

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VLADIMIR POČKAJ

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA DEJAVNIKOV ZA IZBIRO  
DOBAVITELJA NA PODROČJU KOZMETIKE

Vladimir Počkaj

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. Maja Meško

## POVZETEK

V diplomski nalogi bomo predstavili, kako pomembna je odločitev podjetja o izboru dobaviteljev in skozi kakšne faze mora podjetje iti, da je izbira dobavitelja najboljša in najkakovostnejša. Govorili bomo o dejavnikih, ki vplivajo na izbiro dobavitelja, kakšne analize so potrebne in kaj nas privede h končnemu rezultatu – zadovoljstvu stranke.

Predstavili bomo nabavne funkcije in stopnje nabavnega procesa, ki so pomembne pri ugotavljanju potreb organizacije in nas privedejo v izbiro dobavitelja. V nadaljevanju bodo podrobno opisani postopki vseh faz nabavnega procesa, ter nadaljevalna faza, ko si dobavitelja že izberemo, to je ocenjevanje in nadaljnje sodelovanje z njim, da ohranimo uspešno poslovanje.

*Ključne besede:* izbira dobaviteljev, nabavna funkcija, ocenjevanje dobaviteljev, analiza dobaviteljev, zadovoljstvo dobaviteljev.

## SUMMARY

In this diploma work we will discuss how important the selection of suppliers is for a company and look into different analytical phases for choosing the best supplier. We will mainly talk about factors that influence the evaluation of suppliers and which analyses lead us to the final result - the satisfaction of customers.

We will present purchasing functions which are important in determining the needs of the company and the choice of an appropriate supplier. The following procedures will be described in detail through all stages of the purchasing process and the phases that follow after deciding on specific supplier.

*Keywords:* selection of suppliers, purchasing function, evaluation of suppliers, analysis of suppliers, contentment of suppliers.

UDK 005.552.1:665.5(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvala mentorici, gospe izr. prof. dr. Maji Meško, za pomoč pri sestavi diplomskega dela in vsem predavateljem za vložen trud v moje izobraževanje.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je vedno stala ob strani.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve.....	3
<b>2</b>	<b>Ponudba in pomen blagovnih znamk v kozmetiki .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vloga in pomen nabave .....</b>	<b>5</b>
3.1	Cilji nabave.....	6
3.2	Nabavni proces .....	7
3.3	Stopnje nabavnega procesa.....	8
<b>4</b>	<b>Dejavniki za izbiro dobaviteljev .....</b>	<b>9</b>
4.1	Vloga dobaviteljev v podjetju.....	10
4.2	Pomen odnosov z dobavitelji.....	11
4.3	Iskanje dobaviteljev .....	13
4.4	Izbiranje dobaviteljev .....	14
4.5	Ocenjevanje dobaviteljev .....	17
4.6	Dodana vrednost .....	18
<b>5</b>	<b>Predstavitev podjetja X .....</b>	<b>20</b>
5.1	Dejavnost podjetja X .....	20
5.2	Razvoj podjetja X .....	20
5.3	Organizacijska struktura podjetja X .....	21
<b>6</b>	<b>Analiza dejavnikov za izbiro dobavitelja.....</b>	<b>22</b>
6.1	Analiza dobaviteljev glede na osnove informacije.....	23
6.2	Analiza dobaviteljev glede na ponudbo.....	24
6.3	Analiza dobaviteljev glede na kakovost .....	25
6.4	Analiza dobaviteljev glede na dobavni rok .....	26
6.5	Analiza dobaviteljev glede na konkurenčnost cen.....	27
6.6	Analiza dobaviteljev glede na dodano vrednost .....	28
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>30</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>33</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Model nabavnega procesa .....	8
Slika 2: Izbiranje novega dobavitelja .....	16
Slika 3: Organigram Podjetja X .....	21
Slika 4: Kateri od naštetih dejavnikov je najbolj pomemben pri izbiri dobavitelja .....	24
Slika 5: Dopolnjevanje ponudbe .....	25
Slika 6: Načrtovanje povečanja ponudbe .....	25
Slika 7: Povprečna zavrnitev dobavljenega blaga zaradi neustreznosti kakovosti .....	26
Slika 8: Ocena dobavnih rokov Podjetja X .....	27
Slika 9: Pravilnost izdanih računov .....	27
Slika 10: Pomoč Podjetja X v nujnih primerih .....	28

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Primerjava oblike odnosov podjetja z njegovim dobaviteljem .....	11
---	----

# 1 UVOD

Za obstoj in razvoj podjetja lahko izbor dobaviteljev označimo kot enega ključnih dejavnikov. Pridobitev pravih informacij o dobaviteljih, izbira pravega dobavitelja, uporaba metod za ocenjevanje dobaviteljev, konkurenčna prednost, raziskovanje nabavnih trgov in sam proces izbire dobaviteljev postaja za vsa podjetja ena izmed strateško pomembnih odločitev, ki močno vplivajo na uspešnost in obstoj podjetja. Dolga leta je bilo premalo pozornosti posvečene nabavnim trgov in njihovem raziskovanju, danes, v časih prenasičenosti trga, globalizacije in izjemne konkurence, pa je proučevanje in raziskovanje nabavnih trgov dosti bolj sistematično in intenzivno (Završnik 2004).

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Zaradi hitrega spreminjanja poslovnega okolja, številnih sprememb, razvijajoče se informacijske tehnologije in novih oblik sporazumevanja v podjetjih, je izbira dobaviteljev dobila povsem nov pomen. Vodje nabave se s pomočjo informacijske tehnologije srečujejo s povsem novimi odkrivanji dobaviteljev. Globalizacija je prinesla nove in še večje nabavne trge, ki kupcem omogočajo večjo in boljšo izrabo njihovih možnosti. Kljub temu pa morajo strokovnjaki za nabavo posebno paziti, čedalje bolj utemeljevati in predvsem dokazovati svojim kupcem, da jim podjetje lahko ponudi dodano vrednost (Weele 1998).

Podjetja niso osredotočena samo na prodajo, temveč tudi na kupovanje. Tukaj igra izbor dobaviteljev ključno vlogo. Kupljeno blago in storitve, z namenom nadaljnje prodaje, morajo ustrezati kakovosti in ceni materialne preskrbe, ki pa je v največji meri odvisna od prave presoje in izbire dobaviteljev. Prav dobavitelj mora biti tisti, ki zagotavlja kakovost izdelkov, se prilagaja željam kupcev, zagotavlja konkurenčne cene izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenem roku, dosega določene standarde, zagotavlja dobro logistično podporo, hitro in vestno odpravlja napake ter je fleksibilen in zavzet (Završnik 2004).

Kako pa vse skupaj deluje v praksi? Ali so zgoraj naštetih dejavnikov najpomembnejši tudi v realnem poslovanju? Kateri dejavnik je kupcem najpomembnejši? Je pomembnejša kakovost izdelkov ali cena? Kako močan pomen kupcem predstavljajo hitra odzivnost, dobava v dogovorjenem roku in sodobna podpora informacijskega komuniciranja? Glede na to, da gre za podjetje, ki se ukvarja s prodajo prestižne kozmetike, igramo kot dobavitelj veliko vlogo, kajti od nas se namreč pričakuje tudi profesionalen, ažuren, fleksibilen in kakovosten pristop.

Na področju kozmetike je izbira dobavitelja izrednega pomena. Še posebno veliko vlogo pri izbiri in nabavi kozmetike igrata kakovost izdelkov in blagovna znamka. Kozmetika je obvezen del vsakdanje higijene, kupec ji zaupa in verjame vanjo, saj je prepričan, da je z izbiro zaščitil in negoval sebe ali obdarovanega. Tako je presoja izbire pravega dobavitelja še veliko bolj pomembna. Poleg lastnosti, kot so fleksibilnost, ažurnost, prilagodljivost in konkurenčnost cen, se moramo pri prodaji kozmetike še zlasti posvetiti kvaliteti prodajanih proizvodov. V današnjem času obveščanja in osveščanja, ki sta dostopna slehernemu posamezniku, so kupci še bolj zahtevni in tudi veliko bolj podučeni. Izbira kozmetike ni več

samo stvar nuje ali privlačne embalaže, veliko vlogo imata njena vsebina in kakovost blagovne znamke.

Namen diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti vedenje podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo kozmetike, pri procesu odločanja za dobavitelja. Podrobneje nameravamo predstaviti dejavnike, ki po obstoječih raziskavah vplivajo na izbor dobaviteljev in le-te preučiti na izbranih podjetjih.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je, da na osnovi kvantitativne raziskave (analize odgovorov, dobljenih z anketnim vprašalnikom), ugotovimo dejavnike za nakup izdelkov od dobaviteljev, ki se ukvarjajo s prodajo kozmetičnih proizvodov. Ti dejavniki nam bodo pomagali razrešiti dilemo, zakaj se podjetja odločajo za nakup izdelkov prav od našega podjetja in kateri so tisti dejavniki, ki igrajo najpomembnejšo vlogo pri dolgoletnem sodelovanju. Naše podjetje bo v diplomskem delu predstavljeno kot dobavitelj, zaradi želje po anonimnosti podjetja, izražene iz vrst vodstva podjetja, pa ga bomo naslavljali kot podjetje X.

Cilji diplomskega dela so:

- predstaviti teoretična izhodišča domačih in tujih avtorjev s področja dobave in predstaviti dejavnike za izbor dobaviteljev,
- narediti anketo med odjemalci dobavitelja X,
- ugotoviti in analizirati dejavnike za izbor dobavitelja,
- podati priporočila za dobavitelja.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

V diplomskem delu se bomo dotaknili problematike zgoraj navedenih razlogov za izbiro dobavitelja, jih v teoretičnem delu predstavili s kombinacijo opisovanja, navajanja, povzemanja različnih virov domačih in tujih avtorjev ter uporabili interno gradivo podjetja X.

S pomočjo literature se bomo osredotočili na pomen izbire dobavitelja, kjer bomo teoretično pojasnjevali raziskovanje nabavnih trgov, pomen in razloge iskanja in izbiranja dobaviteljev, kako jih kupci ocenjujejo in zakaj se zanje odločijo. Namen prvega dela diplomskega dela je teoretično predstaviti dejavnike za izbiro dobaviteljev, ki jih bomo v empiričnem delu naloge praktično preverili, nato pa potrdili ali ovrgli.

V empiričnem delu diplomske naloge se bomo posluževali statistične metode obdelave podatkov, pridobljenih iz rezultatov vprašalnika, ki ga bomo izvajali med kupci podjetja, v katerem smo zaposleni. Uporabljeni bosta metodi deskripcije (opisovanje sedanjega sistema) in komparacije (primerjava obstoječega z želenim).

S pomočjo anketirancev bomo poskušali priti do informacij, ki nam bodo dale vpogled v stališča naših poslovnih partnerjev in njihovih odločitev za poslovanje s podjetjem X.

Raziskava bo potekala na širšem območju Slovenije v aprilu 2015, in to med anketiranci, ki so zaposleni v podjetjih, katerim je obravnavano podjetje X dobavitelj. Predvideno število anketirancev, vključenih v raziskavo, bo okoli 50. Ti delajo na področju nabave in prodaje v izbranih podjetjih. Predstavljali jih bodo tako vodje nabave kot tudi prodajalci dobavljenih proizvodov, ki so z nami, dobavitelji, tudi v največjem stiku. Izbrali smo podjetja, ki prodajajo našo kozmetiko na prodajnih mestih po celotni Sloveniji in ki imajo skupaj okoli 250 zaposlenih.

Odgovore bomo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika, ki bo zajemal 20 vprašanj zaprtega tipa, kjer bodo anketiranci trditve ocenjevali po intervalni petstopenjski lestvici, kjer bo najnižja vrednost 1 - sploh ne soglašam in najvišja vrednost 5 - popolnoma soglašam.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve**

Predpostavljamo, da lahko dobavitelj z boljšim poznavanjem odjemalcev in njihovega vedenja, predvsem pa vedenja ciljne skupine kupcev, oblikuje boljše strategijo ponudbe in ustrežnejši trženjski pristop. S tem doseže povečan obseg prodaje pri že obstoječih odjemalcih, hkrati pa z ustreznimi pristopi nagovori tudi tiste, ki do sedaj niso sodelovali z njim. Predpostavljamo tudi, da so odgovori anketirancev iskreni in s tem rezultati ankete zanesljivi.

Pri izdelavi diplomske naloge predvidevamo, da se bomo srečali z naslednjimi predpostavkami ali omejitvami:

- pri empiričnem delu diplomske naloge bomo omejeni na rezultate raziskave podjetij za enega dobavitelja,
- zaradi upoštevanja želje po anonimnosti podjetja (dobavitelja) bomo podatke razkrivali le delno, posebno pri predstavitvi podjetja,
- imamo omejen dostop do podatkov, ki so poslovna skrivnost,
- zaradi hitro napredujoče informacijske tehnologije in sistemov literatura in viri kaj hitro zastarajo. Večina novejših vsebin, predvsem člankov na spletnih straneh je plačljivih, torej so težje dostopni in na podlagi tega dejstva predpostavljamo, da so rezultati najnovejših raziskav slovenskemu trgu manj poznani.

## 2 PONUDBA IN POMEN BLAGOVNIH ZNAMK V KOZMETIKI

Podjetje X se ukvarja z distribucijo in prodajo prestižnih kozmetičnih blagovnih znamk. Glede na to, da je ponudba na trgu velika, prodajne poti pa odprte, si je podjetje svoj delež na trgu izborilo kot edini ekskluzivni distributer določenih prestižnih blagovnih znamk na področju Slovenije in nekaterih držav Balkanskega polotoka.

Weele (1998, 104-105) ponudbe podjetij razlikuje med štirimi vrstami tržnih struktur. Naštevata pravo konkurenco, kjer na ceno izdelka nimata vpliva niti dobavitelj niti kupec; monopolistično konkurenco, kjer si dobavitelj prizadeva, da bi imelo njegovo podjetje monopolni položaj in ponudba konkurentov neposredno ne vpliva na njegove cene; oligopol, kjer sta število dobaviteljev in diferenciacija izdelkov omejena, in monopol, za katerega je značilna navzočnost enega samega dobavitelja.

Podjetje X opredeljujemo kot oligopolno. Gre za vrsto trga, pri katerem je značilno, da je število dobaviteljev omejeno, prav tako pa je omejena diferenciacija izdelkov. Pri oligopolu si je zaradi nekaterih pomembnih vstopnih ovir težko izboriti ugoden položaj na trgu, saj so dobavitelji seznanjeni s tržnim ravnanjem, ki ga izvajajo drugi dobavitelji. Poznamo štiri oblike oligopola:

- ko so izrabljene vse zmogljivosti (cena in količina sta dogovorjeni),
- ko obstaja vodilno podjetje, ki določa ceno, ki jo drugi sprejmejo,
- ko se med seboj za ceno dogovorijo in
- ko ima tako za ceno kot za količino eno podjetje nižjo ceno od lastne.

Ker je prav blagovna znamka tista, ki kupcu omogoča lažjo odločitev za nakup izdelka, pozitivno mnenje in zaznavo koristi, je za dobavitelja še kako pomembno, za katero blagovno znamko se odloči, da bo z njo stopil na trg.

Podjetje X ima oligopol na področju Slovenije in nekaterih držav jugo-vzhodne Evrope in njegova ciljna strategija je prepričati kupca v nakup izdelka prav na podlagi izbire prestižnih blagovnih znamk. Opravljene raziskave so namreč pokazale, da trend nakupovanja luksuznih izdelkov strmo narašča. Tudi rek, dražje je, več se proda, pri ciljni skupini kupcev podjetja X še kako drži. Ciljni kupci podjetja X so predvsem tisti z višjim razpoložljivim dohodkom, ki večji pomen pripisujejo ugledu blagovne znamke, lojalnosti in kakovosti. Prav te prestižne kozmetične blagovne znamke Podjetju X povečujejo ugled, pogajalsko moč in povečanje dobička.

Blagovne znamke Podjetja X imajo močno tradicijo in moč njihove blagovne znamke je izjemna. Predvsem pa je pri luksuznih blagovnih znamkah poudarek na tem, da omejujejo svojo ponudbo, da ne pride do zasičenosti trga. Čar luksuznih blagovnih znamk je ravno v tem, da imajo določen segment kupcev, ki zahtevajo ekskluzivnost in omejenost ponudbe. Ko blagovna znamka postane dostopna širšemu krogu kupcev, izgubi na prestižu in ekskluzivnosti. Vseeno pa je potrebno poudariti, da govorimo o vsakodnevnih luksuznih izdelkih, ki spadajo v najnižje območje luksuznih izdelkov, kar pomeni, da so lažje dostopni in številčneje zastopani.

### 3 VLOGA IN POMEN NABAVE

Za podjetje je nabava izrednega pomena, saj nabavna funkcija pokriva področje poslovanja, ki oskrbuje podjetje z vsemi potrebnimi poslovnimi sredstvi, ki so pomembna za nemoteno izvajanje dejavnosti podjetja. V poslovnem sistemu povezuje tudi vse ostale funkcije, saj s potrebnimi poslovnimi, predvsem pa z obratnimi sredstvi oskrbuje celoten sistem. V tesnih odnosih je z vsemi poslovnimi področji, njena vloga pa je odvisna od zavedanja in osveščenosti vodstva podjetij, ki odločajo o njeni pomembnosti. Veliko vlogo pomembnosti nabave pa seveda igra tudi njen vpliv na poslovni uspeh podjetja (Galič, Prodnik in Smolar 2009, 7-15).

Weele (1998, 29) nabavo opredeljuje kot »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih.« Torej lahko rečemo, da nabavna funkcija vključuje opravila in naloge, povezane tako z izbiro ustreznega dobavitelja, kot pogajanja in sklepanja pogodb, naročila, izdelave specifikacij za nabavo materialov, cenitve opravljene dobave, sprejemanje in kontrolo naročil, pa vse do arhiviranja dokumentacije (Turk in Turk 2011, 5-6).

Nabava prispeva k poslovnemu uspehu, saj vpliva tako na ugled podjetja kot tudi na uresničevanje strategij vodstva in pobude inovacijskih procesov. Preko nabave lahko preizkušamo kadre, ki nam bodo dokazali, kakšne so njihove individualne zmožnosti ovrednotenja, pripravljenosti prevzema tveganja in kolikšna je njihova sposobnost odgovornosti. Izpostavljeni pritiskom, ki zahtevajo odločanje, ki je vedno izvedeno v pogojih določene negotovosti, za seboj pa lahko nosijo potencialno resne posledice, je delo v nabavi eden izmed realnih načinov preizkušanja kadrov (Bradač 2009, 5-8).

V zadnjih letih, predvsem pa v času gospodarske krize, je tudi pri nabavi prišlo do velikih sprememb. Če v preteklosti ni bilo tako zelo pomembno, od koga in koliko nabavljamo, pa je danes, ko govorimo o zaostrenih gospodarskih razmerah, globalizaciji in predvsem dobi hitro razvijajoče in napredne informacijske tehnologije, vloga nabave spremenjena in veliko pripomore k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetij. Pripada ji mesto strateške funkcije v podjetju, kateremu prinaša nekaj najpomembnejših neposrednih in posrednih koristi, ki so, kot navajata Turk in Turk (2011, 6-7):

- povečanje dobička podjetja, ko z zniževanjem materialnih stroškov in ostalih stroškov, povezanih z nabavo, prispevamo k povečanju dobička;
- povečanje konkurenčnosti in uspešnosti podjetja pri upravljanju z zalogami materiala, surovin in polizdelkov, ko z zmanjševanjem zalog zmanjšujemo tudi finančna sredstva, vezana v zalogah; s stroški, ki so povezani s kakovostjo materialov, ki jih dobavimo; z razvojem novih izdelkov in standardizacijo materialov, ki prispeva k učinkovitejšemu in preglednejšemu poslovanju ter zmanjševanju stroškov.

Glede na to, da v proizvodnih in trgovskih podjetjih nabava upravlja z materialnimi stroški, ki predstavljajo kar od 60 do 80 % celotne vrednosti proizvodov, kar pomeni, da so materialni stroški bistveno višji od stroškov dela in ostalih stroškov v podjetju, lahko rečemo, da ima nabava na ustvarjanje dobička podjetja velik vpliv (Turk in Turk 2011, 8).

Po Vukoviču in Završniku (2011, 10 – 11) sta vloga in pomen nabave različna glede na to, za katero vrsto organizacije v podjetju gre. Organizacije delita na tri skupine:

- industrijski kupci: gre za kupce, ki kupujejo predvsem za nadaljnjo proizvodnjo v velikih količinah. Tukaj so blago in storitve za individualne ali družinske potrebe izključeni. Govorimo predvsem o komercialnih in proizvodnih potrebah, običajno gre za potrebe industrijske ali agrikulturne proizvodnje;
- institucionalni kupci: sem spadajo institucije, kot so šole, vojska, bolnišnice, ustanove, vlada, hoteli itd., ki blaga ali storitev ne kupujejo v komercialne namene
- in posredniški kupci: med te štejemo vse organizacije, ki kupljeno blago in storitve kupujejo z namenom, da ga prodajajo naprej. V to skupino spadajo zastopniki, trgovci na debelo, trgovci na drobno, distributerji in drugi. Med posredniške kupce štejemo tudi Podjetje X.

Za uspešno delovanje nabave je nujno potrebno, da sodeluje tudi z drugimi funkcijami podjetja. Še posebno pomembno vlogo ima sodelovanje s štirimi poslovnimi funkcijami, to so razvojna, proizvodna, prodajna in finančno računovodska. Vendar pa sta sodelovanje in koordinacija pomembni tudi s skladiščem, z logistiko, nadzorom kakovosti, plansko analitsko, kadrovsko, investicijsko, pravno funkcijo ter funkcijo vzdrževanja (Vukovič in Završnik 2011, 18-19).

Weele (1998, 31) zaključuje, da nabava torej »zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjšega dobavitelja«, vendar je mogoče brez nabavnega oddelka urediti številne dejavnosti, za katere je podjetje prejelo račun od zunanjšega dobavitelja.

### **3.1 Cilji nabave**

Ker nobeno podjetje ni samozadostno, igra nabava pomembno vlogo pri osnovnih funkcijah poslovanja, saj je prav vsaka organizacija odvisna od materialov in storitev, ki jim jih dobavljajo druga podjetja, pa naj si bo to, kot pravi Bradačeva (2009, 8) prostor, v katerem podjetje deluje, ali pa elektrika, voda, pisarniški material, pohištvo in vse ostalo, kar omogoča opravljanje dejavnosti.

V gradivu mnogi avtorji navajajo različne cilje nabave. Potočnik (2002, 31) temeljne cilje nabave razvršča v pet kategorij:

- »zmanjševanje nabavnih stroškov, ki zagotavljajo večji dobiček,
- varnost dobav ob naročilu, ki se odraža v zmanjšanju rasti zalog,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstev z dobavitelji,
- sprejem mednarodnih standardov ISO 9000 in 14000,
- nabava materiala, ki zagotavlja naravnemu okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.«

Vukovič in Završnik (2011, 17-18) cilje nabave delita v 10 osnovnih ciljev, ki so ključni za trenutno in prihodnjo prednost organizacij:

- z upoštevanjem standardov kakovosti je potrebno vsem porabnikom v podjetju dobaviti primerne količine kvalitetnega materiala, ki mora biti načrtovan ob časovnih rokih;
- podjetje mora kupovati konkurenčno, kar pomeni, da je potrebno vzdrževanje med ponudbo in povpraševanjem, kjer se uravnavajo cene in razpoložljivost materiala. Podjetje mora kupovati pametno, pri čemer je mišljeno, da so potrebna stalna iskanja boljših materialov, ki nam omogočajo najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev;
- doseči je potrebno najboljšo kombinacijo, najprej kakovosti, nato dobave, šele za tem pa cene;
- vse izgube, ki se nanašajo na zaloge, je potrebno minimizirati, kajti ravno te so lahko posledica stroškov za presežke in prav tako stroškov zaradi nezadostnih zalog. Avtorja priporočata delovanje po metodi J. I. T. (just in time), kjer zaloge niso potrebne, temveč gre material takoj v proizvodnjo;
- z dobavitelji je potrebno stalno negovati dobre odnose, z njimi sodelovati, razvijati oblike takojšnje dobave, hitro reševati težave ter se pogajati glede cen in razvoja novega izdelka;
- razvijati je potrebno alternativne nadomestne vire nabave, ki so zanesljivi;
- izkoriščati je potrebno prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov;
- spremljati moramo trende, ki se pojavljajo v marketingu in ohranjati tekmovalnost v podjetju;
- tudi z ostalimi družbami v podjetju je potrebno ustvarjati in vzdrževati dobre delovne in medsebojne odnose
- in se profesionalno stalno izobraževati ter motivirati in razvijati osebje.

Cilji nabave se razlikujejo glede na dejavnost podjetja. Pomembno pa je, da cilji nabave posegajo tako na zunanje kot tudi na notranje področje organizacije, kajti pri uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja igra nabava pomembno vlogo. Če organizacija dosega zastavljene cilje, je njen vpliv učinkovit prav na vse strukture v podjetju. Neposredno je povezana s cilji celotnega podjetja in prispeva k uspešnosti poslovanja.

### **3.2 Nabavni proces**

Pri nabavnem procesu je potrebno dobro načrtovanje, da se lahko različna nabavna opravila medsebojno povežejo in izpolnijo. Nabavni proces delimo na stopnje, ki jih postopoma, eno za drugo izvršujemo, da je na koncu nabavni proces zaključen. Medsebojna povezava med različnimi stopnjami nabavnega procesa je izredno pomembna in tesno povezana, kajti prav kakovost rezultata, opravljenega pri prejšnji stopnji nabavnega procesa, bo vplivala na vse naslednje stopnje in njihov rezultat. Če se pri kakšni stopnji pojavijo pomanjkljivosti, v naslednjih stopnjah lahko pričakujemo težave. Zato morajo biti rezultati vsake stopnje posebej jasno določeni, vsaka izmed stopenj nabavnega procesa pa zahteva svoja znanja, ki jih je skoraj nemogoče združiti v eni osebi (Weele 1998, 50-51).

Ker gre pri nabavnem procesu za zaporedno opravljanje določenih aktivnosti in opravil, je naloga nabavne službe, da najprej zazna potrebe in zahteve organizacije. Celoten postopek nabavnega procesa se začne v nabavi, in sicer z najavo potrebe po materialu (Galič, Prodnik in Smolar 2009, 55).

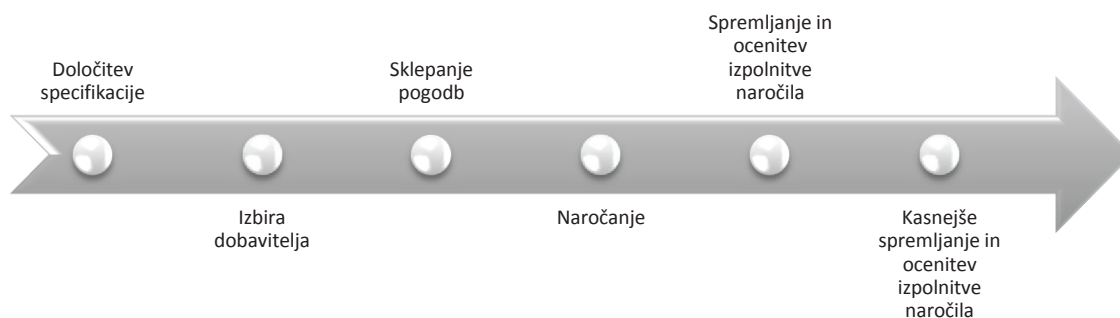


### 3.3 Stopnje nabavnega procesa

Weele (1998, 29-30) deli nabavni proces na posamezne stopnje, ki si v zaporedju sledijo takole:

- najprej je potrebno *opredeliti specifikacijo* za material in storitve, ki jih je potrebno kupiti. Določiti moramo zahtevane količine, ki jih potrebujemo in kakovost, h kateri stremimo;
- sledi *izbira najprimernejšega dobavitelja*, ki nam nudi pogoje, zastavljene v prvi stopnji;
- nato se pripravimo na *pogajanja z dobaviteljem*, s katerim želimo skleniti posel.
- pogajanja izvedemo, ko so pogajanja tako za nas kot za dobavitelja uspešna, čemur sledi *naročanje pri izbranem dobavitelju*;
- ko je naročilo izvršeno, je na tej stopnji naša naloga, da *naročilo spremljamo in kontroliramo* izpolnitev naročila. Osredotočimo se predvsem na odpremo dobavitelja;
- v zadnji stopnji nabavnega procesa moramo tudi po prejetju blaga izvajati spremljanje naročila. Opravljeno dobavo je potrebno *oceniti* (ob potrebi uvajamo reklamacije, ažuriramo evidence izdelkov in dobaviteljev, da poskrbimo za pravilno in uspešno dokumentiranje in razvrščanje).

Te temeljne značilnosti nabavne funkcije so medsebojno tesno povezane prav zaradi izvajanja učinkovitosti in se prepletajo z dejavnostmi materialnega poslovanja (med katere štejemo vodenje zalog, časovno razporejanje materialov, vhodno kontrolo, kontrolo kakovosti in načrtovanje potreb po materialu). Čeprav je nabavna funkcija tesno prepletena z dejavnostmi materialnega poslovanja, pa ne obsega odgovornosti za načrtovanje materialnega poslovanja (Van Weele 1998, 30).



**Slika 1: Model nabavnega procesa**

Vir: Weele, 1998, 30.

#### 4 DEJAVNIKI ZA IZBIRO DOBAVITELJEV

Ko govorimo o dejavnikih za izbiro dobaviteljev, danes ni pomembno samo, da dobavitelj izpolnjuje naše zahteve po materialu in storitvah, temveč je pri izbiri dobaviteljev izrednega pomena sistematično zbiranje podatkov, ki pokažejo prednosti in pomanjkljivosti dobavitelja, hkrati pa lahko rešijo probleme zavrnitve prevzema, reklamacij, skrajšajo dobavni čas in znižujejo stroške (Bradač 2009, 53).

Vedno znova pa se pojavlja vprašanje, kateri dobavitelj je tisti najboljši. Vukovič in Završnik (2011, 77) pravita, da je to tisti dobavitelj, ki svojim strankam »zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, nudi izdelke in storitve, ki ustrezajo določenim standardom, ima dobro logistično podporo, je sposoben hitro in učinkovito odpraviti morebitne napake in podobno«. V nabavnem oddelku podjetja pa se na podlagi svojih internih ocenjevalnih vzorcev, vprašalnikov, analiz, izkušenj in obiskov pri dobaviteljih odločijo, kateri dobavitelji so jim dobri oziroma kakovostni in katere bodo izločili.

Vukovič in Završnik (2011, 78) navajata pet razlogov, zakaj se podjetja sploh odločajo za izbiro in iskanje novih dobaviteljev. Med najpogostejše štejeta naslednje:

- obstoječi dobavitelj z določenimi nabavnimi dobrinami preneha poslovati ali pa popolnoma ukine proizvodnjo le-teh,
- cene vhodnih materialov se nenadno zvišajo,
- kakovost materialov pade na raven, ki je za podjetje nesprejemljiva,
- zaradi zastarele tehnologije dobavitelj ne more več slediti zahtevam kupca
- podjetje doda na trg nov izdelek, za katerega mu stari dobavitelj ne more zagotoviti surovin in zato poišče novega dobavitelja.

Weele (1998, 61-62) povzema zamisli Websterja in Winda, ki dejavnike za izbiro dobaviteljev ločita na delovne in osebnostne. Kot delovne spremenljivke so navedene tiste, ki so povezane z odgovornostjo, sposobnostjo in nalogami, ki jih podjetje zaupa osebi, udeleženi pri sprejemanju nabavnih odločitev. Osebnostni dejavniki pa so povezani z osebnostjo posameznika in niso povezane z nalogo. Preko osebnostnih dejavnikov se ljudje odločajo, katerega dobavitelja bodo izbrali, vedoč in upoštevajoč stopnjo tveganja, osebnih ambicij, morebitnih sporov z dobavitelji itd. Iz tega lahko razberemo, da veliko vlogo pri dejavnikih za izbiro dobaviteljev igrajo tudi psihološki, družbeni, organizacijski in okoljevarstveni dejavniki.

Ker sta vloga in presoja dobavitelja pomembna člena celotnega poslovnega procesa, je uspešnejše tudi delovanje nabavne funkcije v organizaciji. Tako lahko rečemo, da prav proces izbire dobaviteljev igra pomembno vlogo pri strateško pomembnih odločitvah različnih podjetij, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost in obstoj (Zerbo 2010, 1).

## 4.1 Vloga dobaviteljev v podjetju

Kotler in Caslione (2009, 70) pravita, da so za uvajanje inovacij v prakso dobavitelji življenjskega pomena, česar se zaveda tudi vodstvo organizacij, ki uspešno poslujejo, kajti prav vloga primerne dobavitelja lahko organizaciji pripomore bistveno zniževati stroške.

Dobavitelji morajo biti na strani organizacije, zelo pomembno pa je tudi dejstvo, da jih vključujejo v vsakodnevno poslovanje. Z dolgoročnimi cilji morajo organizacije pristopiti do dobaviteljev, ne smejo jih preveč omejevati, še posebno ne pri zniževanju cen, najbolj pomembno pa je, da so dobri dobavitelji tisti, ki organizaciji pomagajo pri izboru in doseganju boljših izdelkov, pri uvajanju in izboljševanju postopkov, uvajanju novosti, zniževanju stroškov, reševanju večjih težav, hkrati in pa tudi pri doseganju boljših plačilnih pogojev. Kajti prav celotno razumevanje in sodelovanje z dobavitelji igra pomembno vlogo pri poslovanju podjetja, pri celotnem razumevanju procesov in sprememb, ki ključno vplivajo na uspeh organizacije. Najkakovostnejše dobavitelje je potrebno dobro vpeti v podjetje in z njimi tesno sodelovati.

Poglejmo si 10 bistvenih napak, ki jih delajo podjetja v poslovanju z dobavitelji, ki tako izgubljajo vlogo v teh podjetjih (Kotler in Caslione 2009, 71):

- podvajanje funkcij: podvajanje zmogljivosti pri dobaviteljih ni primerno, kajti dobavitelju tako ustvarjamo dodatne stroške in nepotrebno zaposlovanje;
- zapletene pogodbe: če smo z dobaviteljem v dobrih poslovnih odnosih že več let in mu zaupamo, je bolje, da sestavimo preprostejše pogodbe, ki temeljijo predvsem na zaupanju, nenehnih izboljšavah in enakopravni razdelitvi prihranka;
- nezadovoljni sistemi za ocenjevanje učinkovitosti: podjetja morajo svoje sisteme ocenjevanja prilagoditi tako, da so razumljivi in omogočajo takojšnje povratne informacije. Posebno pozornost bi morala posvečati prepoznavanju težavnih področij, metodam za odpravljanje napak in reševanje zapletov;
- nezadosten razvoj in specifikacija izdelka: podjetja bi morala svojim dobaviteljem omogočati, da bi se bolj dejavno vključevali v posredovanje predlogov za izboljšanja in spremembe. S tem bi se izboljšala tudi kakovost samih izdelkov, kar posledično privede tudi do zmanjševanja stroškov;
- enorazsežnostni postopek izbiranja: podjetja morajo v proces izbiranja dobaviteljev vključevati več oseb iz različnih delovnih funkcij in svoja merila za izbiro dobaviteljev razširiti na več segmentov, ne samo na enega, kot so na primer nizki stroški;
- ohranjanje fizične ločitve od ključnih dobaviteljev: za boljše sporazumevanje z dobavitelji je ključnega pomena skupna lokacija zmogljivosti. Ta pripomore v krepitvi znanja in zagotavlja veliko boljši nadzor nad interesi podjetja;
- ohranjanje prevelikega števila dobaviteljev: najbolje za podjetje je, da ohranja upravljanje dobave z enim dobaviteljem ali pa ima sklenjene delne pogodbe z več dobavitelji, s čimer je njegov izbor strnjen, omejena sredstva so usmerjena v lažje obvladljivo število pogodbenikov, kar omogoča dobaviteljem večjo pozornost podjetja in s tem se lahko ohranja odličnost poslovanja. Hkrati pa dobavitelji tako dobijo večja naročila, kar pomeni,

da svoje vire vlagajo v optimalno proizvodnjo in s tem lahko ponudijo konkurenčnejšo ceno;

- ohranjanje neustreznih dobaviteljev: praksa kaže, da podjetja potrebujejo bistveno preveč časa, da prekinejo sodelovanje z neustreznimi dobavitelji. Če poslovanje ni uspešno, obstaja zelo majhna verjetnost, da se bo v prihodnosti izboljšalo:
- zanemarjanje naložb v usposabljanje dobaviteljev: podjetja morajo investirati v naložbe za usposabljanje dobaviteljev, kajti le te prinašajo zmanjševanje operativnih stroškov, povečujejo prodajo in izboljšujejo kakovost izdelkov in storitev
- in premajhne naložbe v sporazumevanje z dobavitelji: če podjetja vlagajo v izboljševanje sporazumevanja z dobavitelji, zmanjšajo nespornosti z njimi in si s tem zagotovijo pridobitev povratnih informacij v zvezi s skupnimi težavami.

#### 4.2 Pomen odnosov z dobavitelji

Za uspešno in nemoteno poslovanje mora podjetje poskrbeti za dobre odnose s svojimi dobavitelji. Vukovič in Završnik (2011, 36) menita, da mora imeti partnerski odnos prednost pred tekmovalnim odnosom odjemalca in dobavitelja, kar prispeva k izboljšanju poslovanja.

Pomembno pa je, da tako podjetje kot tudi njegov dobavitelj jasno razumeta in se zavedata, v kakšnem odnosu se nahajata in ga med seboj razlikujeta. Vukovič in Završnik (2011, 37) sta oblikovala tabelo oblik odnosov med podjetjem in njegovimi dobavitelji, ki predstavlja bistvene značilnosti tako tekmovalnega kot tudi partnerskega odnosa:

#### Preglednica 1: Primerjava oblike odnosov podjetja z njegovim dobaviteljem

Kriterij	Oblika odnosa	
	Tekmovalni odnos	Partnerski odnos
izbira dobavitelja	ovrednotenje ponudbe	pogajanja
trajna pogodbeno razmerja	Kratkoročno	dolgoročno
število dobaviteljev	Več	eden ali dva
pogodbeni odnosi	formalni in togi	fleksibilni in neformalni
komuniciranje z dobavitelji	omejeno in občasno	odprto in kontinuirano
tip pogajanj	zmaga – poraz	zmaga – zmaga
skupne aktivnosti	malo ali nič	številne
odnos do kakovosti	nadzor kakovosti	kontinuirane izboljšave
način dobave	večje količine, manj dobav	manjše količine, JIT
informacijski sistem	ročni, nepovezan	elektronski, integriran

Za ocenjevanje oblik odnosa med podjetje in dobaviteljem sta Vukovič in Završnik (2011, 37-39) opredelila 10 ključnih kriterijev, ki so opisani v nadaljevanju:

- izbira dobavitelja: je ključna prvina nabavnega razmerja, ki nam pove, v kakšnem odnosu sta podjetje in delodajalec. Pri tekmovalnem odnosu je moč opaziti zaprt pristop izbire, kjer se podjetje odloča med večjim številom dobaviteljev in na podlagi ugotavljanja cenovne konkurenčnosti dobaviteljev. Pri partnerskem odnosu gre predvsem za odprto izbiro, sodelovanje s potencialnimi dobavitelji je enakopravno in poteka na podlagi presoje dobaviteljevih lastnosti in obvladovanja kakovosti;
- trajanje pogodbenega razmerja: delimo ju predvsem na kratkoročno trajanje pogodb, ki so značilne za tekmovalni odnos in na dolgoročno sodelovanje, ki predstavlja prvine partnerskega odnosa. Je pa dolžina trajanja pogodbenega razmerja predvsem najbolj odvisna od predmeta nabave in ni fiksno določena;
- število dobaviteljev: pri tekmovalnem odnosu z dobavitelji ima podjetje pogodbeno razmerja sklenjena z več, dobavitelji, ki dobavljajo majhne količine, ki jih potem podjetje sestavi v eno celoto. To privede do težje organizacije obvladovanja in usklajevanja;
- pogodbeno razmerja: pri tekmovalnem odnosu imajo podjetja zelo formalne in toge pogodbene odnose s svojimi dobavitelji, partnerski odnos pa prinaša fleksibilnost, neformalnost, temelji na zaupanju in razvijanju odnosov na višji kakovostni ravni;
- komuniciranje organizacije z dobavitelji: za tekmovalni odnos je značilno predvsem neredno komuniciranje z dobavitelji. Komunikacija je enostranska, toga, nadzorovana, omejena in temelji na strogi papirni korespondenci. Pri partnerskem odnosu pa se uporablja predvsem elektronsko in verbalno komuniciranje, ki je veliko hitrejše, dvostransko in predvsem dolgoročno;
- skupne aktivnosti organizacije z dobavitelji: pri partnerskem odnosu se izvaja večje število aktivnosti med podjetjem in dobavitelji, tako na področju oblikovanja izdelkov, tehnoloških in logističnih postopkov, specifikacije predmetov nabave, kot skupnega financiranja in aktivnega zniževanja stroškov. Pri tekmovalnem odnosu je teh aktivnosti bistveno manj, v najbolj strogih tekmovalnih odnosih pa jih niti ni moč zaslediti;
- pogajanja: v partnerskem odnosu govorimo o položaju zmaga – zmaga, kar pomeni, da si obe strani prizadevata za uspeh in pridobitev. Predvsem se izpostavlja dolgoročno sodelovanje. Pri tekmovalnem odnosu pa gre za položaj, ko eden od partnerjev pridobi na račun drugega partnerja, drugi torej izgubi ali pa ju tekmovalnost privede do položaja, ko izgubita oba;
- odnos kakovosti: za tekmovalni odnos je značilno predvsem to, da se poslužuje zastarelih metod in pristopov k obvladovanju kakovosti. Partnerski odnos pa prinaša skupno raziskovanje vzrokov za napake in neprimerno kakovost ter njihovo nadaljnje preprečevanje, ki poteka na kontinuirani osnovi;
- dobava: pri partnerskih odnosih se osredotočajo predvsem na dobavo manjših količin, ki pridejo v organizacijo neposredno in se porabijo, pri tekmovalnem odnosu pa so značilne nabave velikih količin, ki prevečkrat povzročajo velike zaloge in z njimi tudi visoke stroške;
- informacijski sistemi v nabavi: v partnerskih odnosih skrbijo za napredek, posodobitev in razvoj informacijskih sistemov, ki delujejo multifunkcijsko in omogočajo nadzor nad

gibanjem zalog, naročili, rezervacijami, količinami proizvodnje, financami in normativi kakovosti. Oprema je napredna in računalniško podprta, deluje hitro in omogoča sprotno obveščanje in odpravljanje napak. Pri tekmovalnih odnosih podjetja pa razpolagajo z zastarelo, velikokrat še papirno informacijsko infrastrukturo, ki deluje počasneje in je dovzetna do več napak.

Pri odnosih med podjetjem in dobavitelji je pomembno, kot navajata Vukovič in Završnik (2011, 39), da partnersko razmerje temelji na odprtosti in zaupanju. Potrebna je popolna zavezanost in predanost razmerju, ki nam prinese dolgoročne odnose. Skupni cilji podjetja in dobavitelja morajo biti jasno opredeljeni, eden drugemu morata ponujati čim več fleksibilnosti kot alternativo reagiranju na nepredvidene dogodke, morata ravnati proaktivno, delovati morata skupaj in enotno ter biti interdisciplinarna. Če upoštevata zgoraj naštetih značilnosti partnerskega razmerja, se bosta podjetje in dobavitelj kmalu lahko posluževala koristi, ki jima jih bo partnerski odnos prinesel pri hitrejšem razvoju proizvodov in storitev, bistvenih izboljšavah na področju obvladovanja kakovosti, tudi dobava bo pravočasna, stroški razvoja izdelkov pa se bodo zmanjševali. Njuno dolgoročno partnerstvo bo ohranjeno, proces menedžmenta se bo izboljšal, marketinške prednosti se bodo povečale, izboljšal se bo tehnološki proces, finančna stabilnost pa bo bistveno izboljšana, seveda ob prejemanju pravočasnih plačil. Tako lahko ugotovimo, da sta bistveno pridobili obe strani.

### **4.3 Iskanje dobaviteljev**

Na razpolago nam je množica različnih virov informacij in pripomočkov, preko katerih se lahko osredotočimo na iskanje informacij za izbiro dobaviteljev. Da pa lahko iz množice različnih virov razberemo tiste konkretne, prave vire informacij, pa Završnik (2004, 58) svetuje, da sledimo naslednjim dejavnikom:

- potrebno je poiskati zanesljive in objektivne vire informacij in kritično preizkusiti informativni material,
- potrebno je natančno in nepretrgano zbiranje informacij, ki vsebujejo realne podatke in za kupca predstavljajo uporabno vrednost,
- stroški za pridobivanje informacij morajo biti nižji od koristi, ki jih bomo z zbiranjem informacij pridobili. Torej se nekoristnim informacijam izogibamo in racionalno izberemo način raziskovanja (v pisarni, na terenu ali kombinacija obojega).

Kljub temu, pa ne zadostuje, da imamo pridobljene informacije samo navedene, zapisane in arhivirane. Potrebno jih je redno osveževati, sortirati in skrbeti, da jih, ko jih rabimo, tudi hitro in varno dobimo.

Eni najpogosteje uporabljenih virov informacij o dobaviteljih so:

- adresarji, sezname nabavnih virov in industrijski registri za izbrane panoge, ki služijo kot izbor potencialnih dobaviteljev in jih načeloma izdajajo gospodarske in trgovinske zbornice. Ti nam načeloma nič ne povedo, vendar pa v njih dobimo naslove in kontakte;
- sejmi in razstave, ki nam poleg nabora dobaviteljev omogočajo še ogled predmetov nabave;

- publikacije, ki jih izdajo dobavitelji (katalogi dobaviteljev, prospekti, interni časopisi, poslovna poročila);
- baze podatkov, načeloma dosegljive preko internetnih virov in jih je v veliki večini potrebno plačati;
- borzna in tržna poročila, ki nam služijo kot informacijska osnova za načrtovanje nabave, stanja cen, tržnega položaja ter razvoja določenih panog;
- strokovni časopisi in revije, v katerih lahko zasledimo oglase dobaviteljev, aktualna poročila o trenutni tržni situaciji, novostih, tehničnih razvojih in novostih;
- dnevni časopisi in službe informacij, ki poročajo o aktualnih dogodkih;
- poslovni časopisi, kjer so po navadi informacije o dobaviteljih še podrobneje opisane;
- rumene strani, preko katerih največkrat pridobimo naslov in telefonsko številko dobaviteljev;
- statistične publikacije, v katerih so zajete statistične informacije o strukturi cen in stroškov ter statistični pregledi o strukturi in razvoju posameznih nabavnih trgov;
- viri v podjetju, saj nam tudi zaposleni lahko veliko pomagajo pri izbiri in iskanju dobaviteljev, in sicer na podlagi preteklih izkušenj, poslovnih odnosov in poslovnih razgovorov s sodelavci in strankami;
- informacije od posrednikov, ki dobro poznajo konkurenco in nas opozorijo še na druge potencialne vire dobave za določene izdelke;
- izmenjava izkušenj s kolegi iz stroke v drugih podjetjih;
- objave inštitutov za konjunkturke raziskave, pri katerih je največja prednost ta, da posredujejo informacije, ki so natančno razčlenjene po panogah;
- sporočila bank, zbornic in vladnih ustanov, ki obsegajo predvsem finančni in premoženjski položaj organizacije, njen položaj na trgu in poslovne zveze;
- inštituti za tržne raziskave, ki pa zaradi svoje specifičnosti in usmerjenosti v tržno raziskovanje niso ravno pogostokrat vpleteni v raziskovanje nabavnega trga (Završnik 2004, 59-66).

Ker pa vse pridobljene informacije ne pomenijo nič, če niso dostavljene in prikazane ob pravem času in na pravem mestu, si podjetje največkrat iz skupka zgoraj naštetih virov informacij naredi kar interne registre in kataloge dobaviteljev. Te pridobi s kombiniranjem zgoraj naštetih virov, ki jih združi v lastno publikacijo in jo prilagodi svojim potrebam, ki se med organizacijami seveda razlikujejo.

Organizacije v iskanje novih dobaviteljev največkrat privedejo dejavniki, kot so nenehen tehnološki razvoj, dinamika nabavnih trgov, spremembe standarda celotne družbe in monetarna gibanja. Iz zgoraj naštetih dejavnikov lahko sklepamo, da se v svetu in doma stalno dogajajo spremembe, ki jim je nujno potrebno slediti in jih spremljati (Weele 1998,147-148).

#### **4.4 Izbiranje dobaviteljev**

Najpomembnejša faza nabavnega procesa je prav gotovo izbira dobavitelja. Gre za odločilno nalogo nabavne funkcije, ki z izborom ustreznega dobavitelja priskrbi podjetju kakovost in

ceno materialne preskrbe. Ko se podjetje odloči za novega dobavitelja, je pogoj za pravilno izbiro sistematična in natančna raziskava, ki obsega procese in postopke, s pomočjo katerih pride do dobavitelja, ki naj bi zadovoljil vse zahteve. Prične se iskanje, raziskovanje, pregledovanje, analiziranje, izbor in ocenjevanje ter določanje strategij (Vukovič in Završnik 2011, 79).

O izbiri dobaviteljev govorimo predvsem v fazi nabave novih materialov ali storitev. Ko gre že za utečenega dobavitelja, vseh faz analize za izbiro dobavitelja ni potrebno opravljati, saj smo se za dobavitelja že odločili in z njim poslujemo. Zato se tudi proces izbire dobavitelja razlikuje glede na to, ali se odločamo za nabavo novega materiala ali gre že za rutinsko nabavljanje. Pri rutinskem nabavljanju gre za proces, ko blago naročimo pri dobavitelju, ki se je že izkazal za zanesljivega in smo z njim zadovoljni ter je že na seznamu odobrenih dobaviteljev. Takšno naročilo izvajamo brez predhodnih raziskovanj nabavnega trga in brez procesov, v katerih presojava in izbiramo primerne dobavitelja. Ko pa od dobavitelja naročimo prvič, obstaja veliko večje tveganje, zato je pred izbiro dobavitelja in izvedbo naročila potrebno pridobiti čim več informacij o potencialnih dobaviteljih. Takrat pa je potrebno uporabiti kriterije, na podlagi katerih se bomo odločili za nam najustrežnejšega dobavitelja (Vukovič in Završnik 2011, 77).

Kotler in Caslione (2009, 128-130) sta pripravila 10 ključnih nasvetov za večjo učinkovitost šefov nabave, da si ti olajšajo delo pri krmarjenju v odnosih med družbami in njihovimi dobavitelji:

- »izboljšajte odnose z dobavitelji,
- pripravite ocenjevalne pole in spremljajte storitve, kakovost, točnost in cene dobaviteljev,
- poiščite prave informacije,
- sestavite ekipo z ustreznim znanjem,
- vodstvo podjetja mora stoodstotno stati za nabavnim oddelkom,
- zamenjajte dobavitelje za boljše,
- sestavite ekipe, ki so sicer pod osrednjim vodstvom, vendar delujejo lokalno,
- razvijte prepričljive pogajalske strategije,
- s tehnologijo prehitite tekmece
- in sestavite program pobud, ki bo koristil tako posamezniku kakor tudi družbi«.

Da bo izbira dobavitelja pravilna in racionalna, Vukovič in Završnik (2011,79) navajata naslednje stopnje postopka izbire dobavitelja:

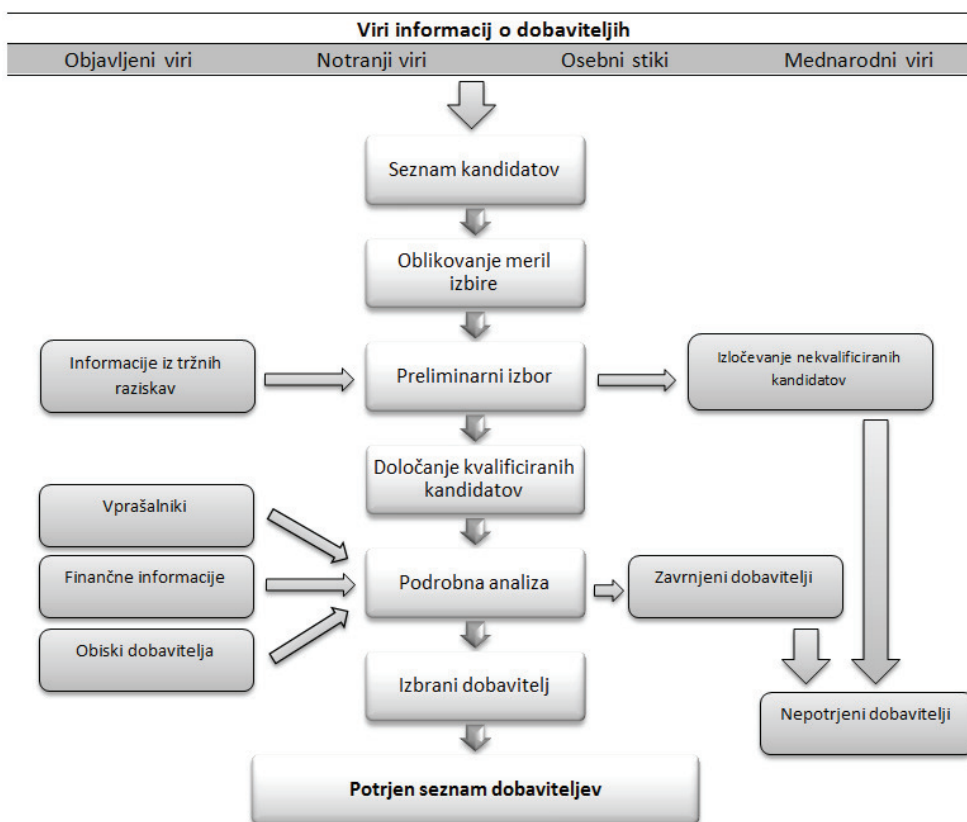
- najprej mora vodja nabave upoštevati vse razpoložljive vire informacij o dobaviteljih,
- nato vodja nabave, skupaj s posameznimi predstavniki določenih funkcij v podjetju postavi kriterije izbirnega procesa,
- potrebno je izbrati, katere dobavitelje se izloči že na začetku, kajti proces izbire je drag in zamuden. Potrebno je pridobiti neformalne informacije o proizvodnih zmogljivostih, tehnologiji in proizvodih potencialnih dobaviteljev,
- ko imamo že ožji krog izbranih dobaviteljev, jih je potrebno podrobno proučiti na podlagi vnaprej pripravljenih vprašalnikov,
- pridobljene odgovore pregleda vodja nabave s skupino sodelujočih,



- skupina udeleženi pri izbiranju dobavitelja mora obiskati potencialnega dobavitelja, ki na osnovi pridobljenih informacij najbolj ustreza zahtevam kupca in si podjetje ogledati ter se pogovoriti z vodilnimi
- in na koncu ta skupina ljudi izbere najprimernejšega dobavitelja.

Podjetje pa si mora določiti tudi kriterij za izbiro dobaviteljev, in v njem si mora jasno začrtati, kakšna kakovost materiala mu ustreza, kakšno ceno je pripravljeno plačati, kakšni naj bodo dobavni roki, ali bodo dobave dogovorjenih količin redne, kakšni so dobavni in plačilni pogoji, kakšne so proizvodne zmogljivosti, ali ima dobavitelj ustrezne zaloge, ali je fleksibilen glede sprememb naročil, ali nudi storitve vzdrževanja in izobraževanja, ali so upoštevane tudi garancije ter pod kakšnimi pogoji, kakšen je ugled dobavitelja, kje je njegova lokacija, kakšni sta izobraženost in izkušnost zaposlenih, kakšna je finančna moč podjetja, ki dobavlja, ali podjetje hitro rešuje reklamacije, je fleksibilno glede mogočih sprememb naročenih naročil, ali obstaja možnost recipročnih poslov ter ali si lahko z njimi obetamo trajno poslovno povezavo (Vukovič in Završnik 2011,87).

Naloga vodje nabave je po Završniku (2004, 57) ta, da že v začetni fazi izbire dobavitelja podrobno pregleda vse razpoložljive in dostopne vire, ki so mu na voljo in vključujejo interne vire, objavljene vire, osebne stike in mednarodne vire. Ko iz vseh teh razpoložljivih virov pridobi ustrezne in uporabne informacije, je njegova naloga, da sestavi podroben in izčrpen seznam potencialnih dobaviteljev.



**Slika 2: Izbiranje novega dobavitelja**

Vir: Završnik 2004, 57.

## 4.5 Ocenjevanje dobaviteljev

Weele (2013, 318) pravi, da, ko smo enkrat dobavitelja izbrali in začeli z njim poslovati, to še ne pomeni, da bo dobavitelj vedno ustrezal našim zahtevam in pogojem ter da bo nadaljnje poslovanje uspešno. Zaradi naraščanja pomembnosti dobavitelja v organizaciji narašča tudi potreba po njegovi objektivni oceni medsebojnega poslovanja. Če je dobavitelj sposoben preskrbeti kupca s svojimi izdelki in storitvami, mora kupcu predstaviti tudi svoje druge zmogljivosti, kot so oprema, zaloge, čas delovnega procesa, čas izdelave, nepretrgana dobava in sposobnost dolgoročnega izpolnjevanja naročil podjetja.

Z dobavitelji je potrebno stalno preučevanje njihovih pomanjkljivosti, spremljanje napredka, pogajanje za boljše pogoje in uvajanje ukrepov za izboljšano poslovanje. Zato je sistematično zbiranje in preučevanje podatkov o dobavitelju in njegovem poslovanju velikega pomena za skrajšanje dobavnega časa, za preprečitev reklamacij in zmanjšanje stroškov. Van Weele (2013, 318) navaja štiri ravni, preko katerih ocenjujemo dobavitelja:

- raven izdelka: nekateri so osredotočeni predvsem na izboljšanje kakovosti izdelka, ki nam ga dobavitelj dobavlja ter na njegovo oblikovanje. Potrebno je izvajanje vhodne kontrole kakovosti in kontrole kakovosti, ki nam pokažeta, ali je prevzeti material ustrezne kakovosti;
- procesna raven: pri tej ravni nismo toliko pozorni na kakovost materiala, več pozornosti posvečamo samemu procesu proizvodnje izdelka. Predvsem se osredotočimo na preverjanje dobaviteljevih sistemov kontrole kakovosti in stanje njegove proizvodne opreme;
- raven sistema zagotavljanja kakovosti: poudarek dajemo na dobaviteljevo organizacijo kakovosti, kar pomeni, da preverjamo njegovo oblikovanje postopkov za zagotavljanje kakovosti in celoten proces, ki ga dobavitelj vloži v razvijanje, izboljševanje in vzdrževanje;
- raven podjetja: je najvišja raven preverjanja. Tukaj ne igrata najpomembnejše vloge kakovost in preverjanje kakovosti, temveč je velik poudarek tudi na finančnih vidikih in usposobljenosti vodstva.

Weele (2013, 319) pa navaja tudi dve metodi ocenjevanja dobaviteljevega poslovanja, in to sta subjektivna in objektivna. Ker se ocenjevanja dobaviteljev med podjetji izredno razlikujejo, se je odločil, da jih razdeli na dve veliki skupini. Subjektivne metode ocenjevanja dobaviteljev uporabljajo zlasti tista podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje predvsem na podlagi osebne presoje, torej predvsem na podlagi kombiniranja izkušenj, ki jih imajo različni oddelki z dobaviteljem. Druga skupina metod ocenjevanja pa so objektivne metode. Te metode podjetja uporabljajo takrat, kadar želijo dobavitelja oceniti in ovrednotiti količinsko. Za izvajanje teh metod je potrebna temeljita priprava, sodelovati pa mora tako tehnična služba, proizvodnja, računovodstvo, kontrola kakovosti kot tudi nabavni oddelek. Te metode Weele deli na pet skupin:

- Preglednice: so primerne predvsem za primerjavo in ocenjevanje ponudb, ki jih prejmemo od več različnih dobaviteljev. Pomembno je, da je preglednica ena, v njej naj bodo vnesena merila ocenjevanja in dobavitelji in tako lahko vnašamo podatke, ki nam bodo

dali primerjavo, na podlagi katere se bomo lahko hitreje odločali, kateri dobavitelj nam nudi ugodnejše pogoje.

- Osebno ocenjevanje: je primerno le za tiste dobavitelje, s katerimi tesno sodelujemo. Za osebno ocenjevanje je potreben vnaprej sestavljen vprašalnik, ki ga izpolnjujejo oddelki, ki imajo največ stikov in izkušenj s temi dobavitelji.
- Razvrščanje dobavitelja: se nanaša na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave in je omejeno le na količinske podatke. Tak sistem zaradi velikega števila podatkov zelo težko oblikujemo in ga lahko izpeljemo le ob zadostnem, rednem posodabljanju in spremljanju podatkov ter računalniške opreme.
- Revizija dobaviteljev: pri tej metodi dobavitelje občasno obiščejo strokovnjaki, zaposleni v kupčevem podjetju, ki preverjajo delovanje proizvodnega procesa in ocenijo organizacijo kakovosti. Ob koncu revizije skupaj z dobavitelji preučijo ugotovljene rezultate, ki prikazujejo pomanjkljivosti in se dogovorijo o ukrepih, ki bodo vodili do izboljšanja ter o tem, kako jih bodo izvajali. Kasneje ponovijo obisk in preverijo, kolikšen je napredek dobavitelja.
- Dovoljeni stroški: pri tej metodi ocenjevanja dobaviteljev govorimo kot o skrajnem pristopu. Gre za ocenjevanje in ugotavljanje dobaviteljeve lastne cene za posamezni sestavni del in nato še dobaviteljevo lastno ceno. Razlika, ki jo izračunajo, pa je predmet razprave med kupcem in dobaviteljem. Medsebojno si izmenjujeta predloge za doseg ravni dovoljenih stroškov.

#### **4.6 Dodana vrednost**

Zelo pomemben dejavnik, s katerim si podjetje lahko pridobi večjo dodano vrednost, je potrošniška izkušnja, ki je eden najpomembnejših segmentov imena, uspeha in prepoznavnosti blagovne znamke. Preko potrošniške izkušnje si kupec ustvari mnenje o podjetju in se odloči, ali mu je bila potrošniška izkušnja pozitivna ali negativna in na podlagi le te se odloča o ponovitvi izkušnje in nakupu izdelka.

Gre za občutenje kupca ob svetovanju, nakupu in kasneje uporabi izdelka. Pri potrošniški izkušnji lahko govorimo o čustvih, ki jih kupec doživlja ob stiku s podjetjem, z njegovimi zaposlenimi, izdelki in storitvami.

Danes, v dobi digitalizacije in sodobne informacijski komunikacijske tehnologije morajo podjetja veliko pozornost nameniti potrošniški izkušnji tudi preko digitalne tehnologije. Trg se spreminja zaradi tehnološkega napredka, globalizacije in deregulacije. V današnji dobi trženja ne moremo brez spleta. Poleg tega, da svoje trženjsko znanje in moč usmerjamo na splet, kjer smo globalni in lahko dostopni, nam prav ta prinaša tudi hitro in konkretno analiziranje, preko katerega se izboljšujemo in prilagajamo trgu. Poleg tega se danes veliko več vlaga v trženje. Podjetja imajo oddelke, ki so namenjeni samo trženju in trženje samo ni samo neka postranska dejavnost organizacije, s katero se ukvarja nekdo, ki opravlja še mnogo drugih funkcij, temveč se odpirajo oddelki in nova delovna mesta, ki zaposlujejo po več ljudi, ki delajo samo na področju trženja. Najbolj se je spremenilo digitalno trženje, ki nam zaradi premostitve globalnih trgov z enim samim klikom lahko prinese neomejeno število novih kupcev.

Na te spremembe najbolj vpliva tako imenovana »nova ekonomija«, ki prinaša digitalno revolucijo in prinaša uporabnikom znatno povečanje kupne moči, večjo raznolikost razpoložljivih izdelkov in storitev, veliko količino informacij o tako rekoč čemerkoli, preprostejšo interakcijo, naročanje in sprejemanje naročil, možnost primerjave sporočil o izdelkih in storitvah in niz novih sposobnosti, ki jih prinaša sodobna informacijska tehnologija, kot so raziskave, analize ter popolnejše in bogatejše informacije. Hkrati jih v trženje spodbujajo različne okoliščine, kot so upadanje prodaje, počasna rast, spreminjajoči se vzorci nakupovanja in konkurenca, ki je vsak dan večja.

Zato je pomembno, da si podjetje na trgu izbori svoj lastni prostor, se na njem pozicionira in razlikuje. Pri razlikovanju gre za proces dodajanja smiselnih in pomembnih razlik. Pozicioniranje pa pomeni ugotavljanje, kakšno mnenje o proizvodu v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi imajo potrošniki. Pri pozicioniranju oblikujemo ponudbe tako, da zasedemo želeno mesto v glavah ciljne skupine potrošnikov. Uspešno pozicioniranje privede do jasnega razloga, zakaj naj bi potrošniki kupovali naš izdelek. Ugodna pozicija znamke podjetje razlikuje od drugih znamk in mu omogoča konkurenčno prednost. Z diferenciacijo podjetje doseže drugačnost, ki omogoča, da izdelku postavimo višjo ceno, izhajajoč iz dodatne vrednosti izdelka (vir: zapiski s predavanj).

Weele (2013, 374-375) pa poudarja, da se je za potrebe pomožnih dejavnosti potrebno usmeriti tudi na slednje dejavnike uspešnosti, ki povečajo dodano vrednost podjetju in pripomorejo k večji uspešnosti nabavnega oddelka:

- čim lažja dosegljivost dobavitelja, ki je hitro dosegljiv in odziven tako po telefonu, preko računalnika kot tudi osebno,
- odzivanje na probleme mora biti hitro,
- naročeni izdelki morajo biti dobavljeni v čim krajšem možnem času,
- prav tako mora biti dobavni rok čim krajši,
- dobavljeni izdelki morajo biti kakovostni,
- pri spremembi naročila pa je potrebno pridobiti takojšnje povratne informacije.

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA X**

Začetki Podjetja X segajo v leto 1991, ko je na slovenski trg vstopilo kot zastopnik in distributer prestižnih, svetovno znanih blagovnih znamk na področju kozmetike in parfumerije. Večina prestižnih blagovnih znamk je znana po celem svetu in jih pojmuje kot vodilne na svojem področju.

### **5.1 Dejavnost podjetja X**

Podjetje X ima kot uvoznik in distributer prestižne kozmetike, v svojem segmentu poslovanja v lasti pomemben tržni delež v Sloveniji. Je zastopnik za več kot 80 kozmetičnih znamk, od katerih ima vsaka od njih tudi do 700 različnih proizvodov. Posluje z več kot 60 partnerji, med njimi so tudi ene najprestižnejših parfumerij na slovenskem področju, ki jih pokriva mreža trgovskih potnikov in svetovalcev, ki redno skrbijo za ažurno obveščanje prodajnega tima o novostih in skrbijo za njihovo izobraževanje.

V svoje poslovne prostore so naselili uradni sedež, pisarne in prostore za izobraževanje zaposlenih, v neposredni bližini pa se nahaja tudi centralno skladišče podjetja.

V podjetju se končnim odjemalcem ne prilagajajo. Veliko večji poudarek dajejo na odnose, prilagajanje in sodelovanje s prodajalci, saj se jim njihov odziv zdi pomembnejši.

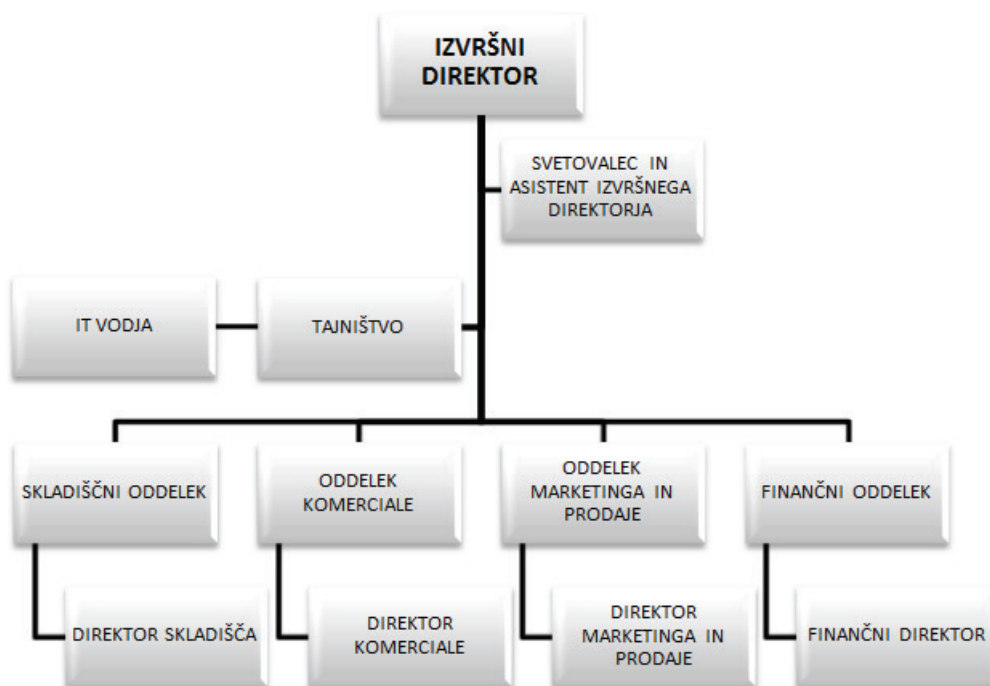
Ko govorimo o najvažnejših principih podjetja X, bi izpostavili predvsem ljubezen do zastopanih blagovnih znamk, nudenje najboljše storitve svojim kupcem in učinkovitost.

### **5.2 Razvoj podjetja X**

Izdelki, katerih zastopnik je Podjetje X, so znani po svoji kakovosti in odličnosti, kar je pripomoglo tudi k povečani prodaji v zadnjih 18-ih letih, ko je prodaja Podjetja X naraščala in z njo tudi število zastopanih blagovnih znamk znotraj skupine. Ob ustanovitvi je bilo v podjetju zaposlenih sedem ljudi, danes pa se število zaposlenih giblje okoli 50. Direktor Podjetja X ostaja na svojem delovnem mestu že od ustanovitve v letu 1991, od leta 2009 pa tudi kot glavni direktor skupine Podjetja X.

V samih začetkih ustanovitve podjetja so poslovali samo z obmejnimi brezcarinskimi prodajalnami, njihova dejavnost pa se je v zadnjih 20-ih letih širila. Kot zastopnik so pridobivali vedno več prestižnih in poznanih blagovnih znamk, tržni delež se je večal, s tem pa je naraščala tudi prodaja in število zaposlenih. Postopoma se je Podjetje X širilo tudi na področje Balkanskega polotoka, natančneje preko Slovenije na Hrvaško, v Srbijo, Bosno in Hercegovino, Romunijo in Bolgarijo. Kmalu je prevzelo funkcijo centralnega skladišča prestižnega izbora blagovnih znamk za celotno regijo, od leta 2009 pa prevzema tudi lastniško in vodstveno vlogo vodenja skupine, ki pokriva celoten del zgoraj naštetih držav jugovzhodne Evrope. V skupino so vključena podjetja v privatni lasti, ki jih združuje enaka organizacijska in podjetniška kultura, profesionalnost in strast do dela.

### 5.3 Organizacijska struktura podjetja X



**Slika 3: Organigram Podjetja X**

Vir: Podjetje X marec 2015.

## 6 ANALIZA DEJAVNIKOV ZA IZBIRO DOBAVITELJA

Analize dejavnikov za izbiro dobavitelja smo se lotili v podjetju, v katerem smo zaposleni. Zaradi želje vodstva podjetja po anonimnosti bomo podjetje v predstavljeni raziskavi poimenovali Podjetje X. Omejili smo se na naše večje kupce, s katerimi poslovno sodelujemo že daljše časovno obdobje. Menimo, da je izbira teh kupcev najbolj objektivna, kajti dolgoletno poslovanje z njimi je prineslo veliko sprememb in prilagajanja, izpolnjevalci anket pa so nas spremljali v celotni fazi nadgrajevanja, razvoja in rasti podjetja.

Anketiranje je potekalo v mesecu aprilu 2015, in sicer med anketiranci, zaposlenimi v treh različnih podjetjih, katerim je Podjetje X dobavitelj. Število anketirancev, vključenih v raziskavo, je bilo 50, sodelujoči pa delajo na področju nabave in prodaje. V največjem številu smo zbirali odgovore poslovođij, ki so tudi odgovorni za naročanje pri Podjetju X in prodajalcev. Namen vprašalnika je bil predvsem ta, da pride v roke tistih, ki se vsakodnevno soočajo s potrebami in željami kupcev, jih uspešno izpolnjujejo, sodelujejo z nami in so z nami tudi v največjem stiku. Izbrali smo podjetja, ki prodajajo našo kozmetiko na prodajnih mestih po celotni Sloveniji in ki imajo skupaj okoli 250 zaposlenih.

Odgovore smo zbirali s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, razdeljenega na 7 različnih sklopov.

V prvem sklopu vprašalnika smo anketirance povprašali po osnovnih informacijah, v katerih so razkrili svoje delovno mesto in povedali, ali dobave našega podjetja za njih predstavljajo osnovno ali stransko dejavnost, koliko časa že poslujejo s Podjetjem X ter kateri od spodaj analiziranih dejavnikov (ponudba, kakovost, konkurenčna cena, dobavni rok ali dodana vrednost) za njih igra najpomembnejšo vlogo pri izbiri dobavitelja. Pri prvem vprašanju o delovnem mestu smo jim pustili vprašanje odprtega tipa, drugo in tretje vprašanje sta bili zaprtega tipa, kjer so anketiranci med možnimi odgovori izbrali po enega, v četrtem vprašanju pa smo jim ponudili petstopenjsko intervalno lestvico, kjer je predstavljal odgovor 1 – najmanj pomemben in 5 – najbolj pomemben dejavnik za izbiro dobavitelja.

Drugi sklop vprašanj je zajemal oceno ponudbe Podjetja X. Anketiranci so odgovarjali na 5 vprašanj, vsa so bila postavljena v zaprtem tipu in prav vseh pet je omogočalo izbiro odgovora da, ne ali ne vem. Zanimalo nas je predvsem, kakšen obseg naših izdelkov zajema njihova ponudba in ali imajo v prihodnosti namen svojo ponudbo in poslovanje z našim podjetjem še razširiti.

V tretjem sklopu vprašalnika smo se osredotočili na kakovost. Predvsem nas je zanimalo, kako gledajo na kakovost izdelkov in poslovanja s Podjetjem X. Zastavljena so bila tri vprašanja, pri prvem, o pomenu kakovosti izdelka, so imeli vprašani na voljo razvrstiti pomembnost kakovosti po petstopenjski intervalni lestvici, kjer je odgovor 1 predstavljal odgovor, kakovost mi nič ne pomeni in 5, kakovost mi pomeni veliko. Drugo in tretje vprašanje sta bili zaprtega tipa, z izbiro različnih odgovorov, preko katerih smo želeli pridobiti informacije o neustrezni kakovosti izdelkov Podjetja X.

Četrti sklop vprašanj je bil namenjen dobavi. Zastavili smo 5 vprašanj, prvo, o izpolnjevanju obljub, je bilo potrebno razvrstiti po petstopenjski intervalni lestvici, drugo in tretje, o sprotnem obveščanju dobave in rednosti dobave, sta ponujali zaprti tip odgovorov z možnostjo da, ne in ne vem, peto, v katerem smo spraševali po oceni roka dobave, pa je ponujalo odgovore pravočasen, večkrat zamuja in nevarne zamude.

Pri petem sklopu vprašanj nas je zanimalo, kako anketiranci ocenjujejo konkurenčnost cen Podjetja X. Zastavljenih je bilo 7 vprašanj, vsa so bila zaprtega tipa. Prvo in drugo vprašanje, o stabilnosti in konkurenčnosti cen, sta ponujali tri možne odgovore, in sicer da, ne in ne vem, tretje vprašanje je ponujalo možne odgovore, preko katerih so nam kupci sporočili, kakšne plačilne roke jim omogočamo, od četrtega do sedmega vprašanja, kjer smo preverjali pravilnost navedenih cen, skrb za pravilno izdane račune in vpliv cene na kupca, pa so bili ponovno na voljo trije odgovori z možnostjo da, ne in ne vem.

Šesti sklop je bil posvečen dodani vrednosti. Obsegal je štiri vprašanja, pri vseh štirih z možnostjo enakih treh odgovorov da, ne, občasno in nikoli. Zanimalo nas je predvsem, kako kupci vidijo odziv Podjetja X, ko gre za njihove zahteve, nujne primere in izražanje želje po njihovi oskrbi.

V zadnjem, sedmem sklopu, ki smo ga poimenovali Za zaključek, smo izpostavili medsebojno sodelovanje, povprašali o oceni razvoja našega podjetja in preko petstopenjske intervalne lestvice, kjer je 1 predstavljala popolno nezadovoljnost in 5 veliko zadovoljnost, iskali odgovore o splošni zmogljivosti našega podjetja,

Torej, osnovali smo 7 sklopov vprašanj, ki so razčlenjeno predstavljeni v nadaljevanju naloge (osnove informacije, ponudba, kakovost, dobava, konkurenčnost cen, dodana vrednost in za zaključek), vsak izmed sklopov pa je vseboval podvprašanja. Postavljenih je bilo 30 vprašanj kombiniranega tipa, kjer so anketiranci postavljene trditve ocenjevali po intervalni stopenjski lestvici, s ponujenimi možnimi odgovori, med katerimi so se odločali za en odgovor ter dve vprašanji, kjer so lahko prosto pisali.

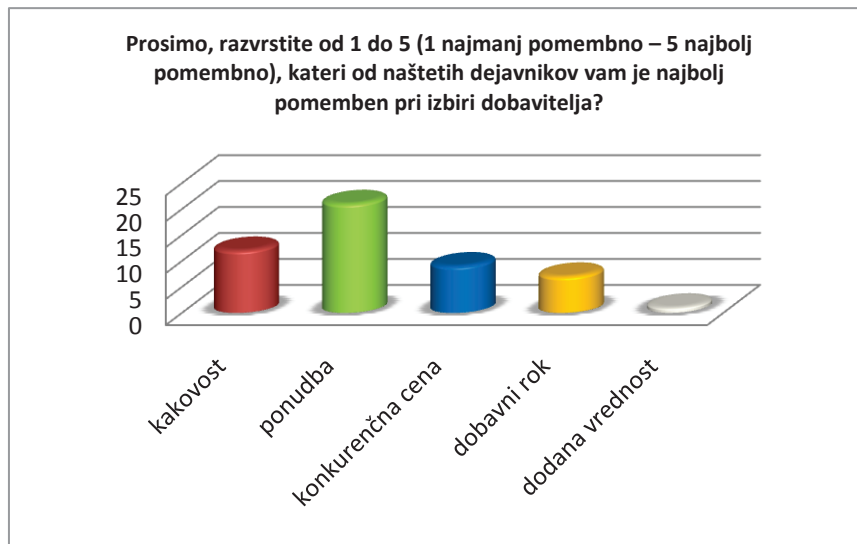
## **6.1 Analiza dobaviteljev glede na osnove informacije**

Iz osnovnih informacij smo ugotovili, da je največje število anketirancev zaposlenih na delovnem mestu poslovodje. Kar 32 jih je v tistem trenutku opravljalo to funkcijo. Ker so poslovodje tisti, ki ocenjujejo in opazujejo potrebe potrošnikov, ki kupujejo naše blago ter odločajo o izbiri in količini dobavljenih izdelkov, se nam je zdelo smiselno, da si vzamemo njih kot ciljno skupino raziskave.

V anketi je sodelovalo tudi 12 prodajalcev in 6 svetovalcev, ki so nujno potrebni pri pridobivanju informacij tega vprašalnika, saj so oni tisti, ki so v vsakodnevnem stiku s kupci.

Vsem trem podjetjem predstavljajo dobave našega podjetja osnovno dejavnost, najpomembnejša pa jim je ponudba našega podjetja. Prav zaradi naše ponudbe so se odločili za sodelovanje z nami. Anketa je pokazala, da jim veliko pomeni tudi kakovost, na zadnje mesto, kot najmanj pomembno, pa uvrščajo dodano vrednost.





**Slika 4: Kateri od naštetih dejavnikov je najbolj pomemben pri izbiri dobavitelja**

## 6.2 Analiza dobaviteljev glede na ponudbo

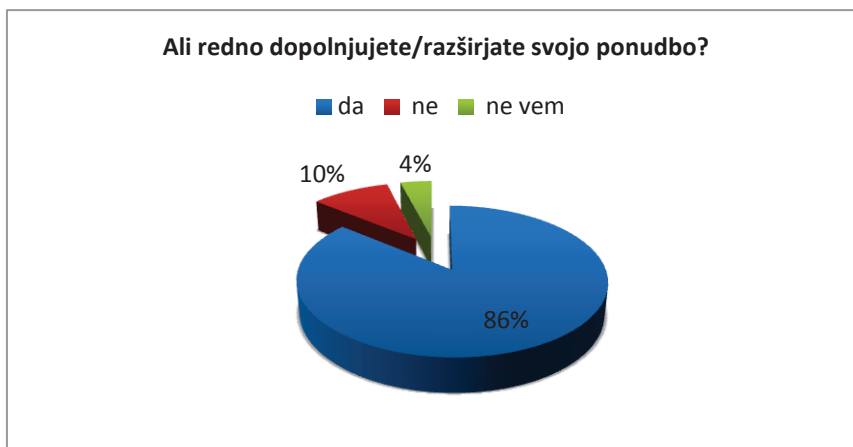
Ker smo ekskluzivni distributer določenih luksuznih blagovnih znamk, se naši kupci za nas odločajo predvsem zaradi naše ekskluzivne ponudbe. Ker pa smo edini na našem trgu s tovrstno ponudbo, torej nimamo konkurence, nas je o ponudbi zanimalo še, kako se na razširitev in spremljanje ponudbe odzivajo naši kupci.

S kar 43 pritrdilnimi odgovori smo izvedeli, da redno širijo in dopolnjujejo svojo ponudbo. Od tega jih je 5 odgovorilo, da tega ne počnejo, le 2 pa odgovora na to vprašanje nista poznala.

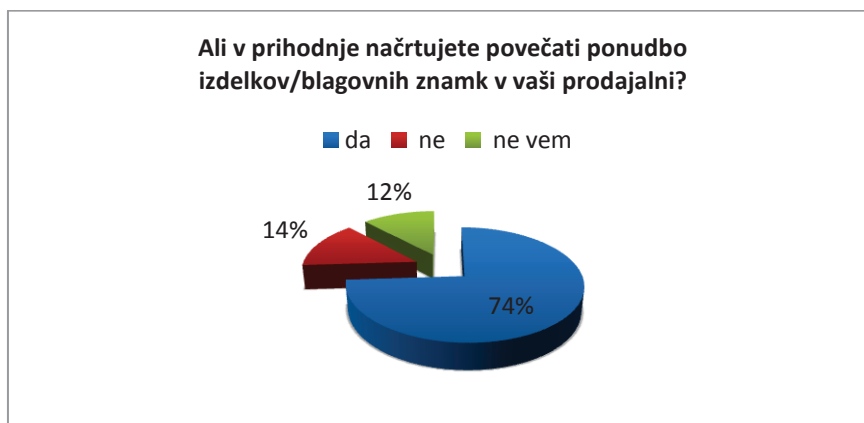
Prav tako 43 jih je odgovorilo, da svojo ponudbo širijo sorazmerno vzporedno s trendi na trgu, kar nam lahko pove, da dobro poznajo trende in so se jim pripravljene tudi prilagajati. Tako jim lahko ponudimo vedno nove izdelke. Sedem oseb se s tem ne strinja, nobena oseba pa ne ve.

S 35 pritrdilnimi odgovori smo dobili informacijo, da so naše stranke zadovoljne z asortimentom naših izdelkov. Menijo, da zadovoljimo njihove potrebe, prav tako pa potrebe trga. 12 se jih s tem ni strinjalo, 3 pa odgovora na to vprašanje niso poznali.

Zanimiv je bil rezultat odgovorov na naslednje vprašanje. Glede na to, da so anketiranci v večini (43 oseb od 50) trdili, da redno dopolnjujejo in širijo svojo ponudbo, pa so na vprašanje, če v prihodnje načrtujejo povečati ponudbo v njihovi prodajalni, odgovorili z da v bolj skopem številu. Pritrdilo jih je 27, odklonilo 7, 6 pa jih odgovora na vprašanje ni vedelo, po čemer sklepamo, da je bilo to 6 svetovalcev, ki z naročanjem izdelkov nimajo opravka. Glede na pridobljene rezultate lahko zaključimo, da se bodo anketiranci osredotočali bolj na razširitev in dopolnjevanje izdelkov kot pa samih blagovnih znamk. Vsekakor pa nameravajo svojo ponudbo širiti v sodelovanju z nami, kar je potrdilo 43 vprašanih. 2 se s tem ne strinjata, 5 pa jih odgovora ni poznalo.



**Slika 5: Dopolnjevanje ponudbe**



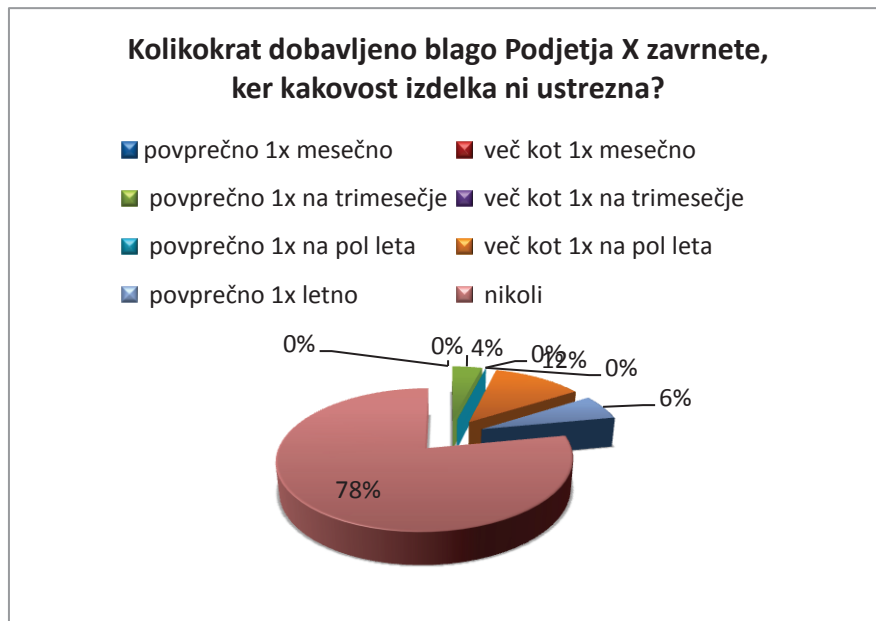
**Slika 6: Načrtovanje povečanja ponudbe**

### 6.3 Analiza dobaviteljev glede na kakovost

Ko govorimo o kakovosti, lahko rečemo, da, tako, kot je bilo ugotovljeno že pri četrtem vprašanju naše ankete, kakovost predstavlja, takoj za ponudbo, našim kupcem izreden pomen. Ker prodajamo kozmetične proizvode luksuznih blagovnih znamk, ki spadajo med dražje, celo luksuzne dobrine, tako naši kupci kot tudi stranke, ki kupujejo tovrstne proizvode, pričakujejo, da bo kakovost ustrezala ceni.

Naši anketiranci so na vprašanje, kolikšen pomen jim predstavlja kakovost izdelka, večinsko, kar s 26 odgovori potrdili, da jim kakovost pomeni veliko. Trinajst se jih je odločilo, da kakovost ocenijo na petstopenjski intervalni lestvici s 4, 8 jih je obkrožilo oceno 3, 0 se jih ni odločilo za možnost 2 in trem kakovost nič ne pomeni.

Ko smo jih povprašali po kakovosti dobavljenega blaga, smo dobili pričakovane odgovore. 39 vprašanih pravi, da izdelek zavrne povprečno enkrat letno, ker njegova kakovost ni ustrezna, trije pravijo, da več kot enkrat na pol leta ter 6, da vračajo izdelke povprečno enkrat na pol leta. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da kot dobavitelj zelo dobro poskrbimo za kakovost dobavljenih izdelkov.



**Slika 7: Povprečna zavrnitev dobavljenega blaga zaradi neustreznosti kakovosti**

Tako tudi pri reklamacijah ni bilo večjih presenečenj. Kar 48 anketirancev je odgovorilo, da v preteklem letu niso uveljavljali nobene reklamacije, 2 pa sta imela največ 5 reklamacij v preteklem letu.

#### 6.4 Analiza dobaviteljev glede na dobavni rok

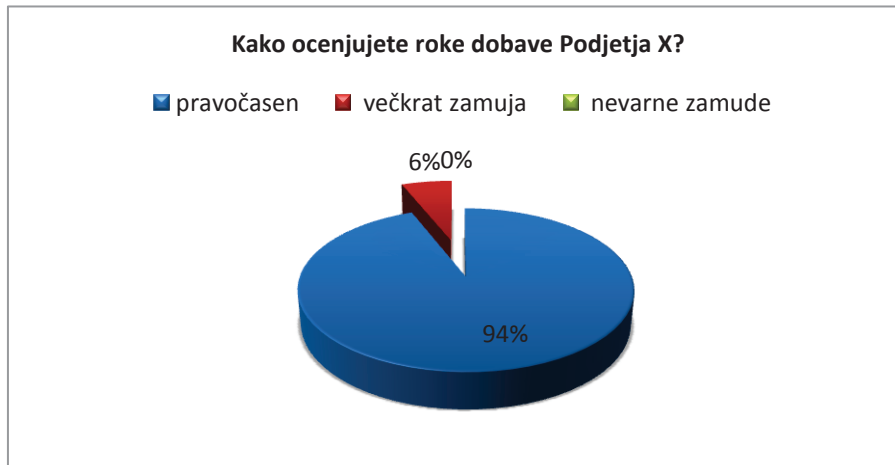
Pri kakovosti dobave smo anketirance predvsem spraševali o njihovem zadovoljstvu z našo dobavo.

Pri vprašanju o izpolnjevanju obljub našega podjetja smo na petstopenjski intervalni lestvici, kjer je 1 pomenilo, da sploh ne izpolnjujemo obljub in 5, da vse obljube izpolnimo, dobili povprečno oceno 4. 48 oseb, ki so izpolnjevale vprašalnik, meni, da skrbimo za sprotno obveščanje o napredovanju ali težavah dobave in 2 osebi se s to trditvijo ne strinjata.

Velika večina, kar 47 anketirancev, trdi, da jim dobavljamo zagotovljene količine naročenega blaga, 3 osebe se s tem ne strinjajo, večinsko (46) pa se strinjajo tudi, da Podjetje X poskrbi za točno dobavljene naročene količine blaga.

Ko smo anketirance povprašali, kako ocenjujejo roke dobave Podjetja X, jih je 47 izbralo odgovor, da smo vedno pravočasni. Le trije menijo, da večkrat zamujamo, nihče pa ni naših morebitnih zamud označil kot nevarnih.

Ker v podjetju resnično skrbimo za kakovostno dobavo naročenih izdelkov in se trudimo o morebitnih napakah sprotno obveščati ter jih tudi čim hitreje odpraviti, nad pridobljenimi rezultati nismo presenečeni.



**Slika 8: Ocena dobavnih rokov Podjetja X**

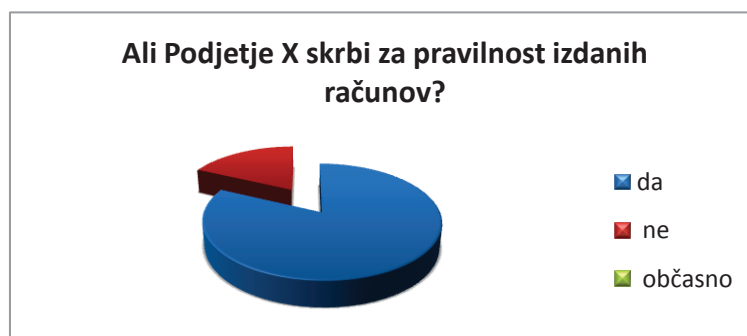
### 6.5 Analiza dobaviteljev glede na konkurenčnost cen

Pri ugotavljanju mnenja kupcev o konkurenčnosti cen Podjetja X smo zastavili 7 vprašanj. Osredotočili smo se na oceno anketirancev, ki so podali svoje mnenje o zadovoljstvu s postavljenimi cenami in odločanju o nakupu glede na cene izdelka in njihovo spreminjanje.

42 anketiranih naše cene ocenjuje kot stabilne, s to trditvijo se nista strinjala samo 2 anketiranca, kar 49 pa jih meni, da naše cene so konkurenčne, medtem ko smo od enega samega anketiranca dobili odgovor, da se s to trditvijo ne strinja.

Vseh 50 anketirancev je odgovorilo, da se podjetje drži dogovora glede navedenih cen in jih ne spreminja brez vednosti naročnika.

Pri izdajanju računov pride kdaj do kakšnih nepravilnosti, kajti 9 vprašanih je odgovorilo, da Podjetje X ne skrbi za pravilno izdajanje računov. Ta rezultat pripisujemo predvsem naročnikovi spremembi dobave in spreminjanju le-te.



**Slika 9: Pravilnost izdanih računov**

Ko smo anketirance povprašali o vplivu cen na njihovo odločitev o nakupu izdelkov od dobavitelja, jih je 5 odgovorilo, da spremembe vplivajo na njihovo odločitev, 45 pa, da sprememba na njih nima vpliva. Tudi če bi cene spremenili, jih 47 od 50 anketiranih ne bi bilo pripravljenih prekiniti sodelovanja z nami.

Naši kupci se zavedajo, da smo ekskluzivni distributer luksuznih kozmetičnih izdelkov, po katerih je povpraševanje veliko, zato se zavedajo, da bi jim prekinitev sodelovanja z nami povzročila več škode kot koristi. Poleg tega pa vsem omogočamo ugodne plačilne roke, ki so 60 dni ali več, kar je potrdilo tudi vseh 50 anketiranih.

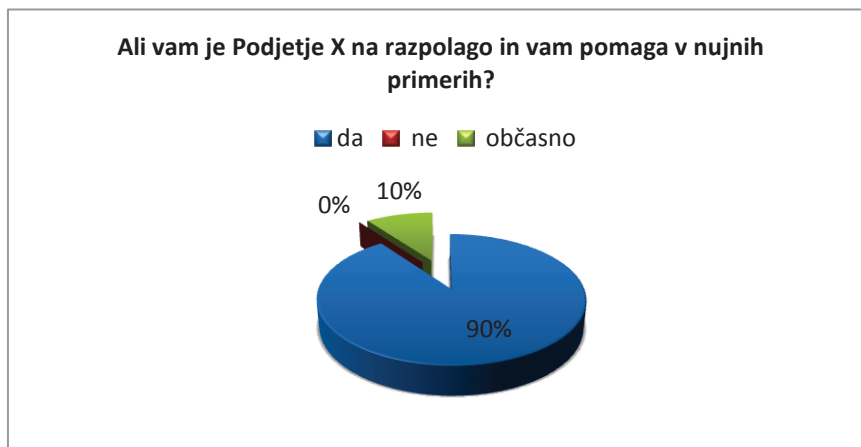
## 6.6 Analiza dobaviteljev glede na dodano vrednost

Ker pa se trudimo naše kupce zadovoljiti tudi z dodano vrednostjo, smo jih v zadnjem sklopu povprašali še o njihovem mnenju glede naše odzivnosti, predvidevanja in prilagajanja naročniku.

42 vprašanih meni, da je Podjetje X sposobno vnaprej predvideti njihove zahteve o dobavi, 8 oseb meni, da predvidevamo njihove zahteve občasno, nobena oseba pa ni mnenja, da se to nikoli ne bi zgodilo.

Ko smo jih povprašali o zagotavljanju hitrih odgovorov na njihova sporočila, so nam anketiranci v 37 primerih potrdili, da so naši odgovori hitri, nobeden trditve ni zanikal, 13 pa jih meni, da hitre odgovore zagotavljamo le občasno.

Če se kupec znajde v nujnem primeru, smo jim vedno na razpolago. 36 oseb, ki so izpolnile vprašalnik, pravi, da smo jim na razpolago vedno, 4 pa menijo, da le občasno. Kupca, ki bi trdil, da mu nismo na razpolago, ni bilo.



Slika 10: Pomoč Podjetja X v nujnih primerih

Za konec smo povprašali še o mnenju anketirancev glede izražanje želje Podjetja X po oskrbi njihovega podjetja. 37 jih je obkrožilo odgovor da, kar pomeni, da imajo občutek, da izražamo željo po oskrbi njihovega podjetja, nihče ne meni, da je ne izražamo, 13 pa jih je mnenja, da je naše izražanje želje po njihovi oskrbi občasno.

## 7 SKLEP

Dejavniki za izbiro dobavitelja so izrednega pomena za obstoj in uspešno poslovanje podjetja. Pri dejavniki izbire podjetja je zelo pomembno, da pravilno opravimo postopke ocenjevanja, preko katerega dobavitelja ocenimo v raznih kategorijah. Vendar se moramo zavedati, da je poleg metod in predlaganih kriterijev najbolj pomembna faza pri izbiri dobavitelja sama priprava. Če se dobro zavedamo, kakšna bo vloga našega dobavitelja, koliko nam pomenijo odnosi z dobaviteljem in na kakšen način ga bomo iskali ter analizirali, smo na zelo dobri poti, da bo naša temeljita raziskava prinesla pozitivne rezultate.

Vendar pa kljub prebrani in napisani teoriji lahko zaključimo, da imajo poleg vsega načrtovanja in analiziranja veliko vlogo pri izbiri dobavitelja človeški odnosi. Če bomo z dobaviteljem sklenili dober partnerski odnos in ne bomo gledali samo na najmanjše možne stroške ter najnižje cene, temveč bomo iskali dodano vrednost, prilagodljivega ter nam kompatibilnega dobavitelja, si lahko obetamo dobre rezultate.

Tudi rezultati ankete so nam pokazali, da ljudje še vedno cenimo kakovost, konkurenčnost cen in daljše plačilne roke, veliko vrednost pri dobrih odnosih pri poslovanju pa igra dodana vrednost, ki jo podjetje vzpostavi z dobaviteljem. Prilagodljivost, predvidevanje potreb, ažurnost, natančnost, prijaznost in odzivnost, vse skupaj še podprto s sodobno informacijsko tehnologijo, omogočajo podjetjem uspešno sodelovanje s svojimi partnerji in odjemalci ter jim povečujejo dodano vrednost, ki jih prepriča, da ohranijo sodelovanje, čeprav bi se na trgu pojavil morda konkurenčni dobavitelj. Tako se kljub konkurenčni ali celo nižji ceni ne bi odločili za sodelovanje z njim, kajti podjetje, s katerim so v partnerskem odnosu sedaj in so z njim zadovoljni na vseh segmentih poslovanja, zadovoljuje njihove potrebe bistveno bolje in v širšem smislu.

Za dobro poslovanje so najbolj pomembni dobri odnosi. Tako lahko zaključimo tudi ugotovitve tega diplomskega dela. Dejavniki za izbiro dobavitelja so različni, vendar imata še vedno največjo vlogo pri izbiri korektno, spoštljivo in obojestransko sodelovanje in prilagajanje.

## LITERATURA IN VIRI

- Bradač, Alenka. 2009. *Nabava*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Galič, Metka, Jadranka Prodnik in Sonja Smolar 2009. *Nabava*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kotler, Philip in John A., Caslione. 2009. *Kaotika: upravljanje in trženje v obdobju pretresov*. Ljubljana: GV Založba.
- Podjetje X. 2015. *Organizacijska struktura podjetja X*. Interno gradivo, Podjetje X.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Turk, Ksenija in Marko, Turk. 2011. *Nabava*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Vukovič, Goran in Bruno Završnik. 2011. *Obvladovanje nabave*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Zerbo, Nataša. 2011. *Presoja kakovosti dobaviteljev*. Koper: Fakulteta za management.

## **PRILOGA**

Priloga 1      Vprašalnik





## 1. OSNOVNE INFORMACIJE

Spol anketiranca:

- Ženski
- Moški

Delovno mesto anketiranca:

---

Ali dobave podjetja X vašemu podjetju predstavljajo osnovno ali stransko dejavnost?

- Osnovno dejavnost
- Stransko dejavnost

Koliko časa že poslujete s podjetjem X?

- Manj kot 1 leto
- Od 1 - 5 let
- Več kot 5 let
- Od 5 - 10 let
- Več kot 10 let

Prosimo, razvrstite od 1 do 5 (1 najmanj pomembno – 5 najbolj pomembno), kateri od naštetih dejavnikov vam je najbolj pomemben pri izbiri dobavitelja.

- kakovost
- ponudba
- konkurenčna cena
- dobavni rok
- dodana vrednost

## 2. PONUDBA

Ali redno dopolnjujete/razširjate svojo ponudbo?

- da
- ne
- ne vem

Ali vam podjetje X zagotavlja, da svojo ponudbo širite sorazmerno vzporedno s trendi na trgu?

- da

## Priloga 1

- ne
- ne vem

Ali vam podjetje X zagotavlja dovolj širok asortiment izdelkov, da zadovolji vaše potrebe in potrebe trga/kupcev?

- da
- ne
- ne vem

Ali v prihodnje načrtujete povečati ponudbo izdelkov/blagovnih znamk v vaši prodajalni?

- da
- ne
- ne vem

Ali načrtujete širiti ponudbo izdelkov/blagovnih znamk v sodelovanju s podjetjem X?

- da
- ne
- ne vem

### 3. KAKOVOST

Na stopenjski lestvici od 1 do 5 (1 – nič mi ne pomeni, 5 – pomeni mi veliko) prosimo, obkrožite, kolikšen pomen ima za vas kakovost izdelka.

1      2      3      4      5

Kolikokrat dobavljeno blago podjetja X zavrnete, ker kakovost izdelka ni ustrezna?

- povprečno 1x mesečno
- več kot 1x mesečno \_\_\_\_\_ (prosimo, izpolnite kolikokrat)
- povprečno 1x na trimesečje
- več kot 1x na trimesečje \_\_\_\_\_ (prosimo, izpolnite kolikokrat)
- povprečno 1x na pol leta
- več kot 1x na pol leta \_\_\_\_\_ (prosimo, izpolnite kolikokrat)
- povprečno 1x letno
- nikoli

Koliko reklamacij ste v preteklem letu zabeležili v sodelovanju s podjetjem X?

- brez reklamacij v preteklem letu
- največ 5 reklamacij v preteklem letu
- največ 10 reklamacij v preteklem letu
- več kot 10 reklamacij v preteklem letu

#### 4. DOBAVA

Na stopenjski lestvici od 1 do 5 (1 – ne izpolnjujejo obljub, 5 – vse obljube izpolnijo) prosimo, obkrožite, kako ocenjujete izpolnjevanje obljub podjetja X:

1      2      3      4      5

Ali podjetje X skrbi za sprotno obveščanje o napredovanju ali težavah dobave?

- da
- ne

Ali vam podjetje X redno dobavlja zagotovljene količine naročenega blaga?

- da
- ne

Ali podjetje X poskrbi za prejemanje točno dobavljene naročene količine blaga?

- da, vedno
- občasno
- ne, nikoli

Kako ocenjujete roke dobave podjetja X?

- pravočasen
- večkrat zamuja
- nevarne zamude

#### 5. KONKURENČNOST CEN

Ali cene podjetja X ocenjujete kot stabilne?

- da
- ne

## *Priloga 1*

2.1 Ali cene podjetja X ocenjujete kot konkurenčne?

- da
- ne

2.2 Kakšne plačilne roke vam omogoča podjetje X?

- manj kot 45 dni
- 45 do 60 dni
- 60 dni ali več

2.3 Ali vam podjetje X izdelke dobavlja po navedenih cenah?

- da
- ne
- občasno

2.4 Ali podjetje X skrbi za pravilnost izdanih računov?

- da
- ne
- občasno

2.5 Ali sprememba cene izdelka vpliva na vašo odločitev o nakupu izdelkov od dobavitelja?

- da
- ne

2.6 Ali ste zaradi spremembe cen pripravljeni prekiniti sodelovanje z dobaviteljem?

- da
- ne

## **6. DODANA VREDNOST**

2.7 Ali je podjetje X sposobno vnaprej predvideti vaše zahteve o dobavi?

- da, vedno
- občasno
- ne, nikoli

2.8 Ali vam podjetje X zagotavlja hitre odgovore na vaša sporočila?

- da
- ne
- občasno

2.9 Ali vam je podjetje X na razpolago in vam pomaga v nujnih primerih?

- da
- ne

## Priloga I

- občasno

Ali podjetje X izraža željo po oskrbi vašega podjetja?

- da
- ne
- občasno

### 7. ZA ZAKLJUČEK

Med spodnjimi možnimi odgovori, prosimo, izberite enega:

Medsebojno sodelovanje s podjetjem X ocenjujem kot:

- Odlično, ne bi spremenil/-a ničesar
  - Dobro, vendar bi si želel/-a izboljšav
  - Slabo, našega sodelovanja se ne da izboljšati
  
  - Drugo:
- 

Kako ocenjujete razvoj podjetja X v prihodnosti?

- vlagajo v razvoj
- ni informacij
- ni posebnega vlaganja

Na stopenjski lestvici od 1 do 5 (1-sploh nisem zadovoljen, 5 – zelo sem zadovoljen) prosimo, obkrožite, kako na splošno ocenjujete zmogljivosti podjetja X?

1      2      3      4      5