

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

DARJA PEČOVNIK

2013

MAGISTRSKA NALOGA

DARJA PEČOVNIK

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ZADOVOLJSTVO DOBAVITELJEV V ELEKTROKOVINSKI  
INDUSTRIJI S SVOJIMI ODJEMALCI

Darja Pečovnik

Koper, 2013

Mentorica:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok



## **POVZETEK**

V magistrskem delu je podana analiza nabavnega poslovanja ter prikazana celotna organizacija nabave v podjetjih. Dandanes je pomembno vzpostavljanje dobrih odnosov med poslovnima partnerjema, zaradi konkurence med podjetji je potrebno poskrbeti za zadovoljstvo med njima. Poleg zadovoljstva kupcev je pomembno tudi zadovoljstvo med nabavnim osebjem odjemalca ter prodajnim osebjem dobavitelja. Večji poudarek je na zadovoljstvu in ocenjevanju dobaviteljev s strani odjemalcev, to delo pa prikazuje, kako so dobavitelji zadovoljni z odjemalci. Pri preučevanju slednjega odnosa se je potrebno osredotočiti na dejavnike nabavnih služb, s pomočjo katerih se lahko ugotavlja zadovoljstvo dobaviteljev s posameznimi dejavniki ter splošno zadovoljstvo dobaviteljev z odjemalci.

*Ključne besede:* nabava, zadovoljstvo, nabavno osebje, dobavitelj, zvestoba dobavitelja.

## **SUMMARY**

This master's thesis provides an analysis of the purchasing operations and presents the entire organisation of purchasing in companies. Today, due to competition it is very important to establish good relationships between business partners and to ensure the satisfaction between the two. Besides customer satisfaction, the satisfaction in the relationship between the staff of the customer and the sales staff of the supplier is also very important. The satisfaction and evaluation of suppliers by customers is underlined and this thesis shows how the suppliers are satisfied with the customers. When studying the latter relationship, it is necessary to focus on the factors of the purchasing services with the help of which it is possible to determine how the suppliers are satisfied with individual factors and the how the suppliers are in general satisfied with customers.

*Key words:* purchasing, satisfaction, purchasing staff, supplier, supplier loyalty.

**UDK:** 658.712:338.45(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok za nasvete, pomoč in usmerjanje pri pripravi magistrske naloge. Iskrena zahvala velja moji družini in mami, saj mi brez njih ne bi uspelo.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča .....	2
1.2	Opredelitev namena, ciljev in hipotez.....	4
1.2.1	Namen .....	4
1.2.2	Cilji .....	4
1.2.3	Hipoteze .....	4
1.3	Metodologija raziskovanja .....	5
1.4	Predpostavke in omejitve .....	7
<b>2</b>	<b>Nabavno poslovanje.....</b>	<b>9</b>
2.1	Opredelitev pojma nabava, naloge in strategija nabavnih služb .....	9
2.1.1	Opredelitev pojma nabava .....	9
2.1.2	Naloge nabavne službe.....	13
2.1.3	Strategija nabavnih služb .....	15
2.2	Dejavniki nabavnih služb .....	17
2.3	Faze nabavnega procesa .....	19
2.4	Nabavna funkcija in sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami.....	21
2.5	Organizacija nabavne funkcije .....	22
2.5.1	Decentralizirana oblika .....	23
2.5.2	Centralizirana oblika .....	24
2.5.3	Kombinirano nabavno poslovanje .....	25
2.5.4	Povezana nabavna organizacija .....	26
2.5.5	Linijska nabavna organizacija.....	26
2.6	Planiranje nabave in nabavna politika .....	26
2.6.1	Planiranje nabave .....	26
2.6.2	Nabavna politika .....	29
2.7	Raziskava nabavnega trga .....	30
2.8	Odnosi z dobavitelji.....	33
2.8.1	Razvoj odnosov z dobaviteljem .....	34
2.8.2	Značilnosti odnosov z dobavitelji .....	37
2.8.3	Dolgoročno sodelovanje .....	41
2.8.4	Strateško partnerstvo med dobaviteljem in kupcem .....	44
2.9	Predstavitev elektrokovinske industrije.....	50
<b>3</b>	<b>Zadovoljstvo poslovnih partnerjev.....</b>	<b>52</b>
3.1	Teorija zadovoljstva .....	52
3.2	Vpliv zadovoljstva.....	53
3.3	Zaupanje in drugi dejavniki zvestobe.....	53
3.4	Cilji merjenja pričakovanj in zadovoljstva.....	55
<b>4</b>	<b>Raziskava zadovoljstva dobaviteljev v elektrokovinski industriji s svojimi odjemalci.....</b>	<b>57</b>

4.1	Teoretična izhodišča raziskave.....	57
4.2	Namen in cilji raziskave.....	57
4.3	Razvoj anketnega vprašalnika.....	58
4.4	Oblikovanje vzorca raziskave.....	58
4.4.1	Demografski podatki.....	59
4.4.2	Podatki o anketiranih podjetjih.....	59
4.4.3	Priprava podatkov za statistično obdelavo.....	60
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>65</b>
5.1	Ugotovitve raziskave.....	66
5.2	Razprava in potrditev hipotez.....	73
5.3	Prispevek k znanosti.....	74
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>75</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>79</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Model nabavnega procesa in nekateri sorodni pojmi: *ZDA; **Velika Britanija.....	10
Slika 2: Področja raziskave nabavnega trga .....	31
Slika 3: Potek raziskave nabavnega trga .....	32
Slika 4: Odnosi pri različnih kombinacijah sodelovanja in konflikta .....	40
Slika 5: Odnosi z dobavitelji .....	46
Preglednica 1: Nabavna strategija na podjetniški in funkcijski ravni .....	17
Preglednica 2: Model kakovosti nabave.....	28
Preglednica 3: Primerjava med tradicionalno nabavo in partnerstvom.....	43
Preglednica 4: Struktura respondentov po spolu .....	59
Preglednica 5 : Opisna statistika: analiza starosti respondentov .....	59
Preglednica 6: Velikost anketiranih podjetij .....	59
Preglednica 7: Pravna oblika podjetij.....	60
Preglednica 8 : Opis spremenljivk.....	60
Preglednica 9: Opisna statistika.....	61
Preglednica 10: Izhaj iz regresijskih koeficientov – tržni delež.....	63
Preglednica 11: Izhaj iz regresijskih koeficientov – oddaljenost dobaviteljev.....	63
Preglednica 12: Izhaj iz regresijskih koeficientov – pogostost dobav.....	64

## KRAJŠAVE

DIN	Deutsches Institut für Normung – Nemški inštitut za standardizacijo
EN	European standards – evropski standardi
ISO	International Organization for Standardization – Mednarodna organizacija za standardizacijo
JIT	Just in Time – ravno v pravem času
SIST	Slovenski inštitut za standardizacijo
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences – program za statistične analize
SRM	Supplier Relationship Management – management odnosov z dobavitelji
TQM	Total Quality Management – celovito obvladovanje kakovosti

## 1 UVOD

Danes živimo v času velikih, neprestanih in hitrih sprememb na vseh področjih našega življenja, s temi spremembami pa se srečujejo tudi sama podjetja. Prav ta hiter tempo življenja ter smernice zadnjega časa, kot so nenehne spremembe poslovnega okolja, vsakodnevne novosti v informacijski tehnologiji, globalizacija trgov, ukrepi za zmanjševanje onesnaženosti okolja, naraščanje prebivalstva, razlike med razvitim ter nerazvitim svetom, zahtevajo od podjetij hitro in učinkovito prilagajanje načinov poslovanja ter posledično obvladovanje poslovnih procesov podjetja. Vsem tem spremembam morajo torej prilagoditi vse svoje poslovne funkcije, cilje, strategije itd. Spremembe okolja pa vsekakor vplivajo tudi na potrebo po medsebojni konkurenčnosti podjetij. Podjetja se morajo torej truditi ostati konkurenčna, obstati na trgu ter stremeti k »biti najboljši«. Vsak dan je namreč več podjetij z enakimi storitvami ali proizvodi, konkurenca med njimi je vse ostrejša, prav tako pa se iz dneva v dan povečujejo zahteve kupcev. Podjetja skušajo zadovoljiti vse bolj zahtevne kupce z izboljševanjem svoje proizvodnje, ob tem pa tudi od svojih dobaviteljev zahtevajo materiale ali storitve prave kakovosti. Pomembno je, da podjetje skrbi za pospešen pretok podatkov ter informacij tako znotraj podjetja kot zunaj njegovega okolja, saj je za odlično poslovanje zelo pomemben dober informacijski tok.

Vse te hitre in neprestane spremembe v poslovnem okolju pa vplivajo tudi na pomen in vlogo nabavne funkcije v podjetju, ki seveda narašča. Na vprašanje, kaj je nabava, lahko ponudimo več različnih odgovorov, saj jo različni avtorji, različno interpretirajo. Skoraj vsi se lahko strinjamo, da je nabavna funkcija poleg proizvodnje in prodaje ena izmed temeljnih funkcij v podjetju. V ožjem smislu je nabava nakup nekega predmeta po določeni ceni na določenem trgu, v širšem pomenu pa obsega poleg nakupa še preučevanje nabavnih tržišč, politiko nabave, prevzemanje in skladiščenje izdelkov, iskanje in analiziranje ponudb, količinski in kakovostni prevzem itd. Vse večja konkurenca na trgu prodaje je povzročila, da vodilni v podjetjih svoje zanimanje vedno bolj preusmerjajo na nabavni trg, saj je lažje zmanjšati stroške v podjetju kot povečati prodajo. Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija veliko pripomore k izboljšanju učinkovitosti podjetja, ker se sama nabava povezuje tudi z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju in ker je delovanje usklajeno tudi znotraj nje. Pri nabavi so poleg nabavne cene ter zagotavljanja nemotene oskrbe proizvodnega procesa postali pomembni tudi drugi dejavniki, in sicer: kakovost, čas, načrtovanje nabave, nabavne strategije, raziskave nabavnega trga ter razvijanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji.

Dandanes dobavitelji ter odjemalci oziroma naročniki delujejo vse bolj povezano skozi celoten proces potovanja materialov ali surovin od samih virov do končnega uporabnika.

Lahko rečemo, da nimamo več opravka z dobavitelji in odjemalci, ki bi delovali vsak zase ali vsak za svojo stran in pri tem stremeli le k svojim lastnim ciljem, kajti brez dolgoročnega odnosa, ki je povezan na vseh ravneh sodelovanja ter poslovanja, je vsaka od teh strani obsojena na propad. Uspeh je pogojen s hitrostjo odziva na spremembe na trgu, s stopnjo

inovativnosti ter stopnjo zadovoljstva partnerja oziroma stranke. Pri vsem tem je torej velikega pomena uspešno sodelovanje ter dobri odnosi med poslovnima partnerjema. Sodelovanje se začne že pri samem razvoju novih izdelkov ali storitev, pri izboljšavi obstoječih izdelkov in storitev, pri obvladovanju kakovosti ipd. Pridobiti si je potrebno obojestransko zaupanje, ki temelji na učinkoviti komunikaciji. Dobavitelji in odjemalci se morajo dobro poznati oziroma morajo dobro vedeti, kaj točno pričakujejo drug od drugega. Stalni dobavitelji torej kupca že poznajo, poznajo njegove potrebe in njegovo obnašanje, na drugi strani pa kupec pozna njih. Vendar mora podjetje kljub temu poskusiti izbrati še ugodnejše dobavitelje, zlasti, če med dobavitelji določenega materiala na trgu obstaja konkurenca. Od vseh teh informacij glede dobaviteljev pa je odvisno tudi oblikovanje ustrezne nabavne politike. Potrebno je voditi evidenco obstoječih ter novih dobaviteljev, s katero se letno preverjajo različni dejavniki in s tem možnost za dolgoročno sodelovanje. Dobro je, da izbira dobaviteljev ni trajnega značaja, kar pomeni, da jih podjetje izbere enkrat za vselej. Podjetje mora vedno stremeti za takimi dobavitelji, ki imajo sposobnost prilagajanja razmeram kupca.

V magistrskem delu smo najprej v teoretičnem delu na splošno predstavili nekaj o nabavnem poslovanju, kjer smo zajeli vse najpomembnejše značilnosti nabavne funkcije, od razlage pojma nabave različnih avtorjev, razlage dejavnikov nabavnih služb, opisa organizacije nabave, nabavne politike pa vse do raziskave nabavnega trga. Nekaj pozornosti smo namenili še odnosom z dobavitelji, kjer smo prikazali razvoj odnosov, značilnosti le-teh in nato nekoliko podrobneje predstavili še strateško ter dolgoročno sodelovanje med partnerji. V zadnjem poglavju teoretičnega dela pa smo predstavili zadovoljstvo poslovnih partnerjev, kjer smo izpostavili predvsem teoriji zadovoljstva in zaupanja ter cilje merjenja pričakovanj in zadovoljstva. V empiričnem delu naloge pa smo nato na podlagi rezultatov ankete analizirali zadovoljstvo dobaviteljev do nabavnih služb podjetij elektrokovinske industrije. Z raziskavo smo želeli ugotoviti dobaviteljev pogled na delo in sodelovanje z nabavnimi službami svojih odjemalcev ter posledično zadovoljstvo z njimi.

## **1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča**

Včasih je bila nabava oddelek, katerega naloga je bila skrbeti za kupovanje po čim nižji ceni. Takrat ni imela tako velikega pomena, bila je le neproduktivna dejavnost, ki ni prinašala dobička. Danes lahko rečemo, da je nabava oddelek, ki išče najboljše vrednosti pri manjšem številu boljših dobaviteljev. Nabavna funkcija je poleg proizvodnje in prodaje ena izmed temeljnih funkcij v podjetju in predstavlja neposreden stik z zunanjim okoljem. Pojmujemo jo lahko kot poslovno dejavnost, ki je odgovorna za oskrbo vseh potrebnih materialov in za zagotovitev potrebnih informacij v podjetju. Seveda to zunanje okolje predstavlja tudi določeno tveganje, ki pa ga lahko obvladujemo s pravim strateškim odnosom do dobaviteljev. Vse premalo se namreč zavedamo, da je za uspešno poslovanje ključnega pomena

povezovanje med kupcem in dobaviteljem, torej da med njima ni skrivnosti. Hiter razvoj ter vse krajši življenjski cikli proizvodov in storitev narekujejo nabavnim službam vse večjo odgovornost pri izbiri dobaviteljev za zagotavljanje hitre in kakovostne nabavne verige.

Van Weele (1998, 29) po Aljianu opredeljuje, da mora nabava zagotoviti opremo, material, druge potrebščine in storitve ustrezne kakovosti, v ustreznih količinah, po primerni ceni in pri pravem viru.

Za podjetje je torej uspešno delovanje nabavne funkcije zelo pomembno, saj je od tega odvisno poslovanje celotnega podjetja. Nabavna funkcija se namreč povezuje z ostalimi poslovnimi funkcijami ter s tem vpliva na učinkovitost podjetja. V sodobnem podjetju se nabava poleg naročanja, prevzema in skladiščenja materiala ukvarja tudi z preučevanjem nabavnega trga, planiranjem nabave, odločitvami glede nabavnega poslovanja, odločitvami glede izbire dobaviteljev in komuniciranja z njimi ipd. Temeljni cilj nabave je nabaviti primerno količino materiala, ki je ustrezne kakovosti, ima primerno ceno in je pravočasno dostavljen v podjetje. Novi trendi vodenja nabavne politike povzročajo, da ima nabava vse pomembnejše mesto v podjetniški vodstveni hierarhiji. Lahko pa rečemo, da je največkrat skrivnost uspeha dobrega nabavnega vodenja gradnja dobrih in stalnih odnosov z dobavitelji, prav tako pa tudi gradnja partnerstev z dobavitelji, kjer sta tako kupec kot dobavitelj zmagovalca.

Leenders, Fearon in England (1989, 225-227) so mnenja, da nabavna služba, ki osvaja proizvodne materiale na svetovnem trgu pri različnih dobaviteljih, igra bistveno vlogo. Vsak nabavni referent mora pri dobavitelju nastopati kot partner, saj sta v današnji družbi dobro sodelovanje in komunikativnost vedno pomembna. Zelo pomembna odločitev je, katere dobavitelje izbrati za posamezno vrsto nabavljenega materiala. Trend je vsekakor zmanjševanje števila dobaviteljev, zaradi tega je zelo pomembna prava izbira dobavitelja, kar pomeni, da blago dobavlja pod ustreznimi plačilnimi pogoji, v ustrezni kakovosti in ob primerni oziroma čim nižji ceni.

Postavili smo si raziskovalni problem, in sicer smo želeli analizirati zadovoljstvo dobaviteljev v elektrokovinski industriji s svojimi odjemalci. Z raziskavo smo želeli ugotoviti vpliv dejavnikov nabavnih služb odjemalcev na zadovoljstvo dobaviteljev v elektrokovinski industriji. Osredotočili smo se na dejavnike, ki so najbolj izpostavljeni v odnosu dobavitelj (vodja prodajnih služb – prodajno osebje) – odjemalec (nabavni referenti) in jih dobavitelj pri tem sodelovanju dobro pozna. Poudarjamo, da gre za obstoječega dobavitelja. Na strani dobavitelja smo izpostavili vodjo prodajnih služb, saj ta, oziroma bolje rečeno prodajno osebje, katerega vodja je, sodeluje z nabavnimi referenti v podjetjih odjemalcev. Ker gre torej za že vzpostavljen odnos oziroma sodelovanje, vsi ti dejavniki predstavljajo tudi najpomembnejše značilnosti nabavnih služb, ki jih pozna dobavitelj. S pomočjo teh dejavnikov pa smo lahko analizirali vpliv na zadovoljstvo dobaviteljev. Največ pozornosti se

večinoma namenja zadovoljstvu in ocenjevanju dobaviteljev s strani odjemalcev oziroma natančneje njihovih nabavnih služb, mi pa smo na ta odnos pogledali iz druge strani, torej kako pa so dobavitelji zadovoljni z delom ter sodelovanjem z nabavnimi službami svojih odjemalcev.

## **1.2 Opredelitev namena, ciljev in hipotez**

### **1.2.1 Namen**

Namen raziskave je bil analizirati zadovoljstvo dobaviteljev v elektrokovinski industriji s svojimi odjemalci. Želeli smo ugotoviti dobaviteljev pogled in vlogo v procesu nabave odjemalcev. Torej, kako je zadovoljen s sodelovanjem ter delom njihovih nabavnih referentov.

### **1.2.2 Cilji**

Cilj magistrske naloge je bil analizirati zadovoljstvo dobaviteljev s svojimi odjemalci, spoznati torej delo in sodelovanje med dobavitelji in odjemalci oziroma, natančneje, med vodjo prodajne službe na strani dobavitelja ter nabavno službo na strani odjemalca. Poudarjamo, da smo na strani dobavitelja izpostavili vodjo prodajnih služb, ker le ta, oziroma, bolje rečeno, prodajni referenti, katerih vodja je, sodelujejo z nabavnimi referenti v podjetjih odjemalcev. Glavni cilj je bil dosežen s pomočjo naslednjih ciljev:

- proučiti obstoječo literaturo in vire domačih in tujih avtorjev s področja nabavnega poslovanja, odnosov z dobavitelji, zadovoljstva, dejavnikov nabavnih služb;
- opredeliti dejavnike nabavnih služb;
- opraviti empirično raziskavo ter na ta način analizirati vpliv dejavnikov nabavnih služb odjemalcev na zadovoljstvo dobaviteljev;
- ugotoviti, kakšen je dobaviteljev pogled in zadovoljstvo z odjemalci;

### **1.2.3 Hipoteze**

V empiričnem delu naloge smo v skladu s cilji raziskave oblikovali naslednje hipoteze:

H1: Zadovoljstvo dobaviteljev se statistično pomembno razlikuje glede na tržni delež v podjetjih elektrokovinske industrije.



Z raziskavo smo ugotavljali, ali so dobavitelji, ki imajo večji tržni delež v podjetjih elektrokovinske industrije bolj zadovoljni z nabavnimi službami od tistih, ki imajo manjši delež. Pri obdelavi podatkov smo uporabili analizo variance.

H2: Oddaljenost dobaviteljev od nabavne službe podjetja elektrokovinske industrije statistično pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo želeli ugotoviti, ali so podjetja, ki so bližje nabavnim službam, zadovoljna, saj bližina dobavitelja in nabavne službe največkrat pomeni konkurenčno prednost. Uporabili smo statistično metodo analizo variance.

H3: Pogostost dobav dobavitelja ima statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo dobavitelja.

Pogoste dobave dobavitelju največkrat povzročajo dodatne stroške, predvsem organizacijske in logistične. To hipotezo smo preverjali z regresijsko analizo in ugotovili pomembnost statističnih razlik.

### **1.3 Metodologija raziskovanja**

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo na osnovi pregledane domače in tuje literature ter virov analizirali nabavno poslovanje ter opisovali dejstva, spoznanja, koncepte, hkrati pa še stališča in primerjali mnenja različnih avtorjev. Posvetili smo se tudi teoriji o zadovoljstvu ter odnosom z dobavitelji. Postopek analize nabavne funkcije v podjetju torej temelji na spoznanjih, predvidevanjih, analizah in stališčih raznih avtorjev kot tudi zaposlenih v podjetju, ki so del nabavne verige. Pri tem delu naloge smo uporabili naslednje metode:

- metoda deskripcije, s katero smo opisovali in proučevali posamezne pojme, procese in dejstva v zvezi z nabavno službo, odnosi z dobavitelji ter zadovoljstvom;
- metoda klasifikacije, s katero smo definirali pojme, ki smo jih pri analizi uporabili;
- metoda kompilacije, s pomočjo katere smo povzeli stališča, sklepe opazovanja in spoznanja avtorjev, kar nam je pomagalo pri razumevanju raziskave;
- metoda komparacije za primerjavo dela različnih avtorjev oziroma prakse drugih podjetij.

Empirični del temelji na primarnih podatkih, pridobljenih z metodo anketiranja dobaviteljev oziroma, natančneje, vodij prodajnih služb elektrokovinske industrije, ki sodelujejo z nabavnimi referenti v podjetjih. Podatki so se pridobivali na terenu in z metodo spletne ankete. Pri spletnem anketiranju gre za kvantitativno metodo zbiranja podatkov. Spletne ankete omogočajo zajem podatkov v elektronski obliki in tako lahko na hiter in učinkovit način zberemo potrebne informacije. Vprašalniki v spletni anketi so atraktivnejši, na katere anketiranci odgovarjajo hitro, ne glede na čas in prostor. V raziskavo smo vključili vzorec 450

podjetij elektrokovinske industrije v Sloveniji, katerim smo po elektronski pošti poslali anketni vprašalnik. Pridobljene podatke smo obdelali s statistično analizo, ki je izdelana z računalniškim programom za statistične obdelave SPSS. Za obdelavo in prikaz rezultatov smo uporabili opisno statistiko (mere srednje vrednosti, frekvenca in standardni odklon), t-test, analizo variance in regresijsko analizo. Pričakovali smo 20- do 40-odstotno odzivnost udeleženi.

V prvem oziroma splošnem delu vprašalnika smo pridobili osnovne podatke in informacije o dobaviteljih ter demografske podatke o anketirancu (spol, starost).

Drugi del vprašalnika pa se je navezoval na postavljene hipoteze. Sestavljala so ga vprašanja o poznavanju dejavnikov nabavnih služb (lokacija podjetja oz. oddaljenost, tržni delež, pogostost dobav, pogoji poslovanja, zahteve ter sankcije, strokovnost referentov – komunikacija, odzivnost, fleksibilnost, predpisi – plačilni pogoji, roki dobav, sklepanje pogodb, tehnologija – informacijski sistem, razvoj, novosti, inovacije ipd.). Pri preverjanju zadovoljstva dobaviteljev z nabavnimi službami smo izpostavili komunikacijo, odzivnost, fleksibilnost, sklepanje pogodb, pogajanja za plačilne pogoje ter pogajanja za roke dobav. Ostali dejavniki kot so tržni delež, dobava, oddaljenost ipd. so nam bili v pomoč, ko smo analizirali, ali ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev. To se je pokazalo tudi pri primerjavi rezultatov med posameznimi odnosi dobaviteljev in nabavnih referentov.

#### *Metode zbiranja podatkov*

Pri pisanju magistrske naloge sem uporabila:

- analiza sekundarnih virov (metoda primerjave med strokovno literaturo in prakso: za pisanje teorije smo uporabili strokovno literaturo različnih avtorjev, ki nam je bila na voljo);
- določitev odvisnih in neodvisnih spremenljivk glede na njihovo vlogo v statistični analizi (odvisna spremenljivka je spremenljivka, ki je odvisna od drugih vplivov oziroma neodvisnih spremenljivk, gre za spremenljivko, ki jo je moč razložiti z eno ali več pojasnjevalnimi spremenljivkami; neodvisna pa je spremenljivka, ki stoji sama zase in se ne spreminja zaradi ostalih spremenljivk oziroma vplivov; običajno predpostavljamo, da neodvisna spremenljivka povzroči določene spremembe pri drugih, odvisnih spremenljivkah v statistični analizi; v statistične obdelave običajno vključimo večje, a ne preveliko, število neodvisnih spremenljivk in preverjamo njihov vpliv na odvisno spremenljivko);
- podatke v raziskavi smo zbrali s pomočjo anketnega vprašalnika, katerega smo posredovali podjetjem – dobaviteljem, ki proizvajajo elektro in kovinske izdelke.

Vprašanja v anketi so zaprtega tipa, oblikovana dihotomno. Stopnjo strinjanja anketirancev s postavljenimi vprašanji smo ugotavljali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1-5), kjer pomeni 1 najmanj pomembno, 5 pa najbolj pomembno, in po lestvici pomembne lastnosti.

#### *Vzorec*

Anketni vprašalnik je bil razdeljen proizvodnim podjetjem (dobaviteljem) v elektrokovinski industriji v času od 1. 9. 2012 do 30. 9. 2012. Vzorec je zajel vse regije v Sloveniji, vsa srednje velika in velika podjetja, ki proizvajajo elektro in kovinske izdelke za serijsko proizvodnjo in so v Sloveniji registrirana kot elektrokovinska industrija. Podatke o podjetjih smo pridobili pri Gospodarski zbornici Slovenije. Povabilo za sodelovanje v spletni anketi smo poslali podjetjem elektrokovinske industrije.

Za obdelavo podatkov smo uporabili naslednje statistične metode:

- računanje osnovnih postopkov opisne statistike posameznih spremenljivk;
- analizo variance;
- regresijsko analizo (ugotoviti pomembnost statističnih razlik).

Vse hipoteze bomo preverili na ravni 5 % tveganja ( $P=0,05$ ). Za statistično analizo smo uporabili program SPSS – 17.0. Rezultati so predstavljeni tekstovno ter v obliki tabel.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavke v magistrski nalogi so naslednje:

- predpostavljali smo, da so dobavitelji zadovoljni z nabavno službo v elektrokovinski industriji. Nabavni oddelek vsakega podjetja se trudi poiskati najboljše dobavitelje in z njimi poslovati kot dober partner.
- dober dobavitelj je ključ do uspeha podjetja, dobavitelja pa je treba dobro poznati, saj je poznavanje njegove strategije in poslovanja zelo pomembno za sodelovanje med njim in nabavnim referentom.
- s pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili podatke, ki odražajo zadovoljstvo vodij dobavnih služb, na katero pa vplivajo dejavniki nabavnih služb, oziroma videli smo dobaviteljevo stanje in pogled na delo z nabavnimi referenti v podjetjih elektrokovinske industrije.

Omejitve so naslednje:

Izkušnje in široka baza podatkov na področju nabavne službe so nam omogočile kompleksen pregled obravnavanega področja:

- v raziskavo smo vključili vsa podjetja, ki so v Sloveniji registrirana kot elektrokovinska industrija;
- v raziskavo smo vključili samo podjetja, ki so registrirani kot pravni subjekti in dobavljajo material podjetjem elektrokovinske industrije;
- anketni vprašalnik smo poslali samo vodjem prodajnih služb;
- analizirali smo dejavnike nabavnih služb, ki so po našem mnenju najpomembnejši za raziskavo zadovoljstva dobaviteljev;
- odzivnost anketirancev;
- možnost pristranskosti raziskovalca;
- obravnavana tematika je nepoznana in obsežna.

## 2 NABAVNO POSLOVANJE

### 2.1 Opredelitev pojma nabava, naloge in strategija nabavnih služb

#### 2.1.1 *Opredelitev pojma nabava*

Najprej si pogledjmo, na kaj se je osredotočala nabava v različnih desetletjih prejšnjega stoletja, nato pa bomo besede posvetili različnim avtorjem in njihovim mnenjem ter definicijam glede nabavne funkcije.

V šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je bila nabava osredotočena na nabavne cene ter nemoteno oskrbo proizvodnega procesa. V poznih osemdesetih letih pa se je iz nabave razvil nabavni management, ki se ne ukvarja več samo z nabavnimi cenami in zagotavljanjem nemotenega proizvodnega procesa, ampak postanejo pomembni tudi drugi dejavniki, in sicer kakovost, stroški, čas in tehnologija. Strategija nabave postane pomemben gradnik strategij podjetja za doseg zastavljenih ciljev. Pomembne naloge nabavnega managementa postanejo raziskava nabavnega trga, planiranje nabave, izbira dobaviteljev, dobava ravno ob pravem času in razvoj ter vzdrževanje odnosov z dobavitelji. Vse pogostejše so torej dolgoročne strateške povezave kupcev in dobaviteljev. Na razvoj nabave je močno vplival hiter razvoj informacijskih tehnologij (Dobler in Burt 1996, 3-11).

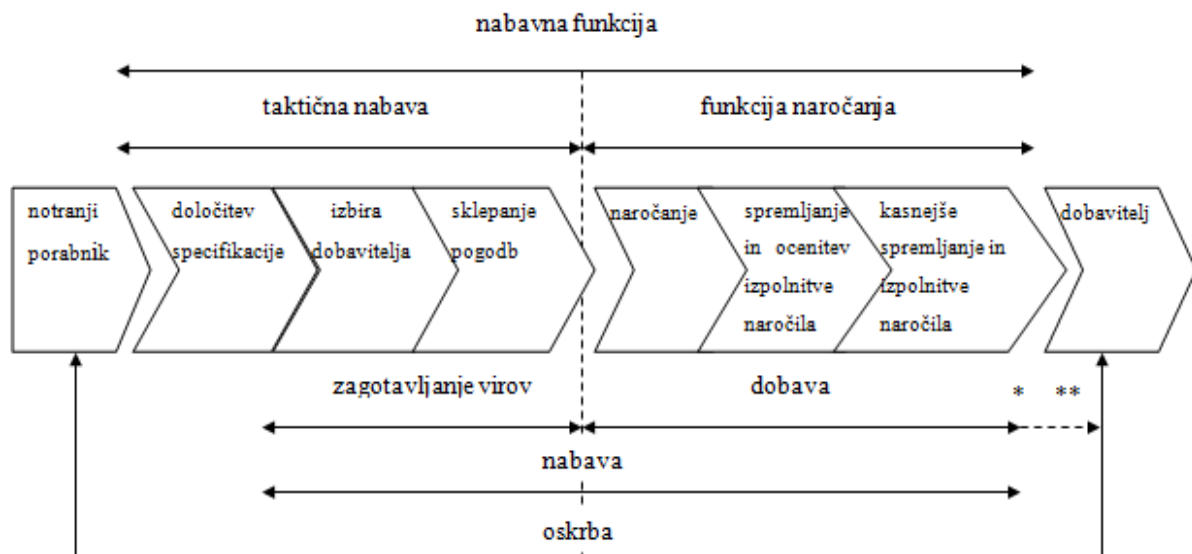
Tudi Potočnik (2002, 23 - 27) je mnenja, da postaja nabavno poslovanje vse obsežnejše, zahtevnejše ter bolj zapleteno in je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. V ožjem pomenu je nabava nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Tako je tudi nekdanja nabava obsegala le ozke funkcije naročanja, prevzema in skladiščenja, sedaj pa te funkcije dopolnjujejo še trženjske funkcije, kot so proučevanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, odločitve glede dobaviteljev, odločitve o oblikah in načinih nabavnega poslovanja ter nabavnih poteh, pa tudi komuniciranje z dobavitelji, analiziranje in evidentiranje nabave. V širšem pomenu torej nabava obsega veliko več dejavnosti.

Zuckerman (2002, 2) glede nabave meni: »Podjetja ne smejo ignorirati pomembnosti nabave, če želijo preživeti.« Nabava ima namreč v proizvodnem podjetju nalogo, da priskrbi podjetju vsa potrebna sredstva za proizvodnjo, ki je potrebna za izvršitev načrta. V nabavi se v praksi in teoriji uporabljajo številni različni pojmi, katerih pomen ni povsem natančno opredeljen. Pojmi kot so management oskrbe, nabave, dobave in logistike, se uporabljajo različno.

Van Weele (1998, 29-36) si nabavo tolmači kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Pomen nabavne funkcije je dosežati čim manjše nabavne stroške in

s tem zmanjšati lastno ceno izdelka. Vendar mora nabava zadovoljiti tudi zahteve po kakovosti vhodnih materialov, zmanjševanju zalog, krajših dobavnih rokov in ukrepih za izboljšanje logistike. Nabavna funkcija lahko poleg takojšnjega prihranka pri nabavnih cenah posredno vpliva tudi na izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja, na primer v obliki standardizacije, manjših zalog, inovacij izdelka in postopka, znižanja stroškov kakovosti in skrajševanja proizvodnega časa. V praksi se pogosto izkaže, da so ti posredni prihranki celo večji od neposrednih.

Na sliki 1 so shematično prikazane temeljne značilnosti nabavne funkcije. Ponazorjena je tesna medsebojna povezanost teh dejavnosti oziroma model nabavnega procesa.



**Slika 1: Model nabavnega procesa in nekateri sorodni pojmi: \*ZDA; \*\*Velika Britanija**

Vir: van Weele 1998, 30

Po Završniku (2000, 3) lahko nabavo definiramo kot poslovno dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij v podjetju, vse to pa dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, načrtovanje, analiziranje, evidentiranje in nadzorovanje potreb ter zmožnosti). Prav tako je nabava zadolžena za vzpostavljanje in vzdrževanje stikov z dobavitelji.

Nabava je ena izmed osnovnih funkcij vsakega podjetja in poleg prodaje edina, ki ima neposreden stik z zunanjim okoljem (Pučko in Rozman 1992, 30).

Po Iršiču (1998, 25) opravlja nabava osnovno funkcijo nemotenega oskrbovanja podjetja, poleg tega pa je tudi skupek povezanih dejanj v obliki nabavnega managementa, ki z ostalimi funkcijami podjetja skrbi za povečanje uspešnosti poslovnih funkcij in podjetja kot celote.

V teoriji obstaja torej veliko podobnih opredelitev nabavne funkcije, kljub temu pa med njimi prihaja do določenih razhajanj. Kotnik (1990, 1) obravnava nabavo z vidika proizvodnega podjetja. Naloge nabave vidi v preskrbi podjetja s surovinami, z materialom, z nadomestnimi deli, napravami, s stroji in storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne dejavnosti razdeli na pripravljalne in izvršilne. Pod pripravljalne dejavnosti uvršča pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike in izdelavo izvedbenih načrtov nabave. Izvršilne dejavnosti pa so: naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevoz, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov.

Podobno definicijo kot Kotnik poda Lysons, ki pa opozarja na razliko med oskrbo (angl. procurement) ter nabavo (angl. purchasing). Oskrba in nabava se pogosto obravnavata kot sinonima, vendar ima prva širši pomen, saj pomeni pridobitev potrebnih sestavin na vsakršen način, tudi s silo. Nabavo pa razume kot funkcijo, ki je odgovorna za pridobivanje opreme in materialov z nakupi, najemi ter drugimi zakonitimi sredstvi, za dobave in storitve, ki jih zahtevajo in uporabljajo v proizvodnji. Izpostavi pa, da »proizvodnja ni omejena zgolj na proizvode, ampak pomeni ustvarjanje koristi; blaga široke potrošnje in storitev« (Lysons 2000, 1).

V ameriško-angleški literaturi lahko v zvezi z nabavo zasledimo naslednje pojme: »purchasing« (nabava), »procurement« (oskrba), »supply« (oskrba) in »materials management« (materialno poslovanje), pri čemer ima pojem »purchasing« najožji, »materials management« pa najširši pomen. Leenders, Fearon in England (1989, 3) menijo, da oskrbovanje (»procurement «) poleg nabave (»purchasing«) vključuje še skladiščenje, transport, prejem naročenega blaga, vhodno kontrolo in upravljanje presežkov materiala.

Problematika nabave je zaobsežena v naslednjih temeljnih vprašanj (Kotnik 1990, 16): »od koga kupiti, kaj kupiti, koliko kupiti, kje kupiti, koliko plačati in pod kakšnimi pogoji ter s kakšnimi stroški nabaviti.«

#### *Vloga in pomen nabave v podjetju*

Če bi vprašanje »kakšna je vloga in pomen nabave v podjetjih« zastavili različnim ljudem, ki so del podjetja in sodelujejo v proizvodnem procesu, bi brez dvoma dobili zelo različne odgovore. Večina verjetno nabavi ne bi prisodila velikega pomena, saj je med nami prisotno mnenje, da ob tako veliki ponudbi blaga in vse ostalih stvari, kot je danes, sploh ni težko nabavljati. Povsem drugačno mnenje o vlogi in pomenu nabave pa bi dobili od nabavnih referentov in tistih, ki so odgovorni za poslovne rezultate v podjetju. Ti imajo namreč z nabavo dobre izkušnje in se ob tem zavedajo, da je njihovo delo, torej delo nabavne funkcije, enako pomembno kot vsaka druga poslovna funkcija v podjetju. Nabavna funkcija je pridobila zelo velik pomen predvsem v zadnjem času, ko se podjetja soočajo z zaostrenimi gospodarskimi razmerami in vse večjo konkurenco. V teh razmerah lahko namreč nabava veliko pripomore k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetij.

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 bo njena vloga pri učinkovitosti in uspešnosti celotnega poslovanja. Potočnik (2002, 23) to prikazuje na treh ravneh, in sicer pomen nabave narašča, če se skrajšujejo življenjski cikli končnih izdelkov, potem se izjemno poveča tudi, kadar podjetje posluje na hitro spreminjajočih nabavnih trgih, in pa nabava je pomembna v vseh podjetjih, kjer predstavlja nabava materiala velik delež celotnega prihodka.

Tudi Završnik (2000, 12) je mnenja, da se je vloga in odgovornost nabave v zadnjem obdobju izredno povečala, posebno na področju sprejemanja odločitev. V času hitrih in zapletenih procesov na trgu so spremembe v nabavnih odločitvah ključnega pomena za sedanje in prihodnje konkurenčne prednosti podjetja.

### *Cilji nabave*

Cilji nabavne funkcije morajo biti usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju ter s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in le tako je najbolj koristna za podjetje. Vlogo nabave v podjetju je treba najprej definirati, da lahko potem optimalno prispeva k uresničitvi poslovnih ciljev (Završnik 1996, 54).

Baily in drugi (1998, 17) navajajo naslednje specifične nabavne cilje:

- izbrati najboljšega ponudnika na tržišču;
- spodbujati razvoj novih dobaviteljev;
- zmanjšati stroške podjetja;
- vzdrževati pravilno kakovost / vrednostna bilanca;
- zaznavati trende dobavnega tržišča;
- učinkovito se pogajati z dobavitelji, s katerimi iščemo skupne ekonomske koristi.

Nabavni cilji so nedvomno povezani s splošnimi cilji vsakega podjetja, da posluje učinkovito in dobičkonosno. Temeljni nabavni cilji podjetja so po Potočniku (2002, 31):

- minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička;
- varnost nabav, kar se odraža v zmanjševanju zalog materiala;
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstva z dobavitelji;
- sprejem standardov ISO 9000 in ISO 14000 v nabavno poslovanje;
- izbira materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.

Skupni cilj oseb v nabavi mora biti, da zagotavljajo in razvijajo dobavitelje, ki bodo podjetju omogočali ustvarjati najvišjo vrednost zdaj in v prihodnosti, za doseg tega cilja pa je potrebno vstopiti v takšna pogodbeno razmerja, ki bodo vodila k zniževanju nabavnih stroškov (Heinritz in drugi 1991, 172-173).



### **2.1.2 Naloge nabavne službe**

Povzeto po Potočniku (2002, 23) je temeljna naloga nabave preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom pa tudi s stroji, napravami itd.

Gledano podrobneje so najpomembnejše naloge nabavnega oddelka (Potočnik 2002, 29):

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo;
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga;
- načrtovanje nabave;
- pripravljala dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.;
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala;
- naročanje;
- prevzem materiala;
- kontrola nabave in reklamacije;
- izdaja naloga za plačilo;
- evidenca nabave.

Scheuing (1989, 12) pa navaja sledeče naloge nabave:

- zagotoviti nepretrgan tok zahtevanih materialov in storitev;
- doseči kombinacijo cene, kakovosti in storitev;
- minimizirati izgube v zvezi z zalogami;
- negovati odnose s pomembnimi dobavitelji;
- razvijati zanesljive alternativne vire;
- izkoristiti standardizacijo in specifikacijo;
- obdržati konkurenčno pozicijo na trgu in upoštevati trende na trgu;
- dosegati in vzdrževati dobre delovne odnose s ostalimi oddelki;
- voditi nabavno funkcijo etično in učinkovito;
- vzpostavljati, razvijati in motivirati strokovno osebje.

Nabava torej obsega pridobivanje vsega materiala in blaga, potrebnega za delovanje, vzdrževanje in vodenje podjetja; vključuje tudi različne storitve izvajalcev. Delo nabavnega oddelka torej temelji na štirih razsežnostih (Potočnik 2002, 29): na tehnični, ki se nanaša na specifikacije materiala, na komercialni, povezani s plačilnimi in dobavnimi pogoji, na logistični, ki se nanaša na časovno razporejanje naročil materiala, ter na administrativni, ki se nanaša na administrativna opravila nabavnega oddelka.

Po van Weelu (1998, 258-260) razlikujemo tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti:

- *strateško* (zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja; za te odločitve je odgovorno najvišje vodstvo podjetja);
- *taktično* (zajema vključevanje nabavne funkcije v odločanje o materialu, procesu in sami izbiri dobavitelja);
- *izvedbeno* (zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in odpremo: vključuje tudi naročanje materiala, spremljanje dobave in uskladitev pripomb glede kakovosti dobavljenega materiala).

Nabavne naloge so izvršene s številnimi med seboj povezanimi opravili, ki morajo zagotoviti (Potočnik 2002, 29-30):

- trajno in pravočasno oskrbovanje podjetja z materialom;
- stalno proučevanje tržne situacije glede materiala;
- vzpostavljanje poslovnih odnosov z dobavitelji;
- vzdrževanje optimalne zaloge;
- doseganje najugodnejših nabavnih pogojev;
- zniževanje stroškov na enoto nabavljenega materiala.

Nabavne naloge podjetja izvajajo z različnimi opravili, ki jih Potočnik razdeli v štiri skupine, in sicer (2002, 30):

- pripravljalna opravila (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike);
- opravila, povezana z izvršitvijo nabave (iskanje ponudb, analiza ponudb, izdelava nabavne kalkulacije in izbira dobaviteljev, pogajanje, sklepanje nabavnih pogodb, naročanje in prevzemanje);
- kontrola in plačilo (kontrola materiala, kontrola računov dobaviteljev, reklamacije in plačilo računov);
- nabavna evidenca in analiza (evidenca naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materiala po metodi ABC, reklamacij in analiza nabavnega poslovanja).

V nabavi so med podjetji velike razlike, saj se razlikujejo po nalogah, odgovornosti in pristojnosti nabavnih oddelkov. Razlike so posledica razlik v nabavnem portfelju, značilnosti trgov dobaviteljev, proizvodne tehnologije in organizacijske strukture samega podjetja ter osnovne logistične strukture. Prav tako so razlike posledica načina vodenja nabave. Weele govori o petih značilnih odgovornostih nabavne funkcije (van Weele 1998, 124-126):

*Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja.* Osnovna naloga nabavne funkcije je priskrbeti material in storitve: dobava materiala in storitev mora omogočati nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja. Učinkovita nabava zahteva jasno opredeljen položaj odjemalca in storitve nabavnega oddelka.

*Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave.* Ta naloga ima dva pomembna vidika. Nabavni referenti lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, lahko pa znižajo ali odpravijo tudi splošne stroške, povezane z dobavo materiala in storitev. Nabava lahko pripomore k znižanju stroškov s postopnim zmanjševanjem »blažilcev«, ki so lahko vgrajeni v materialno poslovanje.

*Zmanjševanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih.* Podjetje naj bi se izogibalo preveliki odvisnosti od peščice dobaviteljev. Pomembna je dostopnost do zanesljivih dobaviteljev, saj sta visoka stopnja kakovosti in pravočasna dostava pogosto pomembnejši od cene. Vodstvo podjetja naj bi si prizadevalo porazdeliti svoje nabavne potrebe med različne dobavitelje, saj bi zavarovalo dolgoročne nabavne potrebe.

*Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa.* Dobavitelji so vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.

*Zunanja predstavitev podjetja.* Podobo podjetja delno določa njegova nabavna politika in njeno izvajanje v praksi. Nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato pošten odnos do dobaviteljev pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner.

### **2.1.3 Strategija nabavnih služb**

Nabavnih strategij je veliko, razlikujejo pa se glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo, ter glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Na izbiro nabavne strategije vplivajo dejavniki, kot so: nabavni trg, razmere v panogi ter v okolju, v katerem se nahaja podjetje, velikost in vpliv dobavitelja, vrste nabavnega materiala ipd. Skozi leta je torej pomen in vloga nabave narasla, prav tako so se spremenile tudi nabavne strategije, ki so se razširile tudi na področje inovativnosti, kakovosti, preučevanja, pomembnih odločitev, prilagodljivosti, zniževanja stroškov ipd.

Van Welle (2002, 149) navaja štiri osnovne strategije:

*Strategija partnerstva:* njen cilj je vzpostaviti partnerski odnos, temelječ na odprtih kalkulacijah, skupnem sodelovanju, usklajevanju in dogovarjanju. Kupec in dobavitelj skupaj izvajata procese nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. To sodelovanje vodi v smeri, ko s časom meje med različnimi podjetji zbledijo. Dobavitelji, s katerimi podjetja gradijo

partnerske odnose, so skrbno izbrani in so običajno najboljša podjetja na svojem področju, poslujejo stabilno in premorejo odlično delovanje vseh poslovnih funkcij.

*Strategija konkurenčnih ponudb:* odnosi z dobaviteljem običajno niso dolgotrajni, cena se oblikuje na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb. Podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti ter zanesljivosti dobave. Že majhni prihranki pomenijo vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna za izvajanje na nivoju centralne nabavne funkcije v primeru podjetja z več poslovnimi enotami.

*Strategija zagotovitve stalnosti dobav:* cilj je zagotovitev stalnosti dobav za tiste materiale, ki pomenijo ozko grlo pri dobavah in proizvodnji, če je potrebno tudi z dodatnimi stroški. Strategija zajema aktivnosti iskanja novih dobaviteljev ter alternativnih materialov, da se zmanjša odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja. Analiza tveganja nabave je sestavni in redni del izvajanja te strategije.

*Strategija sistemskih pogodb:* cilj strategije je zmanjševanje administrativnih in logističnih stroškov ter poenostavljanja (standardizacije in avtomatizacije) postopkov naročanja in dobav. Naloga nabavne funkcije pri izvajanju te strategije je tudi standardiziranje različnih materialov in zmanjševanje števila dobaviteljev.

### *Oblikovanje strategije*

Pri oblikovanju strategij podjetja je najprej potrebno zgraditi strategijo podjetja kot celoto, nato oblikovati poslovno strategijo in nazadnje oblikovati funkcijske strategije po poslovnih funkcijah. V celoviti strategiji podjetja so najpomembnejši ciljni kupci, dobavitelji ter konkurenti, saj ti najbolj vplivajo na položaj podjetja na trgu.

Strateško vodenje podjetja se nanaša na oblikovanje, izvedbo in vrednotenje strategij za dosego ciljev. Strateško načrtovanje je proces, kjer se določajo poslanstva in cilji podjetja na podlagi usklajevanja njegovih virov s priložnostmi in nevarnostmi v poslovnem okolju. Podjetje opredeljuje, uresničuje ter ocenjuje strategije na štirih ravneh (Potočnik 2002, 92-93):

- *v odnosu do okolja – institucionalna strategija* (vsebuje odločitve, ki se nanašajo na predanost humanim in socialnim standardom, po katerih podjetje posluje);
- *na podjetniški (korporacijski ravni) – strategija podjetja* (obsega odločitve, s katerimi podjetje razporeja svoje vire);
- *na ravni strateških poslovnih enot – strategija strateške poslovne enote* (obsega odločitve, ki se nanašajo na doseganje konkurenčnih prednosti z boljšo izrabo razlikovalnih sposobnosti in povezovanjem različnih funkcijskih področij podjetja);
- *na funkcijski ravni – funkcijska strategija* (obsega odločitve, ki se nanašajo na funkcijsko raven, npr. nabavo, finance, trženje, proizvodnja, raziskave in razvoj).

Preglednica 1 prikazuje nabavno strategijo na podjetniški in funkcijski ravni, in sicer so prikazane lastnosti vsake od teh ravni.

**Preglednica 1: Nabavna strategija na podjetniški in funkcijski ravni**

Nabavna strategija podjetniške/poslovne ravni	Nabavna strategija funkcijske/izvajalne ravni
1. Določena je na najvišjih vodstvenih ravneh podjetja (korporacije).	1. Sprejeta je na najnižjih ravneh vodstvene hierarhije (v vodstvu nabavnega oddelka).
2. Poudarjena je uspešnost nabave.	2. Poudarjena je učinkovitost nabave.
3. Temelji na analizi širšega družbenega in poslovnega okolja. Nekatere informacije posreduje tudi funkcijska raven nabave.	3. Temelji na ožji analizi nabavnega trga, zlasti nabavnih cen, količin in kakovosti materiala ter možnih nabavnih virov.
4. Praviloma je podlaga za oblikovanje strategije nabavne funkcije.	4. Poudarjeno je razumevanje korporacijske strategije za nabavno področje.
5. Usmerjena je na vprašanja, ki se nanašajo na prihodnje (dolgoročne) nabavne probleme.	5. Usmerjena je na vprašanja tekočega (taktičnega) reševanja nabavnih problemov.

Vir: Potočnik 2002, 94

Pučko (1999, 217) pravi, da se funkcijske strategije osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti virov podjetja ter na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, in sicer zato, da bi podprli uresničevanje celovitih ter poslovnih strategij podjetja in nadaljnji razvoj sposobnosti podjetja. Potrebno si je pripraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, kjer je treba izluščiti dejavnike poslovnega uspeha podjetja za sledeča obdobja. Pri sami nabavi sta ključni razpoložljivost temeljnih sestavin na nabavnem trgu ter ustreznost organizacije nabave.

## 2.2 Dejavniki nabavnih služb

Pri nabavnem poslovanju poznamo več različnih dejavnikov, ki zelo različno vplivajo na organiziranost oziroma delovanje nabave. Poznamo torej dejavnike, ki vplivajo na položaj nabave, na potek nabavnega poslovanja, na odločanje o nabavi, na odločanje o organizaciji nabave/organizacijski obliki nabave ipd. Dejavnikov je torej mnogo, če jih izpostavimo nekaj: materiali, tehnološki proces, strokovnost referentov, nabavne poti, predpisi, lokacija podjetja,

nihanje cen idr. Pri sami nalogi smo se osredotočili na dejavnike nabavnih služb, ki pri sodelovanju med dobavitelji in podjetjem najbolj izrazito predstavljajo poslovni odnos med njimi. Torej na tiste, ki so najbolj značilni za analiziranje odnosa dobavitelj (prodajno osebje) – nabavni referent podjetja in s pomočjo katerih smo lahko ugotavljali zadovoljstvo dobaviteljev s posameznimi elementi ter splošno zadovoljstvo dobaviteljev z nabavnimi službami podjetij odjemalcev. Dejavniki nabavne službe, ki smo jih v našem primeru obravnavali za dosego ciljev magistrskega dela, so: tržni delež največjega kupca pri dobavitelju, pogostost dobav, pogoji poslovanja, zahteve ter sankcije, lokacija podjetja (oddaljenost), strokovnost referentov (komunikacija, odzivnost, fleksibilnost), predpisi (sklepanje pogodb, plačilni pogoji, roki dobav), tehnologija (informacijski sistem, razvoj, novosti, inovacije) idr. Pri preverjanju zadovoljstva dobaviteljev z nabavnimi službami smo izpostavili komunikacijo, odzivnost, fleksibilnost, sklepanje pogodb, pogajanja za plačilne pogoje ter pogajanja za roke dobav. Ostali dejavniki, kot so tržni delež, dobava, oddaljenost ipd., so nam bili v pomoč, ko smo analizirali, ali ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev. To se je pokazalo tudi pri primerjavi rezultatov med podjetji.

Spremenljivka komunikacija je merjena z naslednjimi merljivimi spremenljivkami: pripravljenost referenta, da stopi v stik z dobaviteljem, enostavnost in zadovoljstvo s komunikacijo, profesionalna raven, nenehno in odprto aktivno komuniciranje ter stalna pripravljenost na sodelovanje, svetovanje in pomoč. Predpostavlja se, da so zadovoljni dobavitelji bolj pripravljeni na komunikacijo z nabavnimi referenti in da so bolj zvesti podjetju. Spremenljivka odzivnost se v tem primeru meri z merljivo spremenljivko: pripravljenost referenta na hitro odzivanje. Naslednja spremenljivka je fleksibilnost, ki se meri z merljivo spremenljivko: fleksibilnost (prilagodljivost) nabavnega referenta, ali se je le ta sposoben prilagajati spremembam, ki lahko nastanejo pri sodelovanju in sklepanju poslov. Spremenljivka sklepanje pogodb se meri z merljivimi spremenljivkami: merjenje zadovoljstva s sklepanjem pogodb, upoštevanje zahtev in predpisov iz pogodb, spoštovanje dogovorov in enostavnost sklepanja pogodb, jasen, natančno definiran in zaključen dogovor, sporazum v korist obeh partnerjev, interes skupnega sodelovanja in dobrih medsebojnih odnosov na dolgi rok. Spremenljivka pogajanje za plačilne pogoje se meri z merljivimi spremenljivkami: dobri plačilni pogoji ter enostavne možnosti plačevanja. Spremenljivka pogajanje za roke dobav pa se meri z merljivimi spremenljivkami: pravočasnost dobav – dostava ob dogovorjenem času, sprejemljiv čas dobav, sporočen čas dobav ter hitre informacije pri težavah z dobavami.

Osredotočili smo se torej na dejavnike, ki so najbolj izpostavljeni v odnosu dobavitelj (vodja prodajnih služb) – odjemalci (nabavni referenti) in jih dobavitelj dobro pozna pri tem sodelovanju, saj gre za obstoječega dobavitelja. Na strani dobavitelja smo izpostavili vodjo prodajnih služb, saj le ta, oziroma bolje rečeno prodajno osebje, katerega vodja je, sodelujejo z nabavnimi referenti v podjetjih. Ker gre torej za že vzpostavljen odnos oziroma sodelovanje, vsi ti dejavniki predstavljajo tudi najpomembnejše značilnosti nabavnih služb, ki jih pozna dobavitelj. S pomočjo teh dejavnikov smo torej lahko analizirali vpliv na zadovoljstvo

dobaviteljev. V največ primerih se, kot je že bilo rečeno, govori o zadovoljstvu in ocenjevanju dobaviteljev s strani podjetij oziroma njihovih nabavnih služb, mi pa smo na te povezave pogledali iz druge strani, torej kako so dobavitelji zadovoljni z delom ter sodelovanjem z nabavnimi službami.

### **2.3 Faze nabavnega procesa**

Podjetja se, kot smo že omenili, med seboj razlikujejo po velikosti, dejavnosti, asortimentu, kadrih, organiziranosti. Kljub temu pa je nabavni proces med podjetji zelo podoben in je običajno sestavljen iz naslednjih faz (Završnik 2000, 47-58):

*Spoznanje potrebe:* Nabavni postopek se začne, ko nekdo v podjetju prepozna potrebo po materialu ali storitvi (posledica notranjih ali zunanjih vzrokov). Potrebe nastajajo v proizvodnji, raziskavah in razvoju, vzdrževanju, prodajnem oddelku, oddelku za komuniciranje ipd. Vodje oddelkov morajo poznati vrste potreb, njihov obseg in čas zadovoljitve. Pred izstavitvijo naročila dobavitelju je potrebno preveriti zaloge v skladiščih. Nabavni oddelek mora biti prisoten pri predvidevanju potreb proizvodnje in mora skrbeti, da bodo potrebe čim bolj standardizirane, da bo čim manj izrednih naročil in da bodo potrebe izrečene pravočasno.

*Interno naročilo:* Naročnik v podjetju pripravi pisno sporočilo o potrebi določene vrste materiala in je notranje narave. Interno naročilo naj bi vsebovalo datum naročila, številko naročila, naziv oddelka, konto, natančen opis materiala in količine, datum potrebe materiala, navodila za prevoz in podpis naročnika. Pomembno je natančno označevanje naročenega materiala, ki ga je treba zagotoviti z ustrežno nomenklaturo materiala.

*Pregled internega naročila:* Naloga vodje nabave je, da vsako naročilo skrbno pregleda in ugotovi, ali so materiali na zalogi v podjetju ter če so zagotovljena finančna sredstva. Naročeni material mora biti ustrezno opisan, saj mora imeti nabavni oddelek določeno širino pri iskanju ustreznega dobavitelja. Prav tako je potrebno tudi preveriti upravičenost naročila, ekonomičnost količin in dobavnega časa.

*Izdelava specifikacije:* Specifikacija je podroben opis materiala, polizdelkov in sestavnih delov, ki so potrebni za proizvodnjo nekega izdelka. Specifikacija je potrebna za materiale, ki niso standardizirani, in dobavitelju natančno pove, kaj želi podjetje nabaviti. Napisana mora biti tako, da upošteva zahteve marketinga in razvoja, proizvodnje, kontrole kakovosti, potrebe skladiščenja, zahteve proizvodnje, nalogo nabave, možnosti potrebe po substituciji materiala in interese podjetja.

*Raziskava dobaviteljev:* Naloga raziskave je, da na domačem in tujem trgu ugotovi potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam

podjetja. Pri izbiri dobavitelja so pomembne informacije, kot so: velikost in proizvodne zmogljivosti, lokacija tovarne, tehnologija, značilnosti podjetja, delovna sila, vodstvo podjetja, finančno stanje in izgledi, cene in prodajni pogoji ter reference glede kakovosti, dobavnih rokov in reševanju problemov. Vse našteje informacije lahko pridobimo s poslovnimi imeniki, računalniškimi podatki, priporočili drugih organizacij, s spremljanjem poslovnih oglasov in z udeležbo na poslovnih predstavitev.

*Izbira dobavitelja:* Od izbire dobavitelja sta odvisni kakovost in cena naročenega materiala. Pravilna izbira dobavitelja je odvisna od pravilnega postopka in kriterijev izbire. Izbranim dobaviteljem pošljemo povpraševanje, ki mora vsebovati naziv materiala in količine, risbo, načrt ali opis, možnost garancije in servisa, predpise in navodila za embalažo, transportne klavzule in navodila za pošiljanje, način plačila in dobavne roke, cene, rabate ipd. Dobavitelji odgovorijo s ponudbo in na podlagi le te se analizira ugodnost ponudbe. Pri tem se upoštevajo tehnične in proizvodne zmogljivosti, finančna moč, zanesljivost izdelka, zanesljivost dobave ter storitvena sposobnost.

*Naročilo:* Naročilo je naslednja faza in je konkretna nabavna akcija. Za večjo veljavnost mora biti naročilo natančno in v pisni obliki. Pomembni sestavni deli vsakega naročila so: tekoča številka naročila, datum, ime in naslov dobavitelja, količina in opis naročenih postavk, datum dobave, navodila za prevoz, cena in dobavni pogoji, plačilni pogoji in posebne določbe.

*Sklenitev pogodbe:* Kupna pogodba nastane na podlagi soglasja obeh partnerjev in je pravna podlaga nabave. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj naročniku pošlje pisno potrditev naročila. Okvirna pogodba se uporablja za pavšalne dogovore o določenem blagu, v katerih se kupec zavezuje za nabavo določenih količin med letom. Pogoji so dokončno dogovorjeni, medtem ko naročnik določi specifikacije in količine v času trajanja pogodbe. Dokument, ki govori o sklenitvi pogodbe, je trgovski račun, dobavnica ali naročilnica.

*Spremljanje naročila:* Naloga spremljanja je kontrola nad prispetjem potrditve naročila in primerjavo z naročilom ter zagotavljanje dobave v dogovorjenem roku. Namen spremljanja naročila je, da preprečimo motnje v proizvodnji, nezmožnost izvršitve dobav kupcem, pogodbene kazni in izgubo dobrega imena. Izvršitev naročila lahko spremljamo po posameznih dobaviteljih, po vrstah in skupinah materiala, po količinah in vrednostih poslov ter po posameznih trgih.

*Prevzem in pregled materiala:* Vhodna kontrola obsega kontrolo dobavnice, kontrolo količine ter kontrolo kakovosti. Pri prevzemu razlikujemo tri postopke:

- 1.) izpišemo poseben obrazec, ki se imenuje prevzemnica ali prejemnica;
- 2.) prejem potrdimo na kopiji naročila, katerega smo prejeli od nabavnega oddelka;
- 3.) neposredni prevzem za materiale majhne vrednosti.



Pomemben dokument je poročilo o kontroli kakovosti, ki potrjuje ustreznost ali neustreznost prejetega materiala. Kadar pri pregledu pošiljke ugotovimo poškodbe ali neustrezno količino materiala, napravimo komisijski zapisnik, s katerim sprožimo reklamacijski postopek.

*Likvidacija računa:* Namen likvidacije je pregledati račune v smislu računске in predmetne točnosti. Primerjati je potrebno račun, kupno pogodbo ter prevzemnico. Račun predstavlja določeno terjatev dobavitelja do kupca, zato ga je potrebno obravnavati skrbno. Likvidacija računa sodi med naloge nabave ali računovodstva. Opravlja jo tista funkcija, ki jo lahko opravi bolj učinkovito in natančno.

*Evidenca in arhiviranje:* Evidenca mora biti v hitro dostopni in urejeni obliki. Oblike evidenc so dnevnik, kartoteka, kopija naročila v registru. Osnovne evidences za učinkovito poslovanje so naslednje: evidenca vseh naročil, evidenca odprtih naročil, evidenca končanih naročil, evidenca po vrstah materiala, evidenca po dobaviteljih, evidenca po okvirnih pogodbah ter evidenca specifičnih nabav.

## **2.4 Nabavna funkcija in sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami**

Za uspešno delovanje podjetja je zelo pomembna usklajenost vseh poslovnih funkcij. Nabavna funkcija mora v odnosih do razvojne in proizvodne funkcije uskladiti predvsem naslednja področja (Iršič 1998, 23):

- standardizacijo vhodnih materialov;
- dizajn izdelka, ki terja določene vhodne materiale;
- pripravo nabave;
- sklepanje pogodb;
- tempo proizvodnje in nabave;
- ponakupne storitve dobaviteljev;
- pripravo tehničnih evidenc in specifikacijo nabavnih virov;
- kakovost vhodnih materialov.

Po Potočniku (2002, 52-55) mora nabavna služba neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi oddelki v podjetju:

*Sodelovanje med nabavnim oddelkom in proizvodnjo* – to sodelovanje je pomembno pri konstruiranju izdelkov, tehnični pripravi dela, standardizaciji in tipizaciji materiala, določanju nomenklature in tehničnih značilnosti materiala ter opredelitvi nadomestkov.

*Sodelovanje med nabavnim oddelkom in finančno službo* je pomembno pri sestavi finančnega načrta, saj lahko finančna služba izdelava program financiranja le na podlagi nabavnega načrta, pri potrebnih obratnih sredstvih ter pri določanju prioritete reda plačil dobaviteljem.

*Sodelovanje med nabavnim in prodajnim oddelkom* – to sodelovanje se nanaša na določanje pogojev za nabavo materiala, in sicer ustrezno kakovost in primerne nabavne cene, prodajo zastarelega in odvečnega materiala, polizdelkov ter kompenzacijsko poslovanje, kadar je dobavitelj materiala tudi kupec izdelkov podjetja.

*Sodelovanje nabave z drugimi službami podjetja* se nanaša na pridobivanje sodelavcev za nabavno dejavnost, urejanje pravnih formalnosti ob sklepanju pogodb, prevzemanje materiala v skladišče in določanje normativov zaloge ter analizo in kontrolo nabavnega poslovanja.

## **2.5 Organizacija nabavne funkcije**

Nabava je pomembna poslovna funkcija podjetja in zaradi tega je pomembno, da je dobro organizirana, saj lahko tako dosežemo učinkovito raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in kontrolo nabave v podjetju. Položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja je odvisen od deleža nabave v končni lastni ceni izdelka, od finančnega položaja podjetja in obsega odvisnosti od dobaviteljev (Završnik 2000, 116).

Organizacijsko strukturo nabave sestavljajo delovna mesta, ki jih povezujemo v delovna področja, ta pa v oddelke. Organizacija nabave je odvisna od značilnosti podjetja in vrst materiala, ki jih mora nabavljati. Organizacijska struktura nabavne službe se torej razlikuje med podjetji, odvisna pa je predvsem od velikosti podjetja, gospodarske panoge, prostorske lokacije podjetja, ki se nanaša na geografsko razpršenost proizvodnih enot ter od načina izdelave, saj gre lahko za posamično, maloserijsko ali množično proizvodnjo (Potočnik 2002, 42).

Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki, ki jih podrobneje razčlenjujemo na naslednje elemente (Potočnik 2002, 42):

- notranji dejavniki (značilnosti materiala, sortiment materiala, tehnološki proces, strokovnost nabavnih referentov, finančna moč podjetja ipd.);
- zunanji dejavniki (nabavni viri – dobavitelji, nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, predpisi, uzance, trgovski običaji, lokacija podjetja ipd.).

Potočnik (2002, 43) pravi, da lahko glede na način vodenja nabavnega oddelka nabavno poslovanje organiziramo centralizirano, decentralizirano ali pa oba načina kombiniramo. V praksi se torej pojavljajo različne oblike organizacijske strukture nabavnega oddelka, največkrat pa je za podjetje ključno vprašanje, ali centralizacija ali decentralizacija. Vsaka od teh oblik organizacije nabavnega poslovanja ima svoje prednosti in slabosti ter tako odgovarja določenim načinom vodenja podjetja. Decentralizirana oblika pride do izraza predvsem pri velikih podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, medtem ko je centralizirana oblika nabavnega poslovanja pogostejša v srednjih in majhnih podjetjih.

Van Weele (1998, 260-261) pa je mnenja, da v podjetjih poznamo več možnosti za organiziranje nabave:

- decentralizirano nabavno organizacijo;
- centralizirano nabavno organizacijo;
- povezano nabavno organizacijo;
- linijsko nabavno organizacijo.

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. V primeru centralizirane oblike skupni nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote (Scheunig 1989, 81-84).

Podjetja se pogosto srečujejo z vprašanjem, do kod centralizirati ali decentralizirati nabavo, in pogosto nihajo med obema skrajnostma. Pri odločanju med centralizirano in decentralizirano nabavo mora podjetje upoštevati naslednje dejavnike ali merila (van Weele 1998, 266-267):

- povezanost nabavnih potreb (kolikor večja je povezanost nabavljenih materialov, toliko več koristi lahko dosežejo s centralnim ali usklajenim pristopom);
- geografska lokacija (če so poslovne enote locirane v različnih državah/regijah, lahko to ovira usklajevalna prizadevanja);
- struktura nabavnega trga (na nekaterih nabavnih trgih ima lahko podjetje opravka z enim ali omejenim številom zelo velikih dobaviteljev, takrat je bolje da kupec prilagodi svoj usklajevalni pristop za ugodnejši pogajalski položaj do močnejših poslovnih partnerjev);
- možnost prihrankov (nakup večje količine lahko omogoči prihranek stroškov);
- potrebno strokovno znanje (za učinkovito nabavljanje je potrebnega precej strokovnega znanja);
- nihanje cen (v primeru občutljivih cen materiala na politične in gospodarske razmerje je primernejša centralizirana nabava);
- zahteve kupcev (kupec izdelka lahko zahteva, kateri material mora proizvajalec vgraditi).

### **2.5.1 Decentralizirana oblika**

Pri tem načinu organiziranosti nabavne službe je vsaka poslovna enota odgovorna za svoj rezultat. Vodstvo poslovne enote pa je v celoti odgovorno za vse nabavne dejavnosti. Takšna oblika organiziranosti je zanimiva takrat, kadar posamezna poslovna enota sama nabavlja materiale, ki so enkratni in se razlikujejo od materialov drugih enot. Z ekonomijo obsega bi dosegli le omejene prednosti in/ali prihranke. Podjetje z decentraliziranim nabavnim poslovanjem odpravlja pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja (van Weele 1998, 261-262).

Prednosti decentraliziranega nabavnega poslovanja (Potočnik 2002, 44):

- vsaka proizvodna enota najboljše pozna svoje potrebe glede materiala, tako količinsko kot tudi kakovostno;
- oskrbovanje na lokalnem trgu ima prednosti, predvsem omogoča boljšo obveščenost, hitro dostavo in manjše stroške prevoza ter pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave;
- nabavlja material manjše vrednosti (pomožni material, embalažo, drobni inventar), ki preveč obremenjuje centralno nabavno službo;
- vsaka proizvodna enota uporablja nekatere specifične materiale, ki zahtevajo npr. posebna prevozna sredstva, skladiščni prostor ipd., zato je bolj ekonomično, če nabavlja tak material samostojno, ker lahko morebitne pomanjkljivosti tudi sama sproti rešuje.

Pomanjkljivosti decentraliziranega nabavnega poslovanja (Potočnik 2002, 44-45):

- centralizirani nabavni oddelek lažje koordinira nabavo velike količine istovrstnega materiala, ki ga je mogoče tudi ceneje kupiti;
- povečujejo se stroški nabavnega poslovanja, ker ima vsaka enota svojo nabavni oddelek;
- decentralizirana nabavna služba ene proizvodne enote ne pozna potreb po materialu v ostalih enotah, kar otežuje notranje premike materiala;
- proizvodne enote kupujejo enak material v manjši količini pri istem dobavitelju, ki to hitro izkoristi in določi različne prodajne pogoje;
- zaradi decentralizacije skladišč se zmanjšuje pregled nad zalogo posameznih vrst materiala, ki ga je nekje preveč, drugje pa spet premalo;
- dobavitelj se mora dogovarjati s predstavniki različnih proizvodnih enot istega odjemalca, kar mu zvišuje prodajne stroške.

### **2.5.2 Centralizirana oblika**

V primeru centralizirane oblike organizacije nabave lahko ustanovijo na korporacijski ravni centralni nabavni oddelek, v katerem delujejo strokovnjaki za sklepanje korporacijskih pogodb strateške in taktične ravni. Centralizirana organizacija nabave uspešno deluje, če več poslovnih enot nabavlja enake materiale, ki so hkrati zanje tudi strateško pomembni (van Weele 1998, 262-263).

Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja (Potočnik 2000, 43-44):

- nabavni oddelek učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja;
- podjetje nastopa enotno do dobaviteljev;
- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev (količinski popust, daljši plačilni rok, popust za takojšnje plačilo ipd.);

- ravnanje z zalogo materiala je gospodarnejše;
- produktivnost v nabavi se povečuje zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov;
- uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša;
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (tendenca cen, gibanje količin, spremembe kakovosti, nadomesti itd.);
- zmanjšuje se število naročil, kar omogoča učinkovitejšo vhodno kontrolo materiala iz dokumentacije;
- za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednost, saj posluje z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, prospektov, katalogov, vzorcev, računov itd.

Poglavitna prednost centraliziranega nabavnega poslovanja je v tem, da podjetje z usklajevanjem nabave doseže boljše pogoje pri dobaviteljih, druga prednost pa se nanaša na omogočanje standardizacije materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti (Potočnik 2002, 44).

Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja (Potočnik 2002, 44) nastajajo v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi enotami, ki uporabljajo različne materiale:

- centralizirana nabava je težko prilagodljiva potrebam posamezne enote, saj potrebuje precej več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča;
- povečujeta se evidenca in dopisovanje;
- težja je koordinacija med proizvodnim obratom in centralno nabavo, zlasti pri izpolnjevanju nujnih naročil;
- vodstvo posamezne proizvodne enote je pogosto prepričano, da bi samo doseglo boljše nabavne pogoje, zato skuša delovati samostojno, s tem pa postopoma spodkopava položaj nabavnega oddelka podjetja.

### **2.5.3 *Kombinirano nabavno poslovanje***

Kombinirano nabavno poslovanje povezuje centralizacijo oziroma decentralizacijo nabavnih opravil. Ta oblika organiziranosti nabave odpravlja negativne posledice in pomanjkljivosti centralizirane in decentralizirane oblike. Kombinirano organiziranje nabavnega poslovanja temelji na naslednjih načelih (Potočnik 2002, 45):

- v prostorsko koncentriranih proizvodnih podjetjih je ustrežnejše centralizirano nabavno poslovanje, saj bi bila decentralizirana nabava neposredno povezanih proizvodnih oddelkov nesmiselna;

- v podjetjih z več geografsko oddaljenih proizvodnih enotah oziroma z različnimi proizvodnimi programi ter različnimi potrebami po materialu je racionalneje decentralizirati nabavno poslovanje;
- v podjetjih, kjer so proizvodni programi različnih enot podobni oziroma uporabljajo istovrstne materiale, je najprimernejša kombinirana oblika organiziranja nabave – centralni nabavni oddelek in nabavni oddelki v proizvodnih enotah izpolnjujejo vsak svoje naloge.

#### **2.5.4 Povezana nabavna organizacija**

Ta oblika organizacije povezuje centralizirano, decentralizirano ter linijsko obliko nabavne organizacije. Gre za prizadevanja, ki so usmerjena na združevanje skupnih materialnih potreb med dvema ali več poslovnimi enotami, katerih cilj je povečati zmogljivost podjetja, da bi zmanjšalo celotne materialne stroške in izboljšalo storitve zunanjih dobaviteljev (van Weele 1998, 264).

#### **2.5.5 Linijska nabavna organizacija**

V nekaterih velikih proizvodnih podjetjih imajo centralni nabavni oddelek na ravni korporacije, čeprav opravljajo posamezne poslovne enote tudi taktične in strateške nabavne dejavnosti. Nabavni oddelek korporacije tako običajno pripravlja postopke in navodila za nabavo ali pa izvaja tudi revizije, če to želi vodstvo poslovne enote. Centralni oddelek opravlja podrobne raziskave nabavnega trga glede strateških materialov ter ugotovitve posreduje nabavnim oddelkom poslovnih enot v občasnih brošurah in poročilih. Nabavni oddelek korporacije je lahko tudi posrednik pri usklajevanju in reševanju problemov med poslovnimi področji korporacije ter poslovnimi enotami, navsezadnje pa je odgovoren tudi za ravnanje ljudi v nabavni službi (van Weele 1998, 263).

### **2.6 Planiranje nabave in nabavna politika**

#### **2.6.1 Planiranje nabave**

Planiranje je eno od področij v proizvodnih podjetjih, ki povezuje posamezne poslovne procese (prodaja, nabava, proizvodnja) v funkcionalno celoto in zagotavlja usklajeno delovanje podjetja. Kljub temu, da se vsi v podjetju zavedajo pomembnosti dobrega planiranja, velikokrat ugotavljamo, da je prav planiranje ena od šibkih točk. Pomemben razlog za to je učinkovita in dobra informacijska podpora procesu planiranja (Moškon b.l., 1).

Ne glede na tip proizvodnje v podjetju (na zalogo, naročniška, za znanega kupca) je za celoten proces planiranja ključnega pomena sposobnost hitrega, učinkovitega in usklajenega zbiranja informacij o zahtevah in spremembah zahtev kupcev. Velikokrat se v podjetjih najdemo v situaciji, kjer so zahteve trga in posameznih kupcev nenatančne, se hitro spreminjajo, predvsem pa so za kvalitetno planiranje proizvodnje in nabave prepozne. Ključna zahteva za celoten planski proces pa je večja zanesljivost ter točnost vhodnih podatkov, kar so zahteve trga (Moškon b.l., 6).

Na osnovi proizvodnih planov se izvede izračun materialnih potreb in pripravi predlog za nabavo. Velikokrat je potrebno za materiale in sestavine z daljšimi dobavnimi roki zagotoviti čim bolj zanesljive napovedi, ki so osnova za začetek nabavnega procesa. Preko spletnega portala se lahko pravočasno sproži proces naročanja pri dobaviteljih in se jih obenem obvesti o vseh spremembah, ki vplivajo na pravočasno zagotavljanje potrebnih vhodnih materialov oziroma sestavin. Prav tako se preko spletnega nabavnega portala spremlja, kaj se z naročilom pri dobavitelju dogaja: potrjeno, v fazi proizvodnje ali priprave, pripravljeno za odpremo, na poti, v našem podjetju ipd. To omogoča ustrezno in pravočasno akcijo ob nepredvidenih dogodkih v nabavnem procesu (Moškon b.l., 7-8).

Pri sami nabavi je potrebno velik pomen pripisati tudi kakovosti nabave. Nabavna funkcija zagotavlja torej nabavo sredstev, materialov, rezervnih delov in storitev, ki so potrebni za izvedbo delovanja podjetja oziroma storitev. Model kakovosti nabave prikazuje naslednja preglednica 2.

## Preglednica 2: Model kakovosti nabave

POLITIKA IN PLANIRANJE NABAVE	
AKTIVNOSTI NABAVE	
Zahteve za nabavo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardi kakovosti</li><li>• Postopek naročanja itd.</li></ul>
Ocenjevanje in izbira dobaviteljev	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ocenjevanje dobaviteljev</li><li>• Izbira dobaviteljev itd.</li></ul>
Pravno jamstvo kakovosti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nabavna pogodba</li><li>• Tehnologija prevzema</li><li>• Reklamacije</li><li>• Garancije</li><li>• Spremljanje kakovosti v času porabe itd.</li></ul>
Izvedba nabave	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dispozicija blaga</li><li>• Količinski prevzem</li><li>• Kakovostni prevzem itd.</li></ul>
Zaščita in transport	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pakiranje in zavarovanje</li><li>• Izbira transporta</li><li>• Izvedba transporta itd.</li></ul>
Skladiščenje in zaloge	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skladiščenje</li><li>• Zaloge itd.</li></ul>
Posebnosti pri nabavi itd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Storitve</li><li>• Osnovna sredstva</li><li>• Rezervni deli</li><li>• Energija itd.</li></ul>

Vir: Orbanić 2010, 18

Prav tako so velikega pomena zahteve za nabavo, saj je opredelitev le-te temeljno izhodišče za nadaljnji potek nabave. V kolikor zahteva za nabavo ni pravilna in celovita že na samem začetku, nastanejo neskladnosti, ki znižujejo kakovost vseh drugih aktivnosti in logistične storitve v celoti. Z logističnega vidika je pomembno, da so opredeljeni standardi kakovosti, postopek naročanja itd. (Orbanić 2010, 18).

Standardi kakovosti opredeljujejo raven kakovosti elementov nabave in zajemajo (Orbanić 2010, 18):

- naziv, tip, razred, stopnjo, oznako, šifro ipd.;
- standarde, ki se uporabljajo za blago, sredstva in storitve (na primer SIST, ISO, EN, DIN, lastne standarde ipd.);



- tehnično in drugo dokumentacijo, posebej če gre za nestandardne elemente;
- dokumente in zapise, ki naj bodo priloženi ob dobavi; na primer navodila, risbe, garancije, certifikati kakovosti, izjave o ustreznosti, deklaracije ipd.);
- vrste embalaže, način transporta, skladiščenje itd.

Postopek naročanja pa naj opredeli, kdo naroča – pooblastila, kaj vsebuje naročilo – obrazec, elementi naročila, odobritve ipd., kdaj se naroča, komu se dostavi naročilo, ukrepe v primeru nejasnosti in popravkov, način komuniciranja – elektronsko, pisno, ustno ipd., zapise, roke za dobavo oziroma obveščanje itd. (Orbanić 2010, 18-19).

### **2.6.2 Nabavna politika**

Nabavna politika je del poslovne politike podjetja in se nanaša na uresničevanje nabavnih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev, ki so potrebni za doseganje ciljev nabave, odločanje o nabavi ter kontrolo uresničevanja ciljev. Nabavna politika je prav tako tesno povezana s proizvodno, finančno, kadrovsko in prodajno politiko. Med seboj so soodvisne, kar pomeni, da se spremembe v eni funkcijski politiki nujno odražajo v ostalih politikah (Potočnik 2002, 125).

Pri oblikovanju nabavne politike in odločanju o nabavi razlikujemo različne vloge posameznikov v podjetju (Potočnik 2002, 125):

- uporabniki: osebe, ki material uporabljajo pri delu kot posamezniki ali v skupini;
- vplivneži: na izid nabavnega procesa lahko vplivajo z izzvanim ali neizzvanim nasvetom;
- nabavno osebje: pogajajo se z dobavitelji in sklepajo nabavne posle;
- odločevalci: nabavni strokovnjaki, ki dejansko odločajo o izbiri dobavitelja.

Oblikovanje nabavne politike poteka po naslednjem zaporedju (Potočnik 2000, 43):

- analiza tehnično-tehnoloških značilnosti podjetja (zmogljivost proizvodnje, potrebe po materialu, skladiščni prostor);
- določitev položaja podjetja v gospodarskem prostoru (velikost glede na panogo, druga konkurenčna podjetja, tržni položaj, finančna moč itd.);
- ugotovitev sedanje ter cena bodoče ravni nabavnega poslovanja;
- opredelitev temeljnih ciljev nabave;
- določitev oblik, poti in sredstev za doseg nabavnih ciljev.

Jedro nabavne politike je odločanje o vseh najpomembnejših nabavnih dejavnostih, odločanje o nabavi pa temelji na preučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev. Uspešno oblikovanje nabavne politike zahteva dobro poznavanje tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanje potreb po materialu, kar se kaže v cenejšem nabavljanju in

zmanjševanju nabavnega tveganja. Nabavni oddelek mora torej poleg kakovosti, cene, količine in drugih nabavnih pogojev pri oblikovanju nabavne politike upoštevati tudi stalnost dobav za pravočasno zadovoljitev potreb v proizvodnji, nabavo po minimalnih stroških pri zahtevanih standardih kakovosti in dobavnih rokih, zaupanje dobaviteljev s konkretnim poslovanjem, točnimi plačili, nudenjem pomoči ipd. (Potočnik 2002, 125).

### *Dejavniki nabavne politike*

Nabavni oddelek s pomočjo nabavne politike torej določi smernice za sprejemanje odločitev o temeljnih nabavnih dejavnosti. Seveda pa nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju, zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih poslovnih funkcij in vsekakor s splošnimi cilji podjetja.

Pomembnejši dejavniki, ki vplivajo na organiziranost nabave in nabavno politiko, so (Vukovič 2005, 24-25):

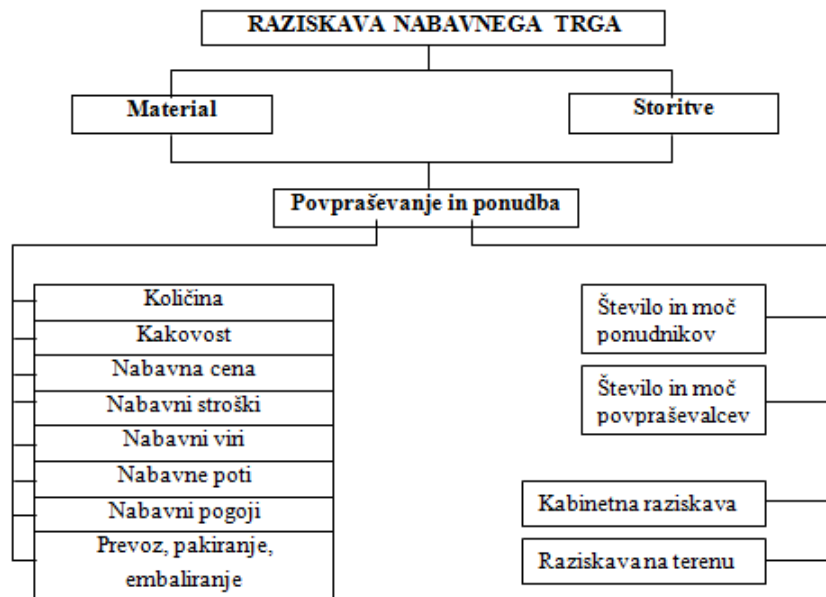
- naraščajoče povezovanje (skupnih) materialnih potreb;
- povezovanje nabave z vodenjem logistike;
- zgodnja vključitev nabave v razvijanje izdelka in proizvodnega procesa;
- kompenzacijska menjava;
- čedalje višja stopnja zavesti o kakovosti;
- organizacijska ločitev funkcije dogovarjanja od funkcije naročanja.

## **2.7 Raziskava nabavnega trga**

Na podlagi raziskave nabavnega trga lahko objektivno in utemeljeno sprejemamo nabavne odločitve. Weele je zapisal tudi, da je raziskava nabavnega trga po Fearonu opredeljena kot »sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov, ki se nanašajo na vse dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljitev sedanjih in prihodnjih potreb podjetja, in sicer tako, da pripomorejo k optimalnemu donosu«. Raziskava nabavnega trga lahko torej poteka kot kontinuirano raziskovanje ali pa le za določen in izjemen problem kot raziskava ad hoc. Raziskava nabavnega trga pa je lahko tudi kakovostna ali količinska. Kakovostna raziskava je raziskava mnenj in vtisov o razvoju pomembnih nabavnih dejavnikov. Količinska raziskava je preučevanje različnih informacij, ki temeljijo na statističnih podatkih in drugih javnih virih podatkov. Raziskava trga je lahko usmerjena na kratkoročne ali dolgoročne probleme, to pa lahko vpliva na obseg raziskave in hitrost njene izvedbe (van Weele 1998, 148-149).

Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij o materialih in storitvah, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces. Raziskavo nabavnega trga razdelimo na (Potočnik 2002, 66-67):

- analizo nabavnega trga (ugotovitev stanja na določenem trgu v danem trenutku);
- opazovanje nabavnega trga (ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju);
- napoved razvoja nabavnega trga (temelji na analizi in opazovanju trga; najpomembnejši napovedi za nabavne odločitve sta napoved razvoja cen materiala ter napoved spremembe količin, po kateri bodo povpraševali odjemalci oziroma jo bodo ponujali dobavitelji);
- tržno poizvedovanje (podjetje se občasno informira o stanju na nabavnem trgu oziroma posameznih dobaviteljih na manjših delnih trgih za določene vrste materiala ipd.).



**Slika 2: Področja raziskave nabavnega trga**

Vir: Potočnik 2002, 70

Področja raziskovanja nabavnega trga po Potočniku (2002, 71-74) (glej sliko 2) so:

*Količina materiala:* kolikšno količino lahko ponudniki proizvedejo, kolikšne so obstoječe zaloge, kolikšna sta uvoz in izvoz materiala itd.;

*Kakovost:* fizikalna in kemična lastnost in ustreznost posamezne vrste materiala za proces proizvodnje; pri kakovosti proučujemo poleg tehničnih lastnosti še funkcionalnost, modnost itd.

*Cena materiala:* gibanje cen je pomemben dejavnik sprejemanja odločitev o nabavi; s primerjavo cen različnih dobaviteljev ugotavljamo, kateri dobavitelj je cenovno bolj konkurenčen ob predpostavki, da ni razlik v kakovosti;

*Nabavni stroški:* ugotavljanje ekonomičnosti celotnega nabavnega poslovanja – od pripravljanih del, izvrševanje nabave do urejanja nabavnih evidenc. Nabavni stroški se najbolj pogosto proučujejo po vrstah stroškov, nabavnih funkcijah, organizacijskih enotah in

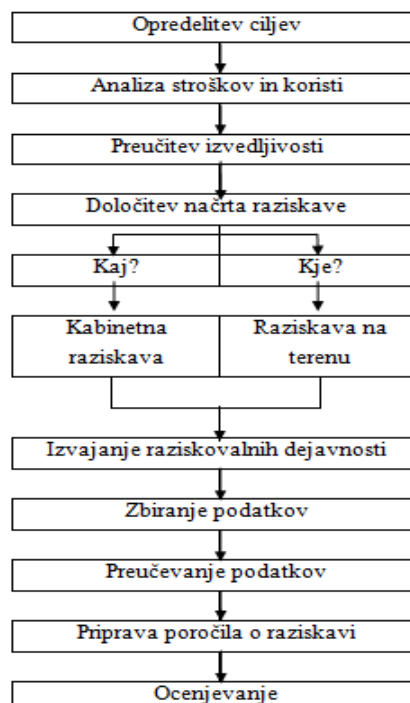
nabavnih poteh. Koristno je temeljito proučiti nabavne stroške, da bi ugotovili, kolikšna je ekonomična količina naročila, ki zagotavlja najnižje stroške na enoto nabavljenega materiala.

*Nabavni viri:* proučujemo število in lokacijo dobaviteljev, količino in kakovost materiala, ki ga ti dobavitelji proizvajajo, na ceno, roke dobave, tehnične zmogljivosti, servisne storitve, finančne ugodnosti ter dosedanje izkušnje v poslovanju z vsakim dobaviteljem. To je pomembno zaradi oblikovanja nabavne politike in pogajalske moči dobaviteljev na trgu.

*Nabavne poti:* spremljamo celotno pot materiala od dobaviteljev do odjemalcev, ki material predelujejo oziroma preprodajajo. Pot je lahko neposredna od dobavitelja do predelovalca ali posredna, če nabavo materiala posredujejo trgovska podjetja oziroma drugi posredniki.

*Proučevanje ponudbe in povpraševanja po materialu:* ugotavljamo, kolikšna je ponudba na nabavnem trgu, število ponudnikov – njihov delež v celotni ponudbi in kakšno je skupno povpraševanje na nabavnem trgu, število povpraševalcev ter njihova udeležba v celotnem povpraševanju.

*Embalaza:* proučiti je potrebno stroške, ki nastajajo pri določenem načinu pakiranja, vrsti in kakovosti embalaže, možnosti ponovne uporabe embalaže in standardizacijo ter tipizacijo embalaže in njene prilagojenosti različnim tehnikam skladiščenja in okoljevarstvenih problemov.



Slika 3: Potek raziskave nabavnega trga

Vir: van Weele 1998, 150

Na sliki 3 so prikazane najpomembnejše stopnje, ki se nanašajo na raziskave nabavnega trga.

To so (van Weele 1998, 149-152):

- opredelitev ciljev:
  - Kakšen problem moramo rešiti?
  - Katere informacije želimo dobiti?
  - Kako natančne morajo biti te informacije?
  - Kdaj moramo dobiti odgovore?
- analiza stroškov in koristi:
  - Kolikšni bodo stroški raziskave?
  - Koliko delovnih ur je potrebnih za raziskavo?
  - Ali bo vrednost dobljenih informacij odtehtala izdatke zanje?
- študija izvedljivosti:
  - Katere informacije so že na voljo v podjetju?
  - Katere informacije lahko dobimo v literaturi in statistiki?
- oblikovanje načrta raziskave:
  - potrebni posebni postopki, da dobimo informacije (na primer pri preučevanju določenega dobavitelja);
  - preučitev možnosti »skupne« pogodbe;
- opravljanje raziskovalnih dejavnosti:
  - pomembno upoštevanje že pripravljenega načrta za raziskavo;
- priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje:
  - po opravljeni raziskavi, pripraviti poročilo, ki vsebuje cilj raziskave in njene izsledke;
  - Ali je kupec dobil odgovore na svoja vprašanja?
  - Ali je poročilo razumljivo sestavljeno?
  - Katere domneve potrjujejo izsledki raziskave?
  - Kakšno je mnenje o raziskavi, potem ko je izvedena?
  - Ali so metoda in izsledki raziskave zadovoljivi?

## 2.8 Odnosi z dobavitelji

Dober odnos z dobaviteljem je tisti, ki nam da pravo vrednost dobavitelja. Eden najpomembnejših delov nabavnega managementa so torej nedvomno odnosi z dobaviteljem. Odnosi zajemajo koristi ter, kot smo omenili, tudi tveganja, ki izhajajo iz zaupanja. Gre tudi za neko težnjo k sodelovanju, soodgovornost, uspešnost, konkurenčno prednost in podobno. Pri dobrih odnosih z dobaviteljem so pomembni predvsem skupni cilji in koristi obeh strani (zmaga-zmaga oziroma pristop »win-win«). Med partnerji v poslovnem procesu, v našem primeru med nabavnimi referenti in dobavitelji, se oblikuje usklajen in razumevajoč odnos, ki je povezan s skupnimi obveznostmi, odgovornostmi, koristmi ter vlaganji.

Stalni povezovalni odnosi med poslovnimi partnerji naj bi predpostavljali jamstvo za sodelovanje. Vsaka stran tega partnerstva ve, koliko je sama vložila v te odnose in koliko je

pripravljena storiti za dober rezultat tega povezovanja. Pri vsem tem je seveda ključnega pomena medsebojno zaupanje, torej prepričanje, da vsi partnerji tem poslovnem odnosu ravnajo odgovorno drug do drugega, torej da npr. dobavitelj zaupa v dober odnos z nabavnim referentom in v odgovorno ravnanje z njegove strani ali obratno.

### **2.8.1 Razvoj odnosov z dobaviteljem**

Včasih je bil cilj optimalna konkurenca med dobavitelji, poudarek je bil na kratkoročnih odnosih z dobavitelji, odvisnost od enega dobavitelja pa so imeli za popolnoma zmotno. Tradicionalna nabavna teorija priporoča oskrbovanje iz več virov, to je nabavo materiala pri različnih dobaviteljih. Osnovno izhodišče je, da podjetje ne sme postati preveč odvisno od enega dobavitelja (van Weele 1998, 195).

Podjetja so ocenjevala dobavitelje zgolj na osnovi cene, odločala pa so se samo na osnovi informacij o stroških. S pomočjo trdih pogajanj so sklepali kratkoročne pogodbe, kjer so največkrat prevladale zahteve močnejše stranke. Poslovanje pod temi pogoji je zaostrovalo konkurenco med dobavitelji, ki je velikokrat zahtevala, da so delovali drug proti drugemu. Osnovna predpostavka je bila, da so dobavitelji zamenljivi in da bodo izkoristili svoj položaj, če bodo postali preveč pomembni. Prevladovalo je prepričanje, da ostra konkurenca med dobavitelji zagotavlja podjetju kakovostno in kontinuirano oskrbo s potrebnimi resursi, saj v boju za preživetje preživijo le najsposobnejši (Spekman, Kamauff in Myhr 1998, 54).

Zaradi izboljšav pri razvoju izdelkov se je v številnih podjetjih pokazala potreba po spreminjanju odnosov do dobaviteljev, tako da bi za razvoj izdelkov potrebovali manj časa, prešli na dobavo ob pravem času in brez napak (Potočnik 2002, 24-25).

V industriji nabavne cene zelo vplivajo na prodajne cene, zato podjetja nenehno težijo k temu, da bi nabavne cene zadržala na najnižji ravni. To je vzrok, da se je vloga nabave v zadnjih dvajsetih letih močno spremenila. Od taktične funkcije, katere cilj je bil kupovati čim ceneje, se je nabava v številnih podjetjih spremenila v glavno strateško funkcijo. Glavni razlogi za spremenjeno obravnavanje nabavne funkcije in s tem tudi odnosov do dobaviteljev so naslednji (Sheth 1996, 10):

- pojav globalne konkurence (v proizvodnem sektorju) je opozoril na veliko konkurenčno prednost ustvarjanja ter upravljanja odnosov z dobavitelji;
- razvoj filozofije celovitega obvladovanja kakovosti je spodbudil razvoj marketinga v obratni smeri. Ta zahteva tesno sodelovanje kupca z že obstoječimi ali z novimi dobavitelji in pa sodelovanje več funkcij v podjetju. Povečuje tudi vlogo nabave, le da je sedaj kupec tisti, ki skuša prepričati dobavitelja, da mu dobavi določene izdelke;
- prestrukturiranje industrije preko številnih združitvev, prevzemov in strateških povezav je povzročilo, da se je nabava iz decentralizirane administrativne funkcije spremenila v

- centralizirano strateško funkcijo. Na to reorganizacijo nabave je vplivala tudi vse pomembnejša odločitev podjetja med »narediti ali kupiti«;
- uporaba informacijske tehnologije je prav tako spremenila vlogo nabave.

Ti dejavniki so povzročili naslednje spremembe v odnosih z dobavitelji:

*Oblikovanje in upravljanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji.* Za trg so značilne zelo hitre spremembe, zato čas odziva podjetja nanje zelo vpliva na uspešnost poslovanja, saj predstavlja veliko konkurenčno prednost podjetij. To prednost pa lahko dosežejo le, ko so pripravljene oblikovati dolgoročno sodelovanje z dobavitelji oziroma z odjemalci, saj si na ta način delijo informacije, ki jih potrebujejo, če se želijo hitro odzvati na spremembe na trgu. Gre za medfunkcijski vidik, v katerem je poudarek na sodelovanju med člani celotne dobavne verige, kar pomeni, da cilji dobavne verige postanejo cilji vsakega posameznega podjetja. Tako bodo uresničeni cilji, ki jih posamezno podjetje ne bi moglo doseči. Pogoj za uresničitev ciljev je usklajevanje posameznih aktivnosti, ki ga lahko spodbujamo preko moči, nagrad ali pa skupnih vrednot (Lancioni, Smith in Terence 2000, 2).

*Vključevanje dobaviteljev v razvoj izdelkov in načrtovanje proizvodnje.* V praksi se dobavitelja izbere na podlagi tehnične specifikacije. S poslovnega stališča ni zaželeno, da so specifikacije po meri določenega dobavitelja, ker se v tem primeru nabava konča s prevlado monopolista. Da se to prepreči, bi se morala nabava že v zgodnji fazi vključiti v razvojni proces. Cilj je optimalna izraba poznavanja materialov in trgov, s katerim razpolaga nabavni oddelek v dobro razvoja lastnega izdelka (van Weele 1998, 41).

Podjetje pridobi številne prednosti, če najde dobavitelja, ki mu je pripravljen nuditi tehnično pomoč pri razvoju njegovih izdelkov, saj lahko na ta način pridobi potrebne resurse in skrajša čas razvoja izdelkov. Razvoj izdelkov zahteva znanje iz številnih področij tehnologije, ki pa jih eno samo podjetje ni sposobno obvladati. Med poglobljanjem sodelovanja med dobaviteljem in kupcem lahko slednji del razvojnih aktivnosti prenese na dobavitelja (Ford 1997, 437).

*Narediti ali kupiti.* V praksi se je pokazalo, da specializirani dobavitelji nekatere proizvodne dejavnosti opravijo ceneje in hitreje. Prav tako lahko podjetja od zunanjih dobaviteljev zahtevajo večjo kakovost kot od svojih proizvodnih oddelkov. To je tudi vzrok za stalno naraščanje razmerja med nabavo in prodajo v nekaterih panogah. Nekatera podjetja so izdelala podrobne študije s temo »narediti ali kupiti«. Ker so tovrstne študije tudi vir tržnih informacij, bi moral pri njih tesno sodelovati tudi nabavni oddelek (van Weele 1998, 41).

*Kontrola kakovosti in proizvodnja po načelu dobave ravno ob pravem času.* V nekaterih podjetjih, predvsem v tistih, v katerih je za proizvodne operacije značilno sestavljanje, lahko opazimo čedalje večje zanimanje za izboljšanje kakovosti in produktivnosti. Mednarodni poslovneži se zmeraj bolj zavedajo, da je treba uvesti izboljšave glede stroškov in kakovosti

končnih izdelkov, če želijo ostati na določenih gospodarskih področjih konkurenčni v svetovnem merilu (van Weele 1998, 42).

*Vprašanja v zvezi z okoljem.* Problemi varovanja okolja so čedalje pomembnejši v številnih evropskih državah. Vlade so sprejele na tem področju številne strožje predpise. Okoljevarstvena vprašanja postajajo za nabavo povsem nov izziv, saj bodo predvsem proizvodnim podjetjem povzročala čedalje več težav. Naloga nabavnega oddelka je, da z dobavitelji oblikujejo ideje in ukrepe, ki bi rešili ali pa vsaj omilili te težave (van Weele 1998, 42).

Na medorganizacijskem trgu lahko danes najdemo naslednje oblike trženjskih odnosov med dobavitelji in odjemalci:

*Politika oskrbovanja iz več virov.* Gre za nabavo materiala pri različnih dobaviteljih. Osnovno izhodišče je, da podjetje ne sme postati preveč odvisno od enega samega dobavitelja (van Weele 1998, 195).

*Politika oskrbovanja iz enega vira.* Pri oskrbovanju iz enega vira naroča podjetje material samo pri enem dobavitelju zaradi določenega razloga, čeprav ima na voljo tudi alternativne vire (van Weele 1998, 195).

*Izključno oskrbovanje.* Podjetje lahko nabavlja material le pri monopolistu, ker nima na voljo drugih virov (van Weele 1998, 195).

*Strateško partnerstvo.* V takšni povezavi oba partnerja sodelujeta pri razvoju in proizvodnji izdelkov, pri razvoju dobave ravno ob pravem času in celovitega obvladovanja kakovosti. Pripravljena sta veliko investirati v dolgoročno sodelovanje, ki temelji na vsakodnevni izmenjavi informacij in medsebojnem zaupanju. Razlogi, da se proizvajalec in dobavitelj odločita za strateško partnerstvo, so lahko naslednji (Lamming 1993, 86):

- zmanjšanje tveganja zaradi razpršitve, znižanja fiksnih stroškov, manjših investicij, hitrejšega vstopa na trg;
- ekonomije obsega zaradi nižjih stroškov, ki izhaja iz konkurenčne prednosti vsakega od partnerjev;
- izmenjave tehnološkega znanja;
- zmanjšanje konkurence, ker lahko partnerja z intenzivnim sodelovanjem povečata stroške in/ali zmanjšata tržni delež konkurenci.

*Upravljanje dobavne verige.* Ta povezava vsebuje več kot le neposredno povezavo med proizvajalcem in dobaviteljem, vpliva namreč na številne druge povezave oziroma podjetja znotraj dobavne verige. Upravljanje dobavne verige pomeni oblikovanje, razvoj, optimiziranje in upravljanje notranjih in zunanjih sestavin dobavne verige, vključno z dobavo materiala, s preoblikovanjem materiala v procesu proizvodnje in z distribucijo končnih



izdelkov ali storitev do končnih porabnikov. Bistvo upravljanja dobavne verige je ustvariti trajno konkurenčno prednost, partnerja torej skušata v okviru filozofije celotnega obvladovanja kakovosti vplivati na znižanje stroškov celotne dobavne verige (Spekman, Kamauff in Myhr 1998, 54).

Trženjski odnosi se med seboj razlikujejo glede nadomestljivosti in pomembnosti partnerja v odnosu ter glede skladnosti njunih interesov. S teh vidikov lahko razlikujemo (Webster 1984, 83):

- *poznanstva*: trženjski odnosi, ki so majhne pomembnosti za odjemalca in dobavitelja, zato sta pripravljena le malo investirati v sodelovanje, saj je tudi skladnost interesov zelo majhna;
- *tekmovanja*: označujejo trženjske odnose velike pomembnosti, vendar nizke skladnosti interesov, saj proizvajalec in kupec sodelujeta zato, ker morata, in ne, ker si to želita. V dolgoročen odnos sta pripravljena investirati le do določene meje;
- *prijateljstva*: označujejo trženjske odnose majhne pomembnosti in visoke skladnosti interesov in ciljev, partnerja sta pripravljena deliti informacije ter skupno planirati in investirati v transakcijsko-specifične naložbe do določene meje;
- *partnerstva*: prijateljstva imajo zaradi velike skladnosti interesov velik potencial, da prerastejo v partnerstva, ki označujejo idealne trženjske odnose velike vrednosti in skladnosti interesov obeh strani.

### **2.8.2 Značilnosti odnosov z dobavitelji**

Vedno več dobaviteljev in proizvajalcev torej spreminja svoj odnos do dobaviteljev. Močan konkurenčni položaj na trgu se doseže le z dolgoročnim razvijanjem konkurenčnih prednosti, na ustvarjanje slednjih pa vpliva več faktorjev: dobro prodajno blago, kakovostne storitve, učinkovit distribucijski sistem ipd. Večina podjetij spregleda možnost, da lahko te konkurenčne prednosti dosežejo tudi z ustvarjanjem ter ohranjanjem dolgoročnih odnosov s svojimi dobavitelji. Nabavni referent bi tako lahko z dolgoročnim odnosom s svojim dobaviteljem dosegel konkurenčne prednosti z dobaviteljevo hitro dobavo blaga, s pridobivanjem informacij o proizvodih, z najugodnejšimi nakupnimi cenami, s privolitvijo dobavitelja k znižanju cen ipd. Prav tako lahko dobavitelj doseže konkurenčne prednosti s pridobivanjem podatkov o najbolj uporabnih proizvodih podjetja in aktivnostih konkurence, z boljšim sodelovanjem ipd. (Ganesen 1994, 1).

Vsak odnos med dobaviteljem in kupcem je specifičen. Na eni strani gre za odnos, v katerem je število stikov omejeno na samo nujno potrebne, proizvodi in pogajanja pa so standardizirani, na drugi strani pa gre za odnos, kjer veliko število predstavnikov iz različnih funkcij nabavnega podjetja komunicira z dobaviteljem o tehničnih, administrativnih ter

ekonomskih problemih. Kljub temu pa obstaja šest splošnih značilnosti za vsak odnos kupec – dobavitelj (Gadde in Hakansson 1993, 63-76):

*Kompleksnost:* Gre za značilnost odnosov, ki zaradi obsežnosti potrebujejo posebno koordinacijo. V odnosih z dobavitelji prihaja na obeh straneh do stikov med velikim številom ljudmi z različnih oddelkov. Ti poskušajo rešiti določene probleme, ki se lahko rešujejo neodvisno en od drugega, kar pa še ne pomeni, da so tudi med seboj neodvisni. Vzrok kompleksnosti odnosov z dobavitelji je v zapletenosti posameznega odnosa s tehničnega, organizacijskega ter socialnega vidika, kar ustvarja veliko težav v komunikaciji in koordinaciji. Drugi razlog pa je odvisnost med različnimi odnosi, saj je odnos nabavnega podjetja z dobaviteljem A lahko odvisen od odnosa z dobaviteljem B ali kupcem C in obratno. Kompleksnost, ki se nanaša na koordinacijo vseh odnosov s posameznimi dobavitelji, je precej težje obvladljiva kot kompleksnost znotraj odnosa s posameznim dobaviteljem.

*Dolgoročnost:* Korenine trdnega odnosa segajo desetletja nazaj, kar pomeni, da ima vsak tak odnos svojo zgodovino, ki seveda vpliva na trenutno medsebojno delovanje. Vsakršno aktivnost je potrebno obravnavati s časovne perspektive, na tiste z dolgoročnimi posledicami pa gledati kot na investicije, ki bodo prinašale donos v naslednjih obdobjih.

Te investicije pomenijo veliko prilagoditev podjetja svojemu partnerju, njihova vrednost v povezavi z drugimi kupci oziroma dobavitelji pa je precej nižja. Primeri takšnih skupnih naložb so razvoj posebnega izdelka za posameznega kupca, kupčevo prilagajanje proizvodnega procesa dobaviteljevemu izdelku ali pa nakup skupnega skladišča. Stroške dolgoročnega sodelovanja lahko razdelimo v dve temeljni skupini (Ford 1997, 405):

- stroške stikov/informacij, ki so visoki na začetku dolgoročnega odnosa, ko se dobavitelj in odjemalec še spoznavata, kasneje pa začnejo padati;
- stroški prilagajanja, ki so enkratne narave, saj se glavni procesi prilagajanja izvršijo že na začetku njunega sodelovanja.

V dolgoročnem odnosu pa se lahko pojavijo tudi problemi. Tesno sodelovanje je primerno v primeru, da koristi in prednosti odtehtajo morebitne probleme. Tesna povezanost kupca in dobavitelja zaradi preteklih skupnih naložb ali velikih stroškov, ki bi nastali ob prekinitvi odnosa, lahko povzroči, da bosta zato prisiljena izpustiti boljše alternativo pri nakupu ali prodaji, ki bi se jima lahko ponudila v prihodnosti. Tudi usoda enega je lahko neizprosno povezana z delom drugega (Han, Wilson in Dant 1993, 335).

Na dolgoročno sodelovanje med dobaviteljem in odjemalcem lahko gledamo kot na investicijo, ki na eni strani povzroča določene stroške, ki se skoraj v celoti pojavijo že na začetku dolgoročnega sodelovanja, na drugi strani pa prinaša tudi določene prihodke, ki pa se pojavljajo skozi celotno obdobje dolgoročnega sodelovanja (Ganesan 1994, 1).

*Prilagodljivost:* Z določenim dobaviteljem ravnamo na edinstven način. Stopnja prilagoditve je odvisna od lastnosti obeh strani, torej kupca in dobavitelja oziroma v našem primeru nabavnega referenta in dobavitelja. Če je dobavitelj npr. tuje podjetje, lahko kupec v tem primeru zahteva urejeno logistiko v svoji državi. Potreba po prilagoditvi se lahko pojavi tudi, ko je nabavno podjetje deležno posebnega povpraševanja s strani svojih kupcev. Primer so lahko tudi tehnične prilagoditve med kupcem in dobaviteljem (tovarne in oprema obeh partnerjev imajo posebne tehnološke značilnosti) ter prilagoditve znanj in prilagoditve na področju planiranja, nabave, komunikacijskih sistemov.

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

Poslovanje vedno spremlja negotovost. Del se je nanaša na prihodnost kot tako in ta del negotovosti je vedno prisoten, del negotovosti pa je povezan s poslovanjem z nekaterimi dobavitelji. Pogosto ostaja časovni zamik med naročilom in dobavo in nepredvideni dogodki lahko vodijo do prilagoditve posla s tehničnega, količinskega ali kakšnega drugega vidika. Zanesljivost v odnosu je potrebno razvijati dalj časa. Kot smo že omenili, se običajno kupec in dobavitelj najprej obojestransko preizkušata z manjšimi naročili, šele nato je čas za izvedbo obsežnejšega naročila (Gadde in Hakansson 1993, 71).

Zaupanje kupca v dobavitelja vpliva na dolgoročno usmerjenost kupca v treh smereh (Ganesen 1994, 3):

- zmanjšuje občutek tveganja, da bi se dobavitelj lahko obnašal oportunistično;
- kupec je pripravljen verjeti, da se bodo nepravilnosti, ki se pojavijo na dolgi rok, rešile;
- v obojestranskem odnosu se zmanjšujejo stroški transakcij (doseganje ugodnih pogodb za obe strani, ni izsiljevanja pogojev itd.).

*Moč in odvisnost:* Moč in odvisnost sta pomembna vidika odnosa z dobaviteljem. Odnosi, ki vključujejo velike količine blaga, imajo velik ekonomski pomen za obe strani, pomembnost pa ustvarja odvisnost. V preteklosti je bilo za kupce priporočljivo takšno vedenje, danes pa so odnosi dolgoročnejši in je odvisnost bolj sprejemljiva. Velika podjetja naročajo pri svojih

dobaviteljnih velike količine proizvodov, kar povzroča določeno odvisnost kupca od dobavitelja. V preteklosti so priporočali, naj skuša kupec usmerjati svoje nakupe tako, da do odvisnosti ne bi prišlo. Biti neodvisen je bil ključni cilj. Sčasoma, ko so dolgoročni odnosi pričeli pridobivati na veljavi, je postala odvisnost bolj sprejemljiva.

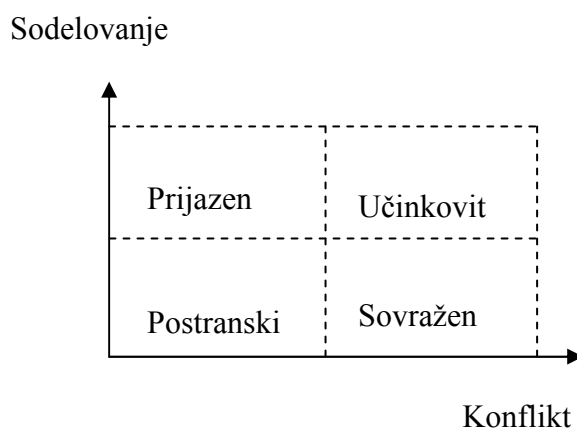
Za problem neravnotežja, izhajajočega iz moči oziroma odvisnosti, ni enostavne rešitve, ni lahko najti prave strategije v posameznem primeru. Gotovo pa je, da že zavedanje problema in redno, sistematično diskutiranje o teh vprašanjih pomeni prvi korak k lažjemu obvladovanju takih situacij.

Odvisnost kupca od dobavitelja naraste v naslednjih primerih (Ganesen 1994, 4):

- blago, ki ga kupec kupuje od dobavitelja, je zanj pomembno, nabava blaga je pogosta;
- blago, ki ga kupuje, je boljše, kot blago, ki ga ponuja alternativni dobavitelj;
- kupec ima malo alternativ ali potencialnih virov.

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

S sliko 4 smo prikazali odnose pri različnih kombinacijah sodelovanja in konflikta. Prikazano je torej, kako se lahko odnosi med partnerjema spreminjajo glede na različno trdnost sodelovanja oziroma stopnjo konflikta.



**Slika 4: Odnosi pri različnih kombinacijah sodelovanja in konflikta**

Vir: Gadde in Hakansson 1993, 75

### 2.8.3 Dolgoročno sodelovanje

Dolgoročno sodelovanje pomeni neko tesnejše sodelovanje med dobavitelji ter odjemalci. Cilj takšnega sodelovanja je znižanje celotnih stroškov medsebojnega poslovanja. Ganesan (1994, 10) o dolgoročni usmerjenosti v odnosu med odjemalcem in dobaviteljem pravi, da je dolgoročno sodelovanje odvisno od dveh dejavnikov, in sicer od njune medsebojne odvisnosti ter od stopnje, do katere si partnerja zaupata. Ta dva dejavnika sta povezana z negotovostjo v okolju, v katerem partnerja poslujeta, s transakcijskospecifičnimi investicijami ter s tem, koliko sta zadovoljna s svojim sodelovanjem.

Da bi si lažje predstavljali, kaj pomeni ena in kaj druga oblika, lahko izpostavimo glavno razliko med kratkoročnim in dolgoročnim sodelovanjem. Najenostavneje lahko rečemo, da se partnerja v kratkoročnem sodelovanju osredotočita le na kratkoročne koristi. Tako je njun glavni cilj maksimirati dobiček v vsaki posamični transakciji, medtem ko pri dolgoročnem sodelovanju želita realizirati dolgoročne cilje in sta ob tem usmerjena k ustvarjanju trenutnega dobička kakor tudi prihodnjega, torej imata pogled in želje za daljše časovno obdobje.

Glede na raziskave, povzeto po Webru (2000, 154), se ugotavlja da tržniki na medorganizacijskem trgu zaznavajo distribucijo, dobavo, nabavo kot najšibkejši člen v marketinški verigi. Strategije, ki vodijo h kvalitetnejšim odnosom v nabavnem poslovanju niso dovolj poudarjene v tipičnem marketinškem načrtu podjetja. Z analizo »benchmarking« lahko podjetje hitro ugotovi, kje je v primerjavi z najboljšimi ali povprečnimi podjetji v panogi ter kako lahko izboljša svoje nabavno poslovanje in dolgoročni konkurenčni položaj. Prednosti vzpostavljanja dolgoročnega partnerskega odnosa z dobavitelji so naslednje (Weber 2000, 160):

- Takšen program je lahko orodje, ki služi izboljšanju komuniciranja med podjetjem in dobavitelji. Gre za lažje in hitrejše sporazumevanje glede ciljev obeh partnerjev, lažje spremljanje, ugotavljanje in prilagajanje spremembam na trgu ter hitrejšo odzivnost na spremenjene okoliščine.
- Podjetja lažje dosegajo skupno opredeljene tržne deleže in druge skupne cilje. Dobavitelji tako resnično postanejo partnerji podjetja ter si prizadevajo za povečanje tržnega deleža, prodaje in dobička podjetja, saj imajo tudi sami pri tem dolgoročne koristi.

Ena izmed nalog podjetja pri vzpostavljanju partnerstva z dobavitelji je tudi redno preverjanje dobaviteljev, kar pomeni vzdrževanje odnosov med partnerji. Podjetja organizirajo redna srečanja z dobavitelji, katerih namen je predvsem pomagati dobaviteljem, da boljše zadovoljujejo potrebe kupcev ob hkratnem povečanju prodaje in dobička.

Medsebojni odnos podjetja s svojim dobaviteljem je odvisen od višine transakcijskih stroškov in višine stroškov preusmeritve na drugega dobavitelja ter od sposobnosti obeh udeležencev, da izgradita vzajemne pozitivne vedenjske značilnosti. V zvezi s tem sta najpomembnejši

teorija »transakcijskih« stroškov (angl. transaction cost theory) in teorija »spodbude in prispevka« (angl. commitment – trust theory) (Iršič 2003, 50).

Če želijo vodilni delavci izgraditi dolgoročne odnose s svojimi poslovnimi partnerji, morajo najprej vzpostaviti temelje predanosti, zaupanja in spoštovanja v odnosih znotraj podjetja (Blois 1998, 302).

Hakensson, Johansson in Wootzev interaktivni proces med dobaviteljem in naročnikom opisujejo s stališča kolikokrat dobavitelj in naročnik navežeta stik, lastnosti izdelka, stopnje formalne urejenosti procesa ter značilnosti udeleženih strani (van Weele 1998, 65).

Gre za vzajemno prilagajanje udeleženih strani. Med interaktivnim procesom se podjetji bolje spoznata in zblížata. Dobavitelj se naj omeji na medsebojno učinkovanje, pri katerem bo njegovo in naročnikovo podjetje optimalno usklajeno. Dobavitelj lahko vpliva na intenzivnost medsebojnega delovanja, če zmanjša, ohranja ali poveča negotovost glede oskrbe, poslov in trga (van Weele 1998, 66-67).

Fordov pristop pa predstavlja kot ključni dejavnik medorganizacijskega trženja obravnavanje trga kot mreže odnosov med podjetji. Ford poudarja dolgoročnost odnosov med dobaviteljem in kupcem na medorganizacijskih trgih, kar pomeni, da soodvisnost dveh strani narašča v sorazmerju s trajanjem odnosa. Razvijanje razmerja med podjetji opisuje kot petstopenjski proces, ki se začne s prvim stikom in se postopno razvije v čedalje tesnejši in bolj ustaljen proces (van Weele 1998, 67).

Nabavna politika podjetja je glede nabavnih virov dolgoročno uspešna, če ustvari konkretne poslovne odnose z dobavitelji, zlasti če je posameznemu dobavitelju potrebna tehnična, komercialna in finančna pomoč. Za odjemalca so glavne prednosti dolgoročnega partnerstva z dobaviteljem zanesljivost oskrbe, urejen potek dostave materiala in hitrejše ter uspešnejše reševanje reklamacij (Potočnik 2002, 146).

Za dobavitelja so največje prednosti dolgoročnega partnerstva (Potočnik 2002, 146):

- proizvodna stabilnost, ker lahko na podlagi izkušenj predvideva gibanje naročil ter usklajuje sezonska nihanja;
- oblikovanje konkurenčnih cen zaradi zanesljivega ter boljšega izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti;
- poznavanje odjemalca ter lažje prilagajanje njegovim potrebam.

Zaradi lažje primerjave med tradicionalno nabavo ter partnerstvom smo želeli prikazati določene značilnosti za posamezno od teh oblik ter s tem glavne razlike med njima (glej preglednico 3).

### Preglednica 3: Primerjava med tradicionalno nabavo in partnerstvom

Tradicionalna nabava	Partnerstvo
1. Poudarek je na konkurenčnosti in nasprotujočem si interesu kupca in dobavitelja.	Poudarek je na sodelovanju in skupnem interesu kupca in dobavitelja.
2. Najnižja cena je najpogosteje najpomembnejši dejavnik kupčeve presoje.	Poudarek je na celotnih nabavnih stroških, vključno s »skritimi« stroški. Najvišja cena ni edini dejavnik odločanja.
3. Poudarjena je kratkoročna poslovna povezava.	Poudarjeno je dolgoročno poslovno sodelovanje z zgodnjim vključevanjem dobaviteljev v razvoj novih izdelkov.
4. Nujna je kakovostna in količinska kontrola dobavljenega materiala in sestavnih delov.	Poudarjena je zanesljivost dobave na podlagi kakovosti brez napak.
5. Poudarjeno je oskrbovanje iz več virov.	Poudarjeno je oskrbovanje iz enega vira (pri partnerju), ker zožuje oskrbno bazo.
6. Nezanestljivost dobav in poslovanje dobaviteljev.	Skupno zaupanje in sprotno reševanje morebitnih oskrbnih problemov.

Vir: Potočnik 2002, 147

#### *Kdaj je dolgoročno sodelovanje primerno?*

Gradnja in vzdrževanje dolgoročnega odnosa med dobaviteljem in odjemalcem je zelo drag proces, zato morata oba partnerja ugotoviti, če so stroški, ki so s tem povezani, upravičeni (Blois 1996, 161).

Stroški so povezani predvsem z aktivnostmi, ki omogočajo oblikovanje zaupanja in zaveze partnerju, povezani pa so tudi s procesom komuniciranja, saj morata oba partnerja zagotoviti, da je komuniciranje znotraj posamezne organizacije skladno s komuniciranjem med organizacijama. Včasih so lahko stroški povezani z oblikovanjem in vzdrževanjem dolgoročnega sodelovanja, nižji od stroškov ustvarjanja enakega obsega prodaje ali nakupa preko številnih posamičnih transakcij. Za lažjo odločitev, ali razviti dolgoročni odnos s partnerjem ali ne, si dobavitelj in odjemalec pomagata z analizo transakcijskih stroškov.

Stroški, ki so povezani s transakcijami, so lahko naslednji (Blois 1996, 166):

- stroški koordinacije – povezani z iskanjem ustreznih partnerjev na trgu, s sklepanjem in spreminjanjem pogodb ter z nadzorom nad uresničevanjem pogodb;
- stroški zaradi nepopolnih informacij, včasih se namreč zgodi, da ima katera stran popolnejše informacije od druge, ki zato ne more ugotoviti, ali je sklenjena pogodba zanjo ugodna in ali jo lahko partner tudi uresniči. Druga vrsta teh stroškov je nepopolna predanost partnerja, kar pomeni, da ne bo v celoti izpolnil svoje obveznosti, vse to povzroči drugi strani seveda dodatne stroške, ker se mora ta zavarovati pred neizpolnitvijo obljub partnerja.

#### ***2.8.4 Strateško partnerstvo med dobaviteljem in kupcem***

Ostali oddelki v podjetju nabavo ocenjujejo po tem, kakšne materiale dobijo ter koliko denarja mora podjetje odšteti za te. Zaradi tega je vsaka nabava le tako dobra kot so dobri njeni dobavitelji. Uspešna podjetja danes vedo, da je kvaliteta njihovih proizvodov ter storitev neposredno odvisna od kvalitete njihovih dobaviteljev, zato skušajo z njimi vzpostaviti partnerstva, ki temeljijo na osebnih odnosih odgovornih. Nekaterim zaposlenim v nabavi je to nekaj običajnega, večina pa se nikakor ne more sprijazniti z idejo »'združevanja poslovnih in osebnih odnosov«. Dobavitelja obravnavajo kot služabnika, ki mora izpolniti vse njihove zahteve, na njegov račun pa skušajo pridobiti kar največ. Takšna situacija »zmaga –poraz« se lahko konča z nezadovoljnim končnim porabnikom. V resnici je dobavitelj eden izmed najpomembnejših členov pri doseganju ciljev podjetja. Organizacije spoznavajo, da nasprotujoč in tekmovalen odnos največkrat ne prinese uspeha, zato poslovni odnosi postajajo vse bolj prijateljski in kooperativni. Trdno zaupanje med partnerjema se gradi več let. Govorimo lahko o položaju »zmaga – zmaga«, kjer obojestranska korist vedno prevlada nad težnjami posamezne strani, obenem pa je končni porabnik zadovoljen (Fernandez 1995, 239). Završnik (2003, 21) opredeli partnersko razmerje kot »zavezanost odjemalca in dobavitelja, ne glede na njuno velikost, k izgradnji dolgoročnega medsebojnega razmerja, ki bo temeljilo na jasno določenih obojestranskih interesih in ciljih ter bo stremelo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in možnosti«. Bistvene značilnosti takšnega razmerja so:

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



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

Pri strateškem partnerstvu oba partnerja sodelujeta pri razvoju in proizvodnji izdelkov, pri razvoju dobave ravno ob pravem času in celovitega obvladovanja kakovosti. Pripravljena sta veliko investirati v dolgoročno sodelovanje, ki temelji na vsakodnevni izmenjavi informacij in medsebojnem zaupanju. Razlogi, da se proizvajalec in dobavitelj odločita za strateško partnerstvo, so lahko naslednji (Lamming 1993, 86):

- zmanjšanje tveganja zaradi razpršitve ali znižanja fiksnih stroškov, manjših investicij, hitrejšega vstopa na trg;
- ekonomije obsega zaradi nižjih stroškov, ki izhaja iz konkurenčne prednosti vsakega od partnerjev;
- izmenjave tehnološkega znanja;
- zmanjšanje konkurence, ker lahko partnerja z intenzivnim sodelovanjem povečata stroške in/ali zmanjšata tržni delež konkurenci.

Vse več podjetij razvija management odnosov z dobavitelji (SRM – Supplier Relationship Management). Uspešen SRM avtomatizira, poenostavlja ter pospešuje procese od naročila do plačila za materiale in storitve, zmanjšuje stroške, gradi boljše medsebojne odnose z dobavitelji, bolje upravlja dobavo, izboljšuje poslovanje z inovativnimi ponudbami in hitrejšo odzivnostjo na trgu. Torej prispeva k podjetniški inovaciji in rasti, povečuje dobiček, izboljšuje kvaliteto ipd. (SAP Supplier Relationship Management B.1).

Nabavni oddelek lahko z dobavitelji razvije različne vrste odnosov glede na raven pomembnosti materiala za podjetje. Največjega pomena bi lahko bil partnerski odnos, saj se danes vedno bolj gradi na strateških povezavah med kupci in dobavitelji. Dolgoročno strateško sodelovanje prinaša dolgoročno korist za oba poslovna partnerja. Da lahko določimo potreben nivo odnosov z dobavitelji, je potrebno preučiti sortiment materiala glede na dve spremenljivki (slika 5), in sicer pomembnost nabave. Gre za vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, ki ga ugotavljamo z merili, kot so stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov, vpliv na kakovost končnega izdelka ali razvoj poslovanja ter tveganje oskrbe, ki ga ugotavljamo z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med »narediti ali kupiti«, skladiščno tveganje in možnost za zamenjavo (van Weele 1998, 177).

Velik	Vzvodni materiali	Strateški materiali
<i>Vpliv nabave na finančni rezultat</i>	»Konkurenčne ponudbe«	»Partnerstvo«
Majhen	Običajni materiali	Materiali, ki pomenijo ozko grlo
	»Sistemske sklepanje pogodb«	»Zagotavljanje stalnosti dobav«

Majhno

Veliko

*Dobavno tveganje*

### **Slika 5: Odnosi z dobavitelji**

Vir: van Weele 1998, 178

Kombinacijo teh dveh spremenljivk prikažemo v dvodimenzionalni matriki s štirimi kvadranti, ki prikazujejo skupine izdelkov in dobaviteljev, iz katere je razvidno različno zanimanje, ki ga kažejo dobavitelji za podjetje (Slika 5) (van Weele 1998, 177-178):

- *Strateški materiali.* To so materiali, ki jih kupuje podjetje večinoma pri enem dobavitelju, in/ali materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna oz. dolgoročna oskrba. Ti materiali pomenijo precejšnji del lastne cene končnega proizvoda.
- *Materiali, ki pomenijo ozko grlo.* So sorazmerno poceni in manjše vrednosti, toda občutljivi glede dobave.
- *Vzvodni izdelki.* Te materiale lahko podjetje večinoma nabavlja pri različnih dobaviteljih in pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. Majhna sprememba cene zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka.
- *Običajni materiali.* Z nabavnega vidika povzročajo ti materiali le malo tehničnih in komercialnih problemov. Običajno imajo majhno vrednost, nabavljati pa jih je mogoče pri številnih alternativnih dobaviteljih.

Poirier in Houser (1993, 56) definirata poslovno partnerstvo kot kooperativno poslovno zvezo, v našem primeru med nabavo in dobaviteljem, ki naj doseže konkurenčno prednost v obojestransko korist. Za poslovno partnerstvo je značilno zavezništvo med kupci in dobavitelji, ki se osredotoča na doseganje cenovnih prednosti, iskanje inovacij, stroškovnih

prednosti ter prednosti v produktivnosti, kvaliteti, zanesljivosti in zadovoljstvu kupcev. To se lahko doseže le iz razloga, da obe strani vidita obojestransko korist ter odločenost vzdrževati odnos z ohranjanjem procesa stalnih izboljšav.

V zadnjih letih so v svetu na nabavnem področju opazne težnje po strateškem povezovanju med kupci in dobavitelji. Dobavitelje se vključuje v proces razvoja novih produktov/sestavnih delov le-teh že v zelo zgodnjih fazah. Razlogi za strateško povezovanje so (Kern 1991, 126):

- zahteve po vedno krajšem času za razvoj novega izdelka in njegove uveljavitve na trgu;
- dobavitelj je specializiran na določenem področju, dela za več kupcev in zato razpolaga z boljšim znanjem in izkušnjami (angl. *know-how*);
- pravočasna vključitev dobavitelja optimira hitrost in kakovost razvoja novega produkta;
- specializiran dobavitelj je sposoben hitreje in z manj stroški razviti, proizvajati in vzdrževati sestavne dele produkta.

### *Celovito obvladovanje kakovosti (TQM)*

Ko v proizvodnem oddelku določijo specifikacijo materiala, mora nabavni oddelek zagotoviti, da jo bo sprejel dobavitelj. Izdelki, ki jih bo podjetje proizvajalo, morajo ostati v okviru teh specifikacij. Prav tako mora nabavni oddelek zagotoviti, da se bodo dobavitelji strinjali tudi z drugimi pogoji, kot so dobavni rok, dobavna količina in cena. Tako prispeva nabavni oddelek k celovitemu obvladovanju kakovosti (Total Quality Management - TQM). V literaturi je o vprašanju, kaj pravzaprav je kakovost, navedenih skoraj toliko opredelitev, kot je avtorjev, ki pišejo o tem (van Weele 1998, 215).

Celovito obvladovanje kakovosti je filozofija, ki se osredotoča na kakovost in kupca, je proces, ki tvori temelje, da se organizacija znova in znova izboljšuje. Cilj je doseči največjo mogočo raven zadovoljstva kupcev, medtem ko je dolgoročni cilj zagotoviti uspeh celotne organizacije.

Izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, stalno zmanjševanje stroškov ter dvig produktivnosti so osnovni stebri dolgoročnega razvoja in rasti podjetja in drugih organizacij na domačem in svetovnem trgu. V zadnjih dveh desetletjih se podjetja in druge organizacije po svetu prizadevajo in poslužujejo načel tako imenovane celovite kakovosti. Gre za prizadevanja k stalnemu izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev, izboljševanju učinkovitosti in finančne uspešnosti poslovanja. Temeljno načelo filozofije TQM se skriva v istočasnem upoštevanju ljudi, procesov in rezultatov. TQM zagovarja stališče, da sta vsak izdelek in storitev rezultat nekega procesa. Če želimo izboljšati kakovost, moramo izboljšati proces načrtovanja in proizvajanja izdelka/storitve, rezultat pa je odvisen od procesa. Eno od načel TQM poudarja, da med najpomembnejše dolžnosti managerjev spada obravnavanje prenavljanja kot procesa reševanja problema. S študijem procesa ustvarjamo znanje, ki poveča možnost za prenavljanje. Vsak od zaposlenih mora sodelovati v ekipi in mora sodelovati pri

spreminjanju dosedanje kulture podjetja. Ta kultura pove, kako v podjetju odločamo, kako ljudje med seboj komunicirajo, ko rešujemo spore, kako smo oblečeni, kakšni so odnosi med različnimi sektorji, kakšni so odnosi do dela, kakšni so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi (Meško Štok 2009, 43).

Kakovost pokriva in zaokrožuje vse oblike in načine, s katerimi poskuša podjetje izpolniti potrebe in pričakovanja svojih kupcev, svojih zaposlenih, svojih lastnikov in družbe v najširšem smislu. Upošteva vse jasneje izražene zahteve po celovitem vodenju kakovosti (TQM) so se mnoga vodilna evropska podjetja lotila programov za izboljšanje svojih upravljaljskih in poslovnih procesov. Dokazi o pomembnih prednostih so že vidni – povečana konkurenčnost, znižani stroški in večje zadovoljstvo vseh interesnih skupin (Borko 1995,2001, 1).

#### *Zagotavljanje kakovosti dobavitelja*

Za izboljšanje kakovosti svojih izdelkov številna podjetja izberejo preventivni pristop. Pri tem pristopu morajo sodelovati vsi oddelki v podjetju, tudi nabavni oddelek. Preventivni cilj nabave je ohranitev in/ali izboljšanje kakovosti materialov in storitev, ki jih kupuje podjetje. Zato mora izbrati dobavitelja, ki zagotavlja ustrezno raven kakovosti in jo bo zagotavljal tudi v prihodnosti. Preventivni pristop omogočajo naslednji ukrepi (van Weele 1998, 221-225):

*Priprava specifikacij za nabavno naročilo:* Številne probleme lahko preprečimo, če za nabavno naročilo sestavimo najnovejšo, celovito specifikacijo. Specifikacija mora vključevati tehnični opis, dopolnjen z načrti, oceno materialnih potreb za kratkoročno in srednjeročno obdobje ter dodatne logistične zahteve, kot so pakiranje in prevoz. Na tej stopnji je potreben natančen izločitveni postopek. Posredovanje načrtov lahko dobaviteljem dovoli le nabavni oddelek. Ta postopek vsebuje tudi morebitne tehnične spremembe v prihodnosti.

*Poprejšnja ocena dobaviteljev:* Razlikovati moramo med morebitnimi in sedanjimi dobavitelji. Morebitnim dobaviteljem pošljemo vprašalnik, preden se usposobijo za naročilo. Na podlagi vprašalnika naj bi kupec ugotovil, kakšne dobavne možnosti imajo ti dobavitelji. Če so odgovori sprejemljivi, je potrebno dobavitelje še enkrat preveriti, tako, da ga obiščejo nabavni referent, strokovnjak za kakovost in vodja proizvodnje, da bi podrobneje preučili njegov sistem kakovosti (presoja kakovosti). Nato izdelajo poročilo o morebitnem naročilu. V tem poročilu posebej opozorijo na slabosti glede njegove organizacije (kakovosti) in izdelavnega procesa ter predlagajo korektivne ukrepe, s katerimi se strinjajo dobavitelji, ki to pisno potrdijo s programom izboljšanja kakovosti. Na podlagi doseženega napredka določijo, ali je dobavitelj primeren in usposobljen za naročila, ki se nanašajo na nove projekte.

*Kontrola vzorca:* Kupec zahteva od dobavitelja, da v sodelovanju z njegovim oddelkom za oblikovanje izdelava vzorčni material. Tega nato oceni glede skladnosti z vnaprej dogovorjenimi zahtevami. Rezultat tega sodelovanja je določena stopnja sooblikovanja.

Najpomembnejši cilj na tej stopnji je določitev ravni, na kateri bodo sredstva, uporabljena pri proizvodnji materiala, ustrezala kupčevim zahtevam.

*Dobava prve poskusne serije in nadaljnjih poskusnih serij:* Morebitni dobavitelj mora nato izdelati poskusne serije. Strokovnjaki kupčevega podjetja so navzoči med proizvodnjo, da bi ocenili izdelavni proces. Pozornost namenjajo predvsem kontroli izdelavnega procesa ter delovanju organizacije kontrole kakovosti. Preučujejo dobre in slabe strani izdelavnega procesa in se dogovarjajo o njegovi prilagoditvi. Takšno sodelovanje lahko na koncu privede do sporazuma o partnerstvu.

*Izdelava prvih proizvodnih serij:* Pri tem se izkaže, ali je dobavitelj izpolnil svoje obljube in ali je dejansko usposobljen za poslovanje brez napak. Kupec v celoti preverja proces glede kakovosti. Končni cilj je neposredni prevzem dobavljenih izdelkov brez prejšnje kontrole. Tako lahko opusti vhodno kontrolo, ki povzroča visoke stroške.

*Dogovor o kakovosti in certifikat:* Kupec in dobavitelj skleneta dogovor o kakovosti, ko dobavitelj doseže poslovanje brez napak. Ta dogovor določa, da bo dobavitelj proizvajal material samo tako, kot se je dogovoril s kupcem, prav tako pa opredeli tudi najpomembnejše spremembe postopkov. Proizvajalec izstavi certifikat tistemu dobavitelju, ki mu vedno brez pomanjkljivosti in napak dobavi ves material, ki ga kupuje pri njem. Potrjen (certificirani) dobavitelj pride na seznam izbranih dobaviteljev, kar pomeni, da ustreza tudi za nove projekte v prihodnosti.

*Občasno preverjanje:* Občasno je potrebno preveriti stopnjo, do katere so bile izpolnjene dogovorjene naloge z dobaviteljem glede izboljšanja materiala in procesa. Če se pokaže, da so bile naloge prezahtevne, jih prilagodimo dobavitelju, če pa so bile izpolnjene, sledi oblikovanje novih nalog. S tem postane koncept stalnega izpopolnjevanja smiseln.

#### *Vodenje ravno ob pravem času (JIT)*

Bistvo vodenja ravno ob pravem času je, da so vsi materiali in izdelki na voljo natančno takrat, ko jih potrebujemo v proizvodnem procesu, kar pomeni ob natančno določenem času in v natančno določeni količini. Poglavitni cilj, ki ga poudarja ta pristop, je stalno spremljanje in reševanje ozkih grl pri izdelavi, skupaj z medfaznimi problemi, in sicer z ustreznimi ukrepi v proizvodnem procesu. Najprej so na vhodno kontrolo, varnostno zalogo in obsežne postopke kontrole kakovosti gledali kot na nepotrebno zapravljanje denarja, čeprav si podjetje s tem stalno prizadeva zmanjšati omenjene »skrite« stroške (van Weele 1998, 187).

Vodenje ravno ob pravem času vpliva predvsem na kakovost in količino materiala, ki ga mora podjetje nabaviti. Značilnosti pristopa ravno ob pravem času so: pogosto je eden lokalni dobavitelj, ki ima pogoste dobave, značilno letno poročilo, rok dobave in kakovost sta stalna, količina se prilagaja po potrebi v okviru vnaprej določenih omejitev, pojavlja se malo dobavnih problemov zaradi usklajenih pogodb, poteka začetna kontrola vzorca, zato kontrola

kasneje ni potrebna, odmikov pri dobaviteljih ne sprejmejo, računi pa se zbirajo in plačujejo vsak mesec. Vodenje ravno ob pravem času pa zahteva, da so vsi izdelki brezhibni takoj. Pojma vodenje ravno ob pravem času ne smemo omejiti samo na proizvodnjo, ampak ga moramo podpreti in izpeljati v vsakem funkcijskem področju podjetja. Gre namreč za miselnost, katere cilj je, da naj bi bili na voljo samo želeni materiali ali izdelki, in sicer prav takrat, ko jih potrebujemo. Vrednost dodajamo samo izdelkom, ki jih moramo proizvesti, hkrati pa se izognemo posrednim stroškom. Kar zadeva kakovost je najpomembnejše načelo poslovanja brez napak. Za proizvajalce pomeni pričakovana raven kakovosti, ki jo zahteva od dobavitelja, velike prihranke pri omejevanju števila vhodnih kontrol kakovosti in znižanju varnostne zaloge. Iz tega vzroka proizvajalec usposablja dobavitelja za bolj kakovostno poslovanje (van Weele 1998, 193-195).

## **2.9 Predstavitev elektrokovinske industrije**

Elektrokovinska industrija zajema podjetja, ki proizvajajo elektro in kovinske izdelke za serijsko proizvodnjo. Podjetja v tej industriji so tako kot v večini vsa druga zavezana visoki kakovosti, doseganju visoke stopnje izkoriščenosti svojih zmogljivosti, povečevanju produktivnosti in doseganju optimalne dobičkonosnosti. Ta podjetja skupaj z dobavitelji gradijo dolgoročne partnerske odnose in zagotavljajo stabilnost na področju oskrbe. Dobro za podjetja elektrokovinske industrije je, da si venomer prizadevajo za razvoj dobaviteljev ter spodbujajo inovativnost. Vse to jim namreč omogoča dosežati zastavljene cilje.

Podjetja elektrokovinske industrije proizvajajo torej kovinske izdelke, ki so lahko naslednji:

- kovinoplastika;
- vzmeti;
- gredi;
- matice;
- komponente ventilske tehnike, bele tehnike ter gospodinjskih aparatov;
- vložki;
- osi;
- vijaki;
- zobniki
- ter različni drugi kovinski deli.

Prav tako pa njihova proizvodnja zajema tudi izdelavo elektro izdelkov:

- platine;
- kabli;
- vtičnice;

- toroidni transformatorji;
- elektronski regulatorji;
- merilni pretvorniki;
- energetski kondenzatorji;
- kondenzatorji za elektroniko;
- komunikatorji in koncentradorji;
- stikalna tehnika;
- merilni instrumenti;
- deli elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev;
- elektronika za končne izdelke, kot so mali gospodinjski aparati, bela tehnika, električna orodja ipd.

### 3 ZADOVOLJSTVO POSLOVNIH PARTNERJEV

#### 3.1 Teorija zadovoljstva

Na razmeroma vseh področjih je konkurenca in ponudba na slovenskem trgu izredno bogata. Če se usmerimo na večji evropski trg, se vse to samo še poveča, zato želimo, da za naše poslovne partnerje poskrbimo tako dobro, da bodo le-ti ostali stalni. Skrbimo torej za njihovo zadovoljstvo. Zelo pogosto se zgodi, da stranke, ki sicer izražajo zadovoljstvo s storitvami, prestopijo h konkurenci. Cilj je torej ohranjati stalne stranke oziroma poslovne partnerje. Zadovoljstvo poslovnih partnerjev je izredno pomembno, zato je temu področju potrebno posvetiti veliko dela, časa in truda. Če obdržimo zadovoljno stranko, ki nas bo priporočala naprej v svetu poslovanja in sklepanja novih poslov, si lahko na ta način pridobimo nove poslovne partnerje, ki so nujni za nadaljnjo ohranitev na trgu ter za učinkovito rast podjetja.

Poglejmo, kaj na splošno sploh pomeni zadovoljstvo. Zadovoljstvo občutimo takrat, ko izpolnimo svojo željo. Pomembnejša kot je želja, intenzivnejše je zadovoljstvo ob njeni izpolnitvi. Zadovoljstvo in sreča sta nagrada za uspeh (Milivojević 2010).

Finančne cilje lahko podjetje doseže, kadar doseže visoko zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da so kupci izredno pomembni za uspešno poslovanje podjetja (O'Connor 2002, 26). Kupci svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami truditi, da bi pritegnilo čim več strank, hkrati pa mora skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno. Ti dejavniki so: tržni delež, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje stranke z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo stranke in dobičkonosnost stranke. Za vsak dejavnik je treba v podjetju razviti še podrobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši: čas, kakovost, zmogljivost ter konkurenčnost cen (Nemec 2000, 30).

Vidimo torej, da je zadovoljstvo pri poslovanju zelo pomembno. Veliko je poudarka na tem, da je potrebno dosegati zadovoljstvo kupcev in zadovoljevati njihove želje in potrebe. Vsekakor pa je pomembno tudi zadovoljstvo v odnosu, ki smo ga izpostavili v našem magistrskem delu, torej med nabavnim osebjem podjetja ter prodajnim osebjem dobavitelja.

Zadovoljstvo je namreč pogoj za ohranjanje strank. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Novejše raziskave kažejo, da za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost, ni dovolj samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank. Le kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup (Jones in Sasser 1995, 88-99).

Pomen izraza zadovoljstvo izhaja iz latinskih besed: satis (dovolj) in facere (narediti), torej narediti dovolj. Korenine izraza torej implicirajo primerjalni kriterij in izpolnitev tega kriterija



– zadostnost. Zadovoljstvo je večplasten koncept, katerega pomen se je skozi zgodovino spreminjal. Nekoč je imel predvsem pomen uspešnega preživetja (imeti dovolj za preživetje), v današnji porabniški družbi pa se pričakovanja na tem področju pomikajo višje, k maksimalnemu, idealnemu, hedonskemu (Kolar 2003, 260).

Po Oliverju (1997, 13-14) je zadovoljstvo definirano kot odjemalčev odziv na izpolnitev njegovih potreb oziroma želja. Izpolnitev mu daje ali poveča užitek ali zmanjša primanjkljaj podobno, kot če reši nek življenjski problem. Če se je odjemalcu nek cilj izpolnil, lahko to oceni tako, da to primerja z nekim pričakovanjem ali standardom. Na osnovi tega ocenjuje, kakšno stopnjo zadovoljstva je dosegel. Če želimo natančno definirati zadovoljstvo, moramo pri tem upoštevati proces storitve ali pridobivanja proizvoda, končni proizvod ali rezultat.

Za zadovoljstvo poslovnih partnerjev torej v največji meri poskrbimo, če izpolnjujemo njihove želje, potrebe ter pričakovanja. V tem primeru dosegamo uspeh na obeh straneh poslovnega partnerstva.

Ključne naloge vsakega tržno usmerjenega podjetja bi naj torej bile: odlično zadovoljevanje potreb odjemalcev, analiziranje njihovega zadovoljstva in posledično izboljšanje njihovega zadovoljstva z izdelki in storitvami podjetja.

### **3.2 Vpliv zadovoljstva**

Zadovoljstvo torej občutimo takrat, ko izpolnimo svojo željo. Za zadovoljstvo poslovnih partnerjev v največji meri podjetja poskrbijo, če izpolnjujejo njihove želje, potrebe ter pričakovanja. V tem primeru se dosega uspeh na obeh straneh poslovnega partnerstva. V našem primeru so torej pri dobrem medsebojnem sodelovanju v prvi vrsti zadovoljni dobavitelji, na drugi strani pa so prav tako so zadovoljni tudi nabavni referenti, saj sta ob dobrem partnerstvu zmagovalki obe strani. Zadovoljstvo vpliva tudi na dobro in učinkovito poslovanje podjetja ter na dolgoročne medsebojne odnose. Če so torej poslovni partnerji zadovoljni s poslovanjem drug drugega, izpolnjujejo naročila in s tem vsa pričakovanja ter z zaupanjem utrdijo temelj skupnega odnosa, potem je pred takšnim sodelovanjem še dolga pot.

### **3.3 Zaupanje in drugi dejavniki zvestobe**

V današnjem času je v poslovnem partnerstvu učinkovito upravljanje z izkušnjami, zadovoljstvom ter ohranjanjem zvestobe ena od ključnih spretnosti za dolgoročno preživetje na trgu. Da podjetje doseže določeno učinkovitost, ima na pot postavljeno veliko priložnosti, ovinkov, ovir in seveda vzponov. Tu je potreben čas, brez bližnjic in preskakovanja vmesnih točk, ki so pomembna za dosego zelenih ciljev. Podjetje mora imeti dobro načrtovane ter prilagojene strategije, saj le te dajejo izjemne rezultate. Sodobno podjetje si vsekakor želi

razvijati dolgoročne odnose s svojimi ključnimi partnerji, s katerimi sodeluje, saj se v dolgoročnem odnosu razvija zaupanje.

V teoriji je zaupanje obravnavano z različnih vidikov: kot pričakovanje, predvidevanje, stališče ipd. Partnerstva za vsakega partnerja na začetku pomenijo precejšnje tveganje, zato pri tem odigra ključno funkcijo prav zaupanje, ki zmanjšuje tveganje.

Kot smo že omenjali ja danes zelo pomembno, da se zaradi hitrih sprememb podjetje zna prilagajati trgu. Torej znati morajo fleksibilno reagirati in hitro sprejemati pomembne odločitve. Pri vsem tem je pomembno, da so medsebojni odnosi med dobavitelji ter nabavnimi referenti dobri, torej da delujejo vzajemno ter združijo moči in znanja, kar prinaša lažjo realizacijo zastavljenih ciljev. Vsak partner v medsebojnem odnosu, torej dobavitelj in nabavni referent, je prepričan, da je nasprotna stran vredna zaupanja, torej da ta stran ravna pošteno, odgovorno, lahko rečemo v korist drugemu partnerju oziroma da ne bo v primeru nepričakovanih situacij ravnala v škodo druge stranke. Podjetja po eni strani med seboj konkurirajo, po drugi strani pa si pomagajo, sodelujejo in prav zaradi konkurenčnosti imajo težnjo po »biti boljši oziroma biti najboljši.« Dober, dolg in pristen odnos, ki traja ter prinaša rezultate, ki jih želimo, je odvisen od samega zaupanja. Zasledimo lahko, da bi naj bilo zaupanje ključna metoda, ki vzdržuje družbene odnose.

Poglejmo, kaj sploh razumemo pod besedo zaupanje. Dejstvo je, da imamo vsi postavljene neke meje zaupanja, ki jih morajo drugi doseči, da si pridobijo naše zaupanje. Največkrat zaupamo ljudem, za katere mislimo oziroma vemo, da jih poznamo. Torej je pomembno, da se v našem primeru nabavni referenti ter dobavitelji med seboj poznajo, le tako si namreč upajo zaupati. Dobro je torej posredovati s čim več informacijami o poslovnem partnerju. Edina stvar, ki jo moramo narediti, da lahko nekemu zaupamo, je, da tvegamo. Ni težko dobiti zaupanja nekoga, to je le težko obdržati. Zaupanje je torej pomemben dejavnik v našem življenju oziroma v poslovanju podjetja. Zaupati pomeni, da imamo neko pričakovanje. Zanesemo se torej na obljube drugega, s tem pa se, kot smo že omenili, izpostavimo tveganju, torej je zaupanje temelj nekega odnosa. Za uspešno upravljanje partnerstva je treba zgraditi na eni strani zaupanje, na drugi pa nadzor odnosov s partnerjem.

Lahko rečemo tudi, da zaupanje varuje pred vabljevimi ponudbami konkurence. Za zaupanje so na eni strani pomembne izkušnje, na drugi strani pa skladnost ter ujemanje. Zaupanje je brez dvoma pomemben dejavnik zvestobe. Na zvestobo vpliva tudi stopnja ujemanja med poslovnimi partnerji, prav tako pa je pomembna tudi identiteta podjetja, saj lahko rečemo, da bolj kot poslovni partner ceni poslanstvo podjetja, globlji, odpornejši in trajnejši odnos se lahko razvije.

Zaupanje je temelj za zvestobo in je najboljša osnova, na kateri lahko gradimo odnose, ki so uspešni ter učinkoviti. Če upoštevamo vidik zaupanja v medsebojnih odnosih, nastajajo dodatni stroški takrat, kadar je zaupanje načeto ali ko vzpostavljamo nove odnose, zato se je

potrebno zavedati, da je zaupanje mnogo lažje negovati kot vzpostaviti in ga nikoli ni težko uničiti (Blois 1998, 307).

Naslednji pomemben dejavnik so tudi vrednote, saj pomembno opredeljujejo pričakovanja poslovnih partnerjev, prav tako pa delujejo kot standard za ocenjevanje doživetih izkušenj. Med druge pomembne dejavnike zvestobe sodijo tudi stališča, prepričanja, interesi, vedenjske namere, zaznana kakovost izdelkov in storitev podjetja, javna podoba podjetja, itn.

### **3.4 Cilji merjenja pričakovanj in zadovoljstva**

Zadovoljstvo je latenten, psihološki konstrukt, ki ga je mogoče meriti zgolj posredno – s pomočjo manifestnih spremenljivk (Churchill 1999, 446).

Preden začnemo s samim merjenjem zadovoljstva, moramo natančno določiti, kaj z merjenjem sploh želimo doseči, tu se lahko najprej opremo na vizijo ter strateške usmeritve podjetja. Na podlagi pridobljenih informacij je torej potrebno najprej določiti, kakšen je pravzaprav namen merjenja zadovoljstva v našem primeru. Ciljem, ki smo si jih tako zastavili, je potrebno nato določiti prioritete, kajti vsi cilji običajno niso enako pomembni.

Obstaja več splošnih ciljev, ki so lahko zastavljeni pri praktično vsakem merjenju zadovoljstva. Ti cilji so lahko naslednji (Hill 1999, 7 in Woodruff in Gardial 1996, 231–234):

- ugotovitev zahtev: podjetje išče posamezne elemente, ki so pomembnejši za odjemalce (v našem primeru dobavitelje), katerim je potrebno nato v prihodnosti posvečati še posebej veliko pozornosti;
- ugotovitev zadovoljstva s posameznimi elementi: večinoma postavljen kot glavni cilj, saj predstavlja bistvo merjenja zadovoljstva. Odjemalci (dobavitelji) tukaj podajo svoje zadovoljstvo s posameznimi elementi, kot so na primer zadovoljstvo glede komunikacije, prijaznosti nabavnih referentov, fleksibilnosti ipd;
- ugotovitev splošnega zadovoljstva: splošno zadovoljstvo predstavlja zadovoljstvo glede vseh elementov skupaj (podoba podjetja v javnosti, obnašanje in strokovnost referentov itd.);
- namera ponovnega nakupa: podjetje lahko meri, kakšna je stopnja pripravljenosti odjemalca za ponoven nakup izdelka ali storitve;
- primerjava z ostalimi podjetji oziroma konkurenti: ta primerjava ni nujna, vendar je lahko zelo koristna, saj podjetje tako vidi, kje se nahaja na tržišču;
- primerjava z lastnim mišljenjem: mnenja o pomembnih elementih ponudbe se večkrat razlikujejo med zaposlenimi v podjetju in odjemalci, saj je zaznava kakovosti lahko različna med ljudmi.

Potrebno je torej vedeti, kaj točno sploh merimo in kaj želimo z merjenjem doseči. Zato si izberemo enega ali več izmed zgoraj navedenih ciljev in to področje poudarimo ter tem ciljem nato sledimo v celotnem procesu merjenja zadovoljstva. V našem primeru merjenja zadovoljstva dobaviteljev smo si za cilj izbrali predvsem ugotovitev zadovoljstva s posameznimi elementi ter ugotovitev splošnega zadovoljstva. Zanimalo nas je namreč, kako posamezni dejavniki nabavnih služb odjemalcev vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev. S tem bomo spoznali tudi splošno zadovoljstvo slednjih z delom ter sodelovanjem z nabavnimi referenti podjetij.

Najprej si je potrebno torej zastaviti določene cilje naloge, na osnovi katerih izvedemo raziskavo, po končani analizi rezultatov pa pripravimo ukrepe za izboljšanje. Pomembno je tudi, da se skrbno izbere ciljno skupino glede na cilje raziskave. Izjemno pomembno je, da uspemo ugotoviti, kateri dejavniki so za dobavitelja pomembni in za te dejavnike izmerimo pričakovanja ter zadovoljstvo. Velikokrat se zgodi, da dobimo veliko pomembnih dejavnikov. Vsak posameznik ima kakšen dejavnik, ki je zanj pomemben in išče svojo uporabno vrednost pri izdelku. Potrebno je poiskati kritične dejavnike, ostale pa izločiti. Kritični dejavniki so tisti, ki jih večina spozna za pomembne. Dobljene rezultate je seveda potrebno tudi primerno analizirati in jih implementirati v delovanje podjetja, saj je bila sicer raziskava zadovoljstva brez koristi. Iz celotnih rezultatov raziskave lahko razberemo, kateri dejavniki so pomembni za dobavitelje, v kakšni meri neko podjetje dosega pričakovanja dobaviteljev glede teh dejavnosti ter še mnogo drugih dejavnikov. Dobljene rezultate lahko primerjamo s standardi v industriji, zastavljenimi cilji, rezultati prejšnje raziskave ali dobaviteljevim idealom. Pravilno interpretirani rezultati pokažejo učinke dela v podjetju oziroma, v kakšni meri podjetje izpolnjuje pričakovanja dobaviteljev.

## **4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA DOBAVITELJEV V ELEKTROKOVINSKI INDUSTRIJI S SVOJIMI ODJEMALCI**

### **4.1 Teoretična izhodišča raziskave**

V teoretičnem delu magistrske naloge na osnovi pregledane domače in tuje literature ter virov analiziramo nabavno poslovanje ter opisujemo dejstva, spoznanja, koncepte, hkrati pa še stališča in primerjamo mnenja različnih avtorjev. Posvečamo se tudi teoriji o zadovoljstvu ter odnosom z dobavitelji. Pri tem delu naloge smo uporabili naslednje metode:

- metoda deskripcije, s katero smo opisovali in proučevali posamezne pojme, procese in dejstva v zvezi z nabavno službo, odnosi z dobavitelji ter zadovoljstvom;
- metoda klasifikacije, s katero smo definirali pojme, ki smo jih pri analizi uporabili;
- metoda kompilacije, s pomočjo katere smo povzeli stališča, sklepe opazovanja in spoznanja avtorjev, kar nam je pomagalo pri razumevanju raziskave;
- metoda komparacije za primerjavo dela različnih avtorjev oziroma prakse drugih podjetij.

### **4.2 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je bil analizirati zadovoljstvo dobaviteljev v elektrokovinski industriji s svojimi odjemalci. Ugotavljali smo dobaviteljev pogled na delo ter sodelovanje z odjemalci ter posledično tudi njegovo zadovoljstvo z njimi. S pomočjo analize rezultatov raziskave smo lahko podali predloge izboljšav.

Cilj magistrske naloge je bil analizirati zadovoljstvo dobaviteljev z nabavnimi službami odjemalcev, spoznati torej delo in sodelovanje med dobavitelji in podjetjem oziroma natančneje med vodjo prodajne službe na strani dobavitelja ter nabavno službo na strani odjemalca. Poudarjamo, da smo na strani dobavitelja izpostavili vodjo prodajnih služb, ker leta, oziroma bolje rečeno prodajni referenti, katerih vodja je, sodelujejo z nabavnimi referenti v podjetjih odjemalcev. Glavni cilj je bil dosežen s pomočjo naslednjih ciljev:

- proučiti obstoječo literaturo in vire domačih in tujih avtorjev s področja nabavnega poslovanja, dejavnikov nabavnih služb, odnosov z dobavitelji ter zadovoljstva;
- analizirati obstoječe stanje dela nabavnih služb v podjetjih odjemalcev;
- opredeliti dejavnike nabavnih služb;
- opraviti empirično raziskavo ter na ta način analizirati vpliv dejavnikov nabavnih služb odjemalcev na zadovoljstvo dobaviteljev;
- ugotoviti dobaviteljev pogled na delo in sodelovanje z nabavnimi službami ter njegovo zadovoljstvo s svojimi odjemalci;

- s pomočjo rezultatov empirične raziskave podati predloge in izboljšave, katere bodo lahko vodje nabavne službe pri svojem vsakdanjem delu in načrtovanju koristno uporabili.

Empirični del naloge temelji na primarnih podatkih, pridobljenih z metodo anketiranja dobaviteljev oziroma natančneje vodij prodajnih služb, ki sodelujejo z nabavnimi referenti v podjetjih odjemalcev. Podatke smo pridobili s pomočjo spletne ankete. Spletne ankete omogočajo zajem podatkov v elektronski obliki in tako lahko na hiter in učinkovit način zberemo potrebne informacije. Vprašalniki v spletni anketi so atraktivnejši, na njih pa anketiranci odgovarjajo hitro ne glede na čas in prostor.

### **4.3 Razvoj anketnega vprašalnika**

V prvem oziroma splošnem delu vprašalnika zastavljamo vprašanja, s katerimi bomo pridobili osnovne podatke in informacije o dobaviteljih ter demografske podatke o anketirancih (spol, starost).

Drugi del vprašalnika pa se navezuje na postavljene hipoteze. Sestavljajo ga vprašanja o poznavanju dejavnikov nabavnih služb (lokacija podjetja – oddaljenost, tržni delež, pogostost dobav, pogoji poslovanja, zahteve ter sankcije, strokovnost referentov – komunikacija, odzivnost, fleksibilnost, predpisi – plačilni pogoji, roki dobav, sklepanje pogodb, tehnologija – informacijski sistem, razvoj, novosti, inovacije ipd.). Pri preverjanju zadovoljstva dobaviteljev z nabavnimi službami smo izpostavili komunikacijo, odzivnost, fleksibilnost, sklepanje pogodb, pogajanja za plačilne pogoje ter pogajanja za roke dobav. Ostali dejavniki, kot so tržni delež, dobava, oddaljenost ipd., so nam v pomoč pri analizi vpliva na zadovoljstvo dobaviteljev.

### **4.4 Oblikovanje vzorca raziskave**

V raziskavo smo vključili vzorec 450 vodij prodajnih služb elektrokovinske industrije v Sloveniji, katerim smo po elektronski pošti poslali anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je bil razdeljen proizvodnim podjetjem (dobaviteljem) v elektrokovinski industriji v času od 1. 9. 2012 do 30. 9. 2012. Vzorec je zajel vsa srednje – velika in velika podjetja v Sloveniji, ki proizvajajo elektro in kovinske izdelke za serijsko proizvodnjo in so v Sloveniji registrirana kot elektrokovinska industrija. Podatke o podjetjih smo pridobili pri Gospodarski zbornici Slovenije. Na anketo se je odzvalo 164 podjetij, kar pomeni 36,44% odzivnost.

#### 4.4.1 Demografski podatki

Na podlagi frekvenčne porazdelitve (preglednica 4) razberemo, da naš vzorec vključuje 116 moških (70,73 odstotka) in 48 žensk (29,27 odstotka). Vseh anketirancev je 164.

**Preglednica 4: Struktura anketirancev po spolu**

Spol	Frekvenca	Delež
Moški	116	70,73
Ženski	48	29,27
Skupaj	164	100,0

Analizo starosti anketirancev opravimo z uporabo opisne statistike za razmernostne spremenljivke.

**Preglednica 5 : Opisna statistika: analiza starosti anketirancev**

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maks.</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Stand. odklon</i>
Starost	164	25	71	36,43	7,811
Veljavnost N	164				

V preglednici 5 smo zajeli podatke o starosti za 164 anketirancev. Razvidno je, da se starostno obdobje giblje na območju med 25 in 71 leti, starostno povprečje je 36,43 let, standardni odklon pa znaša 7,811.

#### 4.4.2 Podatki o anketiranih podjetjih

V okviru ankete smo zajeli podatke o velikosti in pravni obliki dejavnosti podjetij (preglednice). Namen zajetja teh podatkov je dvojen, in sicer na eni strani, da opredelimo velikost organizacij, ki jih raziskujemo, in na drugi strani, da vidimo, kako so pravno organizirana.

**Preglednica 6: Velikost anketiranih podjetij**

Velikost	Frekvenca	Delež
Srednje	147	89,63
Veliko	17	10,37
Skupaj	164	100,0

### **Preglednica 7: Pravna oblika podjetij**

Pravna oblika podjetja	Frekvenca	Delež
s.p.	61	37,20
d.n.o.	0	0,00
d.o.o.	94	57,32
d.d.	9	5,49
Skupaj	164	100,00

#### **4.4.3 Priprava podatkov za statistično obdelavo**

Za izračune, ki so podani v sklopu opisne statistike, smo uporabili vse podatke. Analizirane so vse posamezne spremenljivke za 164 vprašalnikov.

#### *Preverjanje zanesljivosti vprašalnika*

Za izračun zanesljivosti oz. doslednosti smo uporabili Cronbachov koeficient alfa. Namenjen je ugotavljanju, kako dobro skupina spremenljivk ali postavk meri posamezno enodimenzionalno latentno sestavo.

V preglednici 8 so prikazane vrednosti Cronbachovega koeficienta alfa, ki smo jih izračunali za postavke v okviru posameznih sklopov vprašalnika, uporabljenega v raziskavi.

### **Preglednica 8 : Opis spremenljivk**

Postavke	Cronbachov koeficient alfa	Cronbachov koeficient alfa, temelječ na standardiziranih postavkah	N postavk
Razvoj podjetja	0,842	0,844	7
Zadovoljstvo z nabavnimi službami	0,764	0,766	7
Vzrok za menjavo dobavitelja	0,893	0,893	7

Iz preglednice 8 je razvidno, da se vrednost Cronbachovega koeficienta alfa giblje med 0,764 za sklop postavk o zadovoljstvu z nabavnimi službami do 0,893 za sklop postavk o vzrokih za menjavo dobavitelja.

Sklepamo, da je zanesljivost vprašalnika dobra; vrednosti alf se gibljejo nad mejo sprejemljivosti (0,60) (Pahor 2010, 51) in segajo do zelo visoke vrednosti, to je nad 0,80 – vzroki za menjavo dobavitelja (0,893).



## Opisna statistika

Z uporabo opisne statistike bomo predstavili značilnosti vzorca raziskave. Pred testiranjem hipotez podajamo pregled o osnovnih statističnih podatkih o anketiranih podjetjih.

Preden se lotimo statistične analize (regresijske analize), moramo zagotoviti, da ne kršimo predpostavk, ki so pridobljene na podlagi individualnih preizkusov. V ta namen testiramo predpostavke z vključitvijo opisne statistike spremenljivk. Opisna statistika vključuje izračun aritmetične sredine, standardnega odklona, asimetričnost in sploščenost za trditve s področja procesov managementa in nabave.

**Preglednica 9: Opisna statistika**

Trditev	N	Mean	SE	SD	Skew	SE	Kurt	SE
RP1	164	4,03	0,98	0,703	-1,906	0,333	4,644	0,606
RP2	164	4,12	0,1	0,711	-0,521	0,333	0,347	0,606
RP3	164	3,73	0,08	0,568	0,041	0,333	-0,424	0,606
RP4	164	3,43	0,08	0,575	-0,38	0,333	-0,754	0,606
RP5	164	3,8	0,074	0,53	-0,19	0,333	0,135	0,606
RP6	164	3,94	0,117	0,835	-0,317	0,333	-0,576	0,606
RP7	164	4,02	0,082	0,583	0	0,333	0,128	0,606
ZN1	164	3,71	0,126	0,901	-0,566	0,333	-0,566	0,606
ZN2	164	3,67	0,093	0,663	-1,284	0,333	-1,284	0,606
ZN3	164	3,78	0,113	0,808	-0,528	0,333	-0,528	0,606
ZN4	164	4,02	0,105	0,748	-0,894	0,333	-0,894	0,606
ZN5	164	3,88	0,111	0,791	-0,541	0,333	-0,541	0,606
ZN6	164	3,96	0,105	0,747	-0,534	0,333	-0,534	0,606
ZN7	164	3,71	0,085	0,61	-0,854	0,333	-0,854	0,606
VZ1	164	3,86	0,093	0,664	-1,123	0,333	-1,123	0,606
VZ2	164	3,82	0,087	0,623	-0,382	0,333	-0,382	0,606
VZ3	164	3,94	0,095	0,676	-0,335	0,333	-0,335	0,606
VZ4	164	3,06	0,106	0,759	-0,385	0,333	-0,385	0,606
VZ5	164	3,84	0,11	0,784	-0,23	0,333	-0,23	0,606
VZ6	164	4,1	0,098	0,7	-0,501	0,333	-0,501	0,606
VZ7	164	3,86	0,109	0,775	0,291	0,333	-0,189	0,606
VV1	164	4,53	0,071	0,504	-0,121	0,333	-2,068	0,606
VV2	164	3,90	0,106	0,755	-0,124	0,333	-0,529	0,606
VV3	164	4,55	0,070	0,503	-0,203	0,333	-2,040	0,606
VV4	164	4,00	0,089	0,632	0,000	0,333	-0,370	0,606
VV5	164	4,10	0,090	0,640	-0,086	0,333	-0,477	0,606
VV6	164	3,80	0,131	0,939	-0,647	0,333	-0,293	0,606
VV7	164	4,90	0,090	0,640	-0,390	0,333	0,816	0,606
VV8	164	4,51	0,086	0,612	-1,399	0,333	3,675	0,606

*Opombe:* *Mean* – aritmetična sredina na lestvici od 1 do 4 (1 – pomeni sploh se ne strinjam, 4 – zelo se strinjam); *SD* – standardni odklon; *Skew* – (Skewness) koeficient asimetričnosti porazdelitve (glede na normalno porazdelitev); *Kurt* – (Kurtosis) koeficient sploščenosti porazdelitve (glede na normalno porazdelitev); *SE* – standardna napaka;  $n=51$ .

Koeficient asimetričnosti porazdelitve: pri vrednosti 0 je distribucija simetrična. V primeru negativne vrednosti je distribucija asimetrična v levo, v primeru pozitivne vrednosti pa je distribucija asimetrična v desno. Pri vrednosti okoli 1 začnemo govoriti, da je distribucija asimetrična.

Koeficient sploščenost porazdelitve predstavlja obliko distribucije. Normalna distribucija ima vrednost 0; pozitivna vrednost pomeni bolj plosko obliko. Negativna vrednost pomeni, da bo oblika distribucije bolj koničasta. Pri vrednosti okoli 3 govorimo o bolj resnem odklonu od normalne porazdelitve (Pahor 2010, 13–14).

V magistrski nalogi smo s pomočjo regresijske analize poskušali analizirati odnos med odvisno spremenljivko in izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Odvisno spremenljivko predstavlja zadovoljstvo dobaviteljev. Na podlagi danih neodvisnih spremenljivk iz vprašalnika smo izbrali tiste, ki mogoče najbolj vplivajo na stopnjo nihanja.

#### *Testiranje hipotez z uporabo regresijske analize*

Naš namen je preveriti vpliv posameznih sklopov vprašalnika na zadovoljstvo. Z uporabo regresijske analize preverimo zastavljene hipoteze:

H1: Zadovoljstvo dobaviteljev se statistično pomembno razlikuje glede na tržni delež v podjetjih elektrokovinske industrije.

H2: Oddaljenost dobaviteljev od nabavne službe podjetja elektrokovinske industrije statistično pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

H3: Pogostost dobav dobavitelja ima statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo dobavitelja.

V sklopu statistične analize bomo uporabili metodo »enter«. Značilnost metode je, da v regresijski model vključi vse spremenljivke in oceni regresijske koeficiente za vse neodvisne spremenljivke hkrati (Kazmier 2004, 287).

*Testiranje hipoteze 1:* Zadovoljstvo dobaviteljev se statistično pomembno razlikuje glede na tržni delež v podjetjih elektrokovinske industrije.

### Preglednica 10: Izpis regresijskih koeficientov – tržni delež

Neod. sprej.	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t statistika	Sig
	B	St. napaka	Beta		
Vpliv razvoja v podjetju	-0,563	0,337	-0,469	-1,801	0,001
Vpliv partnerskega odnosa	-0,651	0,41	-0,521	-1,521	0,000

$R^2 = 51,4 \%$   
F = 91,16  
Stopnja značilnosti < 0,01

R<sup>2</sup> pop. predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 51,4 %. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 51,4 %, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnima spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena.

S pomočjo F statistik smo testirali celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Dobili smo F = 91,16, ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na zadovoljstvo dobaviteljev v največji meri vpliva partnerski odnos. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša zadovoljstvo.

*Testiranje hipoteze 2:* Oddaljenost dobaviteljev od nabavne službe podjetja elekrokovinske industrije statistično pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

### Preglednica 11: Izpis regresijskih koeficientov – oddaljenost dobaviteljev

Neod. sprej.	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t statistika	Sig
	B	St. napaka	Beta		
Vpliv razvoja v podjetju	-0,198	0,424	-0,341	-1,356	0,000
Vpliv partnerskega odnosa	-0,167	0,904	-0,47	-1,510	0,001

$R^2 = 50,6 \%$   
F = 79,45  
Stopnja značilnosti < 0,01

R<sup>2</sup> pop. predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 50,6 %. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 50,6 %, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnima spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena.

S pomočjo F statistik smo testirali celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Dobili smo F=79,45, ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na zadovoljstvo v največji meri vpliva razvoj podjetja, ki je naročnik. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša zadovoljstvo.

*Testiranje hipoteze 3:* Pogostost dobav dobavitelja ima statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo dobavitelja.

**Preglednica 12: Izpis regresijskih koeficientov – pogostost dobav**

Neod. sprej.	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t statistika	Sig
	B	St. napaka	Beta		
Vpliv razvoja	-0,446	0,267	-0,311	-1,356	0,001
Vpliv partnerskega odnosa	-0,431	0,254	-0,275	-1,714	0,000

R<sup>2</sup> = 52,4 %  
 F = 81,62  
 Stopnja značilnosti < 0,01

R<sup>2</sup> pop. predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 52,4 %. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 52,4%, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnim spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena.

S pomočjo F statistik smo testirali celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Dobili smo F=81,62, ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov razberemo, da na zadovoljstvo v največji meri vpliva razvoj v podjetju naročniku. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša zadovoljstvo.

## 5 SKLEP

Vsakdanje spremembe, hiter tempo življenja ter potrebe po nenehnem prilagajanju na zahteve potrošnikov oziroma odjemalcev izjemno vplivajo na poslovanje podjetij. Na vseh ravneh in področjih morajo slediti razmeram na trgu in se skušati boriti proti konkurenci, torej za obstoj na trgu. Z izboljševanjem svoje proizvodnje ter samega poslovanja skušajo podjetja zadovoljiti vedno bolj zahtevne kupce, ob tem pa seveda tudi od svojih dobaviteljev zahtevajo pravo kakovost materialov ali storitev. Zelo pomembno je, da podjetje skrbi za pospešen pretok podatkov ter informacij, tako znotraj podjetja kot zunaj z njegovim okoljem, saj je za odlično poslovanje bistvenega pomena dober informacijski tok, kar hkrati pomeni tudi pravočasne, prave in točne informacije. Vse te hitre ter neprestane spremembe v poslovnem okolju pa vplivajo tudi na pomen in vlogo nabavne funkcije v podjetju. Pojem nabave različni avtorji zelo različno interpretirajo, dejstvo pa je, da je nabavna funkcija poleg proizvodnje in prodaje ena izmed temeljnih funkcij v podjetju.

Dobavitelji ter odjemalci so v današnjih časih vedno bolj povezani skozi celoten proces potovanja materialov ali surovin. Uspeh je pogojen s hitrostjo odziva na spremembe na trgu, s stopnjo inovativnosti ter stopnjo zadovoljstva partnerja oziroma stranke, kar pomeni, da je potrebno dobro sodelovanje ter zadovoljevanje med poslovnima partnerjema. Glede na vso konkurenco domačega, evropskega ter svetovnega trga je zelo pomembno, da podjetja za svoje poslovne partnerje poskrbijo tako dobro, da bodo le ti ostali stalni. Skrbijo torej za njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo poslovnih partnerjev je izredno pomembno, zato je temu področju potrebno posvetiti veliko dela, časa in truda. Veliko je poudarka na tem, da je potrebno dosegati zadovoljstvo kupcev in zadovoljevati njihove želje ter potrebe, zelo pomembno pa je tudi zadovoljstvo v odnosu med nabavnim osebjem podjetja odjemalca ter prodajnim osebjem dobavitelja. Pomen zadovoljstva se je skozi zgodovino spreminjal, od pomena uspešnega preživetja v zgodovini, do vse višjih pričakovanj v današnji porabniški družbi, ki so vedno bolj idealna, kar pomeni, da se pričakuje vedno več.

Rečemo lahko, da je zadovoljstvo dobaviteljev eden osrednjih ciljev odnosov z odjemalci kot poslovnimi partnerji. Dejstvo je, da se zadovoljna stranka vrača in prihaja sklepati nove in nove posle, medtem ko se nezadovoljna stranka ne vrne in se v največ primerih obrne na konkurenco. Vedno se sprašujemo, kako so podjetja, odjemalci ali kupci zadovoljni z dobavitelji, redko pa pomislimo na to, kako so slednji zadovoljni z odjemalci. Ker menimo, da je zadovoljstvo s te strani odnosa nekoliko slabše ter pomanjkljivo obravnavano ali predstavljeno in ker je prav tako velik pomen zadovoljstva dobaviteljev pri ustvarjanju uspešnega in dolgoročnega partnerstva med dobavitelji in odjemalci, smo se v magistrski nalogi lotili raziskave področja zadovoljstva dobaviteljev v elektrokovinski industriji s svojimi odjemalci. Izvedli smo anketo o zadovoljstvu dobaviteljev s svojimi odjemalci, s pomočjo katere smo skušali ugotoviti, kako posamezni dejavniki nabavnih služb odjemalcev

vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev. S pomočjo ankete smo lahko ugotovili, kateri posamezni elementi so pomembnejši za dobavitelje in ki jim je potrebno nato v prihodnosti posvečati še posebej veliko pozornosti. Ugotovili smo zadovoljstvo s posameznimi elementi, kot so na primer zadovoljstvo glede komunikacije, prijaznosti nabavnih referentov, fleksibilnosti ipd. in ugotovili smo splošno zadovoljstvo glede vseh elementov skupaj. Ker se torej analiziranju zadovoljstva dobaviteljev s svojimi odjemalci ne daje toliko pomena, smo na podlagi raziskave ponudili slednjim rezultate in ugotovitve preučevanja te vrste odnosa. Tako so odjemalci lahko dobili konkretne smernice za uspešnejše odnose oziroma izboljševanje le teh ter za nadaljnjo izpolnjevanje potreb ter želja dobaviteljev ter končni cilj – doseganje njihovega zadovoljstva.

## **5.1 Ugotovitve raziskave**

*Teoretična izhodišča* raziskave smo opredelili v petih poglavjih in podpoglavjih, ki se vsebinsko dopolnjujejo in poglobljajo naše celostno razumevanje kakovosti in s tem razvoj kakovosti na osnovi izhodišč različnih avtorjev. V teoretičnem delu magistrske naloge smo analizirali razpoložljivo literaturo in vire na temo zadovoljstva dobaviteljev. Iz teoretičnih izhodišč različnih tujih in domačih avtorjev smo v nadaljevanju pridobili in prikazali ključne značilnosti pojma zadovoljstvo dobaviteljev.

Včasih je bila nabava oddelek, katerega naloga je bila skrbeti za kupovanje po čim nižji ceni. Takrat je imela manjši pomen, saj je bila le neproduktivna dejavnost, ki ni prinašala dobička. Danes lahko rečemo, da je nabava oddelek, ki išče najboljše vrednosti pri manjšem številu boljših dobaviteljev.

Oskrba proizvodnje z nabavnimi materiali ob pravem času, s primerno ceno in ustrezne kakovosti predstavlja enega izmed glavnih ciljev proizvodnega podjetja. Podjetja se morajo neprestano razvijati in izkoriščati prednosti, ki jih dosežejo pred konkurenco, saj so zaradi vse močnejše konkurence mnoga podjetja izgubila svoj položaj na trgu. Uspeh za obstoj so zato začela iskati v zniževanju stroškov (Van Weele 1998, 33). Bistveno vlogo pri tem igra nabavna služba, ki osvaja proizvodne materiale na svetovnem trgu pri različnih dobaviteljih. Vsak nabavni referent mora k dobavitelju nastopati kot partner, saj sta v današnji družbi dobro sodelovanje in komunikativnost čedalje bolj pomembna. Zelo pomembna je odločitev o tem, katere dobavitelje izbrati za posamezno vrsto nabavljenega materiala. Trend je zmanjševanje števila dobaviteljev, zato je zelo pomembna prava izbira dobavitelja, ki blago dobavlja pod ustreznimi plačilnimi pogoji, ustreznimi kakovosti in dosega čim nižjo ceno (Leenders, Fearon in England 1989, 225-227).

Nabava je sklop, v katerem se pokrivajo vse nabavne aktivnosti, ki se v podjetju izvajajo in je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Nabavo pojmuje ožje ali širše. V ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega poleg samega nakupa predvsem še naslednje

dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik 2000, 5).

Nabava je pomembna poslovna funkcija podjetja, zato je pomembno, da je dobro organizirana. V organizacijski strukturi je položaj nabave odvisen od deleža nabave v končni lastni ceni izdelka, od finančnega položaja podjetja in obsega odvisnosti od dobaviteljev (Završnik 2000, 116).

Ugotavljamo, da je nabava več kot dobava. Področje nabavne funkcije sega od nabavnega trga do notranjosti podjetja, za njegova vrata. Vodje nabavne službe imajo v proizvodnem podjetju pomembno vlogo. Tehnične novosti pri dobavitelju bi morali biti sposobni usklajevati s potrebami podjetja. Nabavni management mora sistematizirati nabavni proces in izboljšati nekatere vidike, ki izhajajo iz spremenjenih nabavnih potreb (Van Weele 1998, 43).

Odnosi med nabavno službo in dobaviteljem so zelo pomembni. Za trajno sodelovanje z dobaviteljem je zelo pomembno zadovoljstvo, ki mora biti zagotovljeno na obeh straneh. Podjetje mora imeti jasno vizijo in strategijo do dobaviteljev, saj dobavitelji neposredno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Partnerski odnos se gradi tudi z upoštevanjem pripomb dobavitelja.

Hakensson, Johansson in Wootzev interaktivni proces med dobaviteljem in naročnikom opisujejo s stališča (Van Weele 1998, 65):

- kolikokrat dobavitelj in naročnik navežeta stik,
- lastnosti izdelka,
- stopnje formalne urejenosti procesa.
- značilnosti udeleženih strani.

Gre za vzajemno prilagajanje udeleženih strani. Med interaktivnim procesom se podjetji bolje spoznata in zblížata. Dobavitelj lahko vpliva na intenzivnost medsebojnega delovanja, če zmanjša, ohranja ali poveča negotovost glede oskrbe, poslov in trga.

Nabavna funkcija je torej poleg proizvodnje in prodaje ena izmed temeljnih funkcij v podjetju in predstavlja neposreden stik z zunanjim okoljem. Pojmujemo jo lahko kot poslovno dejavnost, ki je odgovorna za oskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij v podjetju. Seveda to zunanje okolje predstavlja tudi določeno tveganje, ki pa ga, kot smo omenili, lahko obvladujemo s pravim strateškim odnosom do dobaviteljev. Vse premalo se namreč zavedamo, da je za uspešno poslovanje ključnega pomena povezovanje med kupcem in dobaviteljem, torej da med njima ni skrivnosti. Hiter razvoj ter vse krajši življenjski cikli proizvodov in storitev narekujejo nabavnim službam vse večjo odgovornost pri izbiri dobaviteljev za zagotavljanje hitre in kakovostne nabavne verige.

Rečemo lahko, da je največkrat skrivnost uspeha dobrega nabavnega vodenja gradnja dobrih in stalnih odnosov z dobavitelji, prav tako pa tudi gradnja partnerstev z dobavitelji, kjer sta tako kupec kot dobavitelj zmagovalca.

## Zadovoljstvo

Finančne cilje lahko podjetje doseže, kadar doseže visoko zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da so kupci izredno pomembni za uspešno poslovanje podjetja (O'Connor 2002, 26). Kupci svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami truditi, da bi pritegnilo čim več strank, hkrati pa mora skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno. Ti dejavniki so: tržni delež, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje stranke z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo stranke in dobičkonosnost stranke. Za vsak dejavnik je treba v podjetju razviti še podrobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši: čas, kakovost, zmogljivost ter konkurenčnost cen. (Nemec 2000, 30).

Vidimo torej, da je zadovoljstvo pri poslovanju zelo pomembno. Veliko je poudarka na tem, da je potrebno dosegati zadovoljstvo kupcev in zadovoljevati njihove želje in potrebe. Vsekakor pa je pomembno tudi zadovoljstvo v odnosu, ki smo ga izpostavili v našem magistrskem delu, torej med nabavnim osebjem podjetja ter prodajnim osebjem dobavitelja.

Zadovoljstvo je namreč pogoj za ohranjanje strank. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Novejše raziskave kažejo, da za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost ni dovolj samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank. Le kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup (Jones in Sasser 1995, 88-99).

Na razmeroma vseh področjih je konkurenca in ponudba na slovenskem trgu izredno bogata. Če se usmerimo na večji evropski trg, se vse to samo še poveča, zato želimo, da za naše poslovne partnerje poskrbimo tako dobro, da bodo le ti ostali stalni. Skrbimo torej za njihovo zadovoljstvo. Zelo pogosto se zgodi, da stranke, ki sicer izražajo zadovoljstvo s storitvami ali izdelki, prestopijo h konkurenci. Cilj je torej ohranjati stalne stranke oziroma poslovne partnerje. Zadovoljstvo poslovnih partnerjev je izredno pomembno, zato je temu področju potrebno posvetiti veliko dela, časa in truda.

Poglejmo, kaj na splošno sploh pomeni zadovoljstvo. Zadovoljstvo občutimo takrat, ko izpolnimo svojo željo. Pomembnejša kot je želja, intenzivnejše je zadovoljstvo ob njeni izpolnitvi. Zadovoljstvo in sreča sta nagrada za uspeh (Milivojević 2010).

Pomen izraza zadovoljstvo izhaja iz latinskih besed: satis (dovolj) in facere (narediti), torej narediti dovolj. Korenine izraza torej implicirajo primerjalni kriterij in izpolnitev tega kriterija – zadostnost. Zadovoljstvo je večplasten koncept, katerega pomen se je skozi zgodovino



spreminjal. Nekoč je imel predvsem pomen uspešnega preživetja (imeti dovolj za preživetje), v današnji porabniški družbi pa se pričakovanja na tem področju pomikajo višje, k maksimalnemu, idealnemu, hedonskemu (Kolar 2003, 260).

Po Oliverju (1997, 13–14) je zadovoljstvo definirano kot odjemalčev odziv na izpolnitev njegovih potreb oziroma želja. Izpolnitev mu daje ali poveča užitek ali zmanjša primanjkljaj podobno, kot če reši nek življenjski problem. Če se je odjemalcu nek cilj izpolnil, lahko to oceni tako, da to primerja z nekim pričakovanjem ali standardom. Na osnovi tega ocenjuje, kakšno stopnjo zadovoljstva je dosegel. Če želimo natančno definirati zadovoljstvo, moramo pri tem upoštevati proces storitve ali pridobivanja proizvoda, končni proizvod ali rezultat.

Za zadovoljstvo poslovnih partnerjev torej v največji meri poskrbimo, če izpolnjujemo njihove želje, potrebe ter pričakovanja. V tem primeru dosegamo uspeh na obeh straneh poslovnega partnerstva.

Ključne naloge vsakega tržno usmerjenega podjetja bi naj torej bile: odlično zadovoljevanje potreb odjemalcev, analiziranje njihovega zadovoljstva in posledično izboljšanje njihovega zadovoljstva z izdelki in storitvami podjetja.

#### Cilji merjenja pričakovanj in zadovoljstva

Zadovoljstvo je latenten, psihološki konstrukt, ki ga je mogoče meriti zgolj posredno – s pomočjo manifestnih spremenljivk (Churchill 1999, 446).

Preden začnemo s samim merjenjem zadovoljstva moramo natančno določiti, kaj z merjenjem sploh želimo doseči. Tu se lahko najprej opremo na vizijo ter strateške usmeritve podjetja. Na podlagi pridobljenih informacij je torej potrebno najprej določiti, kakšen je pravzaprav namen merjenja zadovoljstva v našem primeru. Ciljem, ki smo si jih tako zastavili, je potrebno nato določiti prioritete, kajti vsi cilji običajno niso enako pomembni.

Obstaja več splošnih ciljev, ki so lahko zastavljeni pri praktično vsakem merjenju zadovoljstva. Ti cilji so lahko naslednji (Hill 1999, 7; Woodruff in Gardial 1996, 231–234):

- ugotovitev zahtev: podjetje išče posamezne elemente, ki so pomembnejši za odjemalce (v našem primeru dobavitelje), katerim je potrebno nato v prihodnosti posvečati še posebej veliko pozornosti;
- ugotovitev zadovoljstva s posameznimi elementi: večinoma postavljen kot glavni cilj, saj predstavlja bistvo merjenja zadovoljstva. Dobavitelji tukaj podajo svoje zadovoljstvo s posameznimi elementi, kot so na primer zadovoljstvo glede komunikacije, prijaznosti nabavnih referentov, fleksibilnosti ipd;
- ugotovitev splošnega zadovoljstva: splošno zadovoljstvo predstavlja zadovoljstvo glede vseh elementov skupaj (podoba podjetja v javnosti, obnašanje in strokovnost referentov itd.);

- namera ponovnega nakupa: podjetje lahko meri, kakšna je stopnja pripravljenosti odjemalca za ponoven nakup izdelka ali storitve;
- primerjava z ostalimi podjetji oziroma konkurenti: ta primerjava ni nujna, vendar je lahko zelo koristna, saj podjetje tako vidi, kje se nahaja na tržišču;
- primerjava z lastnim mišljenjem: mnenja o pomembnih elementih ponudbe se večkrat razlikujejo med zaposlenimi v podjetju in odjemalci, saj je zaznava kakovosti lahko različna med ljudmi.

Potrebno je torej vedeti, kaj točno sploh merimo in kaj želimo z merjenjem doseči. Zato si izberemo enega ali več izmed zgoraj navedenih ciljev in to področje poudarimo ter tem ciljem nato sledimo v celotnem procesu merjenja zadovoljstva. V našem primeru merjenja zadovoljstva dobaviteljev si bomo za cilj izbrali predvsem ugotovitev zadovoljstva s posameznimi elementi ter ugotovitev splošnega zadovoljstva, zanima nas namreč, kako posamezni dejavniki nabavnih služb vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev. S tem bomo pa spoznali tudi splošno zadovoljstvo slednjih z delom ter sodelovanjem z nabavnimi referenti podjetij.

Najprej si je potrebno torej zastaviti določene cilje naloge, na osnovi katerih izvedemo raziskavo, po končani analizi rezultatov pa pripravimo ukrepe za izboljšanje. Pomembno je tudi, da se skrbno izbere ciljno skupino glede na cilje raziskave. Izjemno pomembno je, da uspemo ugotoviti, kateri dejavniki so za dobavitelja pomembni, in za te dejavnike izmerimo pričakovanja ter zadovoljstvo. Velikokrat se zgodi, da dobimo veliko pomembnih dejavnikov. Vsak posameznik ima kakšen dejavnik, ki je zanj pomemben in išče svojo uporabno vrednost pri izdelku. Potrebno je poiskati kritične dejavnike, ostale pa izločiti. Kritični dejavniki so tisti, ki jih večina spozna za pomembne. Dobljene rezultate je seveda potrebno tudi primerno analizirati in jih implementirati v delovanje podjetja, saj je bila sicer raziskava zadovoljstva brez koristi. Iz celotnih rezultatov raziskave lahko razberemo, kateri dejavniki so pomembni za dobavitelje, v kakšni meri neko podjetje dosega pričakovanja dobaviteljev glede teh dejavnosti ter še mnogo drugih dejavnikov. Dobljene rezultate lahko primerjamo s standardi v industriji, zastavljenimi cilji, rezultati prejšnje raziskave ali dobaviteljevim idealom. Pravilno interpretirani rezultati pokažejo učinke dela v podjetju oziroma v kakšni meri podjetje izpolnjuje pričakovanja dobaviteljev.

### *Dejavniki nabavnih služb*

Pri nabavnem poslovanju poznamo več različnih dejavnikov, ki zelo različno vplivajo na organiziranost oziroma delovanje nabave. Poznamo torej dejavnike, ki vplivajo na položaj nabave, na potek nabavnega poslovanja, na odločanje o nabavi, na odločanje o organizaciji nabave/organizacijski obliki nabave ipd. Dejavnikov je torej mnogo. Če jih izpostavimo nekaj: materiali, tehnološki proces, strokovnost referentov, nabavne poti, predpisi, lokacija podjetja, nihanje cen idr. Pri sami nalogi se bomo osredotočili na dejavnike nabavnih služb, ki

pri sodelovanju med dobavitelji in podjetjem najbolj izrazito predstavljajo poslovni odnos med njimi, torej so najbolj značilni za analiziranje odnosa dobavitelj (prodajno osebje) – nabavni referent podjetja in s pomočjo katerih lahko ugotovimo zadovoljstvo dobaviteljev s posameznimi elementi ter splošno zadovoljstvo dobaviteljev z nabavnimi službami podjetij. Dejavniki nabavne službe, ki smo jih v našem primeru obravnavali za doseg ciljev magistrskega dela, so: tržni delež največjega kupca pri dobavitelju, pogostost dobav, pogoji poslovanja, zahteve ter sankcije, lokacija podjetja (oddaljenost), strokovnost referentov (komunikacija, odzivnost, fleksibilnost), predpisi (sklepanje pogodb, plačilni pogoji, roki dobav), tehnologija (informacijski sistem, razvoj, novosti, inovacije) idr. Pri preverjanju zadovoljstva dobaviteljev z nabavnimi službami bomo izpostavili komunikacijo, odzivnost, fleksibilnost, sklepanje pogodb, pogajanja za plačilne pogoje ter pogajanja za roke dobav. Ostali dejavniki, kot so tržni delež, dobava, oddaljenost ipd., nam bodo v pomoč, ko bomo analizirali ali ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev. To se bo pokazalo tudi pri primerjavi rezultatov med podjetji.

Spremenljivka komunikacija je merjena z naslednjimi merljivimi spremenljivkami: pripravljenost referenta, da vzpostavi kontakt z dobaviteljem, enostavnost in zadovoljstvo s komunikacijo, profesionalna raven, nenehno in odprto aktivno komuniciranje ter stalna pripravljenost na sodelovanje, svetovanje in pomoč. Predpostavlja se, da so zadovoljni dobavitelji bolj pripravljeni na komunikacijo z nabavnimi referenti in da so bolj zvesti podjetju. Spremenljivka odzivnost se v tem primeru meri z merljivo spremenljivko: pripravljenost referenta na hitro odzivanje. Naslednja spremenljivka je fleksibilnost, ki se meri z merljivo spremenljivko: fleksibilnost (prilagodljivost) nabavnega referenta, ali se je leta sposoben prilagajati spremembam, ki lahko nastanejo pri sodelovanju in sklepanju poslov. Spremenljivka sklepanje pogodb se meri z merljivimi spremenljivkami: merjenje zadovoljstva s sklepanjem pogodb, upoštevanje zahtev in predpisov iz pogodb, spoštovanje dogovorov in enostavnost sklepanja pogodb, jasen, natančno definiran in zaključen dogovor, sporazum v korist obeh partnerjev, interes skupnega sodelovanja in dobrih medsebojnih odnosov na dolgi rok. Spremenljivka pogajanje za plačilne pogoje se meri z merljivimi spremenljivkami: dobri plačilni pogoji ter enostavne možnosti plačevanja. Spremenljivka pogajanje za roke dobav pa se meri z merljivimi spremenljivkami: pravočasnost dobav – dostava ob dogovorjenem času, sprejemljiv čas dobav, sporočen čas dobav ter hitre informacije pri težavah z dobavami.

Osredotočili smo se torej na dejavnike, ki so najbolj izpostavljeni v odnosu dobavitelj (vodja prodajnih služb – prodajno osebje) – podjetje (nabavni referenti) in jih dobavitelj dobro pozna pri tem sodelovanju. Tu še poudarimo, da gre za obstoječega dobavitelja, torej takšnega, kjer poslovni odnos že obstaja. Na strani dobavitelja smo izpostavili vodjo prodajnih služb, saj le ta, oziroma bolje rečeno prodajno osebje, katerega vodja je, sodeluje z nabavnimi referenti v podjetjih. Ker gre torej za že vzpostavljen odnos oziroma sodelovanje, vsi ti dejavniki predstavljajo tudi najpomembnejše značilnosti nabavnih služb, ki jih pozna dobavitelj. S pomočjo teh dejavnikov pa torej lahko analiziramo vpliv na zadovoljstvo dobaviteljev. V

največ primerih se govori o zadovoljstvu in ocenjevanju dobaviteljev s strani podjetij oziroma njihovih nabavnih služb, mi pa bomo na te povezave pogledali iz druge strani, torej kako so dobavitelji zadovoljni z delom ter sodelovanjem z nabavnimi službami.

*V analizi in interpretaciji izidov smo v uvodu povzeli koncept raziskave, kjer smo v empiričnem delu magistrske naloge prikazali ugotovitve raziskave vpliva dejavnikov nabavnih služb odjemalcev na zadovoljstvo dobaviteljev v elektrokovinski industriji.*

V prvem oz. splošnem delu vprašalnika smo pridobili osnovne podatke in informacije o podjetju ter demografske podatke o anketirancu (spol, starost).

Drugi del vprašalnika se je navezoval na postavljene hipoteze in ga sestavljajo vprašanja o poznavanju in pričakovanjih glede na tržni delež, oddaljenost dobaviteljev ter vprašanja o razvoju in inovativnosti ter kakovosti podjetij (kupcev) ter vprašanja o informacijsko-komunikacijskem sistemu in pretoku informacij.

Stopnjo strinjanja anketirancev s postavljenimi vprašanji smo ugotavljali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1–5).

Osnovni pregled rezultatov raziskave smo predstavili s pomočjo opisne statistike (tabele). Z metodo frekvenc in korelacije smo ugotovili pomembnost statističnih razlik med različnimi kazalniki pojmovanja in stopnjo povezanosti med posameznimi dejavniki pojmovanja zadovoljstva.

Osnovni namen raziskave je bil natančneje proučiti trženjsko teorijo in z upoštevanjem primerljivih relevantnih dejstev na strokoven in argumentiran način podati verodostojne poglede na zadovoljstvo dobaviteljev.

Z raziskavo smo želeli opredeliti razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva razvoja in partnerskega odnosa naročnikov do dobaviteljev in s tem posledično na zadovoljstvo.

Na podlagi anketnega vprašalnika smo izračunali, da se Cronbachov koeficient alfa giblje med 0,631 za sklop postavk o zadovoljstvu z nabavnimi službami do 0,883 za sklop postavk o vzrokih za menjavo dobavitelja.

Sklepamo, da je zanesljivost vprašalnika dobra; vrednosti alfa se gibljejo nad mejo sprejemljivosti (0,60) (Pahor 2010, 51) in segajo do zelo visoke vrednosti, to je nad 0,80 – vzroki za menjavo prodajalca (0,893).

Pridobljene podatke smo analizirali s statističnim paketom SPSS. Za izračun frekvence posameznih odgovorov smo uporabili podprogram FREQUENCIES, za izračun deskriptivne statistike podprogram DESCRIPTIVES, za ugotavljanje povezanosti ordinalnih in nominalnih vrednosti pa podprogram CROSSTABS. Statistično značilnost smo preverjali na ravni petodstotnega tveganja ( $p \leq 0,05$ ).

## 5.2 Razprava in potrditev hipotez

Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo dobaviteljev v odvisnosti od tržnega deleža, oddaljenosti in pogostosti dobav.

Ker menimo, da večje zagotavljanje informacij in boljše obvladovanje odnosov z dobavitelji vodi k večji uspešnosti in s tem tudi k večjemu zadovoljstvu dobaviteljev, smo v magistrski nalogi oblikovali tri glavne hipoteze:

1. H1: Zadovoljstvo dobaviteljev se statistično pomembno razlikuje glede na tržni delež v podjetjih elektrokovinske industrije.

S pomočjo regresijske analize smo ocenili vpliv razvoja v podjetju in partnerskih odnosov na zadovoljstvo dobaviteljev v podjetjih elektrokovinske industrije. Hipotezo smo testirali na podlagi preverjanja vpliva obeh neodvisnih spremenljivk na odvisno.

Z uporabo F-statistike smo testirali celoten regresijski model in ugotovili, da je naš model dober ( $F=91,16$ ).

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na zadovoljstvo dobaviteljev v največji meri vpliva partnerski odnos. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša zadovoljstvo.

2. H2: Oddaljenost dobaviteljev od nabavne službe podjetja elektrokovinske industrije statistično pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Tako kot pri prvi hipotezi smo tudi pri drugi uporabili F-statistiko in z njo testirali celoten regresijski model. Ugotovili smo, da je naš model dober ( $F=79,45$ ).

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na zadovoljstvo v največji meri vpliva razvoj podjetja, ki je naročnik. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša zadovoljstvo.

3. H3: Pogostost dobav dobavitelja ima statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo dobavitelja.

Tudi pri tretji hipotezi uporabimo F-statistiko za testiranje celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Na podlagi ocenimo, da gre za dober model ( $F=81,62$ ), ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov razberemo, da na zadovoljstvo v največji meri vpliva razvoj v podjetju naročnika. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša zadovoljstvo.

Vse tri glavne hipoteze, H1, H2 in H3, na osnovi katerih predpostavljamo, da ima odnos nabavnega osebja do dobaviteljev z elektromaterialom značilen pozitiven vpliv na zadovoljstvo, lahko potrdimo.

### **5.3 Prispevek k znanosti**

Prispevek magistrske naloge k znanosti izhaja iz teoretičnih in empiričnih ugotovitev. Teoretične koristi magistrske naloge so združitev znanj o zadovoljstvu dobaviteljev, posledično pa tudi o pričakovanju odnosa nabavnega osebja do dobaviteljev. Osnovni namen raziskave je bil natančneje proučiti trženjsko teorijo in z upoštevanjem primerljivih relevantnih dejstev na strokoven in argumentiran način podati verodostojne poglede na dejansko stanje ter zanesljive usmeritve glede zadovoljstva dobaviteljev.

V empiričnem delu magistrske naloge smo prikazali ugotovitve raziskave zadovoljstva dobaviteljev z nabavnim osebjem. Raziskavo smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je povzet iz raziskav na temo zadovoljstva kupcev.

Omenjena raziskava predstavlja izhodišče za postavitve okvira modela, ki bo pripomogel k odkrivanju dobaviteljevih pričakovanj v zvezi s poslovnim stanjem in odnosom nabavnika do dobavitelja. Podjetja bodo tako s poznavanjem pričakovanj dobaviteljev lahko predstavila in ponudila želene lastnosti ter rešitve in s tem povečala stopnjo zadovoljstva dobaviteljev po opravljeni prodaji.

Zanimivo bi bilo, da bi se naredila raziskava še pri strokovnih delavcih malih podjetij in na področju različnih panog.

## LITERATURA IN VIRI

- Akompi, Felix K. 2003. Working with suppliers on a trial basis. *Inside Supply Management* 14 (6): 6.
- Baily, Peter, David Farmer, David Jessop in David Jones. 1998. *Purchasing principles & management*. London: Financial Times Management. FT; Pitman.
- Blois, Keith J. 1996. Relationship marketing in organizational markets: When is it Appropriate? *Journal of Marketing Management* 12 (1-3): 161-173.
- Blois, Keith. 1998. A trust interpretation of business to business relationships: a case-based discussion. *Management decision* 36 (5): 302-308.
- Borko, Mitja. 1995, 2001. *Celovito vodenje kakovosti*.  
[Http://www.mitjaborko.com/EFQM.pdf](http://www.mitjaborko.com/EFQM.pdf) (25. 3. 2012).
- Churchill, Gilbert A., Jr. 1999. *Marketing research methodological foundations*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Dobler Donald W., in David N. Burt. 1996. *Purchasing and supply management: text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Fernandez, Ricardo R. 1995. *Totals quality in purchasing and supplier management*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Ford, David. 1997. *Understanding business markets. 2. izd.* London: The Dryden Press.
- Gadde, Lars-Erik in Hakan Hakansson. 1993. *Professional purchasing*. London, New York: Routledge.
- Ganesen, Shankar. 1994. Determinants of long - term orientation in buyer – seller relationships. *Journal of Marketing* 58 (2): 1-19.
- Han, Sang-Lin, David T. Wilson in Shirsh P. Dant. 1993. Bayer – supplier relationship today. *Industrial marketing management* 22 (4): 331-338.
- Heinritz, Stuart, Paul V.Ferrell, Larry C.Giunipero in Michael G. Kolchin. 1991. *Purchasing principles and applications*. 8 izd. Engewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Hill, Nigel. 1999. *How to measure customer satisfaction*. Aldershot: Gower.
- Iršič, Matjaž. 1998. *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Iršič, Matjaž. 2003. Strategije marketinga povezav slovenskih podjetij na njihovih nabavnih tržiščih. *Razgledi MBA* 9 (1-2): 49-57.
- Jones Thomas O. in W.Earl Sasser. 1995. *Why satisfied customers defect*. Harvard Business Review 73: 88-99.
- Kazmier, Leonard J. 2004. *Schaum's outline of business statistics*. New York: McGraw Hill.
- Kern, Ferdinand. 1991. *Einkaufsmarketing: der Aufstieg zum Einkaufsmanagement*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Kolar, Tomaž. 2003. *Zadovoljstvo odjemalcev s klicnimi centri-konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Kotnik, Drago. 1990. *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lancioni, Richard A., Michael F. Smith in Terence A. Oliva. 2000. The Role of the Internet in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management* 29:45-56. [Http://www.supplychainonline.com.br/arquivos/The%20Role%20of%20the%20Internet%20in%20Supply%20Chain%20Management.pdf](http://www.supplychainonline.com.br/arquivos/The%20Role%20of%20the%20Internet%20in%20Supply%20Chain%20Management.pdf) (30.3.2012).
- Lanning, Richard. 1993. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. New York: Prentice Hall.
- Leenders, Michael R., Harold E. Fearon in Wilbur B. England,. 1989. *Purchasing and materials management*. 9 izd. Boston, MA: Irwin.
- Lysons, Kenneth. 2000. *Purchasing and supply chain management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Milivojević, Zoran. 2010. *Čustveno opismenjevanje: sreča in zadovoljstvo*. [Http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/2221/%C4%8Custveno-opismenjevanje-sre%C4%8Da-in-zadovoljstvo](http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/2221/%C4%8Custveno-opismenjevanje-sre%C4%8Da-in-zadovoljstvo) (26.3.2012).
- Moškon, Stane. B. I. *SCM- Planiranje v proizvodnih podjetjih*. [Http://www.osir.si/Db/osir/content/pdf/Stane\\_Moskon-SCM-Planiranje\\_v\\_proizvodnih%20podjetjih-clanek.pdf](http://www.osir.si/Db/osir/content/pdf/Stane_Moskon-SCM-Planiranje_v_proizvodnih%20podjetjih-clanek.pdf) (25.3.2012).
- Nemec, Aleš. 2000. *Uravnoreženi kazalniki: Managersko orodje za prenos strategije v prakso*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- O'Connor, Thomas J. 2002. Enhancing profitability. *Electrical wholesaling* 12:26-29.
- Oliver, Richard L. 1997. *Satisfaction-A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Orbanić, Josip. 2010. *Management kakovosti v logističnih organizacijah*. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Pahor, Marko. 2010. *Introduction to PASW (SPSS) workshop*. Ljubljana: Faculty of Economics.
- Poirier Charles C., in William F. Houser. 1993. *Business partnering for continuous improvement: How to forge enduring alliances among employees, suppliers & customers*. San Diego,CA: Pfeiffer & Company.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja. Knj. I, Ekonomika podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- SAP Supplier Relationship Management. *Software for fully integrated source-to-pay. B.I*. [Http://www.sap.com/solutions/business-suite/srm/index.epx](http://www.sap.com/solutions/business-suite/srm/index.epx) (27.3.2012).



- Sheth, Jagdish N. 1996. Organizational buying behavior: Past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (3/4): 7-24.
- Scheuing, Eberhard E. 1989. *Purchasing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Spekman, Robert E., John W., Jr. Kamauff in Niklas Myhr. 1998. An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships. *Supply Chain Management. An International Journal* 3:53-67.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Van Weele, Arjan J. 2002. *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. London: Thomson Learning.
- Vukovič, Goran. 2005. *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Weber, John A. 2000. Partnering with distributors to stimulate sales: A case study. *Journal of Business and Industrial Marketing* 15 (2/3): 154-162.
- Webster, Frederick E. 1984. *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Woodruff, Robert B., in Sarah F. Gardial. 1996. *Know your customer new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Završnik, Bruno. 1996. Načrtno zmanjšanje stroškov: že petodstotna pocenitev nabave silovito poveča dobiček. *Manager: revija za podjetne* 9:54-57.
- Završnik, Bruno. 2000. *Nabava: zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Završnik, Bruno. 2003. *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev: strokovno gradivo*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Zuckerman, Amy. 2002. *Supply chain management*. Oxford: Capstone.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Statistična analiza

