

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POLONA TONI



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA NAKUPNEGA VEDENJA NA MEDORGANIZACIJSKEM  
TRGU GOSTINSKE OPREME**

Ljubljana, oktober 2012

POLONA TONI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Polona Toni, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza nakupnega vedenja na medorganizacijskem trgu gostinske opreme, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Tanjo Dmitrović.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega 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
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV TRGA GOSTINSKE OPREME .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Trg gostinske opreme v Sloveniji .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Proizvajalci kot ponudniki gostinske opreme.....	3
1.1.2 Kupci gostinske opreme .....	5
<b>1.2 Predstavitev podjetja Toni Matjaž s. p., Gostinska oprema .....</b>	<b>6</b>
<b>2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Značilnosti nakupnega vedenja na medorganizacijskem trgu .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Vplivi na nakupne odločitve podjetij .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Dejavniki okolja .....	11
2.2.2 Organizacijski dejavniki .....	12
2.2.3 Medosebni in osebni dejavniki .....	12
<b>2.3 Proces nabave na medorganizacijskem trgu.....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Skupine izdelkov glede na pomen v nabavi .....	13
2.3.2 Faze nakupnega procesa v podjetjih.....	15
<b>3 TRŽENJSKA RAZISKAVA NAKUPNEGA VEDENJA UPORABNIKOV GOSTINSKE OPREME NA PRIMERU PODJETJA TONI MATJAŽ S. P.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Načrtovanje raziskave.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 Viri podatkov.....	21
3.2.2 Raziskovalne metode.....	21
3.2.3 Raziskovalni instrumenti .....	22
3.2.4 Načrt vzorčenja.....	23
3.2.5 Oblike komuniciranja .....	23
3.2.6 Omejitve in možne napake .....	24
<b>3.3 Analiza rezultatov raziskave.....</b>	<b>24</b>
3.3.1 Opis podjetij izbranih v vzorec.....	24
3.3.2 Trg gostinske opreme z vidika intervjuvancev.....	25
3.3.3 Dejavniki nakupa gostinske opreme.....	27
3.3.4 Nakupni proces gostinske opreme izdelane po naročilu .....	32
<b>3.4 Glavne ugotovitve empiričnega dela s predlogom trženjske strategije za podjetje .....</b>	<b>38</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>43</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz verige prodaje gostinske opreme.....	3
Slika 2: Prikaz najvišjega in najnižjega pribitka na ceno nerjaveče pločevine (z oznako 304) po letih, od leta 2006 do konca leta 2011.....	4

Slika 3: Sestavni deli medorganizacijskega nakupovanja.....	8
Slika 4: Portfeljski pristop za nabavo izdelka .....	14

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prikaz faz nakupnega procesa glede na vrste nakupov .....	16
Tabela 2: Prikaz vzorčnih enot in njihovih značilnosti, ki so zajete v raziskavi o nakupovanju gostinske opreme na medorganizacijskem trgu.....	25
Tabela 3: Prikaz povezave ciljev podjetja s pričakovanji in zahtevanimi lastnostmi gostinske opreme.....	27
Tabela 4: Prikaz faz nakupnega procesa po vzorčnih enotah.....	39
Tabela 5: Strnjen prikaz priporočil za podjetje na osnovi ugotovitev v fazah nakupnega procesa.....	40

## UVOD

Gostinska oprema je pomemben del opreme barov, kuhinj in drugih gostinskih obratov. Brez nje ni mogoče izvajati strežbe hrane ali pijač. Na slovenskem trgu ima medorganizacijski kupec možnost izbirati med mnogimi ponudniki gostinske opreme. Pri izbiranju najbolj primernega dobavitelja se srečuje z različnimi informacijami o opremi. Kadar se kupec odloča za nakup, nanj vplivajo določeni dejavniki, ki jih mora ponudnik poznati, če želi izoblikovati ustrezno trženjsko strategijo.

Osnovni namen diplomskega dela je analizirati nakupno vedenje na medorganizacijskem trgu na primeru gostinske opreme. Cilji naloge so ugotoviti, katere osebe sodelujejo v procesu nakupa gostinske opreme in katere lastnosti gostinske opreme pri tem iščejo. Analizirati je potrebno tudi, katera vrsta nakupa in katere skupine izdelkov so zastopane pri vzorčnih enotah in ali se nakupni proces med vzorčnimi enotami razlikuje. Ugotoviti je potrebno še, kateri dejavniki pomembno vplivajo na nakupne odločitve v podjetjih in na podlagi vseh ugotovitev podati predlog trženjske strategije za podjetje Toni Matjaž s. p., Gostinska oprema (v nadaljevanju Toni).

Kot glavno raziskovalno metodo naloge sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer globinski intervju, s katerim sem skušala pridobiti potrebne podatke za doseg ciljev te naloge. V vzorec sem izbrala tiste enote, ki dobro poznajo problematiko na slovenskem trgu gostinske opreme.

Diplomska naloga obsega tri poglavja. Po začetnem uvodu je v prvem poglavju orisan trg gostinske opreme v Sloveniji ter opisano podjetje Toni, za katerega sem izvedla trženjsko analizo. V drugem poglavju je predstavljeno medorganizacijsko trženje s povzetkom osnovnih pojmov s tega področja. V okviru tega so opredeljeni vplivi na nakupne odločitve medorganizacijskih kupcev s predstavitevjo poteka procesa nabave. Tretje poglavje vsebuje empirični del, v katerem je izvedena trženjska analiza nakupnega vedenja na medorganizacijskem trgu gostinske opreme. V okviru tega je opredeljen problem ter cilji raziskave. Na osnovi problema, ciljev ter načrta raziskave so v analizi predstavljeni rezultati raziskave. Analizi rezultatov sledi povzetek bistvenih ugotovitev s predlogom trženjske strategije za podjetje Toni. Temu poglavju sledijo sklep, navedba uporabljenе literature in virov ter priloge.

# 1 PREDSTAVITEV TRGA GOSTINSKE OPREME

Na začetku poglavja na kratko predstavljam pojem gostinske opreme, ki mu sledi opis trga gostinske opreme v Sloveniji in predstavitev podjetja, za katerega sem izvedla tržno raziskavo.

**Gostinska oprema** je oprema, ki se uporablja v gostinskih obratih in je ključnega pomena za izvajanje gostinskih storitev. Ker gre za širok pojem, sem ga razdelila v štiri sklope in sicer:

- **nevtralna oprema** – sestoji se iz delovnih površin, točilnih pultov, hlajenih in ogrevanih delov, delovnih miz, pomivalnih korit, kuhinjskih nap, ipd. V praktičnem delu naloge je poudarek na nevtralni opremi, saj se nanaša na problematiko obravnavanega podjetja.
- **Termična oprema** – je oprema, s katero hrano toplotno obdelamo: štedilniki, žar plošče, kuhinjski kotli, prekucne ponve, idr.
- **Pomivalna in hladilna oprema** – med pomivalne stroje sodijo stroji za pomivanje posode, kozarcev, kuhinjske posode in pribor. Hladilne in zamrzovalne omare so namenjene hrambi hrane in pijač.
- **Drobni kuhinjski inventar in manjši stroji** – med manjše stroje sodijo lupilci krompirja, ledomati, mešalci, tehtnice, ipd. (Gostinska oprema in njene pasti, 2011). Kuhinjski inventar zajema jedilni in servirni pribor ter ostale manjše pripomočke, ki so potrebni pri pripravi in strežbi hrane in pijač.

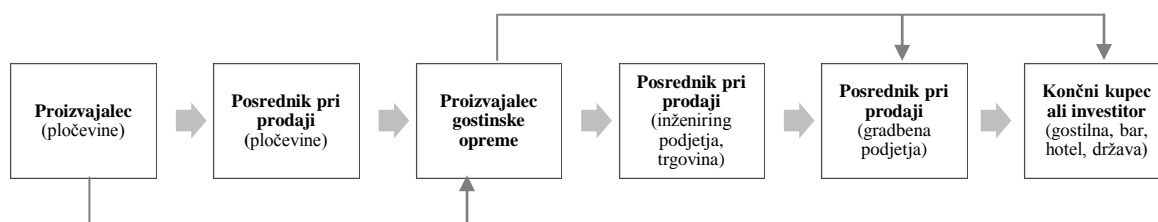
Gostinska oprema se uporablja povsod, kjer se pripravlja hrana in streže pijača (v kuhinjah restavracij, bolnišnic, v barih), zato je zelo pomembno, da je material, iz katerega je narejena, odporen proti vlagi. Da bi se izognili rjavenju, se oprema izdeluje izključno iz nerjaveče pločevine, kar je posledično glavna vhodna sestavina v proizvodnji. Oprema mora biti izdelana in uporabljena v skladu s Pravilnikom o higienskih in sanitarno-tehničnih pogojih (angl. *Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP*). Prvi korak k celotni ustreznosti objekta je natančen načrt celotne kuhinje, v katerem je treba predvideti delovne postopke tako, da so poti kratke, čiste in nečiste poti pa se ne križajo. V skladu s HACCP standardom se čiste in nečiste poti ne smejo križati zato, ker bi se s križanjem le-teh povečalo število bakterij v termično obdelani hrani (Faze uvajanja HACCP sistema, 2011, str. 4-5).

## 1.1 Trg gostinske opreme v Sloveniji

Glede na velikost slovenskega trga je ponudnikov gostinske opreme veliko, trg pa je zato zasičen. V večji meri gre za mikro in mala podjetja, pri čemer se nekatera osredotočajo zgolj na domači trg, druga pa nastopajo tudi na tujih trgih. Slika 1 prikazuje verigo prodaje gostinske opreme na slovenskem trgu.



Slika 1: Prikaz verige prodaje gostinske opreme



**Proizvajalec gostinske opreme** nabavlja pločevino pri dobavitelju pločevine, ki mu zagotavlja pločevino enake kakovosti po vnaprej dogovorjenih pogojih. Proizvajalec gostinske opreme v verigi nastopa kot ponudnik opreme, prodaja pa jo ali **posrednikom pri prodaji** ali direktno **končnemu kupcu**. Za potrebe preučevanja so proizvajalci gostinske opreme, posredniki pri prodaji in končni kupci bistveni člani v prodajni verigi in jih zato v nadaljevanju podrobneje razlagam.

### 1.1.1 Proizvajalci kot ponudniki gostinske opreme

Proizvajalci gostinske opreme se ukvarjajo s proizvodnjo nevtralne opreme iz nerjaveče pločevine. Tovrstna podjetja delim na tista, katerih večji del prihodkov predstavlja proizvodnja in tista, ki ponujajo celovito storitev (od ideje, načrta, organizacije, do preskrbe z vso potrebno gostinsko opremo in uvajanjem kuharskega osebja). Podjetja, katerih dejavnost je pretežno proizvodnja, sama pogosto ne iščejo kupcev, temveč sodelujejo s posredniki pri prodaji gostinske opreme. V to skupino sodijo predvsem mikro podjetja, ki nimajo prodajnega kadra ter specifičnih znanj s področja tehnološkega načrtovanja. Najbolj znano podjetje na slovenskem trgu, ki nudi celovito storitev, je podjetje Kogast Grosuplje d. d., ki poleg nevtralne opreme proizvaja še stroje za toplotno obdelavo hrane (Prodajni program podjetja Kogast Grosuplje d. d., 2011).

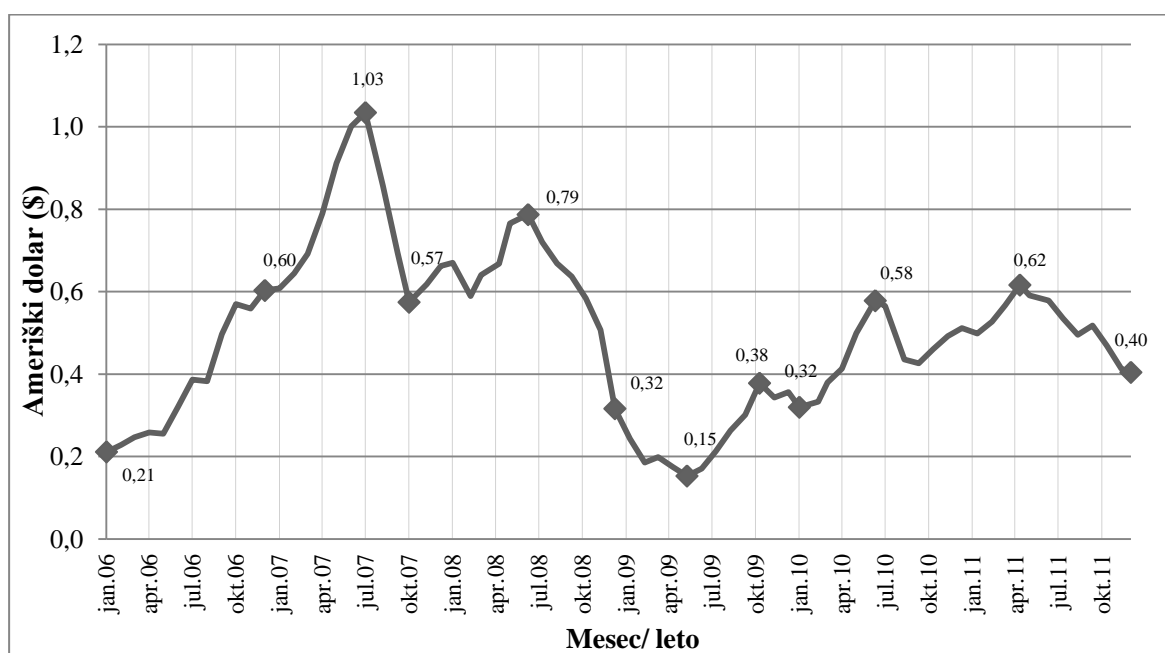
Največ proizvodnih podjetij je v okolici Grosuplja, kjer deluje tudi podjetje Kogast Grosuplje d. d., iz katerega izhaja več posameznikov, ki so nadaljevali samostojno pot. Poleg tega podjetja na slovenskem trgu nastopajo še: Cookinox d. o. o., Gostinska oprema & servis Bregar, Nina Kastelic s. p., Krim d. o. o., idr. V večini gre za podjetja z do 20 zaposlenimi.

Proizvajalci gostinske opreme so bili v zadnjih letih priča velikim nihanjem cen nerjaveče pločevine<sup>1</sup> na svetovnem trgu, kar je vplivalo tudi na višino nabavne cene pločevine v Sloveniji. Cena nerjaveče pločevine je v največji meri odvisna od cene niklja na trgu, saj se

<sup>1</sup> Poznamo več serij nerjaveče pločevine, in sicer 100, 200, 300, 400, 500, 600 in 2205, znotraj katerih so posamezni razredi. Najpogosteje se uporablja nerjaveča pločevina z oznako 304, ki spada v serijo 300. Različne serije predstavljajo pločevine z različnimi vsebnostmi kemijskih sestavin.

za proizvodnjo nerjaveče pločevine uporabi 65 % niklja (U. S. Geological Survey (USGS): Nickel, 2011). Slika 2 prikazuje nihanje pribitka na ceno nerjaveče pločevine z oznako 304, ki je najbolj uporabljana pločevina v proizvodnji gostinske opreme. Pribitek na ceno nerjaveče pločevine (angl. *Stainless steel surcharge*) z oznako 304 se spreminja glede na spremembo cene kroma, niklja in železa glede na delež v sestavi te pločevine. Poleg tega so v pribitek vštete tudi spremembe cen drugih stroškov, kot npr. energije in nafte. (Povzeto po podatkih U. S. Geological Survey (USGS): Nickel, 2011)

*Slika 2: Prikaz najvišjega in najnižjega pribitka na ceno nerjaveče pločevine (z oznako 304) po letih, od leta 2006 do konca leta 2011*



*Vir: US 304/316 Stainless Steel Surcharge & Monthly History, povzeto po podatkih za podjetje AK Steel, 2011*

Iz slike sta razvidna najnižja in najvišja pribitka na ceno pločevine (v \$/kg) za posamezno leto, in sicer od leta 2006 do konca leta 2011. Cena pločevine niha glede na nihanje pribitka na ceno. Razvidno je, da je pribitek na ceno te surovine od začetka leta 2006 v povprečju stalno naraščal in dosegel najvišjo raven v juliju 2007 s 1,03 \$/kg pločevine. Pribitek na ceno se je, z vmesnimi nihanji, ponovno zviševal, najvišjo raven v letu 2008 pa je dosegel v mesecu juniju pri 0,79 \$/kg. Nato je v sredini leta 2009 dosegel najnižjo raven v štirih letih in se kasneje ponovno začel nekoliko zviševati. Z vmesnimi nihanji je vseskozi naraščal do aprila 2011 (0,62 \$/kg) in se v naslednjih mesecih istega leta ponovno zniževal<sup>2</sup>. Takšno nihanje pribitka in s tem nihanje cene pločevine, je vplivalo na prilagajanje cen v proizvodnji gostinske opreme in na konkurenčnost podjetij. Vendar se kljub skoraj petkratnemu zvišanju cene pločevine (z 0,21 \$/kg na 1,03 \$/kg), prodajne cene

<sup>2</sup> Podrobnejši podatki o pribitku na ceno po mesecih od leta 2005 do konca leta 2011 so prikazani v Tabeli 1 v prilogi naloge.

opreme niso mogle toliko zvišati. Jože Toni pravi, da je bilo v začetku leta 2006 smiselno, ob napovedani rasti cen pločevine, kupovanje pločevine na zalogo.

V splošnem je cena gostinske opreme v veliki meri odvisna od cene nerjaveče pločevine, ki je glavna vhodna sestavina pri proizvodnji tovrstne opreme. Prav nerjaveča pločevina je zato eden izmed razlogov, zaradi katerih se prodajne cene gostinske opreme razlikujejo med proizvajalci. Ti razlogi so:

- kakovost uporabljene nerjaveče pločevine – pločevina je različnih kvalitete, kar pomeni, da ima pločevina II. kvalitete nižjo nabavno ceno od pločevine I. kvalitete in so zato izdelki lahko cenejši.
- Debelina uporabljene pločevine – najbolj pogoste so 0,6 mm, 0,8 mm, 1 mm, 1,2 mm, 1,5 mm in 2 mm. Nabavna cena pločevine je določena za kg, zato uporaba tanjše pločevine za izdelavo opreme pomeni manjšo maso končnega izdelka in posledično nižje stroške za uporabljeni material.
- Kakovost vgrajenih sestavnih delov – okovje za predale, vrsta pločevine, ki je uporabljena na nevidnih mestih (npr. aluminij), debelina izolacije pri hladilnih delih pultov, ipd.

V zadnjem času so podjetja, ki proizvajajo gostinsko opremo, začela izdelovati tudi druge izdelke iz te pločevine in s tem zmanjševati tveganje in odvisnost samo od enega proizvoda. Trend gre v smeri izdelovanja balkonskih in drugih ograj iz nerjavečega materiala, povečuje pa se tudi uporaba pločevine v pohištveni opremi. Na trgu je tudi vedno več azijskih proizvajalcev, ki se predstavljajo na strokovnih sejmih po Evropi in s ceno konkurirajo ostalim proizvajalcem.

### 1.1.2 Kupci gostinske opreme

Kupce gostinske opreme delim na **posrednike pri prodaji** ter **končne kupce** gostinske opreme. Posrednike pri prodaji gostinske opreme naprej delim na:

- **inženiring ali projektivna podjetja** oziroma projektante, ki pripravljajo tehnološke načrte opreme, tako da ustrezajo veljavnim pravilnikom, poleg pa nudijo še tehnološki nadzor ali celovito storitev od ideje do izvedbe projekta.
- **Gradbena podjetja**, ki se prijavljajo na javne razpise in v celotnem sklopu javnega naročila nudijo tudi gostinsko opremo. Na podlagi tehnološkega načrta pridobivajo ponudbe za gostinsko opremo s strani proizvajalcev in projektivnih podjetij.

Inženiring podjetja nudijo celovito storitev drugim posrednikom in končnemu kupcu, zato imajo nabor proizvajalcev gostinske opreme, s katerimi redno sodelujejo pri različnih projektih. Proizvajalci gostinske opreme ponudbo cenovno prilagajajo posameznemu projektantu glede na njegove tehnološke zahteve. Ob tem je pomembna vzajemnost pri sodelovanju med projektantom in proizvajalcem opreme, saj pogosto tudi proizvajalec potrebuje storitve projektanta (izdelava projektne dokumentacije, svetovanje ter nakup

strojev preko projektanta). Tako imajo projektanti in njihovi podizvajalci dolgoročne poslovne odnose. V kolikor je proizvajalec odvisen zgolj od enega ali dveh projektantov, je pogajalska moč projektanta bistveno večja od proizvajalčeve. Z manjšo odvisnostjo proizvajalca od zgolj nekaj projektantov pa se tudi njegova pogajalska moč veča. Z vidika ponudbe gostinske opreme si proizvajalec in inženiring podjetje lahko tudi medsebojno konkurirata, saj končnemu kupcu oba ponujata enak proizvod. Najbolj poznana slovenska projektivna podjetja so: Biro R d. o. o., INOS d. o. o., PROPRIMA d. o. o., idr.

V nadaljevanju naloge bom investitorje v gostinske objekte imenovala **končne kupce**. Običajno so to kuharji, natakarji, investitorji v hotele, gostilne ali drugi investitorji, ki vlagajo v nakup, prenovo ali gradnjo gostinskega objekta. Pomemben končni kupec je še država, ki investira v kuhinjsko opremo šol, vrtcev, domov starejših občanov ter drugih javnih zgradb. Končni kupec ima v procesu nakupovanja gostinske opreme možnost izraziti želje glede postavitve opreme ter kombiniranja nerjaveče pločevine z drugimi materiali (les, steklo, kamen). Ob tem se mora zavedati, da mora postavitve opreme zadoščati sanitarnim in tehničnim pravilnikom. Pri proizvodnji po naročilu obstajajo tudi nevarnosti, ki se zlasti kažejo v tem, da kupci ne vedo, kaj želijo, dokler ne vidijo končnega izdelka (Kotler, 2004, str. 37). Proizvajalec mora zato poskrbeti, da še v času nastajanja načrta končnemu kupcu svetuje in mu glede na želje predstavi ustrezne alternative. S takim ravnanjem se zavaruje pred možnimi nevšečnostmi glede postavitve in končnega videza opreme.

## **1.2 Predstavitev podjetja Toni Matjaž s. p., Gostinska oprema**

Podjetje je bilo ustanovljeno 23. junija 1984 v Kamniku in je družinsko podjetje. Trenutno zaposluje 11 ljudi, vodja je Matjaž Toni, ki po upokojitvi očeta Jožeta Tonija nadaljuje družinsko tradicijo. Do prenosa lastništva je prišlo septembra leta 2010.

V podjetju se od ustanovitve dalje ukvarjajo s proizvodnjo gostinske opreme iz nerjaveče pločevine po meri posameznega kupca. To, da je končni izdelek narejen po meri kupca, pomeni, da je proizvajalec sposoben izdelovati prilagojene izdelke, pri čemer kupec s svojimi željami sodeluje pri ustvarjanju končnega izdelka (Kotler, 2004, str. 37). Podjetje Toni je v letu 2011 ustvarilo 657.011,00€ prihodkov od prodaje, pri čemer je 27% proizvodnje izvozilo na tuje trge, največ v Nemčijo.

Podjetje Toni večinoma proizvaja za posrednike pri prodaji, ki kupcu ponudijo celovito gostinsko storitev. Izvedbe večjih projektov (v vrednosti nad 100.000,00 brez DDV) sami v celoti ne prevzemajo, prevzemajo pa izvedbo manjših. Ob tem se v podjetju zavedajo, da ima vloga podizvajalca dobre in slabe strani, pri čemer jim je najpomembnejša strokovnost projektanta, korekten odnos in medsebojno zaupanje.

Da bi se predstavili novim posrednikom in končnim kupcem, se udeležujejo strokovnih gostinskih sejmov. Februarja 2009 so se prvič predstavili na sejmu GastExpo v Ljubljani, septembra istega leta pa še na Mednarodnem obrtnem sejmu v Celju (MOS) pod okriljem Obrtne zbornice Kamnik (Klisarič, 2009, str. 2). Celjski sejem je po besedah Jožeta Tonija pomenil prelomnico, saj so prejeli najvišje priznanje sejma, Zlati ceh, za kakovost in inovativnost točilnega pulta (Priloga, Slika 2). Kljub gospodarski krizi so v podjetju enotni, da ne smejo izgubiti stika s končnimi kupci, zato so se tudi februarja 2010 in 2011 ponovno predstavili na sejmu GastExpo. V marcu leta 2012 pa so se prvič predstavili avstrijskemu trgu na strokovnem sejmu GAST v Celovcu. Jože Toni pravi, da so sejni stičišče ponudbe in povpraševanja, kjer spreten prodajalec dobi marsikatero informacijo o željah in preferencah kupca. Glavni razlog za udeležbo na sejmih je boljša prepoznavnost njihovega podjetja, poleg tega pa kupcu neposredno predstavijo prednosti svoje opreme pred opremo konkurentov.

V podjetju želijo ostati konkurenčni, pri čemer je njihovo osnovno vodilo proizvajati kakovostne in estetsko dovršene izdelke, ki so prijazni za uporabnika. Sami pravijo, da je povprečne izdelke sposoben izdelovati vsak, dobre pa le malokdo (Lenček, 2007, str. 8). Ker pa kakovost in estetika sami po sebi nista dovolj, želijo ostati tudi prilagodljivi in se hitro odzivati na želje in zahteve posrednikov ter končnih kupcev. V zadnjem času je to pomembno predvsem zato, ker gradnje oziroma prenove objektov potekajo hitro in je zato prilagajanje na kratke dobavne roke nadvse pomembno. Da bi postali vodilni proizvajalec z vidika kakovosti, se po mnenju Jožeta Tonija ne smejo zadovoljiti le s kakovostnimi izdelki, temveč je za ugled in uspeh potrebna dobro izpeljana celotna storitev, vključno s pravočasno dobavo, strokovno montažo in izvajanjem poprodajnih aktivnosti.

V podjetju se v zadnjem času soočajo s številnimi nevarnostmi, ki so odraz stanja trenutne gospodarske krize, s tem povezane finančne nediscipline in pomanjkanjem strokovnega kadra na trgu delovne sile v Sloveniji. Podjetje težko najde izučenega kovinarja, zato sami učijo zaposlene za delo v proizvodnji. Zaradi slabega stanja na trgu dela in pomanjkanja strokovnega kadra znanje zaposlenih izpopolnjujejo z rednimi obiski strokovnih sejmov doma in v tujini. Hkrati pa za vse zaposlene to predstavlja druženje, ki vnaša sproščenost in povezanost, ki je v majhnem kolektivu še posebno pomembna (Lenček, 2007, str. 9).

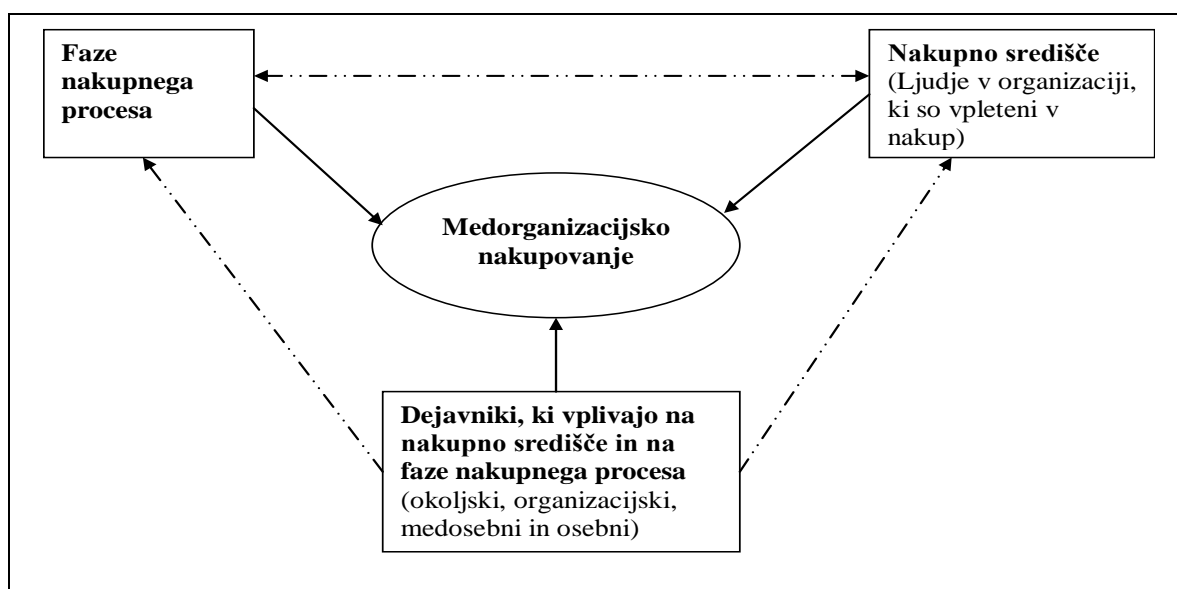
Zavedajo se tudi, da poslovanje podjetja ne sme biti odvisno samo od osnovne dejavnosti, zato izdelujejo še druge izdelke iz nerjaveče pločevine, kot so osnovne noge (Priloga, Slika 3), napisne table in črke ter druge izdelke (Izdelki podjetja Toni Matjaž s. p., 2011). V zadnjih letih v podjetju zaznavajo povečano povpraševanje po izdelavi domačih kuhinj, ki jih mnogi proizvajalci gostinske opreme ne izdelujejo. Pri tovrstnem izdelku gre za zahtevno ciljno skupino, ki ji je kakovost izdelave in montaže ter estetski videz pomembnejši kot cena izdelka.

Za izvedbo tržne raziskave so se v podjetju odločili, ker želijo vedeti, kako poteka nakupni proces tovrstnih izdelkov in zlasti kateri so tisti kriteriji, ki so bistveni pri odločanju kupcev za nakup. Tovrstna raziskava v podjetju še ni bila narejena in bo po njihovem mnenju zagotovo odprla nova vprašanja, ki bodo zanimiva za morebitno raziskovanje v prihodnosti.

## 2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Na začetku poglavja predstavljam osnovne pojme, ki so povezani z nakupovanjem podjetij (Slika 3), pri čemer opredeljujem pojem medorganizacijski trg in predstavljam razlike v primerjavi s porabniškim trgom. Pozornost usmerjam še na nakupno središče ter dejavnike, ki vplivajo na nakupne odločitve podjetij. Temu sledi oris procesa nabave na medorganizacijskem trgu v povezavi z vrstami nakupa. V poglavje o procesu nabave umeščam še opis skupin izdelkov.

Slika 3: Sestavni deli medorganizacijskega nakupovanja



Vir: Povzeto po M. Tamijani & S. Hanieh, *The importance of "Country of Origin" in purchasing industrial products: the case of Iran steam utilities industry*, 2007, str. 44.

### 2.1 Značilnosti nakupnega vedenja na medorganizacijskem trgu

Na medorganizacijskem trgu nastopajo podjetja, ki kupujejo blago in storitve z namenom uporabe v proizvodnji in nato nadaljnje prodaje, najema ali dobave (Kotler, 2004, str. 216). Podjetja se osredotočajo na kupca, pri čemer je medorganizacijski tržnik tisti, ki mora kupca dobro poznati, predstavljati njegove želje v podjetju in seznanjati ostale zaposlene z zahtevami in značilnostmi, ki jih ima (Webster, 1995, str. 2). Pri tem je pomembno omeniti to, da morajo tržniki občasno preverjati svoje domneve glede vloge udeležencev v

nakupnem središču, da bi bil ciljni trg vseskozi pravilno določen (Kotler, 2004, str. 221). V nadaljevanju naloge se osredotočam na posrednike pri prodaji gostinske opreme, v večji meri so to projektivna podjetja, ki na medorganizacijskem trgu nastopajo v vlogi kupca gostinske opreme ter na proizvajalce gostinske opreme, ki nastopajo kot ponudniki.

Medorganizacijski trg se v mnogo čem razlikuje od porabniškega, bistvene razlike pa se kažejo v **značilnostih kupcev, povpraševanju in procesu nakupovanja** (Sandhusen, 2000, str. 245). Za medorganizacijski trg gostinske opreme je značilno, da na njem praviloma nastopa manjše število kupcev, ki v sklopu enega naročila kupijo večjo količino blaga. Pri kupovanju na trgu gostinske opreme gre za strokovno kupovanje tistih, ki so tehnično poučeni (vodje projektov, arhitekti, inženirji strojništva), pri odločanju o nakupu pa sodeluje več oseb iz nakupnega središča. Ker gre za manjše število kupcev, podjetja med seboj pogosto razvijejo tesne medosebne odnose.

Bistvene razlike obstajajo tudi pri povpraševanju, pri čemer je za trg gostinske opreme značilno neprožno povpraševanje. To pomeni, da spremembe cen opreme malo vplivajo na spremembo porabe podjetij, zlasti pa to velja na kratek rok, saj proizvajalci ne morejo tako hitro prilagoditi svojih proizvodnih postopkov. Pomembno je omeniti, da je povpraševanje po gostinski opremi izvedeno iz povpraševanja na trgu gostinskih storitev, zato so medorganizacijski tržniki primorani spremljati tudi nakupne vzorce končnih kupcev.

Na podlagi teh ugotovitev pa se na obeh trgih razlikuje tudi nakupni proces, ki je pri organizacijskih kupcih praviloma bolj racionalen in manj čustven kot pri končnih kupcih. Prav tako je značilno, da organizacijski kupci več kupujejo neposredno od proizvajalcev, končni kupci pa večinoma kupujejo pri posrednikih (Kotler, 2004, str. 216–219). Eden od razlogov, zakaj končni kupci gostinsko opremo kupujejo pri posrednikih, je ta, da še nimajo izkušenj in znanja, ki so potrebna za zagon gostinske dejavnosti. Da proizvajalec gostinske opreme na medorganizacijskem trgu pridobi naročilo, je potrebnih več prodajnih obiskov. Pri tem se usklajuje želje posameznikov, dogovarja se o financiranju opreme, pregleduje tehnološke načrte in skuša predstaviti prednosti proizvajalca. Do same dostave in končne montaže opreme na objektu lahko preteče tudi več mesecev.

**Nakupno središče** (angl. *buying centre* oz. *decision making unit*) je sestavljeno iz ljudi v podjetju, ki so posredno ali neposredno vpleteni v nakupni proces podjetja. Webster (1995, str. 30) razlaga, da za odločitev o nakupu potrebujemo več časa, kadar je izdelek z vidika nakupa bolj zapleten. Takrat je v nakupni proces vpleteno večje število ljudi (vodja projekta, arhitekt, direktor, tajništvo, posredno pa tudi kuhar in investitor kot končna kupca oziroma uporabnika), posledično pa odločevalci zahtevajo več informacij o izdelku. V povezavi s tem pojmom avtorji navajajo različno število članov, ki prevzemajo vloge, ki so del nakupnega središča. Najpogosteje navedene vloge so naslednje (Kotler, 2004, str. 221):

- pobudniki (prodajni oddelek, tehnolog),
- nakupovalci (nabavni oddelek),

- vplivneži (tehnolog, nabavni oddelek, prodajni oddelek),
- odločevalci (tehnolog, vodja projekta)
- potrjevalci (vodja projekta, nabavni oddelek),
- čuvaji (tajništvo, administracija)
- uporabniki (kuharji, natararji).

Pobudniki so tisti, ki prepoznajo, da je določen problem možno rešiti z nakupom gostinske opreme. Nakupovalci imajo nato dolžnost in formalno možnost, da izberejo proizvajalca opreme in se z njim pogajajo o najboljši ponudbi. Vplivneži so pomembni zato, ker z različnimi informacijami pomagajo ovrednotiti morebitno alternativno opremo, zlasti so to tisti, ki imajo tehnična znanja za tovrstno delo. Odločevalci so tisti, ki se med več možnostmi odločijo za najustreznejšo, potrjevalci pa jo nato lahko potrdijo. Vloga čuvajev v nakupnem procesu je ta, da različnim informacijam preprečijo, da bi dosegle člane nakupnega središča. Čuvaje v podjetjih predstavljajo receptorji, tajnice in telefonisti. Uporabnik je v primeru gostinske opreme tista oseba, ki bo izdelek dejansko uporabljala. To pa so kuharji in natararji, ki z izkušnjami vplivajo na odločitve o želeni opremi. Pri vsem tem je pomembno navesti to, da v manjših podjetjih en človek navadno prevzema več vlog, kar pomeni, da je tehnolog lahko hkrati pobudnik, vplivnež ter odločevalec. V večjih podjetjih posameznik lahko zavzame svojo vlogo, zgodi pa se lahko tudi to, da več posameznikov prevzema enako vlogo v nakupnem procesu, kar bi pomenilo, da so vplivneži lahko tehnolog, prodajni ali nabavni oddelek (Webster & Wind, 1972, str. 78-80).

Medorganizacijski nakupovalec v procesu nakupovanja zasleduje različne cilje, ki jih želi doseči. Ti cilji so osebni in tisti, ki jih zahteva podjetje. Njegovi osebni cilji se nanašajo na zasledovanje splošnega zadovoljstva, pridobivanje samozavesti in uživanje spoštovanja odgovornih, hkrati pa se skuša izogibati tveganim situacijam. Cilji podjetja pa se nanašajo na stroškovno učinkovitost pri nakupu, učinkovitost posameznih operacij in zagotavljanje nemotene dobave osnovnih surovin (Crawford, 1997). Informacije o zasledovanih ciljeh so pomembne predvsem za tržnike, saj se pri trženju osredotočajo na nakupno središče, pri čemer morajo biti seznanjeni z vlogami posameznikov in njihovimi cilji.

**Vrste nakupnega odločanja** so tesno povezane z nakupnim središčem. Število vpletenih pri nakupnem procesu podjetja je odvisno od zapletenosti nakupnega procesa izdelka in z njim povezanih odločitev. Manj kot je zapletena vrsta nakupa, manj ljudi je vpletenih v nakup (Sandhusen, 2000, str. 251). Hkrati je treba dodati, da je potek nakupnega procesa v podjetju (podroben potek opredeljujem v točki 2.3) močno odvisen od vrste nakupnega odločanja. Kadar se odločamo za nakup tehnično zahtevnega izdelka, ki je povezan z veliko vsoto denarja, bo nakupni proces bolj zapleten in dolgotrajen. Po Robinsonu, Ferisu in Windu poznamo tri vrste nakupnega odločanja, in sicer:

- takojšnji ponovni nakup,
- prilagojeni ponovni nakup,



- prvi nakup.

**Takojšnji ponovni nakupi** so v praksi najbolj pogosti in pomenijo nakupovanje pri že znanem dobavitelju gostinske opreme. Gre za rutinsko nakupovanje izdelkov, ki za podjetje ne predstavljajo tveganja. To pa so sanitarna korita za umivanje rok, delovne mize, delovne plošče, ipd. Pogodbeni in plačilni pogoji so v tem primeru vnaprej znani, negotovost glede izida posla pa majhna (Van Weele, 1998, str. 53). Gre za ponavljajoče se nakupovanje, pri čemer nakupni proces obsega le nekaj faz, v nakup pa je vpleteno malo ljudi.

**Prilagojeni ponovni nakup** se od predhodnega razlikuje po tem, da podjetje za želeni proizvod išče še druge dobavitelje gostinske opreme, ki bi mu ponudili boljše pogoje, nižjo ceno ali boljšo kakovost kot obstoječi dobavitelj. Za nove dobavitelje je tu priložnost, da ponudijo izdelek pod boljšimi pogoji in s tem pridobijo posel. V ta proces je vpletenih več ljudi iz nakupnega središča, nakupni proces pa obsega več faz kot v primeru takojšnjega ponovnega nakupa.

**Prvi nakup** je nakup novega izdelka pri neznanem dobavitelju gostinske opreme, pri čemer gre za izdelke, ki prinašajo tveganje in zahtevajo visoka denarna sredstva (celotna nevtralna gostinska oprema, termična oprema, drugi potrebni stroji). Ta vrsta nakupa je v praksi najmanj pogosta, tudi zato, ker imajo posredniki in proizvajalci že razvite tesne medosebne odnose. Odločanje za nakup je zamudno, v podjetjih pa grede pri tovrstnih nakupih skozi vse faze nakupnega procesa, v katerega je vpletena večina udeležencev nakupnega središča. Da zmanjšajo negotovost končne odločitve, morajo pridobiti čim več informacij o izdelku. Zato podrobno preučijo problem, lastnosti opreme, dobavitelja, njegove pogoje ter druge faze nakupnega procesa. Tako izbran dobavitelj gostinske opreme ima s tem veliko priložnost, da svoje proizvode prodaja kupcu v naslednjih letih in v večjih količinah (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1997, str. 143).

## **2.2 Vplivi na nakupne odločitve podjetij**

Organizacijski kupci se srečujejo z dejavniki, ki vplivajo na njihove odločitve, v različnih fazah nakupnega procesa. Te faze pa lahko dobro razumemo le, če ob njihovem proučevanju upoštevamo vplive dejavnikov, kot so: dejavniki okolja, organizacijski, medosebni in osebni dejavniki (Webster & Wind, 1972, str. 33-37). Podrobneje jih predstavljam v nadaljevanju.

### **2.2.1 Dejavniki okolja**

Dejavniki okolja so sile v okolju, na katere sami ne moremo vplivati. To so predvsem dejavnosti interesnih skupin, razvoj konkurence, tehnološke spremembe, idr. Skupek teh sil tvori negotovost, ki v podjetja vnaša strah pred novimi pomembnimi nakupnimi

odločitvami (Dibb et al., 1997, str. 153). Zato predvsem v času recesije, zaradi negotovih okoliščin, organizacijski kupci zmanjšajo naložbe v proizvodno opremo in zgradbe (Kotler, 2004, str. 222). Dogajanje v okolju je vse hitrejše in prinaša vedno več sprememb, zato se morajo podjetja, da bi se izognila slabemu poslovanju, nanje primerno odzvati. Spremembe v okolju izvirajo s strani dobaviteljev, kupcev, drugih organizacij in države. Dobavitelji vplivajo na proizvodne možnosti in s tem na razvoj tehnologije, kupci pa izražajo svoje želje, s katerimi zadovoljujejo lastne potrebe. Imajo različne informacije, navade, predvsem pa gospodarsko moč, s katero vplivajo na dobavitelje. Druge organizacije predstavljajo konkurenco, država pa določa splošne pogoje gospodarjenja, pospešuje ali omejuje mednarodno trženje (Damjan & Možina, 1999, str. 207).

### **2.2.2 Organizacijski dejavniki**

Na nakupni proces pomembno vplivajo tudi organizacijski dejavniki, ki pa so v vsakem podjetju drugačni. Vsako podjetje zasleduje cilje nabave, ima določeno nabavno politiko, različne postopke pri nabavi in druge organizacijske dejavnike (Kotler, 2004, str. 222). Cilji in politika nabave so medsebojno povezani, saj politiko razumemo kot pot za doseg začetih ciljev. V primeru, da je osrednji cilj kupovati kakovosten izdelek, bo v politiki nabave moralo biti določeno, kaj opredeljuje kakovosten izdelek. V tem primeru je treba upoštevati značilnosti izdelka, trajnost, njegovo uporabno vrednost, funkcionalnost, vzdrževanje in servis (Damjan & Možina, 1999, str. 225). V podjetju poznamo formalne in neformalne postopke, pri čemer so neformalni postopki večinoma primerni za manjše pisarniške nakupe. Pri tem ne smemo zanemariti centraliziranega oziroma decentraliziranega odločanja pri nabavi. Centraliziran način nabave podjetju prinaša večjo nabavno moč in prihranke, nabavni menedžerji pa so za dobre nabave nagrajeni, s čimer so motivirani, da pri dobaviteljih dosegajo boljše pogoje. Odločajo se tudi za sklepanje dolgoročnih pogodb, s pomočjo katerih lahko neprekinjeno sodelujejo in razvijajo boljše in pristnejše odnose (Wilson, 2000, str. 2).

### **2.2.3 Medosebni in osebni dejavniki**

Medosebni dejavniki predstavljajo odnose članov v nakupnem središču, kjer moč in konfliktnost bistveno vplivata na nakupni proces. Nekateri so dobri govorniki in zaradi tega tudi bolj prepričljivi v pogajanjih. Osebni dejavniki pa se nanašajo na posamezno osebo, ki je del nakupnega središča in so povezani z njenimi leti, izobrazbo, položajem v podjetju in tudi, kako je oseba naklonjena tveganju, kakšne ambicije ima in kako se spopada s konflikti v medosebnih odnosih (Van Weele, 1998, str. 62). Kako pomembni in vplivni bodo ti dejavniki, je odvisno od vrste nakupnega odločanja in izdelka. Za tržnika je dobro, če odločujočo osebo pozna, saj s tem lažje preuči, kako njene osebne lastnosti vplivajo na odločanje o nakupu (Dibb et al., 1997, str. 154).

Posamezni dejavniki igrajo različno vlogo glede na to, kako podobni so si dobavitelji gostinske opreme glede na izdelke, ceno, prodajne pogoje, ki jih nudijo, ipd. Bolj kot si je ponudba opreme podobna, manjše tveganje bo kupec prevzemal pri odločitvi. Zato na njegovo odločitev bolj vplivajo osebni dejavniki. V nasprotnem primeru, bolj kot se dobavitelji in njihove ponudbe razlikujejo, bolj bo posameznik preučil ekonomske dejavnike (stroškovno učinkovitost, dodano vrednost, ipd.), saj bo želel zmanjšati tveganje pri končni odločitvi.

## 2.3 Proces nabave na medorganizacijskem trgu

Pojmi, predstavljeni v prejšnjih poglavjih, so medsebojno povezani in so zato bistveni za razumevanje procesa nabave na medorganizacijskem trgu. V nadaljevanju poglavja predstavljam štiri različne skupine izdelkov, pri čemer so spremenljivke, ki določajo vrsto izdelka, pomembne za dopolnitev razumevanja procesa nabave in za praktični del te naloge.

### 2.3.1 Skupine izdelkov glede na pomen v nabavi

Različne vrste izdelka razlagam s pomočjo portfeljskega pristopa k nabavi, ki je povzet po Kraljiču (1983, str. 111). Bistvo pristopa je v tem, da se podjetja z nabavnimi strategijami prilagajajo dobaviteljem, ki imajo različne interese. To pomeni, da morajo tržniki razumeti, kako delujejo nabavni oddelki. Za začetek oblikovanja portfeljske analize je treba razumeti dve dimenziji, ki se nanašata na vrsto proizvodov (Van Weele, 1998, str. 177):

- **pomembnost nabave za podjetje** – pri tem gledamo, kako posamezne nabavne postavke vplivajo na kakovost končnega izdelka, razvoj poslovanja in dobiček. Le-tega ugotavljamo z različnimi merili: celotni stroški, stroški materiala, odstotek od celotnih nabavnih stroškov, ipd.
- **Tveganje oskrbe** – pri tem analiziramo stroške logistike, vrsto konkurence, ovire za vstop na trg, možnosti za zamenjavo materiala/izdelka, ipd.

Na podlagi teh dveh spremenljivk sestavimo matriko, iz katere so razvidne različne skupine izdelkov (npr. strateški izdelki) z različnim interesom (npr. partnerstvo) dobaviteljev (Slika 4).

Slika 4: Portfeljski pristop za nabavo izdelka



Vir: A.J. van Weele, *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 178

**Običajni** oziroma rutinski izdelki (potrošni material) so tisti, ki imajo v splošnem majhno vrednost in s tem majhen vpliv na finančni rezultat podjetja. Kupovati jih je mogoče pri velikem številu dobaviteljev, zato ni tveganja pri dobavi. Kupci pri nabavi izdelkov široke potrošnje iščejo najnižjo ceno in se poslužujejo rutinskega naročanja. V podjetju proces nabave običajnega materiala vključuje 80 odstotkov zaposlenih, pri čemer material predstavlja manj kot 20 odstotkov skupne nabave, zato je pomembno, da se vzpostavi učinkovito administrativno sodelovanje. Kupci si želijo, da dobavitelj prevzame dobavo za celoten asortiment izdelkov (npr. potrošni material), s tem pa si zagotovi stalne dobave in zmanjša število dobaviteljev.

**Izdelki ozkega grla** (katalizatorji, naravna barvila in vitamini za prehransko industrijo) za kupca pomenijo nizke stroške, vendar predstavljajo tveganje pri dobavi. Odjemalec zato želi dobavitelja, ki bo lahko zagotovil stalno dobavo, pri čemer je za kupca dobro, da hkrati išče nove dobavitelje. Za nabavno podjetje je na tej stopnji pomembno, da ve, kateri so izdelki ozkega grla in si zanje zagotovi določene zaloge.

**Vzvodni** oziroma vplivni izdelki (jeklne plošče, oprema, kemikalije) predstavljajo za kupca majhno tveganje pri dobavi, saj je dobaviteljev veliko. Kupec pri zahtevani kakovosti želi najnižjo ceno za izdelek, saj ta zanj predstavlja visok delež v celotnih stroških in že majhna razlika v ceni pomeni velike prihranke. Kupec primerja različne ponudbe, dobavitelj pa mu mora za uspešno pridobitev posla znati pokazati, v čem je njegova ponudba boljša. V tem primeru je kupec v boljšem položaju in ima zato večjo pogajalsko moč. Kupec mora vseskozi skrbeti za dobro poznavanje izdelka, iskati podobne izdelke in nove dobavitelje, da bi uresničil cilj, ki se nanaša na zagotavljanje najboljšega kratkoročnega posla.

**Strateški izdelki** (motorji in menjalniki za proizvajalce avtomobilov) za kupca pomenijo veliko dobavno tveganje in imajo velik vpliv na finančni rezultat podjetja. Dobavno tveganje je veliko, ker večinoma kupujejo pri enem, zaupanja vrednemu dobavitelju, ki ga prej skrbno izberejo. Strateški materiali predstavljajo velik del končne vrednosti izdelka, zato so posledično vplivi na finančni rezultat veliki. Zaradi želene kakovosti je nabavno podjetje dobavitelju pripravljeno plačati tudi več od povprečne cene. Podjetji si želita skleniti dolgoročno partnerstvo, saj imata ob tem koristi, zlasti pri izboljšanju:

- kakovosti izdelka,
- zanesljivosti dobave,
- skupnega razvijanja in oblikovanja izdelka,
- znižanja stroškov.

Strateški in vzvodni izdelki skupaj obsegajo 80 odstotkov celotne vrednosti nabave, kar pomeni, da sprememba nabavne cene močno vpliva na stroške podjetja. Zaradi tega je pomembno, da se vsaka možnost znižanja stroškov preuči, nabavlja pa večje obsege izdelka naenkrat, kar zagotavlja boljše nabavne pogoje. Odločitve o nabavi strateških in vzvodnih izdelkov običajno v podjetju potekajo na vodstveni ravni v sodelovanju z določeno funkcionalno ravni.

Gostinska oprema sodi med vzvodne izdelke, saj z vidika dobave za kupca ne predstavlja tveganja. To izhaja iz dejstva, da je ponudnikov tovrstne opreme v Sloveniji veliko, njihovi izdelki pa se razlikujejo po kakovosti in ceni. Ker nakup opreme predstavlja bistveni del celotnih stroškov za zagon gostinske dejavnosti, kupci primerjajo cene dobaviteljev glede na zahtevano kakovost. Na tem mestu je bistvena naloga dobavitelja gostinske opreme ta, da kupca pouči, v čem je njegova oprema boljša od konkurenta in si na podlagi tega poveča možnosti za pridobitev posla.

### **2.3.2 Faze nakupnega procesa v podjetjih**

Nakupovanje v podjetju je kompleksen proces, ki poteka po fazah, v katerih se člani nakupnega središča srečujejo z različnimi problemi. Nakupni proces se začne, ko se v podjetju pokaže potreba po izdelku ali storitvi, se nato nadaljuje ob nakupu izdelka in konča ob vrednotenju nakupa, pri čemer pride do velikega števila odločitev (Wind & Thomas, 1980, str. 242). Po Robinsonu, Farisu in Windu (1967, str. 14) poznamo osem faz nakupnega procesa, ki so predstavljene v povezavi z vrsto nakupa (Tabela 1). Tej matriki pravimo sestav nakupne mreže.

Tabela 1: Prikaz faz nakupnega procesa glede na vrste nakupov

Vrste nakupa Faze nakupnega procesa	Prvi nakup	Prilagojen ponovni nakup	Takojšen ponovni nakup
1. Prepoznavanje problema	Da	Morda	Ne
2. Splošen opis potrebe	Da	Morda	Ne
3. Opis značilnosti izdelka	Da	Da	Da
4. Iskanje dobavitelja	Da	Morda	Ne
5. Zbiranje ponudb	Da	Morda	Ne
6. Izbiranje dobavitelja	Da	Morda	Ne
7. Določitev izvedbe naročila	Da	Morda	Ne
8. Ocena poslovanja z dobaviteljem	Da	Da	Da

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 229

Faze nakupnega procesa potekajo v zaporedju, pri čemer se lahko nekatere faze izpustijo, odvisno od vrste nakupa. Ker se podjetje pri prvem nakupu odloča v vseh fazah nakupa, je proces zahtevnejši. Proces je manj zapleten, kadar se podjetje odloča za takojšen ali prilagojen ponovni nakup. Ob tem je treba omeniti, da je zapletenost faz nakupnega procesa odvisna tudi od značilnosti posameznega podjetja, vrednosti nakupa in vrste izdelka, ki ga podjetje kupuje. To pomeni, da manjša kot je vrednost izdelka, manjše tveganje za podjetje predstavlja odločitev o nakupu, zato so posamezne faze manj formalizirane. Omenjeni model se v splošnem uporablja bolj za proizvode kot storitve in prikazuje povezavo med fazami nakupa in vrstami nakupa, ne pa tudi povezave z različnimi skupinami proizvodov.

Faze nakupnega procesa so medsebojno tesno povezane in posledično soodvisne. Če so aktivnosti v eni fazi slabo opredeljene in izvedene, bo to pomenilo slabe rezultate v naslednjih fazah. To se pokaže takrat, ko izdelek ob dobavi ne ustreza zahtevani kakovosti. Da bi se izognili tovrstnim situacijam, bi moral biti rezultat posameznih faz jasno določen, strokovno znanje pa bi se v podjetju moralo prepletati. To pomeni, da naj v procesu nabave ne nastopajo le nabavne službe, temveč tudi strokovnjaki s tehničnega področja, ki naj že v začetni fazi pripomorejo k ustrezni določitvi lastnosti izdelka (Van Weele, 1998, str. 51).

Nakupni proces je v nadaljevanju opisan ob predpostavki, da podjetje prvič nakupuje določen izdelek, zato sledijo opisi vseh potrebnih faz procesa. Predstavljam, po mojem mnenju, bistvene elemente posamezne faze, saj bi se ob prevelikih podrobnostih, izgubil pomembnejši del prikaza. Kljub temu je opis dovolj podroben, da zadošča namenu te naloge.

**Prepoznavanje problema** je prva od faz v nakupnem procesu. V okviru te faze se opredelijo nabavne potrebe, pri čemer le-te nastanejo na podlagi notranjih ali zunanjih

vplivov (Kotler, 2004, str. 228). Notranji vplivi se nanašajo na izboljševanje obstoječe kakovosti izdelka ali spremembo njegove cene. Lahko se pokaže želja po proizvodnji novega izdelka (zamenjava stare opreme za novo), kar pomeni, da bo za to potrebna nova oprema in drugi izdelki. Hkrati s tem se v tej fazi odloča tudi, ali izdelke proizvajati, ali za dobavo poiskati zunanje sodelavce (Van Weele, 1998, str. 72). Zunanji vplivi so vplivi na podjetje, ki prihajajo iz okolja. Ali se podjetja udeležujejo strokovnih sejmov, da bi pridobila nove zamisli, ali pa sama spodbujajo zaznavanje potreb pri odgovornih za nabavo v drugih podjetjih. Pri tem uporabljajo oglasna sporočila, predstavitve in ugodne ponudbe (Završnik, 2008, str. 34).

Podjetja v naslednji fazi podrobneje **opredelijo potrebo** in **podajo opis izdelka**, ki ga potrebujejo. Ta faza je ključnega pomena za pravilno nadaljnje odločanje, saj v primeru, da značilnosti izdelka niso pravilno opisane, nabavljeni izdelek ne bo ustrezal želenemu. Da bo izdelek opisan pravilno, je potrebno preučiti več njegovih delov in sicer (Van Weele, 1998, str. 73):

- **funkcionalni del** – v njem morajo biti opisane lastnosti opreme, ki so pomembne za uporabnika, te pa se nanašajo na: želeno razporeditev opreme, videz, detajle, širino in višino pultov, izbiro med vrati in predali, itd. Uporabnik je tisti, ki bo izdelek dejansko uporabljal (kuhar, investitor), oziroma tisti, ki bo sprejel odločitev o nabavi le-tega. Naloga nabavnega referenta je pripraviti objektivni opis izdelka oziroma specifikacijo, na podlagi katere ponudnik poda cene.
- **Tehnični del** – v tem delu so opisane tehnične značilnosti izdelka z oceno stroškov in izvedljivostjo projekta v praksi. Naveden mora biti tip in debelina pločevine, ki se mora uporabiti za izdelavo, tip priklopa na plinsko omrežje ter električno napetost, točne dimenzije opreme in morebitne druge tehnične značilnosti izdelka.
- **Logistični in vzdrževalni del** – obsega podatke o načinu dostave, zahtevah glede vzdrževanja in pravilnega čiščenja, o skladiščenju in poprodajnih storitvah.

Podrobna specifikacija je za dobavitelja dobrodošla zato, ker tako točno ve, kaj mora dobaviti, kupec pa se na podlagi teh informacij lahko odloča o zamenjavi neustreznih ali predragih sestavnih delov s cenejšimi. Na podlagi te specifikacije se določijo optimalne lastnosti izdelka (Kotler, 2004, str. 229).

Ko so značilnosti izdelka opredeljene, se začne z **iskanjem ustreznih dobaviteljev**. Podjetje lahko povprašuje pri dobaviteljih, s katerimi je sodelovalo v preteklosti, ali pa poišče nove. Razlogov za iskanje novih dobaviteljev je več (Završnik, 2008, str. 38):

- obstoječi dobavitelj ima zastarelo tehnologijo in zato ne more ugoditi zahtevam kupca,
- kakovost izdelave se je znižala, oziroma se je bistveno povišala cena materialov,
- podjetje želi izdelek, ki ga obstoječi dobavitelj ne more ponuditi,
- stopnja zadovoljstva z obstoječim dobaviteljem se je zmanjšala,
- večje ugodnosti drugih dobaviteljev,
- dobavitelj je prenehal s poslovanjem.

Na tej stopnji se mora podjetje odločiti ali bo celoten projekt prevzel en dobavitelj ali ga bodo razdelili na več delov in tako posledično potrebovali več dobaviteljev<sup>3</sup>. Pri iskanju novih dobaviteljev podjetje uporablja različne vire informacij, pri čemer mora že na začetku oceniti, kateri so zanj posebej zanimivi. Nabavni menedžerji podatke iščejo v različnih registrih podjetij, publikacijah, obiskujejo strokovne sejme, preverjajo lastne arhive dobaviteljev, iščejo informacije pri poslovnih partnerjih in na spletu, ipd. Ko so podatki zbrani, jih je treba ustrezno urediti, shraniti in pripraviti tako, da so dostopni tudi drugim znotraj podjetja (Završnik, 2008, str. 40-44).

Preden v nabavnem oddelku določene **dobavitelje prosijo za ponudbe**, morajo sami narediti povzetek zahtev iz opisa izdelka. Le tako bodo dobavitelji znali sestaviti ponudbo. Poleg tega morajo opredeliti tudi pogoje pod katerimi bodo izbirali dobavitelje, ki so bili identificirani v prejšnji fazi. Da bi prihranili čas pri izboru dobavitelja, se v tem času izvede analiza potencialnih dobaviteljev. Dickson je leta 1966 predstavil triindvajset najpomembnejših kriterijev za izbiro dobavitelja, njegovo delo pa je bilo kasneje uporabljeno v mnogih raziskavah s tega področja. Prvih deset najpomembnejših kriterijev za izbiro dobavitelja po Dicksonu (1966, str. 38):

- enakomerna kakovost materiala,
- redna, dogovorjena dobava,
- pretekli uspehi,
- garancija,
- zmogljivosti dobavitelja,
- ugodna nabavna cena,
- tehnične zmogljivosti vključno z raziskovalno dejavnostjo,
- finančni položaj,
- skladnost postopkov,
- komunikacijski sistem.

V primeru, da gre za zahteven izdelek, podjetje potencialnemu dobavitelju poda podrobnejši opis izdelka, enako tudi v primeru, če bi šlo za naročanje izdelka z majhno vrednostjo. Za dobavitelja je pomembno, da ponudbo sestavi tako, da poleg tehničnih podatkov in cen, vključi še opis koristi za kupca ter v čem je kot dobavitelj boljši od konkurenta (Kotler, 2004, str 230). Ne sme pa zanemariti niti tega, da je to smiselno tudi osebno predstaviti kupcu, saj bo tako pridobil dodatno zaupanje.

V naslednji fazi podjetje podrobno preuči ponudbe in se tako loti **izbiranja dobavitelja**. Podjetje vedno išče takega dobavitelja, ki bo zmožni zagotoviti najboljšo celotno storitev v povezavi z izdelkom (Tamijani & Hanieh, 2007, str. 55). Pri tem je treba poudariti, da je izbira dobavitelja ena izmed najpomembnejših funkcij nabavnega oddelka (Weber, Current & Benton, 1991, str. 2), saj je vodilo izbora partnerski in dolgoročni odnos med

---

<sup>3</sup> V tem primeru predpostavljamo, da podjetje išče izvajalca in ne bo samo proizvajalo potrebnega.



dobaviteljem in kupcem (Ford, 1993). Za dobavitelja pa je pomembno, da pozna odločitvene spremenljivke kupca, da na osnovi teh prilagodi strategijo in se tako razlikuje od konkurentov (Tamijani & Hanieh, 2007, str. 56). Na podlagi kriterijev iz prejšnje faze podjetje preuči ponudbe, s tem pa ugotovi, ali ustrezajo njihovim zahtevam. Da bi iz tega izbora dobaviteljev določilo končnega, je po Završniku (2004, str. 76-77) potrebna še podrobnejša analiza ključnih dobaviteljev in sicer:

- pregled finančnega stanja dobavitelja,
- pridobivanje informacij in obisk dobavitelja.

Finančno stanje dobavitelja je za kupca pomembno, saj se zaradi morebitne finančne nestabilnosti dobavitelja, že v začetku lahko izogne tveganju glede dobave izdelkov. S tem je tesno povezana garancijska doba izdelka, ki jo je dobavitelj v primeru uveljavljanja s strani kupca dolžan financirati. Navsezadnje pa finančno nestabilen dobavitelj najverjetneje manj vlaga v investicije in razvoj in zato težje sledi zahtevam kupca.

Od dobaviteljev kupci pridobivajo informacije tehnične narave, informacije o trendih v panogi, gibanju cen, konkurentih, idr. Obiskati dobavitelja pomeni spoznati vodstvo, predvsem pa se osredotočiti na pregled opreme, proizvodnega procesa, skladiščenja, idr. Obiskovanje potencialnih dobaviteljev je lahko drago, zato se je treba vprašati, ali bo to prineslo več koristi kot stroškov (Završnik, 2008, str. 51-53). Podatke, ki jih kupec pridobi, je potrebno ponovno strokovno analizirati, pri čemer je ena izmed možnosti priprava ocenjevalne lestvice, v kateri so navedeni kriteriji za ocenjevanje s pripadajočimi utežmi. Po posameznih kriterijih se oceni vsakega dobavitelja in se nato, glede na končno oceno, odloči za pravega (Kotler, 2004, str. 231).

Sedma faza je faza **določitve izvedbe naročila**, v kateri se kupec in dobavitelj dogovorita o končnih pogojih naročila, ki vsebujejo tehnične značilnosti, ceno, dobavne roke in plačilne pogoje, garancije, pogodbene kazni in druge splošne nabavne pogoje (Van Weele, 1998, str. 83-90). Čim bolj podrobno se določijo pogoji v pogodbi, manjša je verjetnost za morebitne spore (Završnik, 2008, str. 54). Ko so pogoji usklajeni, se izvede naročilo blaga, ob dobavi pa se pregleda njegova ustreznost. Na tej stopnji se običajno ugotovi, da izdelek ustreza dani specifikaciji, problem pa nastane, če dobavljeni izdelek ne zadosti zahtevam iz prvih treh faz nakupnega procesa. V tem primeru mora kupec lastnosti izdelka ponovno pregledati in jih specificirati do te mere, da bo izdelek ob morebitnih naslednjih dobavah zadostil zahtevam. V primeru nakupa gostinske opreme to pomeni, da je posrednik pri prodaji in dobavi blaga za naslednji projekt bolj pozoren in ne ponavlja tehničnih napak iz preteklih projektov.

Povsem zmotno je meniti, da je s prejemom računa proces nakupa zaključen. Lahko bi seveda bil, vendar je za nabavno podjetje mnogo bolj koristno, če izsledke o ustreznosti izdelka s podano specifikacijo uporabi v zaključni fazi **ocene poslovanja z dobaviteljem**. Po Van Weeleju (1998, str. 317) potreba podjetij po preverjanju dobaviteljev narašča s

pomembnostjo dobavitelja v kupčevi verigi. Pravi, da ni dovolj le to, da je dobavitelj trenutno zmožen izpolniti zahteve kupca, ampak tudi, da bo to sposoben početi dolgoročno z ustrežno tehnologijo. Z zbiranjem in analizo podatkov pridobita obe strani, kar se kaže v zmanjšanju števila reklamacij izdelkov, znižanju stroškov in skrajšanju dobavnega časa. Kupec ima možnost preverjati dobavitelja na štirih ravneh in sicer na (Van Weele, 1998, str. 318):

- ravni izdelka – gre za kontrolo kakovosti vhodnega materiala (pločevine, vodil za predale, itn.) in njegovo postopno izboljševanje,
- procesni ravni – preverja se proizvodni proces, znotraj tega pa proizvodna oprema in sistem kontrole kakovosti,
- ravni zagotavljanja kakovosti – podjetje se osredotoči na preverjanje oblikovanja postopkov, njihovo razvijanje, vzdrževanje in izboljševanje,
- ravni podjetja – gre za preverjanje konkurenčnosti podjetja za prihodnost.

Ob analiziranju dosedanjega delovanja bo posrednik ali pridobil podatke o morebitnem razvoju in napredku ali pa bodo rezultati slabi in bo nadaljnje sodelovanje med proizvajalcem in posrednikom ogroženo oziroma onemogočeno. V primeru, da bodo izsledki za posrednika slabi, bo le-ta stremel k iskanju novega dobavitelja (Dibb et al. 1997, str. 152).

### **3 TRŽENJSKA RAZISKAVA NAKUPNEGA VEDENJA UPORABNIKOV GOSTINSKE OPREME NA PRIMERU PODJETJA TONI MATJAŽ S. P.**

V poglavju o trženjski raziskavi najprej opredeljujem problem in cilje diplomske naloge. V nadaljevanju se osredotočam na bistvene sestavine načrta raziskave, ki predstavljajo temelj za uspešno izvedbo trženjske raziskave. Na podlagi analize rezultatov raziskave podajam bistvene ugotovitve ter priporočila za preučevano podjetje.

#### **3.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave**

Podjetje mora biti pri opredeljevanju problema raziskave pozorno na to, da ga ne opredeli preozko ali preširoko. V primeru preširoko zastavljenega problema bi podjetje v raziskavi pridobilo veliko nepotrebnih podatkov (Kotler, 2004, str. 130). Osrednji problem moje naloge je izvedeti, kako poteka nakupovanje gostinske opreme na medorganizacijskem trgu. Ker so cilji raziskave izpeljani iz raziskovalnega problema, se le-ti nanašajo na problematiko, povezano s procesom nabave gostinske opreme na medorganizacijskem trgu za podjetje Toni.

Podjetje Toni, ki je naročnik raziskave, želi izvedeti odgovore na naslednja vprašanja:

- katere so tiste osebe, ki so vpletene v nakup gostinske opreme,

- ali končni kupec vpliva na odločitev o izboru proizvajalca opreme,
- katere so bistvene lastnosti gostinske opreme, ki jih medorganizacijski kupec išče,
- katera vrsta nakupa in skupina izdelka sta zastopani pri vzorčnih enotah,
- ali se nakupni proces med vzorčnimi enotami razlikuje,
- koliko kupcu pri odločanju o nakupu pomenita kakovost in cena opreme, kaj zanj predstavlja tveganje pri odločitvi o nakupu, itd.,
- kakšna trženjska strategija bi bila primerna za nadaljnje poslovanje podjetja.

## 3.2 Načrtovanje raziskave

### 3.2.1 Viri podatkov

Za potrebe naloge sem zbirala obe vrsti podatkov, tako sekundarne kot tudi primarne. V začetku raziskovanja sem s preučevanjem sekundarnih podatkov izvedela mnogo teoretičnih in drugih podrobnosti o problematiki nakupovanja gostinske opreme na medorganizacijskem trgu. Z njihovo pomočjo sem izdatno nadgradila znanje, ki sem ga z dosedanjim delom pridobila v podjetju Toni. Pomagala sem si z naslednjimi sekundarnimi viri (Radonjič & Iršič, 2006, str. 263):

- **notranji viri** – podatki o kupcih, ustvarjeni prodaji po posameznih kupcih, moje dosedanje delo v podjetju,
- **zunanji viri** – pregledovanje literature na temo izdelave in prodaje pohištva ter druge podobne opreme, priročniki o vodenju HACCP sistema, splošna literatura o nakupnem procesu na medorganizacijskem trgu, časopisi, spletne strani podjetij v panogi, različne baze podatkov o podjetjih, obisk strokovnih sejmov s področja gostinske opreme, itd.

Ker sem našla malo sekundarnih podatkov o raziskavah s področja gostinske opreme, sem morala uporabiti tudi različne metode zbiranja primarnih podatkov. Z njihovo pomočjo sem pridobila globlji vpogled v problematiko, s katero se ukvarjam v tej nalogi (Radonjič & Iršič, 2006, str. 159). Po Radonjiču in Iršiču (2006) sem zato uporabila:

- **osebno spraševanje** – intervju s prejšnjim lastnikom podjetja Jožetom Tonijem in šest intervjujev s predstavniki podjetij, ki so bila izbrana v priložnostni vzorec,
- **opazovanje** – opazovanje kupcev na sejmu GastExpo 2009, 2010 in 2011 v Ljubljani na razstavnem prostoru podjetja Toni ter na strokovnem sejmu za gostinstvo HOST v Milanu.

### 3.2.2 Raziskovalne metode

Glede na naravo proučevanega problema sem za zbiranje podatkov o nakupovanju gostinske opreme na medorganizacijskem trgu uporabila kvalitativne raziskovalne metode. Najprej sem se osredotočila na globinski intervju, ki sem ga opravila z Jožetom Tonijem. Na začetku pogovora sem želela izvedeti, kakšno je njegovo mnenje o trenutnem stanju na trgu gostinske opreme v Sloveniji. Hkrati mi je pomagal pri opredeljevanju pojma

gostinska oprema, razumevanju sestave pločevine in drugih strokovnih vidikov, ki jih zahteva tovrstno raziskovanje. Kasneje mi je v intervjuju še nakazal, kaj želi izvedeti s pomočjo moje naloge. Intervju je potekal v večih fazah, saj so se mi ob nastajanju naloge porajala nova vprašanja, ki jih je bilo potrebno razrešiti.

Pri razumevanju obnašanja potrošnikov pri nakupovanju gostinske opreme mi je v veliki meri pomagalo opazovanje, ki sem ga izvedla na razstavnem prostoru podjetja na strokovnem sejmu GastExpo v Ljubljani. Opazovala sem predvsem:

- kdo so tisti, ki obiščejo tovrstni sejem,
- kako se gibljejo po razstavnem prostoru,
- kaj jih zanima na opremi,
- ali iščejo informacije o izdelku in kaj jih zanima,
- ali in kako se razlikuje nakupovanje med kupci.

Dodatno znanje, ki sem ga pridobila s pomočjo osebnega spraševanja in opazovanja, sem uporabila v šestih globinskih intervjujih s predstavniki podjetij, ki nastopajo na medorganizacijskem trgu gostinske opreme in so kupci izdelkov podjetja Toni.

### **3.2.3 Raziskovalni instrumenti**

Za potrebe pridobivanja primarnih podatkov z osebnim spraševanjem sem uporabila nestrukturirano spraševanje. To pomeni, da za vprašance nisem imela vnaprej pripravljenih (strukturiranih) vprašanj. Tako spraševanje je uporabno, ker (Radonjič & Iršič, 2006, str. 394):

- je obstajalo majhno število preučevanih udeležencev, teh je 6,
- nisem imela vnaprej pripravljenih vprašanj v obliki vprašalnika ampak le opomnik,
- sem zbirala podatke tudi o mnenjih, stališčih, motivih, ipd.

Opomnik (Priloga, str. 6), ki sem ga sestavila, mi je bil v pomoč pri ključnih tematskih področjih, ki so jedro moje raziskave. Pomagal mi je pri vodenju pogovora, da le ta ni zašel v napačno smer. Vprašanja so bila preprosta in objektivna, zato da je intervjuvanec nanje odgovarjal čim bolj nepristransko. V vlogi spraševalca sem pazila, da se nisem vpletala v izjave vprašanega, ampak sem ga vodila tako, da sem dobila odgovore na zastavljena vprašanja. Vprašanja so bila v začetnem delu intervjuja bolj splošna, kasneje pa so s pomočjo tehnike lijaka prehajala v bolj konkretna, hkrati pa so se vsa nanašala na cilje naloge. (Radonjič & Iršič, 2006, str. 397). Tako sem na začetku postavila splošno vprašanje o trgu gostinske opreme v Sloveniji. V nadaljevanju sem uporabila različne asociativne teste. To so testi, pri katerih do odgovorov pridemo s pomočjo asociacij na besede, besedne zveze, dogodek ali nedokončan stavek (Radonjič & Iršič, 2006, str. 404). Pri drugem vprašanju sem uporabila test besedne asociacije na besedno zvezo gostinska oprema, da bi izvedela, s čim jo najpogosteje povezujejo. V nadaljevanju sem s pomočjo testa nedokončanih stavkov želela dobiti odgovore na vprašanja o ključnih lastnostih

gostinske opreme ter stališča medorganizacijskih kupcev do gostinske opreme. Nadaljevala sem z vprašanji v povezavi z odnosom do cene in običajnim nakupnim procesom, ki temelji na konkretnih vprašanjih glede posameznih faz nakupnega procesa. Znotraj tega sem se osredotočala še na posamezne dejavnike nakupa. V zaključku opomnika sem želela s pomočjo priklica dogodka pridobiti vpogled v zadnji izpeljan projekt podjetja.

### **3.2.4 Načrt vzorčenja**

Ciljna populacija za vzorčenje so podjetja, ki se ukvarjajo s ponujanjem gostinske opreme končnemu kupcu in so v verigi posredniki. To so podjetja, ki poznajo problematiko na trgu gostinske opreme, v vzorec pa so bila izbrana na podlagi neverjetnostnega vzorca, in sicer v priložnostni vzorec. V tem primeru raziskovalec izbira statistične enote priložnostno, kar pomeni, da vsaka enota nima enake možnosti, da bo izbrana v vzorec (Radonjič & Iršič, 2006, str. 293-294). Po Kotlerju (2004, str. 137) so v tak vzorec izbrane tiste enote, do katerih je raziskovalec najlažje prišel.

V vzorec sem zajela šest podjetij, ki sem jih uvrstila v priložnostni vzorec. Z enim posameznikom iz vsakega podjetja sem opravila globinski intervju na temo nakupovanja gostinske opreme, pri čemer sem želela, da je to oseba, ki neposredno sodeluje pri nakupovanju opreme v podjetju in je seznanjena s celotnim procesom odločanja o ponudniku gostinske opreme.

Od šestih vzorčnih enot jih je pet že večkrat sodelovalo s podjetjem Toni, eno pa ne. Kljub temu, da slednje do sedaj ni sodelovalo s preučevanim podjetjem, je zanimivo za raziskavo. Delovanje drugih podjetij v grobem dobro poznam, zanimiva pa so zato, ker so neposredno povezana s problemom, ki ga obravnavam.

### **3.2.5 Oblike komuniciranja**

Pri globinskem intervjuju sem izbrala osebno spraševanje, čigar osnovna zamisel je, da vprašanega s pomočjo nestrukturiranega spraševanja pripeljemo do tega, da sam spontano izraža misli in razloge v zvezi z vedenjem o nakupovanju gostinske opreme (Radonjič & Iršič, 2006, str. 396). Pogovor sem snemala s pomočjo snemalnika, zato da sem lažje sledila odgovorom in mimiki intervjuvanca. Ob tem je dobro, da spraševalec sproti zapisuje opažanja o postopku izvedbe intervjuja, in sicer obnašanje vprašanca - razburjenje, sproščenost, kaj je oseba želela zamolčati pa je kasneje povedala, ipd. (Radonjič & Iršič, 2006, str. 404). Intervjuvance sem najprej poklicala po telefonu, jim na kratko predstavila svojo nalogo in jih prosila za sodelovanje. Po tem, ko sem jih seznanila s približnim časovnim okvirom, v katerem naj bi bil intervju zaključen, smo se domenili za točen termin. Termin sem poskušala uskladiti tako, da bi imel izpraševanec čim več časa in se mu ne bi nikamor mudilo. Po opravljenem telefonskem pogovoru sem jim posredovala še kratek seznam obravnavanih tem zato, da so se imeli možnost na intervju pripraviti.

(Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 84-85). Intervjuji so potekali približno tri tedne v mesecu novembru in decembru 2011 v poslovnih prostorih intervjuvanca. Z enim intervjuvancem sva pogovor opravila dopoldne, z vsemi drugimi pa popoldne, saj so imeli takrat največ časa. Intervjuji so v povprečju trajali od trideset do štirideset minut, nekateri več, drugi manj.

### **3.2.6 Omejitve in možne napake**

Pomembna omejitev nestrukturiranega spraševanja je majhen vzorec, zaradi česar pridobljenih podatkov ne morem posplošiti na celotno populacijo (Hair, Bush & Ortinau, 2000, str. 218). Dodatne omejitve se nanašajo še na izpraševanje, ki od obeh vpletenih zahteva nekaj časa ter občutljivost nekaterih tem (npr. cena). To sem poskušala premostiti z določenimi tehnikami spraševanja. Omejitve se kažejo tudi v tem, da je za uspešno izpeljan intervju potreben dober spraševalec, ki ima širok spekter znanj z različnih področij. Z vidika sledenja cilju je najpomembnejše, da spraševalec intervju pripelje do konca tako, da bodo odgovori vprašanega zadostili ciljem raziskave. Glede na to, da podatki pridobljeni s spraševanjem niso zbrani v poenoteni obliki, jih mora raziskovalec znati zbrati v tako obliko, da bodo objektivno predstavljeni. (Radonjič, Iršič, 2006, str. 395) Sama bistveno omejitev vidim v tem, da sem zaposlena v podjetju, za katerega delam raziskavo, hkrati pa želim izvedeti, kako kupci tega podjetja nakupujejo gostinsko opremo. Zavedam se, da imajo ta podjetja več dobaviteljev opreme izdelane po naročilu, zato vnaprej pričakujem, da mi intervjuvanci namerno ne bodo dajali popolnih informacij, še posebej informacij o drugih dobaviteljih in podrobnosti pri projektih.

## **3.3 Analiza rezultatov raziskave**

### **3.3.1 Opis podjetij izbranih v vzorec**

Tabela 2 Prikazuje značilnosti vzorčnih enot, ki so bile izbrane v vzorec. Za potrebe varovanja podatkov so nazivi podjetij zakriti.

Tabela 2: Prikaz vzorčnih enot in njihovih značilnosti, ki so zajete v raziskavi o nakupovanju gostinske opreme na medorganizacijskem trgu

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
Prihodki od prodaje (v €)	2010	1.346.183	188.085	237.522	918.344	325.596	799.542
	2011	1.808.993	173.414	305.592	881.435	738.095	984.276
Organizacijska oblika		d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.
Povprečno št. zaposlenih v letu 2011		7	3	0	4	2	2
Sedež podjetja		Ljubljana	Kranj	Kamnik	Grosuplje	Ljubljana	Koper
Osnovna dejavnost podjetja		Inženiring, svetovanje, posredništvo pri prodaji	Projektiranje notranje opreme	Inženiring in posredništvo pri prodaji	Inženiring, svetovanje, posredništvo pri prodaji, servis	Inženiring, svetovanje, posredništvo pri prodaji	Posredništvo pri prodaji
Dejavnost po SKD		M71.129: Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje	M71.111: Arhitekturno projektiranje	M71.129: Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje	G46.900: Nespecializirana trgovina na debelo	M71.129: Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje	G46.180: Specializirano posredništvo pri prodaji drugih določenih izdelkov
Funkcija sogovornika v podjetju		direktor	direktor	direktor	direktor	direktor	direktor

Vir: Javna objava letnih poročil, 2012

Prva, tretja, četrta in peta vzorčna enota so si med seboj podobne, saj končnemu kupcu ponujajo celovito storitev. Druga enota ni specializirana za ponujanje gostinske opreme, temveč se osredotoča predvsem na notranje oblikovanje prostorov. Šesta vzorčna enota pa nastopa zgolj kot posrednik pri prodaji celotne opreme za gostinstvo. Vse vzorčne enote so mikro podjetja, pri čemer ima prvo podjetje največ zaposlenih, in sicer sedem. V teh podjetjih nekateri zaposleni opravljajo več nalog hkrati, prav tako več zaposlenih opravlja enake naloge. V štirih podjetjih, v prvem, tretjem, petem in šestem, so se prihodki od prodaje v letu 2011 glede na preteklo leto povečali, najbolj pa v petem podjetju, in sicer za 127 %. Drugemu ter četrtemu podjetju pa so se prihodki od prodaje v enakem obdobju zmanjšali.

### 3.3.2 Trg gostinske opreme z vidika intervjuvancev

V splošnem se vsi intervjuvanci strinjajo, da je **konkurenca na trgu** gostinske opreme v Sloveniji **velika**, trg pa **majhen**: »Konkurenca je velika, trg pa zelo majhen« (P1), »zelo na

tesno gre« (P4), »velika konkurenca je« (P6), »pri nas je trg zelo zasičen, predvsem pa majhen« (P5). Peti sogovornik dodaja tudi, »ponudnikov je preveč, vsi hočejo prodajati vse, od začetka do konca izvedbe«. Na koncu ponovno povzame, da je Slovenija majhna, podjetij, ki se s tem ukvarjajo, pa veliko. Omeni tudi sosednja trga: »Blizu sta Italija in Avstrija, ki ne priznavata naše cene, saj nas še vedno obravnavata kot Vzhodno Evropo, Balkan, oziroma nekoga manj vrednega«. Drugi sogovornik na vprašanje odgovarja z vidika zaupanja in tako sklepa: »Ni velike izbire med podjetji, če razmišljam v smeri, komu bi določen izdelek dal izdelati«. Tretji sogovornik pa trg primerja z drugimi panogami: »Konkurenca je kar zmerna, glede na druge panoge«.

Pri navajanju **razlik med proizvajalci** gostinske opreme so intervjuvanci odgovarjali različno, predvsem pa v luči lastnih pogledov in ciljev, ki jim pri prodaji opreme želijo slediti. Večina jih je navajala, da se podjetja razlikujejo »**po ceni in kakovosti**« in »**po ponudbi**« (P4). Trije so izpostavili še ponudnike, ki se v zadnjem času osredotočajo na **nižanje cen**, kot rešitev za morebiten uspešen izhod iz krize. Prvi sogovornik je mnenja, da »vsi stremijo k temu, da prodajajo najcenejše«. Pri tem pojasnjuje: »K temu jih sili trg, pri tem pa je kakovost seveda vedno vprašljiva, razvoja pa ni«. Peti in šesti sogovornik sta podobnega mnenja. Menita, da »eni delajo slabo robo za malo denarja« (P5), šesti pa pravi, da se občasno na slovenskem trgu pojavljajo podjetja, ki prodajajo izdelke po ceni, ki je pod nabavno ceno. Kljub temu poznajo tudi take proizvajalce, ki se ne osredotočajo na nižanje cen. Prvi intervjuvanec pravi, da je pomembno, »ali stremijo k razvoju ali ne«. Dodaja še, da se v splošnem proizvajalci razlikujejo po »načinu **pristopa k izvedbi opreme**, ali obrtniški način ali serijska proizvodnja«, pri čemer razmišljanje zaokroži s tem, ko pravi: »Zavedamo se, da je serijska proizvodnja lahko cenejša«. Šesti sogovornik izpostavi svoje mnenje o splošnih razlikah in pravi: »Proizvajalci se razlikujejo po kvaliteti uporabljenih materialov, kvaliteti izdelave ter solidnosti glede dogovorjenih pogojev« (P6).

Glede **trendov v panogi** gostinske opreme intervjuvanci opažajo, da se na trgu pojavljajo spremembe, hkrati pa razmišljajo o **možnostih za razvoj in spreminjanju števila ponudnikov**. Priložnosti za nadaljnji razvoj in uspešno poslovanje prvi sogovornik vidi v tujih trgih, saj »v času recesije investicij v nove kuhinje ni«. Tretji sogovornik, zanimivo, pravi: »Trend je kar stabilen, ni posebnih pritiskov, vsaj sam jih ne čutim.« Kljub temu pa opaža, da »večji dobavitelji ostajajo, manjši pa izginjajo in se pojavljajo novi«. Peti intervjuvanec je na besedo trend dobil asociacijo in mi pojasnil, da so italijanska podjetja »pionirji, kar se oblikovanja opreme tiče« in, da ti trendi k nam pridejo »z zamikom«.

V povezavi s **posebnostmi slovenskega trga** večina ugotavlja, da je »trg kar poseben«, ampak »gre počasi na bolje, v smislu, da ljudje počasi začenjajo razumeti, da je za malo denarja po navadi tudi malo muzike« (P5). Četrty sogovornik dodaja, da je trg »specifičen, saj je majhen in zelo zahteven s strani strank«.



### 3.3.3 Dejavniki nakupa gostinske opreme

#### 3.3.3.1 Stališča in ključne lastnosti gostinske opreme, ki jih išče medorganizacijski kupec

S pomočjo asociacij na besedno zvezo gostinska oprema sem želela izvedeti, s čim jo povezujejo. Asociacije so bile: »Oprema restavracij, hotelov, lokalov« (P1), »točilni pulti, retropulti« (P2), »oprema za gostinstvo, oprema za kuhinje« (P3), »to je povezano z našim poslom« (P4), »kava, drobni inventar, lokal« (P5), »strojna oprema za velike kuhinje in hotele« (P6). Pri podajanju asociacij so vsi intervjuvanci odgovarjali brez zaznane čustvene komponente. Zanimivo se mi zdi, da je prvi sogovornik, poleg prej navedenih asociacij, dodal še: »Nikoli ne pomislimo na bolnišnice, šole, vrtce in podobno«. To kaže, da ob besedni zvezi gostinska oprema vendarle pomisli tudi na to.

S tehniko dokončanja stavkov sem od vprašancev želela dobiti objektivni vpogled na temo gostinske opreme. Pridobila sem tudi odgovore o ciljnih podjetja, ki sem jih povezala z zahtevanimi lastnostmi opreme, kar prikazujem v Tabeli 3.

*Tabela 3: Prikaz povezave ciljev podjetja s pričakovanji in zahtevanimi lastnostmi gostinske opreme*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6
<b>Cilji podjetja</b>	Biti vedno korak pred konkurenco	Zadovoljen kupec  Kakovostna oprema  Zmerna cena	Čim boljša realizacija posla	Razvoj	Ponudba kakovostne opreme	Ponudba večje kakovosti
<b>Pričakovanja in zahtevane lastnosti opreme</b>	Funkcionalnost  Kvaliteta izdelave  Dolga življenjska doba  Zagotavljanje servisiranja	Kakovost  Funkcionalnost	Kakovost  Poznavanje dobavitelja  Hitra dobava  Dober servis	Kakovost  Dolga življenjska doba	Dobro narejena oprema - kakovost  Dogovorjen dobavni rok  Brezhibna montaža  Služenje namenu	Kakovost  Uporabnost  Dolga življenjska doba

Iz tabele je razvidno ali in kako zahtevane lastnosti opreme sovpadajo s cilji, ki so jih navajali sogovorniki. Prvi, peti in šesti sogovornik poudarjajo, da so si nekateri proizvajalci podobni v tem, da ponujajo poceni opremo, sami pa v nasprotju s tem zasledujejo drugačne cilje, »biti vedno korak pred konkurenco« (P1), »ponujati kakovostno opremo« (P5) in »sledenje k ponudbi večje kakovosti« (P6). Četrty sogovornik pravi, da

njihovo podjetje stremi k razvoju, tretji k čim boljši realizaciji posla, drugi pa želi zadovoljnega kupca ter kakovostno opremo za zmerno ceno.

Intervjuvanci pri izbiri opreme največ pozornosti posvečajo **kakovosti opreme** oziroma »dobro narejeni opremi«, njeni funkcionalnosti ali »uporabnosti«. Poleg tega od nje pričakujejo tudi »**dolgo življenjsko dobo**« (P1, P4, P6), da »**bo zagotovila nemoteno delo** v tehnološkem procesu dela« (P1) in »**bo služila svojemu namenu**« (P5). Pomembna so še pričakovanja glede »hitre dobave in **dobrega servisa**« (P1, P3), »funkcionalnost in zadovoljstvo glede končnega videza opreme« (P2), »dogovorjen **dobavni rok** in brezhibna montaža« (P5) ter »poznavanje dobavitelja« (P3).

Želela sem izvedeti tudi, kakšno opremo **cenijo**. Vsi pravijo, da najbolj cenijo tisto opremo, ki je **kakovostno izdelana** oziroma »zagotavlja kvaliteto« (P1), »je dobro izdelana« (P2, P5), »je kvalitetna« (P3, P4, P6). Poleg tega cenijo tudi »**funkcionalnost**« (P1), opremo, ki »ponuja nekaj novega« (P5), »normalno deluje« (P4) in jo je mogoče kupiti »po zmerni ceni« (P3). **Poceni** gostinska oprema ima za intervjuvance v večini **negativen** predznak. Pravijo, da je to »za kupca najdražja oprema« (P1), »kdor poceni kupi, dvakrat kupi« (P2), »poceni oprema nas ne zanima« (P3), da tovrstna oprema »ni v redu« (P5) in, da je to »slaba naložba« (P6). Četrty intervjuvanec je dejal, da zanj poceni oprema predstavlja »srednji cenovni razred«. Odgovori na vprašanje **o zaupanju** so različni. Največkrat navajajo zaupanje v tradicijo oziroma v **obstoječe dobavitelje**. Zaupajo »tradiciji in razvoju« (P1), »v stare dobavitelje« (P3). Drugi sogovornik zaupa lastnim sposobnostim, »objekt bo po končani izvedbi videti tako, kot sem si zamislil«, četrty sogovornik zaupa kakovosti, šesti intervjuvanec pa zaupa »nemški izdelavi«.

Da bi našla morebitno povezavo med podjetjem, za katerega izvajam analizo, in izbranimi podjetji, sem želela izvedeti tudi, kako kupci dojemajo izdelke podjetja Toni. Ugotavljam, da vsi izdelke vidijo **pozitivno**, saj menijo, da »so dobri« (P5) in »kvalitetni« (P1, P2, P3, P4, P6). Navajajo še »cenovno dostopni« (P2) oziroma »po zmerni ceni in solidni dobavi« (P3). Prvi sogovornik dodaja še: »V mnogih stvareh zagotavljajo naše navedene usmeritve«. Ti odgovori so za podjetje pomembni, ker prikazujejo, s katerimi podjetji ima podobne cilje, hkrati pa je dobilo odgovor na vprašanje, kako njegove izdelke vidijo kupci.

### 3.3.3.2 Pomen cene pri nakupovanju gostinske opreme

Vsi vprašanci se strinjajo, da je cena pri nakupovanju opreme **pomembna**, še posebej za »končnega kupca« (P4), saj »nekaterim ni mar za kakovost, pomembno je, da je poceni« (P5). Šesti intervjuvanec ob tem pojasnjuje, da je najnižja cena pomembna »zlasti, če **ne gre za lastnika**« oziroma, kot razlagam kasneje v nalogi, je pomembna predvsem pri javnih naročilih, kjer je investitor država. Po mnenju petega intervjuvanca je višina cene zanj pomembna zato, ker je »treba to opremo tudi prodati, ne samo ponujati«. Poleg tega je

še mnenja, da »cena ne sme biti previsoka«, ne pa tudi prenizka, saj bi po njegovem mnenju tako morala »človeku vzbuditi sum, da z opremo nekaj najbrž ni v redu«.

Kljub vsemu pa cena za navedene vzorčne enote **ni najpomembnejši dejavnik** pri nakupu, saj primerjajo tudi druge kriterije preden se odločijo za nakup. Pravijo, da »najcenejše variante nikoli ne izbiramo« (P2), »če se le da, se odločamo v korist kvalitete in ne cene« (P1) ter »gledamo na to, da je cena v sorazmerju s kvaliteto« (P6). »Raje dam nekaj več za opremo, ker potem vem, kaj sem kupil in s tem na daljši rok nimam nobenih težav«, pravi peti intervjuvanec. Tretji sogovornik glede višine cene opreme pojasnjuje, da »je potrebna primerjava cene z ostalimi pogoji dobavitelja«, pri čemer poudari, da je potem potrebno pogoje primerjati tudi s pogoji »drugih dobaviteljev«.

V povezavi s **spremembo cen** gostinske opreme so intervjuvanci že pri opisu konkurence na slovenskem trgu gostinske opreme navajali, da se v zadnjem času pojavljajo podjetja, ki drastično nižajo cene, včasih tudi pod nivo nabavne cene. Po njihovem mnenju tovrstna podjetja v tem vidijo izhod iz krize. O nižanju cen dobaviteljev peti intervjuvanec pripoveduje, da je »to je samo dobro, ampak se redko zgodi«. Bolj so se osredotočili na povišanje cen, pri čemer je le četrti sogovornik dejal, da se takim spremembam takoj prilagodijo. Drugi intervjuvanci so dejali, da najprej iščejo razloge za dvig cen, potem pa še rešitve. »Zakaj se je zvišala, kje so razlogi« (P5) in »ali so utemeljeni razlogi s povišanjem cen surovin« (P6) pojasnjujeta vprašanca. »Vsekakor ima vsako povišanje cene negativen prizvok in pomeni upad nabave« (P6), v kolikor se izkaže, da za to ni utemeljene podlage. Razloge za dvig cen išče peti sogovornik pri podjetjih, s katerimi »redno sodelujemo«, nato pa tudi sami dvignejo cene, »saj nimamo izbire«. Tretji intervjuvanec cene sprejme, »če trg to sprejme«, saj »mi nismo potrošniki, mi smo prodajalci«. Drugi sogovornik pa vidi rešitev v kompromisu z dobaviteljem, »da vsak malo popusti«.

V primeru, da bi podjetja izbirala med dvema dobaviteljema, ki bi ponudila podobno ceno, bi se odločali po **različnih kriterijih**. Drugi sogovornik pravi, da bi podjetje iskalo rešitev za nižanje cene najprej **pri popustih** za »vnaprejšnje plačilo«, potem pa bi se odločilo na podlagi **referenc**, kjer »pretehta tisto podjetje, ki se ti zdi najbolj primerno za objekt, ki ga delaš«. Tretji sogovornik bi se odločal na podlagi »**preteklih izkušenj**« s proizvajalcema, četrti in peti sogovornik pa v ospredje postavljata »**artikel**«. Četrti je mnenja, da je »določena stvar cenejša, pa je ravno tako dobra«, medtem, ko je pri drugem proizvajalcu »lahko dražja, pa ni tako dobra«. Peti pa bi se v tem primeru pri nevtralni opremi odločil za »stalnega, **preverjenega dobavitelja**«, ki mu zaupa, saj »vem, kaj dobim za to ceno«. Za opremo, za katero se jim zdi, da ni ključnega pomena, pa menijo, da je »vseeno, če kupimo cenejše regale«. Šesti intervjuvanec se pri izbiri osredotoča, če se le da, na »kvalitetnejšo opremo«, kar pomeni »daljšo življenjsko dobo in manj problemov«, zlasti, če podjetje izdelke kupi v tujini, saj si s tem zagotovi manj možnosti za nepotrebno servisiranje v času garancijske dobe.

### 3.3.3.3 Tveganje in kakovost

Sogovorniki pri nakupovanju gostinske opreme prepoznavajo različna tveganja. V večini omenjajo tveganja pri **dobavi** in tveganja v povezavi s poprodajnimi aktivnostmi zlasti pri **reševanju reklamacij**. Tveganje pri dobavi se nanaša na to, »ali bo dobavljen izdelek tak, kot smo ga naročili«. Zlasti so pri opremi izdelani po naročilu, pomembne točne mere izdelka, »nekje gre tudi za milimetre, če je na primer na obeh straneh pulta zid ali steber«. (P5) Sem sodijo tudi tveganja inženirskih podjetij pri izdajanju bančnih garancij »za pravočasno in kvalitetno izvedbo del in za odpravo napak v garancijski dobi«. Te garancije zahteva investitor, tveganje pa nastane zato, ker »od dobaviteljev teh garancij ne prejmemo« (P1). Peti intervjuvanec garancij ne omenja, razmišlja pa podobno, in sicer o reklamacijah in s tem kakovostno izvedbo del. »Če pride do napak, koliko časa bo trajalo, da bodo popravili«, se sprašuje. Večina proizvajalcev nevtralne opreme v Sloveniji nima posebej organizirane servisne ekipe. »Nimajo časa popravljati malenkosti, to jim je odveč. Take stvari potem kar čakajo«. (P5) Tretji in četrti sogovornik navajata tveganja v povezavi s trenutno **finančno situacijo** na trgu. Omenjata tveganja »glede plačilnega roka« in »plačilne nediscipline« ter zaključujeta, da poskušata biti pri odločitvah v trenutnih časih še posebej previdna. Šesti sogovornik, zanimivo, ne prepozna nobenih tveganj, saj kot pravi izbira dobavitelje, ki jim zaupa, zato do sedaj takih problemov podjetje ni imelo.

Kakovostno izpeljana storitev je po mnenju intervjuvancev sestavljena iz kakovostne **izdelave opreme**, kakovostne **montaže** ter dobrega **medsebojnega odnosa**. Kaže pa se v **zadovoljstvu** posrednika pri prodaji in končnega kupca. »Izdelava opreme mora biti kvalitetna«, saj to pomeni »manj servisa, kar je v času garancije zelo pomemben strošek« (P6), »ne moreš imeti dobrega izdelka in potem slabo montažo« (P5). Intervjuvanci poudarjajo, da je medsebojni odnos zelo pomemben. »Brez medsebojnega zaupanja in korektnega odnosa stranka na koncu ne more biti zadovoljna z izvedbo del po pogodbi« (P1) in »zelo pomemben pa je odnos, da končni kupec dobi občutek, da se zanj naredi vse po njegovih željah in da je po nakupu zadovoljen« (P6). Posledično to pomeni, da mora imeti občutek, »da je za denar, ki ga je plačal, dobil največ, kar je bilo možno« (P6). Drugi sogovornik je enakega mnenja, saj pravi, da je zadovoljna stranka največji uspeh in da je to »bolje kot vsaka druga reklama«. Zadovoljstvo posrednika pri prodaji in končnega kupca pa zanimivo izraža četrti sogovornik, ki pravi: »Najprej moramo biti zadovoljni mi, da je vse optimalno, šele potem stranka«. Tretji intervjuvanec je mnenja, da je kakovostno izpeljan projekt tisti, ki je »narejen do roka, je izdelan, kot je narisano, kvalitetno, da ni potrebnih dodatnih predelav«. Pomembno je tudi, da je predana vsa dokumentacija, ki jo zahteva investitor, in sicer »A testi in drugi certifikati« (P3).

### 3.3.3.4 Pomembnost blagovne znamke in referenc

V odgovorih na vprašanja o blagovni znamki so intervjuvanci menili, da blagovna znamka pri odločitvi o nakupu **ni nujno najpomembnejša**. »Blagovna znamka je pomembna v

določenih segmentih gostinske opreme« (P1), »precej je pomembna« (P3, P4, P6), »na nek način je v bistvu pomembna«, pravi peti intervjuvanec. Četrty dodaja še, da je pomembna »pri opremljanju zahtevnejših projektov«. Drugi vprašanec prepoznavnost blagovne znamke podjetja povezuje z uspešnostjo tega podjetja na trgu, saj kot pravi, to za podjetje pomeni, da je »na pravi poti«. Prvi vprašanec pojasnjuje, da je kupcu treba svetovati glede proizvajalca in ga opozoriti, kaj bo pri proizvajalcu dobil za določeno ceno, »ponuditi je potrebno optimalno zadevo, preverjeno kvaliteto, ne najdražje, najcenejše pa sploh ne«.

S stališča preučevanega podjetja sem mnenja, da je pomembno, da nobeden od odgovorov ne nakazuje na ničelno vrednost blagovne znamke pri odločevanju o nakupu opreme. Iz tega sklepam, da medorganizacijski kupci na podlagi blagovne znamke razlikujejo med ponudniki gostinske opreme. Pri preučevanju odgovorov sem zasledila **dva vzorca**. V prvi vzorec uvrščam pomembnost blagovne znamke gostinskih **strojev**, v drugega pa pomembnost blagovne znamke **opreme** izdelane po naročilu. Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo strojev in opreme po naročilu so mnenja, da je blagovna znamka **bolj pomembna** in hkrati zahtevana »predvsem pri strojih« (P1). V intervjujih se največkrat navajata blagovni znamki »Winterhalter« ter »Rational«. Prepričani so, da sta to že uveljavljeni blagovni znamki, ki sta znani ne samo po kakovosti, ampak tudi po višji ceni v primerjavi z drugimi blagovnimi znamkami. Peti intervjuvanec dodaja, da »nekateri kupci zahtevajo določeno blagovno znamko in so zato pripravljene plačati nekaj več«, šesti vprašanec pa pojasnjuje, da kupci poznani blagovni znamki »bolj zaupajo in so z nakupom bolj zadovoljni, ker so prepričani, da so kupili nekaj dobrega«. V **drugi vzorec** spada pomembnost blagovne znamke opreme, izdelane po naročilu, pri čemer so intervjuvanci mnenja, da je »blagovna znamka v tem primeru **manj pomembna**« (P1, P4). Kljub temu peti intervjuvanec meni: »Ljudje se počasi začinjajo zavedati, kaj bodo dobili pri Toniju, kaj pa pri katerem drugem«. V zgodbo so intervjuvanci vpletli še vpliv končnega kupca, ki po njihovem »večkrat zahteva določeno blagovno znamko pri tipski opremi, pri opremi po naročilu pa ne tolikokrat« (P1). Kot pojasnjuje četrti intervjuvanec, kupci slabo poznajo proizvajalce nevtralne opreme, poznajo pa jih »bolj pri strojih«.

Največkrat posredniki ponujajo eno preverjeno blagovno znamko, zlasti to velja za stroje. Če se končni kupec sam odloči za drugo, pa mu ponudijo tudi to. Razlog za ponujanje ene blagovne znamke je v drugačni ponudbi v primerjavi s konkurenti, po prodaji pa morajo zagotavljati servis, ki ga ali izvajajo sami ali pa s podizvajalci. Znotraj podjetja organiziran servis običajno ne izvaja servisiranja za enake aparate različnih blagovnih znamk, zato se posredniki držijo določene blagovne znamke, ki jo sami dobavljajo iz tujine. Peti intervjuvanec pojasnjuje: »Nekateri že na začetku pogojujejo določeno znamko, če tega ne moremo ponuditi, priporočimo tisto, kar prodajamo oziroma dobavljamo sami«.

Reference dobavitelja so za vse intervjuvance »**zelo pomembne**«. Intervjuvanci na trgu nastopajo kot posredniki in zato problematiko gostinske opreme dobro poznajo. S pomočjo referenc dobijo vpogled v sposobnost dobavitelja opreme, zlasti pri večjih projektih pa

»dobavitelj s ponudbo dokaže, da ima za to potrebne kapacitete in znanje« (P5). Hkrati navedba referenc omogoča, »da se lahko kupec sam osebno pozanima o izdelku, ima na podlagi tega večje zaupanje vanj in se tako lažje odloči za nakup« (P6). Nekateri vprašanci so pojem reference povezali z javnim naročanjem. Prvi intervjuvanec pravi, da v javnih razpisih pomembnosti referenc »žal ni zaslediti, saj je pomembna le cena«. Investitor v tem primeru ne odloča o dobavitelju na podlagi referenc, saj je »kuhinjska oprema že določena, dobavitelji imamo zato zvezane roke pri tem, da bi kaj priporočali« (P3). Kot pojasnjuje peti intervjuvanec, pa je drugače pri nekaterih javnih naročilih velikih vrednosti, saj je pri določenih potrebno navesti »referenčne objekte v podobnih vrednostih, ki ga zahteva aktualen javni razpis«. S tem naj bi po njegovem proizvajalec zagotavljal, da je sposoben uspešno kadrovske in finančno izvesti velik projekt. Po dosedanjih izkušnjah vidim v tem težave za manjša podjetja, ki so morebiti sposobna uspešno izpeljati projekt, vendar ne morejo kandidirati na razpisu, saj do sedaj vrednostno tako velikega projekta še niso izvajala.

### 3.3.4 Nakupni proces gostinske opreme izdelane po naročilu

Začetne faze nakupnega procesa za gostinsko opremo izdelano po naročilu, se osredotočajo na **prepoznavanje problema** in **podroben opis gostinske opreme**, ki jo končni kupec potrebuje. Nakupni proces se začne, ko končni kupec prvič stopi v stik s posrednikom. Intervjuvanci pripovedujejo, da končni kupci prvič stopijo v kontakt z njimi na različne načine, največkrat pa »preko interneta, telefona ali z osebnim obiskom« (P2). Četrty vprašanec pravi, da v večini primerov do njih pridejo »na podlagi priporočil« tistih, ki so bili v preteklosti zadovoljni z izvedbo projekta. Tretji vprašanec se prijavlja na »javne razpise« ali pa gostinsko opremo ponuja »v sklopu ostalega dela projekta, da bi direktno tržili, pa ne«.

Po uspešnem prvem kontaktu sledi **individualni pristop** k vsakemu kupcu predvsem zaradi raznovrstnosti prodaje in specifičnosti kupcev. »Utečenega postopka oziroma načina prodaje nimamo«, pojasnjuje prvi intervjuvanec. Glede na njegove besede lahko povzamem, da se je v trenutnem času treba bolj truditi za posameznega kupca, kot pa je bilo to potrebno v prejšnjih letih: »Žal v času recesije čedalje manj kupcev pride do nas, mi moramo priti k njim«. Individualni pristop h kupcu je zanimivo prikazal peti intervjuvanec: »Nekateri pridejo do nas in ne vedo še nič. Ne predstavljajo si, kaj potrebujejo, da bodo lokal lahko odprli. In tem je treba vse razložiti. Od tega, da potrebujejo narisane prostor s tehnologijo, ki bo ustrezala vsem pravilnikom, in potem, kdo vse je za kaj zadolžen in odgovoren. Da so potrebni vodovodni inštalaterji, mizarji, električarji, strojne inštalacije, na vse to je treba misliti.« Ker mnogi začetniki v gostinski panogi nimajo informacij in znanja, kako se lotiti investicije, tu veliko vlogo igrajo priporočila ter svetovni splet, kjer porabniki iščejo mnoge informacije. Za ponudnike opreme je smotno, da v začetni fazi ne zanemarijo pomembnosti prvega vtisa, saj je le-ta izredno pomemben za nadaljnje sodelovanje.

V nadaljevanju začetne faze »**preverimo njihove potrebe in želje**« (P6) in »**gremo na objekt**, če že obstaja, da vidimo prostor, kako bo kaj potekalo, koliko bo velika kuhinja ali točilni pult« (P5). Če se končni kupec ni že vnaprej odločil o dobavitelju opreme, običajno poizveduje o idejah in rešitvah pri različnih projektantih. Če končni kupec še nima pripravljenega načrta objekta, se mora najprej odločiti za tehnologa, ki mu bo to izdelal. Vsi intervjuvanci imajo inženiring službo organizirano znotraj podjetja, ali pa za to skrbijo podizvajalci, s katerimi redno sodelujejo. Podjetja drugega, tretjega in šestega intervjuvanca sodelujejo z zunanjimi projektanti, pri čemer je po besedah Jožeta Tonija bistvenega pomena zaupanje med podjetji. Mnogo podjetij prikriva ime kupca do pridobitve posla v strahu, da jim ga podizvajalec ne bi prevzel. V podjetjih prvega, četrtega in petega intervjuvanca sami pripravljajo »projektno dokumentacijo in popise« (P1), pri tem pa »kupca obiščemo večkrat« (P4), zaradi potrebnega stalnega »usklajevanja« (P1) podrobnosti. Drugi intervjuvanec pove, da se podrobnosti nanašajo predvsem na notranjo opremo, »s tehnologom opreme pa rešujemo postavitev instalacij in da bo zadoščeno zahtevam inšpektorjev«. Glede obiskovanja kupca tretji intervjuvanec pravi: »Recimo, da opremljamo vrtec, v sklopu katerega je tudi kuhinja, tam se dobimo s projektantom in v bistvu sodelujemo oziroma smo že navezani z dobaviteljem opreme, pri čemer dogovarjanje traja ves čas«. Drugi intervjuvanec dodaja: »Čim večji je projekt, več obiskov je potrebnih. Pri baru ali točilnem pultu ne potrebuješ toliko obiskov, v primeru izvedbe ali obnove gostišča s kuhinjo vred, pa prav gotovo več«.

V projektni dokumentaciji je treba opredeliti mnogo stvari, med njimi tudi »skladnost s pravilniki« (P5). Ta vsebuje »**popis tehnologije**« (P5), na podlagi katere lahko investitor v nadaljevanju išče ponudbe. Po besedah Jožeta Tonija dober popis opreme vsebuje vsaj najnujnejše sestavne dele opreme, na podlagi katerih dobavitelj lahko pripravi ponudbo, ki jo bo kupec lahko primerjal z ostalimi. Nema lokrat se namreč zgodi, da popis ni natančen, tako da ponudnik ne ve, kaj mora vključiti v določen sklop opreme. »Zapletemo se lahko že pri debelini pločevine. Nekateri proizvajalci elemente izdelujejo iz tanjše pločevine, s tem veliko prihranijo in zato je njihova ponudba lahko cenejša. Ni pa primerljiva, recimo, z našo, saj uporabljamo debelejša materiale, zato da je izdelek bolj trden. Zato je za vsako podrobnost potrebno stranki razložiti, zakaj nastaja razlika v ceni«, pravi Jože.

Glede na prejete odgovore sem v drug sklop nakupnega procesa zajela fazi iskanja ponudb in iskanje novih dobaviteljev ter fazo izbire dobavitelja. Vsi intervjuvanci najraje **sodelujejo z dobavitelji, ki jih poznajo**. »Odločamo se med znanimi dobavitelji« (P3) in »več ali manj imamo stalne dobavitelje opreme, s katerimi delamo že dvajset let« (P4), oziroma »te zanima, če slišiš za nekoga novega, ampak iz prakse je najbolje tisto, za kar veš, kaj dobiš« (P2). Nekateri intervjuvanci so naklonjeni iskanju novih dobaviteljev predvsem v tujini, ki bi zagotavljali »določen nivo kvalitete za nižjo ceno« (P1). Tretji intervjuvanec pravi, da je bolj tradicionalen in da se drži »starih okvirjev«, išče pa novosti, »da izvem, kaj drugi ponujajo in se tako tudi kaj naučim«. V primeru, da bi se odločali za

novega dobavitelja, bi ta moral »biti cenejši, kot je bil dosedanji in pregledal bi, kaj je do sedaj naredil« (P3).

Intervjuvanci najprej izberejo dobavitelje, ki bi bili primerni za določen projekt, šele nato zbirajo ponudbe. Šesti intervjuvanec pojasnjuje, da dobavitelja izbira na podlagi **zahtevnosti investitorja**: »Če gre za natečaj in je pomembna samo cena, se obrnemo na dobavitelja slabše kakovosti in nizkimi cenami«. Drugi intervjuvanec večkrat zgolj priporoči proizvajalca opreme, saj kot pravi »gre za tehnologijo, ki mora zadostiti tržnim in sanitarnim pravilom«. »Ponudbe pridobivamo prek povpraševanja«, pri čemer »iz popisa izberemo pozicije, ki so za opremo po naročilu in jih pošljemo potencialnim dobaviteljem« (P1). Posredniki **ločeno zbirajo ponudbe** za gostinske stroje in ločeno za nevtralno opremo. Stroji so tipski, v največji meri se razlikujejo po ceni, kakovosti in lastnostih, omenjena podjetja pa jih ponujajo sama. Nevtralna oprema pa je serijska ali izdelana po naročilu. V primeru nevtralne opreme izdelane po naročilu, je pogosto potrebno pripraviti ponudbo za vse izdelke navedene v tehnološkem popisu. »Stroje ponujamo glede na veljavni cenik, rang strojev pa se ponudi glede na pripravljen popis« (P1) in »kar je strojev, je vse po ceniku« (P5). Za nevtralno opremo izdelano po meri, peti intervjuvanec večkrat ponudi ceno »glede na pretekle izkušnje z dobaviteljem«, vendar odvisno od velikosti projekta. »V kolikor je projekt velik in bolj kompliciran pa zahtevamo njihovo ponudbo.« Zahtevki za ponudbo se v največji meri dajejo v elektronski obliki, za zahtevnejše projekte pa včasih tudi osebno, »bolje je, če greš osebno do dobavitelja, zato ker mu lahko še razložiš, če je kaj posebnega, poveš, kakšna je stranka, če je zahtevna in še kakšna druga opažanja« (P5). To se dogaja predvsem v primerih, kjer ima posrednik posel že pridobljen, nima pa še ponudb.

Intervjuvanci so kot zelo pomemben dejavnik izbiranja dobavitelja navajali **odzivnost pri sestavi ponudbe**, kjer je četrti intervjuvanec dejal, da je »na lestvici od ena do pet odzivnost dobavitelja pomembna za deset«. Pridobljene ponudbe »še nekajkrat usklajujemo, prilagodimo zahtevam in morebitnim spremembam« (P6). V nadaljevanju se intervjuvanci lotijo izbiranja dobavitelja na podlagi ponudb, ki so jih prejeli. Največkrat omenjeni **kriteriji za izbor dobavitelja** so: dobavni rok, kakovost, nabavna cena in garancijska doba. Ti kriteriji za izbor sovpadajo s prvimi šestimi kriteriji po Dicksonu, ki so omenjeni v teoretičnem delu naloge. Poleg navedbe teh kriterijev pa so intervjuvanci dejali še, »vedno gledamo na to, da ni najdražje in ne najcenejše, saj iz prakse sledi, da mora biti zahtevam stranke v celoti zadoščeno« (P2) in »cena je pomembna, saj moraš višjo ceno stranki tudi upravičiti, da razume, zakaj je tako in kakšne koristi ima od tega« (P5). **Dober dobavitelj** je po njihovem mnenju tisti, ki se »odzove na naše povpraševanje in želje, nam izdela ponudbo« (P3), »ima kvaliteto in normalno ceno« (P4), »je korekten in skrbi za odpravo napak, pošten, se drži roka« (P2) in na »katerega se lahko zanesesh, da bo ob morebitni izpeljavi posla dobavil dogovorjeno, kvalitetno opremo po predloženih načrtih« (P6).



V zadnji sklop nakupnega procesa zajemam fazi izvedbe naročila ter oceno poslovanja dobavitelja. V fazi izvedbe naročila se najprej **določijo podrobnosti naročila**, kot so rok dobave in rok plačila, končna vrednost naročila, zahtevana garancija, ustreznost popisa s končnim načrtom tehnologije, ipd. Glede pogojev naročila tretji intervjuvanec pravi, da »jih poskušamo izpogajati tako, da pristanejo na pogoje, po katerih smo pripravljene kupiti to opremo«. Pri **roku dobave** je ključno, da je »rok izvedbe pravočasen« (P1) ter »da je dobavljeno v nekem razumnem roku« (P5). Problem nastane, kadar investitor ne razume »da je za določene stvari potreben čas«, saj so »roki včasih kratki, pričakujejo pa, da bo narejeno v enem mesecu, vedno pa se izkaže, da sta za izvedbo potem potrebna vsaj dva« (P5). Glede roka izvedbe peti intervjuvanec pojasnjuje: »Če gre za manjši projekt, ni problemov, ker ga naredijo spotoma. Če pa gre za večjega, je treba dobavitelju vnaprej predati terminski plan, saj bi bilo nedopustno, če bi se s stranko domenili za rok, potem pa ta ne bi bil izvedljiv.«

Bistvena dela naročila sta **tehnološki načrt** in **popis**, ki morata ustrezati izmeram na objektu ter željam investitorja, zato se »oprema usklajuje v skladu z željami končnega kupca« (P6). Pomembno je tudi, da so »izpolnjeni vsi pogoji, ki na koncu zagotavljajo kakovost opreme« (P1). »Načrt se vedno usklajuje tudi z vodovodnimi inštalaterji in električarji, da vedo, kaj morajo pripraviti, kje bodo odtoki in instalacije za stroje. To je treba narediti pred montažo opreme, ker potem je prepozno.« (P5) Na podlagi popravljenega popisa in dogovorjenih pogojev se **izda naročilo** dobavitelju, »ko se vse dogovoriš, pošlješ naročilnico« (P2) in »opremo se naroči po dokončni ponudbi« (P6). Po že izdanem naročilu še vedno prihaja do sprememb v načrtih, zato je potrebna **nenehna komunikacija** in usklajevanje o »točnem roku dobave« glede na »potek gradbenih del« (P5). Proizvajalec in posrednik sta »v stalni telefonski zvezi, komuniciramo tudi preko e-pošte, po potrebi pridemo tudi v proizvodnjo pogledat, kako potekajo dela ali pa se s stranko dogovorimo, da gremo skupaj k proizvajalcu« (P2). Ko je oprema izdelana, je na vrsti »končna montaža« (P2), ki jo za večino podjetij izvaja proizvajalec: »Kdor kuhinjo dobavlja, jo tudi montira. Želimo, da to naredi proizvajalec sam.« (P3)

Intervjuvanci dobavitelje ocenjujejo zgolj na podlagi kakovosti dobavljene in zmontirane opreme, oziroma na ravni izdelka. Razlog je v večletnem medsebojnem sodelovanju in zaupanju: »Mi dobavitelja nič ne ocenjujemo, oceni ga stranka, kako je naredil, mi ga pa tako že poznamo« (P5).

#### 3.3.4.1 Vloga zaposlenih v nakupnem procesu

Vsa podjetja, v katerih sem izvajala intervju, imajo manj kot deset zaposlenih. Ker gre za manjša podjetja, so v procesu nabave **udeleženi vsi**, pri čemer ena oseba pogosto opravlja več nalog. Dogaja se tudi, da eno nalogo opravlja več oseb, vsi pa morajo medsebojno sodelovati: »Smo manjše podjetje, zato se odloča vodstvo v povezavi s človekom, ki je odgovoren za posamezen projekt« (P3).

V začetni fazi pri pripravi projekta sodelujejo projektanti ali **tehnologi**, ki imajo za to ustrezno izobrazbo. V prvem in petem podjetju za izdajanje povpraševanj, pripravo ponudbe ter naročanje skrbita **tajnici** ali **vodji projekta**, pri čemer intervjuvanca pojasnjujeta, da »večkrat tajnica pripravi cene, vodja pa jih pregleda« (P1) in »jaz povem, kateri tip stroja naj ponudi, tajnica pa potem uredi cene po ceniku (P5)«. Za izbiro dobavitelja opreme je zadolženo **vodstvo** v povezavi z drugimi zaposlenimi, »jaz odločam, kdo bo izbran dobavitelj« (P4) in »po navadi to storim jaz« (P2) ali »ni samostojnega referenta, da bi o vsem nekdo sam odločal, imamo vse skupne dogovore in odločanja« (P3). Tajnica ali vodja projekta sta v prvem in petem podjetju »zadolžena tudi za naročanje« (P5) dogovorjene opreme po ponudbi. Za uspešno izvedbo projekta je zadolžen »vodja projekta«, »komercialist« (P6) in vodstvo, »jaz pa spremljam in kontroliram, da vse poteka, kot mora« (P2).

V preučevanih podjetjih vlogo pobudnika najprej prevzame vodstvo ali tajnica, ki je neredko prva v stiku s končnim kupcem. Pogosto sodeluje z vodstvom ali vodjem projekta tudi v vlogi nakupovalca, kjer skrbi za sestavljanje povpraševanj, izdajanje ponudb ter formalno naročanje izdelkov. Naloge vplivneža, odločevalca ter potrjevalca so vloge, ki so pogosto združene in jih opravlja vodstvo v sodelovanju z morebitnim vodjem projekta. Vloge čuvajev ni posebej omenil nihče od intervjuvancev. To, da se v podjetju o nakupu opreme odloča na vodstveni ravni sovpada s tem, da gre za odločanje o nakupu gostinske opreme kot vzvodnega izdelka.

#### 3.3.4.2 Vpletenost končnega kupca v nakupni proces ter izbiro dobavitelja

Končni kupec je pogosto vpleten v proces nakupovanja nevtralne gostinske opreme, največkrat pa odloča o približni **višini investicije**, o **postavitvi** ter **videzu** opreme. Na začetku pogosto določi znesek, s katerim razpolaga, in zato dobavitelju pove, kolikšna je lahko investicija: »Toliko denarja imam, za ta denar mi dobavi, kar potrebujem« (P4). Glede postavitve opreme končni kupec največkrat predstavi želje in dosedanje navade pri organiziranju dela v kuhinji ali v lokalju. Na podlagi tega mu tehnolog svetuje »kaj bi bilo najbolj funkcionalno« (P5) ter ali so njegove zamisli v skladu z veljavnimi pravilniki. Pri zunanjem videzu opreme pa največkrat odloča o materialu, »nerjaveča pločevina, kombinacija z lesom ali steklom« ter ali želi »predale ali vrata« (P5).

V procesu nakupovanja imajo končni kupci različen vpliv na izbiro dobavitelja nevtralne gostinske opreme. Iz odgovorov intervjuvancev sem razbrala, da prevladujeta dve vrsti končnih kupcev, in sicer **zasebni investitorji** in **država** oziroma z njo povezana javna naročila. Ugotavljam, da imajo zasebni investitorji več neposrednega vpliva na izbiro dobavitelja opreme, saj je oprema za njihovo lastno in trajno uporabo, hkrati pa so v nakup tudi čustveno vpleteni. Prvi, tretji in šesti intervjuvanec pojasnjujejo, da »zasebni investitorji **vplivajo na izbiro dobavitelja**«, »kupec velikokrat odloča o izbiri dobavitelja« ter »kupec odloča, če je lastnik«. Ne glede na to, da gre za zasebne investitorje, pa je

stopnja vpletenosti v izbiro dobavitelja odvisna od same »zahtevnosti stranke« (P2) ter od velikosti projekta, saj se po besedah prvega intervjuvanca pri »večjih projektih odstotek vpletenosti zmanjšuje« (P1).

Drugi tip končnega kupca je država, ki na podlagi objave javnega naročila izbira med prijavljenimi dobavitelji. Intervjuvanci pojasnjujejo, da država kot investitor praviloma **ne vpliva na izbiro dobavitelja**, saj je pogosto edini kriterij za izbiro dobavitelja najnižja cena. S takim merilom se je končni kupec odločil, »da je edini dejavnik cena« (P5), in s tem pri izbiri točno določenega dobavitelja »kupci ne odločajo« (P6). V dani situaciji so zato na potezi potencialni dobavitelji, ki morajo za najnižjo ceno ponuditi zahtevano kakovost.

#### 3.3.4.3 Kratka predstavitev zadnjega končanega projekta vzorčnih enot

Intervjuvance sem povprašala o zadnjem dokončanem objektu, za katerega so potrebovali nevtralnno gostinsko opremo in želela, da ga opišejo. S tem sem s pomočjo priklica dogodkov poskušala dobiti generiran vpogled v dejanski nakupni proces. Pričakovala sem, da intervjuvanci ne bodo želeli razkriti imen dobaviteljev gostinske opreme, ki so sodelovali pri izvedbi projekta. Šesti vprašanec kljub temu, da navedbe imen nisem zahtevala, ni želel odgovarjati na vprašanje. Iz tega razloga povzemam odgovore na to vprašanje le za pet vzorčnih enot.

Prvi intervjuvanec navaja, da je pri njihovem zadnjem projektu šlo za saniranje obstoječe opreme oziroma predelavo. Odločali so se med večjim številom dobaviteljev, kljub temu, da se v večini primerov obračajo na istega dobavitelja. Kriteriji za izbor so bili naslednji: cena, rok izvedbe in kakovost. Dobavitelj, s katerim običajno sodelujejo, je izpadel iz izbora zato, »ker ni bil pripravljen sanirati obstoječe opreme«. Končni kupec pri izbiri dobavitelja opreme ni sodeloval.

Drugi intervjuvanec je opisal projekt, ki je še v fazi izdelave, oprema pa je že naročena. Pojasnjuje, da je to projekt iz preteklega leta, za katerega je končni kupec želel celoten projekt izvedbe, od načrta instalacij do notranjega oblikovanja opreme. Intervjuvanec je pripravil načrt notranje podobe bara ter načrt inštalacij. Z načrtovanjem tehnologije se ne ukvarja, zato je izris tehnologije predal podjetju Toni. »Jaz nisem tehnolog, ker je to potem že specialnost in raje vidim, da to naredi strokovnjak. On nariše pozicijo korita, pomivalnega stroja ter drugih strojev, temu pa se potem prilagodijo inštalacije vode in elektrike.« Nato je na podlagi tehnološkega načrta intervjuvanec prejel še ponudbo za točilni pult in jo posredoval investitorju. Ta je v tem času še izvajal gradbena in inštalaterska dela in se po polovici leta odločil, da bo glede na priporočilo podjetja P2 točilni pult izdelalo podjetje Toni.

Tretji intervjuvanec z navajanjem dobaviteljev in investitorja ni imel težav, vendar zaradi njegove želje pravega imena investitorja ne objavljam. Intervjuvanec je pojasnil, da je bil njegov zadnji končan projekt vrtec, za katerega je dobavljal vso notranjo opremo, med drugim tudi kuhinjo, ki jo je dobavljalo podjetje Toni. Želja investitorja je bila dobava nove opreme ter predelava stare opreme. Podjetje P3 je naročilo pridobilo od gradbenega podjetja, ki je sodelovalo na javnem razpisu za izgradnjo vrtca. Projektna dokumentacija je bila že izdelana, tako da so pri projektiranju sodelovali le v obsegu zahtevanih dodatnih sprememb s strani investitorja. Intervjuvanec projekt opredeljuje kot »zelo specifičen« v primerjavi z deli, ki jih v podjetju opravljajo običajno. Kot pravi intervjuvanec, je bil z izvedbo zadovoljen, saj »reklamacij do sedaj še ni bilo«.

Četrti intervjuvanec je kot zadnji končan projekt dobavil kuhinjo za dom upokojencev. Termična oprema je bila kupljena v Italiji, nevtralna pa v Sloveniji. Podjetje ni izbiralo med dobavitelji, saj je imelo glede na zahteve investitorja dobavitelja že izbranega, glavni zahtevi pa sta bili »kakovost in dobavni rok«. Po besedah intervjuvanca se največkrat obračajo na istega dobavitelja, končni kupec pa pri projektu na izbiro dobavitelja ni vplival.

Peti intervjuvanec je kot zadnji končan projekt navedel delno dobavo kuhinje za potrebe izdajanja malic v proizvodnem obratu. Vprašanec je pojasnil, da je končni kupec povedal, kaj želi in potrebuje, on pa mu je zeleni načrt pripravil. Kasneje ga je še nekajkrat obiskal, mu pripravil ponudbo, ponudil tudi stroje in mu dal nekaj časa za premislek. Podjetje P5 med dobavitelji ni izbiralo, saj je imelo že izbranega tistega, s katerim sodeluje že vrsto let. »Z drugimi ne sodelujem, Slovenija je majhna, zato se vsi med seboj poznamo in se točno ve, kdo s kom dela.« V določenem času je podjetje dobilo naročilo s strani investitorja in v kratkem času tudi naročilo izdajno linijo proizvajalcu. Po besedah intervjuvanca je kasneje prišlo še do sprememb v načrtu, ki ga je bilo zato treba popraviti in ponovno uskladiti. Po vseh ustno dogovorjenih pogojih so dobavitelju izdali pisno naročilnico in zahtevali potrditev naročila s ceno in natančnim rokom dobave, saj je to zahteval tudi končni kupec. »Po uspešno končani montaži s strani dobavitelja vedno dobimo še vse garancije in izjave, ki jih moramo predložiti končnemu kupcu«.

### **3.4 Glavne ugotovitve empiričnega dela s predlogom trženjske strategije za podjetje**

V nadaljevanju povzemam bistvene ugotovitve analize nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu gostinske opreme na podlagi ciljev, ki sem jih pripravila na začetku trženjske raziskave. Povzetek odgovorov bom nadgradila s priporočili za podjetje Toni.

Najpogostejše lastnosti gostinske opreme, ki jih kupec išče, so: **kakovost, uporabnost ali funkcionalnost in dolga življenjska doba**. Bistveni dejavniki, ki vplivajo na nakup in

izbiro dobavitelja so **rok dobave**, **kakovost** ponujene opreme, **cena** in **garancijska doba**. Cena je v primerjavi s kakovostjo manj pomembna, kljub temu pa mora biti taka, da jo bo medorganizacijski kupec pripravljen plačati. Poleg teh štirih dejavnikov so pomembne tudi **reference** dobavitelja. Reference so informacija o dobaviteljevih preteklih izvedenih projektih, kažejo proizvodno sposobnost dobavitelja, hkrati pa jih je moč tudi osebno preveriti. Kakovost opreme oziroma dobave se v intervjujih navaja večkrat, opredeljujejo pa jo kot **kakovostno izdelana oprema**, **kakovostna montaža** in **dober medsebojni odnos**. Vse to se izraža v zadovoljstvu posrednika pri prodaji ter končnega kupca. Končni kupec po besedah intervjuvancev **sodeluje** v procesu izbiranja dobavitelja opreme predvsem pri **zasebnih investitorjih**, ki se zavedajo, da je oprema za njihovo trajno uporabo. Intervjuvanci še pripovedujejo, da končni kupci slabo poznajo blagovne znamke oziroma proizvajalce opreme izdelane po naročilu.

V nadaljevanju v Tabeli 4 prikazujem faze nakupnega procesa po vzorčnih enotah.

*Tabela 4: Prikaz faz nakupnega procesa po vzorčnih enotah*

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>
<b>1. Prepoznavanje problema</b>	Morda	Morda	Morda	Morda	Morda	Morda
<b>2. Splošen opis potrebe</b>	Da	Da	Da	Da	Da	Da
<b>3. Opis značilnosti izdelka</b>	Da	Da	Da	Da	Da	Da
<b>4. Iskanje ustreznega dobavitelja</b>	Da	Morda	Da	Morda	Morda	Da
<b>5. Zbiranje ponudb</b>	Da	Morda	Da	Da	Morda	Da
<b>6. Izbiranje dobavitelja</b>	Da	Morda	Da	Morda	Morda	Da
<b>7. Določitev izvedbe naročila</b>	Da	Da	Da	Da	Da	Da
<b>8. Ocena poslovanja z dobaviteljem</b>	Da	Morda	Da	Da	Da	Da

Glede na pričakovanja sem ugotovila, da gre pri tovrstnem nakupovanju za **prilagojeni ponovni nakup** in **prvi nakup**, saj se podjetja odločajo v več fazah nakupnega procesa. Gre za odločitve o nakupu izdelka, ki zahteva visoka sredstva ter prinaša tveganja. Podjetja se odločajo o dobavitelju, ki jim bo za želeno kakovost ponudil zmerno ceno, hitro dobavo in boljše pogoje plačila od konkurenta. Vrsta nakupa se povezuje s pričakovano vrsto izdelka, ki se kaže v **vzvodnih izdelkih**. Za vzorčne enote dobava opreme ni tvegana, saj je proizvajalcev veliko. Zaradi velikega finančnega vložka pri investiciji pa naročniki in posledično medorganizacijski kupci iščejo opremo, pri kateri bo »zagotovljen določen nivo kvalitete za nižjo ceno« (P1).

Nakupni proces se med vzorčnimi enotami **bistveno ne razlikuje**. Vsi opredeljujejo potrebe kupca in lastnosti izdelka, saj gre za zapleten izdelek, ki že na začetku zahteva veliko načrtovanja, zato da bi se izognili težavam ob izvedbi naročila. Faze iskanja dobavitelja, zbiranja ponudb in izbiranja dobavitelja se v nekaterih podjetjih včasih izpustijo. Razlogi so v tem, da imajo za določen projekt že vnaprej znanega dobavitelja ali

pa gre za manjši projekt, pri čemer ponudbe ne potrebujejo, saj ceno podajo glede na pretekle izkušnje. Te faze se ne izpustijo takrat, kadar gre za izvedbo velikega projekta, kjer je ponudba zahtevana, dobaviteljeva hitra odzivnost pa zelo zaželena. Faza določitve izvedbe naročila je povezana s fazo opisovanja potrebe ter značilnosti izdelka, o kateri se odločajo v vseh vzorčnih enotah. Gre za to, da se pred samim naročilom ponovno opredelijo tehnične značilnosti izdelka, usklajujejo se tehnološki načrti ter delavniške risbe, zato da izdelek ustreza zahtevam investitorja ter je skladen z dejanskimi izmerami na objektu. Po izvedeni montaži opreme vsi intervjuvanci dobavitelja ocenjujejo le na podlagi dobavljene opreme za posamezen projekt.

V nadaljevanju v Tabeli 5 prikazujem priporočila podjetju, pripravljena na osnovi analize odgovorov intervjuvancev v povezavi s fazami nakupnega procesa.

*Tabela 5: Strnjen prikaz priporočil za podjetje na osnovi ugotovitev v fazah nakupnega procesa*

Faza nakupnega procesa	Priporočila podjetju
<b>Prepoznavanje problema in splošen opis potrebe</b> <b>Podroben opis izdelka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavljanje na strokovnih sejmih doma in v tujini</li> <li>• Oglasna sporočila v strokovnih revijah za gostinstvo</li> <li>• Nudenje podpore posredniku pri določanju podrobnosti opreme</li> <li>• Hitra odzivnost na vprašanja posrednika</li> </ul>
<b>Iskanje ponudb</b> <b>Iskanje novih dobaviteljev</b> <b>Izbira dobavitelja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravočasna in hitra odzivnost pri sestavi ponudb</li> <li>• Priprava ponudb s slikovnim prikazom</li> <li>• Ponudba razumnega roka za izdelavo ter plačilnih pogojev</li> <li>• Ponudba zmerne cene za zahtevano kakovost</li> <li>• Negovanje medsebojnega odnosa</li> <li>• Poudarjanje osebnega pristopa</li> <li>• Komuniciranje s posrednikom v zvezi z izdano ponudbo</li> <li>• Posredovanje spiska referenc novim posrednikom pri prodaji</li> <li>• Predstavljanje prednosti podjetja novim posrednikom</li> <li>• Vpis podjetja v pomembne strokovne spletne baze podatkov</li> </ul>
<b>Izvedba naročila</b> <b>Ocena poslovanja z dobaviteljem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceno opreme obdržati na razumni ravni za podjetje</li> <li>• Ne nižati cen v zameno za nižjo kakovost opreme</li> <li>• Spoštovanje dogovorjenih dobavnih rokov</li> <li>• Sledenje izdelovanju kakovostne opreme, izvedbi kakovostne montaže ter servisa, razvijanje novih izdelkov</li> <li>• Preverjanje stanja opreme in zadovoljstva pri posredniku</li> <li>• Učinkovito in hitro reševanje reklamacij</li> </ul>

Podjetju predlagam, da **vzdržuje** raven kakovosti izdelane opreme, saj je pri posrednikih pri prodaji po tem prepoznavno že sedaj. Ob tem je pomemben **razvoj** novih izdelkov ter **izboljšave** obstoječih, saj bo tako lažje obdržalo obstoječe ter pridobivalo nove kupce. V povezavi s tem je treba posvečati pozornost dobremu **medsebojnemu sodelovanju** z vsakim obstoječim in novim posrednikom posebej, mu nuditi podporo pri reševanju problemov, biti hitro odziven pri sestavi ponudb, pošten ter se držati medsebojnih

dogovorov. Ker je analiza intervjujev pokazala, da posredniki radi sodelujejo z istimi dobavitelji, je še toliko bolj pomembno, da se dobre obstoječe posrednike skuša obdržati. Hkrati pa posredniki niso preveč naklonjeni iskanju novih dobaviteljev, zato je za podjetje ob pridobitvi novega posrednika pri prodaji pomembno, da tudi z njim vzpostavi dobro medsebojno sodelovanje z osebnim pristopom. Podjetju predlagam še, da cen izdelkov v prihodnje bistveno **ne znižuje**, predvsem pa ne na račun kakovosti. Da bi podjetje obdržalo prepoznavnost in dobro ime, bo moralo razmišljati še bolj v smeri, kako biti in ostati korak pred konkurenco. Podjetje ob tem ne sme zanemariti pomena referenc, zato je treba nove potencialne posrednike z njimi seznanjati ter jih redno objavljati na spletni strani podjetja.

Podjetju predlagam še, da negotove čase izkoristi za **osredotočanje na tuje trge**, predvsem na trge evropskih držav, kjer so kupci pripravljene kupiti kakovostno opremo po cenah sprejemljivih za podjetje Toni. Glede na sedanjo velikost podjetja se je smiselno osredotočiti na **posrednike pri prodaji**, na primer inženiring podjetja, ki bi v tujini prevzeli izvedbo projekta, saj poznajo končne kupce, delovanje trga in zahteve sanitarnih pravilnikov. Podjetje bi nove posrednike lahko pridobilo na podlagi obiskov ali razstavljanja na strokovnih sejmih doma in v tujini. Tovrsten način predstavljanja bi bil za podjetje dober, ker bi tako najlažje vzpostavilo osebni stik, predstavilo svojo opremo ter njene prednosti pred konkurenti. Ob tem pa bi predstavitev na sejmih lahko izkoristili tudi za stik s končnimi kupci in tako povečalo svojo prepoznavnost še v njihovih očeh.

## SKLEP

Na slovenskem trgu gostinske opreme je veliko ponudnikov, kjer se vsak bori za svoj delež kupcev. Poleg množice malih proizvajalcev na trgu nastopajo tudi posredniki pri prodaji. Primarna dejavnost nekaterih je projektiranje, drugih posredovanje pri prodaji, tretjih pa ponudba celovite storitve. Skupni imenovalec vseh podjetij v prodajni verigi je ponujanje gostinske opreme, pri čemer si medsebojno konkurirajo, saj ponujajo enak proizvod. V poplavi podjetij se zdi logično, da se končni kupec težko odloči za določenega dobavitelja, še posebej, če ne pozna značilnosti posameznih ponudnikov. V takem primeru je pomembno, da si podjetje ustvari prepoznavnost, pridobi zaupanje in pozna svoje prednosti, da jih lahko učinkovito predstavi kupcu.

Gostinska oprema je izdelek, ki za kupca predstavlja velik finančni vložek. Iz tega razloga je vpletenost v nakup visoka, nabavni proces pa bolj zapleten. Podjetja se pri nakupovanju gostinske opreme ravnajo po načelu zahtevana kakovost za najnižjo ceno, kar predstavlja vzvodni izdelek. Pri nakupovanju opreme iščejo kakovost, dolgo življenjsko dobo ter funkcionalnost izdelka. Pri izbiranju dobavitelja se osredotočajo na rok dobave, kakovost ponujene opreme, ceno, garancijsko dobo ter reference. V večini so posredniki pri iskanju novih dobaviteljev zelo tradicionalni, saj se običajno obračajo na stalne dobavitelje.

Za podjetje Toni je pomembno, da se zaradi zasičenosti slovenskega trga začne širiti na tuje trge in tudi tam postane poznan proizvajalec gostinske opreme. Pomembno je, da pridobi stik s podjetji, ki se ukvarjajo s projektiranjem in imajo znanje o trgu, na katerem delujejo. Na slovenskem trgu je treba okrepiti prepoznavnost blagovne znamke pri končnih kupcih, pri svetovanju pa izkoristiti pridobljene izkušnje ter poudarjati osebni pristop do vsakega kupca. Predlagam še, da podjetje ne opusti razvoja, saj se bo le tako lahko izboljševalo in ostalo prepoznavno po kakovostnih izdelkih.



## LITERATURA IN VIRI

1. Bregar, L., Ograjenšek I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme* (1. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Crawford, I. M. (1997). *Agricultural and Food Marketing Management (Marketing and Agribusiness Texts, 2)*. Najdeno 17. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.fao.org/docrep/004/w3240e/W3240E05.htm#ch5>
3. Damjan, J., & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov* (3. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M. W., & Ferrell, O. C. (1997). *Marketing – Concepts and Strategies* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
5. Dickson, G.W. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of purchasing*, 1(2), 5–17.
6. *Faze uvajanja HACCP sistema [Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto]*. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.zzv-nm.si/media/HACCP\\_intro.pdf](http://www.zzv-nm.si/media/HACCP_intro.pdf)
7. Ford, W. O. (1993). *Purchasing Management Guide to Selecting Suppliers*. New York: Prentice Hall.
8. *Gostinska oprema in njene pasti*. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.najblog.com/andrejm63/item/22334>
9. Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2000). *Marketing research: a practical approach for the new Millennium*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
10. *Izdelki [podjetja Toni Matjaž s. p.]*. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.go-toni.si/sl/izdelki.html>
11. *Javna objava letnih poročil [Ajpes]*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/default.asp>.
12. Klisarič, N. (2009, 24. september). Najvišja nagrada celjskega sejma v rokah Kamničana Jožeta Tonija. *Kamniški občan*, str. 1 in 2.
13. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate; Ljubljana: GV Založba.
14. Kraljič, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, September-October, 109–117.
15. Lenček, M. (2007). *Intervju s podjetnikom - Jože Toni Popravila in izdelava gostinske opreme s. p. Študija primera pri Družinskem podjetništvu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *Prodajni program [podjetja Kogast Grosuplje d. d.]*. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.kogast.si/default.asp?stran=katalog>
17. Radonjič, D., & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
18. Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
19. Sandhusen, R. (2000). *Marketing* (3<sup>rd</sup> ed.). b. k.: Barron's Educational Series.

20. Tamijani, M., & Hanieh, S. (2007). *The importance of "Country of Origin" in purchasing industrial products: the case of Iran steam utilities industry* (magistrsko delo). Lulea: University of technology.
21. U. S. Geological Survey (USGS): *Nickel*. Najdeno 10. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://metalprices.com/FreeSite/metals/nickelalloy/nickelalloy.asp>
22. *US 304/316 Stainless Steel Surcharge & Monthly History [Stainless Steel Information]*. Najdeno 27. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.estainlesssteel.com/usstainlessurcharges.shtml>
23. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management – analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Weber, C. A., Current, J. R., & Benton, W. C. (1991). Vendor Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research*, 50, 2–18.
25. Webster, F. Jr. (1995). *Industrial Marketing Strategy* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
26. Webster Jr., F. E., & Wind, Y. (1972). *Organizational buying behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
27. Wilson, D. (2000). Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780198775768/freelecturer/manual/imchap23.pdf>
28. Wind, Y., & Thomas, R. J. (1980). Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behaviour. *European Journal of Marketing*, 14, 239–263.
29. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
30. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izdelki podjetja Toni Matjaž s. p. ....	1
Priloga 2: Reference podjetja .....	2
Priloga 3: Prikaz pribitka na ceno nerjaveče pločevine.....	3
Priloga 4: Opomnik za izvedbo intervjuja.....	6
Priloga 5: Prikaz izvedenega intervjuja .....	9
Priloga 6: Prikaz podatkov v tabeli za vzorčne enote.....	13



## Priloga 1: Izdelki podjetja Toni Matjaž s. p.

*Slika 1: Kuhinja v Domu starejših občanov Tabor v Ljubljani*



*Vir: Izdelki [podjetja Toni Matjaž s. p.], 2011*

*Slika 2: Točilni pult, za katerega je podjetje prejelo nagrado Zlati ceh*



*Vir: Izdelki [podjetja Toni Matjaž s. p.], 2011*

*Slika 3: Podstavna noga iz nerjaveče pločevine*



*Vir: Izdelki [podjetja Toni Matjaž s. p.], 2011*

## **Priloga 2: Reference podjetja**

Spodaj navajam nekaj referenc podjetja.

Dom krajanov, Bürgerhaus, Putzbrunn, Nemčija  
Čistilna naprava Gut Marienhof, München, Nemčija  
Obrtna zbornica - Handwerkskammer, München, Nemčija  
Vrtec Pappelhaus, München, Nemčija  
Vrtec Diamantstr., München, Nemčija  
Kristalna palača – BTC, Ljubljana  
Koča na Kamniškem sedlu, Kamniško sedlo  
Hotel Termal – Slaščičarna Praline, Moravske Toplice  
Hotel Ajda, Moravske Toplice  
Kino Šiška, Ljubljana  
Zabaviščni center Arena - BTC, Ljubljana  
Nama Delikatesa, Ljubljana  
Cankarjev dom, Ljubljana  
Hotel Palace Kempinski, Portorož  
Hotel Marita, Portorož  
Hotel Apollo, Portorož  
Restavracija Marina, Portorož  
Hotel Histrion, Bernardin  
Gostilna Pavel 1 in Pavel 2, Piran  
Gostilna Avsenik, Begunje  
Hotel Donat, Rogaška Slatina  
Wellness Orhidelia, Podčetrtek  
Wellness Zala, Topolšica



### Priloga 3: Prikaz pribitka na ceno nerjaveče pločevine

Dostopni podatki za ceno najbolj uporabljane nerjaveče pločevine v proizvodnji gostinske opreme so v ameriških dolarjih (\$) na funt (lb). Da bi boljše razumela gibanje pribitka, sem funte pretvorila v kilograme (kg), in sicer s pomočjo pretvornika  $1 \text{ kg} = 2,205 \text{ lb}$ . Tabela 1 vsebuje tri stolpce, v katerih so zajeti pribitki na ceno pločevine z oznako 304, od januarja leta 2005 do decembra 2011. Drugi stolpec tabele prikazuje pribitek te pločevine v \$/lb po podatkih proizvajalca pločevine AK Steel. Tretji stolpec pa prikazuje pretvorjene cene v \$/kg.

*Tabela 1: Prikaz višine pribitka na ceno nerjaveče pločevine z oznako 304 po mesecih od januarja 2005 do decembra 2011, v \$/lb in \$/kg po podatkih proizvajalca pločevine AK Steel*

Mesec, leto	\$/lb	\$/kg
Jan 05	0,59	0,27
Feb 05	0,57	0,26
Mar 05	0,59	0,27
Apr 05	0,61	0,27
Maj 05	0,63	0,29
Jun 05	0,64	0,29
Jul 05	0,66	0,30
Avg 05	0,60	0,27
Sep 05	0,53	0,24
Okt 05	0,55	0,25
Nov 05	0,55	0,25
Dec 05	0,47	0,21
Jan 06	0,47	0,21
Feb 06	0,50	0,23
Mar 06	0,55	0,25
Apr 06	0,57	0,26
Maj 06	0,56	0,26
Jun 06	0,71	0,32
Jul 06	0,85	0,39
Avg 06	0,84	0,38
Sep 06	1,10	0,50
Okt 06	1,26	0,57
Nov 06	1,23	0,56
Dec 06	1,33	0,60
Jan 07	1,34	0,61
Feb 07	1,42	0,64
Mar 07	1,53	0,69

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Mesec, leto</b>	<b>\$/lb</b>	<b>\$/kg</b>
<b>Apr 07</b>	1,74	0,79
<b>Maj 07</b>	2,01	0,91
<b>Jun 07</b>	2,21	1,00
<b>Jul 07</b>	2,28	1,03
<b>Avg 07</b>	1,89	0,86
<b>Sep 07</b>	1,53	0,69
<b>Okt 07</b>	1,27	0,57
<b>Nov 07</b>	1,36	0,62
<b>Dec 07</b>	1,46	0,66
<b>Jan 08</b>	1,48	0,67
<b>Feb 08</b>	1,30	0,59
<b>Mar 08</b>	1,41	0,64
<b>Apr 08</b>	1,47	0,67
<b>Maj 08</b>	1,69	0,77
<b>Jun 08</b>	1,74	0,79
<b>Jul 08</b>	1,59	0,72
<b>Avg 08</b>	1,47	0,67
<b>Sep 08</b>	1,40	0,64
<b>Okt 08</b>	1,29	0,58
<b>Nov 08</b>	1,12	0,51
<b>Dec 08</b>	0,70	0,32
<b>Jan 09</b>	0,53	0,24
<b>Feb 09</b>	0,41	0,19
<b>Mar 09</b>	0,44	0,20
<b>Apr 09</b>	0,38	0,17
<b>Maj 09</b>	0,34	0,15
<b>Jun 09</b>	0,38	0,17
<b>Jul 09</b>	0,47	0,21
<b>Avg 09</b>	0,58	0,26
<b>Sep 09</b>	0,66	0,30
<b>Okt 09</b>	0,83	0,38
<b>Nov 09</b>	0,76	0,34
<b>Dec 09</b>	0,79	0,36
<b>Jan 10</b>	0,70	0,32
<b>Feb 10</b>	0,73	0,33
<b>Mar 10</b>	0,84	0,38
<b>Apr 10</b>	0,91	0,41
<b>Maj 10</b>	1,10	0,50
<b>Jun 10</b>	1,27	0,58
<b>Jul 10</b>	1,25	0,57

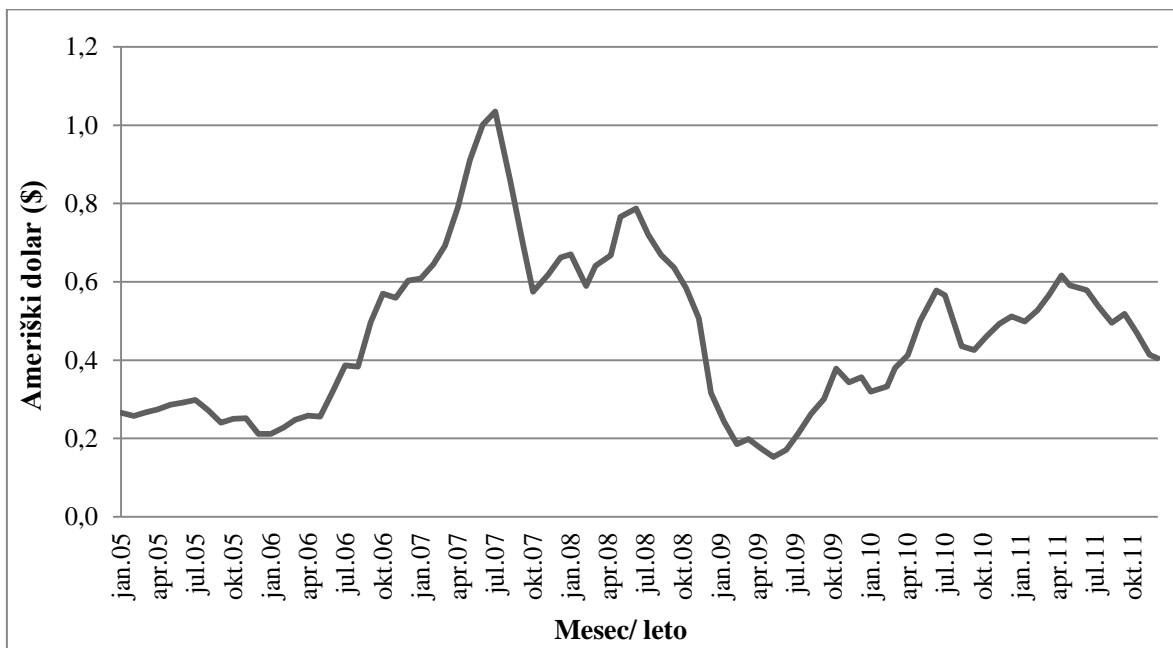
se nadaljuje

nadaljevanje

Mesec, leto	\$/lb	\$/kg
Avg 10	0,96	0,44
Sep 10	0,94	0,43
Okt 10	1,02	0,46
Nov 10	1,09	0,49
Dec 10	1,13	0,51
Jan 11	1,10	0,50
Feb 11	1,16	0,53
Mar 11	1,25	0,57
Apr 11	1,36	0,62
Maj 11	1,30	0,59
Jun 11	1,28	0,58
Jul 11	1,18	0,54
Avg 11	1,09	0,50
Sep 11	1,14	0,52
Okt 11	1,04	0,47
Nov 11	0,91	0,41
Dec 11	0,89	0,40

Vir: US 304/316 Stainless Steel Surcharge & Monthly History, povzeto po podatkih za podjetje AK Steel, 2011

Slika 4: Prikaz nihanja pribitka na ceno nerjaveče pločevine z oznako 304 po posameznih mesecih od januarja 2005 do decembra 2011, v \$/kg



Vir: US 304/316 Stainless Steel Surcharge & Monthly History, povzeto po podatkih za podjetje AK Steel, 2011

## Priloga 4: Opomnik za izvedbo intervjuja

**Datum intervjuja:**

**Naziv podjetja, v katerem ste zaposleni:**

**Ime intervjuvanca:**

### 1. Opišite, kakšen je, po vašem mnenju, trg gostinske opreme v Sloveniji.

(kakšna je konkurenca na trgu, v čem se razlikujejo proizvajalci opreme, kakšni so trendi v panogi; je slovenski trg gostinske opreme poseben, če je, v čem, idr.)

### 2. Kaj vam najprej pride na misel ob besedni zvezi »gostinska oprema«?

### 3. Čim bolj spontano dokončajte spodnje povedi.

V podjetju stremimo k ...

Cenim gostinsko opremo, ki ...

Od gostinske opreme pričakujem ...

Pri izbiri opreme največ pozornosti posvečamo ...

Poceni oprema ...

Zaupam ...

Izdelki podjetja Toni so ...

### 4. Kako pomembna je cena pri nakupu opreme, izdelane po naročilu?

(odziv na poviševanje/zniževanje cene dobavitelja, kriteriji za odločanje med podobno opremo dveh proizvajalcev)

V nadaljevanju povejte, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

Pri vsaki trditvi se odločite za eno izmed možnosti od 1-5.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Želim dobro opremo in za to sem pripravljen plačati več.	1	2	3	4	5
Pri nakupu opreme je najbolj pomembna cena.	1	2	3	4	5
Poznam prednosti opreme proizvajalca, s katerim sodelujem.	1	2	3	4	5
Vem, kateri dobavitelj mi za določeno ceno ponuja največ.	1	2	3	4	5

**5. Opišite, kako v vašem podjetju običajno poteka nakupovanje gostinske opreme izdelane po naročilu.**

Na vprašanja poskusite odgovoriti čim bolj podrobno.

- **Začetne aktivnosti**

(ko kupec pride do vas, kako in kolikokrat obiščete končnega kupca, projektna dokumentacija)

- **Izbiranje dobavitelja opreme**

a)

(ali in na kakšen način pridobivate ponudbe dobaviteljev, kateri zaposleni sodelujejo pri projektih in za kateri del pri projektu so odgovorni, kdo je odgovoren za izbiro dobavitelja opreme, imate v podjetju določene cilje, ki jih zasledujete pri vsaki nabavi)

b)

(ali iščete tudi nove dobavitelje opreme izdelane po naročilu, kakšen je po vašem mnenju dober dobavitelj)

- **Izvedba naročila**

Kako poteka naročanje opreme?

(Dogovarjanje o podrobnostih naročila, dogovor o dobavi opreme)

- **Kaj je za vas kakovostno izpeljan projekt?**

Katere storitve morajo biti s strani proizvajalca kakovostno izpeljane (npr. izdelava opreme, dober medsebojni odnos, montaža, morebitne druge storitve)?

- **Se pri izbiranju dobavitelja srečujete s kakšnimi tveganji?**

(npr. pri dobavi, garanciji, reševanju reklamacij, izdelavi, finančnemu stanju dobavitelja; katerim tveganjem se želite še posebej izogniti, ipd.)

- **Koliko je pri nakupovanju gostinske opreme pomembna blagovna znamka?**

(ali je pomembna, v katerih primerih je pomembna, ali jo kdaj zahteva končni kupec)

- **Koliko so pri nakupovanju gostinske opreme pomembne pretekle reference?**

- **Ali končni kupec vpliva na izbiro dobavitelja gostinske opreme, izdelane po naročilu?**

(kakšno vlogo ima končni kupec, ali in o čem odloča, ali vpliva na izbor proizvajalca opreme)

**Kako ocenjujete pomembnost spodnjih lastnosti pri izbiri dobavitelja gostinske opreme?**

Pri vsaki trditvi se odločite za eno izmed možnosti od 1-5.

	Ni pomembno	Manj pomembno	Niti ni/niti je pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Promocijski material	1	2	3	4	5
Ugled dobavitelja	1	2	3	4	5
Finančno stanje	1	2	3	4	5
Reference dobavitelja	1	2	3	4	5
Pretekli skupni poslovni odnosi	1	2	3	4	5
Možnost prilagajanja dobavitelja	1	2	3	4	5
Velikost proizvodnih prostorov	1	2	3	4	5
Življenjska doba izdelkov	1	2	3	4	5
Svetovanje pri rešitvah	1	2	3	4	5
Odzivnost dobavitelja pri sestavi ponudbe	1	2	3	4	5
Cena izdelkov	1	2	3	4	5
Kakovost izdelave	1	2	3	4	5
Kakovost montaže	1	2	3	4	5
Hitrost dobave	1	2	3	4	5
Višina garancije	1	2	3	4	5
Plačilni rok	1	2	3	4	5
Odzivnost pri reklamacijah	1	2	3	4	5

**6. Spomnite se zadnjega končanega projekta, za katerega ste potrebovali gostinsko opremo izdelano po naročilu, in ga podrobneje opišite.**

(kriteriji za izbiro dobaviteljev, ste izbirali med več dobavitelji, se obračate na istega dobavitelja, razlogi, zakaj je določen dobavitelj izpadel iz izbora, koliko je pri tem projektu na izbor vplival končni kupec, ipd.)

## **Priloga 5: Prikaz izvedenega intervjuja**

**Datum intervjuja:** 26. 11. 2011

**Naziv podjetja, v katerem ste zaposleni:** P3

**Ime intervjuvanca:** g. Janez

**Polona:** Kakšen je, po vašem mnenju, trg gostinske opreme v Sloveniji? Kakšna se vam zdi konkurenca?

**Janez:** Težko bi odgovoril, kar zmerna, glede na druge panoge je kar zmerna.

**P:** V čem se, po vašem mnenju, razlikujejo proizvajalci opreme?

**J:** Razlikujejo se po ceni in kakovosti.

**P:** Kakšni se vam zdijo trendi v panogi?

**J:** Kar stabilni, ni posebnih pritiskov, vsaj sam jih ne čutim.

**P:** A se vam zdi, da je trg gostinske opreme v Sloveniji v čem poseben?

**J:** Spreminjajo se dobavitelji, nekateri izginjajo, pojavljajo pa se novi. Večji ostajajo, nekateri manjši pa propadejo, vendar se pojavijo novi.

**P:** Kaj vam pride na misel ob besedni zvezi gostinska oprema?

**J:** Oprema za gostinstvo, oprema za kuhinje.

**P:** V nadaljevanju vam bom povedala nekaj začetkov stavkov, vas pa prosim, da jih čim bolj spontano dokončate.

V podjetju stremimo k ... **J:** k čim boljši realizaciji posla.

Cenim gostinsko opremo, ki ... **J:** je kvalitetna in po zmerni ceni.

Od gostinske opreme pričakujem ... **J:** hitro dobavo, dober servis.

Pri izbiri opreme največ pozornosti posvečamo ... **J:** kvaliteti in poznavanju dobavitelja.

Poceni oprema ... **J:** nas ne zanima.

Zaupam ... **J:** v stare dobavitelje.

Izdelki podjetja Toni so ... **J:** zelo kvalitetni in solidni, solidna dobava, zmerna cena.

**P:** Kako pomembna se vam zdi cena, pri nakupovanju opreme, izdelane po naročilu?

**J:** Hm, pomembna je, samo je potrebna primerjava z ostalimi pogoji tega dobavitelja. Se pravi, biti mora konkurenčna v primerjavi z ostalimi pogoji drugih dobaviteljev.

**P:** Kako se pa odzovete v podjetju, če proizvajalec poviša ali zniža ceno opreme?

**J:** Odvisno, ali trg to sprejme. Mi nismo potrošniki, mi smo prodajalci. Oziroma se odzovemo glede na reakcije na tržišču.

**P:** Na podlagi česa se pa potem odločate med dvema proizvajalcema?

**J:** Na podlagi preteklih izkušenj.

**P:** Sva pri naslednjem vprašanju. V nadaljevanju vam bom prebrala trditve, vas pa prosim, da poveste, v kolikšni meri se z njimi strinjate, pri čemer je 1 - se ne strinjam, 5 pa - se popolnoma strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Želim dobro opremo in za to sem pripravljen plačati več.	1	2	3	<b>4</b>	5
Pri nakupu opreme je najbolj pomembna cena.	1	<b>2</b>	3	4	5
Poznam prednosti opreme posameznega proizvajalca.	1	2	<b>3</b>	4	5
Vem, kateri dobavitelj mi za določeno ceno ponuja največ.	1	2	3	4	<b>5</b>

**P:** Opišite, kako v vašem podjetju običajno poteka nakupovanje gostinske opreme, izdelane po naročilu. Prosim vas, da navedete vse faze, od začetne do končne, t.j. do dobave opreme.

**J:** Najprej pošljemo zahtevo za ponudbo. Odločamo se med znanimi dobavitelji na osnovi pogojev, ki so za nas sprejemljivi, oziroma pogoje poskušamo izboljšati in doseči take pogoje, po katerih smo pripravljeni kupiti opremo. Pogajamo se z znanim dobaviteljem, če je to le mogoče.

**P:** Kako pa stranke pridejo do vas? Pridejo po priporočilu, ali imate že utečene sodelavce?

**J:** Prijavljamo se na javne razpise, ali pa opremo nabavljamo v sklopu projekta. Dobavljamo več vrst opreme in včasih je zraven tudi kuhinjska oprema. Neposredno pa te opreme ne tržimo.

**P:** Se z naročniki večkrat dobite? Poskrbite tudi za izdelovanje projektne dokumentacije?

**J:** Da, tudi. Naredimo projekt, če je treba. Dogovarjanje traja ves čas. Recimo primer, da opremljamo vrtec, v sklopu katerega je tudi kuhinja. Srečamo se s projektantom in na tej stopnji že sodelujemo oziroma smo povezani z dobaviteljem opreme. Ponujena cena in pogoji se tu še lahko spremenijo. Nato se z znanim ponudnikom dogovarjamo še za roke, druge pogoje, videz opreme in podobno.

**P:** Imate sami projektanta?

**J:** Če mi pridobimo zahtevek za projekt, da, na nekaterih poslih pa so projekti že znani, ker so narejeni za znanega naročnika.

**P:** Iščete nove dobavitelje?

**J:** Da, precej smo tradicionalni, držimo se starih okvirjev. Če ni drugega, pa poskusimo kaj novega. Želimo izvedeti, kaj drugi ponujajo in se tako tudi kaj naučimo.

**P:** Kakšen je po vašem mnenju dober dobavitelj?

**J:** Najprej se mora sploh odzvati na naše povpraševanje in želje in nam izdelati ponudbo že v začetni fazi. Novi dobavitelj mora biti cenejši, kot je bil dosedanji in pregledamo tudi njegove reference, kaj vse je do sedaj naredil. Tako postopamo v primeru, če se odločamo za drugega dobavitelja.

**P:** Ali imate v podjetju določenega človeka, ki je odgovoren za posamezen del posla?

**J:** Smo manjše podjetje, zato se odloča vodstvo skupaj s posameznikom, ki je odgovoren za posamezen projekt. Nimamo samostojnega referenta, ki bi se sam odločal, dogovarjamo in odločamo se skupaj.

**P:** Kdo je zadolžen za dobavne roke in ostale pogoje?



**J:** Vodja projekta, ki sporoča to naprej dobavitelju.

**P:** Kako pa je z montažo opreme? Sami montirate?

**J:** Kadar je v projektu tudi kuhinja, se z dobaviteljem dogovorimo, da jo le-ta tudi montira. Želimo, da to naredi proizvajalec sam.

**P:** Kaj je za vas pomembno pri projektu? Kdaj lahko rečete, da je bil projekt kakovostno izpeljan?

**J:** Če je narejen v roku, če je narejen, kot je bil projektiran, če je izdelava kvalitetna in niso potrebne predelave. Torej solidno, kvalitetno, brez popravkov in pripomb in s predano vso potrebno dokumentacijo. To pomeni A-teste, certifikate. Vse mora biti urejeno in oddano pravočasno, da ob koncu projekta ni kupa prošenj za dokumentacijo.

**P:** Se običajno srečujete s kakšnimi tveganji pri dobaviteljih?

**J:** Srečujemo se, vendar se želimo temu čim bolj izogniti. To je sicer splošno vprašanje, vendar glede na razmere na trgu, poskušamo biti čim bolj previdni.

**P:** Koliko je pri nakupovanju pomembna blagovna znamka?

**J:** Precej. Kupcu je treba svetovati, mu ponuditi določeno blagovno znamko. Potrebno je ponuditi optimalno opremo, preverjeno kvaliteto in ceno, ne najdražje, najcenejše pa sploh ne. Obvezno je treba opozoriti kupca, kaj je kupil. V sestavi dobaviteljeve ponudbe je lahko slab element, kupca na to opozorimo in mu svetujemo, odloči se pa potem sam. Njihove odločitve so različne.

**P:** Je cena odločujoči dejavnik, ko se odločajo o opremi?

**J:** Da, preveč.

**P:** Koliko pa so pri izbiri dobavitelja pomembne pretekle reference?

**J:** Hm, zelo, zelo so pomembne. Vedno pogledamo reference, ko se odločamo o morebitnem novem dobavitelju.

**P:** Ali končni kupec kdaj odloča pri izbiri dobavitelja opreme, izdelane po naročilu?

**J:** Da, končni kupec velikokrat odloča o tem. Vendar če pridobimo posel na javnem razpisu, je kuhinjska oprema že določena, pogoji tudi, tako da imamo dobavitelji zvezane roke pri izbiri. Ne moremo nekoga priporočati. Poskušamo, predlagamo in pojasnjujemo na podlagi lastnih izkušenj.

**P:** Ponovno vam bom prebrala nekaj trditev, vi pa mi boste povedali, kako ocenjujete pomembnost teh lastnosti pri izbiranju dobavitelja gostinske opreme. Trditve se spet ocenjujejo od 1 do 5.

	Ni pomembno	Manj pomembno	Niti ni/niti je pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Promocijski material	1	2	<b>3</b>	4	5
Ugled dobavitelja	1	2	3	<b>4</b>	5
Finančno stanje	1	2	3	4	<b>5</b>
Reference dobavitelja	1	2	3	4	<b>5</b>
Pretekli skupni poslovni odnosi	1	2	3	4	<b>5</b>
Možnost prilagajanja dobavitelja	1	2	3	<b>4</b>	5
Velikost proizvodnih prostorov	1	2	3	<b>4</b>	5
Življenjska doba izdelkov	1	2	3	<b>4</b>	5
Svetovanje pri rešitvah	1	2	3	<b>4</b>	5
Odzivnost dobavitelja pri sestavi ponudbe	1	2	3	4	<b>5</b>
Cena izdelkov	1	2	3	<b>4</b>	5
Kakovost izdelave	1	2	3	<b>4</b>	5
Kakovost montaže	1	2	3	<b>4</b>	5
Hitrost dobave	1	2	3	4	<b>5</b>
Višina garancije	1	2	<b>3</b>	4	5
Plačilni rok	1	2	<b>3</b>	4	5
Odzivnost pri reklamacijah	1	2	3	4	<b>5</b>

**P:** Sva pri zadnjem vprašanju. Spomnite se zadnjega končanega projekta, za katerega ste potrebovali gostinsko opremo in ga poskušajte čim bolj podrobno opisati.

**J:** Da, to je bila kuhinja v vrtcu, dobavitelj je bil Toni, bilo je nekaj novih delov, nekaj je bilo treba predelati. Na koncu sem bil zadovoljen. Dobili smo povpraševanje s strani gradbenika. V bistvu je bilo to javno-zasebno partnerstvo. Za občino je gradil gradbenik, mi pa smo bili dobavitelj za celotno opremo v vrtcu. V sklopu te celotne opreme je bila tudi oprema kuhinje, bila je predelava, oziroma prizidek. Oprema je bila dobavljena v roku, projektirali nismo sami, ampak smo pri projektiranju le sodelovali, projekt je bil zelo specifičen, glede na dela, ki jih izvajamo. Bilo je nekaj novega. Reklamacij do sedaj še ni bilo. Projekt za enkrat lahko ocenim s 5.

**P:** Tole je bilo vse, zahvaljujem se vam za sodelovanje.

## Priloga 6: Prikaz podatkov v tabeli za vzorčne enote

*Tabela 2: Prikaz strinjanja intervjuvancev z navedenimi trditvami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) za sklop vprašanj o pomembnosti cene pri nakupovanju opreme*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Aritmetična sredina
Želim dobro opremo in za to sem pripravljen plačati več.	4	4	4	5	5	5	<b>4,5</b>
Pri nakupu opreme je najbolj pomembna cena.	2	2	2	2	3	3	<b>2,3</b>
Poznam prednosti opreme posameznega dobavitelja.	5	5	3	4	4	3	<b>4,0</b>
Vem, kateri dobavitelj mi za določeno ceno ponuja največ.	4	4	5	4	5	4	<b>4,3</b>

*Tabela 3: Prikaz pomembnosti lastnosti pri izbiranju dobavitelja gostinske opreme od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno), za sklop vprašanj o nakupovanju gostinske opreme*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Aritmetična sredina
Promocijski material	2	3	3	3	3	3	<b>2,8</b>
Ugled dobavitelja	3	3	4	5	4	5	<b>4,0</b>
Finančno stanje	4	5	5	5	4	4	<b>4,5</b>
Reference dobavitelja	5	4	5	5	4	4	<b>4,5</b>
Pretekli skupni poslovni odnosi	4	5	5	5	4	4	<b>4,5</b>
Možnost prilagajanja dobavitelja	4	4	4	5	4	5	<b>4,3</b>
Velikost proizvodnih prostorov	3	3	4	4	3	2	<b>3,2</b>
Življenjska doba izdelkov	4	4	4	5	4	4	<b>4,2</b>
Svetovanje pri rešitvah	4	4	4	5	4	4	<b>4,2</b>
Odzivnost dobavitelja pri sestavi ponudbe	5	4	5	5	4	4	<b>4,5</b>
Cena izdelkov	4	4	4	5	4	4	<b>4,2</b>
Kakovost izdelave	5	5	4	5	5	5	<b>4,8</b>
Kakovost montaže	4	5	4	5	5	5	<b>4,7</b>
Hitrost dobave	3	5	5	5	4	4	<b>4,3</b>
Višina garancije	4	5	3	5	3	4	<b>4,0</b>
Plačilni rok	4	3	3	5	3	3	<b>3,5</b>
Odzivnost pri reklamacijah	5	5	5	5	4	5	<b>4,8</b>