

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

ANEJ ZANIER

KOPER, 2023

2023

DIPLOMSKA NALOGA

ANEJ ZANIER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

NABAVNI PROCES V PODJETJU PREHRAMBENE
INDUSTRIJE

Anej Zanier

Koper, 2023

Mentor: prof. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Diplomska naloga prikazuje nabavne strategije, operacije in funkcije znotraj izbranega podjetja, ki deluje v prehrabni industriji. Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del v ospredje postavlja teoretična izhodišča, vezana na nabavo, nabavne strategije, nabavne operacije in nabavne funkcije. Drugi del diplomske naloge pa predstavlja potek nabave v izbrani organizaciji ter ugotovitve na podlagi kvalitativne raziskave v nabavnem sektorju v analiziranem podjetju in v prodajnem sektorju pri njihovem dobavitelju. Sestavni del drugega dela diplomske naloge je tudi empirični del, ki je ključnega pomena. V empiričnem delu so prikazane težave, prednosti in slabosti, s katerimi se sooča izbrano podjetje na področju nabave, predlogi za izboljšave, proces izbiranja dobaviteljev, SWOT-analiza, Kraljičeva nabavna matrika ter priporočila za analizirano podjetje.

Ključne besede: Nabava, nabavne strategije, izbor dobavitelja, SWOT analiza, Kraljičeva nabavna matrika.

SUMMARY

The thesis is about purchasing strategies, operations and functions inside the chosen food company. The thesis is composed of a theoretical and empirical part. The first part focuses on the theoretical aspect of the purchasing strategies, purchasing operations and functions. The second part of thesis focuses on the purchasing strategies in our chosen company. Findings down from the qualitative analysis made in the purchasing sector of the company and the purchasing sector of their supplier are presented also in the second part of the thesis. In the second part of our thesis, the empirical part is shown, which is crucial for completing our diploma thesis. The empirical part shows the problems, strenghts and weaknesses faced by the chosen company of our thesis, suggestions and improvments , the process of selection suppliers, SWOT analysis, Kraljič purchasing matrix and also suggestions and reccomandations for the analysis company.

Keywords: Purchase, purchasing strategies, selection suppliers, SWOT analysis, Kraljič purchasing matrix.

UDK: 338,439 (043,2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4	Predpostavke in predvidene omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Nabava	4
2.1	Nabavni cilji	4
2.2	Nabavne funkcije	5
2.3	Strategije nabave	6
2.4	Proučevanje nabavnih trgov	7
2.5	Iskanje, analiziranje in izbiranje dobaviteljev	8
2.6	Komunikacija in tehnologija v nabavi	11
3	Predstavitev analiziranega podjetja	12
3.1	Proces nabave v analiziranem podjetju	12
4	Predstavitev izbranega dobavitelja	13
5	Empirični del	14
5.1	Opredelitev raziskave	14
5.2	Cilj kvalitativne raziskave	15
5.3	Analiza in ugotovitve raziskave	15
5.3.1	Nabavni proces v izbranem podjetju	15
5.3.2	Povezanost dobavitelja in izbranega podjetja	15
5.3.3	Izbor dobavitelja	16
5.3.4	Težave v izbranem podjetju	16
5.3.5	SWOT-analiza	17
5.3.6	Kraljičeva nabavna matrika	19
5.3.7	Predlogi izboljšav za podjetje	20
5.3.8	Predlogi in priporočila	21
6	Sklep	23
	Literatura	24
	Priloge	25

SLIKE

Slika 1: Nabavne funkcije	5
Slika 2: Izbor dobaviteljev	9

PREGLEDNICE

Preglednica 1: SWOT-analiza izbranega podjetja	17
Preglednica 2: Kraljičeva nabavna matrika.....	19

1 UVOD

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu so opredeljena teoretična izhodišča, vezana na nabavo, in sicer: nabavni cilji, strategije nabave, nabavni trgi, izbor dobaviteljev in komunikacija v nabavi. Drugi del diplomske naloge je osnovan na predstavitvi analiziranega podjetja in njihovega dobavitelja ter na empiričnem delu, ki vključuje izvedbo intervjujev, SWOT-analizo in Kraljičevo nabavno matriko.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Nabava je eden izmed bistvenih dejavnikov znotraj vsake organizacije. Nabavni postopki v organizacijah so razporejeni med različnimi področji nabavnega procesa (Završnik in Vukovič 2011, 10). Ključne sestavine nabave se nanašajo na prevoz, naročila, skladiščenje, načrtovanje, usvojitve blaga, predvidevanja, sklenitev pogodb in plačilo (Završnik 2008, 10). Za zgoraj navedene ključne sestavine nabavnega postopka je pomembno določanje časa in kraja za pravilno usklajevanje nabavnih sestavin in postopkov.

Nabavni postopek je bistveno povezan s cilji organizacije za pravočasno in kakovostno oskrbo (Grant, Trautirms in Yew 2017, 9). Najpomembnejši parametri, ki se nanašajo na nabavo, so surovine, material za oskrbovanje, osnovna, investicijska sredstva in storitve (Ivanov, Tsipoulaidis in Schonberger 2019, 7). Pomembna sestavina nabavnega procesa je tudi komuniciranje. V tem primeru so najpomembnejša pogajanja v nabavi. Pri postopku nabavnega procesa je pomembna komunikacija, ki je lahko verbalna ali neverbalna. Pri neverbalni komunikaciji se v glavnem nanašamo na obrazno mimiko, držo, osebno negovanost in rokovanje.

Dobavitelji so lahko lokalni, državni in mednarodni, mednje pa lahko uvrščamo tudi grosiste. Ključne operacije znotraj nabavnega postopka so: logistični procesi, transport in proizvodni procesi. Navedeni procesi pripomorejo k uspešnosti nabavnega postopka znotraj organizacije (Ivanov, Tsipoulaidis in Schonberger 2019, 15).

Temo diplomske naloge smo izbrali zato, ker nas zanimajo nabavni postopki in procesi znotraj podjetja, predvsem pa vprašanje, zakaj podjetje nabavlja izdelke točno določenih dobaviteljev. Na osnovi tega se v nalogi osredotočimo predvsem na analizo nabavnih kriterijev znotraj organizacije.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Za potrebe diplomske naloge izvedemo kvalitativno raziskavo z metodo intervjuja na primeru analiziranega podjetja, ki deluje v prehrabni industriji. Proučimo in raziščemo bistvene nabavne strategije in nabavne verige, ki so pomembne znotraj obravnavanega podjetja.

Presodimo, ali je uspešnost nabavnih postopkov znotraj izbranega podjetja za opravljanje naše diplomske naloge ključnega pomena za njegovo učinkovito poslovno delovanje. Proučimo nabavne strategije in nabavne naloge znotraj analiziranega podjetja, na osnovi pridobljenih informacij glede nabavnih strategij in nabavnih nalog pa analiziramo slabosti in prednosti, vezane na nabavni postopek in strategije znotraj analiziranega podjetja. Na osnovi rezultatov podamo predloge izboljšav za odpravo slabosti v nabavnem postopku obravnavanega podjetja, s katerimi bo to lahko izboljšalo proces nabave.

Cilj diplomske naloge je proučiti nabavne postopke in procese analiziranega podjetja na osnovi kvalitativne raziskave in izvedbe intervjujev z zaposlenimi v nabavnem sektorju podjetja. Pridobimo vpogled v razmišljanje zaposlenih o tem, kakšne nove nabavne strategije oziroma spremembe obstoječih bi podjetje moralo uvesti za uspešnejše poslovanje.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Velik del informacij za določanje predvidenih metod za doseganje ciljev diplomskega dela smo pridobili neposredno s študijo primera oziroma znotraj obravnavanega podjetja. Raziskave za doseganje zastavljenih ciljev znotraj diplomske naloge so zasnovane za analizirano podjetje in njihove dobavitelje.

Predvidena metoda za doseganje ciljev diplomske naloge je intervju različnih operativnih oseb znotraj nabavnega sektorja analiziranega podjetja. Glede na metode oziroma pridobljene informacije s pomočjo opravljenih intervjujev operativnih oseb nabavnega sektorja v obravnavanem podjetju ugotovimo, kje zaposleni vidijo slabosti in možnosti za izboljšave oziroma kako bi izboljšali nabavne strategije znotraj analiziranega podjetja. Pomembnost raziskave oziroma opravljenih intervjujev je tudi v ugotovitvah o izboru dobaviteljev prehrambnih izdelkov.

Intervjuji so potekali aprila, maja, junija in julija 2023: prvi intervju je potekal 19. aprila (oseba A), drugi intervju je potekal 18. maja (oseba B) in tretji intervju je potekal 9. junija (oseba C). Intervjuji z zaposlenimi pri izbranem dobavitelju od analiziranega podjetja pa so potekali, kot sledi: prvi intervju je potekal 12. julija (oseba 1), drugi intervju pa potekal 13. julija (oseba 2).

Pri iskanju informacij od dobaviteljev izbranega podjetja smo se osredotočili na intervjuvanje operativnih oseb v prodajnem sektorju. Na takšen način smo pridobili veliko informacij od analiziranega podjetja, kot tudi od njihovih dobaviteljev. Na osnovi analize intervjujev smo pridobili vpogled v težave in morebitne rešitve nabavnega procesa, to pa nam bo omogočilo oblikovanje predlogov in priporočil za izboljšave.

1.4 Predpostavke in predvidene omejitve pri obravnavanju problema

Glavne predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema so:

- Intervjuvanci iz obravnavanega podjetja bodo na zastavljena vprašanja v intervjuju odgovarjali verodostojno.
- Intervjuvanci, zaposleni pri dobaviteljih podjetja X, bodo na zastavljena vprašanja v intervjuju odgovarjali verodostojno.
- Zaradi tajnosti podatkov bomo operativne osebe v analiziranem podjetju, ki bodo odgovarjale na zastavljena vprašanja, poimenovali na naslednji način: oseba A, oseba B in oseba C.
- Zaradi tajnosti podatkov bomo operativne osebe pri dobaviteljih izbranega podjetja, ki bodo odgovarjale na zastavljena vprašanja, poimenovali na naslednji način: oseba 1 in oseba 2

Vprašanja so odprtega tipa. Intervju za obravnavano podjetje je sestavljen iz šestih vprašanj, intervju za dobavitelje obravnavanega podjetja pa iz štirih vprašanj.

2 NABAVA

Nabava je ena izmed bistvenih sestavin v vsakem podjetju. Nabava se je skozi zgodovino zelo spreminjala. Sprememba nabave skozi čas je prikazana kot prehod z uradniških nalog na potrošniške sektorje, ki prikazujejo pomembno težo, vezano na nabavni management (Završnik 2008, 10).

Vukovič predstavlja razvoj nabave skozi štiri pomembne, ključne stopnje. Prva stopnja prikazuje, da je poudarek osredotočen na količino surovin, druga stopnja pa je usmerjena na kakovost omenjenih surovin. Tretja stopnja postavlja v ospredje določena razmerja z dobavitelji, četrta oziroma končna stopnja pa v ospredje postavlja izpolnjevanje zelenih ciljev (Vukovič 2005, 6).

Nabava je prikazana kot skupek operativnih postopkov znotraj organizacije, ki skupno delujejo in so usklajeni za pridobitev nabavnega materiala in pretvorbo tega v zaključen proizvod. Nabava je predstavljena kot skupna povezava med pomembnimi materialnimi, denarnimi in informacijskimi elementi (Ivanov, Tsipoulanidis in Schonberger 2019, 7).

2.1 Nabavni cilji

Nabavni cilji se osredotočajo oziroma morajo biti povezani z notranjimi organizacijskimi cilji. Završnik (2008, 16) predstavlja naslednje glavne točke za doseganje nabavnih ciljev:

- ustreznost kakovosti: vzdrževanje nabavnih dobrin ob določenih datumih;
- smiselno nakupovanje: nanaša se na stalno iskanje boljših surovin. To sproži učinek pridobivanja boljše kakovosti in bolj ugodne vrednosti surovin;
- skupna medsebojna izpolnitev pomembnih dejavnikov, ki sta kakovost in cena;
- vzdrževanje dobrih medsebojnih stikov z dobavitelji: nanaša se na reševanje katerihkoli konfliktov in iskanje skupnega dogovora glede oblikovanja cen;
- oblikovanje rezervnih delov, virov nabave;
- pomembno nadzorovanje nad spremembami na različnih nabavnih tržiščih;
- ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov znotraj delovne organizacije;
- pomembnost zaposlenih znotraj nabavnega sektorja, ki jih je treba ustrezno vzpodbujati;
- pomembni dejavniki za doseganje zastavljenih ciljev znotraj organizacije so usmerjeni tudi na zaposlene znotraj nabavnega sektorja, ki lahko pridobijo različne premije;
- za zaposlene v nabavnem sektorju sta pomembna tudi usposabljanje in individualno napredovanje na delovnem mestu.

2.2 Nabavne funkcije

Vukovič in Završnik (2011, 18) predstavljata nabavno funkcijo, ki je lahko razvojna, proizvodna, prodajna in finančna. Druge pomembne funkcije znotraj procesa nabave so vezane na transport, skladiščenje, nadzorovanje kakovosti in vzdrževanje.



Slika 1: Nabavne funkcije

Vir: Završnik in Vukovič 2011, 18.

Završnik in Vukovič (2011, 19–20) opisujeta nabavne funkcije na način, kot je prikazano na sliki 1:

- Razvojna nabavna funkcija: osredotočena je na določeno povezavo med razvojem in nabavo, vezano na različne nabavne izdelke in materiale. Usmerjena je na razvijanje novih proizvodov in nadgrajevanje obstoječih.
- Proizvodna nabavna funkcija: osredotočena je na proučevanje novih nabavnih tržišč, načrtovanje nabavnega procesa v organizaciji in nadzorovanje uresničevanja nabavnih smotrov. Pomemben dejavnik proizvodne nabavne funkcije je dobavno obdobje. Ključne sestavine dobavnega obdobja so predstavljene kot datum – čas dobave, čas za pogovore in posredovanje ter izdelovalni cikel za dobavitelja.
- Prodajna nabavna funkcija: usmerjena je v analizo prodajnega in nabavnega tržišča ter v programiranje nabave in prodaje. Nabava in prodaja sta tesno povezani. Navedena povezava med nabavo in prodajo je osredotočena na informiranje drugih oddelkov v organizaciji (prodajni sektor) o potencialnih novih tendencah na nabavnem trgu s strani nabavnega sektorja.
- Finančna nabavna funkcija: pomembnost finančne nabavne funkcije je vezana na finančne in ekonomske vire ter na nadzor finančne in gospodarske učinkovitosti nabavne funkcije.

Nabavni proces se osredotoča predvsem na nadzor določenih zahtev, potreb po najnižji možni ceni od verodostojnih informacij, virov. Ključne nabavne funkcije znotraj organizacije so usmerjene h komercialnim nalogam in procesom poslovnega naročanja. Nabavna funkcija procesa poslovnega naročanja je usmerjena v prevzem blaga, surovin in materiala od končnih dobaviteljev, ki so lahko domači ali tuji ponudniki (Ivanov, Tsipoulanidis in Schonberger 2019, 114).

2.3 Strategije nabave

Med nabavne strategije uvrščamo strategijo, vezano na novosti, inovacije, strategijo, vezano na učinkovitost, na kakovost, in strategijo, vezano na storitve. Inovacijska strategija se osredotoča na nove značilnosti oziroma inovacije proizvoda in storitev. Pri strategiji učinkovitosti je glavni dejavnik cena. Cena pri omenjeni strategiji je tudi prikazana kot najpomembnejša konkurenčna prednost. Kakovostna strategija temelji na odličnih značilnostih proizvoda. Pri tej strategiji je značilno, da bodo pri proizvodni stroški znatno višji, kajti v ospredje se postavlja kakovost proizvoda. Storitvena strategija v ospredje postavlja stranke, kupce. Pri tej strategiji so pomembne preference kupca, ki predstavljajo ključen dejavnik za poslovne odločitve znotraj organizacije, podjetja (Ivanov, Tsipoulanidis in Schonberger 2019, 86).

Nabavne strategije so prikazane kot različna načela, ki nadzorujejo potek nabavnih ciljev, smotrov v podjetju oziroma organizaciji v dogovorjenem, predpisanem časovnem obdobju. Nabavne strategije so v ključni povezavi s proizvodnjo v podjetju. Ključne nabavne strategije, ki potekajo znotraj nabavnega oddelka v organizaciji, se navezujejo na tveganje (odločitve), različna navodila, ki jih dajejo managerji, ter delovno, poslovno okolje (Završnik in Vukovič 2011, 21).

Pomembna nabavna strategija je strategija, vezana na nabavni čas. Ta zajema takojšnjo nabavo, tekočo nabavo, vnaprejšnjo nabavo in špekulativno nabavo. Pri strategiji takojšnje nabave je značilna uporaba različnih nabavnih cen v različni nabavnih obdobjih. Pri tej strategiji se zaradi takojšnje nabave povečajo nabavni stroški, pojavijo pa se lahko tudi težave, vezane na dostavo materiala. Pri strategiji tekoče nabave je značilno, da nabavljamo material, proizvode, ki jih potrebujemo le v danem trenutku. Pri strategiji vnaprejšnje nabave je značilno, da nabavimo izdelke, material vnaprej in ga pustimo na zalogi. Pri omenjeni strategiji so prisotni visoki stroški zalog. Za strategijo špekulativne nabave je značilno, da opravimo določene strateške naložbe v določene nizkocenovne proizvode, od katerih pričakujemo, da se bo njihova cena s časom oziroma v prihodnosti znatno povišala. Ključnega pomena za omenjeno nabavno časovno strategijo so spremembe na nabavnem tržišču (Završnik 2008, 30).

Poleg nabavne strategije, vezane na nabavni čas, je ključnega pomena tudi nabavna strategija, vezana na življenjsko dobo – cikel proizvoda. Ta nabavna strategija vključuje pet pomembnih stopenj, in sicer stopnje razvoja, uvajanja, rasti, zrelosti in padanja. Pri stopnji razvoja je nabava

ključnega pomena, kajti na omenjeni stopnji je pomembna dobra izbira dobaviteljev, ki nam lahko zagotovijo dobro kakovost proizvodov. Na stopnji uvajanja se podjetje vključi na nabavni trg in si želi pridobiti čim boljše nabavne proizvode po kakovosti. Na stopnji rasti je nabava ključnega pomena, kajti podjetje mora ohranjati nabavno kakovost proizvodov. Na stopnji zrelosti je nabava osredotočena, da minimizira stroške. Na stopnji padanja je značilno, da mora nabavni sektor v podjetju reducirati nabavo proizvodov, razprodati proizvode, ki jih ima na zalogi, in se mora organizirati za prihodnji nabavni cikel proizvodov (Završnik 2008, 31).

Pomembne tri nabavne strategije ki pomagajo podjetju oziroma organizaciji za doseganje konkurenčne uspešnosti, so: prednostna strategija nizkih stroškov, diferenciacija in prednostno usmerjena strategija. Prednostna strategija nizkih stroškov se v glavnem nanaša na zmanjševanju cene zaključnega proizvoda. Takšna strategija v organizaciji prikazuje, da je organizacija, podjetje usmerjeno k ekonomskim finančnim ciljem. Pri omenjeni strategiji je pomemben dejavnik tudi kakovost, ključnega pomena pa je zmanjševanje stroškov. Strategija diferenciacije postavlja v ospredje edinstvene oziroma unikatne proizvode. Edinstvenost proizvoda se izraža v njegovih značilnostih, pa tudi po znamki. Pomembna dejavnika, ki tudi vplivata na navedeno nabavno strategijo, sta kakovost in tehnologija proizvoda. Prednostno usmerjena nabavna strategija se nanaša na točno določeno vrsto strank. Takšna strategija je najbolj prisotna v industrijskem in prevozniskem oddelku. Za zgoraj navedeno nabavno strategijo je značilno tudi to, da mora ugotoviti vse podrobnosti o strankah, ki jih želi podjetje pridobiti (Weele 1998, 171 in 172).

2.4 Proučevanje nabavnih trgov

S proučevanjem in analiziranjem nabavnih trgov lahko ugotovimo, katere pomembne značilnosti so prisotne na omenjenem nabavne tržišču. Analiziranje nabavnega trga je prikazano kot pridobivanje različnih pomembnih informacij, ki lahko pomagajo podjetju, točneje nabavnemu oddelku, za sprejemanje pomembnih odločitev glede nabave različnih proizvodov in storitev. S proučevanjem nabavnega tržišča lahko ugotovimo, kdo so naše potencialne stranke, dobavitelji ter kako delujejo naši tekmeci na nabavnem tržišču. Pri proučevanju nabavnega trga je pomembno tudi nadzorovanje nabavnega trga. Ključna točka pri nadzorovanju nabavnega tržišča je spremljanje oziroma fleksibilnost cen proizvodov, materiala v določenem časovnem obdobju. Poleg opazovanja je pomembna tudi tržna ocena nabavnih trgov v prihodnosti. Pomembna je, ker prikazuje, kako se giblje trg. Poleg navedenega omenjena metoda deluje kot opozorilo za določanje različnih ključnih informacij, vezanih za nabavo v prihodnosti. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na analiziranje nabavnega trga, so tudi stranke, proizvodi in storitve ter nabavne metode. Pri proučevanju nabavnih trgov so prisotni tudi različni bistveni nabavni koraki, in sicer: izbor smotrov proučevanja, izbor postopkov proučevanja, organiziranje pridobljenih informacij in rezultatov, predstavitev pridobljenih rezultatov in poročilo končnih pridobljenih informacij ter rezultatov. Poleg zgoraj navedenega

imamo tudi dve pomembni analizi za proučevanje nabavnega trga, ki sta intervju in anketa (Završnik 2004, 12–44).

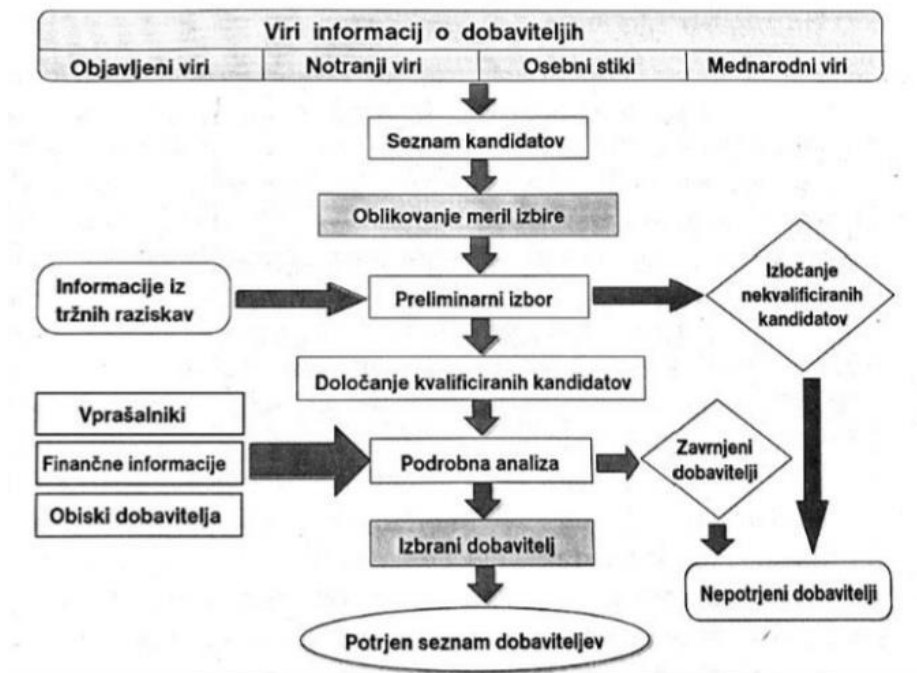
V naslednjem poglavju predstavimo proces iskanja, analiziranja in izbiranja dobaviteljev.

2.5 Iskanje, analiziranje in izbiranje dobaviteljev

Pravilen, točen izbor zaželenega dobavitelja predstavlja bistvo znotraj nabavnega procesa v organizaciji. Pravi oziroma dober dobavitelj naj bi namreč bil tisti, ki dobavlja surovine, material, proizvode in podobno v določenem, dogovorjen časovnem obdobju. Poleg zgoraj navedenega je dober dobavitelj tudi tisti, ki jamči kakovost dobavljenega materiala in surovin nabavnemu podjetju. Pravilna odločitev za dobrega dobavitelja je zaznamovana z naslednjimi kriteriji: ceno, kakovostjo, tehnološkimi značilnostmi materiala, ki ga ponuja dobavitelj, zmanjšanjem stroškov znotraj nabavne organizacije, denarno zmogljivostjo dobavitelja, skladišči dobavitelja in njegovim ugledom na trgu: V nabavnem podjetju se lahko odločijo tudi za zamenjavo dobavitelja. To se lahko zgodi, če dobavitelj ne upošteva določenih dobavnih rokov, se kakovost materiala znatno poslabša in zvišajo cene (Završnik 2004, 53–68).

Završnik (2004, 55) navaja, da proces izbiranja in ocenjevanja pravega dobavitelja poteka po naslednjih metodah, ki so prikazane na sliki 2:

- Odgovorna oseba v nabavnem sektorju v organizaciji mora preveriti vse potrebne informacije za izbor dobavitelja.
- Ko odgovorna oseba v nabavnem sektorju to opravi, se z drugimi pooblaščenimi osebami, ki delujejo v drugih sektorjih znotraj organizacije, odloči za pravilne kriterije za izbor dobavitelja.
- Naslednja stopnja je predstavljena kot izločitev dobaviteljev, ki ne ustrezajo določenim kriterijem, ki so jih dogovorili vodja nabave in druge pooblaščene osebe v organizaciji.
- Sledita podrobna ocenitev in kontroliranje dobaviteljev, ki so ustrezali dogovorjenim metodam znotraj organizacije.
- Odgovorna oseba v nabavi ponovno pregleda pridobljene informacije o dobavitelju.
- Končna stopnja prikazuje končen izbor pravega dobavitelja znotraj organizacije.



Slika 2: Izbor dobaviteljev

Vir: Završnik 2004, 57.

Pri iskanju pravega dobavitelja je treba upoštevati naslednja načela (Završnik in Vukovič 2011, 21–33):

- Storiti ali nakupovati: omenjeno načelo vsebuje pomembne dejavnike, ki znatno vplivajo na pravo odločitev za iskanje pravega dobavitelja. Ti dejavniki so: zmogljivost, stroški, nadzor, elastičnost in datum. Pri omenjenem načelu poznamo tudi različne oblike stroškov. Stroški, vezani na stopnjo »storiti«, so v glavnem predpostavljeni kot stroški nabave, skladiščenja in dostave materiala. Poleg tega imamo tudi stroške, vezane na stopnjo »nakupovanja«, ki so predvsem usmerjeni v transportne stroške. K omenjenemu načelu uvrščamo tudi dva pomembna kriterija, vezana na nakupovanje in na proizvodnjanje. Kriteriji za nakupovanje so: nakupovanje je cenovno ugodnejše od lastne proizvodnje, povečanje zmogljivosti in večje breme ima dobavitelj. Kriteriji za proizvodnjanje pa so: ni prisotnih dobaviteljev, proizvodnjanje je cenovno ugodnejše od nakupovanja in izkoriščanje delovnih lokacij na čim boljši način.
- Nakupovati ali najeti: omenjeno načelo je osredotočeno na najemno pogodbo, kjer ena stranka igra vlogo najemodajalca, druga pa vlogo najemnejmalca. Podjetja uporabljajo to načelo za najemanje različnih materialov, ki jih potrebujejo v različnih delovnih sektorjih. Pri omenjenem načelu so prisotne določene slabosti in koristi za podjetje. Največja slabost je vezana na najemnino. V primeru previsoke najemnine bo ta negativno vplivala na delovanje podjetja. Druga slabost je, da najem ni prikazan kot pomembna uglednost ali veljavnost. Koristi pri navedenem načelu so: zmanjšanje tveganja pri velikem vlaganju denarja, davčna ugodnost in vemo, kakšni bodo stroški v prihodnosti, saj so že predpisani v najemni pogodbi.

- Količina dobaviteljev: pri omenjenem načelu je značilno, da lahko nabavljamo in nakupujemo material, surovine od določenega dobavitelja ali pa od več dobaviteljev. Poleg tega je pomembno postaviti v ospredje, da poznamo različne vrste dobaviteljev, in sicer: domače dobavitelje in mednarodne dobavitelje. Za domače dobavitelje je značilno, da lahko dobavljajo majhno število proizvodov po ugodnejši ceni kot državni in mednarodni dobavitelji. Za domače dobavitelje je značilno tudi, da so prevozni stroški znatno nižji kot pri drugih dobaviteljih. Za državne dobavitelje je za razliko od domačih dobaviteljev značilno, da imajo na razpolago večja skladišča in večje denarne zmogljivosti. Za državne dobavitelje ključna tudi prisotnost na velikih trgih. Za mednarodne dobavitelje je značilno, da so prisotni na največjih trgih. Podjetja v glavnem kupujejo in nabavljajo material, surovine od mednarodnih dobaviteljev zaradi kakovosti, časovnega obdobja in tehnološkega napredka.

Vukovič (2005, 96–98) pravi, da obstajajo štiri možne oblike ocenjevanja za primerno analizo dobavitelja, ki so vezane na končni proizvod, postopke, vezane na proizvodnjo, ki jih uporablja dobavitelj, ter na kakovosti dobavnega podjetja. Za končni proizvod je značilna nadgradnja dobavnih surovin in materialov. Za proizvodne postopke, ki jih uporablja dobavitelj, pa je značilno, da postavlja v ospredje nadzor materialov, opreme in surovin, ki jih ima na voljo. Za kakovost je značilno strogo nadzorovanje kakovosti proizvodov, ki jih dobavlja podjetje. Raven dobavnega podjetja prikazuje to, da se ne nadzira le kakovosti materialov, proizvodov, surovin in storitev, ki jih ponuja nabavno podjetje, temveč tudi finančno stanje dobavnega podjetja. Poznamo različne vrste in načine ocenjevanja glede na zgoraj navedene dejavnike, povezane z dobaviteljem. Načini ocenjevanja so lahko predstavljeni kot razne tabele in diagrami. Poleg diagramov in tabel poznamo še individualno ocenjevanje, ki se opravi osebno glede na pridobljene podatke od dobavitelja. V ospredju je tudi finančno analiziranje, ki ocenjuje pretekle finančne podatke dobavitelja. Najbolj pogosta oblika finančnega analiziranja je osredotočena na analizo bilance stanja preteklih časovnih obdobj.

Obstajajo tudi različni drugi načini analiziranja dobaviteljev: pomembnost procesov znotraj dobavnega podjetja, razmerja z zaposlenimi v dobavnem podjetju, različni viri in materiali, ki jih ima dobavno podjetje na zalogi, povpraševanje, ki je prisotno v dobavnem podjetju, in različne analize, vezane na tehnologijo v dobavnem podjetju (Završnik 2004, 92).

Izbor oziroma iskanje dobaviteljev je opredeljen tudi s strani organizacije v obliki selekcije najboljšega možnega dobavitelja. Izbor pravega dobavitelja spada med najpomembnejše naloge znotraj nabavnega procesa. V procesu izbora dobavitelja v organizaciji ima pomembno vlogo nabavni sektor, ki pripravi ključna merila za ocenitev najboljšega dobavitelja. Kriteriji za ocenitev dobavitelja so: stroški nabavnih proizvodov, kakovost nabavnih proizvodov, pravočasna dostava nabavnih proizvodov, uglednost izbranega dobavitelja na tržišču, različne reference ostalih strank, vezane na ocenjenega dobavitelja, in skupen seštevek zbranih točk ocenjenega dobavitelja (Ivanov, Tsipoulanis in Schonberger 2019, 130 in 131).

2.6 Komunikacija in tehnologija v nabavi

Pomemben dejavnik nabave je poslovna komunikacija. Značilno je, da komunikacija v nabavnem sektorju poteka predvsem v pisni in telefonski obliki. Komunikacija v nabavnem sektorju je usmerjena k strankam, dobaviteljem, prevoznikom, zaposlenim in morebitnim novim strankam (Zupančič 2008, 36 in 37).

Ključni dejavniki, povezani s telefonsko komunikacijo, so: hiter sprejem klica, bonton, eleganten pozdrav in kratek osebni opis ter učinkovito soočanje s telefonskimi interferencami. Poleg tega poznamo pomembne dejavnike pri pisni komunikaciji: e-pošta, bonton, struktura pisma, jezik in pravilna uporaba slovnice (Zupančič 2008, 36–46).

Pomemben dejavnik, ki vpliva na komunikacijo v nabavnem procesu znotraj organizacije, je tehnologija, ki omogoča boljšo, hitrejšo in dostopnejšo komunikacijo. Komunikacija v nabavnem procesu mora potekati med dobavitelji, strankami in osrednjim podjetjem. Dejavnik dobre komunikacije je ključnega pomena za uspešno delovanje katerekoli procesa znotraj katerekoli organizacije. Tehnologija v sklopu komunikacije se je v zadnjem desetletju z različnimi novimi izumi znatno poboljšala. Navedene izboljšave z različnimi tehnološkimi napredki v komunikacijskem procesu so prispevale veliko prednosti v nabavnem in dobavnem procesu znotraj vseh organizacij. Te prednosti so hitrejši razvoj za organizacijo in daljše dobavne in nabavne verige zaradi njihovih lastnosti sledenja materiala v skladiščih in proizvodnji (Grant, Trautirms in Yew 2017, 14).

Pomemben razvoj v prevoznem oziroma tovornem prometu je omogočila tehnološka mobilna komunikacija. Dober primer je v cestnem transportu, kjer se lahko usmerja dobavitelja, lastne prevoznike ali pa prevozno podjetje, da se izogne morebitnim zastojem. Na naveden način lahko dobavitelj, kot tudi prevozno podjetje prihrani čas, pot, povečajo se lahko tudi povratni prevozi in zmanjša poraba goriva. Večja podjetja v glavnem uporabljajo omenjene oblike tehnološke komunikacije, medtem ko manjše organizacije ne uporabljajo veliko omenjenih komunikacijskih sistemov, kajti velikokrat raje najamejo prevozno podjetje oziroma prevoznika (Grant, Trautirms in Yew 2017, 83).

Pomemben dejavnik, ki ga je prinesel tehnološki razvoj v komunikaciji v nabavnem procesu, je vezan na skladiščenje. Dandanes se shranjujejo elektronski podatki, medtem ko so se prvotno omenjeni podatki shranjevali v arhive. Dandanes imamo elektronske dokumente. Skladišča elektronskih podatkov so podatkovni centri. Omenjeni podatki se prehajajo v podatkovne centre s pomočjo komunikacijske tehnologije (Grant, Trautirms in Yew 2017, 113).

3 PREDSTAVITEV ANALIZIRANEGA PODJETJA

Analizirano podjetje uvrščamo med srednje velika podjetja. Analizirano podjetje v naši diplomski nalogi ima sedež na Gorenjskem v okolici mesta Kranj. Deluje na področju prehrane oziroma s prehrabnimi izdelki. V največji meri prodaja in nabavlja meso in ribe. Ponuja prehrabne proizvode, ki imajo ugodno ceno v povezavi z dobro kakovostjo, z vsega sveta, pa tudi slovenske proizvode. Za analizirano podjetje je značilno, da spada med največje distributerje sveže in zamrznjene hrane na slovenskem trgu. Za izbrano podjetje je značilno, da ima dve skladišči, in sicer v okolici Kranja in Kozine. Analizirano podjetje razpolaga tudi z lastnimi transportnimi vozili. Trguje po celotnem evropskem tržišču. Na evropskem trgu je prisotno z različnimi prehrabnimi izdelki: puranje meso, piščančje meso, rdeče meso, ribe, lignji, raki, morski sadeži, različni siri in različni drugi mlečni izdelki. Poleg tega je za izbrano podjetje pomembno tudi to, da je prisotno na različnih trgih s predpripravljenimi prehrabnimi izdelki. Poslovanje v analiziranem podjetju poteka tudi prek spleta. Imajo spletno trgovino s prehrabnimi izdelki (sveži, zamrznjeni, predpripravljeni in panirani).

Ker obravnavano podjetje spada med največje distributerje na slovenskem trgu, ima določeno prepoznavnost na celotnem slovenskem tržišču. Obravnavanemu podjetju je pomembno, da je okolju prijazno, kar zagotavlja tudi z zmanjšanjem nepotrebnih prevozov.

3.1 Proces nabave v analiziranem podjetju

Nabavni proces v obravnavanem podjetju je osnovan na nabavi prehrabnih proizvodov. Nabavni proces v podjetju, ki ga analiziramo, je osredotočen na nabavo cenovno dostopnejših prehrabnih proizvodov za končne kupce. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov nabavnega procesa v analiziranem podjetju je osnovan na kakovosti prehrabnega materiala in surovin. Za zagotavljanje odlične kakovosti prehrabnih proizvodov podjetje nabavlja proizvode na tujih trgih, kot tudi na domačem trgu. Pomemben dejavnik pri obravnavanem podjetju v nabavnem procesu je predstavljen tudi z izbiranjem pravega dobavitelja. V primeru nabavljanja proizvodov za maloprodajo so v ospredju kakovost prehrabnih proizvodov, manjša pakiranja in konstantnost dobaviteljev. Za horeco pa ja značilno večje pakiranje in v ospredju so cene. Horeca kanal je prikazan kot okrajšava za dobavo in nabavo hrane in pijače v gostinstvu. Ime horeca je sestavljeno iz prvih dveh črk »ho«, ki predstavljata hotelirstvo, iz drugih dveh črk »re«, ki predstavljata restavracijo, in iz zadnjih dveh črk »ca«, ki predstavljata catering.

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA DOBAVITELJA

Izbrali smo dobavitelja analiziranega podjetja, ker spada med največja podjetja, ki delujejo s piščančjimi in puranjimi prehralnimi izdelki na italijanskem ozemlju. Poleg tega podjetje ni prepoznavno le na italijanskem, temveč tudi na mednarodnem trgu.

Dobavitelj izbranega podjetja je veliko italijansko podjetje, ki deluje v prehranski industriji. Podjetje je bilo ustanovljeno v 50. letih prejšnjega stoletja in se nahaja v srednji Italiji, točneje v okolici mesta Cesena. Dobavitelj analiziranega podjetja na trgu v glavnem prodaja 100 % italijansko meso iz visokokakovostnih sestavin. Mesni izdelki, ki jih izbrani dobavitelj prodaja na tržišču, so predvsem piščančji in puranji. Poleg tega podjetje prodaja tudi proizvode na rastlinski osnovi, panirane proizvode, pečene proizvode, zamrznjene proizvode in sveže, nekuhane proizvode. Za izbranega dobavitelja je značilno, da razpolaga s 17 proizvodnimi obrati, več kot 800 kmetijami in 19 distribucijskimi centri ter več kot 1.500 izdelki. Dobavitelj ima več kot 9.200 zaposlenih. Ne deluje le na italijanskem, temveč tudi na mednarodnem trgu.

Dobavitelj obravnavanega podjetja deluje v obliki zadruga in ima naslednje pomembne lastnosti: zagotavljanje kakovosti svežih in zmrznjenih piščančjih in puranjih proizvodov, zagotavljanje klanja za končne stranke in pakiranje. Poleg navedenih lastnosti je najpomembnejša lastnost obravnavanega dobavitelja, da sam z lastno hrano goji lastno živino. Omenjena lastnost je pomembna prednost na tržišču, kajti veliko konkurenčnih strank za gojenje lastne živine kupuje hrano iz vzhodnih držav.

Pomembno je tudi to, da izbrani dobavitelj predstavlja 14 % nabave piščančjega in puranjega prehranskega materiala (piščančje in puranje meso) obravnavanega podjetja v naši diplomski nalogi.

5 EMPIRIČNI DEL

Vse ugotovitve empiričnega dela smo pridobili s pomočjo opravljenih intervjujev. Na osnovi pridobljenih informacij bomo oblikovali priporočila oziroma nasvete za analizirano podjetje. V tem poglavju diplomske naloge opravimo tudi SWOT-analizo za obravnavano podjetje, s pomočjo katere ugotovimo njihove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

5.1 Opredelitev raziskave

Podatke za pripravo diplomske naloge smo pridobili s pomočjo intervjujev zaposlenih v obravnavanem podjetju, kot tudi zaposlenih izbranega dobavitelja.

Intervjuvali smo tri zaposlene osebe v obravnavanem podjetju in dve zaposleni osebi pri izbranem dobavitelju obravnavanega podjetja. Zastavili smo šest vprašanj za zaposlene znotraj analiziranega podjetja in štiri vprašanja za zaposlene pri dobavitelju obravnavanega podjetja. Pri analiziranem podjetju smo intervjuvali direktorja nabave in dve zaposleni osebi v nabavnem sektorju. Pri dobavitelju analiziranega podjetja pa smo intervjuvali direktorico prodaje in zastopnika za prodajo v tujino. V obravnavanem podjetju smo direktorja nabave poimenovali kot osebo A, zaposleno osebo v nabavnem sektorju v drugem intervjuju kot osebo B in zaposleno osebo v nabavnem sektorju v tretjem intervjuju kot osebo C.

Pri intervjuvanju zaposlenih oseb pri dobavitelju obravnavanega podjetja smo direktorico prodaje poimenovali kot osebo 1 in zastopnika za tujino kot osebo 2. Osebo A smo intervjuvali 19. aprila 2023, osebo B smo intervjuvali 18. maja 2023, osebo C smo intervjuvali 9. junija 2023; osebo 1 smo intervjuvali 12. julija 2023, osebo 2 pa 13. julija 2023. Vsi intervjuji so bili anonimni. Nekateri intervjuji so potekali v živo, drugi pa telefonsko. Intervjuvanci niso dovolili snemanja intervjujev, zato smo pridobljene odgovore zapisali na list in jih preuredili v celotne odgovore ter jih nato pretipkali na računalnik. Intervjuji so trajali najmanj pol ure.

Vprašanja za zaposlene znotraj obravnavanega podjetja so bila:

1. Predstavite vaše obveznosti in naloge znotraj nabavnega procesa.
2. Kakšno je vaše stališče glede pomembnosti nabave znotraj podjetja?
3. Kateri so glavni kriteriji za izbiro dobavitelja?
4. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se najbolj soočate v nabavnem procesu.
5. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.
6. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v nabavnem procesu?

Vprašanja za dobavitelja pa so bila:

1. Kako pomembno je po vašem medsebojno sodelovanje?
2. Prikažite težave in ozka grla, s katerimi se soočate pri prodaji.
3. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.
4. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v prodajnem procesu?

5.2 Cilj kvalitativne raziskave

Temeljni cilj je raziskati delovanje nabavnega procesa v izbranem podjetju. S pomočjo pridobljenih informacij smo pridobili pomembne odgovore, ki so nam pomagali pri pisanju empiričnega dela. Na osnovi pomembnih pridobljenih odgovorov smo ugotovili, katere so prednosti in slabosti obravnavanega podjetja. Na osnovi pridobljenih informacij smo ugotovili, kateri so glavni dejavniki nabavnega procesa v analiziranem podjetju. Na osnovi pridobljenih informacij bodisi od obravnavanega podjetja kot tudi od njihovega dobavitelja smo oblikovali izboljšave za analizirano podjetje.

5.3 Analiza in ugotovitve raziskave

Pridobljene informacije na osnovi opravljenih intervjujev bodisi v analiziranem podjetju kot tudi pri njihovem dobavitelju so vezane na nabavni proces v izbranem podjetju, povezanost z dobaviteljem, izbor dobavitelj, težave, s katerimi se soočajo v podjetju, in možne rešitve.

5.3.1 Nabavni proces v izbranem podjetju

Vsi intervjuvanci v izbranem podjetju, in sicer oseba A, oseba B in oseba C, trdijo, da je nabavni proces ključnega pomena, saj lahko prinaša pomembne prihranke za podjetje in je tudi ključnega pomena za njegovo uspešnost. Oseba C tudi trdi, da je poleg nabavnega procesa tudi prodajni proces ključnega pomena za uspešno delovanje znotraj organizacije.

Nabavni proces v analiziranem podjetju je pomemben, kajti uspešna nabava kakovostnih prehrabnih proizvodov vodi tudi do večje uspešnosti znotraj obravnavanega podjetja. Nabavni proces v analiziranem podjetju je osredotočen na nabavo kakovostnih prehrabnih proizvodov. Izbrano podjetje nabavlja prehrabne proizvode od tujih in domačih dobaviteljev. Glavne značilnosti nabavnega procesa prehrabnega materiala v obravnavanem podjetju so vezane na: transport, dostavo, pakiranje in kakovost omenjenih prehrabnih proizvodov. Nabavni proces v analiziranem podjetju je vezan na transport in dostavo prehrabnega materiala. Prevoz in dostava za izbrano podjetje sta zelo pomembna in tesno povezana, kajti za analizirano podjetje je pomembno, da se prehrabni material dostavi ob določenem časovnem roku. Prav na tak način lahko izbrano podjetje, ki deluje na trgu kot distributer, dostavlja prehrabni material ostalim strankam.

5.3.2 Povezanost dobavitelja in izbranega podjetja

Na osnovi pridobljenih informacij od dobavitelja izbranega podjetja, kjer smo intervjuvali osebo 1 in osebo 2, lahko ugotovimo, da je povezanost oziroma sodelovanje med podjetji dokaj dobro. Osebi 1 in 2 namreč trdita, da je za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov treba redno obiskovati stranke in ustvariti dobre delovne odnose. Omenjeni obiski strank naj bi potekali

približno trikrat mesečno v obliki sestankov. Poleg tega osebi 1 in 2 trdita, da je za uspešno delovanje treba poznati tudi cene konkurentov na tržišču in gibanje trga ter na tak način oblikovati čim boljše ponudbo za stranko. Odgovorna oseba v nabavnem procesu izbranega podjetja se, ko nabavlja prehrambne proizvode, sooča s cenami, ki jih ponuja njihov dobavitelj, pa tudi s cenami konkurence njihovega dobavitelja. Velikokrat konkurenca izbranega dobavitelja obravnavanega podjetja iz vzhodnih držav odponuja nižje cene piščančjega in puranjega mesa, kakovost omenjenega mesa pa ni enakovredna, zato se sektor nabave v izbranem podjetju velikokrat odloči, da bodo plačali višji znesek za prehrabni material in tako pridobili kakovostnejši prehrabni proizvod. Naročanje prehrabnih proizvodov (puranjega in piščančjega mesa) v izbranem podjetju poteka dvakrat tedensko. Na osnovi intervjujev smo ugotovili, da sta obravnavani podjetji zelo povezani, kar se odraža tudi v načrtu dobavitelja za prihodnjo otvoritev lastnega skladišča v Sloveniji. Oseba 1 meni, da bo omenjena rešitev prispevala k temu, da bodo bolj konkurenčni za izbrano podjetje, pa tudi za druge stranke, saj bodo stroški prevoza za slovenske stranke nižji. Obenem bo tudi dostava prehrabnega materiala hitrejša.

5.3.3 Izbora dobavitelja

S pomočjo intervjujev z osebami A, B in C smo pridobili veliko informaciji glede izbora pravega dobavitelja. Direktor nabave, oseba A, trdi, da so glavni kriteriji za izbor pravega dobavitelja osnovani na kakovosti prehrabnega materiala. Poleg tega postavlja v ospredje pomembno značilnost za iskanje dobaviteljev, ki se nanaša na konstantnost dobaviteljev in manjša pakiranja. V primeru kanala horeca pa so glavni kriteriji za izbor pravega dobavitelja: večja pakiranja, manj odpadne embalaže in cena. Osebi B in C pa navajata, da so glavni kriteriji vezani na kakovost in količino.

5.3.4 Težave v izbranem podjetju

Na osnovi intervjujev, ki smo jih opravili v prvem delu naše raziskave, lahko ugotovimo, da se v analiziranem podjetju soočajo z nekaterimi težavami, povezanimi s prevozom. Pri dobavitelju obravnavanega podjetja pa se soočajo s težavami s prevozi, pomankanjem nabavnih količin in skladiščenjem. Težave s prevozi so povezane z zamujanjem z dostavo prehrabnih proizvodov. Najpogostejše zamude so predstavljene kot zamujanje dostavnega roka v skladišče, zamuda za kakšen dan in zamuda zaradi izrednih okoliščin (okvara prevoznega sredstva). Poleg zamud so poglobitna težava tudi delni nakladi. Delni nakladi velikokrat predstavljajo veliko težavo, kajti težko je najti takšno obliko prevoza in ta hkrati ni cenovno ugodna.

Težava s skladiščenjem pa je povezana z oddaljenostjo med dvema skladiščema, ki ju ima na voljo obravnavano podjetje. To ima dve skladišči, eno v Kranju, drugo pa v okolici Kozine. Pomembna težava s skladiščenjem je tudi premajhno skladišče na območju Kozine. Zaradi

oddaljenosti skladišča na območju Kozine od sedeža analiziranega podjetja je tudi zelo težko zaposliti osebje oziroma pridobiti delovno silo, skladiščnike.

Zaznana težava v analiziranem podjetju je pomankanje ustreznih oziroma dogovorjenih nabavnih količin. Ta težava se pojavlja, ko dobavitelji nimajo na zalogi materiala za celotno skupino strank, zato morajo nekaterim strankam dostaviti manj prehrabnega materiala, da lahko razporedijo ves omenjeni prehrabni material med vse stranke. Zaradi tega bo moralo obravnavano podjetje prehrabni material pridobiti od drugih dobaviteljev. To pomeni, da bodo cene prehrabnega materiala različne, cena prevoza za dostavo prehrabnega materiala bo drugačna in dostava bo morda kasnejša. Pomembno je tudi to, da bo prehrabni material različne kakovosti. To se lahko odrazi v tem, da stranke morda ne bodo zadovoljne s kakovostjo, bodo cene previsoke in stranke ne bodo nabavile materiala od obravnavanega podjetja.

5.3.5 SWOT-analiza

Na osnovi pridobljenih informacij smo s pomočjo SWOT-analize analizirali prednosti (angl. strenghts), slabosti (angl. weaknesses), priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats) obravnavanega podjetja. Na prvi stopnji SWOT-analize ključne prednosti (angl. strenghts), slabosti (angl. weaknesses), priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats) prikažemo s pomočjo preglednice, v drugem delu SWOT-analize pa pridobljene informacije podrobneje opišemo. Celotna SWOT-analiza je prikazana v preglednici 1.

Preglednica 1: SWOT-analiza izbranega podjetja

Prednosti	<ul style="list-style-type: none">– prepoznavnost podjetja– ugodna cena prehrabnih proizvodov– dobra kakovost prehrabnih proizvodov– lastna transportna vozila– domači in tuji dobavitelji
Slabosti	<ul style="list-style-type: none">– prevozi (zamude)– pomankanje prehrabnih količin– pomankanje kadra (skladiščnika)– dostava prehrabnega materiala (zamude)
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none">– povezanost z izbranim dobaviteljem– bodoče skladišče izbranega dobavitelja na slovenskem teritoriju (nižje cene, hitrejša dostava)
Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none">– konkurenca– prehrabni material (pokvarjen, slabo pakiran, potekli rok)– pomankanje naročenih količin prehrabnega materiala– težko nadomeščanje dobaviteljev

- Prednosti (angl. strenghts): glavne prednosti v analiziranem podjetju so cene in prepoznavnost. Prepoznavnost v analiziranem podjetju je prikazana kot to, da obravnavano podjetje spada med največje distributerje svežih in zamrznjenih proizvodov hrane na slovenskem trgu. Prednost cenovne ugodnosti pa je prikazana kot to, da ponuja prehranske proizvode, ki so cenovno dostopnejši in dobre kakovosti z vsega sveta, ponuja pa tudi slovenske proizvode. Pomembna prednost za obravnavano podjetje je tudi, da razpolaga z lastnimi transportnimi vozili.
- Slabosti (angl. weaknesess): glavne slabosti v analiziranem podjetju so prevozi, pomanjkanje količin in skladiščenje. Slabost, vezana na prevoz, je v zamujanju z dostavo prehranskih proizvodov. Najpogostejše zamude, vezane na prevoz, so predstavljene kot zamuda na dostavni rok v skladišče, zamuda za kakšen dan na dostavni rok in zamuda zaradi izrednih okoliščin (okvara prevoznega sredstva). Poleg zamud so poglavitna težava delni nakladi. Delni nakladi velikokrat predstavljajo veliko težavo, kajti težko je najti tako obliko prevoza in takšna oblika prevoza ni cenovno ugodna. Slabost glede pomankanja količin je, da dobavitelj nima na zalogi zadostnega materiala, zato bo moralo obravnavano podjetje kupiti prehranski material od drugega oziroma novega dobavitelja. Slabost za skladiščenje pa je problematika oddaljenosti med skladiščema. Omenjena slabost se je povezana neposredno s problematiko prevozov, kajti v primeru, da obravnavano podjetje nima na voljo lastnega prevoznega sredstva, mora plačati prevoz za dostavo prehranskega materiala iz enega skladišča v drugo.
- Priložnosti (angl. opportunities): najpomembnejša priložnost je, da je cilj izbranega dobavitelja v prihodnosti naložba v skladišče v Sloveniji. To bo prineslo številne prednosti za obravnavano podjetje na področju prevoza in skladiščenja. Izbranemu podjetju ne bo treba skladiščiti prehranskega materiala. Prevoz prehranskega materiala zaradi zmanjšane oddaljenosti od dobavitelja bo v prihodnosti cenovno ugodnejši.
- Nevarnosti (angl. threats): največje nevarnosti, s katerimi se sooča izbrano podjetje, so vezane na prehranski material, konkurenco in stranke. Dobavitelji lahko dostavijo prehranski material, ki ima pokvarjeno embalažo, potekli rok, dostavijo lahko drugi prehranski proizvod zaradi pomote v naročilu dobavitelja, pa tudi napačno količino prehranskega materiala. Nevarnost konkurence je dokaj jasna, kajti na slovenskem trgu obstajajo tudi drugi grosisti, ki delujejo v prehranskem sektorju in predstavljajo nevarnost za analizirano podjetje. Tretja pomembna nevarnost za obravnavno podjetje je vezana na stranke in dobavitelje. Na dinamičnem trgu lahko izgubiš dobrega dobavitelja, pa tudi dobro stranko, ki je veliko naročala. Težko je nadomestiti dobrega dobavitelja, ki ti je ponujal dobre prehranske proizvode, in tudi težko je dobiti nove stranke, ki bodo veliko naročale.

Kot je razvidno iz SWOT-analize, ima podjetje veliko prednosti, pa tudi pomembno priložnostna strani izbranega dobavitelja. Poleg zgoraj navedenega lahko iz opravljene SWOT-analize ugotovimo, da se izbrano podjetje sooča tudi z različnimi slabostmi in nevarnostmi.

5.3.6 Kraljičeva nabavna matrika

Kraljičeva nabavna matrika je pomemben in uporaben model za nabavni proces. Cilj Kraljičeve nabavne matrike je, da se zmanjšajo stroški, ter prikazuje čim boljšo uporabo kupne moči. Prikazuje štiri glavne dejavnike, ki so: nabavna razporeditev – klasifikacija, analiza tržišča, strateško pozicioniranje in strateško planiranje. Glavna dva dejavnika sta nabavno tveganje in vpliv na dobiček. Kraljičeva nabavna matrika prikazuje visoko nabavno tveganje v tistem trenutku, ko izbrani material ne bo enostavno razpoložljiv ali pa ko je izbrani material prikazan kot redka surovina. Ta matrika prikazuje visok vpliv na dobiček v tistem trenutku, ko izbrani proizvod, material predstavlja pomembno finančno prednost za organizacijo.

S pomočjo Kraljičeve nabavne matrike smo na osnovi prehrabnih proizvodov, ki jih nabavlja in prodaja analizirano podjetje, prikazali finančno stanje in nabavno tveganje. Prvotno smo prikazali finančno stanje in nabavno tveganje v preglednici 2, nato pa ga podrobneje opisali.

Preglednica 2: Kraljičeva nabavna matrika

VPLIV NABAVE NA FINANČNI REZULTAT	<i>velik</i>	VZVODNI MATERIALI	STRATEŠKI MATERIALI – sveži prehrabni izdelki (piščančje in puranje meso)
	<i>majhen</i>	NEKRITIČNI MATERIALI – zamrznjeni prehrabni izdelki (piščančje in puranje meso)	MATERIALI OZKA GRLA
<i>majhno</i>		<i>veliko</i>	
NABAVNO TVEGANJE			

Vir: Kraljič 1983, 2.

Kraljičeva nabavna matrika je sestavljena iz vpliva nabave na finančni rezultat in nabavnega tveganja. Vpliv nabave na finančno stanje v Kraljičevi nabavni matriki je prikazan na levi strani preglednice, medtem ko spodnja meja preglednice prikazuje nabavno tveganje. V preglednici so prikazani vzvodni materiali, strateški materiali, nekritični materiali in materiali ozka grla. Vsi omenjeni materiali se nanašajo na vpliv nabave na finančni rezultat in na nabavno tveganje. V spodnjem delu Kraljičeve nabavne matrike so prikazani poceni nabavni izdelki, v zgornjem delu pa dražji.

Za Kraljičevo nabavno matriko je značilno, da imamo na osi X prikazan bodisi majhen vpliv na nabavno tveganje in velik vpliv na nabavno tveganje. Na osi Y pa imamo prikazan bodisi velik vpliv nabave na finančni rezultat in majhen vpliv nabave na finančni rezultat.

Kot je razvidno iz preglednice, zamrznjeni prehrabni izdelki predstavljajo majhno tveganje in majhen vpliv nabave na finančni rezultat, ker imajo daljši zapadli rok od drugih prehrabnih proizvodov ter se prodajajo v manjših količinah v primerjavi z ostalimi prehrabnimi izdelki. Kot je razvidno iz preglednice, pa sveži prehrabni izdelki predstavljajo večje nabavno tveganje in velik vpliv nabave na finančni rezultat, ker se sveže meso prodaja v večjih količinah od ostalih prehrabnih proizvodov. Veliko tveganje predstavljajo zaradi tega, ker imajo sveži prehrabni izdelki krajši zapadli rok v primerjavi z ostalimi prehrabnimi izdelki. Velik vpliv nabave na finančni rezultat pomeni, da so najdražji nabavni izdelki.

Ker sveži prehrabni izdelki predstavljajo velika tveganja in velik vpliv na finančno stanje, bi bilo potrebno, da se analizirano podjetje primerno pripravi na morebitna tveganje. Velika tveganja so prikazana predvsem z nedostavo prehrabnega materiala, slabim pakiranjem, zapadlim rokom in pokvarjenim materialom. Da bi se obravnavano podjetje primerno osredotočilo na omenjena tveganja, bi bilo potrebno, da poveča zaloge in na tak način pridobi kratkoročno rešitev za zgoraj navedena tveganja.

5.3.7 Predlogi izboljšav za podjetje

Iz opravljenih intervjujev smo ugotovili, da se analizirano podjetje sooča z različnimi težavami. Poleg tega smo s pomočjo SWOT-analize ugotovili, katere so najšibkejše točke oziroma slabosti in nevarnosti izbranega podjetja. Težave, slabosti in nevarnosti obravnavanega podjetja so vezane na prevoz, skladiščenje, pomankanje količin in prehrabni material. Možne rešitve za zgoraj navedene težave so:

- Rešitev težave s prevozom: prevoz za dostavo prehrabnih proizvodov spada med ključne storitve v obravnavanem podjetju. Najpogostejše težave so povezane z zamudami dostave prehrabnega materiala in z delnimi nakladi. Za rešitev težav z zamudami pri dostavah bi bili potrebni boljša komunikacija in organiziranost s prevoznim podjetjem, ki dostavlja prehrabni material. Poleg boljše komunikacije in organiziranosti s prevoznim podjetjem in dobaviteljem bi bilo treba v primeru zamude dostavnih rokov naročenega prehrabnega materiala uvesti določene penale oziroma cenovne kazni v breme dobavitelja in izbranega prevoznega podjetja za dostavo prehrabnih proizvodov. Na tak način ne bi bilo več prisotnih zamud dostav v obravnavanem podjetju. Druga možna rešitev, vezana na zamude v dostavah prehrabnega materiala, je predstavljena s prevoznimi sredstvi, ki jih ima na voljo analizirano podjetje. Obravnavano podjetje lahko, če ve, da prevozno podjetje prehrabnega materiala ne bo dostavilo ob določenem datumu, samo organizira prevoz za dostavo prehrabnega materiala, saj razpolaga z lastnimi prevoznimi sredstvi, ali pa najame drugo prevozno podjetje, ki bo material dostavilo v določenem roku. Druga predstavljena možnost rešitve za omenjeno težavo je dražja oziroma ni cenovno ugodna, na tak način pa bo podjetje vsaj imelo dostavljene naročene prehrabne proizvode. Rešitev težave za delne naklade pa bi bila, da podjetje organizira tak prevoz, da bo prevozno podjetje ali pa podjetje z lastnim prevoznim sredstvom napolnilo celotno tovorno vozilo.

Tako bi se izognili delnega tovorjenja, ki je tudi cenovno neugodno. Da bi se izognili delnega naklada prehranbnega materiala, bi bilo potrebno tudi to, da obravnavno podjetje ne tovari istega prehranbnega materiala le pri enem dobavitelju, temveč pri več dobaviteljev. Pomembno bi bilo tudi, da bi obravnavano podjetje imelo za strateške nabave materiala na voljo vsaj dva ali tri dobavitelje.

- Težave, povezane s skladiščem: podjetje razpolaga z dvema skladiščema. Večje skladišče se nahaja na sedežu podjetja, drugo pa v okolici območja Kozine. Omenjena težava je povezana tudi s težavo prevoza. Poleg tega je velika težava, da je skladišče na območju Kozine premajhno. Druga pomembna težava, povezana s skladiščenjem, je, da je težko pridobiti delovno silo oziroma skladiščnika. Rešitev na premajhno skladišče za skladiščenje prehranbnega materiala je, da če podjetje potrebuje večje skladišče, lahko najame ali kupi novo, če želi obdržati omenjeno skladišče na območju Kozine, pa naj najame ali kupi dodatno majhno skladišče v okolici Kozine. Da bi se izognili pomankanju delovne sile oziroma skladiščnika, bi bilo potrebno dobro oglaševanje za prosto delovno mesto skladiščnika in boljše poznavanje lokalne skupnosti na območju skladišča v okolici Kozine.
- Težava, povezana s pomankanjem količin: Ta težava se pojavlja, ko dobavitelji nimajo na zalogi materiala za celotno skupino strank, zato lahko nekaterim strankam dostavijo manj prehranbnega materiala, da lahko razporedijo ves omenjeni material med vse stranke. Za rešitev omenjenega problema bi se bilo treba predčasno pogovoriti z dobaviteljem glede količine, ki nam jo lahko dostavi na določen dan. V primeru, da ne more zagotoviti zelenih količin, bi obravnavano podjetje moralo naročiti količine, ki jih ponuja omenjeni dobavitelj, za preostale količine pa naj se obrne na drugega dobavitelja. Druga rešitev za navedeni problem pa je, da se obravnavano podjetje obrne na drugega dobavitelja, ki lahko zagotovi celotno dostavo dogovorjenih količin. Tretja rešitev je, da bi se uvedlo potrjevanje naročil.
- Težava, povezana s prehranbnim materialom: navedena težava se pojavi, ko v obravnavanem podjetju pridobijo prehranbne proizvode, ki so lahko slabo pakirani, pokvarjeni ali ne ustrezajo predvideni teži. Predlagana rešitev za omenjeno težavo je podobna kot pri rešitvi za prevoz. Primerno bi bilo določiti določene penale oziroma cenovne kazni, če dobavitelj stranki dostavi pokvarjen prehranbni material, slabo pakiran prehranbni material ali prehranbni material, ki ne ustreza določeni predpisani teži. Druga rešitev za to težavo pa bi bil prikaz z vzorci. Pred naročilom prehranbnega materiala bi obravnavano podjetje tako imelo boljšo sliko glede tega, kaj in kakšen prehranbni proizvod se dostavlja.

5.3.8 Predlogi in priporočila

Obravnavano podjetje spada med največje distributerje s prehranbnimi izdelki na slovenskem trgu ter nabavlja proizvode po celotnem evropskem tržišču, ki jih tudi kasneje prodaja. Poleg

tega je zelo prepoznavno na slovenskem tržišču. Analizirano podjetje poleg ekonomskega vidika in tudi z vidika prepoznavnosti teži k temu, da je okolju prijazno.

Vsi predlogi za obravnavano podjetje so osnovani na omenjenih rešitvah težav, s katerimi se soočajo. Predlogi za obravnavano podjetje so:

- Omenjene težave s prevozom bi lahko rešili na takšen način, kot so jih predstavili intervjuvanci. Težavo s prevozi in delnimi nakladi bi lahko rešili z določenimi denarnimi penali prevoznega podjetja ali dobavitelja v primeru zamujanja z dostavo prehranbnega materiala.
- Težave z logistiko in skladiščenjem ne bodo dolgotrajne, kajti vizija dobavitelja obravnavanega podjetja je odprtje skladišča v Sloveniji, s čimer bodo stroški prevozov do obravnavanega podjetja nižji, pa tudi skladiščenje bo bolj enostavno. Menimo, da je ostale težave, povezane s skladiščenjem, mogoče rešiti s tem, da analizirano podjetje najame večje skladišče ali pa kupi novo skladišče v okolici trenutnega skladišča na območju Kozine.
- Težave glede pomanjkanja količin bi lahko rešili tako, da si določen del prehranbnega materiala zagotovijo od dobavitelja, ki ne zagotavlja celotne dostave, ali se obrnejo na drugega dobavitelja, ki lahko dostavi celoten prehranbni material. Pomemben predlog glede omenjene problematike je tudi potrjevanje naročil.
- Problematiko, povezano s prehranbnim materialom, pa bi bilo mogoče rešiti z začetnimi vzorci prehranbnega materiala in tako kot pri težavah s prevozom z uvajanjem denarnih penalov oziroma denarnih kazni v breme dobavitelja.

6 SKLEP

Prvi del diplomske naloge je bil osnovan na teoretičnih izhodiščih. Opredelili smo vsa glavna teoretična izhodišča, povezana z nabavnim procesom, in sicer nabavne cilje, nabavne funkcije, nabavne strategije, proučevanje nabavnih trgov, izbor in iskanje dobaviteljev ter nabavno komunikacijo. Poleg navedenih nabavnih pojmov smo predstavili tudi obravnavano podjetje in njihov nabavni proces ter izbranega dobavitelja obravnavanega podjetja.

V empiričnem delu smo opredelili pomembnost nabavnega procesa v obravnavanem podjetju, izbor dobaviteljev, težave, s katerimi se soočajo, ter predloge za izboljšave in priporočila. V empiričnem delu diplomske naloge smo izvedli tudi SWOT-analizo za obravnavano podjetje. S pomočjo SWOT-analize in opravljenih intervjujev smo ugotovili, katere so glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v obravnavanem podjetju. Poleg SWOT-analize smo v empiričnem delu opredelili tudi Kraljičevo nabavno matriko. S pomočjo Kraljičeve nabavne matrike, ki je sestavljena iz finančnega stanja (vpliv na dobiček) in nabavnega tveganja, smo ugotovili, kateri prehrambni izdelki predstavljajo veliko in kateri majhno finančno tveganje ter kateri prehrambni izdelki predstavljajo majhno in kateri veliko nabavno tveganje.

V diplomski nalogi smo v okviru kvalitativne raziskave opravili intervjuje s tremi zaposlenimi v obravnavanem podjetju in dvema zaposlenima pri izbranem dobavitelju obravnavanega podjetja in tako pridobili pomembne informacije.

Na osnovi opravljenih intervjujev smo ugotovili glavne težave, s katerimi se sooča obravnavano podjetje, in zanje oblikovali rešitve. Na osnovi pridobljenih informacij smo ugotovili, da podjetje uspešno posluje, saj spada med največje distributerje s prehralnimi izdelki na slovenskem trgu ter deluje tudi na mednarodnem trgu.

S pomočjo teoretičnega in empiričnega dela, opisa obravnavanega podjetja in njegovega dobavitelja ter z opravljenimi intervjuji smo ugotovili glavne značilnosti nabavnega procesa ter spoznali celoten potek nabave v obravnavanem podjetju. Pridobili smo boljši vpogled v nabavne strategije, funkcije, nabavne trge, nabavno komunikacijo in tehnologijo ter proces izbiranja dobaviteljev. Poleg tega smo pridobili ključne informacije o tem, kako poteka nabavni proces v izbranem podjetju, s katerimi težavami se sooča, kako izbira dobavitelje, ter podali predloge in priporočila za njihovo reševanje.

LITERATURA

- Grant, B. David, Alexander Trautirms in Chee Wong Yew. 2017. *Sustainable Logistics and Supply Chain Management Principles and practices for sustainable operations and management*. London: Kogan Page Ltd.
- Ivanov, Dmitry, Alexander Tsipoulanidis in Jorn Schonberger. 2019. *Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*. Dresden: University of Dresden, Faculty of Transportation.
- The Kraljic Portfolio Purchasing Model Assessing Risk and Maximizing Profits*. 1983.
file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/The%20Kraljic%20Portfolio%20Purchasing%20Model%20(1).pdf.
- Vukovič, Goran. 2005. *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Weele, Arjan J. van. 1998. *Nabavni management analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Završnik. 2008. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Završnik, Bruno in Goran Vukovič. 2011. *Obvladovanje nabave*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Zupančič, Polona. 2008. *1:0 za nabavnika, prvi priročnik za delovno mizo in nočno omarico*. Ljubljana: Planet GV.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Priloga 2: Intervju z direktorjem nabave (podjetje X)

Priloga 3: Intervju z zaposlenim v nabavnem sektorju (podjetje X)

Priloga 4: Intervju z zaposlenim v nabavnem sektorju (podjetje X)

Priloga 5: Intervju z direktorico v prodajnem sektorju (dobavitelj)

Priloga 6: Intervju z zastopnikom za tujino (dobavitelj)

INTERVJU 1: PODJETJE X

S pomočjo prvega intervjuja, ki smo ga opravili v obravnavanem nabavnem podjetju, smo pridobili pomembne odgovore, vezane na proces nabave znotraj podjetja, funkcije nabave in sodelovanje z dobavitelji. Vprašanja so bila naslednja:

1. Predstavite obveznosti in naloge, ki jih opravljate znotraj nabavnega procesa.
2. Kakšno je vaše stališče glede pomembnosti nabave znotraj podjetja.
3. Kateri so glavni kriteriji za izbiro dobavitelja?
4. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se najbolj soočate v nabavnem procesu.
5. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.
6. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v nabavnem procesu?

INTERVJU

19. 4. 2023

Položaj intervjuvanca: **direktor nabave v podjetju X (oseba A)**

1. Predstavite obveznosti in naloge, ki jih opravljate znotraj nabavnega procesa.

V podjetju sem odgovoren za nabavo piščančjega, puranjega in svinjskega mesa. Gre za celoten proces nabave in logistike.

2. Kakšno je vaše stališče glede pomembnosti nabave znotraj podjetja?

Nabava je ena od najbolj pomembnih zadolžitev v podjetju, saj se tam lahko naredi tudi največ prihrankov.

3. Kateri so glavni kriteriji za izbiro dobavitelja?

Glede kriterijev je odvisno od tega, za kateri segment se išče nabava – v kolikor se iščejo artikli za maloprodajo, je zelo pomembna kvaliteta produktov in konstantnost dobavitelja ter manjša pakiranja. V primeru, da se artikli iščejo za horeca kanal, je pa velikokrat bolj pomembna cena in večje pakiranje z manj odpadne embalaže.

4. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se najbolj soočate v nabavnem procesu.

Največje ozko grlo je po navadi logistika, saj je zelo težko najti prevoze z delnimi nakladi ali pa so ti cenovno zelo neugodni.

5. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.

Če bi jih imeli, potem to ne bi bilo več ozko grlo.

6. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v nabavnem procesu?

Zelo pomembno je izobraževanje zaposlenih o blagoznanstvu, za katero največkrat nimamo dovolj časa.

INTERVJU

18. 5. 2023

Položaj intervjuvanca: **zaposlena oseba v nabavnem sektorju v podjetju X (oseba B)**

1. Predstavite obveznosti in naloge, ki jih opravljate znotraj nabavnega procesa.

Zaposlen sem v nabavi. Delovne naloge so vezane na nabavo prehrabnega materiala in prevoz.

2. Kakšno je vaše stališče glede pomembnosti nabave znotraj podjetja?

Menim, da je nabava pomemben dejavnik za uspešno delovanje organizacije.

3. Kateri so glavni kriteriji za izbiro dobavitelja?

Izbor dobavitelja je osnovan predvsem na kvaliteti, količinah in pakiranju prehrabnih izdelkov, ki nam jih ponuja.

4. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se najbolj soočate v nabavnem procesu.

Največje težave zaznavamo s prevozi in pomankanjem dogovorjenih nabavnih količin. Ozka grla pa so prikazana v logistiki.

5. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.

Rešitev, vezanih na problematiko s prevozom, ni lahko dobiti. Mislim, da bi boljša komunikacija z dobavitelji in s prevozniškimi podjetji pomagala, da bi se lahko v prihodnosti za omenjeno težavo boljše organizirali.

6. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v nabavnem procesu?

V našem podjetju si želimo ohraniti takšen nabavni proces, kot ga imamo, ali ga celo izboljšati, tako da bo pripomogel še k večji uspešnosti organizacije.

INTERVJU

9. 6. 2023

Položaj intervjuvanca: **zaposlena oseba v nabavnem sektorju v podjetju X (oseba C)**

1. Predstavite obveznosti in naloge, ki jih opravljate znotraj nabavnega procesa.

Delujem v nabavnem sektorju v prehrani. Nabavne naloge so vezane na nabavo piščančjega in puranjega mesa.

2. Kakšno je vaše stališče glede pomembnosti nabave znotraj podjetja?

Nabava in prodaja sta ključnega pomena za organizacijo.

3. Kateri so glavni kriteriji za izbiro dobavitelja?

Dobavitelje v glavnem izbiramo na osnovi predhodnih informacij, kvalitete proizvodov, količine, ki nam jo ponujajo, in logično tudi glede cene.

4. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se najbolj soočate v nabavnem procesu.

Ozko grlo v našem podjetju je logistika, saj imamo le dve skladišči. Težave pa so vezane na prevoz pri dostavi prehranskih proizvodov.

5. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.

Mislím, da bi boljša organizacija pri prevozu in s sodelujočimi podjetji pripomogla k temu, da bi prehranski izdelki prišli na cilj v zadanem roku in ne z zamudo.

6. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v nabavnem procesu?

V prihodnosti se želimo znebiti težav, s katerimi se soočamo trenutno v nabavnem procesu.

INTERVJU 2 (DOBAVITELJ)

S pomočjo drugega intervjuja smo pridobili pomembne odgovore od dobavitelja, ki deluje s podjetjem X. Vprašanja so se nanašala na prodajo in nabavo ter sodelovanje med podjetji:

1. Kako pomembno je po vašem mnenju medsebojno sodelovanje?
2. Prikažite težave in ozka grla, s katerimi se soočate pri prodaji.
3. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.
4. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v prodajnem procesu?

INTERVJU

12. 7. 2023

Položaj intervjuvanca: **direktorica prodaje pri dobavitelju podjetja X (oseba 1)**

1. Kako pomembno je po vašem mnenju medsebojno sodelovanje?

Sodelovanje je zelo pomembno, zato stalno obiskujemo naše stranke po Sloveniji in koristimo tudi slovensko govoreče zastopnike.

2. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se soočate pri prodaji.

Težave so predvsem konkurirati s cenami, ki jih ponujajo predvsem naši konkurenti iz vzhodnih držav (Madžarska in Poljska), saj pri njih so delovna sila in energenti znatno cenejši.

3. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.

Za zgoraj navedene rešitve moramo investirati v inovacije v proizvodnji in v nove izdelke.

4. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v prodajnem procesu?

V prihodnosti računamo, da čim prej dosežemo količine, ki nam bodo omogočile in upravičile investicijo v lastno skladišče in logistiko v Sloveniji. Na tak način bomo izboljšali naš servis in bomo konkurenčnejši.

INTERVJU

13. 7. 2023

Položaj intervjuvanca: **zastopnik dobavitelja za prodajo v tujino (oseba 2)**

1. Kako pomembno je po vašem mnenju medsebojno sodelovanje?

Zelo pomembno je redno obiskovati stranke, seznanjati se, kje in kaj stranke kupujejo pri konkurenci, in dati boljše ponudbe strankam.

2. Predstavite težave in ozka grla, s katerimi se soočate pri prodaji.

Težave so predvsem prisotne pri cenah, prevozu in dobavah.

3. Predstavite možne rešitve za omenjene težave.

Da bi se znebili zgoraj navedenih težav, bi bilo potrebno biti racionalen pri pridobivanju naročil in organiziranju prevozov za naše stranke. Na tak način bodo tudi stroški za podjetje nižji.

4. Kakšne izboljšave vidite v prihodnosti v prodajnem procesu?

V prihodnosti računamo povečati prodajo sveže pripravljenih izdelkov, kjer smo močnejši od prisotne konkurence iz vzhodnih držav.