983.981,20 max 655.730.000,00

* Družba je pri pripravi ponudbe izpustila določene postavke pozicije 2.0. Strojne instalacije (regulator delovanja konvektorja, odvodni ventilator, zaključki za linijske difuzorje...)

** Družba je pri pripravi ponudbe izpustila določene postavke pozicije B. VIII. Kamnoseška dela in dopisala, da bodo dela obračunana po dejanskih stroških.

Ne glede na zgoraj naštete pomanjkljivosti, so se upoštevale vse poslane ponudbe.

Predlagamo, da se za izvajalca izbere družbo C

Člani komisije:

xxxxxxxxxx
xxxxxxxxxx
xxxxxxxxxx
xxxxxxxxxx

Za izvajalca se izbere predlagani ponudnik.

xxxxxxxxxxxxxxxx
namestnik direktorja

xxxxxxxxxxxxxxxx
direktor

Vir: Interni podatki podjetja X

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) – center naprednih nabavnih raziskav

Consequential policies – posledične politike

Just in Time (JIT) – ravno ob pravem času

Major policies – glavne politike

Materials management – vodenje materialnega toka

Procurement – oskrba

Purchasing – nabavljanje

Reverse auctions – nasprotne dražbe

Reverse management – management v obratni smeri

Reverse marketing – trženje v obratni smeri

Strategic Cost Management – strateško ravnanje s stroški

Supplier Relationship Management (SRM) – management odnosov z dobavitelji

Supply – oskrba

Supply chain – oskrbna veriga