

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

URŠA ČERČEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEGIJE TRŽENJA ZA PRODAJNI
ASORTIMAN PODJETJA

Urša Čerček

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi so obravnavani dejavniki nabave in nabavnega procesa, na njihovi podlagi sta analizirani uspešnost in učinkovitost nabavne službe v proizvodnem podjetju ter so raziskani problemi, do katerih prihaja pri delovanju nabavne službe. V teoretičnem delu so opredeljene osnove delovanja nabavne službe, predstavljen je pomen nabavne službe v poslovnem procesu in hkrati je raziskana povezanost nabavne službe z ostalimi službami v poslovnem procesu. V analitičnem delu naloge sta predstavljeni analiza poslovanja nabavne službe obravnavanega podjetja in raziskava pripravljenosti kupcev za sodelovanje z obravnavanim podjetjem, poleg tega so predlagane izboljšave v delovanju nabavne službe.

Ključne besede: nabava, nabavna funkcija, nabavna služba, proizvodno podjetje, dobavitelj, stranka, poslovni proces.

SUMMARY

The final project work focuses on the factors of purchasing and a purchasing process by which we try to analyze the effectiveness and efficiency of the purchasing department in a manufacturing company and explore the problems encountered in the operations of the purchasing department. The theoretical part of the work defines the basis of the purchasing department, presents the importance of the purchasing department in the business process and explores the integration of the purchasing department with other departments in the business process. The analytical part of the work presents an analysis of the purchasing department operations and the results of a survey investigating the customer readiness to cooperate with the company in consideration. Furthermore, improvements in the functioning of the purchase department are suggested.

Key words: purchases, purchasing function, cost of service, manufacturing company, supplier, customer, business process.

UDK: 339.138:658.628(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	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 obravnavanem problemu	2
2	Nabava	3
2.1	Teorija nabave.....	3
2.2	Delovanje nabavne službe v proizvodnem podjetju	5
2.3	Cilji nabave v proizvodnem podjetju.....	6
2.4	Doseganje ciljev v proizvodnem podjetju	7
2.5	Merila in kriteriji za merjenje uspešnosti nabavne funkcije	8
3	Dobavitelji	10
3.1	Izbor dobaviteljev	10
3.2	Sodelovanje z dobavitelji.....	12
3.3	Povpraševanje in ponudba	13
3.4	Vzorci	15
3.5	Ocenjevanje dobaviteljev.....	15
4	Naročanje materialov	18
4.1	Dobava materiala	18
4.2	Reklamacije	19
4.3	Predlogi za izboljšavo.....	21
5	Služba nabave v obravnavanem podjetju	23
5.1	Obvladovanje nabavnega procesa v obravnavanem podjetju	24
5.2	Izbira in odobritev ter potrditev dobavitelja	24
5.3	Odobritev oziroma zavrnitev vhodnega materiala.....	25
5.4	Težave v obravnavanem podjetju z dobavo materiala zaradi finančnih problemov	25
6	Raziskava	27
7	Interpretacija rezultatov in ugotovitve	29
8	Sklep	32
	Literatura	33

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Vsako podjetje obsega nekaj ključnih dejavnosti in nekatere izmed njih imajo neposreden stik z okoljem. Sem lahko poleg prodaje uvrstimo tudi nabavo. Za opredelitev nabavne funkcije je treba poznati in razumeti celoten poslovni proces podjetja, katerega sestavni del je tudi nabava. Poslovni proces pomeni poslovanje podjetij in drugih organizacij, hkrati pa je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, to je pridobivanje dobička. Njegovo bistvo je v sorazmerno stalnem ponavljanju določenega spleta delovnih postopkov, zato ga lahko razumemo tudi kot proces reprodukcije v podjetju (Pučko in Rozman 1992, 30).

V teoriji obstaja več opredelitev nabavne funkcije, ki so si sicer precej podobne. V nekaterih pogledih pa se avtorji tudi razhajajo. Potočnik (2002, 20) ugotavlja razliko med oskrbo in nabavo, zanj je oskrba širši pojem kot nabava. Nabava v ožjem smislu je nakup materiala po dogovorjeni ceni in na določenem trgu, v širšem pa obsega tudi raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Management podjetja je prišel do spoznanja, da je z ustrezno in premišljeno nabavo mogoče bistveno zmanjšati stroške. Vendar vse krajša življenjska doba proizvodov sili nabavno službo k pospešenemu iskanju dobaviteljev, tudi rezervnih. Zahteve kupcev so vse strožje in se po dobaviteljski verigi prenašajo do nabavnega področja. Danes morajo podjetja, ki želijo imeti uspešno nabavno službo, tudi učinkovito načrtovati in odločati, hkrati pa je nujna povezanost navedenega z ostalimi službami.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen naloge je analizirati uspešnost in učinkovitost nabavne službe v proizvodnem podjetju in raziskati probleme, do katerih prihaja pri delovanju nabavne službe.

Teoretični cilji so naslednji:

- proučiti teoretične osnove delovanja nabavne službe,
- predstaviti pomembnost nabavne službe v poslovnem procesu,
- raziskati povezanost nabavne službe z ostalimi službami, ki so sestavni del poslovnega procesa v organizaciji, in
- predstaviti obravnavano podjetje.

Empirični cilji so naslednji:

- analizirati poslovanje nabavne službe obravnavanega podjetja,

- raziskati pripravljenost dobaviteljev za sodelovanje z obravnavanim podjetjem ter
- predlagati izboljšave v delovanju nabavne službe in podjetja kot celote.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Za doseganje teoretičnih ciljev so bile uporabljene različne metode, in sicer:

- metoda deskripcije: opis dejstev in procesov v nabavni službi;
- metoda klasifikacije: definiranje pojmov;
- metoda kompilacije: povezovanje različnih stališč in spoznanj raznih avtorjev strokovne literature s področja managementa.

Za predstavitev podjetja so bili uporabljeni interni akti in dokumentacija. Za doseganje empiričnih ciljev sem uporabila naslednje metode: opisna študija primera obravnavanega podjetja, analiza vsebine dokumentov in pisno anketiranje za ugotavljanje pripravljenosti dobaviteljev za sodelovanje z obravnavanim podjetjem. Anketirani so bili dobavitelji, s katerimi ima obravnavano podjetje več kot sto tisoč evrov letnega prometa. Anketni vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Posebni težavi pri pridobivanju primerne literature za izbrano področje nisem imela. Pri metodi za poslovne raziskave je omejitev predstavljala velikost anketirane skupine dobaviteljev. Problem sta predstavljali tudi nezainteresiranost anketirancev in časovna omejitev za izpolnitev ankete.

2 NABAVA

2.1 Teorija nabave

Nabava zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja; nabavna funkcija tako zajema odgovornosti za opravila, katerih namen je predvsem opredelitev specifikacije za material in storitve, ki jih je treba nabaviti (Vukovič in Završnik 2008, 10). Sem uvrščamo predvsem zahtevane količine in kakovosti. Dalje zajema izbiro najprimernejšega dobavitelja, pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njegovo izvedbo, naročanje pri izbranem dobavitelju, spremljanje in nadzor izpolnitve naročila, torej odpreme pri dobavitelju, ter – kot zadnje – spremljanje in ocenitev dobave, ki je že opravljena. Sem spadajo reklamacije, obnavljanje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja.

Potočnik (2002, 20) navaja, da nabava ni le poslovna funkcija proizvodnih podjetij, ampak pomembna dejavnost distribucijskih (trgovinskih) ter javnih in zasebnih storitvenih organizacij. Nabavo tako organizacijsko razdelimo na štiri temeljne skupine: nabavo proizvodnih oziroma predelovalnih organizacij, nabavo preprodajalcev, nabavo organizacij javnega sektorja in nabavo samostojnih institucij, ki se financirajo delno iz javnih sredstev, delno pa iz sredstev prodanih storitev (prav tam).

Po Potočniku (2002, 22) poznamo štiri stopnje razvoja nabave, preden je postala konkurenčno orodje podjetij v njihovem boju na prodajnih trgih. Na prvi stopnji je nabava usmerjena predvsem v količino materiala, na drugi v kakovostno izdelavo teh materialov, na tretji v gojenje odnosov z dobavitelji in na četrti v partnerstvo z dobavitelji, ki se nanaša na medsebojne poslovne odnose, obvladovanje procesov in pričakovanih rezultatov. V povezavi s tem je bilo delovanje nabave najprej pasivno, potem neodvisno, sledi podporno in končno integrativno.

Pučko (1993, 14) navaja, da je podjetje povezano z okoljem na dva načina: okolje vpliva na podjetje in podjetje vpliva na okolje. Tako lahko rečemo, da podjetje dobiva iz okolja neke vložke (inpute), v okolje pa gredo njegovi izložki (outputi).

Obravnava položaja nabave v podjetju je možna tako z notranjih kot tudi z zunanjih vidikov. Notranji vidiki po Potočniku (2002, 23) obsegajo predvsem organiziranost nabave, zunanji pa njeno prepoznavanje na nabavnem trgu. Pomen nabave v podjetju narašča z njenim prehodom od transakcijske prek komercialne k strateški funkciji. Kolikor bolj se nabava vključuje v strateško načrtovanje, toliko večja je njena vloga tako pri učinkovitosti kot tudi pri uspešnosti celotnega poslovanja. Položaj nabave v podjetju določajo organizacijski in vplivni dejavniki. Med organizacijske ali strukturne prištevamo naziv delovnega mesta vodje nabave, njegovo

umeščenost v organizacijsko strukturo, višino njegove plače v primerjavi z vodji drugih poslovnih funkcij idr. Vplivni dejavniki pa so zlasti odnos vodstva podjetja do nabave, letni izdatki za nabavo, pomen učinkovite nabave za konkurenčno sposobnost podjetja idr. Prepoznavanje pomena nabave na trgu je odvisno od institucij, ki vzpodbujajo razvoj »profesionalnega« nabavljanja, raziskovalnega dela na področju nabavnih in logističnih procesov ter teoretičnega izobraževanja in praktičnega strokovnega usposabljanja zaposlenih v nabavi (prav tam).

Kotnik (1990, 3) pravi, da je pri oblikovanju nabavne politike treba upoštevati povezanost nabavne funkcije in politike z drugimi poslovnimi funkcijami in politikami.

Meško Štok (2011, 58) ugotavlja, da so značilnosti nabavljanja odvisne od značilnosti organizacije (velikost, dejavnost, vrste in programi):

- Organizacije in druge institucije: proizvodne (proizvajalci surovin, predelovalci, proizvodnja izdelkov), logistične in transportne organizacije, storitvene, gradbeništvo, trgovinske dejavnosti, javna podjetja in druge organizacije.
- Država: vojska, policija, lokalne skupnosti – po področju oskrbovanja.
- Ustanove in druge institucije: bolnišnice, šole, vrtci, univerze, fakultete, verske organizacije, društva in druge neprofitne ustanove.

Dejavniki, ki vplivajo na potek nabavnega poslovanja, so naslednji (Potočnik 2002, 27):

- Pomen nabave. Čim pomembnejša je nabava za podjetje, tem večja je udeležba vodstva pri odločanju o nabavi.
- Lastnosti materiala. Odločitve o nabavi surovin se tako razlikujejo od odločitev o nabavi rezervnih delov.
- Stopnja tveganja pri nabavi. Kolikor večje je tveganje pri nabavi, toliko več oddelkov je pri tem udeleženi.
- Količina denarja za nabavo. Čim višji so denarni zneski, tem večja je vloga vodstva pri odločanju o nabavi.

Vprašanja, s katerimi se praviloma sooča nabavni oddelek, so naslednja (Potočnik 2002, 28):

- Kaj kupiti?
- Koliko kupiti?
- Kdaj kupiti?
- Kje kupiti?
- Pod kakšnimi pogoji kupiti?
- Koliko plačati?

Z odgovori na ta vprašanja lahko natančneje opredelimo pojem nabave: nabava je tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in ustrezno

kakovostjo oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo zaradi kontinuirane proizvodnje ter trgovska podjetja z blagom zaradi nadaljnje prodaje (predelovalcem, velikim uporabnikom, končnim porabnikom).

Pri tem se nabava spopada s problemom, kako uskladiti naslednje tri izzive (Potočnik 2002, 28):

- zagotoviti visoko stopnjo izpolnitve naročil pri dobaviteljih,
- ob kar se da nizki vezavi denarnih sredstvih in
- čim manjših nabavnih stroških na enoto nabavljenega materiala.

2.2 Delovanje nabavne službe v proizvodnem podjetju

Potočnik (2002, 52) navaja, da mora nabavni oddelek neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi oddelki podjetja. Svojih nalog ne more opravljati neodvisno od proizvodnje ter finančne in prodajne dejavnosti.

Nabava je precej povezana s proizvodno funkcijo. Nekatere dejavnosti, ki so navedene kot nabavne, so lahko v nekaterih primerih uvrščene tudi v proizvodni sektor, na primer v oddelek za ugotavljanje kakovosti materiala. Zaradi povezanosti in soodvisnosti je nujno medsebojno obveščanje.

Sodelovanje med nabavnim oddelkom in proizvodnjo je pomembno zlasti pri (Potočnik 2002, 52):

- konstruiranju izdelkov, kjer se mora nabavni oddelek seznaniti s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala (tu je bolj poudarek na tehničnih elementih kot pa na ekonomskih, kot so cena materiala in možnosti nabave);
- tehnični pripravi dela, ki načrtuje tehnološke postopke, določa za izdelavo potreben delovni čas, pripravlja proizvodno dokumentacijo idr., pri čemer se sodelovanje nanaša na izdelavo dinamičnega načrta nabave materiala in materialnih bilanc;
- standardizaciji in tipizaciji materiala, ker le nabava standardiziranega materiala zagotavlja zniževanje nabavnih stroškov in zmanjšanje potrebne zaloge;
- določanju nomenklature in tehničnih značilnosti materiala, kar je zlasti pomembno za računalniško vodenje nabave in zaloge, pri čemer nomenklatura zajema naziv, enoto mere, kakovost, obliko, dimenzijo, barvo in druge lastnosti materiala;
- opredelitvi nadomestkov (substitutov), če ni mogoče pravočasno priskrbeti osnovnega izdelavnega materiala zaradi nenadne spremembe tržnih razmer ali drugih objektivnih okoliščin (na primer stavka pri dobavitelju ali višja sila).

Ta povezanost se kaže v pripravi, izvajanju in nadzoru obeh dejavnosti, vsebina sodelovanja pa obsega (Vukovič in Završnik 2008, 21):

- raziskovanje nabavnih trgov,
- načrtovanje proizvodnje in nabave,
- izvajanje načrta ter
- spremljanje (nadzor) doseganja ciljev nabave in proizvodnje.

Sodelovanje med proizvodno funkcijo in nabavo se torej začne takoj, ko proizvodnja nabavi predloži načrt proizvodnje oziroma zahteve po materialih. Nabava namreč potrebuje dovolj časa, ki ga dobi s strani proizvodnje, da lahko izvede optimalno preskrbo z materialom.

Vukovič in Završnik navajata, da mora dobavni rok upoštevati (2008, 21):

- dobaviteljev proizvodni cikel,
- čas za dostavo,
- čas za iskanje najboljšega vira in
- čas za pogajanja.

Vukovič in Završnik (2008, 21) ugotavljata, da nabavni oddelek po navadi sam informira proizvodnjo o dobavnih rokih za vse vrste materialov. Posledica prekratkega dobavnega roka je zastoj v proizvodnji, ki se odraža v stroških, večjih od nabavnih in tudi od stroškov samega materiala. Nabava in proizvodnja morata reševati tudi konfliktna položaja, ki nastajajo zaradi različnih zahtev. Proizvodnja naroča večje količine materiala za zaloge, da se zavaruje pred morebitnimi zastoji, medtem ko nabava teži k zmanjšanju zalog zaradi manjših stroškov. Bistvo sodelovanja je v pravočasnem in ustreznem medsebojnem informiranju.

2.3 Cilji nabave v proizvodnem podjetju

Po Vukoviču in Završniku (2008, 18) morajo biti cilji nabavne funkcije usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju in s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in le tako je podjetju najbolj koristna. Samo takrat, kadar je vloga nabave v poslovnem sistemu ustrezno začrtana, lahko nabava in management nabave optimalno prispevata k uresničitvi poslovnih ciljev.

Osnovni cilji nabave so naslednji (Vukovič in Završnik 2008, 18):

- Priskrbeti vsem porabnikom v podjetju ustrezne količine kakovostnega materiala ob načrtovanih časovnih rokih (upoštevajoč standarde kakovosti).
- Kupovati pametno in konkurenčno. Pametno kupovanje pomeni stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev. Kupovati konkurenčno pomeni vzdrževati razmerje med ponudbo in povpraševanjem, ki uravnava cene in razpoložljivost materiala.
- Dosegati najboljšo kombinacijo tako cene kot tudi kakovosti in dobave. To so trije faktorji, ki vplivajo na naročilo: najprej kakovost, nato dobava in šele na koncu cena.

- Minimizarati izgube, ki se nanašajo na zaloge in so lahko posledica stroškov zaradi presežkov na eni strani in zaradi nezadostnih zalog na drugi strani. Najbolj radikalna rešitev je sistem JIT (angl. *just in time*), kjer ne potrebujemo zalog, ampak gre material takoj v proizvodnjo.
- Negovati dobre odnose z dobavitelji, sodelovati in razvijati oblike takojšnje dobave, reševati težave, pogajati se glede cen in razvoja novega izdelka.
- Razvijati zanesljive alternativne vire nabave. Gre za enega najtežje dosegljivih ciljev, posebno takrat, kadar v drugih oddelkih mislijo, da nabava plačuje previsoko ceno kateremu od teh virov.
- Izkoriščati prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
- Spremljati marketinške trende in ohranjati tekmovalnost v podjetju.
- Ustvarjati in vzdrževati dobre delovne in medosebne odnose z ostalimi službami v podjetju.
- Izobraževati, razvijati in motivirati profesionalno usposobljeno nabavno osebje.

Po Potočniku (2002, 18–19) se poleg omenjenih ciljev nabave v večini podjetij pojavljajo tudi nekateri specifični cilji, ki so edinstveni za posamezna podjetja. Podobni cilji nabave se pojavljajo v vseh kategorijah nabavnega poslovanja, pa naj gre za proizvodne organizacije, vladne službe, univerze ali bolnišnice, in tudi v vseh dejavnostih, ki ne kupujejo zaradi tega, da bi prodajale.

2.4 Doseganje ciljev v proizvodnem podjetju

Cilji organizacije, postavljeni na katerikoli ravni, pomenijo želeno situacijo, vezano na čas, prostor, asortiment in poslovne funkcije. Gre torej za prihodnost organizacije, bolj ali manj oddaljeno, bolj ali manj jasno, bolj ali manj dosegljivo. V vsakdanji govorici pravimo temu načrtovanje, vrste načrtov s svojimi značilnostmi pa tvorijo sistem načrtovanja v organizaciji, torej sistem ciljev organizacije (Radonjič in Iršič 2011, 28).

V osnovi lahko cilje organizacije sistemiziramo po, med drugim, naslednjih kriterijih (Radonjič in Iršič 2011, 28):

- čas: kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni;
- prostor: notranji in zunanji;
- osnovna struktura (funkcija): proizvodni, marketinški, finančni, kadrovski idr.;
- značaj: strateški, taktični in operativni;
- nosilci: vodilni, vodstveni in izvedbeni.

Cilji organizacije so neposredno povezani s hierarhijo temeljnih dejavnikov sleherne organizacije, ki tvorijo osnovo za smotrnost delovanja in obstoja organizacije. Ti dejavniki so (Radonjič in Iršič 2011, 29):

- Poslanstvo (misija), ki opredeljuje zlasti koristnost organizacije in s tem smisel njenega obstoja. Koristno bo le, če bo uspešno zadovoljevalo določene potrebe. Lahko se spreminja, pri takšnih odločitvah pa so potrebne relevantne tržne informacije.
- Vizija, ki opredeljuje videnje organizacije v prihodnosti, torej v določeni časovni oddaljenosti, in napoveduje, kakšna bo organizacija čez določen čas: večja, manjša, prisotna na več trgih, specializirana ipd. Vizija se seveda lahko uresniči le v primeru, če organizacija razpolaga predvsem s kakovostnimi tržnimi informacijami.
- Politika, ki pomeni neke vrste trasiranje poti, po kateri bo organizacija oblikovala svoj temeljni način poslovnega obnašanja.
- Cilji, ki bodisi v količinski bodisi v kakovostni obliki predstavljajo želeno situacijo za določen izdelek ali skupino izdelkov na določenem trgu v določenem času. Pomembno je, da so cilji opredeljeni tako, da so merljivi (da je mogoče izmeriti njihovo uresničevanje).
- Strategije, ki pomenijo način doseganja ciljev, njihova izbira pa je odvisna od razmer na trgih, na katerih organizacija že nastopa ali pa želi nastopati.
- Taktika, ki pomeni kombinacijo instrumentov v okviru opredeljene strategije za določene izdelke pri nastopu na konkretnem trgu.

Radonjič in Iršič (2011, 33) pišeta, da morajo biti cilji merljivi oziroma tako opredeljeni, da lahko merimo njihovo doseganje. To je zagotovilo, da lahko merimo učinkovitost in uspešnost managementa organizacije, torej nadzor managementa.

Radonjič in Iršič (2011, 33) ugotavljata tudi, da za vsako poslovno funkcijo obstajajo tako teoretična izhodišča kot tudi praktični kazalci za ugotavljanje doseganja njenih ciljev, ter še, da ima nadzor doseganja ciljev organizacije značaj raziskovalne (analitične) aktivnosti presojanja poslovanja z vidika njegove uspešnosti in učinkovitosti.

Po Deželaku (1984, 49) vsako človekovo ravnanje potrebuje za lasten uspeh postavitev dosegljivega cilja. Brezciljne dejavnosti namreč povzročajo nesmiselno zapravljanje dragocenih sredstev. Postavljeni cilji morajo biti objektivno dosegljivi, kar v gospodarstvu pomeni, da podjetniških ciljev ne moremo postavljati samo na podlagi značilnosti nabavnega trga, proizvodnih možnosti ali samo na podlagi značilnosti drugih podjetniških notranjih razmer, marveč mnogo bolj na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih lastnosti tržišča, seveda ob upoštevanju objektivnih zmožnosti.

2.5 Merila in kriteriji za merjenje uspešnosti nabavne funkcije

Weele (1998, 281) navaja, da je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na način merjenja nabavnih rezultatov, odnos vodstva podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije. V nadaljevanju povzema trditve številnih nabavnih managerjev glede vrednotenja uspešnosti nabavnega poslovanja (prav tam, 284):

- Ocenjevanje uspešnosti nabave omogoča boljše odločanje, saj z njim ugotavljamo odmike od načrtovanih rezultatov. Proučujemo jih zato, da bi ugotovili njihove vzroke in sprejeli ukrepe za njihovo preprečevanje v prihodnje.
- Ocenjevanje uspešnosti nabave izboljša komuniciranje z drugimi oddelki. Tako lahko proučitev števila računov, ki jih moramo dodatno preveriti, spodbudi ustrežnejši dogovor glede plačilnih postopkov ter izboljša vzajemno razumevanje med nabavnim oddelkom in administracijo.
- Stvari postanejo očitne. Redno poročanje o dejanskih in predvidenih dosežkih namreč omogoča nabavnemu referentu, da preveri, ali je svoja pričakovanja uresničil. To zagotavlja ustvarjalne povratne informacije nabavnemu referentu, vodstvu pa tudi informacije o tem, koliko uspešnost posameznika ali skupine pripomore k uveljavitvi nabavnega oddelka.
- Ocenjevanje uspešnosti nabave lahko zagotovi večjo motiviranost. Primerno oblikovan sistem ocenjevanja zadovoljuje osebne in motivacijske potrebe nabavnega referenta, uporaben je za ustvarjalno določanje ciljev ter motivacijskega in osebnega razvoja zaposlenih v nabavi.

Uspešnost nabave moramo redno ocenjevati zaradi dveh razlogov. Prvič, z ocenjevanjem nabave ocenjujemo posameznega nabavnega referenta, namenjeno pa je ugotavljanju funkcionalne in individualne uspešnosti. Drugič, cilj sistematičnega ugotavljanja uspešnosti naj bi bilo tudi samoocenjevanje. Izboljšanje nabavne dejavnosti lahko dosežemo zelo učinkovito, če omogočimo nabavnim referentom, da sami ocenijo lastne dosežke, da bi tako bolje in strokovneje opravljali svoje delo (Weele 1998, 285).

3 DOBAVITELJI

3.1 Izbor dobaviteljev

Po Završniku (2004, 56) je izbor dobaviteljev najpomembnejša faza procesa nabave in hkrati odločilna naloga nabavne funkcije podjetja. Od izbire dobavitelja sta odvisni kakovost in cena materialne preskrbe. Pogoj za pravilno izbiro dobavitelja je sistematična in natančna raziskava potencialnih dobaviteljev. Gre za postopke in procese, s pomočjo katerih kupec išče, raziskuje, pregleduje, analizira, izbira in ocenjuje dobavitelje ter določa strategije, ki lahko najboljše zadovoljijo njegove zahteve.

Pravilna in hkrati racionalna izbira dobavitelja je odvisna tudi od pravilnega postopka izbire dobavitelja, ki vsebuje naslednje stopnje (Završnik 2004, 56):

1. Vodja nabave mora upoštevati razpoložljive vire informacij o dobaviteljih.
2. Nato določi merila izbirnega procesa skupaj z vsemi sodelujočimi predstavniki posameznih funkcij v podjetju.
3. Sledi neformalno zbiranje informacij, da se na začetku postopka izločijo očitno neprimerni kandidati za dobavitelje (proces izbire je namreč drag in zamuden). Tu so pomembne informacije o proizvodnih zmogljivostih, tehnologiji in proizvodnih potencialih dobaviteljev.
4. Tako imenovane »polfinaliste« je treba podrobno proučiti na podlagi posebej pripravljenih vprašalnikov.
5. Odgovore pregleda vodja nabave s skupino sodelujočih.
6. Sledi obisk te skupine pri tistih dobaviteljih, ki na osnovi obstoječih informacij najboljše zadovoljujejo merila in pogoje ter kažejo zanimanje za poslovno sodelovanje.
7. Skupina si ogleda podjetje dobavitelja in se pogovori z vodilnimi ljudmi v podjetju.
8. Skupina izbere najprimernejšega dobavitelja.

Po Završniku (2004, 57) se proces izbiranja dobaviteljev prične s skrbnim raziskovanjem razpoložljivih informacijskih virov in se konča z dodajanjem izbranega dobavitelja na odobreni seznam dobaviteljev.

Najpomembnejši viri informacij o dobaviteljih so naslednji (Vukovič in Završnik 2008, 85–86):

- sezname nabavnih virov in industrijski registri (izdajajo jih pretežno založbe, združenja, gospodarske in trgovinske zbornice);
- razstave in sejmi, ki kot vir raziskovanja nabavnega trga nudijo možnost ogleda predmetov nabave;
- publikacije, ki jih izdajajo dobavitelji, kamor štejemo predvsem kataloge dobaviteljev in cenovne liste, prospekte, poslovna poročila in interne časopise podjetij;

- baze podatkov (CD-Marketing, Wer liefert Was);
- borzna in tržna poročila: borzna vsebujejo informacije o dnevnem dogajanju na nacionalnih in mednarodnih blagovnih borzah ter so predvsem zanimiva za kupce surovin; tržna, ki jih v prvi vrsti izdajajo banke, združenja, gospodarske in trgovinske zbornice, služijo pravilnemu presojanju o celotnem tržnem položaju in razvoju posameznih panog;
- strokovne revije;
- dnevni časopisi;
- poslovne revije;
- rumene strani;
- statistične publikacije;
- viri znotraj podjetja;
- informacije od posrednikov;
- izmenjava izkušenj s kolegi iz stroke drugih podjetij;
- objava inštitutov za konjunkturke raziskave;
- sporočila bank, zbornic in vladnih ustanov;
- inštituti za tržne raziskave.

Po proučitvi vseh virov informacij vodja nabave v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju oblikuje kriterije za izbiro dobaviteljev. Med pomembnejšimi so naslednji (Vukovič in Završnik 2008, 91):

- kakovost materiala (predvsem enakomerna kakovost),
- cena (ugodna nabavna cena, nizki enkratni stroški, ugodni posebni dogovori o rabatih),
- izpolnjevanje dobavnih rokov (kratki dobavni roki, lokacija),
- redne dobave dogovorjenih količin,
- dobavni in plačilni pogoji (majhne, najmanjše količine naročanja, možnost dobave *just in time*, dovolj dolgi plačilni roki),
- proizvodne zmogljivosti,
- zaloge dobavitelja,
- fleksibilnost glede sprememb naročil,
- storitve izobraževanja (pred dobavo) in vzdrževanja (po dobavi),
- garancije (so ena izmed pomembnih storitvenih sestavin dobaviteljeve ponudbe ter vključujejo tudi morebitne zamenjave izdelkov in oskrbo z rezervnimi deli),
- ugled dobavitelja,
- lokacija dobavitelja,
- izobraženost in izkušnost zaposlenih,
- finančna moč (solventnost, likvidnost),
- hitro reševanje reklamacij,

- fleksibilnost glede mogočih sprememb naročenih količin,
- možnost recipročnih poslov in
- trajna poslovna povezava.

Vukovič in Završnik (2008, 92) pravita, da se po oblikovanju kriterijev izbire prične zbiranje raziskovalnih informacij na neformalen način, da bi tako dovolj zgodaj izločili očitno neustrezne kandidate. Menita tudi, da je namen faze preliminarnega izbiranja dobaviteljev preprečiti zapravljanje sredstev za podrobno ocenjevanje dobaviteljev, ki ne morejo izpolniti zahtev podjetja.

Vukovič in Završnik (2008, 92) tudi svetujeta, naj v okviru raziskovanja dobaviteljev zberemo različne informacije o ekonomski in tehnični zmogljivosti aktualnih in potencialnih dobaviteljev, da lahko tako bolje presodimo primernost ponudnika za podjetje ter se pri izbiri dobaviteljev obvarujemo pred razočaranji in napačnimi odločitvami. Pri tej analizi dobaviteljev, ki zajema veliko število dejavnikov, so v ospredju interesov raziskovanja splošni podatki o podjetju, podatki o tehnološki in razvojni usposobljenosti dobavitelja, storitveni dejavnosti dobavitelja ter odnosu med kupcem in dobaviteljem.

3.2 Sodelovanje z dobavitelji

V sodobnem poslovnem svetu so odnosi med dobavitelji in odjemalci izredno pomembni. Brez dvoma ima partnerski odnos prednost pred tekmovalnim odnosom, kar se vse bolj dokazuje tako v ekonomski teoriji kot tudi v gospodarski praksi. V hudem konkurenčnem boju postaja partnerski odnos ključni faktor preživetja tako za odjemalca kakor tudi za dobavitelja (Vukovič in Završnik 2008, 39).

Vukovič in Završnik (2008, 39) partnerski odnos opredelita kot zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, izgradnji dolgoročnega medsebojnega odnosa, ki bo temeljil na jasno določenih obojestranskih interesih in ciljih ter bo usmerjen k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti.

Strateško partnerstvo predstavlja sodelovanje med kupcem in dobaviteljem, ki s skupnimi močmi prispevata k izboljšanju poslovanja. Do nedavnega (pa tudi še danes) bi lahko odnose med kupci in dobavitelji na področju Evrope in Severne Amerike v glavnem prikazali kot tekmovalne oziroma sovražne. Po drugi strani pa lahko uspeh, ki ga v zadnjem času dosegajo številna japonska podjetja, v precejšnji meri pripišemo prav oblikovanju partnerskih odnosov teh organizacij s svojimi strateškimi dobavitelji. Kakorkoli že, preden lahko organizacija ugotovi, katera oblika odnosa z njenimi strateškimi dobavitelji (partnerska ali pa tekmovalna, imenovana tudi »sovražna«, saj bazira na izkoriščanju in dominaciji organizacije nad njenim

dobaviteljem) je zanjo najprimernejša, mora biti sposobna razlikovati med obema vrstama odnosov (Vukovič in Završnik 2008, 39).

Završnik našteje naslednje vidike raziskovanja odnosov med kupci in dobavitelji (2004, 74–75):

- medsebojna odvisnost med dobaviteljem in odjemalcem,
- dobavljanje konkurentom,
- odvisnost od drugih podjetij, posebno od konkurence,
- trajanje poslovnih odnosov in možnost vzajemnih poslov,
- promocijska vrednost dobavitelja za kupca ter
- prostorska oddaljenost med dobaviteljem in kupcem.

3.3 Povpraševanje in ponudba

Podjetja so pri oblikovanju svojih prodajnih cen večinoma samostojna. Na trgu se srečujejo z zakonom ponudbe in povpraševanja, ki jim daje najsplošnejša napotila za oblikovanje prodajnih cen.

Povpraševanje predstavljajo človeške želje, ki so podprte s kupno močjo. Povpraševanje se nanaša na določen izdelek ali storitev in je povezano s sposobnostjo in pripravljenostjo ljudi, da kupijo ta izdelek. Tako se želje spreminjajo v povpraševanje, če imajo kupci ustrezno kupno moč (Vukovič in Završnik 2010, 9).

Če s ponudbo določene vrste proizvodov ali storitev razumemo njihovo količino, ki so jo prodajalci voljni prodati na nekem trgu v nekem trenutku po določeni prodajni ceni, in če s povpraševanjem po tej isti skupini proizvodov in storitev razumemo njihovo povsem določeno količino, ki so jo kupci voljni nabaviti v nekem trenutku na nekem trgu po določeni prodajni ceni, potem je mogoče bistvo zakona ponudbe in povpraševanja pojasniti s temi kategorijami, torej ponudbo, povpraševanjem in ceno (Pučko in Rozman 1992, 201).

Pri ponudbi Weele razlikuje med štirimi vrstami tržnih struktur (1998, 104):

- Prava konkurenca. Niti dobavitelj niti kupec ne moreta vplivati na ceno izdelka, ki velja za vse udeležence na trgu. Poleg tega so pri tej tržni strukturi na voljo vse informacije. Z drugimi besedami, trg je zelo pregleden. Izdelek je homogen in ga je v celoti mogoče zamenjati z nadomestki. Sem spadajo blagovni trgi naravnih izdelkov, kot so pšenica, kakav, kava in kovine (železo, baker in aluminij).
- Monopolistična konkurenca. Ta tržna struktura, za katero je značilna precejšnja diferenciacija izdelkov, je podobna dejanskim trgov. Vsak dobavitelj si prizadeva, da bi bil njegov izdelek nekaj posebnega in da bi imelo njegovo podjetje monopolni položaj. Takšen položaj je za dobavitelja ugoden, ker mu v danih razmerah zagotavlja nekaj

svobode pri manipuliranju s svojimi cenami. Ponudba njegovih konkurentov neposredno ne pritiska na njegove cene. Sem spadajo trgi cigaret, detergentov, hi-fi opreme in drugih porabniških dobrin trajnejše vrednosti.

- Oligopol. To je vrsta trga, za katero sta značilna omejeno število dobaviteljev in omejena diferenciacija izdelkov. Poleg tega si je zaradi nekaterih pomembnih vstopnih ovir na tem trgu težko izboriti ugoden položaj. Dobavitelji poznajo tržno ravnanje drugih dobaviteljev.
- Monopol. Za monopol je značilna navzočnost enega samega dobavitelja določenega izdelka. Nadomestkov (pravzaprav) ni, kar monopolistu dovoljuje oblikovanje lastne cenovne politike.

Zakon ponudbe in povpraševanja govori o tem, da so ponudba, povpraševanje in tržna cena v medsebojni odvisnosti in povezanosti. Če je ponudba višja od povpraševanja pri neki višini cene, bo to pritisk na znižanje tržne cene. Ob nižji tržni ceni se bo povpraševanje povečalo, ponudba pa zmanjšala. Samo pri določeni ravni tržne cene se bo povpraševanje uskladilo s ponudbo. Tu bosta dosežena tržno ravnovesje in ravnotežna tržna cena. Če imamo obraten primer, ko je na začetku ponudba nižja od povpraševanja, bomo do ravnotežja na trgu prišli po obratni poti od prej opisane. Tržna cena bo poskočila, zato bo ponudba porasla, povpraševanje pa se bo zmanjšalo. Ta proces bo trajal vse dotlej, dokler se ponudba in povpraševanje ne bosta izenačila pri neki ravnotežni tržni ceni (Pučko in Rozman 1992, 201–202).

Ko govorimo o zakonu ponudbe in povpraševanja, mislimo na celotno ponudbo in povpraševanje na nekem trgu, nikakor pa ne na ponudbo le posameznega podjetja. Zato se tudi posamezno podjetje težko neposredno nasloni na ta zakon, ko mora oblikovati svoje prodajne cene. Lažje mu je, če pozna določbe, ki oblikujejo ponudbo, in določbe, ki oblikujejo povpraševanje na trgu po določeni vrsti tržnega blaga (Pučko in Rozman 1992, 202).

Kar se tiče strukture trga kot dejavnika oblikovanja prodajnih cen, je mogoče govoriti o nekaj značilnih tipih tržne strukture. Če imamo na trgu mnogo ponudnikov in mnogo povpraševalcev, imamo opravka s popolnoma konkurenčnim trgov. Na njem posamezno podjetje nima nobenega vpliva na višino tržne cene, ki se na njem izoblikuje.

Podjetje, ki posluje na takšnem trgu, ne more postavljati svoje višine cene, ki bi bila drugačna od na trgu izoblikovane. Zato se tržni ceni prilagaja z obsegom svoje proizvodnje in z uravnavanjem svojih stroškovnih cen (Pučko in Rozman 1992, 204).

Na nepopolnoma konkurenčnem trgu, kjer imamo manjše število ponudnikov in manjše (ali pa tudi večje) število povpraševalcev, pa posamezno podjetje že lahko s svojo politiko prodajnih cen bistveno vpliva na obseg ponudbe in s tem na raven tržnih cen. Seveda tudi tu

podjetje ni povsem prosto pri oblikovanju prodajnih cen, ker mora upoštevati, kaj na tem področju dela konkurenca. Nekaj ponudnikov oligopolistov na trgu seveda vodi takšno politiko prodajnih cen, da dosega primeren obseg svoje prodaje (Pučko in Rozman 1992, 204).

V primeru čistega monopola na trgu bi lahko podjetje monopolist postavljalo monopolne cene in s tem dosegalo monopolne dobičke. Vendar tudi takšen monopolist ni absolutno samostojen pri oblikovanju svojih prodajnih cen, saj mora pri previsoko postavljenih cenah računati na možen prehod odjemalcev na nadomestne proizvode (storitve) ali na povečano nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Največkrat država tako poseže v monopolne panoge in uravnava cene v njih (Pučko in Rozman 1992, 204).

3.4 Vzorci

Vzorci so namenjeni testiranju kakovosti, načina uporabe in pospeševanju prodaje. Lahko so enakega videza in tehničnih lastnosti kot izdelki za prodajo ali pa prilagojeni glede na logistične in dimenzijske zahteve ter druge lastnosti za možnost testiranja in boljši prikaz izdelka končnemu kupcu. Odvisno od pogojev v pogodbi, lahko vzorce na svoje stroške dobavi dobavitelj, jih plačuje sam kupec ali pa so stvar dogovora.

3.5 Ocenjevanje dobaviteljev

Završnik (2004, 109) navaja, da po predhodni selekciji in izbiri ustreznih dobaviteljev sledi stalno oziroma kontinuirano ocenjevanje, ki zagotavlja konstantno kakovost dobaviteljev na dolgi rok. Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V veliko podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, nekatera podjetja pa so s ciljem, da bi dosegla optimalno strukturo dobaviteljev, že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih meril.

Završnik pri kontinuiranem vrednotenju dobaviteljev loči (2004, 109):

- Vrednotenje, ki je neformalno oziroma subjektivno in vključuje neformalne ocene in subjektivna mnenja na podlagi osebnih stikov med kupcem in dobaviteljem; pogovori med kupcem in dobaviteljem so poluradna oblika vrednotenja dobaviteljev, ki z medsebojnim postavljanjem vprašanj in odgovarjanjem zagotavlja osnovne podatke o podjetju dobavitelja, dosežkih v preteklosti in načrtih za prihodnost.
- Vrednotenje, ki je formalno oziroma objektivno, je natančnejše in objektivnejše od prejšnjega načina ocenjevanja; za objektivno presojo izdelamo razpredelnice, s katerimi sistematično primerjamo in ocenjujemo podatke o količini, ceni, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih, storitvah; večina sodobnih sistemov ocenjevanja dobaviteljev je računalniško podprtih.

Po Završniku (2004, 110) je najprimernejše število meril, ki jih podjetja uporabljajo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev, pet. Sem sodijo kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi o obravnavanem dobavitelju. Nekatera podjetja dodajo temu še šesto merilo: ostale dejavnike, ki vplivajo na izbor. To pa so popusti, transport, embalaža idr.

Završnik (2004, 112) pravi tudi, da lahko podjetje, potem ko določi merila za ocenjevanje in razvrščanje, dobavitelje razvrsti v tri skupine: zelo dober, pogojno dober in slab dobavitelj. Zelo dobre dobavitelje uvrsti na seznam odobrenih dobaviteljev, pogojno dobre odvisno od materiala, ki ga ti dobavljajo, s slabimi dobavitelji pa podjetje naj praviloma sploh ne bi sklepalo poslov, saj lahko tudi samo zaide v težave.

Završnik (2004, 112) navaja še, da mora podjetje vedno stremeti za takimi dobavitelji, ki imajo sposobnost, da se prilagajajo razmeram kupca. Ta njihova sposobnost se odraža v zadostnih zmogljivostih, ki bodo pravočasno zadovoljile kupčeve količinske potrebe po materialu ali surovinah. Pri tem seveda ni pomembna le količina, temveč morajo ustrezati še cena, kakovost, roki dobave in plačilni pogoji.

Po Završniku je ocenjevanje dobaviteljev potrebno zlasti zaradi (2004, 113):

- povišanja preglednosti nabavnih odločitev;
- načrtnega pridobivanja in tudi opuščanja dobaviteljev – že pred ocenjevanjem je treba določiti ukrepe, ki bodo izhajali iz ocene;
- sistematičnega povečevanja sposobnosti dobavitelja – ocena omogoča dobavitelju oporne točke za izboljšave pri naslednjih dobavah;
- zmanjšanja tveganja oskrbe – tveganje se pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja;
- povečanja konkurence – predpostavka je seznanitev dobaviteljev z ocenami;
- izogibanja neracionalnim odločitvam – obstaja tendenca, da pri odločanju pripisujemo izkušnjam iz bližnje preteklosti večji pomen kot bolj oddaljenim;
- zagotavljanja *know-howa* – pri ocenjevanju so dokumentirana pomembna spoznanja, za katera si podjetje ne more privoščiti, da bi bila le v glavah zaposlenih v nabavi.

Ocenjevanje dobaviteljev poteka v treh fazah (Završnik 2004, 114):

1. zbiranje informacij,
2. določanje pomembnih meril za ocenjevanje ter
3. vrednotenje in končna ocena.

Glede ocenjevanja je pomembno vedeti še, da končna ocena (Završnik 2004, 114):

- potrdi kakovost ter je povezana s kakovostjo kupca in kakovostjo izdelka;
- zahteva uspešno poslovanje vsakega sektorja v podjetju;

- lahko pokaže, na katerih področjih dobavitelj posluje manj uspešno;
- pokaže, da ima izboljševanje namen rešiti problematično poslovanje dobavitelja;
- podeli dobavitelju, ki doseže zahtevane standarde, določeno priznanje;
- pove da je proces izboljševanja trajen postopek, ki rezultate iz leta v leto izboljšuje.

V proces ocenjevanja morajo biti vključeni dobavitelji, ki so naši poslovni partnerji, vsem tem dobaviteljem moramo poslati obvestilo. V vsakem primeru morajo biti navedena naša pričakovanja glede dobaviteljevega poslovanja. Pomembno je sporočilo o doseženih ocenah. S tem se poskušajo utrditi odnosi s poslovnimi partnerji. Sporočila morajo biti dostavljena v roku. Dobavitelji morajo vedeti, kateri standardi in metode bodo uporabljeni pri ocenjevanju, zato so enostavnost, razumnost, doslednost in dejansko stanje potrebni pri postopku ocenjevanja (Završnik 2004, 114–115).

Sledi pregleda nekaj najpomembnejših modelov in metod za izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, vključno z njihovo zgradbo (Završnik 2004, 116–126):

- Subjektivna metoda – zasnovana je na vprašalnikih.
- Kategorična metoda – ocenjevanje temelji na podatkih iz preteklega sodelovanja z dobaviteljem (pozitivno, negativno, nevtrarno).
- Metoda uporabe ponderjev – izvaja se na osnovi obrazca za vrednotenje dobavitelja ali indeksnih števil.
- Metoda razvrščanja – izberejo se merila za vrednotenje dobaviteljev, določi se ponder posameznega merila in s tem pomembnost posameznega merila glede na ostale; običajna največja vrednost je deset; dobavitelji se točkujejo glede na sposobnosti doseganja ciljev, ki jih določajo posamezna merila; dobavitelje razvrstimo tako, da za vsakega dobavitelja ponder posameznega merila pomnožimo z dobaviteljevo ocenjeno vrednostjo merila; pomnožene vrednosti za vsakega posameznega dobavitelja nato seštejemo v skupno vsoto; tako dobljena skupna vsota je osnova za razvrstitev dobaviteljev; izbere se dobavitelj z najvišjo vrednostjo.
- Matrična metoda – zajame in upošteva več meril, postopek izračuna pa je drugačen.
- Metoda točkovnega ocenjevanja – vključuje merila, katerih relativna teža oziroma vrednost se numerično izrazi; na osnovi podatkov lahko določimo sestavljen indeks zmožnosti in izdelamo primerjavo dobaviteljev; kot najpomembnejša dejavnika upoštevamo kakovost in dobavo ter na tej podlagi izoblikujemo sistem razvrščanja.
- Metoda stroškovnega razmerja – omogoča objektivno in racionalno presojo za ocenjevanje ključnih dobaviteljev; ocenjevanje, ki temelji na stroškovni osnovi, kaže celotno stroškovno podobo poslovanja z dobavitelji.

4 NAROČANJE MATERIALOV

4.1 Dobava materiala

Meško Štok (2011, 58) navaja, da morajo biti podjetja primerno oskrbljena z materialnimi sredstvi. Predpogoj za to so zagotovljena finančna sredstva, plačilna sposobnost in likvidnost organizacije.

Po Potočniku (2002, 178) sklenjena prodajna pogodba praviloma ni hkrati naročilnica za dobavo materiala. Najpogosteje je s pogodbo določena celotna količina, delne količine pa odjemalec naroča s posebno naročilnico, ki naj bo po vsebini usklajena s pogodbo, saj z njo odjemalec zahteva od dobavitelja, da mu dostavi določeno vrsto in količino materiala skladno s sklenjeno prodajno pogodbo. Zato mora tudi naročilnica vsebovati bistvene sestavine prodajne pogodbe, predvsem vrsto materiala, količino, kakovost in ceno.

Notranji porabniki svoje želje glede naročila materiala izražajo z najavo potreb in nabavnimi željami. Te zahteve so lahko izpisane neposredno iz sistema materialnega načrtovanja, če imajo računalniško podprto vodenje proizvodnega procesa, še navaja Potočnik (2002, 178).

Nabavna služba s podatki o dobavitelju dopolni nabavne zahteve. Po potrditvi se nabavna zahteva spremeni v nabavno naročilo, ki je osnova za dobaviteljevo dobavo. Nekateri odjemalci zahtevajo od svojih dobaviteljev, da posebej potrdijo datum dobave. Ko dobavitelj prejme naročilo, ga najprej preveri in ugotovi, ali je skladno s ponudbo oziroma prodajno pogodbo. Če se naročilo razlikuje, ga lahko zavrne. Če naročila ne zavrne, soglašča s spremembo in izpolni naročilo (Potočnik 2002, 179).

Po prevzemu pošiljke v skladišču mora nabavni referent preveriti skladnost dobaviteljeve dobave z naročilom. Za učinkovit nadzor lahko nabavni referent uporablja poročila o odmikih. Pri zamudi, dobavi napačnega materiala ali pri razlikah glede kakovosti mora nabavni referent ustrezno ukrepati (Potočnik 2002, 179).

Prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali v skladišču odjemalca. Ob prevzemu materiala mora odjemalec kontrolirati količino, kakovost, dobavni rok in ostale prodajne pogoje (Potočnik 2002, 179):

- V manjših podjetjih sam skladiščnik s štetjem, merjenjem, tehtanjem in primerjanjem opravi kontrolo količine prevzetih količin z dobavnimi dokumenti. Kjer je količina vsakokratne dobave velika, torej v večjih podjetjih, imajo organiziran poseben oddelek za prevzem in vhodno kontrolo materiala. Ta oddelek je lahko del nabavne službe, vključen v tehnično službo ali pa deluje kot samostojni oddelek za prevzem in kontrolo materiala.
- V proizvodnem podjetju kontrolo za kakovost izvaja posebna kontrola kakovosti (laboratorij). Kakovost materiala primerja z vzorcem, standardom, specifikacijo ipd.

- Kontrola kakovosti je nujna ne le zaradi ekonomskega interesa (plačila za dejansko kakovost), ampak predvsem zaradi zagotovitve kakovosti izdelavnega procesa in končnega izdelka, ki bo proizveden iz prevzetega materiala.
- Kontrola dobavnega roka je potrebna zaradi pravočasnega prevzema materiala in zagotovitve nemotene proizvodnje. Takoj ko preteče dobavni rok, mora nabavna služba čim prej reklamirati dobavo pri dobavitelju oziroma pospešiti izpolnitev naročila.
- Kontrola preostalih nabavnih pogojev se nanaša, med drugim, na način dostave, izbiro prevoznega sredstva, zavarovanje, embalažo.

4.2 Reklamacije

Če s kontrolo ugotovimo razliko med dejanskim stanjem in dogovorjenimi obveznostmi dobavitelja, mora prevzemna služba ali skladiščnik sestaviti komisijski zapisnik o kontroli materiala. Komisijski zapisnik je treba sestaviti tako, da je iz njega razvidno, za kakšno napako gre pri dobavi (količina, kakovost, rok) ter kdo in kako je ugotovil napako. Dobavitelj ima vedno pravico dati vzorec dobavljenega materiala v »superanalizo« pooblaščenim organizaciji za kontrolo kakovosti (Potočnik 2002, 179).

V reklamacijskem dopisu, ki je namenjen dobavitelju, morajo biti navedeni še naslednji podatki (Potočnik 2002, 180):

- številka pogodbe (naročila),
- številka in datum dobavnice in prevoznega lista,
- ostali dokumenti, iz katerih je mogoče ugotoviti, zakaj in kako je prišlo do količinskih napak ali napak v kakovosti.

Za reklamacijski postopek so se uveljavila v poslovni praksi naslednja pravila (Potočnik 2002, 180):

- Ugovarjati pričnemo šele tedaj, ko je vrednost reklamacije večja, kot so stroški reklamacijskega postopka. Če se manjše napake pri istem dobavitelju večkrat ponavljajo, moramo dobavitelja nanje posebej opozoriti.
- Upoštevati moramo običajen rok za reklamacijo ali tistega, ki je določen s pogodbo.
- Reklamacija naj bo sestavljena vljudno, vendar naj vsebuje odločno zahtevo za izpolnitev dogovorjene obveznosti.

V nadaljevanju so povzete nekatere zahteve glede količine, kakovosti in zakasnitve dobave, ki jih kupec lahko ima do dobavitelja, ko ugotovi napake pri dobavi, ter njegove pravice in obveznosti glede spremembe cene (Potočnik 2002, 180).

Zahteve glede količine

Količina materiala je s pogodbo okvirno določena, vendar le redko točno opredeljena. Po poslovnih običajih je dovoljen odmik od količine za pet odstotkov navzdol ali navzgor, če je količina označena z besedo približno. Kadar gre za kosovni material ali označbo »brez tolerance«, količina ne sme odstopati od dogovorjene.

Če dobavitelj dostavi manjšo količino, ima kupec te pravice:

- zahteva, da mu takoj dobavi razliko do dogovorjene količine;
- odkloni prevzem manjše količine, če ima upravičen razlog, da prejme celotno količino;
- sprejme le manjšo količino in tudi plača samo količino, ki je bila prevzeta.

Če dobavitelj dobavi večjo količino, kupcu ni treba prevzeti presežka; če prevzame vso količino, jo mora plačati po ceni, ki je v pogodbi.

Zahteve glede kakovosti

Za napake v kakovosti materiala odgovarja dobavitelj, vendar le:

- za morebitne napake, ki so nastale pred prehodom tveganja na odjemalca;
- za napake, ki odjemalcu ob času sklepanja pogodbe niso bile znane;
- za napake, ki so skrite in se pojavijo po prevzemu materiala, vendar najkasneje v enem letu po prevzemu;
- za napake glede dobaviteljeve prevare kupca o dejanski kakovosti materiala.

Če ima material napake v kakovosti, ima odjemalec naslednje pravice:

- odstopi od pogodbe, če so napake večje od običajne ali dogovorjene tolerance;
- zavrne prevzem materiala z napako in zahteva dobavo materiala v dogovorjeni kakovosti;
- zaradi slabše kakovosti zahteva znižanje cene, kar je v praksi najpogostejši primer;
- zahteva, da dobavitelj napake odpravi; to pravico uveljavljajo predvsem kupci materiala po specifikaciji, kjer je kakovost individualno določena.

Če dobavitelj dobavi material boljše kakovosti, odjemalec prevzema ne more odkloniti, razen v primeru, da ima upravičen interes za točno določeno kakovost. Ob prevzemu boljše kakovosti pa ne prevzame tudi obveznosti, zato plača ceno za dogovorjeno kakovost dobavitelju, razen če se nista posebej dogovorila, da bo v primeru dobave boljše kakovosti cena višja.

Zahteve pri zakasnitvi dobave

Kadar dobavitelj zamuja z dobavo, lahko kupec uveljavi naslednje zahteve:

- pri pogodbi vztraja in določi naslednji možni rok za dobavo materiala;
- po preteku naslednjega možnega roka od pogodbe odstopi in zahteva odškodnino (dejansko škodo ali izgubljeni dobiček);
- zaradi nakupa pri drugem dobavitelju po višji ceni, zahteva razliko v ceni.

Če odjemalec zamuja s prevzemom materiala, lahko dobavitelj:

- uskladišči material v javnem skladišču in pošlje račun za dobavljeni material;
- v primeru negospodarnega skladišča proda material na kupčev riziko; pri tem zaradi prodaje drugemu kupcu po nižji ceni, zahteva razliko v ceni;
- zahteva tudi povrnitev dejanske škode.

Pravice in obveznosti pri spremembi cene

Poleg fiksno določene cene, ki jo pogodbeni stranki le izjemoma spreminjata, poznamo tudi poseben način določanja cene, pri katerem se pogodbenika dogovorita za naknadno spremembo. Ceno je mogoče spreminjati navzgor ali navzdol, zato ji pravimo tudi »drseča« ceno. Drsečo ceno uporabljamo pogosto pri prodaji investicijske opreme z daljšim dobavnim rokom, pa tudi pri sukcesivnih dobavah materiala ob nestabilnih pogojih na trgu, ki bistveno spreminjajo stroške proizvodnje materiala od sklenitve pogodbe do njegove dobave. Drsečo ceno je mogoče določiti na različne načine, praviloma upoštevajo pri tem spremembo cen surovin, energije in plač.

4.3 Predlogi za izboljšavo

Obstoječi nabavni proces ima po mojih ugotovitvah naslednje pomanjkljivosti:

- zastarel informacijski sistem,
- premalo stikov z dobaviteljem,
- slaba klima med zaposlenimi nabavnega oddelka ter komunikacija z ostalimi zaposlenimi in vodstvom v podjetju,
- preveč ročne obdelave podatkov (več napak),
- finančne težave,
- težave z logistiko, in sicer zaradi finančnih težav.

Predlogi za izboljšanje:

- programska oprema, ki povezuje nabavno z ostalimi službami podjetja in direktno z dobaviteljem (povezanost vseh akterjev v verigi);
- več kontaktov med naročnikom in dobaviteljem: informacije o novih izdelkih, tehnoloških izboljšavah, novitetah v proizvodnih procesih ter morebitnih spremembah oziroma posodobitvah v skladiščenju in logistiki;

- udeležba *team building* programov ter drugih tečajev za izboljšanje organizacijske klime in človeških odnosov, tako med zaposlenimi v nabavi kot med drugimi službami v podjetju;
- izdelke oskrbeti s črtnimi kodami, čipi in drugimi sistemi, ki podatke o blagu direktno vnašajo v sistem, brez potrebe po ročni obdelavi;
- strukturno-finančna povezava s dobaviteljem kot večinskim strateškim partnerjem.

5 SLUŽBA NABAVE V OBRAVNAVANEM PODJETJU

To je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1990 z osnovno dejavnostjo, usmerjeno v dopolnilne dejavnosti domov za ostarele. Kasneje so potrebe domov po medicinskih pripomočkih narekovale spremenjeno usmeritev v uvoz takih pripomočkov, ki jih na domačem trgu ni bilo. Podjetje je svojo dejavnost razširilo še na bolnišnice, veledrogerije in specializirane trgovine. Danes predstavljata uvoz in veleprodaja približno 80 odstotkov vse dejavnosti. Še vedno pa opravljajo tudi servisno dejavnost za ostarele, ki niso v domovih. V okviru tega trenutno izvajajo dostavo toplih obrokov.

V družinskem podjetju trenutno dela devet delavcev. So generalni zastopnik danskega podjetja s sanitarnimi pripomočki za slovensko tržišče. Zaradi politike tujega poslovnega partnerja, da ima v vsaki državi po enega generalnega zastopnika, so trenutno prisotni samo na slovenskem tržišču.

Glavni kupci so:

- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), ki je plačnik zelenih naročilnic za končne kupce in zbirnih naročilnic za domove za ostarele;
- Veledrogeriji Kemofarmacija in Salus (zaradi plačilnih težav z javnimi in manjšimi zasebnimi lekarnami svoj program tržijo preko veledrogerij);
- večji kupci so tudi Univerzitetni klinični center Ljubljana (UKC), Onkološki inštitut, Inštitut za rehabilitacijo Soča ter nekatere bolnišnice in lekarne.

Z veledrogerijami imajo sklenjene letne pogodbe oziroma anekse za vsako leto posebej, z bolnišnicami imajo sklenjene pogodbe po razpisih za eno leto ali za obdobje treh let z vsakoletnim preverjanjem cen, ravno tako je z ZZZS-jem sklenjena pogodba o dobavi sanitetnega materiala in pripomočkov.

Obravnava podjetje deluje na naslednjih področjih:

- Veleprodaja medicinskih pripomočkov: medicinski pripomočki za inkontinenco (plenice za odrasle in otroke), negovalna kozmetika, antidekubitusni program, zaščitna sredstva, program postmastektomije (pripomočki po operaciji raka na dojki).
- Storitve: dostava toplih obrokov na dom starejših oseb.
- Maloprodaja: izdaja pripomočkov na naročilnice za medicinsko-tehnične pripomočke (MTP) in na naročilnice ZZZS.
- Izobraževanje: organizacija strokovnih seminarjev, predstavitve za zaposlene v javnih zavodih, seznanjanje strank z novostmi pri uporabi pripomočkov.

Služba nabave je organizirana v okviru področja oskrbe z izdelki, skupaj s službo skladišča in transporta.

5.1 Obvladovanje nabavnega procesa v obravnavanem podjetju

Za uspešno poslovanje skuša podjetje obvladovati vse svoje poslovne funkcije, tako tudi funkcijo nabave. Funkcije morajo biti med seboj povezane in usklajene. Njihova usklajenost je namreč zelo pomembna za pravilno delovanje podjetja. Sam proces nabave je v prvi vrsti in direktno proporcionalno vezan na finančno funkcijo. Usklajenost teh dveh služb znotraj podjetja oziroma njuno skupno delovanje do dobavitelja lahko določi kakovost same nabavne funkcije. Pravočasen in pravilen plačilni promet z dobaviteljem, ki je usklajen s pogodbenimi obveznostmi in upošteva sprotne potrebe nabavne službe, zagotavlja nemoteno in pravočasno dobavo. Njuna usklajenost in usklajenost ostalih funkcij v podjetju sta nujno potrebni že pri izdelavi finančnih planov in prodajnih načrtov ter posledično pri obvladovanju nabave – časovnega plana nabave, višine zalog, cen in plačilnih pogojev.

Zaradi boljše konkurenčnosti na trgu podjetje svojim distributerjem zagotavlja redne dobave, daljše roke plačila ter tehnično poglobljeno spoznavanje izdelkov s predavanji, seminarji in dobavo vzorcev. Podjetje, skupaj s svojimi distributerji, skrbi za izboljšanje kakovosti življenja končnih uporabnikov proizvodov, sledi razvoju in tehnološkemu napredku na področju specializiranih izdelkov za pomoč in nego ter posebno pozornost namenja varovanju okolja. V svoji dejavnosti je precej ozko usmerjeno na specialni program inkontinenčnih izdelkov ter je zaradi svoje majhnosti, prilagodljivosti in trdnih poslovnih vezi z dobavitelji uspelo ohraniti delovna mesta in najpomembnejše kupce, kljub že nekajletni svetovni recesiji. S spremembami v poslovnem procesu, prerazporeditvijo obstoječih in uvajanjem novih funkcij (izterjavo, marketingom, predstavitvami, izobraževanjem) je podjetju uspelo ohraniti delovna mesta in celo povečati obseg poslovanja. Kljub temu, da krizno obdobje še ni mimo, podjetje načrtuje zmerno rast prodaje, predvsem na račun novih prodajnih orodij (internetna trgovina), trendov staranja prebivalstva in rasti števila domov za ostarele ter trdnejših vezi z dobavitelji, distributerji in končnimi kupci.

Razvojni načrt obravnavanega podjetja za naslednja tri leta predvideva povečanje prodaje inkontinenčnih izdelkov in pripomočkov za najmanj 12 odstotkov. Cilje bo dosegalo tudi s pomočjo svežih obratnih sredstev ter ohranjanjem in odpiranjem novih delovnih mest v skladu z rastjo obsega poslovanja.

5.2 Izbira in odobritev ter potrditev dobavitelja

Najpomembnejša faza procesa nabave in hkrati tudi odločilna naloga nabavne funkcije obravnavanega podjetja je izbira dobavitelja.

Izbirati je treba tiste dobavitelje, ki zagotavljajo potrebno kakovost materiala in potrebne količine, pa tudi stalnost glede kakovosti in točnost pri dobavah (Kotnik 1990, 17).

Pri dokončni izbiri najugodnejšega dobavitelja mora kupec pri ožjem krogu potencialnih dobaviteljev opraviti podroben pregled finančnega stanja dobavitelja, o njem pridobiti podrobne informacije in ga obiskati (Završnik 2004, 76).

V naslednjem koraku skuša podjetje izdati majhno poskusno naročilo pri enem ali več podjetjih, ki so uspešno prestala preiskovanje, da bi ugotovilo, kako se izkažejo pri dejanski kakovosti in dostavi. Nabava ima pri domačem dobavitelju vsekakor prednost glede dostave in kakovosti. Nabava v tujini vključuje večje geografske razdalje, iz česar izhajajo tudi večje težave pri reševanju problemov glede kakovosti. Če je podjetje zadovoljno s poskusnim naročilom, doda dobavitelja na seznam dobaviteljev. Naročanje pri izbranem dobavitelju se tako nadaljuje v normalnem obsegu (Završnik 2004, 83–84).

5.3 Odobritev oziroma zavrnitev vhodnega materiala

Pri pravilnem poteku celotne nabavne funkcije bi naročeni izdelki morali ustrezati postavljenim ciljem nabave, na zavrnitev pa vplivajo predvsem:

- neustrezno pakiranje oziroma poškodovana embalaža,
- pakiranje brez kodnih znakov, certifikatov in slovenskih deklaracij,
- neustrezne količine,
- fizične poškodbe in
- zapoznele dobave.

V primeru zavrnitve vhodnega materiala se zavrnjenemu blagu priloži komisijski zapisnik z razlogi za zavrnitev. Kot nadomestilo za zavrnjeno blago se pridobi novo blago brez napak ali po dogovoru dobropis.

5.4 Težave v obravnavanem podjetju z dobavo materiala zaradi finančnih problemov

Podjetje se predvsem v zadnjem letu srečuje s težavami pri dobavi materiala zaradi finančnih problemov.

Tržišče je zelo zahtevno, saj ne gre za prodajo kupcem, ki imajo enake in standardizirane potrebe in zahteve. Glede na majhnost slovenskega trga je konkurenca predvsem na programu plenit velika. Trije večji konkurenti s precej agresivnimi oglaševalskimi akcijami delujejo na kratek rok. Politika podjetja pa je usmerjena na dolgi rok s postopnimi koraki osvajanja tržišča.

Dobro sodelovanje in podpora dobavitelja je zagotovo prednost, to pa ne preprečuje finančnih težav podjetja. Pomanjkljivosti so predvsem majhnost podjetja (kar je v nekaterih drugih primerih lahko tudi prednost), premajhen proračun za oglaševanje (kar je prednost velikih

podjetij) in ozka specializacija (program inkontinence), posledica zamujanja plačil s strani kupcev v tem negotovem kriznem obdobju pa je slaba likvidnost. Obravnavano podjetje se zaradi finančnih problemov prav v tem času dogovarja z največjim dobaviteljem, da preide pod njegovo večinsko lastništvo in postane njegovo hčerinsko podjetje.

6 RAZISKAVA

Del projektne naloge je tudi raziskava, s katero sem ugotavljala pripravljenost dobaviteljev za sodelovanje z obravnavanim podjetjem. Gre za dobavitelje, ki imajo s tem podjetjem več kot sto tisoč evrov letnega prometa. Anketni vprašalnik je v uvodu vseboval mojo predstavitev, torej kdo sem in kje sem zaposlena, v nadaljevanju tudi nekaj besed o moji raziskavi in o pomenu sodelovanja dobaviteljev za njeno realizacijo. V opombi sem navedla tudi, da se lahko pri izpolnjevanju ankete dobijo dodatne informacije pri direktorici podjetja.

Pri ugotavljanju števila dobaviteljev, ki presežejo sto tisoč evrov letnega prometa, sem prišla do spoznanja, da ima obravnavano podjetje le dva dobavitelja, ki izpolnjujeta ta pogoj. Ker na osnovi le dveh izpolnjenih anketnih vprašalnikov ne bi prišla do pravih ugotovitev in hkrati ne bi mogla pravilno interpretirati rezultatov, sem se v zadnjem hipu odločila za anketo, ki je bila poslana kupcem podjetja. Namreč, poslovnih partnerjev, ki presegajo to višino letnega prometa s podjetjem je veliko več na strani kupcev kot na strani dobaviteljev. Tako je bilo anketiranih devet kupcev podjetja, ki letno opravijo za več kot sto tisoč evrov prometa.

Raziskavi sem namenila 14 dni, torej sem izpolnjene vprašalnike pričakovala v roku 7–10 dni. Na moje veliko presenečenje sem pet izpolnjenih vprašalnikov prejela že po dveh dneh, dva v roku tedna, za zadnja dva pa sem še nekajkrat prijazno prosila kontaktno osebo, ki je bila v anketiranem podjetju zadolžena za tovrstne dejavnosti. Večina anketiranih je vprašalnike vrnila po elektronski pošti, dva pa sta izpolnjene anketne vprašalnike, zaradi anonimnosti, poslala po navadni pošti.

Vprašalnik je zajemal 14 vprašanj ter na koncu ponudil še možnost, da kupci izrazijo svoja mnenja in predloge o medsebojnem sodelovanju z obravnavanim podjetjem.

Vprašanja so se nanašala na zadovoljstvo kupcev pri sodelovanju z obravnavanim podjetjem in so vsebovala naslednjo tematiko:

- obdobje sodelovanja;
- tedenska količina nakupov;
- plačilni roki v primerjavi s konkurenco;
- zadovoljstvo s plačilnimi roki, dodeljenimi v pogodbi;
- zadovoljstvo s cenami izdelkov v primerjavi s konkurenco;
- zadovoljstvo z rabatom;
- zadovoljstvo v primeru podaljšanja zamika plačila za 15 dni in istočasnim zmanjšanjem dogovorjenega rabata;
- zadovoljstvo s prodajnim asortimanom;
- zadovoljstvo s količino zaloge blaga;
- zadovoljstvo z ažurnostjo dostave blaga;

- zadovoljstvo z usposobljenostjo osebja, ki skrbi za zbiranje naročil;
- zadovoljstvo s strokovno usposobljenostjo prodajnega osebja v primerjavi s konkurenco;
- zadovoljstvo s kakovostjo reševanja morebitnih reklamacij;
- splošno oceno sodelovanja.

V raziskavo je bilo torej vključenih devet kupcev obravnavanega podjetja. Z izpolnitvijo ankete nisem imela posebnih težav, pripravljenost kupcev je bila zelo zadovoljiva.

7 INTERPRETACIJA REZULTATOV IN UGOTOVITVE

Raziskava je pokazala, da so vsi anketirani kupci že vsaj pet let redne stranke obravnavanega podjetja. Večina anketiranih pri podjetju nabavlja enkrat tedensko in vsi izjavljajo, da so plačilni roki v primerjavi s konkurenco enaki, cene izdelkov so zadovoljive, vendar anketirani ne kažejo zadovoljstva z morebitnimi rabati. Za možnost petnajstdnevnega zamika plačila ob zmanjšanju dogovorjenega rabata anketiranci niso pokazali zanimanja. Prodajni asortiman, količina zaloge in ažurnost dostave so prvine, ki jih kupci še posebno cenijo. Usposobljenost osebja, ki skrbi za sprejemanje naročil, je zelo zadovoljiva, medtem ko je strokovna usposobljenost prodajnega osebja (prezentatorjev) v primerjavi s konkurenco občasno šibka. Reševanje reklamacij ne predstavlja težav in ohranja kupčevo zadovoljstvo. Obravnavano podjetje je prejelo zelo zadovoljivo splošno oceno sodelovanja s kupci, kar pa ne pomeni, da izboljšave na posameznih področjih delovanja niso potrebne.

Iz rezultatov ugotavljam, da je trenutno stanje nabave in drugih funkcij podjetja zadovoljivo za ohranjanje približno enakega obsega poslovanja in sodelovanja z aktualnimi kupci. To pa na dolgi rok ni dovolj oziroma pomeni stagnacijo, ki lahko pripelje do počasnega usipa strank, posledičnega padca prometa in morebitnega propada podjetja. Rešitev vidim v uvajanju sprememb v delovanju podjetja.

Na podlagi lastnih izkušenj, izjav in mnenj zaposlenih v obravnavanem podjetju ter raziskave zadovoljstva kupcev sem prišla do zaključka, da bo treba še marsikaj spremeniti, da bo podjetje lažje obvladovalo nabavno poslovanje, ki ključno prispeva k delovanju podjetja kot celote:

- Najprej je treba izboljšati organizacijsko klimo, odnose med zaposlenimi v nabavi, med nabavo in drugimi službami v podjetju ter med vsemi temi in vodstvom podjetja.
- Podjetje mora uvesti prakso rednih občasnih sestankov z izmenjavo mnenj med zaposlenimi, prirejati tečaje medčloveških odnosov in komunikacije ter organizirati *team building* programe.
- Potrebna je učinkovitejša komunikacija, po eni strani med nabavo in dobaviteljem ter po drugi strani med podjetjem in njegovimi kupci. Potreben je večji in reden pretok informacij o novih izdelkih in tehnoloških izboljšavah, o novitetah v proizvodnih procesih ter morebitnih spremembah oziroma posodobitvah v skladiščenju in logistiki.
- Občasna osebna srečanja poslovnih partnerjev, obiski proizvodnje in skladišč.
- Uvesti je treba nov računalniški program, ki bo povezoval nabavo z drugimi službami podjetja in direktno z dobaviteljem.
- Izdelke bi bilo treba opremiti s črtnimi kodami, čipi in drugimi sistemi, ki podatke o blagu direktno vnašajo v sistem, brez potrebe po ročni obdelavi. Tak sistem bi omogočil hitrejšo in lažjo obdelavo podatkov.

- Zaradi ekonomsko-finančne svetovne recesije in slabe likvidnosti podjetja je po mnenju vodstva podjetja najbolj smiselna strukturno-finančna povezava z dobaviteljem kot večinskim strateškim partnerjem.

Vodstvu obravnavanega podjetja in potencialnega večinskega strateškega partnerja se v tej smeri tudi dogovarjata in sestavljata strategijo delovanja bodočega hčerinskega podjetja. Predlagane so naslednje rešitve:

- Dobavitelj kot večinski strateški partner in podjetje ustanovita hčerinsko podjetje, v katerem se udeležita z različnimi ustanovitvenimi deleži v razmerju 60 : 40.
- Hčerinsko podjetje razširi obstoječe skladišče obravnavanega podjetja za oskrbo tako slovenskega kot tudi tržišč vzhodnega sredozemskega področja in s tem postane regionalni oskrbovalni center. Tako bo hčerinsko podjetje, v primerjavi z dosedanjo prakso obravnavanega podjetja, imelo stalen in takojšen dostop do blaga ter se bo izognilo dosedanjim dolgim logističnim postopkom in občasnemu pomanjkanju zalog. Z novo ureditvijo bo podjetje pridobilo nove, večje in bolj zahtevne kupce, ki jim je hitra dobava prvi pogoj za sodelovanje in so bili do sedaj nedostopni.
- Reševanje reklamacij, tako glede količine kot kakovosti, bo zaradi stalne zaloge takojšnje.
- Večinski lastnik podjetja, dobavitelj in strateški partner, bo s svojim znanjem, ki ga je pridobil z dolgoletnim delovanjem na tržiščih v različnih družbenih sistemih, kulturah, ekonomsko-poslovnih okoljih in različnih geografskih področjih, omogočil vpeljavo novih poslovnih prijemov na tržišču, bolj prefinjen način komunikacije s kupci kot tudi drugačno klimo med zaposlenimi znotraj podjetja. Novo podjetje bo imelo večje zaupanje kupcev, ki bodo v večjem in finančno trdnem poslovnem subjektu videli zaupanja vrednega partnerja.
- Glede na večjo koncentracijo dogajanj v hčerinskem podjetju, ki bo postalo logistični, predstavitveni in prodajni center za vzhodno sredozemsko območje, se bodo na sedežu izvajala šolanja kadrov in predstavitve za zaposlene z vsega omenjenega območja. Pomembne aktivnosti bodo predstavitve in predavanja za stranke.
- Za razliko od dosedanje prakse obravnavanega podjetja, ki mora naročeno blago plačevati vnaprej, se bo s prehodom na hčerinsko podjetje vpeljala nova praksa sproščene dobave, brez avansnega plačila.
- S prehodom na hčerinsko podjetje bodo nabavne cene nižje. Za razliko v ceni bo novo podjetje investiralo več v marketing, kadre, osnovna sredstva (računalniški program, vozni park). Hkrati bo do strank imelo več maneverskega prostora pri določanju cen oziroma bo lahko prilagajalo cene glede na količine in plačilne pogoje.

Glede na zgornje rešitve predvidevam, da bo novoustanovljeno hčerinsko podjetje veliko bolj konkurenčno od sedanjega, bolj prodorno in prepoznavno na tržišču ter bo s tem povečalo svoj tržni delež iz aktualnih 11 na 17 odstotkov.

8 SKLEP

Namen projektne naloge je bil analizirati uspešnost in učinkovitost nabavne službe v obravnavanem podjetju, raziskati probleme in morebitne pomanjkljivosti, do katerih prihaja pri delovanju nabavne službe, ter poiskati ustrezne rešitve in izboljšave. To sem dosegla s proučitvijo teoretičnih osnov delovanja nabavne službe z vidika različnih avtorjev in praktično proučitvijo obravnavanega podjetja.

Funkcija nabave je pomemben člen pri uresničevanju in oblikovanju strategije za doseganje višje zastavljenih ciljev delovanja podjetja. Podjetje mora za učinkovito izvajanje nabavnega procesa odgovoriti na vprašanja, kaj je njegova dejavnost in kakšna je strategija. Pretok informacij, tako med zaposlenimi znotraj podjetja kot tudi med vsemi drugimi člani oskrbovalne verige, mora biti hiter in zanesljiv.

Za pravilno delovanje podjetja kot sistema je treba pravilno načrtovati in izvajati nabavni proces. V fazi načrtovanja si mora podjetje razčistiti nejasnosti glede delovanja nabavne službe, ciljev nabave, vrste in števila dobaviteljev, strategije nabave in procesa logistike ter vse to uporabiti pri izdelavi koncepta delovanja podjetja.

Cilj projektne naloge je bil analizirati poslovanje nabavne službe obravnavanega podjetja, raziskati pripravljenost dobaviteljev za sodelovanje z obravnavanim podjetjem ter predlagati izboljšave v delovanju nabavne službe in podjetja kot celote. Ker zaradi premajhnega števila dobaviteljev, ki bi ustrezali zahtevanim pogojem, to ni bilo izvedljivo, sem analizo izvedla pri kupcih obravnavanega podjetja, saj je med njim več takih, ki postavljene zahteve izpolnjujejo.

Obravnavano podjetje želi v prihodnosti povečati svoj delež na slovenskem trgu na področju obvladovanja inkontinence in dopolnilnega sanitetnega materiala, posodobiti poslovanje z novimi prodajnimi orodji in s tem povečati pokritost slovenskega trga s temi izdelki, ohraniti dober ugled družinskega podjetja ter obenem ohraniti in utrditi dobre odnose z dobavitelji in glavnimi kupci. Stremi k povečanju prihodkov iz poslovanja, čistega poslovnega izida, dodane vrednosti na zaposlenega in čistega dobička na zaposlenega.

V poslovnem svetu je praksa pokazala, da ima poslovni subjekt dve možnosti. Prva možnost je, da podjetje stagnira, se ne razvija, ne sledi novim smernicam na tržišču, to pa ga skoraj nedvomno vodi v propad. Alternativna možnost pa je, da podjetje sledi smernicam na tržišču, je fleksibilno, inovativno, združuje znanja različnih subjektov iz različnih obdobj in različnih geografskih področij.

Obravnavano podjetje se je odločilo za drugo pot, pot razvoja in napredka. Zato stopa po poti združevanja z večinskim strateškim partnerjem, prisvajanja večjega tržnega deleža, stabilizacije in širitve.

LITERATURA

- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Obzorja.
- Kotnik, Drago. 1990. *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Meško Štok, Zlatka. 2011. *Trženje med organizacijami*. Maribor: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1993. *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2011. *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Vukovič, Goran in Bruno Završnik. 2008. *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola.
- . 2010. *Marketing*. Kranj: Moderna organizacija.
- Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.