



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Logistično inženirstvo  
Modul: Poslovna logistika

## **NABAVA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV**

Mentorica: mag. Vesna Vodopivec  
Lektorica: Milena Žuran, prof. slov.

Kandidatka: Danijela Čorić

Kranj, marec 2013

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Vesni Vodopivec za usmerjanje in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala lektorici Mileni Žuran, prof. slov.

Hvala tudi Andreji Nagode za posredovane informacije in pomoč.

Posebna zahvala pa gre moji družini, ki mi je v času študija ves čas stala ob strani.

## IZJAVA

»Študentka Danijela Ćorić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Vesne Vodopivec.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi sem opisala pojem, pomen in vlogo nabavne funkcije v podjetju. Opisala sem, kako pomembno funkcijo ima nabava, saj zagotavlja potrebne materiale, opremo, razne storitve in druge potrebščine, ki so pomembni za poslovanje celotnega podjetja, in to ob pravem času, primerni ceni in pri pravem viru. Glavna naloga nabave je, da zagotovi nemoten potek proizvodnega procesa; da zagotovi tak način poslovanja, pa ima veliko vlogo tudi pravilna izbira dobavitelja, ki priskrbi potreben material ali storitev ob pravem času, mestu in po primerni ceni. Zato je pomembna naloga nabave izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev. Podjetje izbira in ocenjuje dobavitelje vsako leto, kar je zelo pomembno, saj mora vedno stremeti za takimi dobavitelji, ki se prilagajajo njegovim zahtevam, in ob pravem trenutku mora opaziti takega dobavitelja, ki bo podjetju prinesel največ koristi. Podjetja imajo različne načine in metode izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev; predstavila sem dve podjetji, njun način in merila, ki jih imajo pri ocenjevanju dobaviteljev.

## **KLJUČNE BESEDE**

- **Nabava**
- **Pomen nabave**
- **Ocenjevanje dobaviteljev**
- **Izbira dobaviteljev**
- **Nabavna funkcija**

## **ABSTRACT**

In the diploma I described a concept, meaning and a role of purchasing function in a company. I described the importance of purchasing function as it provides the necessary materials, equipment, services, and various other materials that are relevant to the operation of the entire company and the perfect timing, fair price and the right source. The main task of purchasing is to ensure the smooth operation of the production process. To ensure such a way of doing business, right choice of supplier also plays a major role, which provides the necessary materials or services at the right time, place and reasonable price. That is why the important task of purchasing is selection and evaluation of suppliers. Company selects and evaluates suppliers each year, which is very important, as the company must always strive for such suppliers, which are adjusting to their requirements and at the right moment it has to notice such suppliers that will bring the most benefit to the company. Companies have different ways and methods of selection and evaluation of suppliers, I presented the case of the two companies, their method and criteria that they have in the evaluation of suppliers.

## **KEYWORDS**

- **Purchasing**
- **Meaning of purchasing**
- **Evaluation of suppliers**
- **Selection of suppliers**
- **Purchasing function**

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	CILJI NALOGE.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA .....	2
2	OPIS NABAVE, VLOGA NABAVE, POSLOVANJE .....	3
2.1	POJEM IN VLOGA NABAVE.....	3
2.2	NABAVNI POSTOPEK.....	4
2.2.1	Načrtno zmanjšanje stroškov .....	5
2.3	CILJI NABAVE .....	7
2.3.1	Proces nabavnega poslovanja .....	8
3	IZBIRA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV .....	12
3.1	POMEN ISKANJA IN IZBIRANJA DOBAVITELJEV .....	13
3.2	ISKANJE DOBAVITELJEV.....	14
3.2.1	Preliminarno izbiranje dobaviteljev .....	15
3.3	IZBIRA DOBAVITELJEV .....	19
3.4	RAZISKAVA DOBAVITELJEV IN IZBIRA NAJBOLJŠEGA .....	21
3.5	POMEN OCENJEVANJA DOBAVITELJEV.....	23
3.6	KRITERIJI IN OCENJEVANJE KAKOVOSTI DOBAVITELJEV .....	24
3.6.1	Ravni ocenjevanja.....	25
3.6.2	Metode ocenjevanja .....	26
3.6.3	Dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti .....	29
4	OCENJEVANJE DOBAVITELJEV V PODJETJU x in podjetju y.....	31
4.1	KRITERIJ OCENJEVANJA .....	31
4.2	POSTOPEK OCENJEVANJA.....	33
5	ZAKLJUČEK .....	37
	LITERATURA IN VIRI .....	38
	KAZALO SLIK.....	39
	KAZALO TABEL .....	39

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Nabavna služba ima danes večjo vlogo v podjetju, kot jo je imela v preteklosti, ko je bila le ena izmed operativnih funkcij v povezavi s proizvodnjo. S finančnega vidika je razvidno, da uspešna, gospodarna in učinkovita nabava veliko pripomore k uspešnosti podjetja.

Nabavna funkcija ima tudi razvojno nalogo, saj mora slediti konkurenčnemu trgu in posledično razvijati nove proizvode. Pomembna naloga nabavne funkcije je zato tudi dobra in preiščena izbira dobavitelja, saj lahko dober dobavitelj pomaga pri razvoju novih proizvodov. Dobavitelj ima pomembno vlogo v proizvodnem procesu, saj mora priskrbeti kakovosten material ob pravem času in na pravem mestu. Veliko dejavnikov vpliva na izbiro primerne in ustrezne dobavitelja, zato je za nabavo in posledično za celotno podjetje zelo pomembna pravilna izbira dobavitelja, s katerim bo podjetje vzpostavilo povezavo, na kateri temelji zaupanje, kakovost, medsebojno sodelovanje in zanesljivost.

Ker se trg spreminja in z njim tudi dobavitelji, je za podjetja pomembno, da izbirajo in ocenjujejo dobavitelje vsako leto in ne samo enkrat za vselej. Podjetje mora skrbeti, da bo imelo vedno take dobavitelje, ki se lahko prilagajajo njegovim zahtevam, zadovoljujejo količinske potrebe po kvalitetnih materialih po primernih cenah in ob ustreznih plačilnih pogojih.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je predstaviti osnovne značilnosti in cilje nabavne funkcije, spoznati ukrepe in pomen izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev, spoznati odnose, ki se razvijajo med podjetjem in dobavitelji. Cilj diplomske naloge je prikazati, kako zahtevna naloga je izbira in ocenjevanje dobaviteljev, saj mora podjetje upoštevati mnogo dejavnikov. Pravilen izbor dobaviteljev daje velik prispevek k uspešnosti poslovanja celotnega podjetja.

Namen diplomske naloge je prikazati pomembnost iskanja, izbiranja, razvrščanja ter ocenjevanja dobaviteljev za uspešno poslovanje podjetja. Namen diplomske naloge je preučiti potek ocenjevanja dobaviteljev v podjetju in predstaviti pomen dobrega dobavitelja za podjetje.

### **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

Pri pisanju diplomske naloge sem se omejila na nabavno funkcijo v podjetju ter izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, ki predstavlja najpomembnejšo funkcijo nabavne politike za podjetje.

Predpostavljam, da so podatki, ki sem jih dobila iz obeh podjetij, točni in da v času pisanja diplomske naloge ne bo prišlo do sprememb v načinu izbora in ocenjevanja dobaviteljev. Predpostavljam, da bom zaradi politike poslovne skrivnosti imela premalo podatkov za natančno analizo dobaviteljev ter način in metode njihovega ocenjevanja v podjetju.

### **1.4 METODE DELA**

Z metodo deskripcije bom opisala dejstva, procese in pojave. Metoda deskripcije pa je povezana z metodo združevanja - kompilacije, postopek ki prevzema spoznanja, opazovanja in rezultate drugih avtorjev. Metodo sinteze sem uporabila za povezovanje teoretičnega in praktičnega dela o izbiri in oceni dobaviteljev. Primerjalno metodo sem uporabila za primerjavo trditev različnih avtorjev.

V praktičnem delu sem izvedla raziskavo in prikazala način, ki ga uporabljata Podjetje Y in Podjetje X za ocenjevanje dobaviteljev.

V diplomski nalogi sem uporabila vire iz strokovne literature, člankov iz poslovnih revij, znanj in izkušenj zaposlenih, baze podatkov na internetu ter iz drugih internetnih strani, ki opisujejo načine poslovanja nabave, njeno funkcijo v podjetju in pomen, ki ga predstavlja izbira in ocenjevanje dobaviteljev v podjetju.



## 2 OPIS NABAVE, VLOGA NABAVE, POSLOVANJE

### 2.1 POJEM IN VLOGA NABAVE

Nabava je ena od osnovnih poslovnih funkcij v vsaki organizaciji. Zagotavljati mora ustrezne nabavne dobrine od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravem mestu in ob ugodnih plačilnih pogojih (Završnik, 2008, str. 9).

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji, napravami itd. Nobeno proizvodno podjetje ne more poslovati brez navedenih materialnih prvin proizvodnje. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago (Potočnik, 2000, str. 5).

Nabava v širšem pomenu obsega poleg samega nakupa tudi raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik, 2000, str. 7).

Večina menedžerjev vidi danes v nabavi vir dobička, saj ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja. Prodajne cene izdelkov so na trgu razvrščene v različne cenovne razrede in je njihovo povečanje zelo težko. Zato poskušajo podjetja znižati svoje stroške nabave, da bi tako povečala svojo konkurenčno sposobnost. Možni viri prihrankov v nabavi so naslednji (Završnik, 2008, str. 12):

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih
- iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami
- iskanje ugodnejših transportnih poti
- uporaba cenejših nadomestkov
- spremembe v oblikovanju izdelka, ki zmanjšajo stroške, ne pa tudi kakovost
- doseganje boljših plačilnih pogojev
- naročanje ekonomičnih dobav na osnovi popustov
- zmanjšanje administrativnih stroškov
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi, itd.

Nabavna funkcija ima štiri razsežnosti:

- tehnično, ki se nanaša na specifikacije nabavnih izdelkov,

- komercialno, povezano s plačilnimi in delavnimi pogoji, o katerih se je treba dogovoriti z dobaviteljem,
- logistično, ki se nanaša na časovno razporejanje materiala, ki ga je treba naročiti,
- administrativno, ki se nanaša na administrativna opravila nabavnega oddelka.



Slika 1: Razsežnosti nabavne funkcije  
(Vir: [http://164.8.132.54/LNP\\_Vaje/drugo.html](http://164.8.132.54/LNP_Vaje/drugo.html))

## 2.2 NABAVNI POSTOPEK

Razlika med raziskovanjem nabavnega in raziskovanjem prodajnega trga je v tem, da pri raziskovanju nabavnega trga proučujemo ponudbo (trg dobaviteljev), medtem ko pri raziskovanju prodajnega trga dajemo prednost proučevanju povpraševanja, to je trg kupcev (Završnik, 2004, str. 19).

Završnik (2004, str. 19) pravi, da je raziskovanje nabavnega trga pogosto manj sistematično in bolj subjektivno, čeprav so njegovi temeljni cilji:

- ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na nabavne stroške in s tem posredno na konkurenčnost podjetja;
- spoznati dejavnike, ki vplivajo na organizacijo nabavne službe in s tem njeno poslovno učinkovitost;
- določiti možne oblike vzpostavljanja poslovnih stikov s ponudniki materiala, ki ga nameravamo nabavljati;
- opredeliti način zbiranja podatkov in informacij o ponudnikih, konkurenci med njimi, količini in zalogi materiala, pričakovanih spremembah nabavnih cen, možnih nadomestkih za izdelke, ki jih primanjkuje, ipd. ;

- izboljšanje preglednosti nabavnega trga, ki omogoča sprejemanje učinkovitejših nabavnih odločitev;
- zagotovitev varnih dobav zaradi pravočasnega ukrepanja pri iskanju novih nabavnih virov, če nastanejo težave pri sedanjih dobaviteljih;
- zgodnje odkrivanje nestabilnosti pri uvozu materiala zaradi politično-gospodarskih sprememb v državi dobavitelja;
- hitro ukrepanje in preusmeritev na druge dobavitelje, če sedanji dobavitelji zaidejo v težave zaradi slabega vedenja svojih podjetij.

Posebnosti nabavnega trga so v primerjavi s prodajnim trgom zlasti:

- doba trajanja sredstev za proizvodnjo je različna; za opremo in zgradbe je na primer zelo dolga, za izdelavni in pomožni material pa relativno kratka;
- asortiment sredstev za proizvodnjo je zelo širok, vendar je trg za posamezne izdelke zelo omejen glede na število ponudnikov in tudi glede na število kupcev;
- enkratni nakupi so po vrednosti zelo veliki, število kupcev za posamezne materiale pa je dosti manjše kot za izdelke za široko porabo;
- postopki pri sklepanju nabavnih poslov so bolj komplicirani, odločitve o nakupu sprejema več oseb, čas za dogovarjanje in sklepanje posla je precej daljši kot pri izdelkih široke porabe;
- kupci in prodajalci so dobri poznavalci materiala; to ni nujno, ko gre za nakupe blaga široke porabe;
- preglednost nabavnega trga je veliko večja kot preglednost prodajnega trga;
- proučevanje nabavnega trga je lahko natančnejše;
- pri nakupih je odločilen racionalni motiv glede na potrebe proizvodnje, medtem ko so pri nabavi blaga široke porabe pomembni tudi psihološki dejavniki, oglaševanje ipd.;
- nabavne poti so večinoma neposredne, redkeje se poslužujejo posrednikov;
- pri velikih nakupih so že majhne ugodnosti pomemben dejavnik ekonomičnosti nabave in uspešnosti poslovanja podjetja;
- zelo pogosto so tudi špekulativni nakupi materiala in raznih surovin ob pričakovanju višjih cen, pomanjkanja surovin ipd.

Vse to zahteva, da si mora podjetje zgraditi poseben nabavno-tržni informacijski sistem z notranjimi in zunanjimi viri podatkov ter organizirati tudi tržno obveščanje prek svojih predstavnikov, ki delujejo na nabavnem trgu (Završnik, 2004, str. 21).

### 2.2.1 Načrtno zmanjšanje stroškov

Završnik (1996, str. 54) pravi, da so nabavo v preteklosti v številnih podjetjih imeli za nujno zlo, za neproduktivno dejavnost, ki prinaša samo stroške, ne pa tudi dobička.

Prodajne cene izdelkov so na trgu razvrščene v različne cenovne razrede in je njihovo povečanje zelo težko. Zato poskušajo podjetja znižati svoje stroške nabave, da bi tako povečala svojo konkurenčno sposobnost.

Nabavo lahko pojmuje kot poslovno dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij v podjetju. To pa dosega z opravljanjem različnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, načrtovanje, analiziranje, evidentiranje in nadzorovane potreb ter zmožnosti).

Nabava in nabavni menedžment ni kraj za statične, temveč le za dinamične profesionalce. Nabava kot poslovna funkcija se v podjetju dostikrat sooča z drugimi funkcijami in hkrati pridobiva na vplivu v organizacijski strukturi, ki daje usposobljenim kadrom na področju marketinga kot celote ter specifično usposobljenim nabavnim kadrom pomembnejšo vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev. To pa pomeni, da ima nabava že strateški pomen. Večina menedžerjev vidi danes v nabavi vir dobička, saj veliko bolj vpliva na dobiček kot prodaja. Pri 10-odstotni stopnji dobička ima zmanjšanje nabavnih stroškov za 100.000 enot enak vpliv kot povečanje prodaje za milijon enot.

Viri prihrankov v nabavi so:

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih
- iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami
- iskanje ugodnejših transportnih poti
- uporaba cenejših substitutov
- spremembe v oblikovanju izdelka, ki zmanjšajo stroške, ne pa tudi kakovosti
- doseganje boljših plačilnih pogojev
- naročanje ekonomičnih dobav na podlagi popustov
- zmanjšanje administrativnih stroškov
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi itd.

Za povprečna podjetja je nabava odgovorna za porabo več kot polovice vseh sredstev, pridobljenih s prodajo in iz drugih virov. Večino teh sredstev se porabi za nabavo materialov in storitev ter za druge sestavljene stroške (stroške plač, davkov, taks, dividend itd.).

Vsak evro, prihranjen v nabavi, je tudi evro dobička. Dodaten evro prihodka od prodaje pa ni nujno tudi evro dobička, saj so tudi prodajni in drugi stroški večji.

## 2.3 CILJI NABAVE

Osnovne zahteve nabave so (Završnik, 1996, str. 55):

- kupovati material in storitve ustrezne kakovosti:
- v pravi količini
- po pravi ceni
- od pravega dobavitelja
- in ob pravem času.

Iz teh zahtev nabave pa izhajajo naslednji cilji:

1. Preskrba vseh porabnikov v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostjo potrebnega materiala ob načrtovanem času (upoštevati standarde kakovosti).
2. Kupovati konkurenčno in pametno. Kupovati konkurenčno pomeni vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki uravnava cene in razpoložljivost materiala. Pametno kupovanje pomeni nenehno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev. Kupec, ki plača več za baker kot njegov konkurent, ne kupuje konkurenčno. Kupec, ki kupuje srebro, ko bi bil baker prav tako dober, ne kupuje pametno. Kombinacija konkurenčnega in pametnega nabavljanja je tista, ki pripomore k ustvarjanju čim večjega dobička v podjetju.
3. Dosegati najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in dobave. To so trije dejavniki, ki vplivajo na naročilo: najprej kakovost, nato dobava in šele nazadnje cena.
4. Minimizaranje izgub, ki se nanašajo na zaloge, ki pa so lahko rezultat stroškov zaradi nezadostnih zalog na drugi. Najbolj radikalna rešitev je sistem J.I.T. («just in time»), kjer ne potrebujemo zalog, temveč gre material takoj v proizvodnjo.
5. Ohranjati dobre odnose z dobavitelji, sodelovanje in razvijanje oblike takojšnje dobave, premagovanje problemov, pogajanja glede cen in razvoja novega izdelka.
6. Razvijanje zanesljivih alternativnih (nadomestnih) virov nabave. To je pogosto eden najtežje dosegljivih ciljev, še posebej takrat, ko v drugih oddelkih mislijo, da nabava plačuje previsoko ceno kateremu od teh virov.
7. Izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
8. Spremljanje marketinških trendov in ohranjanje tekmovalnega položaja v podjetju.
9. Ustvarjanje in vzdrževanje dobrih delovnih in medosebnih odnosov z drugimi službami v podjetju.
10. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalno-kompetentnega nabavnega osebja.

Poleg teh ciljev nabave pa v večini podjetij nastajajo tudi drugi, specifični cilji, ki so edinstveni za posamezna podjetja. Cilji nabavne funkcije morajo biti usklajeni s cilji

vseh funkcij v podjetju ter s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in je le tako najbolj koristna v podjetju.

Završnik (1996, str. 55) še navaja, da mora za uspešno vodenje nabavne politike nabavni menedžment sodelovati z drugimi funkcijami podjetja. To velja predvsem za:

- razvojno službo
- proizvodno službo
- prodajno (marketing) službo
- finančno in računovodsko službo.

### 2.3.1 Proces nabavnega poslovanja

Izvajanje nabavnega procesa v podjetju pomeni operativno nabave. Ta obsega 12 stopenj (Završnik, 1996, str. 55):

#### a) **Spoznanje potrebe**

Menedžerji so odgovorni za spoznanje potreb na svojem delovnem mestu. Poznati morajo vrste potreb, njihov obseg in čas zadovoljitve.

#### b) **Interno naročilo**

Interni dokument je pisno sporočilo o potrebi določene vrste materiala, ki ga sestavi uporabnik – naročnik. Natančen opis želenega materiala je najpomembnejša informacija v internem naročilu.

#### c) **Pregled internega naročila**

Vsako interno naročilo pregleda menedžer nabave. Kadar obstaja alternativni material za zadovoljitev iste potrebe, mora takšno naročilo zadržati in se posvetovati z naročnikom. Posebno skrb mora posvečati nadzoru upravičenosti in ekonomičnosti količin in dobavnega časa.

#### d) **Izdelava specifikacije**

Specifikacija je podroben opis materialov, polizdelkov, surovin in sestavnih delov, ki so potrebni za proizvodnjo nekega izdelka. Pomeni natančen tehnični opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala. Opis po potrebi dopolnimo z risbo ali načrtom.

#### e) **Raziskava dobaviteljev**

V okviru raziskave nabavnega trga ima raziskava dobaviteljev najbolj konkretno nalogo. Na domačem in tujem trgu mora ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja.

#### f) **Izbira dobavitelja**

Izbira dobavitelja je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije podjetja. Od izbire dobavitelja sta odvisni kakovost in cena materialne preskrbe. Pogoj za izbiro dobavitelja je dobra raziskava potencialnih

dobaviteljev. Dobavitelja, ki nima finančne in tehnične sposobnosti, moramo takoj izločiti iz nadaljnega postopka.

#### g) **Naročilo**

Po izbiri najboljšega dobavitelja sledi naročilo. V tem primeru naročilo pomeni sprejem ponudbe tega dobavitelja. Naročilo je tudi dokument oziroma sestavni del pogodbe. Vsako naročilo mora biti potrjeno v pisni obliki.

#### h) **Sklenitev pogodbe**

Pravna podlaga nabave je kupna pogodba. Pogodba nastane na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec pa v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila.

#### i) **Spremljanje naročila**

S spremljanjem naročila razumemo nadzor nad prispetjem potrditve naročila in primerjavo z naročilom. Po sklenitvi pogodbe je treba zagotoviti dobavo v dogovorjenem roku. Glavna naloga nadzora izpolnjevanja dobavnega roka je ugotavljanje prekoračitve in opominjanje na dobavo pri dobavitelju.

#### j) **Prevzem in pregled materiala**

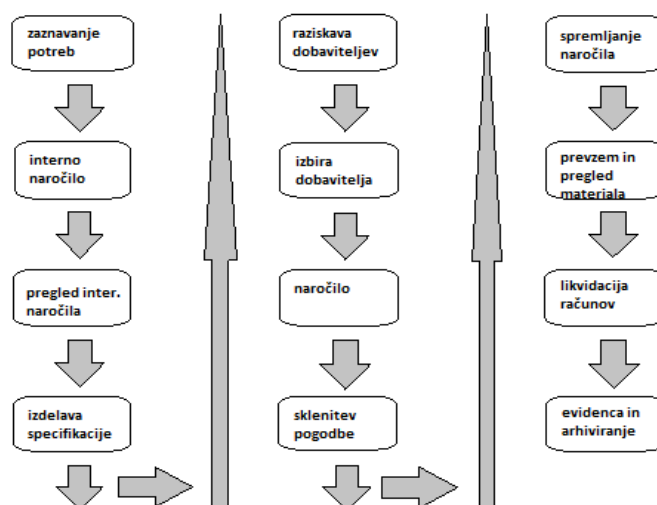
Pravilen oziroma natančen prevzem materiala je izjemno pomembna naloga materialne preskrbe. Prezemni oddelek je v večini primerov podrejen nabavnemu sektorju.

#### k) **Likvidacija računa**

Naloga likvidacije računa je, da prejetje računa dobaviteljev pregleda glede računске in predmetne točnosti. Podlaga za nadzor sta kupna pogodba in dobaviteljeva izpolnitev naročila.

#### l) **Evidenca in arhiviranje**

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



Slika 2: Proces nabavnega poslovanja  
(Vir: Završnik, 1996, str. 57)

Weele pa je nabavno specifikacijo razdelil v stopnje (1998, str. 72):

#### - Prva stopnja nabavnega procesa: specifikacija naročila

Na tej stopnji nabavnega procesa se opredelijo nabavne potrebe in podjetje se znajde pred vprašanjem "narediti ali kupiti". Določiti mora, katere izdelke iz dejavnosti bo proizvajalo oz. opravljalo samo podjetje in za katere izdelke ali dejavnosti bodo poiskali pogodbene izvajalce.. Proces se začne s sestavljanjem specifikacije materialov, ki jih bodo nabavili, in vključuje več stopenj:

- Sestavljanje **funkcionalne specifikacije** – v njej so opisane funkcije, ki jih mora material imeti za uporabnika.
- Razvoj **podrobne tehnične specifikacije** – v njej so opisane tehnične značilnosti materiala.
- Opredelitev **specifikacije za logistiko in vzdrževanje**. Opisuje način dostave materiala, okoliščine, v katerih bo material predelan ali mora delovati oprema, ter zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev.

#### - Druga stopnja nabavnega procesa: izbira dobavitelja

V praksi sestavlja stopnjo "izbire" več podstopenj:

- Določitev načina oddajanja del po pogodbi,
- Izbira morebitnih dobaviteljev in sestavljanje "seznama ponudnikov",
- Priprava in analiza ponudb/ predračunov,
- Izbira dobavitelja.

Izbira dobavitelja je ena izmed najpomembnejših stopenj nabavnega procesa: Povzeti moramo **zahteve**, ki izhajajo iz specifikacije naročila in jih morajo izpolniti dobavitelji, ki jih prosimo za ponudbo. Nato moramo sestaviti **seznam ponudnikov**, ki lahko sodelujejo. Za to je treba pogosto raziskati trg. Velika podjetja navadno uporabljajo "sezname preverjenih dobaviteljev". Sodelujejo pa lahko samo dobavitelji s tega seznama. Včasih ne moremo upoštevati trenutnih dobaviteljev, ker gre na primer za povsem nove tehnologije. V takšnem primeru nove dobavitelje najprej temeljito preverimo tako, da jih razvrstimo po kakovosti, na podlagi tega pa nadaljujemo ali pretrgamo pogovore z njimi.

Običajno določimo tri do pet dobaviteljev, ki jih prosimo, da predložijo ponudbe. Če je treba zaradi okoliščin ponovno zbrati ponudbe, moramo vsem sodelujočim dobaviteljem dati možnost, da se ponovno odzovejo. Nabavni oddelek tehnično in komercialno ovrednoti ponudbe, po možnosti na podlagi vseh stroškov. Poudariti je treba zlasti tehnične, logistične, kakovostne, finančne in pravne vidike. Lahko uporabimo metodo razvrščanja, kar pomeni, da smo poglobljena tehnična in komercialna merila določili v pogovoru z notranjim uporabnikom, preden smo zaprosili za ponudbo. Tem merilom nato pripišemo ponderje ali dejavnike vrednosti.



Na kasnejši stopnji, ko dobimo ponudbe dobaviteljev, pa jih ovrednotimo na podlagi razvrščenih meril. Prednost te metode je, da se med pogovori uporabnik in nabavni referent postopno skupaj odločata o izbiri dobavitelja. Tako se izognemo težavam pri sporazumevanju med uporabnikom in nabavnim referentom. Na naslednji stopnji analiziramo tveganje v zvezi s kritičnimi dobavitelji in delno nabavo. Na podlagi takšne analize kar se da natančno ocenimo tehnično in finančno tveganje ter tveganje glede kakovosti, povezano z izbiro določenega dobavitelja.

#### **- Tretja stopnja nabavnega procesa: pogodba o nabavi**

Izbiri dobavitelja sledi sestavljanje pogodbe. Ta se lahko nanaša na določene dodatne plačilne in dobavne pogoje, ki so značilni za določeno panogo. Tehnična vsebina pogodbe je seveda odvisna od materiala ali projekta, ki ga kupujemo. Določeni komercialni in pravni pogoji se zaradi nabavne politike, kulture podjetja, tržnih razmer, značilnosti materiala itd. razlikujejo, zato ovirajo uporabo standardnih nabavnih pogodb. Pomembni vidiki nabavne pogodbe so cene in nabavni pogoji, plačilni pogoji, pogodbeni kazni in garancijski pogoji ter drugi dogovori.

#### **- Četrta in peta stopnja: naročanje in pospeševanje izpolnitve naročila:**

Ko se sporazumemo o plačilnih in dobavnih pogojih pogodbe in jih tudi potrdimo, lahko blago naročimo. Včasih hkrati s sklenitvijo pogodbe blago tudi naročimo. Poglavitne sestavine naročilnice so poleg podatkov o dobavitelju še opis izdelka, cena na enoto, število enot, naslov, kam naj se izdelek dostavi in pošlje račun. Naročilnica vsebuje osnovne podatke za dobavnico ali odpremni list in račun. Da ne pride do logističnih in administrativnih zapletov, je najpomembnejša verodostojnost podatkov. Dobavitelju svetujemo, da pisno potrdi vsebino vsakega naročila (potrditev naročila) in preveri, ali je to del kupčeve naloge.

Dobavljeno opremo je treba pregledati, da se prepričamo o njeni ustreznosti. Če je sprejemljiva, to preverimo s testi sprejemljivosti:

- pri dobavitelju, preden opremo odpošljemo;
- pri uporabniku ob dostavi;
- ko oprema začne prvič delovati.

Glede na velikost in tehnično zahtevnost izdelkov lahko pri dobavitelju večkrat preverjamo njihovo sprejemljivost na različnih proizvodnih stopnjah.

### 3 IZBIRA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Nekateri avtorji razlikujejo med raziskovanjem nabave in raziskovanjem nabavnega trga. Raziskovanje nabave se nanaša na dejavnike notranje organizacije (raziskava nabavnega asortimenta in oblikovanje cen, raziskava odgovornosti in kompetenc nabavnih referentov, raziskava interne organiziranosti funkcije in njene učinkovitosti), raziskovanje nabavnega trga pa se nanaša na trg dobaviteljev in konkurentov ter vsebuje analize o ponudbi in povpraševanju pomembnih nabavnih dobrin in storitev ter ugotovitve o (finančnih, razvojnih, proizvodnih) zmogljivostih in slabostih posameznih dobaviteljev (Završnik, 2004, str. 13).

Potočnik (2000, str. 84) navaja, da je iskanje ponudb prvi nabavni postopek, če se kupec in dobavitelj ne poznata, če gre za nabavo večje količine materiala ali kadar kupec išče nove materiale. Na podlagi ugotovitve raziskave nabavnega trga bo nabavna služba iskala ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezeni material. Pri iskanju ponudb mora nabava točno opredeliti vrsto in kakovost materiala, po kakšnih dobavnih in plačilnih pogojih želi material kupiti. Nabavna služba se mora odločiti, ali bo iskala ponudbe samo pri proizvajalcih materiala ali tudi pri posrednikih (trgovcih).

Nabavna služba se mora pred iskanjem dobaviteljev uskladiti s tehnično-proizvodno službo glede naslednjih zahtev materiala:

- vrsto, kakovost oziroma standard materiala, ki ustreza potrebam proizvodnje;
- količino vsakokratne nabave, ki naj bo usklajena z ekonomično količino naročila (ne glede na večje "varnostne" zahteve posameznih proizvodnih enot);
- čas porabe materiala za proizvodni proces.

Nabava mora analizirati vse ponudbe, ki jih je dobila. Mora jih urediti in ugotoviti, ali so med seboj "paritetne", kar pomeni, da vsebujejo vse zahtevane podatke. Takšno primerjanje se nanaša na (Potočnik, 2000, str. 85):

- količino in kakovost materiala,
- enoto mere,
- ceno za enoto,
- skupno vrednost,
- popuste (rabat, superrabat, skonto),
- pogoje in stroške dostave,
- rok dostave,
- način in rok plačila.

S primerjanjem posameznih sestavin ugotavljamo prednosti in pomanjkljivosti ponujenih pogojev dobave po dobaviteljih. Dejansko razliko med ponudbami lahko ugotovimo le z nabavno kalkulacijo. Nabavno kalkulacijo izdelamo tako, da

upoštevamo kot sestavine izračuna vse nabavne stroške, ki nastajajo pri posameznem dobavitelju za nameravani nakup materiala. Ti so:

- fakturna cena dobavitelja (zmanjšana za rabat in popuste),
- stroški dostave (prevoz, zavarovanje ipd.),
- stroški za manipulacijo z materialom v času dostave (nakladanje, prekladanje, razkladanje itd.).

Pomembni so tudi popusti, ki zmanjšujejo fakturno ceno in s tem nabavne stroške. Kupec poskuša izkoristiti popuste, prav tako pa dobavitelj, ki želi z njimi doseči ugodnejša in večja naročila.

V nabavi poznamo štiri vrste popustov oziroma rabatov:

- količinski rabat, to je popust, ki je praviloma progresiven za nakup večje količine,
- "rabat na zvestobo", to je popust, ki je povezan z dolgoročnim poslovnim sodelovanjem (npr. prvo leto 0%, drugo leto 0,25%, tretje leto 0,50%, za vsako nadaljnje leto še 0,1%, vendar največ skupaj 1,0%),
- sezonski rabat, to je popust za stimuliranje nakupa v obdobjih zmanjšane prodaje. Nabava v "mrtvi" sezoni omogoča dobavitelju enakomernejšo proizvodnjo,
- funkcijski rabat odobravajo proizvajalci trgovcem na debelo in na drobno za izvajanje posebnih prodajnih akcij.

Poleg rabatov je pomemben element nabavne kalkulacije tudi skonto za plačilo pred dogovorjenim rokom plačila. Če je npr. obrestna mera letno 15 % in lahko podjetje izkoristi 1 % skonta za plačilo v 15 dneh, je s skonti pridobilo približno 24 % letno.

Pri končni izbiri dobavitelja so pomembni tudi roki dobave. Ponujene roke dobave mora kupec uskladiti z operativnim načrtom proizvodnje in politiko optimalne zaloge. Dobavitelj, ki zagotavlja podjetju ugodnejšo raven zaloge in ekonomično količino naročila, bi moral nedvomno imeti prednost pri izbiri.

Ne nazadnje vplivata na izbor dobavitelja tudi ponujen rok in način plačila. Relativno nizka cena materiala ni za kupca odločujoča pri izbiri, če ne more plačati materiala v kratkem plačilnem roku (Potočnik, 2000, str. 86).

### **3.1 POMEN ISKANJA IN IZBIRANJA DOBAVITELJEV**

Izbira dobrega dobavitelja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Vedno se poraja vprašanje, kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih,

se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabava pa je v podjetju tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre kakovostne dobavitelje. Proces presoje in izbire dobavitelja se razlikuje glede na to, ali gre za rutinsko nabavljanje ali pa gre za nabavo novega materiala. Rutinsko nabavljanje pomeni, da naročimo blago pri dobavitelju, ki je na seznamu odobrenih dobaviteljev, ker se je že izkazal za zadovoljivega pri nabavah. Naročilo izvedemo brez raziskave nabavnega trga in brez procesa presoje in izbire primerne dobavitelja. Kadar pa kuje podjetje nabavne dobrine prvič, je tveganje večje, zato potrebujemo več informacij o potencialnih dobaviteljih in uporabimo merila, na podlagi katerih vrednotimo in izbiramo dobavitelja (Završnik, 2004, str. 53).

Završnik (2004) še navaja, da je izbira dobaviteljev najpomembnejša faza nabavnega procesa in da je osnovna naloga nabavnega menedžmenta, od katerega je zlasti odvisna uspešnost nabavnega poslovanja. Pogoj za pravilno izbiro sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in predvsem pravilen postopek izbire. Gre za zelo zahtevno nalogo, saj je treba proučiti mnogo dejstev, zbrati in preračunati mnogo podatkov, pridobiti številne informacije, upoštevati pa tudi mnogo subjektivnih dejavnikov. Proces je drag in zamuden, vendar izrednega pomena za obstoj in razvoj podjetja. Vsaka nabava je tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji, kajti ostali oddelki v podjetju ocenjujejo nabavo le po tem, kakšne so nabavne dobrine, kdaj jih dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti za njih.

### 3.2 ISKANJE DOBAVITELJEV

Nabavni menedžer se vsak dan srečuje z vprašanjem, od katerih virov bo nabavil material, ki ga potrebuje. Da bi se lažje odločil in dosegel stabilno izvajanje dobave na dolgi rok, mora razviti takšno nabavno strategijo, ki bo predstavljala usklajen strateški okvir in pomagala predvideti odgovore na naslednja vprašanja (Završnik, 2008, str. 21):

- a) Narediti ali kupiti?
- b) Najeti ali kupiti?
- c) Koliko dobaviteljev?
- d) Lokalni ali nacionalni dobavitelji?
- e) Domači ali tuji dobavitelji?
- f) Dobava od distributerjev (posrednikov) ali proizvajalcev?
- g) Recipročnost, da ali ne?

Odnos med kupcem in strateškim dobaviteljem je partnerski in dolgoročen. V partnerskem odnosu imata oba skupni cilj, to je dolgoročno uspešno poslovanje kupca in dobavitelja. Za doseg tega cilja je potrebno tesno sodelovanje, medsebojno zaupanje in izmenjava informacij, ki so v običajnem odnosu kupec-dobavitelj poslovna skrivnost: cena, oblikovanje, trgi, strategije itd. (Završnik, 2008, str. 54).

### 3.2.1 Preliminarno izbiranje dobaviteljev

Pravilno izvajanje procesa izbiranja dobaviteljev je drago in vzame ogromno časa. Zato je namen faze preliminarnega izbiranja dobaviteljev preprečiti zapravljane sredstev za podrobno ocenjevanje dobaviteljev, ki ne morejo izpolniti zahtev podjetja. Raziskovalne informacije dobimo najprej iz objavljenih virov in nekaj telefonskih pogovorov z dobro obveščeni osebami znotraj organizacije ali iz drugih podjetij. Tako dobimo prve informacije o zmogljivosti dobavitelja, kar omogoča prvo, nekoliko grobo in površno razvrščanje kandidatov na kvalificirane in nekvalificirane. Ta korak prav gotovo ni dovolj znanstveno natančen, zato je rezultat lahko celo nepravilna izločitev zelo primerne dobavnega vira. Vsekakor pa pomeni časovni prihranek in omogoča ekipi strokovnjakov, da svoje aktivnosti osredotoči na bolj perspektivne kandidate. Da bi lahko presodili primernost ponudnika za podjetje in da bi se pri izbiri dobaviteljev obvarovali pred razočaranji in napačnimi odločitvami, moramo v okviru raziskovanja dobaviteljev zbrati različne informacije o ekonomski in tehnični zmogljivosti aktualnih in potencialnih dobaviteljev. Pri tej analizi dobaviteljev, ki zajema veliko število dejavnikov, so v ospredju interesov raziskovanja splošni podatki o podjetju, podatki o tehnološki in razvojni usposobljenosti dobavitelja, storitveni dejavnosti dobavitelja in odnosom med kupcem in dobaviteljem.

#### 1. Splošni podatki o podjetju

Kar zadeva splošne podatke o podjetju, naj bi zbrali informacije o obliki družbe in o lastniških odnosih, o velikosti podjetja in razvoju prometa, kakor tudi o organizacijski strukturi dobaviteljevega podjetja. Tudi poznavanje nabavnega, proizvodnega in prodajnega programa dobavitelja lahko koristi odjemalcu; kajti iz tega si lahko odgovori na vprašanja, ali lahko dobavitelj razen pri materialih, ki jih je do sedaj že dobavljal, krije potrebe tudi na drugih področjih in ali pride v poštev kot kupec za končne izdelke ali kot uporabnik odpadnih surovin podjetja – kupca.

##### a) Splošno

- Ime in naslov podjetja
- Telefon, telefaks, e-pošta, spletne strani (internet)
- Datum ustanovitve
- Ali je podjetje v sestavu drugih podjetij in če, katerih?

- Ali je podjetje javno ali zasebno?
  - Odobreni in izdani delniški kapital
  - Letni dobiček za zadnja tri leta
  - Sedanja knjižna vrednost naročil
- b) Osebj
- Imena in odgovornosti direktorjev
  - Imena in odgovornosti vodstvenega osebja
  - Število zaposlenih – pisarna/obrati/gradbišče
  - Območje trgovin – pokrito/nepokrito
- c) Izkušnje
- Izdelki/storitve, za katera so izstavljena naročila
  - Podatki o vseh morebitnih prejšnjih kupčevih naročilih
  - Podatki o drugih podjetjih, ki jih želi perspektivni dobavitelj omeniti
- d) Zmogljivosti
- Razvojne zmogljivosti
  - Podatki o glavni tovarni in opremi
  - Ime, podpis in uradni položaj oseb, ki dajejo zgornje informacije in datum dokončanja vprašalnika

Dobavitelja, ki nima finančne sposobnosti, je potrebno takoj izločiti iz postopka izbire. Ko pregledujemo letno poročilo, lahko v njem opazimo mnoge koristne informacije:

- a) **Celotna prodaja** – Na podlagi celotne prodaje lahko zelo hitro ugotovimo, kako pomemben odjemalec smo za našega dobavitelja. Če smo 30 % udeleženi pri njegovi celotni prodaji, smo verjetno zanj pomembna stranka. Vendar je treba biti zelo pozoren, kajti iz varnostnih razlogov se ni preveč dobro opreti na enega samega dobavitelja.
- b) **Dobiček pred obdavčitvijo** – Ko pogledamo to postavko, ki je izražena kot odstotek celotne prodaje, lahko ugotovimo, kolikšen odstotek dobička ustvarja dobavitelj s prodajo nam. Kupec od dobavitelja seveda pričakuje, da bo ustvarjal dobiček, kajti drugače ima dobavitelja, ki lahko vsak čas propade.
- c) **Zaloge** – S primerjavo celotne prodaje in zalog lahko ugotovimo, kako se zaloge časovno obračajo. Visoke zaloge so pokazatelj najmanj dveh slabosti:
- finančne "lenobe" in velikih rizičnih posojil,
  - slabe kontrole zalog.
- d) **Število zaposlenih** – število zaposlenih v posamezni organizaciji bo v nekaj letih pokazalo določen trend, navzgor ali navzdol. V katero koli smer gre, lahko iz tega izvlečemo precej zanimivih stvari.

- e) **Celotna aktiva** – Prikazani so: dolžniki, zaloge, bančna bilanca in investicije.
- f) **Celotna pasiva** – Krediti (kratkoročni, dolgoročni), davki, dividende...

Če pri pregledu finančnega stanja odkrijemo, da se je finančno stanje podjetja začelo slabšati, potem se verjetno ne bomo odločili za tega dobavitelja. Povečane stopnje dobička bodo dobrega kupca takoj opozorile na to, da bo morda lahko dosegel popuste ali druge ugodnosti. Padajoče stopnje dobička pa nam povedo, da lahko pričakujemo zvišanje cen. V tem primeru je možno dvoje, ali je postal dobavitelj manj učinkovit ali pa se je zmanjšala njegova prodaja in dela z manjšo zasedenostjo kapacitet. V obeh primerih je možno pričakovati zvišanje cen, še posebej če je povpraševanje po proizvodu precej neelastično. Od kupcev se ne pričakuje, da bodo izurjeni finančni analitiki, ampak da bodo znali finančna poročila prebrati in iz tega potegniti določene zaključke.

## 2. Podatki o tehnološki in razvojni usposobljenosti dobavitelja

V veliko nabavnih oddelkih se ocenjujejo dobavitelji po tem, v kolikšni meri so v stanju podpirati odjemalca pri reševanju tehničnih, ekonomskih in organizacijskih problemov in ali so pripravljeni sodelovati z odjemalcem na vrednostno-analitičnem področju. V zvezi s tem je potrebno tudi raziskati, na kakšnem nivoju je raziskovalno-razvojni oddelek dobavitelja in ali se lahko kupec zanese na to, da bo njegov dobavitelj zgodaj prepoznal uporabnost kjerkoli pojavljajočih se novih idej in metod in ga na to opozoril.

Znotraj podatkov o izdelku, ki ga nabavljamo, igrajo proizvodne kapacitete dobavitelja in kakovost njegovega izdelka bistveno vlogo. Veliko ponudnikov se nagiba k temu, da prevzamejo naročila, ki presegajo njihove količinske in kakovostne zmogljivosti. Kupec bi si naj zato ustvaril pregled nad tem, kako velike so proizvodne kapacitete dobavitelja, kako močno so izkoriščene in v kakšni meri je lahko dobavitelj kos večjim naročilom v posebnih primerih porabe. Potrebno je pojasniti, ali se dajo nihanja v potrebah prenesti na dobavitelja in s kakšnimi stroški je to povezano. Z izkoriščenostjo kapacitet je tesno povezana tudi dolžina dobavnih rokov kot tudi dobaviteljevo spoštovanje rokov. Kolikor točneje je povezana stopnja zaposlenosti dobavitelja, toliko točnejše so lahko v splošnem izjave o pričakovani zanesljivosti rokov.

Da bi si pridobili oporne točke za ocene kakovosti izdelka, moramo zbirati podatke o proizvodno-tehničnih prednostih in slabostih dobavitelja. V zvezi s tem moramo posebej pojasniti, ali proizvodni postopek ustreza najnovejšemu stanju tehničnega znanja, ali so stroji še relativno novejšega datuma ali popolnoma zastareli in se kvarijo in ali lahko strojni park zadošča odjemalčevim zahtevam glede kakovosti in natančnosti. Zbrati moramo tudi informacije o dobaviteljevih ukrepih za zagotavljanje in kontrolo kakovosti; te naj bi med drugim dale pojasnilo o pričakovani zanesljivosti kakovosti in kot podlaga služile razmisleku, ali se lahko kontrola kakovosti

popolnoma prenese na dobavitelja. Neredko vpliva na zanesljivost dobavitelja zagotavljanje predhodnih materialov za določeni izdelek. Iz tega razloga se mora raziskava nabavnega trga ukvarjati tudi s tem, ali je zaradi odvisnosti dobavitelja od predhodnega dobavitelja lahko ogrožena pravočasna oskrba materiala ali ima nabavni oddelek dobavitelja v organizacijskem pogledu zagotovljeno oskrbo z materiali in s katerimi nabavno političnimi ukrepi odgovarja dobavitelj na možne moteče dejavnike. V zvezi s tem je pomembno tudi poznavanje razpoložljive kapacitete skladišča.

### **3. Storitve dobavitelja**

V središču interesov nabavne prakse so danes še velikokrat od dobavitelja ponjeni pogoji in storitve vzdrževanja. Predvsem višini cene, plačilnim in dobavnim pogojem, kot tudi od dobavitelja odobrenim rabatom in bonitetam namenjajo kupci praviloma večjo pozornost. Glede cenovnega obnašanja dobavitelja je pri tem za odjemalca posebnega pomena vprašanje, ali dobavitelj teži k temu, da bo ob vsaki ponjeni priložnosti zvišal ceno in prevail narasle stroške enostavno na kupca ali si bo resnično prizadeval za vrednostno analizo in z racionaliziranjem obdržati cene svojih izdelkov na nekem zmernem nivoju. Neredko se je potrebno v okviru raziskovanja nabavnega trga ukvarjati tudi s problemom amortizacije dobaviteljevih sredstev, in v nekaterih primerih se bo moralo razjasniti vprašanje, ali ni eventualno za odjemalca ugodneje, če pridobi lastništvo na uporabljenih sredstvih in jih da na razpolago dobavitelju za namen izvedbe naročila.

### **4. Medsebojni odnosi kupca in dobavitelja**

Pomembno področje analize dobaviteljev je tudi raziskovanje medsebojnih odnosov med kupcem in dobaviteljem. Pri tem gre za naslednje vidike:

- Medsebojno odvisnost med dobaviteljem in odjemalcem

Tu se najprej pojavi vprašanje, ali bo kupec za dobavitelja glavna stranka ali le nepomemben povpraševalec, kakšne interese ima temu ustrezno dobavitelj glede naročil kupca in kakšno tržno moč ima kupec nasproti dobavitelju. Raziskava dobaviteljev mora tudi predvideti, ali lahko postane kupec odvisen od svojega dobavitelja in v katerih primerih. Ta problem se pojavi predvsem tam, kjer bi potencialni dobavitelj postal edini dobavitelj kupcu za določene nabavne dobrine.

- Dobavljanje konkurentov

Vprašanju, ali oskrbuje dobavitelj tudi konkurenco na prodajni strani, se namenja v nabavnih oddelkih posebna pozornost predvsem takrat, ko obstaja med dobaviteljem in kupcem zelo tesno sodelovanje na tehničnem in komercialnem področju. Pri dobavljanju konkurenci obstaja velika nevarnost, da bo odtekal know-how h konkurenci. V nekaterih primerih nasprotuje kupec dobavo konkurentom tudi zato, ker obstaja nevarnost, da bo dobavitelj v konjunkturi preveč zapostavljal kupca v korist konkurence in se nagibal k nezvestobi. Raziskovanje nabavnega trga in



dobaviteljev bi moralo dati konkretne odgovore na ta vprašanja, tudi o možnosti z dogovorom o izključitveni klavzuli.

- Odvisnost od drugih podjetij, posebno od konkurence

Kadar je potencialni dobavitelj kapitalsko povezan s konkurenco ali omejen v pripravljenosti za dobavo zaradi svojih obveznosti iz medsebojnih poslov ali iz dolgoročnih dobavnih pogodb z drugimi podjetji, praviloma ne pride v poštev kot dobavitelj, v izjemnih primerih samo v omejenem obsegu.

- Trajanje poslovnih odnosov

V splošnem bodo v nabavnih oddelkih dajali prednost dobavitelju, katerega zmogljivost lahko ocenijo iz izkušenj v preteklosti, in ne dobavitelju, s katerim do sedaj še niso imeli poslovnih odnosov. Pri popolnoma novem ponudniku (dobavitelju) na trgu mora kupec najprej opraviti obsežne raziskave v okviru analize dobaviteljev, preden se odloči za takšnega dobavitelja kot partnerja za nabavo.

- Možnost vzajemnih poslov

Velikokrat v nekem podjetju ni natančno znano, ali lahko pride dobavitelj v poštev kot odjemalec njihovih končnih izdelkov ali kot uporabnik odpadnih surovin. To je potem naloga raziskave nabavnega trga, da z analizo proizvodnega in nabavnega programa dobavitelja doprinese k razjasnitvi tega problema. Posebno naj bi raziskovanje dobaviteljev natančno proučilo prednosti in pomanjkljivosti tovrstnih odnosov z dobavitelji.

- Promocijska vrednost dobavitelja za kupca

Podjetje, ki ima kot proizvajalec visoko kakovostnih izdelkov dobro ime, ima kot dobavitelj za neko podjetje prednost, ker vsebuje ime in izdelek tega ponudnika posebno promocijsko vrednost za končni izdelek podjetja. Velikokrat proizvajalci v svojih promocijskih akcijah opozarjajo na to, da je bil pri izdelavi končnega izdelka uporabljen sestavni del tega ali onega znanega podjetja. Včasih tudi dobavitelj sam oglašuje končni izdelek kupca.

- Prostorska oddaljenost med dobaviteljem in kupcem

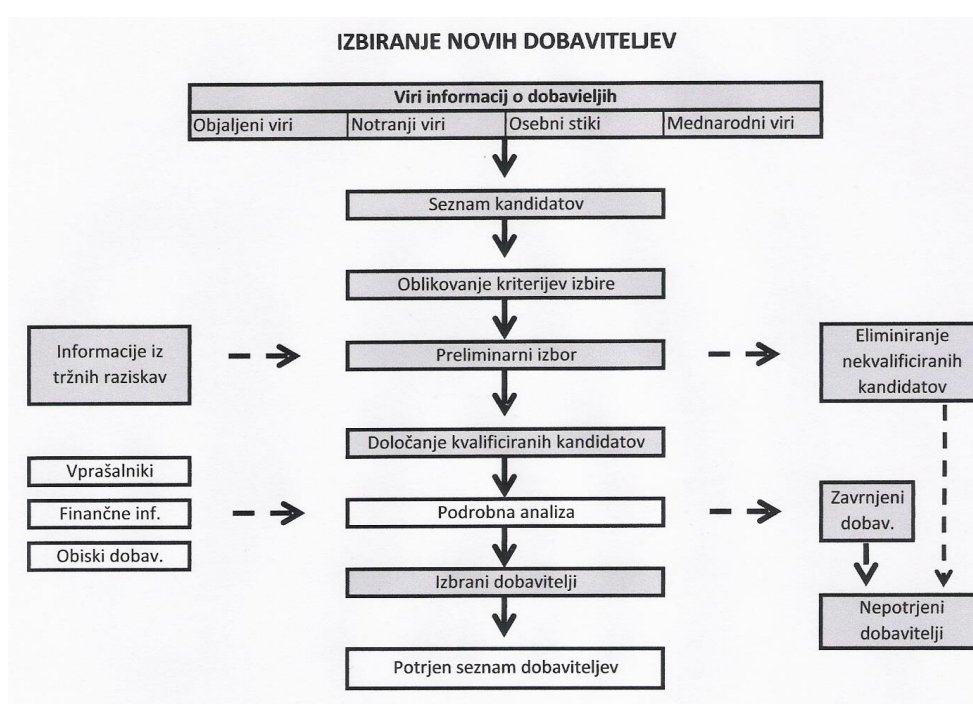
Geografska lega ponudnika je iz različnih vidikov pomemben dejavnik znotraj analize dobaviteljev. Prevozni stroški se praviloma z večanjem oddaljenosti med dobaviteljem in kupcem povečujejo. Tako so dobave od dobavitelja, ki je od kupca zelo oddaljen, v splošnem podvržene visokemu transportnemu tveganju in povezane z daljšim časom dobave.

Navedena področja raziskave, ki jih moramo znotraj analize dobaviteljev upoštevati, nedvomno niso popolna, zato je potrebno v vsakem posameznem primeru natančno analizirati vse omenjene dejavnike (Završnik, 2008, str. 46).

### 3.3 IZBIRA DOBAVITELJEV

Izbira dobaviteljev predstavlja najpomembnejšo stopnjo nabavnega procesa in je hkrati osnovna naloga nabavnega menedžmenta, od katerega je v največji meri

odvisna uspešnost nabavnega poslovanja. Pogoj za pravilno izbiro sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in predvsem pravilen postopek izbire. Vsaka nabava je le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji, kajti ostali oddelki v podjetju ocenjujejo nabavo le po tem, kakšne so nabavne dobrine in kdaj jih dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti za njih. Dober dobavitelj ima za podjetje neprecenljivo vrednost, pa naj gre za naročilo materialov, surovin ali storitev. Takšni dobavitelji direktno vplivajo na uspeh podjetja, svojim odjemalcem pomagajo pri razvoju izdelka, vrednostnih analizah in pri doseganju določene kakovosti proizvodov. Dobri odnosi med dobaviteljem in kupcem olajšujejo kupčevo prizadevanje za čim večji dobiček, olajšujejo želje po posebnih storitvah, pomagajo pri zmanjšanju stroškov, itd. (Završnik, 2008, str. 37).



Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja  
(Vir: Završnik, 2008, str. 39)

Potreba po iskanju in izbiranju (selekciji) novega dobavitelja se lahko pojavi zaradi različnih razlogov. Najpogostejši so naslednji (Završnik, 2008, str. 38):

- Obstoječi dobavitelj preneha s poslovanjem oziroma s proizvodnjo določenih nabavnih dobrin.
- Nenormalno povečanje cen vhodnih materialov.
- Kakovost materialov lahko pade na nesprejemljivo raven.
- Dobavitelj tehnološko ne more slediti zahtevam kupca (zastarela tehnologija).

- Podjetje lahko doda svoji ponudbi nov izdelek, kar lahko zahteva nabavo dodatnih nabavnih dobrin, katerih obstoječi dobavitelj nima v svojem proizvodnem programu in je potrebna nabava pri drugem dobavitelju.

Završnik (2008) še navaja, da na obseg iskanja vplivajo tudi naslednji dejavniki:

- Stopnja zadovoljstva z obstoječimi dobavitelji
- Spremembe v zahtevah končnega porabnika
- Možnost finančnih prihrankov
- Tehnološke izboljšave v proizvodnih procesih
- Izboljšane storitvene ugodnosti alternativnih dobaviteljev
- Spremembe v izdelčnih zahtevah, vključno s potrebo po novi opremi.

### **3.4 RAZISKAVA DOBAVITELJEV IN IZBIRA NAJBOLJŠEGA**

V okviru raziskave nabavnega trga ima raziskava dobaviteljev najbolj konkretno nalogo; na domačem in tujem trgu ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja pri preskrbi s potrebnimi nabavnimi dobrinami. Številni avtorji navajajo kot prvo stopnjo oziroma nalogo nabavnega procesa prav raziskavo dobaviteljev in nabavnega trga. Ta daje osnovne podatke o možnostih, ki jih nudi trg, in s tem tudi osnovo za planiranje in izvajanje konkretnih akcij. Raziskovanje dobaviteljev je vrsta ekonomske analize, ki z znanstvenimi metodami zbira, registrira in analizira podatke o nabavnih virih. Pri tem skuša ugotoviti in spoznati čim več potencialnih nabavnih virov in na ta način omogočiti zadovoljevanje objektivnih potreb po količini, asortimentu, kvaliteti, ceni in dobavnih pogojih. Podjetje, ki nabavlja, skuša na tej stopnji določiti najustreznejše dobavitelje. Pri tem si pomaga s poslovnimi imeniki, z računalniškimi podatki, s priporočili drugih organizacij, s spremljanjem poslovnih oglasov in z udeležbo na poslovnih predstavitev. Dobavitelj mora zagotoviti, da je naveden v poglobljenih imenikih, izpeljati mora ustrezne promocijske dejavnosti ter poskrbeti za svoj ugled na tržišču. Dobavitelji, ki nimajo zadovoljivih proizvodnih zmogljivosti ali so na slabem glasu, bodo zavrženi (Završnik, 2008, str. 37).

Pri dokončni izbiri najugodnejšega dobavitelja mora kupec pri ožjem krogu potencialnih dobaviteljev opraviti podroben pregled finančnega stanja dobavitelja, pridobiti podrobne informacije o dobavitelju na osnovi anketiranja (pisno ali ustno anketiranje) in obiska samega dobavitelja (Završnik, 2008, str. 51).

### **a) Finančno stanje dobavitelja**

V tej fazi podjetje – kupec podrobno preuči finančno stanje potencialnih dobaviteljev in skuša pridobiti kar največ informacij iz različnih virov. Na ta način zmanjša finančna tveganja pri kasnejšem poslovanju s tem dobaviteljem.

Nadalje so za kupca pomembni podatki o finančnem položaju in dobičku dobavitelja. Izbira dobavitelja, ki je v finančnih težavah, je lahko za kupca povezana z velikim tveganjem, saj si lahko nakoplje težavo, da dobavitelj ne bo mogel izpolniti svojih obveznosti iz pogodbe. Zaradi težav dobavitelja pri nabavi materialov postanejo točna in kontinuirana dobava ter kakovost nezanesljivi. V krizni situaciji bi morale raziskovanje nabavnih trgov paziti predvsem na to, da ne bo nekega dne resneje ogroženo kritje potreb, če gre dobavitelj zaradi plačilne nesposobnosti v stečaj in mora ustaviti svojo proizvodnjo. Poznavanje finančnega stanja dobavitelja je potrebno tudi zato, ker izhajajo v poslovnem življenju neredko zahteve do dobavitelja iz garancijskih dogovorov, iz pogodb s pogodbeno kaznijo, iz neplačil ali materialne preskrbe. Kupec bi naj končno tudi zato natančno analiziral finančni položaj in dobiček svojih dobaviteljev, ker je podjetje s solidno finančno podlago bolj pripravljeno izvajati nujne investicije, izboljšave in razvoj izdelkov kot finančno šibko podjetje in ker so dobavitelji z visokim dobičkom bolj kot mejna podjetja pripravljene znižati ceno.

V praksi se poslovni odnosi z dobaviteljem ne prekinejo takoj, ko se izkaže, da je zašel v finančne težave. Dogaja se, da kupec iz razloga, da bi obdržal dragocenega in zmogljivega dobavitelja ali tržni položaj, pomaga dobavitelju premagati likvidnostne težave.

### **b) Informacije od dobaviteljev**

Zanesljiv in manj uporaben instrument za pridobivanje informacij so ustna, telefonska ali pisna anketiranja dobaviteljev. Nanašajo se v prvi vrsti na dobavitelje same in na njihove ekonomske in tehnične razmere. Na osnovi izpolnjenih vprašalnikov s strani dobaviteljev lahko odjemalci dobijo podrobnejše informacije o samem dobavitelju.

Dobavitelji so večinoma precej natančno informirani o celotnem trgu, zato je smiselno, da bi si nabava tudi na drugih področjih raziskovanja nabavnega trga prizadevala za sodelovanje z dobavitelji. S tem bi poskušala posebno znanje dobaviteljev o pričakovanih konjunkturah v panogi, o posrednih trgih, o predvidenih spremembah cen in dobavnih pogojev ali o pojavih pomanjkanja nabavnih dobrin koristno uporabiti za svoje podjetje. V nekaterih primerih prihaja danes ponudba za tovrstno izmenjavo informacij med dobavitelji in odjemalci že s strani ponudnikov. Tako npr. trgovska podjetja redno pošiljajo informacije o tržnem razvoju svojim odjemalcem.

### c) Obiski dobaviteljev

Najpomembnejša področja opazovanja in raziskovanja dobavitelja pri obisku kupca so naslednja:

- Odločnost in stabilnost najvišjega in srednjega vodstva
- Možnost raziskav in razvoja
- Primernost opreme in tehnologije
- Učinkovitost kontrole proizvodnje
- Zagotavljanje kakovosti
- Sistemi kontrole stroškov
- Tehnična in vodstvena konkurenčnost
- Morala osebja na vseh nivojih
- Odnosi v panogi
- Pripravljenost sodelovanja z naročnikom (kupcem)
- Učinkovitost nabavnega in prodajnega menedžmenta
- Reference, priporočila, splošen ugled (Završnik, 2008, str. 51).

## 3.5 POMEN OCENJEVANJA DOBAVITELJEV

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V veliko podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, nekatera podjetja pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih meril. Pri kontinuiranem vrednotenju dobaviteljev ločimo:

- **Neformalno (subjektivno) vrednotenje**, ki vključuje neformalne ocene in subjektivna mnenja na podlagi osebnih stikov med kupcem in dobaviteljem; pogovori med kupcem in dobaviteljem so poluradna oblika vrednotenja dobaviteljev, ki prek medsebojnega postavljanja vprašanj in odgovorov zagotavlja osnovne podatke o podjetju dobavitelja, dosežkih v preteklosti in načrtih za prihodnost;
- **Formalno (objektivno) vrednotenje**, ki je natančnejše in objektivnejše od prejšnjega načina ocenjevanja; za objektivno presojo izdelamo razpredelnice, s katerimi sistematično primerjamo in ocenjujemo podatke o količini, ceni, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih, storitvah ipd.; večina sodobnih sistemov ocenjevanja dobaviteljev je računalniško podprtih (Završnik, 2004, str. 109).

### 3.6 KRITERIJI IN OCENJEVANJE KAKOVOSTI DOBAVITELJEV

Za vrednotenje ali ocenjevanje kakovosti dobaviteljev poznamo različne metode. Za ocenjevanje dobaviteljevih virov lahko kupec praviloma uporablja naslednje metode (Weele, 1998, str. 227):

- kontrolo materiala,
- kontrolo procesa,
- kontrolo sistema.

**Kontrola materiala** daje sliko o ravni, na kateri dobavitelj doseže, da poteka vse brezhibno, to je skladno s standardi in zahtevami, ki jih samo določi. Pri kontroli materiala ugotovijo vsako pomanjkljivost, njen vzrok in jo odpravijo. Opaženim odmikom pogosto pripišejo negativne točke v odstotkih zavrnitve.

**Kontrola procesa** je sistematično raziskovanje obsega, do katerega lahko dobavitelj predvidljivo prilagodi (tehnične) procese določenim standardom. Prav tako tudi preverijo, ali ustrezajo surovine, polizdelki itd. in ali so navodila za delovne operacije ter izvajanje proizvodnega procesa celovita in razumljiva. Skratka s kontrolo procesa ugotavljamo, ali imajo izvajalci na voljo vse pripomočke (vštevši strokovno znanje) za zagotavljanje normalne in nadzorovane proizvodnje. Temu pravimo tudi pregled 4M (man – človek, materials – material, machines – stroji in methods – metode).

**Kontrola sistemov** vključuje primerjavo dobaviteljevega kakovostnega sistema z zunanjimi standardi. Standard ali norma je splošno sprejeta usmeritev. Standardi so lahko za določeno podjetje splošni ali specifični.

Zunanje preverjanje pripomore k zagotavljanju sistema kakovosti ali pa konkretno k ohranjanju sistema kakovosti, potrjuje pa tudi, da sistem ustreza standardom.

Standard	Naziv
ISO 9000	Navodilo za izbiro in uporabo standardov ISO 9000 do 9004
ISO 9001	Zahteve, ki se nanašajo na kontrolo kakovosti v nabavi, razvoju, proizvodnji in prodaji (ustrezajo standardom AQAP1)
ISO 9002	Zahteve, ki se nanašajo na kontrolo kakovosti v nabavi, proizvodnji in prodaji (ustrezajo standardom AQAP 4)
ISO 9003	Zahteve, ki se nanašajo na kontrolo kakovosti in končnega pregleda ter preizkušnje (ustrezajo standardom AQAP 9)
ISO 9004	Navodilo za organiziranje sistema kakovosti
ISO 8402	Terminologija in definicije

Tabela 1: Serija standardov ISO 9000 za zagotavljanje kakovosti  
(Vir: Weele, 1998, str. 228)

Po preučitvi vseh virov informacij vodja nabave v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju oblikuje kriterije za izbiro dobaviteljev. Završnik (2008) navaja, da so najpomembnejši naslednji:

- kakovost materiala (predvsem enakomerna kakovost),
- cena (ugodna nabavna cena, nizki enkratni stroški, ugodni posebni dogovori o rabatih),
- izpolnjevanje dobavnih rokov (kratki dobavni roki, lokacija),
- redne dobave dogovorjenih količin,
- dobavni in plačilni pogoji (majne, najmanjše količine naročanja, možnost dobave Just in Time, dolgi plačilni roki),
- proizvodne zmogljivosti,
- zaloge dobavitelja,
- fleksibilnost glede sprememb naročil,
- storitve izobraževanja (pred dobavo) in vzdrževanje (po dobavi),
- garancije (so ena izmed pomembnih storitvenih sestavin dobaviteljeve ponudbe in vključujejo tudi oskrbo z morebitnimi zamenjavami izdelkov, rezervnimi deli itd.),
- ugled dobavitelja,
- lokacija dobavitelja,
- izobraženost in izkušnje zaposlenih,
- finančna moč (solventnost, likvidnost),
- kulanca (hitro reševanje reklamacij),
- fleksibilnost glede mogočih sprememb naročenih količin,
- možnost recipročnih poslov,
- trajna poslovna povezava.

V številnih fazah procesa izbiranja se lahko vodju nabave pridružijo predstavniki ostalih pomembnih služb in oddelkov v podjetju (razvoja, proizvodnje, prodaje, financ, skladišča, investicij, itd.). Pridružijo se predvsem pri oblikovanju kriterijev izbire in podrobni študiji kvalificiranih kandidatov (ocena finančnih informacij in vodenje obiskov dobaviteljev). Vseeno pa je za temeljitost in natančnost procesa izbiranja dogovoren vodja nabave (Završnik, 2008, str. 46).

### **3.6.1 Ravni ocenjevanja**

Weele (1998, str. 318) trdi, da ocenjevanje dobaviteljev lahko poteka na štirih ločenih ravneh:

- *Raven izdelka.* Na tej ravni se osredotočimo na oblikovanje in izboljšanje kakovosti dobaviteljevega materiala. Vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki ju opravimo, pokažeta stopnjo kakovostne ustreznosti prevzetega materiala.
- *Procesna raven.* V tem primeru material ni predmet kontrole, ampak proizvodni proces, ki ga moramo natančno preučiti. Pri tem je najpomembnejše, da je kakovost materiala izjemno odvisna od dobaviteljevega proizvodnega procesa. Če to nadzorujemo z ustreznimi postopki, dosežemo, da material ustreza postavljenim standardom kakovosti in specifikacijam. Pri tem pristopu natančno preverjamo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem kontrole kakovosti.
- *Raven sistema zagotavljanja kakovosti.* Zagotavljanje kakovosti pomeni preverjanje oblikovanja postopkov za kontrolo kakovosti, njihovega razvijanja, vzdrževanja in izboljšanja. Povedano drugače, predmet kupčevega preverjanja niso samo postopki in navodila, temveč tudi dobaviteljeva organizacija kakovosti.
- *Raven podjetja.* To je najvišja raven preverjanja. Pri tem pristopu preiskovalci niso osredotočeni samo na preverjanje kakovosti, ampak upoštevajo tudi finančne vidike, želijo pa tudi ugotoviti usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Tako si skuša kupec ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

Ocenjevanje dobaviteljev je večinoma omejeno na prvi dve ravni.

### 3.6.2 Metode ocenjevanja

Metode ocenjevanja dobaviteljevega poslovanja se med podjetji razlikujejo, na splošno pa ločimo dve vrsti metod. Subjektivne metode uporabljajo podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem. Objektivne metode pa, kadar skušajo dobaviteljevo poslovanje ovrednotiti količinsko. Te metode so (Weele, 1998, str. 319; Vukovič, 2005, str. 97):

- *Preglednice.* Uporabljamo jih za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb, ki jih prejmemo od dobaviteljev. Najpomembnejša merila ocenjevanja so navedena vodoravno, ponudbe dobaviteljev pa navpično. Tako dobimo matriko s polji, v katera vnašamo podatke. Če dobavitelji predlagajo podobne ponudbe, si z uporabo te zelo enostavne, vendar pogosto izjemno poučne metode, olajšamo delo. Zato naj bi nabavni referenti uporabljali ustrezno razčlenjene zahteve za ponudbe, te namreč dobavitelje usmerjajo, kako naj sestavijo ponudbe.
- *Osebno ocenjevanje.* Uporabljamo ga za tiste dobavitelje, s katerimi tesno sodelujemo. Oddelki, ki imajo z njimi izkušnje (na primer kontrola kakovosti,



tehnična služba, proizvodnja, planiranje proizvodnje, nabava), jih "vrednotijo" po vnaprej potrjenem vprašalniku.

- *Razvrščanje dobavitelja.* Omejeno je le na količinske podatke. Nanaša se na vrednotenje cen, kakovosti in zanesljivosti dobave. Spremembe cen pri dobaviteljih primerjamo z gibanjem cen pri njihovih konkurentih. Kakovost merimo s stopnjo zavrnitve prevzema ali s številom ustavitve na proizvodni liniji zaradi napak materiala. Zanesljivost dobave vrednotimo s številom prepozne (ali prehitre) dobave.
- *Revizija dobaviteljev.* Ta metoda zahteva, da dobavitelje občasno obiščejo kupčevi strokovnjaki, ki skrbno preverijo njegov proizvodni proces in organizacijo kakovosti. Z dobavitelji preučijo ugotovljene pomanjkljivosti, se pogajajo o ukrepih za izboljšanje in njihovem izvajanju. Med naslednjim obiskom preverijo, kolikšen napredek je dobavitelj dosegel glede dogovorjenih nalog.
- *Dovoljeni stroški.* To je skrajni pristop, pri katerem ocenjujejo kupca s simulirano kalkulacijo na podlagi najnovejše tehnologije za tovrstno proizvodnjo. Pri tem ugotovijo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezni sestavni del, nato pa dobaviteljevo dejansko lastno ceno. Razlika med obema cenama je predmet razprave med kupcem in dobaviteljem, pri čemer izmenjujeta predloge, kako bi lahko dosegla raven dovoljenih stroškov. Razprava se pogosto konča z ugotovitvijo, da mora dobavitelj vlagati v proizvodno opremo, kupec pa je pripravljen skleniti dolgoročne nabavne pogodbe, s katerimi bo omogočil vračilo teh naložb.

Obravnanih metod ocenjevanja ne moremo uporabiti v vseh okoliščinah. Vedno moramo primerjati stroške in koristi. Zadnji dve metodi sta precej zahtevni, zato ju uporabljamo le za ocenjevanje "strateških" dobaviteljev in materialov. Pri izvajanju navedenih metod ocenjevanja dobaviteljev morajo sodelovati tehnična služba, proizvodnja, oddelek za kalkulacije, kontrolo kakovosti in nabavni oddelek.

Završnik (2004, str. 116) pa je predstavil naslednje modele in metode, njihovo zgradbo, prednosti in slabosti:

### **Subjektivna metoda**

Subjektivna metoda je zasnovana na vprašalnikih, ki jih spremljajo ustrezne numerične lestvice. Največkrat predstavljajo zgolj prvo stopnjo v procesu vrednotenja, lahko pa so tudi enostavna rešitev za manjša podjetja z manjšim številom dobaviteljev. Prednost te metode so enostavnost uporabe in osvojitve ter pridobivanje povratnih informacij s strani neomejenega števila dobaviteljev. Slabosti se kažejo predvsem v majhnem številu vrnjenih vprašalnikov s strani anketiranih.

### **Kategorična metoda**

Kategorična metoda spada med klasične metode ocenjevanja dobaviteljev. Temelji na izkušnjah in sposobnostih posameznega dobavitelja in je najmanj natančna

metoda ocenjevanja. Ocenjevanje dobavitelja temelji na podatkih iz preteklega sodelovanja z dobaviteljem. Stopnje se dodeljujejo dobavitelju po enostavnem sistemu: plus, minus in nevtralna stopnja. V skladu s tem pristopom se kot ključna merila v procesu vrednotenja upoštevajo stroški, kakovost, točnost dobave itd. Ta metoda je intuitivna, enostavna in ima zaradi tega omejeno uporabnost.

Prednost te metode je, da je razmeroma poceni, hkrati pa ne zahteva velikega števila podatkov. Po drugi strani izidi pogosto temeljijo na subjektivni presoji ocenjevalcev in to se lahko včasih sprevrže v rutinsko dejavnost brez kritičnosti.

### **Metoda uporabe ponderjev (uteži)**

Metoda se lahko izvaja na osnovi uporabe obrazca za vrednotenje dobavitelja ali uporabe indeks števil. Obrazec za vrednotenje dobaviteljev združuje uporabo kategorične metode in metode ponderjev. To je v praksi lahko zelo koristno. Uporaba indeksnih števil temelji na primerjavi med stanjem v obdobju, ki ga analiziramo, in baznim obdobjem, za katerega določimo vrednost 100. Ta metoda je uporabna, kadar primerjamo dobaviteljevo kakovost med dvema različnima letoma in kadar so naročila razporejena med dva ali več dobaviteljev in si želimo prikazati oziroma analizirati kakovost vsakega dobavitelja posebej s ciljem primerjave med različnimi dobavitelji.

### **Metoda razvrščanja**

Pri metodi razvrščanja gre za kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih meril. Najprej se izberejo merila za vrednotenje dobaviteljev, nato se določi ponder posameznega merila in s tem pomembnost posameznega merila glede na ostale. Dobavitelji se ocenjujejo glede na njihove sposobnosti doseganja zahtev, ki jih določajo posamezna merila. Dobavitelje razvrstimo tako, da za vsakega dobavitelja ponder posameznega merila pomnožimo z dobaviteljevo ocenjeno vrednostjo merila, pomnožene vrednosti za vsakega posameznega dobavitelja nato seštejemo v skupno vsoto. Skupna vsota je osnova za razvrstitev dobaviteljev in tako izberemo dobavitelja z najvišjo vrednostjo.

### **Matrična metoda**

V primerjavi z metodo razvrščanja matrična metoda zajame in upošteva več meril. Skupni ponder več meril pomnožimo s skupno vrednostjo te skupine meril vrednotenja za vsakega dobavitelja posebej.

### **Metoda točkovnega ocenjevanja**

Za metodo točkovnega ocenjevanja je značilno, da vključuje več meril, katerih relativna teža oziroma vrednost se numerično izrazi. Na osnovi podatkov lahko določimo sestavljen indeks zmožnosti in izdelamo primerjavo dobaviteljev. Kot najpomembnejša dejavnika upoštevamo kakovost in dobavo. Spremenljive in nespremenljive razvrstitve izhajajo iz sestavljenega razvrščanja, na primer 85 in več

je odlično, 84-70 je sprejemljivo in pod 69 je nesprejemljivo. Prednosti te metode so, da se ponder posameznega merila določi glede na lastnosti in potrebe posameznega podjetja, da lahko uporabimo večje število merila ocenjevanja in, da stopnja subjektivnosti ni velika.

### **Metoda stroškovnega razmerja**

Metoda stroškovnega razmera omogoča objektivno in racionalno presojo za ocenjevanje ključnih dobaviteljev. Ocenjevanje, ki temelji na stroškovni osnovi, kaže celotno stroškovno podobo poslovanja z dobavitelji. Odjemalec ima lahko s to metodo samo koristi:

- iskanje zahtevanih virov na osnovi upoštevanja celotnih stroškov,
- povečanje nadzora nad računovodstvom dobavitelja,
- izbira dobavitelja na osnovi računske oziroma konsistentne metode,
- definiranje vnaprej pričakovane dobaviteljeve učinkovitosti,
- posredovanje nabavnih prioritet dobavitelju (komuniciranje),
- ovrednotenje tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi viri,
- izboljšanje notranjega komuniciranja v smislu pretoka ključnih informacij v zvezi z dobavitelji,
- ustvarjanje osnov za krepitev odnosov z dobavitelji.

Metoda se nanaša na razmerje določenih stroškov nabavljanja glede na vrednost nabavnih postavk s strani dobaviteljev. Večje ko je razmerje stroškov glede na postavke, nižje v procesu razvrščanja so dobavitelji postavljeni.

### **3.6.3 Dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti**

Izvajanje celovite kontrole kakovosti zahteva precejšnje prilagajanje strukture, sistemov in modelov komuniciranja. To se nanaša tudi na nabavni oddelek, če ta želi uveljaviti posebno politiko zagotavljanja kakovosti dobavitelja. Najpomembnejše spremembe, ki jih mora izpeljati nabavni oddelek (Weele, 1998, str. 230):

- *Natančen opis nalog.* Prav gotovo ne moremo določiti splošne politike, če jasno in nedvoumno ne opredelimo nalog. Zato moramo natančno vedeti, kakšne koristi bomo imeli od zagotavljanja kakovosti dobavitelja, na primer glede:
  - največjega odstotka zavrnitev za material ali dobavitelja;
  - povprečnega roka, v katerem moramo obravnavati poročila o izmetu (o zavrnitvah za vsakega nabavnega referenta);
  - števila sklenjenih sporazumov o kakovosti;
  - števila certificiranih dobaviteljev itd.
- *Jasna izbira dobavitelja.* Ker naraščajo zahteve glede materiala, se povečuje tudi odgovornost pri proizvajalcu in posebej v nabavnem oddelku. Zato mora biti jasno, kdo v podjetju je pooblaščen za oblikovanje odnosov z dobavitelji, zlasti

pa mora biti jasno, kdo je odgovoren za končno izbiro dobaviteljev. Zaradi preprečevanja nesporazumov mora podjetje sporočiti svoje zahteve dobaviteljem prek vodstva.

- *Medfunkcijski pristop.* Odobritev tehničnih specifikacij, sestavljanje specifikacij za nabavno naročilo, poprejšnje vrednotenje in izbira dobaviteljev, ocenjevanje dobaviteljev itd. so naloge številnih oddelkov in strokovnjakov v podjetju. To pomeni, da nabavni referent ne more delovati sam, ampak mora biti predvsem usmerjen na pripravljalna dela, ki bodo omogočila jasno izbiro dobaviteljev, varovanje in izboljšanje kakovosti dokumentacije o dobaviteljih ter vzdrževanje dobrih odnosov z najpomembnejšimi dobavitelji. Hkrati mora nabavni referent zagotoviti ustrezno povezavo s tehničnim, razvojnim in proizvodnim oddelkom.
- *Najpomembnejša je kakovost.* Prevzeti obveznost za kakovost pomeni tudi prevzeti odgovornost zanjo. Če sprejme končno odločitev o izbiri dobaviteljev nabavni oddelek, mora ta oddelek odgovarjati za kakovost materiala, ki ga dobavijo ti dobavitelji. To pomeni, da odstotek zavrnitev, število dogovorov o kakovosti itd. postanejo del letnega ocenjevanja vsakega nabavnega referenta.
- *Ugotavljati pomeni vedeti.* Bistveno je, da dobijo dobavitelji povratne informacije o svojem poslovanju. Te so lahko v obliki poročila o ugotovitvah kontrole, koristne pa so tudi v obliki odstotka zavrnitev, prepozne ali prehitre dobave, administrativnih napak itd., kar je povezano s primernim poslovnim komuniciranjem, ki naj bo, če je le mogoče, računalniško podprto. Priprava navedenih podatkov ni vedno preprosta, saj se temeljne informacije pogosto hranijo v različnih sistemih in na različnih oddelkih v podjetju.

Kontrola kakovosti v podjetjih je pogosto proces poskusov in pomot s številnimi vzponi in padci. Podobno se dogaja pri uvajanju politike do dobaviteljev, ki temelji na načelih kakovosti. Problemi, ki se nanašajo na te vidike, so hkrati tudi namig na probleme, zaradi katerih so dobavitelji dejansko ali po izkušnjah bistveni člen v poslovni verigi.

## 4 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV V PODJETJU X IN PODJETJU Y

Kupec želi ugotoviti, ali je dobavitelj zadostno opremljen za dolgoročno izpolnitev zahtev in potreb podjetja (dobre oziroma slabe strani dobavitelja, zagotovitev nepretrgane dobave). Sistematično zbiranje podatkov o dobaviteljevem poslovanju omogoča kupcu zmanjšanje števila zavrnitvev prevzema, skrajšanje celotnega dobavnega časa in znižanje stroškov (Vukovič, 2005, str. 96).

Namen ocenjevanja dobaviteljev v podjetju je ta, da se ugotovi njihova ustreznost oziroma neustreznost. Vsak postopek ocenjevanja naj bi omogočal podrobnejšo in objektivnejšo predstavo o dobaviteljih, olajšal bi tudi odločanje o izbiri dobaviteljev, odločanje za širjenje sodelovanja z dobavitelji, omogočal, da se na osnovi objektivnih ocen učinkoviteje izvajajo korektivni in preventivni ukrepi. Ocenjevanje dobaviteljev je v Podjetju X in Podjetju Y osnova za izpolnitev kartoteke sposobnih dobaviteljev tako blaga kot tudi storitev.

Podjetje Y ocenjuje predvsem tiste dobavitelje, pri katerih hočejo ugotoviti njihovo sposobnost glede na tri osnovne faktorje pri njihovi izbiri: kakovost, cena in rok.

V Podjetju X pa ocenjujejo dobave in poslovanje preteklega leta, faktorji ocenjevanja pa so: kakovost, poslovnost in odnos do kupca.

### 4.1 KRITERIJ OCENJEVANJA

Podjetja imajo različne kriterije ocenjevanja. Podjetje X uporablja točkovanje:

- 3 → da
- 2–1 → delno
- 0 → ne

Podjetje Y pa ocenjuje dobavitelje z ocenami:

- 5 → zelo kvalitetno
- 4 → kvalitetno
- 3 → srednjo kvalitetno
- 2 → manj kvalitetno
- 1 → nekvalitetno

PARAMETER / KRITERIJ- OCENA	ZELO KVALITETNO / 5	KVALITETNO / 4	SREDNJE KVALITETNO / 3	MANJ KVALITETNO / 2	NEKVALITETNO / 1
<b>Sistem kakovosti</b>	ISO 9001 in ISO 14001	Imajo enega od sistemov, drugega v pridobivanju	ISO 9001 ali ISO 14001	Enega od sistemov kakovosti imajo v pridobivanju	Nimajo sistema kakovosti
<b>Cena</b>	Vedno pod našimi pričakovanji in lahko je dokazljiva s primerjalno analizo ponudb konkurenčnih dobaviteljev		Običajno z našimi pričakovanji, včasih jih preseže, težko dokazljiva s primerjalno analizo ponudb konkurenčnih dobaviteljev.		Cena vedno presega naša pričakovanja in ni dokazljiva s primerjalno analizo ponudb konkurenčnih dobaviteljev.
<b>Plačilni roki</b>	Nad 90 dni	90 dni	45 – 90 dni	Pod 45 dni	Zahteva avans
<b>Dobavni roki</b>	Dobava je popolnoma izvedena v skladu z našimi potrebami, zahtevami in pričakovanji	Dobava je večinoma izvedena v skladu z našimi potrebami, zahtevami in pričakovanji	Dobava je delno izvedena glede na naše zahteve, potrebe in pričakovanja	Dobava je izvedena 15 %, glede na naše zahteve, potrebe in pričakovanja	Ne ustrezajo, ker ne moremo pravočasno izvesti dobave.
<b>Prilagodljivost</b>	Dobavitelj se vedno prilagodi	Dobavitelj se v večini dobav prilagodi.	Dobavitelj se prilagodi v 50 % primerov.	Dobavitelj se redko prilagaja.	Dobavitelj se nikoli ne prilagaja
<b>Ustreznost porekla</b>	Material ima certifikat o poreklu in poreklo je ustrezno	Material ima certifikat o poreklu in poreklo je ustrezno	Material ima certifikat o poreklu, vendar poreklo pogojno ustreza	Material nima certifikata o poreklu, vendar poreklo pogojno ustreza	Material nima dokazljivega porekla
<b>Kvalifikacije</b>	Dobavitelj ima strokovno kvalificirano osebje	Dobavitelj ima večino strokovnega osebja kvalificiranega.	Osebje je delno strokovno kvalificirano	Dobavitelj večino strokovnega osebja nima kvalificiranega.	Dobavitelj nima strokovno kvalificiranega osebja
<b>Kakovost dobave</b>	Število reklamacij je glede na število dobav zanemarljivo (največ 2 reklamaciji od 100 dobav)	Število reklamacij je glede na število dobav majhno (največ 5 reklamacij od 100 dobav)	Število reklamacij je glede na število dobav srednje (največ 8 reklamacij od 100 dobav)	Reklamacije so pogoste in sicer 10 reklamacij od 100 dobav.	Reklamacije so zelo pogoste in sicer več kot 10 reklamacij od 100 dobav.
<b>Razpoložljivost</b>	Dobavitelj je vedno razpoložljiv	Dobavitelj je skoraj vedno razpoložljiv	Dobavitelj je delno razpoložljiv	Dobavitelj večinoma ni razpoložljiv	Dobavitelj sploh ni razpoložljiv

Tabela 2: Kriterij ocenjevanja dobaviteljev v Podjetju Y  
(Vir: Podjetje Y)

## 4.2 POSTOPEK OCENJEVANJA

Obe podjetji opravljata ocenjevanje enkrat letno. Vodja nabave v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju oblikuje kriterije za izbiro dobaviteljev.

Obe podjetji uporabljata vprašalnik oziroma obrazec za ocenjevanje dobaviteljev, ki pa zajema tri faktorje, in upoštevata trende pri izbiri sposobnega dobavitelja blaga oziroma storitev. Pri tej izbiri v Podjetju Y igra vlogo kakovost (30 %), cena (40 %) in rok (30 %). Vprašalnik oziroma obrazec podjetja lahko uporabljajo za vsa področja ali pa samo za tista, ki so za njih zanimiva pri določenem dobavitelju.

V Podjetju Y odgovorna oseba, to je vodja sektorja za nabavo in prodajo razdeli ocenjevalne liste po posameznih področjih (nabava, kooperacije, gradbišča). Ocenjujejo dobavitelje, ki so bili v preteklem letu med petnajstimi največjimi glede na vrednost prometa v njihovi družbi. Za korektnost izvedbe skrbi odgovorna oseba. Po opravljenem ocenjevanju odgovorna oseba zapiše rezultat ocenjevanja v ocenjevalni list za izbiro dobaviteljev. Ocenjevalni list razdelijo na vsa mesta uporabe. S tem je postopek ocenjevanja zaključen. Kriterij razvrščanja v Podjetju Y:

- **ustreza** → 4–5
- **pogojno ustreza** → 2,6–3,9
- **ne ustreza** → 0–2,5

Po končanem ocenjevanju podjetja obvestijo dobavitelje, s kakšno oceno oziroma v katero skupino so jih uvrstili. Sporočijo jim, na katerih področjih bi lahko izboljšali svoje poslovanje, na katerih področjih so se izkazali kot dober dobavitelj in poslovni partner. S tem poskušajo ohraniti oziroma izboljšati odnos ter skupno sodelovanje v bodoče.

Dobavitelj: <u>    <b>Dobavitelj A</b>    </u>						
tel: _____						
naslov: _____						
faks: _____						
kontaktne osebe: _____						
Opis dobavitelja: _____						
_____						
_____						
V razpredelnico vpišite ustreznost kriterijem						
kriterij	ustreza	5	pogojno ustreza	3	ne ustreza	1
KAKOVOST						
1. Sistem kakovosti						

a) Sistem kakovosti - Standard ISO 9001		5			
b) Sistem kakovosti - Standard ISO 14001		5			
2. Kakovost materiala/ storitve		5			
3. Reklamacije					
a) pogostost		5			
b) odzivnost		5			
KAKOVOST		5			
<b>SKUPAJ KAKOVOST 30%</b>		<b>1,5</b>			
PRODAJNA CENA					
1. Prodajna cena				3	
SKUPAJ PC		3			
<b>SKUPAJ PC 40%</b>		<b>1,2</b>			
ROKI					
1. Rok plačila				3	
2. Rok dobave / izvedbe		5			
SKUPAJ ROKI		4			
<b>SKUPAJ ROKI 30%</b>		<b>1,2</b>			
	<b>Skupaj</b>	<b>3,9</b>	<b>Skupaj</b>		<b>Skupaj</b>
Povprečna ocena: _____ Mnenje odgovorne osebe o sposobnosti dobavitelja <input type="checkbox"/> Ustreza (ocena 5 do 4) <input checked="" type="checkbox"/> <b>Poqojno ustreza (ocena 3.9 do 2.5)</b> <input type="checkbox"/> Ne ustreza (ocena manj kot 2.5 )		Omejitev za materiale:			
Datum: _____		Podpis: _____			

Tabela 3: Primer ocenjevanja Dobavitelja A v Podjetju Y  
(Vir: Podjetje Y)

Tabela 3 prikazuje izpolnjen obrazec ocenjevanja dobaviteljev, kot ga uporabljajo v Podjetju Y. Prikazano je ocenjevanje Dobavitelja A, ki je za podjetje zelo pomembno. Parameter, ki nima ocene, ni pomemben za oceno dobavitelja in se ne upošteva pri računanju povprečne ocene. Ocene splošnih parametrov so obvezne.



Podjetje Y je Dobavitelja A ocenilo z oceno 3,9 in ga tako razvrstilo v skupino pogojno ustreznih dobaviteljev. Podjetje Y dobavitelja o oceni obvesti in mu zaradi konkurenčnosti na trgu predlaga primernejše roke plačil in znižanje prodajnih cen.

Podjetje X ocenjuje vse dobavitelje. Ocenjevanje dobaviteljev, njihovih dobav in poslovanje opravljajo osebe za nabavo in tehnologi. Tehnologi izpolnijo kakovostni del vprašalnika oziroma obrazca, nabavni oddelek pa ostalo. Njihovi kriteriji ocenjevanja so kakovost, poslovnost in odnos do kupca. Področje kakovosti in poslovnosti ocenjujejo na podlagi treh kriterijev, odnos do kupca pa na podlagi enega kriterija. Za vsak kriterij je možno prejeti od nič do treh točk, skupno pa je mogoče doseči največ enaindvajset točk. Kriteriji razvrščanja v Podjetju X so:

**A** = 21–17 točk

**B** = 16–13 točk

**C** = pod 13 točk.

<b>DOBAVITELJ: Dobavitelj B</b>
ARTIKLI:
<b><i>KRITERIJ KAKOVOSTI:</i></b>
1./ Ali dobavitelj priloži zahtevano dokumentacijo (dokazila zdravstvene neoporečnosti, specifikacijo kakovosti izdelka, dokumente kakovosti ob dobavi, ....)
<b>3 2 1 0</b>
Opombe:
2./ So pretekle dobave ustrezne, stabilne, točne, odsotnost reklamacij? Ocena dobav z % neustr. dobav: 0%...3T, do 2%.. 2T, do 5%..1T, nad 5%...0T
<b>3 2 1 0</b>
Opombe:
3./ Ali ima dobavitelj uveden sistem kakovosti (ISO 9001 ali drugo oz. HACCP pri živilih in snoveh za stik z živili...?)
<b>3 2 1 0</b>
Opombe:
<b><i>KRITERIJ POSLOVNOSTI:</i></b>
4./ Ali je konkurenčen z ostalimi ponudniki? Ali so plačilni pogoji ugodni? Ali so cene konkurenčne?
<b>3 2 1 0</b>
Opombe:
5./ Ali je dobavitelj prilagodljiv pri rokih naročanja? Ali je dobavitelj prilagodljiv pri količinah naročanja? Ustreznost preteklih dobav glede rokov?
<b>3 2 1 0</b>
Opombe:
6./ Ali je dobavitelj pomemben iz drugih vidikov (kompenzacije, širše sodelovanje,.....)

<b>3 2 1 0</b>	
Opombe:	
<b>KRITERIJ ODNOSA:</b>	
7./ Ali sodeluje pri oblikovanju novega izdelka s svojim znanjem in izkušnjami? Ima ustrezen odnos pri reševanju reklamacij?	
<b>3 2 1 0</b>	
Opombe:	
<b>SKUPNA OCENA: 16</b>	<b>DOSEŽEN RANG:</b>
Opombe: kriteriji točk: <b>DA</b> – 3 točke; <b>Delno</b> – 2 oz. 1 točka; <b>NE</b> – 0 točk	
<i>Kriteriji razvrščanja</i> <b>A – 21–17 T dobavitelj ustreza</b> <b>B – 16–13 T možnosti za izboljšanje, nadgradnja sodelovanja, kakovosti, varnosti</b> <b>C – pod 13T dobavlja samo če ni drugega dobavitelja, išči nadomestnega</b>	

Tabela 4: Primer ocenjevanja Dobavitelja B, v Podjetju X  
(Vir: Podjetje X)

Kot je razvidno iz obrazca za ocenjevanje dobaviteljev (Tabela 4), kot ga uporablja Podjetje X, je bil Dobavitelj B ocenjen s šestnajstimi (16) točkami, kar ga razvršča v skupino B. Kupec o oceni obvesti dobavitelja in mu zaradi konkurenčnosti na trgu predlaga izboljšave na področjih, na katerih se v preteklem letu ni dobro oziroma odlično izkazal. V tem primeru kupec dobavitelju predlaga, naj v bodoče nadgradi poslovanje pri ažurnem in sprotnem dostavljanju dokumentacije o zdravstveni ustreznosti, poleg tega pa naj razmisli tudi o pridobitvi certifikata ISO 9001 ali drugega certifikata za sistem kakovosti.

## 5 ZAKLJUČEK

Na začetku diplomske naloge, v teoretičnem delu, sem predstavila vlogo nabave. Ugotovila sem, da nabava danes ni več samo dodaten oddelek v podjetju, ki zagotavlja nemoteno delovanje proizvodnje. S pomočjo strokovne literature sem prikazala pomembnost nabavne funkcije v podjetju in kako lahko prispeva k uspešnosti podjetja, k večjim prihrankom in dobičkom v podjetju. Za uspešno opravljeno delo je pomembna organizacija nabavne službe in zaposleni v nabavnem oddelku.

Cilji, ki so bili zastavljeni na začetku diplomske naloge, so uresničeni s pomočjo strokovne literature. V diplomski nalogi sem predstavila pomen in pomembnost nabave za podjetje. Predstavila sem ukrepe in pomen izbire in ocenjevanja dobaviteljev.

Ugotovila sem, da morajo za uspešnost podjetja v nabavni službi nenehno spremljati in raziskovati obstoječe dobavitelje s postopkom ocenjevanja, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo. Spremljati in ugotavljati morajo, ali se dobavitelji držijo pogodbenih dogovorov, spremljajo kakovost dobav in nenehno skušajo doseči boljše kakovost in izboljšati tehnologijo.

V praktičnem delu sem prikazala dva tipa ocenjevanja dobaviteljev. Podjetje X uporablja ABC analizo, Podjetje Y pa dobavitelje ocenjuje z ocenami od ena (1) do pet (5). Večje število točk oziroma višjo oceno kot jo prejme dobavitelj, bolj zanesljiv je. Dobavitelji, ki so bili razvrščeni v skupino A oziroma, ki so bili ocenjeni od štiri (4) do pet (5), so zelo pomembni za podjetje, tisti, ki so bili razvrščeni v skupino B oziroma so bili ocenjeni od 2,6 do 3,9, so za podjetje manj pomembni, a še vedno pomembni, dobavitelji iz skupine C oziroma dobavitelji, ki so bili ocenjeni z najnižjimi ocenami, pa so za podjetja najmanj pomembni. Ko se podjetje odloča, pri katerem dobavitelju bo naročilo material, imajo prednost tisti dobavitelji, ki so bili razvrščeni v skupino A oziroma tisti, ki so bili ocenjeni z oceno 4 ali 5. Podjetja ocenjujejo različne faktorje dobaviteljev. Ugotovila sem, da je pri ocenjevanju dobaviteljev v Podjetju X najpomembnejša kakovost, poslovnost in odnos do kupca, v Podjetju Y pa ocenjujejo dobavitelje glede na kakovost, ceno in rok.

Glede na to, da se uspešnost podjetja kaže tudi v dobri izbiri dobaviteljev, saj oni dobavljajo potreben material za podjetje, sem prepričana, da bi morale še več podjetij stremeti k temu, da nenehno izvajajo aktivnosti, s katerimi ugotavljajo uspešnost dobaviteljev. Podjetja dobavitelje tudi obvestijo o oceni oziroma v katero skupino so bili razvrščeni. S tem dobavitelji dobijo povratno informacijo in tako lahko izboljšajo svoje slabosti in s tem ohranijo svoje kupce. Mislim, da lahko z obojestranskim sodelovanjem oba izboljšata poslovanje in uspešnost, tako enega kot drugega.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Van Weele, A. (1998). *Nabavni management – analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, G. (2005). *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola (učbenik).
- Vukovič, G., Završnik, B. (2011). *Obvladovanje nabave*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Završnik B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

### Revije:

- Završnik B. (1996). *Načrtno zmanjšanje stroškov*. *Manager: revija za podjetne št.* 9, str. 54–57.

### Spletne strani:

- [http://www.eti.si/nabava/ocenjevanje\\_dobaviteljev.aspx](http://www.eti.si/nabava/ocenjevanje_dobaviteljev.aspx) dostopno 15. 2. 2013
- [http://164.8.132.54/LNP\\_Vaje/drugo.html](http://164.8.132.54/LNP_Vaje/drugo.html) dostopno 15. 2. 2013
- <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/dobavitelji/pogoji-sodelovanja/> dostopno 15. 2. 2013
- <http://dkum.uni-mb.si/lzpisGradiva.php?id=12129> dostopno 15. 2. 2013

## KAZALO SLIK

Slika 1: Razsežnosti nabavne funkcije.....	4
Slika 2: Proces nabavnega poslovanja.....	9
Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja .....	20

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Serija standardov ISO 9000 za zagotavljanje kakovosti.....	24
Tabela 2: Kriterij ocenjevanja dobaviteljev v Podjetju Y.....	32
Tabela 3: Primer ocenjevanja Dobavitelja A v Podjetju Y .....	34
Tabela 4: Primer ocenjevanja Dobavitelja B, v Podjetju X .....	36