

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ORGANIZIRANOSTI NABAVE V PODJETJU PHARMA
D. O. O.**

Ljubljana, avgust 2019

LARA NOVAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Novak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza nabave organiziranosti v podjetju Pharma d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Groznikom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 NABAVA..... | 2 |
| 1.1 Pojem nabava in vloga nabave v dobavni verigi..... | 2 |
| 1.2 Cilji nabave..... | 4 |
| 1.3 Sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami v podjetju | 5 |
| 2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA | 7 |
| 2.1 Vloga in pomen raziskovanja nabavnih trgov | 7 |
| 2.2 Področja raziskave nabavnega trga | 9 |
| 2.3 Postopek raziskave nabavnega trga | 10 |
| 2.4 Dobavitelji..... | 11 |
| 2.4.1 Vloga in pomen iskanja in izbiranja dobaviteljev | 11 |
| 2.4.2 Proces izbire dobaviteljev..... | 12 |
| 2.4.3 Preliminarna selekcija dobaviteljev | 13 |
| 2.4.4 Primerjava odnosa s kupci in dobavitelji..... | 14 |
| 3 ŠTUDIJA PRIMERA OPAZOVANEGA PROCESA NABAVE | 17 |
| 3.1 Metoda zbiranja podatkov | 17 |
| 3.2 Predstavitev proučevanega podjetja | 18 |
| 3.2.1 Analiza nabave podjetja..... | 18 |
| 3.2.2 Razlaga podatkov | 19 |
| 3.3 Izbira enega ali več dobaviteljev..... | 22 |
| 4 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NABAVNO FUNKCIJO | 25 |
| 5 SKLEP..... | 26 |
| LITERATURA IN VIRI | 27 |
| PRILOGA | 29 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Intervjuji z zaposlenimi | 19 |
| Tabela 2: Prednosti izbire enega/več dobaviteljev po mnenju zaposlenih | 24 |
| Tabela 3: Slabosti izbire enega/več dobaviteljev po mnenju zaposlenih | 25 |

KAZALO GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf 1: Število dobaviteljev - surovine | 22 |
| Graf 2: Število dobaviteljev - primarna embalaža | 23 |
| Graf 3: Število dobaviteljev - sekundarna embalaža..... | 23 |

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Vprašanja in področja, ki sem jih z intervjuji želela raziskati..... | 1 |
|---|---|

UVOD

Prihranek stroškov in večja učinkovitost sta dve glavni prednosti vsake organizacije za upravljanje uspešne oskrbe. Način za doseganje obeh predstavlja konsolidacija dobaviteljev. Ob tem se pojavljajo vprašanja o tem, koliko dobaviteljev bi morala imeti nabavna organizacija. Določitev števila dobaviteljev velja za enega najpomembnejših korakov v upravljanju dobavne verige. Oskrbovalne verige postajajo čedalje večje, podjetja pa imajo temu primerno veliko število dobaviteljev. Zagotoviti si morajo zanesljive partnerje in jih spremljati. Cilj podjetij je zmanjševanje tveganja in stroškov. Pri določanju optimalnega števila dobaviteljev za zmanjševanje stroškov lahko nastane problem, ko postane oskrbovalna baza prevelika za spremljanje. Pomembno je, da podjetja analizirajo svojo porabo, naredijo tržne analize in z njimi najdejo boljše dobavitelje in konkurenco.

Nabavna funkcija se tako vsakodnevno srečuje z izzivi, ki nastanejo zaradi dobaviteljev podjetja. Zgodi se, da dobavitelji zamaknejo roke dobave, dostavljajo material slabše kakovosti, ne upoštevajo dobavnih rokov, dostavijo neustrezno surovino ipd. Namen diplomske naloge je tako na podlagi domače kot tuje literature predstaviti nabavno funkcijo, v empiričnem delu pa na podlagi študije primera predstaviti optimalno število strateških dobaviteljev ter predstaviti težave, s katerimi se srečuje nabavna funkcija.

Glavni cilj študije primera je na praktičnem primeru ugotoviti, kolikšno je optimalno število strateških dobaviteljev za posamezno skupino materiala, kakšne so izkušnje zaposlenih z dobavitelji in s katerimi tveganji se najpogosteje soočajo. V okviru raziskave želim ugotoviti, ali je boljše imeti več ali manj dobaviteljev ter kakšne so prednosti in slabosti, ki ob tem pojavljajo. V svoji raziskavi sem uporabila kvalitativno metodo dela – raziskava je bila izvedena s pomočjo študije primera. Poleg samih dejstev sem želela pridobiti jasno sliko mnenj in izkušenj sogovornikov. Z izvedeno raziskavo želim predvsem odgovoriti na naslednja temeljna raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV):

RV 1: Koliko dobaviteljev naj ima podjetje za enak tip proizvodov/storitev?

RV 2: Kakšne so prednosti in slabosti izbire enega ali več dobaviteljev?

RV 3: Ali je več dobaviteljev dobra stvar za podjetje in kakšna so tveganja, ki nastanejo?

RV 4: Kakšen je po vašem mnenju najboljši način poslovanja z dobavitelji in zakaj?

Diplomsko delo sem vsebinsko razdelila na teoretični in na praktični del. Prvi, teoretični del, vsebuje poglavje o nabavi in raziskavi nabavnega trga. V poglavju o nabavi se osredotočam predvsem na opredelitev osnovnih pojmov, ki so ključni za obravnavanje problematike. Najprej opredelim pojem in vlogo nabave v dobavni verigi, cilje nabave in nabavne funkcije, s katerimi sodeluje nabava. V drugem poglavju sta opredeljena vloga in pomen raziskovanja nabavnih trgov, področja raziskave nabavnega trga in postopek raziskave. Izpostavljeni so

dobavitelji v podjetju, vloga in pomen iskanja ter izbiranja dobaviteljev, proces izbire le-teh, izpostavljena pa je tudi pomembnost odnosov podjetja s samimi dobavitelji. V praktičnem delu diplomskega dela opišem metodo, ki sem jo uporabila pri raziskavi, nato predstavim proučevano podjetje in v njem izpeljem analizo nabavnega procesa. V tem poglavju opredelim tveganja, s katerimi se sooča nabavni oddelek, izpostavim glavne prednosti in slabosti izbire enega oziroma več dobaviteljev in na koncu poglavja na podlagi dobljenih rezultatov analize predlagam optimalno število dobaviteljev za posamezno skupino materiala v podjetju Pharma d.o.o. Zadnje, četrto poglavje, je namenjeno predstavitvi temeljnih priporočil za podjetje, ki izhajajo iz predhodno opredeljenih in opravljenih analiz za podjetje Pharma d. o. o.

1 NABAVA

1.1 Pojem nabava in vloga nabave v dobavni verigi

Nabava velja za eno izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v proizvodnih podjetjih. Naloga nabave je preskrba podjetja s surovinami, z materialom, s stroji, z nadomestnimi deli in s storitvami za nemoten potek poslovanja. Da lahko rečemo, da je poslovanje podjetja uspešno, pa niso dovolj le priskrbljene materialne prvine. Nabavna funkcija mora dostaviti material ustrezne kakovosti v ustreznih količinah, po primerni ceni in pravočasno. Da bi vse to dobili v pravem času in brez napak, moramo nenehno spremljati proces nabave in izboljševati ter ohranjati odnose z dobavitelji (Potočnik, 1998, str. 5).

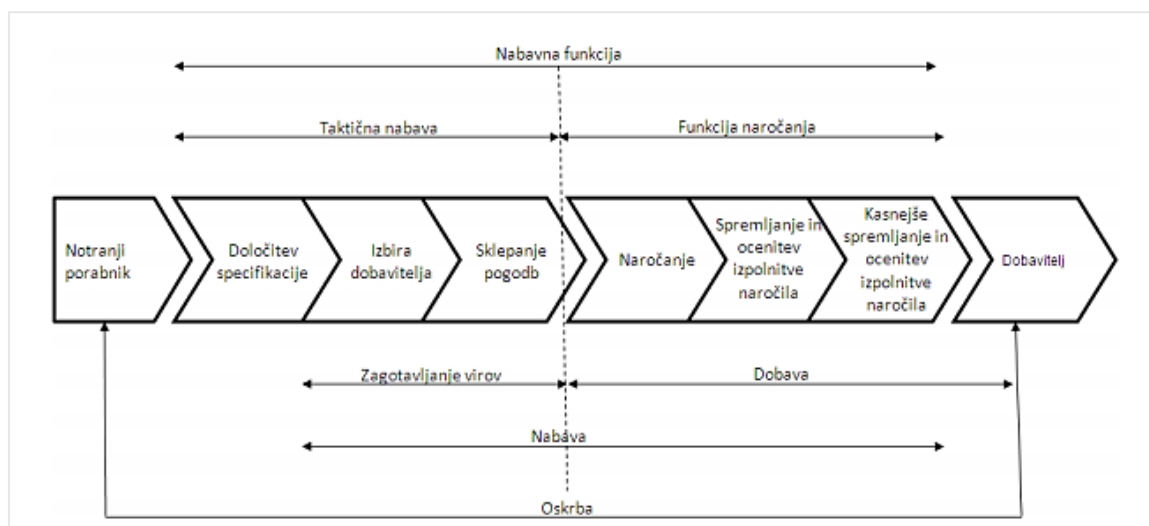
Pučko (2005, str. 75) definira nabavo v ožjem in širšem pomenu. V ožjem pomenu nabava predstavlja preskrbo delovnih predmetov, medtem ko v širšem pomenu nabava obsega preskrbo delovnih predmetov, delovne sile, delovnih sredstev in tujih storitev.

Potočnik (1998, str. 7) omenja, da ima nabava veliko vlogo tudi pri stroških poslovanja, saj nabavni proces dosega vrednost porabljenega materiala med 40 % in 70 % vseh stroškov poslovanja. Poslovni rezultat je odvisen od uspešnosti nabave. Pri neuspešnem procesu lahko pride do zastoja v proizvodnji, ta pa vpliva na povečanje stroškov. Nabavo povezujemo tudi z zalogami v podjetju. Nepotrebne zaloge podjetju povzročajo večje stroške obresti od vezanih denarnih sredstev, visoke stroške skladiščenja in dodatno delo. Podjetje mora dobavljati material ustrezne kakovosti, saj bodo v nasprotnem primeru izdelki slabše kakovosti, povečali se bodo stroški izdelave zaradi napak in izmeta, prišlo pa bo tudi do reklamacij kupcev.

Nabavni proces podjetja uporabljajo za ugotovitev zahtev uporabnikov, za iskanje dobaviteljev, oceno uporabnikovih potreb, za ohranjanje odnosa z dobavitelji, za zagotavljanje pravočasnih plačil ter za omogočanje izboljšav. Oddelek nabave mora zagotoviti zadovoljstvo notranjih uporabnikov s samim procesom in z rezultatom (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2011, str. 41).

Nabavna funkcija vsebuje nakupovanje, spremljanje potreb, izbiranje dobaviteljev, dogovarjanje o plačilnih pogojih, naročanje in kasnejše ocenjevanje izpolnitve dobaviteljevega naročila (Aljian, 1983, str. 3). Opredelimo ga kot pridobivanje dobrin in storitev, ki so potrebna za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti. Model nabavnega procesa je prikazan na Sliki 1 (Van Weele, 1998, str. 29).

Slika 1: Model nabavnega procesa



Vir: Van Weele (1998, str. 30).

Kotnik (1990, str. 1) je mnenja, da je v nabavni verigi prisotnih veliko dejavnosti. Razdelimo jih lahko na pripravljalne dejavnosti in na izvršilne dejavnosti. Pripravljalne dejavnosti so raziskava in pridobivanje informacij o nabavnem trgu ter virih nabave, oblikovanje strategij in politike, izvršilne dejavnosti pa so naročanje, prevoz in prevzem blaga, skladiščenje in obračun računov.

Nabavniki se vsakodnevno srečujejo z izzivi, pri katerih si zastavljajo vprašanja, kot so (Potočnik, 1990, str. 1):

- kaj kupiti,
- koliko kupiti,
- kdaj kupiti,
- kje kupiti,
- koliko plačati,
- in pod kakšnimi pogoji kupiti.

Nabavljeni material in storitve veljajo za največji del proizvodne vrednosti z vidika stroškov. Nabava vpliva na čiste rezultate podjetja in na koeficient obračanja kapitala. Čim višji je koeficient obračanja kapitala podjetja, tem večji je učinek prihrankov na neposredne stroške (Van Weele, 1998, str. 36).

Podjetje lahko izboljša donosnost čistih naložb na dva načina (Van Weele, 1998, str. 34–38):

- z znižanjem vseh neposrednih materialnih stroškov: s tem se poveča dobiček od prodaje, ta pa vpliva pozitivno na donosnost čistih naložb; stroške lahko znižamo tudi z iskanjem novih dobaviteljev, z iskanjem nadomestnih materialov ter z odločnostjo in s pritiskom na sedanje dobavitelje;
- s prizadevanjem za zmanjšanje čistega kapitala podjetja: s tem pozitivno vplivamo na koeficient obračanja kapitala v podjetju; kapital lahko zmanjšamo z zakupom opreme (namesto nakupa), z daljšimi plačilnimi roki, z boljšo kakovostjo, ki pa vodi do manjše varnostne zaloge ter z dobavami v dogovorjenem roku.

Povzeti je mogoče, da varčevanje z nabavnimi stroški vodi k izboljšanju donosnosti čistih naložb in k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja. Bistvenega pomena je, da ima podjetje učinkovit in gospodaren nabavni oddelek, saj lahko hitro pride do izgube.

1.2 Cilji nabave

Cilj lahko definiramo kot stanje, ki ga hočemo doseči s prizadevanjem. Podjetje moramo voditi z jasno določenimi cilji. Pomembno je, da znamo cilje posameznika povezati s cilji podjetja ter z vsemi funkcijami v podjetju. Tako so zaposleni bolj motivirani in zavzeti. Cilji vplivajo tudi na to, kakšno bo posameznikovo vedenje ob določeni nalogi.

Strateško vodenje podjetja zajema oblikovanje, izvedbo in vrednotenje strategij za doseg ciljev (Potočnik, 2002, str. 92). Pučko (1993, str. 195) poimenuje strategijo kot sredstvo za doseganje ciljev. Podjetja naj bi izvajanje strategij privedlo do dolgoročnih ciljev.

Pučko (1996, str. 173) opredeljuje strategijo na več načinov:

- Sredstvo za doseganje planskih ciljev;
- Odločitvena pravila z določenimi značilnostmi;
- Dolgoročni smotri in cilji podjetja.

Funkcija nabave mora sodelovati pri sooblikovanju ciljev organizacije (Fernandez, 1995, str. 227). Oddelek nabave mora upoštevati cilje, ki dosegajo dobiček podjetja. Pri samem procesu morata podjetje in oddelek nabave stremeti k čim nižjim stroškom za material in delo, h konkurenčnosti in k nadaljnjemu obstoju podjetja. Nabava mora znati ustrezno naročati in vzdrževati zaloge. Dobave morajo biti stalne in v skladu z zahtevami proizvodnje in ostalih funkcij v podjetju. Nabavna funkcija mora biti fleksibilna in znati mora prilagajati podjetje potrebam trga. Obseg nabavne funkcije naj bo organiziran s čim krajšim kroženjem angažiranih sredstev. Poslovati mora ekonomično ob čim nižjih stroških, prizadevati si mora za trdne odnose z dobavitelji, vzpostavljati čim bolj ugodne nakupne cene, zagotavljati

pravočasna plačila in priskrbeti material ustrezne kakovosti in količine ob pravem času (Kotnik, 1990, str. 15).

Nabavna funkcija skrbi za doseganje ciljev celotne dejavnosti. Osnovna cilja sta (Kaltnekar, 1993, str. 183):

- prizadevati si za večjo gospodarnost celotne dejavnosti;
- preskrbovati vse porabnike v podjetju v ustreznih količinah, s kakovostnim materialom in ob planiranih časovnih terminih.

1.3 Sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami v podjetju

Nabava skrbi za nemoteno oskrbo podjetja. Z ostalimi funkcijami podjetja si na različne načine prizadeva za povečanje uspešnosti osnovnih funkcij in za konkurenčno prednost podjetja kot celote (Iršič, 1998, str. 25).

Podjetja morajo širše in poglobljeno sodelovati z drugimi oddelki. Organizacija podjetij je lahko razdeljena na več oddelkov, skupin, posameznikov in podružnic. Dobri rezultati so posledica sposobnosti, znanja ter predvsem ustrezne komunikacije in sodelovanja med oddelki. Z med oddelčnim sodelovanjem je sama organizacija bolj uspešna, saj so zaposleni bolj motivirani. Biti morajo podrobno seznanjeni s strategijo, s cilji in z izzivi podjetja, podajati morajo svoje ideje in mnenja ter prejemati povratne informacije o rezultatih v podjetju. V podjetju morajo informacije med različnimi oddelki krožiti in vpletati vse zaposlene. Za uspešno dosežen cilj mora biti komunikacija v podjetju jasna, pravočasna in pregledna. Nabavna funkcija mora posredno ali neposredno sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju. Z uvedbo sodelovanja med funkcijami lahko podjetja izboljšajo svoje nabavne funkcije in pri tem ustvarijo prihranke. Gospodarske razmere na trgih so čedalje bolj zaostrene, zato sta varčnost in učinkovitost velikega pomena. Nabava mora svoje naloge izvajati s sodelovanjem proizvodne, finančne in prodajne funkcije.

– Sodelovanje med nabavo in proizvodnjo

Sodelovanje med nabavo in proizvodnjo je pomembno predvsem z vidika tehničnih elementov materiala. Nabava mora biti vključena v proizvodne procese; nabava in proizvodni procesi morajo skupaj proizvajati znanja, izkušnje in zamisli, poznavanja nabavnih trgov in materialov.

Nabava mora vedeti, po kateri specifikaciji je potrebno naročiti izdelke. Specifikacije materialov morajo biti jasno zabeležene, z njimi pa morajo biti seznanjeni vsi nadaljnji oddelki, ki imajo stik z materialom. Velik poudarek je na tehničnih elementih, ki so narejeni v skladu s proizvodnjo in stroji. Sodelovanje med oddelkoma je pomembno pri sami tehnični pripravi dela. Potrebni so usklajeni postopki v skladu s tehnologijo, delovnim časom za izdelavo in proizvodno dokumentacijo. Proizvodnja in nabava morata narediti plan nabave

materiala in materialnih bilanc. Nabava je s sodelovanjem proizvodnje zadolžena za nabavo standardiziranih materialov. Ustrezni materiali zmanjšajo potrebne zaloge in znižujejo nabavne stroške. Velikokrat se v proizvodnji in na trgu zgodijo nepredvidljive razmere, zato je nabava primorana priskrbeti substitut obstoječega materiala. Nabavna funkcija je v stiku z dobavitelji, z materialom in s tehnologijami. Dobavitelja je potrebno uvajati v razvoj izdelkov, če želimo že na začetku zmanjšati stroške in izboljšati končen dobavljen material (Potočnik, 1998, str. 23). Kotler (1996, str. 317) navaja, da k razvoju novih izdelkov prispevajo razlogi, kot so:

- nova tehnologija,
- zahtevni kupci,
- krajšanje življenjskega cikla izdelkov,
- naraščanje števila konkurentov.

Nabava se mora vključiti v razvoj izdelka na samem začetku. Pri samem razvoju mora vplivati na izboljšanje kakovosti izdelka. Priskrbeti mora vzorce za testiranje novega materiala in skupaj s proizvodnjo oblikovati poizkus proizvodnje. Proizvodnja in nabava morata pri tem upoštevati izvedljivost izdelave na strojih. Pri uspešno izvedljivem procesu lahko potrjen prototip pripravijo za proizvodnjo. To zna trajati nekaj časa, saj lahko pri tem pride do nabave nove proizvodne opreme, izdelke poizkusnih serij pa je potrebno preučiti in pri tem odpraviti čim več proizvodnih problemov, ki bi lahko sledili. Nabava in proizvodnja lahko v procesu pospešita oziroma znižata strošek ali pa povečata kakovost izdelka (Van Weele, 1998, str. 210–211).

– **Sodelovanje med nabavo in financami**

Finance so zadolžene za sestavo finančnega načrta in načrta obratnih sredstev. Nabava jim preda nabavni načrt, v katerem so določeni roki naročanja in količine naročil. Zaloge surovin in materiala morejo biti optimalne. Količine materiala imajo pomembno vlogo, saj nabava teži k naročanju večjih količin zaradi dobaviteljevih popustov, pri tem pa želi takojšnje plačilo. Finance so tiste, ki stremijo k čim manjšemu angažiranju finančnih sredstev, zato je pomembno usklajevanje (Potočnik, 1998, str. 24).

Ferišak in Stihović (1989, str. 129) sta mnenja, da se morajo konflikti reševati v korist podjetja, pri čemer morata biti uresničeni postavki:

- nabavni oddelek mora sproti pošiljati kopije naročil finančnemu oddelku, ta pa mora obveščati nabavo o plačilih;
- oddelka morata skrbeti za takojšnjo likvidacijo računov dobaviteljev in za plačila v skladu z dogovorjenimi roki.

– Sodelovanje med nabavo in prodajno službo

Prognozo prodaje predstavljajo nabavljene količine, proizvedeni izdelki in zaloge. Težnja podjetij je, da imajo zanesljive napovedi o povpraševanju. Nepravočasno doseganje povpraševanja pomeni večje zaloge, te pa vodijo do višjih stroškov (Bastič, 1999, str. 97).

Nabava in prodaja sodelujeta že na samem začetku, saj je plan prodaje sprva plan proizvodnje, ta pa je plan nabave. Sodelovanje je razdeljeno na področje prodaje (naročila kupcev) in na področje nabave (naročila dobaviteljem). Nabava in prodaja se morata nenehno obveščati in sodelovati pri spremembah prodajnih in nabavnih načrtov. Pri zvišanju cen na nabavnem trgu mora nabava obvestiti prodajo, da lahko oni pravočasno zvišajo prodajne cene, nabava pa od svojih dobaviteljev prejema različne ponudbe, ki vsebujejo koristne informacije za prodajo. Funkciji morata skupaj določiti pogoje in oblikovati nabavno politiko za dobavitelje (Potočnik, 1998, str. 25).

– Sodelovanje nabave z drugimi službami podjetja

Za doseganje ciljev je sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami v podjetju ključnega pomena. Nabavna funkcija je s pomočjo ostalih služb v podjetju zadolžena za pravne formalnosti pri sklepanju pogodb z dobavitelji. Sodeluje pri analizah in pri kontroli nabavljenega materiala. S skladiščem je v stiku s prevzemom materiala v skladišče. Ko pripeljejo material, mora nabava kreirati dostave, skladišče pa nato prevzame material. Sodelovati mora tudi pri določanju normativov zaloge (Potočnik, 1998, str. 25).

Pri iskanju novih zaposlenih je nabavna funkcija usklajena s kadrovsko funkcijo. Oddelka sodelujeta pri planiranju človeških virov. Skupaj oblikujeta program želenega stanja kadrovske strukture, uskladita pa se med dejanskim in želenim stanjem človeških virov. Ob želeni pridobitvi novih zaposlenih, kadrovska funkcija priskrbi dodatno delovno silo. (Novak, 2008, str. 91).

2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

2.1 Vloga in pomen raziskovanja nabavnih trgov

Pojem raziskovanje nabavnih trgov je Završnik (2004, str. 15) poimenoval kot sistematično zbiranje, razvrščanje in proučevanje podatkov, ki se nanašajo na dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev. Z njimi moramo zadovoljiti sedanje in prihodnje potrebe, pri tem pa smo dolžni prispevati k optimalnemu odnosu.

Raziskava nabavnega trga ter izbira dobavitelja imata veliko vlogo in pomen pri vodenju in planiranju nabave. Podjetje mora najti ustrezen način organiziranja in vodenja raziskave nabavnega trga. Na podlagi raziskave nabavnega trga zaznamo priložnosti in probleme ter najdemo rešitve. Raziskovanje nabavnih trgov je pomembno zaradi sprememb tržnega

položaja, globalizacije in zahtevnosti kupcev. Podjetja potrebujejo natančne podatke in informacije o materialu in storitvah, ki jih uporabljajo. Z raziskavo nabavnega trga pridobimo informacije o oblikovanju cen, o dolžnostih nabavnih referentov, o notranji učinkovitosti, o raziskavi nabavnega sortimenta, o mednarodnem trgu dobaviteljev in konkurentov, pridobimo makroekonomske analize, analize o ponudbi in povpraševanju pri surovinah, raziskave o finančnih zmogljivostih in podatke o slabostih in prednostih posameznih dobaviteljev. Podjetje jih mora zbrati, obdelovati in jih analizirati. Prisotno je tveganje, s temeljito raziskavo trga pa se mu lažje izognemo in znamo sprejeti pomembne nabavne odločitve (Van Weele, 1998, str. 146).

Raziskava nabavnega trga je potrebna zaradi (Van Weele, 1998, str. 147):

- nenehnega tehnološkega razvoja – eden ključnih dejavnikov za konkurenčno sposobnost podjetij so vlaganja v raziskave in v tehnološki razvoj. Podjetja s tem vzpostavijo inovativno gospodarstvo.
- Da bi na trgu preživela, morajo zaznavati nove poslovne priložnosti, vlagati v razvoj znanja svojih zaposlenih in slediti tehnološkemu razvoju. Tehnologija danes narekuje pester tempo. V nove tehnologije je potrebno nenehno vlagati. Z razpoložljivimi finančnimi sredstvi se podjetja odločijo, ali bodo kupila nove tehnologije ali pa jih bodo razvila sama. Največkrat izberejo nakup tehnologij, nato pa naredijo temeljito raziskavo o dobaviteljih, ki bodo to omogočili. Raziskava v tem primeru predstavlja dobro poznavanje nabavnih trgov in pomembne vire informacij.
- spremenjenega povpraševanja – povpraševanje po izdelku se lahko poveča, pride pa lahko do pomanjkanja tega izdelka. Nabavni oddelek mora vnaprej predvidevati in slediti spremembam, ki jih povzročijo spremenjena povpraševanja in ponudba. Vedeti mora, zakaj prihaja do gibanja cen, in znati mora poiskati alternativo, če pride do pomanjkanja.
- dinamike nabavnih trgov – politične spremembe odnosov med državami vplivajo na nenehno spreminjanje mednarodnih trgov, zaradi katerih lahko pride do slabših izvoznih priložnosti. Dobavitelji gredo lahko v stečaj ali pa jih pridobijo konkurenčna podjetja. Z raziskavo smo bolj seznanjeni s stalnostjo dobav in s cenami na trgu.
- monetarnih gibanj - podjetja delujejo na domačem in na tujem trgu. Nabavna služba slediti nihanju valut, saj lahko pride do nenadne spremembe, nakup izdelkov pa postane izjemno tvegan. Nabavno politiko podjetja je potrebno temu primerno prilagoditi.

Raziskavo nabavnega trga razdelimo na tri dele (Potočnik, 1998, str. 26–27).

- Analiza nabavnega trga
Pri analizi ugotavljamo stanje na izbranem trgu v danem trenutku. Potrebujemo jo, ko podjetje prvič ugotavlja stanje na izbranem trgu, ko prvič nabavljamo posamezno vrsto materiala in takrat, ko v podjetju pride do spremembe proizvodnega programa. Raziskava nam pomaga priti do vprašanj o tem, kdo so dobavitelji na domačem in mednarodnem trgu, kateri izmed njih nam bodo zagotavljali količine, primerne cene in kakovost željenega materiala, katera podjetja so konkurenti na strani ponudbe in povpraševanja po

materialu, vprašanja o tem, ali imamo dovolj substitutov, kakšne prevozne možnosti so nam na voljo in katera prevozna sredstva lahko izberemo.

– Opazovanje nabavnega trga

Pri opazovanju nabavnega trga ugotavljamo spremembe v določenem časovnem obdobju, saj primerjamo stanja v času. Podjetje si mora zastaviti vprašanja o tem, v kakšnem odnosu se giblje količina materiala in kako se spreminjajo cene materiala, kakšno je gibanje konkurence na strani ponudbe in kakšna so povpraševanja po materialu ter vprašanja o tem, do kakšnih sprememb je prišlo glede razvoja tehnologije nadomestnih materialov.

– Prognoza razvoja nabavnega trga

Prognoza se nanaša predvsem na napoved. Vsebuje analizo in opazovanje trga. Velja za eno izmed najtežjih področij raziskovanja nabavnega trga. Z njo si pomagamo pri nakupnih odločitvah v prihodnosti. Pri nabavnih odločitvah sta najpomembnejši prognozi razvoj cen materiala in sprememba količin. Kupci bodo o tem podjetje spraševali, na drugi strani pa so dobavitelji, ki bodo podjetju ponujali. Zanesljivost napovedi je odvisna predvsem od dolžine obdobja, ki ga obravnavamo. Čim krajše obdobje vzamemo, tem bolj zanesljive napovedi dobimo.

2.2 Področja raziskave nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga proučuje ponudbo in povpraševanje na trgu. Pri raziskavi ponudbe moramo raziskati podatke in informacije o sedanjih in o bodočih dobaviteljih. Ugotoviti moramo, kdo so možni dobavitelji in kakšna je njihova geografska lega. Preučiti moramo moč naših ponudnikov. Ko govorimo o povpraševanju, iščemo podatke o moči drugih kupcev, ki bi lahko pristopili kot naši konkurenti. Raziskava nabavnega trga zajema informacije o materialih, blagu, storitvah, ceni, dobaviteljih, sistemih in postopkih, nabavnih stroških, kakovosti, nabavnih virih, nabavnih poteh, konkurenci in prevoznih poteh (Potočnik, 1998, str. 29).

Van Weele (1998, str. 153) razlikuje tri temeljna področja raziskave, in sicer:

- material, blago in storitve – pri raziskavi stremimo k zmanjšanju nabavnih stroškov in k iskanju substitutov;
- dobavitelje, s katerimi bomo lahko razvijali dolgoročne odnose ter zadovoljevali zahteve in potrebe v prihodnosti;
- sisteme in postopke, pri katerih avtomatizacija igra veliko vlogo pri izboljševanju nabavnih sistemov, slednjo pa je treba uskladiti s potrebami.

2.3 Postopek raziskave nabavnega trga

Raziskovanje nabavnega trga praviloma poteka po zaporednih stopnjah, ki vključujejo (Potočnik 1998, str. 33):

- določitev področja in cilja proučevanja,
- določitev virov podatkov in metod proučevanja,
- zbiranje, urejanje in analiziranje podatkov,
- prikaz in opis rezultatov,
- sklepe in priporočila.

Vprašanja raziskave nabavnega trga so (Van Weele, 1998, str. 149–151):

1. Opredelitev ciljev. Kakšen problem je potrebno rešiti? Katere so tiste informacije, ki jih želimo dobiti? Kako natančne morajo biti?
2. Analiza stroškov in koristi. Kolikšne stroške bomo imeli? Koliko časa bomo potrebovali za raziskavo? Ali bomo z dobljenimi informacijami pokrili izdatke zanje?
3. Študija izvedljivosti. Ali imamo kakšne informacije, ki so na voljo že v podjetju? Katere informacije lahko dobimo v literaturi in v statistiki?
4. Oblikovanje načrta raziskave. Potrebujemo posebne postopke, da dobimo določene informacije o dobaviteljih. Pri raziskavi je potrebno določiti čas, ki ga bomo zanjo porabili.
5. Opravljanje raziskovalnih dejavnosti. Pri raziskavi je potrebno spremljati načrt raziskave in sprejemati odločitve na podlagi informacij, ki jih imamo na voljo.
6. Priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje. Na koncu izdelamo poročilo v katerem more biti jasno določen cilj raziskave in njene ugotovitve.

Slika 2: Potek raziskave nabavnega trga



Vir: Van Weele (1998, str. 15).

2.4 Dobavitelji

V svoji diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na dobavitelje, in sicer na to, kako dobimo prave informacije o ključnih dobaviteljih, kako iščemo in izberemo pravega dobavitelja, kakšno je optimalno število dobaviteljev in kdaj je čas, ko moramo dobavitelja zamenjati. Take odločitve so zelo pomembne in imajo velik vpliv na obstoj podjetja. Imeti nekoga, ki ti dobavlja v pravem času material ustrezne kakovosti, količine in se je pripravljen prilagoditi glede na tehnološko okolje, je ključ do uspeha in dobrega odnosa. Dosežene morajo biti obojestranske koristi.

2.4.1 Vloga in pomen iskanja in izbiranja dobaviteljev

Kakovost materiala in cena sta glavna dejavnika, ki najbolj vplivata na presojo o pravi izbiri dobavitelja. Podjetje mora presoditi, kateri dobavitelj je zanj najustreznejši. Odgovor je, da je to tisti, ki nudi konstantno kakovost svojih izdelkov, dobavlja v dogovorjenem dobavnem roku, nudi ugodne cene, se prilagaja željam kupcev, njegovi izdelki vsebujejo standarde, ima izpopolnjeno logistiko, se hitro odzove na napake in jih uspešno odpravi. Naloga nabave je, da spremlja dobavitelje, jih ocenjuje in obiskuje. Ločiti mora slabe dobavitelje od dobrih. Pri izbiri dobavitelja, s katerim še nimamo izkušenj, je prisotno večje tveganje. Dobavitelja moramo izbrati s pomočjo raziskave nabavnega trga, pri tem pa uporabiti določena merila in izbrati. Pomembno je, da dobavitelja uvajamo v sam proces. Velikokrat želimo nov material po novi specifikaciji. Da bi nam dobavitelj ustregel, je včasih primoran kupiti tudi nov stroj in sprva dostaviti poizkusne vzorce. Tveganje je večje, potrebujemo pa veliko informacij. Šele na podlagi tega se odločimo za izbiro dobavitelja. Drugačen pristop uporabljamo pri rutinskem nabavljanju materiala. Dobavitelji so že potrjeni in zadovoljujejo naše potrebe. Proces opravimo brez predhodne raziskave nabavnega trga in procesa iskanja ter izbere dobavitelja. Koristi morejo biti obojestranske, tako za podjetje, ki kupuje, kot za dobavitelja, ki nabavlja materiale. Pravilna in učinkovita izbira dobavitelja vpliva na celotno gospodarstvo, izbira dobaviteljev spodbuja konkurenco, pri tem pa ima trg razvite boljše izdelke in storitve (Završnik, 2004, str. 53–54).

Iskanje in izbiranje novih dobaviteljev je lahko potrebno zaradi več razlogov (Završnik, 2004, str. 55):

- Dobavitelj ne more več izdelovati določenega materiala.
- Podjetje uvede nov izdelek.
- Dobavitelj preneha poslovati.
- Cena materiala se poveča.
- Upad kakovosti.
- Dobavitelj kupcu ne more nuditi tehnološke opreme.
- Stopnja zadovoljstva z dobavitelji.
- Možnost prihrankov.

- Potrebe po novi opremi.
- Zahteve končnega potrošnika.

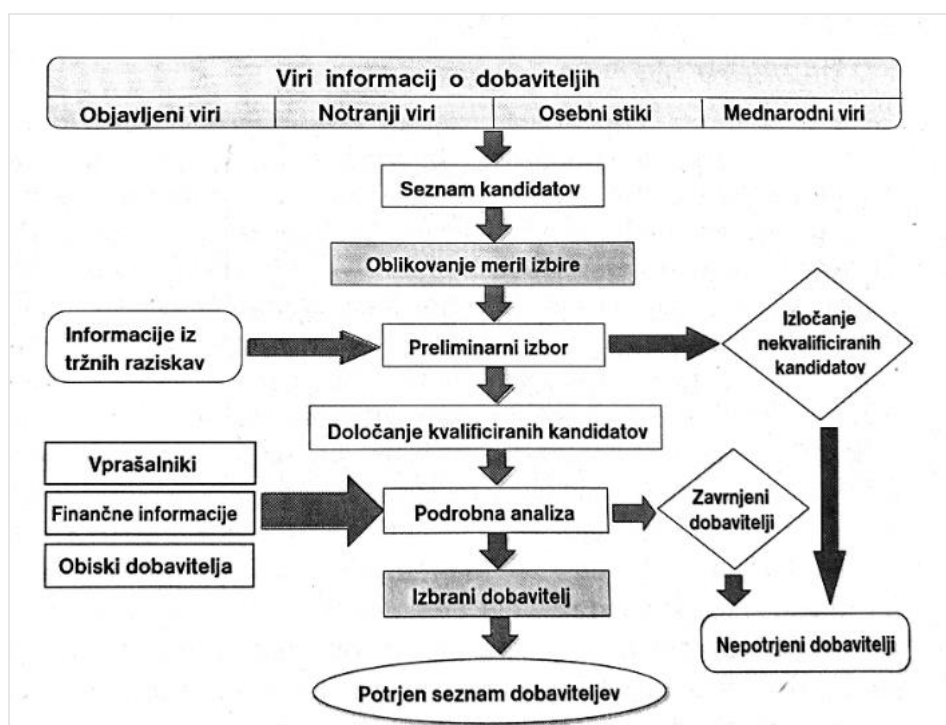
2.4.2 Proces izbire dobaviteljev

Proces izbire dobavitelja spada med eno najpomembnejših odločitev nabavne funkcije. Viri informacij o dobaviteljih so lahko objavljeni, lahko so notranji, lahko gre za osebni stik ali pa je vir mednarodni. V fazi kupec išče, raziskuje, izbira in ocenjuje dobavitelje. Pri tem želi dobiti nekoga, ki bo zadovoljil vse njegove potrebe. Podjetja si ustvarijo seznam kandidatov, oblikujejo merila, naredijo izbor, določijo kvalificirane kandidate, nato naredijo podrobno analizo in izberejo dobavitelja (Završnik, 2004, str. 56–67).

Nabavniki si za lažjo identifikacijo ustreznih dobaviteljev pomagajo z različnimi viri informacij, ki jih Scheuing (1989, str. 214) razdeli na:

- tiskane vire (registri in industrijski viri),
- notranje vire (interne baze),
- osebne stike (sejmi, razstave, konference) in na
- mednarodne vire (informacije in baze podatkov političnih, strokovnih in gospodarskih združenj).

Slika 2: Izbiranje dobaviteljev



Vir: Završnik (2004, str. 57).

S pomočjo navedenih virov informacij pridemo do ključnih meril o dobaviteljih, ki so: (Završnik, 2004, str. 68):

- kakovost materiala in storitev,
- cena,
- lokacija dobavitelja,
- dobavni roki,
- zmogljivost dobavitelja,
- ugodni popusti,
- plačilni pogoji,
- zaloge dobavitelja,
- proste kapacitete,
- informacije o njegovih zaposlenih,
- likvidnost, solventnost,
- prilagodljivost na naše potrebe,
- dobaviteljevi poslovni partnerji,
- njegova konkurenca.

2.4.3 Preliminarna selekcija dobaviteljev

Med izbiranjem dobaviteljev moramo izločiti tiste, ki niso ustrezni. Z zmanjšanjem števila podjetja dosežejo optimalno število dobaviteljev za svoje proizvodne zahteve. To podjetja najlažje naredijo z neformalnim načinom, pri tem pa prihranijo denar in čas. Preliminarna metoda stremi k odpravi nepotrebnih stroškov za podrobno ocenjevanje dobaviteljev, ki nam ne omogočajo izpolnjevanja zahtev. Podjetja lahko informacije dobijo na podlagi telefonskih pogovorov, od drugih podjetjih ali iz objavljenih virov. S preliminarno metodo dobimo informacije o dobaviteljevi zmogljivosti in na podlagi tega naredimo grobo oceno ter lažje razvrstimo dobavitelje. Dobimo kvalificirane in nekvalificirane dobavitelje. Metoda omogoča časovni in finančni prihranek, lahko pa se zgodi, da z njo hitro izločimo dobavitelja, ki bi mogoče v prihodnosti ustrezal našemu podjetju. Z analizo se moramo predvsem osredotočiti na splošne podatke o podjetju, na tehnološke podatke o razvojni usposobljenosti dobavitelja, storitveni dejavnosti in odnosom med kupcem in dobaviteljem (Završnik, 2004, str. 69).

Deželak (1984, str. 187) omenja, da so najpomembnejši kriteriji pri ocenjevanju dobaviteljev cena, kakovost, količina, zanesljivost, lokacija, velikost podjetja in boniteta.

Završnik navaja, da so v raziskovanje podatkov vključeni (Završnik, 2004, str. 69–75):

- splošni podatki o podjetju
Zbrati moramo podatke o lokaciji podjetja, njegovih lastnikih, velikosti podjetja, organizacijski strukturi, o razvoju prometa, njihovih izkušnjah in o zmogljivosti podjetja.

Zbrati moramo tudi informacije o dobaviteljevem finančnemu položaju in temeljito pregledati finančna poročila. Preučiti moramo poslovno poročilo, bilanco in izkaz dobička ali izgube, kazalnike rentabilnosti, zadolžitve, obračanja zalog, razmerja med celotnimi obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Finančna poročila so velik pokazatelj stanja o dobavitelju. Na podlagi le-teh se lažje odločimo, kateri dobavitelj je bolj primeren za nas. Večja stopnja dobička pomeni, da nam lahko dobavitelj nudi popuste in ugodnosti na izdelke. V primerih padajoče stopnje dobička pa je možnost zvišanja cen pri dobavitelju. Sklepamo lahko dvojje – dobavitelj je manj učinkovit ali pa se je njegova prodaja zmanjšala in izdeluje z manjšo zasedenostjo zmogljivosti.

- podatki o tehnološki in razvojni usposobljenosti dobavitelja
Podatki o dobaviteljevi tehnologiji so zelo koristni za naše odločitve. Seznanjeni moramo biti z dobaviteljevo tehnologijo, zato se postavljajo vprašanja o tem, kakšne stroje dobavitelj uporablja, ali uporablja sodobne tehnologije in stremi k izboljšanju tehnologije, ali investira v opremo in ali investira v znanje tehnologije svojih zaposlenih in bodočih zaposlenih. Pogledati moramo prednosti in slabosti in ali so stroji sodobni ali starejši, kakšna je možnost okvar in ali nam lahko stroji nudijo želeni kakovost in natančnost. Pomemben je tudi dobaviteljev razvojni oddelek in to, ali se kupec lahko zanesse nanj. Kupec mora biti pozoren tudi na proizvodne zmogljivosti svojega dobavitelja in ugotoviti mora, če mu bo ta lahko kos v primeru večjih naročil. Pomembno je tudi, da z dobaviteljem določimo stroške, ki nam jih bo postavil, ko bomo želeli večje količine. Dobavitelj pa je z druge strani dolžan izpolnjevati določene dobavne roke. V tej fazi je pomembno, da se lahko zanesemo na dobavitelja in na kakovost njegovih izdelkov.
- odnosi med kupci in dobavitelji
Storitve dobavitelja se morajo usklajevati s potrebami kupca. Kupcu so pomembni višina cene in plačilni ter dobavni pogoji. Stroški, ki nastanejo pri poslovanju, morajo biti jasno določeni. Vedeti moramo, ali bo dobavitelj ob vsaki priložnosti zvišal ceno in stroške prenesel na kupca ali pa bo postavil zmerne cene svojih izdelkov. Veliko je že odvisno od tega, ali je kupec za dobavitelja glavna stranka ali le eden izmed povpraševalcev.

Na koncu je potrebno izbrati najprimernejšega dobavitelja. V ožjem izboru dobaviteljev mora kupec pridobiti vse informacije o finančnem stanju dobavitelja, podatke mora pridobiti na podlagi ustnih ali pisnih anket in navsezadnje mora dobavitelja večkrat obiskati. Nato sam sebi izbere najprimernejšega (Završnik, 2004, str. 76).

2.4.4 Primerjava odnosa s kupci in dobavitelji

Podjetja na eni strani poslujejo s svojimi strankami na drugi pa z dobavitelji. Pomembno je, da znajo pravilno obravnavati obe strani. Zavedati se morajo, da za uspeh na trgu potrebujejo tako dober odnos s strankami kot dobre odnose z dobavitelji. Za svoje stranke podjetja skrbijo in jim posvečajo pozornost, da bi uspela uresničiti njihove želje. Znajo jim prisluhniti

in najti najboljšo rešitev zanje. Z druge strani so dobavitelji zaradi prevelike pozornosti do strank pogosto slabše obravnavani (Innochan Solutions Ltd, 2013).

Glavni cilj poslovanja je ustvarjanje in povečevanje dobička. Za uresničitev cilja podjetje potrebuje proizvod ali storitev, ki jo lahko proda po ceni, ki je višja od stroškov proizvodnje, in kupce, ki bodo podjetju plačali za proizvod oziroma za storitev. Pridobiti mora kakovostne materiale od svojih dobaviteljev in izdelati proizvod ter ga prodati svojim strankam. Večkrat se zgodi, da se podjetja preveč osredotočajo na svoje stranke. Ko stranka podjetju izrazi svoje želje in postavi določene zahteve, začnejo podjetja pritiskati na dobavitelje s ceno, količino in časom. Svojo stranko postavijo na prvo mesto, saj si želijo obdržati posel in strankino zaupanje. Pri tem se pojavi tveganje, ki lahko vpliva na nadaljnje poslovanje. Dobavitelji nas lahko zaradi pritiska zavrnejo, podjetja pa so primorana pridobiti alternativne vire, kar pa ni vedno najlažje ali izvedljivo. V realnosti imamo manjšo izbiro glede števila dobaviteljev. Predvsem so slabi odnosi z dobavitelji tisti, ki lahko resno vplivajo na naše poslovanje. Podjetja se morajo zavedati, da brez dobaviteljev ne morejo imeti strank, brez strank pa ne dobaviteljev. Pozornost je potrebno nameniti vsem (Innochan Solutions Ltd, 2013).

Organizacije si morajo zagotoviti dolgoročne partnerske odnose s svojimi dobavitelji. Odnosi morajo temeljiti na win – win strategiji. Tako kupec kot dobavitelj morata imeti graditi na pozitivnih temeljih (Veselko, 2003, str. 19).

Podjetja kupujejo in prodajajo blago. Podjetju kot kupcu blaga je izrednega pomena cena, ki jo dobavitelj določi, in to, da je dobavljeno blago ustrezne kakovosti. Slednje je predvsem odvisno od pravilne izbire in presoje dobaviteljev (Završnik, 2004, str. 53). Odnos podjetja do dobavitelja je tako izrednega pomena. Ohranjanje odnosa vodi do konkurenčnosti na trgu. Podjetja in dobavitelji se na vsakodnevni ravni dogovarjajo o cenah, količinah in o dobavnih rokih. Velikokrat imajo podjetja ideje, ki pa so lahko izvedljive le z dobavitelji, ki jim zaupajo. Odnosi morajo biti odprti in se razvijati (Žibret, 2008, str. 69).

Nabava mora analizirati svoje dobavitelje. Seznaniti se mora z njegovim finančnim položajem, proizvodnimi zmogljivostmi, oceniti logistične in proizvodne stroške, in zagotoviti kakovost (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 443).

Dobavitelje moramo poznati. Vedeti moramo, kakšna je kakovost njihovega materiala, ali ponujajo stalnost kakovosti, kakšen je njihov finančni položaj, solidnost pri dobavah, kakšne so kapacitete njihove proizvodnje, zaloge ter predvsem možnost za dolgoročno sodelovanje. Podjetje mora izbrati dobavitelje, ki mu zagotavljajo kakovost materiala, dogovorjene količine in stalnost dobav. Nuditi jim morajo tehnično, komercialno in finančno pomoč, če to nujno potrebujejo. Pomembno je, da znamo pravilno pristopiti tudi k reklamacijam. Dobavitelji bodo s tem opozorjeni in bodo kasneje izboljšali svoje poslovanje (Kotnik, 1990, str. 17).

Pomembno je, da spremljamo dobavitelje in posamezne materiale, reklamacije, evidenco izvrševanja naročil in pogodb, evidenco nabavnih in nakupnih cen. Tako lahko analiziramo nove, sedanje in pretekle dobavitelje. Pri poslovanju podjetja je pomembno, da znamo pridobiti prave informacije o naših potencialnih dobaviteljih, izberemo pravega dobavitelja in znamo presoditi, ali in kdaj je potrebno dobavitelja zamenjati. Znati se moramo pripraviti na pogajanja z dobavitelji. Naše odločitve so lahko tudi usodne za obstoj podjetja na trgu. Podjetje ostaja konkurenčno, če sprejemamo pravilne odločitve (Kotnik, 1990, str. 10).

Velikokrat se zgodi, da dobavitelji ne pošljejo materiala in surovin v dobavnih rokih, zamikajo dobave, pripeljejo manjše količine in material slabše kakovosti. Vzroki napak se skrivajo pri samih dobaviteljih ali pa so vzrok dejavniki, na katere dobavitelji nimajo vpliva. Takšni dejavniki so velikokrat zastoji in okvare na strojih, slabo organizirana nabava in posledično produkcija in dobaviteljeve nepravočasno dobavljene surovine. Dobaviteljevo potrjeno naročilo je potrebno redno spremljati. V primeru daljših dobavnih rokov je potrebno dobavitelja vmes večkrat vprašati, kako kaže z dobavo, in predvideti možnosti v primeru nepravočasnih dobav. Znati je potrebno poiskati alternative za preskrbo iz drugih virov, poznati točne zaloge materiala v podjetju ter vedeti, kdaj in koliko materiala bo lahko dobavitelj dobavil. Ugotoviti je potrebno tudi vzroke za neizpolnjene obveznosti ter temu primerno ukrepati. Problem lahko rešimo tako, da prekličemo naročilo, poiščemo substitut, uporabimo samo obstoječo zalogo ali pa celo prestavimo proizvodnjo za nekaj časa. Bistveno je, da čim bolj zmanjšamo škodo in stroške, ki bi pri tem lahko nastali. Tveganje lahko zmanjšamo z vzpostavitvijo varnostne zaloge. Na drugi strani pa je v veliki meri uspeh odvisen od osebnih lastnosti zaposlenih v nabavi. Poznati morajo materiale, biti morejo natančni pri naročanju in iznajdljivi pri reševanju nevarnosti (Kotnik, 1990, str. 25–27).

Konkurenčna prednost podjetja je v veliki meri odvisna od raznolikosti baze dobaviteljev. Raznolikost je potrebno vpeljati v organizacijo in jo okrepiti. Znanje in sposobnost raznolikosti zagotavljata dolgoročno konkurenčno prednost. Bistveno je, da podjetja gledajo izven svojih okvirjev in preusmerijo poslovanje od svojih tradicionalnih dobaviteljev na raznolike trge. Raznolikost dobaviteljev ustvari večjo donosnost naložb ter zniža skupne stroške poslovanja. Poslovanju podjetij to koristi na več načinov (Jaggaer Staff, 2015).

Zaposleni navajajo pet prednosti raznolike baze dobaviteljev Jaggaer Staff (2015):

– spodbujanje inovacij

Uspeh podjetij postaja čedalje bolj odvisen od ustvarjanja in proizvodnje privlačnih, funkcionalnih in uporabnih proizvodov in storitev. Z vstopom na raznolike trge podjetja tvegajo, dolgoročno pa so zato uspešnejša. Potrebno je spodbujati mala in srednje velika podjetja, saj so ta bolj agilna in lahko hitro ustvarjajo in inovirajo. Za uspeh na trgu je potrebno svojim uporabnikom vedno nuditi nekaj novega, naprednejšega in privlačnega. Z raznoliko bazo dobaviteljev lahko damo večji poudarek inoviranju.

Hitrost odzivanja na spremembe in fleksibilnost veljata za priložnosti v nabavni funkciji (Nelson, Moody in Stegner, 2001, str. 9).

- zagotavljanje večje izbire kanalov za nabavo blaga in storitev
Podjetja se lahko poslužujejo velike izbire razpoložljivih podatkov o dobaviteljih in o njihovih proizvodov. Te jim omogočajo razne analize z vidika zmanjšanja stroškov in ocen tveganja. Kanali omogočajo primerjavo različnih dobaviteljev in veliko priložnosti za izbiro optimalnega dobavitelja.
- povečanje konkurence in znižanje cen
Podjetja se soočajo s konkurenco. Veliko časa posvetijo raziskovanju trga in konkurence, saj se zavedajo, da pridobljene informacije vodijo do izboljšanja lastnih produktov. Cene je potrebno znati prilagajati. Pri izbiri dobaviteljevih izdelkov upoštevamo dobaviteljevo lokacijo, ceno, kakovost in dobavne roke. Omenjeni pogoji spodbujajo konkurenco med dobavitelji in znižujejo podjetjem neposredne in posredne stroške.
- zanimanje in zavestnost do gospodarske rasti vašega podjetja
Jasna vizija in opredeljeni kratkoročni in dolgoročni cilji vodijo do uspešne rasti podjetja. Zanimanje vašega podjetja za uspešno gospodarsko rasto vpliva na lokalno skupnost. Mala podjetja so tista, ki so hitra in odzivna. Pogodbe z lokalnimi malimi in srednjimi podjetji imajo pozitiven vpliv na vašo okolico. Pogodbe s podjetji odpirajo prebivalcem nove zaposlitvene možnosti.
- omogočanje dostopa do celotnega omrežja
Omrežja omogočajo pregled vseh dobaviteljev s certifikati in standardi. Več dobaviteljev kot ima neko podjetje, večjo prepoznavnost med drugimi dosega. Organizacije omogočajo razne dogodke in programe za dobavitelje. Podjetja imajo tako dostop do novih dobaviteljev, s tem pa tudi dostop na nove trge in pridobitev tesnih stikov s strankami. Sodelovanje je lahko uspešno le takrat, ko preraste v dolgoročni partnerski odnos.

3 ŠTUDIJA PRIMERA OPAZOVANEGA PROCESA NABAVE

Za zagotavljanje nemotenega procesa v podjetju je izrednega pomena nabavna funkcija podjetja in dobavitelji. V tem poglavju je prikazana analiza nabave v farmaciji. Gre za dejansko podjetje in gospodarsko družbo, ki pa jo zaradi varovanja osebnih podatkov imenujem Pharma d.o.o.

3.1 Metoda zbiranja podatkov

Uporabila sem kvalitativno metodo dela. Izvedla sem raziskavo s pomočjo študije primera, ki je temeljila na skupini zaposlenih v podjetju. Z zaposlenimi v nabavi in planiranju sem opravila intervjuje – vsak je trajal približno 30 min. Uporabila sem metodo intervjuja in opazovanja na podlagi mnenja in izkušenj zaposlenih v podjetju (glej Prilogo 1). Zaposlenim, ki so povezani z nabavno funkcijo, sem postavila vprašanja odprtega tipa in jih dopolnila s podvprašanji glede na njihove odgovore. Pridobljene podatke sem analizirala in izpostavila probleme ter cilje.

Z intervjuji sem pridobila mnenja zaposlenih o obravnavani temi ter posamezna razumevanja problematike. Sodelujoči zaposleni so z oddelka nabave in planiranja. Vprašanja sem pripravila vnaprej in jih ob izvedbi intervjuja razširila s podvprašanji. Zaposleni so odgovore podajali odprto in neomejeno. Za namen diplomskega dela sem za izhodišče upoštevala njihovo lastno zaznavanje in mišljenje ter moje osebno opazovanje. Raziskava je osredotočena samo na manjšo skupino, v njej pa ne upoštevam vpliva podjetja.

3.2 Predstavitev proučevanega podjetja

Podjetje Pharma d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1978, od takrat pa ostaja zavezanost podjetja enaka, saj jih zanimajo kakovostna zdravila, zadovoljstvo strank in prilagodljivost. Podjetje ima sedež v Novi Gorici. Je globalno usmerjeno podjetje s približno 1500 zaposlenimi. V središču delovanja podjetja so bolniki, podjetje pa si prizadeva za izboljšanje njihovega življenja. Izrednega pomena podjetju predstavljata razvoj in proizvodnja, saj z novimi in s kakovostnimi zdravili kupcem omogočajo maksimalno zadovoljstvo. S svojimi izdelki je podjetje prisotno na domačem in na tujem trgu. Zdravila dobavljajo tridesetim različnim državam v Evropski uniji in izven nje; izvoz predstavlja 95 % njihovega poslovanja. Glavne funkcije podjetja so prodaja, razvoj, tehnologija, planiranje, nabava, proizvodnja, kakovost, finance, management in računovodstvo.

Vizija podjetja je dostopnost kakovostnih zdravil za vse bolnike in težnja postati vodilni evropski ponudnik farmacevtskih izdelkov ter razviti zdravila, ki jih bolniki potrebujejo. Poslanstvo podjetja je omogočiti bolnikom zdravo in kakovostno življenje. Naloga podjetja je izboljšati in podaljšati življenja bolnikov in jim omogočiti izbor izdelkov in zdravil.

3.2.1 Analiza nabave podjetja

Farmacevtska proizvodnja velja za eno izmed zelo zahtevnih in strogih proizvodenj. Nabavna politika podjetja Pharma d. o. o. je odvisna od strategije v ozadju. Bistvenega pomena je, ali je neko zdravilo življenjsko pomembno. S tem so pogojene tudi varnostne zaloge materialov. Vse surovine in materiali morajo biti strogo registrirani za določene trge. Glede na zeleno kvaliteto podjetje najde nekoga, ki mu bo lahko dobavljal materiale. Pri izbiri dobaviteljev podjetje Pharma d. o. o. upošteva kakovost, kapacitete dobaviteljev, zaupanje, zanesljivost dobav in ceno, pri kateri je pomemben element ekonomika obsega naročil. Izbira dobavitelja bazira na kakovosti proizvoda, ki ga dobavitelj ponuja (ali je skluden s specifikacijo izdelka, ki ga odjemalec proizvaja/prodaja). Pomemben element je cena izdelka, saj le-ta vpliva na lastno ceno izdelka odjemalca. Nabavni proces se tako začne s specifikacijami, ki jih pripravi tehnološki in razvojni oddelek. Tehnološki in razvojni oddelek sodeluje z oddelkom kakovosti in proizvodnje. Ko je to sistemsko urejeno, nastopijo planerji, ki s pomočjo prodaje preverijo povpraševanje po izdelkih za določene države in temu primerno načrtujejo proizvodnjo oziroma kampanjo izdelka. Planski oddelek mora načrtovati proizvodnjo glede na potrebe trgov. Zadolžen je za naročila materialov v dobavnih

rokih, za plane za proizvodnjo in za sproščanje materialov ter surovin v kontroli. V podjetju Pharma d.o.o. nabavna funkcija na podlagi kreiranega zahtevka za nabavo materiala izbere optimalnega dobavitelja in skrbi za pridobivanje materialov in surovin preko distribucije do končnega kupca na najbolj racionalen in stroškovno učinkovit način.

Skupine materialov v podjetju se ločijo na surovine, na sekundarno in na primarno embalažo. Politiko nabave o sistemu dobav za posamezne skupine materialov poleg same skupine materialov pogojuje še število dobaviteljev. Pri tem so izrednega pomena dobavitelji podjetja in komunikacija zaposlenih z njimi. Podjetje Pharma d.o.o. posluje s slovenskimi in s tujimi dobavitelji. Sekundarno embalažo jim dobavljajo slovenski dobavitelji, primarno embalažo slovenski in tuji dobavitelji, surovine pa samo tuji dobavitelji. Problem v podjetju je predvsem sodelovanje s tujimi dobavitelji, saj je komunikacija z njimi slabša. Dobavitelji so manj odzivni, večkrat dostavijo neustrezne surovine, reklamacije in vračila materialov pa trajajo veliko časa.

3.2.2 Razlaga podatkov

V izbranem podjetju sem opravila intervjuje s petimi zaposlenimi na oddelku nabave in planiranja. Spodnja tabela prikazuje zaposlene, s katerimi sem izvedla intervjuje, njihov spol, delovno mesto in njihove delovne izkušnje na trenutnem delovnem mestu.

Tabela 1: Intervjuji z zaposlenimi

| | Intervjuvanec 1 | Intervjuvanec 2 | Intervjuvanec 3 | Intervjuvanec 4 | Intervjuvanec 5 |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Spol | ženski | moški | moški | moški | moški |
| Delovno mesto | vodja nabave | strateška nabava | operativna nabava | operativna nabava | taktični planer |
| Delovne izkušnje | 35 | 25 | 15 | 8 | 12 |

Vir: Lastno delo.

– Odnosi z dobavitelji

Pomembno je, da podjetja jemljejo svojega dobavitelja kot enakovrednega partnerja. Če hočeš, da je kupec zadovoljen, moraš imeti dober odnos in dobro obravnavati svoje dobavitelje. Tako podjetje kot dobavitelj morata imeti obojestranske koristi in se skupaj dolgoročno razvijati. Ugotovila sem, da so pritiski podjetja Pharma d.o.o. na domače dobavitelje zaradi prevelikega poudarka pomembnosti kupcev znatnejši. Razlog je v tem, da je podjetje za dobavitelje pomemben kupec; če ne bodo delali tako, kot si Pharma d.o.o. želi, ne bodo uspešno poslovali. Večkrat se zgodi, da stranka postavi zahteve, nabavna funkcija pa pritiska na dobavitelje, saj mora dobiti material po ugodni ceni, v ustreznih količinah in

v zelenem času. Ravno obratno je pri tujih dobaviteljih. Zgodi se, da podjetja ne jemljejo resno, saj imajo večje posle z drugimi. Tuji dobavitelji so manj odzivni. Intervjuvanci so izpostavili razmerje moči. Veliko je odvisno od tega, kolikšne količine kupujejo od dobaviteljev. Zaposleni so mnenja, da se morajo podjetja bolj zavedati pomembnosti dobaviteljev, saj brez njih ne morejo imeti strank, brez strank pa ne dobaviteljev. Pomembno je, da naredimo vse za kupca, pri tem pa dobavitelja ne izkoriščamo. Trend podjetja je sodelovanje. Potrebno je vzpostaviti dober odnos na obeh straneh.

Vzpostavitev dobrega odnosa na obeh straneh pride z zaupanjem in s poštenimi dejanji. V izbranem podjetju stremijo k cenovnemu in h kvalitnemu načinu sodelovanja. Če ima njihov dobavitelj težave v proizvodnji, mu tehnologi pomagajo. Skupaj poskušajo rešiti težave, mu dajejo nasvete, se pogovarjajo in skupaj oblikujejo strategijo za naprej. Tesnejši odnosi omogočajo, da se tako kupec kot dobavitelj seznanita z delovanjem in z zmogljivostmi drug drugega ter tako spodbudita razvoj izdelkov in učinkovitost.

– Tveganja, ki nastanejo iz naslova/s strani dobaviteljev

Ugotovim lahko, da posledice tveganj močno vplivajo na nadaljnje poslovanje podjetja. Ko govorimo o single source dobavitelju, so tveganja zelo velika. Vsak odstop, zamuda ali kakršnokoli neizpolnjevanje obveznosti imajo neposreden vpliv na odjemalca v smislu izpada proizvodnje ali prerezporejanja resursov. Tveganje je manjše, kadar je govora o več dobaviteljih za isti resurs. Pomembno je, da podjetje izbere optimalno število dobaviteljev za posamezen material.

V izbranem podjetju se trenutno soočajo s težavo zaradi steklovine. Na izbiro imajo štiri dobavitelje, med njimi enega glavnega in tri dodatne. Problem je v tem, da je njihov glavni dobavitelj tudi dobavitelj steklovine vsem trem ostalim. Trenutno je stanje takšno, da ima glavni dobavitelj dovoljšne kapacitete, nima pa materiala za izdelavo. Posledično dobavitelj želi zamike dobav; intervjuvanci so primorani prestaviti plane proizvodnje in nabave, izdelki pa niso pravočasno dostavljeni na trg. Zaradi teh problemov trpi celotna veriga, kupec pa je tisti, ki ostane brez zdravil. Tveganja nastanejo tudi zaradi nepredvidenih stroškov, ki jih imajo. Zgodi se, da dobavitelj uvaja dodatne stroške za zagotavljanje dostave ali stroške, ki so povezani s spremljanjem dobavne verige. Večkrat se soočajo tudi s tveganji zaradi predpisov. Zagotoviti si morajo, da dobavitelj upošteva regulatorne predpise in je redni plačnik. Ugotovila sem, da se glavne težave, ki nastanejo zaradi obvladovanja tveganja, pojavljajo pri zmogljivosti dobavitelja, pri kakovosti materialov in pri finančah. Če dobavitelji ne izpolnjujejo svojih obveznosti, se zaposleni soočajo z reklamacijami in z dolgimi postopki uvajanja alternativnih dobaviteljev.

Podjetje meri standarde. Nabavniki naročajo materiale v skladu z dobavnimi roki in spremljajo, če je dobavitelj pravočasno dostavil material. Na podlagi intervjuja lahko izpostavim, da se tveganje izbranega podjetja pojavi tudi pri njihovih standardih. Povzročena tveganja zaradi dobaviteljev dolgoročno vplivajo na njihove standarde.

Tveganje se v podjetju pojavi tudi takrat, ko jih dobavitelj zaradi pritiska lahko zavrne, to pa finančno vpliva na njihovo poslovanje. Podjetje je primorano v ustreznem času pridobiti alternativni vir, kar ni vedno najlažje. Izpostavljajo, da je najlažje dobiti alternativni vir pri sekundarni embalaži, na drugem mestu je primarna embalaža, najtežje pa je zagotoviti alternativni vir za surovine. Sekundarno embalažo je najlažje zamenjati, saj tukaj poslujejo s slovenskimi dobavitelji, ki so geografsko bližje podjetju. Dobavni rok je v primerjavi s surovinami in primarno embalažo najkrajši in se največ obrača v proizvodnji.

Kot največje tveganje zaposleni izpostavljajo odločitev dobavitelja, da svoje dejavnosti ne bo več opravljal. Podjetje si v tem primeru naredi zalogo in istočasno uvaja novega. Zaposleni izpostavljajo, da je alternativni vir za njihove surovine skoraj nemogoče dobiti v kratkem času, saj poslujejo s tujimi dobavitelji. Raziskave za nova zdravila delajo v razvoju, a poudarjajo, da so drage in dolge. Pri uvajanju alternativnega dobavitelja za surovine je potrebno prve štiri serije zavreči. Če ima podjetje srečo, lahko zadnjo proda kot prodajno, če ima na voljo trg, ki mu takrat tako staro serijo sprejme (analize trajajo vsaj šest mesecev, rok uporabe zdravil pa je dve leti). Želela bi izpostaviti še to, da v farmacevtskih podjetjih nimaš akcij za zdravila oziroma znižanj. Podjetje Pharma d. o. o. se dogovori, da v primeru, da kupci ne porabijo celotne serije, presežke oni vzamejo nazaj. Pri surovinah je potrebno ugotoviti še, koliko časa ima zdravilo isto lastnost. Izvesti je potrebno stabilnost in ugotoviti, ali se surovina spreminja. Pomembno je, da ima surovina po šestih mesecih enako lastnost kot na začetku. Celoten postopek traja tri leta, trend pa je, da se to zmanjša na dve leti.

Podjetje Pharma d.o.o. se zavaruje pred tveganji tako, da na letni ravni ocenjuje svoje dobavitelje in sledi uspešnosti. Z dobavitelji imajo v podjetju podpisane pogodbe, v katerih so zapisane tudi sankcije. Njihovi dobavitelji so jih dolžni obveščati o spremembah v procesih, pri nabavi materiala in v njihovi proizvodnji. V primeru, da se proces spremeni, je potrebno ugotoviti, ali to vpliva na izdelek in ali je dobavitelj kritičen ter so ga posledično primorani zamenjati.

– Obravnavanje odvisnosti

Pri tem vprašanju sta me zanimali predvsem moč in odvisnost kupca od dobavitelja in obratno ter nevarnosti za podjetje, ki pri tem lahko nastanejo.

– Odvisnost kupca od dobavitelja

Kadar govorimo o *single source* dobavitelju, je odvisnost kupcev do dobavitelja visoka. Vsako podjetje je odvisno od svojih dobaviteljev. Zaposleni so izpostavili predvsem nevarnost, da si dobavitelj lahko izbira, kupec pa ne. Soočajo se s tem, da si dobavitelji želijo zagotoviti letne količine, to pa naredijo s sklenitvijo pogodbe. Pri odvisnosti kupca od dobavitelja so izpostavili pogajalsko moč kupcev, ki postane znatno manjša. Dobavitelj ima zaradi tega fleksibilnost pri planiranju lastnih resursov/proizvodnje, kupci pa bodo svoje zmogljivosti prilagodili pogojem dobavitelja.

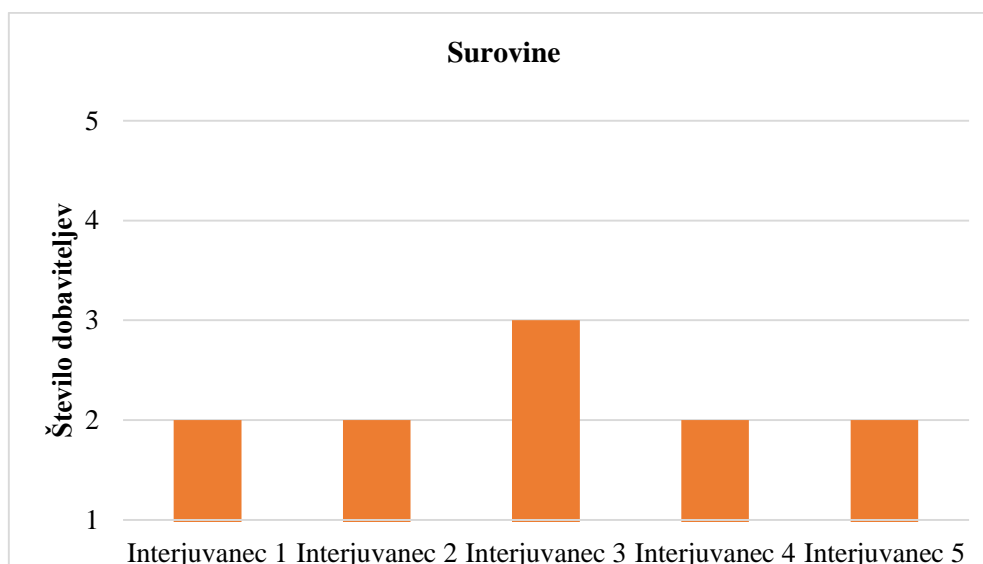
– Odvisnost dobavitelja od kupca

Nevarnost je predvsem slab odnos kupca do dobavitelja, pa tudi znižanje cen, ki vodi do propada dobavitelja. Dobavitelji so lahko za kupca hitro zamenljivi. Slabost je tudi v manjšem številu naročil kupca glede na dobaviteljeve proste kapacitete. Zaposleni so izpostavili, da je nevarnost tudi to, da dobavitelji ne morejo napredovati, če kupec ne sprejema inovacij. Sposobnost dobaviteljev je zlasti pomembna zaradi doseganja konkurence. Kadar ima dobavitelj le enega večjega odjemalca, obstaja tveganje, da bo v primeru enostranskega odstopa kupca od pogodbe dobavitelj ostal z visokim izpadom lastne aktivnosti, posledično pa z viškom resursov, ki jih bo moral nadomestiti.

3.3 Izbira enega ali več dobaviteljev

Podjetje Pharma d.o.o. ima trenutno enega dobavitelja za posamezno vrsto surovin, dva za primarno embalažo in tri za sekundarno embalažo. Podjetje Pharma d.o.o. se sooča z omenjenimi tveganji, da pa bi se temu izognilo, mora izbrati prave dobavitelje in optimalno število le-teh. Ugotoviti želim, koliko dobaviteljev naj izbere podjetje za posamezno skupino materialov, in sicer za surovine, za primarno embalažo in za sekundarno embalažo. V splošnem želim priti do odgovora na vprašanje o tem, ali naj podjetje izbere enega ali več dobaviteljev in zakaj enega oziroma zakaj več. Zanima me, kakšne so prednosti in slabosti izbire enega ali več dobaviteljev v podje

Graf 1: Število dobaviteljev - surovine

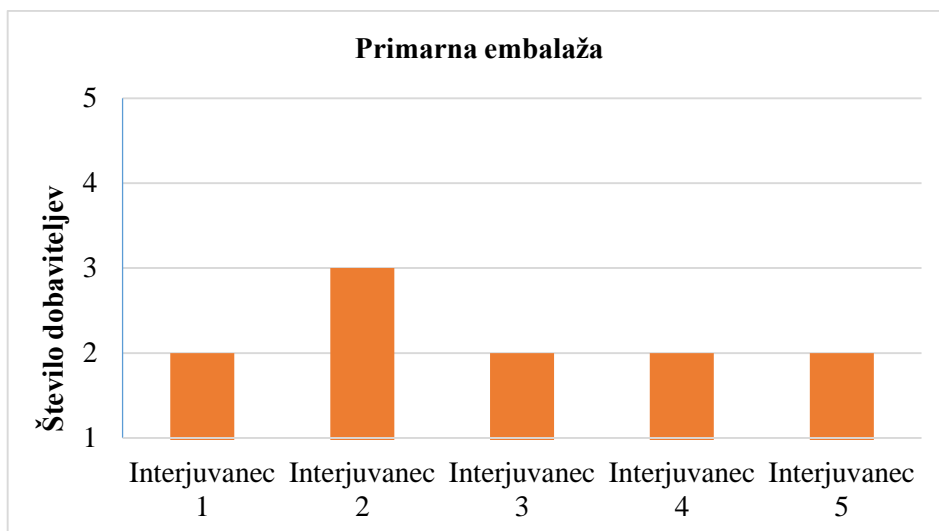


Vir: Lastno delo.

Pri dobavi surovin gre v podjetju pogosto za redke dobrine z dolgimi dobavnimi roki, kar vpliva na prožnost proizvodnje odjemalca. Ugotovila sem, da so bili štiri intervjuvanci od petih enotnega mnenja – za surovine v podjetju Pharma d.o.o. predstavljata optimalno število

dobaviteljev 2 dobavitelja. Eden je v procesu že utečen in stalen, drugi pa je na voljo v primerih, ko ima prvi težave. Surovine so v podjetju Pharma d.o.o. najpomembnejše, zato mora imeti podjetje nujno rezervo.

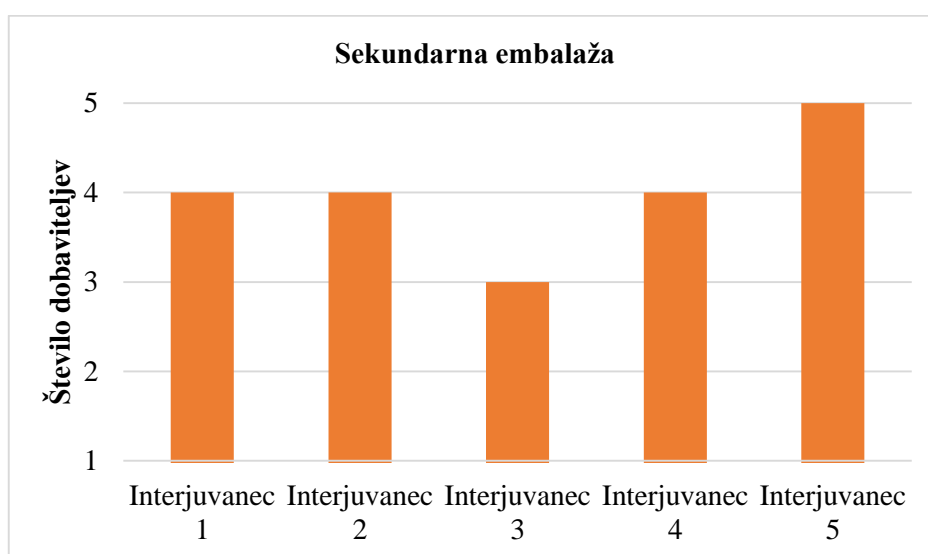
Graf 2: Število dobaviteljev - primarna embalaža



Vir: Lastno delo.

Večina zaposlenih je mnenja, da mora podjetje imeti za nabavo primarne embalaže najmanj dva dobavitelja. Na dobavo primarne embalaže pogosto vplivajo zasičenost globalnega trga in omejene zmogljivosti dobavitelja. Z izbiro dveh dobaviteljev je prisotno manjše tveganje.

Graf 3: Število dobaviteljev - sekundarna embalaža



Vir: Lastno delo.

Sekundarna embalaža ima najkrajši dobavni rok. Pogoste spremembe dobave embalaže in pa velik delež skladiščnih kapacitet sta razloga, da je večina intervjuvancev mnenja, da mora

imeti podjetje najmanj štiri dobavitelje sekundarne embalaže. Trije so bili mnenja, da so optimalno število štiri dobavitelji, en intervjuvanec je menil, da so optimalno število trije dobavitelji, en intervjuvanec pa je bil tudi mnenja, da je optimalno število pet dobaviteljev.

Tabela 2: Prednosti izbire enega/več dobaviteljev po mnenju zaposlenih

| Prednosti izbire enega dobavitelja | Prednosti izbire več dobaviteljev |
|---|--|
| partnerski odnos | fleksibilnost |
| prilagajanje | količinski popusti |
| zaupanje | boljše pogajalsko izhodišče |
| manjša spremenljivost kakovosti | varnost |
| sodelovanje pri inovacijah | lažje cenovno prilagajanje |
| poznavanje logističnega procesa | moč na strani kupca |

Vir: Lastno delo.

– Prednosti izbire enega dobavitelja

Kadar govorimo o enem dobavitelju, je najverjetneje govora o visoko tehnoloških ali redkih dobrinah. Podjetja se večinoma odločijo za izbiro enega dobavitelja v primeru strateškega sodelovanja, kjer gre po naravi za večletno sodelovanje s posebnimi ugodnostmi, ali pa takrat, ko gre za cenovno lahko dostopne izdelke, katerih dobavitelj je lokalno podjetje in bi bili stroški logistike, skladiščenja pri konkurenčnem zunanjem podjetju višji. Prednost pri izbiri enega dobavitelja je predvsem v tem, da lažje razvijamo partnerski odnos z dobaviteljem. Dobavitelju lažje sledimo, prisotno je prilagajanje, razvije se zaupanje. Prednost je tudi manjša spremenljivost kakovosti izdelkov, z dobaviteljem pa tudi lažje sodelujemo pri inovacijah. Zaposleni so izpostavili še prednost v poznavanju logističnega procesa podjetja.

– Prednosti izbire več dobaviteljev

Fleksibilnost, ki jo prinaša izbira več dobaviteljev, je zagotovo prednost. Pri temu je seveda potrebno imeti jasen dogovor oziroma načrt o dobaviteljevih količinah, da tako ohranimo medsebojne odnose. Podjetja si z izbiro več dobaviteljev želijo zmanjšati pričakovane stroške. To naredijo glede na količinske popuste in glede na verjetnost odpovedi dobavitelja. Prednost izbire več dobaviteljev omogoča boljše pogajalsko izhodišče za odjemalca pri določanju cen. Prednosti so tudi varnost podjetja, moč na strani kupca in lažje cenovno primerjanje.

Tabela 3: Slabosti izbire enega/več dobaviteljev po mnenju zaposlenih

| Slabosti izbire enega dobavitelja | Slabosti izbire več dobaviteljev |
|---|---|
| odvisnost kupca od dobavitelja | manjša motivacija za oblikovanje novih izdelkov |
| možnost tveganja v oskrbi | transakcijski odnos |
| veliko tveganje (nedostavljen material, okvare v proizvodnji ...) | manjše zaupanje |
| | težje obvladovanje |
| | vzdrževanje dokumentacije |

Vir: Lastno delo.

– Slabosti izbire enega dobavitelja

Ugotovila sem, da pri izbiri samo enega dobavitelja za določen material, prihaja do odvisnosti kupca od dobavitelja. Obstaja možnost za tveganje v oskrbi. Podjetju se lahko zgodi, da dobavitelj ne dostavi materiala, lahko se mu pokvari proizvodnja, lahko se odloči, da ne bo več delal. Pri izbiri enega dobavitelja podjetje tvega, saj lahko ostane brez materiala.

– Slabosti izbire več dobaviteljev

Ko ima podjetje preveč dobaviteljev, postanejo zadeve bolj kompleksne. Dobavitelj ni motiviran za oblikovanje novih izdelkov. Odnos dobavitelja in kupca je transakcijski, med njima pa ni zaupanja. V podjetju imajo veliko dobaviteljev, zato pride do togosti v dobavni verigi. Obvladovanje dobaviteljev je težje.

4 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NABAVNO FUNKCIJO

V nadaljevanju so povzete ključne ugotovitve raziskave in priporočila za podjetja, ki mi jih je uspelo izluščiti iz raziskave študije primera.

Na podlagi izvedene raziskave je mogoče priti do zaključka, da mora podjetje imeti najmanj dva dobavitelja za enak tip proizvodov/storitev, saj na ta način zmanjša tveganje za izpad dobav pa tudi tveganje o kakovosti dobavljenega materiala. Dobavitelji morajo podjetju vedno zagotavljati želeno in potrebno kakovost. Ugotovila sem, da je v podjetju Pharma d.o.o. ohranjanje zadovoljive ravni kakovosti in ustrezne cene konstantno. Zaposleni so izpostavili, da je v njihovem podjetju kakovost na prvem mestu. Cena je ravno tako pomembna, vendar ta pride z izboljšavami, ki jih dobavitelj uvaja. Ravno zato je pomembno, da se izbrani dobavitelj razvija in investira v nove rešitve. Dvig cene ne pomeni vedno višje kakovosti. Zgodi se, da dobavitelji zvišajo ceno, vendar to naredijo zaradi dražjih materialov. Podjetje spremlja rast cen materialov in se temu primerno odzove na zvišanje cen.

Ugotovim lahko, da dobavni roki vplivajo na odločitev o izbiri enega ali več dobaviteljev. Dobaviteljeva kapaciteta in dobavni roki so zelo pomembni na samem začetku uvajanja novega dobavitelja. Podjetje Pharma d.o.o. izbira tiste dobavitelje, ki so prilagodljivi glede na njihove potrebe, in šele nato začne z uvajanjem novega dobavitelja.

V podjetju Pharma d.o.o. predstavljata optimalno rešitev za dobavo surovin dva dobavitelja, za dobavo primarne embalaže dva dobavitelja, za sekundarno embalažo pa štiri dobavitelji. Optimalno število dobaviteljev mora podjetju omogočiti prave dobavitelje, ti pa morajo podjetju ponujati prave rešitve z dobrino oziroma s storitvijo na trgu, ki bo rešila problem kupcev. Tako je mogoče priti do zaključka, da mora optimalno število dobaviteljev vključevati vse primerne dobavitelje prave rešitve podjetja za vsak trenutni problem organizacije. Optimalno število je tisto, ki ga podjetje potrebuje za svoje proizvodne zahteve in konkurenčni pristop na trgu. V primeru, da dobavitelji podjetju ne ponudijo pravih rešitev, podjetje konča s poslovanjem in prične z iskanjem novih.

Menim, da je za uspešno nabavno funkcijo pomembno, da podjetja poslujejo z razpršenim tveganjem (več dobaviteljev/več kupcev), imajo naj odprto in direktno komunikacijo ter osebni pristop pri reševanju problemov in iskanju skupnih rešitev. Menim, da dobri odnosi olajšajo diskusije z dobavitelji o možnih izboljšavah, ki bi jih dobavitelji morali implementirati v korist lastne in odjemalčeve konkurenčnosti. Podjetje naj izbere več dobaviteljev, saj bo tako bolj uspešno. Z izbiro več dobaviteljev si bo zmanjšalo tveganje izpada dobav resursov in posledično izpad proizvodnje, prav tako pa bo tudi izboljšalo strateški položaj pri določanju cen.

5 SKLEP

Upravljanje dobavne verige je postalo sestavni del poslovanja večine podjetij in je bistveno za uspeh in zadovoljstvo kupcev. Za ohranjanje konkurenčne prednosti je pomembno, da se podjetja hitro odzivajo na spremembe na trgu. Podjetje mora nuditi kupcem proizvode in storitve v pravem času, biti morajo ustrezne kakovosti, dostopni v ustrezni količini in na pravem mestu. Za podjetja je izrednega pomena tudi raziskava nabavnega trga. Na podlagi informacij o nabavnem trgu lahko namreč podjetje lažje sprejema nabavne odločitve. Vloga nabavne funkcije postaja čedalje bolj pomembna, saj vpliva na učinkovitost in na uspešnost poslovanja podjetja. Organizacija in oddelki morajo med seboj sodelovati. Nabava skrbi za obvladovanje stroškov in se osredotoča na razvijanje odnosov z dobavitelji. Dolgoročni odnosi z dobavitelji – s poudarkom na zmanjšanju stroškov – so ključni za zmanjšanje tveganja podjetja.

Temeljni cilj diplomskega dela je bil s proučevanjem strokovne literature o nabavi in na podlagi konkretnega primera raziskati nabavno funkcijo ter z njo povezane dobavitelje podjetja Pharma d.o.o. Želela sem ugotoviti, koliko dobaviteljev bi morale imeti podjetje,

da bi poslovalo z minimalnim tveganjem. Prišla sem do zaključka, povezanega s tem, kolikšno je optimalno število dobaviteljev za posamezno skupino materiala v podjetju.

Ugotovila sem, da si podjetje Pharma d.o.o. prizadeva za organizirano nabavno funkcijo, ki skrbi, da so njihovi izdelki, materiali in storitve pravočasno naročeni in dostavljeni kupcem. Podjetje in njegovi zaposleni gradijo na ustvarjanju partnerskih odnosov s svojimi dobavitelji. Dobri odnosi vplivajo na nadaljnji razvoj podjetja. Na podlagi analize obravnavanega podjetja, ki deluje v farmacevtski industriji, je razvidno, da je proces oblikovanja strukture dobaviteljev zelo pomemben. Izbira in ocenjevanje dobaviteljev sta kompleksna predvsem zaradi zahtev farmacevtske industrije. Ugotavljam, da bi podjetje Pharma d.o.o. z večjo osredotočenostjo na odnose z domačimi dobavitelji lahko bilo v prihodnosti še bolj konkurenčno in uspešnejše.

LITERATURA IN VIRI

1. Aljian, G. M. (1984). *Purchasing handbook*. New York: McGraw- Hill.
2. Batič, M. (1999). *Izvedbeni management- optimizacijski modeli*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
3. Deželak, B. (1984). *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Založba Obzorja
4. Ferišak, V. & Stihovič, L. (1989). *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
5. Fernandez, R. R. (1995). *Total Quality in Purchasing & Supplier Management*. Delray Beach (Florida): St. Lucie Press.
6. InnoChan Solutions Ltd. (2013, 16. januar). *Supplier vs. Customer – Which is more important?* Pridobljeno 20. junija 2019 iz <http://www.innochansol.com/supplier-vs-customer-which-is-more-important/>
7. Iršič, M. (1998). *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.
8. Jaggaer Staff. (2015, 1. september). *5 Advantages of a Diverse Supplier Base*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz <https://www.jaggaer.com/5-advantages-of-having-a-diverse-supplier-base/>
9. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Kotler, P. (1996). *Marketing management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
11. Kotnik, D. (1990). *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. & Patterson, J. (2011). *Purchasing and supply chain management* (5th ed.). South- Western: Cengage Learning.
13. Leenders, R.M., Fearon, E.H. & England, B.W. (1989). *Purchasing and Materials Management* (9 ed). Boston: Irwin.
14. Nelson, D., Moody, P.E. & Stegner, J. (2001). *The Purchasing Machine*. New York: The Free Press.
15. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.

16. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Scheuing, E. E. (1989). *Purchasing Management*. New Jersey: Prentice- Hall International, Inc.
22. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Veselko, G. (2003). *Kako do zaupanja v oskrbovalnih verigah, Logistika & Transport*. Ljubljana: GV Revije d. o. o.
24. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
25. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašanja in področja, ki sem jih z intervjuji želela raziskati

Nabavna politika

Jasna politika nabave o sistemu dobav za posamezne skupine materialov poleg same skupine materialov pogojuje še število dobaviteljev.

- Ali so dobavitelji zaradi prevelikega poudarka pomembnosti kupcev slabše obravnavani?
- Kakšna so možna tveganja iz naslova/s strani dobaviteljev? V kakšni meri in kako lahko vpliva na naše nadaljnje poslovanje?

Izbira enega ali več dobaviteljev

- Kakšen je proces izbire dobaviteljev v podjetju?
- Koliko dobaviteljev naj ima podjetje za enak tip proizvodov/storitev?
- Kako izbrati, ko gre za enega ali več dobaviteljev? Gre pri tem za primer, da bi bil eden boljši od drugega? Na kaj se nanaša odločitev?
- Kako prepoznavate in odpravljate pomanjkljivosti?
- V kakšnih odnosih ste z dobavitelji?
- Kakšne so prednosti izbire enega ali več dobaviteljev?
- Ali je več dobaviteljev dobra stvar za podjetje in kakšne so slabosti/ problemi, ki nastanejo?

Argumentiraj spodnje probleme.

- Sledenje uspešnosti:
- Upravljanje odnosov:
- Sposobnost dobaviteljev, da spodbujajo inovacije:
- Sodelovanje pri oblikovanju:
- Izmenjava informacij:
- Odzivnost dobavitelja:
- Vzdrževanje informacij:
- Obvladovanje tveganj:
- Online komunikacija:
- Cena:
- Enak proizvod:
- Enaka kvaliteta:
- Grajenje partnerskega sodelovanja:

- V katerih primerih se podjetja praviloma odločajo za enega oziroma za manjše število dobaviteljev? (upoštevajte kakovost izdelkov, obseg nabave, licence/patenti, lokacijo, posredne in neposredne stroške, stroške naročanja, logistike ...)
- Izbira enega dobavitelja: Ali obstaja tveganje, da se bo dobavitelj nehal truditi zniževati stroške in izboljševati kakovost, če bo imel zagotovljeno prodajo?

- Je v vašem podjetju ohranjanje zadovoljive ravni kakovosti in ustrezne cene konstantno?
- Strategija za enega dobavitelja/ strategija za več dobaviteljev- katera je po vašem mnenju boljša? Katera pripelje do uspešnega poslovanja podjetja in zakaj?
- Kakšne so težave, ki nastanejo zaradi obvladovanja tveganja? Argumentiraj spodnje težave.

a) Zmogljivost dobavitelja:

b) Kakovost:

c) Finance:

- Kakšen vpliv imajo dobavni roki na odločitev o izbiri enega ali več dobaviteljev?

d) JIT sistemi dobav:

e) Dobave surovin:

f) Dobave sekundarne embalaže:

g) Dobave primarne embalaže:

Obravnavanje odvisnosti

- So po vašem mnenju bolj pomembni odnosi z dobavitelji ali stroškovna vprašanja podjetja, ki pri tem nastanejo?

Odvisnost kupca od dobavitelja:

- Sposobnost dobaviteljev, da spodbujajo inovacije: ali v tem primeru po vašem mnenju raste odvisnost kupcev do dobavitelja – zlasti, če imajo kupci samo enega dobavitelja?
- Kaj lahko v takem primeru pričakujete od dobaviteljev? Kakšen bo postal odnos?

Odvisnost dobavitelja od kupca:

- Kakšne so nevarnosti?
- Kakšen je po vaše mnenju najboljši način poslovanja z dobavitelji in zakaj?