

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

POSTOPEK ANALIZE IZBORA DOBAVITELJEV TREH RAZLIČNIH IZDELKOV IZ DRŽAV EVROPSKE UNIJE IN DRŽAV TRETJEGA SVETA

Kandidatka: Tina Filipič

Študentka rednega študija

Št. indeksa: 11190122230

Program: Komerčialist

Mentor : Alenka Valcl, univ.dipl.ekon.

Maribor, januar 2010

ZAHVALA

Zahvalila bi se svoji mentorici Ga. Alenki Valcl, univ.dipl.ekon., za nenehno spodbujanje, pomoč in svetovanje.

Zahvalila bi se tudi ravnateljici, mag. Mirjani Ivanuši-Bezjak, katera me je s svojimi izkušnjami in prijetnim psihološkim pristopom stalno bodrila.

Zahvalila bi se tudi moji lektorici Mihaeli Dorner.

Zahvala tudi prijateljema Heather in Petru Brecl, za lekturo v angleščini.

Največjo zahvalo pa si zasluži moj mož Aleš, ki mi je vedno pomagal in stal ob strani. In tudi, najina otroka Jaka in Miha.

POVZETEK

Za uspeh podjetja sta pomembni dve stvari: pravilne in pravočasne odločitve in neprestano prilagajanje tržnim zahtevam. Nabava je v podjetju pomembna funkcija. Prav tako je pomembno kakovostno sodelovanje med vsemi službami v podjetju. Za uspešno nabavno poslovanje moramo odgovoriti na naslednja vprašanja: kaj kupiti, koliko kupiti, kdaj kupiti, pod kakšnimi pogoji kupiti in koliko plačati za nabavljeno blago. Nabava je poslovna funkcija, ki pravočasno, v ustrezni količini, primerni kakovosti in ob ustrezni ceni oskrbuje podjetja s potrebnimi materiali, polizdelki ali izdelki.

Kljub razlikam med podjetji, je nabavni proces pri vseh podoben. Uspeh nabavne funkcije v podjetju je v veliki meri odvisen od nabavne politike, nabavne strategije in od organiziranosti nabavnega procesa podjetja.

V diplomskem delu bom skušala predstaviti pomen nabave v trgovskem podjetju, s poudarkom na izbiri in ocenjevanju dobaviteljev v raziskovalnem delu. Nabava je ena od treh temeljnih funkcij poslovnega procesa trgovskih podjetij. Njena naloga pa je pravočasno zagotoviti tiste izdelke, ki jih prodaja posreduje kupcem, in to v zadostni količini in po ustreznih cenah. Cilj diplomske naloge je, v raziskovalnem delu podati predlog kriterijev, jih na primerih ovrednotiti in oceniti, ter pripeljati do želene izbire dobavitelja.

KLJUČNE BESEDE: nabavna funkcija, nabavni trg, nabava, izbira dobavitelja, nabavni proces, izbor dobavitelja, ocenjevanje in vrednotenje dobavitelja

ABSTRACT

Two things are important for the success of a company: accurate and timely decisions and continued adjustment to market conditions. Purchasing is an important function in the company. An effective collaboration with the different departments in the company is also very important. Successful purchasing requires the following: what to buy, quantity, timing, purchase terms and the amount paid to the purchased goods. Purchasing is a business function that in a timely fashion and with the appropriate quantity and at the right price supplies the company with the necessary materials, parts and finished products.

Despite the differences between companies, their purchasing processes are similar. The success of the purchasing department is dependent upon the purchasing policies, strategies and the coordination of the company's purchasing process.

My thesis will present the important of the purchasing department within a company with an emphasis on the selection and rating of suppliers. Purchasing is one of the three fundamental functions of a business. Its function is to supply in a timely manner the product that the company's sales department needs for its customers in the appropriate quantities and for the appropriate cost. The goal of this thesis is to recommend the criteria for successful selection of suppliers through examples of the evaluation and rating process.

Key words: Purchasing function, purchasing market, purchasing, purchasing process, selection of suppliers, evaluation and rating process of suppliers

KAZALO VSEBINE

1	UVOD:	5
1.1	<i>Obravnavano podjetje:</i>	5
1.2	<i>Opredelitev obravnavane zadeve</i>	6
1.3	<i>Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela</i>	7
1.4	<i>Predpostavke in omejitve</i>	8
1.5	<i>Predvidene metode raziskovanja</i>	9
2	OPIS NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU	10
2.1	<i>Značilnosti nabavne funkcije v podjetju</i>	10
2.2	<i>Struktura procesa nabave</i>	11
2.3	<i>Raziskava nabavnega trga</i>	13
2.4	<i>Načrtovanje nabave</i>	14
2.5	<i>Sprejemanje nabavnih odločitev</i>	16
2.5.1	<i>Izbira dobaviteljev</i>	17
2.5.2	<i>Nabor izdelkov</i>	20
2.6	<i>Kontrola nabave</i>	21
3	Opis nabavnega procesa v podjetju X	23
3.1	<i>Zaznavanje potreb</i>	23
3.2	<i>Interno naročilo</i>	24
3.3	<i>Naročilo dobavitelju in spremljanje naročila</i>	25
3.4	<i>Prevzem in pregled blaga</i>	27
3.4.1	<i>Opis prevzemanja blaga</i>	28
3.4.2	<i>Prepoznavanje izdelkov</i>	28
3.4.3	<i>Količinski in kakovostni prevzem blaga</i>	28
3.4.4	<i>Dokumentacijski prevzem blaga</i>	29
3.4.5	<i>Skladiščenje izdelkov</i>	29
3.4.6	<i>Dodatne aktivnosti glede prevzema blaga</i>	29
3.4.7	<i>Likvidacija računa ter evidence in shranjevanje</i>	30
4	IZBOR DOBAVITELJA	Napaka! Zaznamek ni definiran.
4.1	<i>Raziskovanje nabavnega tržišča</i>	32
4.1.1	<i>Razlogi, področja in proces raziskave nabavnega trga</i>	32
4.2	<i>Izbira dobavitelja</i>	33
4.2.1	<i>Pomen in proces izbire pravega dobavitelja</i>	33
4.2.2	<i>Metode vrednotenja dobaviteljev</i>	35
4.3	<i>Strateške odločitve pri izbiri dobavitelja</i>	37
4.3.1	<i>Število, velikost in geografska lokacija dobavitelja</i>	37
4.3.2	<i>Nabavljanje direktno ali preko posrednikov</i>	39
4.4	<i>Odnosi z dobavitelji</i>	39
4.5	<i>Določanje meril za izbiranje dobavitelja</i>	42

5	ANALIZA IZBORA DOBAVITELJEV	44
5.1	<i>Predlog ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev.....</i>	44
5.1.1	Opis predlaganih kriterijev	46
5.1.2	Vrednotenje predlaganih kriterijev	48
5.2	<i>Analiza izbire dobaviteljev izdelka 1 iz blagovne skupine priboljški</i>	48
5.3	<i>Analiza izbire dobaviteljev izdelka 2 iz blagovne skupine semena...</i>	51
5.4	<i>Analiza izbire dobaviteljev izdelka 3 iz blagovne skupine igrače.....</i>	54
6	SKLEP	57
7	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	58

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Primerjava med tradicionalnimi in partnerskimi odnosi med kupcem in dobaviteljem skozi značilnosti posameznega pristopa.....</i>	42
<i>Tabela 2: Izbor dobaviteljev priboljškov glede na kriterije</i>	49
<i>Tabela 3: Izbor dobaviteljev semen glede na kriterije</i>	52
<i>Tabela 4: Izbor dobaviteljev igrač glede na kriterije.....</i>	54

KAZALO SLIK IN GRAFOV

<i>Slika 1: Nabavni cikel v trgovskih podjetjih.....</i>	17
<i>Grafikon 1: Primerjava dobaviteljev A in B za priboljške.....</i>	51
<i>Grafikon 2: Primerjava dobaviteljev A in B za semena.....</i>	53
<i>Grafikon 3: Primerjava dobaviteljev A in B za igrače.....</i>	55

1 UVOD

1.1 Obravnavano podjetje:

Podjetje X je družba z omejeno odgovornostjo, ki je bilo ustanovljeno leta 1989 in je v zasebni lasti. Družba je bila ustanovljena iz nekdanje obrtniške dejavnosti, ki so jo izvajali že od leta 1975, in sicer kot proizvodnja in prodaja raznih artiklov za male živali in akvaristiko. Dejavnosti, s katerimi se ukvarja, so proizvodnja, trgovina na debelo in drobno z živalskimi in neživalskimi proizvodi. Podjetje danes zaposluje preko 100 ljudi.

Pretežno dejavnost družbe pa lahko opredelimo kot:

- proizvodnja hrane, vitaminov in mineralov za rejo in vzgojo malih živali (psi, mačke, ptice, glodavce, ribe in plazilce),
- trgovina na veliko s hrano in opremo za male živali,
- trgovina na malo s hrano in opremo za male živali,
- reja malih živali (akvarijskih rib in ptic),
- trgovina na veliko in malo z malimi živalmi.

Podjetje je svojo distribucijsko mrežo razširilo tudi čez slovensko mejo. Tako sodeluje z različnimi špediterji, ki razvažajo artikle na sosednjo Hrvaško, Srbijo in Bosno, kjer ima podjetje svoje prodajalne.

Podjetje je zgradilo največji distribucijski center za male živali v Sloveniji, kjer je poleg upravnih, skladiščnih in proizvodnih prostorov odprlo tudi maloprodajno trgovino in v sodelovanju z Veterinarskim zavodom Maribor tudi veterinarsko ambulanto za male živali.

Cilji uspešnega gospodarskega razvoja v prihodnjem obdobju družbe so:

- obdržati 18 % tržni delež na domačem trgu,
- preko ekskluzivnih distributerjev povečati tržni delež na tujih trgih, predvsem na področju centralno vzhodne Evrope,
- povečanje sinergijskih učinkov z dobavitelji.

1.2 Opredelitev obravnavane zadeve

V diplomski nalogi bomo predstavili področje nabave ter se osredotočili predvsem na njene komponente in analiziranje teh. Prav tako bomo predstavili potek nabavnega procesa, izbiro dobaviteljev ter analizo izbora dobavitelja na primeru treh različnih izdelkov. Na koncu bomo podali predlog za ocenjevanje dobaviteljev, kar bi za nabavo pomenilo lažje in hitrejšo izbiranje dobaviteljev.

Podjetja so danes podvržena stalnim spremembam. Vzporedno s spremembami morajo skrbeti tudi za nenehne izboljšave na vseh področjih delovanja. Spremembe in težnja po nenehnih izboljšavah povzročajo odzive na področju poslovnih procesov, izdelkov oziroma storitev, organizacijske ureditve, marketinga, na področju nabave, na področju motiviranja ljudi in stila vodenja itd. Pri nabavi je vsekakor pomembno iskanje zmeraj novih konkurenčnejših dobaviteljev, ki nam lahko ponudijo izdelke, ki so morda bolj kakovostni kot naši trenutni, cenejši ali pa zanesljivejši in takšne dobavitelje, ki se lahko hitro odzovejo na naše potrebe. Velikokrat je od cene izdelka pomembnejša njegova kakovost, predvsem pa dobaviteljeva dostava izdelkov ali polizdelkov v zelenem roku. Pri vsem naštetem je predvsem velik preskok potrebno storiti tako v obnašanju ljudi in njihovi pripadnosti podjetju kot tudi pri zavzemanju za boljše in kakovostnejše delo. Zato menimo, da je zelo pomembno predstaviti način izbiranja pravih dobaviteljev, saj je danes konkurenca vse bolj tekmovalna in trg vedno zahtevnejši. Vedno več je podjetij, ki konkurirajo z nizkimi cenami, ki pa jih, če želimo obdržati določen visok nivo kakovosti, ne moremo doseči. Zato je pomembno najti takšne dobavitelje, ki imajo pravo razmerje med ceno in kvaliteto ter ažurnostjo dobav.

Vrednotenje in izbor sta torej zelo pomembna elementa nabave, saj lahko podjetje z ustreznim izborom doseže veliko konkurenčno prednost in se izogne marsikateremu tveganju, ki ga predstavljajo nepravočasne dobave ali neustrezna kvaliteta. Z vsakim dobaviteljem je potrebno vzpostaviti določene odnose in razmerja. Če trgujemo s podjetji, ki imajo drugačno kulturo kot mi, drugačno pozdravljanje, drugačen pomen barv, je pametno, da te kulture predhodno poznamo in jih vsaj malo analiziramo, da lažje razumemo njihov stil obnašanja, in tako izboljšamo ne samo odnose ampak tudi celoten posel.

Zaradi obvladovanja kakovosti se podjetja vedno bolj usmerjajo k primerni izbiri dobaviteljev, s katerimi bodo dosegla želeno kakovost izdelkov in storitev. Podjetje dobavitelje med seboj primerja in poskuša izbrati najbolj ustreznega.

1.3 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen diplomskega dela je spoznati in predstaviti pomen nabave v podjetju, s poudarkom na izbiri pravega dobavitelja. Namen je prav tako predstaviti merila, ki jih upoštevamo pri izbiranju dobavitelja izdelka, ki jih bomo predstavili najprej v teoretičnem delu in nato še na primeru izbire treh izdelkov iz držav Evropske unije in Kitajske. Naš namen je tudi predstaviti možnost hitrejše izbire dobaviteljev na podlagi ocenjevanja dobaviteljev.

Cilji diplomske naloge so:

- predstaviti nabavno politiko v podjetju,
- predstaviti proces nabave v podjetju,
- opredeliti pomen kakovostnih dobaviteljev,
- spoznati in opredeliti kriterije za izbiro ustreznih dobaviteljev.

Osnovna trditev, ki jo bomo poskušali dokazati v diplomski nalogi:

- Podjetje naj upošteva določene kriterije, ki so zanj odločilni pri izbiri dobavitelja in se na podlagi analize teh odloči za posameznega dobavitelja.

1.4 Predpostavke in omejitve

Diplomska naloga temelji na predpostavki, da mora podjetje, če hoče uspešno nabavno poslovati, poznati čim več značilnosti potencialnih dobaviteljev. Le tako se bo namreč lahko odločilo za izbiro najboljših. Poleg tega mora podjetje redno vrednotiti svoje dobavitelje in s tem presoditi njihovo kakovost.

Omejili se bomo na funkcijo izbire izdelkov ter izbire in ocenjevanja dobaviteljev, ki predstavljata najpomembnejšo funkcijo nabavne politike v podjetju.

Omejitve pri izdelavi diplomskega dela:

- zaradi obsežnega področja, s katerega lahko zaidemo v različne koncepte in poglede, se bomo osredotočili na proces nabave, izbiro dobavitelja in analizo izbire dobaviteljev;
- zaradi obsežnega področja problematike bodo nekatera področja opisana le delno;
- v analizi izbire dobaviteljev bodo podjetja ovrednotena po vseh obstoječih podatkih, vendar naziv podjetij ne bo omenjen;
- pri analizi izbire dobavitelja treh različnih izdelkov, se bomo vedno osredotočili na dva dobavitelja, ki pa bosta iz ene izmed držav Evropske unije in iz Kitajske.

1.5 Predvidene metode raziskovanja

V diplomskem delu bomo uporabili deskriptivni pristop, ki daje prednost opisu ali deskripciji nekega pojava ali procesa. V okviru deskriptivnega pristopa bomo uporabili metodo kompilacije, ki je opredeljena kot postopek povzemanja spoznanj drugih avtorjev. Opisali bomo dejstva o nabavni politiki na splošno ter predstavili glavne značilnosti nabave v podjetju.

Z metodo kompilacije bomo iz literature domačih in nekaterih tujih avtorjev pridobivali trditve, opise in definicije.

2 OPIS NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU

2.1 Značilnosti nabavne funkcije v podjetju

V podjetju je nabava ena od treh temeljnih funkcij poslovnega procesa (nabava, skladiščenje, prodaja). Njena naloga je zagotoviti tiste izdelke, ki jih prodaja posreduje kupcem, in to v zadostni količini in primernem asortimentu, po ustreznih cenah ter pravočasno. Zato so nabavni cilji neposredno povezani s prodajnimi cilji in se nanašajo na izbiro ustreznega asortimenta izdelkov, na odločanje o količini in rokih nabave, na odločanje o obsegu in vrednosti zaloge ter na opredelitev nabavne tehnike (nabavnih postopkov).

Najpomembnejše dejavnosti nabave v trgovskem podjetju so (Potočnik, 2001, 186).

- raziskava nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- sprejemanje nabavnih odločitev,
- priprava in izvršitev nabave,
- evidentiranje nabave,
- analiziranje nabave,
- nadzor nabave.

Trgovska podjetja lahko razdelimo na dve različni ravni trgovanja: na raven trgovanja na debelo in raven trgovanja na drobno. Podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja na debelo, dobavljajo izdelke drugim podjetjem. Njihovi kupci so trgovci na drobno, proizvodna in storitvena podjetja, ki prodajajo izdelke končnim potrošnikom (maloprodaja).

Nabava v trgovskih podjetjih se razlikuje od nabave v proizvodnih podjetjih. Nabavljenih izdelkov trgovska podjetja ne predelujejo. Osredotočajo se predvsem na nabavljanje izdelkov in storitev po najugodnejših možnih nabavnih pogojih z namenom doseganja najvišje možne razlike v ceni med nabavno in prodajno ceno (marža), s tem pa si podjetje

zagotavlja svojo poslovno uspešnost. Razlike med enim in drugim (van Weele, 1998, 349-350).

1. Razmišljanje o najnižjih možnih stroških – temeljni razlog za nabavo v trgovskih podjetjih je nadaljnja prodaja in ne glede na to, kaj so kupila, morajo to tudi prodati. Težišče poslovne politike je v izboljšanju prihodkov in marže. Poglavitni cilj trgovskega podjetja je doseči čim večjo razliko med prodajno in nabavno ceno. Prihodki od prodaje, marže in stroški so temeljne informacije za oblikovanje nabavnih odločitev.
2. Ponudba. Trgovska podjetja oblikujejo zelo široko ponudbo izdelkov. Poleg prodajnih informacij morajo spremljati še njihova naročila, cene, kakovost in dobaviteljeve pogoje. Za dobro vodenje vseh blagovnih skupin – prodajnega asortimenta, je nujno potreben ustrezno oblikovan informacijski sistem.
3. Hitre povratne informacije. Ker sta si v trgovskem podjetju nabava in prodaja časovno precej bližji, so tudi dosežki prodaje hitreje vidni. Zato je mogoča hitra povratna informacija kupcem in dobaviteljem. Izdelke lahko hitro izločijo iz ponudbe, če ugotovijo, da jih ciljna skupina kupcev ne sprejema tako, kot so pričakovali.

2.2 Struktura procesa nabave

V trgovskih podjetjih sta nabavna in prodajna funkcija tesno povezani. Zato ni težko ocenjevati uspešnosti nabavnih odločitev. Razlikujemo naslednje faze nabavno prodajnega cikla (van Weele, 1998, 351-354):

1. Ocenjevanje povpraševanja za posamezni izdelek. V tej fazi ocenjujemo prodajne priložnosti za izdelek na podlagi raziskave trga ali tržnega občutka in jih preoblikujemo v tržne napovedi za naslednje obdobje, po možnosti razčlenjeno na mesece ali tedne, to pa je osnova za nadaljnjo fazo nabavnega procesa.

2. Oblikovanje politike ponudbe izdelkov in strategija prodajnih poti. Najprej opredelimo politiko ponudbe izdelkov. Pri tem je pomembna odločitev, kako globok (število različic določenega izdelka) in kako širok (število različnih izdelkov določene blagovne skupine) naj bo prodajni asortiment. Poleg tega odločimo tudi, katere izdelke bomo imeli v zalogi, katere pa v komisijski zalogi pri kupcu, katere bomo dobavljali iz lastnih distribucijskih (nabavno-prodajnih) centrov in katere moramo dobavljati neposredno od proizvajalca do kupca.
3. Izbira najprimernejšega dobavitelja. Na podlagi prej omenjenih informacij izdelamo seznam morebitnih dobaviteljev. Proizvajalci zelo pogosto predlagajo trgovcem zamisli za nove izdelke. V takem primeru nabavni referent presodi, ali nov izdelek ustreza ponudbi ali pa jo mora spremeniti. Če ima nabavni referent sam uresničljivo zamisel za izdelek, mora poiskati dobavitelja.
4. Dogovori o pogodbi. Ko izberemo najprimernejšega dobavitelja, pripravimo pogodbo, ki obsega pravice in obveznosti obeh strani, pa tudi roke in pogoje, ki se nanašajo na ceno, način embaliranja, velikost naročila, način plačila, dobavo in kakovost. Druga pomembna postavka je odgovornost za izdelke. Ta lahko v pogodbi prepreči številne probleme, zlasti če ima trgovsko podjetje svojo blagovno znamko.
5. Naročanje. Ker imajo prodajalne pogosto omejen prostor za skladiščenje in omejene možnosti za notranji prevoz, je primernejša pogostejša dobava manjših količin. Nabavni oddelek lahko posreduje zbrana naročila direktno dobaviteljem. Druga možnost pa je naročanje neposredno v distribucijskem centru. Distribucijski centri so odgovorni za vzdrževanje zalog na želeni ravni. Njihov sistem naročanja je neposredno povezan z dobaviteljevim sistemom sprejemanja naročil. Izdajanje računov je centralizirano.
6. Odpremljanje in ocenjevanje. Dobavitelj torej lahko dobavi naročeno blago neposredno v prodajalno ali distribucijski center. Preverjanje dobavljene

količine, kakovosti in roka dobave poteka tam, kamor je bilo blago dobavljeno. Dobavljeno količino vnesejo tudi v sistem kontrole zalog.

2.3 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov ter informacij o izdelkih in storitvah, ki jih trgovsko podjetje prodaja svojim kupcem. Ključni dejavniki, ki poudarjajo potrebo po sistematični raziskavi nabavnega trga so nenehne spremembe na trgu nabave in prodaje ter tehnološki razvoj. Raziskavo nabavnega trga delimo na analizo, opazovanje in prognozo razvoja (Pernuš, 2006, 8).

Z analizo nabavnega trga ugotovimo stanje na trgu v danem trenutku. Opravimo jo, ko prvič ugotavljamo stanje na trgu, ko prvič nabavljamo določen izdelek in v primeru spreminjanja prodajnega programa (Pernuš, 2006, 8).

Opazovanje nabavnega trga se nanaša na ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju. Uporabimo jo v primerih, ko nas zanima, kako se giblje količina in kako se spreminjajo cene izdelkov, kako se spreminja konkurenca glede ponudbe in povpraševanja po izdelkih ter kakšne spremembe lahko pričakujemo glede razvoja novih izdelkov (Pernuš, 2006, 8).

Prognoza razvoja nabavnega trga temelji na analizi in opazovanju trga. Prognoza gibanja cen in prognoza spremembe količine ponudbe in povpraševanja sta najpomembnejši prognozi za nabavne odločitve (Pernuš, 2006, 9).

Pogoj za uspešno nabavo je dobro poznavanje delovanja nabavnega trga, tako dobaviteljev kot tudi njihove ponudbe. Trgovska podjetja morajo raziskati stanje na nabavnem trgu, značilnosti dobaviteljev, nabavne poti, ustreznost izdelkov, konkurenco na nabavnem trgu in nabavne pogoje (cene, roke dobave in plačilne pogoje), (Pernuš, 2006, 9).

Temeljni cilji raziskave nabavnega trga so (Potočnik, 2001, 188):

- ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na nabavne stroške in s tem posredno na konkurenčnost trgovskega podjetja;
- spoznati dejavnike, ki vplivajo na organizacijo nabavne službe;
- določiti možne oblike sodelovanja s ponudniki izdelkov;
- opredeliti način zbiranja podatkov in informacij o ponudnikih, konkurenci med njimi, količini in kakovosti izdelkov, pričakovanih spremembah nabavnih cen in podobno.

Raziskovanje nabave se nanaša na dejavnike notranje organizacije. Gre za raziskavo nabavnega asortimenta in oblikovanje cen, raziskavo odgovornosti in kompetenc nabavnih referentov, raziskavo interne organiziranosti nabavne funkcije in njene učinkovitosti. Raziskovanje nabavnega trga pa se nanaša predvsem na trg dobaviteljev in konkurentov. Vsebuje analize o ponudbi in povpraševanju pomembnih nabavnih dobrin in storitev. Vsebuje ugotovitve o finančnih, razvojnih in proizvodnih zmogljivostih ter slabostih posameznih dobaviteljev (Završnik, 2004, 13-14).

2.4 Načrtovanje nabave

Namen načrtovanja nabave je, da trgovsko podjetje določi količinski obseg nabave po vrstah izdelkov in časovni dinamiki ter nabavnih pogojih. Zato mora odgovoriti na dve vprašanji (Potočnik, 2001, 196):

- ali je načrtovanje nabave podrejeno načrtovanju prodaje in
- ali je prodajni načrt trgovskega podjetja hkrati tudi nabavni načrt.

Pritrdilno lahko odgovorimo le na vprašanje o količini in asortimentu izdelkov, glede dinamike nabave pa mora nabavni oddelek blago zagotoviti pred začetkom prodaje, hkrati pa skrajševati čas vezave denarnih sredstev v zalogo. To pomeni, da mora organizirati nabavni proces kontinuirano in v količinah, ki so usklajene z gibanjem prodaje (Završnik, 2000, 3).

Trgovska podjetja nabavo le redko načrtujejo dolgoročno, ker za daljše obdobje ni mogoče natančno predvideti možnih dobaviteljev in asortimenta izdelkov. Dolgoročno načrtovanje nabave je povezano z dolgoročnimi poslovnimi cilji, kot so širitev prodaje na nove tržne segmente ali širitev prodajne mreže na drobno (Završnik, 2000, 6).

Z letnimi nabavnimi načrti trgovska podjetja konkretizirajo vrsto izdelka, kakovost in ceno, količino in dinamiko nabav ter tveganje in način porazdelitve morebitne škode. Izvajanje letnega nabavnega načrta za posamezne sezone trgovsko podjetje konkretizira z operativnimi nabavnimi načrti. Ocenjuje prodajne priložnosti za izdelek na podlagi raziskave trga ali »prodajnega občutka« in jih preoblikuje v tržne napovedi za naslednje obdobje, razčlenjeno na mesece ali tedne. Načrtovanje nabave je lahko zaradi objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje končnih porabnikov, zelo tvegano. Zato je postopek načrtovanja nabave bolj prilagojen hitrim spremembam povpraševanja, zlasti tistih blagovnih skupin, pri katerih na nakupne odločitve odločilno vplivajo modna gibanja (Završnik, 2000,6).

Trgovska podjetja delijo načrtovanje nabave na (Potočnik, 2002, 284):

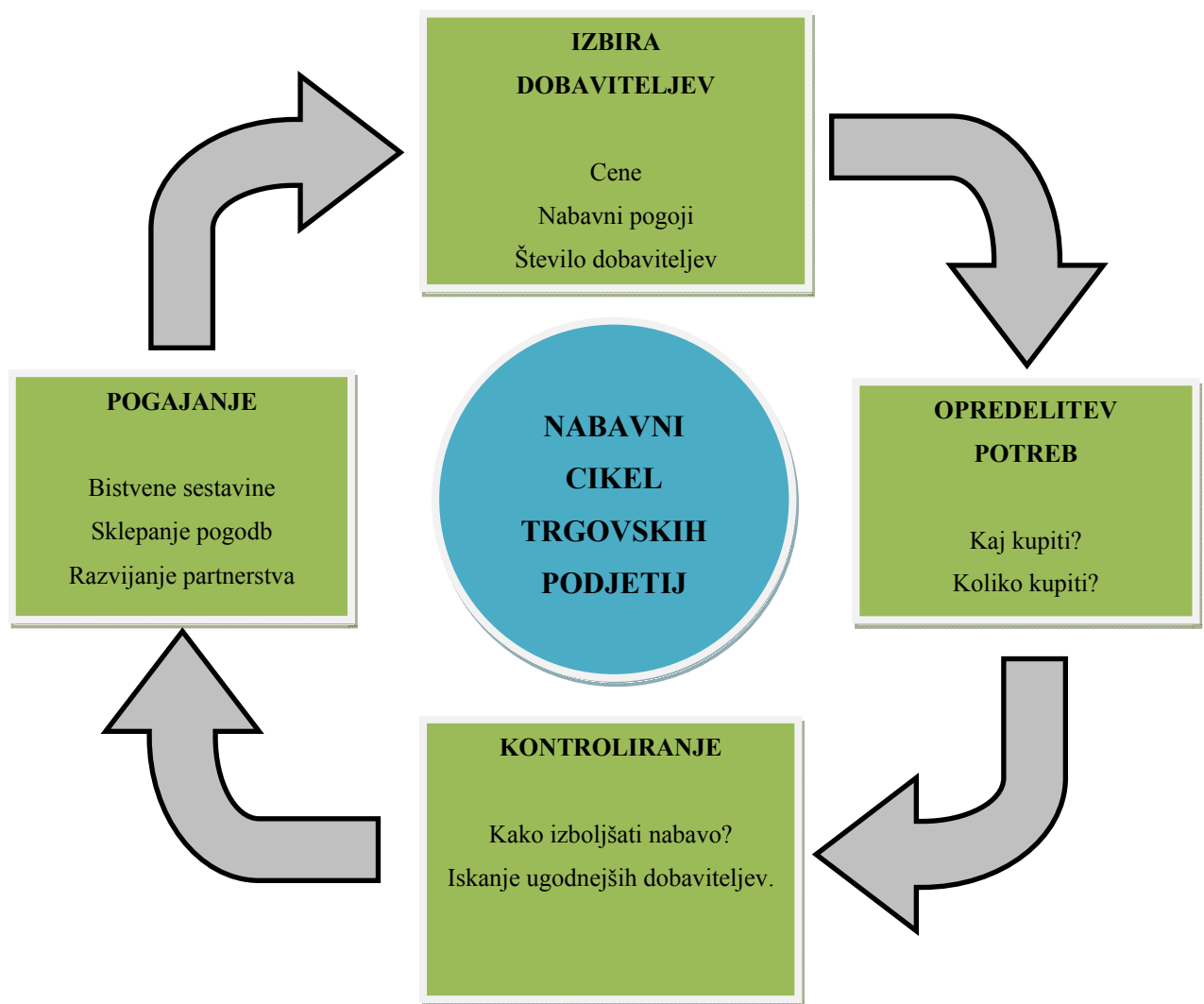
- načrtovanje nabave stalnega – fiksnega asortimenta, ki ni odvisen od modnih vplivov in praviloma zadovoljuje osnovne potrebe porabnikov;
- načrtovanje nabave spremenljivega – variabilnega asortimenta, ki ga ločijo na:
 - ponavljajoči se asortiment posamezne sezone,
 - spreminjajoči se asortiment sezone, uvajanje novih izdelkov, spremembe modnih trendov itd.

Načrtovanje asortimenta se nanaša na opredelitev širine in globine, cenovno in kakovostno dimenzijo asortimenta ter njegovo gostoto (Potočnik, 2001, 196):

- širino asortimenta sestavljajo vsi izdelki, ki jih prodaja trgovsko podjetje (od A do Ž);
- globino asortimenta sestavljajo artikli, tj. variante posameznega izdelka (A1, A2, ...An);
- cenovno - kakovostna dimenzija pomeni, kako se posamezni izdelki oziroma artikli iste uporabnosti razlikujejo po kakovosti in ceni;
- gostoto asortimenta določa povezanost med izdelki oziroma komplementarnost izdelkov.

2.5 Sprejemanje nabavnih odločitev

Bistvo nabavne politike je sprejemanje odločitev o vseh najpomembnejših nabavnih aktivnostih. Odločanje o nabavi temelji na analitičnem preučevanju nabavne problematike in predvidevanju najboljših možnih rešitev. Trgovsko podjetje želi doseči najnižje nabavne stroške na enoto ne glede na število posrednikov. Nabavne odločitve se nanašajo predvsem na zniževanje nabavnih stroškov. Na prodajno ceno dobavitelja vpliva predvsem kakovost izdelka (Potočnik, 2002, 284).



Slika 1: Nabavni cikel v trgovskih podjetjih

Vir: Potočnik, 2002, 285

2.5.1 *Izbira dobaviteljev*

Trgovsko podjetje mora dobavitelje zelo dobro poznati, če hoče oblikovati ustrezno nabavno politiko do njih. Izdelati mora natančno evidenco obstoječih dobaviteljev in tudi potencialnih novih dobaviteljev. V analizi dosedanjih dobaviteljev mora podjetje upoštevati vse pomembne lastnosti dobaviteljev, kot so kakovost njihovih izdelkov, dobavne roke, finančni položaj ter možnost za dolgoročno sodelovanje. Politika izbire dobaviteljev se ukvarja s problematiko odločitev o stalnih ali občasnih dobaviteljih, z

njihovim večjim ali manjšim številom, z izborom glede na njihovo geografsko lokacijo in z odnosi z njimi. V primeru izbire novega dobavitelja morajo odgovorni za ocenjevanje in izbiranje dobaviteljev skrbno proučiti vse informacije o njih (Potočnik, 2001, 204).

Politika do dobaviteljev je v podjetjih običajno osredotočena na sistematično izboljševanje ali prenehanje odnosov z dobavitelji. Dobavitelje, ki podjetju prinesejo največjo dodano vrednost, je treba opaziti v pravem trenutku in jim ponuditi sodelovanje v obliki partnerstva ali kooperacije. Dobavitelje, ki podjetju ne prinašajo dodane vrednosti, pa mora podjetje takoj obvestiti in poskusiti z njimi najti ustrezno rešitev ali prekiniti sodelovanje. Dobavitelji, ki podjetju ne prinašajo dodane vrednosti, so predvsem tisti, ki ne zagotavljajo več zahtevane kakovosti izdelkov (Potočnik, 2001, 204).

Poslovna razmerja med podjetjem in njegovim dobaviteljem pomembno vplivajo na obvladovanje stroškov. Vsako podjetje namreč želi, da bi imelo najboljše dobavitelje, zato mora ustvariti partnerske, enakopravne odnose, ki se kažejo v iskrenosti, medsebojnem spoštovanju in zavzemanju za obojestransko korist (Potočnik, 2001, 205).

Izbira dobaviteljev je povezana z oblikovanjem nabavnega asortimenta, ki odločilno vpliva na to, s katerimi proizvodnimi podjetji ali drugimi dobavitelji bo sodelovala nabavna služba. Odločitve o izbiri dobaviteljev se nanašajo na njihovo število, lokacijo, trajno poslovno sodelovanje ali recipročno poslovanje (Potočnik, 2001, 205).

Izbrati enega ali več dobaviteljev za določeno vrsto izdelkov je stalna dilema nabavne politike. Trgovsko podjetje se praviloma odloči za enega večjega dobavitelja v primerih (Potočnik, 2001, 205):

- kadar je obseg nabave premajhen za več kot enega dobavitelja;
- kadar ima dobavitelj patent ali licenco za določeno vrsto izdelkov;
- kadar zaradi kakovosti izdelkov želi prav določenega dobavitelja;
- kadar uvaja lastne blagovne znamke.

Glavna pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira je povečana soodvisnost obeh vključenih podjetij. Trgovsko podjetje tvega (Završnik, 2000, 27):

- da se dobavitelj ne trudi več za konkurenčno prednost; kajti če je dobavitelju prodaja zagotovljena, je lahko brezbrizen do zmanjšanja stroškov in izboljšanja kakovosti;
- da izgubi povezavo s trgom ponudnikov; ko postane jasno, da bo en dobavitelj sklenil pogodbo za določeno vrsto izdelkov, se drugi dobavitelji ne zanimajo več zanj;
- da nastajajo visoki stroški zamenjave; trgovsko podjetje v nujnih primerih ne more hitro in brez težav zamenjati dobavitelja.

Oskrbovanje iz enega vira je zato povezano s precejšnjim tveganjem. Zloraba dogovora na eni strani bo povzročala manjše zaupanje na drugi in od pričakovanih skupnih koristi bo ostalo le malo (Završnik, 2000, 28).

Kadar se trgovsko podjetje želi zaščititi pred morebitnimi prekinitvami dobave oziroma vplivati na dobavitelje, da zaradi medsebojne konkurenčnosti ohranjajo zanesljivost dobav in konkurenčne cene, se odloči za več dobaviteljev. Z velikimi naročili pri manjšem številu dobaviteljev si izborimo večje količinske rabate ali nižje dostavne stroške. Večje število dobaviteljev zagotavlja oskrbo tudi v kritičnih situacijah. Pomembno vprašanje, ki se pojavlja, pa je, kako določiti pravilno število dobaviteljev. Število dobaviteljev naj bo ravno tolikšno, da se bo razvila med njimi ostra konkurenca glede cen, kakovosti in storitev povezanih s pravočasno in zanesljivo dobavo izdelkov (Završnik, 2000, 28).

Ko govorimo o velikih in malih dobaviteljih, mislimo na količino izdelkov, ki jo lahko ponudijo. Veliki dobavitelji lažje zadovoljijo potrebe trgovskih podjetij, ker svojih zmogljivosti praviloma ne izkoriščajo v celoti, zato lahko hitro povečajo proizvodnjo (Završnik, 2000, 29).

Geografska lokacija daje načeloma prednost dobaviteljem, ki so trgovskemu podjetju bližji, seveda če izpolnjujejo tudi ostale pogoje, ki se nanašajo na ceno, kakovost in

količino. Bližji dobavitelji imajo nižje prevozne stroške, krajši čas dostave, hitrejši servis in pogosto tudi neposredni stik s trgovskim podjetjem, kar zagotavlja boljše medsebojno poznavanje ter hitrejše in učinkovitejše reševanje reklamacij (Završnik, 2000, 29).

Pomembno merilo izbire dobaviteljev je zagotavljanje kakovosti. Zagotavljanje kakovosti se nanaša na metode in postopke kontrole kakovosti, to je sistematično preverjanje, ali so učinkoviti, ali vodijo k želenim ciljem in ali jih pravilno uporabljamo (Završnik, 2000, 29).

Na oblikovanje nabavne strategije vpliva tudi odvisnost trgovskega podjetja od dobaviteljev. Odvisnost od dobaviteljev se poveča zlasti, kadar so izdelki za trgovsko podjetje pomembni in je nabava pogosta, kadar so izdelki dobavitelja bolj kakovostni kot pri drugih dobaviteljih ter kadar trgovsko podjetje nima možnosti izbire oz. je dobavitelj monopolist. Odvisnost od dobavitelja lahko podjetje rešuje tako, da sprejme obstoječe stanje in se sprijazni z vlogo podrejenega, lahko poišče drugega dobavitelja, vlaga v dobaviteljeve zmogljivosti in s tem povečuje svojo moč (Potočnik, 2002, 62).

Zaupanje v medsebojnem odnosu morata partnerja razvijati dalj časa, saj se povezave zgradijo v procesu uspešnih poslovnih interakcij, ki zaupanje poglobljajo. Pri oblikovanju zaupanja v dobavitelja sta pomembna dva dejavnika (Potočnik, 2002, 65):

- usposobljenost dobavitelja, kar pomeni, da je dobavitelj dovolj strokoven, da bo naročilo zanesljivo izpolnil;
- naklonjenost dobavitelja, kar pomeni, da bo ravnal v korist trgovskega podjetja, čeprav bi se med izvajanjem naročila pojavile razmere, ki bi mu povzročile škodo.

2.5.2 *Nabor izdelkov*

Trgovsko podjetje se odloči za takšen asortiment izdelkov, ki ga lahko hitro spreminja in prilagaja potrebam končnih porabnikov ter ga po potrebi razširja in s tem zmanjšuje tržna tveganja. Poleg tega je potrebno sprotno poglobljanje asortimenta in njegovo prilagajanje morebitnemu ožjemu segmentu kupcev (Završnik, 2000, 23).

Oblikovanje optimalnega asortimenta trgovskih podjetij se nanaša na takšno kombinacijo izdelkov, pri kateri bodo stroški poslovanja v primerjavi z doseženim prihodkom na enoto najnižji. Poleg stroškov pa na oblikovanje optimalnega asortimenta pomembno vplivajo tudi drugi dejavniki, zlasti nakupno vedenje porabnikov ter načini in oblike prodaje. Oblikovanje nabavnega asortimenta obsega (Potočnik, 2002, 287):

- povezovanje izdelkov konkurenčnih proizvajalcev v nov trgovski asortiment;
- razvrščanje izdelkov v različne kakovostne razrede;
- združevanje izdelkov s kombiniranjem ali z izločanjem, da dosežemo izenačeno sestavo asortimenta.

2.6 Kontrola nabave

Nabavno poslovanje je potrebno sproti kontrolirati, kajti le tako lahko preprečimo napake, škodo in pomanjkljivosti. Kontrola se nanaša na naslednja vprašanja (Potočnik, 2001, 211):

- ali je bila nabava količinsko usklajena s potrebami prodaje;
- ali je bila kakovost nabavljenih izdelkov ustrezna;
- ali je bila nabava pravočasna, kolikšna je bila povprečna zaloga, kakšen je bil koeficient obračanja;
- ali so bili izdelki nabavljeni po konkurenčnih cenah, ali so bile izkoriščene možnosti količinskih popustov in skontov;
- ali so bile reklamacije glede količinskih, kakovostnih in drugih napak pravočasne;
- ali je bila nabavna dokumentacija ažurna.

Vse bolj pa postaja pomembna vloga dobaviteljev. S tem narašča tudi potreba po njihovem objektivnem ocenjevanju. Sistematično zbiranje podatkov o delovanju dobaviteljev omogoča, da se lahko pogajamo za boljšo kakovost izdelkov, znižanje cen, ugodnejše dobavne in plačilne pogoje in podobno. Vloga dobaviteljev, njihova izbira in ocenjevanje predstavljajo osrednji del diplomske naloge. Problematiko smo natančneje opisali v naslednjih poglavjih.

3 OPIS NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU X

Pri nabavnih aktivnostih v vsakem podjetju je zelo pomembno, da podjetje ustvari dober odnos z dobavitelji. Pomembno je, da opredeli kriterije, ki so potrebni za dobavljene izdelke, in s tem nemoteno poslovanje nabave.

Ta postopek prav tako velja za že obstoječe kot tudi za nove dobavitelje, s katerimi podjetje vzpostavlja trajnejše poslovno sodelovanje.

Nabavne aktivnosti so:

- ugotavljanje potreb za naročanje izdelkov,
- izdelava pogodbe,
- pregled in odobritev,
- naročanje izdelkov dobaviteljem,
- potrditev naročila,
- dodatne nabavne aktivnosti (Protokol opisa del in nalog nabavne službe v podjetju X, 2006, 23).

3.1 Zaznavanje potreb

Potrebo za naročanje izdelkov ugotavlja prodaja z vsakodnevnim spremljanjem zalog. Zaloge spremljajo v glavnem skladišču in v posameznih trgovinah. Vendar se zaradi velikih finančnih obremenitev pri polnjenju skladišča mora upoštevati letni in mesečni načrt, ki ga pripravijo vodja prodaje, vodja nabave, vodja financ in vodja skladišča. Lastniki nato načrt nabave potrdijo ali pa se dogovorijo za spremembe. Tako je končni potrjeni načrt potrebno upoštevati.

3.2 *Interno naročilo*

Naročanje izdelkov izvedemo z internim naročilom v prodajnem oddelku.

V internem naročilu so definirani vsi podatki, ki služijo nabavi za izstavitev eksterne naročila,:

- vrsta izdelka (ki ima oznako dobavitelja in oznako, s katero je označen v podjetju X);
- količina;
- želeni dobavni rok.

Na interni naročilnici so definirani vsi podatki, ki služijo sektorju nabave za izstavitev eksterne naročilnice in sektorju kakovosti – službi upravljanja z okoljem za izdelavo ekološke bilance.

Vsako interno naročilo, ki je poslano nabavi, mora vodja nabave skrbno pregledati. Njegova dolžnost je, da preveri usklajenost potrebe po naročenih izdelkih z dogovorjenim mesečnim načrtom.

Vodja nabave mora preveriti:

- ali je naročilo po predvidenem načrtu;
- ali so zagotovljena finančna sredstva;
- ali niso morda naročeni izdelki na zalogi v podjetju/glavnem skladišču;
- posebno skrb mora posvečati kontroli upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa.

Z natančnim in skrbnim pregledom internega naročila vodja nabave že na začetku nabavnega postopka ustvarja podlogo za optimalno doseganje nabavnih ciljev.

Vsako naročilo mora vsebovati:

- naziv dobavitelja;
- številko naročila;
- datum;
- datum dobave;
- ceno;
- dobaviteljeve in kupčeve oznake - šifre artikla;
- opis in količino naročenih enot;
- posebne določbe (dodatni popust na določene izdelke, ...);
- druge bistvene dele naročila: plačilne pogoje, dobavne pogoje, ter navodila za prevoz in rokovanje z blagom (Protokol opisa del in nalog nabavne službe v podjetju X, 2006, 31).

3.3 Naročilo dobavitelju in spremljanje naročila

Nabavni referent sestavi naročilo v pisni obliki. To naročilo pošlje dobavitelju in ta mu mora poslati pisno potrditev naročila. Naročilo je sestavljeno v dveh izvodih.

Bistveni podatki na naročilu so:

- številka naročila;
- prejemnik;
- naročnik;
- dobavitelj;
- kraj in datum naročila;
- način dostave;
- način plačila in plačnik;
- naziv naročenega;
- naročena količina z oznako, ali gre za število (kos) ali maso (kg);

- rok dobave;
- šifra materiala;
- podpis naročnika in žig podjetja (Protokol opisa del in nalog nabavne službe v podjetju X, 2006, 35).

Odgovornost za naročanje izdelkov dobavitelju nosi nabavna služba.

Nabavna služba lahko naroča izdelke samo pri sposobnih dobaviteljih, ki so na listi dobaviteljev. V primeru enkratne dobave izdelkov se lahko vodja nabave odloči o nabavi pri dobavitelju, ki ni na listi dobaviteljev. Zahteve o kakovosti nabavna služba v takem primeru definira v kupoprodajni pogodbi – naročilu.

Nabavni referent na osnovi internega naročila pripravi ustrezno dokumentacijo – eksterno naročilo, nabavno pogodbo oziroma zahteva ponudbo od dobavitelja.

Dokumentacijo, ki jo pripravi nabavni referent, pregleda in odobri vodja nabave. S tem nastanejo pogoji za izdelavo naročila.

Nabavni referent pošlje naročilo dobavitelju (po pošti, faksu, osebno). V primeru, da je naročanje izdelkov organizirano z računalniškim programom, ima prevzemni skladiščnik za potrebe prepoznavanja prispеле pošiljke vpogled v naročilo preko terminala – računalniške mreže.

Stalna naloga nabave je torej doseganje čim boljših pogojev pri dobaviteljih za vse potrebne izdelke. To lahko dosežemo s stalnim in z dobrim sodelovanjem. Cilj nabave je kakovostna dobava in ugodni nabavni pogoji ter čim nižji stroški nabave.

Tako je naloga nabave doseganje čim ugodnejših pogojev nabave, zato podjetje X spremlja in obvladuje stroške nabavljenih proizvodov in jih usklajuje s trenutnim položajem na trgu. Ugodnejše pogoje nabave dosega tudi s spremljanjem in primerjavo nabavnih pogojev med obstoječimi in potencialnimi dobavitelji, kakor tudi s stalnim dodatnim izboljšanjem teh.

Na podlagi rezultatov vhodne kontrole podjetja in ostalih nabavnih pogojev, poznavanja sposobnosti in urejenosti dobaviteljev, te ocenjujejo, rezultate pa posredujejo vodstvu. Poročilo pa sestavi vodja nabave.

3.4 Prevzem in pregled blaga

Prevzem nabavljenih izdelkov poteka tako, da se najprej opravi količinski in nato še kakovostni prevzem. Tak prevzem velja za vse izdelke, ki prispejo v glavno skladišče na sedežu podjetja. Prevzemajo se le izdelki, ki imajo ustrezne spremne dokumente (dobavnica,...). Prevzem se izvaja v rednem delovnem času skladišča in vhodne kontrole.

Na ta način se zagotavlja ažurno poslovanje nabave in ostalih služb v podjetju ter nemoteno prodajo izdelkov.

Prevzem in pregled blaga vplivata na:

- ugotavljanje pravilnosti dobav glede na količino in kakovost;
- likvidacijo računov dobaviteljev;
- zasledovanje pravilnosti planskih cen oziroma statistične evidence o dobaviteljih;
- nabavne reference, ki vodijo evidenco o realiziranih naročilih;
- izdajo dokumentacije, ki je potrebna za uskladiščenje prispelih izdelkov;
- knjiženje;
- obračun materiala zalog in
- pravilno šifriranje, oziroma označevanje prispelih izdelkov.

Označevanje izdelkov se izvaja pri količinskem, kakovostnem oziroma dokumentacijskem prevzemu izdelkov in pri označevanju, ter skladiščenju prispelih pošilk. Količinski, kakovostni in dokumentacijski prevzem izvaja prevzemni skladiščnik.

3.4.1 Opis prevzemanja blaga

Dokumentacijski, količinski in kakovostni prevzem mora prevzemni skladiščnik opraviti oziroma izvesti v roku 3 dni od prejema spremne dokumentacije. Le v izrednih primerih izdelek zadržujejo na vhodu dlje časa (nepravilna dokumentacija, novi izdelki, ...).

Po opravljenem dokumentacijskem in kakovostnem prevzemu ter označevanju pošilk z identifikacijsko številko pošiljke izdelke skladiščijo v glavno skladišče. Izdelkov, ki so še v postopku prevzema, ne smemo uporabljati.

3.4.2 Prepoznavanje izdelkov

Prevzemni skladiščnik prepozna nabavljene izdelke po spremnih dokumentih (dobavnica, račun), nato s pomočjo računalniškega programa na terminalu poišče podatke naročila za konkretno blago. V primeru, da prispele pošiljke ni prepoznal, zavrne pošiljko in to javi nabavni službi.

Ko prevzemni skladiščnik prepozna nabavljeno blago, pregleda izdelke, ki morajo biti predpisano naloženi v transportno sredstvo. Embalaža ne sme biti poškodovana. Za napake, ki so posledica transporta, prevzemni skladiščnik izdela zapisnik, ki ga podpiše prevoznik – to je v primeru, ko gre za manjše pošiljke. Kadar je količina blaga večja, se napake vidijo šele z dejanskim prevzemom. Vendar to ne predstavlja težav, saj ponavadi gre za zaupanje med dobaviteljem in kupcem. Naknadne reklamacije se prav tako rešujejo s fotografiranjem poškodovanega blaga.

3.4.3 Količinski in kakovostni prevzem blaga

Ob iztovarjanju blaga prevzemni skladiščnik preverja ustreznost z dobavnico in opravi količinski prevzem s štetjem, tehtanjem ali z merjenjem. Po opravljenem količinskem prevzemu blaga podpiše dobavnico, prevoznico, račun oziroma drug sprejemni dokument. Kakovostni prevzem blaga sledi ob opremljanju izdelkov z etiketo, na kateri so vsi potrebni podatki za skladiščenje in prodajo.

3.4.4 Dokumentacijski prevzem blaga

Dokumentacijski prevzem opravi prevzemni skladiščnik na podlagi dokumentov dobavitelja. Dobavitelj, ki opravi dogovorjen dokumentacijski prevzem materiala, prevzame vso odgovornost v zvezi z dobavljenim materialom kakor tudi stroške morebitne neskladnosti izdelka. V primeru ugotovljene napake v fazi proizvodnje ali montaže ali pri končnem kupcu, se izpiše reklamacijski zapisnik in se le ta pošlje dobavitelju.

Po uspešno opravljenem količinskem in kakovostnem prevzemu prevzemni skladiščnik oblepi izdelke z nalepko, ki so pripravljene že vnaprej, in sicer po zaključenem naročilu, ki ga zaključi nabavni referent. Prevzemni skladiščnik tako potrdi dobavnico in na podlagi te izpiše prevzemnico ter s tem potrdi uspešno opravljen kakovostni prevzem.

Prevzemnica je napisana s pomočjo računalniškega programa, in sicer tako, da prevzemni skladiščnik prevzemnico pošlje skupaj z dobavnico v nabavno službo, ta pa s fakturo v finančni računovodski sektor, ki jo arhivira.

3.4.5 Skladiščenje izdelkov

Po opravljenih aktivnostih količinskega in kakovostnega prevzema prevzemni skladiščnik skladišči izdelke in je pri tem tako pozoren, da bo lahko upošteval sistem FIFO (prvi noter, prvi ven) izdajanja materiala.

3.4.6 Dodatne aktivnosti glede prevzema blaga

Podjetje X ima za preprečitev poškodovanja ali poslabšanja kakovosti vzpostavljen sistem, ki zagotavlja ustrezno ravnanje, skladiščenje, pakiranje in zaščito blaga. Način podjetje uskladi s postopki, ki jih zahteva kupec, če je to zapisano v pogodbi.

Za ustrezno ravnanje z blagom uporabljajo palete, zaboje, predalnike, kartone in ustrezna transportna sredstva in transportne poti. V procesu skladiščenja so določena tudi odlagalna mesta.

Z označevanjem, ki ga uporablja za prepoznavanje, se izogne možnim zamenjavam in izgubam blaga, če to zahtevajo lastnosti blaga, zagotovi evidenco in pregled nad roki uporabe in posluje po načelu FIFO (prvi noter, prvi ven). Stanje izdelkov v skladišču preverjajo zaposleni sproti s tedenskimi inventurami in določen čas pred odpremo.

3.4.7 Likvidacija računa ter evidence in shranjevanje

Račun v podjetje X prispe v sprejemni oddelek, kjer ga evidentirajo. Račun nato pošljejo v nabavno službo, kjer ga nabavni referent najprej primerja z naročilom.

Najprej je potrebno preveriti, če račun vsebuje vse predpisane elemente. Nato sledi likvidacija računa, kar dejansko pomeni združitev vseh dokumentov, ki zavzemajo nabavni posel. V ta namen uporabljajo rednik, v katerem se hranijo dokumenti vsakega posameznega nabavnega posla do njegove likvidacije.

Dokumenti, ki jih je potrebno zbrati pred likvidacijo računov, so:

- interno naročilo;
- odpremnic ali dobavnica z možno specifikacijo blaga;
- prevzemnica;
- različni prevozni dokumenti;
- račun oziroma faktura.

Ko so vsi potrebni dokumenti zbrani, jih je potrebno formalno in vsebinsko kontrolirati. Na podlagi preverjenosti in usklajenosti je podana osnova za plačilo računa. Po pregledu računa se torej podpiše referent, ki je vodil posel. Nato račun predajo v finančno službo, kjer ga v dogovorjenem roku tudi plačajo.

Evidenca nabavnega oddelka obsega veliko število podatkov in informacij, ki so za delo v nabavi uporabni le, kadar so hitro dostopni in v urejeni obliki.

Podjetje x ima za učinkovito poslovanje nabave naslednje evidence:

- evidenca vseh naročil;
- evidenca odprtih naročil;
- evidenca končanih naročil;
- evidenca dobaviteljev;
- evidenca sporazumov o kakovosti;
- evidenca dobavnic, prejemnic in izdajnic blaga;
- evidenca skladiščnega poslovanja;
- evidenca zalog materiala;
- evidenca reklamacijskih zapisnikov.

Evidence so različno organizirane, vodene so predvsem računalniško, kar omogoča zelo hiter in natančen dostop. Nekatere pa so organizirane v obliki različnih kartotek in registrov. Podjetje se zaradi računalniške organiziranosti izogne pretiranim papirnim arhivom, in tako poveča preglednost dokumentov.

Določene dokumente, ki jih je zaradi zakonskih predpisov potrebno čuvati daljše obdobje, hranijo v prostorih družbe, ki se imenuje arhiv.

4 OPIS NABAVNEGA PROCESA V PODJETJU X

4.1 *Raziskovanje nabavnega tržišča*

Raziskovanje nabavnih tržišč je vrsta ekonomske analize, ki z različnimi metodami zbira, registrira in analizira podatke o nabavnih virih. Pri tem skuša čim temeljiteje ugotoviti in spoznati čim več potencialnih virov in na ta način omogočiti zadovoljevanje objektivnih potreb po količini, asortimentu, kvaliteti, ceni in rokih (Završnik,1998,15).

Raziskava nabavnega trga lahko poteka kot kontinuirano raziskovanje, lahko pa je osredotočena tudi na določen in izjemen problem kot raziskava ad hoc, na primer pregled in preučitev dobaviteljev. Raziskava nabavnega trga je lahko količinska ali kakovostna. Pod količinsko raziskavo nabavnega trga razumemo preučevanje različnih informacij, ki temeljijo na statističnih podatkih (kdo so najpomembnejši porabniki in dobavitelji, kako je organizirana določena dejavnost). Kakovostna raziskava pa zajema strokovno proučevanje, kako se bo razvijala določena gospodarska dejavnost; je raziskava mnenj in vtisov o razvoju pomembnih nabavnih dejavnikov. Raziskava trga je lahko usmerjena na kratkoročne ali dolgoročne probleme, to pa lahko vpliva na obseg raziskave in hitrost njene izvedbe (van Weele,1998,149).

4.1.1 *Razlogi, področja in proces raziskave nabavnega trga*

Sistematična raziskava nabavnega trga je potrebna zaradi: stalnega tehnološkega razvoja (inovacije izdelkov, izboljšanje kakovosti), dinamike nabavnih trgov (stečaji, spremembe političnih odnosov), iskanja novih dobaviteljev (nižji stroški, spremembe povpraševanja) in monetarnih gibanj (nihanje vrednosti tujih valut) (Završnik,1998,14).

Trg razčlenjujemo po različnih kriterijih. Po geografskem kriteriju ločimo med lokalnim in regionalnim, nacionalnim in svetovnim trgom. Po kriteriju uporabe proizvodov ločimo trg investicijskih in reprodukcijskih dobrin od trga potrošnih dobrin. Na navedenih tržnih segmentih lahko proučujemo (Završnik,1998,14):

- količino materiala;

- kakovost materiala;
- ceno materiala;
- nabavne stroške;
- nabavne vire;
- nabavne poti;
- ponudbo in povpraševanje;
- pakiranje, embalažo, način transporta;
- konkurenco ponudnikov in povpraševalcev.

Pri organiziranju raziskave nabavnega trga poznamo dve stopnji (Završnik,1998,15):

- pripravljajno, v kateri natančno določimo nabavno-tržni problem in izdelamo načrt raziskave;
- izvajalno, v kateri zberemo, uredimo in obdelamo podatke, ki jih proučimo ter oblikujemo sklepe in priporočila za odločanje o nabavi blaga za prodajo.

Pri raziskavi nabavnega trga običajno ločimo med kabinetno raziskavo in raziskavo na terenu. Kabinetna raziskava zajema zbiranje, proučevanje in pojasnjevanje podatkov za raziskavo; te podatke so zbrali že drugi. Raziskava na terenu pa je zbiranje, proučevanje in razlaganje informacij, ki jih ne moremo dobiti z metodami kabinetne raziskave - z njo skušamo dobiti zlasti nove informacije (Završnik,1998,15).

4.2 Izbira dobavitelja

4.2.1 Pomen in proces izbire pravega dobavitelja

Izbira pravega dobavitelja predstavlja najpomembnejšo fazo nabavnega procesa. Pogoji za pravilno izbiro dobavitelja je natančno upoštevanje vseh kriterijev, ki si jih podjetje postavi kot pomembne pri izbiri. Gre za zelo zahtevno nalogo, saj je potrebno proučiti mnogo dejstev, zbrati in preračunati mnogo podatkov, upoštevati pa tudi mnogo subjektivnih dejavnikov. Proces je drag in zamuden, vendar izrednega pomena za obstoj in razvoj podjetja (Dobler, 1996, 213).

Selekcija in prava poslovna politika do pravih dobaviteljev je ključ za doseganje želene stopnje kakovosti, cen, pravočasnih dobav, ...

Da bi podjetje to doseglo, mora kupec (Dobler, 1996, 213-214):

- razvijati in vzdrževati zadovoljivo bazo dobaviteljev;
- skrbno določiti potencialne dobavitelje in proučiti ali imajo potencial, da postanejo dobri poslovni partnerji;
- odločiti se za pravilno izbiro dobaviteljev;
- izbrati primerno skupino strokovnjakov v podjetju za to nalogo;
- zagotoviti, da bo izbrani dobavitelj zagotovil pravočasno dobavo zahtevane kakovosti izdelkov in po pravi ceni.

Proces izbire dobavitelja se prične z raziskovanjem razpoložljivih informacij. Nabavni referent ali vodja nabave bo najprej proučil vse možne in dostopne vire informacij, ki vključujejo objavljene vire, notranje vire, osebne stike in mednarodne vire, in s tem oblikuje seznam potencialnih kandidatov. Nato oblikuje kriterije izbire, ki jih bodo uporabljali v nadaljnjem procesu. V številnih fazah procesa se lahko vodji nabave pridružijo vodja financ, vodja prodaje, vodja skladišča. Pridružijo se predvsem pri oblikovanju kriterijev izbire in pri končni odločitvi dobavitelja. Pri oblikovanju kriterijev izbire se prične zbiranje raziskovalnih informacij na neformalni način, da bi zgodaj izločili očitno neustrezne kandidate. Tako bosta najprej razkrita izvajanje in zmogljivost dobaviteljev, kar omogoča prvo, nekoliko površno, razvrščanje kandidatov na kvalificirane in nekvalificirane. Ti kandidati, ki so še ostali na listi, so nato izpostavljeni natančnemu pregledu v fazi podrobne proučitve. V tej fazi podjetje komunicira s preostalimi dobavitelji in z njimi išče skupne rešitve za novonastajajoč posel. Te podatke nato pregleda nabavna skupina, prav tako finančne informacije, ki so jih priskrbeli dobavitelji sami in poslovni viri. Skupina strokovnjakov s podjetja obišče le tiste dobavitelje, za katere se zdi, da so prilagojeni potrebam podjetja in jih poslovanje zanima, in si ogleda tovarno ter opravi pogovore z vodstvom dobavitelja podjetja. Nabavna skupina vse pridobljene informacij skrbno pretehta in izbere »zmagovalca«. Vljudno je, da dobavitelje, ki niso bili izbrani,

obvestijo o svoji odločitvi in razlogih zavrnitve. Nenazadnje se lahko okoliščine v prihodnosti spremenijo in pojavila se bo potreba po sodelovanju s sedaj zavrženimi dobavitelji. Pri izbranem dobavitelju se nato izvrši poskusno naročilo in to pomeni začetek graditve delovnega odnosa (Scheuring,1989,216-217).

4.2.2 *Metode vrednotenja dobaviteljev*

Ko posamezni dobavitelji zadovoljijo kriterije izbire in se uvrstijo v potrjeni nabor dobaviteljev, sledi poskusno naročilo, da se podjetje prepriča, če so vredni pričakovanj (Scheuing,1989,220).

Metode za ocenjevanje dobavitelja se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ločimo subjektivne metode, ki jih uporabljamo za ocenjevanje dobavitelja na podlagi osebnih presoj in izkušenj različnih oddelkov v podjetju z dobaviteljem, in objektivne metode, s katerimi poskušamo oceniti poslovanje dobavitelja. Lysons v svojem delu pravi, da so subjektivne metode primerne predvsem v primerih nizkstroškovnih, rutinskih postavkah, imajo pa naslednje pomanjkljivosti, da se nahajajo v »glavi« posameznega kupca in vsebujejo »halo efekt« (nagnjenost k nekemu dobavitelju na podlagi nekega nerelevantnega izraza) (Lysons,1996,194).

Kategorična metoda se uporablja za ocenjevanje kakovosti dobavitelja. Ključni predstavniki različnih funkcionalnih enot, ki jih zadeva dobaviteljevo delo, ločeno delajo poročila. Delo dobavitelja ocenjujejo glede na lastni seznam ocenitvenih faktorjev (Scheuing,1989,220-221).

Je najmanj natančna tehnika vrednotenja. Ta metoda izhaja iz izkušenj in sposobnosti posameznega dobavitelja. Kupec vrednoti vsakega posameznega dobavitelja na osnovi podatkov iz preteklega sodelovanja z dobaviteljem. Uporabimo lahko enostaven sistem dodeljevanja stopenj vsakemu posameznemu dobavitelju: plus, minus in nevtralna stopnja. Lahko zberemo ocene s posameznih funkcionalnih področij v podjetju kupca – npr. iz kontrole, kakovosti, inženiringa, proizvodnje ... Te ocene dobavitelja se še dodatno upoštevamo pri skupni oceni dobavitelja. Sistem ne izhaja iz kvantitativnih podatkov, je pa poceni in zahteva manj potrebnih podatkov kot drugi sistemi (Zenz,1994,135).

Metoda točkovnega vrednotenja kvantificira kriterije vrednotenja. Lahko vključuje število kriterijev, njihova relativna teža oziroma vrednost se izrazi numerično. Na osnovi teh podatkov lahko določimo sestavljen indeks zmožnosti in izdelamo primerjavo dobaviteljev. Z upoštevanjem kakovosti in dobave kot najpomembnejših dejavnikov izdelamo sistem rangiranja po točkah: npr. kakovost 40 točk, dobava 30 točk, servis 20 točk, cena 10 točk. Prednost metode je v tem, da lahko uporabimo večje število kriterijev vrednotenja, da težo posameznega kriterija lahko določimo glede na lastnosti in potrebe posameznega podjetja in da stopnja subjektivnosti ni velika (Zenz,1994,135-136).

Metoda stroškovnega razmerja se nanaša na razmerje določenih stroškov nabavljanja glede na vrednost pošiljk, ki jih je dobavil dobavitelj. Večje kot je razmerje stroškov glede na pošiljke, nižje se dobavitelj v procesu razvrščanja razvrsti. Kategorije stroškov, ki se uporabljajo, so odvisne od vrste izdelka. Najpogostejše se pojavljajo stroški v povezavi z zagotavljanjem kakovosti, s stroški dostave, servisa in cene izdelka. Metoda stroškovnega razmerja je fleksibilna in jo lahko prilagodimo glede na vrsto podjetja in vrsto izdelka. Potrebno je vedeti, da takšno vrednotenje ni primerno – npr. če ni dovolj časa, sredstev za izvedbo vrednotenja ali pa če so nabavne količine majhne (Zenz,1994,135).

Metoda razvrščanja poskuša kombinirati kvalitativne in kvantitativne kriterije. Postopek metode razvrščanja je (Arnold,1998,135):

1. Selekcionirajo se kriteriji (stroški, servis, tehnična pomoč, kreditni pogoji), ki naj bi jih uporabljali za vrednotenje dobaviteljev.
2. Določi se teža, vrednost vsakega posameznega kriterija. Na ta način se določi pomembnost posameznega kriterija glede na ostale kriterije. Kot maksimalna vrednost se običajno uporablja 10. Če se eden od kriterije vrednoti s 5 in z 10, drugega smatramo kot dvakrat bolj pomemben kot prvi.
3. Dobavitelji se vrednotijo, oziroma točkujejo glede na njihove sposobnosti doseganja zahtev, ki jih določajo posamezni kriteriji. Pomožne vrednosti za vsakega posameznega dobavitelja se nato seštejejo v skupno vsoto.
4. Na osnovi te vsote se dobavitelji razvrstijo – izbere se dobavitelj z najvišjo vrednostjo.

4.3 Strateške odločitve pri izbiri dobavitelja

4.3.1 Število, velikost in geografska lokacija dobavitelja

Alternativa eden ali več dobaviteljev za določen material je večna dilema nabavne politike. V preteklosti so poudarjali več dobaviteljev, kar bi naj podjetju omogočilo večjo preglednost nad cenami in večjo varnost oskrbe. Pomembna pomanjkljivost oskrbovanja iz enega vira je povečana soodvisnost obeh vključenih podjetij (Potočnik,2002,132).

Podjetje se mora pri izbiri dobaviteljev ozirati tudi na njegovo velikost. Izbira lahko med majhnimi in velikimi dobavitelji (Lysons,1991,196).

Prednosti izbire majhnega dobavitelja (Lysons,1991,198):

- dobavitelj se bolj posveti zahtevam kupca;
- odnosi, predvsem na ravni vodilnih, so bolj osebni;
- odziv na posebne zahteve kupca je hitrejši.

Tudi izbira večjega dobavitelja ima svoje prednosti:

- rezerve v proizvodnih zmogljivostih in zato lažje odzivanje v nujnih primerih so večje;
- kupcu lahko nudijo posebne zmogljivosti in znanja;
- navezanost dobavitelja na kupca je manjša.

Najbolje je stalno proučevati trg, iskati nove ponudbe, se držati stalnih dobaviteljev, dokler njihovi pogoji niso bistveno slabši od drugih. Tudi pri stalnih partnerjih imamo za enake izdelke ali storitve več dobaviteljev in s tem nismo monopolno odvisni od enega (Završnik,1998,48).

Za podjetje je najugodnejše, če lahko izbira med dobavitelji, ki geografsko niso preveč oddaljeni, katerih komunikacije in transport so razmeroma kratke. To so lokalni dobavitelji.

Prednosti izbire lokalnih dobaviteljev pred oddaljenimi so naslednje (Lysons,1991,197):

- tesnejše sodelovanje, ki temelji na medsebojnih osebnih poznanstvih;
- kupec s tem kaže, da upošteva lokalno skupnost;
- manjši so transportni stroški.

Razlogi za iskanje dobavnih virov v tujini so naslednji (Trim,1994,70):

- stroškovne prednosti (tuji dobavitelj ponuja nižje cene);
- nedosegljivost blaga na domačem trgu;
- nezadostna zmogljivost domačega trga za zadovoljitev povpraševanja;
- »zavarovani« razlogi; na primer podjetje kupuje v tujini, da si zagotovi stalnost zalog, ki bi jih lahko ogrozila pomanjkanja in stavke;
- konkurenčnost virov nabave v tujini; na primer nižje cene, boljša dostava, boljša kakovost;

- pogosta racionalizacija svojega delovanja multinacionalke z osredotočanjem proizvodnje izdelkov v eni državi;
- recipročno trgovanje, predvsem zaradi vladnih pritiskov.

4.3.2 *Nabavljanje direktno ali preko posrednikov*

Problem, ki je prisoten, je v sorodstvu s kupovanjem pri lokalnem viru, le da vprašanje prvotno ni neposredna bližina tovarne ampak distribucijski kanal. Kupec lahko pogosto izbira med kupovanjem preko posrednikov ali direktno od proizvajalcev. Obe možnosti imata svoje prednosti in slabosti. Kupec mora vedeti, kaj lahko ponudi proizvajalec in kaj posrednik in kateri dejavniki so pomembni za njegovo podjetje, da bi se pravilno in dobičkonosno odločil (Zenz,1994,127-128).

V splošnem je tako, da podjetja, ki potrebujejo veliko količino materiala, nabavljajo neposredno pri proizvajalcih, manjša in srednje velika podjetja pa kupujejo material pri posrednikih (trgovina, zastopstvo), saj jih pogosto zaradi manjše količine proizvajalci niti ne želijo oskrbovati neposredno (Potočnik,1992,52).

4.4 *Odnosi z dobavitelji*

Za organizacijo pomeni pridobivanje zanesljivih nabavnih virov hkrati strateško premoženje, zato predstavljajo možnosti dolgoročnih povezav z dobavitelji izvor konkurenčnih prednosti, doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti na nabavnem in posledično tudi na prodajnem trgu (Iršič,1998,190).

V zadnjem času se kot sodoben način za doseganje ciljev nabave uporablja marketing v obratni smeri (reverse marketing), ki je v nasprotju s tradicionalnem nabavnim poslovanjem in odnosom med dobaviteljem in kupcem.

Uspešen marketing v obratni smeri zahteva sodelovanje več funkcij v podjetju in povečuje vlogo nabavne funkcije. Usmerjen je v prihodnje odnose z dobavitelji na podlagi raziskave

nabavnega trga, ki naj zagotovi uresničitev ciljev glede kakovosti, cen in količine nabavljenega materiala (Leenders,1988,2).

TRADICIONALNI ODNOS MED KUPCEM IN DOBAVITELJEM



Dobavitelj poskuša prepričati kupca k nakupu.

(Leenders,1988,24).

Tradicionalni odnos med kupcem in dobaviteljem je v tem, da se kupec odziva na marketinške aktivnosti dobavitelja. Inicijativa je na strani dobavitelja, ki je agresivnejši in določa pogoje, te pa kupec, ki je v podrejenem položaju, mora sprejeti.

TRŽENJE V OBRATNI SMERI

Pri marketingu v obratni smeri pa gre za to, da kupec prepričuje dobavitelja, kaj potrebuje in kaj naj mu dobavi. Iniciativa je na strani kupca. Ta mora pridobiti dobavitelja, ki ima pogosto že zasedene zmogljivosti.



Kupec skuša prepričati dobavitelja, da dobavi.

(Leenders,1988,27)

Koristi pri trženju v obratni smeri imata tako kupec kot dobavitelj: nudita si medsebojno pomoč pri načrtovanju kakovosti, razvoju tehnike, trženju proizvoda, s skupnimi raziskavami trga si prihranita stroške ipd. (Leenders,1988,24).

Za čim boljše sodelovanje kupcev in dobaviteljev je potrebno nenehno spreminjati ekonomske, tehnične, finančne in kadrovske možnosti in interese partnerjev. Pogoj za to je dobra medsebojna informiranost, kajti kupci morajo upoštevati kreativnost, inovativnost in znanje dobavitelja, dobavitelji pa morajo poznati potrebe, posebne želje in načrte svojih odjemalcev (Anders,1994, 131).

Tradicionalni odnosi:	Partnerski odnosi:
• tekmovalnost – kupec in dobavitelj imata vsak svoje interese; • enotna cena – za kupca je običajno zelo pomembna najnižja cena; • kontrola kakovosti z nadzorom prejetih dobav; • nabavljanje pri več virih; • negotovost glede uspešnosti dobavitelja in njegove poštenosti.	• sodelovanje in skupni interesi med kupcem in dobaviteljem; • kupec ne upošteva samo najnižje cene – pomembni so celotni mejni stroški; • dolgoročno poslovno sodelovanje z vpletenostjo dobavitelja v zgodnji fazi; • zagotovitev kakovosti – temelji na managementu kakovosti; • nabavljanje pri enem viru, čeprav to ni nujno – vsekakor je zmanjšana baza dobaviteljev; • medsebojno zaupanje med kupcem in dobaviteljem.

Tabela 1: Primerjava med tradicionalnimi in partnerskimi odnosi med kupcem in dobaviteljem skozi značilnosti posameznega pristopa

Vir: Lysons, 1996, 254

4.5 Določanje meril za izbiranje dobavitelja

Po proučitvi vseh virov informacij vodja nabave v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju oblikuje merila za izbiro dobaviteljev. Najpomembnejši so (Završnik, 2004, 115):

- kakovost izdelkov;
- cena (ugodna cena, nizki enkratni stroški);
- izpolnjevanje dobavnih rokov (kratki dobavni roki, lokacija);
- redna nabava dogovorjenih količin;
- dobavni in plačilni pogoji (majhne, najmanjše količine naročanja, možnost dobave *Just in Time*, dolgi plačilni roki);
- proizvodne zmogljivosti;
- zaloge dobavitelja;
- prilagodljivost glede sprememb naročil;

- storitve izobraževanja (pred dobavo) in vzdrževanja (po dobavi); garancije (So ena izmed pomembnih storitvenih sestavin dobaviteljeve ponudbe in vključujejo tudi oskrbo z morebitnimi zamenjavami izdelkov, rezervnimi deli itd.);
- ugled dobavitelja;
- lokacija dobavitelja;
- izobraženost in izkušnost zaposlenih;
- finančna moč (solventnost, likvidnost);
- sposobnost hitrega reševanja morebitnih reklamacij;
- prilagodljivost glede mogočnih sprememb naročenih količin;
- možnost recipročnih poslov;
- trajna poslovna povezava.

5 ANALIZA IZBORA DOBAVITELJEV

Zaradi specifičnosti in majhnosti obravnavane panoge v podjetju do sedaj sistematičnega ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev še niso izvajali. Podjetje svoje dobavitelje zaradi 30-letne prisotnosti v tej panogi izbira bolj na osnovi tradicije oziroma na osnovi izkušenj nabranih v vseh teh letih. Ta dolgoletna prisotnost na tržišču daje podjetju pregled nad celotnim dogajanjem in razvijanjem panoge v preteklih letih, na osnovi česar poznajo večino dobaviteljev, ki se pojavljajo na evropskem tržišču.

Potreba po novem dobavitelju se v podjetju pojavi predvsem zaradi prekinitve pogodbenih odnosov z obstoječim dobaviteljem, zaradi širitve asortimenta, iskanja cenovno ugodnejših dobaviteljev ali pa zaradi potrebe po večjih količinah materiala.

V podjetju se nagibajo k manjšemu številu dobaviteljev, ki zagotavljajo širok asortiment proizvodov. Trenutno ima podjetje 16 glavnih dobaviteljev; to so predvsem dobavitelji iz Združenih držav Amerike, Azije in predvsem iz Evrope, ki podjetje oskrbujejo s hrano, priboljški in z opremo za male živali.

V podjetju se čedalje bolj nagibajo h kakovostnejšemu zadovoljevanju svojih kupcev, zato so v svoj asortiment pripravljene vključiti tudi dobavitelje, ki ponujajo le posamezne proizvode.

5.1 Predlog ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev

Podjetje X trenutno ne izvaja sistematičnega ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev. Dobavitelje ocenjuje le po presoji glede na zgodovino poslovanja z dosedanjimi dobavitelji ter občasno poskusno uvede novega dobavitelja, s katerim so vzpostavili stik, npr. med obiskom sejma. Odločitev o izbiri dobavitelja sprejme vodstvo podjetja na podlagi predloga vodje nabavnega oddelka. Za odločitev o izbiri dobavitelja podjetje ne uporablja sistematičnega ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev. Odločitve izhajajo le na podlagi izkušenj in predvsem na osnovi podatkov preteklega sodelovanja z dobavitelji.

Težave oz. nevarnosti, ki se s takšnim načinom izbire dobaviteljev pojavijo, so:

- proces izbiranja dobaviteljev je časovno intenzivnejši;
- podatki o odločitvi niso v pisni obliki, zato neposredna primerjava med potencialnimi dobavitelji ni možna;
- obstaja nevarnost izbire nepravega dobavitelja, kar lahko vodi v slabši poslovni rezultat podjetja.

Zaradi navedenega predlagamo, da naj podjetje uvede sistematično ocenjevanje in vrednotenje pred vsakokratno izbiro dobavitelja po metodi razvrščanja. Metode vrednotenja dobaviteljev smo že opisali v točki 4.2.2.

Metodo razvrščanja smo izbrali, ker vsebuje tako kvalitativne kot kvantitativne kriterije in nam s tem poda najprimernejše rezultate. Izbrana metoda razvrščanja upošteva večje število kriterijev in ni omejena le na izkušnje, kot je to primer pri kategorični metodi. Metoda razvrščanja je za izbrano podjetje boljša tudi od metode točkovnega vrednotenja, ki je omejena predvsem na kakovost in dobavo. Prav tako za vrednotenje dobaviteljev v podjetju ni najprimernejša metoda stroškovnega razmerja, saj so nabavljene količine občasno majhne, in v takšnih primerih omenjena metoda ne daje zadovoljivih rezultatov.

Glede na panogo in predmet poslovanja predlagamo, naj podjetje uporablja naslednje kriterije za izbiro dobavitelja:

- kakovost,
- cena,
- dobavni rok,
- zanesljivost nabav,
- plačilni pogoji,
- proizvodne zmogljivosti,
- fleksibilnost naročil,
- transportni stroški,
- lokacija,

- ugled dobavitelja,
- reševanje reklamacij,
- finančna stabilnost.

5.1.1 *Opis predlaganih kriterijev*

Kakovost in cena

Kakovost nabavljenih izdelkov mora biti takšna, da ob primerni ceni zadovolji kupčeve potrebe. Kakovost in cena izdelka sta medsebojno odvisna kriterija in med njima je potrebno najti optimalno razmerje. Tako kakovost kot cena spadata med pomembnejše kriterije.

Dobavni rok ter zanesljivost nabav

Tudi dobavni rok in zanesljivost nabav spadata med pomembnejše kriterije, saj je poslovanje celotnega podjetja odvisno od točnosti in zanesljivosti dobav.

Plačilni pogoji

Ugodni plačilni pogoji vplivajo na likvidnost in uspešnost podjetja, zato je interes podjetja doseči čim ugodnejše plačilne pogoje za plačila svojim dobaviteljem.

Proizvodne zmogljivosti

Primerna velikost proizvodnih zmogljivosti dobavitelja zagotavlja zadostne količine nabavljenih izdelkov za redno poslovanje, v primerih povečanega povpraševanja v sezoni, za prodajne akcije in druge prodajne aktivnosti.

Fleksibilnost naročil

Fleksibilnost naročil pomeni zmožnost prirejanja naročenih količin ali naročene vsebine po prvotno poslanem naročilu. Do potrebe po spremembah že naročenih izdelkov lahko pride zaradi številnih sprememb na trgu, do katerih lahko pride po že poslanem naročilu.

Transportni stroški in lokacija dobavitelja

Transportni stroški so vezani na vsakokratno vrednost nabavljenega blaga. Pri nabavah nižjih vrednosti predstavljajo transportni stroški praviloma višji odstotek stroškov kot pri nabavah višjih vrednosti. Zato se ob nabavah višjih vrednosti podjetje lahko odloča za dobavitelje iz oddaljenih lokacij. V primerih potrebe po hitrem odzivu dobavitelja, kot na primer pri hitro pokvarljivih izdelkih, akcijskih ponudbah ali posebnih naročilih, pa je bližina lokacije zaradi hitrejšega prevoza pomembnejša le od višine transportnih stroškov.

Ugled dobavitelja

Velikokrat se ponudbe dobaviteljev med seboj bistveno ne razlikujejo v ceni in ostalih nabavnih pogojih. V takšnih primerih se podjetje odloči za dobavitelja, s katerim že sodeluje in mu zaupa. V primeru, ko podjetje izbira novega dobavitelja, imajo prednost veliki priznani ponudniki.

Reševanje reklamacij

Pri nekaterih blagovnih skupinah je možnost pojavljanja kasnejših reklamacij višja (na primer hrana). V takšnih primerih je pripravljenost za ugodno reševanje reklamacij zelo pomemben dejavnik.

Finančna stabilnost

Finančna stabilnost dobavitelja zagotavlja rednost dobav, ugodno reševanje reklamacij, predvsem pa zagotavlja garancijo za stabilno medsebojno poslovanje v prihodnosti.

5.1.2 *Vrednotenje predlaganih kriterijev*

Za vsako od blagovnih skupin naj podjetje te kriterije vrednoti po pomembnosti. Pomembnost posameznega kriterija naj opredeli s številami od 1 do 10, kjer naj bo najmanj pomemben kriterij ovrednoten z 1, najpomembnejši pa z 10.

Vsak kriterij naj bo ocenjen z oceno od 1 do 4, kjer pomeni:

- 1 slabo,
- 2 zadovoljivo,
- 3 dobro,
- 4 zelo dobro.

Ker ima podjetje zelo širok asortiment, to je 8500 izdelkov, smo se odločili, da bomo za predlog analize izbrali po en izdelek iz treh blagovnih skupin: priboljški, semena in igrače. Za vsak izdelek bomo zaradi razumljivejšega pregleda primerjali le po dva različna dobavitelja, označena z A in B, s pomočjo zgoraj naštetih kriterijev. V praksi lahko podjetje po isti metodi primerja večje število dobaviteljev hkrati. Za priboljške in igrače sta dobavitelja iz Kitajske in Nemčije, za semena pa iz Slovenije in Nemčije.

5.2 *Analiza izbire dobaviteljev izdelka 1 iz blagovne skupine priboljški*

V analizi izbire dobavitelja izdelka 1 iz blagovne skupine priboljški bomo primerjali dobavitelja iz dveh različnih držav in sicer iz Evrope (dobavitelj A) in Kitajske (dobavitelj B). Dobavitelj A je eno izmed največjih podjetij v Evropi, ki se ukvarja s prodajo izdelkov za male živali na veliko. Dobavitelj razpolaga z zelo obsežnim in raznolikim asortimentom, kar predstavlja veliko prednost pri izbiri. Dobavitelj B je manjše proizvodno podjetje iz Kitajske, ki se ukvarja samo s predelovanjem priboljškov. Ta dobavitelj pa je zelo zanimiv predvsem zaradi ugodne cene in proizvodne zmogljivosti.

IZDELEK 1 IZ BLAGOVNE SKUPINE **PRIBOLJŠKI**

Stolpec A	Stolpec B	Stolpec C	Stolpec D	Stolpec E	Stolpec F
Kriteriji	Pomembnost kriterija	Ocena dobavitelja A	Ocena dobavitelja B	Rezultat ocenjevanja po pomembnosti kriterija dobavitelja A	Rezultat ocenjevanja po pomembnosti kriterija dobavitelja B
Kakovost	9	3	2	27	18
Cena	10	2	4	20	40
Dobavni rok	8	2	1	16	8
Zanesljivost nabav	8	4	2	32	16
Plačilni pogoji	8	3	1	24	8
zmogljivosti	6	3	4	18	24
Fleksibilnost naročil	7	3	3	21	21
Transportni stroški	6	4	2	24	12
Lokacija	7	4	1	28	7
Ugled dobavitelja	6	4	3	24	18
Reševanje reklamacij	7	4	1	28	7
Finančna moč	7	4	2	28	14
Skupno število točk:				290	193

Tabela 2: Izbor dobaviteljev **priboljškov** glede na kriterije.

V tabeli 2 ocenjujemo dobavitelja iz blagovne skupine priboljški, kar predstavlja eno izmed za podjetje pomembnejših blagovnih skupin.

V stolpcu A smo navedli kriterije, pomembnost posameznega kriterija pa smo zapisali v stolpcu B.

Kriteriji se po pomembnosti razlikujejo za vsak izdelek ali blagovno skupino, odvisno od tega, kolikšno pomembnost ta izdelek predstavlja za podjetje.

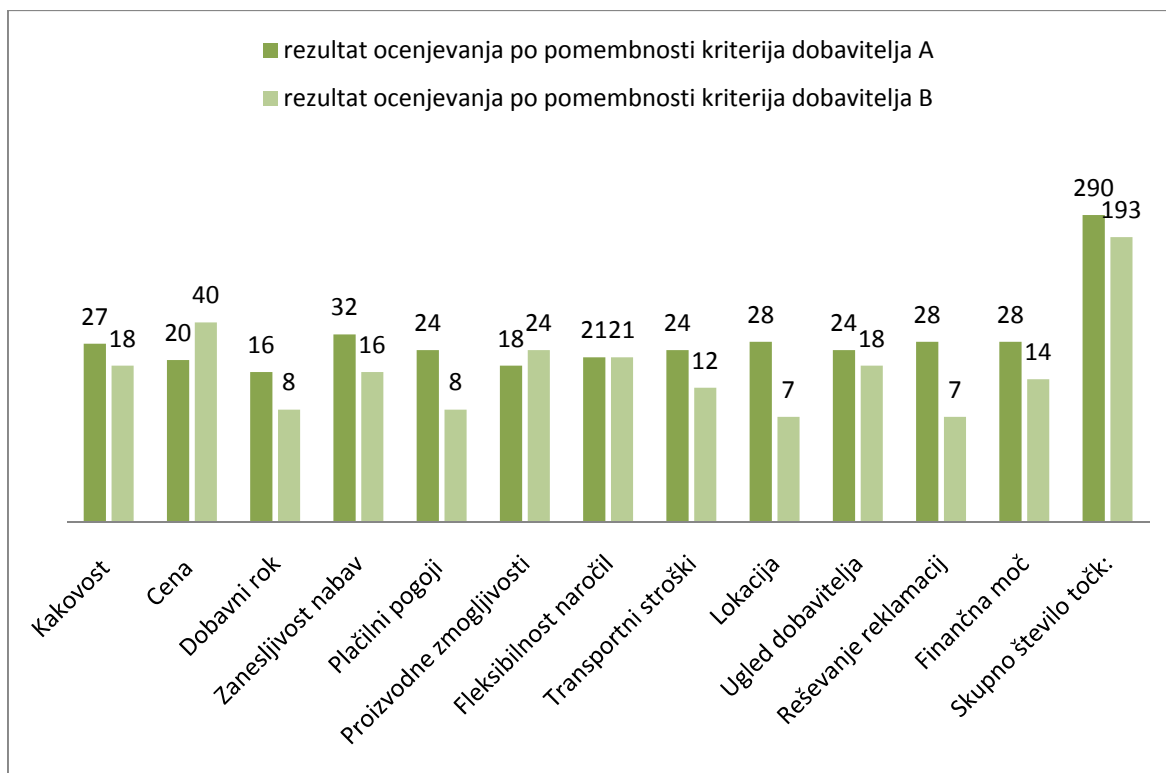
Pri blagovni skupini priboljški sta cena in kakovost najpomembnejša kriterija (pomembnost 9 in 10) zaradi velike konkurenčnosti na trgu potrošnikov. Proizvodne zmogljivosti so tukaj manj pomemben dejavnik (pomembnost 6), ker ima podjetje ta izdelek zaradi velike prodaje nenehno na zalogi. Transportni stroški so majhni

(pomembnost 6) zaradi večjih količin posameznih nabav in nepokvarljivosti izdelkov te blagovne skupine.

V stolpcih C in D smo ocenili posamezne kriterije za dobavitelja A in B. Rezultat v stolpcih E in F predstavlja zmnožek pomembnosti in ocene posameznega kriterija. Na dnu stolpcev E in F je prikazana skupna ocena dobavitelja kot vsota vseh rezultatov vrednotenja.

Iz tabele 2 je razvidno, da je dobavitelj A prejel več točk od dobavitelja B. Dobavitelj z višjim številom točk predstavlja primernejšo izbiro za podjetje kot tisti, ki je prejel manj točk. V konkretnem primeru to pomeni, da je dobavitelj A primernejši od dobavitelja B.

Dobavitelj A je prejel najboljšo oceno (4) za kriterije zanesljivost nabave, transportni stroški, lokacija, ugled, reševanje reklamacij in finančna moč. Dobavitelj B je prejel najvišjo oceno le za kriterija cena in proizvodne zmogljivosti, prejel pa je tudi najnižjo oceno (1) za kriterije dobavni rok, plačilni pogoji, lokacija in reševanje reklamacij. Kljub ugodnejše ocenjenemu kriteriju cena dobavitelja B se je v skupni oceni kot boljša izbira izkazal dobavitelj A, kar pomeni, da kljub ugodnejši ceni, ki bi za neko podjetje bil kriterij ključnega pomena, to v konkretnem primeru ni prevladalo. Pomeni, da je za podjetje in za tveganje pri izbiri pravega dobavitelja pomembno upoštevanje večjega števila kriterijev, saj se z upoštevanjem večjega števila kriterijev zmanjša tveganje za izbiro napačnega dobavitelja, kar za podjetje lahko predstavlja veliko izgubo.



Grafikon 1: Primerjava dobaviteljev **priboljškov** A in B.

V grafikonu 1 so ocene za dobavitelja iz blagovne skupine priboljški prikazani še v grafični obliki.

5.3 Analiza izbire dobaviteljev izdelka 2 iz blagovne skupine semena

V analizi izbire dobavitelja izdelka 2 iz blagovne skupine semena bomo primerjali dva dobavitelja iz držav Evropske unije. Dobavitelj A je slovensko podjetje, ki ima na lokalnem trgu zelo močno pozicijo. Dobavitelj je specializiran na pridelavo in prodajo semen. Dobavitelj razpolaga z zelo veliko zalogo, kar predstavlja prednost pri izbiri. Dobavitelj B je prodajno podjetje iz Nemčije, ki se ukvarja samo s prodajo semen na veliko.

IZDELEK 2 IZ BLAGOVNE SKUPINE **SEMENA**

Stolpec A	Stolpec B	Stolpec C	Stolpec D	Stolpec E	Stolpec F
Kriteriji	Pomembnost kriterija	Ocena dobavitelja A	Ocena dobavitelja B	Rezultat ocenjevanja po pomembnosti kriterija dobavitelja A	Rezultat ocenjevanja po pomembnosti kriterija dobavitelja B
Kakovost	8	3	2	24	16
Cena	10	2	4	20	40
Dobavni rok	10	4	3	40	30
Zanesljivost nabav	9	2	4	18	36
Plačilni pogoji	8	2	3	16	24
zmogljivosti	9	2	3	18	27
Fleksibilnost naročil	9	2	3	18	27
Transportni stroški	6	4	3	24	18
Lokacija	7	4	3	28	21
Ugled dobavitelja	5	3	3	15	15
Reševanje reklamacij	7	2	4	14	28
Finančna moč	7	2	3	14	21
Skupno število točk:				249	303

Tabela 3: Izbor dobaviteljev **semen** glede na kriterije.

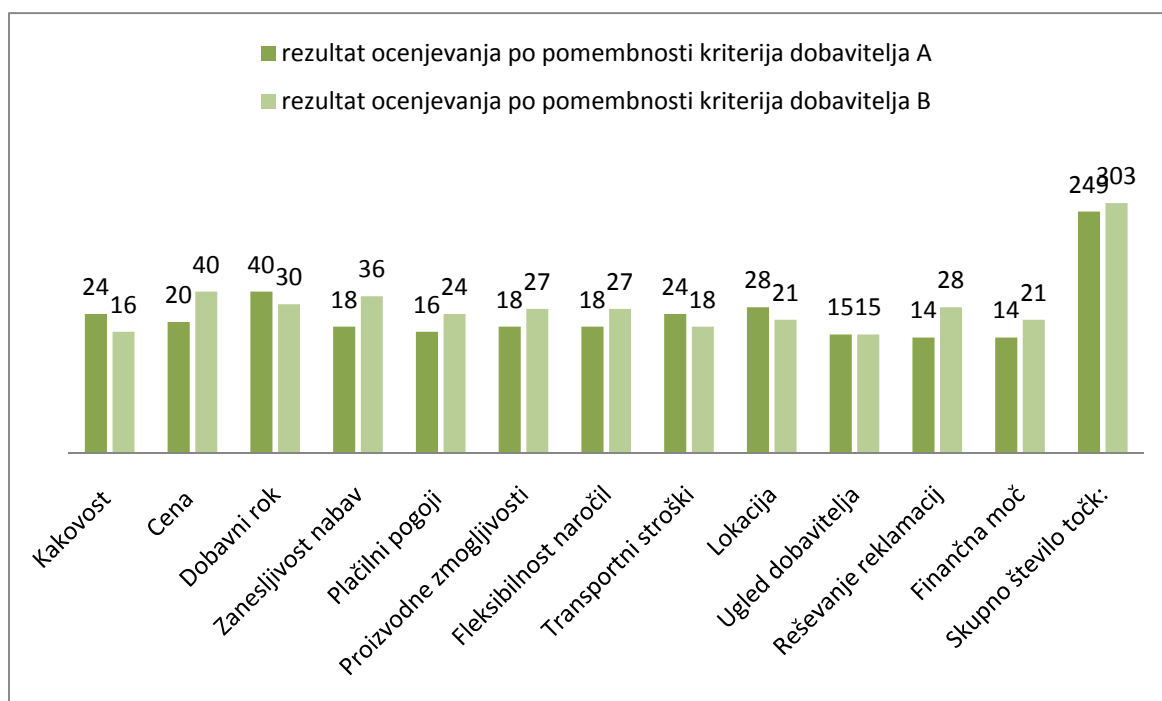
V tabeli 3 ocenjujemo dobavitelja iz blagovne skupine semena, ki v določenem obdobju, pozimi, predstavljajo eno bistvenih blagovnih skupin v podjetju.

Najpomembnejša kriterija nam predstavljata kriterija cena in dobavni rok (pomembnost 10) in proizvodnje zmogljivosti (pomembnost 9), kajti gre za ogromna naročila. Transportni stroški v tem primeru niso tako pomembni, saj gre za velike količine izdelka (pomembnost 6).

V stolpcih C in D smo ocenili posamezne kriterije za dobavitelja A in B. Rezultat v stolpcih E in F predstavlja zmnožek pomembnosti in ocene posameznega kriterija. Na dnu stolpcev E in F je prikazana skupna ocena dobavitelja kot vsota vseh rezultatov vrednotenja.

Iz tabele 3 je razvidno, da je dobavitelj B prejel več točk od dobavitelja A, kar pomeni, da je najprimernejši dobavitelj B.

Dobavitelj A je prejel najboljšo oceno (4) za kriterije dobavni rok, transportni stroški in lokacija. Dobavitelj B je prejel najvišjo oceno za kriterije cena, zanesljivost nabav in reševanje reklamacij. Zaradi boljše skupne ocene dobavitelja B bi se v tem primeru podjetje odločilo za dobavitelja B.



Grafikon 2: Primerjava dobaviteljev **semen** A in B.

V grafikonu 2 so ocene za dobavitelja iz blagovne skupine semena prikazani še v grafični obliki.

5.4 Analiza izbire dobaviteljev izdelka 3 iz blagovne skupine igrače

V analizi izbire dobavitelja izdelka 3 iz blagovne skupine igrače bomo primerjali dobavitelja iz Evropske unije in Kitajske. Blagovna skupina igrače ne predstavlja ene izmed pomembnejših blagovnih skupin za podjetje. Gre za blagovno skupino, ki ima konstantno prodajo. Dobavitelj A je eno izmed največjih podjetij v Evropi, ki se ukvarja s prodajo izdelkov za male živali na veliko. Dobavitelj razpolaga z zelo obsežnim in raznolikim asortimentom, kar predstavlja veliko prednost pri izbiri. Dobavitelj B je posredniško podjetje na Kitajskem, ki svoj asortiment nabira pri manjših proizvajalcih, kot je to običajno za kitajska podjetja.

IZDELEK 3 IZ BLAGOVNE SKUPINE **IGRAČE**

Stolpec A	Stolpec B	Stolpec C	Stolpec D	Stolpec E	Stolpec F
Kriteriji	Pomembnost kriterija	Ocena dobavitelja A	Ocena dobavitelja B	Rezultat ocenjevanja po pomembnosti kriterija dobavitelja A	Rezultat ocenjevanja po pomembnosti kriterija dobavitelja B
Kakovost	7	4	2	28	14
Cena	10	3	4	30	40
Dobavni rok	7	3	2	21	14
Zanesljivost nabav	7	3	3	21	21
Plačilni pogoji	8	2	1	16	8
zmogljivosti	5	3	4	15	20
Fleksibilnost naročil	6	3	3	18	18
Transportni stroški	6	4	2	24	12
Lokacija	10	4	1	40	10
Ugled dobavitelja	5	4	3	20	15
Reševanje reklamacij	6	4	2	24	12
Finančna moč	7	4	2	28	14
Skupno število točk:				285	198

Tabela 4: Izbor dobaviteljev **igrač** glede na kriterije.

Pri blagovni skupini igrač predstavljata pomembno vlogo kriterija cena in lokacija (pomembnost 10), saj je potreben velik asortiment igrač, ki je cenovno sprejemljiv. Tukaj

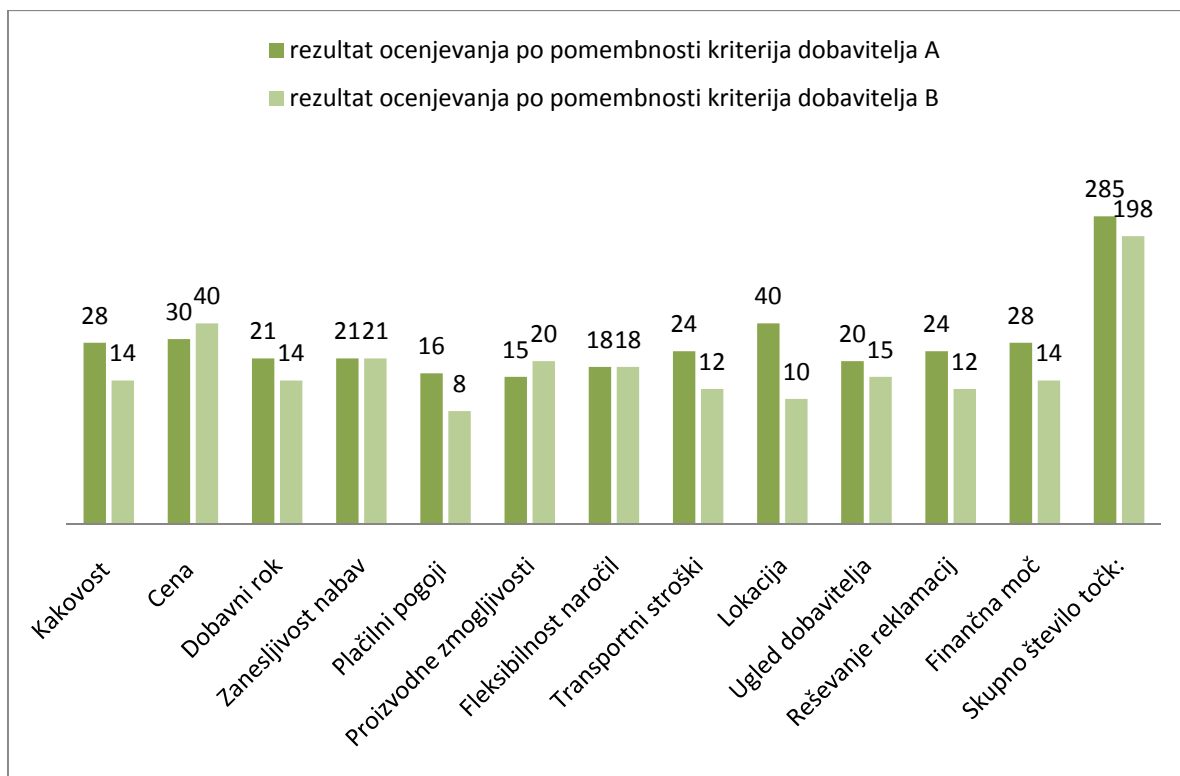
predstavlja velik problem lokacija dobavitelja B, saj mora naročena količina obsegati ves kontejner. Manj pomembna kriterija v tem primeru pa predstavljajo proizvodne zmogljivosti (pomembnost 5), saj je izbira igrač zelo velika.

V stolpcih C in D smo ocenili posamezne kriterije za dobavitelja A in B. Rezultat v stolpcih E in F predstavlja zmnožek pomembnosti in ocene posameznega kriterija. Na dnu stolpcev E in F je prikazana skupna ocena dobavitelja kot vsota vseh rezultatov vrednotenja.

Iz tabele 4 je razvidno, da je dobavitelj A prejel več točk od dobavitelja B, kar pomeni, da je najprimernejši dobavitelj A.

Če se v tem primeru osredotočimo na najpomembnejše kriterije, ki smo jih ovrednotili z 10 vidimo, da je kriterij cena pri dobaviteljih A in B ocenjen skoraj enako. Če pogledamo še drug najpomembnejši kriterij v tej blagovni skupini, to je lokacija, vidimo, da je dobavitelj A bil ocenjen z najvišjo oceno (4), dobavitelj B pa z najnižjo oceno (1).

V skupni oceni je bil dobavitelj A bistveno bolje ocenjen od dobavitelja B, zato naj v tem primeru podjetje izbere dobavitelja A.



Grafikon 3: Primerjava dobaviteljev **igrač** A in B.

V grafikonu 3 so ocene za dobavitelja iz blagovne skupine igrače prikazani še v grafični obliki.

6 SKLEP

V diplomski nalogi smo opisali nabavno funkcijo v podjetju in predstavili potek nabavnega procesa v podjetju X, postopek izbire dobaviteljev, na kakšen način to podjetje to izvaja sedaj in podala predlog za sistematično analizo izbora dobavitelja v prihodnje na konkretnem primeru treh različnih izdelkov različnih blagovnih skupin.

Potrdila sem, da postavljena trditev drži, saj sistem ocenjevanja in vrednotenja za izbiro dobaviteljev po opisani metodi daje zanesljivejše rezultate od trenutno uporabljene, ki temelji le na podlagi izkušenj in predvsem na podatkih preteklega sodelovanja z dobavitelji. Za oddelek nabave bo sistematično ocenjevanje dobaviteljev pomenilo lažje, hitrejše in pravilnejše izbiranje dobaviteljev. V končni fazi bo sistematično analiziranje potencialnih dobaviteljev bistveno pripomoglo k boljšemu poslovnemu rezultatu podjetja.

Podjetje mora sistematično izbrati kriterije za izbiro dobaviteljev, te kriterije opredeliti po pomembnosti in izbor dobaviteljev vedno ocenjevati, saj je le tako možnost izbire napačnega dobavitelja manjša. To je bila tudi osnovna trditev diplomske naloge, ki sem jo potrdila s predlaganimi kriteriji, ki so bistveni pri izbiri za podjetje X in ki smo jih vrednotili po pomembnosti, odvisno od pomembnosti blagovne skupine oz. izdelka za poslovanje in nato še z ocenjevanjem dveh dobaviteljev. Končni rezultat je seštevek vrednotenja in ocenjevanja; dobavitelj z višjim številom točk, je za podjetje primernejši dobavitelj.

V okviru analize izbora dobaviteljev sem prišla do ugotovitve, da je v podjetju X potrebno več pozornosti nameniti ocenjevanju dobaviteljev, saj so pravi dobavitelji strateški kapital podjetja.

Namen in cilji diplomske naloge so bili doseženi.

7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

1. Anders, W.: Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagements (2. Auflage), Peter Lang, Frankfurt am Main, 1994.
2. Arnold, J. in Tonjy R.: Introduction to Materials Management, Prentice Hall International, New Jersey, 1998.
3. Dobler, D. in Burt, D.: Purchasing and Supply Management, McGraw Hill Companies, New York, 1996.
4. Dobler, W. D.: Purchasing and Supply Management: text and cases, McGraw – Hill, New York, 1996.
5. Iršič, M.: Strategije nabavnega marketinga organizacij v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«, EPF, Maribor, 1998.
6. Leenders, R. M.: Reverse marketing: the new buyer – supplier relationship, The Free Press, New York, 1988
7. Lysons, K.: Purchasing (4th ed.), Pitman Publishing, London, 1996.
8. Lysons, K.: Purchasing, Pitman Publishing, London, 1991.
9. Pernuš, D.: Pomembnost odnosov med kupci in prodajalci v nabavnem trženju, B&B Višja strokovna šola, Kranj, 2006.
10. Potočnik, V.: Komercialno poslovanje z osnovami trženja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.
11. Potočnik, V.: Komercialno poslovanje z osnovami trženja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
12. Potočnik, V.: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
13. Potočnik, V.: Temelji trženja, GV Založba, Ljubljana, 2002.
14. Potočnik, V.: Trženje v trgovini, GV založba, Ljubljana, 2001.
15. Scheunig, E. F.: Purchasing Management, Prentice Hall. Engelwood Cliffs, New Jersey, 1989.
16. Trim, P.: The Strategic Purchasing Manager, Pitman Publishing, London, 1994.
17. Van Weele, A. J.: Nabavni management, GV založba, Ljubljana, 1998.

18. Završnik, B.: Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, GV izobraževanje, Ljubljana, 2004.
19. Završnik, B.: Izbor in vrednotenje dobaviteljev, Tekstilec 41, 1998a.
20. Završnik, B.: Management nabave – zapiski predavanj, EPF, Maribor, 1998b.
21. Završnik, B.: Nabava, Zapiski predavanj, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2000
22. Zenz, G. J.: Purchasing and the Management of Materials, John Wiley & Sons, New York, 1994.
23. Protokol opisa del in nalog nabavne službe v podjetju HP Hobby Program d.o.o., Maribor, 2006