

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**OPTIMIZACIJA PROCESA NABAVE Z UVEDBO
SISTEMA SAP ARIBA V PODJETJU X**

Kandidat: Igor Lah

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: dr. Dušan Mežnar

Mentor v podjetju: Denis Žunić, univ. dipl. ekon.

Lektor: Erna Leš, prof. slov.

Maribor, 2021

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Igor Lah, sem avtor diplomskega dela z naslovom Optimizacija procesa nabave z uvedbo sistema SAP Ariba v podjetju X, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Dušana Mežnar.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, Avgust 2021

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvalil bi se rad svojemu mentorju dr. Dušanu Mežnarju za vso strokovno pomoč in predvsem potrpežljivost pri nastajanju dela ter ravnateljici mag. Vidi Perko za vso skrb namenjeno nam študentom skozi celoten študij.

Zahvalil bi se rad tudi ženi in družini za pomoč in razumevanje ter pomoč v času pisanja diplomskega dela.

POVZETEK

Nabava ima v podjetjih vse večji pomen, saj je z ustrezno organizirano nabavo možno močno zmanjšati stroške in odhodke. Vsak prihranek v nabavi je direkten dobiček k bilanci podjetja in se veliko lažje izmeri kot prihranke pridobljene v katerikoli drugi funkciji podjetja. Doseganje prihrankov v ostalih funkcijah zahteva več napora in jih je po zaključku projektov dosti težje oceniti in ovrednotiti. Zaradi velikih razvojev v komunikaciji in širitve globalizacije se podjetja na vseh trgih srečujejo s svetovno konkurenco, kar pomeni, da so v vedno težjem položaju in morajo več sredstev vlagati v ohranjanje in izboljševanje statusa na trgu. Zaradi obvladovanja kakovosti morajo podjetja optimizirati kakovost vhodnih surovin, s katerimi bodo še vedno dosegala zeleno kakovost končnih proizvodov. Izboljšanje statusa na trgu je najlažje doseči z zmanjšanjem vhodnih stroškov podjetja, za kar je seveda odgovoren oddelek nabave. Torej sledi, da se vsak razvoj v oddelku nabave mora odražati v zmanjšanju stroškov za podjetje, seveda ob upoštevanju stanja na trgu surovin.

V diplomski nalogi predstavim pomen nabave blaga, nabavno službo v podjetju, načrtovanje nabave in pomen izbire dobaviteljev ter pogajanj z njimi. Velik poudarek v diplomskem delu je na komunikaciji z dobavitelji ter zagotavljanju najugodnejših nabavnih pogojev z uporabo novih nabavnih orodij. Posebej se v diplomskem delu izpostavi ugodnosti vpeljave Category managementa in vpeljavi sistema SAP Ariba za izvajanje nabavnih projektov. Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem teoretičnem delu opredelim nabavo, opišem naloge nabave, cilje nabavne funkcije in generalno organizacijo nabavne funkcije. Nato predstavim organizacijo nabave v podjetju X, predstavim trenutno uporabljena orodja za delo v nabavi in komunikacijo z dobavitelji ter opišem na novo vpeljano upravljanje nabavnih kategorij ali Category management in organizacijske spremembe ob vpeljavi. V drugem praktičnem delu pa podrobneje opišem funkcionalnost sistema SAP Ariba na primeru podjetja X in poskušam oceniti vpliv novega sistema na delovanje procesa nabave ter na odnose z dobavitelji. V zaključnem delu predstavim ugotovitve, dodam komentar na trenutno stanje v oddelku nabave, na kratko opišem prihodnje korake v nabavi in obdelam vprašanja intervjujev zaposlenih v nabavi v podjetju X

Ključne besede: nabava, Category management, SAP Ariba, komunikacija v nabavi, organizacijska struktura

ABSTRACT

Optimization of the procurement process by implementation of SAP Ariba at company X

Procurement is becoming increasingly important in companies, because with good organization it is possible to significantly reduce costs and expenses. Any savings in procurement is a direct gain to the company's profit and easier to measure than savings gained in other functions of the company. Achieving savings in other departments requires more effort and is harder to evaluate after project completion. Due to major developments in communication and globalization, companies in all markets are facing global competition, that is why they are in an increasingly difficult position and need to invest more resources in maintaining and improving market status. In order to control quality, companies need to optimize the quality of raw materials, with which they still achieve the desired quality of finished products. Improving the market status of the company can be achieved by reducing the entry costs, which are controlled by of the purchasing department. Therefore, it follows that any upgrade in the purchasing department should be reflected in cost reduction, taking into account the situation in the raw materials market.

A greater emphasis in the thesis is on communication with suppliers, and providing favorable purchasing conditions through the use of new purchasing tools. In the thesis the highlight is on the benefits of the introduction of Category management and the implementation of the SAP Ariba system for the management of procurement projects. The thesis is divided into two parts. In the first theoretical part, I will define procurement, describe the tasks of procurement, objectives and the general organization of the procurement. Then I will present the organization of procurement in company X, present the currently used tools for work in procurement and communication with suppliers, and describe the newly introduced Category management along with organizational changes at the time of implementation. In the second practical part, I will describe the functionality of the SAP Ariba system on the case of company X and try to assess the impact of the new system on the procurement process and on relationships with suppliers. In the final part, I will present the findings, add a comment on the current situation in the procurement department, briefly describe the next steps in procurement and address the issues of interviews with employees in procurement in company X.

Keywords: procurement, Category management, SAP Ariba, communication in procurement
Organisational structure

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	6
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	7
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	8
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	8
2	NABAVNA FUNKCIJA	9
2.1	OPREDELITEV NABAVE	9
2.2	NALOGE NABAVNE FUNKCIJE	10
2.3	CILJI NABAVNE FUNKCIJE.....	11
2.4	ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE	13
2.4.1	<i>Nabavna organizacijska struktura</i>	13
3	ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU X	17
3.1	TRENTNA ORGANIZACIJA IN POSTOPEK NABAVE V PODJETJU X	17
3.2	ORODJA TRENTNO V UPORABI ZA IZVAJANJE NABAVNIH PROCESOV.....	20
3.3	KROVNA TEMA: KADROVANJE IN MANAGEMENT TALENTOV – UVEDBA SISTEMA UPRAVLJANJA NABAVNIH KATEGORIJ (CATEGORY MANAGEMENT)	22
3.3.1	<i>Kaj je Category management?</i>	22
3.3.2	<i>Kdo je Category manager?</i>	23
3.3.3	<i>Organizacijske spremembe za uvedbo category managementa in razvoj obstoječega kadra</i>	23
3.3.4	<i>Kakšni so že zaznani rezultati category managementa</i>	24
4	UVEDBA SISTEMA SAP ARIBA V PODJETJU X	25
4.1	POMEMBNE FUNKCIONALNOSTI SISTEMA SAP ARIBA ZA NABAVNI PROCES.....	25
4.2	POSTOPKI IN ORODJA V NABAVNEM PROCESU KATERA LAHKO NADOMESTIMO Z UPORABO SISTEMA SAP ARIBA.....	28
4.3	PRIMERJAVA ŠTEVILA KORAKOV Z UPORABO DOSEDANJIH ORODIJ IN UPORABO SISTEMA SAP ARIBA	30
4.3.1	<i>Nabava strateškega materiala – kartonske embalaže</i>	30
4.3.2	<i>Nabava investicije – tovorna vozila</i>	32
5	SKLEP	35
6	VIRI, LITERATURA	38
7	PRILOGE	39

KAZALO SLIK

SLIKA 1: CENTRALIZIRANA OBLIKA NABAVNE ORGANIZACIJE	13
SLIKA 2 DECENTRALIZIRANA NABAVA.....	15

1 UVOD

Nabavna služba ima danes večjo vlogo v podjetju, kot jo je imela v preteklosti, ko je bila le ena izmed operativnih funkcij v povezavi s proizvodnjo. S finančnega vidika je razvidno, da uspešna, gospodarna in učinkovita nabava veliko pripomore k uspešnosti podjetja.

Nabavna funkcija ima tudi razvojno nalogo, saj mora slediti konkurenčnemu trgu in posledično razvijati nove proizvode. Pomembna naloga nabavne funkcije je zato tudi dobra in premišljena izbira dobavitelja, saj lahko dober dobavitelj pomaga pri razvoju novih proizvodov. Dobavitelj ima pomembno vlogo v proizvodnem procesu, saj mora priskrbeti kakovosten material ob pravem času in na pravem mestu. Veliko dejavnikov vpliva na izbiro primerne in ustreznega dobavitelja, zato je za nabavo in posledično za celotno podjetje zelo pomembna pravilna izbira dobavitelja, s katerim bo podjetje vzpostavilo povezavo, na kateri temelji zaupanje, kakovost, medsebojno sodelovanje in zanesljivost.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Zaradi hitrih sprememb na globalnih trgih je konkurenca na trgu vedno večja, podjetja morajo slediti trendom na trgu in željam odjemalcev, saj se lahko po dolgem obdobju počasne gospodarske rasti hitro znajdemo v kriznih situacijah, če nismo pozorni na trende, ki so s časom vedno bolj kompleksni in specifični. Odjemalci se vedno bolj zavedajo vpliva potrošnje na okolje in zato od podjetji pričakujejo odgovorno ravnanje do okolja in naravnih danosti.

Uspešnost podjetja je najbolj odvisna od sposobnosti managerjev in njihove sposobnosti prilagajanja, iznajdljivosti in sposobnosti prepoznavanja potenciala v še neraziskanih področjih. Nabava predstavlja v vsakem podjetju unikatno možnost za uspeh, če se podjetje zaveda pomembnosti nabave in jo razvija skupaj z vsemi drugimi funkcijami.

Za uspešno delovanje nabave je potrebna uporaba sodobnih metod za izvajanje nabavnih procesov in tudi izobražen, kompetenten in motiviran kader. V zadnjem delu diplomske naloge se bom osredotočil na uvedbo novega sistema SAP Ariba za izvajanje strateške in investicijske nabave v podjetju X.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Razlog za izbor teme so pozitivne izkušnje na področju nabave, želja po širitvi strokovnega znanja, s katerim bom v svojem podjetju prispeval k višji učinkovitosti nabavne službe in nižanju stroškov v podjetju.

V prvem delu diplomske naloge bom z uporabo obstoječe literature poskušal opredeliti nabavo kot poslovni proces in opredeliti, kakšno funkcijo ima v podjetju.

V drugem delu diplomske naloge bo sledila analiza nabavnega procesa v podjetju X na osnovi teoretičnih znanj, pridobljenih v prvem delu. Podrobneje bo predstavljen proces nabave na področju investicij in strateške nabave, kar je tudi primaren namen za uvedbo sistema SAP Ariba.

V tretjem delu diplomske bom raziskoval uvajanje modernih nabavnih orodij v podjetju X, izzive, ki pridejo z uvedbo in razvojem kadrov za uporabo le-teh. Primaren fokus bo usmerjen na uvedbo sistema SAP Ariba in predvidene prednosti ter morebitne pasti, na katere je potrebno biti pozoren.

Cilji, ki jih želim doseči, so:

- predstaviti proces in organizacijo nabave v podjetju X,
- raziskati, kakšen vpliv bo imela uvedba sistema SAP Ariba na nabavo v podjetju X,
- najti kritične točke in težave, predlagati rešitve,
- razširiti znanje na nabavnem področju in aplicirati v vsakdanjem delu.

Trditve, ki jih dokazujem v diplomskem delu:

- H1: Uvedba sistema SAP Ariba bo nadomestila 50% drugih orodij v nabavnem procesu podjetja X.
- H2: Z uvedbo sistema SAP Ariba bo podjetje zmanjšalo število korakov v nabavnem procesu (z prenosom dela nalog na dobavitelja).
- H3: Za uvedbo Category managementa je bilo potrebno razviti obstoječe kadre za upravljanje posameznih kategorij materialov, s čimer bomo na letni ravni stroške nabave znižali za 3%

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Vsi podatki, ki sem jih prejel v podjetju X, so točni.
- Predpostavljam, da je nabava v podjetju X ena pomembnejših funkcij.
- Predpostavljam, da ima podjetje X nabavno politiko razdelano in opredeljeno.

Omejitve so:

- Zaradi želje po anonimnosti podjetja sem omejen le na podatke, ki ne razkrivajo identitete podjetja.
- Pomanjkanje informacij za moderne nabavne sisteme kot SAP Ariba.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Za raziskovanje bom v večini uporabljal literaturo s področja nabave, ki jo bom nadgradil z internimi podatki podjetja X, kjer bo to zaradi anonimnosti mogoče.

Usmeritev diplomskega dela bo na področje organizacije in izvajanje procesa nabave, kar pomeni, da bo to raziskava poslovanja z fokusom na eno funkcijo podjetja, na nabavo.

V večini diplomskega dela bom uporabljal deskriptivno metodo za opisovanje dejstev in procesov. Za povzemanje mnenj bom uporabljal metodo kompilacije in analize. Za globlje razumevanje procesa bom uporabil še metodo osebnega spraševanja z intervjujem relevantnih oseb v vodstvu in nabavi podjetja X. Podatke za teoretični del diplomske naloge sem pridobil s pomočjo sekundarnih virov podatkov, saj sem uporabil domačo in tujo strokovno literaturo ter vire.

2 NABAVNA FUNKCIJA

2.1 *Opredelitev nabave*

Ko omenimo pojem nabava, se spomnimo na vsakodnevno preskrbo z dobrinami, ki jih ponuja trg in brez katerih si je težko predstavljati življenje. Na enak način so podjetja močno povezana in odvisna od preskrbe z surovinami, ki so potrebne za delovanje podjetja.

Po pregledu strokovnih virov sem našel več različnih opredelitev nabave in katere dejavnosti izvaja nabavna funkcija.

Nabava v podjetju skrbi za pridobivanje blaga in storitev, ki jih podjetje potrebuje za svoje osnovno delovanje ter vzdrževanje in izvajanje pomožnih dejavnosti, od zunanjih ponudnikov po neugodnejših komercialnih pogojih. V tem procesu nakupovanja tehnično opredelimo potrebe, iščemo dobavitelje in se z njim pogajamo o komercialnih pogojih, sklenemo pogodbe, kreiramo naročila, spremljamo razvoj naročil in potrdimo prejem blaga ali storitev. (Weele, 1998)

Nabavo v podjetju lahko opredelimo tudi kot poslovno funkcijo, katere primarna naloga je v pravem času, primerno kakovostjo in ceno ter ustrezno količino oskrbeti podjetje. Dodatne naloge nabave vključujejo še raziskavo trga, planiranje nabavnih cen, sklepanje nabavnih pogodb, definiranje nabavne politike ter vodenje evidenc vseh nabavnih transakcij. (Potočnik, 2002)

Z nabavno funkcijo povezujemo več različnih pojmov, nekateri po definicijah presegajo meje nabave, nekateri pa so le majhen del celotnega procesa. Ti pojmi se velikokrat nepravilno ali izmenjaje uporabljajo za opisovanje nabave. Osnovni pojem, ki ga je potrebno definirati, je **nabava**. Definicija pojma je, da zajema vse aktivnosti v toku, ko podjetje od zunanjega dobavitelja prejme račun. V to so vključeni posli med podjetji, kompenzacije med podjetji ter najemanje storitev ali osebja pri zunanjih agencijah ali izvajalcih za določen čas ali projekt. Pojem **naročanje** je po definiciji samo kreiranje in posredovanje naročil dobaviteljem po že dogovorjenih komercialnih pogojih. Pojem **oskrba** je pojem, ki je nekoliko širši kot pojem nabava in so vključene vse dejavnosti, da naročen material pride od dobavitelja do končnega mesta v podjetju. Pojem **nakup** je ožjega pomena od pojma nabava, saj ne obsega prvih stopenj nabavnega procesa, ker ni potrebe po specifikaciji materiala, saj je ta podrobno določen. Pojem **dobava** ima prav tako širši pomen od pojma nabava, saj zraven nabave vključuje še prevzem in skladiščenje.

V nabavi v zadnjih časih vse bolj pomemben proces je opisan s pojmom **zagotavljanje virov** (Sourcing). To je prvi del nabavnega procesa in vključuje iskanje virov nabave, zagotavljanje stabilne dobave materiala, iskanje alternativnih virov nabave in zbiranje podatkov o vseh virih nabave. V izvajanje nabavnega procesa so lahko vključeni različni materiali in storitve, ki spadajo v sledeče kategorije: surovine, potrošni material, polizdelki, deli, izdelki, osnovna sredstva, vzdrževalni material in razne storitve. (Završnik, 2000)

2.2 Naloge nabavne funkcije

Temeljne naloge nabavne funkcije so razna pripravljalna dela, med katera sodijo: raziskave nabavnega trga, planiranje nabave in formiranje nabavne politike.

Med raziskovanje nabavnega trga izvajamo tri ključne dejavnosti:

- **Analizo nabavnega trga** izvajamo, kadar ugotovljamo trenutno stanje na nabavnem trgu, kadar nabavljamo nove artikle ali prilagajamo proizvodni program našim strankam in razpoložljivim možnostim nabavnega trga. V tem procesu podjetje želi dobiti informacije o dobaviteljih na tujih in domačih trgih, o konkurenci na trgu, o morebitnih alternativnih materialih na trgu za namen varovanja proizvodnje in o tem, ali so dobavitelji na trgu zanesljivi, kakovostni in konkurenčni.
- **Opazovanje trga** se izvaja, kadar želimo slediti spremembam na nabavnem trgu v nekem časovnem intervalu. Iz zbranih podatkov v časovnem intervalu želimo izluščiti informacije o gibanju cen in zalog materiala na trg, informacije o spremembah v konkurenci, ponudbi in povpraševanju, informacije o razvoju novih tehnologij in alternativnih materialov. Kadar izvajamo opazovanje trga, je to v praksi večje število analiz nabavnega trga v nekem obdobju, iz katerih dobimo boljše informacije o stanju in gibanju na nabavnem trgu.
- **Napoved razvoja nabavnega trga** se izvaja na temelju analize in opazovanja trga. Za nabavo najpomembnejši napovedi sta napoved gibanja cen materialov in napoved količin, potrebnih v nekem obdobju. Napovedi so lahko zanesljive, če niso za predolga obdobja, če temeljijo na kvalitetnih podatkih in v kolikor ni intenzivnih vplivov na spremembe na trgu. (Potočnik, 2000)

Za raziskavo nabavnega trga so pomembna tri temeljna področja raziskovanja:

- Raziskovanje materiala in storitev, s ciljem zmanjšanja nabavnih stroškov in povečanjem dobička.
- Raziskovanja dobaviteljev z namenom zagotavljanja možnosti razvijanja dolgoročnih odnosov, pridobivanja novih dobaviteljev in zagotavljanja virov nabave.
- Raziskovanja novih sistemov in postopkov, saj so le-ti hrbtenica nabavne službe in služijo vsem nabavnim referentom za delo z velikimi količinami informacij. (Weele, 1998)

Namen opravljanja vseh pripravljanih del je možnost sklepanja o situaciji na nabavnem trgu, priprava analiz in poročil, na podlagi katerih lahko kasneje sprejemamo nabavne odločitve. Po zaključku pripravljanih del so opravila nabavne funkcije povezana z izdelavo specifikacij za povpraševanja, izbiranjem ustreznih dobaviteljev, pogajanja za čim ugodnejše komercialne pogoje, sklepanje pogodb z najboljšimi dobavitelji, kreiranjem naročil, spremljanjem poteka dobave materialov ali storitev, oceno dobavljenih material ali storitev in arhiviranjem vse potrebne nabavne dokumentacije.

2.3 Cilji nabavne funkcije

Nabava je poslovna funkcija, katere namen je pridobivanje materiala in uslug, potrebnih za nemoteno izvajanje vseh dejavnosti v podjetju, pri zunanjih virih po čim ugodnejših komercialnih pogojih. (Weele, 1998)

Podjetje si s politiko zastavlja cilje, ki morajo biti dosegljivi, merljivi in v skladu z vizijo podjetja. Podjetje zastavljene cilje uresničuje z različnimi poslovnimi strategijami, ki se razlikujejo glede na področje izvajanja z namenom višanja konkurenčnosti, donosnosti in finančne stabilnosti. Nabavna funkcija stremi k uresničevanju notranjih ciljev podjetja, katerim vodstvo v podjetju določa prioriteto, da čim več prispevajo k uspešnosti podjetja. Med različnimi podjetji se cilji nabave razlikujejo, a vseeno poznamo glavne cilje, h katerim stremi nabavna funkcija v vseh podjetjih.

Glavni cilji nabave po Završniku (Završnik, 2008) so:

- Zagotavljanje oskrbe vseh odjemalcev v podjetju z dobrinami v ustreznih količinah, ustrezni kakovosti, ob pravem času.

- Izbiranje dobaviteljev ki nam dajejo najboljše komercialne pogoje (cena, kakovost, plačilni pogoji, dobavni rok) in s tem zagotavljati konkurenčno nabavo.
- Zniževanje stroškov nabave, ki se kažejo v prevelikih in nekurantnih zalogah, kalu in stroških izpada v proizvodnji zaradi pomanjkanja potrebnih dobrin ter nižanje vseh stroškov, ki nastajajo v nabavnem poslovanju.
- Razvijanje in ohranitev nivoja poslovnih odnosov z dobavitelji, ki nam bodo pomagali v potencialnih nujnih situacijah. Poskušati razvijati odnos na način, da oba poslovna partnerja čutita, kot da sta zmagovalca.
- Iskanje in zagotavljanje nadomestnih virov nabave z namenom nižanja tveganja in znižanja odvisnosti od obstoječih virov.
- Vzpostavljanje in ohranjanje delovnih in medsebojnih odnosov z ostalimi funkcijami v podjetju z namenom izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti vseh udeleženih v poslovnem procesu podjetja.
- Zagotavljanje izobraževanja in motivacije profesionalnega nabavnega osebja za doseganje višje učinkovitosti in uspešnosti pri doseganju nabavnih ciljev.
- Implementacija zunanje standardizacije in specifikacije materialov z namenom nižanja stroškov in izboljševanja učinkovitosti nabave ter posledično tudi uspešnost podjetja v celoti.
- Sledenje tržnim trendom in spodbujanje tekmovalnosti v podjetju za doseganje boljših rezultatov.
- Razvijanje ekološkega izvajanja nabave in celotnega podjetja.

Iz vsega naštetega lahko vidimo, da so glavni cilji nabavne funkcije vpleteni v veliko področij znotraj kot tudi zunaj podjetja. Iz tega vpogleda lahko sklepamo o pomembnosti nabavne službe za doseganje temeljnih ciljev podjetja. Izpolnjevanje glavnih ciljev nabavne službe ima velik vpliv na učinkovito, nemoteno in skladno delovanje vseh procesov v podjetju. Tako z izpolnjevanjem ciljev podjetju omogočamo uspešno poslovanje, doseganje temeljnih ciljev podjetja in rast podjetja na trgu.

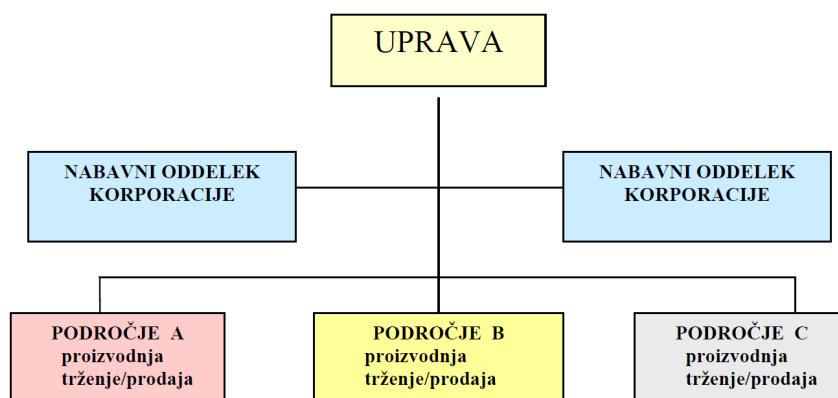
2.4 Organizacija nabavne funkcije

Za uspešno organizacijo nabave je potrebno zaznati in upoštevati dejavnike, ki vplivajo na delovanje in organizacijo nabave. To je pomembno, saj je nabava tista funkcija, kjer lahko z primerno organizacijo podjetju občutno zmanjšamo obratovalne stroške. Dejavnike, ki vplivajo na nabavo, delimo na notranje in zunanje dejavnike. Notranji dejavniki so: karakteristike dobrin, ki jih nabavljamo, tehnična oprema na voljo v podjetju, tehnološko-proizvodni proces in finančno stanje podjetja. Zunanji dejavniki so: viri nabave (dobavitelji/partnerji), logistična povezanost, geografska lokacije podjetja, lokalna zakonodaja in stanje podjetja na nabavnem trgu. (Galič, et al., 2009)

2.4.1 Nabavna organizacijska struktura

Podjetje se po analizi dejavnikov, zavedenih v prejšnjem odstavku, odloči za eno od treh oblik organizacije nabavne funkcije. Te osnovne organizacijske oblike so: centralizirana, decentralizirana in kombinirana oblika organizacije nabavne funkcije.

Kadar se podjetje odloči za centralizirano obliko organizacije nabave, se ustanovi en oddelek nabave, ki oskrbuje vse obrate ali enote podjetja z dobrinami in storitvami. V taki organizaciji oddelki, za katere nabava izvaja procese ne smejo samo izvajati nabavnih aktivnosti ali se dogovarjati z dobavitelji o komercialnih pogojih. V tak oddelek mora podjetje zaposliti usposobljeno nabavno osebje, ki išče dobavitelje, zbira ponudbe, izvaja pogajanje in sklepa pogodbe z dobavitelji. Z dobavitelji nabavno osebje sklepa dolgoročne dogovore, s katerimi določijo komercialne pogoje sodelovanja in posebne nabavne pogoje.



Slika 1: Centralizirana oblika nabavne organizacije

Vir: Weele, 1998

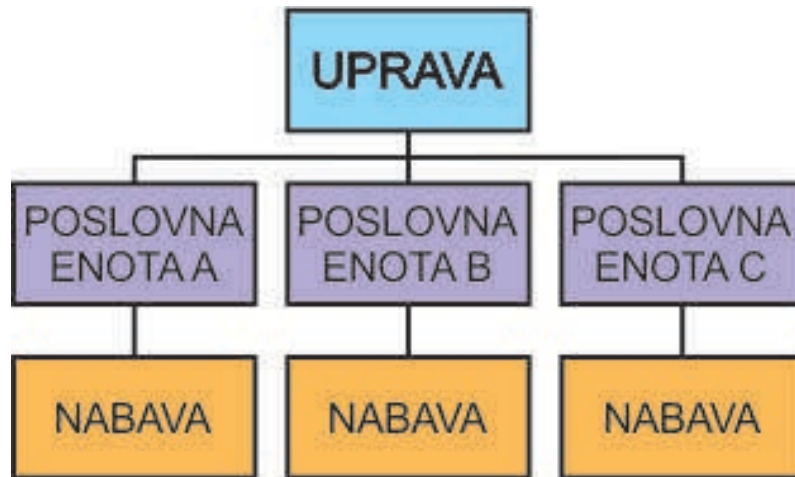
Prednosti izbire centralizirane organizacije nabave so naslednje:

- Zaradi enega skupnega oddelka nabave je izvajanje nabavne politike lažje.
- Dobavitelji obravnavajo podjetje kot celoto.
- S konsolidacijo imamo v enem postopku večje količine dobrin, s čimer dosegamo boljše pogoje ob pogajanju z dobavitelji.
- Ob centralizaciji skladiščnih kapacitet lahko zmanjšamo zaloge materialov in surovin.
- Ker z konsolidacijo povečamo količino materiala, ki ga nabavlja en komercialist v nabavi, se zmanjša strošek na enoto nabavljenega materiala in poveča poznavanje nabavnega trga za določeno kategorijo materialov in surovin.
- Z usmeritvijo komercialistov v kategorije materialov se viša informiranost o stanju na nabavnih trgih.
- Zmanjša se število kreiranih naročil, kar omogoči boljše nadzor kakovosti pri vходу materiala v skladišče.
- Centralizirana organizacija nabave ima pozitiven učinek tudi na dobavitelje, saj jim podjetje predstavlja enovitega kupca z manjšim številom kontaktov, s tem pa se zmanjša tudi njihov obseg dela.

Če ima podjetje dislocirane enote in le-te uporabljajo različne materiale, zaznamo naslednje pomanjkljivosti izbire centralizirane organizacije nabave:

- Težko prilagajanje nabavne funkcije potrebam različnih poslovnih enot.
- Poveča se čas naročanja materialov specifičnih za določeno enoto.
- V centralnem skladišču prihaja do težav z organizacijo in zamud pri dostavah.
- Poveča se tudi količina potrebne komunikacije med enotami in oddelki ter materialne dokumentacije.
- Oteženo je usklajevanje med proizvodnimi obrati in nabavo, kar se še posebej izrazi, kadar moramo izvesti nujno naročilo materiala.
- Vodstvo posameznih enot nima odgovornosti za nabavne odločitve. (Potočnik, 2000)

Kadar pa podjetje izbere decentralizirano obliko nabave, se v vsaki poslovni enoti določi oseba ali skupina, ki nabavlja material samo za to poslovno enoto. Takšno obliko nabavne službe podjetje uvede, če ima več proizvodnih enot, ki proizvajajo različne proizvode in je potrebno nabavljati proizvodni enoti specifične materiale. Z uvedbo decentralizirane nabave podjetje poskuša odpraviti negativne lastnosti centraliziranega poslovanja.



Slika 2 Decentralizirana nabava

Vir: Lasten

Prednosti decentralizirane organizacije nabave so naslednje:

- Oseba ali skupina, ki izvaja nabavo za eno proizvodno enoto, ima boljše poznavanje kakovostnih in količinskih zahtev potrebnih materialov.
- Z oskrbo na lokalnih trgih imamo boljši pregled nad spremembami, zagotavljamo lahko hitro dostavo in znižujemo stroške dostave.
- Lažje obvladovanje materialov manjše vrednosti, ki bi prekomerno obremenjevali centralno nabavno službo.
- Zaradi specifičnih potreb posameznih proizvodnih enot so lahko zahtevani posebni pogoji, kot hlajen prevoz ali skladišče. (Potočnik, 2000)

Slabosti decentralizirane organizacije nabave:

- Zaradi organizacije nabavnih služb v vsaki poslovni enoti se višajo skupni stroški nabavne službe.
- Nabava služba v eni proizvodni enoti ne pozna materialov, ki se nabavljajo v drugih proizvodnih enotah.

- Iz prejšnje točke sledi, da lahko več proizvodnih enot kupuje enake materiale pri enem dobavitelju in zato ne dosegajo dobre cene glede na skupno količino.
- Od decentraliziranju skladišč dobimo slabši pregled nad zalogami materialov in lahko imamo v podjetju primanjkljaj v enem skladišču in višek v drugem skladišču.
- Kadar en dobavitelj oskrbuje več poslovnih enot, mora komunicirati in sklepati posle z več osebami znotraj enega podjetja, zaradi česar se dvigujejo stroški poslovanja, ki se seveda vključi v končno ceno materialov. (Potočnik, 2000)

Glede na predstavljene prednosti in pomanjkljivosti obeh modelov se podjetja večinoma odločajo za kombinirano obliko organizacije nabave. Pri kombinirani obliki nabave se surovine, strateški materiali, nabavljajo centralno, pomožni in vzdrževalni materiali pa ločeno po poslovnih enotah. S tem se zagotovijo najboljši možni komercialni pogoji za material, ki predstavlja večino potreb v proizvodnji in fleksibilnost materialov, ki ne predstavljajo visokih stroškov v podjetju, kot na primer vzdrževanje.

3 ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU X

3.1 Trenutna organizacija in postopek nabave v podjetju X

Podjetje X ima kot temeljno nalogo nabave preskrbo podjetja, vseh poslovnih enot in povezanih podjetij s surovinami, potrošnimi materiali, energenti, vzdrževalnim materialom ter s stroji in napravami. Vendar za uspešno poslovanje podjetja ni pomembna le nabava primerne količine materiala, ampak tudi zagotavljanje ustrezne kakovosti materiala, ki mora biti kupljen po najboljših možnih pogojih in seveda ob primernem času za zadovoljitev potreb podjetja.

Trenutna organizacija nabavne funkcije v podjetju X je centralizirana nabava za vse strateško/proizvodno pomembne surovine in materiale ter delno decentralizirana za potrošne in vzdrževalne materiale in storitve. V preteklosti je bil večji del nabave decentraliziran, a je k centralizaciji prispevalo uvajanje standarda ISO 9001 in prepoved samostojne nabave po enotah, s čimer se je večino nabavnih aktivnosti preneslo v nabavno službo. Centralizacija nabave je prinesla prednosti v organiziranosti in zmanjšanju stihijske nabave, uvedbi nadzora nad kakovostjo dobaviteljev, izbiro najustrežnejšega dobavitelja za posamezne materiale in kategorije ter v obvladovanju in zniževanju stroškov podjetja.

Centralizacija nabave je pokazala dobre rezultate ob planiranju nabave, planiranju vrstnega reda nabav, izbiri dobaviteljev in sklepanju pogodb z dobavitelji. Nabavna funkcija je odgovorna za centralno nabavo strateških surovin in materialov za vse proizvodne enote, z oblikovanjem nabavne politike določa enotne nabavne postopke in metode dela ter organizira nabavno poslovanje podjetja. Zraven nadzora podjetja X nadzoruje tudi nabavo vseh podjetij v skupini, za katera veljajo poenotena pravila:

- Nabava surovin in materiala poteka v koordinaciji z krovnim podjetjem.
- Kadar želi povezano podjetje za enak material uporabiti drugega dobavitelja, kot je tisti v podjetju X, ga mora odobriti podjetje X.
- Pogoji kakovosti za nabavljene materiale, ki vplivajo na kvaliteto in izgled končnega proizvoda, morajo biti enki kot tisti podjetja X.
- Podjetje X usklajuje in načrtuje nabavo v sodelovanju s podjetji v skupini.
- Podjetja v skupini morajo poročati podjetju X o aktivnostih in uspešnosti nabave v obliki mesečnega, kvartalnega in letnega poročila.

Centralna nabava je samostojen oddelek, ki deluje v okviru strokovnih služb podjetja X, znotraj katerega imamo vpeljeno členitev na dveh obliki notranje organiziranosti nabavne službe:

- Nabava različnih skupin materialov materiale, na primer strateške surovine, embalažo, energente, potrošne materiale, vzdrževane materiale, nabava materialov za potrebe investicij.
- Nabava na različnih geografskih področjih in tujih trgih, na primer nabava v Sloveniji, v državah bivše Jugoslavije, iz držav Evropske unije in uvoz iz tretjih držav.
- Ob konca leta 2019 je podjetje X pričelo z uvajanjem upravljanja blagovnih skupin v nabavi (Category management). Na začetku se je glede na dosedanje izkušnje določilo Category managerje in nabavne komercialiste. Category managerji so dobili odgovornost za upravljanje svoje blagovne skupine na nivoju skupine podjetij, ki vključuje matično podjetje in tudi hčerinska podjetja. Cilj upravljanja blagovnih skupin je konsolidacija potreb na nivoju, višjem od podjetja, v katerem so zaposleni. Nabavni komercialisti v lokalnih podjetjih morajo za vse materiale, ki so uvrščeni v upravljanje blagovnih skupin, pridobiti potrditev category managerja pred izvedbo naročila.

Nabavna služba v podjetju X je v stalni povezavi s proizvodnjo, kontrolo kakovosti, razvojem in marketingom, za katere opravlja nabavne aktivnosti ter usklajuje odstopanja in sproti obravnava nove zahteve. Kontrola kakovosti ob vhodni kontroli ustvari zapisnik s katerim preda pomembne informacije o morebitnih odstopanjih ob dobavi (količinskih in kakovostnih) nabavnemu oddelku, ki nato posreduje pri dobaviteljih za korekcijo vseh odstopanj. Potrebna je tudi tesna povezava nabave s proizvodnjo in razvojem, saj vsaka planirana tehnološka sprememba v proizvodnji zahteva spremembe v nabavi, ker potencialno vpliva na dinamiko dela z dobavitelji, ki dobavljajo materiale za ta tehnološki proces. Postopek dela v nabavni službi je sistemsko določen in vsebuje naslednje faze dela:

- Iz proizvodnje v nabavo preko sistema SAP ERP pridejo interna naročila, ki definirajo potrebo po materialu količinsko in kakovostno.
- Nabava po odobritvi internih naročil prične z enim od dveh postopkov:
 - o Kreiranje naročila v sistemu SAP ERP za fiksnega dobavitelja po pogodbeno določenih komercialnih pogojih in pošiljanje po e-pošti.
 - o Zbiranje ponudb na trgu (vsaj 3), izbor najprimernejše/najugodnejše ponudbe in kreiranje naročila v SAP ERP po izbrani ponudbi in pošiljanje po e-pošti.

- Nabava sledi, da dobavitelj realizira dobavo v roku določenem na naročilu, razvidno iz prevzema v SAP ERP in s komunikacijo s skladiščnimi delavci.
- Kontrola kakovosti izvede neodvisen nadzor kakovosti, kar izpostavi morebitne količinske ali kvalitetne težave - reklamacije, njihovo reševanje je delo nabave.
- Ob reševanju reklamacij nabava vzpostavi komunikacijo z dobaviteljem, mu sporoči odstopanja pri dobavi, ki jih mora dobavitelj po pogodbi reševati na lastne stroške. Količinska odstopanja se načeloma rešujejo z dodatno pošiljko materiala, kakovostna pa z menjavo materiala ali z dobropisom za neskladen material. Vse reklamacije se vodijo v evidencah nabave kot tudi v sistemu in se upoštevajo ob letni oceni dobaviteljev.
- Ob izvajanju operativnih dejavnosti nabava izvaja tudi redna pogajanja z dobavitelji glede komercialnih pogojev, sklepa nove pogodbe in dodaja anekse k obstoječim pogodbam. Sledi tudi letnim količinskim potrebam po materialih za optimizacijo nabave in konsolidacijo količin za namen doseganja ugodnejših komercialnih pogojev.
- Enkrat letno nabava izvaja tudi aktivnosti ocene dobaviteljev glede na uspešnost. V ta namen se uporablja vprašalnik za ocenjevanje, na katerem se ocenjuje dobavitelja po štirih kriterijih:
 - Kakovost, ki ima težo ocene 50%.
 - Cena in plačilni pogoji, ki imajo težo 20%.
 - Zanesljivost, ki ima težo 10%.
 - Okoljski kriterij, ki ima težo 20%.
- Po izvedeni oceni dobaviteljev se dobavitelje uvršča na seznam odobrenih dobaviteljev glede na to, v katerega izmed treh razredov se uvrstijo glede na dosežen rezultat:
 - Razred A 100% – 85% - sposoben dobavitelj izpolnjuje vse pogoje za sodelovanje.
 - Razred B 85% - 70% - pogojno sprejemljiv dobavitelj.
 - Razred C manj kot 70% - nesprijemljiv dobavitelj.

3.2 Orodja v uporabi za izvajanje nabavnih procesov

V različnih delih postopka nabave uporabljamo v podjetju X večje število orodij, katerih namen je usklajevanje potreb in zahtev proizvodnje, pridobivanje ponudb dobaviteljev, pogajanje za najboljše možne komercialne pogoje in še veliko več.

Primarna orodja vsakega nabavnika v nabavni službi so seveda orodja za komunikacijo. V nabavi podjetja X se za interno komunikacijo v skupini podjetij uporablja celotna paleta orodij. Za individualno usklajevanje med različnimi oddelki, kot tudi delno za komunikacijo z dobavitelji, se veliko uporablja telefonske klice. To v velikem številu primerov kaže slabost v pomanjkanju sledljivosti in zagotavljanju razumevanja, zato je standardna praksa pošiljanje potrditvenih e-mailov po telefonskih klicih za zagotavljanje sledljivosti in preprečevanje napak v komunikaciji. Za hitro individualno komunikacijo se delno uporablja tudi moderne aplikacije na pametnih telefonih, kot Viber ali Telegram, s čimer se tudi niža tekoče stroške telekomunikacij v podjetju, saj so nekatera hčerinska podjetja izven meja EU. Za komunikacijo z dobavitelji se večinoma uporablja pošiljanje e-pošte preko programa Outlook, na tak način podjetje dosega sledljivost komunikacije tudi z implementacijo centralnega nabavnega e-poštnega predala, do katerega imajo dostop pooblaščen osebe. Za interno komunikacijo več udeležencev naenkrat se uporablja program Outlook, ki omogoča masovno pošiljanje obvestil in organizacijo sestankov. Zaradi lažjega obvladovanja sestankov in zaradi dislociranosti določenih delov podjetja se večino sestankov organizira kot videokonference preko programa Teams.

V vsakdanjem delu nabavniki pregledamo in kreiramo veliko število dokumentov, to so ponudbe, predračuni, nabavne pogodbe, naročila, zapisniki, računi... Za obvladovanje tako velikega števila dokumentov podjetje X uporablja programe, kot so Word, Excel, in PDF bralnike. Ponudbe, predračuni in računi dobaviteljev so v veliki meri v obliki PDF dokumentov in se večinoma hranijo v elektronski obliki, ko pa postanejo del nabavne pogodbe, se jih skupaj s pogodbo hrani v fizični in elektronski obliki. Za kreiranje nabavnih pogodb ima podjetje X pripravljene predloge v programu Word, kjer je samo potrebno dodati ključne podatke in posebnosti ter se lahko pogodba že pošlje v pregled pravni službi in v podpis.

Za obvladovanje celotnega podjetja in s tem tudi nabavnih potreb se v podjetju X uporablja programska oprema SAP ERP. Ta programska oprema obvladuje skoraj celotno poslovanje podjetja in zagotavlja sledljivost pri prehajanju procesov iz enega oddelka v drugi oddelek. V nabavni službi preko SAP ERP prejemamo potrebe po materialih, poročila kontrole kvalitete,

plan proizvodnje, prevzeme blaga, morebitne reklamacije blaga. Nabavna služba pa SAP ERP uporablja za kreiranje velikega števila dokumentov, potrebnih za komunikacijo z dobavitelji, ko so povpraševanja, naročila in dostave. Za interni pregled se uporablja vnos ponudb v sistem in primerjavo ponudb za optimizacijo cene po artiklu. Dodatne funkcije, ki jih nabavna služba izvaja v SAP ERP, so še ocena dobaviteljev, pregled zalog po skladiščnih lokacijah in kreiranje veliko raznolikih poročil. Kot dodatno orodje za poročanje se uporablja tudi sistem BW on HANA, ki vsako noč črpa podatke iz SAP ERP in jih prikazuje v bolj učinkovitih in preglednih poročilih.

Nabavna služna je v dosedanjih procesih za izboljševanje cene in komercialnih pogojev večinoma uporabljala direktno komunikacijo s kakovostno potrjenimi dobavitelji preko telefonskih pogovorov in e-pošte. Konec leta je pričela uporabljati tudi usluge spletne platforme Smart Tender, z uporabo katere imajo sodelujoči dobavitelji možnost aktivnega oblikovanja končne ponudbe. Preko te platforme dobavitelji oddajo tehnično usklajene in potrjene ponudbe z vnosom cene, plačilnih pogojev, roka dobave in drugih za projekt relevantnih komercialnih pogojev na platformo preko spletnega obrazca. Organizator avkcije ima možnost izbire, ali dobavitelji vidijo svoj rang ali pa najugodnejšo ponudbo. Dobavitelji imajo do zaključka dražbe možnost ponudbo prilagoditi in tako postati najugodnejši ponudnik. Slabost te platforme je pomanjkanje možnosti za direktno komunikacijo z dobaviteljem, kar ima za posledico veliko koordinacije preko telefona in e-pošte. Platforma trenutno podpira omejeno število jezikov in je nekoliko manj prijazna uporabnikom. To se posebej izrazi pri uporabnikih s slabšimi računalniškimi sposobnostmi in pomanjkljivim znanjem angleškega jezika. Za uslužbenca nabavne službe podjetja X ima uporaba platforme Smart Tender tudi določene tehnične omejitve kot slabo pregleden uporabniški vmesnik, nezmožnost prilagajanja vmesnika, manjkajo možnosti potrjevanja projektov v sistemu in slaba splošna sledljivost.

3.3 Krovna tema: kadrovanje in management talentov – Uvedba sistema upravljanja nabavnih kategorij (Category management)

3.3.1 Kaj je Category management?

Category management je strateški pristop k upravljanju nabavnega procesa, kjer organizacija svojo nabavo segmentira na področja, ki vsebujejo podobne ali sorodne izdelke, kar omogoča osredotočenje na možnosti konsolidacije potreb in višanje učinkovitosti. Category Management lahko vključuje delitev neposrednih in posrednih materialov ali storitev ali pa se nanaša na ločevanje materialov ali storitev po vrednosti, dobavitelju, vrsti ali obsegu. Povezani teoriji, ki ju lahko uporabimo za razčlenjevanje blaga ali storitev, sta Pareto (pravilo 80/20) in analiza ABC. Iz teh modelov je mogoče videti, kje so visoki stroški in kje je treba dati poudarek.

Prednosti category managementa omogoča nabavnim strokovnjakom osredotočanje njihovega časa na izvedbo tržnih analiz, da v celoti izkoristijo pogajanja z dobavitelji in jih pravilno upravljajo v skladu s cilji podjetja. Category management pomaga pri organizaciji nabavne ekipe, prispeva k ekonomiji obsega in izboljšanju odnosov z dobavitelji. Hkrati pa pridobimo poglobljeno razumevanje, kako posamezna kategorija prispeva k obvladovanju tveganj.

Category management omogoča poglobljeno razumevanje trga, izdelkov, dobaviteljev, dobavne verige in omogoča razvoj strateških načrtov kategorij. Ta globlja raven vpogleda in organizacije dobavne verige upošteva okoljske, družbene in politične dejavnike za učinkovitejše upravljanje tveganj za organizacijo. Category managementa ne smemo zamenjevati s segmentacijo stroškov, saj je strukturiran razpon dejavnosti namenjen zagotavljanju vrhunskih rezultatov v nabavi.

Z nadaljnjim razvojem nabave bo tehnologija postala gonilna sila na večini področij. Category managementu bo tehnologija lahko pomagala z izboljšanjem MRP in ERP sistemov ter nadgradnjami črtnega kodiranja, RFID in avtomatizacijo nabave. V kombinaciji z upravljanjem z dobavitelji (SRM), uporabo mehkih veščin, razvojem tehnologije, ocenjevanjem trga, prepoznavanjem in upravljanjem zainteresiranih strani, zagotavljanjem etičnega ravnanja, nenehnim prizadevanjem za trajnostno nabavo je upravljanje kategorij odlična metoda za povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov in višanje vrednosti dobavne verige. (CIPS Foundation, 2021)

3.3.2 Kdo je Category manager?

Category manager je zaposleni v nabavi, specializiran za ravnanje z blagom ali storitvami za določeno kategorijo, npr. storitve, logistiko, prevoz, varnost. Odgovoren za načrtovanje in nabavo na svojem področju / kategoriji. To je zelo specializirana vloga nabave, ki od posameznika zahteva izkušnje v kategoriji, ki jo obravnava, saj le tako lahko dosega optimalne rezultate. Za dobro umestitev zaposlenega na mesto category managerja lahko uporabimo orodja, kot so Belbinove vloge ekip in osebnostni test Myers Briggs, da ocenimo tip in motivatorje za category managerja. Glede na oceno tipa zaposlenega se lahko tudi kategorije prilagodijo posameznim lastnostim in interesom za doseganje optimalnih rezultatov. (CIPS Foundation, 2021)

3.3.3 Organizacijske spremembe za uvedbo category managementa in razvoj obstoječega kadra

Osnovno vprašanje ob organizacijskih spremembah je »Kdo mora kaj storiti in kdaj?«, kar določi, kako bodo implementirane spremembe. Za vpeljevanje sprememb je primeren projektni pristop, potrebno je specificirati in realizirati projekt vpeljave organizacijskih sprememb. Za projekt je potrebno definirati, kakšne naloge želimo uvesti, kdo bo odgovoren za izvedbo in določiti roke za implementacijo sprememb. Po vpeljavi projekta je potrebno slediti zastavljenim rokom in preverjati ali projekt dosega zastavljene mejnike, saj drugače ni smiselno postavljati rokov. Če bi pričele nastajati zamude na projektih, je potrebno vpeljati ukrepe za usmeritev projekta na zastavljeno časovnico. (Burton, 2015)

Ob vpeljevanju sprememb je potrebno veliko pozornosti nameniti komunikaciji, saj morajo biti tako zaposleni v oddelku nabave kot tudi vsi relevantni oddelki obveščeni o spremembah in o novi usmeritvi nabave. Na tak način zagotovimo optimalno delovanje vseh oddelkov, povezanih za nabavo, sledenje strategijam, določenih v projektu in doseganje zastavljenih ciljev nove organizacije. Najpomembneje je, da vsi zaposleni, na katere bo sprememba organizacije najbolj vplivala, imajo jasno sliko, zakaj se ta korak izvaja in kako bo ta korak vplival na njihovo delo ter delovanje celotne organizacije. Na tak način zmanjšamo možnost odpora zaposlenih na organizacijske spremembe in poskrbimo za uspešno izpeljavo projekta. (Francis, 2003)

Ena izmed točk pri načrtovanju projekta spremembe organizacije je oblikovanje delovnih mest znotraj nove organizacije. Za vse zaposlene je potrebno določiti cilje in naloge, ki jih morajo

opravljati, ob tem je potrebno upoštevati uvajanje novih tehnologij in načine za višanje produktivnosti ter motivacije zaposlenih. Razčlenjevanje dela na posamezne naloge povzroči nastanek razmerij ali hierarhije med ljudmi. Zato se morajo zaposleni povezovati, da lahko opravijo skupe naloge, s čimer dosežemo med zaposlenimi določen nivo specializacije za neko področje. (Rozman, 200)

V podjetju X je prišlo ob zagonu projekta za organizacijsko spremembo oddelka nabave do določitve category managerjev iz obstoječe neformalne organizacijske strukture. Nabavniki s širokim znanjem in izkušnjami so bili povišani v category managerje za prva strateška področja. Sledilo je iskanje kadra znotraj podjetja X za zapolnitev vrzeli v organizacijski strukturi, za zagotavljanje pokritosti vseh kategorij nabave. Po zagonu uvedbe category managementa se je pričelo še iskanje in zaposlovanje zunanjih specialistov na posameznih področjih kjer se je pokazala potreba. Ob prestrukturiranju oddelka nabave je bilo potrebno izvesti delavnice za nove category managerje, jim podati osnovne informacije o nalogah in obvestiti vse podjetja v skupini o novi organizacijski shemi nabave. Izvedel se je tudi team-building z vsemi člani nabave za izboljševanje sodelovanja in višanje motivacije za opravljanje nalog posameznih udeležencev v procesu nabave. Direktorica nabave je s pomočjo namestnice oblikovala novo nabavno politiko, v kateri so določena pooblastila vseh udeleženi v nabavnem procesu, naloge zaposlenih v nabavi, postopki, po katerih je potrebno izvajati proces nabave in cilje nabavne službe kot celote za vsa podjetja v skupini.

3.3.4 Kakšni so že zaznani rezultati category managementa

Nabavne kategorije jasno pokažejo, katere kategorije predstavljajo največje nabavne stroške in imajo tudi nabavna tveganja. Z upravljanjem blagovnih kategorij v nabavi prispevamo k konsolidaciji količin, poznavanju tržnih zakonitosti in situacije na trgu, omogočanju proaktivnega delovanja, določanju blagovni kategoriji prilagojene strategije in taktike pogajanj in s tem k povečanju konkurenčnosti nabave. Uvede se smiselna organizacija nabavnih aktivnosti glede na specifično materialne hierarhije, kar poveča število potencialnih dobaviteljev in zmanjša tržna tveganja. Ena največjih prednosti je specializacija in obvladovanje ene kategorije v detajle in upravljanje s kategorijo na ravni celotne skupine. Najpomembnejši dosežen cilj vpeljave category managementa je dosežen prihranek na strateških materialih v višini cca 3-5%.

4 UVEDBA SISTEMA SAP ARIBA V PODJETJU X

Programska oprema SAP Ariba prinaša v ustaljen proces nabave veliko sprememb. Ena najpomembnejših sprememb je centralizacija nabavnega procesa iz več sistemov v enega, ki sledi vsem spremembam v nabavnih projektih.

4.1 Pomembne funkcionalnosti sistema SAP Ariba za nabavni proces

Po uspešno zaključenih izobraževanjih vseh vključenih v novo ustanovljene procese za uporabo sistema SAP Ariba se uporaba sistema loči v nekaj ključnih korakov.

Najprej se prične uporaba modula za registracijo, kvalifikacijo in sledenje kakovosti dobaviteljev, angleško »Supplier Life-cycle and Performance (SLP)«. Ključna prednost modula SLP je prenos odgovornosti za vnos pravih podatkov v sistem SAP Ariba na dobavitelja, tako zagotovimo ažurnost podatkov in preprečimo napake pri vnosu podatkov s strani zaposlenih. Prvi korak dela v modulu SLP je povabilo dobavitelja k registraciji, to lahko storimo na dva različna načina:

- Registracijski postopek lahko pričnemo direktno v SAP Ariba s kreiranjem zahtevka za odpiranje dobavitelja, ki ga potrdi Category manager izbrane blagovne skupine, nato dobavitelj dobi povabilo k registraciji.
- Dobavitelje, ki so vneseni v matičnih podatkih sistema SAP ERP, lahko preko integracijskega vmesnika prenesemo v sistem SAP Ariba z že izpolnjenimi podatki. Po prenosu dobavitelju dodamo le kontaktno osebo in mu pošljemo povabilo k registraciji.

Po prejemu povabila je naloga dobaviteljev registracija v SAP Ariba omrežje, pripojitev k omrežju Podjetja X in izpolnitev registracijskega vprašalnika. Kadar dobavitelj registracijski vprašalnik izpolni in potrdi, gredo podatki, vneseni s strani dobavitelja, skozi več korakov potrjevanja. Najprej sledi kontrola in potrditev bančnih podatkov, nato pa analizo odgovorov na vprašanja izvedeta pravna služba in oddelka za skladnost. Če slednja ne ugotovita nobenih neskladij ali nepravilnosti, dobavitelja potrdita. Zadnji v potrjevalni verigi je zmeraj Category manager, da lahko nadzoruje proces registracije in vidi morebitne komentarje pravne službe ali oddelka za skladnost. Po opravljeni registraciji lahko dobavitelj sodeluje na nabavnih projektih, oddaja ponudbe, pošilja sporočila.

Za zagotavljanje kakovosti dobaviteljev imamo v sistemu SAP Ariba modulu SLP še uveden proces kvalifikacije dobaviteljev, s katerim dobavitelje kvalificiramo za določene kategorije materialov. V procesu kvalifikacije se dobavitelju pošlje kvalifikacijski vprašalnik, v sklopu katerega dobavitelj izpolni ustrezne izjave ali sporoči, da poseduje za dejavnost certifikat. Proces kvalifikacije je v celoti v domeni nabavne službe, sproži ga lahko vsak nabavnik z dostopom do sistema, potrditev kvalifikacije pa izvrši Category manager. Če dobavitelj v kvalifikacijskem vprašalniku označi, da poseduje certifikat (na primer ISO14001), se mu pošlje še dodatni modularni vprašalnik, preko katerega v sistem SAP Ariba naloži digitalno kopijo certifikata in vnese podatke o izdaji in roku veljavnosti. Prednost uporabe ločenega sistema za upravljanje certifikatov je, da sistem avtomatično opozarja Category managerja in dobavitelja o iztekanju veljavnosti certifikatov. Celoten sistem za kvalifikacijo dobaviteljev ob enem služi kot shramba in sledljiva zgodovina vseh listin, izjav in certifikatov, ki jih mora nabavni oddelek voditi za dobavitelje določenih blagovnih skupin.

Po opravljeni registraciji v SLP modulu lahko dobavitelji pričnejo sodelovati v nabavnih projektih. Za izvedbo nabavnih projektov uporabljamo modul nabava »Sourcing«, v tem modulu imamo na voljo precejšen izbor različnih funkcionalnosti. Za nabavnika najpomembnejša orodja so kreiranje poizvedb dobaviteljem, zbiranje ponudb, kreiranje primerjalnih table in organizacija spletnih dražb. V modulu Sourcing kreiramo nabavne projekte, ki lahko vsebujejo več različnih dogodkov (RFI, RFP, Auction) in so zaključena celota neke nabavne aktivnosti.

Pošiljanje poizvedbe dobaviteljem lahko storimo z dvema procesoma, ki sta odvisna od podrobnosti informacij za iskano blago:

- Request for Information (RFI) – uporabimo, kadar imamo idejo za uvedbo novega materiala ali procesa v proizvodno, a še nimamo tehničnih specifikacij. Dobavitelj ima proste roke, da nam predstavi svojo rešitev našega problema. Po zaključku dogodka RFI se ne more izvesti izbira najboljšega ponudnika, saj nimamo usklajenih ponudb.
- Request for Proposal (RFP) – uporabimo, kadar imamo že določene nekatere karakteristike blaga, za katerega izvajamo projekt ali kot drugi korak v projektu po izvedbi RFI. Dobavitelji v RFP več nimajo popolne svobode za oblikovanje ponudb, saj so že določene tehnične zahteve v poizvedbi. RFP je lahko zadnji korak v projektu na podlagi ponudb poslanih v dogodku RFP, se lahko izbira najugodnejšega dobavitelja, če le-ta ustreza kakovostno tehničnim zahtevam.

Sistem po zaključenih dogodkih v nabavnem projektu avtomatično kreira primerjalno tabelo vseh ponudnikov, pri čemer se primerjajo vsi zahtevani kriteriji. Kriterijem za primerjavo lahko tudi dodamo indekse, s katerimi jim določamo pomembnost. Primerjalne tabele so posebej pomembne, kadar je RFP zadnji korak in je potrebna ocena vseh ponudb in izbira zmagovalnega ponudnika – dobavitelja.

Kadar imamo po izvedbi dogodka RFP izjemo konkurenčne ponudbe, se lahko odločimo še za izvedbo dražbe Auction. Za izvedbo dražbe moramo imeti pri vseh ponudnikih dogovorjene kakovostno tehnične zahteve, saj načeloma zmagovalec na dražbi postane naš dobavitelj. Po končani dražbi dobimo podrobno poročilo o dogajanju kot za RFP, vključno z grafi o nižanju ponudb skozi čas.

Po zaključku vse dogodkov v nabavnem projektu je potrebno izvesti pregled ponudb (RFI), potrditev ponudb (RFP) in izbrati zmagovalnega ponudnika (RFP ali Auction). V ta namen nam SAP Ariba omogoča izpis raznolikih poročil o poteku procesa, o doseženem znižanju cene skozi proces, doseženih prihrankih glede na dosedanje cene (dosedanje cene je za prve projekte potrebno vnašati ročno). Iz izkupička teh poročil lahko tehnične osebe pregledajo vse ponudbe in potrdijo tehnično ustreznost, odgovorne osebe pa lahko med ponudniki izberejo primernega dobavitelja. Po opravljeni izbiri ponudnika imamo v SAP Ariba tudi nastavljen proces potrjevanja izbranega dobavitelja, v katerega lahko vključimo vse odločevalce in potrjevalce v podjetju in na tak način zagotovimo sledljivost procesa v enem sistemu.

Po potrditvi izbire dobavitelja imamo v SAP Ariba tudi možnosti obveščanja dobaviteljev o pozitivni ali negativni odločitvi, ki jo lahko tudi po potrebi utemeljimo.

Poročila v sistemu SAP Ariba so najpomembnejša za nabavno službo, saj se glede na učinkovito rabo sistema lahko ocenjuje tudi učinkovitost nabavne službe in posameznih zaposlenih. Na tak način sledimo celotnemu procesu nabave in zagotavljamo kar se le da transparenten in kakovosten postopek nabave.

Za uporabo sistema SAP Ariba je pomembna tudi izvedba integracije z obstoječim sistemom SAP ERP. Integracija omogoča prenos povpraševanj (RFQ) iz SAP ERP v sistem SAP Ariba, kjer jih dobimo v obliki zahtevka za nabavo (Sourcing request). Zahtevke za nabavo nato pretvorimo v nabavni projekt (Sourcin Project), v toku katerega pridobimo in finaliziramo ponudbe dobaviteljev. Po opravljenem projektu lahko z uporabo integracije iz SAP Ariba direktno kreiramo naročilo v SAP ERP, ki ga nato avtomatsko pošljemo dobavitelju na e-pošto.

Za uvajanje centralnega sistema za sklepanje, upravljanje in vzdrževanje nabavnih pogodb se v prihodnje planira še uvedba modula Contracts. V tem modulu imamo možnost z dobavitelji soustvarjati pogodbe, vnašati spremembe, dokler obe strani nista zadovoljni. Sistem ima veliko stopnjo avtonomnosti, kar olajša kreiranje pogodb, sledi pogodbenim rokom in nas opozarja na pogodbe, ki se jim izteka veljavnost.

4.2 Postopki in orodja v nabavnem procesu, ki jih lahko nadomestimo z uporabo sistema SAP Ariba

Sistem SAP Ariba je prvenstveno namenjen obvladovanja velikega števila nabavnih projektov, zato je pglavitna funkcija sistema inovativna komunikacija z dobavitelji.

Eno izmed prvih orodij, ki se mu zmanjša pogostost uporabe je, E-pošta, saj lahko preko sistema SAP Ariba dobaviteljem neposredno v sistemu pošiljamo sporočila o projektih ali o morebitnih težavah ali dodatnih zahtevah. Prednost takega načina komunikacije je zmanjšanje skrbi ali so prave osebe dobile obvestilo, ali so obvestila bilo poslana. Dobavitelji nam tudi pošiljajo odgovore v SAP Ariba, kjer se za zagotavljanje sledljivosti komunikacije avtomatično shranjujejo. Če nam je dobavitelj poslal sporočilo po e-pošti, ga lahko arhiviramo z drugimi sporočili v SAP Ariba, saj dobi vsak projekt v SAP Ariba svoj e-poštni predal. Na tak način se izognemo potencialnim izgubljenim sporočilom in izgubi pomembnih podatkov zaradi neprevidnosti. E-pošta se je do sedaj uprabljala za preverjanje stanja nabavnih projektov, v SAP Ariba pa lahko vsak pooblaščen udeleženec projekta preverja status projekta, že poslano ponudbo dobaviteljev, status dogodkov v projektu, izvaja pregled rezultatov in potrdi rezultate projekta.

Zaradi uvedbe dvosmerne komunikacije dobaviteljev preko sistema SAP Ariba ob prvi registraciji bo po naši oceni prišlo do drastičnega zmanjšanja telefonske komunikacije z dobavitelji. Dobavitelji bodo preko sistema obveščani, kadar se bo odprl nov projekt za njihove kategorije, kadar jih bomo želeli kvalificirati za nove kategorije, kadar jim bodo potekle pogodbe, certifikati, izjave in kvalifikacije. Velik delež te komunikacije opravlja sistem popolnoma avtonomno ob vnosu podatkov, reviziji registracijskih podatkov, zagonu projektov in izbiri zmagovalcev projektov. Vendar se pričakuje na drugi strani rahlo višji volumen klicev za tehnično pomoč, predvsem neveščih uporabnikov. Za čim učinkovitejšo pomoč uporabnikom se v podjetju X razvija spletni portal, ki je namenjen za navodila, kako izvesti različne naloge v sistemu SAP Ariba po korakih.

Eno novejših orodij, ki ga bo SAP Ariba v celoti nadomestila je platforma za spletne dražbe Smart Tender. Platforma Smart Tender se je pričela uporabljati v podjetju X v začetku leta 2020 za optimizacijo cen strateških materialov in nižanje stroškov investicij. Velike pomanjkljivosti platforme Smart Tender so omejitve na ozek nabor jezikov, podpora za oddajanje ponudb v različnih valutah, minimalna komunikacija z dobavitelji preko platforme in pomanjkanje sledljivosti izvedenih projektov.

Ob velikih investicijskih projektih ali definiranju cenikov strateških materialov za visoke zneske so se v preteklosti organizirala pogajanja v živo z dobavitelji, kar pa se je izkazalo za neučinkovito, saj se je porabilo veliko časa za pripravo, izvedbo in analizo. SAP Ariba z vpeljavo različnih tipov nabavnih dogodkov (Events) omogoča izogibanje pogajanjem v živo, ki jih je še posebej težko izvajati v trenutnih časih zaradi vplivov novega korona virusa.

Eden izmed največjih izzivov za projekt SAP Ariba je obvladovanje velike količine nabavne dokumentacije, ki spremlja celotne proces nabave kot tudi skoraj vsak posamezen korak. Prehod na digitalno komuniciranje ni dovolj za digitalizacijo nabave, potrebno je digitalno hraniti in vzdrževati čim večji obseg nabavne dokumentacije. Različni moduli sistema SAP Ariba hranijo različne digitalne kopije dokumentov, ki so vezani na posamezen modul. SLP modul hrani vse dokumente, vezane na potrjevanje registracije dobavitelja, vse vprašalnike in certifikate, vezane na kvalifikacijo dobavitelja in vse izjave, izpolnjene in potrjene s strani dobavitelja. Modul Sourcing hrani dokumente, vezane na posamezne nabavne projekte, ponudbe, kvalitetno prevzemne pogoje, tehnične zahteve, plane dobav in dokumente, povezane z integracijo v SAP ERP. Ko se uvede še modul Contracts, se bo v sistemu SAP Ariba ustvaril enoten sistem hranjenja nabavnih pogodb, zraven dodatnih funkcij, kot je ustvarjanje, usklajevanje, pregledovanje in potrjevanje pogodb. Zaradi vseh teh optimizacij bo sistem SAP Ariba nadomestil 60 – 70% vseh dokumentov, ki se trenutno hranijo v fizični obliki v oddelku nabave in arhivu za preteklih 10 let. Delno optimizacijo na SAP Ariba nudi tudi za postopke testiranja strateških materialov, saj lahko postopek testiranja uvedemo v sistemu, ga spremljamo na nivoju podjetja in kočne odobritve ali zavrnitve hranimo v SAP Ariba.

4.3 Primerjava števila korakov z uporabo dosedanjih orodij in uporabo sistema SAP Ariba

Za najboljše predstave o vplivu uvedba sistema SAP Ariba bomo naredili primerjavo števila potrebnih korakov in števila uporabljenih orodij v dveh standardnih nabavnih postopkih. Prvi postopek bo nabava strateških materialov, specifično nabava kartonske embalaže za proizvodnjo izdelkov. Drugi analizirani postopek bo izpeljava nabave investicije, specifično nabava novih tovornih vozil za oddelek logistike.

4.3.1 Nabava strateškega materiala – kartonske embalaže

Koraki v standardnem postopku nabave kartonske embalaže:

1. Naprej sledi konsolidacija vseh potreb za celotno skupino podjetij glede na plan prodaje, zahteve proizvodnje in minimalne zaloge materiala v skladišču ter odločanje o volumnu materiala, obdobju dobave in trajanju pogodbe. Za izvedbo koraka se uporablja SAP ERP, za pregled zalog in porabe ter pregled planov in Outlook za zbiranje informacij na nivoju skupine.
2. Po zbiranju vseh potrebnih podatkov se izdelava specifikacija materiala, v kateri določimo obdobje dobave, planirane datume dobav in planirane količine za vse nabavljane materiale. V tem koraku se tudi določijo kakovostno prevzemni pogoji, ki jih mora bodoči dobavitelj sprejeti in določajo nivo sprejemljive kakovosti za kontrolo kakovosti. Za izvedbo koraka se uporablja Excel za izdelavo specifikacije, Outlook za usklajevanje v podjetju ter Word za pripravo kakovostno prevzemnih pogojev.
3. Nato sledi zbiranje kontaktov obstoječih dobaviteljev iz prejšnjih nabavnih projektov, iskanje novih dobaviteljev in hramba vseh podatkov o dobaviteljih. Za izvedbo koraka se uporablja lokalne Excel datoteke za hranjenje kontaktnih podatkov o dobaviteljih in splet za iskanje potencialnih novih dobaviteljev.
4. Sledi pošiljanje povpraševanja dobaviteljem preko e-pošte z uporabo programa Outlook
5. Zbiranje ponudbe dobaviteljev, poslanih po e-pošti.
6. Pregled posameznih ponudb ter morebitno usklajevanje preko e-pošte z uporabo Outlooka.

7. Če je potrebno, sledi testiranje vzorcev od novih dobaviteljev ali obstoječih dobaviteljev, če ponujajo do sedaj neznane materiale. Tukaj imamo razvit poseben sistem za interno komunikacijo ob testiranju materialov, preko katerega se potrjuje preverjena kakovost materialov, velik delež je komunikacija, ki potek preko e-pošte.
8. Izdelovanje primerjalnih tabel za učinkovito analizo konkurenčnosti dobaviteljev in potencialno izključevanje neprimernih dobaviteljev. Za ta korak koristimo Excel za izdelavo primerjalnih tabel in e-pošto za komunikacijo.
9. Izvedba končnega pogajanja za ceno s kakovostno potrjenimi dobavitelji, organiziranje biddinga po korakih preko e-pošte, organizacija dražbe preko spletne platforme SmartTender. Pri tem koraku imamo veliko organizacijskih izzivov, od sledenja e-pošti ob biddingu do registracije dobaviteljev na platformo Smart Tender in usklajevanje vseh aktivnosti preko e-pošte in telefonskih klicev.
10. Izdelava primerjalne tabele s končnimi cenami v Excelu ter priprava poročile dražbe, protokola, v Word-u.
11. Izbira najugodnejšega dobavitelja glede na vse komercialne pogoje, predstavljene v primerjalni tabeli ter potrditev vodja nabave. Za ta korak se koristi osebni razgovor z vodjo nabave ter naknadna potrditev dobavitelja preko e-pošte.
12. Obveščanje nagrajenega dobavitelja preko e-pošte ali telefonskega klica, kreiranje in podpis pogodbe v Wordu.

Koraki si bodo sledili v postopku nabave kartonske embalaže, speljanem preko SAP Ariba:

- Koraka 1 in 2 bosta izvedena na podoben način z možnostjo kreiranja Sourcing Requesta v sistemu SAP Ariba pred kreiranjem projekta.
3. Ker se sistem SAP Ariba uporablja za avtomatsko sledenje vsem obstoječim dobaviteljem in vsej dokumentaciji povezani z dobavitelji, ni potrebno izvajati zbiranja informacij obstoječih dobaviteljev izven sistema SAP Ariba. Sistem omogoča še iskanje novih dobaviteljev preko Ariba Discovery, kjer lahko vidimo sezname vseh dobaviteljev z javnim računom na SAP Ariba, ki imajo možnost dobavljati izbrane kategorije materiala v na naše lokacije. V tem koraku uporabljamo sistem SAP Ariba ter podporo dobaviteljem v težavah preko e-pošte in telefona.
 4. Sledi kreiranje nabavnega projekta »Sourcing Project« v SAP Ariba, za katerega uporabimo podatke, pridobljene v korakih 1 in 2. V projekt zajamemo vse obstoječe

dobavitelje, delno tudi avtomatsko če so preferirani, dodamo vso potrebno dokumentacijo (kakovostno prevzemni pogoji, roki dobav...).

5. V projektu nato kreiramo dogodek »RFP«, preko katerega vsi dobavitelji pregledajo naše zahteve in oddajo svoje ponudbe. V enakem koraku izvajamo tudi razna usklajevanja ponudb in tudi testiranje materialov. Kadar se zbiranje ponudb zaključi, nam sistem avtomatsko kreira primerjalno tabelo, na podlagi katere se lahko odločimo, ali bomo izvedli še kak dodaten dogodek v projektu.
6. Zaradi velike konkurence na trgu kartonske embalaže se vedno po zaključku zbiranja ponudb izvede še dražba »Auction«, ki je drugi dogodek v istem projektu. V dražbo lahko vključimo vse dobavitelje, ki so sodelovali v »RFP«, ali pa kakšnega dobavitelja z neustrezno ponudbo tudi izključimo. V dogodek »Auction« se tudi prenesejo vse informacije, posredovane s strani dobavitelja v dogodku »RFP«, kar olajša delo dobaviteljem, saj vnašajo samo morebitne korekcije cene.
7. Po zaključku vseh dogodkov v projektu se pregledajo avtomatsko kreirane primerjave v sistemu, sproži se postopek izbire »zmagovalnega« dobavitelja, vodja nabave potrdi izbiro dobavitelja. Izberemo lahko tudi več dobaviteljev ter nabavljane količine porazdelimo med več dobaviteljev. Dobavitelja sistem avtomatsko obvesti o odločitvi nabave.
8. Kreiranje in podpis pogodbe v Wordu, v prihodnje bo sistem omogočal tudi kreiranje pogodbe glede na izbiro dobavitelja ter z uporabo podatkov direktno iz projekta.

4.3.2 Nabava investicije – tovorna vozila

Koraki kot si bodo sledili v trenutnem postopku nabave investicij na primeru tovornih vozil za logistiko:

1. Po vseh odobritvah, potrebnih za planiranje investicij, pride v nabavni oddelek zahtevki za izvedbo nabavnega dela investicijskega postopka. V nabavo tehnične zahteve ali Technical Task, kar v konkretnem primeru nabave tovornih vozil pomeni tehnične lastnosti vozil za pošiljanje dobaviteljem.
2. Nato sledi zbiranje kontaktov obstoječih dobaviteljev iz prejšnjih nabavnih projektov, iskanje novih dobaviteljev in hramba vseh podatkov o dobaviteljih. Za izvedbo koraka

se uporablja lokalne Excel datoteke za hranjenje kontaktnih podatkov o dobaviteljih in splet za iskanje potencialnih novih dobaviteljev.

3. Sledi pošiljanje povpraševanja dobaviteljem preko e-pošte z uporabo programa Outlook.
4. Zbiranje ponudbe dobaviteljev, poslanih po e-pošti.
5. Pošiljanje ponudb dobaviteljev v pregled in potrditev oddelku logistike ter morebitno usklajevanje preko e-pošte z uporabo Outlooka in preko telefona.
6. Izdelovanje primerjalne tabele za učinkovito analizo konkurenčnosti dobaviteljev in potencialno izključevanje neprimernih dobaviteljev. Za ta korak koristimo Excel za izdelavo primerjalnih tabel in e-pošto za komunikacijo.
7. Izvedba končnega pogajanja za ceno s kakovostno potrjenimi dobavitelji, organizacija dražbe preko spletne platforme SmartTender. Pri tem koraku imamo veliko organizacijskih težav posebej pri registraciji dobaviteljev na platformo Smart Tender in usklajevanje vseh aktivnosti preko e-pošte in telefonskih klicev.
8. Izdelava primerjalne tabele s končnimi cenami v Excelu ter priprava poročila dražbe (protokola) v Word-u.
9. Pošiljanje protokola na oddelek logistike za izbiro najugodnejšega dobavitelja glede na vse komercialne pogoje, predstavljene v primerjalni tabeli ter potrditev vseh udeleženi v nabavnem in investicijskem postopku. Sledi še potrditev uprave podjetja ter izvedba naročila, ki spada pod oddelek investicij, zato ni predstavljena v samostojnem koraku.

Koraki v postopku nabave investicij preko sistema SAP Ariba na primeru tovornih vozil za logistiko:

1. Korak izvede s kreiranjem Sourcing Requesta v sistemu SAP Ariba oddelek logistike, v katerem posredujejo vse potrebne informacije in dokumente (Technical Task, specifikacija) za izvedbo nabavnih aktivnosti
2. Ker se sistem SAP Ariba uporablja za avtomatsko sledenje vsem obstoječim dobaviteljem in vsej dokumentaciji, povezani z dobavitelji, ni potrebno izvajati zbiranja informacij obstoječih dobaviteljev izven sistema SAP Ariba. Sistem omogoča še iskanje novih dobaviteljev preko Ariba Discovery, kjer lahko vidimo sezname vseh dobaviteljev z javnim računom na SAP Ariba, ki imajo možnost dobavljati izbrane

kategorije materiala v na naše lokacije. V tem koraku uporabljamo sistem SAP Ariba ter podporo dobaviteljem v težavah preko e-pošte in telefona.

3. Sledi kreiranje nabavnega projekta »Sourcing Project« v SAP Ariba, za katerega uporabimo podatke, pridobljene v korakih 1 in 2. V projekt zajamemo vse obstoječe dobavitelje, delno tudi avtomatsko, če so preferirani, dodamo vso potrebno dokumentacijo (specifikacija, Tehnične zahteve).
4. V projektu nato kreiramo dogodek »RFP«, preko katerega vsi dobavitelji pregledajo naše zahteve in oddajo svoje ponudbe. V enakem koraku izvajamo tudi razna usklajevanja ponudb in tudi testiranje materialov. Ko se zbiranje ponudb zaključi, sistem avtomatsko kreira primerjalno tabelo na podlagi katere se lahko odločimo, ali bomo izvedli še kak dodaten dogodek v projektu.
5. Oddelek logistike ima možnost dostopa do sistema SAP Ariba, zato lahko potrdi primernost ponudb z vpogledom v sistem. Zaradi velike konkurence na trgu tovornih vozil se vedno po zaključku zbiranja ponudb izvede še dražba »Auction«, ki je drugi dogodek v istem projektu. V dražbo lahko vključimo vse dobavitelje, ki so sodelovali v »RFP«, ali pa kakšnega dobavitelja z neustrezno ponudbo tudi izključimo. V dogodek »Auction« se tudi prenesejo vse informacije, posredovane s strani dobavitelja v dogodku »RFP«, kar olajša delo dobaviteljem, saj vnašajo samo morebitne korekcije cene.
6. Po zaključku vseh dogodkov v projektu se pregledajo avtomatsko kreirane primerjave v sistemu, sproži se postopek izbire »zmagovalnega« dobavitelja s strani oddelka logistike in potrditev izbire s strani odbora direktorjev podjetja. Izberemo lahko tudi več dobaviteljev ter nabavljane količine porazdelimo med več dobaviteljev. Dobavitelja sistem avtomatsko obvesti o odločitvi nabave.

5 SKLEP

V diplomskem delu smo želeli na podlagi strokovne literature prikazati optimalno stanje nabave, najboljše organizacijske prakse v nabavni službi in jih primerjati z stanjem nabave v podjetju X. Na podlagi literature smo najprej opredelili nabavno funkcijo, ugotovili, da pomen nabavne funkcije v svetu narašča in se je razvila v kompleksen management nabave. Danes je nabava v podjetju zraven proizvodnje in prodaje najpomembnejša služba, v podjetjih pa še zmeraj pridobiva vrednost. V večini podjetij danes vidijo strateško vrednost nabave, saj je v proizvodih podjetjih polovica vseh stroškov povezana z aktivnostmi nabave surovin za proizvodnjo. Nabava s svojim učinkovitim delovanjem občutno niža stroške vhodnih surovin, kar neposredno vpliva na dobiček in konkurenčnost podjetja.

V podjetju X so bili določeni cilji nabave, oblikovala se je nova strategija nabave. Direktorica nabave je kreirala novo nabavno politiko. Za namene nižanja stroškov se je na ravni skupine podjetij uvedel category management, s katerim se je dosegla še dodatna optimizacija virov nabave, konsolidacija količin na ravni skupine in doseganje nižjih cen na podlagi konsolidacije. Z uvedbo category managementa se je tudi določilo nove cilje za celotno nabavo in zaposlene v nabavi. Category managerji so prevzeli odgovornost za vodenje kategorij na ravni skupine in za organizacijo dela nabavnih referentov v matičnem podjetju kot tudi v hčerinskih podjetjih. Category management jasno pokaže, v katerih nabavnih kategorijah imamo najboljše možnosti za optimizacijo ter kje imamo najvišja nabavna tveganja. Category management prispeva k konsolidaciji količin, specializaciji na kategorijo in tako poznavanju tržnih zakonitosti in situacije na trgu. Uvaja smiselno organizacijo nabavnih aktivnosti glede blagovne skupine, s čimer povečamo število potencialnih dobaviteljev in zmanjšamo tržna tveganja. Specializacija je ena večjih prednosti category managementa, saj prinese obvladovanje nabavne kategorije v detajle in učinkovito upravljanje s kategorijo. Najpomembnejši dosežen cilj vpeljave category managementa je dosežen prihranek pri strateških materialih v višini cca 5% za vse kategorije nabavnih materialov skupaj. Ugotovili smo, da nabava v podjetju X sledi svetovnim trendom na področju nabave, da oblikuje svoje strategije z upoštevanjem vseh udeleženih v nabavi, proizvodnjo in dobavitelje. Tako izpolnjuje nabava v podjetju X osnovno poslanstvo, optimizacijo stroškov in doseganje najnižjih vhodnih cen surovin ob minimalnih stroških delovanja. Nabava zagotavlja konkurenčnost tako, da izpolnjuje osnovne cilje in sledi viziji podjetja. Naslednji velik izziv v nabavi je uvedba novih informacijskih sistemov in olajšanje opravljanja nabavnih postopkov. Trenutno vpeljani sistem omogoča delo nabave, a ne

zagotavlja prednosti modernih sistemov, predvsem ne zagotavlja vseh možnosti za doseganje najugodnejših komercialnih pogojev in ni dovolj transparenten za vse udeležene v nabavnih aktivnostih. Vsa dokumentacija, potrebna za poročanje finančnih podatkov, se vodi v sistemu SAP ERP in se bo tudi v prihodnje, dokumentacija vezana na dobavitelje, kot so certifikati, izjave, varnostni listi, pogodbe, pa se hranijo na papirju in na raznih lokacijah na intranetu. Vse te pomanjkljivosti so predstavljale izziv pri odločanju za nov sistem in so upravičile strošek novega sistema.

V zadnjih obdobjih je nabava podjetju X uvedla novo organizacijo, trenutno pa je eden največjih projektov v nabavi uvedba SAP Ariba. V nabavi si obetajo veliko prednosti z uporabo novega sistema, kar pa je potrebno podpreti s spremembami organizacije in sprotnim učenjem vseh zaposlenih v nabavi. Prednosti sistema SAP Ariba vidijo v zmanjšanju komunikacije po tradicionalnih kanalih, konsolidaciji vseh nabavnih dokumentov in listin na enem mestu, omogočila brezpapirno delovanje nabave, transparentnost vseh aktivnosti v sistemu, omogočila bo konsolidacijo količin na ravni skupine.

H1: »Uvedba sistema SAP Ariba bo nadomestila 50% drugih orodij v nabavnem procesu podjetja X.« Je zaradi tehničnih omejitev sistema SAP Ariba **ovržena**. Podatki za ovržbo hipoteze so bili izpeljani iz trenutnih empiričnih izkušenj ob uporabi sistema SAP Ariba v vlogi ključnega uporabnika. Z vpeljavo SAP Ariba bomo v standardnih postopkih dosegli zmanjšanje uporabe različnih drugih orodij, posebej komunikacijskih orodij za izvedbo projektov. Vseeno se glede na potrebe nabave ne gre nadejati, da bo uporaba SAP Ariba nadomestila 50% drugih orodij za izvajanje nabavnih procesov.

H2: »Z uvedbo sistema SAP Ariba bo podjetje zmanjšalo število korakov v nabavnem procesu (s prenosom dela nalog na dobavitelja).« Trditev je **potrjena**. Podatke za potrditev hipoteze sem pridobil z izvajanjem projekta na testnem sistemu SAP Ariba in primerjal postopek z že izvedenimi projekti izven sistema SAP Ariba ter na tak način določil število korakov potrebnih za izvedbo dveh različnih standardnih projektov nabave. Za izvajanje nabave je velikokrat potrebno dobavitelje kontaktirati tudi preko e-pošte in telefona in za pripravo različnih poročil potrebujemo še urejevalnike tabel in tekstovne urejevalnike. Osebnost največje prednosti vpeljave SAP Ariba vidim v zmanjšanju števila različnih sistemov in programov ter v integraciji novega sistema z obstoječim SAP ERP. V zadnjem poglavju diplomskega dela smo tudi prikazali, da bomo z uporabo SAP Ariba za 4 korake zmanjšali število korakov, potrebnih za izvajanje nabave strateških materialov in 3 korake za izvajanje nabave osnovnih sredstev. Ob tem bo uvedba SAP Ariba zmanjšala število uporabljenih orodij v nabavi z eliminacijo uporabe

platforme za dražbe Smart Tender z drastičnim zmanjšanjem hranjenja dokumentacije v papirnati obliki in pričetkom pošiljanja zahtev dobaviteljem iz sistema in ne preko e-maila. S to pridobitvijo bo nabava v podjetju X dobila pomembno orodje, ki bo centraliziralo nabavo in preneslo del odgovornosti vzdrževanja matičnih podatkov na dobavitelja.

H3: »Za uvedbo Category managementa je bilo potrebno razviti obstoječe kadre za upravljanje posameznih kategorij materialov, s čimer bomo na letni ravni stroške nabave znižali za 3%« Hipoteza je **potrjena**, saj je uvedba Category managementa prinesla konsolidacijo vseh količin strateških materialov, uporabljenih v skupini podjetij. Na tak način bi se bilo mogoče z dobavitelji dogovoriti za ugodnejše pogoje nabave na vseh strateških surovinah za leto 2020, znižanja cen so preseгла 5% na ravni skupine za vse nabavne kategorije skupaj in do najvišjega znižanja cene 13% odstotkov na embalažnih materialih na ravni skupine.

Iz pregleda odgovorov intervjuvanih zaposlenih vidimo, da imamo v nabavi podjetja X precejšnje razlike v pogledu na nabavne postopke, ki se delno navezujejo na delovni stalež v nabavi. Zaposleni vidijo v ustaljenem procesu prednosti v visoki standardizaciji nabavnih procesov podjetja X. Slabosti v procesu vidijo predvsem v razdrobljenosti proizvodnih obratov po več državah, težave pri konsolidaciji nabavnih količin in poročanju podatkov v podjetju, ki ne uporabljajo SAP ERP. Največje možnosti izboljšave trenutnega procesa vidijo zaposleni v uvedbi enovitega ERP, vzpostavitvi avtomatskih postopkov v ERP in poenostavitvi komunikacije vseh vpletenih v postopku nabave. Category management zaposlenim predstavlja možnost specializacije na določeno kategorijo in celostno obvladovanje le-te, povečuje tudi konkurenčnost nabave, olajšuje izvajanje nabavnih analiz in pripravo statistike. Za zaposlene so največje pomanjkljivosti trenutno uporabljanih orodij, zastarelost orodij, neuporaba vseh tehničnih zmogljivosti orodij, ki so na voljo, uporaba preveč različnih sistemov za vodenje nabavnega procesa in pomanjkanje centraliziranega sistema poročanja.

Opažam precejšnjo podobnost odgovorov na vprašanja o prednostih uvedbe sistema SAP Ariba in potencialnih težav ob uvedbi, kar kaže na dobro informiranost o ciljih projekta uvedbe SAP Ariba. Vsi zaposleni poudarjajo povečanje preglednosti in transparentnosti postopka nabave, omogočanje brezpapirnega poslovanja s centralno shrambo nabavne dokumentacije, potrjevanju zahtev in ponudb ter premiku komunikacije v nabavnem postopku iz e-pošte in telefona v sistem SAP Ariba. Največje slabosti bodoči uporabniki sistema vidijo v zapletenosti sistema, povečanju števila korakov v nabavnem procesu, v zapletenem poročanju v sistemu, v obsežni administraciji sistema in motiviranju dobaviteljev, da se vključijo v sistem SAP Ariba, saj to zanje predstavlja dodatno delo in učenje novih veščin.

6 VIRI, LITERATURA

Burton, R. M. O. B. & H. D. D., 2015. *Organizational design: a step by-step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

CIPS Foundation, 2021. *Category Management Guide*. [Elektronski] Available at: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/strategy-policy/category-management/> [Poskus dostopa 30 Junij 2021].

Francis, H., 2003. *HRM and the beginnings of organizational change*. *Journal of organizational change management*. s.l.:s.n.

Galič, M., Prodnik, J. & Smolar, S., 2009. *Gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Potočnik, V., 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Potočnik, V., 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti.

Rozman, R., 200. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Weele, A. J., 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Završnik, B., 2000. *Nabava: Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Završnik, B., 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

7 PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Spoštovani,

Sem Igor Lah in pišem diplomsko delo na temo **Optimizacija procesa nabave z uvedbo sistema SAP Ariba v podjetju X**. Za raziskovalni del naloge sem se odločil opraviti intervju, zato vas prosim za del vašega časa in jedrnate odgovore na sledeča vprašanja:

1. Kako dolgo delate na področju nabave?
2. Kakšne so prednosti in slabosti procesa nabave v podjetju X?
3. Kje vidite možnosti izboljšave procesa nabave v podjetju X?
4. Podjetje X je pred časom uvedlo category management v procesu nabave. Kakšne so po vašem mnenju prednosti category managementa?
5. Kakšne so pomanjkljivosti orodij, ki se trenutno uporabljajo za izvajanje procesa nabave v podjetju X?
6. Na kak način bo po vašem mnenju uvedba sistema SAP Ariba optimizirala proces nabave podjetja X?
7. Katere so po vašem mnenju potencialne težave povezane z uporabo sistema SAP Ariba?
8. Ali imate še kakšne druge predloge za optimizacijo procesa nabave v podjetju X?

Najlepša hvala za Vaše sodelovanje!

Priloga 2: Odgovori intervjujev

Oseba 1

1. Na področju nabave delam 30 let.
2. Nabava je dinamična funkcija v podjetju in lahko bistveno prispeva k rezultatu in ugledu podjetja. Prednosti nabave v podjetju X in hčerinskih podjetjih so moderna in stabilna organizacija, odgovorni, zanesljivi, motivirani in angažirani sodelavci, proaktivni pristop, sposobnost obvladovanja kriznih situacij, naklonjenost neprestanim spremembam; slabost je velika razdrobljenost prejemnih obratov v več državah in različne zakonodaje, ki obravnavajo kakovost blaga (registracije) v smislu konsolidacije procesa.
3. Uvedba enovitega ERP za izboljšanje komunikacije in konsolidacije.
4. Z category managementom v nabavi prispevamo k konsolidaciji količin, poznavanju tržnih zakonitosti in situacije na trgu, omogočanju proaktivnega delovanja, določanju blagovni kategoriji prilagojene strategije in taktike pogajanj in s tem k povečanju konkurenčnosti nabave.
5. Orodja, ki jih trenutno uporabljamo, so bila uvedena pred več leti in so zastarela, spremembe na trgu zahtevajo posodobitev orodij.
6. Prispevala bo k preglednosti in transparentnosti poslovanja, izboljšala upravljanje z dokumentacijo in brezpapirno poslovanje, omogočila bo konsolidacijo količin.
7. Obsežna administracija sistema, nepripravljenost dobaviteljev za vključitev, poslovanje v Aribi pomeni dodatno delo za dobavitelje, ki imajo svoje informacijske sisteme (podvojen vnos podatkov pri dobavitelju: enkrat v Aribi in drugič v svoj ERP) in morda tudi manjša preglednost zaradi uporabe dvojnega sistema pri dobavitelju.
8. Nimam nobenih predlogov.

Oseba 2

1. V nabavi delam 4 leta.
2. Prednosti nabave težko določim. Glavno slabost predstavlja neorganiziranost šifranta materialov v SAP-u ter neizkoriščanje vseh funkcij (možnosti), ki jih SAP ponuja.
3. Možnosti izboljšav vidim v ureditvi šifranta materialov, v vzpostavitvi delne avtomatizacije postopka izdaje naročil (oz. večja stopnja avtomatizacije, kot je sedaj) in

v zmanjševanju korakov, potrebnih pri potrjevanju (odobritvi) naročil ter digitalizacija potrjevanja.

4. Po mojem mnenju je največja prednost category managementa celostno obvladovanje določene kategorije, detajlno poznavanje potreb podjetja in specifikke trga.
5. Dejstvo, da ne uporabljamo vseh modulov, ki jih SAP ponuja (avtomatizacija = prihranek časa), je po mojem mnenju največja pomanjkljivost.
6. Ne vem.
7. Potencialna težava bo po mojem mnenju prepričati dobavitelje v uporabo SAP Ariba.
8. Za doseganje boljših rezultatov v procesu nabave menim, da je potrebno povečati kader v oddelku nabave.

Oseba 3

1. V oddelku nabave delam 28 let. S samo nabavo pa bolj aktivno zadnjih 7 let.
2. Za vsako podjetje je proces nabave zelo pomemben in prednost je v tem, če je dobro organiziran in s tem je lahko tudi optimiziran. Slabost vidim v prepletanju več različnih podpor nabavnega procesa, kjer so želeni podatki lahko različni in neuskklajeni.
3. Možnosti izboljšave procesa nabave vidim predvsem v dobro podprtem informacijskem sistemu, ki bi omogočal čim manj operative in več časa iskanju novih nabavnih virov.
4. Category management prinaša pomembne prednosti v proces nabave. Predvsem je pomembna organizacija oz. uvrščanje materialov v določeno kategorijo, s tem je možno doseči tudi natančnejše nabavne analize in voditi realno statistiko.
5. Zdi se mi, da bi z enim informacijskim sistemom, ki bi seveda bil pravilno zgrajen, že v začetku upravljanja lahko dosegli večjo učinkovitost, kot da je hkrati vpeljanih več sistemov in se na nek način morajo dopolnjevati/prilagajati eden drugemu.
6. Transparentnejši pregled ponudb, pregled potrebne dokumentacije (certifikati, KPP, specifikacije...), ki jih potrebujemo ob zahtevah naših kupcev in certifikacijskih organov.
7. Še nimam občutka za potencialne težave z uporabo sistema SAP Ariba.
8. Nimam nobenega predloga.

Oseba 4

1. Na področju nabave delam dobro leto in pol.
2. Slabosti: ni direktnega vpogleda v proces nabave naših hčerinskih podjetij. Včasih tudi predolgi odzivni roki odgovornih oseb.
3. V boljši organiziranosti blagovnih kategorij (čeprav se tudi to že vse bolj ureja) in pomoč pri operativni izvedbi naročil, s čimer bi bilo več časa za poglobitev v pomembnejše projekte.
4. Category management prinaša hitrejšo pripravo analiz in lažje spremljanje dogajanja na trgu.
5. V bistvu večjih pomanjkljivosti v trenutno uporabljenih orodjih za opravljanje procesa nabave ne vidim, tiste manjše rešujemo sproti, odvisno od urgentnosti.
6. V tem trenutku bi se z odgovorom vzdržala, saj je preuranjeno govoriti o rezultatih, verjamem pa, da bo, ko bo vse dokončno vpeljano in ko bomo večji v uporabi tega sistema, naše delo verjetno tudi »olajšano«.
7. Po mojih prvih vtisih veliko preveč korakov do dokončanja enega procesa, ampak to pripisemo nevednosti z upravljanjem.
8. Kot sem že navedla, torej še kakšna dodatna operativna pomoč, saj bi se s tem lahko bolj posvetili pomembnim projektom.

Oseba 5

1. Na področju nabave delam 13,5 let.
2. Prednosti procesa nabave vidim v standardiziranem nabavnem procesu (SAP), ISO certifikacija, pravila »delovanja« nabave znana vnaprej in zagotovljena transparentnost procesov. Slabosti procesa nabave se kažejo predvsem v tem, da standardizacija nabavnih postopkov izloča nabor nekaterih dobaviteljev in da zahteve nadrejenih niso vedno uresničljive v togem sistemu nabave.
3. Na to vprašanje težko podam odgovor.
4. Category management jasno pokaže, katere kategorije predstavljajo največje nabavne stroške in nabavna tveganja. Smiselna organizacije nabavnih aktivnosti po materialnih kategorijah glede na specifično materialne hierarhije (število potencialnih dobaviteljev, tržna tveganja itd.).

5. Orodja trenutno ne podpirajo vseh nabavnih aktivnosti (npr. spreminjane cen v času žetve za določene subjekte). Sistem za poročanje ni centraliziran.
6. Uvedba sistema SAP Ariba bo zmanjšala volumen komunikacije preko telefona in e-pošte, da bodo vse informacije zbrane na enem mestu in bo zagotovljena transparentnost vseh aktivnosti.
7. Težave lahko prestavlja izobraževanje kadra in uporaba SAP Ariba v vseh procesih od posredovanja internih potreb do prikazovanja prihrankov ter registracija in kvalifikacija dobaviteljev, saj digitalizacija za nekatere prihaja prehitro.