

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNANALOGA

REBEKA COLARIČ

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA NABAVNEGA PROCESA V
IZBRANEM PODJETJU: ŠTUDIJA PRIMERA

Rebeka Colarič

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava analizo nabavnega procesa v izbranem storitvenem podjetju. Cilj naloge je ugotoviti in analizirati sodobne postopke nabave in procesa dela v izbranem podjetju ter izpostaviti možna področja izboljšav pri optimizaciji nabave. Z namenom sledenja najsodobnejšim trendom v poslovnem svetu se raziskava nanaša na ugotavljanje in prepoznavanje težav in ovir, ki za učinkovito poslovanje predstavljajo izziv nabavnemu oddelku. Zaključna projektna naloga je razdeljena na pet poglavij. V teoretičnem delu so opredeljeni področje nabave, nabavni proces ter pomen in vloga nabavne funkcije. V osrednjem delu je krajša predstavitev izbranega podjetja in njegovega procesa nabave, čemur sledi kvalitativna raziskava. V sklepu so tako povzeta spoznanja, do katerih smo prišli pri obravnavanju pomena nabavne funkcije za njeno izboljšanje v storitvenem podjetju.

Ključne besede: nabava, nabavni proces, izzivi in spremembe, raziskava

SUMMARY

The diploma thesis deals with the analysis of the purchasing process in a selected service company. The aim of the thesis is to identify and analyze modern procedures of purchasing as well as the working process in the selected company as furthermore to highlight possible areas of improvement that might be achievable in the field of optimizing the purchasing department. As to follow the latest trends in the business world the research aims at pointing out and identifying problems as well as obstacles that obstruct the efficiency of the purchasing department. The diploma thesis is divided into five chapters. The theoretical part defines the area of purchases, describes the purchasing process, sets out the meaning and function of the purchasing department. The central part shortly presents the selected company and the specific purchasing process concerned. This is followed by a qualitative research. The conclusion of the diploma thesis summarizes the findings we have gained in dealing with the importance and impact of the purchasing function as the improvements of this in the service company. Based on the findings the concluding part presents possible improvements to the selected company.

Key words: purchasing, purchasing process, challenges and changes, research

UDK: 658.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	1
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Management nabavne funkcije	4
2.1	Oprelitev nabavne funkcije	4
2.2	Pomen in vloga nabavne funkcije	6
2.3	Sodelovanje med nabavnimi in drugimi oddelki podjetja	8
2.4	Nabavni proces.....	9
2.5	Oprelitev nabavnega procesa	10
2.6	Faze nabavnega procesa.....	11
2.6.1	Oprelitev specifikacije	11
2.6.2	Iskanje ponudb in izbira dobavitelja.....	12
2.6.3	Pogajanje in sklepanje pogodb	12
2.6.4	Naročanje in izpolnjevanje ponudbe	12
3	Predstavitev izbranega podjetja	14
3.1	Osnovni podatki podjetja	14
3.2	Predstavitev podjetja	14
3.3	Organiziranost in proces nabave v podjetju	16
4	Kvalitativna raziskava	22
4.1	Potek raziskave	22
4.2	Analiza raziskave	23
4.3	Pridobljene ugotovitve in priporočila podjetju	25
4.4	Odgovora na raziskovalni vprašanji.....	26
5	Sklep	28
	Literatura	31
	Priloge	33

SLIKE

Slika 1: Model nabavnega procesa.....	11
Slika 2: Umeščenost nabavne funkcije v organizacijsko strukturo podjetja.....	17
Slika 3: Razsežnosti nabavne funkcije	19

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Osnovne značilnosti intervjuvancev.....	23
--	----

KRAJŠAVE

EFQM	European Fundation for quality management (Evropski sklad za upravljanje kakovosti)
NAPA	North Adriatic Port Associaton (Severnojadransko pristaniško združenje)
SAP	System, Applications and Products in Data Processing (Sistemi, aplikacije in produkti za obdelavo podatkov, vrsta poslovnega programskega orodja)

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi preučujemo način delovanja nabavne funkcije kot ene izmed osnovnih organizacijskih enot v podjetju. Učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja sta odvisni od delovanja njegovega nabavnega oddelka. V ta namen podjetje načrtuje in izvaja strategijo, s pomočjo katere sledi in se prilagaja sodobnim spremembam okolja ter uresničuje svoje razvojne cilje. Podjetje z uvedbo centralizirane nabavne funkcije pridobi vrsto koristi, ki pozitivno vplivajo na njegovo poslovanje.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Vse do danes so se razvili različni trendi, ki tako ali drugače pripomorejo k oblikovanju nabavnega managementa v praksi in raziskavah. Digitalizacija, napredki na področju informacijske tehnologije, integracijski procesi v svetovnem gospodarstvu, globalizacija in hitre spremembe na trgu so le nekateri od izzivov, s katerimi se današnja podjetja soočajo za obstoj in konkurenčnost.

Veliko let je bila nabavna funkcija podrejena in le ena od mnogih funkcij ter enaka v vseh organizacijah. Danes so ji mnogi začeli pripisovati večjo vlogo in pomen v podjetjih ravno zaradi njene pomembnosti. Lahko bi rekli, da je učinkovita nabavna funkcija kot pri sprintu dober start, od katerega je odvisen ves nadaljnji potek. Zato mora biti organizirana tako, da uspe slediti in se prilagajati vsem hitrim spremembam in izzivom na trgu ter odlično sodelovati znotraj podjetja z vsemi ostalimi oddelčnimi funkcijami.

Za potrebe analize v zaključni projektni nalogi smo stopili v stik z nabavnim osebjem v edinem slovenskem mednarodnem tovornem pristanišču, podjetju x. Glede na videne in slišane težave v nabavnem oddelku med strokovnim usposabljanjem smo analizirali sedanjo organiziranost nabave ter predlagati možne izboljšave in priporočila vodstvu družbe za učinkovitejše in uspešnejše nadaljnje poslovanje ter večjo povezanost sodelavcev oddelka.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil pregledati in preučiti področje nabave s pomočjo sistematičnega pregleda literature. Preučili smo nabavno funkcijo in proces dela v izbranem storitvenem podjetju, saj sta učinkovitost in hitra odzivnost nabavne funkcije danes pomembni zaradi vse večje konkurence. Ob ugotovljenih problematikah oz. pomanjkljivostih v funkciji smo s pomočjo opravljenih intervjujev podali priporočila vodstvu družbe za učinkovitejše nadaljnje poslovanje in večjo povezanost sodelavcev.

V zaključni projektni nalogi smo odgovorili na naslednji raziskovalni vprašanji:

- *Kje vidijo zaposleni največje težave v nabavnem procesu in kaj bi po njihovem mnenju pripomoglo k boljši organiziranosti oddelka?*
- *V kolikšni meri se zaposleni zavedajo pomembnosti nabavne funkcije v podjetju in kako razrešujejo problematiko tega oddelka?*

Na obe raziskovalni vprašanji smo dobili odgovore s pomočjo intervjuja, ki se je v prvem delu nanašal predvsem na delovanje nabavnega procesa v podjetju na splošno, v drugem delu pa na težave in izzive nabavnega oddelka ter način njihovega razreševanja.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili različne metode. V teoretičnem delu smo na osnovi prebrane literature domačih in tujih avtorjev z metodo kompilacije razčlenili ter opredelili področje nabave in nabavnega procesa.

V empiričnem delu smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja. Intervjuvanje je potekalo s tremi zaposlenimi v nabavnem oddelku preučevanega podjetja. V prvem sklopu zastavljenih vprašanj smo želeli pridobiti informacije, ki se nanašajo na delovno mesto/funkcijo zaposlenega in splošno delovanje njihovega nabavnega procesa. V drugem sklopu vprašanj smo pridobili informacije o težavah in izzivih, ki jih imajo v nabavnem procesu, kot so preobremenjenost zaposlenih, dolgi dobavni roki, javna naročila ipd., in njihove predloge za izboljšanje. Ugotovitve iz intervjujev smo povezali s teoretičnim delom tako, da smo v zaključku empiričnega dela zapisali predloge za izboljšave nabavnega oddelka.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Glavna predpostavka je, da se danes podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti nabavne funkcije in da bodo v prihodnje temu pripisovala vse več pozornosti. Treba je upoštevati, da se podjetja poleg mnogih drugih lastnosti med seboj razlikujejo tudi po nabavni funkciji, zato predstavljen primer ne velja za vsa storitvena podjetja enako.

V zaključni projektni nalogi je predstavljen celoten potek nabavnega procesa, torej skozi vse faze, od zaznavanja potreb in opredelitve specifikacije do naročanja in izpolnjevanja ponudbe. Tako je v nadaljevanju lažje predstavljeno, v katerih fazah se izbrano podjetje sooča s težavami.

Omejitve pri nalogi so predstavljali zaupni podatki (poslovne skrivnosti) preučevanega podjetja, saj jih nismo smeli izdati. Zaradi omejitve na izbrano podjetje nismo imeli možnosti za kakršno koli primerjavo z drugimi storitvenimi podjetji. V določeni meri so omejitve

predstavljali tudi intervjuvanci, ki niso želeli, da se pogovor snema, zato smo bili omejeni pri povzemanju izjav.

2 MANAGEMENT NABAVNE FUNKCIJE

2.1 Opredelitev nabavne funkcije

Pojem nabava nas v vsakdanjem življenju opominja na preskrbo z določenimi dobrinami. Težko si predstavljamo, da bi bili neodvisni od preskrbe z določenimi dobrinami, ki jih ponujata trg in narava. Enako je v podjetjih, ki za izvajanje poslovnega procesa potrebujejo preskrbo z različnimi izdelki in storitvami ter so od nje odvisni.

V strokovni literaturi zasledimo več različnih opredelitev pojma nabave, ki je na splošno ena izmed osnovnih funkcij vsakega podjetja in poleg prodaje tudi edina, ki ima neposreden stik z zunanjim okoljem. Opredelitve so si med seboj podobne, vendar se razlikujejo po obsegu nalog in opravil domačih in tujih avtorjev.

Nabava predstavlja začetek poslovnega procesa v podjetju in z njo nastajajo materialni predpogoji za končni cilj in uspeh (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, 29). Je pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Je funkcija, ki je odgovorna za opravila, katerih namen je:

- opredelitev specifikacije za potreben material in storitev,
- izbira najustreznjega dobavitelja,
- priprava in izvedba pogajanj z dobavitelji,
- naročanje,
- spremljanje naročila in
- spremljanje opravljene dobave (Van Weele, 1998, 29).

Potočnik (2002) 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, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju opredeljuje, da moramo za nabavo poznati odgovore na vprašanja kaj, kdaj, kje, koliko, po kakšnih pogojih kupiti in koliko plačati. Potem lahko natančneje rečemo, da je nabava ena od poslovnih funkcij podjetja, ki pravočasno, v potrebni količini, ob primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo.

Podobno definicijo poda tudi Pučko (2001, 75), ki govori o dveh vidikih nabave. Pri tem ni razlike v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, temveč v ožjem smislu vanjo šteje zgolj preskrbo delovnih predmetov, v širšem smislu pa nabava obsega preskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev.

Kot poslovno dejavnost, ki je odgovorna za oskrbo vseh potrebnih nabavnih dobrin in storitev v podjetju, jo opredeljujeta Završnik in Vukovič (2008). Pravi, da zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja, torej posle med podjetji, in tudi najemanje osebja za določen čas pri posebnih agencijah.

Kotnik (1990, 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 izvrševalne. Med 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.

Lysons in Farrington (2000) v svoji definiciji opozarjata na razlike med oskrbo (angl. procurement) in nabavo (angl. purchasing). Ta dva termina se pogosto uporabljata kot sinonima, a ima oskrba širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih sestavin na vsak način, tudi s silo. Nabavo razumeta kot funkcijo, ki je odgovorna z nakupom, najemom ali drugim pravnim sredstvom pridobiti opremo, material in storitve za uporabo v proizvodnji. Vendar opozorjata, da proizvodnja ni omejena zgolj na proizvode, ampak pomeni ustvarjanje koristi.

Ivanov, Schoenberger in Tsipoulaidis (2019) nabavo opredeljujejo z vidika globalnega trga. Pravijo, da je nabava eden ključnih sestavnih delov vsake organizacije in da je odgovorna za uravnavanje povpraševanja in ponudbe v celotni upravljalni verigi. Dodajajo, da je nabava oddelčno in medpodjetniško povezovanje ter usklajevanje materiala, informacij in finančnih sredstev, da se viri dobavne verige najracionalneje spremenijo in uporabijo v celotni verigi vrednosti, od dobavitelja surovin do kupcev.

Management oskrbnih verig (angl. supply chain management), kot ga povzema Hugos (2018), obsega podjetja in poslovne dejavnosti, ki so potrebne za načrtovanje, izdelavo, dobavo in uporabo izdelka ali storitve.

Iz teh definicij je jasno razvidno, da je nabava obsežna funkcija. Od nje se zahteva, da podjetje preskrbi s potrebnimi izdelki in storitvami, ki jih uporablja v svojem obratu za nemoteno poslovanje. Sodeluje in komunicira z domačimi in tujimi dobavitelji ter glede na njihova pričakovanja o kakovosti dobavljenih izdelkov in storitev, najugodnejši ceni in pravočasni dobavi sklepa pogodbe z njimi.

Med storitvena podjetja, ki so danes prevladujoča gospodarska dejavnost, spada tudi naše preučevano podjetje. Vse predhodno navedene definicije avtorjev opisujejo tudi nabavo v takšnih podjetjih. Razlika je le, da storitvena podjetja v primerjavi s proizvodnimi nimajo proizvodnega procesa oziroma fizično preoblikovanih vložkov v izdelke. Kajti storitev je po besedah Kotlerja in Blooma (1984, 147) vsaka dejavnost ali korist, ki jo lahko ena stran

omogoči drugi, ki je neoprijemljiva in ni rezultat lastništva katere koli stvari. Ne glede na razlike ima nabava velik pomen za storitvena podjetja. Pomembno je, da je strokovno oblikovana, da lahko in zna opredeliti nabavne potrebe, izbrati ustrezne dobavitelje, se zna pogajati pri sklepanju pogodb in nadzira nabavno poslovanje. V primeru nestrokovnosti nabavnega oddelka v večjih podjetjih velikokrat slišimo, da prihaja do razpršenosti nabave po vsem podjetju. Glavni krivec za to je največkrat nesodelovanje med nabavnimi referenti in notranjimi porabniki storitev, to so vsi v storitvenem podjetju, ki upravljajo storitev oziroma dejavnost nekoga drugega in jo ponudijo zunanjim porabnikom. Zagovarjajo pravočasno dobavljivo količino blaga ter dajejo manj poudarka stroškom in nižanju cen. Vloga nabavnih referentov v nabavni službi pa je, da najdejo konkurenčnega dobavitelja, s katerim sklenejo ugodno ponudbo po nizki ceni. Omenjena težava ne velja za vsa storitvena podjetja, vendar lahko trdimo, da se z njo soočajo številna večja podjetja, kot tudi izbrano in predstavljeno podjetje v naši zaključni nalogi.

Ključna razrešitev težave je dobra seznanitev nabavnega osebja s potrebami in zahtevami notranjih porabnikov podjetja. Kljub temu ostajajo določene vrzeli v dojemanju potreb in zahtev med nabavnim osebjem in notranjimi porabniki. Dobro je vnaprej narediti organizacijsko shemo, kjer se naloge in odgovornosti razdelijo med zaposlene v nabavni službi. Tako podjetje lažje predvidi, kje in koliko je treba izboljšati strokovnost v nabavi. Pri optimalni strukturi je dobro določiti tudi način organiziranosti v nabavnem oddelku. To je lahko glede na poslovanje z različnimi oddelki, za pokrivanje izdelkov s skupnimi lastnostmi ali glede na skupine dobaviteljev. V podjetjih je najpogosteje zaslediti strukturo nabave glede na skupne značilnosti izdelkov. To pomeni, da si v nabavni službi ljudje razporedijo naloge in obveznosti ter da vsak prevzame neko skupino izdelkov (npr. nabavno osebje za nadomestne dele, pisarniški material itd.). Tako lahko z ustrezno prerazporeditvijo nabavnega osebja podjetje izboljša strokovnost in učinkovitost nabave, pripomore k boljši usmerjenosti nabavnega osebja k notranjim porabnikom in prepreči, da bi bila nabava še naprej razpršena po vsem podjetju (Van Weele, 1998).

Kot lahko razberemo iz podanih definicij, nabavno funkcijo številni avtorji vrednotijo kot temeljno funkcijo, ki je prisotna v vsakem podjetju. Pri izvajanju skupaj z ostalimi funkcijami v podjetju tvori celoto delovnega procesa in je nepogrešljiv člen. To spoznanje je številne managerje in vodje privedlo do zavedanja, da se v nabavni funkciji skrivajo možna področja izboljšav, ki podjetju pomagajo pri optimizaciji nabave, doseganju zastavljenih ciljev, konkurenčnosti in dodani vrednosti za podjetja.

2.2 Pomen in vloga nabavne funkcije

Nabava je bila kot ena izmed dejavnosti v podjetju za mnoge dolgo zapostavljena in nepomembna funkcija pri ustvarjanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. To se je v zadnjih letih bistveno spremenilo, kar se kaže v večjem zanimanju managerjev in nabavnega

osebja za to dejavnost. S pravilnim pristopom vodstva podjetja je dobila nabavna funkcija možnost prispevati k skupnim ciljem podjetja, ki deluje v konkurenčnem okolju. Tako je nabava kot ena izmed pomožnih dejavnosti uspela preiti v funkcijo, ki ima za podjetje pomembno vlogo pri soustvarjanju uspešnosti in konkurenčnosti, v organizacijski hierarhiji podjetja pa se je povzpela višje.

Z zavedanjem, da je nabava enako pomembna kot vsaka druga poslovna funkcija podjetja, so se začeli prikazovati tudi dobri poslovni rezultati. Na različne načine lahko tako prispeva k uspešnosti v poslovanju in doseganju zastavljenih ciljev. Z nenehnim zmanjševanjem stroškov nabave in materiala, povečevanjem kakovosti in razvijanjem dobrih poslovnih odnosov z dobavitelji prispeva k doseganju večje dodane vrednosti podjetja ter večjemu zadovoljstvu zaposlenih in lastnikov podjetij (Turk, 2011).

Kraljič v svojem intervjuju za elektronski časopis združenja nabavnikov (Zupančič, 2015) pojasnjuje, da se morata razumevanje in odkrivanje potenciala nabavne funkcije za podjetje nujno začeti pri vodstvu podjetja. Pravi, da je ključnega pomena zaupati ljudem, ki so zaposleni v nabavi, poznati kompleksnost nabavne funkcije in odkrivati njen potencial. Vodstvo se mora zavedati, da ima nabavna funkcija dva vpliva na poslovanje podjetja. Prvi je neposredni učinek na poslovanje podjetja oziroma učinek na dobiček, drugi pa strateški vpliv na poslovanje, s katerim se zagotovi dolgoročna stabilnost nabave, s čimer se prepreči nihanja in ozka grla v nabavnem procesu.

Zato je pomembno, da vodstvo podjetja nabavne funkcije ne prepusti naključju in samodejnemu delovanju, ampak nanjo gleda in jo upravlja kot vsako drugo pomembno funkcijo v podjetju. Od načina njenega opredeljevanja oziroma pojmovanja vodstva je odvisno, kje je v organizacijski strukturi uvrščena. Po Vukoviču in Završniku (2008) lahko podjetje opredeli nabavo kot:

- administrativno dejavnost – administrativno poslovanje: povpraševanje, naročanje itd.;
- komercialno dejavnost – višje mesto v organizacijski strukturi, vrednotenje nabave je usmerjeno na njen prispevek k zniževanju cen in nabavnih stroškov, številu prejetih naročil itd.;
- sestavni del celovite logistike – v tem primeru so pomembni medfunkcijski odnosi s preostalimi službami, ki vplivajo na uspešnost nabave. Vrednotenje je osredotočeno tudi na kakovost materialov, optimalne količine, skrajšanje dobavnega časa itd.;
- strateška funkcija – vodstvo daje nabavi strateški pomen, kar pomeni, da jo v organizacijski strukturi uvršča najvišje.

Z upravljanjem nabavne funkcije lahko ugotavljamo razlike med načrtovanimi in doseženimi cilji in s tem razmerje med načrtovanimi in dejanskimi stroški. To pomeni, da bolj kot se nabavno poslovanje približa načrtovanemu cilju, uspešnejše je poslovanje. In bolj kot dosega načrtovane cilje, večja je učinkovitost nabave pri doseganju razmerja med načrtovanimi in

realiziranimi stroški. Iz tega sledi, da bo nabava uspešna in učinkovita le, če bo dosegala zastavljene cilje z minimalnimi stroški. Nabava ima močan vpliv na ustvarjanje dobička, zato upravičeno rečemo, da se v tej funkciji skriva vir dobička.

Trdimo lahko, da je nabava za podjetje strateško pomembna. V sodelovanju z drugimi funkcijami pridobiva vpliv v organizacijski strukturi in pri sprejemanju poslovnih odločitev. Ni opredeljena le kot funkcija za preskrbo s potrebnim materialom in zagotovitev potrebnih informacij v podjetju, ampak lahko z dobrim vodenjem podjetje pripelje tudi do močnejše konkurenčnosti na trgu.

2.3 Sodelovanje med nabavnimi in drugimi oddelki podjetja

Nabava je le eno izmed temeljnih poslovnih področij ali funkcij v poslovnem sistemu vsakega podjetja. Poteka v nabavnem oddelku, zato je v strukturi podjetja predstavljena kot posebna organizacijska enota. Lahko je povsem samostojna ali povezana z drugimi organizacijskimi enotami oziroma funkcijami.

Pomembnost in povezanost posameznih poslovnih področij v podjetju, ki opredeljujejo poslovni sistem, lahko enačimo s sestavljanjo iz posameznih delčkov, ki samo s prisotnostjo vseh tvorijo celoto. Tako tudi nabava pomeni nujen del celote poslovnega sistema.

Številni avtorji medfunkcijsko sodelovanje obravnavajo kot sestavni del tržne orientacije podjetja, katere cilj je povečanje zadovoljstva kupcev. Bistvo medfunkcijskega sodelovanja je združevanje med seboj odvisnih funkcij z namenom, da skupaj v krajšem času, čim učinkoviteje in čim bolj inovativno izpolnijo organizacijske naloge ter pripeljejo projekt od začetka do konca. Medfunkcijsko sodelovanje lahko to doseže le s koordinacijo, integracijo, komuniciranjem in sodelovanjem vseh funkcij, vključenih v nabavni proces (Gemser in Leenders, 2011).

Nabava je v tesnih odnosih z vsemi poslovnimi področji, še posebej je povezana z razvojem in raziskavami, proizvodnjo in prodajo ter financami.

Nabava igra pomembno vlogo pri razvoju novih izdelkov in tehnoloških postopkov, saj pomaga izbrati potrebne podatke o primernih in konkurenčnih materialih, ki jih področje razvoja in raziskave vključi v razvoj. Prav tako pomembno sodeluje s proizvodnjo, kjer se seznanja s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala. Nabava in finančna služba sodelujeta pri izdelavi finančnega načrta, kjer so potrebni podatki nabavne službe o načrtovani nabavi. Poleg tega pa še pri poravnavanju finančnih obveznosti do dobaviteljev, saj je prioriteta plačil povezana s selektivno plačilno politiko podjetja in dogovorjenimi roki plačevanja po pogodbi (Završnik in Vukovič, 2008).

Nabavna služba sodeluje tudi z veliko drugimi službami v podjetju. S skladiščno službo ugotavlja in vodi stanje zalog, z računovodsko sodeluje pri izdelavi kalkulacij, s pravno službo pri sklepanju pogodb in s kadrovsko službo pri iskanju in razvoju kadrov (Završnik in Vukovič, 2008).

Treba je vedeti, da je za dobro poslovanje podjetja in njegovo konkurenčnost potrebna tudi intenzivna povezava poslovnih funkcij znotraj podjetja. Le s sodelovanjem vseh delovnih skupin oziroma skupin ljudi z različnih funkcionalnih področij je mogoče doseči dobro upravljanje podjetja in skupen cilj. Z vključevanjem različnih funkcij z različnimi spretnostmi in znanji se komunikacija, odločanje, razumevanje in zavezanost skupnim ciljem izboljšujejo. Koncept, ki podpira sodelovanje med različnimi funkcijami v podjetju, vodi v boljše medfunkcijsko sodelovanje in razumevanje med njimi ter lahko izboljša kakovost, hitrost in zavezanost poslovnemu odločanju v celotnem nabavnem procesu.

2.4 Nabavni proces

Najpomembnejša dejavnost nabavne funkcije je celoten nabavni proces. Sestavljen je iz zaporednih dejavnosti, ki jih je treba izvesti za realizacijo ciljev in nalog nabave. Za njegovo nemoteno delovanje v podjetju je treba vsako njegovo dejavnost izvesti pazljivo in sistematično ter za doseganje čim boljših rezultatov vključiti vsestranskega nabavnega referenta z zadovoljivim tehničnim znanjem in še posebej pomembno medfunkcijsko sodelovanje.

Nabavni proces ni omejen le na nabavni oddelek. V celotnem procesu nabave sodeluje več oddelkov ali služb, s katerimi se je treba dobro sporazumevati in sodelovati. Za vsako od njih morajo biti natančno opredeljene odgovornosti in pristojnosti, da ne prihaja do sporov med njimi. V storitvenih podjetjih, kjer je nabava večinoma razpršena po celotnem podjetju, je pomembno zlasti dobro sodelovanje med nabavo in notranjimi porabniki. Za učinkovit proces nabavljanja se morajo nabavni referenti seznaniti s potrebami in zahtevami svojih notranjih porabnikov (Van Weele, 1998).

Berman (2014) hkrati definira tako proces (angl. process) kot postopek (angl. procedure). Proces se nanaša na niz medsebojno povezanih dejavnosti, ki so dokumentirane v postopku. Učinkovit proces omogoča uresničevanje načrtovane dejavnosti in dosega načrtovane rezultate. Postopek pa je način izvajanja procesa ali dejavnosti, kjer je navedeno, kdo izvaja dejavnost v procesu in v kakšnem vrstnem redu z namenom pravilne izvedbe naloge. Postopek se tako nanaša na standardizirano in dokumentirano točno določeno dejavnost.

Laguna in Marklund (2019) opisujeta, da je s funkcionalnega vidika poslovni proces dejavnost, ki opredeljuje, kako nekaj izvesti v organizaciji.

Kot predhodno omenjeno, je nabavni proces sestavljen iz več zaporednih stopenj. Ni nujno, da vključuje vse stopnje, saj si avtorji glede števila posameznih stopenj precej nasprotujejo. V praksi je značilno predvsem, da gre podjetje skozi vse stopnje nabavnega procesa le ob prvem izboru dobavitelja, ko se odloča o novih materialih oziroma storitvah. Redne nabave pri poznanih dobaviteljih materialov ipd. bolj ali manj pomenijo ponavljajoče se nakupe, ki se realizirajo optimalneje z vidika stroškov in porabe časa (Van Weele, 2005).

Vsaka izmed faz oziroma stopenj zahteva določene spretnosti in vrste strokovnega znanja. Nekatera so tehnično-komercialne, druga logistično-administrativne narave. Vsa pa je skoraj nemogoče dobiti pri enem zaposlenem, zato se teži k specializiranim nabavnim funkcijam in medfunkcijskemu sodelovanju med različnimi dejavnosti. Tako na primer za pripravo specifikacije materialov poskrbijo notranji porabniki, nabavna služba pa na podlagi tega poišče potencialne dobavitelje, izvede povpraševanje, izdelava analizo ponudb in izbere najustreznejšega dobavitelja.

Nabavni proces ima danes velik pomen pri vodenju ključnih operacij za skoraj vsako organizacijo. Pomemben je, ker podjetju s pravim pristopom pomaga ostati konkurenčno. S pravo organiziranostjo nabavnega procesa lahko podjetja veliko pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti nabave, pa tudi celotnega podjetja. Pomembno je, da je proces organiziran tako, da posluje čim optimalneje in brez težav dosega najboljše rezultate.

2.5 Opredelitev nabavnega procesa

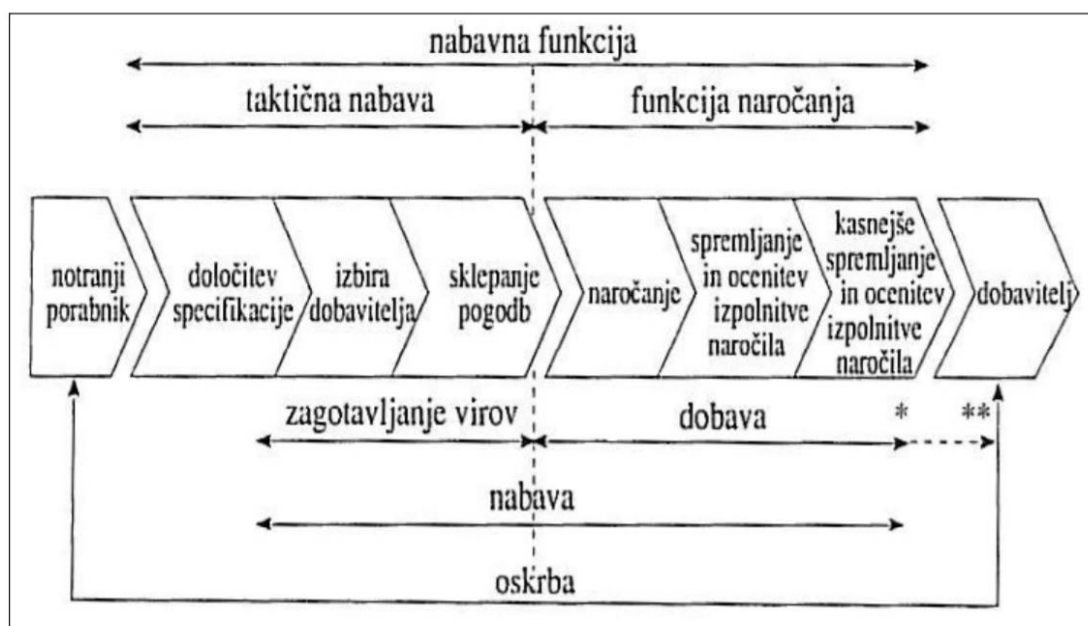
Številni avtorji navajajo različne postopke izvajanja nabavnega procesa, ki pa so si med seboj podobni.

Tavčar (2008, 182) opredeljuje nabavni proces kot vsako logično zaporedje določenih operacij, ki ustvarjajo korist za odjemalca.

Van Weele (1998) pravi, da nabavni proces izraža medsebojno povezanost različnih nabavnih opravil. Za nabavo večine nabavnih dobrin navaja naslednjih šest (6) faz oziroma stopenj nabavnega procesa, ki so opisane v nadaljevanju tega poglavja:

- opredelitev specifikacije oziroma potreb,
- analiza ponudb in izbira dobavitelja,
- pogajanje in sklenitev pogodbe,
- naročanje,
- izpolnjevanje naročila,
- ocena nabavnega posla.

Čeprav so si lahko nabavni procesi v podjetjih zelo različni, je mogoče prepoznati podobnosti med stopnjami. Slika 1 prikazuje šest (6) faz procesa nabave, ki jih opredeljuje Van Weele.



Slika 1: Model nabavnega procesa

Vir: Van Weele (1998).

Za pravičen, pregleden in učinkovit postopek nabavnega procesa sta ključnega pomena dobro razumevanje in prepoznavanje poteka postopka oziroma faz. Vsak postopek vključuje več elementov, od natančne opredelitve teh potreb do podrobnega pregleda možnosti in vseh zaporednih korakov, potrebnih za iskanje in pridobitev potrebnega oziroma želenega blaga ali storitve. Čeprav se postopek nabave organizacij med seboj razlikuje, v podpoglavjih v nadaljevanju povzemamo pomembne korake v postopku nabave po Van Weelu.

2.6 Faze nabavnega procesa

2.6.1 Opredelitev specifikacije

Na prvi stopnji nabavnega procesa podjetje opredeli nabavne potrebe. Določi, katere izdelke/dejavnosti bo proizvajalo/opravlja samo in za katere izdelke ali dejavnosti bo poiskalo pogodbene izvajalce.

Proces se začne s sestavljanjem specifikacije materialov, ki vključuje več stopenj:

- sestavljanje funkcionalne specifikacije, v kateri so opisane funkcije, ki jih mora imeti material za uporabnika, npr. rezervni del stroja ali fotokopirni papir ipd.;
- razvoj podrobne tehnične specifikacije, v kateri so opisane tehnične značilnosti materiala;
- opredelitev specifikacije za logistiko in vzdrževanje, kjer so opisani način dostave materiala, okolščine, v katerih mora delovati oprema, in ali bo material predelan (Van Weele, 2005).

2.6.2 *Iskanje ponudb in izbira dobavitelja*

Po opredelitvi in opisu nabavnih potreb v specifikacijah sledi iskanje potencialnih dobaviteljev. V praksi se prvi dve stopnji precej prepletata. Že pri sestavljanju specifikacije, kjer se oceni stroške in izvedljivost v praksi, imajo v mislih nekatere dobavitelje.

Po navadi podjetja izbirajo že znane dobavitelje. Če želijo vključiti nove, uporabljajo več možnosti: priporočila, osebne ali pisne predstavitve, vzpostavljene kontakte na sejnih ali podobnih prireditvah, izvedejo nabavno raziskavo ali jih poiščejo preko svetovnega spleta.

Cilj te stopnje nabavnega procesa je izbrati najprimernejšega dobavitelja, ki bo po najustreznejših in zadovoljivih pogojih podjetju dobavljal material (Van Weele, 2005).

2.6.3 *Pogajanje in sklepanje pogodb*

Fazi izbire dobavitelja sledi sestavljanje pogodbe. Ta se nanaša na določene pogoje, na primer plačilne in dobavne, ki so značilni za določeno panogo. Pomembno je, da se nabavni referent dobro pogodi z dobavitelji in ohrani dobre stike tudi z notranjimi porabniki, da v prihodnje podjetje nima nobenih težav. Da se izogne vsem težavam, velja tudi pravilo, da mora biti naročilo vedno v pisni obliki. Če je bilo dogovorjeno po telefonu, mora biti potrjeno še na papirju.

Ob soglasju obeh partnerjev, podjetja in izbranega dobavitelja, nastane pogodba, ki je pravna podlaga nabave. Potrjena je, ko partnerja prejmeta bodisi trgovski račun, dobavnico ali naročilnico (Van Weele, 2005).

2.6.4 *Naročanje in izpolnjevanje ponudbe*

Po podpisu pogodbe je treba material naročiti. Naročanje lahko definiramo kot nabavno akcijo, s katero vzpostavimo poslovni stik z dobaviteljem in z naročilom, ki je sestavni del pogodbe, ustvarimo tudi pravno obveznost. Običajno so na naročilnici navedeni količine, opis blaga, cena na enoto ter želeni rok dostave in druge informacije, potrebne za učinkovito logistično in administrativno obdelavo. Naročilo je sklenjeno, ko dobavitelj pisno potrdi naročilo naročnika oziroma podjetja.

Po potrditvi naročila mu je treba slediti, da se zagotovi izpolnitev dobavnega roka in vseh pogojev, določenih ob sklenitvi pogodbe. Če dobavitelji ne izpolnjujejo pogodbenih obveznosti, lahko podjetje uveljavlja pogodbene kazni.

Ob prevzemu dobavnega materiala sta potrebni natančnost in pravilnost. Treba je preveriti dobavnice, količine in kakovost.

Ne glede na pogodbo se morajo pri prevzemu podatki na dobavnici vedno primerjati s prispelim materialom, v nabavi/skladišču pa morajo preveriti prispele količine. Kontrolo kakovosti opravijo strokovnjaki (Van Weele, 2005).

V vsakem podjetju je v skladu s potrebami, možnostmi, zahtevami, politiko nabave in drugimi vplivnimi dejavniki oblikovan ustrezen postopek nabave, ki omogoča uspešno doseganje in izvajanje nalog nabave. Čeprav se postopki nabave vsakega podjetja nekoliko razlikujejo, obstaja več ključnih korakov oziroma faz, ki se uporabljajo kot gradniki za oblikovanje nabavnega procesa.

Ključne faze, ki so bile predhodno opisane in med katerimi obstaja tesna povezanost, je treba izvesti pazljivo in sistematično. Le tako lahko v nabavnem oddelku izpolnijo pogoje, da podjetje pravočasno prejme material oziroma storitev. V nasprotnem primeru, z nepazljivostjo pri izvajanju faz, lahko povzročimo težave pri naslednjih fazah.

3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

V tem poglavju je predstavljeno izbrano podjetje: osnovni podatki, razvoj od ustanovitve do danes, največje prelomnice v zgodovini delovanja ter proces delovanja in pozicioniranje nabavne funkcije.

3.1 Osnovni podatki podjetja

Leto ustanovitve: 1957

Osnovna dejavnost družbe: storitveno podjetje; pristaniški in logistični sistem

3.2 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je edino slovensko mednarodno tovorno pristanišče, ki je bilo ustanovljeno leta 1957 in sodi med mlajša pristanišča v Evropski uniji. Geografsko je umeščeno tako, da predstavlja najbližjo povezavo Srednje in Vzhodne Evrope s Sredozemljem. Ključni blagovni tokovi v pristanišče prihajajo preko Gibraltarske ožine in Sueškega prekopa. Njegova geografska lega je tako ključna prednost v primerjavi s pristanišči z velikim ekonomskim potencialom in hitro razvijajočimi se gospodarstvi (Luka Koper, 1996).

Naravna danost pristanišča ni edina prednost. Izbrano podjetje je moderno urejeno in opremljeno večnamensko pristanišče z več različnimi terminali tovora oziroma blaga. Je mejna vstopna točka za Evropsko unijo, njegovo celotno območje pa ima status ekonomske cone.

Upravljaivec vseh enajstih terminalov in vse druge infrastrukture v pristanišču je delniška družba izbranega podjetja, ki je nastala po lastninskem preoblikovanju prejšnjega luškega podjetja med slovensko tranzicijo. Skupaj s hčerinskimi podjetji zaokrožuje celovito ponudbo storitev pristanišča. Ta podjetja omogočajo večjo kakovost storitev, večjo učinkovitost storitev celotnega pristaniškega sistema in s tem večje zadovoljstvo porabnikov.

Osnovne pristaniške dejavnosti pretovora in skladiščenja vseh vrst blaga izvajajo na enajstih specializiranih terminalih. To so terminal za generalne tovore, terminal za les, terminal za sadje, terminal za žita, terminal za rzsute in sipke tovore, živilski terminal, terminal za tekoče tovore, terminal za glinico, avtomobilski, kontejnerski in ro-ro terminal.

Svojim strankam nudijo tudi široko paleto dodatnih storitev, ki jih vzporedno z razvojem panoge sproti nadgrajujejo. Uvajajo nove storitve, ki so značilne za sodobna blagovno-distribucijska središča in obenem predstavljajo integrirane logistične rešitve. Njihova kakovost storitev je dodatno potrjena s certifikatom po mednarodnem standardu ISO 9001:2000.

Vsi terminali so povezani s cestno in železniško infrastrukturo, kar omogoča neposredno manipulacijo blaga ladja – tovornjak oziroma ladja – železnica.

Izbrano podjetje je vpeto v mednarodno blagovno menjavo in globalno poslovanje. Večino svojega pretovora opravi za tuje naročnike in le 30 % za slovenske. Tuje države so predvsem Avstrija, Italija, Madžarska, Češka, Slovaška, Nemčija in balkanske države.

Celotno območje koprskega pristanišča ima status ekonomske cone in ugoden carinski status, kar omogoča uvoz blaga, predelavo in izvoz predelanih izdelkov naprej. Cona je del carinskega območja Evropske unije, ki je ločen od preostalega carinskega območja, označen in ograjen ter ima poseben carinski režim, določen z zakonom.

Koprsko pristanišče se od ostalih evropskih pristanišč razlikuje v tem, da poleg pristaniške dejavnosti opravlja tudi dejavnost pristaniške uprave. V drugih pristaniščih se namreč s pretovarjanjem ukvarjajo operaterji, ki od pristaniške uprave dobijo v upravljanje terminale.

Izbrano podjetje nima velikega pomena le za državo, ampak tudi za lokalno skupnost in veliko prispeva tudi k razvoju primorske regije. Od nekdanje skrbi za izboljšanje kakovosti življenja na tem prostoru, sodeluje z izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami, podpira športno, humanitarno in kulturno dejavnost. Tako so si v podjetju zamislili portal Živeti s pristaniščem, kjer danes virtualno komunicirajo z ožjo in širšo lokalno skupnostjo.

Ideja o gradnji pristanišča izvira iz obdobja po drugi svetovni vojni, ko se je Trst s svojim pristaniščem priključil Italiji in je Slovenija ostala brez lastnega pristanišča. Na željo pobudnikov, da bi Slovenija preko svojega morja dostopala v mednarodni pomorski promet, je bilo 23. maja 1957 s skromnimi finančnimi vložki ustanovljeno podjetje Pristanišče Koper. Ob njegovi otvoritvi, 7. decembra 1958, ko je v njem pristala prva čezoceanska ladja Gorica, je dobilo soglasje za svoj investicijski program in s tem tudi domovinsko pravico do obstoja med takratnimi jugoslovanskimi pristanišči. Do takrat je bilo v podjetju zaposlenih že 140 delavcev in s pretovorom so dosegli 61.494 ton. Po treh letih se je Pristanišče preimenovalo v podjetje x in to ime obdržalo vse do današnjih dni (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d., 2019).

Nekaj glavnih obdobj v celotnem razvoju podjetja:

- 1963: pridobitev statusa prostocarinske cone. Za območje prostocarinske cone so razglasili celotno takratno območje izbranega podjetja. V njej so bili dovoljeni le dodelava, prepakiranje in presortiranje. Industrijska predelava je bila prepovedana. Dovoljena je bila le gradnja objektov, ki jih je bilo mogoče odstraniti,
- 1967: gradnja železniške proge Koper–Prešnica; s tem je izbrano podjetje pridobilo povezavo z evropskim železniškim omrežjem;
- 1974: vzpostavitev prve redne kontejnerske linije za Sredozemlje;
- 1979: gradnja kontejnerskega terminala;

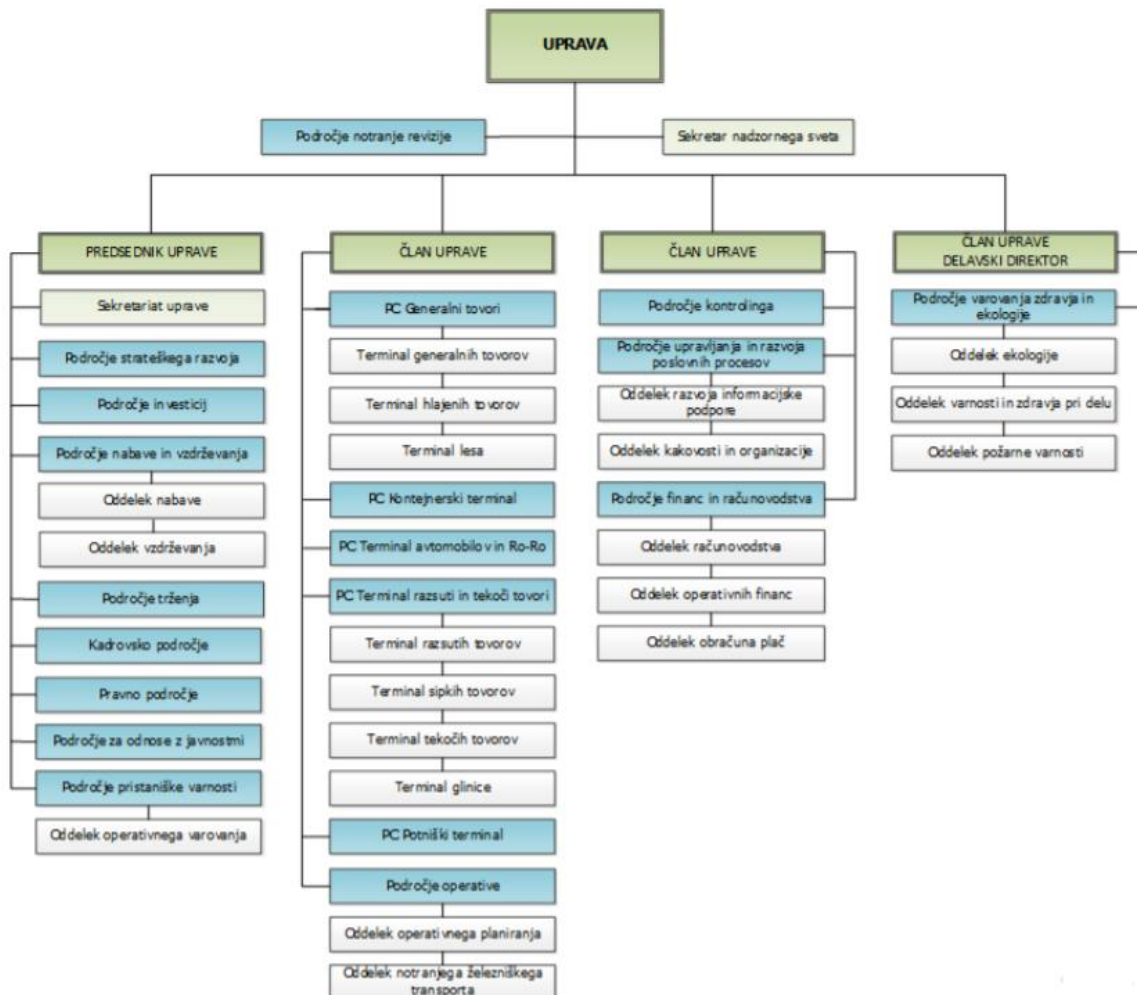
- 1984: gradnja terminala za razsute tovore;
- 1988: gradnja silosa za žito;
- 1996: gradnja terminala za avtomobile, privatizacija podjetja v podjetje x;
- 1998: gradnja živilskega terminala in centra za ravnanje z odpadki;
- 1999: gradnja garažne hiše s kapaciteto 3.350 avtomobilov;
- 2000: najem VII. pomola v pristanišču Trst; pridobitev 30-letne koncesije za upravljanje kontejnerskega terminala v pristanišču Trst preko hčerinske družbe Trieste International Container Terminal spa.;
- 2001: začetek intenzivne gradnje III. pomola,
- 2005: pristanišče prejme evropsko priznanje za poslovno odličnost fundacije EFQM (European Foundation for Quality Management), letni ladijski pretovor preseže 13 milijonov ton in v pristanišču sprejmejo prvo potniško ladjo;
- 2008: podpis koncesijske pogodbe med pristaniščem in državo za obdobje 35 let;
- 2009: zaživi nov portal za trajnostni razvoj pristanišča www.zivetispristaniscem.si, severnojadrska pristanišča podpišejo sporazum o ustanovitvi združenja NAPA (North Adriatic Port Association);
- 2012: uvrstitev podjetja med finaliste v mednarodni konkurenci za nagrado Containerisation International Awards v kategoriji trajnostnega razvoja, privez največje kontejnerske ladje doslej, prejem certifikata o ekološki pridelavi/predelavi kmetijskih pridelkov;
- 2013: uradno se izbrano podjetje umesti v sredozemski in baltsko-jadranski koridor;
- 2014: prejem nagrade Brand Leader Award za najboljšega pristaniškega operaterja in ponudnika logističnih storitev v Jugovzhodni Evropi;
- 2020: po enajstih letih nov privez ladij (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d., 2019).

3.3 Organiziranost in proces nabave v podjetju

Pri strateški vlogi nabave v podjetju je pomemben način njene organiziranosti. Ključni dejavnik je razumevanje vodstva podjetja, kako umestiti nabavno funkcijo, da dosega čim večje učinke na poslovanje celotnega podjetja. Tako v teoriji kot tudi praksi je nabavni oddelek lahko organiziran centralizirano, decentralizirano ali kot kombinacija obeh možnosti. Odločitev o tem, kako naj bo nabava organizirana, je odvisna od več dejavnikov. Dejavniki, ki vplivajo na organiziranost in proces nabave, so cilji in strategije podjetja, naloge in tehnologija, ki jo podjetje uporablja, velikost podjetja, kadri s svojim znanjem in sposobnostmi itd.

V izbranem podjetju se vodstvo zaveda pomena in prihrankov, ki jih lahko nabava prispeva, saj je nabavna funkcija organizirana kot samostojna poslovna funkcija z vlogo podporne funkcije. Gre za samostojno organizacijsko enoto, katere vodja je neposredno odgovoren predsedniku uprave. Slika 2 prikazuje umeščenost nabavne funkcije v organizacijski strukturi

podjetja. V nabavnem oddelku so zaposleni vodja, nabavno-prodajni referenti kot pomoč profitnim centrom v podjetju, nabavni referenti za področje javnih naročil, referenti in delavci v skladišču. V pristojnosti vodje je tudi funkcija vzdrževanja, ki spada v funkcijo nabave. Sodelovanje med nabavo in vzdrževanjem je tako pod enotnim vodstvom, njune dejavnosti pa so med seboj tesno usklajene.



Slika 2: Umeščenost nabavne funkcije v organizacijsko strukturo podjetja

Vir: Pridobljeno 10. 4. 2020 iz www.zivetispristaniscem.si.

Pristojnosti in obseg odgovornosti nabavne službe so, da na podlagi predpisanih postopkov pravočasno, kakovostno in količinsko ustrezno ter pod ugodnimi prodajnimi pogoji nabavlja potrebne materiale in storitve.

Vse postopke nabave blaga in storitev, ki jih podjetje potrebuje pri svojem poslovanju, urejajo interni pravilniki v izbranem podjetju. V politiki upravljanja družbe so opredeljene glavne usmeritve upravljanja družbe, ki se med drugim odražajo v doseganju ambicioznih poslovnih rezultatov, sistematičnem izboljševanju kakovosti dela in postavljanju ambicioznih ciljev v poslovnih načrtih. Slednji so opisani v Strateškem poslovnem načrtu družbe. Glavna načela,

ki veljajo za politiko nabave, so učinkovitost, strokovnost, etika in integriteta, družbena odgovornost, varstvo okolja ter zdravje in varnost. Ta načela izvajanja so odgovornost vseh zaposlenih in dobaviteljev podjetja.

Nabavna funkcija mora za učinkovito poslovanje svojo dejavnost izvajati v sodelovanju z vsemi ostalimi funkcijami in profitnimi centri v podjetju. Za preskrbo profitnega centra z določenimi materiali in opremo morajo nabavni referenti dobro poznati področje svojega dela. Le tako lahko zagotovijo ustrezen kos opreme, del stroja ali stroj, ki zadostuje specifikacijam.

Izbrano storitveno podjetje je kompleksen poslovni sistem, v katerem pomembno vlogo igrajo kupci, ki nenehno narekujejo prilagajanja ter uvajanja sprememb in izboljšav v delovanju podjetja. Za podjetje so pomembni tudi dobavitelji najrazličnejših proizvodov in storitev. Podjetje si za nabavo storitev in proizvodov prizadeva sodelovati z najboljšimi dobavitelji. V dokaz spoštovanja in cenjenja dobaviteljevih prizadevanj za doseganje ključnih ciljev podjetja podeljujejo priznanja »naj dobavitelj«, da bi nagradili trud izstopajočih dobaviteljev.

V oddelku nabave imajo pristojnosti za nabavo vseh vrst blaga in storitev. Skrbijo za preskrbo z materialom za interne potrebe celotnega podjetja in storitve. Določene izjeme, kot so druge trženjske storitve, službena potovanja, nakup prostorov in zemljišč itd., imajo pristojnost v drugih poslovnih funkcijah. V primeru večjih naložb se o tem posvetujejo z vodjo oddelka ali upravo.

Nabavni oddelek ima v svojem sklopu tudi skladišče za materiale (izdelke, polizdelke, komponente), ki morajo biti vedno in takoj na zalogi. Določanje vrste in količine izdelkov je zasnovano na statističnih podatkih porabe za določeno obdobje glede na potrebe profitnih centrov v predvideni prihodnosti. Skladiščenje je za podjetje nujno, saj je za nemoteno poslovanje potrebna določena zaloga opreme, izdelkov oziroma delov strojev.

Nabavni postopki v izbranem podjetju so odvisni od tega, ali gre za naročanje materiala in storitev za:

- proizvodnjo (profitne centre),
- splošne potrebe podjetja,
- izvedbo projektov.

Proces nabave materiala v celoti poteka na podlagi sodelovanja nabavnih referentov in profitnih centrov. Nabava se v podjetju trenutno vodi centralno, izvajanje nabavnih postopkov pa poteka v decentraliziranih organizacijskih enotah družbe, kar omogoča večjo stopnjo prilagodljivosti specifičnim potrebam posameznih organizacijskih enot. Pri naročanju izdelkov z nižjo vrednostjo je za potrjevanje zahtev dovolj le nabavni oddelek. Ta postopek naročanja za potrebe profitnih centrov je tudi najkrajši. Naročanje materiala in storitev za izvedbo projekta pa je bistveno daljši postopek. Gre za tako imenovana javna naročila, na katera se lahko prijavijo zunanji dobavitelji, ki ustrezajo določenim navedenim zahtevam

uporabnikov. Proces celotnega poslovanja izbranega podjetja je podprt z integriranim informacijskim sistemom oziroma sistemom SAP (Sistemi, aplikacije in produkti za obdelavo podatkov, vrsta poslovnega programskega orodja, v nadaljevanju SAP). Takšen informacijski sistem omogoča tok podatkov skozi celotno podjetje z uporabo ene baze podatkov, kar zagotavlja nadzor nad vsemi fazami nabavnega postopka ter predstavlja bazo celovitih in preglednih informacij. Informacijski sistem omogoča tudi manjšo možnost za napake pri vnosu podatkov, lažjo sledljivost in lažje spremljanje dokumentov. V programu SAP se za evidentiranje in obdelavo podatkov uporabljajo različni moduli. Pri nabavnih postopkih se uporablja nabavni modul, v katerem se evidentirajo le nabavni dokumenti. V njem se izvajajo vsi koraki nabavnega procesa: od posredovanja zahtev za naročilo internih naročnikov (profitnih centrov) preko internih naročil, evidentiranja nabavnih postopkov in pridobivanja soglasij za izvedbo nabavnega postopka do evidentiranja sklenjenih nabavnih pogodb, izdaj naročilnic in odpoklica od pogodb.

Slika 3 prikazuje in opisuje štiri razsežnosti nabavne funkcije (Van Weele, 1998):

- *tehnično*, ki se nanaša na specifikacijo nabavljenih izdelkov;
- *komercialno*, povezano s plačilnimi in dobavnimi pogoji, o katerih se je treba dogovoriti z dobaviteljem;
- *logistično*, ki se nanaša na časovno razporejanje materiala, ki ga je treba naročiti, ali dobav glede na načrtovane potrebe;
- *administrativno*, ki se nanaša na administrativna opravila nabavnega oddelka.



Slika 3: Razsežnosti nabavne funkcije

Vir: Potočnik (Nabavno poslovanje s primeri iz prakse) 2002, 148.

Operativno izvajanje nabave obsega številne postopke: najava potrebe, iskanje in analiza ponudb, izbira dobavitelja, sklepanje pogodb z dobavitelji, naročanje, dostava in prevzem (Potočnik, 2002).

Nabava za proizvodnjo (profitne centre)

Proizvodnja poteka za znanega naročnika, ki je obenem del profitnega centra podjetja. Naročila, ki jih soustvari profitni center na podlagi potrebe dela, so samodejno posredovana nabavnemu osebju v odobritev. Danes z uvedbo sistema SAP za tak tip nabave interna naročila oziroma zahteve za nabavo ročno ustvarjajo pooblaščen predlagatelji. Posamezen predlagatelj (profitni center) vpiše zahtevo za nabavo v sistem SAP. Zahteva se potem elektronsko potrdi pri ustreznih podpisnikih (vodja oddelka oziroma profitnega centra, kasneje vodja nabave). Po odobritvi gre v oddelk nabave, kjer se izvede proces nabave na podlagi odobrene zahteve za nabavo. Nabavno osebje nato na podlagi predhodno izdane naročilnice preveri dobavitelje, se seznanj s pravilnostjo navedbe podatkov in ustvari naročilo.

Prednost takšnega sistema naročanja je, da se vse zahteve za naročanje shranjujejo v sistem, kar omogoča večjo preglednost in sledenje v postopku celotne nabave. Prezem naročenega materiala opravijo v skladišču podjetja. Po prevzemu se material izda na stroškovno mesto oziroma delovni nalog. Zahteva za nabavo je interni dokument, ki je namenjen nabavni službi kot obvestilo za ustvarjanje nabavnega naloga.

V izbranem podjetju potrjujejo zahteve za nabavo, ki se ustvarjajo za določeno stroškovno mesto: pomožni materiali, materiali za vzdrževanje in rezervni deli, potrošni material, zaščitna sredstva in storitve. Osnova za potrjevanje je hierarhija stroškovnih mest. To pomeni, da mora biti vsak vlagatelj zahteve za nabavo uporabnik z dostopom do sistema SAP in svojim uporabniškim imenom. Vsakemu uporabniku, ki ustvari zahtevo, mora biti dodeljena ustrezna veriga podpisnikov. Npr. vodja kontejnerskega terminala ima pod seboj več nižjih vodij, ki imajo dostop do programa SAP. Ti na podlagi potreb po materialu ustvarijo naročilo, ki ga najprej oddajo v potrditev svojemu vodji, šele nato se zahtevka za nabavo odda nabavnemu oddelku, ki ustvari naročilo.

Naloga predlagateljev (osebja profitnih centrov) je, da v sodelovanju z nabavnim oddelkom pravočasno načrtuje nabavo materialov, saj je treba poznati in upoštevati dobavne roke dobaviteljev.

Nabava za splošne potrebe podjetja

Poleg nabave materialov in storitev za ključne poslovne dejavnosti, kot so prodaja, izvedba projektov in nemoten potek dela, podjetje potrebuje tudi nabavo materialov, ki so zanj režijski stroški. To so med drugim oprema zaposlenih, drobn inventar in pisarniški material. Njihovo nabavo praviloma sproži interno naročilo, ki ga potrdi odgovorna oseba. Tu ima nabava le operativno vlogo, kar pomeni, da naročilo samo obdela.

Nabava za izvedbo projektov (javna naročila)

Takšna nabava je kompleksnejša, saj je časovno dolgotrajnejša in v njej sodeluje več oseb. To so komercialist oziroma prodajni referent, vodja projekta ali njegova pooblaščenca oseba in nabavno-prodajni referent.

Izbrano podjetje je kot naročnik na področju javnega naročanja zavezano oddajati naročila v skladu z veljavno zakonodajo, ki ureja to področje. Za javna naročanja je v podjetju oblikovana enota, ki se ukvarja le z javnimi naročili in spada pod oddelek nabave. Ukvarjajo se predvsem z urejanjem priprav specifikacij in celotno izvedbo tehničnega dela naročila (tehnični razpis dokumentacije, pregled prispelih ponudb, sodelovanje s komisijo pri oddaji naročila itd.). Ta postopek (javno naročilo) se začne z zahtevnico, ki jo podpišejo v upravni službi. Javno naročilo pomeni pisno sklenjeno odplačno pogodbo med enim ali več gospodarskimi subjekti ter enim ali več naročniki, katerih predmet je izvedba gradenj, dobava blaga ali izvajanje storitev (Zakon o javnem naročanju. Uradni list RS, št. 91/15, 14/18).

V nabavi oziroma podjetju se izvajajo javna naročila, s katerimi si zagotovijo gospodarno in učinkovito porabo javnih sredstev ter uspešno dosežejo cilje delovanja. Če naročilo presega določeno mejno vrednost za določeno področje, se obravnava in ocenjuje kot javno naročilo. V izbranem podjetju je naročilo javno, npr. ko vrednost naročila blaga ali storitve presega 50.000 evrov ali vrednost naročila za gradnjo presega 100.000 evrov. V takšnem primeru mora podjetje na portalu z javnimi naročili objaviti obvestilo v zvezi z javnim naročilom. V obvestilu so navedene vse zahteve naročnika, minimalni rok za prejem ponudb, navodila ponudnikom, vsebina ponudbene dokumentacije, specifikacija naročila itd. Na podlagi objavljenega povabila k sodelovanju na spletni strani podjetja lahko vsak zainteresirani gospodarski subjekt odda svojo ponudbo. Med prispelimi ponodbami podjetje izbere tisto, ki v največji meri zadovolji vse pogoje, navedene v dokumentaciji (Zakon o javnem naročanju. Uradni list RS, št. 91/15, 14/18).

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA

4.1 Potek raziskave

Na osnovi spoznanj iz literature in obveznega strokovnega usposabljanja v sklopu študijskih obveznosti v izbranem podjetju smo opravili raziskavo o prepoznavanju in razreševanju problematike ter zavedanju pomembnosti nabavne funkcije v podjetju s ciljem učinkovitejšega poslovanja, medsebojne povezanosti različnih profitnih centrov in služb v podjetju ter povečanja konkurenčne prednosti na trgu.

V skladu z navedeno teoretično zasnovo smo poskušali v empiričnem delu na študiji primera odgovoriti na dve glavni raziskovalni vprašanji, povezani z managementom nabave: 1) V kolikšni meri se zaposleni zavedajo pomembnosti nabavne funkcije v podjetju in kako razrešujejo problematiko tega oddelka? 2) Kje zaposleni vidijo največ težav v nabavnem procesu in kaj bi po njihovem mnenju pripomoglo k boljši organiziranosti oddelka? Na osnovi raziskovalnih vprašanj so zasnovana tudi vprašanja za intervju.

Raziskavo smo izvedli z intervjuji neposredno v podjetju, individualno z izbranimi osebami, v marcu 2020. Zaradi situacije s COVID-19 se je raziskava podaljšala in intervjujev nismo mogli opraviti v živo. V podjetju smo prišli do zaključka, da so najboljša možna rešitev intervjuji preko elektronske pošte. Tako je bil nabor vprašanj za intervju osebam posredovan po pošti. Vprašanja so bila s področja nabave, zato so izbrani intervjuvanci morali imeti specializacijo s tega področja.

V raziskavo so bile vključene tri osebe iz izbranega podjetja. Vse so s področja nabave in zasedajo vodilna delovna mesta v oddelku.

V prvem delu vprašanj smo želeli dobiti osnovne značilnosti intervjuvancev, na primer časovno obdobje zaposlitve in panogo oziroma funkcijo v podjetju. V osrednjem delu vprašanj smo raziskovali njihovo oceno povezanosti nabavnega oddelka s preostalimi profitnimi centri, probleme in načine njihovega reševanja ter priložnosti izboljšav v oddelku. V sklepnem delu so se vprašanja nanašala predvsem na njihovo presojo razumevanja nabavne funkcije in nabavnikov kot osebja v strateško pomembni funkciji.

Na zastavljena vprašanja so intervjuvanci odgovarjali individualno. Pričakovati je bilo, da si bodo odgovori v določeni meri kljub temu podobni. Pričakovali smo tudi, da bodo določena vprašanja dojemali in nanje odgovarjali z drugega zornega kota, kot smo želeli oziroma iskali odgovore nanje. Po umiritvi situacije z virusom smo zato ponovno vzpostavila stik z osebjem iz podjetja zaradi želje po neposrednem stiku. Ker odgovori v določenih primerih niso bili dovolj jasni in natančno opredeljeni, smo se v juniju še individualno sestali z vsemi tremi intervjuvanci. Tako smo lažje dorekli določene pomanjkljivosti in dodatno so nam odgovorili na nekaj podvprašanj, ki smo jih imeli pripravljene zanje.

4.2 Analiza raziskave

V raziskavo so bile vključene tri vnaprej izbrane osebe. Glede na to, da je bila komunikacija preko elektronske pošte otežena, smo se odločili, da ponovno izvedemo intervjuje z njimi osebno, na lokaciji podjetja.

Z vprašanji v intervjuju smo želeli pridobiti odgovore na dve ključni raziskovalni vprašanji, in sicer kje zaposleni vidijo največje težave v nabavnem procesu in kaj bi po njihovem mnenju pripomoglo k boljši organiziranosti oddelka ter v kolikšni meri se zaposleni zavedajo pomembnosti nabavne funkcije v podjetju in kako razrešujejo problematiko tega oddelka.

V preglednici 1 so prikazane določene osnovne karakteristike zaposlenih. Za lažjo nadaljnjo analizo so v njej povzete njihove značilnosti. Vse tri osebe so zaposlene v managementu nabave oziroma na področju nabave v izbranem storitvenem podjetju, vendar vsaka opravlja drugo nalogo in ima drugačne dolžnosti.

Preglednica 1: Osnovne značilnosti intervjuvancev

Oseba	Osnovne karakteristike	Časovno obdobje zaposlitve v družbi
Oseba 1	Zaposlen na področju nabave kot vodja področja nabave in vzdrževanja. Vodi in usmerja približno 22 zaposlenih.	Zaposlen v podjetju leto in tri mesece.
Oseba 2	Zaposlen kot vodja centralnega skladišča na področju nabave in vzdrževanja. Vodi delovanje centralnega skladišča v podjetju, oskrbuje profitne centre z nabavljanjem potrebne delovne opreme in materialov.	V podjetju zaposlen 19 let in 6 mesecev. Od leta 2014 opravlja funkcijo vodje centralnega skladišča (področje nabave).
Oseba 3	Zaposlen kot višji strokovni delavec v nabavi. Njegovo delo obsega oziroma pokriva nabavo opreme, nabavljanje materiala za dva profitna centra (terminal za sipki in razsuti tovor) in centralno skladišče.	V podjetju zaposlen 14 let. Na začetku zaposlen na terminalu za generalni tovor, leta 2014 premeščen v oddelek nabave.

Prvo vprašanje drugega, osrednjega dela intervjuja, ki se nanaša na obstoječe stanje nabavne funkcije v storitvenem podjetju, je bilo, s kakšnimi težavami so se soočali na začetku vzpostavitve oziroma prihoda v oddelek. Oseba 1, ki ni bila prisotna na začetku vzpostavitve novega področja nabave, se je soočala predvsem z razliko med načinom poslovanja, ki je v

izbranim podjetju kompleksnejši in zato tudi zahtevnejši kot v korporativnem podjetju, iz katerega je prišla. Osebi 2 in 3 sta bili prisotni že pri reorganizaciji področja nabave in kot poglobitve težave izpostavljata implementacijo dveh novih modulov v programu SAP (poslovno programsko orodje, ki ga podjetje uporablja v svojem sistemu), vzpostavitev centralnega skladišča, ki je sklop področja nabave, in necentralizirano delovanje v nabavi.

Na vprašanje, kako vidijo povezanost nabavnega oddelka s preostalimi sodelujočimi, profitnimi centri v podjetju, so bili odgovori oseb precej enotni. Vse tri so mnenja, da so nabavni oddelek in profitni centri v podjetju zelo oziroma solidno povezani. Za normalno delovanje nabavnega oddelka morajo med sabo sodelovati. Nabavni oddelek namreč določene vhodne, podatkovne, tehnične specifikacije ter lastnosti materialov in storitev dobi od internih naročnikov oziroma profitnih centrov. Oseba 1 še dodaja, da je težko oceniti povezanost, ker se z nekom vedno posluje boljše, z drugim pa slabše.

Razlike so bile prisotne pri odgovarjanju na vprašanje, s kakšnimi težavami se soočajo trenutno na oddelku in kako jih rešujejo. Ravno zaradi različnega položaja opravljanja dela v nabavnem oddelku vsak opisuje razmere in težave na svojem delovnem mestu, kot jih vidi on. Višji strokovni delavec opisuje težave kot preobremenjenost posameznikov, javna naročila in dolgi dobavni roki ter splošno nezadovoljstvo in apatičnost. Poudari, da je v nabavnem oddelku zaposlenih premalo, skupno približno dvaindvajset (22) oseb, ki se delijo na delavce v ekonomski coni (urejanje npr. oddaje luških prostorov), delavce za javna naročila (urejanje javnih postopkov, delo s papirji), delavce v nabavi, ki so v osnovi razdeljeni za naročanje materiala določenemu profitnemu centru, in njihove nadrejene, ki pokrivajo vsa omenjena področja. Za določene delavce v oddelku je obseg dela prevelik, posledično so preobremenjeni. Tako prihaja do nezadovoljstva in apatičnosti, kar lahko slabo vpliva tudi na proces dela. Poleg omenjenega kot težavo izpostavlja tudi javna naročila in dolge dobavne roke. Z njihovo ukinitvijo bi imeli v nabavi večji vpliv na naročanje, potekala bi klasična pogajanja in dobavni roki bi bili krajši.

Težavo, kot je pomanjkanje osebja oziroma kadra, sta izpostavili tudi preostali osebi. Vodja nabave pravi, da je to dnevna stalnica – obseg dela narašča, oseb za opravljanje dela pa primanjkuje. Da bi se izognili tem težavam, želijo v podjetju do prihodnjega leta vzpostaviti centralizacijo nabave. Ta bi pripomogla k večji porazdelitvi dela med posamezniki, sprostito bi se kakšno dodatno delovno mesto in posledično bi bilo tudi manj nezadovoljstev.

Eno izmed vprašanj je bilo, kako nabava prispeva k poslovanju celotnega podjetja, kako pomembna je zanj. Oseba 1 je nanj odgovorila z ekonomskega vidika, ki zagotavlja, da se nabavlja po ugodnih pogojih. Prispeva k temu, da so želeni materiali in storitve dobavljeni pravočasno. Nabava je aktivna pri iskanju novih storitev, novih materialov in nove opreme ter posredovanju predlogov profitnim centrom. Razmišljanje višjega strokovnega delavca (oseba 3) je, da je nabava ključna za delovanje podjetja ter da se je do danes precej spremenila in preoblikovala na različnih področjih. Izpostavlja preteklo prednost in današnjo slabost nabave

v oddelku. Zaradi korporativnega delovanja so ukinili nabavne tehnologe, ki so se izobraževali in izpopolnjevali na nabavnem področju. Obiskovali so razne sejme in predstavitve podjetij z omenjenega področja dela z namenom spremljati razvoj podjetij, ostalih luk po svetu, videti prednosti in slabosti v njihovem razvoju ter jih primerjati in izboljšati, ta znanja pa prenesti v svoje delo. Danes ravno zaradi predhodno omenjenega problema prihaja do neznanja oziroma nepoznavanja procesa nabave določenih specifičnih materialov/delov strojev, ki jih potrebujejo profitni centri. Vodja centralnega skladišča (oseba 2) je podobnega mnenja, da je nabava ključna. Dodaja, da bi se z njeno centralizacijo nabavni postopki še izboljšali, nabavni proces pa bi se skrajšal.

Kje vidijo priložnosti za izboljšanje nabavne funkcije, je bilo bistveno vprašanje za odgovor na eno od raziskovalnih vprašanj. Odgovori oseb so bili precej enotni. Vse so kot možnost za izboljšavo izpostavile centralizacijo nabave. Ta bi po njihovih mnenjih pripomogla k večjemu nadzoru naročil in povpraševanja, ki bi potekala le preko nabavnega oddelka. Zaradi postopka centralizacije bi bilo treba zaposliti dodatne osebe v oddelku, s čimer bi se tudi preobremenjenost nabavnih delavcev zmanjšala. Kot omenja vodja nabave (oseba 1), naj bi se proces popolne centralizacije nabave začel še v tem letu. Tako bi bile zagotovo vidne določene prednosti in izboljšave. Obenem dodaja, da to za določena področja pomeni več dela, tudi več preobremenitev, za celo podjetje pa bo projekt pomemben prispevek. Oseba 3 dodaja, da kljub želenim spremembam za izboljšanje nabavni delavci in vodje oddelkov nimajo prostih rok pri odločanju. Do večjih predlogov za spremembe bolj ali manj danes prihaja le v upravi družbe.

Vodja skladišča (oseba 2) je kot dodatno prednost pri izboljševanju nabavne funkcije izpostavil dodatno izobraženo nabavno osebje.

4.3 Pridobljene ugotovitve in priporočila podjetju

Z analiziranjem rezultatov raziskave ugotavljamo, da nabavna funkcija kot ena najpomembnejših funkcij v organizacijski strukturi podjetja prispeva k soustvarjanju strateških ciljev in ohranjanju podjetja korak pred konkurenco. Z idejo o popolni centralizaciji nabave v podjetju, ki naj bi se začela realizirati do konca tega leta, si v podjetju dodatno želijo izboljšati kakovost vseh svojih storitev.

Podobno kot v marsikaterem podjetju ugotovitve naše raziskave kažejo, da so neusposobljeni delavci in pomanjkanje znanja s področja nabave pomembni zaviralni dejavniki na poti do hitrejšega in uspešnejšega povezovanja med profitnimi centri podjetja, pa tudi podjetji.

Cilj nabave je najti najbolj dobičkonosen in konkurenčen način dostave pravega proizvoda oziroma storitve na pravo mesto ob dogovorjenem času. Prav tako je cilj nabave kot celote

zadovoljstvo potreb in želja kupcev. Za doseg tega sta pomembni medsebojna komunikacija in uigranost vseh udeležencev v nabavi.

Ugotovitve raziskave kažejo, da v podjetju osebe vidijo in prepoznajo ključne pomanjkljivosti delovanja nabavne funkcije. Slednje predstavlja njihovo temeljno zmožnost za nadgraditev konkurenčne prednosti. Rezultati takšnega dela se kažejo v doseganju hitrejši odzivnosti na spremembe v okolju, učinkovitejši rabi virov in vzpostavitvi timskega dela.

Kot vidnejše ovire, ki pestijo nabavni oddelek v podjetju, izpostavljajo ne celostno centralizacijo nabave, pomanjkljivo izobraževanje na področju nabave in pomanjkanje kadra, kar povezujemo s primanjkljajem dobrih strokovnih delavcev. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je za dobro delovanje v nabavni funkciji treba imeti specifična znanja, kot so dobro poznavanje področja dela, strokovnost, proaktivnost, komunikativnost in dobre pogajalske sposobnosti, ničelna toleranca do korupcije, natančnost, prilagodljivost, biti v koraku s časom in novimi tehnologijami, poznavanje poslovnih partnerjev itd. Kot oviro v nabavi med drugim zaznavajo velikost podjetja in njegovo kompleksnost, saj je nabava za naročanje vseh potrebnih materialov in storitev preobremenjena.

Podjetju priporočamo, da se zavestno in čim hitreje lotijo realizacije svojega cilja – popolne centralizacije nabave. Ta proces bi rešil marsikatere probleme in preobremenjenost delavcev, jasno opredeljeval odgovornosti in določal smernice, ki jih mora upoštevati tako organizacija kot tudi zaposleni v nabavi pri izvajanju svojih nalog. To bi pomenilo, da bi vsi nadaljnji nabavni procesi potekali le preko nabavnega oddelka. S tem bi si v nabavi zagotovili večjo pogajalsko moč, večjo usklajenost nabave pri doseganju boljših nabavnih pogojev dobaviteljev glede cen in ostalih stroškov nabavnih rokov ter drugih dobavnih pogojev, preobremenjenost delavcev bi se zmanjšala z zaposlitvijo dodatnih kadrov, pregled nad dejavnostjo bi bil večji in ne bi bil razpršen po celotnem podjetju. Ker nabava dobro sodeluje tudi z drugimi funkcijami in poslovnimi enotami v podjetju, je s takšno obliko organiziranosti v veliki prednosti.

Dodatno predlagamo izboljšave pri razporeditvi dela nabavnega osebja, in sicer razdelitev nabavnega osebja glede na določeno področje oziroma profitni center v podjetju. Z uvedbo nabavnikov po terminalih (profitnih centrih) bi zmanjšali preobremenjenost delavcev v nabavi, vsak nabavnik bi se posvečal zgolj zahtevam za naročilo materiala določenega profitnega centra in bi tesno sodeloval z vodjo terminala.

4.4 Odgovora na raziskovalni vprašanji

Raziskava je bila zasnovana na osnovi dveh raziskovalnih vprašanj, ki sta predstavljali oporo in rdečo nit med pisanjem naloge, saj smo morali za odgovor nanju podrobno analizirati in raziskati nabavno funkcijo v izbranem podjetju.

Prvo vprašanje je bilo, kje vidijo zaposleni največje težave v nabavnem procesu in kaj bi po njihovem mnenju pripomoglo k boljši organiziranosti oddelka.

Iz intervjujev smo ugotovili, da so največje težave v pomanjkanju kadra in posledično preobremenjenosti delavcev na določenih mestih, pomanjkljivo izobraženem nabavnem kadru, ki je oviralni dejavnik pri napredovanju in boljši optimizaciji nabave, ter predolgi dobavnih rokih in javnih naročilih. Da bi se izognilo težavam, jih podjetje aktivno odpravlja s centralizacijo nabave. Z njo si želi tudi vzpostaviti funkcijo strateške nabave in še dodatno izboljšati delovanje nabave.

Drugo vprašanje je bilo, v kolikšni meri se zaposleni zavedajo pomembnosti nabavne funkcije v podjetju in kako razrešujejo problematiko tega oddelka.

Pri analiziranju odgovorov intervjuvancev smo ugotovili, da se vsi zelo dobro zavedajo pomembnosti nabavne funkcije, pri optimizaciji funkcije pa imajo še kar nekaj težav. Te zajemajo vse, od dolgih dobavnih rokov, motene komunikacije med nabavo in profitnimi centri do težav v podjetju. V podjetju aktivno odpravljajo vse nevšečnosti, ki omejujejo podjetje in nabavo pri povečanju konkurenčnosti.

Intervjuvanci se strinjajo, da je nabavna funkcija ena izmed najpomembnejših funkcij za poslovanje podjetja. Hkrati menijo, da je prisotnost ostalih funkcij, s katerimi sodelujejo, enako pomembna za nadgraditev že omenjene konkurenčne prednosti.

Iz odgovorov na raziskovalni vprašanji lahko trdimo, da se zaposleni zavedajo svojih nalog in funkcij ter da je njihovo poslovanje skladno s strategijo in cilji podjetja. Trudijo se za uspeh na mednarodnem trgu in si prizadevajo za čim uspešnejše opravljeno delo. Nabava v podjetju kljub težavam, ki otežujejo optimizacijo v nabavnem procesu, posluje dobro.

5 SKLEP

V podjetju se zavedajo ključnega pomena nabavne funkcije za nemoten potek poslovnega procesa. Uspešnost podjetja je povezana z uspešnostjo njegove nabavne funkcije. Zavedajo se, da so za nemoten poslovni proces pomembne pravočasnost dobavljenih materialov in storitev, njihova prava količina in ustrezna kakovost. Pri delovanju nabavne funkcije si njeni posamezni udeleženci ne konkurirajo med seboj, temveč sestavljajo funkcijo kot celoto.

Na podlagi teoretične analize smo v raziskavi preučili težave, ki podjetje zavirajo pri učinkovitejši organiziranosti nabavne funkcije v storitvenem podjetju, in njihovo razreševanje tako, da pripomorejo k večji konkurenčnosti na trgu. Teoretična znanja smo povezali s preučevanjem storitvenega procesa nabave v poslovni enoti. Ugotavljali smo mero pomembnosti nabavne funkcije za podjetje, njene težave, spopadanja z njimi in njihovo razreševanja, analizirali smo dejansko povezanost nabave s preostalimi oddelki, njihove težave in spopadanja z njimi, kako vzdržujejo prednost pred ostalimi na tem področju, kje vidijo priložnosti za izboljšanje nabavne funkcije.

Z analizo intervjujev smo ugotovili vzroke za nastajanje težav ter mero povezanosti in sodelovanja posameznih oddelkov v podjetju. Rezultate analize smo predstavili opisno in tabelarično. Na osnovi analize smo ugotovili, s katerimi težavami se podjetje sooča, kako jih rešuje in kje vidi priložnosti za izboljševanje nabavne funkcije. Omenjene problematike v podjetju pomenijo ozka grla in zavirajo priložnost za uspešnejše delovanje funkcije.

Rezultati intervjujev so pokazatelj, da je kljub različnim vidikom nabavne funkcije ta ključna za obstoj in delovanje podjetja. Pomemben omejitveni dejavnik pri doseganju konkurenčnosti je zagotovo pomanjkljivo strokovno znanje s področja nabave. Slednje podjetju omogoča hitrejšo racionalizacijo zlasti na področju nabave.

Na podlagi ugotovljenega sklepamo, da zaradi poznavanja nabavne funkcije in njenega vpliva na konkurenčnost podjetja storitveno podjetje bolje izkorišča prednosti, ki jih ta prinaša. Ravno storitvena podjetja so namreč doživela velik razmah v začetku devetdesetih let kot posledica vseh hitrih sprememb v poslovnem svetu.

Ker pomen nabavne funkcije le narašča in se izraža v strategijah podjetij, bodo znanja s tega področja še naprej zanimiva. V pomoč bodo ne le pri prepoznavanju dolgoročnih sodelovalnih razmerij, ampak tudi koristi in tveganj, ki jih nabava prinaša. Za prepoznavanje temeljnih zmožnosti podjetja so potrebna in temeljna nadaljnja izobraževanja na tem področju ter sledenje in vključevanje v konkurenčnost na vseh trgih, na katerih podjetje posluje.

Ugotavljamo, da obstaja veliko tem za nadaljnja raziskovanja. Menimo, da bi bilo po določenem času to raziskavo koristno ponoviti in primerjati rezultate obeh raziskav. Tako bi ugotovili, ali so v izbranem podjetju naredili kakšne nove spremembe in izboljšave.

Pomanjkljivosti te raziskave sta premajhen vzorec ljudi in osredotočenost na ljudi, ki delajo v nabavni funkciji.

LITERATURA

- Berman, P. K. 2014. *Successful business process management: What you need to know to get result*. New York: American Management Association.
- Gemser, Gerda in Mark A. A. M. Leenders. 2011. Managing Cross-Functional Cooperation for New Product Development Success. *Long Range Planning* 44(1): 26–41.
- Hugos, Michael. 2018. *Essentials of Supply Chain Management*. Canada: Hoboken, New Jersey.
- Ivanov Dmitry, Joern Schoenberger in Alexander Tsipoulanidis. 2019. *Global Supply Chain and Operations Management – A decision-oriented Introduction to the Creation of Value*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Kenneth, Lysons in Brian Farrington. 2000. *Purchasing and supply chain management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
- Kotler, Philip in Paul N. Bloom. 1984. *Marketing professional services*. Prentice – Hall.
- Kotnik, Drago. 1990. *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Laguna, Manuel in Johan Marklund. 2019. *Business process modeling, simulation and design (3. izd.)*. Florida: CRC Press.
- Luka Koper. 1996. *Luka Koper = Port of Koper*.
<https://www.zivetispristaniscem.si/trajnostno-porocilo-2018/> (julij 2020).
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d. 2019. *Trajnostno poročilo 2018*.
<https://www.zivetispristaniscem.si/trajnostno-porocilo-2018/> (julij 2020).
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija 2: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Turk, Ksenija in Mirko Turk. 2011. *Nabava: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Vukovič, Goran in Bruno Završnik. 2008. *Obvladovanje nabave*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Završnik, Bruno, Damijan Mumel in Goran Vukovič. 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Van Weele, Arjan J. 2005. *Purchasing and supply chain management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. The Netherlands: Eindhoven University of Technology.
- Zakon o javnem naročanju (ZJN). *Uradni list RS*, št. 91/15, 14/18.
- Zupančič, I. 2015. Intervju z dr. Petrom Kraljičem. *E. časopis združenja nabavnikov, Nabavnik.si*. Združenje nabavnikov Slovenije 4/2015: 4–6.

PRILOGE

- Priloga 1 Vprašalnik za intervju
- Priloga 2 Intervju z vodjo nabave
- Priloga 3 Intervju z vodjo centralnega skladišča
- Priloga 4 Intervju z višjim strokovnim delavcem v nabavi

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

1. Krajša predstavitev vas: koliko časa ste že zaposleni v podjetju, katero funkcijo opravljate v podjetju.
2. S kakšnimi težavami ste se soočali na začetku vzpostavitve nabavnega oddelka?
3. Kako bi ocenili povezanost nabave s preostalimi oddelki, centri v podjetju?
4. S kakšnimi težavami se trenutno soočate v oddelku in kako jih rešujete?
5. Kaj vas po vašem mnenju kot podjetje in kot funkcijo nabave in vzdrževanja dela konkurenčno, zakaj ste korak pred ostalimi na tem področju?
6. Kakšne so vaše izkušnje glede uvedbe te funkcije v podjetje?
7. Kje vidite priložnosti za izboljšanje nabavne funkcije?
8. V kolikšni meri vodje/nadrejeni prisluhnejo vašim predlogom za izboljšave?
9. Glavno razumevanje pomembnosti nabavne funkcije in njenega potenciala se mora začeti pri predsedniku uprave. Kje je po vašem mnenju ključ, da bi to dosegli?
10. Katera znanja, veščine, kompetence in lastnosti mora imeti po vašem mnenju odličen nabavni referent? Kaj iščete in spodbujate pri sodelavcih?

INTERVJU

Funkcija intervjuvanca: **vodja področja nabave (oseba 1)**

1. Krajša predstavitev vas: koliko časa ste že zaposleni v podjetju, katero funkcijo opravljate v podjetju?

Dokaj malo, v podjetje sem prišel marca lani (2019). V podjetju delam kot vodja področja nabave.

2. S kakšnimi težavami ste se soočali na začetku vzpostavitve nabavnega oddelka? Če ne na začetku, pa z vašim prihodom v oddelek.

Na začetku sem težko razumel sistem poslovanja podjetja, ker je zelo kompleksen. Prišel sem iz drugačnega, sicer korporativnega podjetja, vendar je sistem tu drugačen od sistema poslovanja podjetja, kjer sem bil prej.

3. Kako bi ocenili povezanost nabave s preostalimi oddelki, centri v podjetju?

Zelo solidna. Na osnovi tega, kar vidim danes, lahko ocenjujem, da je solidna. Procesi so narejeni tako, da če želimo, da nabava deluje, mora to sodelovanje obstajati. Določene vhodne, podatkovne, tehnične specifikacije in lastnosti materialov/storitev moramo dobiti od internega naročnika oz. profitnega centra. S kakšnimi boljše, s kakšnimi slabše sodelujemo, to je relativno.

4. S kakšnimi težavami se trenutno soočate v oddelku in kako jih rešujete?

Pomanjkanje kadra, kar je nekakšna dnevna stalnica. Obseg dela se veča iz dneva v dan, število zaposlenih pa stoji pri miru.

5. Kaj vas po vašem mnenju kot podjetje in kot funkcijo nabave in vzdrževanja dela konkurenčno, zakaj ste korak pred ostalimi na tem področju?

Prednosti, ki jih ima podjetje: ažurnost storitev, dobre logistične poti, odzivnost, proaktivnost, geografska lega, digitalizacija.

6. Kakšne so vaše izkušnje glede uvedbe te funkcije v podjetje? K čemu lahko nabava prispeva s svojim delovanjem?

Nabava v podjetju prispeva k dvema vidikoma, eden je ekonomski, da po nekih ugodnih pogojih zagotavlja dobave, predvsem mislim, da je prispevek k temu pravočasnost dobav zelenih storitev/materialov. In seveda z iskanjem novih storitev, novih materialov, nove opreme ter posredovanjem predlogov terminalom oz. profitnim centrom. Pogosto z združevanjem nabav, saj vsak terminal deluje posamezno in ne ve, da mogoče sosednji

terminal išče neke zelo sorodne artikle ali storitve. Takšne zadeve se zbirajo v nabavi in s pridobitvijo celotne slike se posvetuješ s temi terminali, prijaviš se na razpis in stopiš na trg z večjimi zahtevami/večjimi količinami. Tako imaš tudi bistveno boljše pogajalske sposobnosti oziroma ekonomijo obsega.

7. Kje vidite priložnosti za izboljšanje nabavne funkcije?

Nabava v podjetju se bo izboljšala, ko se bo začel proces njene popolne centralizacije. To je projekt, ki naj bi se začel v tem letu in v takem projektu bodo zagotovo vidne neke prednosti. Seveda bo to za določena področja pomenilo več dela, nekaj preobremenitev, k celemu podjetju pa bo to pomemben doprinos.

V nabavi se vedno gleda in svetuje naročnikom, ki pridejo k nam z neko opremo, kako bo potekalo njeno vzdrževanje in takšne stvari. Svetujemo jim, da se v fazi razpisa vedno hkrati pripravi razpis oziroma povpraševanje za nekakšen vzdrževalni paket. Se pravi, da tako pridobijo neko sliko življenjskih stroškov (life cycle cost) te opreme. Pri določeni opremi je to že vključeno in se zraven zahteva ponudbo za pet let stroškov vzdrževanja.

8. Katera znanja, veščine, kompetence in lastnosti mora imeti po vašem mnenju odličen nabavnik? Kaj iščete in spodbujate pri sodelavcih?

Komunikativnost je zagotovo ena izmed takšnih kompetenc. Poleg tega še iznajdljivost, natančnost, znanje jezikov, vztrajnost, 'open mind thinking', da široko razmišlja, npr. ko dobi neko zahtevo za nabavo, da gleda širše, kar želim in pomagam doseči pri svojih sodelavcih. Ne le kot nabava, ampak nabava kot najem, nabava kot lizing na primer. In seveda poznavanje nekaj osnov računovodstva, kar pride prav v naslednji fazi nabave, kjer je treba za določen material/stroj predvideti, na koliko let in kako se bo knjižil.

INTERVJU

Intervjuvana oseba: **vodja centralnega skladišča (oseba 2)**

1. Krajša predstavitev vas: koliko časa ste že zaposleni v podjetju, katero funkcijo opravljate v podjetju?

V podjetju sem zaposlen 19 let in 6 mesecev. Od leta 2014 opravljam funkcijo vodje centralnega skladišča, področje nabave.

2. S kakšnimi težavami ste se soočali na začetku vzpostavitve nabavnega oddelka? Če ne na začetku, pa z vašim prihodom v oddelek?

Predvsem z vzpostavitvijo na novo vzpostavljenega centralnega skladišča, ki je v sklopu področja nabave.

3. Kako bi ocenili povezanost nabave s preostalimi oddelki, centri v podjetju?

Dobra. Tako področje nabave kot centralnega skladišča je ključnega pomena za oskrbo terminalov in ostalih področij v podjetju.

4. S kakšnimi težavami se trenutno soočate v oddelku in kako jih rešujete?

V sklopu preventive proti covid-19 sta trenutno glavni prioriteti nabava in oskrba zaščitnih sredstev. Njihova nabava poteka usklajeno, tako da so zaščitna sredstva priskrbljena za vse zaposlene.

5. Kaj vas po vašem mnenju kot podjetje in kot funkcijo nabave in vzdrževanja dela konkurenčno, zakaj ste korak pred ostalimi na tem področju?

Podjetje x je veliko podjetje, ki s sodelovanjem vseh področij pripomore k uspešnim odločitvam. Skupaj kot celota, povezana celota, najbolje pripomoremo k najvišje zastavljenim uspehom in vzdržujemo konkurenco.

6. Kakšne so vaše izkušnje glede uvedbe nabavne funkcije v podjetje?

S centralizacijo nabave se izboljšujejo nabavni postopki in skrajšajo celotni nabavni procesi.

7. Kje vidite priložnosti za izboljšanje nabavne funkcije?

Izboljšave so možne z dodatnim izobraževanjem na področju nabave. Da bi se zaposleni udeleževali raznoraznih izobraževanj, se izpopolnjevali na tem delovnem mestu. Z dodatnim znanjem pa lahko dosežemo tudi spremembe v procesu nabave.

8. V kolikšni meri vodje/nadrejeni prisluhnejo predlogom za izboljšave?

Koristni predlogi za izboljšave se upoštevajo in dodajajo v delovne procese.

9. Glavno razumevanje pomembnosti nabavne funkcije in njenega potenciala se mora začeti pri predsedniku uprave. Kje je po vašem mnenju ključ, da bi to dosegli?

Predsednik uprave sledi področju nabave ter vsem postopkom in večjim projektom, vezanim na nabavno službo. Prav tako se zaveda, da ima nabavno področje ključni pomen za podjetje.

10. Katera znanja, veščine, kompetence in lastnosti mora imeti po vašem mnenju odličen nabavnik? Kaj iščete in spodbujate pri sodelavcih?

Odličen nabavnik mora imeti predvsem dobre delovne izkušnje s področja nabave, poznati mora tržišče in delovne procese, vezane na nabavo. Poleg tega so na tem področju zelo pomembne natančnost, sledljivost in organizacija dela za dosego cilja. Pri ostalih sodelavcih sta pomembna medsebojna komunikacija ter sodelovanje pri realizaciji posameznih projektov in zadanih nalog.

INTERVJU

Intervjuvana oseba: **višji strokovni delavec v nabavi (oseba 3)**

1. Krajša predstavitev vas: koliko časa ste že zaposleni v podjetju, katero funkcijo opravljate v podjetju?

V podjetju sem zaposlen že 14 let. Delam kot višji strokovni delavec v nabavi.

2. S kakšnimi težavami ste se soočali na začetku vzpostavitve nabavnega oddelka? Če ne na začetku, pa z vašim prihodom v oddelek?

Prišel sem leta 2014, ko je ravno potekala reorganizacija. Kar pomeni, da so bile prisotne težave, kot so implementacija dveh novih modulov (nabava, vzdrževanje) v programu SAP (poslovno programsko orodje, ki ga upravlja podjetje), vzpostavitev centralnega skladišča, ki ga prej v podjetju ni bilo, centralizacija nabave itd.

3. Kako bi ocenili povezanost nabave s preostalimi oddelki, centri v podjetju?

Zelo povezani. V nabavi naročamo opremo, materiale, storitve za njihove potrebe. Profitni centri oddajo zahtevek za naročilo, ki je lahko ustvarjeno kot vzdrževalni nalog ali neposredni zahtevek. Na podlagi tega jim naredimo naročilnico, ki jo v profitnem centru potrdi tehnični vodja.

4. S kakšnimi težavami se trenutno soočate v oddelku in kako jih rešujete?

Trenutno so v oddelku velik problem javna naročila in njihovi dolgi dobavni roki, preobremenjenost posameznikov, splošno tudi nezadovoljstvo in apatičnost. Kot primer lahko povem: V nabavi je približno 22 zaposlenih, vsak od nas je zadolžen za določeno področje nabave. Eni delajo v ekonomski coni, kjer urejajo predvsem oddajo luških prostorov, drugi so zaposleni za postopke javnih naročil, tretji pa urejamo in pokrivamo potrebe terminalov oz. profitnih centrov. Ker je potreb veliko in je razporejenost po terminalih med nabavniki nenatančno določena, prihaja do preobremenjenosti določenih delavcev.

5. Kaj vas po vašem mnenju kot podjetje in kot funkcijo nabave in vzdrževanja dela konkurenčno, zakaj ste korak pred ostalimi na tem področju?

Nimamo konkurence (haha). Na nabavo po mojem mnenju težje gledamo kot na konkurenco. Bolj smiselno je primerjati komercialo in storitve, ki jih podjetje ponuja, kolikšne kapacitete ima itd.

Zato bi kot eno od prednosti in hkrati konkurenco ostalim podjetjem na trgu izpostavil strateško lego podjetja.

6. Kakšne so vaše izkušnje glede uvedbe nabavne funkcije v podjetje?

Nabava je bila vedno tu. Je ključna za podjetje, sicer pa se je v podjetju v oddelku marsikaj spremenilo. Včasih smo imeli tehnologe, ki so hodili po sejnih, predstavitev podjetij, zdaj pa so to ukinili. Ukinili so zaradi korupcijskih zadev. Ravno zaradi ukinitve tehnologov pa se nabavno osebje ne spozna na nakup specifičnih materialov/delov strojev, ki jih potrebujejo profitni centi.

Prednost tehnologov je bila, da so spremljali razvoj podjetij, luk po svetu, videli so prednosti/slabosti v njihovem razvoju ter jih primerjali in izboljševali s svojimi.

7. Kje vidite priložnosti za izboljšanje nabavne funkcije?

Pri ukinitvi javnih naročil, nabavi opreme in vzdrževanja. Pogajanja med dobavitelji bi bila klasična, vse bi potekalo hitreje kot zdaj pri javnih naročilih. Nabavniki bi imeli večji vpliv.

Druga izboljšava je, da bi vsak terminal potreboval svojega nabavnika. Tako bi se nabavnik posvetil zadevam oz. naročanju materiala za točno določen terminal. Imel bi tudi več znanja o potrebah terminala.

In še centralizacija nabave, kjer je želja, da se vsa povpraševanja, ponudbe odvijajo le preko nabave. S tem bi preprečili, da je nabava razpršena po vsem podjetju.

8. V kolikšni meri vodje/nadrejeni prisluhnejo predlogom za izboljšave?

Vodje dandanes nimajo več veliko prostih rok, da bi konkretno vplivali na spremembe, in jih usmerjajo nadrejeni.

9. Glavno razumevanje pomembnosti nabavne funkcije in njenega potenciala se mora začeti pri predsedniku uprave. Kje je po vašem mnenju ključ, da bi to dosegli?

Predsednik uprave ima svoje videnje in posledično je kot vodja nabave postavil svojega človeka.

10. Katera znanja, veščine, kompetence in lastnosti mora imeti po vašem mnenju odličen nabavnik? Kaj iščete in spodbujate pri sodelavcih?

To bi bilo vprašanje za mojega šefa. Dober nabavnik mora dobro poznati področje, ki ga pokriva. Biti strokoven, proaktiven, komunikativen in se znati pogajati. Seveda mora imeti ničelno toleranco do korupcije, biti mora natančen, prilagodljiv, znati mora vsaj angleški jezik, biti mora v koraku s časom in novimi tehnologijami, poznati mora poslovne partnerje. To so lastnosti nabavnika, ki se v podjetju žal ne poudarjajo več.