

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA NAKUPNEGA VEDENJA MEDORGANIZACIJSKIH KUPCEV NA
PRIMERU PODJETJA SIM RADENCI**

Ljubljana, oktober 2014

BORUT SEČKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Borut Sečko, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom *Analiza nakupnega vedenja medorganizacijskih kupcev na primeru podjetja Sim Radenci*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof.dr. Ireno Vida.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili *Zakona o avtorski in sorodnih pravicah* (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po *Kazenskem zakoniku* (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 21.10.2014

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	6
1.1 Medorganizacijski trgi	6
1.1.1 Značilnosti medorganizacijskih trgov	7
1.1.2 Razlike med medorganizacijskimi in potrošniškimi trgi.....	7
1.2 Koncept vrednosti na medorganizacijskem trgu	8
1.3 Kupci na medorganizacijskem trgu	9
1.4 Produkti na medorganizacijskih trgih.....	12
1.4.1 Vhodni produkti	12
1.4.2 Zgradbe, stroji in oprema	12
1.4.3 Pomožni izdelki in storitve.....	13
2 RAZUMEVANJE NAKUPNEGA VEDENJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	13
2.1 Organizacijski nakupni proces.....	14
2.2 Osnovne vrste nakupov na medorganizacijskem trgu	19
2.3 Poglavitni vplivi na nakupno vedenje organizacijskih kupcev	21
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA TEMO NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJSKIH KUPCEV PODJETJA SIM RADENCI D. O. O.....	26
3.1 Opis podjetja in produktov	26
3.2 SWOT Analiza	27
3.2.1 SWOT analiza podjetja SIM Radenci d. o. o. za področje tehnične trgovine....	28
3.3 Opis in načrt raziskave	30
3.3.1 Namen in cilj raziskave	30
3.3.2 Izvedba intervjujev in metodologija raziskave.....	31
3.3.3 Analiza zbranih podatkov.....	35
3.3.3.1 Potek nakupa.....	36
3.3.3.2 Sodelujoči v nakupnem procesu	36
3.3.3.3 Iskanje informacij o možnih dobaviteljih.....	39
3.3.3.4 Pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem:	40
3.3.3.5 Ključna merila za sprejem nakupne odločitve.....	41
3.3.3.6 Vpliv gospodarske krize na nakupne odločitve v podjetju.....	51
3.3.3.7 Povezanost splošne in nabavne strategije	52

3.3.3.8 Razno	52
3.3.4 Glavne ugotovitve in predlogi podjetju.....	53
SKLEP.....	55
LITERATURA IN VIRI.....	58
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateška pomembnost produktov.	15
Slika 2: Spiralni raziskovalni pristop.	31
Slika 3: Stopnje kvalitativne analize podatkov.	35
Slika 4: Povprečna pomembnost glavnih nakupnih kriterijev [%].	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pristopi za zmanjševanje tveganj organizacijskih nakupnih odločitev.	14
Tabela 2: Organizacijski nakupni proces.	16
Tabela 3: Glavne stopnje nakupnega procesa glede na različne nakupne situacije.	20
Tabela 4: Model mreže nakupnih situacij.	21
Tabela 5: Seznam intervjuvancev.	32
Tabela 6: Razvrstitev sodelujočih po namenu uporabe in velikosti.	34
Tabela 7: Pogostost nakupovanja.	36
Tabela 8: Število sodelujočih v nakupnem procesu.	38
Tabela 9: Največji vpliv na nakupno odločitev.	38
Tabela 10: Ocene nakupnih kriterijev (1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno).	49
Tabela 11: Število navedb nakupnih kriterijev med pet najpomembnejših.	50

KAZALO ENAČB:

Enačba 1: Temeljna primerjava vrednosti.....	8
--	---

UVOD

Medorganizacijski trgi so trgi z izdelki in s storitvami, ki jih kupujejo podjetja ali pridobitne organizacije, institucije in državne organizacije. Kupci na medorganizacijskem trgu kupujejo izdelke in storitve z namenom vgradnje produktov (npr. surovin in komponent) v svoje produkte, za porabo (pisarniški material), za uporabo (opremo, inštalacije) ali za nadaljno prodajo teh produktov. Medorganizacijsko trženje se od trženja končnim porabnikom razlikuje predvsem po naravi kupcev in načinu uporabe produktov. Zaradi omenjenih razlik med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi jih je smiselno obravnavati ločeno in prirediti trženjske aktivnosti specifičnim potrebam organizacijskih kupcev (Hutt & Speh, 2004, str. 4). Približno polovica vseh proizvedenih dobrin se v večini držav proda na medorganizacijskih trgih (Hollensen, 2003, str. 130). Nekateri avtorji pa so mnenja, da je ta delež še bistveno višji, in da se giblje med 70 in 80 % vseh proizvedenih dobrin, kar pomeni, da so medorganizacijski trgi bistveno večji od trgov končnih porabnikov.

Vrednost na medorganizacijskem trgu je vrednost ekonomskih, tehničnih, storitvenih in socialnih ugodnosti, ki jo je organizacijski kupec pripravljen plačati, izražena pa je v denarnih enotah. Ponudba na trgu ima dve karakteristiki – vrednost in ceno. Kupci med različnimi alternativami iščejo največjo razliko med vrednostjo, ki jo dobijo, in ceno, ki jo morajo plačati (Anderson & Narus, 2004, str. 6). Za dosego uspeha na današnjih visoko konkurenčnih tržiščih je potrebno kupcem na medorganizacijskih trgih stalno zagotavljati dolgoročne vrednosti (Tanner, Honeycutt, & Erffmeyer, 2009, str. 88).

Eggert in Ulaga (2002, str. 107–118) vrednost definirata kot pojem relativne obravnave v primerjavi s konkurenco. Ponujanje boljšega kompromisa med ugodnostmi in žrtvami, ki jih nakup produkta prinese, oziroma ponujanje večje vrednosti od konkurence podjetju pomaga zagotoviti znatno konkurenčno prednost. Organizacijskemu kupcu pri nakupu produktov ključne nakupno-odločitvene dejavnike predstavlja vrednost dobaviteljeve ponudbe, ki jo organizacijski kupec zazna sam.

Callarisa Fiol, Moliner Tena in Sanchez Garcia (2011, str. 132–145) celotno zaznano vrednost na medorganizacijskem trgu razdelijo v tri kategorije: funkcijska vrednost produkta, ki jo definirajo nakupni kriteriji, povezani s ceno in kvaliteto; socialna vrednost, ki jo definirajo nakupni dejavniki, povezani z ugledom in slovesom podjetja; čustvena vrednost, ki jo definirajo nakupni dejavniki, povezani z izkušnjami kupca in kakovostjo medosebnih odnosov. Avtorji v svoji raziskavi ugotavljajo, da so kupcem na medorganizacijskem trgu bolj pomembni neopredmeteni nakupni dejavniki iz naslova zaznane socialne in čustvene vrednosti kot pa dejavniki funkcijske vrednosti produkta.

Z vidika kupca, ki mu prodajamo svoje produkte, je pomembno, da dobro razumemo celotne stroške in vrednost, ki mu jo nakup naših produktov prinaša. Za kupce so tako pomembni celotni stroški lastništva, ki jih imajo z nakupom določenega produkta. Kot primer lahko navedem nakup zelo kvalitetnega produkta, za katerega kupec plača premium ceno. Pri tem lahko kupec pričakuje manj okvar, nižje stroške skladiščenja in nižje stroške administracije, kar pomeni, da bodo celotni stroški lastništva tega produkta lahko nižji kot pri konkurenčnem cenejšem produktu. S tega vidika je razvidno, da je potrebno upoštevati ne le ceno produkta, temveč tudi ostale kriterije, kot so (Hutt & Speh, 2004, str. 37–38):

- stroški transporta,
- stroški pridobivanja in ravnanja s produktom,
- kvaliteta, vzdržljivost in ostale značilnosti produkta skozi njegovo celotno življenjsko dobo,
- vrednost produkta za podjetje in njegove kupce.

Tržniki v podjetju morajo dobro razumeti različne kategorije organizacijskih kupcev. V splošnem delimo organizacijske kupce na pridobitne organizacije, vladne organizacije in institucije. Pridobitne organizacije razdelimo glede na način uporabe produktov v tri skupine: uporabnike, proizvajalce ter prodajalce in distributerje. Natančna klasifikacija kupcev po namenu uporabe produktov je pomemben prvi korak za dobro razumevanje nakupnih kriterijev, na podlagi katerih podjetja sprejemajo nakupne odločitve (Hutt & Speh, 2004, str. 18–19). Za dobro razumevanje nakupnih kriterijev pa je potrebno kupce razdeliti tudi glede na njihovo strateško usmerjenost, kar je predstavljeno v naslednjem odstavku.

Razdelitev kupcev glede na njihove preference in strateško usmerjenost (Kotler & Keller, 2006, str. 216):

- cenovno usmerjeni kupci (transakcijska prodaja; cena je glavni in edini kriterij);
- kupci, usmerjeni v iskanje rešitve (svetovalna prodaja; hočejo nizke cene, vendar sprejemajo argumente, ki jim prinašajo bolj racionalno ali kvalitetno poslovanje);
- kupci z najvišjimi standardi (kvalitetna prodaja; želijo najbolj kvalitetne izdelke in dodatne storitve, povezane z izdelki);
- kupci s strateško vrednostjo (želijo pošten dolgotrajen nakupno-dobaviteljski odnos s podjetjem).

Večina profesionalnih nabavnikov opisuje svoje delo kot bolj strateško, tehnično, timsko in odgovorno kot kadar koli prej. V procesu nabave je zaslediti več medfunkcijskega dela kot kadarkoli v preteklosti (Kotler & Keller, 2006, str. 219). Razumevanje dinamike nakupnega vedenja organizacijskih kupcev je ključno za (Hutt & Speh, 2004, str. 59):

- prepoznavanje profitabilnih segmentov na medorganizacijskem trgu,
- prepoznavanje dejavnikov nakupa znotraj teh segmentov,
- učinkovito doseganje organizacijskih kupcev,
- učinkovito odzivanje na kupčeve potrebe.

Organizacijsko nakupno vedenje je proces, ki je sestavljen iz osmih stopenj, kjer vsaka stopnja prinaša neko odločitev. Potek nakupnega procesa ne poteka nujno po vseh naštetih zaporednih stopnjah, ampak se lahko razlikuje glede na kompleksnost nakupne situacije. V primeru rutinske nakupne odločitve se nekatere stopnje v nakupnem procesu izpustijo oziroma se več stopenj združi v eno. Organizacije, ki imajo pri nabavljanju določenega produkta veliko izkušenj, uporabljajo drugačen odločitveni pristop kot pa kupci, ki nek produkt kupujejo prvič. Iz tega razloga je potrebno več pozornosti nameniti različnim nakupnim situacijam kot pa produktu samemu. Na medorganizacijskem trgu poznamo tri vrste nakupnih situacij: prvi nakup, takojšen ponovni nakup in prilagojen ponovni nakup (Hutt & Speh, 2004, str. 62–67).

Po Huttu in Spehu (2004, str. 68–79) poglobitve dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacijskih kupcev, razvrstimo v štiri skupine: dejavniki okolja, organizacijski, medosebni in osebni dejavniki.

Dejavniki okolja: spremenjeni poslovni pogoji, sprememba zakonodaje ali tehnološki razvoj so primeri dejavnikov okolja, ki lahko drastično spremenijo nakupne načrte organizacijskih kupcev. Med dejavnike okolja spadajo ekonomski, politični, pravni in tehnološki dejavniki.

Organizacijski dejavniki: zajemajo strateški vidik organizacijskega nakupovanja, kot je iskanje strateških rešitev, strateška vloga nabave in strateške prioritete v nabavi. Nakupne odločitve podjetij so sprejete z namenom zadovoljevanja poslovnih potreb in uresničevanja strategije podjetja. V veliko podjetjih postaja nakupna strategija zelo tesno povezana s splošno strategijo podjetja.

Medosebni dejavniki: kompleksni nakupni vplivi in medosebni dejavniki pri organizacijskih nakupnih odločitvah igrajo pomembno vlogo. Organizacijski nakupni proces vključuje zapleten niz majhnih odločitev ali vplivov, ki so bili sprejeti s strani različnih posameznikov (Hutt & Speh, 2004, str. 68–79). Za učinkovito doseganje organizacijskih kupcev mora prodajno osebje odgovoriti na tri vprašanja (Havaladar, 2010, str. 47):

- za katero vrsto nakupne situacije gre;
- kateri posamezniki v podjetju so vključeni v nakupni proces in kakšen je vpliv posameznega člana nakupnega središča na nakupno odločitev;

- kateri kriteriji so posameznim članom nakupnega središča pri določitvi dobavitelja pomembni.

Osební dejavniki: nakupne odločitve v podjetjih sprejemajo posamezniki in ne organizacije. Vsak član nakupnega središča ima unikatno osebnost, svojevrsten skupek pridobljenih izkušenj, specifično funkcijo v podjetju in zaznavanje, kako doseči osebne in organizacijske uspehe. Za razumevanje organizacijskih kupcev morajo tržniki upoštevati različne individualne zaznave nakupnih situacij.

Posebno pozornost je potrebno nameniti različni obravnavi nakupnih kriterijev posameznih članov nakupnega središča. Nakupni kriteriji so značilnosti, ki jih organizacijski kupci uporabljajo za primerjavo produktov različnih dobaviteljev in blagovnih znamk. Za inženirje sta bolj pomembna kriterija kakovost in standardiziranost, za vodjo nabave pa maksimalne cenovne ugodnosti in celotna ekonomičnost produkta. Zaznava produkta in obravnavá nakupnih kriterijev se razlikuje glede na različne odločevalce. Razlogi se skrivajo v različnem tipu izobrazbe inženirjev in nabavnikov ter v različnem zaznavanju uspeha in vrednosti (Hutt & Speh, 2004, str. 68–79).

Vsak kupec oziroma vsaka posamezna nabava različne nakupne kriterije definira in vrednoti različno. Podjetja, ki imajo proizvodnjo organizirano po sistemu nabave »just in time«, bodo bolje vrednotila dobavitelje, ki jim lahko visoko kakovostne produkte dostavijo ob točno določenem času. Večina podjetij pa začne vrednotiti dobaviteljeve ponudbe po treh osnovnih kriterijih: ceni, kvaliteti in dostavi. To je le začetek primerjave različnih ponudb, kasneje kupce zanimajo še ostale zmožnosti podjetja (Monczka, Handfield, Guinipero, Patterson, & Waters, 2011, str. 170).

Ellegaard (2009, str. 291–300) pravi, da so z vidika manjših organizacijskih kupcev (manjši podjetniki; do 20 zaposlenih) pomembne naslednje značilnosti dobavitelja: zmožnost reševanja problemov, zanesljivost, odzivnost, fleksibilnost, sproščen odnos in sposobnost mreženja, kar predstavlja tudi pomembne nakupne dejavnike.

Pomemben nakupni kriterij na medorganizacijskem trgu lahko predstavlja tudi blagovna znamka produkta ali podjetja. V splošnem je znano, da blagovne znamke na trgih končnih porabnikov predstavljajo dosti bolj pomembno vlogo kot pa na medorganizacijskih trgih. Vendar Walley, Custance, Taylor, Lintgreen in Hingley (2007, str. 383–393) menijo, da lahko pomembno vlogo v nakupnem procesu organizacijskih kupcev igra tudi blagovna znamka.

Namen magistrskega dela je preučiti teoretične prispevke na področju nakupnih odločitev organizacijskih kupcev in empirično preučiti različne nakupne vplive, dejavnike in kriterije, na podlagi katerih se organizacijski kupci odločajo za nakup. Cilj magistrskega

dela je na podlagi preučenih nakupnih dejavnikov podjetju SIM Radenci d. o. o. predlagati, kako naj oblikujejo, preoblikujejo ali na novo sestavijo ponudbo tako, da bodo obstoječi organizacijski kupci želeli kupovati več, in da bo ponudba zanimiva tudi za nove organizacijske kupce. V magistrskem delu bom podal odgovore na vprašanja, kaj naj podjetje SIM Radenci d. o. o., ki deluje v trgovinski dejavnosti s tehničnimi materiali (vodovodni, ogrevalni, gradbeni, elektro materiali idr.), ponudi svojim organizacijskim kupcem in kako naj oblikuje ponudbo, da bo ta bolj zanimiva za obstoječe in nove organizacijske kupce. Odgovore bom iskal v specifičnih značilnostih organizacijskih kupcev, njihovem nakupnem središču in dobrem razumevanju nakupnih kriterijev ter ostalih dejavnikov, ki značilno vplivajo na nakupno odločitev organizacijskih kupcev.

Namen empiričnega dela je preučiti:

- dejavnike okolja: ekonomski dejavniki (gospodarska kriza), tehnološki dejavniki (internet);
- organizacijske dejavnike: strateške prioritete v nabavi;
- medosebne dejavnike: vpliv različnih vlog in velikosti nakupnega središča organizacijskih kupcev na nakupne odločitve;
- osebne dejavnike: vpliv nakupnih kriterijev (cena, blagovna znamka, kakovost izdelkov, kakovost storitev, zanesljivost podjetja idr.), na podlagi katerih se organizacijski kupci odločajo za nakup.

V empiričnem delu je večji poudarek namenjen osebnim in medosebnim dejavnikom, za katere menim, da pri nakupnih odločitvah organizacijskih kupcev podjetja SIM Radenci d. o. o. predstavljajo pomembnejšo vlogo.

Zbrane ugotovitve tako tvorijo osnovo za prilagoditev ponudbe potrebam in željam kupcev, ter osnovo za nadaljne raziskovanje drugih raziskovalcev. Cilj na novo oblikovane ponudbe je predvsem to, da bi obstoječi organizacijski kupci kupovali več in da bi na novo oblikovana ponudba pritegnila tudi nove organizacijske kupce.

Metodologija: teoretični del magistrskega dela temelji na izčrpnem pregledu znanstvenoraziskovalne literature s področja medorganizacijskega trženja, splošnih značilnosti organizacijskih kupcev in njihovega nakupnega vedenja. V sklopu teoretičnega dela bom navajal mnenja in spoznanja domačih in predvsem tujih avtorjev, večinoma tujo literaturo in znanstvene revije s področja trženja.

V empiričnem delu magistrskega dela bom uporabil kvalitativno raziskovalno metodo, saj ta glede na ugotovitve Berga (2006, str. 2–3) v primerjavi s kvantitativno prinese bogatejše in globlje razumevanje raziskovalnega problema. Primarne podatke sem zbral z metodo intervjuja s strukturiranimi in delno strukturiranimi vprašanji. Malhotra in Birks (2007, str.

207–215) namreč ugotavljata, da spraševalec z globinskim intervjujem lažje odkriva razloge za motivacijo ter podrobneje razišče prepričanja intervjuvanca in njegov odnos do raziskovalne teme. Pri vnaprej pripravljenih vprašanjih se med intervjujem lahko pojavi veliko nepredvidenih tem, kar avtorji ocenjujejo kot eno glavnih kakovosti globinskih intervjujev.

Zaradi majhnega števila dosegljivih organizacijskih kupcev podjetja SIM Radenci d. o. o. sem se odločil za kvalitativen raziskovalni pristop z globinskimi intervjuji, kar mi omogoča boljše razumevanje omenjene problematike. Dobljenih raziskovalnih ugotovitev ne morem posplošiti na celotno populacijo, vendar so dobra osnova za potencialno poznejšo kvantitativno preverbo.

Struktura: magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Prvi dve poglavji sta sestavljeni iz teoretičnega dela. Prvo poglavje opisuje splošne značilnosti medorganizacijskega trženja, značilnosti organizacijskih kupcev, medorganizacijskih trgov, izdelkov in vrednosti na medorganizacijskem trgu, v drugem poglavju pa je zajeta vsebina s področja nakupnega vedenja organizacijskih kupcev, opisan je nakupni proces organizacijskega kupca, osnovne nakupne situacije in poglobljeni dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve organizacijskih kupcev.

Empirični del magistrskega dela se začne s predstavitvijo podjetja, njegovih produktov, opredelitvijo različnih skupin kupcev in SWOT analizo. V glavnem delu empiričnega dela sledijo opis in načrt raziskave, izvedba intervjujev, analiza zbranih podatkov in predstavitev rezultatov raziskave. Na koncu empiričnega dela so navedeni še predlogi podjetju, narejeni na podlagi analize ugotovitev celotnega magistrskega dela.

1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

1.1 Medorganizacijski trgi

Medorganizacijski trgi so trgi z izdelki in storitvami, ki jih kupujejo podjetja, institucije in državne organizacije. Kupci na medorganizacijskem trgu kupujejo izdelke in storitve z namenom vgradnje teh produktov (npr. surovine in komponente) v svoje produkte, za porabo (pisarniški material), za uporabo (oprema, inštalacije) ali za nadaljnjo prodajo. Medorganizacijsko trženje se od trženja končnim porabnikom razlikuje predvsem po naravi kupcev in po načinu, kako kupci produkte uporabljajo (Hutt & Speh, 2004, str. 4).

1.1.1 Značilnosti medorganizacijskih trgov

Hutt in Speh (2004, str. 14) predstavita značilnosti medorganizacijskih trgov v spodnjih alinejah:

- medorganizacijski trgi so sestavljeni iz podjetij, institucij in države;
- posamezni nakup organizacijskega kupca je ponavadi mnogo večji od nakupa posameznika (posameznik ponavadi kupi en računalnik, podjetje, kot je Citigroup, pa po 10.000 na enkrat);
- povpraševanje na medorganizacijskem trgu je izpeljano iz povpraševanja na potrošniškem trgu (kar pomeni, da povečanje ali zmanjšanje povpraševanja na potrošniškem trgu vpliva na povpraševanje na medorganizacijskem trgu);
- za medorganizacijski trg so značilni tesnejši in dolgotrajnejši odnosi kot pa za potrošniškega;
- nakupne odločitve, sprejete s strani organizacije, so sprejete na podlagi več kompleksnejših dejavnikov kot pa nakupne odločitve, sprejete s strani posameznika.

1.1.2 Razlike med medorganizacijskimi in potrošniškimi trgi

Razlike med medorganizacijskimi in potrošniškimi trgi (Kotler & Keller, 2006, str. 210–212):

- manj večjih kupcev: medorganizacijski tržniki se srečujejo z manjšim številom večjih kupcev kot pa tržniki na potrošniških trgih;
- tesni medsebojni odnosi kupca in dobavitelja: zaradi manjše baze kupcev se večja pozornost usmerja na manj večjih kupcev, s katerimi se lažje gradijo dobri odnosi. Dobavitelji so večjim kupcem pripravljeni nuditi individualno podporo pri zadovoljevanju njihovih potreb. Organizacijski kupci pa pogosto izbirajo dobavitelje, ki so hkrati tudi njihovi kupci;
- strokovnost kupovanja: poslovne dobrine pogosto kupujejo dobro usposobljeni nabavni agentje, ki morajo zasledovati organizacijsko nabavno politiko in zahteve organizacije. Strokovni kupci se stalno učijo, kako kupiti bolje, kar pomeni, da morajo medorganizacijski tržniki imeti veliko tehničnih podatkov o svojih produktih in o prednostih njihovih produktov v primerjavi s konkurenco;
- bolj zapleteni nakupni vplivi: pri organizacijskih nakupih je v nakupni proces vključenih več posameznikov kot pa pri nakupih končnih potrošnikov. Nakupna središča organizacijskih kupcev so sestavljena iz strokovnjakov in celo vrhnjega vodstva podjetja. Iz tega razloga je potrebno imeti dobro usposobljeno prodajno osebje za pogajanja z dobro usposobljenimi kupci;

- izpeljano povpraševanje: povpraševanje na medorganizacijskem trgu je izpeljano iz povpraševanja na trgu končnih potrošnikov. Zaradi tega morajo medorganizacijski tržniki skrbno spremljati dogajanje, spremembe in trende na trgu končnih potrošnikov;
- cenovno neelastično povpraševanje: skupno povpraševanje za večino produktov na medorganizacijskem trgu je cenovno neelastično, kar pomeni, da povečanje ali zmanjšanje cene ne vpliva močno na povpraševanje organizacij. Povpraševanje je še posebej neelastično na kratki rok, saj podjetja tako ne morejo spremeniti proizvodnih metod;
- fluktuacija povpraševanja: povpraševanje na medorganizacijskem trgu je bolj občutljivo od povpraševanja na trgu končnih potrošnikov. Včasih lahko povečanje povpraševanja na potrošniškem trgu za 10 % vpliva na 200 % povečanje povpraševanja na medorganizacijskem trgu. 10 % zmanjšanje povpraševanja na potrošniškem trgu pa lahko vodi do popolnega kolapsa medorganizacijskega trga;
- neposredna nabava: organizacijski kupci raje kupujejo neposredno od proizvajalcev kot pa od posrednikov, še posebej zapletene in drage produkte.

1.2 Koncept vrednosti na medorganizacijskem trgu

Vrednost na medorganizacijskem trgu je vrednost ekonomskih, tehničnih, storitvenih in socialnih ugodnosti, ki jo je organizacijski kupec pripravljen plačati in je izražena v denarju. Ponudba na trgu ima dve karakteristiki; vrednost in ceno. Kupci med različnimi alternativami iščejo prav največjo razliko med vrednostjo, ki jo dobijo, in ceno, ki jo morajo plačati (Anderson & Narus, 2004, str. 6).

Temeljna primerjava vrednosti je zapisana v enačbi (1):

$$(\text{Vrednost } p - \text{Cena } p) \geq (\text{Vrednost } a - \text{Cena } a) \quad (1)$$

V tem konceptu vrednosti po Anderson in Narus (2004, str. 6) predstavljata »Vrednost p« in »Cena p« vrednost in ceno podjetja, pri katerem bo organizacijski kupec kupil produkt. »Vrednost a« in »Cena a« pa predstavljata vrednost in ceno druge boljše alternative na trgu.

Tanner et al. (2009, str. 102–103) vrednost na medorganizacijskem trgu interpretirajo kot primerjavo ugodnosti in stroškov, povezanih z nakupom določenega produkta. $\text{Vrednost} = \text{ugodnosti} / \text{stroški} = (\text{funkcijske ugodnosti} + \text{čustvene ugodnosti}) / (\text{finančni stroški} + \text{stroški porabljenega časa} + \text{stroški energije} + \text{psihični stroški})$.

Prodajno osebje lahko vrednost v očeh kupcev povečuje s povečevanjem ugodnosti, z zmanjševanjem stroškov ali s kombinacijo obojega. Funkcijske ugodnosti lahko povečujejo z zagotavljanjem, da produkti podjetja dosegajo želeno raven kvalitete. Čustvene ugodnosti

pa lahko povečujejo skozi zaupanje in z grajenjem dobrih medsebojnih odnosov. Čeprav prodajno osebje svojim kupcem zmeraj ne bo moglo znižati finančnih stroškov, jim lahko znižuje stroške porabljenega časa in energije ter psihične stroške s pomočjo poenostavljenega elektronskega nakupovanja produktov. Nagrada za grajenje vrednosti v očeh kupcev je, da kupci nakupujejo večje količine produktov za daljša časovna obdobja in so manj naklonjeni opustitvi medsebojnega sodelovanja. Eggert in Ulaga (2002, str. 107–118) vrednost definirata kot relativno postavko v primerjavi s konkurenco. Ponujanje boljšega kompromisa med ugodnostmi in žrtvami, ki jih prinese nabava produkta, oziroma ponujanje večje vrednosti od konkurence podjetju pomaga zagotoviti znatno konkurenčno prednost. Vrednost dobaviteljeve ponudbe, zaznane s strani organizacijskega kupca, predstavlja za organizacijskega kupca pri nakupu produktov ključne nakupno odločitvene dejavnike. Callarisa Fiol et al. (2011, str. 141) razdelijo celotno zaznano vrednost na medorganizacijskem trgu v tri kategorije: funkcijsko vrednost produkta, ki jo definirajo nakupni kriteriji, povezani s ceno in kvaliteto, socialno vrednost, ki jo definirajo nakupni dejavniki, povezani z ugledom in slovesom podjetja, ter čustveno vrednost, ki jo definirajo nakupni dejavniki, povezani z izkušnjami kupca in kakovostjo medosebnih odnosov. Avtorji v svoji raziskavi ugotavljajo, da so kupcem na medorganizacijskem trgu bolj pomembni neopredmeteni nakupni dejavniki iz naslova zaznane socialne in čustvene vrednosti kot pa dejavniki funkcijske vrednosti produkta. To pomeni, da se morajo managerji v podjetju posvečati dejavnikom, ki pozitivno vplivajo na zaznavo čustvene in socialne vrednosti. Med njih spadajo sloves podjetja, izkušnje, osebna obravnava in medsebojni odnosi. Keillor (2007, str. 189) razume vrednost na medorganizacijskem trgu kot najboljšo kombinacijo med ceno, poprodajnimi storitvami in kvaliteto produktov.

Dorai in Varshney (2012, str. 405) na podlagi pregleda literature povzameta vrednost na medorganizacijskem trgu v spodnjih alinejah:

- vrednost na medorganizacijskem trgu je širšega pomena, kot je na splošno prepoznana, in je večdimenzionalne narave;
- koncept zaznane vrednosti predstavlja interakcijo med kupcem in dobaviteljem;
- vrednost ni enkraten fenomen, ampak je relativna in preferencijska;
- kupčeva obravnava vrednosti se lahko spreminja skozi čas, lahko se poveča z uporabo, z leti in s funkcionalnostjo produktov.

1.3 Kupci na medorganizacijskem trgu

Webster in Wind (v Kotler & Keller, 2006, str. 210) definirata organizacijsko nakupovanje kot proces sprejemanja odločitev na podlagi potreb organizacije po izdelkih in storitvah. Organizacijski kupci prepoznavajo, primerjajo in kupujejo potrebne produkte med veliko količino blagovnih znamk in dobaviteljev.

Kupce na medorganizacijskem trgu lahko razdelimo v tri kategorije: podjetja, državne organizacije in institucije. Z vidika kupca, kateremu prodajamo svoje produkte, je pomembno, da dobro razumevamo celotne stroške in vrednost, ki mu jo nakup naših produktov prinaša. Za kupce so tako pomembni celotni stroški lastništva, ki jih imajo z nakupom določenega produkta. Kot primer lahko navedem nabavo zelo kvalitetnega produkta, za katerega kupec plača premium ceno. Pri tem produktu lahko pričakuje manj okvar, nižje stroške skladiščenja in nižje stroške administracije. To pomeni, da bodo celotni stroški lastništva tega produkta lahko nižji kot pri konkurenčnem cenejšem produktu. Iz tega vidika je razvidno, da je potrebno upoštevati ne le ceno produkta, ampak tudi ostale kriterije, kot so stroški transporta, stroški pridobivanja in ravnanja s produktom, kvaliteta, vzdržljivost in ostale značilnosti produkta skozi njegovo celotno življensko dobo, ter vrednost produkta za podjetje in njegove kupce. (Hutt & Speh, 2004, str. 37–38).

Po avtorjih Hutt in Speh (2004, str. 18–19) lahko podjetja glede na način uporabe produktov razdelimo v tri skupine: uporabniki, proizvajalci ter prodajalci in distributerji.

Uporabniki: kupci uporabniki kupujejo produkte, kot so računalniki, fotokopirni stroji ali avtomatizirani proizvodni sistemi za sestavo ali podporo proizvodnemu procesu (npr. proizvajalec avtomobilov nabavi orodje za sestavo avtomobila, kar pomeni, da to orodje ne bo postalo del avtomobila, ampak bo pripomoglo k njegovi izdelavi).

Proizvajalci (angl. Original Equipment Manufacturers, v nadaljevanju OEMs): med proizvajalce se štejejo tisti organizacijski kupci, ki kupujejo orginalne dele ali komponente in jih vgradijo v svoje produkte ter nadaljnjo prodajo na medorganizacijskih ali potrošniških trgih. Primer proizvajalcev lahko ponazorimo s podjetjem Dell, ki izdeluje računalnike. Podjetje Dell nabavi mikroprocesorje za svoje računalnike pri podjetju Intel, kar pomeni, da jih v tem primeru prištevamo med proizvajalce.

Prodajalci in distributerji: v to skupino spadajo podjetja, ki kupujejo produkte in jih v večinoma enaki obliki prodajajo naprej uporabnikom in proizvajalcem. Distributerji skladiščijo in organizacijskim kupcem prodajajo večji asortiman izdelkov. Danes trgovinska dejavnost predstavlja velik delež v celotnem gospodarstvu, organizacijski distributerji pa postajajo čedalje večji in bolj specializirani.

Ta klasifikacija organizacijskih kupcev je narejena glede na namen uporabe produktov, kar pa ne pomeni, da eno podjetje ne more biti hkrati razvrščeno v več kategorij. Podjetje Ford je tako klasificirano kot uporabnik produktov (podjetje kupi orodje za proizvodni proces) in kot proizvajalec (podjetje kupi radio in ga vgradi v končni izdelek). Tržniki v podjetju morajo dobro razumevati različne kategorije organizacijskih kupcev. Natančna klasifikacija kupcev po namenu uporabe produktov je pomemben prvi korak za dobro

razumevanje nakupnih kriterijev, na podlagi katerih podjetja sprejemajo nakupne odločitve (Hutt & Speh, 2004, str. 18–19).

Za razumevanje nakupnih motivatorjev je potrebna ločena obravnava vseh treh skupin kupcev, čeprav kupujejo enak produkt. Vsak kupec lahko kupuje produkt z drugačnim razlogom. Kot primer bom predstavil električne odštevalnike časa. Podjetje Pillsbury, ki se ukvarja s pripravo hrane, odštevalnike časa kupuje za uporabo, kot pomoč pri pripravi hrane. To podjetje daje prednost kriterijem, kot so kvaliteta, zanesljivost in hitra dostava. Podjetje Whirlpool, ki se ukvarja z izdelavo gospodinjskih aparatov, predstavlja kupce, ki spadajo v kategorijo proizvajalcev. Podjetje Whirlpool odštevalnike časa vgradi v svoje produkte, kar pomeni, da je zanesljivost in kvaliteta Whirlpoolovih produktov odvisna tudi od odštevalnikov časa. V tem primeru je potrebno vedeti, da je potreba podjetja Whirlpool po odštevalnikih velika, zato bodo pomemben kriterij pri njihovem nakupu tudi proizvodne kapacitete podjetja, ki proizvaja odštevalnike, in zanesljivost dobave. Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo in distribucijo odštevalnikov, pa so zainteresirana za nakup odštevalnikov glede na potrebe (uporabnikov in proizvajalcev) na specifičnem geografskem trgu (Hutt & Speh, 2004, str. 19).

Splošne razlike med podjetji pa so lahko odvisne tudi od velikosti podjetja. Mali podjetniki se namreč od velikih podjetij močno razlikujejo. Ellegaard (2009, str. 297–298) strne ključne dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje malih podjetnikov, v spodnje alineje:

- mali podjetniki glavno pozornost namenjajo stalnemu ohranjanju proizvodnje v teku. Pomembna jim je kvaliteta in dostava produktov, še posebej pa cenijo poprodajne storitve, odzivnost in prilagodljivost dobavitelja. Podjetja, ki dobavljajo malim podjetnikom, morajo uspešno reševati nujna naročila, kar zajema prilagodljivo planiranje proizvodnje in prilagodljiva možnost dostave;
- zmožnost hitrega reševanja problemov: podjetje mora v primeru problemov reagirati hitro in imeti potrpljenje s težavami malih podjetnikov;
- podjetje mora prilagoditi nivo komunikacije in sodelovanja malemu podjetniku. Prilagoditi se mora njegovi izobrazbi, izkušnjam in stopnji razumevanja problematike;
- pričakovati zvestobo: za male podjetnike je značilno, da so zvesti določenemu dobavitelju. Iz tega vidika je težko pridobiti nove male podjetnike. Značilno je, da si za pridobivanje informacij o novem dobavitelju vzamejo več časa;
- prikazovati zanesljivost: podjetje mora kazati znake zanesljivosti; da je zmožno reševati probleme in dajati zgled stabilnega partnerja.

Pri obravnavi organizacijskih kupcev pomembne razlike med kupci predstavljajo tudi razlike v njihovih preferencah in strateški usmerjenosti, zato je potrebno organizacijske kupce razdeliti tudi glede na njihove preference in strateško usmerjenost, kot to predlagata Kotler in Keller (2006, str. 216):

- cenovno usmerjeni kupci (transakcijska prodaja, cena je glavni in edini kriterij);
- kupci usmerjeni v iskanje rešitve (posvetovalna prodaja, hočejo nizke cene, vendar sprejemajo argumente, ki jim prinašajo bolj racionalno ali kvalitetno poslovanje);
- kupci z najvišjimi standardi (želijo najbolj kvalitetne izdelke in dodatne storitve, povezane z izdelki);
- kupci s strateško vrednostjo (želijo pošten dolgotrajen nakupno-dobaviteljski odnos z podjetjem).

1.4 Produkti na medorganizacijskih trgih

Ena izmed uspešnih metod za klasifikacijo produktov na medorganizacijskem trgu je, da si zastavimo vprašanja, kako izdelki in storitve vstopajo v proizvodni proces in kako strukturo stroškov v podjetju predstavljajo. V splošnem pa lahko produkte, ki vstopajo na medorganizacijski trg, razdelimo v tri kategorije: vhodni produkti; zgradbe, stroji in oprema; ter pomožni izdelki in storitve (Hutt & Speh, 2004, str. 19).

1.4.1 Vhodni produkti

Vhodni produkti so tisti, ki postanejo del končnega produkta. To kategorijo sestavljajo surovine, proizvodni materiali in deli. Gre za potrošni material, ki se uporabi v proizvodnem procesu. Stroške, ki nastanejo pri nabavi vhodnih izdelkov, štejemo med neposredne stroške materiala, za katere je značilno, da rastejo premo sorazmerno z obsegom proizvodnje. Z vidika strukture stroškov podjetja nabavo teh produktov uvrščamo med stroške, ki vstopajo v proizvodni proces.

Surovine: med surovine štejemo naravne vire, kot so premog, zlato, srebro in kmetijski pridelki. Za surovine je značilno, da v proizvodni proces ponavadi vstopajo v državi, kjer so pridobljene.

Proizvodni materiali in deli: za razliko od surovin so bili proizvodni materiali in deli deležni več začetnih procesov. Komponente, kot so tekstilni material in železne plošče, so bile obdelane že pred tem, ko so vstopile v tovarno oblek ali v avtomobilsko tovarno. Čeprav so bile te komponente že predhodno obdelane, je potrebna še nadaljna predelava, obdelava oziroma vgraditev v končne izdelke, ki jih bodo končni porabniki lahko tudi kupili (Hutt & Speh, 2004, str. 21).

1.4.2 Zgradbe, stroji in oprema

Gre za produkte, ki predstavljajo kapital podjetja. Zanje je značilno, da se obrabljajo in izrabljajo, z vidika računovodstva se amortizirajo. To kategorijo bi lahko razdelili na dolgoročne investicije in dodatno opremo.

Dolgoročne investicije: med dolgoročne investicije spadajo zgradbe, osnovna, ponavadi draga proizvodna oprema in zemljišča (ta se ne amortizirajo). Za dolgoročne investicije je značilno, da so relativno drage in imajo relativno daljšo dobo amortizacije oziroma izrabljanja kot dodatna oprema.

Dodatna oprema: v primerjavi z dolgoročnimi investicijami gre za cenejše in bolj kratkoročne produkte. Med njih bi lahko prišteli tovarniško opremo (nakladalec za zabojnike) in pisarniško opremo (osebni računalnik, telefaks ipd.) (Hutt & Speh, 2004, str. 21).

1.4.3 Pomožni izdelki in storitve

Pri teh izdelkih in storitvah gre za podporo aktivnostim podjetja. Ti izdelki in storitve ne vstopajo v proizvodni proces ali postanejo del končnih produktov, zato jih obravnavamo kot izdatke. Med pomožne izdelke lahko štejemo papir, lubrikant, izdelke za vzdrževanje strojev in opreme (barva, vijaki, tesnila) ipd. Kot pomožne storitve pa obravnavamo storitve za vzdrževanje in popravila strojev in opreme, oglaševalske in pravne storitve (Hutt & Speh, 2004, str. 21).

2 RAZUMEVANJE NAKUPNEGA VEDENJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Medorganizacijsko nakupno vedenje se močno razlikuje od nakupnega vedenja končnih porabnikov. Za medorganizacijske kupce je značilno bolj racionalno vedenje z manjšim vplivom čustev. Medorganizacijski kupci predstavljajo glede na vrednost nabavljenih produktov večji trg kot končni porabniki, zaradi česar posvečamo vedno večjo pozornost njihovem nakupnemu vedenju (Možina, 2002, str. 178).

Razumevanje dinamike nakupnega vedenja organizacijskih kupcev je ključno za (Hutt & Speh, 2004, str. 59):

- prepoznavanje dobičkonosnih segmentov na medorganizacijskem trgu,
- prepoznavanje nakupnih vplivov znotraj teh segmentov,
- učinkovito doseganje organizacijskih kupcev,
- učinkovito odzivanje na kupčeve potrebe.

Vsaka odločitev, ki jo sprejme tržnik v podjetju, temelji na čim bolj verjetnem odzivu organizacijskega kupca. Za boljše razumevanje nakupnega vedenja organizacijskih kupcev je pomembno, da dobavitelji razumejo pristope, prikazane v Tabeli 1, ki se jih organizacijski kupci poslužujejo za zmanjševanje tveganj pri organizacijskih nakupnih odločitvah.

Tabela 1: Pristopi za zmanjševanje tveganj organizacijskih nakupnih odločitev.

Začetno iskanje	Oblikovanje odločitve	Končna odločitev
- Obisk predstavitev in razstav. - Preizkus programske aplikacije. - Pregled prodajne in tehnične literature. - Obisk konferenc in seminarjev. - Odobritev seznama dobaviteljev. - Osebni kontakti. - Posvetovanje z ostalimi kupci.	- Udeležitev predstavitev produktov. - Neformalni obiski dobaviteljev. - Nabavljanje po delih. - Gradnja partnerstev in povezav. - Ugled podjetja. - Osebni kontakti.	- Osebni kontakti. - Posvetovanje z vodstvom podjetja. - Skupinsko sprejemanje odločitev. - Garancije. - Poskusna doba. - Postopno plačevanje. - Neodvisno preverjanje.

Vir: C. Fill, Marketing Communication: Engagements, Strategies and Practice, 2005, str. 169.

2.1 Organizacijski nakupni proces

Kotler in Keller (2006, str. 219) razdelita organizacijske nakupne procese v štiri skupine, glede na strateško pomembnost produktov, ki jih organizacija kupuje:

- produkti rutinske nabave: ti produkti predstavljajo majhno vrednost in stroške za kupca ter nizko tveganje. Tipičen primer rutinske nabave produktov je pisarniški material. Kupci pri nabavljanu teh produktov iščejo najnižjo ceno;
- vzvodni produkti: ti predstavljajo veliko vrednost in stroške za kupca ter nizko tveganje dobave zaradi velikega števila podjetij, ki izdelujejo te produkte (npr. motorni bati). Dobavitelji teh produktov vejo, da bodo kupci primerjali različne ponudbe in stroške. Nastopati morajo tako, da pokažejo, kako njihovi produkti znižujejo kupčeve celotne stroške;
- strateški produkti: strateško pomembni produkti kupcem predstavljajo veliko vrednost in stroške ter prinašajo visoko tveganje (npr. glavni računalnik). Kupec bo pri nabavi teh produktov iskal dobro znanega in zaupanja vrednega dobavitelja ter bo pripravljen plačati višjo ceno od povprečne. Dobavitelj mora iskati strateške povezave s

tovrstnimi kupci, se hitro vključevati v nakupni proces, razvijati skupne razvojne programe in skupne investicije;

- produkti ozkih grl: ti produkti predstavljajo nizko vrednost in stroške za kupca, vendar vključujejo nekaj tveganja (npr. rezervni deli). Kupci bodo iskali dobavitelje, ki jim lahko zagotovijo nemoteno dobavo omenjenih produktov. Dobavitelj mora ponuditi standardno ponudbo z dostavo na zahtevo.

Strateška pomembnost zgoraj opisanih skupin produktov glede na nabavno tveganje in vpliv nabave na finančni rezultat podjetja je prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Strateška pomembnost produktov.



Vir: V. Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*, 2002, str. 129.

Večina profesionalnih nabavnikov svoje delo opisuje kot bolj strateško, tehnično, timsko in odgovorno kot kadarkoli prej. V procesu nabave je zaslediti več medfunkcijskega dela kot kadarkoli v preteklosti (Kotler & Keller, 2006, str. 219). Potočnik (2002, str. 23) pravi, da je nabava poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je oskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji, napravami itd. Nobeno proizvodno podjetje ne more poslovati brez navedenih materialnih prvin proizvodnje. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le to, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na voljo. Nabava je prav tako izjemno pomembna poslovna funkcija v trgovini, saj je od učinkovite nabave trgovskega blaga odvisen uspeh pri prodaji.

Avtorja Hutt in Speh (2004, str. 60) pravita, da je organizacijsko nakupno vedenje proces, ki je sestavljen iz osmih stopenj, kjer vsaka stopnja prinaša neko odločitev. Tabela 2 prikazuje opis vseh osmih stopenj organizacijskega nakupnega procesa.

Stopnje v nakupnem procesu	Opis
1. Prepoznavanje problema	Managerji v podjetju prepoznajo potrebo po novi zelo učinkoviti opremi za pakiranje za podporo pri sploovitvi novega izdelka.
2. Celoten opis potrebe	Vodja proizvodnje in vodja nabave skupaj določita, kakšne so značilnosti potrebe po novi pakirni opremi.
3. Značilnosti produkta	Izkušeni vodja proizvodnje pomaga nabavnemu vodji natančno določiti zahtevane značilnosti nove pakirne opreme.

Tabela 2: Organizacijski nakupni proces.

4. Iskanje dobaviteljev	Nabavni vodja poišče več primernih potencialnih dobaviteljev, ki bi bili zmožni zadovoljiti zahtevane potrebe podjetja po pakirni opremi.
5. Zbiranje in analiza ponudb	Zbrane ponudbe ocenijo nabavni vodja in nekaj članov proizvodnega oddelka.
6. Izbira dobavitelja	Pogajanja z dvema končnima ponudnikoma; izbere se en dobavitelj.
7. Izvršitev naročila	Določi se datum dostave pakirne opreme.
8. Pregled uspešnosti	Po inštaliranju opreme nabavni in proizvodni vodja ocenita opremo in podporni servis s strani podjetja.

Vir: D. M. Hutt & W. T. Speh, *Buisness Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 2004, str. 60.

Začetek nakupnega procesa (stopnje 1–3): nakupni proces se začne, ko nekdo v podjetju prepozna problem, ki bi se dalo rešiti z iskanjem in nakupom specifičnega produkta. Prepoznanje problema lahko sprožijo notranji ali zunanji dejavniki:

- notranji dejavniki so sproženi znotraj podjetja, ko npr. proizvodni vodja spozna, da bi jim določen produkt prinesel večjo učinkovitost v proizvodnem procesu ali ko vodji nabave ne ustrezajo cena, plačilni pogoji ali servis dosedanjega dobavitelja;
- zunanji dejavniki so dejavniki, ki so sproženi od zunaj, ponavadi od prodajnikov ali trženjskih aktivnosti potencialnih dobaviteljev. Ko prodajnik predstavlja svoj produkt, nas lahko spodbudi, da prepoznamo potrebo, ki bi jo lahko učinkovito zadovoljili s produktom, ki ga ta prodajnik ponuja. Večino trženjskih aktivnosti na medorganizacijskem trgu je usmerjenih prav v prikaz kupčevega problema ter prikaz učinkovite rešitve za kupčev problem v dobaviteljevem izdelku.

Proces iskanja (stopnje 4–5): ko se podjetje odloči, da bo nabavilo določen produkt, se pozornost usmeri k vprašanju, kateri izmed potencialnih dobaviteljev imajo zmožnosti, da zadovoljijo zahtevane in obljubljene značilnosti produkta. Podjetje bo investiralo več časa in energije v iskanje ustreznega dobavitelja, ko ima produkt, ki ga nabavljajo, močan vpliv na izgled, funkcionalnost in na ostale pomembne značilnosti podjetja in njegovih produktov. V primeru, da gre za produkte, ki niso strateško pomembni za delovanje podjetja, se stopnji 4 in 5 izvedeta hkrati. Nabavni vodja pregleda katalog dobavitelja in preveri trenutne cene na internetu ter nabavi produkt. Stopnja 5 predstavlja pomembno kategorijo, ko podjetje zelo zanimajo informacije o produktu, ki ga nabavlja. V tem primeru bo proces pridobivanja in analiziranja ponudb verjetno poleg nabavnih vodij vključeval tudi inženirje, uporabnike in druge člane organizacije ali podjetja.

Izbira dobavitelja in pregled uspešnosti (stopnje 6–8): po izbiri dobavitelja v 6. stopnji in določitvi nabavnih podrobnosti, kot so določitev zahtevanih količin in rokov dobave v 7. stopnji, pride na vrsto še zadnja stopnja v nakupnem procesu, in sicer pregled uspešnosti. Končen pregled uspešnosti privede vprašanja, ali naj podjetje nadaljuje z nabavo teh produktov, ali naj podjetje razmisli o prilagojenem ponovnem nakupu pri tem dobavitelju in ali naj podjetje prekine nabavo teh produktov pri tem dobavitelju. Za uspešno ohranitev novih kupcev morajo dobavitelji stalno preverjati, ali so bili kupci s produkti zadovoljni, in v primeru nezadovoljstva tudi ustrezno ukrepati (Hutt & Speh, 2004, str. 60).

Nakupni proces ne poteka nujno po vseh naštetih zaporednih stopnjah, ampak se lahko razlikuje glede na kompleksnost nakupne situacije. V primeru rutinske nakupne odločitve se nekatere stopnje v nakupnem procesu izpustijo oziroma se več stopenj združi v eno. Vsekakor pa model določa pomemben vpogled v organizacijski nakupni proces.

Sheth (1996, str. 10–11) navaja, da se je organizacijsko nakupno vedenje od leta 1970 pa do danes drastično spremenilo zaradi štirih razlogov, naštetih spodaj:

- globalna konkurenčnost,
- filozofija TQM,
- prestrukturiranje industrije,
- tehnološka povezanost nabave.

Globalna konkurenčnost je razkrila konkurenčne prednosti dobaviteljev in pripomogla h grajenju in upravljanju odnosov in zvez v oskrbovalni verigi podjetij. Filozofija TQM je pripomogla k zmanjševanju slabih nakupov, povezanih z nakupom produktov slabše kvalitete ali produktov z napakami. Prestrukturiranje industrije je prineslo reorganizacijo nabavnih služb v podjetjih. Funkcija nabave v podjetju se je reorganizirala iz administrativne decentralizirane nabave v strateško centralizirano nabavo. Tehnološka povezanost nabave je v podjetje prinesla računalniško mrežno povezanost z ostalimi funkcijami v podjetju in hitro odzivnost. Programske rešitve, namenjene nabavni službi, so spremenile nakupno filozofijo, proces in platforme, na podlagi katerih deluje nabavna služba v podjetjih. 15 let pozneje Best, Hoskin in Vinch (2011, str. 24–26) menijo, da je bilo v preteklem času prodajno osebje dobaviteljevega podjetja v nakupni proces organizacijskega kupca od začetka pa do konca nakupa popolnoma vključeno, kar jim je prinašalo nepogrešljiv dovod informacij o poteku nakupa. Prodajno osebje je tako v vsakem trenutku vedelo, na kateri stopnji nakupnega procesa se nahajajo njihovi organizacijski kupci, in tako so bili sposobni pozitivno vplivati na potek vsakega nakupa. Vendar so se stvari spremenile. Prodajno osebje večinoma več ne ostaja v stiku s potencialnimi kupci. V nekaterih primerih se vse stopnje nakupnega procesa odvijajo preko medmrežnega okolja podjetja. Tako lahko kupci najdejo ponudbo podjetja na medmrežju,

se poučijo o njej, preverijo, kaj o ponudbi menijo drugi in mogoče celo preizkusijo produkte brez stika s prodajnim osebjem. Novodobnim organizacijskim kupcem je tako na voljo širok spekter informacij iz različnih virov, med katere spadajo neodvisni pregledi ponudbe, različna priporočila uporabnikov ter mnenja in nasveti različnih obrtniških združenj. Današnji organizacijski kupci so bolj nestalni, bolj informirani in bolj neodvisni kot kadarkoli v preteklosti. Delovno okolje tržnikov je tako postalo bolj borbeno.

2.2 Osnovne vrste nakupov na medorganizacijskem trgu

Organizacije, ki imajo pri nabavljanju določenega produkta veliko izkušenj, uporabljajo drugačen odločitveni pristop kot kupci, ki nek produkt kupujejo prvič. Iz tega razloga je potrebno več pozornosti kot produktu namenjati različnim nakupnim situacijam. Na organizacijskem trgu poznamo tri vrste nakupnih situacij: prvi nakup, takojšen ponovni nakup in prilagojen ponovni nakup (Hollensen, 2003, str. 131).

Prvi nakup: za nakupno situacijo prvega nakupa je značilno, da je potreba ali problem, zaznan s strani organizacijskega odločevalca, čisto drugačen kot problemi ali potrebe iz dosedanjih izkušenj. Za to vrsto nakupnih situacij je značilno, da bo odločevalec o nakupu poskušal poiskati čim več informacij o možnostih za rešitev problema in o različnih potencialnih dobaviteljih. V večini primerov gre za obsežno reševanje problema, kjer primanjkujejo dobro definirani kriteriji za primerjavo produktov in dobaviteljev.

Strateške smernice: tržniki lahko pridobijo konkurenčno prednost, če:

- spodbudijo organizacije k prepoznavanju njihovega problema (z nakupom našega produkta boste izboljšali učinkovitost vašega poslovanja);
- se zgodaj vključijo v proces nakupnega odločanja (generirajo čim bolj koristne informacije o svojih produktih);
- se hitro vključijo v proces nabave (pomagajo kupcu pri določitvi količin in drugih značilnosti produktov);
- dobro prepoznavajo nabavne vplivneže v organizaciji (kdo je tisti, ki odloča o nakupu).

Takojšen ponovni nakup: za takojšen ponovni nakup gre takrat, ko kupec izbira med dobavitelji, s katerimi je že posloval. Za to nakupno situacijo je značilno, da imajo kupci izkušnje z dobavitelji in produkti, ki jih nabavljajo, in tako za ponovno nabavo potrebujejo malo ali nič novih informacij. Nabavni oddelek v takih situacijah nabavlja produkte rutinsko, kriteriji izbire pa so dobro razviti. Najbolj značilni produkti za to nakupno situacijo so produkti, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno poslovanje. Kot primer lahko navedemo pisarniško opremo, računalnike, storitve vzdrževanja in popravil ter potovalne storitve.

Strateške smernice: z razvojem tehnologije so podjetja začela uporabljati informacijska orodja (npr. »online« nabave), ki se še posebno uporabljajo za nakupne situacije takojšnjega ponovnega nakupa. Ta orodja ponudijo seznam obstoječih preverjenih dobaviteljev za poslovni problem ali produkt, ki ga iščemo. V nabavnih oddelkih z razvojem teh orodij vedno več nabav opravijo zaposleni v nabavi in ne več nabavni vodja. Tržnikom nov izziv predstavlja doseči in poleg vodij nabave tudi ostale zaposlene v nabavi prepričati, da so boljši od konkurence in da jih kupci dodajo na svoj seznam dobaviteljev.

Prilagojen ponovni nakup: za nakupno situacijo prilagojenega ponovnega nakupa gre takrat, ko kupec verjame, da lahko s ponovnim prevrednotenjem alternativ pridobi večje koristi kot jih ima zdaj. Razlog za ponovno prevrednotenje alternativ se lahko skriva v potrebi po večji kakovosti produktov, nazadovoljstvu s ceno, dobavnih zahtevah ali drugih pogojih. Za tovrstno nakupno situacijo je značilno tudi omejeno reševanje problemov, kar pomeni, da imamo dobro opredeljene kriterije, vendar nismo prepričani, kdo od potencialnih dobaviteljev lahko naše potrebe zadovolji najbolje. Prilagojen ponovni nakup je bolj neugoden za obstoječe dobavitelje, obratno velja za takojšen ponovni nakup.

Strateške smernice: z vidika trženja ta nakupna situacija predstavlja dva različna izziva. Izziva razdelimo glede na trenutno pozicijo; ali smo že, ali pa še nismo obstoječi dobavitelj in želimo to postati (Hutt & Speh, 2004, str. 62–67):

- če smo v vlogi obstoječega dobavitelja, mora naš trženjski oddelek vložiti ves napor v razumevanje in zadovoljstvo kupčevih nabavnih potreb in prepričati nabavnega odločevalca v smeri situacije takojšnjega ponovnega nakupa. Kot dobavitelj se moramo pozanimati o kupčevih problemih in posredovati takoj. Verjetno dejstvo je, da v tem primeru nimamo realne predstave o kupčevih nakupnih zahtevah;
- če smo v poziciji, ko še nismo obstoječi dobavitelj, moramo zadržati potencialnega kupca v situaciji prilagojenega ponovnega nakupa dovolj dolgo, da ponovno prevrednoti vse alternative in nas morebiti tudi izbere. Poznavanje faktorjev, ki so vzbudili potencialnega kupca k ponovnemu prevrednotenju vseh alternativ, je lahko ključno za naš uspeh – da postanemo kupčev dobavitelj. Učinkovita strategija za nastalo situacijo je, da dobavitelju za določene dele rešitve, ki jo ponujamo, zagotovimo garancije (npr. naša rešitev bo vaše proizvodne stroške zmanjšala za 15 % na enoto).

Glede na različne nakupne situacije se nekatere stopnje v nakupnem procesu preskočijo. V Tabeli 3 so prikazane stopnje nakupnega procesa, ki so relevante za določeno nakupno situacijo.

Tabela 3: Glavne stopnje nakupnega procesa glede na različne nakupne situacije.

Nakupne situacije / stopnje nakupnega procesa	Prvi nakup	Prilagojen ponovni nakup	Takojšen ponovni nakup
Prepoznavna problema	DA	MOGOČE	NE
Opis potreb	DA	MOGOČE	NE
Opis značilnosti produkta	DA	DA	DA
Iskanje dobaviteljev	DA	MOGOČE	NE
Primerjava ponudb	DA	MOGOČE	NE
Izbira dobavitelja	DA	MOGOČE	NE
Rutinska izbira podrobnosti	DA	MOGOČE	NE
Pregled uspešnosti	DA	DA	DA

Vir: P. Kotler & K. L. Keller, *Marketing Management*, 2006, str. 220.

Kupce v različnih nakupnih situacijah spremljajo različne stopnje poznavanja nakupnega problema, različne informacijske potrebe in različne potrebe po upoštevanju novih možnosti v določenem nakupu. V Tabeli 4 je prikazana mreža kombinacij zgoraj omenjenih dejavnikov po različnih nakupnih situacijah.

Tabela 4: Model mreže nakupnih situacij.

Nakupna situacija	Nepoznavanje nakupnega problema	Informacijske potrebe	Upoštevanje novih možnosti
Prvi nakup	velika	maksimalne	pomembno
Prilagojen ponovni nakup	srednja	srednje	delno pomembno
Zakojšen ponovni nakup	majhna	minimalne	nepomembno

Vir: E. Anderson, W. Chu & B. Weitz, *Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the BuyclassFramework*, 1987, str. 72.

2.3 Poglavitni vplivi na nakupno vedenje organizacijskih kupcev

Po Hutt in Speh (2012, str. 42) poglavitne dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacijskih kupcev, razvrstimo v štiri skupine: dejavniki okolja, organizacijski, medosebni in osebni dejavniki.

Dejavniki okolja: Spremenjeni poslovni pogoji, sprememba zakonodaje ali tehnološki razvoj so primeri dejavnikov okolja, ki lahko drastično spremenijo nakupne načrte organizacijskih kupcev. Med dejavnike okolja spadajo: ekonomski, politični, pravni in

tehnološki dejavniki. V nadaljevanju bodo ekonomski in tehnološki dejavniki opisani podrobneje.

Ekonomski dejavniki: za medorganizacijske trge je značilno povpraševanje, izpeljano iz porabniških trgov. Kar pa pomeni, da morajo medorganizacijski tržniki biti pozorni prav tako na povpraševanje na porabniških trgih. Povpraševanje na medorganizacijski trgih je bolj občutljivo od celotnega povpraševanja. Podjetja, ki delujejo na globalnem trgu, morajo biti pozorna na ekonomsko situacijo v celotni regiji ali v svetu. Politično-ekonomski dejavniki močno vplivajo na vitalnost, rast gospodarstva in na nakupno pripravljenost organizacijskih kupcev. Različne spremembe v ekonomskem okolju ne vplivajo na vse sektorje enako. Npr. naraščanje obrestne mere ponavadi bolj prizadane gradbeno industrijo, v panogah, kot so papirna, zdravstvena oprema, pisarniška oprema in gazirane pijače, pa obrestna mera nima velikih posledic.

Tehnološki dejavniki: internet je za vedno spremenil način prodajanja, kupovanja, učenja in komunikacije med podjetji in njihovimi organizacijskimi kupci. V ritmu vedno večjih tehnoloških sprememb se pomembnost nabavnega vodje manjša. V nakupnih procesih, kjer so tehnološke spremembe velike, ima pomembnejšo vlogo tehnično osebje. Kupci, ki boljše zaznavajo tehnološke spremembe, vložijo več intenzivnega navora v iskanje produktov, in pri tem za celoten proces zapravijo manj časa. Tržniki morajo ves čas natančno spremljati tehnološke spremembe in biti pripravljeni v oblikovanje take trženjske strategije, ki se bo skladala z novim tehnološkim okoljem (Hutt & Speh, 2004, str. 68–69).

Avtorji Boyle in Alwit; Min in Galle; Bertschek in Fryges (v Garrido Samaniego, Gutierrez Arranz, & San Jose Cabezudo, 2006, str. 173–174) navajajo, da je pri velikih podjetjih opaziti močan trend povečanja uporabe internet za potrebe nabave. V svoji raziskavi o uporabi interneta za pridobivanje informacij, povezanih z nakupnimi odločitvami, ugotavljajo sledeče:

- večje kot je zaznano tveganje s strani organizacijskega kupca, ki ga prinese obravnavana nabava, bolj pogosto se za pridobivanje informacij uporablja internet;
- različna internetna orodja se pogosteje uporabljajo pri bolj zapletenih nakupnih situacijah;
- organizacijski kupci, ki so v večji časovni stiski, uporabljajo internet za pridobivanje informacij bolj pogosto kot pa organizacijski kupci, ki imajo na razpolago več časa;
- ko gre za neobičajne nakupe, za pridobivanje informacij bolj uporabljajo internet organizacijski kupci;
- člani nakupnega središča, ki so odgovorni za nakup določenih produktov, uporabljajo internet za pridobivanje informacij bolj pogosto kot ostali člani nakupnega središča.

Informacijska tehnologija (IT) je do sedaj že značilno vplivala na medorganizacijsko nakupno vedenje, ta vpliv pa se bo v prihodnosti samo še večal. Pri sprejemanju IT je pomembno, kako organizacijski kupci in dobavitelji sprejemajo IT, in kakšni sta kompatibilnost in intergriteta med IT kupca in dobavitelja (Roy & Sivakumar, 2007, str. 223). Pri tako veliki količini dostopnih informacij na medmrežju je internet pri zbiranju informacij s strani organizacijskih kupcev postal prva postaja. Novodobni organizacijski kupci so z internetom pogosto povezani na psihični, funkcionalni in družbeni ravni. Če podjetja želijo, da jih organizacijski kupci na internetu najdejo, je potrebno vedeti, da kupci iskanja informacij ponavadi ne pričnejo na internetni strani podjetja, ampak bolj verjetno na internetnih brskalnikih, industrijskih portalih ali družbenih omrežjih. Tako je potrebno z informacijami na internetu premišljeno upravljati in jih posredovati na internetne kanale, kjer jih bodo organizacijski kupci tudi dejansko našli. Internet je postal orodje, ki ga organizacijski kupci uporabljajo na vseh stopnjah nakupno odločitvenega procesa (York, 2013, str. 5).

Organizacijski dejavniki: zajemajo strateški vidik organizacijskega nakupovanja, kot so iskanje strateških rešitev, strateška vloga nabave in strateške prioritete v nabavi. Nakupne odločitve podjetij so sprejete z namenom zadovoljevanja poslovnih potreb in uresničevanja strategije podjetja. V veliko podjetjih postaja nakupna strategija zelo tesno povezana s splošno strategijo podjetja. Med strateške prioritete v nabavi Hutt in Speh (2004, str. 71) uvrščata modeliranje celotnih stroškov vseh nakupov oziroma razvoj jasnega prikaza vseh faktorjev, ki vplivajo na nabavne stroške materiala in storitev; ustvarjanje nabavnih strategij, ki so tesno povezane z uspehi podjetja; vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov z dobavitelji; integracijo dobavne verige ter vplivanje na dobaviteljeve inovacije. Pomembna sprememba oziroma trend v nabavi podjetij pa je premik iz decentralizirano organizirane v centralizirano organizirano funkcijo nabave. Podjetja, ki nabavne odločitve sprejemajo centralizirano, uporabljajo drugačen pristop kot podjetja, ki imajo nabavo organizirano na individualni ravni. Ključni faktorji za centralizacijo nabave so (Hutt & Speh, 2004, str. 72):

- s pomočjo centralizacije nabave se lahko nabavna strategija bolje integrira s strategijo podjetja;
- zmanjšanje stroškov nabave, doseganje boljših pogojev;
- v primeru, da na trgu deluje manjše število večjih dobaviteljev, je smiselno imeti centralizirano nabavo.

Medosebni dejavniki: kompleksni nakupni vplivi in medosebni dejavniki v organizacijskih nakupnih odločitvah igrajo pomembno vlogo. Organizacijski nakupni proces vključuje zapleten niz majhnih odločitev ali vplivov, ki so bili sprejeti s strani različnih posameznikov. Velikost nakupnega središča v organizacijskem nakupnem procesu se giblje različno glede na različno nakupno situacijo. V primeru takojšnjega ponovnega

nakupa je število članov nakupnega središča manjše kot pa v primeru zapletenega novega nakupa, kjer pomembno vlogo v odločitvenem procesu igrajo medosebni dejavniki. Za učinkovito doseganje organizacijskih kupcev si mora prodajno osebje odgovoriti na tri vprašanja (Havalдар, 2010, str. 47):

- kateri posamezniki v podjetju so vključeni v nakupni proces;
- kakšen je vpliv posameznega člana nakupnega središča na nakupno odločitev;
- kateri kriteriji so posameznim članom nakupnega središča pomembni pri določitvi dobavitelja.

Nakupno središče je sestavljeno iz posameznikov, ki imajo v nakupnem procesu različne vloge in prevzemajo odgovornost za uspehe in tveganja, ki izhajajo iz sprejetja nakupne odločitve. Velikost nakupnega središča se razlikuje glede na posamezen nakup, vendar v povprečju nakupno središče vsebuje več kot pet članov. Število vseh posameznikov, vključenih v nakupno odločitev pa lahko znaša tudi več kot 20. Nakupno središče se skozi nakupni proces med posameznimi podjetji in nakupnimi situacijami razlikuje. V nakupnem središču imajo različni posamezniki ob različnem času različne vloge. Npr. tehnično osebje ima večjo vlogo na začetku nakupnega procesa, ko se določajo značilnosti iskanega produkta, nabavni vodje pa imajo večjo vlogo bolj proti koncu nakupnega procesa, ko se izbira dobavitelja (Hutt & Speh, 2004, str. 76–77).

Woodside (2003, str. 329) ugotavlja, da nakupno središče za velike nakupe sestavlja od sedem do 30 članov, ki opravljajo od tri do šest različnih funkcij v podjetju. Med njih spadajo direktor podjetja, finančni direktor podjetja, vodja nabave, referenti v nabavi ter strokovni sodelavci, kot so inženirji in oblikovalci.

Med člane nakupnega središča štejemo vse posameznike nabavnega podjetja, ki bodo vključeni v nakupni proces določenega produkta. Medorganizacijski tržniki morajo biti pozorni na različne vloge članov nakupnega središča, različne nakupne situacije in na različne naloge različnih nakupnih središč (Anderson & Narus, 2004, str. 114).

Učinkovito medorganizacijsko trženje pogosto vključuje uspešno prepoznavanje najpomembnejših članov nakupnega središča, določitev njihovih potreb in izboljšanje rešitev za potrebe posameznega pomembnega člana nakupnega središča. Zraven spadata še izpolnitev kupčevih zahtev in minimiziranje zaznanega tveganja s strani kupca (Ghingold & Wilson, 1998, str. 103). V nakupnem središču različni člani opravljajo različne vloge skozi celoten potek nakupnega procesa. Webster in Wind (v Hutt & Speh, 2004, str. 76–77) sta različne člane nakupnega središča poimenovala z naslednjimi imeni: uporabniki, vplivneži, kupci, odločevalci in vratarji.

Uporabniki: med uporabnike spadajo ljudje, ki bodo kupljene produkte uporabljali. Uporabniki imajo lahko na nakupno odločitev močan vpliv. V nekaterih primerih začnejo nakupni proces s prepoznavanjem problema prav uporabniki, včasih celo sodelujejo pri razvoju podrobnosti in značilnosti produkta.

Vratarji kontrolirajo pretok informacij in jih prenašajo do ostalih članov nakupnega središča. Nabavni agent lahko tako nekaterim prodajnikom odpre ali zapre vrata do ostalih članov v nakupnem središču.

Vplivneži na nakupno odločitev vplivajo s podajanjem relevantnih informacij za vrednotenje alternativ ali za postavljanje potrebnih specifikacij produktov. Med tipične predstavnike štejemo tehnično osebje, kot so inženirji, kontrolorji kvalitete in zaposleni v R&D oddelkih.

Odločevalci so posamezniki, ki imajo pristojnost, da sprejmejo nakupno odločitev. V nakupnem procesu jih je včasih zelo težko prepoznati. Kupci, ki kupijo produkt, imajo lahko v nakupnem procesu samo formalno vlogo, odločitev pa je dejansko sprejel direktor podjetja. V vlogi odločevalca se lahko znajdejo tudi inženirji, ki lahko določijo skupek značilnosti tako, da ustrezajo samo enemu dobavitelju.

Kupci so posamezniki, ki imajo vlogo za izvršitev nakupa in izvedbo vseh potrebnih administrativnih procedur za izvedbo nakupa. Ponavadi nimajo velike moči v zvezi z nakupno odločitvijo, ampak imajo zgolj administrativno vlogo.

Glede na različna podjetja in nakupne situacije lahko en posameznik opravi vse vloge nakupnega središča ali različni posamezniki vsak svojo vlogo. Nakupno središče je v nekaterih primerih zelo preprosto sestavljeno, v drugih pa lahko predstavlja zelo zapleten organizacijski fenomen.

Smernice za prepoznavanje vplivnih članov nakupnega središča:

- določitev posameznikov z osebnim interesom: v nakupnem središču je potrebno prepoznati posameznike, ki lahko z izvršitvijo določenega nakupa pridobijo ali izgubijo največ. Za te posameznike je značilno, da bodo za dosego določene odločitve izvajali večji pritisk;
- sledenje toku informacij: za vplivneže v nakupnem središču je značilno, da so v središču toka informacij. Ostali člani nakupnega središča posredujejo vse pomembne informacije neposredno do vplivnežev;
- prepoznavanje strokovnjakov: strokovnjaki imajo pogosto velik vpliv na nakupno odločitev. Prepoznamo jih po tem, da kažejo največ znanja v zvezi s tehničnimi značilnostmi produkta;

- sledenje povezavam do vrha: vplivni posamezniki nakupnega središča imajo pogosto neposreden stik z vrhnjim vodstvom podjetja;
- razumevanje nabavne vloge v podjetju: kupci v nakupnem središču ponavadi niso pomembni odločevalci, pri ponovnih nakupih pa so pogosto najpomembnejši udeleženci nakupnega središča; po Ronchetti in Huttu (v Hutt & Speh, 2004, str. 78).

Osebnostni dejavniki: nakupne odločitve v podjetjih sprejemajo posamezniki in ne organizacije. Vsak član nakupnega središča ima unikatno osebnost, svojevrsten skupek naučenih izkušenj, specifično funkcijo v podjetju in zaznavanje, kako doseči osebne in organizacijske uspehe. Za razumevanje organizacijskih kupcev morajo tržniki upoštevati različne individualne zaznave nakupnih situacij.

Nakupni kriteriji: značilnosti, ki jih organizacijski kupci uporabljajo za primerjavo produktov različnih dobaviteljev. Splošna vrednost za organizacijske kupce produktov predstavlja tudi učinkovito dostavo in servis produktov. Za inženirje sta bolj pomembna kriterija kakovost in standardiziranost, za vodjo nabave pa maksimalne cenovne ugodnosti in celotna ekonomičnost produkta. Zaznava produkta in obravnava nakupnih kriterijev se razlikuje glede na različne odločevalce. Razlogi se skrivajo v različnem tipu izobrazbe inženirjev in nabavnikov ter v različnem doumevanju uspeha in vrednosti (Hutt & Speh, 2004, str. 78–79).

Pingry; Strauss; Mast in Haves (v Chakraborty, Srivastava, & Marshall, 2007, str. 20) poročajo, da različni člani nakupnega središča, kot so strokovno osebje in nabavniki, nakupna merila, ki so jim pri izbiri dobavitelja pomembna, vrednotijo različno. Mast in Haves (v Chakraborty et al. 2007, str. 20) pravita, da je popust pri izbiri dobavitelja bolj pomemben nabavnim vodjem kot pa strokovnemu osebju. Podobno pravi Pingry (v Chakraborty et al., 2007, str. 20), ki ugotavlja, da so komercialne karakteristike bolj pomembne nabavnemu kot pa strokovnemu osebju.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA TEMO NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJSKIH KUPCEV PODJETJA SIM RADENCI D. O. O.

3.1 Opis podjetja in produktov

Podjetje SIM Radenci d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1990 z namenom opravljanja trgovinske dejavnosti. Od ustanovitve pa do leta 2005 se je podjetje ukvarjalo izključno s

trgovinsko dejavnostjo na področjih vodovodno-inštalacijskega, ogrevalnega, elektro- in gradbenega materiala. Po letu 2005 je podjetje razširilo svojo dejavnost še na dejavnost oskrbe s pitno vodo, komunalno dejavnost in upravljanje z nepremičninami. Število zaposlenih se je v povprečju povečalo iz pet na 20 do 25 (SIM Radenci d. o. o., 2014).

V magistrski nalogi sem področje raziskave omejil na trgovinsko dejavnost. Tehnična trgovina znotraj podjetja je posebej specializirana na področju vodovodno-inštalacijskega in ogrevalnega materiala. Za ta dva segmenta prodaje je podjetje uvoznik številnih blagovnih znamk ter zastopnik tujih podjetij, kot so Itap (Italija), Fra bo (Italija), Slowarm (Slovaška), Peštan (Srbija), Armack (Nemčija) ter številna druga.

V maloprodajnem programu podjetje večinoma oskrbuje kupce s področja občine Radenci in sosednjih občin. Z veleprodajne perspektive pa podjetje oskrbuje kupce s področja celotne Slovenije, kar predstavlja tudi večino prometa veleprodaje. V zadnjem času se v podjetju trudijo prodreti na tuje trge, sprva na trge sosednjih držav, med katerimi je posebej zanimiv avstrijski. V podjetju se zavedajo pomembnosti dobrega poznavanja nakupnega vedenja kupcev, kar ima neposreden vpliv na obseg prodaje in posledično na uspešnost podjetja. V želji po boljših poslovnih rezultatih so mi v podjetju omogočili, da opravi raziskavo o različnih dejavnikih, ki vplivajo na nakupno vedenje njihovih organizacijskih kupcev.

3.2 SWOT Analiza

SWOT analiza je orodje, ki nam pomaga pri preučevanju prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določenega podjetja (Henry, 2008, str. 61).

Pomaga nam preučiti preteklo situacijo in razmišljati o možnih rešitvah za obstoječe ali potencialne probleme na obstoječem poslovnem področju ali vstopu na nova poslovna področja. Za uspešno SWOT analizo je pomembno, da so v proces pridobivanja podatkov vključeni zaposleni z vseh poslovnih področij podjetja in ostali udeleženci poslovnega procesa podjetja.

Poglavitne ugodnosti SWOT analize (Ferrell & Hartline, 2012, str. 87):

- preprostost (za uspešno uporabo ne zahteva posebnih znanj in vaje. Analitik mora le dobro razumeti naravo podjetja in panoge, v kateri podjetje deluje);
- nizki stroški izvedbe (zaradi nepotrebe po vključenosti zaposlenih s posebnimi znanji je izvedba SWOT analize cenejša);
- integracija in sinteza (to daje analitiku zmožnost, da intergrira in sintetizira različne informacije, kvalitativne in kvantitativne narave. SWOT analiza analitiku omogoča

širok spekter različnih virov informacij, kar pripomore k transformaciji določene slabosti podjetja v eno izmed glavnih prednosti);

- sodelovanje (SWOT analiza vzpodbuja sodelovanje in deljenje informacij med različnimi funkcijskimi področji v podjetju. Ob učenju, kaj zaposleni na drugih oddelkih podjetja delajo, znajo in čutijo, lahko tržni analitiki rešujejo probleme, zapolnjujejo vrzeli in izločajo potencialna nestrinjanja, preden dokončajo trženjski načrt).

SWOT analiza lahko igra pomembno vlogo pri razvijanju trženjskega načrta podjetja. Če bo podjetje popolno izkoristilo ugodnosti, ki jih ta analiza prinaša, pa je odvisno od uporabe podatkov s strani managerjev (jih uporabljajo korektno in pametno). V primeru, da se vodilni zaposleni SWOT analize lotijo nekorektno, ta predstavlja zapravljanje časa in ostalih resursov. V izogib opisani situaciji je spodaj predstavljenih šest smernic za učinkovito izvedbo SWOT analize (Ferrell & Hartline, 2012, str. 87):

- ostati osredotočen (priporočene so ločene analize za vsake produktno tržne kombinacije; enotna široka analiza lahko vodi do nesmiselnih posploševanj);
- podrobno preučevanje konkurence (čeprav so najpomembnejše blagovne znamke naša največja konkurenca, ne smemo pozabiti na konkurente, ki imajo velik potencial in se lahko v prihodnosti razvijejo);
- sodelovanje z ostalimi funkcijskimi področji v podjetju (različne ideje, ustvarjene s pomočjo interdisciplinarnega truda več oddelkov v podjetju pripomorejo k bolj kreativnim in inovativnim rešitvam trženjskih problemov);
- obravnava problemov s perspektive kupca (kupčeva prepričanja o podjetju in njegovih produktih ter trženjske aktivnosti so pomemben dejavnik pri nastajanju SWOT analize; ta mora prav tako zajemati pogled zaposlenih in ostalih ključnih udeležencev poslovnega procesa podjetja);
- iskanje razlogov in ne značilnosti (analitiki morajo raziskati, katere vire posedujeta podjetje ali konkurenca, kateri so tisti pravi razlogi za prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja ali konkurence; poenostavljen seznam zunanjega in notranjega okolja podjetja je za učinkovito SWOT analizo premalo);
- ločitev notranjih in zunanjih dejavnikov (med zunanje dejavnike uvrščamo tiste, ki obstajajo ne glede na obstoj podjetja – to so politično, pravno, tehnološko, kulturno, konkurenčno in ekonomsko okolje).

3.2.1 SWOT analiza podjetja SIM Radenci d. o. o. za področje tehnične trgovine:

Pri SWOT analizi sem se omejil na področje tehnične trgovine podjetja SIM Radenci d.o.o. Analiziral sem podatke, ki sem jih pridobil iz internih gradiv podjetja SIM Radenci d.o.o., pogovorov z zaposlenimi v podjetju in iz intervjujev z organizacijskimi kupci podjetja. Podrobno sem preučil zunanje okolje (konkurenco, ekonomsko-gospodarsko in politično

okolje, izzive podjetja) in notranje okolje podjetja (produkte, zmožnosti in pomankljivosti). Na podlagi analize zbranih podatkov podajam strnjene glavne ugotovitve SWOT analize v spodnjih alinejah.

Priložnosti:

- povečanje tržnega deleža na tujih trgih, predvsem na trgu Avstrije. Tehnična trgovina se nahaja v neposredni bližini državne meje z sosednjo državo Avstrijo. To pomeni, da bi bilo podjetje zaradi ugodne geografske lege lahko zanimivo za kupce iz sosednje Avstrije;
- možnost uvedbe spletne trgovine in učinkovitejšega oglaševanja preko elektronske pošte, izboljšanje prodajnih strategij in uvedba novih tržnih poti;
- možnost prevzema dela tržnih deležev konkurenčnih podjetij, ki jim grozijo nelikvidnost, nesolventnost, stečaj, prisilna poravnava in ostale motnje poslovanja;
- rast podjetja, odprtje novih poslovnih enot na drugih lokacijah v Sloveniji in tujini;
- spodbujanje inovativnosti zaposlenih;
- veliki projekti v gradbeništvu v javnem in zasebnem sektorju;
- tržne niše na področju novih materialov z višjo dodano vrednostjo.

Nevarnosti:

- tveganja ob vstopu na tuje trge, prevelika poraba sredstev in napora za doseg določenega tržnega deleža;
- tveganje povečanja finančne nestabilnosti podjetja zaradi širitve na druge poslovne enote;
- odpor konkurence s cenovnimi vojnami in z agresivnejšim nastopanjem;
- nepredvidljiva makroekonomska gibanja za prihajajoča leta v svetu in Sloveniji ter krč v gradbeništvu.

Prednosti:

- relativno nizka zadolženost glede na konkurenco, manjše težave z likvidnostjo in zmožnost financiranja zadostne količine obratnega kapitala v primerjavi s konkurenco;
- v primeru širitve na avstrijski trg je prednost bližina avstrijske državne meje;
- relativna majhnost podjetja in zmožnost hitrega prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju;
- dobri medsebojni odnosi s kupci in z dobavitelji ter ostalimi udeleženci v poslovnem okolju podjetja;
- motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih;
- dobro razmerje med ceno in kvaliteto produktov.

Slabosti:

- majhnost podjetja in iz tega izhajajoča slabša pogajalska moč pri pogajanjih z dobavitelji;
- premajhna vlaganja napora in sredstev v informacijsko-trženjsko tehnologijo ter usposabljanje prodajnikov;
- premalo učinkovit logistični sistem;
- neoptimalna prodajna mreža: na nekaterih geografskih delih Slovenije podjetje ni prisotno, oziroma preslabo obdeluje trg.

3.3 Opis in načrt raziskave

3.3.1 Namen in cilj raziskave

Namen empiričnega dela je preučiti:

- dejavnike okolja: ekonomski dejavniki (gospodarska kriza), tehnološki dejavniki (internet);
- organizacijske dejavnike: strateške prioritete v nabavi;
- medosebne dejavnike: vpliv različnih vlog in velikosti nakupnega središča organizacijskih kupcev na nakupne odločitve;
- osebne dejavnike: vpliv nakupnih kriterijev (cena, blagovna znamka, kakovost produktov in storitev, zanesljivost podjetja idr.), na podlagi katerih se organizacijski kupci odločajo za nakup.

V empiričnem preučevanju je večji poudarek namenjen osebnim in medosebnim dejavnikom, na podlagi svojih izkušenj ter mnenj in izkušenj zaposlenih v podjetju menim, da predstavljajo pomembnejšo vlogo v nakupnih odločitvah organizacijskih kupcev podjetja SIM Radenci d. o. o.

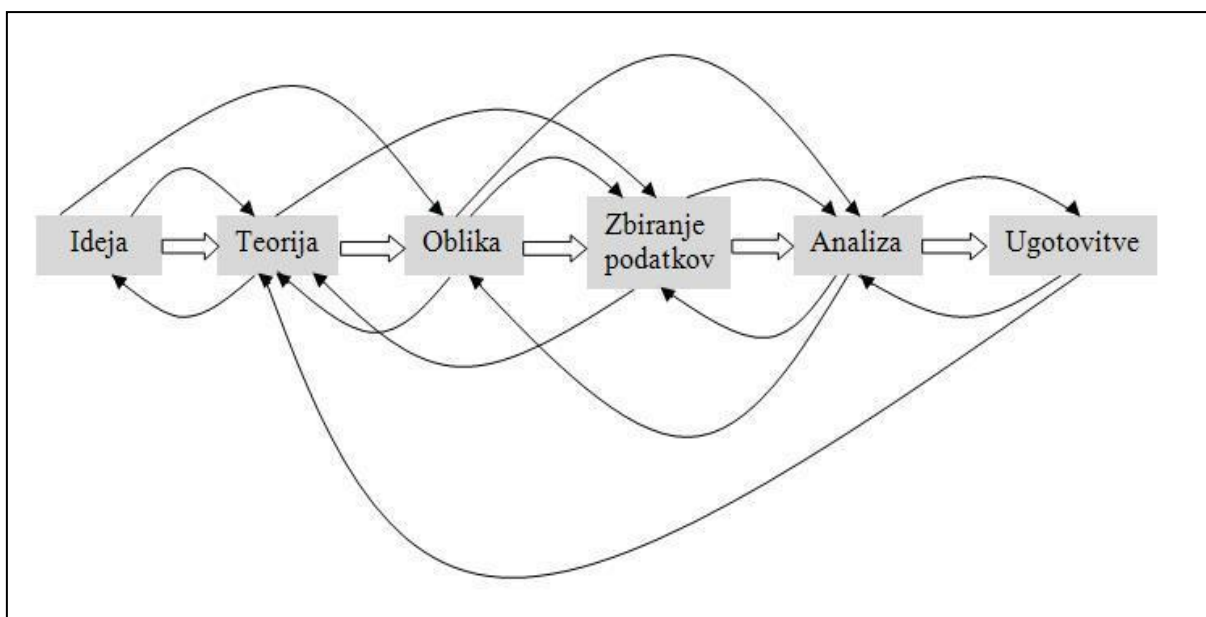
Cilj empiričnega dela magistrske naloge je z analizo zbranih podatkov ugotoviti, kateri nakupni kriteriji so organizacijskim kupcem podjetja SIM Radenci d. o. o. pomembnejši, kateri dejavniki poleg teh še vplivajo na nakupne odločitve ter kako različne vloge in velikost nakupnega središča vplivajo na nakupne odločitve različnih organizacijskih kupcev. Zbrane ugotovitve tako tvorijo osnovo za prilagoditev ponudbe potrebam in željam organizacijskih kupcev. Cilj na novo oblikovane ponudbe je predvsem to, da bi obstoječi organizacijski kupci kupovali več in da bi bila na novo oblikovana ponudba zanimiva tudi za prihod novih organizacijskih kupcev.

3.3.2 Izvedba intervjujev in metodologija raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela uporabljam kvalitativno raziskovalno metodo. Berg (2006, str. 2–3) namreč meni, da lahko kvalitativne raziskovalne metode prinesejo bogatejše in globlje razumevanje raziskovalnega problema kot kvantitativne.

V raziskovalnem delu sem ubral spiralni raziskovalni pristop, saj se mi je zdel primernejši od linearnega. Pri spiralnem raziskovalnem pristopu se izhaja iz ideje, generira teoretična izhodišča, vrne na oblikovanje in preoblikovanje ideje, začne oblikovati možen izgled raziskave in se ponovno vrne na oblikovanje ali preoblikovanje teoretičnih izhodišč in ideje. Tako se z vsakim korakom naprej naredi enega ali dva nazaj, preden se gre spet naprej. Tako iskanje rezultatov ne poteka več v isti smeri naprej, ampak poteka spiralno – naprej in nazaj. V bistvu se nobena stopnja v raziskovalnem procesu dokončno ne zaključi, preden se zaključi celotna raziskava (Berg, 2006, str. 24). Na Sliki 2 je grafično prikazan spiralni raziskovalni pristop.

Slika 2: Spiralni raziskovalni pristop.



Vir: B. L. Berg, Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 2006, str. 24.

Kot metodo zbiranja primarnih podatkov sem izbral intervju s strukturiranimi in delno strukturiranimi vprašanji. Gray (2004, str. 214) v primerih, kot je raziskovanje občutkov in mnenj, kot najbolj primerno raziskovalno tehniko predlaga intervju. V delno strukturiranem intervjuju lahko raziskovalec intervjuvanca povpraša o bolj podrobni razlagi njegovih odgovorov. Kot ugotavljata Malhotra in Birks (2007, str. 207–215),

spraševalec z globinskim intervjujem odkriva razloge za motivacijo, podrobneje razišče prepričanja intervjuvanca in njegov odnos do raziskovalne teme. Pri vnaprej pripravljenih vprašanjih se namreč med intervjujem lahko pojavi veliko nepredvidenih tem, kar avtorji ocenjujejo kot eno glavnih kakovosti globinskih intervjujev.

Podjetje SIM Radenci d. o. o. trenutno sodeluje s približno 150 organizacijskimi kupci. Zaradi majhnega števila dosegljivih organizacijskih kupcev podjetja SIM Radenci d. o. o. sem se odločil za kvalitativno raziskovalno metodo z globinskimi intervjuji, kar mi je omogočilo boljše razumevanje omenjene problematike. Dobljenih raziskovalnih ugotovitev ne morem posplošiti na celotno populacijo, vendar so dobra osnova za morebitno poznejšo kvantitativno preverbo.

Pri zbiranju primarnih podatkov sem oblikoval vzorec 11 organizacijskih kupcev, ki sem jih izbral namensko po lastnem izboru. Namensko vzorčenje je najbolj pogosto uporabljena oblika vzorčenja v kvalitativnih raziskavah. Patton (v Lodico, Spaulding, & Voegtler, 2010, str. 134) pravi, da sta logika in moč namenskega vzorčenja v izbiri posameznikov, ki so bogati z informacijami, ki jih želimo izvedeti. Tako glavni cilj namenskega vzorčenja ni zajem velikega in reprezentativnega vzorca, ampak izbira oseb, mest ali stvari, ki nam bodo dale najbogatejše in najbolj poglobljene informacije, ki jih potrebujemo pri iskanju odgovorov na naša raziskovalna vprašanja (Lodico et al., 2010, str. 134). V vzorec so zajeti organizacijski kupci, ki se razlikujejo po velikosti (majhna podjetja do 10 zaposlenih, srednje velika podjetja z 10–30 zaposlenimi in velika podjetja z več kot 30 zaposlenimi) in po namenu uporabe produktov (proizvajalci, prodajalci in distributerji ter uporabniki produktov). Poseben poudarek je namenjen skupini proizvajalcev, ki kupljene produkte vgradijo v svoje produkte, in skupini prodajalcev ter distributerjev, ki kupljene produkte v večinoma nespremenjeni obliki prodajo naprej. Tako je mogoče analizirati in primerjati nakupno vedenje različno velikih in po namenu uporabe produktov različnih organizacijskih kupcev.

Sodelujočih v raziskavi v magistrski nalogi ne omenjam z imeni in priimki, ne omenjam niti imen podjetij, v katerih so zaposleni. Vsakemu sodelujočemu sem dodelil oznake v obliki velikih tiskanih črk abecede. V Tabeli 5 so na kratko predstavljeni sodelujoči v raziskavi, podjetja, v katerih so zaposleni, ter oznake, ki so jim bile dodeljene.

Tabela 5: Seznam intervjuvancev.

Zaporedna številka intervjuja	Tip podjetja – organizacije	Opis podjetja – organizacije	Opis intervjuvanca in oznaka osebe v raziskavi
1	Proizvodno podjetje	Veliko podjetje za proizvodnjo bivalnih enot s 530 zaposlenimi.	Oseba A: vodja nabave – ženska srednjih let
2	Proizvodno in trgovinsko podjetje	Veliko gradbeno podjetje s tehnično trgovino ter 150 zaposlenimi.	Oseba B: vodja nabave – mlajša ženska
3	Trgovinsko podjetje	Veliko trgovinsko podjetje s 4 tehničnimi trgovinami in 140 zaposlenimi.	Oseba C: vodja prodaje in nabave 1. trgovine – moški srednjih let
4	Proizvodno in trgovinsko podjetje	Podjetje za proizvodnjo gradbenih materialov z 2 tehničnima trgovinama s 135 zaposlenimi.	Oseba D: vodja maloprodaje – moški zrelih let
5	Obrtnik	Samozaposleni obrtnik, ki ponuja elektro storitve; edini zaposleni v podjetju.	Oseba E: nosilec obrti – mlajši moški
6	Proizvodno podjetje	Podjetje za proizvodnjo in polnjenje brezalkoholnih pijač z 211 zaposlenimi.	Oseba F: vodja nabave – moški zrelih let
7	Obrtnik	Obrtnik, ki ponuja storitve na področju vodovodnih in ogrevalnih inštalacij s 7 zaposlenimi.	Oseba G: direktor podjetja – moški srednjih let
8	Trgovinsko podjetje	Trgovinsko podjetje z 2 tehničnima trgovinama in 23 zaposlenimi.	Oseba H: vodja nabave in maloprodaje – mlajši moški
9	Trgovinsko podjetje	Trgovinsko podjetje z 9 tehničnimi trgovinami in 120 zaposlenimi.	Oseba I: poslovodja trgovine – moški zrelih let

se nadaljuje

nadaljevanje

Zaporedna številka intervjuja	Tip podjetja – organizacije	Opis podjetja – organizacije	Opis intervjuvanca in oznaka osebe v raziskavi
10	Kmetijska zadruga	Kmetijska zadruga s 14 poslovalnicami in združno dejavnostjo ter 51 zaposlenimi.	Oseba J: direktor zadruga – moški srednjih let
11	Proizvodno podjetje	Podjetje za proizvodnjo in montažo strojnih inštalacij s 60 zaposlenimi.	Oseba K: vodja nabave – moški zrelih let

V vzorcu je zajetih šest predstavnikov prodajalcev, štiri predstavniki proizvajalcev in en organizacijski kupec, ki po namenu uporabe produktov spada med njegove uporabnike. Glede na mojo razvrstitev podjetij po velikosti pet prodajalcev spada med velika, en pa med srednje velika podjetja. V skupini proizvajalcev dva organizacijska kupca spadata med velika, dva pa med mala podjetja. Med uporabniki produktov je zastopan zgolj en organizacijski kupec, ki spada v kategorijo velikih podjetij. V Tabeli 6 so sodelujoči organizacijski kupci razvrščeni glede na namen uporabe produktov in velikost podjetja.

Tabela 6: Razvrstitev sodelujočih po namenu uporabe in velikosti.

	Prodajalci	Proizvajalci	Uporabniki
Velika podjetja	B, C, D, I, J	A, K	F
Srednje velika podjetja	H		
Mala podjetja		E, M	

Sodelujoče organizacijske kupce sem intervjuval v obdobju od 9. julija do 3. oktobra 2013. Stike s posameznimi sodelujočimi so mi omogočili v podjetju SIM Radenci d. o. o. Nekatera podjetja, povabljeni k sodelovanju v raziskavi, so sodelovanje odklonila, vsem ostalim sem poslal prošnje, v katerih so bile navedene tematske smernice o poteku intervjujev. Pogovori s sodelujočimi podjetji so večinoma potekali v poslovnih prostorih sodelujočih podjetij, dva pogovora pa sta potekala v prostorih podjetja SIM Radenci d. o. o. Dolžina intervjujev se je v povprečju gibala med 25 in 45 minutami. Najkrajši intervju je trajal 15, najdaljši pa 55 minut. Skoraj vse intervjuje sem v celoti posnel z diktafonom in jih kasneje tudi prepisal. Le predstavnik podjetja F je dovolil samo delno snemanje, vsi ostali pa glede snemanja niso imeli zadržkov. Predpostavljam pa, da niso bili tako sproščeni, kot če pogovorov ne bi snemal. V primeru podjetja F sem si zato pomembne dele sproti zapisoval in po končanem intervjuju dopisal, kar mi med pogovorom ni uspelo.

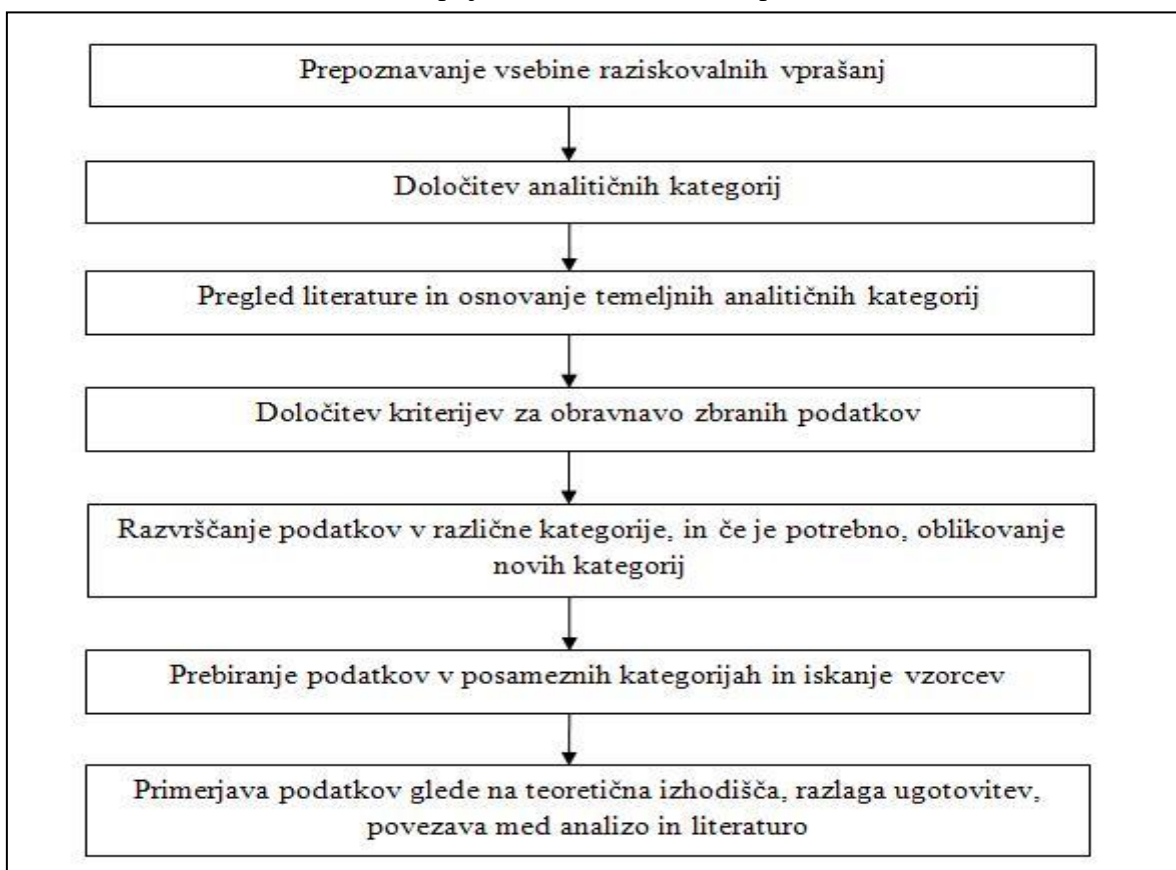
3.3.3 Analiza zbranih podatkov

Zbrane podatke analiziram na način, kot jih definira Berg (2006, str. 46–48):

- krčenje podatkov na obvladljivo raven;
- prikazovanje podatkov v obliki tabel, preglednic in povzemanja določenih delov vsebine;
- oblikovanje zaključkov in ugotovitev raziskave.

Na Sliki 3 so prikazane zaporedne stopnje kvalitativne analize vsebine, kot jo priporoča Berg.

Slika 3: Stopnje kvalitativne analize podatkov.



Vir: B. L. Berg, Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 2006, str. 326.

Zbrane podatke analiziram po tematskih sklopih večinoma zaporedno, kot si sledi vsebina v intervjuju. V vsakem sklopu predstavim mnenja različnih intervjuvancev, poskušam najti njihove skupne točke oziroma razlike in na koncu vsakega sklopa priti do ugotovitev oziroma spoznanj.

3.3.3.1 Potek nakupa

Pogostost nakupovanja: predstavniki prodajalcev B, C, D, I, H, J so večinoma odgovorili, da nabavljajo vsakodnevno. V podjetju H nabavljajo celo večkrat na dan, medtem ko v podjetju C naročila zbirajo vsak dan, nabavo pa izvršijo enkrat na teden. Proizvodna podjetja A, E, G in K nabavljajo enkrat do dvakrat tedensko oziroma po potrebi. Predstavnica podjetja A je odgovorila, da nabavljajo tedensko, saj imajo kontinuirano proizvodnjo, ki ves čas uporablja enake produkte, in nočejo imeti prevelikih zalog. Samozaposleni, označen s črko E, produkte nabavlja po potrebi posamezne stranke. Direktor manjšega podjetja G je povedal, da za potrebe posameznih projektov nabavljajo sproti, glede na obstoječe zaloge. Vodja nabave uporabnika produktov F, ki se ukvarja s proizvodnjo pijač, je povedal, da nabava poteka vsaj enkrat na teden in je zelo rutinska. Tehnični produkti v njihovem poslovnem procesu niso ključni, uporabljajo jih za podporo proizvodnji oziroma jih potrošijo.

Iz podanih odgovorov, ki so zabeleženi v Tabeli 7, lahko sklepam, da prodajalci tehnične produkte nabavljajo bolj pogosto kot proizvajalci.

Tabela 7: Pogostost nakupovanja.

	Organizacijski kupec	Pogostost nakupovanja
Prodajalci	B	vsak dan
	C	enkrat na teden
	D	večkrat na teden
	H	vsak dan
	I	vsak dan
	J	večkrat na teden
Proizvajalci	A	enkrat na teden
	E	po potrebi
	G	po potrebi
	K	enkrat na teden
Uporabniki	F	enkrat na teden

3.3.3.2 Sodelujoči v nakupnem procesu

Prodajalci: pri njih glede na zaloge in povpraševanje iz trga potrebo po nabavi zazna prodajno osebje. Večinoma nakup zahteva vodja nabave ali komercialist, v podjetju I pa nakup zahteva prodajno osebje. V podjetjih B in D zahteve opredelijo kupci. Sogovornica v podjetju B je povedala, da kupci točno vedo, kaj želijo, v podjetju D pa da se kupci odločajo na podlagi blagovnih znamk. Tu ima največji vpliv na nakupno odločitev vodja maloprodaje. V podjetjih I in J zahteve opredelijo poslovodje trgovine, ki se sami odločijo

za nakup in imajo pri nakupni odločitvi tudi največji vpliv. V podjetjih C in H zahteve opredeli prodajno osebje. V podjetju H je sogovornik povedal: »Naše prodajno osebje je tako strokovno, da ve, kaj in koliko naročiti. Tu jim prepuščamo proste roke, s tem, da obstajajo neke omejitve. Količine naročila morajo biti v nekem okviru, ne sme se kar »brezglavo« naročati.« V podjetjih B, C in H imajo največji vpliv na nakupno odločitev vodje nabave.

V podjetju D pri nabavi sodelujejo največ tri osebe, to so prodajno osebje in vodja prodaje. V podjetjih H, I in J pri nabavi sodeluje od tri do pet oseb, v podjetjih I in J so to prodajno osebje, komercialisti in poslovodja. Sogovornik iz podjetja H je povedal, da pri nabavi produktov sodelujejo vodja nabave, prodajno osebje in skladiščniki. V podjetju B pri nabavi sodeluje do sedem oseb, to so vodja nabave, prodajno osebje, vodje gradbišč in komercialisti, v podjetju C pa pri nabavi sodeluje tudi do deset oseb, med katere spadajo vodja prodaje in prodajno osebje.

Proizvajalci: samozaposleni v podjetju E glede za potrebe posamezne stranke nabavlja sam. Največji vpliv na nakupno odločitev ima sam, najraje kupuje kvalitetne izdelke, ki so proizvedeni v Evropi. V nekaterih primerih na nakupno odločitev vplivajo tudi kupci, ki so nagnjeni k cenejšim proizvodom. V manjšem podjetju z oznako G potrebo po nakupu zaznajo direktor in delavci, zahteve pa opredeli kupec. V nakupnem procesu sodelujejo štiri osebe – direktor, prokurist in vodje delovnih skupin – odločitev o nakupu pa sprejme direktor sam. V podjetju K potrebo po nakupu zazna vodja nabave, zahteve opredelijo operativni vodje projektov, največji vpliv na nakupno odločitev pa ima spet vodja nabave. Nakupno središče vsebuje od tri do pet članov; vodjo nabave, zaposlene v komerciali ter operativne vodje projektov. V večjem podjetju A s 530 zaposlenimi potrebo po nakupu zaznajo skrbniki in planerji v proizvodnji, ki imajo točno določeno višino zalog. Ko zaloga pade pod neko določeno količino, sistem sam javi, kaj in koliko je potrebno naročiti. Zahteve opredelijo v tehničnih službah. Za nakup se odločijo v nabavnih službah, potrditve s strani vodstva podjetja ne potrebujejo. Glede tehničnih značilnosti imajo na nakupno odločitev največji vpliv tehnične službe, glede na izbiro dobavitelja pa ima največji vpliv vodja nabave. Nakupno središče vsebuje pet do deset ljudi; to so zaposleni v nabavi skupaj z vodjo nabave, komercialisti in skladiščniki.

Uporabniki: v podjetju F potrebo po nakupu določenega materiala zaznajo delavci in to posredujejo nadrejenemu, ki potrebo sporoči enemu izmed štirih vzdrževalcev, ti pa informacije posredujejo zaposlenemu v nabavi. Tehnične značilnosti produktov v grobem opredelijo vzdrževalci, vse ostale zahteve pa opredeli nabavna služba, ki te produkte naroči večinoma iz seznama obstoječih dobaviteljev. Za nakup se odloči nabavna služba. Ko gre za nevsakdanje nakupe, nabavo potrdi vodja nabave. Pri strateških nakupih velikih vrednosti sodeluje tudi direktor. Pri nakupu sodeluje največ šest oseb, in sicer vzdrževalci, referenti v nabavi in vodja nabave.

V Tabeli 8 so zbrani podatki o številu sodelujočih v nakupnem procesu posameznega podjetja.

Tabela 8: Število sodelujočih v nakupnem procesu.

Št. sodelujočih v nakupnem procesu	1–3	3–5	Več kot 5
Uporabniki			F
Proizvajalci	E	G, K	A
Prodajalci	D	H, J	B, C

Iz navedenega sklepam, da pri prodajalcih potrebo po nakupu večinoma zazna prodajno osebje, nakup pa izvršita vodja nabave ali poslovodja, ki imata tudi največji vpliv na nakupno odločitev. Pri proizvajalcih potrebo po nakupu večinoma zaznajo delavci v proizvodnji in na terenu, naročila pa izvedejo njihovi nadrejeni, ki imajo na nakupno odločitev največji vpliv. Pri prodajalcih v nakupnem procesu v povprečju sodeluje manj oseb kot v nakupnem procesu proizvajalcev.

V Tabeli 9 so navedeni zaposleni, ki imajo v posameznem podjetju največji vpliv na nakupno odločitev.

Tabela 9: Največji vpliv na nakupno odločitev.

	Organizacijski kupec	Največji vpliv na nakupno odločitev
Prodajalci	B	vodja nabave
	C	vodja prodaje in nabave
	D	vodja maloprodaje
	H	vodja nabave
	I	poslovodja trgovine
	J	komercialist
Proizvajalci	A	vodja nabave
	E	samozaposleni
	G	direktor
	K	vodja nabave
Uporabniki	F	vodja nabave

Razlike v sestavi nakupnega središča glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup):

Prodajalci: pri organizacijskemu kupcu J je sestava nakupnega središča pri vseh vrstah nakupov enaka. 90 % dobaviteljev organizacijskega kupca D je stalnih, zato se s prvimi nakupi srečuje bolj redko. Za razliko od vsakdanjih nabav, kjer ima glavno besedo vodja nabave, se pri prvem nakupu višje vrednosti pri organizacijskem kupcu H posvetujejo s komercialno.

Proizvajalci: pri organizacijskemu kupcu K se sestava nakupnega središča pri različnih vrstah nakupov ne razlikuje bistveno.

Uporabniki: pri organizacijskem kupcu F v rutinskih nakupih nabavni referent nabave izvaja sam, pri bolj zapletenih nabavah pa sodelujejo še vodja nabave in strokovni sodelavci.

Med manjšimi organizacijskimi kupci se sestava nakupnega središča glede na različne vrste nakupov ne razlikuje bistveno. Pri večjih organizacijskih kupcih pa je v nakupni proces pri bolj zapletenih nakupih navadno vključenih tudi do 10 oseb. Bolj kot je nakup pomemben, večja je verjetnost, da bo pri nakupu sodeloval tudi vodja nabave.

3.3.3.3 Iskanje informacij o možnih dobaviteljih

Prodajalci: podjetja B, C, H in I informacije o dobaviteljih iščejo večinoma preko interneta, medtem ko se podjetje D takšnega iskanja nikoli ne poslužuje. V podjetju D vodja maloprodaje dobavitelje, s katerimi bodo sodelovali, izbere sam in jih sam tudi oceni. V veliko primerih pri izboru niso pomembni standardni kriteriji za sprejem nakupne odločitve, ampak je potrebno upoštevati medsebojne kompenzacije z drugimi podjetji. Podjetje H ima veliko strateških dobaviteljev, s katerimi imajo sklenjene dolgoročne pogodbe. Podjetje J na internetu išče zgolj posamezne izdelke, ne dobaviteljev, saj jih dobavitelji vedno kontaktirajo in obiščejo sami ter predstavijo svojo ponudbo in produkte, tudi podjetje B se v nekaterih primerih poslužuje tega načina zbiranja informacij. Podjetji B in C med drugim iščeta informacije o možnih dobaviteljih tudi na raznih sejnih, kjer ti predstavljajo svoje ponudbe. V podjetju C dobavitelje iščejo v nabavni službi, tam se tudi dogovorijo o pogojih poslovanja in pogodbah, medtem ko v podjetje B pridejo komercialisti, ki predstavijo svojo ponudbo in se nato o podrobnostih dogovorijo z vodjo nabave in prodajnim osebjem.

Proizvajalci: tudi v podjetjih A, E, G in K se za iskanje informacij o dobaviteljih najbolj poslužujejo interneta. Podjetje K ima tudi svojo spletno stran, preko katere jih dobavitelji lahko najdejo, jih nato obiščejo in jim predstavijo svojo ponudbo, prav tako obiskujejo tudi razne sejme. Dobavitelje iščejo in ocenjujejo v nabavni službi. V podjetju A ponudbe dobaviteljev zbirajo v nabavni službi. Obstoječe dobavitelje pogosto preverjajo preko svojih sestrskih podjetij v tujini, si z njimi izmenjujejo podatke in tako zmanjšujejo

tveganje. V zadnjih letih se novi dobavitelji v podjetju niso pojavili. V podjetjih E in G se o dobaviteljih pogosto posvetujejo z ljudmi, ki delajo v isti dejavnosti.

Uporabniki: v podjetju F za iskanje informacij o možnih dobaviteljih uporabljajo internet. Včasih so jih dnevno obiskovali potniki s katalogi in predstavitvami, danes pa je tega manj. V podjetju imajo sistem ocenjevanja obstoječih dobaviteljev (ocene A, B, C) in ko nek dobavitelj doseže oceno C, ga izločijo s seznama dobaviteljev in praviloma z njim ne poslujejo več. Nove dobavitelje pa išče nabavna služba, vsak dan iščejo nekaj »novega in boljšega«.

V splošnem lahko zaključim, da večina podjetij pri iskanju informacij o možnih dobaviteljih uporablja internet, nekateri obiskujejo tudi razne sejme, večino podjetij pa dobavitelji najdejo sami, jih kontaktirajo in obiščejo na terenu. V večini podjetij nabavne službe dobro poznajo trg in dobavitelje, ki na tem trgu delujejo. Nekih splošnih razlik v iskanju informacij o možnih dobaviteljih med prodajalci, proizvajalci in uporabniki nisem zaznal, poslužujejo se podobnih metod iskanja informacij. Razlike so bile opazne pri različnih velikostih podjetij, večje kot je podjetje, bolj je zanimivo za dobavitelje. Zaradi obleganja dobaviteljev v večjih podjetjih nimajo potrebe po iskanju novih, ampak bolj preverjajo poslovanje obstoječih. Pri manjših podjetjih pa je zanimanje dobaviteljev manjše, kar pomeni, da morajo podjetja več informacij o možnih dobaviteljih zbrati sama.

3.3.3.4 Pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem:

Tesni odnosi med kupci in dobavitelji močno prispevajo k ravnanju kupca, ki pri sprejemu nakupne odločitve ne izpostavlja cene kot glavnega kriterija. Zaradi tesnih medsebojnih odnosov kupec bolje razume celotno vrednost dobaviteljeve ponudbe in preferira dobavitelja, s katerim ima tesne dolgoročne medsebojne odnose, pred dobaviteljem, s katerim takšnih odnosov nima (Johnston & Marshall, 2013a, str. 47).

Prodajalci: vsa trgovinska podjetja pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem označujejo kot zelo pomemben dejavnik nakupa. Sogovornica iz podjetja B je povedala: »Tisti, ki ni bil zanesljiv, več ni naš dobavitelj.« Podobnega mnenja je tudi predstavnik podjetja J, ki je povedal, da če ni vse v skladu z dogovorom, lahko pogodbo z dobaviteljem tudi prekinejo. V podjetju C so mi zaupali, da z dobavitelji, s katerimi imajo zelo dobre odnose, te poskušajo še izboljšati. Dobavitelje, s katerimi imajo slabe odnose, pa poskušajo zamenjati. V podjetju vedno iščejo nove dobavitelje, ne glede na blagovne znamke produktov, saj menijo, da je treba imeti široko odprte oči in zmeraj iskati nove produkte in dobavitelje. V podjetjih D in H dajejo prednost obstoječim dobaviteljem, ob predpogoju, da so v dobrih medsebojnih odnosih. Drugače hitro prekinejo sodelovanje. Obstoječim dobaviteljem dajejo vedeti, da je konkurenca med dobavitelji huda, ter da morajo nuditi najboljše možne pogoje na tržišču.

Proizvajalci: vsa podjetja se strinjajo, da so dobri odnosi z dobavitelji zelo pomembni. V podjetju A dajejo prednost slovenskim podjetjem, ti imajo pravico postaviti zadnjo ceno. Za slovenskimi so na vrsti tuja podjetja iz bližnjih držav, predvsem nemško govorečih. Pomembno je, kaj za njihovo proizvodnjo predstavlja dobavitelj, saj si ne morejo privoščiti, da bi jutri nekdo rekel, da ne more več dobavljati produktov. Ves čas preverjajo bonitete dobaviteljev; če so slabe, od njih zahtevajo finančne izkaze in finančna mnenja. Finančna stanja slovenskih podjetij preverjajo dvakrat letno, za tuja podjetja pa podatke dobijo težje. V podjetju G najraje delajo z obstoječimi dobavitelji, z njimi se dogovarjajo o pogojih poslovanja in dobaviteljev ne menjajo, če to ni potrebno. Z njimi vzdržujejo dobre odnose. Direktor podjetja G je povedal: »Če daš končnemu kupcu večji ali enak rabat kot posredniku, to ni dober odnos.« V podjetju K se naslanjajo na obstoječe dobavitelje, ki jim lahko zaupajo, saj je velik problem današnjega časa plačilna nedisciplina, kakor je dejal sogovornik: »Dobimo posel, nabavimo potreben material, posel izvedemo, na koncu pa ne dobimo plačila. Posledično tudi sami ne moremo plačati svojih dobaviteljev, kar pripelje do težav, katere skušamo z dobavitelji nekako reševati.«

Uporabniki: v podjetju F so povedali, da so jim pomembne pretekle izkušnje in odnosi z dobavitelji. Če se enkrat ali dvakrat zgodi, da se dobavitelj ne drži dogovora, z njim prekinejo sodelovanje, saj si ne morejo privoščiti, da bi mogli zaradi nezanesljivosti dobavitelja ustaviti proizvodnjo.

Dobri medsebojni odnosi so temelj dobrega in dolgoročnega sodelovanja med podjetji. Vsem sodelujočim podjetjem v raziskavi dobri medsebojni odnosi predstavljajo pomemben dejavnik v medsebojnem poslovanju z ostalimi podjetji, neglede na to, ali so v vlogi dobavitelja ali kupca. Posebnih razlik med prodajalci in proizvajalci iz zbranih vzorcev ni bilo zaznati, skupna jim je bila pomembnost dobrih medsebojnih odnosov.

Kupci za dosego čim večje konkurenčne prednosti pritiskajo na dobavitelje z zahtevami po nižanju cen. Tovrstne akcije kupcev lahko načnejo in skrhajo dobre medsebojne odnose. Henke, Parameswaran in Mohar Pisharodi (2008, str. 296) pa pravijo, da lahko podjetja dosežejo oba cilja, pritiskajo na nižanje nabavnih cen dobaviteljev ter ohranjajo in vzpostavljajo dobre medsebojne odnose z dobavitelji.

3.3.3.5 Ključna merila za sprejem nakupne odločitve

Prodajalci: v podjetjih B, C, I in J sta najpomembnejši merili cena in kvaliteta. V podjetju B med pomembnejša merila spadajo tudi plačilni pogoji in dobavni roki. Cenijo, da dobavitelji navedejo točne podatke o ceni in roku dobave. V podjetju C je prav tako pomemben rok dobave, poprodajne storitve in tudi prepoznavnost proizvajalca. Merila, ki so ključna pri sprejemu nakupne odločitve, določa nabavna služba. Njim je najbolj

pomembna čim večja razlika med nabavno in prodajno ceno, s katero dosežejo najvišjo dodano vrednost. V podjetju I nabavna merila postavlja vodstvo podjetja, v podjetju J pa poslovodja, saj ta najbolj pozna zahteve kupcev. V podjetju D je najbolj pomembna blagovna znamka, sledi cenovna politika in korektnost podjetja ter točnost in konstantnost dobav, pomemben je tudi servis v primeru reklamacij. Splošne smernice pri sprejemu nakupne odločitve določi uprava, bolj podrobne zahteve pa vodja maloprodaje. V podjetju H je sogovornik povedal, da so pomembni kriteriji cena, dobavni roki, plačilni pogoji, zaloge, zanesljivost in resnost dobavitelja, saj ne gre za enkratno nabavo, ampak se navadno dogovarjajo za dalj časa. Merila določa vodja nabave. V podjetjih D in H posebno vrednost predstavlja cenovna politika, pomembno jim je, da dobavitelji ne prodajajo obrtnikom in manjšim kupcem po enakih cenah kot trgovskim podjetjem.

Proizvajalci: podjetjem A, E in K sta najbolj pomembni cena in kvaliteta. V podjetju A je pomembno tudi to, da imajo dobavitelji varnostne zaloge in primerno logistiko, saj si ne morejo privoščiti, da bi zaradi dobaviteljeve nezmožnosti dobave ustavili proizvodnjo. Ko med sabo primerjajo dobavitelje, primerjajo vse finančne dobrobiti, ne samo cene, vedno vnaprej preverijo tveganje podjetja. Pomembni so jim tudi plačilni pogoji in letni bonusi. Sogovorniku iz podjetja E so pomembne pretekle izkušnje z dobavitelji, vsa nakupna merila določa sam, posebno vrednost pa mu predstavljajo hitri reklamacijski postopki. V podjetju G je najpomembnejša cena, sledita zmožnost hitre in ustrezne dobave in plačilni pogoji. Vsa merila določa direktor podjetja. Posebno vrednost jim predstavlja zaupanje in dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.

Uporabniki: v podjetju F je glavno merilo kvaliteta, saj delujejo v živilsko predelovalni industriji, kjer je ta velikega pomena. V segmentu nabav tehničnih produktov pa so pomembni bližina trgovine, hitra in točna dostava ter prilagodljivost dobavitelja, saj se poskušajo izogniti stroškom skladiščenja. Nakupna merila določajo na podlagi splošne strategije podjetja, ki ji sledi tudi nabavna strategija, obe pa temeljita na kvaliteti produktov. Posebej pomembno je, da dobavitelju dostava tudi v nedeljo ali na praznik, če je naročilo nujno, ne predstavlja problema.

Vsak kupec oziroma vsaka posamezna nabava različne nakupne kriterije definira in vrednoti različno. Podjetja, ki imajo organizirano proizvodnjo po sistemu nabave »just in time«, bodo bolje vrednotila dobavitelje, ki jim lahko dostavijo visoko kakovostne produkte ob točno določenem času. Večina podjetij pa začne vrednotiti dobaviteljeve ponudbe po treh osnovnih kriterijih: cena, kvaliteta in dostava. To je le začetek primerjave različnih ponudb, kasneje kupce zanimajo še ostale zmožnosti podjetja (Monczka et al., 2011, str. 170). Pride in Ferrel (2013, str. 260) pravita, da se večina organizacijskih kupcev pri nakupu produktov odloča na podlagi kriterijev, med katere spadajo cena, kvaliteta, možnost dostave, dosegljivost produktov in vsesplošna zanesljivost podjetja. Johnston in Marshall (2013a, str. 47) menita, da je pri nabavi tehnično zelo zahtevnih produktov

najpomembnejši nakupni kriterij kvaliteta produktov, pri nabavi tehnično standardiziranih produktov in popolnih substitutov pa cena in poprodajne storitve dobavitelja. Ellegaard (2009, str. 291–300) pravi, da so z vidika manjših organizacijskih kupcev (manjši podjetniki do 20 zaposlenih) pomembne značilnosti dobavitelja, ki vplivajo na nakupne odločitve, zmožnost reševanja problemov, zanesljivost, odzivnost, fleksibilnost, sproščen odnos in sposobnost mreženja. Lynch in de Chernatony (v Glynn & Woodside, 2009, str. 131) menita, da je faktor strahu ali zaznanega tveganja s strani kupca eden izmed najpomembnejših vplivov na nakupne odločitve organizacijskih kupcev.

Na Sliki 4 Walley et al. na podlagi lastne raziskave o nakupnem vedenju medorganizacijskih kupcev pri nakupu traktorjev na trgu Velike Britanije predstavljajo pet najpomembnejših nakupnih kriterijev pri sprejemu nakupne odločitve in njihovo pomembnost v odstotkih. Vsak sodelujoči v raziskavi je 100 odstotkov razdelil med različne nakupne kriterije.

Slika 4: Povprečna pomembnost glavnih nakupnih kriterijev [%].

Ime blagovne znamke				Cena		Bližina trgovine		Kvaliteta	Izkušnje	
38,95				25,98		14,56		17,9	5,6	
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

Vir: K. Walley et al., The importance of brand in industrial purchase decision: A case study of the UK tractor market, 2007, str. 388.

Ocenjevanje nakupnih kriterijev z ocenami 1–5:

Cena: na podlagi ocen, ki so jih podala sodelujoča podjetja, lahko razberem, da je zelo pomembno merilo pri sprejemu nakupne odločitve cena. Šest podjetij (A, B, G, H, I, K) je merilo cene ocenilo z najvišjo možno oceno. Štiri podjetja (C, D, F, J) so podala oceno 4, le samozaposlenemu v podjetju E pa je merilo cene manj pomembno kot ostalim podjetjem, zato je to merilo ocenil z oceno 3.

Ceno lahko definiramo kot vrednost produktov, ki je izražena v standardnih denarnih enotah (Lysons, 2000, str. 384). Večina tržnikov postavlja cene in cenovne strategije na podlagi intuicije, mnenj, pravila palca, spoznanj, višjega znanja vodstva podjetja ali cenovnih vojn (Anderson & Narus, 2004, str. 203). Pride in Ferrell (2013, str. 264) pravita, da spada cena med najpomembnejše nakupne kriterije, saj ima neposreden vpliv na

dobičkonosnost kupčevega podjetja. Saxena (2005, str. 180) pravi, da je cena pomembna komponenta pri sprejemanju odločitev organizacijskih kupcev. Organizacijski kupci so danes cenovno občutljivi in se odločajo za sodelovanje z dobavitelji, ki jim ponudijo zanesljivost produktov, garantirano dobavo in tehnološko ustrezne produkte po najnižni ceni. Ugodni kreditni in plačilni pogoji ter zmožnost ureditve posojila predstavljata organizacijskemu kupcu pomembna dejavnika pri sprejemu nakupne odločitve pri dolgoročnem sodelovanju z dobaviteljem. Iz navedenega razloga je pomembno, da se dobavitelji povezujejo s finančnimi institucijami, ki ponujajo tovrstne storitve.

Načeloma kupci strmiijo k fiksno določeni ceni, ki je sprejeta s strani kupca in dobavitelja na podlagi konkurenčnih ponudb ali pogajanj. V praksi se uporabljajo različni cenovni dogovori, ki vključujejo različne spremembe oziroma prilagoditve cen ob različnih spremenjenih pogojih poslovanja. Finančne obveznosti med kupcem in dobaviteljem ponavadi niso enakomerno razporejene. Za kupca pa je idealno, da dobavitelj prevzema vsa tveganja, povezana s spremembami cen (Van Weele, 2009, str. 38). Cena lahko predstavlja najpomembnejši faktor v organizacijskih nakupnih odločitvah. V nekaterih situacijah atraktivna cena predstavlja ključ do zaključka prodaje. Za dosego čim boljše cene organizacijski kupci zbirajo konkurenčne ponudbe različnih dobaviteljev, pri analizi cen produktov pa jim niso pomembne samo cene, ampak tudi razni popusti, pogoji prodaje, možnosti kreditiranja in nabavne pogodbe (Keillor, 2007, str. 188).

Plačilni pogoji: Iz navedenih odgovorov smatram, da so dobri plačilni pogoji kot nakupno merilo zelo pomembni. Podjetje E je dobre plačilne pogoje ocenilo z oceno 4, medtem ko so vsa ostala podjetja mnenja, da so dobri plačilni pogoji zelo pomembni in so jih ocenili z oceno 5. V raziskavi so podjetja z ocenami 1–5 dobre plačilne pogoje ocenila celo boljše od cene, kar nekako ustreza splošnemu stanju gospodarstva v Sloveniji, kjer je veliko podjetij prezadolženih in imajo premalo sredstev za financiranje obratnega kapitala. Značilna pa je tudi velika plačilna nedisciplina, kar so sodelujoči tudi omenili.

Kvaliteta produktov: Vsi sodelujoči so kvaliteto produktov ocenili kot zelo pomembno. Le podjetje E in prodajalec B sta kvaliteto ocenila z oceno 4, vsa ostala podjetja pa so bila mnenja, da si kvaliteta zasluži najvišjo oceno, 5.

Kvaliteta produktov je pomemben nakupni kriterij pri organizacijskih nakupnih odločitvah, saj neposredno vpliva na kvaliteto kupčevih produktov, ki jih kupec sam ponuja na trgu. Za dosego določene stopnje kvalitete kupci presojujejo produkte na trgu na podlagi več značilnosti produktov, ki jih imenujemo specifikacije produkta (Pride & Ferrel, 2013, str. 264). Shimp (2006, str. 180) pravi, da je preizkušanje in potrjevanje kvalitete produktov v podjetju zelo pomembno, saj pripomore k pospeševanju širjenja pozitivnih govoric o produktih, ki jih prodaja podjetje, kar pa pozitivno vpliva na povečanje prodaje teh produktov.

Kvaliteta produktov lahko predstavlja izjemno pomemben nakupni kriterij. Večina organizacijskih kupcev na trgu si ne more privoščiti slabega nakupa, ki bi bil posledica slabega preučevanja kakovosti produkta in bi jim prinesel v poslovanje dodatne stroške in tveganja. V veliko panogah predstavlja zanesljivost produktov najpomembnejši nakupni kriterij. V izogib slabim nakupom veliko organizacijskih kupcev od svojih dobaviteljev zahteva, da v poslovne procese vključijo program *total quality management* (TQM), ki vključuje posebno preverjanje kakovosti produktov (Keillor, 2007, str. 187).

Blagovna znamka: nakupni kriterij blagovna znamka, ki je vsebinsko povezan s kvaliteto, je bil za razliko od nje sodelujočim podjetjem manj pomemben. Le trije predstavniki prodajalcev (C, D, I) so blagovno znamko ocenili z oceno 5, podjetji H in F pa z oceno 4. Vsa ostala podjetja pa so bila mnenja, da blagovna znamka ne spada med najpomembnejša nakupna merila.

Blagovna znamka predstavlja opis obljubljenih vrednosti, ki jih podjetje obljubja ciljnim kupcem in pomeni tudi diferenciacijo vrednosti od ostalih ponudb na trgu (Anderson & Narus, 2004, str. 198). American Marketing Association definira blagovno znamko kot ime, izraz, podpis, simbol ali dizajn ali kot kombinacijo le-teh, z namenom, da bi prepoznal produkte enega prodajalca ali skupine prodajalcev in jih razločeval od konkurence. Blagovna znamka je dejavnik, ki prinaša diferenciacijo produkta od konkurenčnih za zadovoljitev iste potrebe. Diferenciacija je lahko funkcionalna, racionalna ali povezana z izgledom produkta. Prav tako pa je lahko diferenciacija simbolična, emocionalna oziroma neotipljivo povezana s tem, kar blagovna znamka predstavlja (Kotler & Keller, 2006, str. 274). Brez odličnih produktov in storitev ter dobre organizacije podjetja ni pogojev za uspešno blagovno znamko (Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358). Kot pravi de Legge (v Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358) »obstaja med tržniki star pregovor: nič ne ubije slabih produktov hitreje kot dobro oglaševanje«. Anderson in Narus (v Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358) pravita, da blagovne znamke na medorganizacijskem trgu predstavljajo enako vlogo kot na potrošniškem, omogočajo prepoznavnost produktov in storitev podjetja ter pripomorejo k diferenciaciji podjetja od konkurence. Blackett (v Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358) pravi, da blagovna znamka zagotavlja kvaliteto in originalnost, povečuje zaznano vrednost v očeh kupcev ter zmanjšuje tveganje in zapletenost, ki jo prinaša nakupna odločitev.

Vloga blagovne znamke: blagovne znamke identificirajo proizvajalca produktov. Kupci lahko identičen produkt zaznavajo drugače, odvisno od tega, kako je znamčen. Skozi pretekle izkušnje in trženjskim programom se kupci podučijo o različnih blagovnih znamkah in tako ugotovijo, katere blagovne znamke zadovoljujejo njihove potrebe in katere ne. V primeru, ko se kupci srečujejo s pomanjkanjem časa za sprejemanje nakupnih odločitev, je zmožnost blagovne znamke, da poenostavi nakupno odločitev in zmanjša tveganje, neprecenljiva (Kotler & Keller, 2006, str. 274).

Avtorjem Dunn, Davis in Knapp (v Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358) blagovna znamka predstavlja sledeče:

- blagovna znamka je obljuba;
- blagovna znamka je skupek zaznav – vse kar vidiš, slišiš, znaš, čutiš, misliš ipd. o produktih, storitvah ali o podjetju samemu;
- blagovna znamka zavzema posebno mesto v kupčevih mislih in temelji na preteklih izkušnjah, asociacijah in prihodnjih pričakovanjih.
- blagovna znamka je kratek prerez lastnosti, ugodnosti, zaupanj in vrednosti, ki podjetje diferencirajo od ostalih, zmanjšujejo kompleksnost in poenostavljajo proces sprejemanja odločitev.

Walley et al. (2007, str. 390) prihajajo do zaključka, da lahko znamčenje igra pomembno vlogo pri nakupnih odločitvah organizacijskih kupcev. Roberts in Merrilees (2007, str. 415) ugotavljata, da blagovna znamka pripomore tudi h krepitvi medsebojnih odnosov med ponudniki storitev in njihovimi kupci na medorganizacijskem trgu.

Zanesljivost dobavitelja: gre za nakupno merilo, ki je bilo skupaj z dobrimi plačilnimi pogoji v ocenjevanju od 1 do 5 ocenjeno najboljše. Sogovornik iz podjetja E je ocenil zanesljivost dobavitelja z oceno 4, vsi ostali so bili mnenja, da je zanesljivost dobavitelja zelo pomembna in jo ocenili z oceno 5.

Chakraborty et al. (2007, str. 26) pravijo, da zanesljivost dobavitelja spada med najpomembnejše faktorje, ki pripomorejo k zadovoljstvu organizacijskih kupcev. Večina raziskovalcev na področju nakupnega vedenja organizacijskih kupcev je mnenja, da zadovoljstvo organizacijskih kupcev pozitivno vpliva na organizacijske nakupne odločitve (Chakraborty et al., 2007, str. 21).

Prilagodljivost dobavitelja: prilagodljivost dobavitelja predstavlja nakupni kriterij, ki se prav tako kot zanesljivost dobavitelja nanaša na zmožnosti dobavitelja. Prilagodljivost dobavitelja so sodelujoči ocenili kot pomemben nakupni kriterij, vendar vseeno manj pomemben kot zanesljivost dobavitelja. Podjetja B, E in F so prilagodljivost dobavitelja ocenila z oceno 4, vsi ostali sodelujoči pa z oceno 5.

Hesselbach in Herrmann (2011, str. 339) pravita, da visoka stopnja interakcije med kupcem in dobaviteljem ter prilagodljivost dobavitelja pomembno vplivata na nakupne odločitve organizacijskih kupcev.

Trženjsko komuniciranje dobavitelja: v podjetjih C, J in A so ta kriterij ocenili z oceno 5, podjetja D, H, I in K z oceno 4, ostala podjetja pa so mnenja, da ta kriterij ni preveč

pomemben za sprejem njihove nakupne odločitve. Podjetji E in F sta podali oceno 3, medtem ko sta podjetji G in B podali oceno 2.

Oglaševanja in ostalega trženjskega komuniciranja je na medorganizacijskih trgih zelo malo. Le nekaj podjetij, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, svoja sredstva vlagajo v izboljšanje trženjskega komuniciranja podjetja. V mislih je potrebno ohraniti dejstvo, da prodaja organizacijskim kupcem predstavlja proces, v katerega je vključenih več različnih oseb, ki vplivajo na končno nakupno odločitev. Vse pomembne člane nakupnega središča je na osebni ravni nemogoče doseči, iz tega vidika predstavlja učinkovito trženjsko komuniciranje pomemben dejavnik, ki vpliva na posamezne člane nakupnega središča pri sprejemu nakupne odločitve. Poleg tega učinkovito trženjsko komuniciranje vpliva na povečanje učinkovitosti prodaje ter na kupčevo zavedanje o dobaviteljevih produktih in podjetju samem (Mukerjee, 2009, str. 420).

Kakovost poprodajnih storitev: vsem intervjuvanim podjetjem predstavlja kakovost poprodajnih storitev pomemben nakupni kriterij. Podjetja D, H, I, A in G so ga ocenila z oceno 5, ostala podjetja, C, J, B, K, E, in F, pa z oceno 4.

Ko kupec produkte kupi, se delo prodajnega osebja še ne konča. Več različnih poprodajnih storitev je potrebno zagotoviti po končani prodaji, z namenom, da se prepričamo kakšno je zadovoljstvo kupca in tako povečamo možnosti ponovnega nakupa obstoječega kupca. Odlične poprodajne storitve pripomorejo k večji zvestobi in h grajenju dolgoročnih medsebojnih odnosov s kupcem (Johnston & Marshall, 2013b, str. 53). Pri organizacijskem nakupovanju gre za ponavljajoči se proces, ki v primerjavi s potrošniškim nakupovanjem zahteva veliko več poprodajnih storitev (Phadtare, 2008, str. 16).

Ugled podjetja: za večino podjetij je ugled pomemben nakupni kriterij. Podjetja C, D, H, I, J, A in K so z oceno 5 ugled podjetja ocenila kot zelo pomemben kriterij, podjetji B in F kot pomemben kriterij z oceno 4 ter podjetji G in E kot srednje pomemben kriterij z oceno 3. Ugled podjetja je kot nek predpogoj, da se pogajanja sploh pričnejo, kasneje pa so pomembni tudi drugi kriteriji.

Salam in Stevens (2007, str. 271) menita, da med drugim tudi ugled podjetja lahko pomembno vpliva na nakupne odločitve organizacijskih kupcev. Meldrum in McDonald (2007, str. 77) pravita, da ima med člani nakupnega središča ugled podjetja največji vpliv na nakupno odločitev pri vodjih in direktorjih podjetij.

Dobri medsebojni odnosi: spadajo v kategorijo, ki je med bolje ocenjenimi v raziskavi. Kar osem od enajstih podjetij je dobre medsebojne odnose ocenilo z oceno 5. Podjetja J, G, in E pa z oceno 4.

Lokacija trgovine: v primerjavi z ostalimi nakupnimi kriteriji je bil ta ocenjen kot manj pomemben. Podjetji J in B sta bili mnenja, da je lokacija trgovine nakupni kriterij, ki na sprejem nakupne odločitve nima velikega vpliva. Podjetje G je bilo mnenja, da je lokacija trgovine manj pomembna in jo je ocenilo z oceno 2, medtem ko je bil to za ostala podjetja pomemben kriterij. Podjetja D, I, K, E, in F so lokacijo trgovine ocenila z oceno 4, podjetja C, H, in A pa z oceno 5.

Možnost dostave in hitra dostava naročenih proizvodov: večini podjetij se je nakupno merilo možnosti dostave zdelo pomembno, vendar ga smatrajo kot nekaj samoumevnega in ne predstavlja nakupnega merila, ki bi pomenilo veliko razliko med dobavitelji. Podjetja C, D in G so možnost dostave ocenila z oceno 5, podjetje B z oceno 3, vsa ostala podjetja pa z oceno 4. V primerjavi z možnostjo dostave pa se hitra dostava naročenih proizvodov večini podjetij ni zdela tako samoumevna. Izkazalo se je, da sodelujoča podjetja bolje cenijo hitro dostavo naročenih proizvodov kot zgolj možnost dostave. Podjetja H, B, in E so hitro dostavo naročenih proizvodov ocenila z oceno 4, vsa ostala podjetja pa z oceno 5. Podjetji F in A sta posebej navedli, da izredno cenita hitro dostavo oziroma dostavo takoj, ko situacija v proizvodnji to zahteva.

V današnjem času organizacijski kupci zahtevajo, da dobavitelji učinkovito upravljajo z njihovimi dostavami. Kupci na medorganizacijskem trgu pričakujejo, da bodo dobavitelji dostavili naročene produkte ob pravem času v pravih količinah. Na medorganizacijskem trgu so kupci spoznali, da če ne učinkovito upravljajo s svojo oskrbno verigo, pride do prekinitve poslovanja. Kajti na enem koncu oskrbovalne verige so kupci nekega podjetja, ki čakajo na njegove produkte, na drugi strani pa so dobavitelji, zaradi katerih kupcev ne bomo mogli oskrbeti pravočasno, če ne bodo učinkovito upravljali naših dostav. Organizacijski kupci se nagibajo k zmanjševanju vseh vrst zalog, zaradi česar je potrebno še učinkoviteje upravljanje dostav s strani dobaviteljev (Saxena, 2005, str. 179).

Možnost naročanja preko interneta: gre za nakupni kriterij, ki po mojih ugotovitvah med sodelujočimi ne zaseda pomembnejših mest. Podjetji B in A sta ta kriterij ocenili z oceno nepomembno 1, podjetji D in E z oceno 3, podjetji H in G z oceno 4, ostala podjetja pa z oceno 5.

Strokovna usposobljenost prodajnikov: večina podjetij je ta kriterij ocenila kot zelo pomemben, čeprav ga pri sprejemu nakupne odločitve ne uvrščajo med najpomembnejše. Predstavnik manjšega podjetja G ga je ocenil z oceno 3, podjetja B, F in E z oceno 4, ostala podjetja pa z oceno 5.

Hutton (2006, str. 11–14) predstavlja pomembnost strokovne usposobljenosti prodajnikov na primeru izbranega prodajalca, ki je več kot 40 let prodajal točno določena specifična mazivna olja. V tem času si je pridobil veliko znanja in izkušenj ter postal edinstven

strokovnjak med prodajalci tovrstnih produktov. Omenjeni prodajalec je bil svojim kupcem zaradi svojega znanja in izkušenj sposoben nuditi tolikšno svetovanje pri izbiri mazivnih olj, da ostali prodajalci niso imeli nobene možnosti za pridobitev kateregakoli posla. Poleg predstavljenega primera obstaja še veliko drugih razlogov, ki potrjujejo pomembnost strokovne usposobljenosti prodajnega osebja. Med njih spadajo krepitev entuziasma prodajnega osebja, krepitev zaupanja kupcev, omogočanje povezovanja prodajnega osebja s kupčevimi strokovnjaki o zaupnostih, prodajnemu osebju omogočati uspešno odgovarjati na ugovore kupcev, predstaviti kupcem več prednosti od konkurenčnih produktov, mu dati samozavarovanje ter pomagati pri grajenju kupčevega zaupanja.

V Tabeli 10 so prikazane ocene, ki so jih vsi sodelujoči v raziskavi dodelili posameznim nakupnim kriterijem.

Tabela 10: Ocene nakupnih kriterijev (1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno).

Organizacijski kupci	Prodajalci						Proizvajalci				Uporabniki
Nakupni kriteriji	C	D	H	I	J	B	A	K	G	E	F
Cena	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4
Dobri plačilni pogoji	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Kvaliteta produktov	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
Blagovna znamka produktov	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4
Zanesljivost dobavitelja	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Prilagodljivost dobavitelja	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
Trženjsko komuniciranje dob.	5	4	4	4	5	2	5	4	2	3	3
Kakovost poprodajnih storitev	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
Ugled podjetja	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4
Dobri medsebojni odnosi	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
Lokacija trgovine	5	4	5	4	1	1	5	4	2	4	4
Možnost dostave	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4
Hitra dostava naročenih proizvodov	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
Možnost naročnanja preko interneta	5	3	4	5	5	1	1	5	4	3	5
Strokovna usposobljenost prodajnikov	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4

Rangiranje nakupnih kriterijev:

V raziskavi sem sodelujoče prosil, naj po vrsti razvrstijo pet najbolj pomembnih nakupnih kriterijev pri sprejemu nakupne odločitve. Podjetja H, I, B in K so na prvo mesto po pomembnosti nakupnih kriterijev postavila ceno, podjetjem J, A, E in F pa je najbolj pomemben nakupni kriterij kvaliteta produktov. Podjetji C in D sta na prvo mesto postavili blagovno znamko produktov, podjetje G pa zanesljivost dobavitelja. Na drugo in tretje

mesto po pomembnosti je še pet podjetij uvrstilo kvaliteto, štiri podjetja ceno, štiri podjetja zanesljivost dobavitelja, tri podjetja dobre plačilne pogoje ter dve podjetji prilagodljivost dobavitelja. Po enkrat so bili na drugo in tretje mesto uvrščeni še hitra dostava, rok dobave, varnostne zaloge dobavitelja in zanesljivost produktov. Sodelujoči so se večinoma zelo jasno odločili, kateri kriterij jim je najpomembnejši ter kateri sledi kot drugi. Pri zaporedju ostalih kriterijev pa niso bili večinoma več tako jasno prepričani, kako si sledijo.

V Tabeli 11 so prikazani podatki o številu navedb določenih nakupnih kriterijev med pet najpomembnejših pri sprejetju nakupne odločitve posameznega podjetja. Torej, če je bila kvaliteta produktov navedena desetkrat, je deset organizacijskih kupcev med enajstimi sodelujočimi uvrstilo kvaliteto produktov med pet najpomembnejših nakupnih kriterijev.

Tabela 11: Število navedb nakupnih kriterijev med pet najpomembnejših.

Nakupni kriteriji	Število navedb nakupnih kriterijev, uvrščenih med pet najpomembnejših pri sprejemu nakupne odločitve.
Kvaliteta produktov	10
Cena	9
Zanesljivost dobavitelja	7
Dobri plačilni pogoji	7
Prilagodljivost dobavitelja	4
Blagovna znamka produktov	3
Ugled podjetja	3
Hitra dostava	2
Kakovost poprodajnih storitev	2
Strokovna usposobljenost prodajnikov	2
Dobri medsebojni odnosi	2
Zanesljivost produktov	1
Rok dobave	1
Varnostne zaloge dobavitelja	1
Finančna stabilnost dobavitelja	1

Podjetja so med pet najpomembnejših nakupnih kriterijev največkrat uvrstila kvaliteto, in sicer desetkrat. Na drugem mestu je bila cena, med pet jo je uvrstilo devet podjetij. Sledita jima zanesljivost podjetja in dobri plačilni pogoji s po sedem uvrstitvami med pet, prilagodljivost podjetja s štirimi uvrstitvami ter blagovna znamka in ugled podjetja s tremi uvrstitvami. Ostali nakupni kriteriji (hitra dostava, kakovost poprodajnih storitev, strokovna usposobljenost prodajnikov in dobri medsebojni odnosi) so bili izbrani po dvakrat. Zanesljivost produktov, rok dobave, varnostne zaloge dobavitelja in finančna stabilnost dobavitelja pa po enkrat. Nobeno izmed sodelujočih podjetij pa med pet

najpomembnejših nakupnih kriterijev ni uvrstilo trženjskega komuniciranja dobavitelja, lokacije trgovine, možnosti dostave in možnosti naročanja produktov preko interneta.

3.3.3.6 Vpliv gospodarske krize na nakupne odločitve v podjetju

Gospodarska kriza je postala svetovni fenomen, ki je vplival na različne države ter gospodarske panoge v Evropi in drugod po svetu. Spreminjajoče se poslovno in socialno okolje v kontekstu povečane makroekonomske negotovosti je vplivalo na spremembo odločevalnih procesov v podjetjih. Stopnja brezposelnosti se je povečala, kupna moč posameznih podjetij se je zmanjšala, kar pomeni manj nakupovanj omenjenih podjetij. Gospodarska kriza ni enako prizadela vseh gospodarskih panog. V nekaterih sektorjih gospodarstva je bolj vidna, v drugih manj. Recesija, ki je posledica gospodarske krize, je prinesla vidne spremembe v lokalnem in globalnem poslovnem okolju. Vsako podjetje je produkt svojega zunanjega okolja, katerega spremembe so v času gospodarske krize vidno vplivale na izgled. V nekaterih primerih so celo determinirale preživetje podjetij. Iz zgoraj navedenih razlogov se morajo podjetja prilagajati spremembam v poslovnem okolju ter spremljati in slediti ekonomskim, tehnološkim in ostalim konkurenčnim novostim, ki pripomorejo k dolgoročno stabilnemu tržnemu deležu in ostalim ekonomskim ugodnostim; Filip (v Calabro et al., 2011, str. 13–20).

Glavne spremembe v nakupnem vedenju kupcev je bilo spoznati v značilno povečani cenovni elastičnosti kupcev in v skrbnem pregledu stroškov, ki so povezani z nakupom določenih produktov. Naslednja kriterija, ki sta pri sprejemu nakupne odločitve pridobila na pomembnosti, sta učinkovitost in trajnost produktov. Tako je nakupni proces organizacijskih kupcev v času gospodarske krize postal daljši in bolj kompleksen ter naravnani k bolj poglobljenemu iskanju prednosti in slabosti obravnavanih produktov. Proces iskanja informacij med gospodarsko krizo predstavlja intenzivnejšo primerjavo cen, vsebine in ugodnosti produktov med različnimi blagovnimi znamkami, z namenom zmanjšanja tveganja in negotovosti, ki jih prinašajo napačne nakupne odločitve; Filip (v Calabro et al., 2011, str. 13–20).

Prodajalci: gospodarska kriza je na nakupne odločitve vplivala v podjetju I, kjer sedaj bolj previdno nabavljajo in racionalizirajo zaloge. V podjetju D gospodarska kriza na nakupne kriterije ni posebno vplivala, še vedno je za njih najbolj pomembna blagovna znamka. Ostala podjetja je gospodarska kriza prizadela, vendar se njihove nakupne odločitve niso bistveno spremenile. Pri nakupu upoštevajo enaka merila kot pred gospodarsko krizo. V podjetju J so vpliv gospodarske krize občutili pri plačilni nedisciplini, saj jim vedno več kupcev dolguje, zaradi česar morajo biti pri nabavah bolj pazljivi.

Uporabniki: v podjetju F je v času gospodarske krize manj povpraševanja po njihovih produktih in zato posledično kupujejo manj surovin.

Iz zbranih navedb sodelujočih je mogoče zaznati, da gospodarska kriza na spremembo nakupnih meril za sprejem nakupne odločitve ni imela bistvenega vpliva. Kupci, ki so nagnjeni k nakupu bolj kvalitetnih proizvodov, še vedno preferirajo kvaliteto pred ostalimi nakupnimi kriteriji. Kupci, ki so bili zvesti določenim blagovnim znamkam, še vedno kupujejo enake blagovne znamke. Bilo pa je zaznati, da kupci kupujejo bolj premišljeno in imajo manjše zaloge. Vedno manj kupcev nakupuje brezglavo. Kupujejo zgolj tiste produkte, ki jih bodo zagotovo potrebovali oziroma prodali naprej. V času gospodarske krize je problem splošne prezadolženosti podjetij postal še posebej izrazit, kar se kaže na plačilni nedisciplini nekaterih podjetij in nezmožnosti plačevanja svojih obveznosti. Ker nekatera podjetja ne plačujejo v dogovorjenem roku, jim nekateri dobavitelji ne želijo več dobavljati produktov. Nastala situacija vpliva na ta podjetja tako, da jim njihova običajna nakupna merila niso več pomembna, ampak nakupujejo samo še pri dobaviteljih, ki so jim pripravljeni prodati produkte z odlogom plačila.

3.3.3.7 Povezanost splošne in nabavne strategije

Pri podjetjih, vključenih v raziskavo, nakupna in splošna strategija načeloma sovpadata.

Prodajalci: v podjetjih D, H in I strategiji temeljita na kvaliteti, v podjetju I kljub vplivom gospodarske krize in nizkocenovni konkurenci ostajajo zvesti določenim dražjim blagovnim znamkam. Pri podjetju C sta splošna in nakupna strategija povezani z zanesljivostjo dobaviteljev, saj tako lahko pokrivajo osnovne stroške, širijo prodajo in ustvarjajo dodano vrednost.

Proizvajalci: strategiji v podjetjih E, G in K temeljita na kvaliteti. Sogovornik iz podjetja G je še povedal, da na račun kvalitete ne nižajo cen. V podjetju A morata biti strategiji usklajeni. Vsako leto si postavijo konkretne cilje nabave, napisane v številkah. Vsako četrletje preverjajo, kako se dejansko stanje ujema z zastavljenimi cilji; ali so dovolj znižali cene, ali so reklamacije v zastavljenem okviru in ali so zaloge v mejah. Cilje si postavijo sami.

Uporabniki: v podjetju F imajo obe strategiji opredeljeni v poslanstvu in viziji podjetja, obe temeljita na kvaliteti.

3.3.3.8 Razno

V podjetjih D in H so omenili, da si želijo več gotovinskega poslovanja in manj medsebojnih kompenzacij. Sogovornik iz podjetja D je povedal, da bi tako prosti trg ponudbe in povpraševanja deloval najbolje, saj so sedaj primorani nabavljati produkte od nekaterih kupcev, ki svojih obveznosti ne morejo poravnati ter tako obveznosti in terjatve medsebojno kompenzirajo.

3.3.4 Glavne ugotovitve in predlogi podjetju

Pogostost nakupovanja: na podlagi dobljenih rezultatov raziskave sklepam, da organizacijski kupci, ki po namenu rabe produktov spadajo med prodajalce, v povprečju pogosteje nakupujejo tehnične produkte kot pa predstavniki proizvajalcev in uporabnikov. Podjetje mora iz tega razloga učinkoviteje upravljati z naročili, dostavami, potrebami in reklamacijami prodajalcev, saj je število naročil večje kot pa v ostalih dveh skupinah. V ta namen je potrebno preučiti, ali dosednji sistem naročanja in dobave produktov s strani prodajalcev zadošča njihovim potrebam, ali je potrebno vpeljati kakšen zmogljivejši in učinkovitejši informacijsko-logističen sistem.

Sodelujoči v nakupnem procesu: za skupino proizvajalcev je bilo v raziskavi značilno, da pri nakupu v povprečju sodeluje več oseb kot pa v skupini prodajalcev, kar pomeni, da so za proizvajalce značilna bolj zapletena nakupna središča, ki zahtevajo bolj poglobljeno obravnavo. Ko imamo opravka z zapletenimi nakupnimi središči, gre ponavadi za manjše število nakupov, vendar so posamezni nakupi večje vrednosti in ponavadi organizacijskemu kupcu predstavljajo večjo strateško vrednost. V teh primerih je potrebno več časa nameniti posameznemu nakupu organizacijskega kupca in čim boljše predstaviti prednosti produktov posameznim članom nakupnega središča.

Največji vpliv na nakupne odločitve: razvidno je, da so v večini primerov najvplivnejši člani nakupnega središča vodje nabave oziroma v manjših podjetjih direktor ali samozaposleni nosilec dejavnosti. To pomeni, da je pri doseganju različnih članov nakupnega središča potrebno posebno pozornost namenjati vodjem nabave. Prodajniki v obravnavanem podjetju morajo tako pri organizacijskih kupcih v čim krajšem času prepoznati različne člane, njihove vloge v nakupnem središču, ugotoviti, kdo je vodja nabave, kako ga doseči in prepričati v nakup produktov.

Iskanje informacij o možnih dobaviteljih: nekateri kupci iščejo informacije o možnih dobaviteljih preko interneta, nekateri obiskujejo razne sejme, večino organizacijskih kupcev pa dobavitelji najdejo sami, jih kontaktirajo in obišejo na terenu. Zaradi zgoraj navedenih dejavnikov predlagam, naj podjetje učinkovito upravlja s svojo internetno stranjo in ostalimi internetnimi kanali, kjer je moč najti podatke o ponudbi in podjetju samem. Potrebno je razmisliti tudi o udeležbi na strokovnih sejmih, kjer je moč najti veliko potencialnih kupcev. Podjetje mora izbrati ustrezne sejme, kjer bodo lahko najbolj

učinkovito predstavljali svoj prodajni program, podjetje in reference podjetja. S strani podjetja je potrebno zagotoviti tudi učinkovito doseganje kupcev na terenu. Potrebno je preveriti, ali obstoječi prodajniki učinkovito v celoti obdelujejo trg in ali bi bilo potrebno zaposliti še kakšnega dodatnega prodajnika na terenu ali zgolj bolje usposobiti, koordinirati in motivirati obstoječe.

Pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem pomembno vplivajo na nakupno vedenje organizacijskih kupcev, zato menim, da morajo dobavitelji posebno pozornost namenjati grajenju dobrih odnosov z organizacijskimi kupci. Dobavitelji morajo dobro razumevati, zaznavati in zadovoljevati različne potrebe in želje organizacijskih kupcev ter s tem pripomoči h grajenju dobrih medsebojnih odnosov. Podjetju predlagam, da vsaj enkrat na leto s pomočjo anket preveri zadovoljstvo kupcev in na podlagi rezultatov poskušajo izboljšati medsebojne odnose. Podjetje lahko uvede tudi knjigo pritožb, pohval in pripomb, s pomočjo katere spremlja zadovoljstvo kupcev, vsekakor pa je potrebno, da prodajno osebje vsakodnevno spremlja zadovoljstvo kupcev preko govoric na terenu in v lastni trgovini ter na podlagi zbranih podatkov poskuša izboljšati njihovo zadovoljstvo.

Najpomembnejša merila za sprejem nakupne odločitve, ki jih na podlagi zbranih podatkov lahko po pomembnosti razvrstimo v tri skupine:

1. kvaliteta, cena, dobri plačilni pogoji in zanesljivost dobavitelja;
2. prilagodljivost dobavitelja, blagovna znamka produkta, ugled podjetja, hitra dostava, kakovost poprodajnih storitev, strokovna usposobljenost prodajnikov in dobri medsebojni odnosi;
3. zanesljivost produktov, rok dobave, varnostne zaloge dobavitelja, finančna stabilnost dobavitelja.

Ostala nakupna merila, ki so še bila omenjena v magistrski nalogi, so bila intervjuvanim organizacijskim kupcem manj pomembna in pri večini njihovih nakupov ne predstavljajo ključnega pomena za sprejem nakupne odločitve. To pomeni, da mora podjetje osnovati ponudbo, ki bo v čim večji meri upoštevala merila, nevedena v zornjih treh skupinah. Največ pozornosti morajo biti deležna merila iz prve skupine, ki pa jim sledijo merila iz druge in tretje skupine ter na koncu še merila, ki v teh treh skupinah niso omenjena.

Pomembnih razlik pri pomembnosti nakupnih meril med različnimi organizacijskimi kupci glede na način uporabe produktov nisem zaznal. Čeprav menim, da so po Kotlerjevi in Kellerjevi razdelitvi kupcev glede na strateško usmerjenost in preference organizacijski kupci, ki spadajo med prodajalce, po strateški usmerjenosti bolj usmerjeni k definiciji cenovno usmerjenih kupcev. Kupci, ki spadajo med proizvajalce in uporabnike produktov, pa so po strateški usmerjenosti in preferencah bolj usmerjeni proti definiciji kupcev s strateško vrednostjo. Zanimivo bi bilo videti, kaj bi pokazala kvantitativna preverba ob

večjem vzorcu izprašanih podjetij. Podjetju predlagam, da skupini prodajalcev posvetijo več pozornosti pri oblikovanju finančnih vplivov na ponudbo. Ostalima dvema skupninama pa predlagam, naj podjetje več pozornosti nameni nakupnim merilom, povezanim s kvaliteto, zanesljivostjo in stalnostjo dobav.

Vpliv gospodarske krize na nakupne odločitve:

- nakupna merila se v obravnavanih podjetjih med gospodarsko krizo niso bistveno spremenila, kar pomeni, da podjetju ni potrebno prilagajati ponudbe z vidika spremembe pomembnosti posameznih nakupnih meril;
- organizacijski kupci kupujejo bolj premišljeno, nakupujejo produkte, za katere so prepričani, da jih bodo zagotovo potrebovali in se še bolj intenzivno izogibajo slabim nakupom. Podjetje mora v takih razmerah še učinkoviteje izboljševati svojo ponudbo na podlagi navedenih nakupnih meril v nalogi ter učinkovito prepričevati svoje, organizacijske kupce, da ponuja več od konkurenčnih podjetij;
- organizacijski kupci stremijo k zmanjševanju in racionalizaciji zalog. V taki situaciji je potrebno razmisliti, da bi podjetje začelo svojim organizacijskim kupcem nuditi dobavo po sistemu JIT – »just in time«, kar pomeni, da kupcu dobaviš produkte ob točno določenem času, ko jih potrebuje, in da za to ne rabi lastnih zmogljivosti skladiščenja teh produktov, potrebuje pa tudi manj finančnih sredstev za financiranje obratnega kapitala. Pri tem pa obstaja nevarnost, da naročenih produktov zaradi višjih vplivov ne bo možno dobaviti ob predvidenem času, v izogib tem tveganjem je potrebno vzpostaviti učinkovit sistem JIT, s katerim bo podjetje minimiziralo tudi ta tveganja.

SKLEP

Medorganizacijski trg podjetja SIM Radenci d. o. o. na področju prodaje tehničnih produktov predstavlja v povprečju med 70 in 75 % celotne prodaje, kar pomeni, da je podjetje strateško odvisno od prodaje na medorganizacijskem trgu. Zaradi zgoraj omenjenega dejstva je potrebna skrbna obravnava organizacijskih kupcev, razumevanja njihovih potreb, razumevanja razlik v nakupnem vedenju in učinkovitega servisiranja potreb kupcev, kar bo privedlo do izboljšanja konkurenčnosti ponudbe podjetja ter večje zanimanje za podjetje s strani novih in obstoječih organizacijskih kupcev.

V vlogi kupca na medorganizacijskem trgu tehničnih produktov, ki jih podjetje SIM Radenci d. o. o. prodaja, se pojavljajo različne vrste organizacijskih kupcev, ki se razlikujejo po namenu rabe produktov. Razvrstimo jih lahko v tri skupine: prodajalci, proizvajalci in uporabniki produktov. Pri prvi skupini kupci v skoraj nespremenjeni obliki prodajo kupljene produkte naprej, proizvajalci kupljene produkte vgradijo v svoje

produkte, uporabniki pa jih porabijo oziroma uporabljajo za podporo proizvodnji ali pri drugih poslovnih procesih v podjetju. Glede na omenjene razlike med organizacijskimi kupci je smiselno te tri skupine obravnavati ločeno in vsaki skupini posebej prilagajati ponudbo, poprodajne storitve, upoštevati razlike v njihovem nakupnem vedenju ter različnih potrebah, željah in zahtevah.

Na podlagi raziskave ugotavljam, da so nakupna središča proizvajalcev večinoma sestavljena iz večjega števila članov kot pa nakupna središča v skupini prodajalcev. Med člani nakupnega središča proizvajalcev je glede na izobrazbo in znanje več različnih članov, ki imajo različne cilje. Podjetju predlagam, da se nakupnim središčem proizvajalcev posveti bolj podrobno, ugotovi, kateri so najbolj vplivni člani, in se osredotoči na cilje, ki jih ti člani zasledujejo. Iz rezultatov raziskave ugotavljam, da so večinoma najbolj vplivni člani nakupnih središč v vseh skupinah organizacijskih kupcev vodje nabave oziroma v manjših podjetjih direktorji oziroma vodje podjetij. Iz tega razloga podjetju predlagam, da največ pozornosti posvetijo vodjem nabave, vendar pri tem ne smejo pozabiti na ostale člane nakupnega središča.

Podjetje prav tako ne sme spregledati, kakšne so strateške prioritete posameznega organizacijskega kupca pri nakupu produktov. Na podlagi zbranih podatkov ugotavljam, da imajo organizacijskih kupci v večini primerov usklajeno nabavno strategijo podjetja s splošno strategijo podjetja, kar v grobem pomeni, da organizacijski kupci, katerih strategija podjetja temelji na kvaliteti in zanesljivosti njihovih produktov, tudi sami kupujejo kvalitetne in zanesljive produkte.

V preteklem obdobju je na poslovanje podjetij po celotnem svetu vplivala gospodarska kriza. Vpliva gospodarske krize na spremembo pomembnosti nakupnih meril v raziskavi nisem zaznal. Tako so organizacijskim kupcem pred krizo in danes pomembna večinoma enaka nakupna merila. Ugotovil pa sem, da organizacijski kupci zaradi gospodarske krize kupujejo bolj premišljeno ter stremijo k zmanjševanju in racionalizaciji zalog.

Na nakupno vedenje organizacijskih kupcev lahko pomembno vpliva tudi razvoj tehnoloških orodij in rešitev. Med slednjimi velja omeniti internet, ki je v informacijski dobi pomembno vplival na dosegljivost informacij. V raziskavi ugotavljam, da organizacijski kupci uporabljajo internet v veliki meri za iskanje informacij o možnih dobaviteljih ter novostih na trgu. V ta namen podjetju priporočam, da optimizira in učinkovito ter ažurno upravlja s podatki o podjetju in ponudbi podjetja na internetu.

Poglavitni dejavnik v medorganizacijskem sodelovanju podjetij je produkt podjetja, ki je rezultat cene in kvalitete produkta, pravi Hakonsson (v Chakraborty et al. 2007, str. 21). Na podlagi podatkov, zbranih iz raziskave, sem poglavitna nakupna merila razvrstil po pomembnosti v tri skupine. V prvo, najbolj pomembno skupino, so poleg cene in kvalitete

uvrščeni še dobri plačilni pogoji in zanesljivost dobavitelja. Ta štiri nakupna merila so organizacijski kupci večinoma označili kot najpomembnejša pri sprejemu nakupne odločitve, zato tudi podjetju SIM Radenci d. o. o. predlagam, da omenjenim nakupnim merilom pri obravnavi nakupnim meril namenijo največjo pozornost. Večjih razlik med različnimi skupinami organizacijskih kupcev po namenu rabe produktov pri obravnavi nakupnih meril nisem zaznal. Vendar je bilo moč zaznati, da organizacijskim kupcem, ki po namenu rabe produktov spadajo med prodajalce, večjo pomembnost namenjuje cenovno finančnim nakupnim merilom, ostali dve skupini pa merilom, povezanim s kvaliteto in zanesljivostjo produktov in podjetja.

Z interpretacijo zbranih podatkov dajem podjetju SIM Radenci d. o. o. osnovo za razumevanje nakupnega vedenja njihovih organizacijskih kupcev in potencialnih novih kupcev. Zaradi majhnosti obravnavanega vzorca organizacijskih kupcev posploševanje mojih ugotovitev na celotno populacijo ni mogoče, kar pa niti ni bil namen kvalitativne raziskave. V vsakem primeru pa nam analiza zbranih podatkov poda vzorce, ki kažejo na razlike v nakupnem vedenju različnih organizacijskih kupcev, in vzorce, ki prikazujejo skupne podobnosti v njihovem nakupnem vedenju, kar lahko podjetje SIM Radenci d. o. o., ostali ponudniki tovrstnih produktov in drugi raziskovalci upoštevajo pri svojem delu oziroma nadaljnem raziskovanju. S tem je cilj tega magistrskega dela dosežen.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value* (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
2. Anderson, E., Chu, W., & Weitz, B. (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 71–86.
3. Berg, B. L. (2006). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (6th ed.). Boston: Pearson.
4. Best, M., Hoskin, D., & Vinch, J. (2011). *The Death of Propaganda: B2B buyer behavior has changed – now its your turn*. Copenhagen: Eye for Image ApS.
5. Cant, M. C., Strydom, J. W., Jooste, C. J., & Plessis, P. J. (2006). *Marketing Management* (5th ed.). Cape town: Juta & Co. Ltd.
6. Calabro, G., D'Amico, A., Lanfranchi, M., Moschella, G., Pulejo, L., & Salomone, R. (2011). *Moving from the Crisis to Sustainability*. Milano: Franco Angeli.
7. Callarisa Fiol, L. J., Moliner Tena, M. A., & Sanchez Garcia, J. (2011). Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 132–145.
8. Chakraborty, G., Srivastava, P., & Marshall, F. (2007). Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Bussines & Industrial Marketing*, 22(1), 20–28.
9. Dorai, S., & Varshney, S. (2012). A multistage behavioural and temporal analysis of CPV in RM. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 403–411.
10. Ellegaard, C. (2009). The purchasing orientation of small company owners. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3), 291–300.
11. Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2), 107–118.
12. Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Marketing Strategy* (6th ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
13. Fill, C. (2005). *Marketing Communications: Engagement, Strategies and Practice* (4th ed.). Europe: Prentice Hall.
14. Garrido Samaniego, M. J., Gutierrez Arranz, A. M., & San Jose Cabezudo, R. (2006). Determinants of internet use in the purchasing process. *Journal of Bussines & Industrial Marketing*, 22(3), 164–174.
15. Ghingold, M., & Wilson, D. T. (1998). Buying center research and bussines marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing. *Journal of Bussines & Industrial Marketing*, 13(2), 96–108.
16. Glynn, M. S., & Woodside, A. G. (2009). *Business-to-business Brand Management: Theory, Reserch and Executive Case Study Exercises* (1st ed.). Bingley: Emerald Group Publishing.
17. Gray, D. E. (2004). *Doing research in the real world*. London: Sage Publications Ltd.

18. Havaldar, K. K. (2010). *Business Marketing: Text & Cases* (3rd ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill.
19. Henke, J. W. Jr., Parameswaran, R., & Mohan Pisharodi, M. R. (2008). Manufacturer price reduction pressure and supplier relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 287–300.
20. Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
21. Hesselbach, J., & Herrmann, C. (2011). *Functional Thinking for Value Creation: Proceedings of the 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems*. Berlin: Springer – Verlag Berlin Heidelberg.
22. Hutt, D. M., & Speh, W. T. (2004). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (8th ed.). Ohio: South-Western.
23. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Harlow: Prentice Hall.
24. Hutt, D. M., & Speh, W. T. (2012). *Business Marketing Management: B2B* (11th ed.). Mason: South-Western.
25. Hutton, J. R. (2006). *How to Sell Technical Equipment and Services*. Oklahoma: Penn Well Corporation.
26. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013a). *Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value* (4th ed.). New York: Routledge.
27. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013b). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (11th ed.). New York: Routledge.
28. Kauffman, R. G. (1996). Influences on organizational buying choice processes: future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3), 94–107.
29. Keillor, B. D. (2007). *Marketing in the 21st Century: Company and customer relations*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
30. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
31. Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362.
32. Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtler, K. H. (2010). *Method in Educational Research: From Theory to Practice*. San Francisco: John Wiley & Sons.
33. Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
34. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2007). *Marketing Research: An applied Approach*. (3rd European ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
35. Meldrum, M., & McDonald, M. (2007). *Marketing in a Nutshell: Key Concept for Non – specialists*. Oxford: Elsevier Ltd.
36. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Guinipero, C., Patterson, J. L., & Waters, D. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

37. Možina, S. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Ljubljana: Gea College.
38. Mukerjee, H. S. (2009). *Industrial Marketing* (1st ed.). New Delhi: Exel Books.
39. Phadtare, M.T. (2008). *Industrial Marketing*. New Delhi: Prentice-Hall.
40. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pride, W., & Ferrell, O. C. (2013). *Marketing 2014* (17th ed.). Connecticut: Cengage Learning.
42. Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Bussines & Industrial Marketing*, 22(6), 410–414.
43. Roy, S., & Sivakumar, K. (2007). The role of information technology adoption in the globalization of business buying behavior: a conceptual model and research propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4), 220–227.
44. Salam, A. F., & Stevens, J. R. (2007). *Semantic Web Tehnologies and E-Business*. London: Idea Group Publishing.
45. Saxena, R. (2005). *Marketing Management* (3th ed.). Noida: Tata McGraw-Hill.
46. Sheth, J. N. (1996). Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Management*, 11(3), 7–24.
47. Shimp, T. (2006). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Comunciations* (7th ed.). Connecticut: Cengage Learning.
48. SIM Radenci d. o. o. – Predstavitev podjetja. Najdeno 28. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.simradenci.si/>
49. SIM Radenci d.o.o. – Interna gradiva.
50. Tanner, J., Honeycutt, E. D., & Erffmeyer, R. C. (2009). *Sales Management, shaping future sales leaders*. Upper Saddle River, NY: Pearson Prentice Hall.
51. Van Weele, A. J. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management* (5th ed.). Connecticut: Cengage Learning.
52. Walley, K., Custance, P., Taylor, S., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2007). The importance of brand in the industrial purchase decision: a case study of the UK tractor market. *Journal of Bussines & Industrial Marketing*, 22(6), 383–393.
53. Woodside, A. G. (2003). Middle-range theory construction of the dynamics of organizational marketing-buying behavior. *Journal of Bussines & Industrial Marketing*, 18(4), 309–335.
54. York, J. (2013). The New Breed of B2B Buyer New Rules of Engagement. Najdeno 28. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://chaotic-flow.com/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjujev.....	1
Priloga 2: Natipkani intervjuji.....	3

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjujev

PODATKI O INTERVJUVANCU

Tip podjetja/organizacije: _____

Kontaktna oseba: _____

Datum intervjuja: _____

Trajanje intervjuja: _____

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (Faze nakupnega procesa)?

- Kako pogosto kupujete te produkte?
- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?
- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?
- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?
- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?
- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?
- Poteka ta proces formalno in organizirano (sestanki, predstavitve, analize) ali bolj neformalno?

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?
- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije opravljajo v podjetju?
- Kako se sestava nakupnega središča ob nakupu teh proizvodov razlikuje od sestave nakupnega središča pri nakupu drugih proizvodov?
- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (Prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

3. Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

- Kdo vse pridobiva informacije in iz katerih trženjsko-komunikacijskih virov?
- Kako je razvoj informacijske tehnologije vplival na zbiranje informacij o možnih dobaviteljih?

4. Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

- Kdo določa katera merila so pomembna za sprejem nakupne določitve v podjetju?

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Kvaliteta produktov: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Blagovna znamka produktov: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Zanesljivost dobavitelja: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Prilagodljivost dobavitelja: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Trženjsko komuniciranje dobavitelja: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Kakovost poprodajnih storitev: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Ugled podjetja: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Dobri medsebojni odnosi: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Lokacija trgovine: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Možnost dostave: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Hitra dostava naročenih proizvodov: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Strokovna usposobljenost prodajnikov: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Dobri plačilni pogoji: _____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

- Se vam zdi pomembno omeniti še kakšen kriterij, kateri zgoraj ni omenjen?
- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost ?

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

- Dajete prednost obstoječim dobaviteljem ali vedno preverite več možnih dobaviteljev?

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejetje vaše nakupne odločitve kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?
- Kateri drugi dejavniki okolja (pravni, politični, gospodarski...), še vplivajo na vaše nakupne odločitve.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja ?

9.) Sem pozabil omeniti še kakšen nakupni dejavnik, ki je pomemben za vaše podjetje?

Priloga 2: Natipkani intervjuji

Tip podjetja/organizacije: Proizvodno podjetje.

Datum intervjuja: 29.7.2013

Trajanje intervjuja: 35 minut

Število zaposlenih: 530

Oznaka osebe v raziskavi: A

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (faze nakupnega procesa)?

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Kupujemo tedensko, ker imamo kontinuirano proizvodnjo, ki ves čas uporablja iste stvari. Ker nečemo imeti stvari na zalogi, kupujemo tedensko.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Skrbniki, planerji. Ti imajo točno določeno, koliko česa imajo lahko na zalogi in ko zaznajo, da je zaloga padla pod neko določeno količino, morajo naročiti naslednjo.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Tehnične službe.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Izključno nabava. Nek artikel se tehnično opredeli, potem pa komerciala in nabava poiščeta ponudbo pri najmanj treh dobaviteljih. Praviloma z enim ali dvema potekajo razgovori za dokončni dogovor. Razen pri strateških materialih, kjer imamo vedno dva dobavitelja.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

V nabavi se odločimo za nakup in ne rabimo potrditve s strani vodstva podjetja.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Kje se kupuje, jaz, kaj se kupuje, pa tehnične službe.

- Poteka ta proces formalno in organizirano (sestanki, predstavitve, analize) ali bolj neformalno?

Proces nabave poteka vedno formalno. Kot sem že povedala, v tehničnih službah zaznajo in opredelijo potrebo, za katero potem mi pri različnih dobaviteljih poiščemo ustrezne produkte.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Zaposleni v nabavi in skladiščniki.

- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije opravljajo v podjetju?

Nakupno središče šteje od 5 do 10 ljudi, 5 nas je zaposlenih v nabavi, jaz sem vodja nabave ostali so komercialisti ter 10 skladiščnikov.

- Kako se sestava nakupnega središča ob nakupu teh proizvodov razlikuje od sestave nakupnega središča pri nakupu drugih proizvodov?

Potrebo po nakupu vedno dobimo od tehničnih služb, ne glede na to, kje potreba nastane (ali v proizvodnji, razvoju, ali če gre za spremembo nekega artikla, če smo našli drugi artikel, ki je boljši, cenejši, itd.). Vedno gre čez tehnično službo. Potem pride plan s proizvodnje, toliko da se testira prva nulta serija ali ko artikel prvič pride v hišo. Imamo matrično organiziranost podjetja, en del spada pod proizvodnjo, en del pa spada pod nabavo. To pomeni, da je nek artikel ali material do trenutka, ko pride v skladišče in dokler se ne reši reklamacija, v domeni nabave. Od trenutka, ko je to skladiščeno, to že prevzame proizvodnja. Zaposleni v skladišču, predvsem skladiščniki, imajo dvoje nadrejene, dvoji jih ocenjujemo, čeprav ko narišemo matriko podjetja, padejo v proizvodnjo.

Tehnične službe torej tako kot tudi komercialisti sodelujejo pri vseh vrstah nabav. Sama nisem udeležena pri vseh nabavah. Če gre za neke manjše in nestrateške ter rutinske nakupe, jih znajo opraviti komercialisti tudi sami. Kar se pa tiče pomembnejših in strateških nabav, pa sem pri vseh polno prisotna.

Če je nabava strateška, potekajo stvari tako, da imamo vedno dva dobavitelja z enakimi »pravili igre«. Tudi stvari glede zalog, penalov, zamud so bolj dorečene. Medtem ko pri nestrateški robi ne kompliciramo – tam je neka okvirna pogodba z dobaviteljem. Če vemo, da lahko nekaj dobimo jutri, in tega ne dobimo, lahko to še vedno takoj dobimo kje drugje.

Pri vas imamo dve taki stvari, ki jih ne moremo dobiti jutri. Pisoarji, ki jih kupujemo pri vas, so bili točno izbrani in vemo, da se vozijo iz Poljske v Romunijo in iz Romunije v Slovenijo, zato imamo zaradi tega dva dobavitelja, če se slučajno kaj zgodi, da lahko nihamo oz. nevtraliziramo tveganje. PVC kanalizacija se da dobiti tudi drugje.

- Če gre za strateške izdelke, pri nakupu sodeluje tudi direktor?

Ne, o vsem odločam sama. Podpisnika pogodb sta pri podjetju vedno dva; jaz in direktor podpiševa vse pogodbe. Moram pa seveda pisati poročila. Mi sicer nimamo direktorja, ampak predsednika uprave, ker imamo lastnika v Avstriji in moramo poročati naprej.

Glede lastniške strukture; lastnik na Dunaju ima 5 proizvodenj v Evropi. Vsi, ki smo nabavniki, v okviru koncerna predstavljamo nabavni tim in jaz sem odgovorna tudi za tiste; kje, kaj in po kakšni ceni kupujem. Po eni strani sem samostojna, po drugi pa odgovarjam upravi, lastniku in revizijski hiši, ki pride dvakrat na leto.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Če je prva nabava, dobimo potrebo iz tehničnih služb. Mi artikel na tržišču poiščemo, ga poskušamo komercialno-tehnično obdelati, da bo optimalen. Običajno izberemo dva in pripeljemo vzorce. Zna se zgoditi, da vzorci niso možni, ker je treba naročiti kako orodje, zato je to včasih težko, ker moramo izbrati, s kom gremo v posel, ne da bi vedeli, kakšen je. Tu je kar nekaj usklajevanja, dogovarjanja, treba se je usesti skupaj in se dogovoriti zavse elemente nabave; količino, kvaliteto, logistiko, itd.

Če je stvar rutinska, je že v sistemu. To pomeni, da računalniški sistem sam javi, kdaj je količina padla, upošteva tudi potrebe in kar sam javi, kdaj moramo kaj naročiti. Sistem pripravi podatke, skladiščnik jih potrdi in nabavnik nabavi; je procesno sistemsko urejeno.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Zelo različno. Veliko preko interneta. Drugače pa že veliko stvari obvladamo in sistematično zbiramo podatke, da če že slučajno najdemo kako novo zadevo, se kar avtomatsko vrnemo na tistih 3, 4, 5, 6 dobaviteljev s tega področja, ki jih poznamo, in se istočasno obrnemo na vse. Mi ne delamo samo v slovenskem merilu, ampak po vseh okoliških državah. Veliko kontroliramo preko naših sestrskih podjetij, ki so na Slovaškem, Češkem, v Bosni in Rusiji, izmenjujemo si podatke. Lastnik je v Avstriji, in tam vse preverijo.

Na sejmih so velikokrat zelo specializirane stvari, vseh ne gremo pogledat, tako da ravno nekega dobavitelja na sejmih ne najdemo. V zadnjih nekaj letih se novi dobavitelji pri nas niso pojavili.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Preden začnemo delati, preverimo tveganje podjetja. Najprej zberemo ponudbe; za tiste, ki so primerne, preverimo bonitete podjetja. Četudi je ponudba najboljša in je boniteta slaba, ne gremo v sodelovanje. Se je že zgodilo, da smo predstavili dobavitelja avstrijskim lastnikom, in so potem oni izvrtali, da za tem podjetjem obstajajo povezane družbe, ki so negativne in so nam strogo odsvetovali sodelovanje s tem podjetjem. Potem pa so tu še kvaliteta, cena, da je kombinacija tega optimalna, količina (obstajati morajo varnostne zaloge) in logistika. Ti 4 elementi so vedno prisotni. Zraven so še plačilni pogoji, letni bonusi, in ko med sabo primerjamo dobavitelje, ne primerjamo neto cene, ampak vse finančne dobrobiti.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

To so tipična komercialna pravila. Ni pomembna samo cena, ampak tudi druge stvari.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena	1	2	3	4	5
Kvaliteta produktov	1	2	3	4	5
Blagovna znamka produktov	1	2	3	4	5
Zanesljivost dobavitelja	1	2	3	4	5
Prilagodljivost dobavitelja	1	2	3	4	5
Trženjsko komuniciranje dobavitelja	1	2	3	4	5
Kakovost poprodajnih storitev	1	2	3	4	5
Ugled podjetja	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Lokacija trgovine	1	2	3	4	5
Možnost dostave	1	2	3	4	5
Hitra dostava naročenih proizvodov	1	2	3	4	5
Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh	1	2	3	4	5

Strokovna usposobljenost prodajnikov_____1 2 3 4 5

Dobri plačilni pogoji_____1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. KAKOVOST

2. CENA

3. VARNOSTNA ZALOGA PRI DOBAVITELJU

4. FLEKSIBILNOST

5. FINANČNA STABILNOST DOBAVITELJA

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Plačilni pogoji; velikodelamo na tem. Mi si vedno izračunamo, koliko stane denar na banki, koliko ga dobimo, če predčasno plačamo. Borimo se za vsako decimalno skonta.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Tržne analize delamo vedno. Vsake toliko časa kaj iščemo za male artikle, pa tudi za velike. Recimo pred 10 leti smo imeli za neke produkte 5 dobaviteljev. Med časom gospodarskega razcveta so se podjetja začela kupovati med sabo, in smo potem imeli naprimer samo še 3 dobavitelje. Od teh je mogoče eden že propadel in imamo samo še 2. Kar se tiče slovenskih meril; okolje, v katerem živimo, naj bi se razvijalo, zato, če se le da, poskušam dati delo lokalnim podjetjem, ti imajo pravico dati zadnjo ceno. Ker smo Slovenci, bi vseeno rajši delali s slovenskimi podjetji, zato tuja podjetja pridejo na vrsto komaj za slovenskimi. Od tujih podjetjih so najprej na vrsti bližnje države, predvsem nemško govoreče. Dosti damo tudi na tveganje. V proizvodnji si ne moremo privoščiti tega, da bi nekdo jutri rekel, da nam ne more več dobavljati. Dobavitelje ves čas preverjamo; njihove bonitete, če so slabe, zahtevamo tudi finančne izkaze in finančna mnenja. Dvakrat na leto preverjamo finančno stanje slovenskih podjetij, za tuja podjetja podatke težko dobimo. Malo damo na neko čustveno noto, kdo nam je všeč, in kdo ne, bolj nam je pomembno kaj kdo predstavlja za našo proizvodnjo.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Še bolj vneto iščemo bonitete in preverjamo tveganje. Pogosto intervjujamo prevoznike, ali so zadovoljni, ali dobijo plačo, ali se kaj dogaja, tako neformalno dobimo podatke o podjetju.

- Kateri drugi dejavniki okolja (pravni, politični, gospodarski...) še vplivajo na vaše nakupne odločitve?

Pravni ne, politični v našem koncu tudi ne, gospodarski pa. Recimo če pogledamo Bosno; vemo, da je tam velika plačilna nedisciplina. Tam še bolj pogledamo kaka so podjetja, informacije poskušamo dobiti ne le iz podjetja, ampak iz okoliša, kdo je človek, s katerim delamo, kdo je lastnik. V Sloveniji imaš pogodbo in veš, da te to ščiti, za Bosno pa je to vprašljivo, saj stvari na meddržavnem nivoju niso ravno opredeljene.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Moramo biti usklajeni. Naše cilje, strategijo, vizijo in poslanstvo imamo napisano, to pomeni, da nam je vse to znano. Vsako leto si postavimo cilje nabave, ki so konkretno napisani v številkah, in vsako četrletje ugotavljamo kje smo glede na cilje; smo znižali cene, koliko je reklamacij, ali so v okviru, ki smo si ga zadali, ali so zaloge v mejah (do 3 milijone evrov) ... Cilje si postavljamo sami.

Tip podjetja/organizacije: Proizvodno in trgovinsko podjetje.

Datum intervjuja: 18.9.2013

Trajanje intervjuja: 20 minut

Število zaposlenih: 150; 17 v trgovini

Oznaka osebe v raziskavi: B

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (faze nakupnega procesa)?

Večina nabav je utečenih in jih vršimo preko glavnega dobavitelja, to je Merkur. Ker je Merkur zadnja leta v krizi, smo se mogli znajti in najti drugačne poti. Vse, kar je v katalogih Merkurja, moramo mi imeti v trgovini. Kar pa niso ti akcijski izdelki, nabavljamo prosto na trgu. Izberemo jih glede na ceno, to je prvotnega pomena, izberemo najcenejše. Na primer pred 5 leti smo imeli 10 dobaviteljev, danes jih imamo nekaj čez 120. Vedno moramo iskati nove dobavitelje.

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Nabavljamo vsakodnevno. Imamo toliko različnih potreb; recimo ena je za trgovino, tu prodajalci naročajo na podlagi pregleda polic. Druga so dnevna naročila na podlagi obrtnikov, ki pridejo z zahtevami, in če tega nimamo na zalogi, moramo naročiti. Tretja so interna naročila, ki jih dobimo od naših vodij gradbišč. Četrta so pa tranzitna naročila za naše kooperante. Naročamo torej na podlagi trenutnih potreb.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Stranke, prodajalci na podlagi ponudbe, povpraševanja. Za akcije iz Merkurjevih katalogov se naroča zbirno; od njih dobimo seznam artiklov, ki jih naročamo en mesec vnaprej, to so sezonski artikli, mesečne akcije.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Stranke točno vejo kaj želijo, če ne, jim pa priporočamo.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Jaz in tudi prodajalci. V trgovino pride komercialist, predstavi neke produkte, in se potem skupaj dogovorimo za detajle.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

Jaz. Nakupa mi noben ne rabi potrditi.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Kar se tiče prodajnega centra, jaz.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Jaz, prodajalci, vodje gradbišč, komerciala na upravi.

- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije opravljajo v podjetju?

Sedem, vodje projektov, komerciala na upravi, prodajalci.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Predstavljajo se sami tako, da pridejo k nam in predstavijo svoje proizvode. Tiste, ki so monopolisti, najdemo sami preko sejmov in interneta, vendar je takih zelo malo, saj je konkurenca zelo velika.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Daleč najbolj pomembna je cena. Pomembni so tudi kvaliteta, dobavni rok in plačilni pogoji. V splošni strategiji imamo standard; imamo obrazec, kako izbiramo dobavitelje.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena_____1 2 3 4 5

Kvaliteta produktov_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Blagovna znamka produktov_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Zanesljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Prilagodljivost dobavitelja_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____	1	<u>2</u>	3	4	5
Kakovost poprodajnih storitev_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Ugled podjetja_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Dobri medsebojni odnosi_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Lokacija trgovine_____	<u>1</u>	2	3	4	5
Možnost dostave_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Hitra dostava naročenih proizvodov_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava letih_____	<u>1</u>	2	3	4	5
Strokovna usposobljenost prodajnikov_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Dobri plačilni pogoji_____	1	2	3	4	<u>5</u>

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. CENA

2. DOBRI PLAČILNI POGOJI

3. ROK DOBAVE

4. KVALITETA

5. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Cenim, da navedejo cene za material, po katerem povprašujem in da je na koncu napisan rok dobave, ponavadi se to kar spregleda ali pa napišejo »po dogovoru«. Želimo, da se napiše: 2 dni od naročila, na zalogi, lahko dostavimo v enem tednu, itd. To večina dobaviteljev izpušča, in potem sledi nepotrebno klicanje, pisanje in preverjanje.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Tisti, ki ni bil zanesljiv, več ni naš dobavitelj.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Kriza je vplivala na celotno podjetje, ne samo na nabavo. Nabavljamo vedno predrago, prodajamo pa prepoceni. Ni več te cenovne politike, vsak ponuja vsem iste pogoje in ni tako, kot je bilo, ali kupiš za 5000 evrov materiala ali pa za 50000 evrov, dobiš enako ceno in pogoje. Dobavitelji nimajo prave cenovne politike do različno velikih in različno pomembnih kupcev.

Tip podjetja/organizacije: Trgovinsko podjetje.

Datum intervjuja: 18.9.2013

Trajanje intervjuja: 20 minut

Število zaposlenih: 140

Oznaka osebe v raziskavi: C

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (faze nakupnega procesa)?

Nabava poteka po segmentih; za veleprodajo nabavljamo ali na zalogo ali po naročilu, odvisno od blagovne skupine. Za maloprodajo pa vršimo nabavo enkrat tedensko, naročila se oddajajo vsakodnevno, naročimo pa enkrat na teden.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Potrebo zaznajo prodajalci v trgovini glede na asortiman, ki ga imajo v trgovini ali na zalogi.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Zaposleni v trgovini glede na povpraševanje iz tržišča.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Dobavitelje iščejo v nabavi, se pravi v sektorju veleprodaje, kjer se tudi dogovarjamo za pogodbe z dobavitelji in za nabavne pogoje.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

Konkretno se za nabavo odločim jaz.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Jaz.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Trgovci v okviru povpraševanja, ki ga dobijo iz tržišča. Zahteve dajo na nabavno službo, ki potem uredi vse potrebne informacije.

- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije opravljajo v podjetju?

Članov je približno 10. Po funkcijah so to prodajalci in vodja prodaje.

- Kako se sestava nakupnega središča ob nakupu teh proizvodov razlikuje od sestave nakupnega središča pri nakupu drugih proizvodov?

Kadar produktov ne poznamo, zahtevamo izobraževanje od ponudnikov, da se seznanimo z artikli. Pri rednih nabavah je stvar že rutinska.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Preko interneta, najboljša pa je predstavitev artiklov v živo. Poslužujemo se tudi raznoraznih sejmov s področja vodovoda in ogrevanja, ocenimo kateri produkti bi bili zanimivi za tržišče, jih uvrstimo v naše prodajne module, ostalo pa je odvisno od povpraševanja.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Cena, kvaliteta, rok dobave, primernost asortimana (ali ga je možno iztržiti), proizvajalec; bolj kot je proizvajalec svetovno poznan, lažje se blagovna skupina proda. Tu je zelo pomembna tudi poprodajna storitev (servis).

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Kaj je pomembno se odloči nabavna služba.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena_____1 2 3 4 5

Kvaliteta produktov_____1 2 3 4 5

Blagovna znamka produktov_____1 2 3 4 5

Zanesljivost dobavitelja_____1 2 3 4 5

Prilagodljivost dobavitelja_____1 2 3 4 5

Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____1 2 3 4 5

Kakovost poprodajnih storitev_____1 2 3 4 5

Ugled podjetja_____1 2 3 4 5

Dobri medsebojni odnosi_____1 2 3 4 5

Lokacija trgovine_____1 2 3 4 5

Možnost dostave_____1 2 3 4 5

Hitra dostava naročenih proizvodov_____1 2 3 4 5

Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____1 2 3 4 5

Strokovna usposobljenost prodajnikov_____1 2 3 4 5

Dobri plačilni pogoji_____1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. BLAGOVNA ZNAMKA PRODUKTA

2. KVALITETA

3. CENA

4. UGLED PODJETJA

5. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Vsi faktorji, ki smo jih prej omenili, so zelo pomembni. Najbolj pomembna je razlika v ceni, iščemo čimvečjo in čimboljšo dodano vrednost.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Pretekle izkušnje so zelo pomembne. Tam, kjer imamo zelo dobre odnose, poskušamo odnose izboljšati. Tam, kjer imamo slabe odnose, pa poskušamo dobavitelje zamenjati.

- Dajete prednost obstoječim dobaviteljem ali vedno preverite več možnih dobaviteljev?

Vedno iščemo nove dobavitelje, ne glede na blagovno znamko, velikost, ker v nabavi je enostavno treba imeti široko odprte oči in »nonstop« iskat nove produkte.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejetje vaše nakupne odločitve kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?

Cenejšim produktom nismo tako naklonjeni, ker pri prodaji ni odločilni faktor cena. Je pa odvisno od tega, s katero ciljno skupino delamo. Dobro je, da imaš v svoji ponudbi zelo širok izbor ponudbe od nižje cenovnih, srednje cenovnih, do višje cenovnih artiklov, odvisno od kupne moči tistega, ki išče neke produkte.

- Kateri drugi dejavniki okolja (pravni, politični, gospodarski...) še vplivajo na vaše nakupne odločitve?

Zaenkrat nobeni.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Strategije sovpadajo. Nabavna strategija je podobna strategiji podjetja; delati z zanesljivimi dobavitelji, kjer lahko pokrivamo osnovne stroške, širimo prodajo in ustvarjamo neko dodano vrednost, katera je zanimiva za podjetje.

9.) Sem pozabil omeniti še kakšen nakupni dejavnik, ki je pomemben za vaše podjetje?

Mislim, da smo omenili vse dejavnike.

Tip podjetja/organizacije: Proizvodno in trgovinsko podjetje.

Datum intervjuja: 9.7.2013

Trajanje intervjuja: 45 minut

Število zaposlenih: skupno 135; 28 v trgovini

Oznaka osebe v raziskavi: D

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (faze nakupnega procesa)?

Naša maloprodaja temelji na dveh segmentih in sicer na prodaji grobih gradbenih materialov tu v Puconcih in na prodaji keramike v Murski Soboti. Nabavne poti so selekcionirane na podlagi analize nekih blagovnih znamk. Najprej se naredi analiza trga in na podlagi te analize ugotovimo, katere blagovne znamke potrošniki najrajši kupujejo. Na podlagi rezultatov analize trga se lotimo dobaviteljev, kateri dobavljajo produkte želene blagovne znamke. Poskušamo spremljati prodajo teh blagovnih znamk na trgu, ter cenovne politike teh dobaviteljev. Ponavadi naredimo tri do štiri analize trga blagovnih znamk sorodnih

dobaviteljev najbolj zelenih ali prodajanih blagovnih znamk po različnih geografskih področjih. Glede na različne regije v Sloveniji se različne blagovne znamke tudi različno prodajajo. Baunit se pri nas v Prekmurju prodaja najboljše, na Primorskem pa najslabše, se pravi tudi regijsko je potrebno razlikovati kje se katera blagovna znamka najboljše prodaja. Eden izmed razlogov, zakaj je Baunit v Prekmurju najbolj uspešen, je, da so ljudje iz tega področja dosti emigrirali v Avstrijo, kjer je Baunit prisoten že od prej. Tako je npr. Baunit prihajal na naš trg preko Prekmurja. Na podlagi tega, da so ljudje iz prekmurskega področja že navajeni na BZ Baunit, sem se jaz odločil, da bo to naša BZ teh proizvodov za to področje. Ponavadi je večina dobaviteljev za isti material cenovno primerljivih, vendar je potrebno imeti za vsak produkt vsaj dva, če ne tri različne BZ in dobavitelje, da se lahko prilagajaš in tudi kupcu in mu ponudiš različne BZ, večjo širino imaš, bolj si uspešen, več strank lahko zadovoljuješ. Pomembno je, da imaš vsaj dva strateška dobavitelja, katera ti prodaja največ, ter tudi ostale manjše, da lahko dodatno ponudiš stranki. Prvi kriterij, katerega zasledujemo pri nabavi nove BZ je, da stranke iščejo te BZ.

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Skoraj vsak dan.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Potrebo zaznam jaz in prodajalci.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno?

Pretežno stranke. Stranke diktirajo, katere blagovne znamke se bodo nabavljale. Kar se tiče strateških BZ, prodajajo vse dobre trgovine enake BZ. Razlikujejo se pa po prodaji različnih BZ po različnih področjih, kot sem že omenil, na različnih geografskih področjih se različne BZ različno prodajajo.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Načeloma vodja maloprodaje, v tem primeru sem to jaz. Sam ocenjujem ponudbe in naredim izbor ponudb, katere bomo sprejeli. V veliko primerih se pa zgodi, da niso pomembni samo standardni kriteriji za sprejem neke nakupne odločitve, ampak je potrebno upoštevati še medsebojne kompenzacije z drugimi podjetji. Mi kupujemo od njih, oni od nas in tako prihaja do nekih sinergij.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

Načeloma vodja maloprodaje, na kolegiju se določijo pravila igre, splošni pogoji ter naše želje, katere tudi predstavimo dobaviteljem, pri sami nakupni odločitvi pa se odločam jaz sam.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Načeloma vodja maloprodaje.

- Poteka ta proces formalno organizirano(sestanki, predstavitve, analize) ali bolj neformalno?

Bolj neformalno, vendar v večini primerov dobavitelji poiščejo nas. Predvsem, ko pridejo na trg kake novosti.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

Za vse je odgovoren vodja maloprodaje. Kar se tiče prodajalcev v trgovini, v sam proces odločanja o nabavi in izbiranja ponudb niso vključeni, se pa večkrat pomenimo, če nam kaj manjka oziroma kaj bi bilo tisto v trgovini kaj nam manjka.

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Jaz in prodajalci. Torej ena do tri osebe.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov(prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Neposredno pri nabavi načeloma vedno delam sam, kot sem omenil posredno včasih tudi prodajniki. Kar se tiče prvih nakupov, jih je bolj malo, namreč 90 procentov dobaviteljev je potrjenih, preverjenih in z njimi dlje časa sodelujemo.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Večina je tako ali tako potrjenih. Večina izmed dobaviteljev je tudi naših kupcev, tako da neke potrebe po iskanju informacij ni. Preko interneta informacij skoraj da ne zbiramo.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Sigurno, da je najbolj pomembna blagovna znamka produkta, vemo da vsi radi vozimo BMW, Mercedese, radi imamo dobre blagovne znamke. Tako na podlagi analize trga določimo, katera je tista blagovna znamka, katero boš z najmanj truda dobro prodajal. Drugi pogoj je cenovna politika, pod kakšnimi pogoji ti dobavitelji dobavljajo produkte in tretji kot tudi skoraj zadnji je konstantnost nabav, točnost nabav ter korektnost dobavitelja, da se drži dogovora. Pomemben pa je tudi dober servis v primeru reklamacij. Kar se tiče dobaviteljev, je od tistih 90%, s katerimi delamo že 17 let, 70% ostalo enakih.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Minimalna pravila določi uprava podjetja, vse ostalo pa določim jaz, vodja maloprodaje.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Kvaliteta produktov_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Blagovna znamka produktov_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Zanesljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Prilagodljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Kakovost poprodajnih storitev_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Ugled podjetja_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Dobri medsebojni odnosi_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Lokacija trgovine_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Možnost dostave_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Hitra dostava naročenih proizvodov_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Strokovna usposobljenost prodajnikov_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Dobri plačilni pogoji_____	1	2	3	4	<u>5</u>

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. BLAGOVNA ZNAMKA PRODUKTOV

2. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

3. PRILAGODLJIVOST DOBAVITELJA

4. KAKOVOST POPRODAJNIH STORITEV

5. DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Cenovna politika dobavitelja. Važno je, da dobavitelj spoštuje nek kodeks dobrega poslovanja in trgovinam in obrtnikom ne prodaja produktov pod istimi pogoji.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Načeloma dajemo prednost obstoječim dobaviteljem, seveda če so odnosi dobri, če ne se sodelovanje hitro konča. Drugače pa obstoječim dobaviteljem damo vedeti, da konkurenca pritiska, ter da nam morajo dati najboljše možne pogoje.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Gospodarska kriza ni bistveno vplivala na naše nakupne odločitve. Izgubili smo dva večja dobavitelja, ker sta šla v stečaj. Vendar nas to ni prizadelo, saj imamo za pomembne produkte vedno vsaj dva strateška dobavitelja, ter še dva do tri rezervne. Cenejšim produktom zaradi krize nismo bolj naklonjeni, za nas je še vedno najpomembnejša blagovna znamka produktov.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Naša usmeritev je, da zadovoljimo potrebe kupca z najbolj kakovostnimi produkti. Temu sledi, da tudi nabavljamo najbolj kvalitetne produkte.

9.) Sem pozabil omeniti še kakšen nakupni dejavnik, ki je pomemben za vaše podjetje?

Želimo doseči, da bi bilo čim manj kompenzacij ter čim več plačila z gotovino. Tako bi prosti trg ponudbe in povpraševanja najlepše deloval. Sedaj smo namreč primorani nabavljati produkte od nekaterih naših kupcev, kateri ne morejo poravnati svojih obveznosti, ter tako obveznosti in terjatve medsebojno kompenziramo.

Tip podjetja/organizacije: Obrtnik.

Datum intervjuja: 30.7.2013

Trajanje intervjuja: 15 minut

Število zaposlenih: 1

Oznaka osebe v raziskavi: E

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine(faze nakupnega procesa)?

Grem do stranke, vidim koliko materiala potrebujem, to nabavim in tudi razknjižim vse naenkrat. Ko kupim prvič, pogledam, kje je izdelek narejen. Danes je večinoma vse narejeno na Kitajskem, sam raje kupim evropske izdelke, nemške. Gledam na kvaliteto, saj če je slab izdelek, imaš lahko težave pri stranki. Informacije zbiram po trgovinah, pogledam izdelke. Včasih se pozanimam tudi na internetu; kako izdelek izgleda, kake so specifikacije.

Pomembna je cena, kvaliteta, pogledam tudi, če ima kdo kake izkušnje s tem izdelkom (komentarji na internetu, pri kolegih v istem poslu).

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

Vse delam sam.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Informacije zbiram po trgovinah, pogledam izdelke. Včasih se pozanimam tudi po internetu.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Gledam najprej na kvaliteto, potem na ceno. Pretekle izkušnje z dobavitelji so pomembne, vsa leta imam iste dobavitelje.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Odločam se sam.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena	1	2	<u>3</u>	4	5
Kvaliteta produktov	1	2	3	<u>4</u>	5
Blagovna znamka produktov	1	2	<u>3</u>	4	5
Zanesljivost dobavitelja	1	2	3	<u>4</u>	5
Prilagodljivost dobavitelja	1	2	3	<u>4</u>	5
Trženjsko komuniciranje dobavitelja	1	2	<u>3</u>	4	5
Kakovost poprodajnih storitev	1	2	3	<u>4</u>	5
Ugled podjetja	1	2	<u>3</u>	4	5
Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	<u>4</u>	5
Lokacija trgovine	1	2	3	<u>4</u>	5
Možnost dostave	1	2	3	<u>4</u>	5
Hitra dostava naročenih proizvodov	1	2	3	<u>4</u>	5

Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____1 2 3 4 5

Strokovna usposobljenost prodajnikov_____1 2 3 4 5

Dobri plačilni pogoji_____1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. KAKOVOST PRODUKTOV

2. ZANESLJIVOST PRODUKTOV

3. CENA

4. PLAČILNI POGOJI

5. REKLAMACIJSKI POSTOPKI

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Hitri reklamacijski postopki.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Dobri odnosi so pomembni, brez njih ne gre.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Pri poslu se pozna gospodarska kriza, ljudje malo bolj gledajo na cene. Jaz še vedno vztrajam pri kvaliteti, ne kupujem cenejših izdelkov. Če stranka želi cenejše izdelke, si jih sama nabavi in potem jaz na to ne dam nobene garancije.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Moj cilj je, da stranki naredim delo čimbolj kvalitetna, da so stranke zadovoljne in me potem tudi priporočijo dalje.

9.) Sem pozabil omeniti še kakšen nakupni dejavnik, ki je pomemben za vaše podjetje?

Mislím, da sva omenila vse.

Tip podjetja/organizacije: Proizvodno podjetje.

Datum intervjuja: 9.7.2013

Trajanje intervjuja: 55 minut

Število zaposlenih: 211

Oznaka osebe v raziskavi: F

DELNO DOVOLIL SNEMANJE

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine(faze nakupnega procesa)?

V proizvodnji delavci zaznajo potrebo po določenem materialu, katero potem posredujejo svojemu nadrejenemu. Nadrejeni sporoči potrebo po določenih produktih enemu izmed 4 vzdrževalcev, ki nato informacije posredujejo zaposlenemu v nabavi. Ta pa produkte naroči večinoma iz seznama obstoječih dobaviteljev.

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Produktiz vidika tehnične trgovine v našem poslovnem procesu niso ključni. Uporabljamo jih za podporo proizvodnji oziroma jih potrošimo. Nabava tehničnih produktov poteka pri nas zelo rutinsko, nabavljamo jih vsaj enkrat tedensko.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Kar se tiče funkcionalnih zahtev jih v grobem opredelijo vzdrževalci. Vse ostale zahteve pa opredeli nabavna služba, katere so v primeru tehničnih produktov zelo rutinske in vnaprej znane.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Imamo seznam obstoječih dobaviteljev. Kar se tiče novih, jih išče nabavna služba. Imamo tudi sistem ocenjevanja dobaviteljev po sistemu A,B,C. Ko nek dobavitelj doseže oceno C, ga izločimo iz seznama dobaviteljev in praviloma več ne poslujemo z njim.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

Za nakup se odloči nabavna služba, natančneje zaposleni v nabavi. Ko pa gre za nevsakdanje nabave, pa nabavo potrdi vodja nabave. V skrajnem primeru, ko gre za strateške nakupe velikih vrednosti, nabavo potrdi direktor podjetja.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Odkvisno. Če gre za manjši ali rutinski nakup, referent v nabavi. Če pa gre za kaj bolj zapletenega, vodja nabave.

- Poteka ta proces formalno in organizirano(sestanki, predstavitve, analize) ali bolj neformalno?

Za manjše in nestrateške produkte poteka proces nabave bolj neformalno.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Vzdrževalci, referent v nabavi in vodja nabave.

- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije opravljajo v podjetju?

Največ 6 članov. Vzdrževalci, referenti v nabavi in vodja nabave.

- Kako se sestava nakupnega središča ob nakupu teh proizvodov razlikuje od sestave nakupnega središča pri nakupu drugih proizvodov?

Pri nakupu strateških proizvodov je zmeraj prisoten vodja nabave. Pri nakupu tehničnih produktov pa večinoma vzdrževalci in referent v nabavi.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

V rutinskih nakupih nabavni referent sam izvaja nabave, glede na plane proizvodnje in glede na druge potrebe, katere zaznajo vzdrževalci v proizvodnji. Pri zapletenejših nabavah pa sodeluje še vodja nabave in strokovni sodelavec, če je seveda to potrebno.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Preko interneta. Včasih so nas trgovski potniki dnevno obiskovali s katalogi in raznimi predstavitvami, danes je tega manj.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri?

Glavno merilo je kvaliteta, kar velja za naše strateške produkte, namreč delamo v živilsko predelovalni industriji, kjer je kvaliteta produktov zelo pomembna. V segmentu nabav tehničnih produktov, v katerem deluje tudi vaše podjetje pa nam je pomembna tudi bližina trgovine, ter hitra dostava produktov ter prilagodljivost.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

V podjetju imamo opredeljeno splošno strategijo podjetja, kateri sledi tudi nabavna, obe pa temeljita na kvaliteti naših produktov.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena _____ 1 2 3 4 5

Kvaliteta produktov _____ 1 2 3 4 5

Blagovna znamka produktov _____ 1 2 3 4 5

Zanesljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	5
Prilagodljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	5
Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____	1	2	3	4	5
Kakovost poprodajnih storitev_____	1	2	3	4	5
Ugled podjetja_____	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi_____	1	2	3	4	5
Lokacija trgovine_____	1	2	3	4	5
Možnost dostave_____	1	2	3	4	5
Hitra dostava naročenih proizvodov_____	1	2	3	4	5
Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____	1	2	3	4	5
Strokovna usposobljenost prodajnikov_____	1	2	3	4	5
Dobri plačilni pogoji_____	1	2	3	4	5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. KVALITETA PRODUKTOV

2. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

3. PRILAGODLJIVOST DOBAVITELJA

4. DOBRI PLAČILNI POGOJI

5. UGLED PODJETJA

5.) Kaj Vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Točnost dobav in prilagodljivost, ter dostava točno ob času, ko proizvode potrebujemo. Skladiščenje povzroča dodatne stroške, katerim se poskušamo izogibati. Naši nabavniki vedo že vnaprej, da bodo nekatere produkte potrebovali približno čez tri tedne. Vendar ne vedo natančno kdaj, zato nam je pomembno, da se nam dobavitelj prilagaja, in ko pride do kakšnih nujnih naročil, ni problem nečesa dobaviti v nedeljo, na praznik ali včasih tudi v manj kot enem dnevu.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Močno, imamo seznam obstoječih in strateških dobaviteljev. Dobavitelje tudi ocenjujemo in rangiramo v tri kategorije A, B, C. Ko nek dobavitelj doseže C skupino, praviloma prenehamo sodelovati z njim. Tako, da če enkrat ali dvakrat ni tako kot smo se dogovorili, padeš v C kategorijo in naše sodelovanje se preneha. Ne moremo si privoščiti, da bi zaradi nezanesljivega dobavitelja morali prekiniti proizvodnjo. Kajti če prekinemo proizvodnjo v času največje sezone, produkti ne grejo na trg, kar pa je nekaj najhujšega. Kar se tiče novih dobaviteljev pa je tako: nabavniki smo vsak dan v iskanju in preverjanju nečesa novega in boljšega.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Na naše odločitve je vplivala tako, da je manj povpraševanja po naših produktih, zaradi manjše kupne moči, posledično tudi mi kupujemo manj surovin.

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejetje vaše nakupne odločitve kaj spremenila?

Naša merila se niso spremenila, nam je še vedno glavno merilo kvaliteta naših produktov. Od tega ne odstopamo, zato tudi kupujemo kvalitetne produkte.

- Kateri drugi dejavniki okolja (pravni, politični, gospodarski...), še vplivajo na vaše nakupne odločitve?

Problem je gospodarska kriza, bomo videli kaj nam bo prinesel dvig DDV-ja. Pomembno za naše nakupe so tudi krizna žarišča po svetu kot je Sirija in Egipt, kjer nabavljamo surovine. Če pride do prekinitve dobave surovin iz teh območij, lahko to za nas pomeni zelo resno situacijo.

Tip podjetja/organizacije: Obrtnik.

Datum intervjuja: 19.9.2013

Trajanje intervjuja: 15 minut

Število zaposlenih: 7

Oznaka osebe v raziskavi: G

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (faze nakupnega procesa)?

Nabava poteka glede na projekte. Ko imamo pred sabo nek projekt, nabavimo material glede na to koliko materiala imamo na zalogi (nabavimo razliko).

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Vsaj dvakrat tedensko, oziroma odvisno od potrebe.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Sam in tudi delavci. Robo delimo na vsakodnevno (uporabljamo vsak dan) in na specialne stvari.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Naročnik.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

Sam.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije opravljajo v podjetju?

Štiri; direktor, prokurist in vodje skupin.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Načeloma se da povpraševanje potencialnim dobaviteljem in tam, kjer izposluješ najboljše pogoje (ceno, plačilne pogoje, dobavo), nabavimo. Za blago, ki je stvar vsakodnevne dobave pa že vemo, kje so najboljši pogoji.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Internet, posvet z ljudmi, ki delajo v isti dejavnosti.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Cena, dobavljivost, plačilni pogoji.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Jaz osebno.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena _____ 1 2 3 4 5

Kvaliteta produktov_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Blagovna znamka produktov_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Zanesljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Prilagodljivost dobavitelja_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____	1	<u>2</u>	3	4	5
Kakovost poprodajnih storitev_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Ugled podjetja_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Dobri medsebojni odnosi_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Lokacija trgovine_____	1	<u>2</u>	3	4	5
Možnost dostave_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Hitra dostava naročenih proizvodov_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Strokovna usposobljenost prodajnikov_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Dobri plačilni pogoji_____	1	2	3	4	<u>5</u>

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

2. CENA

3. KVALITETA PRODUKTOV

4. DOBRI PLAČILNI POGOJI

5. HITRA DOSTAVA NAROČENIH PROIZVODOV

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Dolgoročno sodelovanje, zaupanje.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

- Dajete prednost obstoječim dobaviteljem ali vedno preverite več možnih dobaviteljev?

Če ni potrebno, ne menjamo dobaviteljev. Če z nekom dobro sodelujemo, ni razloga, da bi ga menjali. Rajši se dogovarjamo z obstoječim dobaviteljem. Gre za to, da si vsi ustvarimo kvalitetne pogoje, da lahko preživimo. Pomembna je podpora; da delamo timsko. Če daš končnemu kupcu večji rabat kot posredniku, to ni dober odnos. Tu je potem veliko krhanja odnosov.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Pozna se, da imajo dobavitelji manjše zaloge, vsi bolj pazijo na plačila in izterjave. Mi smo pa tisti, ki nosimo največje breme, mi od kupcev težko kaj izterjamo, plačujemo pa po zahtevah dobaviteljev. Nimamo pa manj dela, le cene so nižje.

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejetje vaše nakupne odločitve kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?

Nismo bolj naklonjeni cenejšim produktom, na trgu smo se našli v kvalitetni ponudbi in kvalitetne ponudbe ne moremo imeti s cenejšimi produkti. Ne moremo si privoščiti lapsusov na področju kvalitete zaradi cene.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Ne nižamo cene na račun kvalitete.

Tip podjetja/organizacije: Trgovinsko podjetje.

Datum intervjuja: 10.7.2013

Trajanje intervjuja: 20 minut

Število zaposlenih: 23

Oznaka osebe v raziskavi: H

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine (Faze nakupnega procesa)?

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Nabavljamo vsak dan, večkrat dnevno, različne materiale. Proces nabave se odvija glede na prodajo materiala; več prodamo, več stvari je treba nabaviti. Nekaj stvari se naroča dnevno, nekaj tudi tedensko.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Potrebo po nabavi zazna prodajno osebje, največ nabave pa opravi sam. Nakup zahtevam jaz, v ostalih poslovalnicah pa vodje poslovalnic oziroma predstojniki oddelkov.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Naše prodajno osebje je tako strokovno, da ve kaj in koliko naročiti, tu jim prepuščamo proste roke, s tem da so neke omejitve; količine naročila morajo biti v nekem okviru, ne sme se kar »brezglavo« naročati nekih velikih količin.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Veliko dobaviteljev je strateških, so dolgoročni dobavitelji, s katerimi so sklenjene dolgoročne pogodbe. Ostale dobavitelje pa iščemo sproti, pošiljajo se povpraševanja, in se odloči glede na ceno, prodajne pogoje, in se tako včasih tudi pojavi kak novi dobavitelj. Pomembno je, da je dobavitelj fleksibilen, da so nabavni pogoji, cena in plačilni pogoji dobri.

- Kdo se odloči za nakup in ali mu mora ta nakup še kdo potrditi?

Za nakup materiala se odločam izključno jaz, nakupa mi ne rabi potrditi nihče.

- Poteka ta proces formalno in organizirano (sestanki, predstavitve, analize) ali bolj neformalno?

Določijo se termini, na katere je povabljen dobavitelj, tam se določijo pogoji in tudi sklne pogodba. Po premisleku se potem tudi odločimo za dobavitelja.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Poleg mene in prodajnega osebja so vključeni tudi skladiščniki, ki iz prve roke vidijo kaj je potrebno nabaviti.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Če gre za večje stvari, vnaprej predebatiramo kaj in kakšne količine bomo nabavili, ker ne vemo, kako se bo izdelek prijel na trgu, kaka bo prodaja. Tako da je v tem primeru odločitev skupna, ne odloča se posameznik. Če material ni ključno ali finančno pomemben, se tisti, ki je za to nabavo odgovoren, sam odloči kje se nabava opravi.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Preverimo bonitete in resnost dobavitelja, pozanimamo se, če že kdo nabavlja pri teh dobaviteljih, če so to domači dobavitelji, itd.

- Kdo vse pridobiva informacije in iz katerih trženjsko-komunikacijskih virov?

Internet, mediji.

- Kako je razvoj informacijske tehnologije vplival na zbiranje informacij o možnih dobaviteljih?

Lažje pridemo do podatkov.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Pomembna je zanesljivost, cena, dobavni roki, zaloga, plačilni pogoji, resnost dobavitelja. Če se pri nekemu odločiš za nakup, se dogovarjaš za več časa, ne gre za enkratno nabavo, zato mora to funkcionirati.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Za te stvari imam kar prosto pot in o tem lahko odločam sam.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena	1	2	3	4	5
Kvaliteta produktov	1	2	3	4	5
Blagovna znamka produktov	1	2	3	4	5
Zanesljivost dobavitelja	1	2	3	4	5
Prilagodljivost dobavitelja	1	2	3	4	5
Trženjsko komuniciranje dobavitelja	1	2	3	4	5
Kakovost poprodajnih storitev	1	2	3	4	5
Ugled podjetja	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Lokacija trgovine	1	2	3	4	5
Možnost dostave	1	2	3	4	5
Hitra dostava naročenih proizvodov	1	2	3	4	5
Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh	1	2	3	4	5
Strokovna usposobljenost prodajnikov	1	2	3	4	5

Dobri plačilni pogoji _____ 1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. CENA

2. KVALITETA PRODUKTOV

3. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

4. PRILAGODLJIVOST DOBAVITELJA

5. STROKOVNA USPOSOBLJENOST PRODAJNIKOV

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Dobri plačilni pogoji, in da jih dobavitelj ne krši. Da prodaja trgovinam, ima do trgovine korekten odnos in da obrtniki ne morejo dobiti produktov pod istimi pogoji kot trgovina. To je tista cenovna politika vsakega proizvajalca; da ne krši kodeksa dobrega poslovanja.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

- Dajete prednost obstoječim dobaviteljem ali vedno preverite več možnih dobaviteljev?

Načeloma dajemo prednost obstoječim dobaviteljem, vendar jih opozarjamo, da je konkurenca močna in si s tem nekako izboljšujemo pozicijo pri vsakem dobavitelju.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Izgubili smo dva proizvajalca, ker sta šla v stečaj, drugače pa kriza ni posebno vplivala na odločitve. Navadno imamo po dva strateška dobavitelja za en material in še dva ali tri v rezervi, tako da z nabavo v času krize nismo imeli posebnih težav.

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejetje vaše nakupne odločitve, kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?

Ne, še vedno je najbolj pomembna blagovna znamka, ne glede na krizo, ker ne želimo biti najcenejši, ampak najbolj kvalitetni.

- Kateri drugi dejavniki okolja (pravni, politični, gospodarski...), še vplivajo na vaše nakupne odločitve?

Dvig DDV-ja ni imel posebnega vpliva. Je pa na račun dviga DDV-ja prišlo do porasta prodaje za 10% v mesecu juniju. Bo pa sedaj to obdobje pokazalo, če je bil dvig upravičen ali ne. Mislim pa, da se bo pri prodaji to malo poznalo.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Usmeritev te trgovine je zadovoljiti kupca s kvaliteto materiala, tega se držimo in to se je tudi pokazalo kot uspešna pot. Glede na gospodarsko krizo smo nekje na polovici te poti. Pri nas se ugotavlja, da je ta pot prava, saj nam je prodaja iz leta 2008 do danes padla za 8%, vsem ostalim proizvajalcem, dobaviteljem in trgovinam pa je padla za 30–50%.

9.) Sem pozabil omeniti še kakšen nakupni dejavnik, ki je pomemben za vaše podjetje?

Osebnostno stremim k temu, da bi bilo čim manj kompenzacije, čim več plačila z gotovino, saj danes z večino dobaviteljev kompenziramo z našim materialom.

Tip podjetja/organizacije: Trgovinsko podjetje.

Datum intervjuja: 1.8.2013

Trajanje intervjuja: 15 minut

Število zaposlenih: 120

Oznaka osebe v raziskavi: I

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine(faze nakupnega procesa)?

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Naročamo vsak dan.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Vsaka poslovalnica nabavlja za sebe. Določene artikle imamo v centralnem skladišču. Najprej pogledamo, če je zaloga tam, če je ni, nabavimo direktno pri dobavitelju. Nakup zahtevajo prodajalci, saj so prvi stik z zahtevami strank in z zalogo robe.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Zahteve opredelim sam in se dogovarjam o tem. Ponudbe zbira naša komerciala (višje od mene). Če je nakup v okviru pogodbenih dobaviteljev, mi nakupa ne rabi potrditi nihče, če pa je nakup izven pogodbenih dobaviteljev, mora nakup potrditi komerciala.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Če gledamo podjetje kot celoto, potem komerciala. Če pa gledamo kot maloprodajno enoto (našo trgovino), pa jaz.

- Poteka ta proces formalno in organizirano (sestanki, predstavitve, analize) ali bolj neformalno?

Več ali manj je to določeno z dolgoletnimi izkušnjami. Večina naših dobaviteljev je tudi naših kupcev. Večinoma se poslužujemo tega; delamo »kontra posel«.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Jaz, prodajalci in komerciala (3 osebe).

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Če je to stari dobavitelj in kupujemo novo blagovno znamko, se lahko odločimo glede na povpraševanja pri nas in glede na ponudbo dobavitelja. Če pa je dobavitelj nov, se moramo najprej pogovoriti z našo komercialo.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Predvsem so pomembne dolgoletne izkušnje. Tudi na osnovi ponudbe, povpraševanja. Vsakodnevno preko interneta prihajajo nove ponudbe in povpraševanja.

- Kako je razvoj informacijske tehnologije vplival na zbiranje informacij o možnih dobaviteljih?

Sedaj imamo informacije v najkrajšem možnem času.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Kvaliteta in cena sta vedno na prvem mestu. Gledamo, da imamo v prodajnem programu strateške artikle od istega proizvajalca, dobavitelji so različni, ključnega pomena je cena.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Merilo cene je postavljeno z vrha podjetja. Če je vhodna cena prava, je prodajna cena prava. Če imaš pravo ceno, boš prodal, saj je konkurenca velika.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena_____1 2 3 4 5

Kvaliteta produktov_____1 2 3 4 5

Blagovna znamka produktov_____1 2 3 4 5

Zanesljivost dobavitelja_____1 2 3 4 5

Prilagodljivost dobavitelja_____1 2 3 4 5

Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____1 2 3 4 5

Kakovost poprodajnih storitev_____1 2 3 4 5

Ugled podjetja_____1 2 3 4 5

Dobri medsebojni odnosi_____1 2 3 4 5

Lokacija trgovine_____1 2 3 4 5

Možnost dostave_____1 2 3 4 5

Hitra dostava naročenih proizvodov_____1 2 3 4 5

Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____1 2 3 4 5

Strokovna usposobljenost prodajnikov_____1 2 3 4 5

Dobri plačilni pogoji_____1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. CENA

2. KVALITETA

3. DOBRI PLAČILNI POGOJI

4. UGLED PODJETJA

5. BLAGOVNA ZNAMKA PRODUKTA

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

V vsaki ponudbi morajo biti navedeni vsi ključni faktorji; cena, rok plačila, možnost dobave... nebi izpostavil nič posebnega.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

- Dajete prednost obstoječim dobaviteljem ali vedno preverite več možnih dobaviteljev?

Iščemo tudi nove dobavitelje, če se pojavi nekdo novi z isto blagovno znamko in boljšimi pogoji. Vedno se prilagajamo trgu.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejem vaše nakupne odločitve kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?

Nekaj kupcev smo izgubili, ker so propadli (v gradbeništvu), zato se je s tem promet zmanjšal. Bolj racionaliziramo zaloge. Trudimo se, da smo bolj fleksibilni, delamo z manjšimi zalogami. Nismo bolj naklonjeni cenejšim izdelkom, držimo se blagovnih znamk. Ne kupujemo nepoznane blagovne znamke samo zato, ker je bolj poceni.

- Kateri drugi dejavniki okolja (pravni, politični, gospodarski...) še vplivajo na vaše nakupne odločitve?

Na nivoju podjetja je dvig DDV-ja mogoče kaj vplival na poslovanje. Na poslovanje naše poslovalnice pa niti ne.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Mi se držimo nekih blagovnih znamk in ne podlegamo konkurenci, ki neusmiljeno tolče z raznoraznimi blagovnimi znamkami, ki so včasih tudi kvalitetno sporne. Z dobavitelji in proizvajalci skušamo najti nek skupni kompromis glede cene in pogojev, da odgovarjamo konkurenci, ki prodaja »slabšo« kvaliteto proizvodov.

Tip podjetja/organizacije: Kmetijska zadruga.

Datum intervjuja: 30.9.2013

Trajanje intervjuja: 15 minut

Število zaposlenih: 51

Oznaka osebe v raziskavi: J

14 delujočih trgovin.

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine(faze nakupnega procesa)?

Nabavljajo komercialisti in poslovodje. Jaz se zmenim za pogodbo, vse ostalo opravi komerciala.

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Nabavlja se skoraj vsak dan.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Potrebo zaznajo prodajalci v trgovini in poslovodje. Dobavitelje išče komerciala, pogodbo pa uredimo skupaj. Največji vpliv na nabavo ima komerciala (dva komercialista). Manjše zadeve se pa nabavljajo pri grosistih, tu se poslovodje odločijo sami.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Zahteve opredelijo poslovodje in jih posredujejo komerciali.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Tri ali štiri osebe; poslovodje, komercialista in prodajalci.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Poslovodja pove kaka je potreba po naročilu, nato komerciala opravi vse naprej. Pri vseh vrstah nakupov je sestava enaka.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Vsi dobavitelji nas kontaktirajo sami. Njihovi potniki nas obiščejo in predstavijo ponudbo. Po internetu iščemo posamezne izdelke, ne pa dobaviteljev.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Pomembna je cena in kvaliteta, imamo dražje in bolj kvalitetno, in tudi cenejše in manj kvalitetno. Odloča se poslovodja, ker točno pozna zahteve kupcev.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena_____1 2 3 4 5

Kvaliteta produktov_____1 2 3 4 5

Blagovna znamka produktov_____1 2 3 4 5

Zanesljivost dobavitelja_____1 2 3 4 5

Prilagodljivost dobavitelja_____1 2 3 4 5

Trženjsko komuniciranje dobavitelja_____1 2 3 4 5

Kakovost poprodajnih storitev_____1 2 3 4 5

Ugled podjetja_____1 2 3 4 5

Dobri medsebojni odnosi_____1 2 3 4 5

Lokacija trgovine_____1 2 3 4 5

Možnost dostave_____1 2 3 4 5

Hitra dostava naročenih proizvodov_____1 2 3 4 5

Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh_____1 2 3 4 5

Strokovna usposobljenost prodajnikov_____1 2 3 4 5

Dobri plačilni pogoji_____1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. KVALITETA PRODUKTOV

2. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

3. HITRA DOSTAVA NAROČENIH PROIZVODOV

4. STROKOVNA USPOSOBLJENOST PRODAJNIKOV

5. CENA

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

Če ni vse v skladu z dogovorom, lahko tudi prekinemo pogodbo.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejem vaše nakupne odločitve kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?

Gospodarska kriza je vplivala na plačilno sposobnost. Promet nam je od lani do letos zrasel, problem pa je likvidnost, saj nam kupci veliko dolgujejo in zato tudi mi dolgujemo dobaviteljem. Drugi dejavnik je narava. Če narava ni ugodna, to vpliva na našo dobavo oziroma na naše kupce, ki potem ne kupujejo pri nas.

Najbolj pomembno je, da se v naši državi uredi plačilna disciplina.

Tip podjetja/organizacije: Proizvodno podjetje.

Datum intervjuja: 3.10.2013

Trajanje intervjuja: 20 minut

Število zaposlenih: 60

Oznaka osebe v raziskavi: K

1.) Kako v vašem podjetju poteka nakup vodovodnih, ogrevalnih, električnih, gradbenih in drugih tehničnih produktov s področja tehnične trgovine(Faze nakupnega procesa)?

Za delavnico delamo večinoma vse po naročilih, imamo naročila za partnerje, s katerimi delamo, in tudi za svoje projekte. Naročila prihajajo iz operative, naredijo se opisi materialov, ki jih potrebujemo, potem naročimo opremo po projektih. Imamo tudi svoje skladišče, kjer imamo material za vsakodnevno uporabo, tako da vzdržujemo neko konstantno zalogo materiala.

- Kako pogosto kupujete te produkte?

Odvisno koliko projektov imamo odprtih, vsekakor pa vsaj enkrat tedensko.

- Kdo zazna potrebo, kdo zahteva nakup?

Potrebo zaznam jaz kot vodja nabave. Ko dobimo nek posel, posredujem informacije operativnim vodjem projektov in na koncu tudi nabavim potrebne materiale.

- Kdo opredeli zahteve in kako natančno (uporabniki, strokovno osebje)?

Zahteve opredelijo operativni vodje projektov.

- Kdo išče dobavitelje in zbira ponudbe, kdo jih ocenjuje?

Dobavitelje iščemo v nabavi, jih tudi ocenjujemo, določene imamo tudi pogoje, npr.plačilne pogoje, rok plačila itd. Za nakup se odločim sam in tega mi ne rabi več nihče potrditi.

- Kdo ima največji vpliv na nakupno odločitev v podjetju?

Jaz, vodja nabave.

2.) Kdo vse je vključen v nakupni proces pri nakupu produktov s področja tehnične trgovine?

- Kdo sodeluje pri nakupu?

Pri nabavi sodelujem jaz, komerciala pa zbira ponudbe.

- Koliko članov šteje nakupno središče in katere funkcije v podjetju opravljajo?

Tri do pet članov, jaz kot vodja nabave, zaposleni v komerciali in operativni vodje projektov.

- Kako se sestava nakupnega središča razlikuje glede na različne vrste nakupov (prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in takojšen ponovni nakup)?

Sestava nakupnega središča se glede na različne vrste nakupov bistveno ne razlikuje.

3.) Na kakšen način zbirate informacije o možnih dobaviteljih?

Preko sejmov, na internetu, dobavitelji pridejo do mene in predstavijo svoje ponudbe. Iščemo npr. najcenejšo ponudbo in najboljše pogoje. Konkurenca je močna, zato moraš izbrati takega z najugodnejšimi pogoji. Imamo tudi svojo spletno stran, tako da nas dobavitelji, ki nam hočejo ponuditi stvari, lahko najdejo.

4.) Katera merila so vam ključna za sprejem nakupne odločitve in v kolikšni meri (cena, ugled dobavitelja, zanesljivost dobavitelja, zanesljivost storitev, prilagodljivost dobavitelja, poprodajne storitve...)?

Cena in kvaliteta. V glavnem iščemo cenovno ugodnost, ni pa merilo najcenejše. Smo pretežno usmerjeni na kvaliteto.

- Kdo določa, katera merila so pomembna za sprejem nakupne odločitve v podjetju?

Za merila se dogovarjamo skupaj s kolegi iz firme.

- Kako bi ovrednotili z oceno od 1 do 5 pomembnost naslednjih nakupnih kriterijev pri nakupu tehničnih produktov:

Cena	_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Kvaliteta produktov	_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Blagovna znamka produktov	_____	1	2	<u>3</u>	4	5
Zanesljivost dobavitelja	_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Prilagodljivost dobavitelja	_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Trženjsko komuniciranje dobavitelja	_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Kakovost poprodajnih storitev	_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Ugled podjetja	_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Dobri medsebojni odnosi	_____	1	2	3	4	<u>5</u>
Lokacija trgovine	_____	1	2	3	<u>4</u>	5
Možnost dostave	_____	1	2	3	<u>4</u>	5

Hitra dostava naročenih proizvodov _____ 1 2 3 4 5

Možnost naročanja produktov preko interneta in dostava le teh _____ 1 2 3 4 5

Strokovna usposobljenost prodajnikov _____ 1 2 3 4 5

Dobri plačilni pogoji _____ 1 2 3 4 5

- Ali lahko med vsemi zgoraj omenjenimi nakupnimi kriteriji razvrstite 5 najbolj pomembnih po vrsti, od najbolj pomembnega do petega najbolj pomembnega (vključite lahko tudi kriterije, kateri zgoraj niso omenjeni)?

1. CENA

2. DOBRI PLAČILNI POGOJI

3. KVALITETA PRODUKTOV

4. DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI

5. ZANESLJIVOST DOBAVITELJA

6. HITRA DOSTAVA NAROČENIH PROIZVODOV

5.) Kaj vam v ponudbi dobavitelja predstavlja posebno vrednost?

Predvsem je pomembna cena.

6.) Kako na vašo nakupno odločitev vplivajo pretekle izkušnje in odnos z dobaviteljem?

- Dajete prednost obstoječim dobaviteljem ali vedno preverite več možnih dobaviteljev?

Naslanjamo se predvsem na obstoječe preverjene dobavitelje, katerim lahko zaupamo. Velik problem današnjega časa je plačilna nedisciplina. Dobimo posel, nabavimo potreben material, posel izvedemo, na koncu pa ne dobimo plačano, posledično tudi sami ne moremo plačati svojih dobaviteljev, kar pripelje do težav, katere skušamo z dobavitelji nekako reševati.

7.) Kako je na vaše nakupne odločitve vplivala gospodarska kriza?

Prilagajamo se tržišču, delamo z minimalnimi zaslužki.

- So se v tem času merila, ki so vam pomembna za sprejetje vaše nakupne odločitve kaj spremenila? Kako? (Ste sedaj bolj naklonjeni cenejšim produktom)?

Niti ne, saj si ne moremo privoščiti, da bi na račun kvalitete nabavljali po nižjih cenah.

8.) Kako je vaša nakupna strategija podjetja povezana s splošno strategijo podjetja?

Naša strategija temelji na kvaliteti.