

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

# MARKETING V STRATEŠKI NABAVI

Janez Žužek

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Gabrijel Devetak



## POVZETEK

Živimo v času tehnološkega razvoja in globalizacije, ko podjetje svoje konkurenčne prednosti ne more več graditi samo na dobrih kakovostnih izdelkih in storitvah. Končni uspeh podjetja je odvisen od delovanja vseh poslovnih funkcij v podjetju, z nabavno funkcijo na začetku, ki mu s strateškim delovanjem v reprodukcijskem procesu zagotavlja konkurenčno prednost. Z raziskavami marketinga znotraj in zunaj podjetja zagotavlja hiter in zanesljiv pretok informacij med zaposlenimi ter med vsemi člani oskrbovalne verige. Za učinkovito izvajanje nabavnega procesa je treba oblikovati primerne nabavne strategije. V teoretičnem delu diplomske naloge je opredeljena vloga strateško zasnovane nabavne funkcije. Prikazan je pomen marketinških raziskav pri oblikovanju nabavnih strategij ter predstavljena merila za spremljanje učinkovitosti nabave. Drugi, empirični del zajema predstavitev nabavne funkcije v izbranem podjetju. Poudarek je na predstavitvi nabavnih strategij in raziskavi ustreznosti le-teh.

*Ključne besede:* nabava, strateška nabava, raziskava marketinga, oskrbovalna veriga, viri, ekonomična količina naročanja.

## SUMMARY

We are living in an era of technological development and globalisation when a company can no longer build its competitive advantage just on quality product and services. The final success is depended on working of all business function with purchase in the beginning which strategic working in reproduction process gives advance for company. By marketing researches inside and outside of company assure fast and reliable information flow between employees and members of supplying chain. The right strategies of purchasing must be formed for effective process. The theoretical part of the thesis defines the role of strategic based purchase function and value of marketing research by form of purchase strategy and put measures for purchase efficiency control. The second, empirical part, of the thesis contains a presentation purchase function in a chosen company, with emphasis placed purchasing strategy.

*Key words:* purchase, strategic purchase, marketing research, supply chain, sources, economic order quantity.

**UDK:** 339.138(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bistvo marketinga v teoriji in praksi</b> .....	<b>3</b>
2.1	Marketing in cilji marketinga .....	4
2.2	Trženje na nabavnem trgu .....	5
2.3	Posebnosti raziskave marketinga na nabavnem trgu .....	6
2.4	Marketinško – informacijski sistem (MIS) .....	7
2.4.1	Zbiranje podatkov in informacij .....	8
2.4.2	Pomen MIS pri raziskovanju nabavnega trga .....	9
2.5	Strokovni kadri .....	9
<b>3</b>	<b>Marketinški splet</b> .....	<b>11</b>
3.1	Značilnosti nabavljenih materialov .....	11
3.1.1	Nabavna dobrina .....	11
3.1.2	Ponudba nabavnih dobrin .....	11
3.1.3	Povpraševanje po nabavnih dobrinah .....	11
3.2	Politika cen .....	12
3.3	Tržne poti in logistika .....	14
3.4	Politika tržnega komuniciranja .....	15
<b>4</b>	<b>Strateško obvladovanje nabavnega procesa</b> .....	<b>17</b>
4.1	Politika in strategija podjetja .....	17
4.2	Strategija nabave in strategija marketinga .....	17
4.2.1	Strategije nabavnega trženja .....	18
4.2.2	Izbira nabavnih strategij .....	19
4.2.3	Pogajanja pri nabavljanju .....	21
4.2.4	Izbira optimalnih dobaviteljev .....	23
4.2.5	Skrb za optimalne zaloge .....	25
4.3	Pomen nabave in vloga strateške nabave v sodobnih podjetjih .....	27
4.3.1	Opredelitev razlik med nabavo, oskrbo in nabavnim trženjem .....	27
4.3.2	Nabava kot strateška funkcija .....	28
4.3.3	Podpora vodstva .....	29
4.3.4	Vloga strateške nabave pri zniževanju nabavnih cen .....	29
4.4	Raziskava uspešnosti nabave .....	29
4.4.1	Merjenje uspešnosti nabave .....	30
4.4.2	Kazalniki za analizo nabave .....	30
4.4.3	Raziskava uspešnosti marketinga .....	30
<b>5</b>	<b>Obvladovanje nabavne funkcije in vloga strateške nabave v obravnavanem podjetju</b> .....	<b>31</b>
5.1	Predstavitev podjetja Iskra MIS .....	31

5.2	Nabavna funkcija.....	31
5.2.1	Organiziranost nabavnega oddelka.....	31
5.2.2	Podatki za nabavo.....	32
5.3	Analiza obstoječe nabavne funkcije.....	32
5.3.1	Vloga nabavne funkcije.....	32
5.3.2	Odločitve glede nabavnih virov.....	33
5.3.3	Proces ocenjevanj dobaviteljev.....	33
5.3.4	Odnos do kakovosti.....	34
5.3.5	Odločitve o cenah in količinah.....	34
5.3.6	Zaloge materialov in logistika.....	35
5.3.7	Nabavne strategije.....	35
5.4	SWOT-analiza nabavne funkcije.....	37
5.5	Dejavnosti strateške nabave in raziskave marketinga.....	38
<b>6</b>	<b>Izvedba tržne raziskave.....</b>	<b>39</b>
6.1	Oprelitev trženjskega raziskovanja.....	39
6.2	Oblikovanje vprašalnika.....	39
6.2.1	Oprelitev problema in cilj ankete.....	39
6.2.2	Priprava vprašalnika.....	40
6.3	Izvedba raziskave in interpretacija rezultatov.....	40
6.3.1	Izvedba raziskave.....	40
6.3.2	Interpretacija rezultatov raziskave in odgovori na trditve.....	41
6.4	Zaključki in priporočila.....	43
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>47</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1	Raziskava marketinga in raziskava trga .....	4
Slika 4.1	Matrični pristop k nabavi proizvoda.....	20
Slika 4.2	Glavni elementi nabavnih pogajanj .....	21
Slika 4.3	Pogajalske taktike .....	23
Slika 6.1	Postopek trženjske raziskave .....	39

## **TABELE**

Tabela 2.2	Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov .....	10
Tabela 3.1	Raziskava nabavnih cen.....	12
Tabela 3.2	Karakteristike učinkovitega komuniciranja.....	16
Tabela 4.1	Tradicionalni in inovativni pristop k nabavi.....	20
Tabela 4.3	Prednosti in slabosti prevelike oz. premajhne zaloge.....	25
Tabela 4.4	Različna pojmovanja besede nabava v tuji in domači literaturi .....	27
Tabela 5.1	Razdelitev artiklov Iskre MIS (plan za leto 2008) po ABC metodi .....	36

## KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
EU	Evropska unija
PZK	Prevzemne zahteve kakovosti
PE	Poslovna enota
MIS	Merilni instrumenti in stikala



## 1 UVOD

Podjetja že nekaj časa poslujejo v globalnem okolju, zato so morala strategijo globalnega delovanja vzpostaviti tudi na nabavnem področju. Nabava postaja čedalje pomembnejša poslovna funkcija v podjetjih (Potočnik 2002, 31).

Pomembno je, da oblikujejo ustrezno nabavno strategijo, ki temelji na proučevanju nabavnega trga in vplivnih dejavnikov oskrbnega tveganja, medtem ko proces operativnega značaja nabave vključuje pripravo za načrtovanje nabave in izdelavo samega nabavnega načrta (Potočnik 2002, 107).

V nabavnem oddelku se sprejemajo številne odločitve, s katerimi se uresničuje nabavna strategija in nabavni cilji. Zato moramo v nabavi obvladovati metode, strategije, tehnike, veščine, spretnosti in znanja, hkrati pa morajo biti sposobni in si tega želeli. Podjetje pa mora delo odlično opraviti, če želi uspeti na vse bolj konkurenčnem trgu (Kotler 1998, 32).

Zaradi visokega deleža celotnih materialnih stroškov, ki se v različnih panogah gibljejo med 50 in 80 odstotki vrednosti izdelka, je treba nabavno poslovanje po podjetjih obravnavati bolj celovito in strateško, saj s strateškim delovanjem podjetja lahko prihranijo od 5 do 30 odstotkov nabavnih stroškov (Iršič 1998, 45).

Namen diplomske naloge je prikazati vlogo nabave, ki preko svoje strateške funkcije z oblikovanjem marketinških aktivnosti obvladuje nabavni trg in zagotavlja organizaciji konkurenčno prednost:

- Ugotoviti, ali je nabavni oddelek organiziran in deluje skladno s priznanimi in uveljavljenimi trendi,
- s pomočjo kazalnikov za analizo nabave oceniti uspešnosti nabave (Radonjič 2006, 206–209),
- z anketo prvih 40 dobaviteljev, po ustvarjenem prometu v letu 2007, preveriti ustreznost nabavnih strategij obravnavanega podjetja.

V nabavi želimo z načrtovanjem marketinških dejavnosti znotraj organizacije privabiti k sodelovanju vse funkcije podjetja, posebno prodajo, razvoj, proizvodnjo in finance ter z njimi izoblikovati politiko in strategijo podjetja, tudi nabave, za čim bolj učinkovito doseganje načrtovanih ciljev. S povratnimi informacijami s trga moramo v nabavi oskrbeti vse prej naštetе funkcije podjetja in z marketingom zunaj podjetja skleniti krog marketinških dejavnosti, da zadovoljimo kupce in vse udeležence podjetja, lastnike, upravo, zaposlene in tudi okolje organizacije.

V diplomski nalogi obravnavam podjetje Iskra MIS, d. d. (Merilni instrumenti in stikala), v katerem sem zaposlen. V podjetju se zavedamo pomembnosti oddelka nabave v oskrbovalni verigi. Tudi pritiski podjetja nanjo so veliki, predvsem zaradi stalnega zniževanja cen. Odločitve v nabavi imajo velik vpliv na finančni rezultat. Ker nas

obstoječi kupci in konkurenca silijo v stalno zniževanje cen, smo postavljeni pred dilemo, »kupiti ali narediti«. Nabavni oddelek bo moral sodelovati pri oddajanju poslov zunanjim izvajalcem oz. pri »outsourcing«-poslih. Podjetje v naslednjem petletnem obdobju v načrtuje povečanje prodaje s 26 na 40 milijonov evrov. Za doseganje tega cilja je v letu 2007 spremenilo svojo strategijo in se iz proizvajalca stikalne in merilne opreme spremenilo v ponudnika rešitev za upravljanje z energijo. V podjetju se zavedamo, kako pomembni so večja obveščenost in povezanost med oddelki ter timsko delo. Podjetje Iskra MIS in nabavna funkcija sta se že usmerila na globalne trge, vendar nabavna funkcija še oblikuje primerne način načrtovanja in obvladovanja, da bo sledila strateškim usmeritvam podjetja. Ugotovitve diplomske naloge izhajajo iz analize sedanjega stanja v nabavnem oddelku obravnavanega podjetja, cilji pa so v podanih predlogih za spremembe in so naslednji:

- zmanjšati stroške nabave (s tem nižji stroški proizvodnje),
- povečati prodajo, ker bo tržna cena proizvodov konkurenčna ostalim na trgu,
- povečati dobiček (zadovoljstvo zaposlenih, dobaviteljev, kupcev in lastnikov kapitala, to je vseh udeležencev v poslovni verigi).

V diplomski nalogi sem postavil naslednje trditve, ki jih bom z dobljenimi rezultati raziskave lahko potrdil ali zavrgel:

- dobavitelji so zadovoljni z nabavno strategijo obravnavanega podjetja,
- strategija nabavnega oddelka sledi strategiji podjetja,
- za doseganje ciljev podjetja moramo izboljšati izmenjavo marketinških informacij med prodajno in nabavno službo.

Metode raziskovanja pri izdelavi diplomske naloge so bile proučevanje teoretične podlage, ki sem jo dobil iz dosegljive literature, člankov, virov in prispevkov s področja marketinga in nabavnega poslovanja. Uporabil sem tudi pridobljeno študijsko znanje in dolgoletne praktične izkušnje iz dela v nabavi.

Za drugi del sem z vprašalnikom izvedel raziskavo pri naših največjih dobaviteljih. Z analizo dobljenih odgovorov in z mnenji, ki sem jih dobil v razgovorih s sodelavci v nabavi in ostalih funkcijah podjetja, sem odgovoril na trditve o uspešnosti nabavnih strategij obravnavanega podjetja.

## 2 BISTVO MARKETINGA V TEORIJI IN PRAKSI

Marketing je ena izmed poslovnih funkcij vsakega podjetja. Poleg potrošnikov dobivajo v trženju večji pomen tudi drugi partnerji podjetja. Ne mislim samo na zunanje partnerje, pomembne so vse funkcije podjetja, saj so hkrati v vlogi kupca in dobavitelja ter enakovredno sodelujejo v procesu zadovoljevanja potreb končnega kupca in lastnika podjetja. Izraz marketing se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija. Marketinški pristop temelji na timskem delu, konkretnih odgovornostih posameznikov ter na motivaciji in stimulaciji udeležencev v poslovni verigi, kamor spada tudi nabavni proces. Osnovna vsebina marketinga je v tem, da ima nabavnik aktiven odnos do dobavitelja in do svojega podjetja kot potrošnika (Devetak 2007, 16).

Pri tem zajema globalni integrirani marketing najnovejše dosežke digitalne tehnologije za naslednje funkcije: integrirani marketinški informacijski sistem, raziskavo in analizo trga, zbiranje in ocenjevanje idej, izbiro in načrtovanje tržnih aktivnosti, spremljanje in nadzor ter koordinacijo tržnih aktivnosti. Trženje, tako prodajno kot nabavno, je ena najbistvenejših vezi med podjetjem in njegovimi okolji; natančneje, trženje je posrednik med notranjim okoljem podjetja in zunanjim tržnim okoljem. Razumevanje ciljev in interesov, ki so gibala v teh okoljih, je predpogoj za uspešnost podjetja nasploh (Tavčar 2002, 2).

Pri obravnavanju filozofije in prakse marketinga je treba poznati trženjsko oz. marketinško okolje in zahteva stalno proučevanje trga. Prav to okolje oblikujejo specifične informacije in mediji. V teoriji in praksi poleg izraza raziskava marketinga zasledimo še izraz raziskava trga, vendar so avtorji začeli vse pogosteje uporabljati izraz »marketing research«, pa ne le zaradi izraza samega, temveč predvsem zaradi potrebe po širšem razumevanju raziskave vseh pomembnih dejavnikov tržnega okolja organizacije. Raziskava marketinga je torej vsebinsko širši pojem ode raziskave trga. Razliko lahko vidimo na sliki 2.1 (Radonjič 2006, 24).

**Slika 2.1** Raziskava marketinga in raziskava trga

Zbiranje tržnih podatkov in informacij					
Zunaj organizacije			Znotraj organizacije		
Raziskava prodajnega trga	Raziskava nabavnega trga	Raziskava drugih dejavnikov okolja	Analiza prodaje	Analiza nabave	Analiza strategije in taktike marketinga
ponudba cena količina kakovost struktura povpraševanje tržni potencial prodajni potencial kupna moč struktura povpraševanja značilnosti povpraševanja	dobavitelji cene količina kakovost izvor boniteta	kulturni dejavniki politični dejavniki zgodovinski dejavniki tehnološki dejavniki	načrtovano/ doseženo; prodaja po: času količini vrednosti po izdelkih po skupinah izdelkov po trgih po kupcih analiza reklamacij	načrtovano/ doseženo nabava po: količini skupinah materiala in surovin času vrednosti kakovosti dosežene bonifikacije	analiza strateških odločitev marketinga analiza taktičnih odločitev znotraj posameznih aktivnosti marketinga
<b>Raziskava trga</b>		<b>Raziskava marketinga</b>			

Vir: Radonjič 2006, 25.

Organizacija lahko zbira podatke in informacije o trgu tako zunaj (predvsem z raziskavami dejavnikov tržnega okolja) kot znotraj organizacije (predvsem z analiziranjem zgodovinskih podatkov organizacije). Znotraj organizacije je treba analizirati tudi učinke posameznih strateških in taktičnih odločitev (Radonjič 2006, 89). V mnogih opredelitvah raziskave marketinga se raziskava trga nanaša na raziskavo prodajnega trga oziroma na ugotavljanje vseh dejstev, ki imajo lahko ugoden ali neugoden vpliv na prodajo izdelkov. Zdi se torej, kot da mora organizacija vso pozornost nameniti prodaji izdelkov, manj pa nabavi proizvodnih sredstev, surovin in drugega materiala. Posledica takega mnenja je lahko zmanjševanje vloge nabavne funkcije v procesu zadovoljevanja potreb končnih odjemalcev, kar privede do nasprotij med njihovimi zahtevami in zahtevami proizvajalcev predvsem v fazi proizvodnje. Zato je smiselno sistematično proučevati tudi nabavni trg, nabavno politiko pa podredimo izsledkom o nabavnem in prodajnem trgu (Radonjič 2006, 158).

## 2.1 Marketing in cilji marketinga

V vsakem primeru mora organizacija poznati, imeti in obvladati vizijo, cilje in strategijo, ob upoštevanju temeljne filozofije in prakse marketinga (Radonjič 2006, 88). Paziti moramo, da je marketing v vsaki organizaciji obravnavan tako, kot je v tržni ekonomiji ustrezno. Marketingu je treba dati ustrezen položaj in vlogo v organizaciji. Je poslovna funkcija, ki z drugimi poslovnimi funkcijami ne omogoča le poteka

temeljnega procesa, temveč tudi upravljaljskega in informacijskega procesa organizacije.

## **2.2 Trženje na nabavnem trgu**

Organizacijska struktura ponazarja notranji ustroj organizacije in sloni na formalnem sistemu razčlenitve in razporeditve nalog, ki je vnaprej dogovorjen (Bavec 2005, 11). Nastanek organizacij sega v razmeroma stabilno okolje. To pomeni, da se cilji organizacije niso bistveno spreminjali, da se okolica organizacije (trg) ni bistveno spreminjala v svojih zahtevah, s tem pa se ni bistveno spreminjal njen produkt oz. storitev (Bavec 2005, 11). Dogajanja v zadnjih nekaj letih so pokazala, da so se ekonomske in tehnološke okoliščine spremenile tako naglo in korenito, da je celotni koncept organizacije na resni preizkušnji. Izhodišče novih organizacijskih paradigem je v spoznanju, da omogočata informacijska in telekomunikacijska tehnologija delovanje tako prilagodljive družbe, da se lahko skoraj trenutno prilagodi tržnim zahtevam in drugim vplivom iz okolice. Podjetja so organizirana v različne oblike, ki morajo zagotoviti tako delitev dela in pristojnosti, da bo podjetje doseglo cilj, zaradi katerih je bilo ustanovljeno. Ne obstaja neka idealna ali optimalna organizacija, odločiti se moramo za tako, ki po našem mnenju prinaša čim več dobrih in čim manj slabih posledic. Na prilagajanje in oblikovanje organizacijskih oblik podjetij vplivajo spremembe na trgu in to, kako vodstvo podjetja zaznava pomen nabavne funkcije. Na vlogo nabavne funkcije in njeno organiziranost še posebno vplivajo spremembe konkurenčnega okolja. S spreminjanjem vloge nabavne funkcije, njenih pooblastil in odgovornosti se spreminjata tudi organizacija in poslovanje nabave. Organiziranost nabavne funkcije v podjetju mora biti usklajena z organiziranostjo podjetja kot celote. Ločimo centralizirano, decentralizirano in kombinirano nabavno poslovanje. Centralizirano nabavno poslovanje je takrat, ko podjetje do dobaviteljev nastopa enotno, nabava učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja, ravnanje z zalogami je gospodarnejše, zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta se povečuje produktivnost v nabavi, zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu, uporaba finančnih sredstev je racionalnejša, zmanjšuje se število naročil, nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev. V tem primeru se na nivoju celotnega podjetja organizira nabavna funkcija, v katero so vključeni strokovnjaki, ki izvajajo naloge nabavne funkcije tako na strateški kot taktični ravni. Takšna oblika organiziranosti ima lahko velike prednosti, če nabavna funkcija sodeluje z drugimi funkcijami v podjetju. Prednost centralne nabavne organiziranosti je v združevanju, poenotenju in optimiranju izdelkov in dobaviteljev, to pa vodi v boljše pogajalske pozicije in boljše nabavne pogoje. Pri decentraliziranem nabavnem poslovanju je vsaka enota popolnoma odgovorna za delovanje in uspešnost nabavne funkcije v njeni enoti. Slabost takšne organizacije je v nepovezanem nastopu različnih enot do istih

dobaviteljev, različni nabavni pogoji in načini sodelovanja do dobaviteljev in neizkoriščene možnosti nabavnih sinergij podjetja kot celote (Potočnik 2002, 43, 44, van Weele 2002, 238).

Vsaka od organizacijskih oblik ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Sedaj se povečuje trend organiziranja centralno-decentralnih nabavnih funkcij. Na strukturo nabavne organizacije vplivajo številne spremenljivke, zato je posamezna podjetja težko primerjati. Večina podjetij si organizira nabavne funkcije kot različen splet osnovnih organizacijskih struktur, pomembno pa je, da sta vloga in mesto nabavne funkcije v organizacijski strukturi natančno določeni in da vsi udeleženci v nabavnem procesu in v najvišjem vodstvu podjetja to vlogo in mesto nabavne funkcije poznajo in razumejo (Fernandez 1995, 97). Organiziranost nabavne funkcije in zasedba delovnih mest sta pogoj za izvajanje marketinško usmerjene nabavne dejavnosti. V organizacijskih shemah morajo biti jasno opredeljena pooblastila in odgovornost vsakega izvajalca oz. delovnega mesta, da ne bi bilo nesporazumov glede tega, kdo sprejema odločitve in kdo jih mora izvajati. Seveda mora v podjetju obstajati pripravljenost za timsko delo in sodelovanje z vsemi sektorji. Temu bi lahko rekli tudi notranji marketing, končnega kupca pa ne zanimajo oblike organiziranosti. Izvajanje takih marketinških funkcij pripomore k zadovoljstvu zaposlenih in doseganju dobička za nadaljnji razvoj. Večji nabavni oddelki so lahko podobno organizirani kot marketing prodajnih oddelkov.

- Oblika organiziranosti glede na izdelke: taka organiziranost je praktična v podjetjih, ki imajo veliko ponudbo izdelkov in se močno razlikujejo po zahtevnosti specifičnih znanj nabavnikov.
- Oblika organiziranosti glede na geografska področja: prednost le-te je v tem, da se lažje prilagodi posebnostim trga in organizira dostavo izdelkov.
- Matrična organiziranost: ta oblika organiziranosti je izvedena kot kombinacija izdelčne in geografske organiziranosti, zanimiva je takrat, ko nabavljamo veliko število izdelkov na številnih trgih, ki se večkrat menjavajo.

### **2.3 Posebnosti raziskave marketinga na nabavnem trgu**

Ne glede na to, o kakšni obliki trga govorimo, trg razumemo kot institucionalno in tehnično oblikovane stike oseb, ki v določenem prostoru in času ponujajo izdelke ter po njih sprašujejo. V ožjem pomenu je trg usklajevanje interesov ponudnikov in povpraševalcev pri zadovoljevanju njihovih potreb. Zato je pomembno poznati tako število udeležencev, ki se na nekem trgu pojavljajo kot kupci ali ponudniki blaga in storitev, kot tudi to, kakšni so stiki med ponudniki in povpraševalci, ter navsezadnje, kakšni so stiki znotraj skupine ponudnikov oz. povpraševalcev. Stališče, da je število oseb tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja edino merilo vplivne moči na trgu, ne more biti povsem točno. Vpliv enim in drugih na trgu se kaže tudi v količini in

vrsti finančnih sredstev, ki jih imajo kupci oz. ponudniki na voljo, v naravi ponudbe in povpraševanja, v stopnji organiziranosti trga, v količini ipd. Nenehno se dogajajo spremembe in treba se jim je prilagajati, zlasti ob upoštevanju globalizacije tržnih odnosov. Sodobno poslovanje torej predvsem v proizvodnih organizacijah zahteva pozorno spremljanje nabavnega trga, saj s tem zmanjšamo vrsto poslovnih tveganj, kot na primer tveganje pri investiranju, proizvodno tveganje, tveganje pri nabavi, finančno tveganje in tveganje pri prodaji. Da nabava lahko izpolnjuje naloge, ki izhajajo iz tega, je treba raziskati njen trg (Završnik 2004, 36):

- spoznati stanje na nabavnem trgu,
- opredeliti realne probleme na njem ter z njimi seznaniti proizvodnjo in prodajo,
- postaviti nabavno-tržne cilje in jih uskladiti s cilji proizvodnje in prodaje (s tem pa tudi s cilji marketinga),
- pripraviti ustrezne nabavno-tržne aktivnosti (sestavni del strategije marketinga),
- opravljati vsebinski nadzor nad dejavnostmi nabavne funkcije.

Temeljni cilj raziskave nabavnega trga je doseči večjo preglednost vseh nabavnih trgov in s tem izboljšati uspešnost nabavljanja. Tako postavljene cilje je mogoče dosežati le s tržno-raziskovalno aktivnostjo, ki jo podobno kot pri raziskavah prodajnega trga razvrstimo na (Dubrovski 2006, 114):

- primarno raziskavo nabavnega trga in
- sekundarno raziskavo nabavnega trga.

Obe raziskavi sta usmerjeni predvsem na naslednja področja:

1. opredelitev potreb organizacije po nabavljanju,
2. raziskava stanja na nabavnem trgu,
3. raziskava o dobaviteljih,
4. raziskava poti in metod nabave,
5. raziskava nabavnih cen,
6. raziskava objektov nabave (blaga in storitev),
7. raziskava konkurence.

Z raziskavo nabavnega trga podjetje pridobiva podatke o možnosti nabave materiala. Posebej mora proučiti nabavni trg, kadar razširja proizvodnjo, uvaja nove izdelke, spreminja proizvodni program ali kakovost proizvodov, uvaja nov tehnološki postopek ipd. (Završnik 2004, 38).

#### **2.4 Marketinško – informacijski sistem (MIS)**

Po Buncu (1985, 48) je MIS – kot del poslovnega informacijskega sistema – »sistem sistematičnega in kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja,

skladiščenja, simuliranja in dajanja oz. predstavljanja tržnih informacij, ki so potrebne pri marketinških odločitvah. MIS izkorišča interne in eksterne vire poslovnih podatkov in informacij. Faktorji uspešnega delovanja MIS pa so strokovni kadri, računalniški »hard« in »software« ter pristopi, metode in tehnike raziskave in analize tržnih podatkov in informacij«. Za odločanje potrebujemo informacije, ki morajo biti pravočasne, objektivne in kakovostne. Od informacij je odvisen uspeh podjetja. Pri oblikovanju marketinških aktivnosti potrebujemo objektivne in celovite informacije o dogajanju na domačem in tujem trgu (Devetak 2007, 46). Tržne raziskave predstavljajo temeljni in vsebinski del marketinško informacijskega sistema (MIS). Glede na dejstvo, da tržne raziskave niso poceni, moramo vrednost informacij vedno primerjati s stroški njihovega pridobivanja.

Kotler (1996, 136) pravi: »Marketinški informacijski sistem je kontinuirana in vzajemno delujoča struktura ljudi, opreme in postopkov, oblikovanih za zbiranje, analiziranje in vrednotenje in distribucije primernih, pravočasnih in točnih informacij nosilec marketinških odločitev za izboljšanje marketinškega planiranja, izvajanja in nadzora.« Tržne informacije je mogoče razdeliti na več deset različnih vidikov. Paziti je treba, da ne zaidemo v nepotrebno drobljenje in ne ustvarjamo zmede pri prepoznavanju posameznih informacij.

#### **2.4.1 Zbiranje podatkov in informacij**

Zbiranje podatkov in informacij mora izhajati iz značilnosti marketinških odločitev v konkretni organizaciji in posredno tudi iz potreb odločitvenih ravni po tržnih informacijah. Podatke in informacije za potrebe marketinškega informacijskega sistema je treba zbirati:

1. z raziskavo prodajnega in nabavnega trga,
2. z obveščanjem o sprotnih spremembah na prodajnem in nabavnem trgu,
3. z zbiranjem tistih podatkov in informacij iz poslovno informacijskega sistema, ki jih potrebujemo pri marketinškem odločanju.

Od kakovosti vhodnih podatkov so odvisne končne informacije, zato je treba upoštevati naslednje kriterije:

- kriterij ciljne usmerjenosti za zadovoljevanje potreb po tržnih informacijah pri vseh potencialnih odjemalcih,
- kriterij sistematičnosti in diferenciranje informacij glede na odločitvene ravni,
- kriterij kontinuitete,
- kriterij celovitosti, upoštevanje vseh možnih notranjih in zunanjih virov,
- kriterij zanesljivosti,
- kriterij racionalnosti, ovrednotiti uporabno vrednost in porabo sredstev pri tem.



Raziskava marketinga je nedvomno ključna aktivnost v okviru marketinga, saj se prav v njenem delovanju potrjuje marketinško razmišljanje in ukrepanje v organizaciji. Področje raziskave marketinga je široko, saj zajema vsebinski, metodološki in organizacijski vidik zbiranja in interpretacije podatkov in informacij, ki so povezane z odnosi med organizacijo in trgom: prodajnim in nabavnim (Radonjič 2006, 120–121).

#### **2.4.2 Pomen MIS pri raziskovanju nabavnega trga**

Kakor imajo pri prodajnem trženju iniciativo proizvajalci oz. dobavitelji (z izdelkom, s ceno, tržnimi potmi, promocijo ipd.), tako imajo pri nabavnem trženju kupci iniciativo pri izbiri dobaviteljev; pri tem se naslanjajo na zanesljivost dobav, rokov, kakovosti, prodajnih pogojev, dolgoročnega sodelovanja ipd.

Proces nabavnega odločanja je na prvi pogled enostaven in poteka po naslednjem vrstnem redu: ugotovitev potreb, specifikacija materiala, iskanje materiala in dobaviteljev, ocenjevanje materiala in dobaviteljev, izbira materiala in dobaviteljev, odločanje o nabavi (Devetak 2007, 41). Ker pa se moramo danes hitro in kakovostno odločati, moramo imeti za vsakega od naštetih korakov pripravljeno bazo podatkov, ki jo stalno dopolnjujemo. Tržne razmere se spreminjajo (ponudba in povpraševanje), zato tržniki ne morejo natančno planirati količin izdelkov za prodajo. Posledica tega so lahko nujna naročila. Nujna je dobra povezanost MIS z nabavo (Devetak 2007, 42). Pomembno je sodelovanje med nabavniki in tržniki. Tržniki morajo predvidevanja o prodaji stalno usklajevati s predhodno izdelanimi plani, da nabavniki lahko zagotovijo zadostne količine izdelkov za proizvodnjo po optimalnih pogojih. Obratno morajo nabavniki pravočasno obveščati tržnike (tudi plansko proizvodne oddelke) o gibanjih na trgu, predvsem o cenah in dobavnih rokih. Navadno so si želje in možnosti med posameznimi faktorji v podjetju, kot so proizvodnja, nabava, prodaja in finance v nasprotju, prodaja želi večje zaloge, tudi nabava lažje in ceneje kupi več, finančniki jim nasprotujejo zaradi večjih stroškov. Naloga nabavnega marketinga je v analizi in tekočem opazovanju različnih trgov, ki vključujejo zbiranje vseh informacij:

- s strani ponudbe in povpraševanja,
- o poteku konjunktura zanimivih panog in plačilno sposobnih tržnih segmentov,
- o gospodarskih in socialno-političnih vplivih.

#### **2.5 Strokovni kadri**

Podjetje bo konkurenčno, če ima pred konkurenti prednost v superiornih sposobnostih, ki se odražajo v strokovnih kadrih in superiornih virih. Za učinkovito nabavno trženje so potrebna precejšnja znanja, ki zadevajo (Tavčar 2002, 52):

- funkcije nabavljanja in managementa materialov;
- kakovost, zagotavljanje kakovosti, specifikacije in standardizacija;

- viri nabav, principi, mednarodno nabavljanje, cenovna načela, koncepti pogodb in cen, vrednosti, investicijska oprema, odločitev »narediti ali kupiti«;
- sorodne dejavnosti: transport, prevzem in skladiščenje, odpadki;
- načrtovanje, načela in pravila, postopki, organiziranost, osebje, ocenjevanje in nadzorovanje, pravne zadeve, računalniško podprti sistemi.

Prav od strokovnih kadrov, njihove motivacije in stimulacije je odvisen končni uspeh poslovanja podjetja, zato je treba pravočasno usposablјati nove strokovne kadre. Kadre lahko izbiramo znotraj podjetja ali jih poiščemo zunaj organizacije. Obe možnosti imata nekaj prednosti in tudi pomanjkljivosti (tabela 2.2).

**Tabela 2.1** Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov

	Prednosti	Slabosti
Notranji:	So že usmerjeni v organizacijo, o njih so na voljo zanesljive informacije, stroški izbire so nižji, notranja morala narašča, ko ljudje vidijo možnosti za vertikalno mobilnost, nagrajena je uspešnost.	Lahko obstaja manj novih idej, neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjani, na izbiro vpliva notranja politika, lahko zahteva dolgo in/ali drago usposabljanje, kandidatovo trenutno delo se lahko prekine.
Zunanji:	So potencialni vir novih idej, lahko imajo širše izkušnje, lahko poznajo konkurenco, lahko obvladajo različne nove specialnosti.	Možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij, Potencialni notranji kandidati se lahko počutijo zavrnjene, novi zaposleni imajo lahko počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo, proces izbire je lahko dražji.

Vir: Merkač Skok 2005, 132.

Ključnega pomena so kadri, ki se v nabavnem delu lahko vključijo v razvoj izdelkov pri obravnavanju materialov, stroškov in kalkulacij cen. Pri izbiri in napredovanju strokovnih kadrov sta posebno pomembni stimulacija in motivacija. Pri zaposlovanju zunanjih kadrov je odločilen imidž podjetja. Podjetja z jasno vizijo in strategijo razvoja načrtujejo ustrezne kadre in opredelijo cilje za kadrovanje ne le za tekoče obdobje, ampak tudi za prihodnost. Posebno skrb posvečajo stalnemu izobraževanju ob delu. Glavni kazalci pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih v nabavi se odražajo v rezultatih opravljenega dela. V marketingu je ocenjevanje težje in je vezano na daljši rok. Ocenjujemo jih lahko glede na vložena sredstva (obiski sejmov in potencialnih dobaviteljev) in rezultate. Žibret (2008, 162–164) navaja, da je treba za delo v nabavi nujno izbrati in usposobiti ustrezne kadre, ki ne delujejo zgolj kot izvajalci operativne nabave.

### **3 MARKETINŠKI SPLET**

Čeprav se ponudba in povpraševanje spreminjata in se pojavljajo novi pogoji v trženjskem okolju, je še vedno nujno potrebno celovito obvladovanje marketinškega spleta. Marketinški splet je kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati, če naj doseže učinkovito nabavljanje (Devetak 2007, 20).

#### **3.1 Značilnosti nabavljenih materialov**

##### **3.1.1 Nabavna dobrina**

Materiale in izdelke, ki jih kupujemo, moramo po tehnični plati natančno spoznati, preden se lahko ciljno in uspešno ukvarjamo s tržnim dogajanjem. Zato mora biti tržnemu raziskovalcu jasno, katere surovine in izdelki so na določenem trgu. Potrebno je slediti tendencam in tehničnemu napredku. Brez poznavanja osnovnih dejstev je težko napovedovati spremembe cen in kakovost izdelkov. Raziskovalec nabavnega trga mora poznati celotne potrebe podjetja. Poznati mora končne izdelke, narejene v podjetju, da bi poznal namen uporabljenega materiala in normative zahtev, glede kakovosti nabavljenega izdelka (Završnik 2004, 24).

##### **3.1.2 Ponudba nabavnih dobrin**

Glavna naloga raziskovanja nabavnega trga je sestavljena iz poizvedovanja o za podjetje dosegljivi ponudbi in nabavnih dobrinah ter analizi le-te. Pomembni predmeti raziskave so pri tem na trgu ponujene različne kakovosti in razpoložljive količine nabavnih dobrin, elastičnost ponudbe, konkurenčna situacija in tudi geografska razdelitev ponudbe. Gibanje ponudbe opredeljuje količina materiala, zato je koristno, da ugotovimo, kolikšno količino lahko ponudniki proizvedejo in kolikšne so zaloge. Poseben pomen v okviru razjasnitve strukture trga ima vprašanje moči konkurence, ki vlada med ponudniki na nabavnem trgu. Iz konkurenčnih razmerij se namreč izpelje tržna moč, ki jo ima kupec pri dobaviteljih, in pokažejo se najpomembnejše oporne točke za smiselno nabavno strategijo in taktiko (Završnik 2004, 26).

##### **3.1.3 Povpraševanje po nabavnih dobrinah**

V okviru raziskovanja nabavnega trga mora povpraševalna stran trga raziskati podobne vidike analize kot ponudbena stran. Ugotoviti je treba, kateri konkurenčni kupci so poleg našega podjetja še na trgu, koliko jih je in kolikšen tržni delež ima njihova materialna potreba na trgu. V okvir konkurence na strani povpraševanja prištevamo tudi podjetja, ki uporabljajo enak material za proizvodnjo drugih končnih izdelkov in se ne prištevajo h konkurentom pri prodaji. Raziskava povpraševanja naj bi razjasnila zlasti vprašanja, kako velik je tržni delež in kakšno težo ima povpraševanje

našega podjetja na nabavnem trgu. S tem znanjem kupec prilagodi svoje vedenje dobaviteljem. Pri raziskavi povpraševanja na nabavnem trgu moramo paziti na to, ali obstaja v oskrbovalni verigi nevarnost, da bi določeni konkurenti poskusili izsiliti svojo nabavo tako, da bi zgodaj kupili dobrine, katerih pomanjkanje nam grozi. Raziskovanje glede konkurentov je pomembno tudi zato, ker iz nakupne dejavnosti konkurentov dobimo podatke o doseženih cenah in nabavnih pogojih, dobavnih virih in uporabljenih materialih ter izpeljemo možnosti za oblikovanje drugačne nabavne strategije, ki lahko vodi do precejšnjih prihrankov (Završnik 2004, 28).

### 3.2 Politika cen

Nabavna cena igra nedvomno zelo pomembno vlogo pri nabavnih odločitvah. Vsak izdelek ima tržno ceno. Zato je pomembno, da z raziskavo ugotovimo, kakšne so cene podobnih izdelkov na trgu in koliko so kupci pripravljeni plačati za izdelek (Devetak 2007, 48). Po Radonjiču (2006, 163) nabavne cene surovin in materiala za proizvodnjo raziskujemo s pomočjo analize statike in dinamike cen na nabavnem trgu. Z analizo statike nabavnih cen ugotavljamo trenutno raven cen na nabavnem trgu. Analiza dinamike nabavnih cen omogoči vpogled v smer gibanja cen na nabavnem trgu. Pri tem upošteva gibanje cen v enem izmed prejšnjih obdobij in smer gibanja trenda. Nabavnih cen ne proučujemo izolirano, ampak v povezavi z drugimi nabavnimi kategorijami. Na ceno usmerjene raziskave so sestavljene iz treh različnih metod (tabela 3.1).

**Tabela 3.1** Raziskava nabavnih cen

	Analiza strukture cene	Opazovanje cen	Primerjava cen
Objekt raziskave	Struktura cene dobavitelja iz strokovnih postavk in dobička	Spreminjanje cen nabavne dobrine v določenem času	Cene različnih dobaviteljev glede na različno kakovost
Cilj raziskave	Preverjanje primernosti cene kot podlage za cenovna	Napoved prihodnjega razvoja cen za	Kakovost izdelka in dobaviteljev (v okviru primerjave ponudbe)
Glavno področje uporabe	Nabavne dobrine, pri katerih lahko kupec vpliva na višino cene	Nabavne dobrine, ki kažejo veliko cenovno elastičnost	Nabavne dobrine različne kakovosti od različnih dobaviteljev

Vir: Završnik 2004, 34.

V ospredju nabavne prakse sta predvsem opazovanje cen in primerjava cen. Opazovanje cen je posebno pomembno za nabavne dobrine, katerih cene se oblikujejo na blagovnih borzah in praviloma zelo močno reagirajo na spremembe povpraševanja in ponudbe. Toda tudi pri veliko polizdelkih in izdelkih je vedenje o razvoju cen v preteklosti in o pričakovanem cenovnem trendu za nabavo velikega pomena. Izvedba

analize strukture nabavne cene se pokaže priporočljiva predvsem takrat, ko je cena nabavne dobrine rezultat pogajanj med dobaviteljem in kupcem (Završnik 2004, 34).

Med vidike določanja cene spadajo potrebe kupca po določenem izdelku, ponudba konkurenčnih izdelkov na trgu, stroškovna primerjava, povpraševanje na trgu po izdelku, gibanju cen na trgu, količini izdelka, ki se nabavlja, in subjektivna stališča kupca (van Welle 2002, 278). Poleg dogovarjanja cenovne, plačilne in dobavne politike mora nabavna funkcija slediti gibanju cen materiala in storitev na trgu in vsako spremembo cene s strani dobaviteljev ovrednotiti z vidika vpliva na celotno podjetje. Različni avtorji navajajo različne metode oblikovanja cen, tako npr. van Welle (2002, 279) in Kotler (1996, 607) navajata:

- metoda stroški plus pribitki – ko na lastno ceno izdelka dobavitelj doda fiksni odstotek pribitka. Ta metoda je med najbolj uporabljenimi, čeprav pri oblikovanju cene ne upošteva razmer na trgu ter konkurenčnih cen;
- metoda ciljnega donosa – ko se na osnovi cene določi potrebna količina za doseganje praga donosa;
- metoda zaznave vrednosti pri kupcih – tu se cena oblikuje na osnovi vrednosti, ki jo izdelek predstavlja za kupca;
- metoda konkurenčnih cen – cena se oblikuje na osnovi cen konkurenčnih ponudnikov, pri čemer manjša podjetja sledijo vodilnim;
- metoda cen na natečaju – cene se določajo na osnovi predvidevanj, kakšno ceno bodo ponudila konkurenčna podjetja, ki se bodo udeležila natečaja.

V današnjem ciklusu bolj ali manj upravičenih inflacijskih pritiskov, ki se kažejo v povišanih cenah vhodnih materialov in se prelagajo skozi verigo vrednosti na proizvajalca končnih izdelkov. Zaradi nezmožnosti prenosa inflacijskega pritiska v vrednostni verigi na končne kupce in zaradi povečane konkurence na trgu, je pritisk na podjetja še večji, pravi Žibret (2008, 67) in našteva inflacijske probleme podjetij:

- trg je odprt, enostavno dvigovanje končnih cen postaja preteklost;
- poudarjena uporaba globalnih nizkocenovnih virov postaja nuja;
- znanje o nabavi je dostopnejše, toda inovativna uporaba le-tega še ni razširjena;
- tradicionalne strategije ne zadostujejo več v boju proti rastoči ceni inputa, potrebna je uporaba inovativnih in naprednih nabavnih strategij.

Rešitev je v sodelovanju z dobavitelji, z vpeljavo inovativnih in naprednih nabavnih strategij ter uporabi selektivnih nabavnih virov, ki so med glavnimi pogoji za uspešen boj proti inflacijskim pritiskom in zagotavljajo pozitivno poslovanje podjetja. Avtor je izdelal posebno strateško orodje »Diamant nabave« za zniževanje stroškov, ki jo imenuje: Inovativni pristop k zniževanju stroškov. Diamant na eni strani prikazuje tradicionalni pristop k nabavi, to so konsolidacija števila dobaviteljev, pogajanja za

cene, širitev baze dobaviteljev ipd. Na drugi pa strategije inovativnega oz. naprednega pristopa k ustvarjanju vrednosti z razvijanjem boljšega sodelovanja z dobavitelji in s skupnim zmanjševanjem stroškov, da bi se izboljšala struktura stroškov poslovanja.

### **3.3 Tržne poti in logistika**

Proučevanje nabavnih poti obsega proučevanje celotne poti nabavne dobrine od dobaviteljev do kupcev, ki jo predelujejo, sestavljajo, uporabljajo ali preprodajajo. Za nabavni trg je značilno, da nabava poteka večinoma neposredno od proizvajalcev do predelovalcev. Pri nabavi pomožnega materiala in opreme vstopa na nabavni trg tudi več posrednikov. Pri proučevanju nabavnih poti je pomembno, da natančno razlikujemo fizično pot blaga, ki lahko poteka drugače, kot poteka pot menjalnih transakcij od proizvajalca (dobavitelja) prek vseh posrednikov do predelovalca (Završnik 2004, 36).

Analitično je treba oceniti, ali metoda manjšega števila večjih količin glede na naravo proizvodnje in prodaje prinaša več prednosti kot pomanjkljivosti. Prednost so predvsem ugodnejši pogoji nabave, zniževanje nabavnih stroškov in stroškov administriranja, pomanjkljivosti pa sta povečanje stroškov skladiščenja in vezave obratnih sredstev za daljše obdobje. Nabavni oddelek se največkrat odloči za kombinirano nabavno pot zaradi prednosti in pomanjkljivosti neposredne in posredne nabavne poti (Potočnik 2000, 68). Danes se razumeva logistiko vzporedno s prilagodljivostjo, logistika zajema vse materialne tokove, ki pa morajo biti ustrezno podprti tudi z informacijskimi tokovi. Obvladovanje logistike je tesno povezano z materialnim poslovanjem in ima velik vpliv na uspešnost poslovanja, zato so ji nekateri dali izraz celovita poslovna logistika, ki je pomembna zaradi (van Welle 2002, 206):

- krajših življenjskih ciklov izdelka (manjša dolgoročna poraba istih materialov),
- naraščanja ponudbe različnih vrst izdelkov (večje število različnih materialov),
- spremembe razmerja moči med kupci in dobavitelji (kupec določa pogoje),
- zmanjšanja dodane vrednosti (zaradi naraščanja materialnih stroškov),
- preureditve proizvodnih procesov (nekatera podjetja jih zaradi ekonomije obsegov združujejo, druga jih zaradi prilagodljivosti locirajo na celotnem globalnem področju),
- razvoja računalniške znanosti in informacijskih tehnologij (omogoča lažje prilagajanje spremembam, hitrejšo obdelavo podatkov in poenostavitev administrativnih opravil),
- vse večjega pomena izvoza, kar je pogojeno z distribucijsko mrežo – logistiko.

Uspešnost in učinkovitost logistične funkcije se meri tudi skozi nemoten potek proizvodnega procesa, ki je dosegljiv z ustvarjanjem zalog ali z natančnim načrtovanjem nabave materialov in materialnih tokov. Nabavna funkcija lahko doseže velike prihranke za podjetje z učinkovitim načrtovanjem in optimiranjem logistike do

dobaviteljev. Te rešitve se kažejo v večjih zahtevah do dobaviteljev zaradi teženj po zniževanju stroškov, zniževanju zalog, skrajševanju dobavnih časov in prilagodljivosti dobavne dinamike s strani dobaviteljev. Poglavitna naloga logistike namreč ni tehnološka, temveč ekonomska in se odraža v zmanjševanju stroškov (Čižman 2001, 6).

### **3.4 Politika tržnega komuniciranja**

Podjetja morajo ustrezno predstaviti svojo nabavno politiko, tako notranjim uporabnikom kot obstoječim in potencialnim dobaviteljem. V ta namen lahko s pridom izkoristijo rešitve informacijske tehnologije, vendar kljub temu še vedno ostajajo pomembni osebni stiki med partnerji. Z grajenjem partnerskih odnosov se pomen osebnih stikov še povečuje, informacijska tehnologija pa omogoča, da so stiki lahko še uspešnejši. Komuniciranje ima v nabavnem trženju pomembno vlogo, saj je uspešnost vsakega procesa odvisna tudi od učinkovitosti prenosa informacij med udeleženci v procesu. Strateška nabava ima v komunikacijah v nabavnem odnosu trojno vlogo:

- koordinacijsko ali usklajevalno: pri nabavnem odnosu mora uskladiti medsebojne aktivnosti obeh strani z ustrezno, pravilno in pravočasno izmenjavo informacij, sem lahko uvrstimo tudi nabavna pogajanja,
- nadzorno: z izmenjavo informacij med nabavnimi viri in notranjimi uporabniki usklajuje in usmerja svoje aktivnosti za izboljševanje nabavnega procesa,
- izobraževalno: z obojestranskim prenosom informacij med nabavnimi viri in notranjimi uporabniki stalno prenašajo znanje in izkušnje med njimi (strateška nabava ima ključno povezovalno vlogo, saj je vmesni člen pri izmenjavi informacij med podjetjem in dobavitelji (van Welle 2002, 104).

Ob povečanem pomenu nabave se podjetja odločajo za temeljne spremembe v odnosih z dobavitelji. V preteklosti je veljal tradicionalen odnos, kjer sta dobavitelj in kupec gledala na problem vsak s svojega zornega kota. Pri strateškem partnerstvu pa ju problem povezuje in ga skušata rešiti skupaj. Vrednost, ki jo ustvarjata dobavitelj in odjemalec, se izraža v obliki treh učinkov (Ford 1997, 297):

- ekonomski učinki,
- strateški učinki,
- psihološki učinki.

Ljudje so tisti akterji, ki odločajo, ali bo dolgoročno sodelovanje uspelo ali ne. Karakteristike učinkovitega komuniciranja so prikazane v tabeli 3.2:

**Tabela 3.2** Karakteristike učinkovitega komuniciranja

KARAKTERISTIKA	USMERJENOST NA
Osredotočenost na kupca	Korist kupca in odpravljanje problemov, povezanih s kupcem
Vsestranska in razumljiva	Doseg vseh posameznikov
Osebna	Stik, ki omogoča največjo učinkovitost
Odprta	Prosta izmenjava informacij z usmeritvijo k sodelovanju in zaupanju
Dovzeta	Ustvarjanje postopkov za prepoznavanje potreb po spremembah
Pogosta	Stalen pretok operativnih informacij, ki razvijajo in podpirajo strateške
Dvosmerna	procese
Večnivojska	Poslušanje in učenje od drugih
Večfunkcijska	Odstranitev hierarhičnih preprek
V realnem času	Odstranitev funkcijskih preprek med službami in organizacijami
	Elektronska izmenjava podatkov

Vir: O' Neal 1991, 1.



## **4 STRATEŠKO OBVLADOVANJE NABAVNEGA PROCESA**

### **4.1 Politika in strategija podjetja**

Ker obsega delovanje organizacije in udeležencev organizacije nepregledno in neobvladljivo množico sestavin in dejavnikov ter vzročnih povezav med njimi in ker teh dejavnikov ni mogoče zanesljivo napovedovati za prihodnje, saj se nenehno spreminjajo, je dobro izbrati poenostavljeno miselno podobo najpomembnejših sestavin delovanja organizacije. Obnese se takšna podoba, ki obsega cilje in doseganje ciljev – strategijo; strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev (Bilosavo 2006, 42).

Vrste strategij lahko opredelimo v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu Pučko (1993, 195) definira strategije kot osnovne dolgoročne smotre in cilje podjetja ter smeri delovanja resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Če jo definiramo ožje, je to sredstvo za doseganje načrtovanih ciljev. Izvajanje strategije naj bi podjetje privedlo do dolgoročno zastavljenih ciljev, zato je strategija specifična za vsako posamezno podjetje. Najprej je treba zgraditi strategijo podjetja kot celote in na tej osnovi oblikovati poslovno strategijo. Zadnja stopnja je oblikovanje funkcijskih strategij po poslovnih funkcijah.

*Veriga vrednosti:* Analiza verige vrednosti se osredotoča na to, kako posamezne dejavnosti znotraj organizacije ustvarjajo dodano vrednost, kaj določa stroške izvajanja teh dejavnosti. Učinki povezav med dejavnostmi niso omejeni samo na dejavnosti znotraj verige vrednosti ene organizacije, ampak se kažejo tudi v povezavah med organizacijo in drugimi udeleženci na tržni poti: dobavitelji, distributerji, odjemalci (Bilosavo 2006, 93–94).

### **4.2 Strategija nabave in strategija marketinga**

Nabavnih strategij je veliko, med seboj se razlikujejo predvsem glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo, manj pa glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo. Z razvojem nabavne funkcije in večanjem njenega pomena na strateškem nivoju podjetja so se spremenile in razvile na višji nivo tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljev, zniževanju stroškov in pospeševanja inovativnosti na strani dobaviteljev (Hribar 2005, 39).

Pučko (1997, 86) opredeljuje kot najvišjo celovito strategijo podjetja, ki določa, s katerimi poslovnimi področji se bo ukvarjalo podjetje. Treba je opredeliti tri dejavnike, ki najbolj vplivajo na položaj podjetja na trgu: ciljne kupce, konkurente in dobavitelje.

#### **4.2.1 Strategije nabavnega trženja**

Različni avtorji različno razlikujejo nabavne strategije, predvsem zaradi svojih različnih pogledov na nabavno področje, zaradi delovanja v različnih okoljih in delovanja v različnih časih. Zato so poznani različni pristopi k oblikovanju nabavnih strategij. Pomembno je, da jih znamo združiti v celoto. Tavčar (2000 52, 53) navaja, da strategije trženja obsegajo naslednja področja:

- načrtovanje materialnih potreb – obsega proizvodnjo in zaloge,
- pravočasno oskrbovanje,
- obvladovanje kakovosti,
- analiziranje vrednosti.

Nadaljuje, da je sodobno nabavno trženje lahko aktivno, »ofenzivno« kot prodajno trženje; usmerjeno je proti ciljem managementa materialov – predvsem k zanesljivi in nasploh kakovostni oskrbi po zmernih cenah. Van Weele (2002, 149) navaja štiri osnovne strategije:

- strategija partnerstva, katere cilj je vzpostaviti partnerski odnos, ki temelji na odprtih kalkulacijah, usklajevanju in dogovarjanju ter skupnem sodelovanju,
- strategija konkurenčnih ponudb: na osnovi konkurenčnih ponudb se oblikuje cena, tu odnosi z dobavitelji niso dolgotrajni, podjetje doseže najnižjo možno ceno ob določenem nivoju kakovosti in zanesljivosti dobave,
- strategija zagotovitve stalnosti dobav: zajema aktivnosti iskanja novih dobaviteljev in alternativnih materialov oziroma izdelkov, da se zmanjša odvisnost podjetja od posameznega dobavitelja; cilj te strategije je zagotoviti stalnost dobav za materiale ali izdelke, ki so ozko grlo pri dobavah, analiza tveganja nabave je sestavni del izvajanja te strategije,
- strategija sistemskih pogodb: tu je cilj zmanjševanje administrativnih in logističnih stroškov ter poenostavljanje postopkov naročanja in dobav.

Po Andersu (1992, 62) so nabavne strategije odvisne tudi od:

- razmer v panogi, v kateri je podjetje (razmere pogojujejo vstopne in izstopne ovire ter odvisnosti dobaviteljev od panoge),
- nabavnega trga (podjetja lahko nabavljajo na lokalnem ali globalnem trgu),
- velikosti in vpliva dobavitelja (vodijo v smeri zmanjševanja odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev),
- vrste nabavnega materiala ali izdelka (podjetja imajo možnost kupovati le posamične sestavne dele ali celotne sklope),

- razmer v okolju (vplivajo predvsem v interesu varovanja okolja in izbire dobaviteljev, ki uporabljajo do okolja prijazne materiale, izdelke, tehnologije ter aktivno izvajajo skrb za varovanje in čisto okolje).

Anders (1992, 24) navaja tri osnovne strategije; in sicer glede na odnos pomembnosti nabave za podjetje proti dobavnemu potencialu:

- strategija popolnega izčrpavanja: gre za agresivno strategijo, kjer je aktivnost nabavne funkcije zelo velika,
- selektivna strategija: tu se nabavne količine sprejemajo selektivno, odvisno od posameznih primerov,
- strategija zadrževanja: pri tej je vloga nabave zadržana, nabavna funkcija pa lahko vzdržuje formalne stike s potencialnimi dobavitelji.

Tavčar (2000, 58) poleg strategije nabavljanja »natanko ob času« (JIT) omenja tudi strategijo nabavljanja »za vsak primer« (JIC), ki se obnese v manj urejenih okoljih, kjer ni mogoče preprečiti dokaj pogostih izpadov.

#### **4.2.2 Izbira nabavnih strategij**

Nabavne strategije morajo biti usklajene s strategijo podjetja kot celote in s tržno strategijo. Na oblikovanje in izbiro nabavne strategije vplivajo:

- vloga in položaj nabave v dobavni verigi (kakšen je dobavitelj, njegov položaj in delež na trgu),
- število ugodnih nabavnih virov,
- tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu,
- stopnja poseganja države na posameznem trgu,
- sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije (Iršič 1998, 185).

Oblikovanje nabavne strategije ni enkratno opravilo, saj se zaradi upoštevanja vseh dejavnikov, ki vplivajo na izbiro nabavne strategije, ob njihovi spremembi pojavi tudi potreba po spremembi in prilagajanju nabavne strategije. Kraljič (1983, 109) opisuje izbiro nabavne strategije v več zaporednih korakih:

- predmete nabave najprej razdelimo v skupine glede na pomembnost nabavnega predmeta za podjetje in glede na tveganje oskrbe,
- nato analiziramo nabavni trg za vhodne predmete nabave,
- določimo celostno nabavno pozicijo,
- oblikujemo oziroma izberemo nabavno strategijo.

Kraljičev (1983, 109) matrični pristop izbire nabavne strategije temelji na primerjavi dveh dejavnikov, in sicer pomembnosti nabavnega predmeta za podjetje in tveganosti oskrbe.

Slika 4.1 Matrični pristop k nabavi proizvoda

Vpliv nabave na finančni rezultat	velik	Vzvodni materiali »konkurenčne ponudbe«	Strateški materiali »partnerstvo«
	majhen	Običajni materiali »sistemsko sklepanje pogodb in elektronsko poslovanje«	Materiali, ki pomenijo ozko grlo »zagotovitev stalnosti dobave in iskanje alternativ«
		majhno	veliko
<b>Dobavno tveganje</b>			

Vir: Kraljič 1983, 114.

Upoštevati moramo, da podjetje ne sme imeti ene same nabavne strategije. Posamezne strategije mora medsebojno kombinirati in dopolnjevati, izbira pa je pogojena s pomenom nabavljenih materialov, vrednostjo nabave, številom ponudnikov, razpoložljivostjo materialov oziroma izdelkov na trgu, pogajalsko močjo kupca in dobavitelja itd. Izbira ustreznih strategij mora slediti spremembam na nabavnem trgu in se jim prilagajati (Kos 2007, 15). Tudi Žibret (2008, 68-69) navaja, da poenotena nabavna strategija ne obstaja. Tradicionalni pristop k nabavi daje omejene rezultate, inovativni pristop kupec – dobavitelj pa se je izkazal za zelo uspešnega.

Tabela 4.1 Tradicionalni in inovativni pristop k nabavi

Tradicionalni pristop k nabavi	Inovativni pristop k nabavi
Zniževanje cen dobaviteljev preko strukturnih tenderjev, povezovanje količin, Interne ideje izboljšave in prihrankov.	Skupni programi, zmanjševanje stroškov, »fitnes program« za dobavitelje »redizajn« proizvodov, usmerjen v zmanjševanje stroškov.

Vir: Žibret 2008, 69.

Ohranjanje plodnega in dolgoročnega sodelovanja med podjetjem in dobaviteljem ni lahka naloga. Temeljiti mora na zaupanju, odprtosti in na informacijski mreži ter na prenosu znanja v skupnih projektih.

Najpogostejša strategija nabave (Žibret 2008, 70):

- Skupni programi zmanjševanja stroškov temeljijo na obojestranskem interesu za zmanjševanje stroškov v celotni vrednostni verigi. Kot temelj mora biti vzpostavljena močna baza t. i. strateških dobaviteljev, ki imajo možnost spremljati zahteve potrošnika.

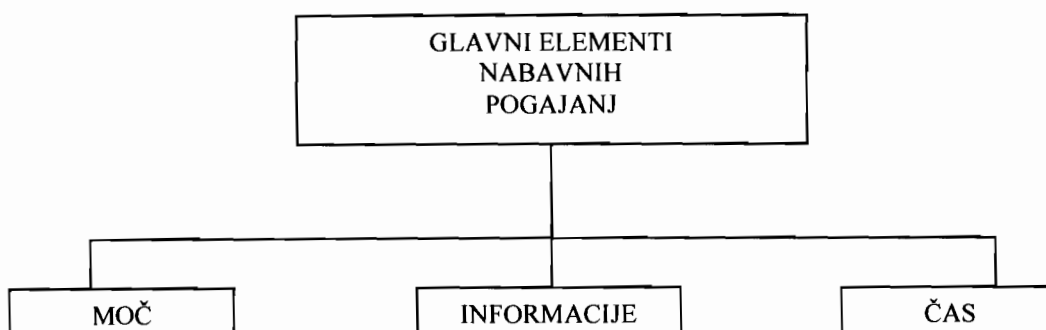
- Program »fitnes« za dobavitelje se ponavadi uporablja tedaj, ko ima kupec boljše poznavanje, boljšo tehnologijo in boljši pristop k le-tem kot njegov dobavitelj. Kupec s posebnim programom podpira dobavitelja, tako da mu na različnih področjih zagotavlja dostopnost »inputa«, nižje vhodne stroške in ustrezno raven kakovosti na daljši rok.
- Redizajn proizvodov, usmerjen v zmanjševanje stroškov (design-to cost), uporablja se najpogosteje pri kupcih in dobaviteljih, ki razčlenjujejo komponente svojih proizvodov in se želijo od konkurence naučiti ali jo celo prehiteti, da bi izdelali končni proizvod ceneje in učinkoviteje.

#### 4.2.3 Pogajanja pri nabavljanju

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanja teh odnosov. Obsegajo dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin. Pogoj zanje so znanja o spodbudah in vplivanju, o vodenju ljudi, o komuniciranju, o razgovorih. Pogajanja so ciljna dejavnost, saj skušajo doseči skupna stališča udeležencev. Zato ima vsako pogajanje cilj, za vsako kaže zasnovati strategije za doseganje cilja. Strategija obsega načine (usmeritve, vsebino), urejenost pogajanja (vloge udeležencev, potek) in resurse za pogajanja (materialne in nematerialne) (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 306). Pri izbiri strategije in taktike pogajanj je pomembno, s kom se pogajamo: ali z dobaviteljem ali partnerjem. Pogajanje z dobavitelji je primerno, kadar gre za enkratne posle in kadar je nasprotna stran proti partnerskemu sodelovanju. Da pa dosežemo partnersko sodelovanje, je potreben čas (Lysons 2000, 451, 452).

Obstajajo specifične taktike (strategije) v procesu pogajanj. Nekatere so trde in brezobzirne, pomembno je, da jih poznamo, saj jih lahko uporabi prav pogajalski partner.

Slika 4.2 Glavni elementi nabavnih pogajanj



Vir: Šmid 2003, 27.

Strategija ali slog pogajanj zadeva vsebinsko naravnost pogajanj. Zaradi velikih razlik v vsebinski naravnosti ločimo klasična pogajanja in načelna pogajanja.

Klasična pogajanja so ožja tako po vsebini kot po presojanju dolgoročnejših izidov, uporabljajo skoraj vsa sredstva za doseganje ciljev in pri tem ne poznajo posebnih zadržkov. Načelna pogajanja so širša in globlja, bolj upoštevajo druge udeležence in dolgoročneje presojujejo stališča glede na izide pogajanj. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 316) trdijo, da je klasična pogajanja mogoče opravljati na popustljiv in nepopustljiv način, med njima pa je precej razlik.

1) Nepopustljivi slog pogajanj:

- pogajanja se sučejo okrog stališč, ki jih pogajalci ne spreminjajo, če le zmorejo,
- pogajalci se identificirajo s svojimi stališči in občutijo nelagodnost ob misli, da bi se jim morali odpovedati,
- zaradi togega oklepanja stališč se rado primeri, da pogajalci sporazuma sploh ne morejo izoblikovati.

2) Popustljivi slog pogajanja:

- če pogajalci spoznajo, da s togimi, trdimi stališči ne morejo doseči sporazuma, se odločijo za drugo skrajnost,
- poskušajo biti ljubeznivi in uglajeni, do sopogajalca kar najbolj prijateljski – saj pričakujejo, da se bo tako lažje odločil za njihovo stališče.

Po podatkovni naravnosti je mogoče sloge deliti tudi drugače – na podatkovni, intuitivni, normativni in analitični slog (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 317). Z nabavno pogajalsko strategijo poimenujemo splošen načrt, kako doseči cilje, ki smo si jih postavili v pogajanjih. Podobno Kovačič (1996, 55) našteva dve temeljni nabavni pogajalski strategiji, in sicer združevalno in razdeljevalno. Strategijo uresničujemo s pomočjo pogajalske taktike. Taktike pogajanj morajo pogajalci dobro poznati. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 319, 320) naštevajo:

- Statični vidik – adaptiranja so pozicijska pogajanja. Obe strani že pred pogajanjem ocenjujeta, kje med nasprotujočimi si stališči so možnosti za sporazum. Udeleženci se ne odločajo sporazumno, temveč s postopnim popuščanjem od začetih zahtev. So pasivna in manj ustvarjalna. Pogajalci lahko prezrejo za svojo stran ugodne možnosti – če so le-te zunaj vnaprej določenih pasov med želenim dosežkom in skrajnim popuščanjem;
- Dinamični vidik – manipuliranje so pogajanja, ko si pobudnik, kasneje pa tudi drugi udeleženci, prizadevajo vplivati na občutek koristnosti stališč za posamezne udeležence, občuteno koristnost poskušajo obrniti sebi v prid. Manipuliranje je pozitivno, kadar prva stran prikazuje prednosti svojega stališča. Pri negativnem pa pušča prva stran svoje stališče ob strani, zato pa znižuje vrednost stališča druge strani.

**Slika 4.3** Pogajalske taktike

Pozitivno manipuliranje	PREPRIČEVANJE »Verjemi, da pridobiš«	NAVAJANJE »Pridobiš! Ampak, če ne ...«
Negativno manipuliranje	ZAVEZOVANJE »Saj mi ne moreš odreči«	SILJENJE »Vzemi ali pusti«

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 321.

Podobne taktike navaja tudi van Welle (1998, 335 – 336):

- vzemite ali pustite: ta taktika je za nabavo materiala najmanj primerna;
- vzbujanje zaskrbljenosti: nabavnik prijateljsko prepričuje dobavitelja, ki se pozitivno odziva, vendar jo dobavitelj lahko izrabi sebi v prid;
- kitajski prijem: kupec izjavi, da je dogovor mogoč takoj, ko bo rešil odprt problem in ker dobavitelj ta problem razume drugače, do sporazuma ne pride;
- dražba: dobavitelji postavijo najvišjo ceno in jo postopno znižujejo, kupec z malo spretnosti dobi veliko podatkov o konkurentih;
- dobri in zli: glavni pogajalec s strani kupca je trd in postavlja ekstremne zahteve, v drugem primeru ga zamenja pogajalec, ki ne postavlja ekstremnih zahtev – ima lastnost »dobrega fanta«.

#### 4.2.4 Izbira optimalnih dobaviteljev

Izbira dobrih dobaviteljev je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Nabava v podjetju s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre in kakovostne dobavitelje. Izbira dobavitelja pomeni najpomembnejšo fazo nabavnega procesa in je hkrati osnovna naloga nabavnega managementa, od katerega je odvisna zlasti uspešnost nabavnega poslovanja. Glede na značilnosti dobaviteljev so odločitve o njihovi izbiri povezane z različno stopnjo tveganja (še večje je, ko je dobavitelj iz drugih držav). Da bi tveganje čim bolj zmanjšali, je treba dobavitelje stalno proučevati, tako da jih lahko ustrezno razvrstimo in izberemo. Raziskavo dobaviteljev izpeljemo v dveh delih (Radonjič 2006, 161):

- identificiramo dobavitelje,
- raziščemo njihove značilnosti.

V prvi fazi na podlagi prepoznanih nabavnih potreb ugotovimo, kdo so potencialni dobavitelji in koliko jih je. Takšne raziskave bodo podlaga za preučevanje njihovih značilnosti, ki bodo pozneje odločilno vplivale na izbiro dobaviteljev. Te raziskave so usmerjene na:

- splošne značilnosti dobaviteljev (naziv, sedež),

- prodajne značilnosti (program, prodajna politika, prodajne cene, prodajni pogoji, kreditiranje, odnos do kupcev, organiziranost in način dostave in podobno),
- druge značilnosti (opažanja pri dosedanem delu z njimi, informacije o finančni moči, solidnosti v poslovanju, strokovni kader in podobno).

Take raziskave so organizaciji v pomoč pri izbiri med dosedanjimi in novimi dobavitelji, predvsem pri izbiri števila dobaviteljev. Pri tem sta na voljo dve možnosti:

- izbrati manjše število dobaviteljev in zaradi večjih nabavnih količin nabavljati po ugodnejših nabavnih cenah, vendar je tveganje, da kdo od njih ne bo izpolnjeval svoje obveznosti, večje;
- izbrati večje število dobaviteljev in se s tem izogniti slabostim manjšega števila dobaviteljev, hkrati pa sprejeti tveganje povečanja stroškov nabave, ker se nabavljajo manjše količine.

Odločitve o izbiri števila dobaviteljev morajo načeloma temeljiti na kratkoročnih in dolgoročnejših ciljih organizacije, upoštevati je treba specifičnost poslovnega procesa in okolja organizacije. Poleg cene in kakovosti se med kriterije za izbiranje dodajajo tudi druge, mnogokrat subjektivne ocene, ki od nabavnih strokovnjakov zahtevajo visoko stopnjo strokovnosti in sodelovanje različnih poslovnih funkcij v podjetju (razvoj, finance, kakovost). Glavni cilj ocenjevanja pri izbiri dobaviteljev je ugotavljanje dolgoročne sposobnosti in zmožnosti dobavitelja, da izpolni zahteve podjetja, zato van Welle (2002, 284) poudarja, da je za celotno sliko o dobavitelju potrebno sistematično zbiranje podatkov na ravni izdelka, procesa, sistema in podjetja.

Burt in Pinkerton (1996, 112) med informacije, ki naj jih podjetja uporabijo pri odločitvah o izbiri dobavitelja, uvršča finančno stanje dobavitelja, proizvodne kapacitete, izkušnje dobavitelja, obvladovanje kakovosti v procesu, razvojni in raziskovalni potencial podjetja, dobavno zanesljivost, dostopnost in zanesljivost virov dobavitelja ter obvladovanje stroškov. Nabavni strokovnjaki se pri izbiranju ustreznih dobaviteljev velikokrat soočijo s težavami, ki izhajajo predvsem iz notranje organizacije podjetja in premajhnega vpliva ali strokovnosti nabavne službe na organiziranost podjetja (Burt in Pinkerton 1996, 107).

Podjetja za potrebe izbire dobaviteljev izdelajo različne načine vrednotenja in ocenjevanja potencialnih dobaviteljev. Postavlja se vprašanje, katera podjetja med majhnimi in srednje velikimi so lahko dovolj atraktivna, da privabijo k sodelovanju velike dobavitelje. Samo tista, ki svojo prihodnost gradijo na inovativnosti. Pri tem inovativnost lahko definiramo kot dodajanje vrednosti k odnosu podjetje (kupec) – dobavitelj. Izbira dobavitelja ne pomeni konec nabavnega procesa, saj je interes, da se vzpostavi kakovosten in dolgotrajen odnos z dobavitelji. V ta namen je vzpostavljen



proces ocenjevanja, klasifikacije in razvoja dobaviteljev (Žibret 2008, 157). Matrika aktivnosti nabave je prikazana v prilogi št. 5.

#### 4.2.5 Skrb za optimalne zaloge

Predvidevanje povpraševanja je osnova za določitev zmogljivosti proizvodnje za pokrivanje prihodnjega predvidenega povpraševanja in predstavlja izhodiščno točko pri planiranju poslovanja podjetja. Ocene prihodnjega povpraševanja prodaje imenujemo napoved prodaje. Zaloge so pomemben del premoženja podjetij. Pojavljajo se v vseh fazah procesa, podjetja pa zaradi vezave velikih količin denarja v zalogah poskušajo z različnimi orodji in pristopi znižati nivo in vrednost zalog (Gaither in Fraizer 1999, 59). Zaloge so eno najdražjih sredstev v veliko podjetjih in lahko pomenijo tudi 40 odstotkov kapitala. Zato je nadzor nad zalogami pomemben za podjetja, ki skušajo na eni strani znižati nivo zalog, po drugi strani pa ohranjajo zaloge zaradi zadovoljevanja kupcev. Najpomembnejši dejavnik pri vzdrževanju tega ravnotežja so minimalni stroški (Heizer in Render 1988, 530). Tudi Kaltnekar (1993, 256) pripisuje zalogam velik vpliv, ki ga imajo na gospodarjenje podjetja. Srečujemo se z dvema zahtevama:

- skladišče mora razpolagati z vsem potrebnim blagom v vsakem trenutku, da lahko zadovolji povpraševanju. Iz te zahteve izhaja težnja po čim večjem obsegu zalog v skladišču,
- zaloge povzročajo stroške, zato morajo biti čim manjše.

Rešitev je kompromis med tema dvema nasprotujočima si zahtevama. Pri iskanju optimalne količine zalog se srečujemo z naslednjimi vprašanji (Shroeder 1989, 419):

- Katero blago naročiti?
- Kašna naj bo količina naročenega blaga?
- Kdaj naročiti novo pošiljko blaga?
- Kateri model zalog izbrati?

**Tabela 4.2** Prednosti in slabosti prevelike oz. premajhne zaloge

	PREVELIKA ZALOGA	PREMAJHNA ZALOGA
PREDNOSTI	Manjša možnost pomanjkanja zaloge, popusti za nakup v večjih količinah, večje količine pomenijo nižje transportne in druge stroške na enoto, tržna situacija – pričakujemo povečanje cen.	Manjši angažirani kapital v časovni enoti, potrebni manjši skladiščni prostori, večja preglednost zalog, tržna situacija – pričakujemo zmanjšanje cen.
SLABOSTI	Večji vloženi kapital v časovni enoti, povečevanje stroškov – manipulacija z blagom.	Bolj pogosto naročanje – večji stroški naročanja, večja verjetnost pomanjkanja blaga.

Vir: McLain, Thomas in Mazzola 1992, 209.

Optimalni nivo zalog je kombinacija upoštevanja vseh dejavnikov, ki so pomembni v prodaji, proizvodnji, nabavi, finančah in v logistiki. Praksa uspešnih podjetij kaže na trende zmanjševanja količin in povečevanja števila ciklov. Pri optimiranju količin in števila dobav, optimiranju zalog, je kakovosten rezultat planiranja materialnih potreb lahko v veliko pomoč (Leenders, Fearon in England 1989, 165). Za vzdrževanje optimalnega nivoja zalog v organizaciji obstaja več načinov planiranja materialnih potreb. Najbolj uveljavljeni način planiranja materialnih potreb je MRP (Material Requirements Planing). To je računalniško podprt sistem, ki vsebuje že iz preteklosti znane algoritme. Na osnovi prodajnih napovedi je rezultat, ki ga potrebuje nabavna funkcija v podjetju, načrt materialnih potreb po količini in času, ki glede na dinamiko proizvodnje ob ustreznih mejnih pogojih upošteva tudi dobavne roke, velikost zalog in razpoložljive kapacitete v oskrbovalni verigi. Pri MRP gre v principu za potiskanje materiala v proizvodnjo. To pomeni, da se ne glede na trenutno dejansko stanje v proizvodnji izda nalog za nabavo materiala na podlagi operativnega plana, v katerem so podane količine in termini za dokončne proizvode. Prednost tega sistema so predvsem zanesljivo napovedovanje potreb po posameznih komponentah, posredovanje pravih informacij za planiranje zmogljivosti in avtomatično spremljanje gibanja zalog (Krajewski in Ritzman 1996, 665). Za planiranje materialnih potreb se uporablja tudi sistem EOQ (Economic Order Quantity) oziroma ekonomična količina naročanja. Materialne potrebe se pokažejo, ko pade zaloga na raven varnostne zaloge in ne upošteva dinamike prodajnih planov in potreb proizvodnje. Sistem EOQ je usmerjen v optimiranje skupnih stroškov naročanja in držanja zaloge.

Zelo poznan je sistem za načrtovanje materialnih potreb je »just in time« (JIT). Nabavna funkcija mora optimizirati celotno oskrbovalno verigo, saj je cilj pristopa v zniževanju vseh stroškov v vseh fazah procesa ter odpravljanje ali zmanjševanje deleža vseh aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti v procesu. Delo z dobavitelji zato poteka v smeri nenehnega izboljševanja procesov, učinkovitega komuniciranja in skupnega načrtovanja potreb. Uspešno uveden sistem JIT omogoča podjetjem znižanje stroškov zalog in povečuje njihovo konkurenčno prednost. Ta sistem lahko vpeljemo le v zelo urejenih okoljih (Tavčar 2002, 59). Različni avtorji ponujajo nekaj modelov za učinkovitejše upravljanje z zalogami (priloga 2).

ABC-model uravnavanja z zalogami se je pojavil, ker imajo podjetja dostikrat preveč različnih vrst blaga, da bi za vse izbrali enak sistem zalog. Izhodišče za dobro ravnanje z zalogami je pravilna razporeditev komponent po vrednosti in pogostosti uporabe. ABC-analiza zalog temelji na Paretovem načelu in pravi, da je le nekaj komponent kritičnih, veliko pa jih je z vidika proizvodnje nepomembnih (Heizer in Render 1993, 565). Po tej metodi se zaloga glede na vrednosti in letno izdane količine razdeli na tri razrede:

- Razred A: komponente z veliko vrednostjo, ki predstavljajo le okoli 10 do 15 odstotkov vseh komponent, njihova vrednost pa se giblje med 70 in 80 odstotki celotne vrednosti.
- Razred B: obsega 20 do 30 odstotkov vseh komponent, ki predstavljajo od 15 do 25 odstotkov skupne vrednosti.
- Razred C: komponente, ki so največkrat uporabljene (med 55 in 75 odstotki vseh komponent), vendar po vrednosti pomenijo le 5 do 10 odstotkov skupne vrednosti.

Razdelitev komponent v razrede ABC pomeni prednost pri planiranju proizvodnje za komponente A-razreda ter boljši nadzor. Metode uravnavanja zalog so prikazane v prilogi 2. Na zaloge vplivajo količine naročanja. Izračun optimalne količine je prikazan v prilogi 6.

### 4.3 Pomen nabave in vloga strateške nabave v sodobnih podjetjih

#### 4.3.1 Opredelitev razlik med nabavo, oskrbo in nabavnim trženjem

Pri opredelitvi razlik med posameznimi dejavnostmi nabavnega procesa ponujajo različni avtorji različne razlage. Časovno pogojene razlike so posledica različnih stopenj razvitosti poslovnega procesa.

Iršič (1998, 25) je v svojem delu prikazal različno pojmovanje besede nabava v tuji in domači literaturi, ki jasno prikaže razsežnost tega pojma (tabela 4.4).

**Tabela 4.3** Različna pojmovanja besede nabava v tuji in domači literaturi

Angleško	Nemško	Slovensko
Purchasing	Beschaffung	Nabava
Buying	Einkauf	Nakup
Procurement, Supply	Versorgung	Oskrba
Materials management	Material-Wirtschaft	Materialni management

Vir: Iršič 1998, 25.

Med vsemi pojmovanju nabave je najožji pojem nakup, ki ga večina avtorjev vrednoti enako, samo kot dejanje same izvedbe nakupa, ki nastane kot odgovor na predhodno izvedene aktivnosti, kaj, kje, kako, koliko in po kakšnih pogojih zagotoviti oskrbo. V pojem oskrbe Leenders (1989, 3) vsebinsko vključuje tudi skladiščenje, transport, prevzem blaga, vhodno kontrolo in obvladovanje nabavnega materiala. Materialno poslovanje je po Leendersu najširši pojem, ki zajema največ dejavnosti, išče tudi materiale, jih uvaja in standardizira v podjetju in nadzira stanje materialov in gospodarjenje z njimi (Hribar 2004, 59). Iz tabele 4.4 je razvidno, da je pojem oskrba v tem procesu najširši in zajema tudi aktivnosti, ki niso omejene samo na proces, ki se

izvaja v podjetju, ampak tudi vse spremljajoče aktivnosti, povezane s procesom zagotavljanja ustreznega materiala, tudi transportno logistiko in zagotavljanje kakovosti. Vse bolj postaja popularen izraz zagotavljanje virov (sourcing), ki zajema iskanje ustreznih materialov in dobaviteljev ter oblikovanje dogovorov z njimi. Izraz predstavlja eno od osnov nabavnega trženja, saj je v njegovo vsebino vključena tudi raziskava trga, iskanje možnosti in oblikovanje ustreznih ukrepov za zmanjšanje tveganja, ki ga predstavljajo nevarnosti na trgu.

Kern (1991, 20) definira nabavno trženje kot nasprotno stran prodajnega trženja in ju obravnava enakovredno. Pravi tudi, da nabavna funkcija brez trženja nima prihodnosti. Cilj obeh strani trženja je, preko vpliva na partnerje na obeh straneh verige ustvarjati vrednosti, zadovoljiti in uresničiti osnovne cilje podjetja.

Pomembna značilnost razvoja sodobnih podjetij je specializacija in s tem povezana vertikalna dezintegracija. V tem procesu nabava postaja pomembna, saj kupljeni materiali čedalje bolj zamenjujejo rešitve, preproste storitve, storitve z večjo dodano vrednostjo, pomemben postaja »outsourcing«, »off-shoring« in inovacijski vložki dobaviteljev. Študije o odličnosti nabave (Assessment of Excellence in Procurement) v tujih podjetjih kažejo, da pri polovici podjetij, ki uveljavljajo najboljše prakse v nabavi, vodja nabave neposredno poroča predsedniku uprave. V več kot osemdeset odstotkih primerov vodilnih podjetij je nabava sestavni del oblikovanja in izvajanja poslovne strategije. Pri umeščanju nabave v organizaciji v slovenskih podjetjih je opazen podoben trend kot pri mednarodnih podjetjih (Žibret 2008, 12).

#### **4.3.2 Nabava kot strateška funkcija**

Žibret (2008, 9) definira strateško nabavo kot funkcijo, ki je ključna za zniževanje stroškov in povečevanje dodane vrednosti podjetja (s tem pa tudi za izboljševanje konkurenčne prednosti). Strateški pomen nabave je po njegovem v osredotočenosti na konkretne probleme: izbiri dobaviteljev za tesno sodelovanje, identifikaciji atraktivnih točk sodelovanja za razvijanje interesa pri dobavitelju in v prenosu znanja.

V podjetjih so meje med posameznimi funkcijami vse bolj nejasne, zabrisane in se medsebojno prepletajo, posamezne poslovne funkcije pa se dopolnjujejo in nadgrajujejo. Nabavna funkcija mora v verigi ustvarjanja vrednosti povezovati posamezne poslovne funkcije, od dobavitelja do kupca, ki v verigi ustvarjanja vrednosti sodelujejo (Hribar 2005, 6).

Van Welle (2002, 239) razlikuje strateško, taktično in izvedbeno raven odgovornosti, pooblastil in nalog nabavne funkcije in funkcije obvladovanja oskrbovalne verige. Medtem ko je na izvedbeni ravni nabavna funkcija odgovorna za dnevno naročanje in izvedbeno komuniciranje z dobavitelji, usklajevanje izvedbenega delovanja z dobavitelji, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore in pogodbe, oblikovane in sprejete na strateški in predvsem taktični ravni ter dnevno

reševanje težav (van Welle 2002, 237), je na taktični ravni nabavna funkcija vključena tudi v procese odločanja o materialu in procese zbiranja dobaviteljev. Odločitve, ki jih sprejme nabavna funkcija na taktični ravni, se odražajo v oblikovanju letnih in dolgoročnih pogodb z dobavitelji, v pripravi nabavnih specifikacij, standardizaciji nabavnih materialov in neprestanem izboljševanju procesov, povezanih z dobavitelji.

Strateška nabava z načrtovanjem strateškega nabavnega delovanja pripomore k ohranitvi in razvoju konkurenčnosti vseh poslovnih funkcij, dolgoročnim in partnerskim odnosom z dobavitelji, etičnosti odnosov z dobavitelji in ohranjanju interesov podjetja. Te aktivnosti so temelj obvladovanja oskrbovalnih verig ter pravilnega izkoriščanja in razvijanja tržnih možnosti. Strateška nabava mora skupaj s poslovnimi funkcijami v podjetju skrbeti za povečanje uspešnosti podjetja kot celote, zato je strateško pojmovanje nabave eno od bistvenih konkurenčnih prednosti podjetja (Iršič 1998, 25).

### **4.3.3 Podpora vodstva**

Nabavna funkcija bo lahko zavzela strateško mesto v podjetju in vplivala na proces odločanja s tem, da vpliva na najvišje vodstvo podjetja in na odločitve, ki oblikujejo in določajo strategijo podjetja. Najboljši način, kako vplivati na najvišje vodstvo, je, da strateško naravnana nabavna funkcija postane del tega vodstva (Nelson, Moody in Stegner 2001, 249). Tudi Žibret (2008, 96 – 98) trdi, da obstaja vrsta preizkušenih in priznanih principov, ki se lahko uporabijo v večini organizacij. Prinašajo pričakovane rezultate. Nabavna funkcija ni izjema. Osredotočimo se na dva osnovna temelja:

- vloga vodstva pri razvoju nabavne organizacije,
- povezava med podjetjem in nabavno organizacijo.

### **4.3.4 Vloga strateške nabave pri zniževanju nabavnih cen**

Žibret (2008, 125 – 127) pravi, da je treba vzpostaviti model upravljanja ter najprej razumeti značilnosti nabavljenih materialov in njihovo vlogo na trgu. Kot prednostne skupine za uvajanje modela upravljanja blagovnih skupin so bile izbrane tiste blagovne skupine, pri katerih je mogoče doseči največje prihranke. Pri tem so potrebni novi prijemi za doseganje prihrankov (priloga št. 7).

## **4.4 Raziskava uspešnosti nabave**

Radonjič (2006, 206) pravi, da je nabava kot funkcija sestavni del marketinga organizacije, saj uresničuje svoje cilje v tržnem okolju organizacije, in sicer na nabavnem trgu. Na podlagi marketinškega koncepta poslovanja se mora nabavna funkcija prilagoditi tržnemu konceptu ponudbe (prodaje) organizacije in svojo politiko prilagoditi politiki marketinga kot celote, v kateri imata najpomembnejšo vlogo plan prodaje in politika prodaje. Zaradi vsega tega je treba spremljati uspešnost nabave

oziroma raziskovati tiste notranje parametre organizacije, ki vplivajo na potek nabavnega procesa. Usmerjena je predvsem k analizi nabave znotraj organizacije. Parametri nabave, ki jih je smiselno analizirati, so predvsem: dobavitelji, nabavne cene, nabavne količine, čas nabave, nabavni pogoji, reklamacije, kakovost nabavljenih surovin, stroški nabave.

#### **4.4.1 Merjenje uspešnosti nabave**

Merjenje uspešnosti se izvaja zaradi spremljanja stroškov operacij in učinkovitosti nabavne organizacije. Za definiciji konkurenčnosti ravni stroškov lahko uporabimo različna merila – prva možnost je, da primerjamo naš delež stroškov podpornih storitev (v celotni stroških) s konkurenco. Druga možnost obsega primerjavo skupnih storitev in zunanje nabave – če so interni stroški nižji od stroškov zunaj nabave, lahko obdržimo interno nabavo skupnih storitev. Treba se je zavedati, da niti najboljši indikator ravni in strukture stroškov ter učinkovitosti ne pomaga, če uporabniki niso zadovoljni s storitvami nabave. Zato je treba poleg opisanih meril spremljati še zadovoljstvo uporabnikov storitev nabave. Uprava in uporabniki storitev nabave se morajo zediniti glede pričakovanj ali potrebnih ciljev in v ravni učinkovitosti in pričakovane ravni stroškov nabave (Žibret 2008, 40).

#### **4.4.2 Kazalniki za analizo nabave**

Ker je analiza nabavne funkcije kompleksna naloga, potrebujemo ustrezen metodološki instrumentarij. Če organizacija izvaja mesečne ali vsaj četrletne analize nabave, bo zaradi racionalizacije nabave njen trud gotovo poplačan. In tudi aktualnost in pomen MIS se bosta s pritokom svežih podatkov in informacij sproti povečevala (Radonjič 2006, 207, 208). Kazalniki za analizo nabave so prikazani v prilogi 1.

#### **4.4.3 Raziskava uspešnosti marketinga**

Nedvomno je uspešnost marketinga odvisna predvsem od strokovnih kadrov, ki izvajajo konkretne raziskovalne projekte, vendar pri tem radi pozabljamo druge akterje v organizaciji, ki prav tako vplivajo na uspešnost načrtovanja in izvedbe posameznih raziskovalnih projektov. Vse marketinške odločitve vsebujejo negotovost, in sicer v informacijah, na katerih temeljijo, poleg tega pa tudi v napovedi posledic odločanja. Zato raziskave izvajamo le takrat, ko bodo rezultati le-teh lahko znižali negotovost in pozitivno vplivali na odločitev. Z raziskavo uspešnosti naj ne bi potrjevali ustreznosti predhodnih odločitev katerekoli odločitvene ravni ali posameznega odločevalca, ker bi po eni strani napake presojali na podlagi sedanjih razmer odločanja, po drugi strani pa so odločitve, kakršne so bile sprejete, stvar preteklosti in jih v njihovi osnovi ni mogoče spremeniti. Spreminjamo lahko le ukrepe za doseg ciljev (Radonjič 2006, 41, 42).

## **5 OBVLADOVANJE NABAVNE FUNKCIJE IN VLOGA STRATEŠKE NABAVE V OBRAVNAVANEM PODJETJU**

### **5.1 Predstavitev podjetja Iskra MIS**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1950 za proizvodnjo stikal in je bilo vključeno v sistem takratne Iskre Elektromehanike. Izdelovalo je licenčne produkte. Z leti je razvilo tudi lastne produkte stikalne tehnike. Nekaj časa je razvijalo tudi elektronske programske enote, predvsem za trg takratne Sovjetske zveze. Na začetku devetdesetih let je z razpadom bivše skupne države izgubilo del trga. Ob razpadu sistema Iskra se je osamosvojilo in osnovalo vrsto poslovnih funkcij, ki so prej spadale v višje organizacijske ravni Iskre. Na osnovi temeljnih vrednot, pridobljenih v obdobju razvoja, kot so znanja o delovanju stikalne tehnike, visoka kakovost, dobavna zanesljivost in prilagodljivost ter velika pripadnost zaposlenih, je podjetju uspelo prebroditi nastale težave. Podjetje je pridobilo nove kupce, posodobilo in izboljšalo je obstoječe programe ter tržne odnose s partnerji. Hkrati se je preoblikovalo v delniško družbo. Edini lastnik pa je postala Iskra, d. d. Nabava je postala samostojna funkcijska enota. Del kadra je pridobila iz skupne nabave ob razpadu skupnih služb Iskre, del pa s prekvalifikacijo delavcev iz matičnega podjetja. Takratna značilnost nabavnega oddelka je bila specializacija nabavnikov in s tem pogojeno veliko število zaposlenih. Nabavni oddelek se je preoblikoval v Materialno oskrbo, število zaposlenih se je manjšalo iz leta v leto.

Leto 2005 je še ena prelomnica v zgodovini podjetja, prišlo je do združitve Iskre Stikala iz Kranja in Iskre merilni instrumenti iz Otoč. Razvoj in del proizvodnje sta ostala razdeljena in na starih lokacijah, ostale funkcije podjetja so se združile. Delujejo v Kranju, seveda ob zmanjšanem številu zaposlenih. Nabavni oddelek je moral osvojiti nova znanja, predvsem iz nabave elektronskih komponent. Podjetje iz leta v leto povečuje obseg prodaje (priloga 10), še večjo rast pa načrtuje v naslednjem petletnem srednjeročnem obdobju.

### **5.2 Nabavna funkcija**

#### **5.2.1 Organiziranost nabavnega oddelka**

V nabavnem oddelku nas je zaposlenih osem, in sicer direktor nabave, strateški nabavnik, trije višji nabavniki in trije nabavni referenti. Oddelek je ena od samostojnih funkcij podjetja (glej prilogo 9). Njeno poslanstvo in cilji so usklajeni s poslanstvom in cilji podjetja. Nabavna funkcija je preko direktorja zastopana v vodstvu podjetja.

Letno nabavimo okoli tri tisoč različnih izdelkov, in sicer za šest milijonov evrov materialov in izdelkov za proizvodnjo ter za dva milijona evrov storitev. V skupini storitev je najbolj pomembna nabava orodij, kajti cene so visoke in se močno razlikujejo od ponudnika do ponudnika. Dobavni roki so dolgi, komuniciranje je tehnično

zahtevno, potrebno je sodelovanje ostalih funkcij podjetja, predvsem razvoja, tehnologije in financ. O poslanstvu, ciljih in vlogi nabavne funkcije sem se pogovarjal z vodilnimi v podjetju in zaposlenimi v oddelkih ter z izvajalci procesov, ki so najbolj povezani z nabavnim oddelkom. Lahko sklepam, da je delovanje in vloga nabave skladno z vidika obvladovanja nabavne funkcije na nivoju podjetja. Strateška vloga nabavne funkcije pa na nivoju podjetja še ni opredeljena.

### **5.2.2 Podatki za nabavo**

V podjetju uporabljamo informacijski sistem Baan, ki omogoča celovito upravljanje in nadzor nad poslovnimi funkcijami. Za načrtovanje materialnih potreb uporabljamo sistema MPS in MPR. Za delovanje sistema je pomembno, da so podatki natančni. Nabavna služba mora vzdrževati podatke, kot so: dobavitelj, cena, dobavni rok, minimalna in ekonomična količina naročanja, varnostni čas. Prodaja mora pravočasno napovedovati prodajne količine, proizvodnja pa vzdrževati natančno stanje zalog. Planska služba potrdi planirane naloge in to je za nabavnike signal za naročilo. Izdelke, ki jih sistem MRP ne vključuje, uporabniki ročno vnašajo v informacijski sistem in posredujejo nabavni službi.

## **5.3 Analiza obstoječe nabavne funkcije**

### **5.3.1 Vloga nabavne funkcije**

Razmere na trgih stikalne in merilne tehnike zahtevajo od našega podjetja hitro prilagajanje ter odziv na spremembe, zato mora podjetje poiskati svoje strateške prednosti. Iz razgovorov s sodelavci in iz lastnih dolgoletnih izkušenj kot izvajalec nabavnih aktivnosti sem ugotovil, da v nabavnem oddelku sledimo strategiji podjetja in z učinkovitim nabavljanjem oblikujemo konkurenčne prednosti ter stremimo k doseganju ciljev nabave in podjetja. To nam uspeva z obvladovanjem nabavnih tokov, cenovno politiko, zanesljivostjo dobav in zagotavljanjem kakovosti. Glavni cilj je pravočasno oskrbovanje proizvodnje s potrebnimi materiali, nabavljenimi z optimalnimi stroški: konkurenčna cena in nabavna pot, ekonomična količina in primerna zaloga, zahtevana kakovost in zanesljivost. Z raziskovanjem trga dobaviteljev je treba ustvariti ustrezno dobaviteljsko bazo in na osnovi le-te zagotoviti nemoteno oskrbo z materiali. Nabavni oddelek je zastopan v najvišjem vodstvu podjetja, to dokazuje, da se vodstvo zaveda pomembnosti nabavne funkcije. Pomembnosti nabavne funkcije bi se po mnenju zaposlenih v nabavi morali bolj zavedati v drugih funkcijah podjetja, posebno v trženju in razvoju. Z boljšim komuniciranjem med oddelki bi lahko pripomogli k še učinkovitejši nabavi.

Izdelke nabavljamo od tristo dobaviteljev. Slovenskih dobaviteljev je ena tretjina, vendar bi bil ta delež manjši, če bi upoštevali, da so domači dobavitelji večkrat le



posredniki in komercialni ter tehnični razgovori tečejo neposredno s tujim dobaviteljem. Dve tretjini dobaviteljev je tujih, večina iz EU, nekaj pa je tudi kitajskih in indijskih.

Strategije odnosov z dobavitelji so različne in temeljijo na oskrbovalnem nivoju, do kooperantskega in partnerskega odnosa, ki se najbolj odraža v sodelovanju med razvojnimi oddelki. Z nekaterimi dobavitelji komuniciramo na več nivojih, odvisno od pomembnosti materiala, tehničnih in kakovostnih zahtev ter finančnega vložka. Z manj pomembnimi dobavitelji komuniciranje poteka samo na nivoju izdaje naročila in dobave blaga. Osnovna nabavna funkcija je najbolj aktivna na izvedbenem nivoju, z nekaterimi aktivnostmi pa uspešno posega tudi na taktični nivo. Strateška vloga nabavne funkcije se kaže v načrtnih raziskavah trga in izkoriščanju tržnih priložnosti na nabavnem trgu. Nabavna funkcija že dolgo ne deluje samo na lokalnem, ampak je dejavnatudi na globalnem trgu.

### **5.3.2 Odločitve glede nabavnih virov**

Z iskanjem in izbiro dobaviteljev se v našem podjetju ukvarjamo predvsem v nabavnem oddelku. Pri odločitvi o izbiri vrste osnovnega sredstva sodelujemo s tehničnimi službami, o ceni in pogojih nabave pa se odločamo v nabavnem oddelku. Tudi pri novih projektih je predstavnik nabave član projektne skupine in že v fazi načrtovanja sodeluje pri izbiri materialov in posredno tudi dobaviteljev. Samo pri nekaterih elektronskih procesorjih proizvajalca in posredno tudi dobavitelja izberejo v razvojnem oddelku merilnih instrumentov. Zaradi tega nabavni oddelek ne more več bistveno vplivati na ceno, kajti dobavitelj vzorcev pri proizvajalcu zaščiti projekt in zato dobi boljšo ceno kot ostali konkurenti. Informacije o potencialnih novih dobaviteljih nabavna služba dobiva iz različnih virov: sejmi, internet, razgovori z nabavniki drugih podjetij. Premalo informacij dobimo od naših tržnikov, ki analizirajo konkurenčna podjetja. Vzpostavljeno imamo bazo podatkov, ki zajema odobrene dobavitelje in potencialne dobavitelje. Novim dobaviteljem pošljemo vprašalnik, ki je v slovenskem, angleškem in nemškem jeziku. Na osnovi tega vprašalnika dobavitelja ocenimo in ga uvrstimo na seznam potencialnih dobaviteljev. Uveden imamo tudi sistem vzorčenja prvih izdelkov. Ko dobavitelju naše tehnične službe potrdijo vzorec, ga uvrstimo na listo odobrenih dobaviteljev. Za tehnično enostavne in lahko dobavljive izdelke ta proces ni potreben, dovolj je dobaviteljeva izjava o ustreznosti izdelka.

### **5.3.3 Proces ocenjevanj dobaviteljev**

Že v času vpeljave sistema kakovosti ISO 9000, smo vpeljali sistem ocenjevanja dobaviteljev, ki temelji na cenovni primernosti, kakovosti dobav, izpolnjevanju dobavnih rokov, odzivnosti in pripravljenosti za sodelovanje na področju razvojnih aktivnosti oz. partnerskem sodelovanju. Ocenjujemo prvih trideset dobaviteljev po vrednosti dobav. Dobavitelje ocenjujemo najmanj enkrat letno. Skupaj z dobaviteljevo

oceno vodimo kartoteko dobavitelja. Kartoteka dobavitelja obsega vse njegove podatke – od ponudb, cenikov, reklamacij, ocen dobavitelja – do zapisnikov o razgovorih. Tako zbrani podatki so vedno na dosegu, zato smo lahko hitro pripravljeni na učinkovito komuniciranje.

#### **5.3.4 Odnos do kakovosti**

Odnos do kakovosti na področju nabavnega delovanja in dela z dobavitelji sem proučil z razgovori z zaposlenimi v vhodni kontroli, proizvodnji in razvoju. Ugotovil sem, da je kakovost povezana s sposobnostjo dobavitelja, da zagotovi izdelke in storitve v skladu z zahtevami podjetja. Naše podjetje ima jasno izdelane zahteve, ki jih morajo izpolnjevati dobavljeni materiali in izdelki. Dobavitelji so seznanjeni z njimi. Za materiale, ki so izdelani po naših zahtevah, imamo Prevzemne zahteve kakovosti (PZK) ter sprejemljiv nivo kakovosti (AQL). Za materiale, ki jih dobavitelj izdelava po naših zahtevah, ob dobavi priloži Izjavo o ustreznosti blaga. Služba kakovosti spremlja nivo kakovosti dobaviteljev in o njih obveščata nabavni oddelek.

Področje obvladovanja kakovosti spada med dobro organizirana področja v podjetju. Žal se intenzivnost izvajanja postopkov kakovosti prevečkrat konča ob prepoznavanju kakovosti dobavljenega materiala na vhodu, slabše je spremljanje kakovosti proizvodnega procesa in izvajanje končne kontrole izdelkov. To privede do izmeta izdelkov, pomanjkanja materiala in urgentnih nakupov materiala. Premalokrat vrednoti zastoje v proizvodnji in dodatno delo pri odpravljanju težav, katerih vzrok so nekakovostni materiali.

#### **5.3.5 Odločitve o cenah in količinah**

Načrtovanje cenovno – stroškovne politike v celotni oskrbovalni verigi je pomembna naloga nabave. Ceno izdelkov obravnavamo v povezavi s celotnimi nabavnimi stroški, saj na oblikovanje le-te vplivajo tudi drugi dejavniki, npr. logistični, tehnični, organizacijski. Tudi stroški uvajanja novega dobavitelja niso vedno zanemarljivi. Nabava vse svoje aktivnosti usmerja v zniževanje nabavnih stroškov.

Prodajni oddelek nas obvešča o cenah konkurenčnih izdelkov na trgu ter določi lastno ceno izdelka, ki je primerna za oblikovanje prodajne cene. Skupaj analiziramo pogajanja z dobavitelji o zniževanju dobavnih cen, popustih, plačilnih pogojih, pogojih dostave in logistiki, kakovosti in točnosti dobav so stalna in nikoli dokončana. Dobaviteljem damo možnost, da sami predlagajo svoje pogoje in predloge, ki bi privedli do znižanja stroškov. Z dobavitelji sklepamo letne pogodbe, ki jim dajo zagotovilo o dobavi, mi pa lahko pridobimo pri ceni in zanesljivosti dobave. Razmišljamo tudi o dolgoročnih pogodbah (večletnih), ki še niso naša praksa. Spremljamo gibanje borznih cen in ko predvidimo, da so cene ugodne, z dobaviteljem določimo ceno za dogovorjeno količino. V nabavi iščemo alternativne dobavitelje tudi na trgih z nižjimi stroški delovne

sile in se odločamo za vzporedne nakupe materialov v večjih količinah na teh trgih. Vsak tak nakup temeljito analiziramo. Ker gre običajno za nabavo materiala z oddaljenih trgov, so naročene količine večje in uporabimo ladijski prevoz. Z vodjem skladišča moramo najti primeren prostor. Tudi finančno so večji nakupi lahko velik zalogaj in zato predhodno pridobimo zagotovilo finančnega oddelka o zmožnosti financiranja takega nakupa. Nabavni oddelek aktivno sodeluje pri zmanjševanju celotnih stroškov z drugimi funkcijami podjetja, predvsem z razvojem, tehnologijo in analitskim oddelkom. Stroškovno analiziramo celotne izdelke, določimo materiale, ki najbolj vplivajo na višino lastne cene izdelka. Sodelujemo pri odločitvah o dilemi, ali »narediti ali kupiti«.

### ***5.3.6 Zaloge materialov in logistika***

Nabavni oddelek je soodgovoren za zaloge. Podatke za naročilo dobimo v informacijskem sistemu. Izračunani so na osnovi plana prodaje in proizvodnje (MRP). Nabavniki v informacijskem sistemu oblikujemo za vsak nabavljeni material podatke o dobavnem času, varnostni zalogi, minimalni in ekonomični količini ter na ta način vplivamo na višino zalog. Podjetje nima izračunanega in predpisanega zgornjega nivoja zalog, vendar v nabavnem oddelku zaloge stalno spremljamo v povezavi z realizacijo prodajnega plana. Odstopanja od povprečja analiziramo in po potrebi ukrepamo. Spremljamo dejansko vrednost nabave in realizacijo primerjamo s planom. Če so razhajanja velika, obvestimo prodajo. Prav na področju realizacije plana prodaje pogrešamo pravočasne informacije o morebitnih odstopanjih in spremembah.

Posebnega oddelka logistike v podjetju nimamo, deluje v okviru proizvodnje, zato se logistični procesi načrtujejo ločeno v proizvodnji, prodaji in nabavi. Izvajanje logističnih procesov je med manj povezanimi procesi v podjetju. Tudi spremljanje zalog na nivoju podjetja je v funkciji posameznih enot in zaradi tega nepovezano. Dogaja se, da se na različnih nivojih zaloge nekaterih materialov podvajajo. V nabavnem oddelku in v kontrolingu spremljamo koeficient obračanja zalog. Rezultati pa niso osnova za postavitve ciljev za izboljšanje le-teh.

### ***5.3.7 Nabavne strategije***

Pri analiziranju nabavnih strategij sem uporabil predvsem informacije, ki sem jih dobil iz razgovorov s sodelavci v nabavi, z direktorjem nabave, oprl pa sem se tudi na svoje izkušnje in videnje nabavnega procesa. Podatke sem dobil tudi z razgovori z zaposlenimi v drugih poslovnih funkcijah. Za podrobnejšo analizo sem uporabil plan nabave za leto 2008. Podatke za plan nabave pripravi oddelek za informatiko na osnovi plana prodaje, ki ga izdelajo tržniki. Z vnosom teh podatkov v MPS (Material Planning Sistem) se na osnovi kosovnic izpišejo vsi materiali, ki bodo potrebni za realizacijo prodaje. Preden so podatki uporabni za nabavni oddelek, jih pregleda še planska služba

proizvodnje. Prouči verodostojnost podatkov, pregleda tudi plan proizvodnje in določi morebitne izdelke, ki jih lahko izdelamo doma, in jih doda v plan nabave. Zanimali so me predvsem podatki o vrednostih nabave po artiklih na letni ravni (tudi ABC analiza), po dobaviteljih in po skupinah materialov. Ugotovil sem, da je skupna vrednost nabavljenih izdelkov za 8,2 milijonov evrov, število le-teh je 2.900.

**Tabela 5.1** Razdelitev artiklov Iskre MIS (plan za leto 2008) po ABC metodi

	VREDNOST NABAVE		ŠTEVILO ARTIKLOV	
	(%)	( mio EUR)	(%)	(kos)
A	70	5,74	5	147
B	20	1,64	10	290
C	10	0,82	85	2.465
SKUPAJ	100	8,20	100	2.900

Grafi s prikazom razmerja med številom nabavljenih artiklov, vrednostjo nabave in dobaviteljev so v prilogi 8. Material dobavljamo od 250 različnih dobaviteljev. Toda le pri dvajsetih dobaviteljih nabavimo večino materiala oz. kar za šest milijonov evrov. Materiale in izdelke smo razdelili na več statističnih skupin, ki so oblikovane na osnovi značilnosti materialov, tehničnih, tehnoloških oz. metalurških lastnosti. Uporabili smo informacije glavnih dobaviteljev, dobili smo jih z vprašalnikom (priloga 3). Podroben opis anketiranja dobaviteljev je opisan v poglavju 6. Ti dobavitelji so za podjetje pomembni, ker dobavljajo strateško pomembne izdelke. V teoretičnem delu diplomskega dela sem predstavil nekaj osnovnih nabavnih strategij različnih avtorjev. Analiziral sem materiale, ki jih nabavljamo, ter primerjal uporabljene strategije s strategijami, ki jih priporočajo avtorji. Ugotovil sem, da največ artiklov spada med »običajne materiale«, za katere avtorji priporočajo sistemsko sklepanje pogodb in elektronsko poslovanje. V nabavi nekaj teh materialov že naročamo enkrat letno, še vedno pa je veliko posameznih naročil in prevzemov. Sledijo artikli, ki pomenijo ozko grlo. Dobavitelji imajo za nas dogovorjeno »varnostno zalogo«. Po količini so tretji »vzvodni materiali«. S temi smo se začeli ukvarjati v strateški nabavi najprej, ker prinašajo največje prihranke in najprej upravičijo obstoj strateške nabave. Zadnja skupina so »strateški materiali«. Z nekaterimi dobavitelji strateških materialov sodelujemo preko drugih funkcij podjetja, predvsem z razvojem. Vendar je to bolj zaradi nujnosti, kot zaradi načrtovane politike nabave. Z nobenim dobaviteljem nimamo sklenjene skupne zavezanosti v dolgoročnem odnosu. Tu vidim naslednji izziv strateške nabave. Na podlagi izjav in mnenj zaposlenih v podjetju in iz izjav glavnih dobaviteljev, ki sem jih dobil z anketiranjem, smo v nabavnem oddelku prišli do spoznanja, da je nemogoče uporabiti samo eno izmed nabavnih strategij. Prišli smo do sklepa, da je nabavna strategija usmerjena v iskanje kakovostnih izdelkov ob stalnem nadzoru cen,

zagotavljanju primerne dobaviteljske baze za nemoteno oskrbo, aktivnostih na področju razvoja dobaviteljev, s stalnim iskanjem novih virov in izkoriščanjem tržnih priložnosti. Te aktivnosti so povezane z dejavniki nabavljenih količin in časov dobav, tudi z dobavo delov, za katere imamo tehnologijo v podjetju. Za realizacijo teh strategij skrbimo tako, da imamo v oddelku primerne sodelavce, ki se stalno izobražujejo in izpopolnjujejo.

#### **5.4 SWOT-analiza nabavne funkcije**

SWOT-analizo smo izdelali zaradi prepoznavanja, odkrivanja in razumevanja prednosti ter slabosti, nevarnosti in priložnosti obstoječe nabavne funkcije. Uporabili smo jo tudi kot pripomoček za prepoznavanje uporabljenih nabavnih strategij in pri oblikovanju vloge in nalog strateškega obvladovanja nabavne funkcije. Pri SWOT-analizi so sodelovali sodelavci iz nabave in vodilni v podjetju, telefonsko smo se pogovarjali z nekaterimi nabavniki drugih podjetij, na spletu smo poiskali podatke konkurenčnih in sorodnih podjetij, uporabili smo izsledke ankete pri naših dobaviteljih.

**Tabela 5.2** SWOT-analiza nabavne funkcije

<i>Prednosti</i>
realno postavljeni in dosegljivi plani prodaje ter stalna rast prodaje, zdravo finančno stanje, dobri odnosi z obstoječimi dobavitelji, poznavanje vrst in velikosti stroškov.
<i>Slabosti</i>
slaba pogajalska moč zaradi majhnih količin odjemov nekaterih za nas pomembnih materialov, slabo obveščanje prodajnega oddelka o trendih prodaje in spremembah planov, veliko število majhnih količin novih materialov.
<i>Priložnosti</i>
povezovanje posameznih potreb nabave s sorodnimi podjetji znotraj in zunaj skupine Iskra in s tem pocenitev zaradi ekonomije obsega, popenenje materialov pri različnih izdelkih in predvsem pri novih projektih, nakupi na trgih s poceni delovno silo, nabava celotnih sklopov, namesto samo nekaterih proizvodnih operacij, dolgoročne pogodbe z dobavitelji, pocenitev surovin zaradi bližajoče se recesije.
<i>Nevarnosti</i>
pomanjkanje materialov, stečaj kakšnega strateškega dobavitelja, zmanjšanje prodaje zaradi bližajoče se recesije, slaba kakovost dobavljenih materialov.

## **5.5 Dejavnosti strateške nabave in raziskave marketinga**

V nabavni nimamo posebnega oddelka strateške nabave, pač pa deluje v obstoječem nabavnem oddelku. Dejavnosti strateške nabave v sedanji organiziranosti oddelka in vloge zaposlenih v nabavi ter njihovih nalog se ne da enostavno razdeliti med strateškega nabavnika in nabavnike. Strateška nabava mora delovati na področju razvoja dolgoročnih partnerskih odnosov s strateškimi dobavitelji. Stroškovno politiko obvladuje predvsem z vidika povezave celotnih stroškov v nabavni in proizvodni verigi. Vlogo zmanjševanja vrednosti zalog mora realizirati z marketinškimi raziskavami na trgu dobaviteljev ter z usklajenimi napovedmi prodaje. Komuniciranje je področje, ki ga strateška nabava lahko izboljša, zlasti pri medsebojnem informativnem povezovanju notranjih uporabnikov. Strateška nabava v podjetju ne deluje samo funkcijsko, ampak tudi projektno, posebno pri novih izdelkih. Vodja projekta vključi v projekt strateškega nabavnika, ki potem koordinira posamezne nabavne aktivnosti. Po zaključku projekta, razvoja novega izdelka ali sprememb izdelka, uvajanja novega materiala ali dobavitelja preda podatke in pooblastila v operativno delovanje osebi, ki nabavlja material. Delovanje strateške nabave je osredotočeno na strateško in na taktično raven, obratno pa nabavniki delujejo predvsem taktično, vendar imajo v opisu svojih del in nalog tudi naloge na strateški ravni. Naloge strateške nabave se od taktično-materialno-oskrbovalne ločijo predvsem pri obsežnejših in načrtovanih marketinških raziskavah. Zajemajo dejavnosti:

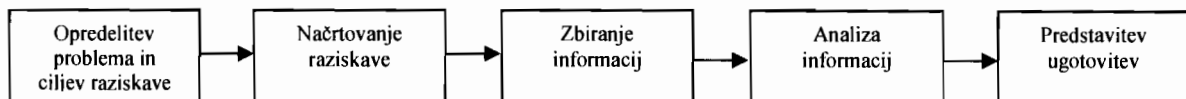
- oblikovanje nabavne strategije
- raziskovanje nabavnih tržišč in njihovih posebnosti,
- ugotavljanje dejavnikov od katerih je odvisno stanje na tržišču in trend,
- ugotavljanje razmerij med ponudbo in povpraševanjem,
- spoznavanje novih materialov, substitutov in tehnologij,
- izgradnja in dopolnjevanje baze dobaviteljev,
- zniževanje stroškov kakovosti,
- soodločanje pri odločitvah »narediti ali kupiti«,
- izdelava in sklepanje pogodb za dobavitelje – partnerje,
- sodelovanje z nabavami drugih podjetij,
- komuniciranje z oddelki znotraj podjetja in predstavitev dosežkov nabave.

## 6 IZVEDBA TRŽNE RAZISKAVE

### 6.1 Opredelitev trženjskega raziskovanja

Trženjske raziskave se nanašajo zlasti na področje marketinškega spleta (izdelek, cena, tržne poti, promocija). Pri tem so pomembne vrste raziskav za prvine marketinškega spleta (konkurenčni izdelki, kakovost izdelka in storitev, cene konkurentov, stroški proizvodnje, učinkovitost distribucije in logistike, učinkovitost tržnega komuniciranja, raziskava tržnih deležev, zadovoljstva kupcev ipd.). V sklop tržnih raziskav uvrščamo že na sam začetek (preden dejansko pristopimo h konkretnim tržnim raziskavam) hipoteze in vprašanja. Prav od ustrezne opredelitve in postavljanja hipotez je v nadaljevanju odvisno tržno raziskovanje. To pomeni, da bo v primeru, ko nismo pravilno opredelili vprašanj in temu primerno oblikovali hipotez, sledilo slabo tržno raziskovanje (Devetak 2007, 47).

**Slika 6.1** Postopek trženjske raziskave



Vir: Kotler 1996, 132.

V marketingu so pomembne tudi neformalne raziskave, preverjanje in oblikovanje hipotez ter konkretne metode eksperimentiranja s pomočjo intervjuja in drugih oblik raziskovanja. V povezavi s tem velja poudariti, da je pomembno dejstvo pri raziskovanju v operacionalizaciji konkretnih ciljev, opredeljevanju virov, da bi zatem zbrali in registrirali ustrezne informacije ter aktivirali njihove vire. Tržno raziskovanje doseže višek z analizo konkretnega problema, interpretacijo rezultatov in s končnim poročilom z zaključki in priporočili (Devetak 2008, 65).

### 6.2 Oblikovanje vprašalnika

Po Devetaku (2007, 59, 60) je vprašalnik strukturirano zaporedje vprašanj, s katerimi želimo dobiti informacije in mnenja kupcev, ki nam bodo v pomoč pri nadaljnjih poslovnih odločitvah. Potem lahko rečemo, da je osnovni namen vprašalnika pridobitev objektivnih informacij, da zagotovimo enotno strukturo vprašanj in odgovorov, uredimo oblike zapisa odgovorov in poskrbimo za strokovno obdelavo informacij in podatkov.

#### 6.2.1 Opredelitev problema in cilj ankete

V uvodu diplomske naloge sem navedel, da v nabavnem oddelku obravnavanega podjetja uporabljamo nabavne strategije, ki jih priporočajo priznani avtorji ter so

priznane in uveljavljene v praksi. V prejšnjih poglavjih smo opisali podjetje Iskra MIS, strategije in cilje podjetja, organiziranost nabavnega oddelka, dejavnost nabave in strategije, ki jih nabava uporablja za doseganje ciljev. Cilj ankete je bil opraviti raziskavo pri naših največjih dobaviteljih in z analizo dobljenih odgovorov te trditve potrditi ali ovreči.

### **6.2.2 Priprava vprašalnika**

Na podlagi literature in lastnih izkušenj sem pripravil vprašalnik. Preskusil sem ga v našem prodajnem oddelku, ki je v poziciji dobavitelja našim kupcem. Razdelil sem ga desetim osebam in se po nekaj dneh o vsebini vprašalnika pogovoril z vsakim posebej, da sem ugotovil njegovo ustreznost. Na osnovi odgovorov sem vprašalnik nekoliko spremenil. Za zbiranje podatkov sem izbral metodo kvalitativnega raziskovanja. Ta metoda se mi je zdela primerna za izbrani namen raziskave, razpoložljivi čas in razpoložljiva sredstva. Z vprašalnikom sem zbiral podatke, ki jih ne morem dobiti iz obstoječih virov. Vprašalnik je bil kratek, sestavljen iz osmih vprašanj, v katerih so bile navedene posamezne trditve, ovrednotene z Likertovo lestvico. Prvo vprašanje je bilo splošno, vezanih na spraševano podjetje, ostala so obravnavala ravnanja našega podjetja in načine medsebojne komunikacije (priloga 3).

## **6.3 Izvedba raziskave in interpretacija rezultatov**

### **6.3.1 Izvedba raziskave**

Tržno raziskavo sem izvedel na območju Slovenije in Nemčije v oktobru 2008. Vse vprašalnike sem poslal po elektronski pošti prvim štiridesetim dobaviteljem po velikosti ustvarjenega prometa v letu 2007. Ti dobavitelji so za podjetje najpomembnejši saj predstavljajo 80 odstotkov celotne nabave. V vzorec štiriindvajset dobaviteljev na slovenskem trgu in v šestnajst tujih sem zajel dobavitelje barvnih kovin, črne metalurgije, plastičnih mas, sestavnih delov, embalaže in dobavitelje trgovce. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali tako, da so označili, v kolikšni meri se strinjajo z vsako posamezno trditvijo. Ocene na petstopenjski lestvici so potekale od 1 (= sploh se ne strinjam) do 5 (= zelo se strinjam). Po izteku predvidenega roka za vračilo izpolnjenih vprašalnikov sem telefonsko poklical dobavitelje, ki še niso vrnili vprašalnika. Z nekaterimi smo potem vprašalnike izpolnili skupaj. Od razposlanih štirideset vprašalnikov sem dobil vrnjenih in pravilno izpolnjenih osemindvajset, to je 70 odstotkov vseh razdeljenih vprašalnikov. Na podlagi analize po posameznih vprašanjih sem prišel do sklepa, da je nabavna strategija podjetja usmerjena v iskanje zanesljivih nabavnih virov, ki dobavljajo kakovostno ustrezno blago po sprejemljivih cenah. Pri tem podjetje uporablja različne strategije, odvisno od strateške pomembnosti materiala in položaja, ki ga ima dobavitelj na trgu. Vsekakor je nabava usmerjena v



zagotavljanje pravočasnih dobav ob stalnem zmanjševanju stroškov, tudi z vzpostavitvijo partnerskih odnosov, ter v iskanje tržnih priložnosti. Kombinira strategije, ki temeljijo na analizah preteklega obdobja, preko strategij iskanja novih virov, strategije nabavnih količin in načinov dobave, strategije zmanjševanja števila dobaviteljev do strategij tveganj in stroškov. Sledimo strategiji zmanjševanja stroškov v celotni dobavni verigi in zmanjševanju stroškov v celotnem proizvodnem procesu. Strategije oblikujemo na osnovi marketinških raziskav, tako dobaviteljev kot konkurence.

### **6.3.2 Interpretacija rezultatov raziskave in odgovori na trditve**

Bistvo kvalitativne analize je odkriti, kaj, in ne, koliko. Zato je bil glavni postopek primerjava in razločevanje različnih lastnosti istih pojavov, glavni rezultat pa opis objekta analize. Rezultate raziskave z anketiranjem dobaviteljev bom predstavil v naslednjih sklopih:

- analiza vprašanih dobaviteljev,
- analiza strategij nabave: taktičnih in strateških,
- analiza marketinga nabave.

Štirideset anketiranih dobaviteljev predstavlja skoraj 80 odstotkov vrednosti naše nabave. Iz analize prvega, splošnega vprašanja, lahko povzamemo, da so tako slovenska kot tuja podjetja, podjetja z dolgoletnim stažem, dolgoletno pa je tudi naše sodelovanje z njimi, in sicer:

- sodelovanje do 5 let: 10 %,
- sodelovanje od 10–20 let: 20 % in
- sodelovanje nad 20 let: 70 %.

Po velikosti so to za slovenske razmere mala, srednja in velika podjetja. Tudi tuja lahko uvrstimo v isto klasifikacijo:

- do 10 zaposlenih: 13 %,
- od 10 do 50 zaposlenih: 45 %,
- od 50–200 zaposlenih: 18 %,
- nad 200 zaposlenih: 24 %.

S 40 odstotki dobaviteljev imamo podpisano pogodbo o sodelovanju oz. pogodbeno določene eno ali dve letne količine materialov. Pri oblikovanju vprašanj sem uporabil »Likertovo lestvico«, na osnovi katere so anketiranci odgovorili s stopnjo strinjanja glede na postavljene trditve. Anketiranci so na isto vprašanje odgovorili različno. Vendar so dobavitelji, ki imajo na trgu približno enak položaj, odgovorili zelo podobno. Iz analize vprašalnikov lahko povzamem, da v nabavi naročamo tehnično zahtevne

materiale. Predvsem hočemo zagotavljati kakovost in zanesljivost dobav na dolgi rok. Materiale, ki jih naročamo, smo razdelili po skupinah glede na njihovo zahtevnost, pomembnost za naše podjetje in položaj dobavitelja na trgu. Temu primerno so prilagojene nabavne strategije. Dobavitelji se zavedajo, da zahtevamo kakovostne materiale z upoštevanjem dobavnih rokov in po konkurenčni ceni. Dobavitelji so v anketi potrdili, da se zavedajo položaja, ki ga imajo na trgu, in pomembnosti za naše podjetje. Zavedajo se, da sodelujemo s podjetji z dolgoletno tradicijo skoraj ves čas, odkar obstaja naše podjetje, zato so postavili kriterije kakovosti, zanesljivosti in dobrih odnosov pred ceno. Skupina dobaviteljev s praktično monopolnim položajem na trgu se zaveda svoje moči, vendar ne izsiljuje z visokimi cenami, pač pa hoče svoj položaj obdržati z aktivnim sodelovanjem skozi celotni proces našega podjetja. Kljub razliki v velikosti podjetij in kljub našemu majhnemu deležu v njihovi celotni prodaji so pripravljene tudi na partnersko sodelovanje. Dobavitelji, ki se srečujejo s hudo konkurenco na trgu, tudi s konkurenčnimi podjetji z Daljnega vzhoda, se zavedajo, da cena za nas ni edini in prvi kriterij pri izbiri dobavitelja, pač pa so pomembni stroški skozi celotni proces. Zato so poleg kriterijev zanesljivosti, kakovosti in stroškov visoko ovrednotili tudi odzivnost in možnost sklepanja pogodb s premakljivim časom izpolnitve. Dobavitelji, za katere je že na slovenskem trgu velika konkurenca, so enakovredno ocenili kriterije cene, kakovosti, odzivnosti in točnosti dobav. Cenijo sodelovanje od faze razvoja izdelka naprej, ker si lažje zagotovijo delež dobav.

V uvodu diplomske naloge sem postavil trditve, ki sem jih imel za pravilne. Na osnovi rezultatov, ki sem jih dobil s proučevanjem strokovnih del avtorjev, ki se ukvarjajo s problematiko nabave in marketinga, ter z raziskavo mnenj dobaviteljev in analizo le-teh, sem ugotovil, da so nabavne strategije podjetja Iskra MIS za dobavitelje ustrezne in se nanje odzivajo pozitivno. Za pravilno se je izkazala tudi trditev, da strategija nabavnega oddelka sledi strategiji podjetja. Potrditev sem dobil iz razgovorov, ki sem jih opravil za zaposlenimi v podjetju. Še več, oblikovanje strateške nabave, ki je bila ideja nabavnega oddelka, je bila za nekatere novost, za vse pa sprejeta pozitivno. V drugih funkcijah ne poznajo vsi zaposleni vloge strateške nabave, zato jih moramo še seznaniti o njej. Prav trditev, da moramo izboljšati izmenjavo marketinških informacij med prodajno in nabavno službo za doseganja ciljev podjetja, je nadaljevanje prejšnje trditve. Tržniki v prodaji in njihov marketing menijo, da se marketing izvaja samo v prodajnem oddelku. Kljub strinjanju s tem, da se uspešna prodaja začne v nabavi, nas pravočasno samoiniciativno ne obveščajo o razmerah in trendih na trgu, ki jih dobijo od kupcev, konkurence in iz lastnih raziskav. Grafični prikaz dobljenih rezultatov je v prilogi 12.

#### **6.4 Zaključki in priporočila**

Ob pisanju diplomske naloge sem s prebiranjem strokovne literature pridobil veliko globalnih znanj in pogledov na nabavno poslovanje in na vlogo marketinga pri doseganju zastavljenih ciljev. Le-to mi je nadgradilo že prej pridobljeno študijsko in praktično znanje. V nabavnem oddelku pri svojem delu uporabljamo različne nabavne strategije, ki so prilagojene tako strategiji podjetja kot razmeram na nabavnem trgu. V svoj proces smo vključili še strateški vidik obvladovanja nabave in cilje, ki jih bomo dosegli z marketinškimi raziskavami. Obstoječi nabavni proces ima po mojem mnenju naslednje pomanjkljivosti:

- pomanjkljiv odnos med nabavno in prodajno funkcijo;
- nabavne strategije so včasih posledica nastalih razmer,
- nabava si postavi več ciljev, spremlja pa samo gibanje nabavnih cen;
- nabava vedno ni vključena v odločanje o »outsourcingu« in dilemi ali narediti ali kupiti, prevečkrat je to dejavnost posameznih oddelkov in skupin;

Priporočila za znižanje stroškov v celotni nabavni verigi:

- Podjetje naj v svoji vrednostni verigi stroškovno analizira materiale, ki imajo velik vpliv na finančni rezultat, tudi izdelke, ki jih proizvaja samo, in z nabavo najde konkurenčne ponudbe na trgu. Prihranki in prostor za napredovanje znotraj vrednostne verige so še neizkoriščeni potencial podjetja.
- Z dobavitelji sklene dolgoročne pogodbe, in jih motivira, da znižajo cene.
- Prodaja mora sproti korigirati plane, da nabava lahko dobavlja optimalne količine ob pravem času in vpliva na stroške zalog.
- Nabava naj za materiale, ki nimajo vpliva na finančni rezultat, zmanjša število dobaviteljev, izda naj dolgoročno naročilo, dobavitelj pa naj na osnovi mesečnega poročila o zalogi dobavi material. Običajno so dobavni roki daljši, zato mora imeti dobavitelj varnostno zalogo materiala. Ti materiali niso dragi, prihranili bi na administrativnih stroških.
- Podoben sistem naj uvede s kooperanti, ki dobavljajo izdelke, narejene z namenskim orodjem, zaradi katerega je sodelovanje dolgoročno. Nabava izbere dobavitelja, se dogovori o pogojih in letnih količinah, odpoklice pa izvede proizvodnja sama. Znižali bi zaloge, zmanjšali potrebni skladiščni prostor in tudi administrativne stroške.
- V nabavi naj se ukine likvidacija računov. Računovodstvo še enkrat pregleda račune, se delo podvaja. Prihranek časa bi lahko uporabili učinkoviteje.
- Izdelati kriterije za merjenje uspešnosti nabave in strateške nabave. Sedaj je edini kriterij pocenitev materialov in storitev.

### *Izvedba tržne raziskave*

- Nujna je večja podpora vodstva podjetja. Vodstvo hitro podpre dejavnosti, ki hitro pripomorejo k pocenitvam in znižanju stroškov ter povečajo dobiček. Kadar pa je za določene marketinške aktivnosti treba nameniti več sredstev in rezultatov ni mogoče pričakovati tako kmalu in ne meriti neposredno, podpore hitro zmanjka.

## 7 SKLEP

Trženjsko raziskovanje je pomemben dejavnik pri poslovnih in trženjskih odločitvah v podjetjih. Raziskovanje trga je osnova za oblikovanje nabavnih strategij. Pomaga oblikovati politiko nabave in spada med najpomembnejše funkcije marketinga. Pri raziskavah je nujno potrebna koordinacija vseh funkcij podjetja. Oblikovanje nabavnih strategij mora slediti zahtevam trženja in razvoja, narekuje globalizacijo nabavnih virov in izgradnjo mreže dobaviteljev, ki bo sposobna ob pravem času dobavljati dele ustrezne kakovosti po konkurenčnih cenah. Sprejete nabavne strategije so usmerjene v nenehno zniževanje stroškov v celotni verigi vrednosti podjetja. Načrtovane cilje bomo dosegli z razvojem dobaviteljev, spodbujanjem inovativnosti in partnerstva na temelju dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji, z raziskavami in delovanjem na globalnem trgu ter izkoriščanjem tržnih priložnosti.

Namen diplomske naloge je bil, da iz pogledov različnih avtorjev na nabavno funkcijo podjetja, na njeno strateško vlogo in vlog marketinških raziskav ter s proučevanjem in sintezo ugotovitev postavim temelje za oblikovanje nabavnih strategij, ki bodo pomagale uresničevati cilje podjetja.

Nabavni proces in strategije, ki vodijo k ciljem, je treba načrtovati in izvajati, če želi podjetje preživeti in uspeti v globalnem okolju, ki je polno sprememb na trgu. Za učinkovito izvajanje nabavnega procesa in pomena strateške vloge nabavne funkcije v podjetju si mora podjetje jasno odgovoriti na vprašanje o svoji temeljni dejavnosti in strategiji.

Treba je zagotoviti hiter in zanesljiv marketinški informacijski sistem in s pretokom informacij med zunanjimi partnerji, notranjimi uporabniki in med vsemi člani oskrbovalne verige. Raziskava nabavnega trga je osnova za spoznavanje značilnosti in dejavnikov nabavnega trga in možnih nabavnih virov. Podjetje se mora pripraviti na spremembe, do katerih lahko pride zaradi razmer na različnih trgih.

Podjetje Iskra MIS je v želji, da poveča učinkovitost delovanja nabavnega oddelka na globalnem trgu, ustanovilo pododdelek strateške nabave, ki naj bi imel strateški pomen. Strateško naravnana nabavna funkcija si mora še izboriti mesto v podjetju z aktivnim sodelovanjem z vsemi funkcijami v podjetju, saj dejavnosti strateške nabave segajo na vsa področja v verigi vrednosti, ki jo ustvarja podjetje. Le tako bo lahko oblikovala nabavne strategije, s katerimi bo dosegla svoje in cilje podjetja.

Analiza nabavne funkcije in njene strateške vloge je pokazala, da nabavni oddelek izvaja ustrezne nabavne strategije, vendar jih mora še ustrezno načrtovati in razširiti ter prilagoditi razmeram na trgu. Zato mora dobiti še večjo podporo vodstva in ostalih funkcij podjetja.

Primernost uporabljenih nabavnih strategij sem raziskal s tržno raziskavo. Vprašalnike sem poslal štiridesetim največjim dobaviteljem po ustvarjenem prometu v

lanskem letu. Analiza odgovorov je potrdila trditev, da nabavni oddelek združuje več nabavnih strategij, ki so odvisne od zahtevnosti materiala in pomembnosti le-tega za naše podjetje ter od položaja dobavitelja na trgu.

Delovanje nabavne funkcije s strateško nabavo je treba stalno preverjati ter njene aktivnosti in nabavne strategije stalno prilagajati spremembam, ki se pojavljajo na trgu.

Uspešnosti nabave nisem mogel oceniti v celoti, saj kazalnikov za analizo uspešnosti nabave nimamo postavljenih. To je ena od nalog, ki jih mora nabavni oddelek dokončati v prihodnosti (priloga 11).

Cilji, ki sem si jih zastavil v diplomski nalogi, izhajajo iz analize sedanjega stanja v nabavnem oddelku obravnavanega podjetja, in v podanih predlogih za spremembe, ki sem ji navedel v poglavju št. 6. Nabava mora s stalnimi marketinškimi dejavnostmi zunaj in znotraj podjetja, zaradi zagotavljanja uspešnosti celotne oskrbovalne verige in zadovoljevanja kupca ter vseh udeležencev z lastnikom na čelu prepoznati dogajanja in spremembe na nabavnem trgu ter se nanje ustrezno odzvati in prilagajati. Z doslednim izvajanjem teh aktivnosti bodo doseženi tudi zastavljeni cilji po zmanjšanju nabavnih stroškov ter povečanju prodaje in dobička.

## LITERATURA

- Andres, Wolfram. 1994. *Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagements*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost organizacije*. Delovna verzija. Fakulteta za management Koper.
- Bilosavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bunc, Mirko. 1985. *Integrirani marketing v nabavi*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Burt, David, N. Richard L. Pinkerton. 1996. *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: Amacom.
- Čižman, Anton. 2001. *Upravljanje logističnih procesov v organizaciji*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper. Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabrijel. 2008. *Razmišljanja in ustvarjalnost v marketingu*. Koper: Fakulteta za management.
- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Obzorja.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fernandez, Richardo. 1995. *Total Quality in Purchasing & Supplier Management*. Delray Beach (Florida): St. Lucie.
- Ford, David. 1997. *Understanding Business Markets*. 2. ed. London: Drysen.
- Gaither, Norman in Greg Fraizer. 1999. *Production and Operations Managements*. Forth: Dryden.
- Haizer, Jay in Barry Render. 1988. *Production and Operations Managements*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hribar, Andrej. 2004. *Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi Lipnica*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Iršič, Matjaž. 1998. *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*. Doktorska disertacija, Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kern, Ferdinand. 1991. *Einkaufsmarketing: Der Aufstieg zum Einkaufsmarketing*. Freiburg im Friesgau: Haufe.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

## Literatura

- Kos, Simona. 2007. *Obvladovanje nabavnega poslovanja na primeru izbranega podjetja*. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Krajewski, Lee J., Larry P. Ritzman. 1996. *Operations Management*. Reading: Addison-Wesley.
- Leenders, Michiel R., Fearon E. Harold in England B. Wilbur. 1989. *Purchasing and Materials Management*. 9 ed. Boston: Irwin.
- Lysons, Kenneth. 2000. *Purchasing and Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Markač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- McLain, John O., Joseph L. Thomas in Joseph B. Mazzola. 1992. *Operations management: Production of Goods and Services*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Nelson, Dave, Patricia E. Moody, Jonathan Stegner. 2001. *The Purchasing Machine*. New York: The Free Press.
- O'Neal, Charles. 1991. *Developing a winning J.I.T. marketing strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1993. *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1997. *Strateški menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Radonjič, Dušan. 2006. *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Scheunig, Eberhard E. 1989. *Purchasing Management*. New York: Prentice Hall.
- Shroeder, Roger. 1989. *Operations Management – Decision Making in the Operations Function*. 3rd ed. New York: McGraw Hill.
- Šmid, Benjamin. 2003. *Kako prihraniti že pri nabavi*. Delovno gradivo. GV izobraževanje.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in oblika managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija pri FOV Kranj.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- 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 Practise*. 3rd ed. London: Thomson Learning.
- Waller, Dereck L. 1993. *Operations Management: A Supply Chain Approach*. London: International Thompson Business Press.
- Waters, Donald C. 1998. *Inventory Control and Management*. 2nd ed. New York: John Wiley, cop.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Žibret, Branko. 2008. *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.



Kraljič, Peter. 2008. Vstopna stran.

[Http://www.12mange.com/methods\\_kraljic\\_model.html](http://www.12mange.com/methods_kraljic_model.html).

### **VIRI**

Iskra MIS. 2007. *Letno poročilo*. Interno gradivo, Iskra MIS.

Iskra MIS. 2008. *Letni plan*. Interno gradivo, Iskra MIS.



## **PRILOGE**

Priloga 1	Kazalniki za analizo dobave
Priloga 2	Klasifikacije metod uravnavanja zalog
Priloga 3	Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku za raziskavo nabavnih strategij
Priloga 4	Vplivni dejavniki nabavnih strategij
Priloga 5	Matrika aktivnosti nabave
Priloga 6	Izračun optimalne količine naročanja
Priloga 7	Določanje strategij za posamezne blagovne skupine
Priloga 8	Dobavitelji in nabavljeni artikli
Priloga 9	Organizacijska shema podjetja Iskra MIS, d. d., v letu 2008
Priloga 10	Realizacija prodaje in plan za 2008
Priloga 11	Prikaz uspešnosti nabave
Priloga 12	Analiza vprašalnikov



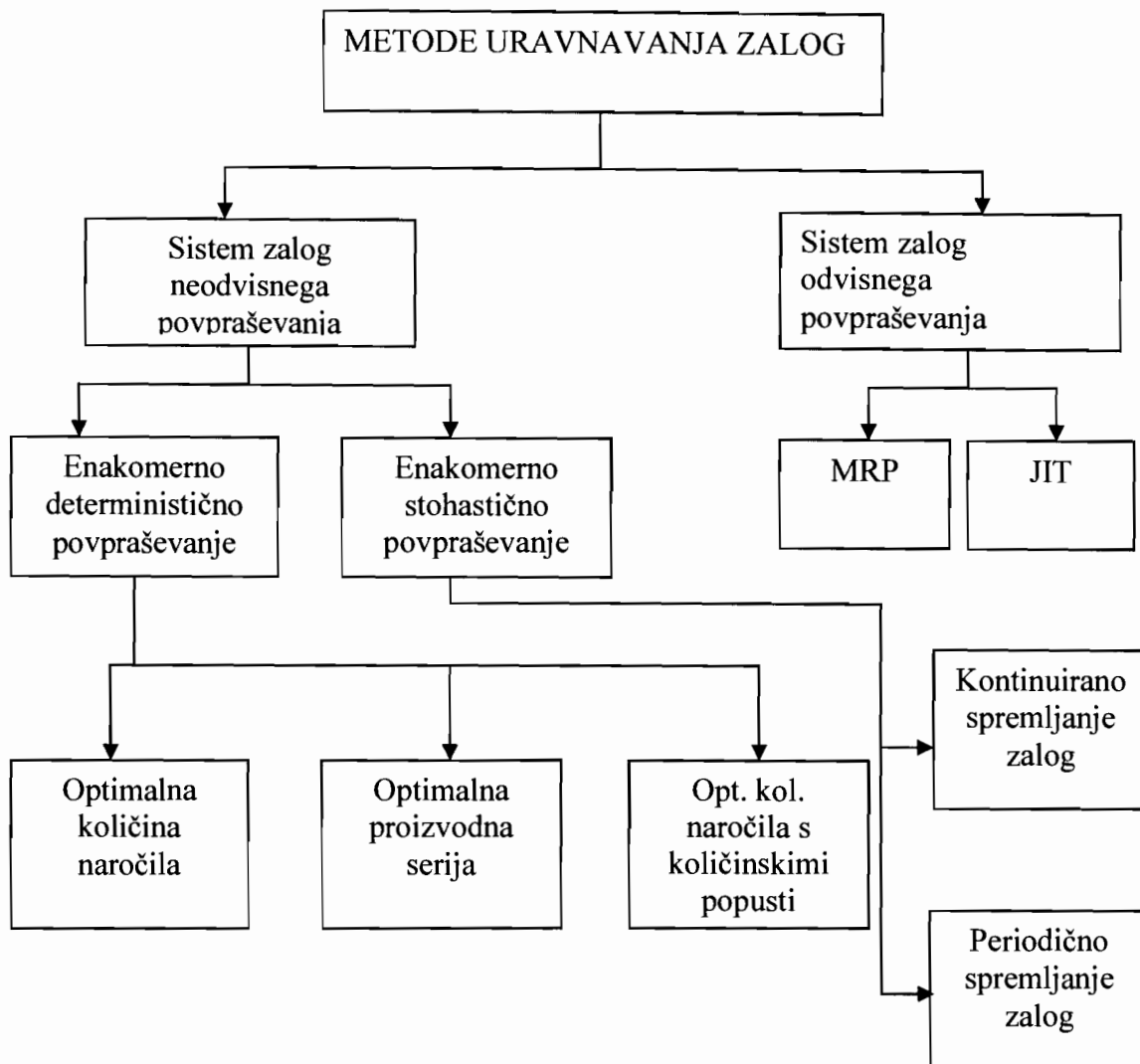
## Priloga 1 Kazalniki za analizo nabave

1. Uspešnost nabave glede tržnih cen	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{povprečna tržna cena}}$
2. Uspešnost nabave glede na minimalno tržno ceno	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{minimalna tržna cena}}$
3. Uspešnost nabave glede stalnih cen	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{stalna cena}}$
4. Pravilnost pri določanju stalnosti cen	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{povprečna tržna cena}}$
5. Učinek nabave glede rabata	$= \frac{\text{vrednost doseženega rabata}}{\text{celotna vrednost nabave}}$
6. Učinek nabave glede škarta	$= \frac{\text{vrednost doseženega rabata}}{\text{celotna vrednost nabave}}$
7. Učinek nabave glede roka dobave	$= \frac{\text{vrednost nabave v določenem roku}}{\text{celotna vrednost nabave}}$
8. Koeficient obračanja materiala	$= \frac{\text{vrednost porabljenega materiala}}{\text{vrednost povprečnih zalog}}$
9. Vezava nabavljenega blaga	$= \frac{360}{\text{vrednost povprečnih zalog}}$
10. Varnostne zaloge	$= \frac{\text{vrednost varnostnih zalog}}{\text{vrednost skupnih zalog}}$
11. Zmanjšanje zalog	$= \frac{\text{vrednost marke, kala in nekakovosti}}{\text{vrednost skupnih zalog}}$
12. Upravičenost reklamacij nabave	$= \frac{\text{št. reklamacij, ki niso sprejete}}{\text{skupno število reklamacij}}$
13. Odnos stroškov nabave in porabljenega materiala	$= \frac{\text{stroški nabave}}{\text{vrednost porabljenega materiala}}$
14. Ekonomičnost organizacijske enote nabave	$= \frac{\text{sredstva organizacijske enote nabave}}{\text{stroški organizacijske enote nabave}}$
15. Vrednost nabave glede na naročilo	$= \frac{\text{vrednost nabave}}{\text{število naročil}}$

Vir: Radonjič 2006, 212.



**Priloga 2** Klasifikacije metod uravnavanja zalog



Vir: Waters 1998, 17.





### **Priloga 3** Vprašalnik v slovenskem jeziku za raziskavo nabavnih strategij

Spoštovani!

Moje ime je Janez Žužek in sem študent izrednega dodiplomskega študija Fakultete za management v Kopru. Prosim vas za sodelovanje v anketi, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno diplomsko delo. podatki so anonimni, uporabljeni za raziskave nabavnih strategij podjetja Iskra MIS.

Prosim, da izpolnjeno anketo vrnete v najkrajšem času. Lahko jo vrnete po fax-u (fax št: +386 42372139), ali e-mailu: jani.zuzek@iskra-mis.si oz. po pošti do 31.10.2008. če vas v zvezi z raziskavi kakorkoli zanima, sem dosegljiv na telefoni tel: +386 4237 3141.

#### **Zadeva: Anketa za raziskavo nabavnih strategij podjetja Iskra MIS**

Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut svojega dragocenega časa in izpolnite anketni list, ki je pred vami. Pri reševanju anketnega lista vas prosim, da imate pri odgovarjanju vseskozi v mislih izključno nabavne strategije podjetja Iskra MIS, saj ocenjujete le-te. Vprašanja vsebujejo trditve, pri katerih označite, v kolikšni meri se strinjate z vsako posamezno trditvijo. Pri vsaki trditvi obkroži eno od vrednosti na lestvici od 1 do 5, in sicer:

1. sploh se ne strinjam
2. se ne strinjam
3. neodločen
4. strinjam se
5. zelo se strinjam

Najprej vas prosim za nekaj splošnih podatkov o vašem podjetju:

- a. Naziv podjetja:
- b. Število zaposlenih:
- c. Podjetju Iskra MIS dobavljate (ustrezno obkrožite):
  - barvne kovine,
  - jeklo in izdelke iz jekla,
  - plastične granulate in izdelke iz plastike,
  - elektromaterial in elektronske komponente,
  - ostalo.
- d. S podjetjem Iskra MIS imamo sklenjeno pogodbo:

DA      NE

- e. Koliko let vaše podjetje dobavlja podjetju Iskra MIS?.....let.

**1. Ali menite, da v podjetju Iskra MIS zahtevajo:**

visoko kakovostne izdelke	1	2	3	4	5
profesionalno raven	1	2	3	4	5
Dobre odnose med partnerji	1	2	3	4	5
Fleksibilnost	1	2	3	4	5
zanesljivost	1	2	3	4	5
Odprto komuniciranje	1	2	3	4	5
Pripravljenost za sodelovanje in pomoč	1	2	3	4	5

**2. Kateri kriteriji so po vašem mnenju prevladujoči, ko se podjetje Iskra MIS odloči o nabavi posameznih izdelkov:**

Kakovost izdelkov	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Dobavni rok	1	2	3	4	5
Plačilni pogoji	1	2	3	4	5
Odzivnost	1	2	3	4	5
Svetovanje in razvojno sodelovanje	1	2	3	4	5

**3. Kako postopa Iskra MIS do dobavitelja v primeru reklamacije:**

Samo zavrne material	1	2	3	4	5
zahteva poročilo o vzrokih	1	2	3	4	5
zahteva poročilo o ukrepih za preprečitev ponavljanja	1	2	3	4	5

**4. Podjetje Iskra MIS vas obvesti o razvoju novega izdelka:**

nas ne obvesti	1	2	3	4	5
Sodelujemo pri dobavi vzorcev	1	2	3	4	5
Od vsega začetka sodelujemo z R&D	1	2	3	4	5

**5. Menite, da ima podjetje Iskra MIS dobro zastavljeno strategijo glede časa nabave svojih izdelkov:**

Planirani nakupi	1	2	3	4	5
Nakupi na zalogo	1	2	3	4	5
Nakupi po trenutnih potrebah	1	2	3	4	5

**6. Iskra MIS povečuje zaupanje dobaviteljev in krepi svoj ugled z:**

S stalno rastjo	1	2	3	4	5
z razvojem novih izdelkov	1	2	3	4	5
Z krepitvijo ugleda v svoji okolici	1	2	3	4	5
Z medijsko podobo	1	2	3	4	5

**7. Po vašem mnenju podjetje Iskra MIS:**

Zmanjšuje število dobaviteljev	1	2	3	4	5
Nabavlja na globalnih trgih	1	2	3	4	5
Nabavlja pri znanih in preskušeni dobaviteljih	1	2	3	4	5

**8. Katera orodja, po vašem mnenju uporablja podjetje Iskra MIS za reševanje tveganj in zmanjševanje stroškov:**

Pogodbe	1	2	3	4	5
Letne napovedi	1	2	3	4	5
Več dobaviteljev	1	2	3	4	5

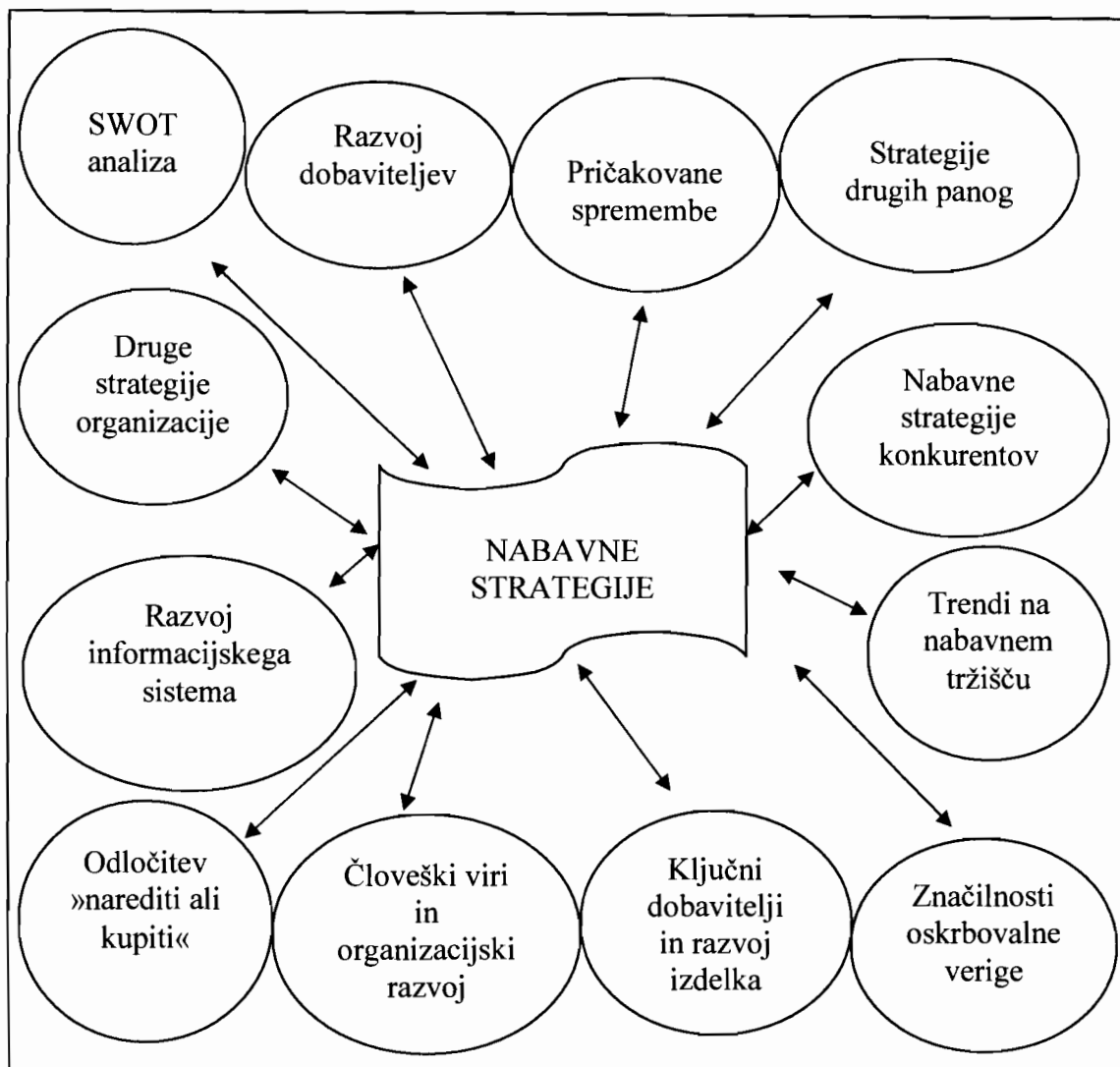
Zahvaljujem se za pomoč.

Janez Žužek

Kraj in datum anketiranja:.....



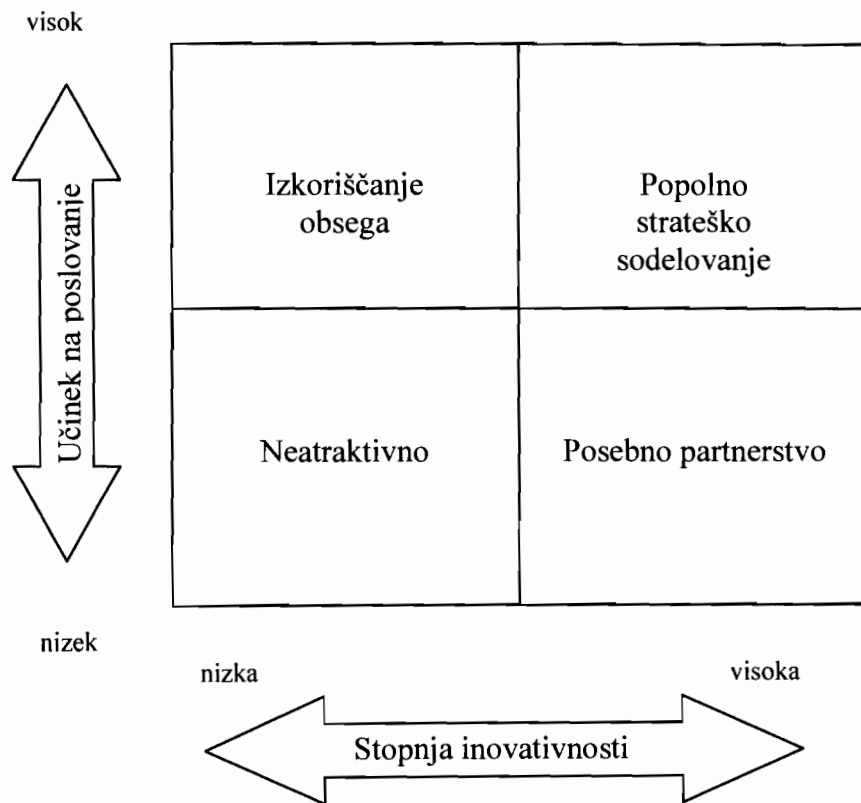
**Priloga 4** Vplivni dejavniki nabavnih strategij



Vir: Iršič 1998, 187.



## Priloga 5 Matrika aktivnosti nabave



Vir: Žibret 2008, 31.





## Priloga 6 Izračun optimalne količine naročanja

Pri modelu ekonomske optimalne količine naročila moramo ugotoviti tisti obseg naroči, pri katerem so skupni stroški naročanja in zalog minimalni.

Celotne stroške zalog in celotne stroške naročanja izračunamo z enačbo:

$$TSC = (\frac{1}{2}Q \times C) + (S \times D/Q)$$

Celotni stroški so seštevek letnega stroška zaloge, ki je produkt povprečnega obsega zaloge ( $Q/2$ ) in letnega stroška enote zaloge v zalogi ( $C$ ), ter stroška naročanja, ki je produkt števila posameznih naročil ( $D/Q$ ) in stroška posameznega naročila ( $S$ ).

Z modelom ekonomsko optimalne količine minimiziramo skupne letne stroške povezane z zalogami. Optimalna količina naročila je torej dosežena v točki, kjer je vsota stroškov zalog in stroškov naročanja najmanjša:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{C}}$$

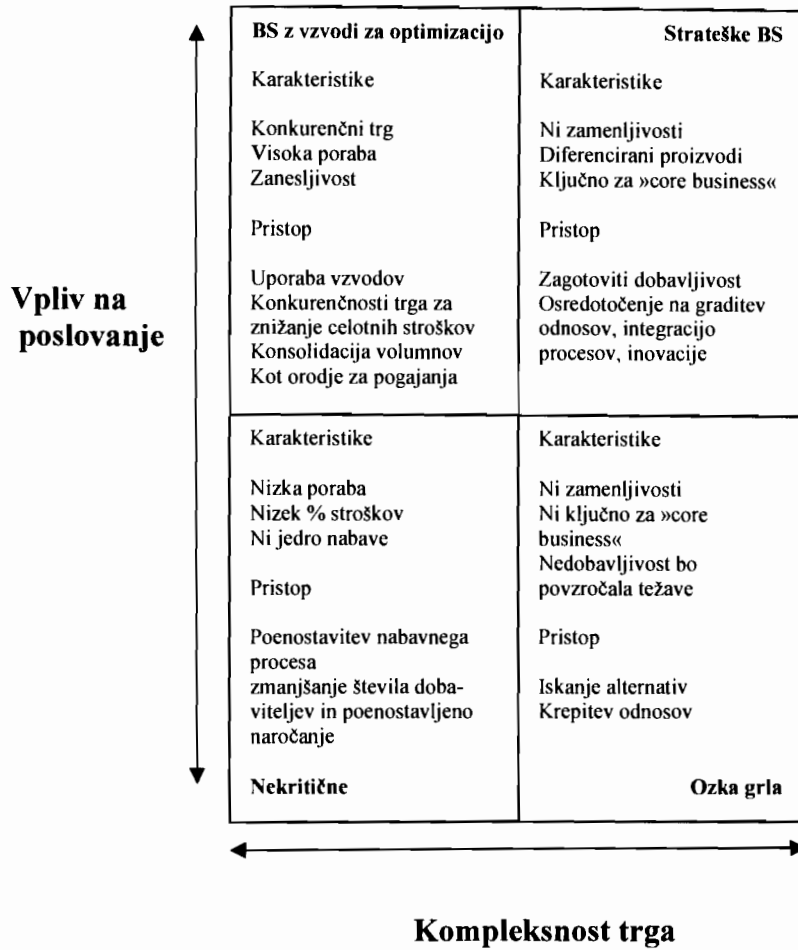
Poleg optimalne količine naročila je pomembna še količina na zalogi, pri kateri bomo sprožili novo naročilo, imenujemo jo točko ponovnega naročila. Izračunamo jo kot produkt med dobavnim rokom in porabo zalog v neki časovni enoti.

V primeru, da v času dobavnega roka pride do izčrpanja zaloge, ker je hitrost porabe v obdobju večja od povprečne, se začne porabljeni varnostna zaloga. Kako velik obseg varnostne zaloge bomo določili, je odvisno od želene ravni storitve.

Vir: Waller 1993, 301.



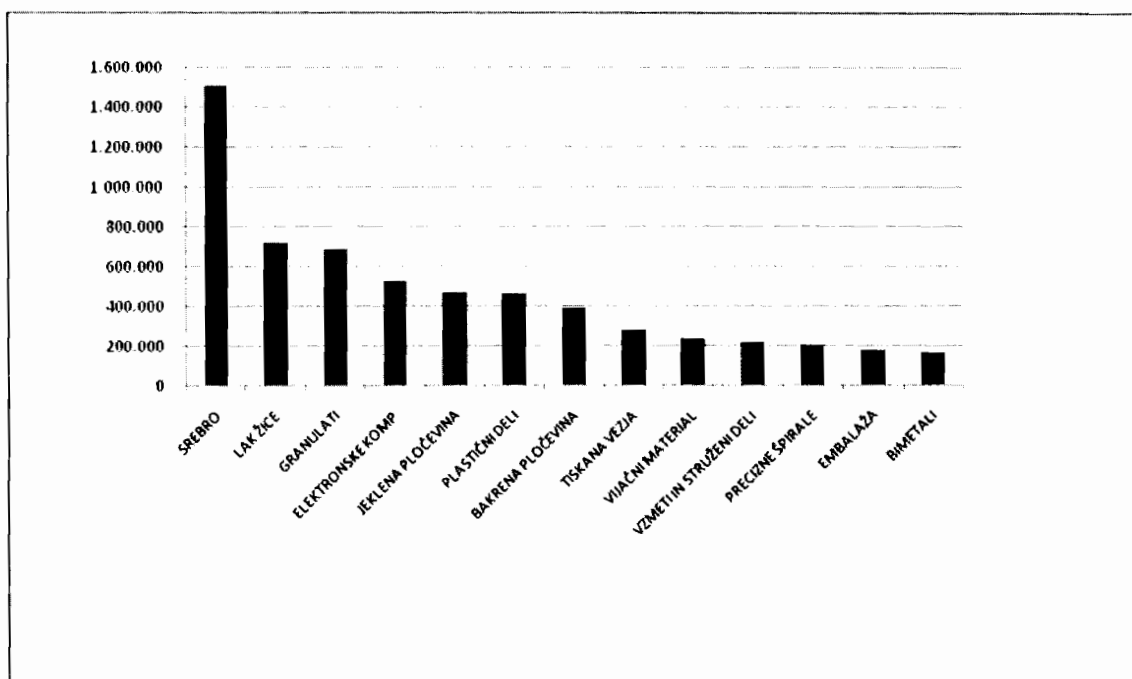
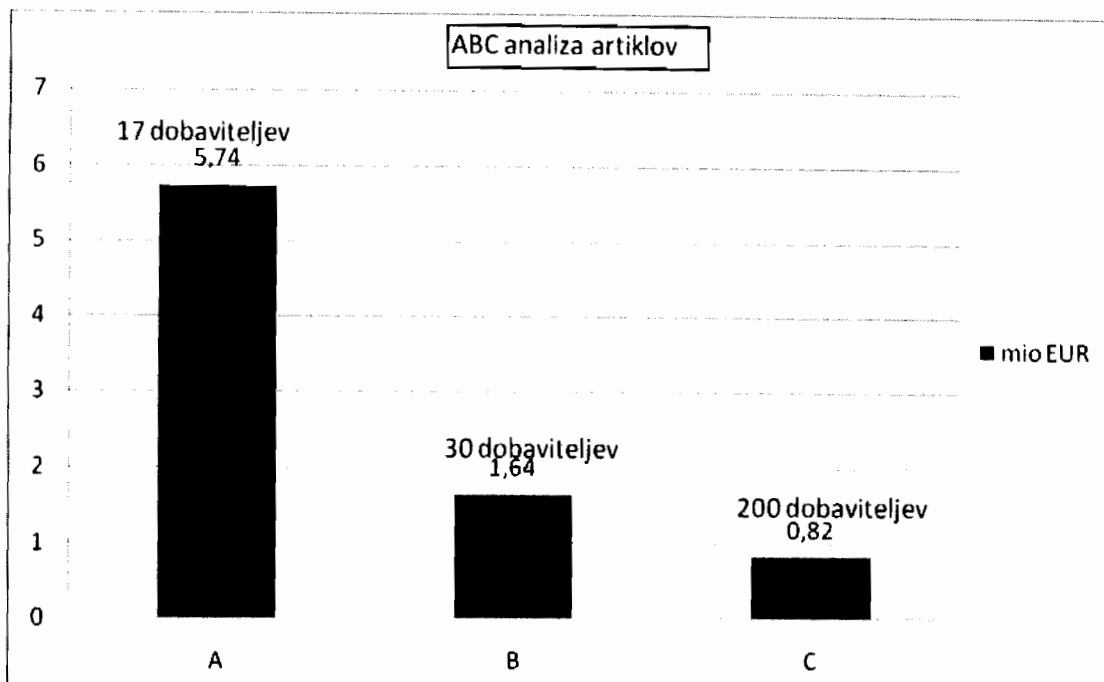
**Priloga 7** Določanje strategij za posamezne blagovne skupine



Vir: Žibret 2008, 126.



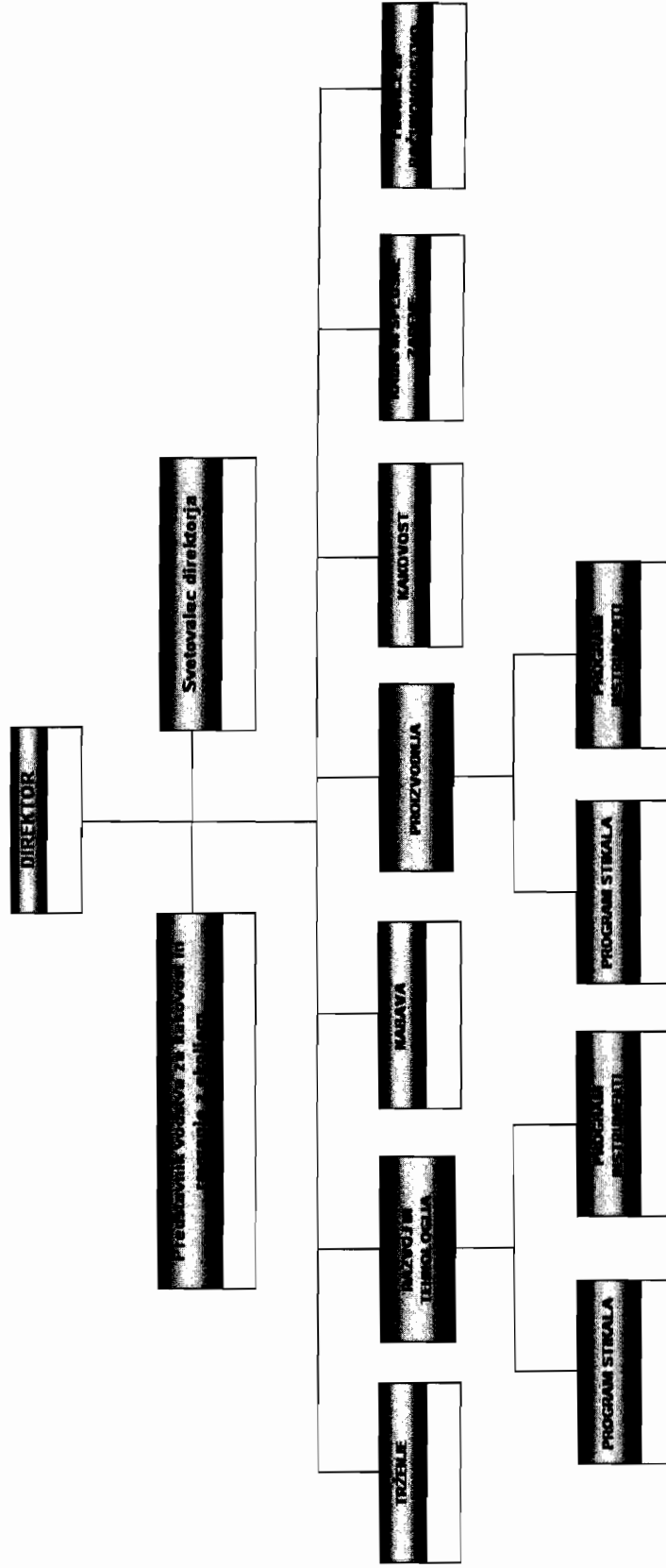
**Priloga 8 Dobavitelji in nabavljeni artikli (Plan Iskre MIS za leto 2008)**



Vir: Interno gradivo Iskre MIS, 2008.



Priloga 9 Organizacijska shema podjetja Iskra MIS, d. d., v letu 2008



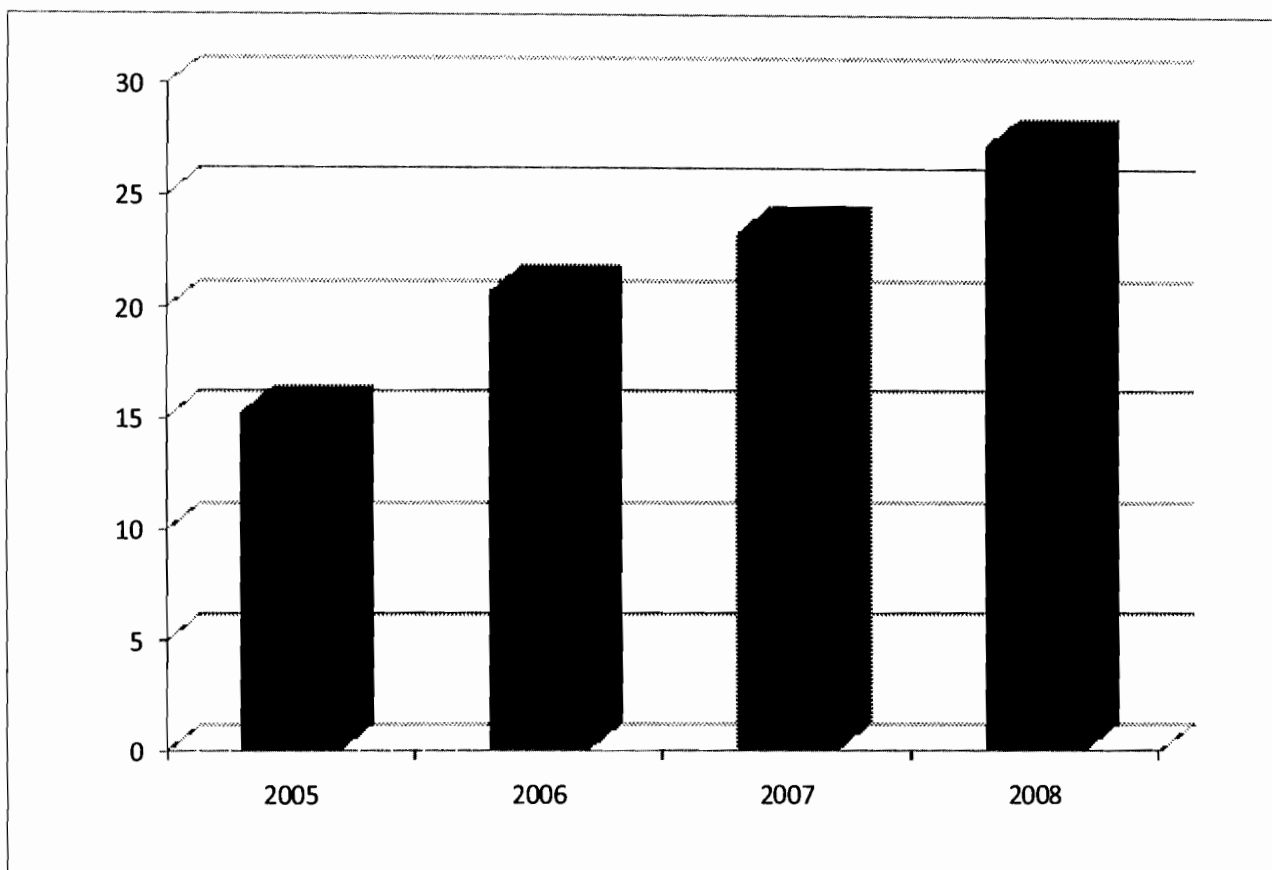
Vir: Interno gradivo Iskre MIS, 2008.





**Priloga 10** Realizacija prodaje in plan za 2008

**Mio. EUR**



Vir: Interno gradivo Iskre MIS, 2008.



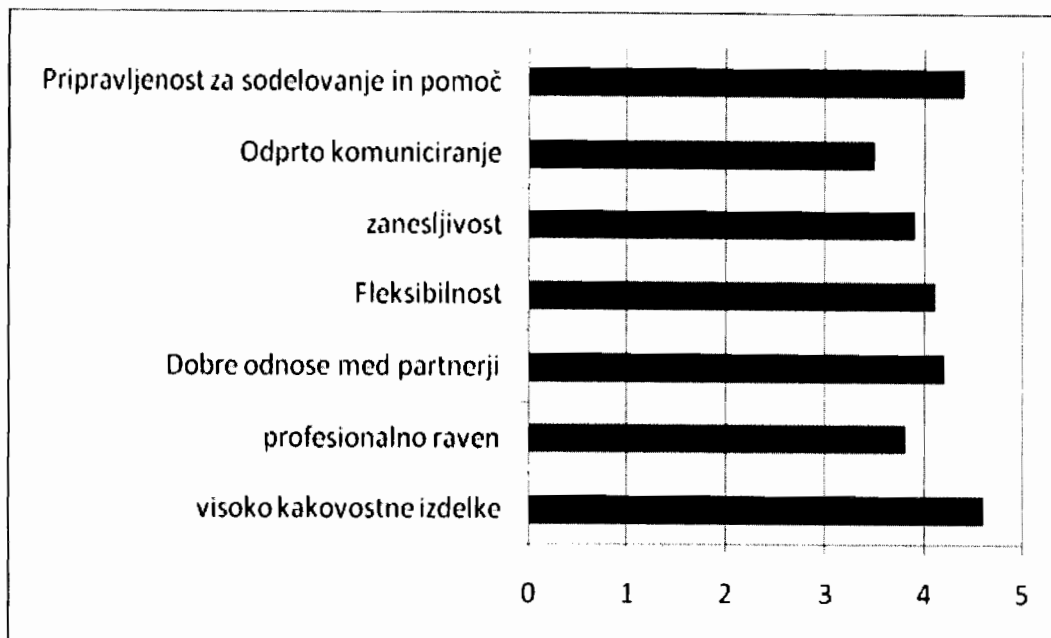
## Priloga 11 Prikaz uspešnosti nabave

1. Uspešnost nabave glede tržnih cen	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{povprečna tržna cena}}$
2. Uspešnost nabave glede na minimalno tržno ceno	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{minimalna tržna cena}}$
3. Uspešnost nabave glede stalnih cen	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{stalna cena}}$
4. Pravilnost pri določanju stalnosti cen	$= \frac{\text{dosežene nabavna cena}}{\text{povprečna tržna cena}}$
5. Učinek nabave glede rabata	$= \frac{\text{vrednost doseženega rabata}}{\text{celotna vrednost nabave}}$
6. Učinek nabave glede škarta	$= \frac{3.000}{8.200.000} = 0,0004$
7. Učinek nabave glede roka dobave	$= \frac{\text{vrednost nabave v določenem roku}}{\text{celotna vrednost nabave}}$
8. Koeficient obračanja materiala	$= \frac{6.000.000}{2.000.000} = 3$
9. Vezava nabavljenega blaga	$= \frac{360}{3} = 120$
10. Varnostne zaloge	$= \frac{30.000}{2.000.000} = 0,015$
11. Zmanjšanje zalog	$= \frac{3.000}{2.000.000} = 0,002$
12. Upravičenost reklamacij nabave	$= \frac{5}{20.000} = 0,048$
13. Odnos stroškov nabave in porabljenega materiala	$= \frac{107}{20.000} = 0,002$
14. Ekonomičnost organizacijske enote nabave	$= \frac{50.000}{20.000} = 2,5$
15. Vrednost nabave glede na naročilo	$= \frac{8.200.000}{7.380} = 1100 \text{ € / naročilo}$

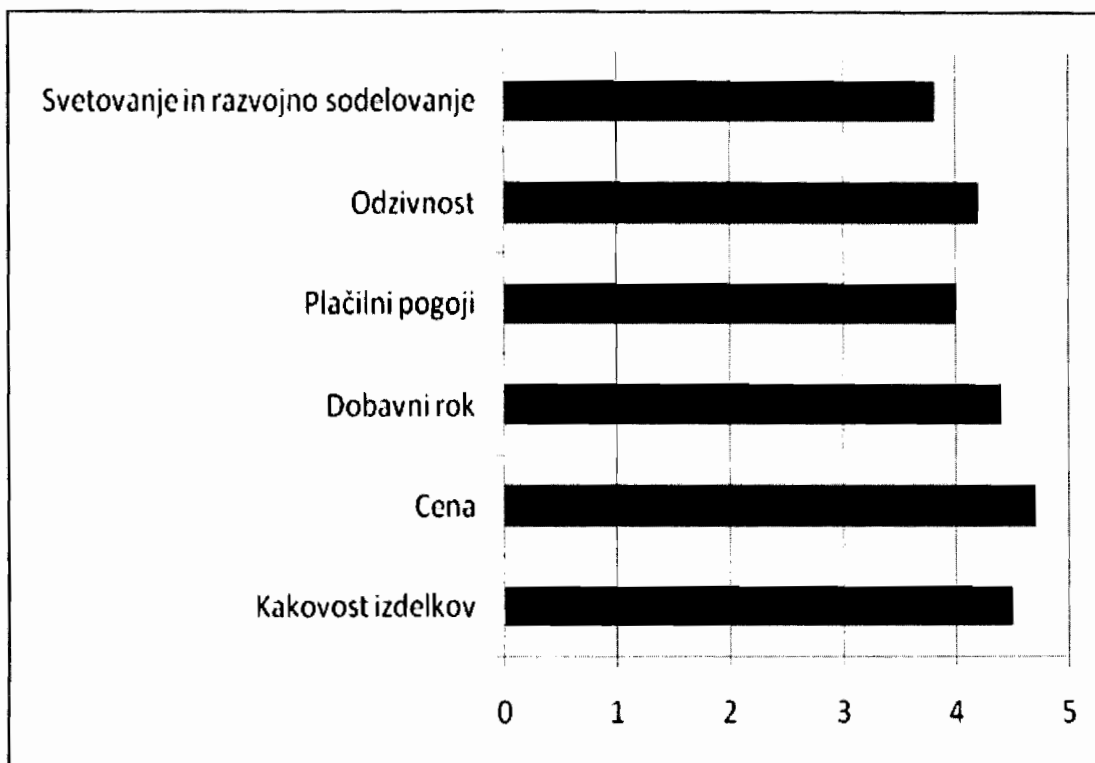


## Priloga 12 Analiza vprašalnikov

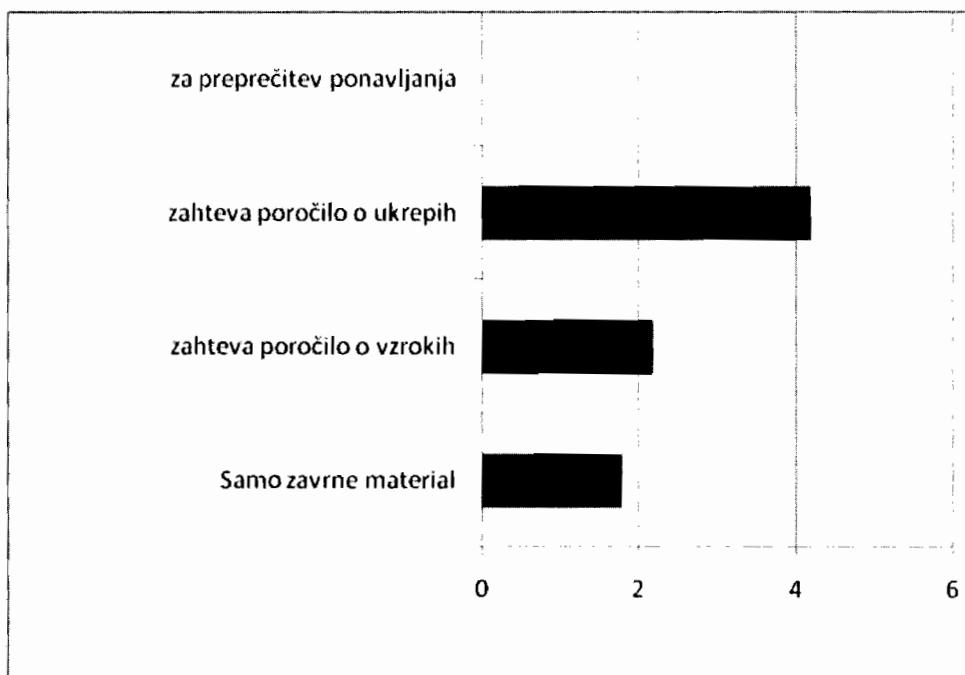
1. Ali menite, da v podjetju Iskra MIS zahtevajo:



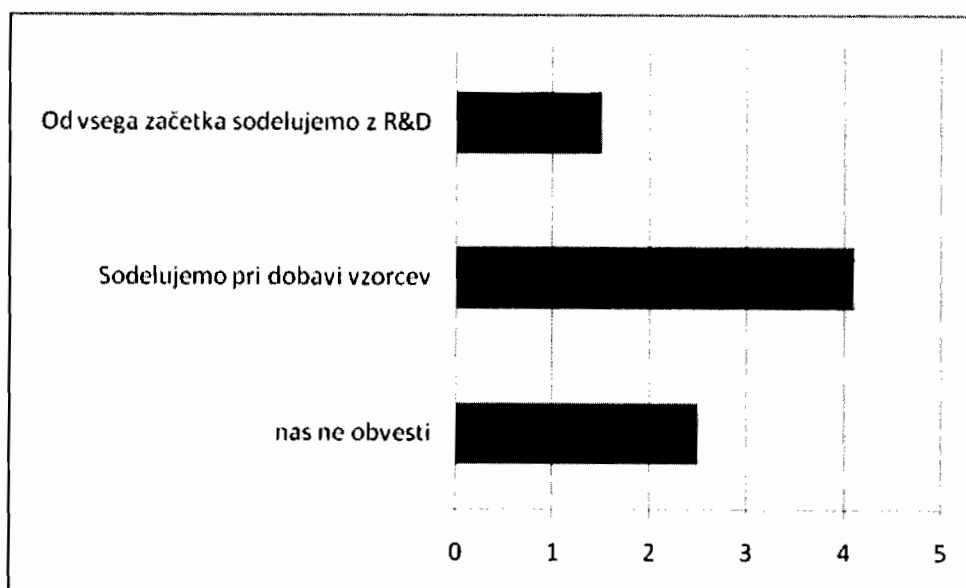
2. Kateri kriteriji so po vašem mnenju prevladujoči, ko se podjetje Iskra MIS odloči o nabavi posameznih izdelkov:



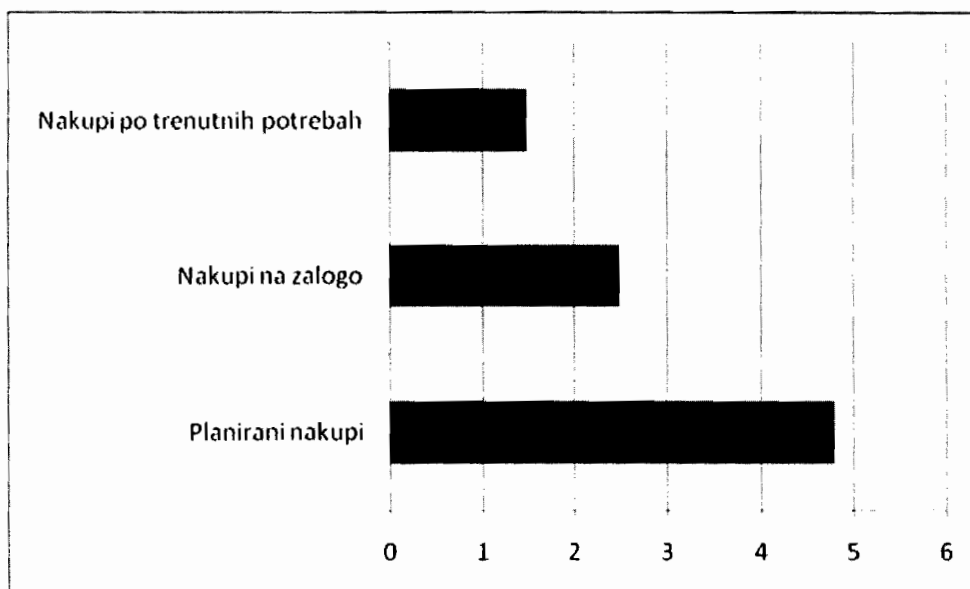
3. Kako postopa Iskra MIS do dobavitelja v primeru reklamacije:



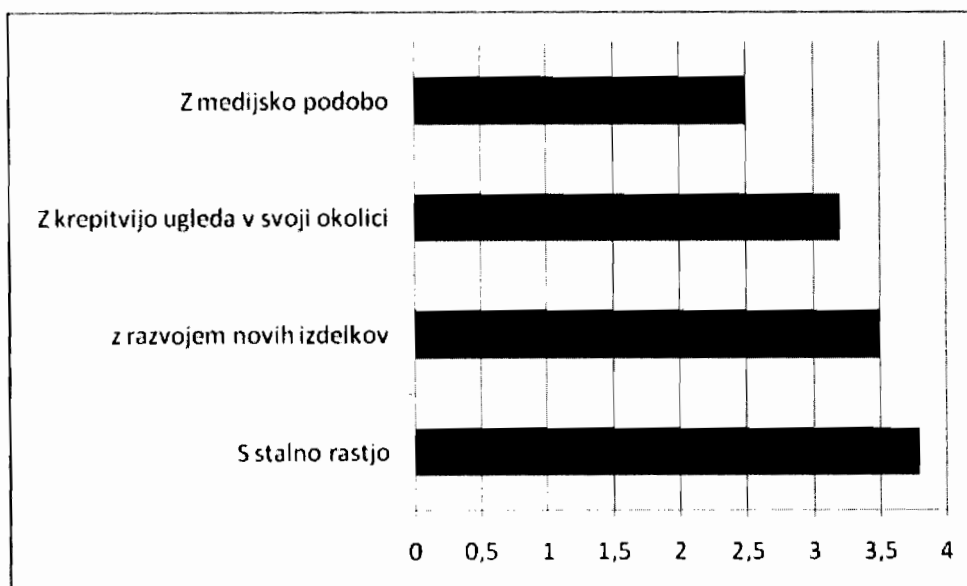
4. Podjetje Iskra MIS vas obvesti o razvoju novega izdelka:



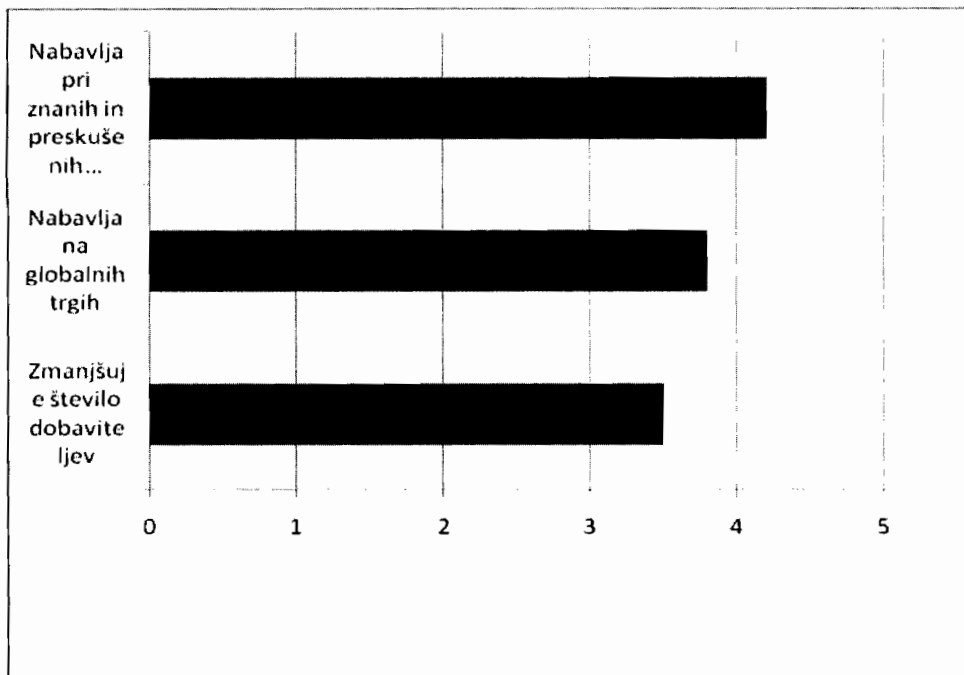
5. Menite, da ima podjetje Iskra MIS dobro zastavljeno strategijo glede časa nabave svojih izdelkov:



6. Iskra MIS povečuje zaupanje dobaviteljev in krepi svoj ugled z:



7. Kakšne izkušnje imate z izvajanjem dogovora, obveznosti in dolžnosti, ki izhajajo iz dogovora ali pogodbe sklenjene med vami in podjetjem Iskra MIS:



8. Katera orodja, po vašem mnenju uporablja podjetje Iskra MIS za reševanje tveganj in zmanjševanje stroškov:

