

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

NABAVNI PROCES IN ODNOS DO DOBAVITELJEV V PODJETJU X

Kandidatka: Petra Stepančič

Študentka izrednega študija

Št. Indeksa: 1116090120

Program: Ekonomist

Mentorica: Dr. Karmen Verle

Maribor, 2015

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Petra Stepančič, z vpisno št 1116090120, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Nabavni proces in odnos do dobaviteljev v podjetju x , ki sem ga napisala pod mentorstvom Dr. Karmen Verle.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena projektna naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, julij 2015

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvalila bi se svoji mentorici Dr. Karmen Verle za spodbudo in usmerjanje pri diplomskem delu.

Zahvala gre tudi mojemu lektorju profesorju Srečku Reharju, kateri mi je priskočil na pomoč v zelo kratkem času.

Prav tako se zahvaljujem staršem za tople besede in motivacijo.

Največjo zahvalo pa si zasluži moj partner Igor, ki me je ves čas spodbujal in stal ob strani ter moj sin Gašper kateri me je še ob tako slabem dnevu spravil v dobro voljo in dal zagon za novo stran v diplomski nalogi.

POVZETEK

Nabava se definira tudi kot pridobljena dobrina in storitev, ki je potrebna za delovanje, vzdrževanje in izvedbo dejavnosti, po najbolj ugodnih pogojih. V širšem pomenu zajema celotno aktivnost, povezano z nakupom sredstev za proizvodnjo in usluge ter aktivnosti, potrebne pred in po nakupu. V preteklem obdobju se pomen in vloga nabave večja, saj vodilni v podjetju spoznavajo, da je nabava izrednega pomena za uspešnost. Eden izmed osnovnih ciljev nabave je oskrba uporabnikov v podjetju z zadostno količino materiala, ki mora biti ustrezne količine in na voljo ob planiranih časovnih terminih. Pri tem pa morajo zaposleni v nabavi kupovati konkurenčno in pametno, kar pomeni stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitve. Za učinkovito in uspešno delovanje je potreben nenehen nadzor in iskanje novih priložnosti. Razmere na trgih se namreč neprestano spreminjajo in je pomembno, da so zaposleni s tem seznanjeni, da se lahko v najkrajšem času spremembam prilagodijo.

Ključne besede:

nabavna funkcija, nabavne cene, dobavitelji, nabavna politika, podjetje, material, naročilo.

ZUSAMMENFASSUNG

THE PURCHASING PROCESS AND RELATIONS WITH SUPPLIERS IN THE COMPANY

Die Erwerbsabteilung definiert sich als Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen, die gebraucht werden, für das funktionieren, den Erhalt und die Ausführung Grund- und Zusatz Tätigkeiten, unter den besten Bedingungen. Im Großen und Ganzen beinhaltet es alle Aktivitäten, die verbunden sind mit dem Ankauf und der Beschaffung von Werkstoffen für die Produktion und Dienstleistungen vor und nach dem Kauf. In den letzten Jahren ist die Bedeutung der Erwerbsabteilung immer größer, da sich die Führung der Firmen immer mehr im klaren über die Bedeutung der Erwerbsabteilung sind. Eines der Hauptziele ist die Möglichkeit, alle Abteilungen im Unternehmen mit den richtigen Materialien, in genügenden Mengen und in geplanten Zeitabständen zu beliefern. Dabei müssen alle Beteiligten immer nach besten Angeboten, besten Rabatten, dem richtigen Kompromis zwischen Preis und Leistung/Qualität suchen. Für eine erfolgreiche Beschaffung ist eine ständige Kontrolle und Suche nach Verbesserungen sehr wichtig. Die Marktbedingungen wechseln ständig und es ist wichtig, dass die Angestellten fähig sind, sich kurzfristig auf Änderungen einzustellen.

Stichwörter:

Beschaffungsfunktion, Beschaffungspreise, Beschaffer, Politik der Beschaffung, Unternehmen, Materialien, Bestellungen.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	7
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	7
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve	8
1.3 Predpostavke in omejitve	9
1.4 Metode raziskovanja	10
2 SPLOŠNO O NABAVI.....	11
2.1. Pomen in vloga nabave blaga	13
2.2 Načela nabave	14
2.3 Cilji nabave	16
3 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA	18
3.1 Opredelitev raziskave trga nabave	20
4 ISKANJE IN IZBIRA DOBAVITELJEV	23
4.1 Proces iskanja dobavitelja.....	25
4.2 Pomen in proces izbire pravega dobavitelja	28
4.3 Odnosi z dobavitelji	31
4.4 Končna izbira dobavitelja	32
5 ANALIZA EMPIRIČNEGA DELA	33
6 SKLEP	39
7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	40
7.1 Literatura.....	40
7.2 Internetni viri	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji nabave na posameznih ravneh organizacije	17
Slika 2: Postopen potek raziskave nabavnega trga	22
Slika 3: Izbiranje dobaviteljev pri redni nabavi	27
Slika 4: Iskanje novega dobavitelja	30

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Koliko različnih dobaviteljev imate v podjetju	33
Graf 2: Kako skrbite za dobavitelje	34
Graf 3: Ali ste s komunikacijo dobaviteljev zadovoljni	35
Graf 4: kakšen odnos imate do dobaviteljev	36
Graf 5: Kako pridobivate dobavitelje in na kakšen način se zanj odločate	36
Graf 6: Kako sodelujete z dobavitelji (na kakšen način)	37
Graf 7: Ali ugotavljate zadovoljstvo dobaviteljev	38

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Dan danes se podjetja na trgu srečujejo z visoko stopnjo konkurenčnosti. Prisiljeni so k večji inovativnosti in spremembam obstoječih procesov v podjetju, da bi bili kos svojim konkurentom. Nabavna funkcija je pomembna funkcija v podjetju katera veliko pripomore k uspešnosti podjetja.

Za delovanje proizvodnega procesa, je zelo pomembno, da je material na voljo ob pravem času, v zadostni količini in ustrezne kakovosti. Cilj nabave je, da imajo porabniki v podjetju ustrezno količino in kakovostni material ob določenih časovnih terminih. Prav tako mora tudi vsako proizvodno in storitveno podjetje zagotavljati dobre odnose s svojimi dobavitelji, iskati zanesljive alternativne vire nabave ter kupovati konkurenčno in pametno.

Nabava je v proizvodnem podjetju ključnega pomena, kajti le njena uspešnost in pravočasna nabava materialov, surovin, strojev ob čim nižjih stroških je potrebna, da ne pride do zastoja proizvodnje, da ne pride do prevelikih zalog, ki se ne obračajo, da se ne pojavijo nekvalitetni materiali po možnosti z določenim rokom uporabe, ali do materialov, strojev, surovin kupljenih s previsoko nabavno ceno.

Pomembna je organiziranost nabavne službe v podjetju, saj je od nje odvisno, da nabava deluje uspešno in učinkovito. Nabavna služba mora biti povezana z ostalimi službami organizacije, s katerimi mora uspešno sodelovati. Prav zaradi tega ima velik pomen ustvarjanje in vzdrževanje dobrih delovnih odnosov, in medosebnih odnosov z ostalimi službami v podjetju. Ker pa se okolje podjetja spreminja, je potrebno sproti preverjati delovanje nabave, saj bo le tako možna prilagoditev spremembam v okolju.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen

Namen moje diplomske naloge je preučiti področje nabave, poudariti pomen in vlogo funkcije nabave, podrobneje spoznati nabavni proces. Preučiti želim tudi vlogo dobaviteljev v naključno izbranih podjetjih, jih povprašati po odnosih in zadovoljstvu z dobavitelji, ter pridobiti informacije kako reagirajo, če nabava ni v skladu z njihovimi zahtevami. Prav tako želim v nalogi podati predloge za možne izboljšave v podjetjih.

Cilji

Cilji katere želim doseči s pomočjo raziskave in uporabljene literature so:

- pojasniti osnovne pojme, kot so nabava, cilji nabave in nabavni postopek, dobavitelji
- analiza nabave, njen pomen
- opredeliti pomen in raziskave nabavnega trga
- podrobneje spoznati vlogo dobaviteljev proces pridobivanja dobaviteljev in njihovega zadovoljstva
- raziskati pomen odnosa z dobavitelji

Osnovne trditve

Pri obravnavanem procesu nabave in odnosu med podjetji in dobavitelji navajam naslednje trditve:

- sam nabavni proces v podjetjih naj bi deloval učinkovito
- podjetja naj bi sproti preverjala učinkovitost delovanja procesa nabave z rednimi analizami in raziskavo tveganj na področju nabave
- odnos med dobavitelji in podjetji je dober kajti na osnovi odnosa temelji učinkovitost podjetij
- pridobivanje dobaviteljev je ključnega pomena za podjetja, saj brez njih ne morejo poslovati
- zadovoljstvo z dobavitelji je za podjetja pomembno, saj so pomemben del v nabavni funkciji

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke

Pri samem delu diplomske naloge in obdelavi podatkov predpostavljam naslednje:

- sam vstop podjetja na neraziskano tržišče je velik korak, zato se je pomembno prepričati o smiselnosti in stroškovni upravičenosti naložbe. Zato del naloge posvečam raziskavi nabavnega trga.
- Smiselno je načrtovati nabavo, zato ima velik pomen organizacija podjetja v nabavnem procesu.
- pomembno vlogo v nabavnem procesu pa imajo nedvomno tudi dobavitelji. Predpostavljam da je izbiranje in vrednotenje potencialnih dobaviteljev ena izmed pomembnejših nalog podjetja.

Omejitve

Prva je časovna omejitev, ker v podjetjih ne spremljajo proces nabave tako podrobno, nimam na voljo najnovejših podatkov. Zbiranje vseh potrebnih podatkov, pa bi zahtevalo veliko časa.

Nekaj podatkov bo pridobljenih s pomočjo internega gradiva, zato je veretno, da pridobljene informacije ne bodo popolne.

Pri raziskavi trga se bom opredelila na področje Slovenije, pri analizi dobaviteljev pa bom raziskovala pri naključnih podjetjih.

1.4 Metode raziskovanja

Uporabila bom naslednje metode raziskovanja:

- metoda deskripcije (postopek opisovanja dejstev)
- komparativno metodo (primerjanje dejstev)
- metodo kompilacije (postopek povzemanja stališč drugih avtorjev)

Pri oblikovanju teoretičnega dela sem uporabila sekundarne vire, kar pomeni, da sem do informacij prišla preko domače in tuje strokovne literature iz tega področja.

Pri praktičnem delu naloge pa mi strokovna literatura ni prišla v poštev, zato sem pri zbiranju podatkov uporabila splet in direkten kontakt s podjetji. Da sem lahko empirični del naloge speljala, sem se morala osredotočiti na naključno izbrana podjetja.

2 SPLOŠNO O NABAVI

Nabava je več kot samo enostaven postopek, ko naše potrebe v pisni obliki posredujemo dobavitelju. Celoten postopek ima več faz, od nastanka potreb do dobave blaga in aktivnosti, za katere je odgovorna nabava po dobavi in uporabi blaga ali storitve. Za določene proizvode velja, da je nabavni postopek specifičen.

Nadzor oziroma vodstvo podjetij vedno bolj spoznavajo pomen nabave kateri apelira k povečanju dobičkonosnosti in zniževanju stroškov nabave. Največje prihranke najdemo na področju največjih izdatkov, kateri v podjetju predstavljajo prav stroški nabave in pa seveda tudi plače. (Potočnik, 2002, str. 20)

Dejavnosti katerih nabavna funkcija ne obsega so: odgovornost za načrtovanje potreb po materialu, časovno razporejanje materialov, vodenje zalog, vhodno kontrolo ter kontrolo kakovosti. Sklepamo lahko, da so dejavnosti nabave torej tiste, za katere podjetje prejme račun od zunanjega dobavitelja. (Weele, 1998, str. 29)

Nabava zaostaja za ostalimi funkcijami v podjetju, saj je bilo v primerjavi z njimi z nabavnim poslovanjem opravljenih malo znanstvenih raziskav.

Weele (1998) za nabavo večine nabavnih dobrin navaja naslednje faze oz. stopnje nabavnega procesa:

- 1.) Opredelitev specifikacije oz. potreb s tehničnega in komercialnega vidika
- 2.) Iskanje ponudb
- 3.) Analiza ponudb in izbira dobavitelja
- 4.) Pogajanja in sklenitev pogodbe
- 5.) Naročanje
- 6.) Izpolnjevanje naročila
- 7.) Prevoz blaga in reševanje morebitnih reklamacij
- 8.) Ocena nabavnega posla

Nabavni proces ni omejen le na nabavni oddelek. V procesu nabave sodeluje več oddelkov, segmentov ali služb, s katerimi je potrebno dobro sporazumevanje in sodelovanje med vsemi. Da ne prihaja do sporov med njimi, morajo biti točno opredeljene odgovornosti in pristojnosti. Za izdelavo projektov tako poskrbijo projektni biroji, za tehnične specifikacije surovin poskrbi tehnologija, standarde za kontrolo kakovosti lahko izdelava služba vhodne kontrole v sodelovanju s tehnologijo.

2.1 Pomen in vloga nabave blaga

Nabavo lahko razlagamo ožje ali širše.

Razlaga nabave v ožjem pomenu je nakup blaga na določenem trgu po dogovorjeni ceni. V širšem pomenu pa obsega nabava še naslednje dejavnosti:

- raziskava trga nabave,
- načrtovanje nabave,
- oblikovanje politike nabave,
- sklepanje dogovorov,
- prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in
- evidentiranje nabavnih procesov.

V širšem pomenu nabava zajema aktivnost, povezano z nakupom sredstev za proizvodnjo, ter aktivnosti, katere so pomembne pred in po nakupu. Preden se lotimo nakupa moramo najprej raziskati trg, določiti nabavno politiko, planirati nabavo, organizirati nabavo in na koncu seveda izbrati nabavo. Ko smo to postorili, moramo urediti transport blaga za proizvodnjo, kontrolirati kvaliteto, uskladiti količino nabavljenih sredstev, poskrbeti za skladiščenje materiala, urediti likvidacijo in plačilo računa dobaviteljem (Ferišak in Stihovič, 1989, str. 1)

Najpomembnejše strateške vloge nabavne funkcije: (Gadde in Hakansson, 1993, str. 7)

- »razvojna vloga nabavne funkcije. Katera se kaže v sodelovanju dobavitelja pri razvoju novih proizvodov, izboljšavah obstoječih proizvodov podjetja ter pri izboljšavah procesa.«
- »racionalizacijska vloga. Vanjo so vštete vse aktivnosti, ki jih opravlja nabavna funkcija s katerimi zmanjšuje celotne stroške podjetja. Gre za tri aktivnosti: aktivnost pri določanju predmeta nakupa, aktivnost pri realizaciji tokov in aktivnost pri iskanju cenejših dobaviteljev.«
- »srtrukturalna vloga nabavne funkcije. Določa oblikovanje strukture nabavnega trga.«

2.2 Načela nabave

Nabava naj bi bila v skladu s politiko drugih funkcionalnih področij prav tako pa tudi s splošnimi cilji podjetja. Nabavo je potrebno speljati iz splošne politike podjetja in politike povezane z materialnim poslovanjem, ni je dobro razvijati ločeno. (Weele, 1998, str. 128).

Ekonomska načela nabave so:

1. »Načelo čim bolj nizkih nakupnih cen.«
2. »Načelo takojšne nabave.«
3. »Načelo racionalnosti glede nabavnih stroškov.«
4. »Načelo racionalnega kroženja sredstev v nabavi.«
5. »Načelo splošne politike podjetja, ki zahteva, da so vsa prejšnja načela nabave v skladu s splošno politiko.«
6. »Načelo produktivnosti.«
7. »Načelo ekonomičnosti.«
8. »Načelo rentabilnosti.« (Bunc, 1985, str. 39).

»Nabava v slovenskih podjetjih še vedno ni primerno cenjena, saj jo vidijo kot relativno nepomembno funkcijo - postavljena je namreč na drugo ali tretjo hierarhično raven upravljanja. Takšen položaj pa ni skladen z velikostjo stroškov, s katerimi nabava upravlja.

Prav zaradi tega neskladja vedno več direktorjev podjetij ugotavlja, da njihove nabavne funkcije niso kos modernim zahtevam trga. Zato podjetja premikajo nabavo višje v svoji organizaciji, a le najbolj drzna direktorje nabave imenujejo v svoje uprave. S tem se poveča pomen te funkcije, ki postane bolj vpeta v procese podjetja, povečan obseg sodelovanja pa lahko prinese vidne prihranke.

V Sloveniji je **Gorenje** primer podjetja, ki se takšni organizaciji približa, saj imajo v podjetju člana uprave, ki je zadolžen za komplementarne programe, nabavo in logistiko. Nisem pa še zasledila primera podjetja, ki bi v upravi imelo tudi člana uprave, zadolženega izključno za nabavo, zato bom navedla nekaj globalnih podjetij, ki v svoji organizaciji že imajo to funkcijo: **Shell International, IBM, Bell Canada** ali **Nokia Siemens Networks**.«
(<http://www.finance.si/231313/Pet-prijemov-za-u%C4%8Dinkovitej%C5%A1o-in-cenej%C5%A1o-nabavo>)

2.3 Cilji nabave

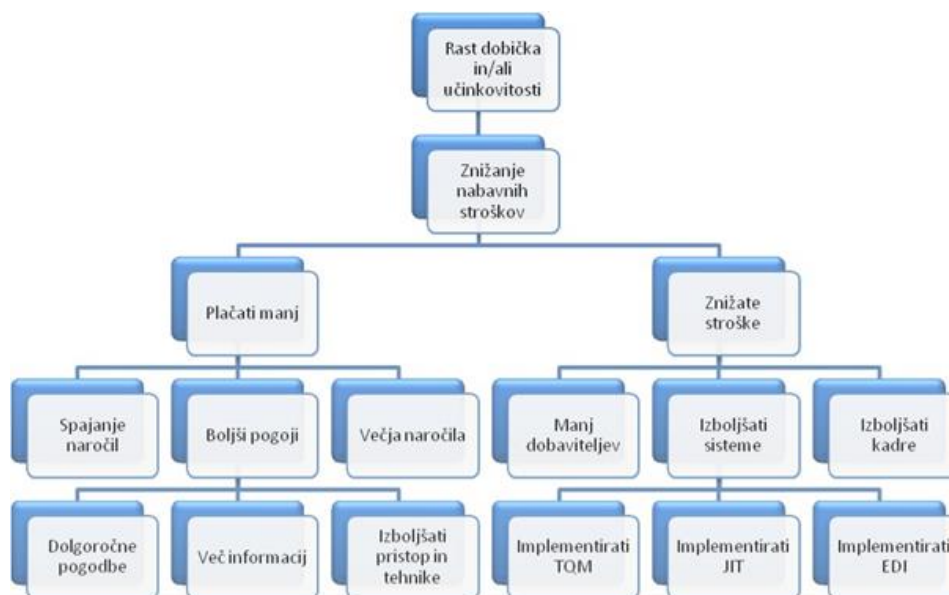
Nabavni cilji so povezani s splošnimi cilji vsakega podjetja, da posluje učinkovito, dobičkonosno in uspešno. Podjetja zato opredeljujejo pomen nabave tako na podlagi prihranka, ki se odraža v povečanem dobičku, kakor tudi na podlagi povečanja inovativnosti pri razvijanju novih izdelkov in novih vhodnih enot. S tržno usmerjeno nabavno politiko prispeva k inovacijam izdelkov in procesov ter k znižanju lastne cene izdelka, zaradi njegove tržne uspešnosti. Vse bolj pomemben cilj nabavnega poslovanja je tudi razvijanje ekološko prijaznih izdelkov in uporaba okolju prijaznih in varnih surovin prav tako pa tudi varnih in okolju neškodljivih tehnoloških postopkov.

»Najpogosteje se cilj nabave definira kot preskrbo pravih materialov ali storitev, v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto, iz pravega vira, s pravim servisom, po pravi ceni« (Leenders, 1989, str. 24). Torej ni dovolj, da kupimo nekaj po nižji ceni, če material ne ustreza kakovosti ali celo ni dobavljeno v pravem času. Lahko pa se zgodi, da smo časovno omejeni in pri dobavitelju plačamo višjo ceno, ker material nujno potrebujemo.

Temeljna pravila za postavljanje nabavnih ciljev (Iršič, 1998, str. 160) :

- »Merljivost ciljev«
- »Opredeljenost v času in prostoru«
- »Cilji morajo biti usklajeni na različnih ravneh in funkcijah v organizaciji«
- »Cilji morajo biti realni glede časa in možnosti za njihovo dosego«
- »Cilji morajo biti razgibani«

Podobni cilji nabave so pojavljajo na vseh ravneh gospodarstva, v proizvodnih podjetjih, vladnih organizacijah, bolnicah, univerzah in vseh ostalih branžah, ki nabavo izvajajo zato, da bi nekaj prodale. Drugače je v neprofitnih organizacijah, kajti cilji niso usmerjeni v povečevanje profita, vendar v večanje koristi tistim, ki jih zadeva.



Slika 1: Cilji nabave na posameznih ravneh organizacije

Vir: Baily in drugi, 1998, str.30

»Prvo pravilo dobre in učinkovite organizacije nabave je centralizacija. V praksi je še veliko podjetij, kjer nabavo nekoordinirano izvaja več oddelkov. Tak način ni optimalen, saj količine niso povezane, podjetju podobne surovine dobavlja več dobaviteljev, izgubljena je transparentnost. Zato je pomembno, da je za upravljanje posameznih nabavnih kategorij zadolžena le ena oseba. Če ima podjetje več podružnic, je združevanje nabave še toliko bolj pomembno, saj na tak način nastanejo pomembni prihranki. Vodenje nabave za celotno skupino naj prevzame ena oseba, ki oblikuje strategijo ter vodi pogajanja z dobavitelji, izvedbo nabave za posamezne nabavne skupine pa se lahko prepusti posameznim podružnicam, ki nabavljajo za celotno skupino. Primer uspešne centralizacije nabave je leta 2008 izvedla skupina Pivovarna Laško. Ena prvih sprememb, ki so se je v podjetju lotili po prevzemu preostalih treh večjih igralcev v slovenski industriji pijač, je bila reorganizacija nabave, saj so se zavedali, da lahko na tem področju ustvarijo največje prihranke. V prvi fazi so določili direktorja, odgovornega za nabavo celotne skupine, medtem ko so direktorji v podružnicah dobili odgovornost za nabavo za posamezne nabavne skupine, vendar po novem za celotno skupino in ne več le zase. Na tak način podjetje ni doseglo le prihrankov zaradi združevanja količin, temveč so izkoristili in sprostili tudi človeške potenciale.« (<http://www.finance.si/231313/Pet-prijemov-za-u%C4%8Dinkovitej%C5%A1o-in-cenej%C5%A1o-nabavo>)

3 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

Je sistematično, aktivno in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov povezanih z materiali in storitvami, katere potrebuje podjetje za poslovanje (Potočnik, 2002, str. 66).

Potrebna je zaradi tehnološkega razvoja, razvoja dobaviteljev ter sprememb na globalnih in lokalnih nabavnih in prodajnih trgih. Raziskava nabavnega trga se nanaša na trg dobaviteljev ali izvajalcev storitev. V kolikor jo izvajamo v tujih državah ali geografskih področjih, lahko vsebuje tudi makroekonomske kazalce, ki kažejo analize o makroekonomskem razvoju v državah dobaviteljev, analize ponudbe in povpraševanja po pomembnih surovinah ter ugotovitve o finančnih zmogljivostih in slabostih posameznih dobaviteljev. Intenzivno nabavno raziskovanje se je še posebej odvijalo po padcu komunističnega bloka v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Za zahodne proizvajalce so najprej postali zanimivi nabavni trgi na področju vzhodne Evrope, Rusije in Kitajske. Prvotne raziskave so bile usmerjene predvsem na vire surovin in energije, kasnejše raziskave so se nanašale na nabavo polizdelkov, nabavo celotnih podjetij in tehnološko sodelovanje, ki je omogočalo prenašanje posameznih faz izdelave proizvodnje na tujega izvajalca.

Nabavne odločitve lahko sprejemamo objektivneje in utemeljeno na podlagi raziskave. Z raziskavo nabavnega trga ugotovimo tveganje, ne moremo ga pa odpraviti. Postane lahko le bolj predvidljivo (Weele, 1998, str. 146).

Področja, ki jih zajema nabavna raziskava, so lahko naslednja (Weele, 1998):

- Raziskava nabavnega trga surovin, blaga ali storitev. Cilj raziskave je prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov ali iskanje alternativnega dobavitelja.
- Raziskava dobaviteljev: s tem ugotavljamo predvsem, ali lahko z njimi razvijamo dolgoročnejše in tesnejše, partnerske odnose. Preverjamo jih z vidika razvojnih, tehnološko informacijskih, finančnih možnosti in položaja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.
- Raziskava sistemov in postopkov.

Tako lahko ugotovimo, da je raziskava nabavnih trgov pomembna naloga, toda kljub temu je od vseh nalog nabave prav ta najbolj vprašljiva, saj se po večini podjetja ne odločajo, da bi jo opravljali kot samostojno nalogo. Lahko bi rekli, da so razlogi za to v tem, da raziskava zahteva veliko dela in časa, pogosteje pa se zgodi, da ni kaj raziskovati, saj je lahko podjetje vezano na dobavitelja zaradi zaprtosti trga ali oddaljenosti. (Kaltnekar, 1993, str. 191).

Nabavno raziskovanje je zahteven postopek, ki obsega sistematične raziskave nabavnih trgov po posameznih regijah, državah, ekonomskih integracijah ali širše. Zahteva veliko časa in sredstev, zato se ga lotevajo predvsem večje korporacije in podjetja. Vanjo vključimo tako analizo splošnega gospodarskega okolja, analizo ponudbe in povpraševanja v panogi in analizo posameznih podjetij. Raziskavo nam olajšajo tudi morebitni statistični podatki in pokazatelji ekonomskega razvoja, ki jih objavljajo posamezne države in svetovne organizacije.

3.1 Opredelitev raziskave trga nabave

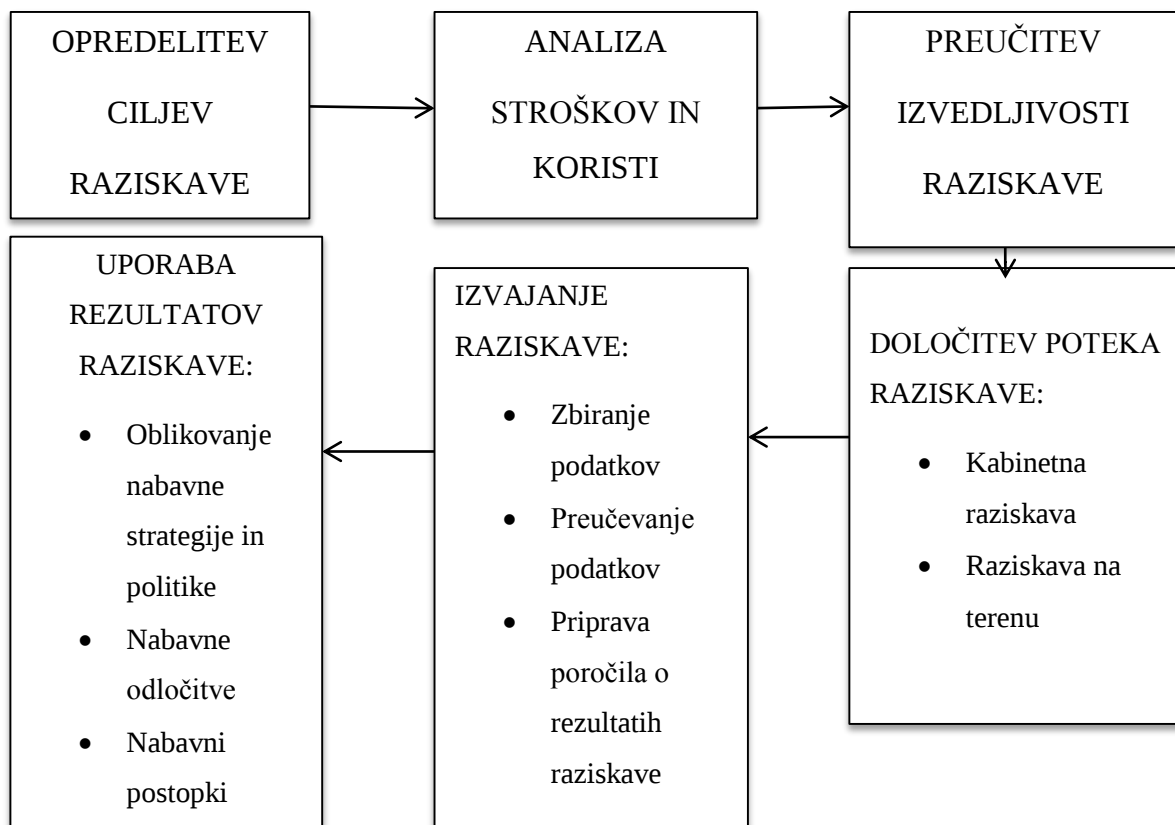
Na osnovi te opredelitve, obstaja več vrst raziskav nabavnega trga (Weele, 1998, str. 149):

- kontinuirano raziskovanje, osredotočena na problem kot ad hoc raziskava (preučitev dobaviteljev).
- kakovostna vs. količinska raziskava: raziskava mnenj o razvoju nabavnih dejavnikov. Zajema preučevanje kamor spada razvoj določene gospodarske dejavnosti in spreminjanje stroškov. Količinska raziskava pa temelji na preučevanju informacij ki so javnega značaja.

Usmerjenost na kratkoročne in dolgoročne probleme vpliva na hitrost in obseg raziskave ter na njeno izvedbo.

Dejavniki, kjer je zaznati sistematičnost raziskave nabavnega trga, so:

- »nenehni tehnološki razvoj«. Podjetje je konkurenčno takrat, kadar se osredotoči na inovativnost in izboljša svoje kvalitete, ob enem pa mora biti pozorno na svoje nabavne trge. Kadar se podjetja odločajo o novih tehnologijah se najprej vprašajo ali jih naj razvijajo sami, ali jih naj kupijo. Kadar se odločijo za nakup raziskujejo povezave z iskanjem in izbiro dobaviteljev. Iz tega lahko razberemo, da je za sprejemanje novih odločitev pomembna raziskava nabavnega trga.
- »dinamika nabavnih trgov«. Trgi dobaviteljev se konstantno spreminjajo. Zaradi sprememb političnih odnosov med državami so uvozne priložnosti manj ugodne, zgodi se lahko celo, da zaradi tega gredo dobavitelji v stečaj ali pa si jih pridobijo konkurenčna podjetja. To pa posledično vpliva na stalnost dobave in na cene. Da bi nabavni referenti bolje razumeli gibanje cen, morajo predvidevati morebitne spremembe s povpraševanjem in ponudbo za dotični izdelek.
- »spremembe in globalizacija nabavnih trgov«. Lahko bi rekli, da so visoke plače v ZDA in Zahodni Evropi povzročile spremembe na trgu dobaviteljev. Vzrok tiči v tem, da delodajalci iščejo cenejšo delovno silo. Prav tako so lokalne dobavitelje zamenjali z evropskimi, sedaj pa se že preusmerjajo na Daljni vzhod. Vse več lokalnih distributerjev pa prodajni asortiman polni z izdelki iz Kitajske, ki po kakovosti oziroma kvaliteti več ne zaostaja veliko.
- »monetarna gibanja«. Velike spremembe nabavne politike lahko povzročijo spremembe medvladnih razmerij. Spreminjanje vrednosti dolarja, jena ali evra lahko povzroči stroškovno neugodne in tvegane nakupe.



Slika 2: Postopen potek raziskave nabavnega trga

Vir: Potočnik, 2002, str. 75

Najpogostejše uporabljene metode zbiranja, urejanja in analize podatkov s katero opravljamo raziskavo nabavnega trga so:

» metoda **opazovanja** tržnih gibanj. Za vrste materiala z najvišjo vrednostjo. »(Potočnik, 2002, str. 75-76):

» metoda **intervjuja**. V kateri dobimo splošen vtis o stanju na trgu nabave « (Potočnik, 2002, str. 75-76):

» metoda **anketiranja**. Kjer lahko podatke dobimo na objektivni način. e« (Potočnik, 2002, str. 75-76):

4 ISKANJE IN IZBIRA DOBAVITELJEV

Da kupec doseže natančen dogovor o zmanjšanju zavrnitev, znižanju stroškov in skrajšanju dobavnega časa mora sistematično zbirati podatke o dobaviteljevem poslovanju.

Weele (1998) ocenjevanje dobaviteljev deli na štiri ravni:

- Raven izdelka, kjer se osredotočamo na izboljšanje kakovosti materiala in oblikovanje izdelka. Trenutno raven nam po navadi pokaže vhodna kontrola.
- Procesna raven. V tem primeru preučimo proizvodni proces izdelka. Osredotočamo se na kakovost vhodnih materialov, analizo proizvodnega procesa in njegov nadzor, tehnološko dokumentacijo v zvezi s postopkom procesa, obvladovanje posameznih faz proizvodnje, vmesne kontrole kakovosti izdelave, stanje dobaviteljeve opreme, obvladovanje procesa vzdrževanja (preventiva).
- Raven sistema zagotavljanja kakovosti, ki zajema izdelavo in uporabljanje postopkov za kontrolo kakovosti v vseh fazah procesa, od nabave materiala, do odpreme izdelka do kupca.
- Raven podjetja, kjer pri oceni upoštevamo tudi finančne vidike in usposobljenost vodstva.

Za oblikovanje ustrezne nabavne politike, mora podjetje dobavitelja dobro poznati. To podkrepi z izdelavo evidence obstoječih in novih dobaviteljev. Za dobavitelje kateri so bili aktualni, mora podjetje upoštevati njihove pomembne lastnosti: kakovost, dobavne roke, finančni položaj in možnost sodelovanja na dolgi rok. S problemi kot so odločitev o občasnih ali stalnih dobaviteljev, manjšim in večjim številom dobaviteljev, oddaljenost daleč-blizu in z odnosi z njimi se ukvarja politika izbire dobaviteljev. Kadar pa se podjetje odloči za novega dobavitelja pa skrbno prouči vse informacije o njem. Ocenjevanje je lahko subjektivno, torej osebno ali objektivno katero temelji na določenih kriterijih. (Potočnik, 2001, str. 204).

Weele (1998, 319-320) navaja naslednje metode ocenjevanja dobaviteljev:

- izdelava preglednic, ki jih uporabljamo za primerjanje ponudb. Vanje vnašamo kriterije za ocenjevanje in vrednost posameznega dobavitelja.
- osebno ocenjevanje, tega uporabljamo za dobavitelje s katerimi sodelujemo tesneje. V osebno ocenjevanje so vključeni tudi oddelki, ki na kateri koli način sodelujejo v nabavnem procesu (vhodna kontrola, prevzemna služba in služba za kakovost).

Podjetje se odloči le za enega dobavitelja v primerih (Potočnik, 2001, str. 205):

- ko je obseg nabave premajhen za več dobaviteljev;
- ko ima dobavitelj licenco ali patent za izdelek;
- kadar želi prav določenega dobavitelja zaradi kakovosti;
- pri uvedbi lastne blagovne znamke.

Podjetje se odloči za več dobaviteljev kadar se želi zaščititi pred prekinitvami dobave, oziroma kadar želi vplivati na dobavitelje in posledično ohrani zanesljivost dobav in konkurenčne cene. Nižje dostavne stroške ali količinske popuste si lahko izborimo pri manjšem številu dobaviteljev z velikimi naročili. Prednost večjega števila dobaviteljev pa je v tem, da si lahko zagotovimo material, surovino... tudi v kriznih časih oziroma situacijah. Vedno pa se poraja vprašanje kolikšno število dobaviteljev je primerno oziroma pravo. To je tisto število kjer bo prišlo med dobavitelji do konkurence glede cen, večje kakovosti, pravočasno dobavo. (Završnik, 2000, str. 28).

4.1 Proces iskanja dobavitelja

Proces izbire dobaviteljev se prične z določitvijo vseh potencialnih dobaviteljev in se nadaljuje z eliminacijo le-teh na osnovi različnih dejavnikov dokler se seznam ne zoži na sprejemljiv seznam resnih kandidatov. Tekom procesa torej navedemo vse možne dobavitelje, nato pa izluščimo in obdržimo tiste, s katerimi vidimo možnost za vzpostavitev poslovnega odnosa.

Nabavni postopek sestavljajo tri različne točke:

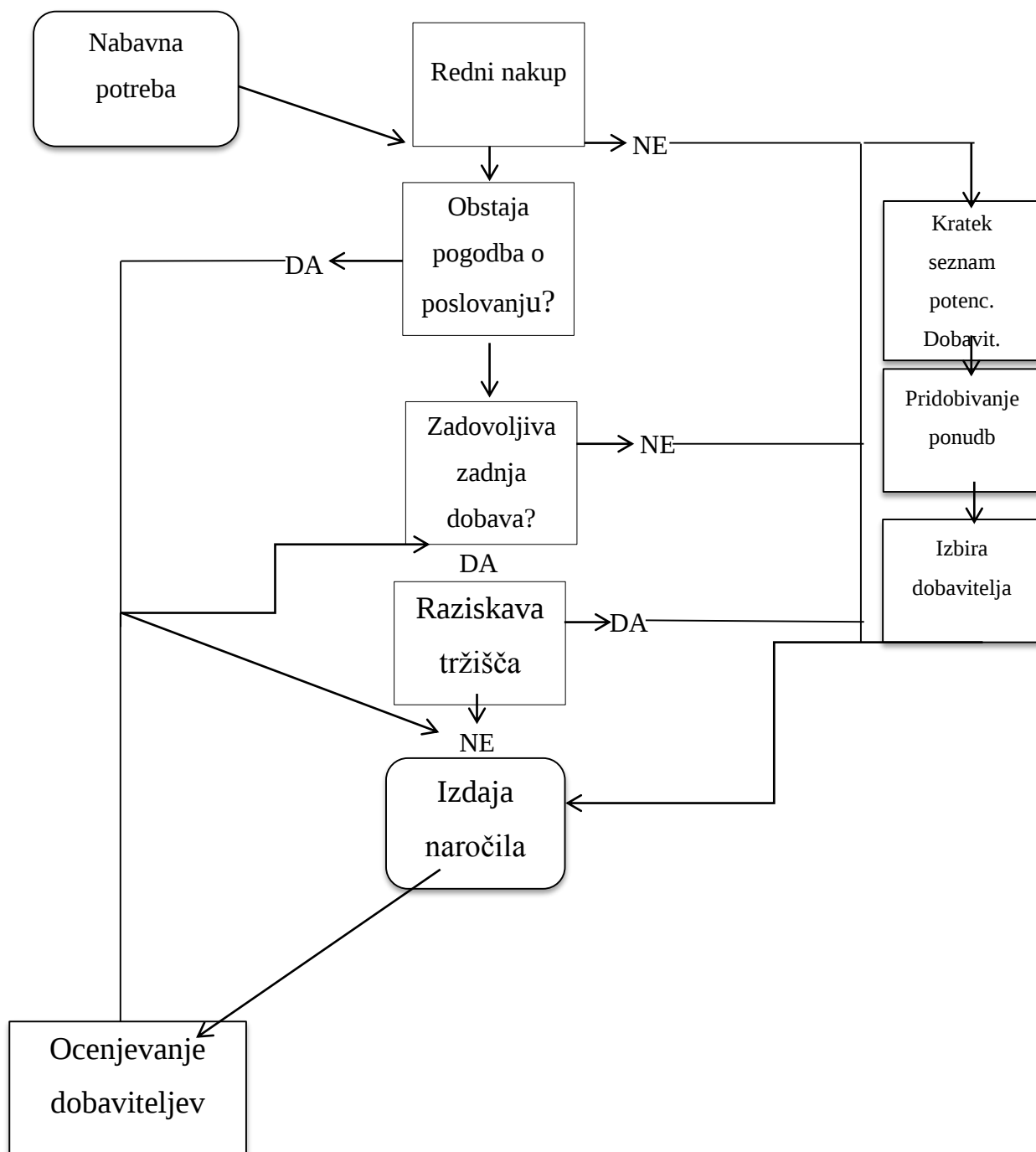
1. neposredna nabava – ko pri istem dobavitelju ponavljajoče nabavljamo določene postavke (slika 5)
2. dopolnjena nabava – kadar je nabava spremenjena, vedno pa velja boljša specifikacija (slika 5)
3. nova nabava – ko podjetje z novo nabavo še nima izkušenj

Prikaz na sliki 5 prikazuje proces izbire dobavitelja pri rednih nabavah, oziroma pri nabavah, kjer se od prejšnjih razlikuje eden ali dva koraka v procesu. Gre za opredelitev velike količine majhnih problemov, s katerimi se nabavni referent dnevno srečuje - kje in kako naročiti potrebno blago, kako izenačiti individualno povpraševanje s ponudbo. Proces se običajno prične z določeno potrebo in obvestilu nabavni službi, da je potrebno nabaviti določen material. Prvo vprašanje, ki si ga zastavi nabavni referent je, ali gre za redno nabavo ali je narava potrebe podjetju neznana. V drugem primeru se mora referent lotiti krajše analize nabavnega trga - opredeliti nekaj potencialnih virov, zbrati cenike, ponudbe in ostale informacije, nazadnje pa izbrati dobavitelja in se dogovoriti za ugodne cenovne in ostale pogoje. V primeru, ko govorimo o redni nabavi, mora referent preveriti ali za potreben nakup obstaja pogodbeni dobavitelj, kar bi pomenilo, da je naslednji korak že izdaja naročila. Kadar dolgoročna pogodba ne obstaja, bo nabava preverila, kateri so obstoječi dobavitelji za ta produkt, s katerimi smo

bili v preteklosti zadovoljni. Sledi naročilo pri enem od takih dobaviteljev, razen v primeru, ko je čas za preverjanje situacije na nabavnem trgu. Do tega lahko pride v primeru:

- nerazumljivih povišanj nabavnih cen,
- nezmožnosti dobavitelja zagotoviti kakovostne in časovne zahteve, ocenjevanje dobavitelja pokaže slabe rezultate,
- notranjih pritiskov glede zniževanja stroškov,
- nastopa primerne trenutka za preverjanje stanja na nabavnem trgu in ocenjevanje dobaviteljev.

Raziskave potrjujejo, da podjetja nasprotujejo menjavi dobavitelja za redne dobave brez tehtnega razloga in kažejo trend, da večkrat predolgo vztrajajo pri določenem dobavitelju, ki ne zadovoljuje internih niti eksternih zahtev podjetja in samega tržišča.



Slika 3: Izbiranje dobaviteljev pri redni nabavi

Vir: Baily, 1998, str. 145

(Završnik, 2004, str. 56) pravi, da je natančna raziskava potencialnih dobaviteljev pogoj za sistematično izbiro dobavitelja. To je postopek oziroma proces, kjer kupec išče, raziskuje,

pregleduje, analizira, izbira in ocenjuje dobavitelje in določa strategije, ki zadovoljujejo njegove zahteve.

4.2 Pomen in proces izbire pravega dobavitelja

Najpomembnejšo fazo nabavnega procesa, predstavlja prav izbira pravega dobavitelja. Gre za zahtevno nalogo podjetja, saj je za izbiro pravega dobavitelja potrebno preučiti veliko dejstev, preračunati in izbrati veliko podatkov, upoštevati pa je potrebno tudi veliko dejavnikov. Gre za drag in zamuden proces, ki pa je zelo pomemben za razvoj in obstoj podjetja. (Dobler, 1996, str. 213).

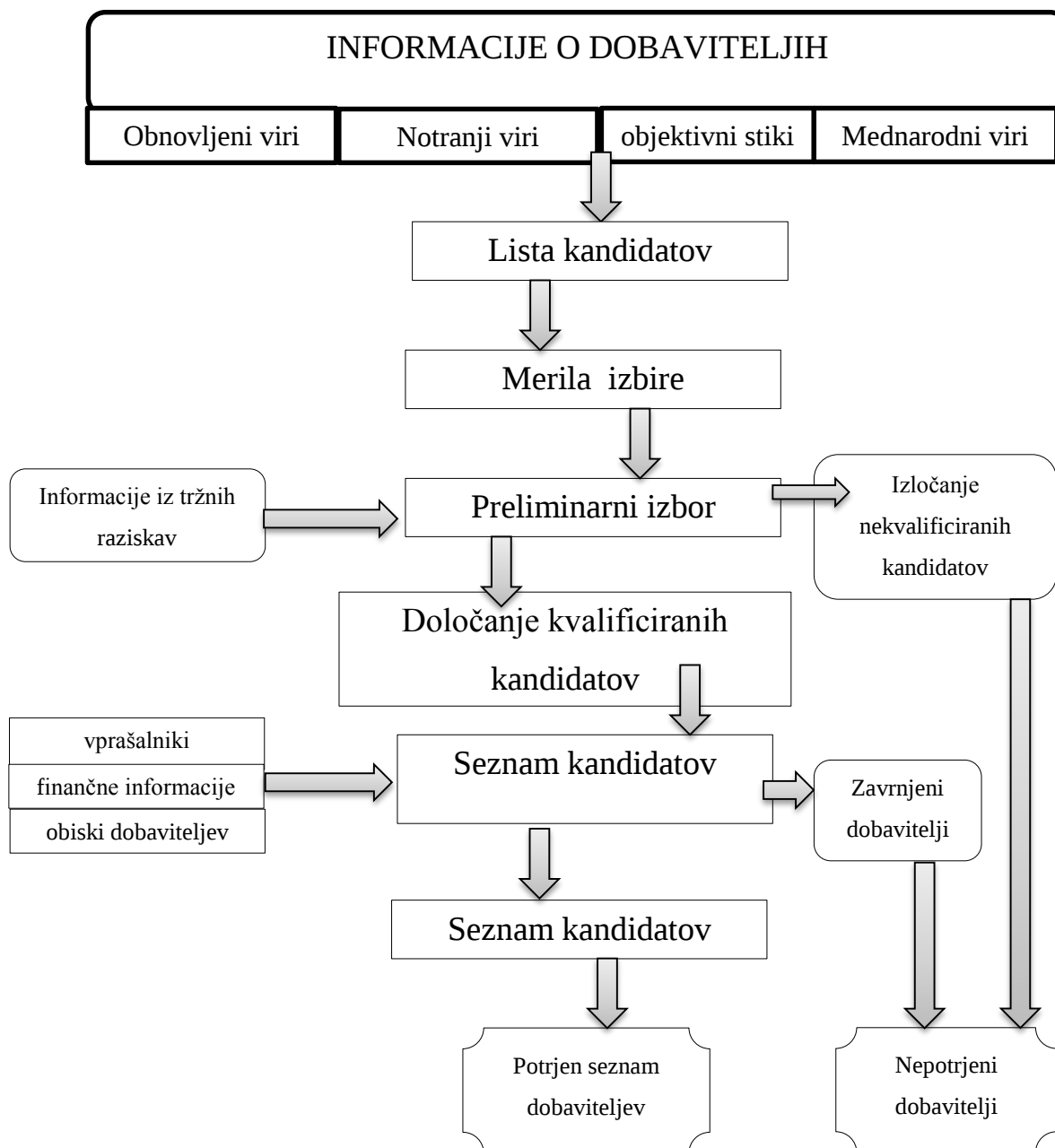
Da bi podjetje doseglo želeno stopnjo kakovosti, cen, pravočasne dobave, mora kupec:

(Dobler, 1996, str. 213).

- razvijati in vzdrževati dovolj veliko bazo dobaviteljev;
- določiti potencialne dobavitelje in proučiti ali imajo možnost postati dobri poslovni partnerji;
- izbrati pravega dobavitelja;
- izbrati primeren kader za to nalogo;
- zagotoviti, da bo dobavitelj pravočasno dobavljal kakovostne izdelke in po dogovorjeni ceni.

Izbira dobavitelja je naloga, ki se prične z raziskavo informacij. Vodja nabave ali nabavni referent bo preučil vse vire informacij objavljene, notranje vire, osebne in mednarodne. S tem bo oblikoval seznam potencialnih kandidatov. Naslednja naloga nabavnega referenta je, da oblikuje kriterij izbire, na katerega se bodo sklicevali v nadaljnjem procesu. Vodji nabave se lahko v različnih fazah nabave pridružijo še vodja financ, vodja prodaje in vodja skladišča. Naloge katere opravljajo so oblikovanje kriterijev in končna izbira dobavitelja. Oblikovanje kriterijev se prične z zbiranjem informacij raziskovalnega značaja, katere temeljijo na neformalnem načinu, kajti le tako lahko zgodaj izločijo neustrezne kandidate. Podrobneje pa se preučijo kandidati, ki so še ostali na seznamu. Podjetje komunicira z ostalimi dobavitelji, s katerimi išče rešitve za novo nastajajoči posel. Podatke nato pregleda nabavna skupina. Iz strani podjetja so obiskani le tisti dobavitelji, za katere se zdi, da ustrezajo potrebam podjetja in jih posel zanima. Sledi ogled tovarne in pogovor z vodstvom dobaviteljevega podjetja. Za tem sledi izbor zmagovalca. Pošteno pa je, da dobavitelje kateri niso bili izbrani o tem obvestijo. Lahko

se zgodi, da bo podjetje še kdaj potrebovalo katerega izmed neizbranih dobaviteljev. Pri zmagovalnem dobavitelju pa se izvrši poskusno naročilo, kar pomeni začetek delovnega odnosa. (Scheuring, 1989, str. 216-217).



Slika 4: Iskanje novega dobavitelja

Vir: Završnik, 2004, str. 57

4.3 Odnosi z dobavitelji

Čim bolj objektivna je naša metoda ocenjevanja dobaviteljev in čim več merljivih parametrov upoštevamo v oceni, tem bolj bo naša ocena verodostojna, naši odnosi z dobavitelji pa bodo dosegli profesionalno raven. Objektivno vrednotenje daje vsem dobaviteljem enake možnosti, da postanejo oz. ostanejo dobavitelji. Dejansko posel potem dobijo tisti, ki so dobri, pri ostalih so potrebne izboljšave. Če delujemo na takšen način, si pridobimo ugled kot pošten kupec. Odnosi med partnerji so zato pozitivni, manj je korupcije, pot je odprta napredku in enakomernejši razporeditvi blaginje v družbi nasploh. Žal se danes v medijih pojavlja vedno več novic o raznih podkupovalnih aferah, razlike v družbi pa se vedno bolj večajo.

4.4 Končna izbira dobavitelja

Zadnja stopnja ocenjevalnega procesa je izbira najprimernejšega dobavitelja. Ta korak se od proizvoda do proizvoda razlikuje, predvsem je odvisno ali gre za rutinsko nabavo ali za nov nakup. V prvem primeru se dobavitelja preprosto obvesti o sklenitvi posla, v drugem primeru pa obe strani običajno čaka dolg in težaven postopek pogajanj vse do določitve vseh detajlov in sklenitve pogodbe o sodelovanju.

(Potočnik, 2002, str. 202) pravi, da poteka ocenjevanje oziroma izbiranje dobaviteljev na 4 različnih ravneh:

- raven materiala – osredotočimo se na izboljšanje dobavljenega materiala. Kontrola, ki jo opravimo pokaže ali material ustreza zahtevam kakovosti ali ne.
- procesna raven – v tem primeru je predmet kontrole dobaviteljev proizvodni proces.
- raven sistema zagotavljanja kakovosti - predmet preverjanja je dobaviteljeva organizacija kakovosti
- raven podjetja - to je najvišja raven preverjanja. Preverjamo pa finančno stanje podjetja in bonitete, zanima nas tudi sposobnost dobaviteljevega vodstva.

5 ANALIZA EMPIRIČNEGA DELA

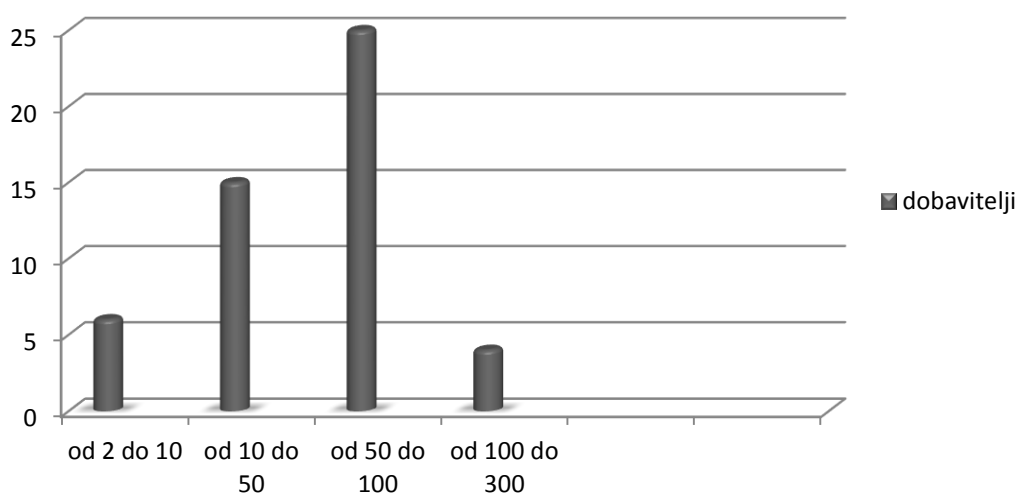
Anketni vprašalnik sem poslala 80 naključno izbranim podjetjem. Odgovor sem dobila od 50. Anketa je bila poslana 3.5.2015, odgovore pa sem dobila v roku enega tedna.

Kot sem že omenila so bila podjetja izbrana naključno. Anketni vprašalnik sem pošiljala preko elektronske pošte. Najprej sem se poskušala osredotočiti na podjetja v podravski regiji, vendar so bili za sodelovanje pripravljeni le nekateri, zato sem ankete poslala izbranim podjetjem v Sloveniji. Poskušala sem iskati podjetja, ki imajo več zaposlenih in že nekaj časa poslujejo. Menila sem namreč, da bi naj takšna podjetja imela izkušnje z dobavitelji in odnosom do njih.

Anketni vprašalnik sem sestavila sama, saj je to področje, ki me zanima in tudi področje, ki sem ga v prejšnji službi opravljala.

Anketni vprašalnik je vseboval naslednja vprašanja.

1. Koliko različnih dobaviteljev imate v podjetju?
2. Kako skrbite za dobavitelje?
3. Ali ste s komunikacijo dobaviteljev zadovoljni?
4. Kakšen odnos imate do dobaviteljev?
5. Kako pridobivate dobavitelje in na kakšen način se zanj odločate?
6. Kako sodelujete z dobavitelji (na kakšen način)?
7. Ali ugotavljate zadovoljstvo dobaviteljev?
8. Kako urgirate, če nabava ni v skladu z vašimi zahtevami?

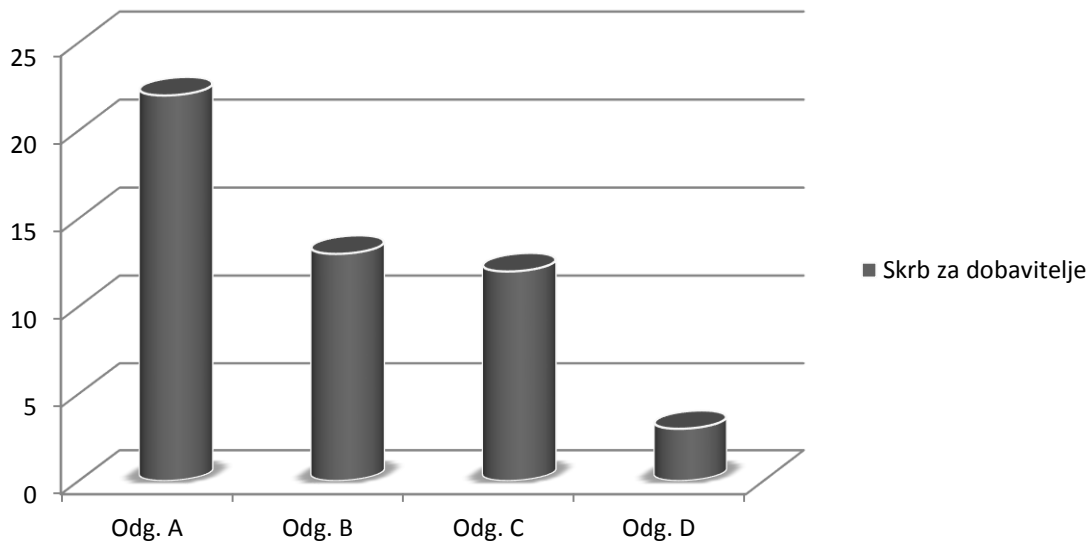


Graf 1: Koliko različnih dobaviteljev imate v podjetju

Vir: Lasten

V petih podjetjih imajo od 2 do 10 dobaviteljev, v 15 jih imajo od 10 do 50, v 25 jih je od 50 do 100 in v 4 imajo od 100 do 300 dobaviteljev. Kot je razvidno iz grafa imajo podjetja največ od 50 do 100 dobaviteljev kar kaže na uspešnost podjetja.

Skrb za dobavitelje



Graf 2: Kako skrbite za dobavitelje

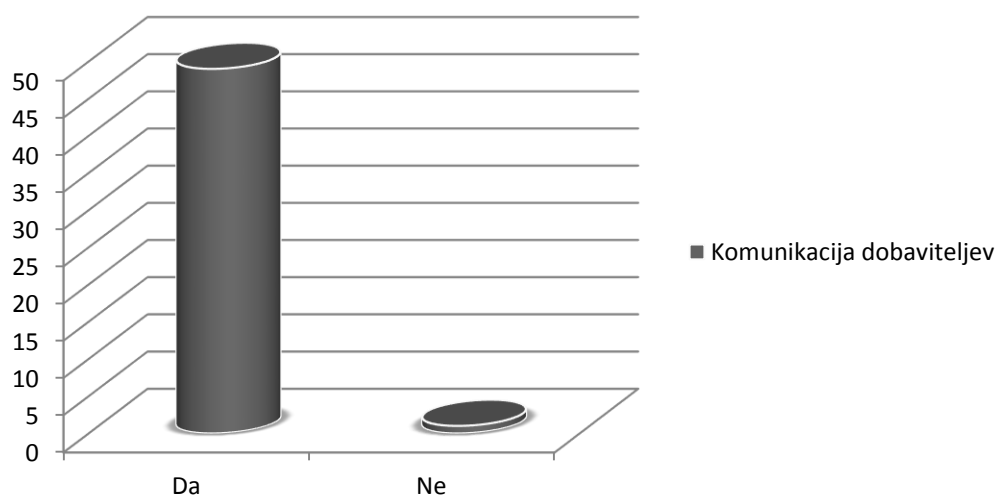
Vir: Lasten

Za to vprašanje sem ponudila naslednje odgovore:

- a.) Komunikacija
- b.) Sprotno dogovarjanje
- c.) Obiski
- d.) Letni pogovori o cenah

Večina je odgovorila z odgovorom a kar ocenjujem kot najboljši odgovor, nekaj jih je odgovorilo s sprotnim dogovarjanjem, manj je bilo zanimanja za obiske. Le 4 od vprašanih podjetij so mi pa odgovorili, da skrbijo za dobavitelje z letnimi pogovori o cenah.

Komunikacija dobaviteljev



Graf 3: Ali ste s komunikacijo dobaviteljev zadovoljni

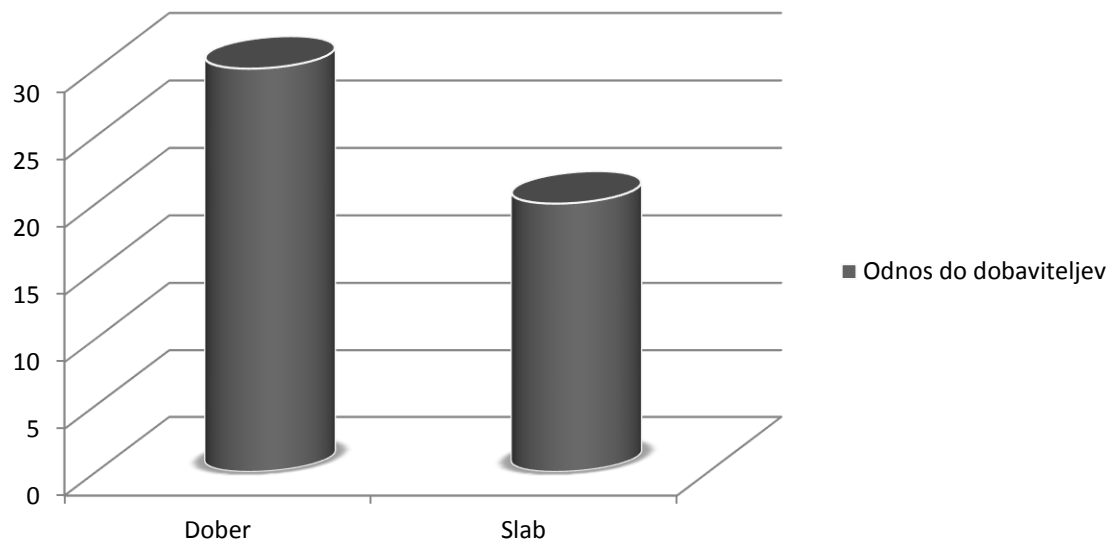
Vir: Lasten

Pri tretjem vprašanju sem ponudila odgovor:

- a.) Da – v kolikor pride do nesoglasij, skušamo probleme rešiti, oz. če je kakšen dobavitelj, ki pogoje zaostre se ga skušamo izogniti.
- b.) Ne – z dobavitelji nimamo dobrega odnosa, zato jih skušamo zamenjati.

Večina ima z dobavitelji dobre odnose in z njimi dobro sodelujejo, le eno podjetje ima z dobavitelji težave.

Odnos do dobaviteljev

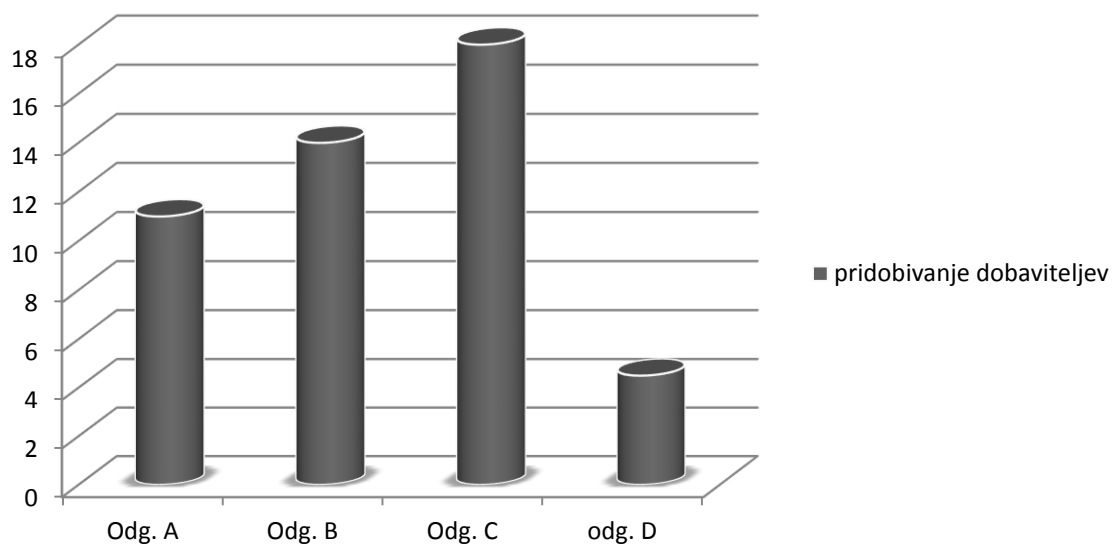


Graf 4: kakšen odnos imate do dobaviteljev

Vir: Lasten

Podjetja imajo z dobavitelji v večini primerov dober odnos, kar je razvidno iz grafa, vedno pa prihaja lahko do manjših nesoglasij katera rešujejo sproti in učinkovito.

Pridobivanje dobaviteljev



Graf 5: Kako pridobivate dobavitelje in na kakšen način se zanj odločate

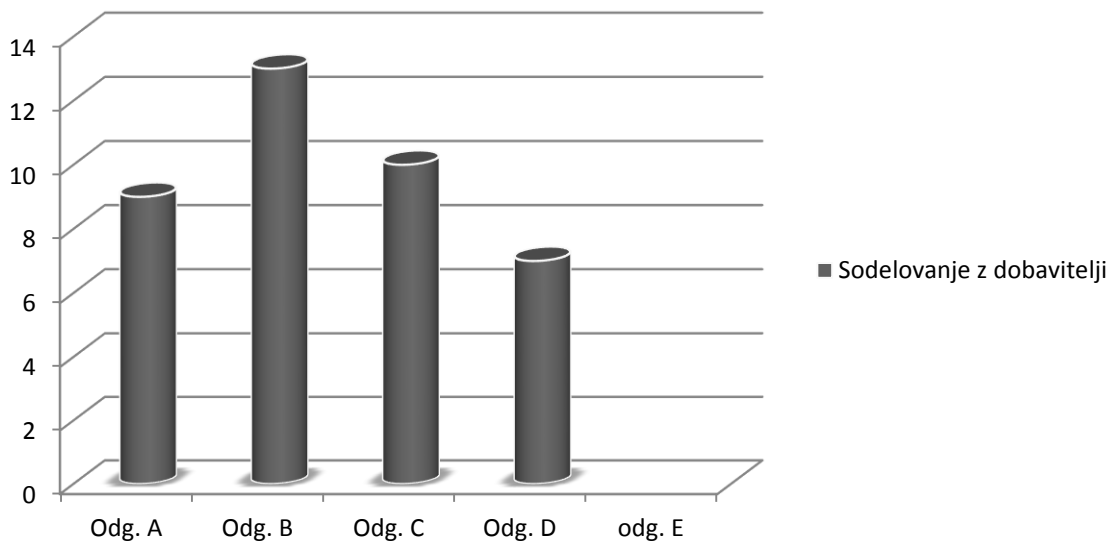
Vir: Lasten

Ponujeni odgovori so bili:

- a.) Preko spleta
- b.) Pošiljamo povpraševanja
- c.) Na osnovi tržnih informacij
- d.) Na osnovi komercialnih ponudb

Za odgovor a se je odločilo 10 anketiranih, za odgovor b 14 vprašanih, za c odgovor 18 in za d odgovor 4. Se pravi, da večina anketiranih pridobiva dobavitelje na osnovi tržnih informacij.

Sodelovanje z dobavitelji



Graf 6: Kako sodelujete z dobavitelji (na kakšen način)

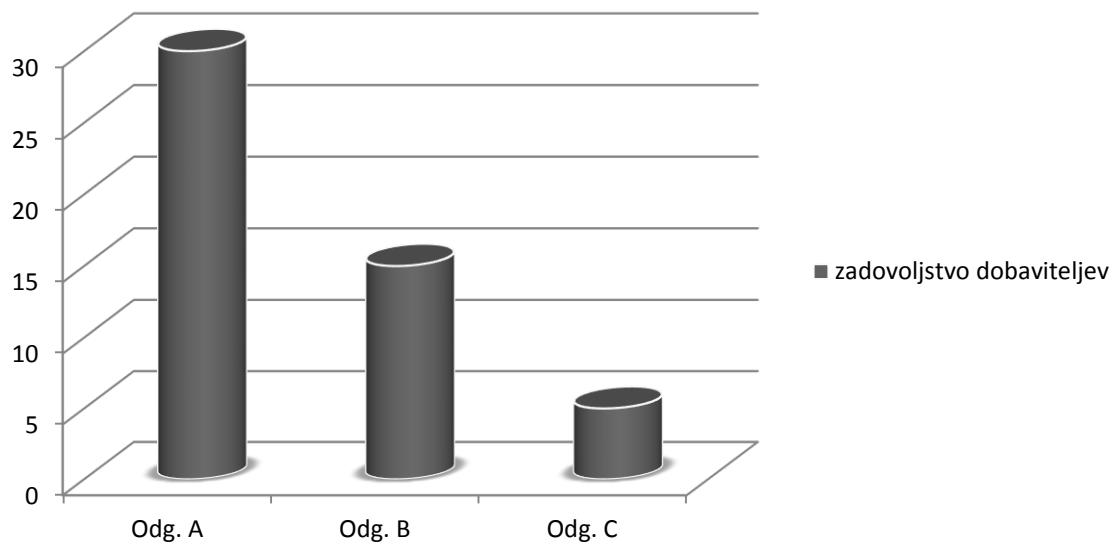
Vir: Lasten

Ponujeni odgovori:

- a.) Po telefonu
- b.) Po elektronski pošti
- c.) Občasni obiski
- d.) Skupni sestanki
- e.) Na osnovi pogodb o nabavi

Večina jih komunicira po elektronski pošti, kar je dandanes najbolj aktualen način poslovne komunikacije.

Zadovoljstvo dobaviteljev



Graf 7: Ali ugotavljate zadovoljstvo dobaviteljev

Vir: Lasten

Ponujeni odgovori so bili naslednji:

- a.) Po ISO standardu
- b.) Odvisno od dobavitelja in njegove pomembnosti za vas
- c.) Ne ugotavljate zadovoljstva

Zadovoljstvo dobaviteljev večina ugotavlja na podlagi ISO standardov.

Pri zadnjem vprašanju kako urgirate, če nabava ni v skladu z vašimi zahtevami, mi je 100 odstotkov vprašanih odgovorilo z reklamiranjem, kar se mi zdi najboljša rešitev za nastali problem.

6 SKLEP

V sklopu diplomskega dela sem želela podrobneje zajeti nabavno poslovanje, pomen raziskave trga in proces pridobivanja dobaviteljev ter njihovega zadovoljstva. Nabava je tista od katere je odvisna prihodnost podjetja. Nabavna funkcija bo gospodarna in učinkovita takrat, ko se bo vključila v poslovni proces ustrezno. Učinkovita bo takrat ko bo zagotovila strokovnost dela in povezanost oddelkov. Nabava svojo funkcijo dobro izvajala le, če je učinkovito organizirana.

Če karikiram je podjetje velika škatla polna informacij različnega značaja katere rdeča nit je nabava. Od nje je odvisna duša podjetja posledično pa tudi zunanja podoba.

V trditvah sem navedla, da sam nabavni proces v podjetjih deluje učinkovito. Če želimo, da podjetje deluje dobro, morajo biti vsi akterji kateri so odgovorni za dobro poslovanje v podjetju dobro podučeni in vpeljeni v svojo funkcijo. V podjetjih katerim sem poslal anketne vprašalnike sem dobila odgovor da dobro sodelujejo z dobavitelji torej je tudi njihova nabavna funkcija učinkovita. To trditev potrjujem.

Prav tako podjetja preverjajo učinkovitost delovanja procesa nabave in sicer z rednimi analizami in raziskavo tveganj na področju nabave. Na podlagi tega se tudi odločajo za dobavitelje. Tudi to trditev potrjujem.

Trditev ali je odnos med dobavitelji in podjetji dober. Lahko rečem, da je 99% vprašanih podjetij odgovorilo, da je odnos med njimi in dobavitelji uspešen oziroma dober, le eno podjetje je imelo slabo izkušnjo z dobavitelji. Torej tudi to trditev potrjujem. Posledično potrjujem naslednjo trditev, da je pridobivanje dobaviteljev ključnega pomena za podjetja, saj je brez njih težko poslovati.

Trditev o zadovoljstvu dobaviteljev prav tako potrjujem. Vsa vprašana podjetja so zadovoljna s svojimi dobavitelji, saj so dobavitelji pomemben del nabavne funkcije. Odgovore katere sem dobila prav tako navajajo, da so zadovoljni z njimi, če pa pride do kakršnih koli nesoglasij to rešijo sproti in korektno.

Raziskava je bila narejena na naključno izbranih podjetjih zato sem lahko do informacij prišla brez težav in zapletov.

7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

7.1 Literatura

1. Anders, W. (1994). *Strategische Einkaufsplanung: Kernbereich eines strategischen Einkaufsmanagements* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Peter Lang.
2. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., and Jones. (1998). *Purchasing principles and management*. London: Financial times management.
3. Bunc, M. (1985). *Integrirani marketing v nabavi*. Ljubljana: Delavska enotnost.
4. Dobler, D. in Burt, D. (1996). *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw Hill Companies.
5. Ferišak, V. in Stihović L. (1989). *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
6. Iršič, M. (1998). *Strategije nabavnega marketinga organizacij v razmerah razvitih oblik*. Maribor: EPF.
7. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Kotler, P., Trias de Bes, F. (2004). *Laterarno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
9. Leenders, R. M. (1988). *Reverse marketing: the new buyer – supplier relationship*. The Free Press: New York.
10. Monczka, Robert M., Trent, Robert J., and Handfield, Robert B. (2002). *Purchasing and supply chain management*. Cincinnati: Sout Western College Publishing.
11. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. GV založba: Ljubljana.
13. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Scheunig, E. F. (1989). *Purchasing Management, Prentice Hall*. New Jersey: Engelwood Cliffs.
15. Van Weele, J. Arjan. (1998). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Završnik, B. (2000). *Nabava - zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Zenz, G. J. (1994). *Purchasing and the Management od Materials*. John Wiley & Sons: New York.

7.2 Internetni viri

1. Pridobljeno 7.5.2015 http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Galic_Prodnik_Smolar.pdf
2. Pridobljeno 20.6.2015 <http://www.finance.si/231313/Pet-prijemov-za-u%C4%8Dinkovitej%C5%A1o-in-cenej%C5%A1o-nabavo>