

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE NABAVE V TRGOVSKEM
PODJETJU TOPDOM**

Ljubljana, december 2007

POLONCA ČRNIGOJ

IZJAVA

Študentka Polonca Črnigoj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tanje Dmitrović in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA	1
1.2. NAMEN IN CILJI	2
1.3. METODE DE LA	3
1.4. ZASNOVA DE LA	3
2. CELOVITE STRATEGIJE	5
2.1. CELOVITE STRATEGIJE GLEDE NA SMER RAZVOJA	5
2.1.1. Strategije rasti.....	5
2.1.2. Strategije stabilizacije podjetja.....	6
2.1.3. Strategije krčenja poslovne dejavnosti.....	7
2.2. CELOVITE STRATEGIJE GLEDE NA VRSTO RAZVOJA	7
2.2.1. Notranji razvoj.....	7
2.2.2. Zunanji razvoj	8
2.3. SPECIFIČNE STRATEGIJE TRGOVSKIH PODJETIJ	8
2.3.1. Strategija lokacije	9
2.3.2. Strategija ponudbe trgovskega blaga.....	9
2.3.3. Strategija cene	10
2.3.4. Ugled trgovine in strategija dodatnih storitev za kupca.....	11
3. OBLIKOVANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI Z NABAVNIM POSLOVANJEM	12
3.1. PORTERJEVA VERIGA VREDNOSTI	12
3.1.1. Vloga informacijskih tokov v vrednostni verigi	15
3.2. OSKRIBNA VERIGA	16
3.2.1. E-oskrbna veriga	17
3.2.2. Ustvarjanje konkurenčne prednosti v oskrbni verigi.....	20
3.3. UBRANLJIVE KONKURENČNE PREDNOSTI TRGOVSKEGA PODJETJA	21
3.3.1. Generične poslovne strategije po M. Porterju	24
3.3.2. Generične poslovne strategije v slovenski tehnični trgovini.....	25
3.4. NABA VA KOT POSLOVNA STRATEGIJA V TRGOVSKEM PODJETJU	30
3.4.1. Nabavna funkcija in sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami.....	31
3.4.2. Nabavni proces v trgovskem podjetju	32
3.4.3. Strateška vloga nabavne funkcije	33
3.4.4. Operativna vloga nabavne funkcije.....	35
3.4.5. Reverzibilno trženje	36
3.4.6. Organizacijska struktura nabavne funkcije	38
3.4.7. Politika oblikovanja nabavnega asortimenta.....	39

3.4.7.1. Oblikovanje prodajnega asortimenta podjetja za določitev nabavnega programa..	39
3.4.7.2. Izbor dobaviteljev.....	40
4. PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA TOPDOM, D. O. O.	41
4.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA	41
4.2. DEJAVNOST PODJETJA TOPDOM, D. O. O.....	42
4.3. KUPCI PODJETJA TOPDOM, D. O. O.	45
4.4. STRATEŠKE USMERITVE.....	47
4.4.1. Poslanstvo podjetja.....	47
4.4.2. Vizija podjetja	47
4.4.3. Poenotenje prodajnih mest in učinkovitost prodajnih mest	48
4.4.4. Strategija določanja strukture maloprodajnih programov	48
4.4.5. Organizacijska struktura in kadri	49
4.4.6. Strateški cilji podjetja.....	51
5. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA TOPDOM, D. O. O.....	52
5.1. POSLOVNI REZULTATI PODJETJA TOPDOM, D. O. O.....	52
5.2. ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA.....	54
5.2.1 Prednosti podjetja Topdom, d. o. o.	55
5.2.2. Slabosti podjetja Topdom, d. o. o.....	56
5.2.3. Priložnosti podjetja Topdom, d. o. o.	57
5.2.4. Nevarnosti podjetja Topdom, d. o. o.	58
5.3. VERIGA VREDNOSTI ZA PODJETJE TOPDOM, D. O. O.....	59
5.4. OSKRIBNA VERIGA PODJETJA TOPDOM, D. O. O.	62
6. NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU TOPDOM, D. O. O.....	64
6.1. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU TOPDOM, D. O. O.....	64
6.2. ZNAČILNOSTI NABAVNE SLUŽBE V PODJETJU TOPDOM, D. O. O.....	68
6.2.1. Organizacijska struktura nabavne funkcije v podjetju Topdom, d. o. o.....	70
6.3. E- NABAVA.....	71
6.4. IZBOR NABAVNE STRATEGIJE V TRGOVSKEM PODJETJU TOPDOM.....	73
7. PRIPOROČILA	77
7.1. OBLIKOVANJE OSNOVNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA.....	77

7.2. VZPOSTAVITEV OSKRBNE VERIGE ZA LASTNO BLAGOVNO ZNAMKO TOPDOM.....	78
7.3. SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	79
7.4. UVELJAVITEV UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....	79
7.5. VEČJI Poudarek NA VLOGI LOGISTIKE	80
7.6. POENOTEN INFORMACIJSKI SISTEM	80
8. SKLEP.....	81
9. LITERATURA	84
10. VIRI.....	86

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA

Sposobnost podjetja, da ustvarja vrednost in uživa konkurenčne prednosti pred preostalimi podjetji v panogi, je odvisna od njegove strategije umeščanja na trgu. Tako si tudi v panogi trgovine z gradbenim materialom in lesom podjetja različno konkurirajo in zasedajo tržne položaje, ki niso enako dobičkonosni in ne omogočajo enakih možnosti preživetja. Po Porterju (1985, str. 11) se podjetje optimalno pozicionira takrat, ko izkorišča svoje prednosti. Te uvršča v dve osnovni skupini: stroškovne prednosti in prednosti diferenciacije. Glede na to, ali podjetje izkorišča te prednosti v širokem ali ozkem obsegu, ločimo tri generične strategije: stroškovno vodstvo, diferenciacijo in fokus. Vsaka izmed strategij določa svoj način doseganja konkurenčne prednosti.

Panoga trgovine z gradbenim materialom je v fazi zrelosti, kar pomeni, da so bili ključni tržni segmenti zapolnjeni že v sredini 90. let in ne dopuščajo vstopa novih, predvsem tujih konkurentov brez zavzemanja že zasedenih segmentov. Posledica tega je, da se je konkurenčni boj preusmeril v boj za prevzemanje tržnih deležev, ki sloni na združevanjih in prevzemih.

Za tehnično trgovino je značilna dualna struktura, in sicer na eni strani velikih trgovskih organizacij s tehničnim blagom ter specializiranih manjših lokalnih trgovcev z gradbenim materialom na drugi, saj imajo storitve ključno vlogo pri prodaji tovrstnega materiala. Manjše trgovine iščejo svojo konkurenčno prednost v boljšem prilagajanju potreb kupcem, veliki trgovski centri pa svojo moč definirajo skozi prihranke obsega.

Skupina Topdom¹ je strateška zveza 19 samostojnih lokalnih trgovskih podjetij, ki so se medsebojno povezala, da bi skupaj dosegala boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. V preteklosti je skupina svoj konkurenčni položaj iskala v pozicioniranju blagovne znamke s poudarkom na sistematično zastavljeni celostni grafični podobi. Svoj prostor na trgu je našla predvsem v marketinški strategiji, usmerjeni v zadovoljevanje kupca, osnovno usmeritev prihrankov v nabavi, zaradi katere je sploh nastala, pa v zadostni meri ni koristila. Do sedaj je veliko vlagala v lojalnost blagovni znamki, s ciljem povečevati cenovno neelastičnost in vstopne ovire v panogo, posledično pa tako tudi marže. Poudarjanje blagovne znamke

¹ V magistrskem delu uporabljam dva izraza: Skupina Topdom in podjetje Topdom. Skupina Topdom predstavlja združenje vseh družbenikov Topdoma, torej njihovih lastnikov, ki delujejo pod krovno znamko Topdoma. Poslujejo samostojno pod lastno znamko podjetja, tržno komuniciranje pa izvajajo prek blagovne znamke podjetja Topdom. Nabava materiala se izvaja samostojno oziroma prek centralne nabave Topdoma. Podjetje Topdom, d. o. o., ki je v lasti družbenikov, izvaja posle le v veleprodaji, njihovi kupci so družbeniki in preostale trgovine z gradbenim materialom. Ključne naloge podjetja so zadovoljevanje potreb po trgovskem blagu družbenikov, skrb za celostno grafično podobo podjetja in centralizirano poslovanje za družbenike na vseh področjih poslovanja.

trgovine je v panogi prodaje gradbenega materiala že močno izraženo s strani konkurence, zato se postavlja vprašanje, ali ta strateška usmeritev sploh še ponuja konkurenčno prednost.

Posledično je podjetje Topdom prisiljeno svoj prostor na trgu iskati drugje. Ustvarjanje in večanje dodane vrednosti lahko najde v svojem nabavnem procesu.

Zaradi relativno visoke stopnje fragmentiranosti proizvajalcev ter dobaviteljev, nizkih stroškov zamenjave dobavitelja ter nizke stopnje diferenciacije različnih ponudnikov gradbenega materiala se je že pred desetletjem zgodil prenos ekonomske moči s proizvodnje na trgovino, kar se kaže na njenem prevzemanju vseh trženjskih funkcij in obvladovanju tržnih poti. Ekonomsko moč v odnosu do svojih dobaviteljev in posledično prihrankov v nabavi podjetje Topdom ne izrablja v zadostni meri. Glede na to, da nabava blaga v trgovini v primerjavi s proizvodnim podjetjem predstavlja relativno velik delež vrednosti prihodkov od prodaje, je nujno uvesti nov nabavni položaj, ki ne bo usmerjen zgolj v nabavno poslovanje, temveč bo temeljil na obvladovanju celotne oskrbne verige.

Proces nabave v podjetju ne sme delovati samostojno, temveč skladno z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju (kadrovske, trženjske, finančne), kar zahteva enotno strateško usmeritev celotnega podjetja in vseh njegovih podstruktur. Nabava v podjetju Topdom ni povezana z drugimi poslovnimi področji, njeno poslovanje je naravnano preveč administrativno in neskladno s strateškimi cilji podjetja.

Prav zaradi procesa globalizacije in nenehnih izboljšav na področju izmenjave podatkov in informacij je treba nameniti večji poudarek obvladovanju nabavnih trgov in dobaviteljev.

1.2. NAMEN IN CILJI

V magistrskem delu želim na podlagi celovite analize podjetja s Porterjevo verigo vrednosti in analizo oskrbne verige podjetja predstaviti nove strateške usmeritve nabavne funkcije ter podjetju predlagati možnosti izboljšanja dela in organiziranosti nabavne funkcije.

Glede na to, da podjetje Topdom skrbi za nabavo 19 družbenikov, ki se tako organizacijsko kot tudi trženjsko razlikujejo, je namen dela vzpostaviti novo strateško usmeritev nabavne funkcije, ki bo sprejemala in pripomogla k izboljšanju procesa, posledično pa k večji uspešnosti poslovanja.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti sodobne koncepte pri obvladovanju nabavnega poslovanja in jih primerjati z dejanskim stanjem nabave v Topdomu. V skladu s tem želim upravi predlagati spremembe v samem nabavnem poslovanju in to v odnosu do drugih poslovnih funkcij v podjetju.

Preostali cilji naloge so naslednji:

- ugotoviti možne strategije delovanja nabavne funkcije, ki bodo sledile strateškim usmeritvam celotnega podjetja, in glede na razmere na trgu ponujale konkurenčno prednost;
- preučiti teoretična izhodišča na področju strateških usmeritev na vseh ravneh organizacije. Glede na to, da je naloga obravnave trgovinska dejavnost, bodo vanjo vključene teoretične osnove na področju strateških usmeritev, ki veljajo za trgovinske organizacije;
- predstaviti orodja za celovito ocenjevanje podjetja ter ocenjevanje podjetja po nabavni podstrukturi;
- predstaviti teoretični okvir značilnosti nabavne funkcije v trgovskem podjetju.

V drugem, praktično naravnem delu, želim:

- celovito oceniti podjetje Topdom, d. o. o., in preučiti njegovo trenutno stanje na področju nabavne funkcije, vključno z njeno skladnostjo z osnovno strateško usmeritvijo podjetja;
- z ekonomskimi modeli preučiti odstopanja in skladno s tem podjetju predlagati nove strateške usmeritve nabavne funkcije v podjetju Topdom;
- s kritično analizo trenutnega stanja nabavne funkcije podjetja Topdom predstaviti priporočila upravi.

1.3. METODE DELA

V magistrskem delu so uporabljene naslednje metode: metoda deskripcije (opisna metoda), metoda indukcije, metoda sinteze in primerjalna analiza.

V prvem sklopu sem se opirala na teoretične poglede izbrane literature s področja marketinga. Obstoječa teoretična dognanja sem preučila s knjižno literaturo, članki, spletnimi in drugimi viri domačih in tujih strokovnjakov s preučevanih področij, ki sem jih prenesla na dejansko stanje v podjetju Topdom.

Drugi del magistrskega dela tako sloni na konkretnih podatkih skupine Topdom. Sklepi in priporočila v zadnjem poglavju so podani na podlagi primerjalne kritične analize.

1.4. ZASNOVA DELA

V skladu z osnovno problematiko in cilji dela je to zgrajeno v sledečem sosledju.

Magistrsko delo je razdeljeno na deset poglavij. Po uvodnem poglavju predstavljam teoretičen okvir na temo celovitih strategij v podjetju razdeljenih glede na smer in vrsto razvoja, kjer se v nadaljevanju omejim na ožje pojmovanje specifičnih strategij v trgovskih podjetjih.

V tretjem poglavju sta predstavljena modela celovitega ocenjevanja podjetja: Porterjeva veriga vrednosti in oskrbna veriga ter njeno širše pojmovanje v odnosu do procesa nakupovanja. Teoretično je predstavljena nabava kot poslovna strategija v trgovskem podjetju, kjer analiziram ključne pojme, ki se nanašajo na pojmovanje nabave, kakršne so nabavna funkcija, njena organizacijska struktura in njeno sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, njena strateška in operativna vloga ter politika oblikovanja nabavnega asortimenta.

V sklopu nabave iščem konkurenčne prednosti in teoretični del prenašam na empiričnega z uporabnostjo poslovnih modelov na podjetju Topdom, d. o. o. V vsakem od podpoglavij je najprej predstavljena teoretična podlaga, nato pa uporaba na preučevanem podjetju. Pri posameznih poglavjih predstavljam dodatne primere uporabe v praksi, ki se nanašajo predvsem na sorodna in konkurenčna podjetja.

V četrtem poglavju predstavljam trgovsko podjetje Topdom, d. o. o., njegovo zgodovino in razvoj, trg, na katerem deluje, in osnovne že zastavljene strateške usmeritve. Celovita ocena podjetja v petem poglavju je bila izvedena s pomočjo analize SWOT, Porterjeve verige vrednosti in aplikacije teoretičnega modela oskrbne verige na primeru podjetja.

Nabavna funkcija v podjetju Topdom, d. o. o., je bila najprej ocenjena z analizo SWOT. Na njeni podlagi in podlagi opisa značilnosti je podan izbor nabavne strategije.

V sedmem poglavju so podana priporočila, kjer navajam področja, na katerih so možne izboljšave. V sklopu tega sem se osredotočila predvsem na strateške usmeritve za prihodnje delovanje nabavne funkcije podjetja. Ugotovitve so bile pridobljene z razhajanjem med teoretičnimi postavitvami in postavitvami sorodnih ter konkurenčnih podjetij in podjetjem Topdom, d. o. o. Posamezne strategije in rešitve bodo izbrane in oblikovane tako, da bo z njimi mogoče zasnovati in izvajati strategijo celotnega podjetja in uresničiti njegove cilje.

Osmo poglavje zaključujem s sklepnimi ugotovitvami.

2. CELOVITE STRATEGIJE

V prvem poglavju predstavljam teoretični okvir pojma celovite strategije. Pomembnost teoretične zasnove se kaže v potrebi podjetja po definiranju ključnih vprašanj, ki zahtevajo njeno prihodnost. Cilj podjetja je ustvarjanje največje možne dodane vrednosti. Pri tem mora prepoznati različne možne usmeritve, ki mu bodo omogočale oblikovati takšno celovito strategijo, ki se bo razlikovala od celovitih strategij drugih podjetij.

2.1. CELOVITE STRATEGIJE GLEDE NA SMER RAZVOJA

Celovita strategija predstavlja dobro podlago za vse strateške in operativne (izvršne) odločitve podjetja. Nanaša se na raven celotnega podjetja in se ukvarja z vprašanji, kot sta, s katerimi poslovnimi področji in v kakšnem okvirnem obsegu se bo podjetje ukvarjalo (Pučko, 1999, str. 175–176). Nakazuje splošno usmeritev podjetja, ki omogoča učinkovito delovanje funkcijskih in poslovnih strategij skladno z njegovimi sposobnostmi in okoljem, kjer deluje.

V okviru določanja celovite strategije je ključno omogočanje čim večje dodane vrednosti. Podjetje, ki si želi doseči dolgoročno uspešnost in stalen razvoj, mora skozi svoje procese dodati vrednost dejavnikom, ki vstopajo v proces, in tako oplemenitene ponuditi v roke svojih odjemalcev. Osnovna naloga celovite strategije je torej ustvarjanje takšnih razmer za delovanje podjetja, v katerih je z danimi viri moč ustvariti največjo možno dodano vrednost izdelkom ali storitvam, ki jih podjetje ponuja (Lynch, 1997, str. 9).

Celovite strategije lahko glede na smer razvoja podjetja ločimo na (Pučko, 1999, str. 179):

1. strategije rasti (razvoja),
2. strategije stabilizacije (normalizacije) in
3. strategije krčenja (deinvestiranja).

2.1.1. *Strategije rasti*

Strategije rasti so tiste, ki so usmerjene na rast in na uvajanje novih izdelkov, novih proizvodnih metod in novih trgov. Pri tem je treba zagotoviti dobro osnovo v strateških planskih ciljih, ki morajo biti že sami po sebi naravnani na rast (Pučko, 1999, str. 180).

Trženjsko orodje, katerega glavno usmeritev podjetja določa rast, ponuja Ansoffova matrika (glej Sliko 1 na str. 6) štirih možnosti, s katero lahko podjetje sledi temu cilju (Ansoff, 1965, str. 109).

Slika 1: Strategije rasti

		KUPCI	
		OBSTOJEČI	NOVI
IZDELEK/ STORITEV	OBSTOJEČI	Penetracija	Razvoj trga
	NOVI	Razvoj izdelka	Diverzifikacija

Vir: Ansoff, 1965, str. 109.

V sklopu celovitih strategij v trgovskem podjetju lahko rast zagotovimo različno, strategije pa lahko opišemo z determinantama ponudbe blaga v trgovini in z izbranim segmentom kupcev v skladu z našim ciljnim trgom (Cox, Brittain, 2000, str. 57).

- 1) **Strategija penetracije**, katere osnovni cilj je agresivni pristop trgovca k povečanju tržnega deleža. Strategijo lahko uporabljajo velika trgovska podjetja, ki si s svojimi prednostmi na področju obsega prodaje zagotovijo večji tržni delež na račun manjših trgovcev.
- 2) **Razvoj na področju ponudbe trgovskega blaga** je strategija, ki jo uporabijo podjetja, ki se soočajo z omejenostjo učinkov strategije penetracije. Trgovci, ki sledijo tej strategiji, svoji ponudbi dodajajo novo trgovsko blago, saj s tem privabljajo nove kupce in večajo svojo prodajo. Primer uspešnega trgovskega podjetja, ki je tovrstno strategijo učinkovito izvajalo, je Marks&Spencer. Podjetje je vstopilo na trg prodaje hrane, pohištva in finančnih storitev ter tako razširilo svojo ponudbo trgovskega blaga.
- 3) **Razvoj trga** je strategija, ki jo lahko podjetje vodi na dva načina: nove kupce lahko razvršča geografsko in vstopi na trge, kjer doslej še ni delovalo, oziroma privabi nove kupce na že obstoječih geografskih okoljih. Trgovsko podjetje ima v sklopu te strategije veliko možnosti delovanja; usmeri se lahko, na primer, v segment cenovno občutljivejših kupcev, ki jim prilagodi trženjski splet.
- 4) **Diverzifikacija** je usmerjena v ponudbo nove vrste blaga za nove skupine ciljnih kupcev. Izmed vseh strategij rasti je omenjena najdražja in najbolj tvegana, kar posledično prinaša tudi višje zasluzke.

2.1.2. Strategije stabilizacije podjetja

Zaradi stagnacije gospodarske rasti so podjetja prisiljena razmišljati o strategijah ustalitve. Strategija normalizacije oziroma ohranitve stanja želi ohranjati nespremenjeno stanje, strategija konsolidacije pa skuša zaradi obstoječega planskega razkoraka s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja ta razkorak odpraviti. Konsolidacija prinaša spremembe v poslovanju podjetja, kot so izločanje nepotrebnih dejavnosti, zniževanje

stroškov poslovnih funkcij ipd., medtem ko obseg trgov in proizvodov ostaja nespremenjen (Pučko, 1999, str. 190).

2.1.3. Strategije krčenja poslovne dejavnosti

Velike spremembe v poslovnem okolju podjetja lahko povzročijo, da se jim podjetje zelo težko prilagaja. Podjetja v krizi se zato velikokrat odločajo za:

1. strategijo krčenja v ožjem smislu, kjer zmanjšujejo obseg poslovanja,
2. strategijo likvidacije,
3. strategijo odprodaje tujim vlagateljem oziroma menedžerjem ali
4. strategijo zasuka oziroma preobrata.

Strategija zmanjševanja obsega poslovne dejavnosti je uporabna predvsem v fazi kriznega stanja podjetja, strategija zasuka pa se osredotoča na radikalne spremembe. Odprodaja majhnega dela premoženja je primerna za podjetja, ki jih določene poslovne dejavnosti obremenjujejo do te mere, da zavirajo izboljševanje njihovega poslovanja in jim omogočajo izhod iz nastale krizne situacije. Odprodaja premoženja je značilna za velike poslovne konglomerate, kjer določena dejavnost ne ustreza njihovem skupnemu cilju na trgih. Takšni veliki sistemi potrebujejo popoln preobrat in s tem povezane velike naložbe (Pučko, 1999, str. 191).

2.2. CELOVITE STRATEGIJE GLEDE NA VRSTO RAZVOJA

Pri delitvi celovitih strategij lahko te delimo glede na vrsto razvoja. Pri tem ločimo notranji razvoj in zunanji razvoj (Lawson, 1987, str. 70).

2.2.1. Notranji razvoj

Podjetja, ki izrabljajo strategijo notranjega razvoja podjetja, so usmerjena v izrabo obstoječih sposobnosti in znanj ter jih pri tem skušajo še nadgraditi in izboljšati. Strategija mora imeti za podlago učinkovit informacijski sistem, primerno organizacijsko strukturo in sposoben kader, usmerjen k izpolnjevanju zastavljenih ciljev (Lawson, 1987, str. 70).

Strategija je izrednega pomena pri podjetjih, ki ponujajo tehnično izpopolnjene izdelke, in pri podjetjih, ki dajejo velik poudarek oblikovanju in proizvodnemu procesu. Skozi sam razvoj izdelka oziroma storitve lahko dobi podjetje določena znanja in sposobnosti, ki mu zagotavljajo konkurenčno prednost. Notranji razvoj zahteva veliko stroškov in počasne spremembe, saj vpliva na samo kulturo podjetja. Strategija je primerna za podjetja, ki vstopajo v nova tržna področja, ki še niso dodobra izoblikovana.

2.2.2. Zunanji razvoj

Zunanje povezave oziroma povezave z drugimi sorodnimi podjetji podjetju omogočajo, da kadar nima razvitih lastnih virov, hitro dobi nova znanja, nove trge in tehnologije. Podjetja nosijo manjša tveganja, večjo stabilnost in rast brez višjih sredstev za naložbe ter manj napora pri utiranju poti na nove trge (Pučko, 1999, str. 187).

Trgovci za vstop na nove trge največkrat uporabljajo štiri različne načine; direktne naložbe, strateška zaveznitva, skupna vlaganja in franšizing (Levy, Weitz, 2004, str. 166).

- 1) **Direktne naložbe** vključujejo vlaganje v divizije na tujih trgih, ki se ukvarjajo z gradnjo in vodenjem trgovinskih objektov. Ta strategija zahteva od trgovca najvišjo raven investiranja, kar je povezano z visoko stopnjo tveganja, ima pa na drugi strani tudi najvišjo raven potencialnih donosov. Prednosti takšne strategije so, da ima trgovec popolno kontrolo nad vsemi operacijami na tujih trgih.
- 2) **Skupna vlaganja** predstavljajo zvezo dveh samostojnih podjetij: trgovec, ki želi vstopiti na tuj trg, se poveže z domačim podjetjem, kjer oba ustanovita novo podjetje. Lastništvo in dobički se delijo glede na vložek. Skupna vlaganja zmanjšujejo tveganje podjetja, ki vstopa na trg, saj domači partner bolje razume in pozna domače tržne razmere ter ima boljši dostop do virov.
- 3) **Strateška zaveznitva** predstavljajo povezave med samostojnimi podjetji. Sodelovanje poteka na posameznih ključnih področjih, kot sta logistika, skladiščenje zalog ipd. Strateške povezave so pomemben del delovanja korporacij, saj gre za kooperativen dogovor, ki je dolgoročnega značaja in ima namen doseganja obojestranskih koristi.
- 4) **Franšizing** ponuja podjetjem najnižjo možno mero tveganja in zahteva najmanj sredstev za investiranje. Slabosti se kažejo predvsem v zmanjšanem nadzoru nad poslovanjem na tujem trgu, manjših zaslužkih in pridobivanju moči lokalnega trgovca.

2.3. SPECIFIČNE STRATEGIJE TRGOVSKIH PODJETIJ

Najbolj kritična dejavnika, ki določa uspešnost trgovinske dejavnosti, sta identifikacija in zadovoljevanje potreb kupca. Zato morajo biti specifične strategije v trgovskem podjetju usmerjene v prepoznavanje ciljnih kupcev in zadovoljevanje njihovih potreb skozi primerno strategijo trženjskega spleta, ki vključuje lokacijo, izbor blaga, ceno, atmosfero v trgovini, izložbe, komunikacijski splet in storitve za kupca (Cox, Brittain, 2000, str. 59).

2.3.1. Strategija lokacije

Lokacija je kritični dejavnik v kupčevi izbiri trgovine, poleg tega predstavlja konkurenčno prednost, ki je ni lahko posnemati. Iskanje primerne lokacije je še poseben izziv v starih urbanih področjih, kjer je velika omejenost s prostorom. Lokacija mora biti prilagojena tipu trgovca, kar lahko vpliva na uspeh oziroma neuspeh celotne trgovine.

Med objektivne razloge, zakaj se kupci odločijo za nakup v določeni prodajalni, bi lahko vključili oddaljenost prodajalne, prometne povezave, dostopnost do prodajalne, parkirni prostor, privlačnost lokacije, lokacijo konkurenčnih in drugih nekonkurenčnih prodajaln ter družbenih ustanov ter velikost prodajnega prostora (Potočnik, 2000, str. 164).

Glede na to, da trgovina z gradbenim materialom ne trži blaga za vsakdanjo porabo (razen pri profesionalnih kupcih), sta za nakup značilna večji preudarek in daljši čas izbire. Daljša življenjska doba in višja cena na enoto zahtevata od kupca, da je pripravljen potovati dlje, zato ima lega prodajalne za tovrstne nakupe manjšo vlogo pri odločitvi o izbiri med konkurenti.

2.3.2. Strategija ponudbe trgovskega blaga

Pomembna strateška odločitev v trgovini je, katere izdelke ponuditi kupcem. V sklopu tega na podobo blaga ne moremo gledati kot na ponudbo oprijemljivega izdelka. Percepcija izdelka je vse, kar zadovoljuje določeno potrebo kupca, zato trgovci blaga ne predstavljajo le kot sklop tehničnih specifikacij.

Za trgovca je težko razvijati konkurenčno prednost skozi svojo ponudbo blaga, saj lahko konkurenti kupijo in prodajajo enake blagovne znamke. Zato trgovci gradijo ubranljivo konkurenčno prednost skozi ponudbo trgovskih blagovnih znamk (Levy, Weitz, 2004, str. 156).

Zaznava izdelčnega spleta (vrsta izdelkov, širina in globina asortimenta) oblikuje pozitivno ali negativno podobo prodajalne, kar vodi v pozitivno oziroma negativno naravnost kupca do nakupovanja v prodajalni.

Kupci pri izdelku zaznavajo (Damjan in Možina, 1999, str. 132) kakovost izdelka, tveganje pri odločanju o izdelku, blagovno znamko in embalažo z oznakami. Kakovost je vedno subjektivno ovrednotena s strani kupca glede na to, kateri značilnosti izdelka bo dal prednost in kako bo zaznal ustreznost te značilnosti njegovim potrebam. Na področju prodaje gradbenega materiala končnim kupcem porabniki pogosto zaznavajo kakovost na temelju dejavnikov, kot so cena, ugled prodajalne in blagovne znamke.

Organizacijske oblike trgovine temeljijo na kombinacijah razsežnosti prodajnega asortimenta. Tako so za specializirane prodajalne značilni ozek in globok asortiment, visoke cene in blago srednje do visoke kakovosti, medtem ko je za supermarkete značilen širok in plitek asortiment, povprečne cene in blago srednje kakovosti.

Trgovska veriga s tehničnim blagom oblikuje svoj prodajni asortiment na podlagi ugodnih nabavnih pogojev pri grosistu ali izdelovalcu. Običajno ponuja širok in plitek asortiment izdelkov, kar pomeni, da ni specializirana za posamezne prodajne programe, temveč ponuja vse vrste gradbenega materiala v enem izmed svojih prodajnih programov. Z vidika globine prodajnega asortimenta je ta ozek, saj je v program vključenih le nekaj blagovnih znamk, največkrat tistih, ki zagotavljajo zadosten obseg proizvodnje. **Lokalne trgovine z gradbenim materialom** imajo zoženo širino prodajnega asortimenta, a se njihova ponudba poglobi. Še vedno ni tako globoka, kot je v primeru specializiranih trgovin. **Specializirana trgovina z gradbenim materialom** ponuja ozek asortiment izdelkov, ta pa je močno poglobljena z zelo pestro ponudbo različnih blagovnih znamk.

Primer graditve konkurenčne prednosti skozi ponudbo blaga predstavlja podjetje Home Depot, največji ameriški trgovec z dobrinami za obnovo in opremljanje doma. Poleg gradbenega materiala in opreme prodaja tudi orodja za dom in vrt ter ponuja številne s tem povezane storitve. Podjetje upravlja več kot 1.400 prodajnih centrov v ZDA, Kanadi, Mehiki in Argentini in je v letu 2003 ustvarilo 55,6 milijarde dolarjev prihodka od prodaje.

Home Depot želi postati ponudnik celotne rešitve za kupca na trgu oskrbe za dom. Podjetje cilja na srednje in visoke dohodkovne razrede, v okviru tega pa na mnenjske vodje. Njihov koncept trgovine temelji na tako imenovanem principu »velike škatle« (big box concept). Prodajna hala se razprostira na 1000 m², deluje 24 ur na dan in vsebuje od 40.000 do 50.000 prodajnih enot blaga. Za trgovine z višjo ravniyo storitve so oblikovali trgovinski koncept, imenovan Tip VI, in je oblikovan kot več trgovin znotraj ene. Usmerja se na ponudbo izdelkov dekorativne narave za obnovo doma. Za zadovoljevanje potreb profesionalnih kupcev so razvili trgovinski koncept Pro Initiative. Trgu so prilagojeni s prodajnim urnikom, cenami, kakovostnim trgovinskim blagom in nižjim nivojem storitev (Milton, 2005, str. 69).

2.3.3. Strategija cene

Dojemanje cene je v mnogih primerih povezano s kakovostjo. Cena je kazalnik kakovosti izdelkov oziroma celotne trgovine. Tako lahko trgovec prilagodi svojo strategijo v ponudbi blaga po relativno višjih cenah v skladu s podobo celotne trgovine za segment kupcev, ki jih nagovarja ekskluzivno.

Oblikovanje cen blaga v trgovinski dejavnosti lahko temelji na dveh pristopih (O'Neal, 1991, str. 127): tradicionalnem pristopu pri oblikovanju cen in pristopu na osnovi dodane vrednosti.

Prvi pristop izhaja iz trgovca samega, ki določi ceno artikla na podlagi stroškov in zelenega pribitka marže. Pri oblikovanju cen na podlagi dodane vrednosti se upošteva vrednost izdelka, kot jo sprejema in razumeva kupec. Dodana vrednost se dopolnjuje s samim dojemanjem izdelka, z njegovo dobavo, storitvijo in odnosom kupca do izdelka ter trgovine. Glede na te postavke kupec ovrednoti »pošteno ceno«.

Določanje in prepoznavanje »poštene cene« je odvisno od interesov vpletenih v menjalni proces, kjer je večji poudarek na znanju in izkušnjah nabavnih strokovnjakov, in v povezavi s tem stopnji partnerskega odnosa z dobavitelji.

Zvišanje cene lahko sicer zmanjša prodajo, vendar ima lahko v trgovini z gradbenim materialom tudi pozitiven vpliv, saj porabniki menijo, da ima izdelek izjemne lastnosti. Prodajo po trajno višjih cenah omogočajo boljša kakovost izdelkov, višja stopnja postrežbe in splošni ugled trgovskega podjetja. Velikokrat podjetja zvišajo ceno za izdelke, ki so povezani z izvajanjem različnih prodajnih in poprodajnih storitev.

2.3.4. Ugled trgovine in strategija dodatnih storitev za kupca

Trgovec lahko komunicira s svojim kupcem tudi z zunanjim videzom trgovine in prodajnih izložb ter notranjega oblikovanja, kombinacija česar določa osebnost trgovini. Ugled trgovine lahko spremenimo tudi s številnimi dodatnimi storitvami za kupca.

Urejenost prodajalne vpliva na kupčevo nakupno vedenje. Kupec zaznava (Potočnik, 2001, str. 307) splošen videz prodajalne, prostorsko ureditev posameznih oddelkov, razporeditev izdelkov in vzdušje v prodajalni.

Za tovrstno strategijo je treba vložiti veliko časa in napora, saj mora trgovec vzdrževati tradicijo in sloves, vendar dobra storitev predstavlja za podjetje strateško vrednost. Trgovec, ki si je pridobil sloves ponudnika z višjo ravniyo storitev, lahko konkurenčno prednost zadrži za daljše časovno obdobje, saj ga konkurent s težavo posnema.

Močna konkurenčna prednost, ki se nanaša na višjo raven storitve, je **izobraženo prodajno osebje**. Konkurenčno prednost lahko izkoriščajo predvsem lokalne trgovine z gradbenim materialom in specializirane trgovine z ozkim in globokim prodajnim asortimentom, kjer je njihovo izobraževanje usmerjeno zgolj na eno področje. Take trgovine se ponašajo predvsem na področju znanja, zaupanja, odzivnosti in komunikativnosti.

Trgovec mora komunicirati s svojimi kupci, jih informirati o svoji ponudbi ter stimulirati k potrebi. To lahko počne na različne načine; z oglaševanjem, osebno prodajo, pospeševanjem prodaje ter odnosi z javnostmi. S tem si zagotovi določeno pozicijsko vrednost v očeh kupca, ki bo raje izbral njegovo trgovino kot konkurenčno.

Ključno je, da so strategije med seboj konsistentne. Tako, na primer, ne moremo hkrati kombinirati strategije lokacije, ki je usmerjena v zadovoljevanje potreb na področju mestnih jeder, in strategijo diskontnih cen v trgovini skladiščnega tipa.

3. OBLIKOVANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI Z NABAVNIM POSLOVANJEM

Da bi razumeli pojem strateške vloge nabavne funkcije, je treba razmejiti celovito oziroma korporacijsko strategijo ter strategijo poslovne funkcije. Pri oblikovanju strategije mora najvišja raven podjetja zasnovati politiko in definirati osnovna pravila odgovornim za strategijo. Politika mora predpisovati smernice in navodila za operativne odločitve in s tem povezati strategijo z izvajalno funkcijo. Naloga funkcijskih strategij je zagotoviti razločevalne pristojnosti, ki prinašajo podjetju primerjalno prednost.

Kot najprimernejša modela celovitega ocenjevanja podjetja sem izbrala model Porterjeve verige vrednosti in model prikaza členov v oskrbni verigi trgovskega podjetja. S tema modeloma lahko najlažje prepoznam proces nabavnega poslovanja, kar mi posledično omogoča iskanje vrzeli na nabavnem področju in daje možnosti izboljšanja nabavnega poslovanja.

3.1. PORTERJEVA VERIGA VREDNOSTI

Koncept verige vrednosti je razvil Michael Porter. Njen namen je prepoznati dejavnosti podjetja, ki lahko v primeru, ko so pomembne za ciljnega kupca, predstavljajo konkurenčno prednost. Z orodjem za izvedbo sistematičnega pregleda dejavnosti podjetja in njihovih medsebojnih povezanosti razčlenimo podjetje na strateško pomembne dejavnosti z namenom razumeti obnašanje stroškov ter obstoječe in potencialne možnosti diferenciacije. Konkurenčne prednosti lahko podjetje najde v opravljanju strateško pomembnih dejavnosti ceneje in bolje od svojih konkurentov (Porter, 1998, str. 35).

Veriga vrednosti predstavlja le del sistema vrednosti. V primeru trgovskega podjetja imajo dobavitelji svojo verigo vrednosti, ki ustvarja inpute za verigo vrednosti obstoječega podjetja. Nekateri izdelki v sklopu tega le prečkajo verige vrednosti posameznih tržnih poti v smeri proti končnemu kupcu. Funkcija teh poti je opravljanje dodatnih dejavnosti, ki imajo vpliv tako na končne kupce kot tudi na dejavnosti trgovskega podjetja. Izdelek postane tako del kupčeve verige vrednosti. Tako je ustvarjanje in vzdrževanje konkurenčnih prednosti odvisno od razumevanja verige vrednosti podjetja v skupnem sistemu vrednosti.

Razlike v verigah vrednosti med posameznimi podjetji se kažejo glede na konkurenčni obseg podjetja, obseg zemljepisnih trgov, povezanost z drugimi panogami ipd. Izrabljanje teh prednosti se lahko odraža interno ali z ustvarjanjem dolgoročnih povezav z drugimi podjetji, kot so na primer skupna vlaganja, licenčno poslovanje, pogodbene izdelave ipd.

Oblike in obnašanje verige vrednosti so odvisne od zgodovine podjetja, strategije podjetja, pristopa k uresničevanju strategij in upravljanja poslovnih dejavnosti.

Veriga vrednosti je sestavljena iz vrednosti² posameznih dejavnosti in pribitka ter skupaj predstavlja skupno vrednost. Dejavnosti lahko opredelimo kot fizično in tehnološko zaokrožene dejavnosti podjetja ter predstavljajo temelje, s katerimi podjetja ustvarjajo izdelke in s tem vrednost za ciljnega kupca. Pribitek (marža) predstavlja razliko med skupno vrednostjo in skupnimi stroški izvajanja vrednostnih dejavnosti.

Slika 2: Veriga ustvarjanja vrednosti

Infrastruktura podjetja					M A R Ž A
Ravnanje s človeškimi viri					
Tehnološki razvoj					
Nabava v širšem smislu					
VHODNA LOGISTIKA	OPERACIJE	IZHODNA LOGISTIKA	TRŽENJE IN PRODAJA	POPRODAJNE STORITVE	

Vir: Porter, 1998, str. 37.

Inpute predstavljajo surovine oziroma kupljeni inputi, na primeru trgovine so to predvsem trgovsko blago, človeški viri – torej delo, menedžment in tehnologija. Prav tako se v celotnem procesu porabljajo in ustvarjajo informacije (o kupcih, učinkovitosti ipd.), finančna sredstva (zaloge in terjatve) in finančne obveznosti (dolgovi, obveznosti do virov sredstev).

Vrednostne dejavnosti lahko razdelimo na dve vrsti: primarne in podporne. Primarne dejavnosti so udeležene pri fizičnem ustvarjanju izdelkov, prodaji, distribuciji in poprodajnih storitvah. Podporne dejavnosti pa v osnovi nudijo podporo primarnim in samim sebi, tako da jih oskrbujejo z inputi, tehnologijo, človeškimi viri in preostalimi funkcijami. Vpliv podpornih dejavnosti na primarne je različen.

Infrastruktura podjetja nudi podporo celotni vrednostni verigi. Njene dejavnosti so ustvarjalci konkurenčnih prednosti in določajo stroškovno učinkovitost podjetja v primerjavi s konkurenco ter njihov prispevek k zadovoljevanju potreb kupcev v obliki diferenciacije. Primerjava naše verige vrednosti s konkurenco lahko razkrije naše konkurenčne prednosti. Infrastruktura podjetja je sestavljena iz menedžmenta, načrtovanja, financ, računovodstva

² Vrednost lahko opredelimo kot znesek, ki so ga kupci pripravljeni plačati za izdelek oziroma storitev, ki jo ponuja podjetje. Predstavlja ceno, po kateri lahko izdelek ponudimo, in količino, ki jo lahko prodamo. Cilj generične strategije je ustvarjanje take vrednosti za kupce, ki presega stroške tega ustvarjanja.

ipd., zato je običajno obravnavana zgolj kot strošek. Vseeno predstavlja pomemben vir konkurenčnih prednosti, saj lahko uravnava procese in niža stroške.

Med primarne dejavnosti spada vhodna logistika,³ ki vključuje dejavnosti, povezane s sprejemom, skladiščenjem in manipuliranjem inputov podjetja. Te operacije predstavljajo dejavnosti, povezane s preobrazbo inputov v njihovo končno obliko (na primer pakiranje). Izhodna logistika je povezana z zbiranjem, skladiščenjem in fizično distribucijo izdelkov kupcem. Trženje in prodaja so dejavnosti, povezane s spoznavanjem kupca z izdelkom in nakupom (sem spadajo oglaševanje, maloprodaja, cenovna politika ipd.). Poprodajne storitve so dejavnosti, povezane z vzdrževanjem, vgradnjo in servisiranjem kupcev. Vsaka izmed teh dejavnosti lahko nudi podjetju določeno obliko konkurenčne prednosti.

Pomožne dejavnosti lahko razdelimo na štiri različne skupine. Nabava predstavlja nabavo inputov, udeleženi v verigi vrednosti podjetja. Razširjena je po celotnem podjetju, zato lahko izboljšanje nabavnih dejavnosti vodi do znižanja stroškov nabave in izboljšanja kakovosti nabavljenih inputov in izboljšanja dejavnosti, povezanih s sprejemom in porabo inputov ter z odnosi z dobavitelji.

Tehnologijo predstavljajo »know-how«, delovni postopki in procesna tehnologija. Ta se lahko nanaša na različna področja, kot so priprave dokumentov, tehnološka zasnova storitve ipd. Dejavnosti, potrebne za razvoj tehnologije, se lahko nanašajo na tiste, ki razvijajo oziroma izboljšujejo storitev oziroma izdelek, in tiste, ki razvijajo in izboljšujejo ves delovni proces. Tehnološki razvoj se pojavlja na številnih področjih, od servisnih raziskav do oblikovanja, medijskih raziskav in drugo.

Ravnanje s človeškimi viri je dejavnost, ki vključuje iskanje, zaposlovanje, izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih ter podpira tako individualne primarne dejavnosti in podporne dejavnosti kot tudi celotno verigo vrednosti. Z identificiranjem, določanjem znanja zaposlenih, motiviranjem in preučevanjem lahko vplivamo na konkurenčne prednosti podjetja.

³ Logistika je dejavnost, ki se ukvarja z upravljanjem toka materialov od virov do porabnikov tako znotraj kot med podjetji. Logistika zajema fizični tok materiala in tok informacij od dobavitelja, prek izdelovalca in trgovca do končnega porabnika in pomeni prostorske spremembe, poleg tega pa tudi skladiščenje (premagovanje časa). Cilj logistike je zagotoviti prave dobrine in storitve na pravem mestu ob pravem času, količini in kakovosti, z najnižjimi stroški in vplivi na okolje, skladno s sklenjeno pogodbo. Logistika lahko zajema vse procese v podjetju: napovedovanje, povpraševanje, nabavo, načrtovanje potreb, načrtovanje proizvodnje, materialno poslovanje, skladiščenje, manipuliranje z materiali, embalaranje, komisioniranje, zaloge končnih izdelkov, fizično distribucijo, načrtovanje distribucije, naročila, transport, prodajne storitve in poprodajne storitve.

Veriga vrednosti ne predstavlja med seboj neodvisnih dejavnikov, temveč gre za sistem povezanih dejavnosti. Razmerja med njimi so določena z načinom izvedbe ene dejavnosti in stroškov oziroma kakovosti druge. Te povezave mnogokrat predstavljajo konkurenčne prednosti, saj lahko podjetja z optimizacijo in koordinacijo določijo »trade-off« med posameznimi dejavnostmi za enak končni rezultat.

Povezave je treba gledati tudi s širšega vidika, ne zgolj v samem podjetju, temveč tudi povezave z drugimi podjetji, s katerimi sodelujemo. Vertikalne povezave predstavljajo povezave verige vrednosti podjetja z verigami vrednosti naših dobaviteljev in distributerjev. Gre za tako imenovane vertikalne povezave, kjer dobavitelj s svojimi dejavnostmi vpliva na učinkovitost in stroške izvajanja dejavnosti podjetja, s tem pa tudi na diferenciacijo izdelkov. S koordinacijo dobaviteljeve verige vrednosti in skupno koordinacijo lahko izboljšamo konkurenčno stanje dobavitelja ter konkurenčno stanje trgovskega podjetja, saj lahko z vlaganjem v medsebojne odnose pridobita obe strani.

Način, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca (kupca), določa strategija diferenciacije. Tako lahko podjetje postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih diskretnih dejavnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njegovo edinstvenost (Pučko, 1999, str. 207).

3.1.1. Vloga informacijskih tokov v vrednostni verigi

Naloga informacijskega toka znotraj organizacije je zadovoljiti želje in zahteve primarnih in pomožnih dejavnosti (Kovačič et al., 2004, str. 30). Informacije o kupčevih zahtevah in povpraševanju prehajajo znotraj organizacije prosto, saj le tako vodstvena struktura posameznega dela organizacije in organizacija kot celota lahko optimalno razporedi vire oziroma zmogljivosti za zadovoljitev povpraševanja. Odkloni znotraj posameznega procesa se prek teh informacij odražajo na preostalih procesih. Stalno dinamično ravnotežje omogoča organizaciji optimalno poslovanje, saj informacije med povpraševanjem in ponudbo znotraj sistema vrednosti prehajajo neovirano. Tako na primer učinkovit pretok informacij o povpraševanju in ponudbi izdelkov, ki jih imamo na zalogi, spremljamo z ustreznim informacijskim sistemom, ki organizaciji omogoča hitro odzivnost na želje porabnikov in tako optimalno poslovanje.

Če informacijski sistem ni prilagojen organizacijski obliki podjetja, je lahko prizadeta osnovna naloga informacijskega sistema: to je neoviran pretok informacij o povpraševanju in ponudbi, ki prek posameznih poslovnih procesov omogoča ohranjanje dinamičnega ravnotežja poslovanja. Če so posamezni deli organizacije in organizacije v oskrbni verigi med seboj informacijsko toga povezani, se lahko informacija popači oziroma porazgubi. S tem je onemogočena optimalna razporeditev virov za zadovoljitev povpraševanja, kar pomeni, da je dinamično ravnotežje nedosegljivo. Boljši pretok informacijskih tokov znotraj verige predstavlja nižanje stroškov, ustvarjanje večje vrednosti, boljše zadovoljevanje kupcev in

izboljševanje oskrbne verige. Zato sta nadgradnja in vpeljava informacijskih sistemov pogoj za izboljšanje konkurenčnosti podjetja.

3.2. OSKRBNNA VERIGA

Oskrbna veriga predstavlja skupek med seboj povezanih organizacij oziroma posameznikov, ki sestavljajo ponavljajoče se procese, ki obravnavajo informacijske, fizične tokove in tokove znanja z namenom zadovoljiti potrebe kupcev z izdelki oziroma storitvami večjih povezanih dobaviteljev (Ayers, 2000, str. 4).

Oskrbno verigo lahko definiramo tudi kot zaporedje med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci ter zajemajo dejavnosti vse od pridobivanja surovin do prodaje končnih izdelkov kupcem (Kovačič et al., 2001, str. 281). V oskrbno verigo so poleg osnovnih členov vključena tudi preostala podjetja, ki v vsaki fazi dodajo produktu oziroma storitvi vrednost. Tako so lahko v oskrbno verigo vključene različne distribucijske poti: trgovci na debelo, prevozniki, trgovci na drobno in logistični servisi.

Tokovi med posameznimi členi v oskrbni verigi so lahko dvosmerni ali enosmerni. Tok izdelkov oziroma storitve teče običajno v smeri od dobavitelja h kupcu, medtem ko informacijski tok pogosteje poteka v nasprotni smeri. Kupec daje podjetju informacije o povpraševanju, na osnovi tega pa lahko podjetje spremeni svoj izdelek oziroma storitev.

Fizični tok nastaja s samimi izdelki oziroma storitvami in je v oskrbni verigi ključen, saj predstavlja sredstvo za zadovoljevanje kupca. Finančni tokovi omogočajo nemoteno delovanje oskrbne verige in preprečujejo, da bi se celoten poslovni proces prekinil. Informacijski tokovi nam sporočajo odzivnost verige glede na potrebe kupcev in njihovo povpraševanje, ključni so tudi s stroškovnega vidika, saj sporočajo, kako so poslovni procesi med seboj učinkovito razporejeni. Tokovi znanja predstavljajo intelektualni kapital in so ključni pri zasnovi izdelka oziroma storitve, saj vključujejo nova znanja in sposobnosti ter prispevajo k njihovi dodani vrednosti. Vsi tokovi, razen fizičnega, potekajo v obeh smereh.

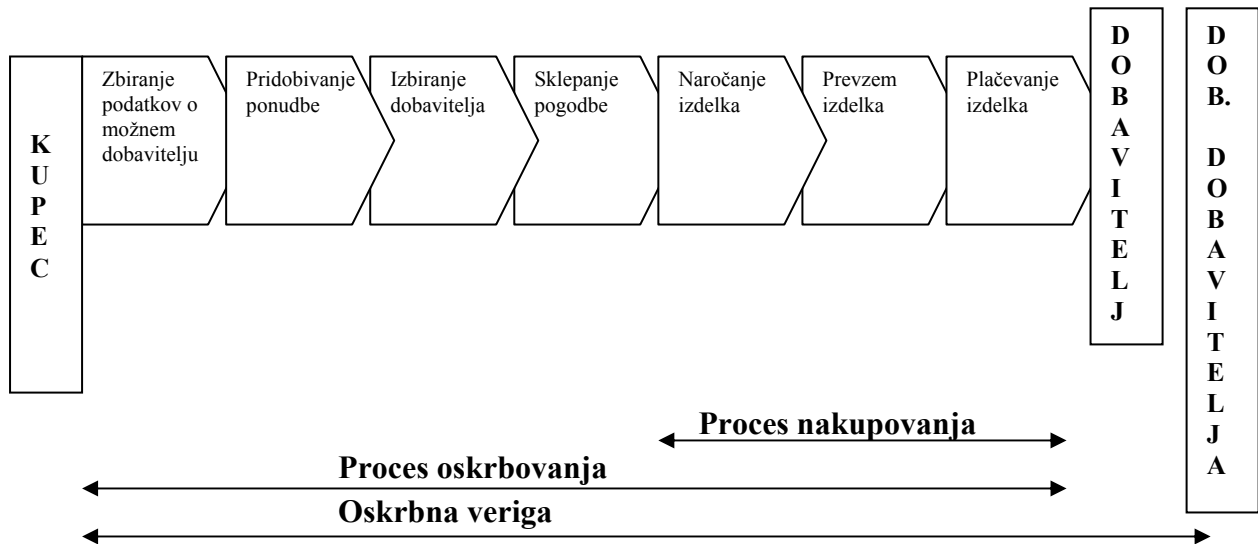
Temelj obvladovanja oskrbne verige predstavlja razvoj pomena nabavne funkcije in njene strateške vloge. S tem so se razvili različni koncepti, ki so usmerjeni v nadaljnji razvoj oskrbnih verig (van Welle, 1998, str. 108):

1. Večina modelov napoveduje razvoj nabavne funkcije v smeri vodenja glavnih dejavnosti poslovanja in odločanja v podjetjih.
2. Nabavna funkcija pridobiva na svojem organizacijskem statusu, saj se prek nizkega položaja v hierarhični organizaciji podjetja razvija v poslovno dejavnost, ki ji bodo podjetja namenjala ključno vlogo pri poslovanju.
3. Nabavna funkcija je v preteklosti izkoriščala priložnosti na nabavnih trgih, danes pa aktivno pospešuje sposobnosti in rezultate dobaviteljev, kar posledično ustvarja

priložnosti za neprestano izboljševanje. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo strategija nabavne funkcije obvladovanje odnosov in povezav med podjetji in njihovim dobaviteljem.

4. Razvoj nabavne funkcije spreminja odnose z dobavitelji. V preteklosti je podjetje obvladovalo veliko število dobaviteljev, danes pa na osnovi tekmovanja med njimi prihaja do tesnejših odnosov z manjšim številom partnerskih dobaviteljev.

Slika 3: Razlike med procesom oskrbovanja, procesom nakupovanja in oskrbno verigo



Vir: Podlogar, 2002, str. 17.

Hitrost razvoja nabavne funkcije do popolnega obvladovanja oskrbne verige je odvisna od razmer in razvoja v panogi, strategije podjetja, razvoja informacijskih in poslovnih sistemov, zavezanosti in razumevanja najvišjega vodstva za pomen vloge nabavnega poslovanja ter načina in intenzivnosti vodenja nabavne funkcije v podjetju.

Obvladovanje oskrbnih verig temelji na procesnem pristopu. Končni učinek delovanja oskrbne verige je odvisen od kakovosti in uspešnosti izvedbe posameznih faz nabavnega procesa v celotni oskrbni verigi. Tako lahko v prihodnosti pričakujemo, da bo operativno izvajanje nabavnih nalog prešlo v proces načrtovanja prodaje, nabavna funkcija pa se bo preusmerila v strateško pomembne dejavnosti načrtovanja in oblikovanja oskrbnih verig (van Welle, 1998, str. 30).

3.2.1. E-oskrbna veriga

Težava, s katero se danes soočajo podjetja, je povezana z razdrobljenostjo informacijske tehnologije, ki ima vsaka posebej različno zasnovo ureditve sistemov. Povezanost med posameznimi sistemi je slaba in ne omogoča enotnih zbirk podatkov, prav tako pa je prenos med posameznimi sistemi precej otežen. Naloga e-oskrbne verige je povezovati kupce in dobavitelje za podporo poslovnim procesom in s tem nastanek omrežij procesov. Celovite

programske rešitve se tako nanašajo na vsa področja delovanja v podjetju: nabavo, finančne službe, razvoj, vzdrževanje in prodajo (Podlogar, 2002, str. 56).

Dodane vrednosti rešitev e-oskrbne verige se nanašajo na učinkovitejši proces oskrbovanja med podjetjem, ki kupuje, in dobaviteljem, na možnost preverjanja, ali je dobavitelj potrdil vsa naročila, in na razvijanje ter izvajanje računalniško podprtega načina spremljanja izpolnitve naročila in kontrole. E-oskrbna veriga podjetju omogoča razvijanje računalniško podprte baze podatkov o kritičnih postavkah oskrbovalnega procesa in dobaviteljih, razvijanje dobrega procesa za obdelavo naročil in uspešno reševanje problemov z dobavitelji (Podlogar, 2002, str. 62).

Tabela 1: Razlike med klasičnim poslovnim modelom oskrbne verige in elektronskim poslovnim modelom

Klasični poslovni model	Elektronski poslovni model
Serijska ponudba	Izdelek je prilagojen kupčevim zahtevam.
Kupec ima majhno izbiro izdelkov.	Kupec sodeluje pri oblikovanju izdelka/storitve.
Dobavni čas je dolg.	Dobavni čas je kratek.
Dobava je netočna.	Dobava je zanesljiva.
Varnostne zaloge so visoke.	Zaloge so majhne.
Stroški celotne oskrbne verige so visoki.	Stroškovno učinkovita oskrbna veriga
Razvoj novega izdelka/storitve traja dolgo.	Znatno zmanjšanje časov razvoja novega izdelka/storitve
Nezadovoljstvo kupcev.	Nižji stroški, zadovoljni kupci.

Vir: Podlogar, 2002, str. 63.

Vpeljava e-oskrbne verige kaže prednosti z vidika procesov in stroškov. Podjetje potrebuje manjše število zaposlenih vključenih v proces oskrbovanja. Zaradi večje količine naročenega materiala so naročila združena, kar prinaša nižjo nabavno ceno. Stroški izvedbe posameznega procesa oskrbovanja so nižji, prav tako pa je podjetje bolj pozorno na skrajšanje časa naročanja. E-oskrbovanje podjetju nudi sledenje po celotnem procesu oskrbovanja, sama zamenjava starega sistema z novim na vseh potrebnih lokacijah pa ne zahteva novega učenja.

Internet ima velik vpliv na učinkovitost oskrbne verige, saj so informacije razpršene, v nasprotju s tradicionalno organizirano oskrbno verigo, kjer so informacije posredovane serijsko. Tradicionalna veriga se sooča z zamudami pri posredovanju informacij in posledično počasnim odločanjem, medtem ko poteka po internetu pretok informacij v realnem času, kar podjetju omogoča takojšnje odzivanje na spremembe v verigi (Podlogar, 2002, str. 63).

V podjetju lahko e-oskrbno verigo zasnujemo s petimi osnovnimi mrežnimi poslovnimi modeli (Podlogar, 2002, str. 68):

1. Borza (angl. »Exchange«) je poslovni model, kjer različni kupci in prodajalci sklepajo posle v realnem času po internetu s programsko opremo, ki jo nudi neodvisni izdelovalec. Prednosti tovrstnega modela se kažejo v tem, da povečana konkurenca med dobavitelji znižuje cene, učinkovit proces pa znižuje stroške tako dobavitelju kot izdelovalcu.
2. Razširjena vrednostna veriga (angl. »Extended Value Chain«) omogoča načrtovanje in odpremo izdelkov ali storitev v skladu z zahtevami kupca. V njem morajo sodelovati vsi partnerji: od dobaviteljev do kupcev. Model omogoča preglednost nad podatki za celotno mrežo poslovnih partnerjev, usklajuje ponudbo in povpraševanje, elektronski prenos dokumentov med člani in avtomatizacijo procesov z uporabo najboljših izsledkov iz prakse. Prednosti modela se navezujejo na zmanjšanje operativnih stroškov za vse udeležence, na krajši čas razvoja novega izdelka oziroma storitve in na zmanjšanje zalog kot posledico skupnega načrtovanja in izdelave dobrih napovedi.
3. Elektronska tržnica (angl. »Marketplace«) je model, kjer različni kupci sklepajo medsebojne pogodbe po internetu. Z elektronskimi katalogi na enem mestu se partnerji med seboj lahko pogajajo o cenah, kakovosti ipd. Prednosti se kažejo v učinkovitem transakcijskem procesu direktne ali indirektna prodaje po internetu, kar procesu daje precej dodane vrednosti.
4. Portal je vstopna točka, prek katere je omogočen dostop do bogate vsebine informacij, z neposrednim povezovanjem do naročil za izdelke. Portal je bogat komunikacijski kanal, ki ponuja enostavno brskanje po vsebinah, neposredne povezave z dobavitelji in oglaševanje izdelkov ter storitev.
5. Ponudniki storitev (angl. »Service Providers«) ponujajo najem programske opreme, ki omogoča neposredne povezave do izvornih informacij. Model ponuja bogat nabor storitev in predstavlja nizko začetno naložbo s sprotnim plačevanjem uporabe in neposrednim vnašanjem vsebin.

Elektronska oskrbna veriga (Leonard, Cronan, 2005, str. 337) povezuje kupce, distributerje, izdelovalce in dobavitelje ter jim omogoča, da se informacije simultano prenašajo med vsemi partnerji. Pri vsakem odnosu lahko informacija določi relativno pogajalsko moč med njimi. Informacije se lahko nanašajo tudi na raven zalog, naloga oskrbne verige pa je, da zmanjša njihove stroške. Učinkovita elektronska oskrbna veriga bo skrajšala čase dobave, povečala zadovoljstvo kupca in zmanjšala raven zalog.

Leonard in Cronan sta v letu 2005 izvedla raziskavo, ki je preverjala prednosti elektronske oskrbne verige v primerjavi s tradicionalno oskrbno verigo v istem trgovskem podjetju. Analiza se je nanašala na stroškovne razlike in razlike v sposobnostih izpolnjevanja kupčevih potreb. Pri primerjavi dveh vzorcev istega podjetja sta ugotovila, da je elektronska oskrbna veriga učinkovitejša kot tradicionalna. Prednosti so se pokazale na področju nižje ravni zalog, nižjih stroškov držanja zalog, manjše verjetnosti manjkov zalog, krajših ciklov naročanja, nižjih stroškov za trgovino in večje dostopnosti izdelkov za kupce. Analiza je pokazala, da elektronska oskrbna veriga prinaša največ prednosti trgovinam predvsem zaradi nižjih

stroškov organizacije. Te prednosti se po ugotovitvah raziskave ne odražajo v nižjih cenah za kupce (Leonard, Cronan, 2005, str. 338).

Primer oblikovanja uspešne oskrbne verige je Procter&Gamblov poslovni model, ki je razvil partnersko povezavo z največjim trgovcem Wal-Mart. Razvoj sistema sprotnega nameščanja zalog je s terminali na blagajnah trgovin podjetjema omogočil hitro izmenjavo podatkov o prodaji. Sistem je prilagodil takojšnjemu pošiljanju informacij o prodaji dobaviteljem v svoji celotni oskrbni verigi. Celotna programska oprema je temeljila na matematični teoriji kompleksnosti in možnosti dobre simulacije, ki olajšuje sprejem odločitev.

Podjetje P&G se je osredotočilo na pomembnejše kupce, ki so bili pripravljene na partnersko sodelovanje v skupnem programu oskrbne verige. V sklopu tega so oblikovali posebne spletne strani za posamezne kupce in dodali ponudbe, prilagojene posebnim kupcem. Ob njihovi pomoči so vzpostavili sistem za sprotno dopolnjevanje zalog, imenovali so posebne skupine za koordinacijo med različnimi poslovnimi procesi in zagotovili visoko stopnjo zaupanja. Naročila so po interneta sprejemali direktno od kupca in računalniško prilagajali cene glede na posamezno naročilo. Podjetje je uvedlo sistem sprotnega dopolnjevanja zalog z izpopolnjenim informacijskim sistemom ter s tem izboljšalo učinkovitost upravljanja življenjskega cikla izdelkov. Z dobavitelji in kupci so delovali v partnerski povezavi ter s tem uspeli uskladiti oskrbo in povpraševanje (Podlogar, 2002, str. 64).

3.2.2. Ustvarjanje konkurenčne prednosti v oskrbni verigi

Glede na obe strateški usmeritvi, na podlagi katerih lahko podjetje gradi svojo konkurenčno prednost, poznamo v literaturi dve vrsti oskrbne verige (Chopra, 2001, str. 32):

1. **odzivno oskrbno verigo**, ki je usmerjena v zagotavljanje hitre odzivnosti na zahteve kupcev, in
2. **stroškovno usmerjeno oskrbno verigo**.

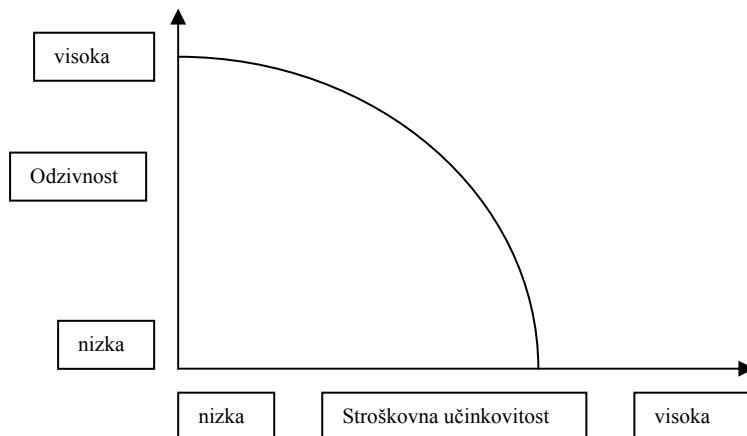
Visoka odzivnost oskrbne verige zvišuje stroške upravljanja, saj je povezana z višjimi naložbami v zaloge, proizvodjalne oziroma prodajne zmogljivosti in sam razvoj izdelkov oziroma storitve. Odzivna oskrbna veriga je povezana s strategijo zalog podjetja, višjimi ravnmi storitev in kratkimi dobavnimi roki.

Stroškovno učinkovita oskrbna veriga je povezana s prihranki pri stroških proizvodnje in pri dobavi izdelka kupcu. Podjetje išče prihranke v naložbah v zaloge, zaradi česar si znižuje svojo raven storitve, povezane z nizko ravnijo zalog.

Povezavo med obema strategijama oskrbne verige lahko prikažemo z grafom (glej Sliko 4 na str. 21). Stroškovno-odzivnostna meja prikazuje možnosti podjetja glede izbire med

odzivnostjo in stroškovno učinkovitostjo. Če je podjetje notranje neučinkovito,⁴ se nahaja pod stroškovno-odzivnostno mejo. Če se podjetje nahaja na sami meji, lahko izboljša eno komponento le na račun druge. Premik meje za podjetje pomeni izboljšanje notranjih procesov in tehnologije podjetja. Podjetje se bo na podlagi potreb svojih ciljnih kupcev in stroškov podjetja odločilo, kakšno stopnjo odzivnosti želi zagotoviti, kar pomeni, kako bo izmenjevalo odzivnost in učinkovitost.

Slika 4: Stroškovno-učinkovitostna meja



Vir: Chopra, 2001, str. 33.

Christopher (2005, str. 16) pravi, da se upravljanje oskrbne verige ukvarja z optimizacijo omenjenih procesov in tokov ter predstavlja nadgradnjo logistične znanosti. Logistika naj bi predstavljala optimizacijo tokov znotraj organizacije, medtem ko je upravljanje oskrbne verige širši pojem. Prva optimizira tokove izdelkov in informacij med posameznimi partnerji v verigi, drugi pojem pa predstavlja njeno nadgradnjo, saj usklajuje in nadzoruje procese med partnerji v celotni verigi.

3.3. UBRANLJIVE KONKURENČNE PREDNOSTI TRGOVSKEGA PODJETJA

V skladu z osnovnim namenom poslovanja vsakega trgovskega podjetja, ki je usmerjeno v ustvarjanje dodane vrednosti, je njegova naloga doseganje določene konkurenčne prednosti. V izrazito razpršenem lastništvu posameznih poslovnih enot oziroma trgovin v neki trgovski skupini in ob raznolikih odnosih med njimi je analiza verige vrednosti še posebnega pomena. Analiza je učinkovito orodje pri odločitvah o odpiranju novih poslovnih področij in pri ukinjanju starih.

Globalni trgovci lahko izrabljajo svoje največje konkurenčne prednosti v priložnostih, ki so podobne njihovi sedanji strategiji. Čeprav bi bili verjetno najuspešnejši v tržni penetraciji, ki ne vključuje tujih, nepoznanih trgov, raje gradijo svoje prednosti v uresničevanju sebi lastnega trgovinskega formata, ki ga kot konkurenčno prednost prenašajo na nove trge.

⁴ Podjetje notranjo neučinkovitost lahko izboljša tako, da izboljša odzivnost in učinkovitost hkrati.

Trgovcem, ki uspešno prodirajo na tuje trge, je lastno to, da so sposobni prenašati svoje osrednje sposobnosti oziroma področja, kjer so najboljši, v nova kulturna področja in na nove trge. Trgovci, ki imajo najmanj konkurenčnih prednosti, svoje priložnosti iščejo s strategijo diverzifikacije. Tako je vstop na tuje trge najuspešnejši v primerih, ko je konsistenten s trgovčevu osnovno konkurenčno prednostjo (Levy, Weitz, 2004, str. 160).

Nekatere osnovne konkurenčne prednosti globalnih trgovcev so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Konkurenčne prednosti in globalni trgovci

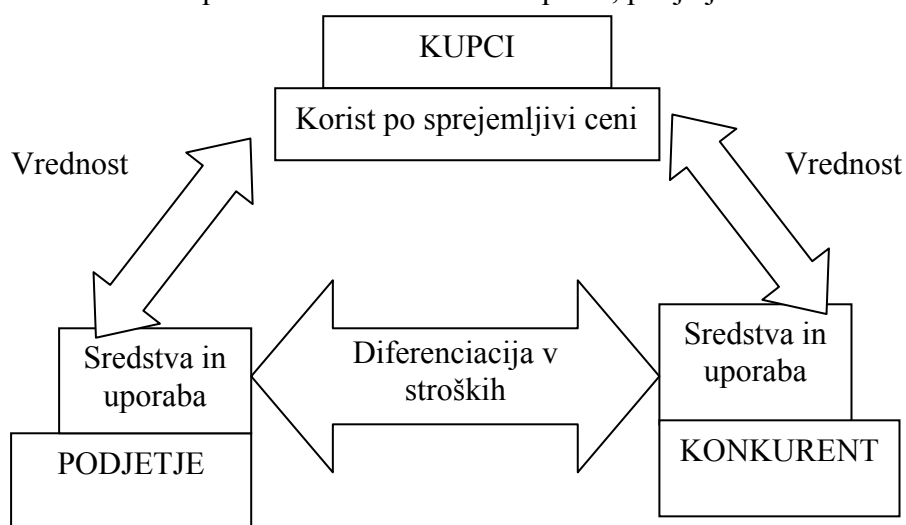
Konkurenčna prednost	Globalni trgovec
Nizki stroški, učinkovitost v poslovnem procesu	Wal-Mart, Carrefour
Močna blagovna znamka	Royal Arnold, Ikea, Starbucks
Modnost	The Gap, Zara, H&M
Dominiranje v kategorizaciji blaga	Office Depot, Home Depot
Ugled	Disney, Warner Brothers

Vir: Levy, Weitz, 2004, str. 165.

Čeprav sta Wal-Mart in Carrefour uspešna na mednarodnih trgih, kjer ima cena pomembno vlogo v odločevalnem procesu kupca, sta na drugi strani omejena z razvijanjem svojih logističnih sposobnosti. The Gap in Zara sta na drugi strani uspešna na področju trgov, ki cenijo modno blago.

Če se opredelimo ožje, lahko ugotovimo, da učinkovit nabavni proces in organizacija nabavne funkcije podjetju prinašata vir konkurenčne prednosti. Na trgu je več virov, ki vplivajo na uspeh podjetja. Poenostavimo jih lahko s teoretičnim modelom, predstavljenim v obliki trikotnika, ki ga predstavljajo kupec, podjetje in konkurent (Christopher, 2005, str. 7). Odnosi med njimi so prikazani na Sliki 5.

Slika 5: Konkurenčna prednost in odnosi med kupcem, podjetjem in konkurentom

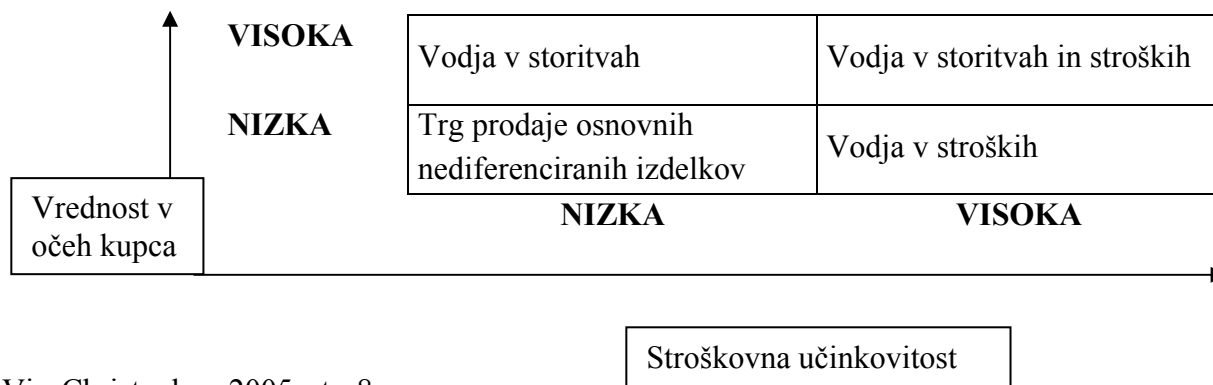


Vir: Christopher, 2005, str. 7.

Vir konkurenčne prednosti za podjetje lahko v prvi meri najdemo v njeni možnosti diferenciacije do konkurenta v očeh kupca in v zmožnosti ponudbe izdelka z nižjimi stroški.

Christopher (2005) meni, da podjetja iščejo svoje možnosti v kombiniranju stroškovne učinkovitosti in prednosti v vrednosti. Slika 6 predstavlja matriko štirih različnih možnosti umeščanja podjetja glede na obe razsežnosti.

Slika 6: Konkurenčne prednosti na podlagi stroškovne učinkovitosti in vrednosti v očeh kupca



Vir: Christopher, 2005, str. 8.

Podjetja, ki se znajdejo v spodnjem levem kotu matrike, se soočajo z nerazpoznavnostjo v primerjavi s ponudbo konkurentov, poleg tega pa nimajo nikakršnih prednosti v stroškovni učinkovitosti. Običajno gre za trge osnovnih nediferenciranih izdelkov (angl. commodity market), kjer imajo podjetja možnosti, da se premikajo po matriki desno, torej da prevzamejo vlogo vodje na podlagi stroškovne učinkovitosti, ali da se premaknejo navzgor z večanjem ravni storitve za potencialnega kupca. Glede na to, da gre po navadi za zrele trge, je pomik proti večji stroškovni učinkovitosti nemogoč, saj je tržne deleže težje pridobiti. Priložnosti za zmanjšanje stroškov podjetja po navadi iščejo v novih tehnologijah, ki konkurentom še niso dostopne.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti temelji na prihrankih obsega, ki jih podjetje pridobi z obsegom prodaje, zato je tržni delež ključen za podjetja, ki sledijo tej strategiji. Kljub temu je pomembno, da podjetje tržni delež pridobi v zgodnjih fazah življenjskega cikla trga. Podjetja lahko na podlagi koncepta »krivulje izkušenj« z večjim tržnim deležem v primerjavi s konkurenco pridobijo dodatne prihranke iz naslova stroškovne učinkovitosti. S stroškovno učinkovitostjo si lahko podjetje na trgu pridobi položaj cenovnega vodje, saj s tem konkurentom z višjimi stroški onemogoči nastop na trgu.

3.3.1. Generične poslovne strategije po M. Porterju

Konkurenčna prednost omogoča podjetju nadpovprečno dolgoročno poslovno uspešnost, pri izbiri generične poslovne strategije⁵ pa se lahko odloči med strategijo vodenja s stroškovno učinkovitostjo in strategijo diferenciacije izdelkov oziroma storitve na širokem ali ozkem osredotočenem trgu (Porter, 1985, str. 12).

Slika 7: Generične poslovne strategije po M. Porterju

		RELATIVNA KONKURENČNA PREDNOST	
		NIŽJI STROŠKI	POSEBNOSTI
		PROIZVODA V ZAVESTI KUPCA	
STRATEŠKI CILJI	CELOTNA	Vodenje v stroškovni učinkovitosti	Diferenciacija
	PANOGA		
	TRŽNI	Stroškovna osredotočenost	Diferenciacijska osredotočenost
	SEGMENT		

Vir: Porter, 1985, str. 12.

Strategija vodenja stroškovne učinkovitosti pomeni, da sta podjetje oziroma strateška poslovna enota konkurenčna pri stroških posameznih izdelkov oziroma storitev ali pri celotnih proizvodnih oziroma storitvenih programih. Strategija mora delovati na vseh področjih. Stroškovno učinkovitost lahko podjetje dosega s prihranki obsega, povezavami z dobavitelji, internimi odnosi s sorodnimi podjetji, ustrezno nabavno politiko in lokacijsko primernostjo poslovnih enot.

Strategija je primerna za podjetja, ki so v fazi rasti, saj je ključen obseg prodaje, s katerim podjetje doseže nižje relativne stroške in s tem večji tržni delež. Podjetje lahko z nižjimi stroški konkurira preostalim podjetjem s ceno, kar mu omogoča doseganje dobička, ki ga lahko vloži v izboljšanje kakovosti izdelka oziroma storitve in ga prodaja po ceni, enaki povprečju v panogi. Konkurenčne prednosti torej ne zagotavlja nizka cena kot taka, temveč njeni posredni učinki (Bowman, 1994, str. 60).

Porter (1985, str. 12) pravi, da mora podjetje, ki sledi tej strategiji, izpolnjevati določene predpostavke. Imeti mora višji tržni delež in močnejšo rast trga, organiziran mora imeti sistem distribucije, ki je naravnano na velik obseg. Z agresivno politiko cen in intenzivnim tržnim komuniciranjem (primer trgovskega podjetja Lidl) na trgu ponuja standardizirane izdelke oziroma storitve z nižjimi stroški zaloga. Podjetje mora imeti zagotovljene finančne vire za večje potrebe po kapitalu in dolge dobe vračanja. Da bi podjetje učinkovito kontroliralo

⁵ Ime generična strategija izhaja iz tega, da strategija ni odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. Čeprav panoga dosega podpovprečno dobičkonosnost, lahko podjetje z optimalnim pozicioniranjem dosega nadpovprečne rezultate (Porter, 1985, str. 11).

stroške v sami »proizvodnji« storitve oziroma izdelka ter v splošnih službah, je nujna močna podpora informacijskega sistema.

Strategija diferenciacije je zasnovana na razlikovanju izdelkov oziroma storitev na določenih programsko-tržnih področjih v primerjavi s konkurenčnimi. Stroški sicer niso primarnega pomena, niso pa zanemarljivi. Podjetje to doseže na dva načina: lahko postane edinstveno pri posameznih dejavnostih v verigi vrednosti, lahko pa spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Podjetje mora v želji po diferenciaciji svojih izdelkov najti način, ki mu bo zagotavljal višje prihodke iz naslova diferenciacije, kot znašajo stroški.

Podjetje, ki zasleduje strategijo diferenciacije, želi ohraniti enako raven stroškov v primerjavi s konkurentovimi tako, da zmanjšuje stroške na področjih, ki nimajo vpliva na diferenciacijo. Predpostavke za uspešno strategijo diferenciacije so visoka učinkovitost prodajno-političnih inštrumentov, dobra oblika in dolga tradicija, pozitivna podoba o kakovosti izdelka ali storitev ter dobra servisna služba. Kakovost izdelka mora biti najvišja, podjetje mora poslovati na najvišji tehnološki ravni, ki je podprta z intenzivnim raziskovanjem in razvijanjem izdelkov oziroma storitev ter inovacijsko usmerjenostjo (Pučko, 1999, str. 207).

Strategija razvijanja tržne niše oziroma tržne praznine zadovoljuje potrebe določenega tržnega segmenta, tržnega področja, zgolj skupine porabnikov oziroma ožje opredeljene skupine porabne združbe. Sama strategija izhaja iz strategije diferenciacije ali stroškovne učinkovitosti programsko-tržnega področja, ki je usmerjena v točno določeno tržno nišo. Razvoj svojega programsko-tržnega področja usmerja v specializacijo pokrivanja posameznih tržnih praznin. Glede na značilnosti spoznane tržne niše se lahko usmeri v **diferenciacijo** ali **zniževanje stroškov**.

3.3.2. Generične poslovne strategije v slovenski tehnični trgovini

Strategijo prednosti zaradi nizkih stroškov bi lahko uporabljale trgovine, ki imajo visok tržni delež, saj lahko s prihranki obsega, ki se kaže predvsem v večjem obsegu nabave, izkoriščajo boljše nabavne pogoje in manjše stroške, povezane z logistiko. Politika trgovine je usmerjena v nenehno zniževanje povprečne nabavne cene izdelka. Poudarek je še vedno na kakovosti izdelka in storitve, vendar so stroški najpomembnejši.

S strategijo diferenciacije bi lahko trgovina krepila predvsem kupčevo zvestobo in privrženost blagovni znamki, kar zmanjšuje pomen cene izdelka. Potrebna je večja prilagodljivost podjetja, da lahko bolje zadovolji posebne potrebe kupca. Strategija diferenciacije tako zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Izobraženi ljudje, večji svetovalnih nalog, so ključno sredstvo za izvajanje takšne strategije, ki je primerna za manjša trgovska podjetja, za katera sta značilna večja prilagodljivost in decentralizirano odločanje.

Slika 8: Generične poslovne strategije v slovenski tehnični trgovini

		RELATIVNA KONKURENČNA PREDNOST	
		NIŽJI STROŠKI	POSEBNOSTI
		TRGOVSKE PONUDBE V ZAVESTI KUPCA	
STRATEŠKI CILJI	CELOTNA PANOGA	Merkur, Baumax, Bauhaus, Mercator tehnična trgovina, OBI	Terra r.b. Družbeniki Topdom (Sam, SBS, Dom Trade, Obnova in ostali)
	TRŽNI SEGMENT	Živex, Pevec	Lokalni trgovci s tehničnim blagom

Vir: Prirejeno po Porter, 1985, str. 12.

Najbolj očitno izvaja strategijo nizkih stroškov in privlačnih cen kranjski Merkur. V svoj prodajni program je vključil tudi gradbeni material in z dovolj velikim trgom štiti organizacijo pred pritiski okolja – konkurentov, partnerjev in drugih. V segment podjetij, ki izvajajo strategijo stroškovnega vodstva, lahko uvrstimo še Mercatorjevo tehnično trgovino in tuje trgovce, kot so Baumax, Bauhaus in OBI.

Segment specializiranih trgovin v slovenskem prostoru še vedno predstavlja tržno nišo. Trgovine z gradbenim materialom namreč zaradi nizkih marž gradbenega materiala in visokih transportnih stroškov, predvsem pa zato, ker je življenjski cikel trgovine že dosegel svoj vrh, sledijo predvsem strategiji večanja tržnega deleža s povezavami in prevzemi ter širjenjem na preostala prodajna območja. Strategija diferenciacije je, čeprav ponuja perspektivo tudi na področju prodaje tehničnega materiala, v veliki meri zanemarjena. Tako še vedno obstaja prostor v specializirani trgovini, ki bi s strategijo diferenciacije ponudila ciljnemu segmentu edinstven izdelek in storitev ter tako učinkoviteje stregla posebnim željam in potrebam odjemalcev. Cena za izdelek je lahko zaradi tega nekaj višja, strategija pa je lahko uspešna, čeprav organizaciji zagotavlja le manjši tržni delež. Strategijo diferenciacije v slovenski tehnični trgovini zastopajo podjetje Terra r.b. in družbeniki skupine Topdom, d. o. o.

Prvi pogoj za takšno strategijo je, da odjemalci zares želijo in potrebujejo diferenciran izdelek oziroma storitev. Postavlja se vprašanje, ali dodatne koristi pri kupcu odtehtajo višjo ceno, saj se bo kupec v nasprotnem primeru odločil za nediferenciran izdelek (Možina et al., 1996, str. 785).

Gradbeništvo in trgovina z gradbenim materialom se bosta razvijala v smeri velikega števila specializiranih podjetij (Vouk, 2003, str. 42). Tako bodo strokovnjaki na svojem področju svoje znanje, izkušnje in kapital vlagali v dejavnosti, kjer menijo, da so lahko najboljši. V matriki generičnih poslovnih strategij posameznih slovenskih tehničnih trgovin lahko specializirane trgovine opredelimo kot tiste, ki gradijo svoje relativne konkurenčne prednosti s posebnostmi trgovske ponudbe v zavesti kupca. Sem lahko uvrstimo tudi družbenike

Topdoma, katerih glavna konkurenčna prednost je, da niso usmerjeni v ponudbo celotnega tehničnega blaga, temveč zgolj trgovskega blaga za potrebe gradbeništva.

Konkurenčna prednost na podlagi diferenciacije je povezana s trženjskimi in kreativnimi sposobnostmi osebja ter z dobrim slovesom glede kakovosti in/ali inovativnosti. V primeru trgovine se diferenciacija kaže pri oblikovanju asortimenta, izbiri lokacije, notranji ureditvi prodajaln, ponudbi storitev in promociji (Potočnik, 2001, str. 136).

Da sta lahko podjetje oziroma poslovna enota uspešna, morata slediti eni od teh dveh strategij, vendar se je v praksi pokazalo,⁶ da so lahko nekatera podjetja uspešna v sledenju obeh strategij istočasno. Kljub temu Porter meni, da gre zgolj za začasno stanje, saj je lahko doseganje vodstva z nižjimi stroški in diferenciacijo hkrati protislovno, ker je diferenciacija pogosto draga. Kljub temu priznava, da obstajajo različne potencialno dobičkonosne konkurenčne strategije kot tudi razna odstopanja in različice (Rubach, 2004).

Strategija razvijanja tržne niše temelji na oskrbi natančno opredeljene skupine kupcev, za kar mora podjetje preučiti kupčeve dejavnosti, spoznati njihove temeljne probleme in zanje pripraviti specifične rešitve. Na prvi strateški konferenci o razvoju trgovine v Sloveniji je bilo poudarjeno, da vrsta raziskav in sodobnih smernic strategij v trgovini nakazuje, da lahko trgovci s formati manjših trgovin postanejo prijaznejši in pozornejši do porabnikov. S pravilnim načrtovanjem jih lahko uspešno vključujejo v kulturna, zgodovinska in bivalna središča (poudarki s 1. strateške konference o razvoju trgovine v Sloveniji, 2007). Strategijo stroškovne osredotočenosti v slovenskem prostoru izvaja podjetje Živex, diferenciacijsko osredotočenost pa manjši lokalni trgovci, specializirani za prodajo posameznih vrst tehničnega materiala.

3.3.2.1 Prihranki obsega

V teoriji se pojavlja več konceptov ekonomike. Za trgovsko dejavnost so ključni prihranki obsega.

Večje, kot je podjetje, več ima prihrankov obsega, kar pomeni, da so fiksni stroški razpršeni po večjem obsegu prodaje oziroma poslovanja. To podjetju omogoča, da dosega nižje povprečne stroške. Podjetja zaradi prednosti prihrankov obsega rastejo v velikosti, kar pomeni posledično tudi močno kapitalsko povezovanje v trgovski panogi.

⁶ Hill je v raziskavi iz leta 1988 ugotovil, da je lahko hibridna strategija (kombinacija diferenciacije in stroškovne učinkovitosti) učinkovita v industrijah v fazi zrelosti, ki se soočajo s tehnološkimi spremembami. Prav tako so tudi Murray, Wright in Miller v svojih raziskavah, opravljenih v 90. letih prejšnjega stoletja, ugotovili, da ima hibridna strategija več prednosti in da kadar podjetje zastopa zgolj eno izmed strategij, to vodi v nižjo učinkovitost. Čeprav so se raziskave navezovala v večini primerov na proizvodno dejavnost, sta Miller in Dess v svoji raziskavi iz leta 1993 dokazala, da Porterjev model ne prikazuje pravih odnosov med strategijo in učinkovitostjo. Na primeru trgovinske dejavnosti nista dokazala le, da so kombinacije generičnih strategij možne, temveč da so tudi dobičkonosne, še posebej v kombinaciji med nizkimi stroški in visoko stopnjo diferenciacije (Rubach, 2004).

Prihranke obsega lahko razdelimo na zunanje, ki se nanašajo na celotno panogo, in na notranje, ki dosežejo le individualno podjetje (Cox, Brittain, 2000, str. 26):

1. **Zunanji prihranki** vključujejo prihranke, ki se nanašajo na koncentracije v panogi, na prihranke, ki se nanašajo na informacije in njihove vrednosti, ter na prihranke, ki se nanašajo na samostojne odločitve v zvezi z navpičnimi mejami podjetja.⁷
2. **Notranji prihranki obsega** predstavljajo zmanjšanje stroškov na enoto izdelka v odvisnosti od velikosti podjetja oziroma obsega prodaje. Večji notranji prihranki obsega obstajajo pri podjetjih z višjimi fiksnimi stroški. Nanašajo se na prihranke, povezane z izpopolnjeno tehnologijo in informacijskim sistemom, ter na prihranke, povezane z upravljanjem s financami, kar je povezano z možnostjo večjih vsot posojil po občutnejše nižji obrestni meri zaradi nižje zaznane možnosti tveganja. Sem uvrščamo še prihranke obsega, ki se nanašajo na upravljanje podjetja. Te so povezane z vodenjem, upravljanem s kadri, delegiranjem in so lažje izvedljive v večjih podjetjih. Načelo prihrankov obsega deluje tudi na področju logistike, kjer se izvaja koncentracija blagovnih tokov ter skladiščnih in proizvodnih dejavnosti ter povečan nadzor logističnih dejavnosti. Prav tako se notranji prihranki obsega kažejo na področju nabave z boljšimi nabavnimi pogoji v povezavi z močnejšo pogajalsko pozicijo nasproti dobaviteljem.

Eden izmed ključnih prihrankov, ki se nanaša prav na trgovska podjetja, je povezan z možnostjo znižanja tveganja pri velikih trgovskih podjetjih. Večje kot je podjetje, več virov lahko diverzificira, zato so se nekateri trgovci spremenili v male konglomerate, svojo ponudbo diverzificirali v preostale panoge in s tem spremenili svoj tržni format.

3.3.2.2. Prihranki obsega, povezani s prodajo in nabavo

Velika trgovska podjetja od svojih dobaviteljev iztržijo višje rabate in s tem znižujejo stroške posamezne prodajne enote v portfelju ter storitve povezane z njo. V primeru visoke stopnje konkurenčnosti dobaviteljevih blagovnih znamk lahko trgovsko podjetje iztrži boljše nabavne pogoje. Povpraševanje je relativno cenovno elastično, kar lahko spremeni trgovec sam, če z večjim vlaganjem v blagovno znamko trgovine zniža elastičnost povpraševanja in si s tem povečuje cene ter zaslužek.

Oglaševanje predstavlja fiksni strošek podjetja, kar za večje podjetje predstavlja nižjo vrednost na enoto izdelka, namenjeno za promocije (Cox, Brittain, 2000, str. 28).

⁷ Navpične meje podjetja določajo, katere poslovne procese bo podjetje vključilo v poslovanje in katere bo ponudilo trgu. Tako navpične meje ločujejo dejavnosti, ki jih bo podjetje izvajalo samo in nabave od neodvisnih podjetij. To odločitev lahko poimenujemo tudi odločitev Naredi ali kupi, kjer "naredi" pomeni, da podjetje dejavnost izvaja samo, "kupi" pa, da dejavnost prenaša na nedvisno podjetje, ki lahko dejavnost izvede na primer prek pogodbe (Besanko et al, 2004, 106–109).

Polarizacija trgovinske dejavnosti na male in velike trgovce se je zgodila že v 90. letih prejšnjega stoletja. Razlog za obstoj malih trgovcev lahko najdemo v priložnostih nišnih trgov. Tako lahko v Sloveniji na področju prodaje gradbenega materiala najdemo dualno strukturo trgovskih podjetij: na eni strani velike trgovske organizacije s tehničnim blagom, na drugi pa male trgovce; lokalne trgovine z gradbenim materialom ter specializirane trgovine s posameznimi tipi gradbenega materiala (strešna kritina, barve, laki ipd.). Takšna struktura je mogoča pri prodaji gradbenega materiala, saj imajo osebne storitve ključno vlogo pri prodaji izdelkov. Tako lahko lokalne in specializirane trgovine ponudijo boljše svetovanje in se zaradi večje prilagodljivosti prilagodijo posebnim potrebam kupcev. Na drugi strani velika trgovska podjetja, ki poleg gradbenega materiala ponujajo še druge tehnične izdelke, svojo moč definirajo skozi prihranke obsega (Potočnik, 2001, str. 36).

Slovenski trg tehničnega blaga pokrivajo trije različni tipi trgovskih podjetij. Največji tržni delež imata veliki domači trgovski verigi Merkur in Mercator, sledijo jima tuji trgovski centri Bauhaus, Baumax, Obi in podobni, v tretji skupini pa so specializirane tehnične trgovine. Vsi ti akterji se med seboj razlikujejo po načinu dela in filozofiji nastopanja na trgu. Merkur zaseda vodilni položaj na trgu tehničnega blaga v Sloveniji in je za slovenske dobavitelje tehničnega blaga stranka, ki se ji vsi podrejajo. Konkurenčne prednosti vidi v naravnosti organizacije h kupcu, kakovosti poslovanja in zaupanju okolja v poslovanje, močnem tržnem položaju na domačem trgu, širini in komplementarnosti prodajnega programa ter zavzetosti in odgovornosti zaposlenih za razvoj in uspešnost poslovanja. Potencialni kupci vidijo v Merkurju trgovca, ki ponuja vse na enem mestu. Podobno, čeprav v manjši meri, to velja tudi za Mercator. Njihova politika sloni na centralizaciji sprejemanja nabavnih odločitev in nabavni moči zaradi večjih naročil ter s tem boljših nabavnih pogojev. Tako manjšim trgovcem konkurirajo predvsem s cenami. Popolnoma drugače je v tujih trgovskih centrih. Zanje sta značilna predvsem manjša izbira blaga in nenehne akcijske prodaje. Ugledne blagovne znamke so prej kot ne zgolj vaba za kupce, ki se vseeno odločajo za cenejše izdelke. Dobave blaga so manjše in potekajo skoraj vsak dan. Specializirane trgovine so usmerjene predvsem v profesionalni program, ki pokriva različne segmente (Dernovšek, 2003, str. 16). Specializirane manjše trgovine so konkurenčne predvsem zaradi globine in širine prodajnega asortimenta. Sem uvrščamo predvsem lokalne trgovce, kot so Krisma, Dom Žabnica, KAM Ljubljana, Iscar, Rotar Brezovica itd. (Pfajfar, 2006, str. 78).

Tehnične trgovine so obstale prav zaradi močnega poznavanja same panoge in izdelkov, ki jih ponujajo, kar lahko v teoriji ponazorimo s krivuljo izkušenj. Za trgovsko podjetje to predstavlja konkurenčno prednost na področju štirih pomembnih dejavnikov nakupa: kakovosti, vrednosti, dostopnosti in storitev. Prihranki, ki izhajajo iz izkušenj, lahko nadomestijo pomanjkanja na področju prihrankov obsega.

Podjetje mora v okviru svojih strateških usmeritev razviti trajno konkurenčno prednost pred svojimi konkurenti, saj si samo tako lahko zagotovi dolgoročno preživetje. Če je pri opravljanju dejavnosti boljše od svojih tekmecev, si lahko pridobi konkurenčno prednost. Pri

tem je ključna za uspeh podjetja uskladitev posameznih dejavnosti in ne uspeh vsake dejavnosti zase (na primer nabave, proizvodnje, servisiranja in ravnanja s človeškimi viri). Tako mora podjetje svojo konkurenčno prednost na trgu čim bolje izkoristiti, zato se mora povezati s svojimi dobavitelji, distributerji in porabniki. Skupaj sestavljajo verigo vrednosti (van Weele, 1998, str. 171).

3.4. NABAVA KOT POSLOVNA STRATEGIJA V TRGOVSKEM PODJETJU

Nabavna strategija je funkcijska strategija. Nanaša se na operativno raven in je skladno z drugimi operativnimi področji, kot so finance, trženje, proizvodnja, raziskave in razvoj, medsebojno močno povezana. Strateške odločitve na tej ravni vsebujejo odgovore na vprašanje, kako lahko podjetje najbolje izkoristi svoja funkcijska znanja, izkušnje in sposobnosti za uspešnost strateških poslovnih enot oziroma celotne organizacije (Potočnik, 2002, str. 93).

Tabela 3: Nabavna strategija na podjetniški in funkcijski ravni

Nabavna strategija podjetniške/poslovne ravni	Nabavna strategija funkcijske/izvajalne ravni
1. Določena je na najvišjih vodstvenih ravneh podjetja (korporacije).	1. Sprejeta je na najnižjih ravneh vodstvene hierarhije, na primer v vodstvu nabavnega oddelka.
2. Poudarjena je uspešnost nabave.	2. Poudarjena je učinkovitost nabave.
3. Temelji na analizi širšega družbenega in poslovnega okolja. Nekatere informacije posreduje tudi funkcijska raven nabave.	3. Temelji na ožji analizi nabavnega trga, zlasti nabavnih cen, količin in kakovosti materiala ter možnih nabavnih virov.
4. Praviloma je podlaga za oblikovanje strategije nabavne funkcije.	4. Poudarjeno je razumevanje korporacijske strategije za nabavno področje.
5. Usmerjena je na vprašanja, ki se nanašajo na prihodnje (dolgoročne) nabavne probleme.	5. Usmerjena je na vprašanja tekočega (taktičnega) reševanja nabavnih problemov.

Vir: Potočnik, 2002, str. 94.

Pučko (1999, str. 217) pravi, da se funkcijske strategije osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in na povezovanje funkcijskih ter nefunkcijskih dejavnosti, vse zato, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi nadaljnji razvoj sposobnosti podjetja. Pri tem si je treba pripraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja (konkurenca v panogi, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih in raziskovalno-razvojnih sposobnosti ter finančnih in kadrovskih), kjer je treba izluščiti dejavnike poslovnega uspeha podjetja za sledeča

obdobja. Pri sami nabavi sta ključni razpoložljivost temeljnih sestavin na nabavnem trgu in ustreznost organizacije nabave.

Nabavna funkcija ima poleg takojšnjega prihranka pri cenah ključno vlogo pri izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja, predvsem zaradi standardizacije, manjših zalog, inovacij izdelka in postopka znižanja stroškov kakovosti. Posredni učinki so lahko večji od denarnih zneskov, ki jih prihranimo direktno z nabavo materiala (van Weele, 1998, str. 36).

3.4.1. Nabavna funkcija in sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami

Nabava je poslovna funkcija, ki ima neposreden stik s trgom in je od njega tudi neposredno odvisna. Nabavo lahko označimo kot proces odločanja o količini, kakovosti, izbiri dobaviteljev in njihovih blagovnih znamk ter ceni.

Naloga politike nabave je zagotoviti optimalne odločitve v interesu podjetja kot celote s čim natančnejšo oceno vseh dejavnikov in okoliščin, ki opredeljujejo nabavno funkcijo. Tako poslovna uspešnost nabavne funkcije bistveno vpliva na prodajno uspešnost.

Glavna odgovornost nabavne službe v trgovskem podjetju je pravočasna oskrba s potrebnim trgovskim materialom in storitvami, ki omogočajo normalno prodajo izdelkov. Materiale mora nabavljati po načelu ekonomičnosti, pod najugodnejšimi pogoji, v ravno pravem času in v pravih količinah brez čezmerne vezave obratnih sredstev. Tak način nabave lahko zagotavlja podjetju dodatne prihranke prek konkurenčnih prednosti, ki jih lahko najdemo po posameznih nabavnih področjih.

Nabava v ožjem pomenu besede pomeni nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu (Potočnik, 2002, str. 7). V širšem pomenu besede poleg nakupa predstavlja še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave in oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Zasnovani strateški cilji, ki se navezujejo na podjetje kot celoto, so osnova za vse poslovne dejavnosti v podjetju, vendar si interesi posameznih poslovnih funkcij med sabo nasprotujejo. Nabavna funkcija v trgovskem podjetju mora usklajevati svoje cilje s prodajno funkcijo, s finančno funkcijo in skladiščno dejavnostjo. Glavni namen prodajne dejavnosti je zadostiti željam oziroma naročilom kupcev. S tega vidika želi imeti na zalogi vedno dovolj izdelkov oziroma zagotoviti izdelke v določenem času. Pri tem je ne zanima nabavna cena⁸ izdelka. Finančna funkcija na drugi strani postavlja meje finančnih zmožnosti podjetja.

⁸ Nabavna cena poleg nakupne cene vključuje še odvisne stroške, kot so stroški za prevoz, prevozno embalažo, prevozni kalo ipd. Nabavna funkcija mora poleg nabavne cene upoštevati še druge stroške, vezane na zalogo, lastnino blaga itd.

Delovanje nabavne funkcije je omejeno z drugimi poslovnimi funkcijami, pri tem pa mora svoje dejavnosti načrtovati tako, da jim bo v največji možni meri zadostila in hkrati realizirala svoje cilje. Prav zato je nujno sodelovanje z drugimi dejavnostmi s ciljem zaznati vse potrebe in omejitve. Prodajna funkcija prva prepozna potrebe trga, jih sporoči nabavni službi, ki zagotovi blago in pri tem upošteva potrebe ter možnosti vseh udeležencev v skladu z nabavnim trgom. Za uspešno nabavo sta torej odločilnega pomena pravočasnost in hitrost sporočanja potreb kupcev. V nasprotnem primeru je lahko celotno delovanje neusklajeno, kar zmanjšuje prodajo.

3.4.2. Nabavni proces v trgovskem podjetju

Cilji nabave⁹ morajo biti določeni količinsko, kakovostno in časovno, zato je treba nabavo opredeliti z operativnotaktičnega oziroma kratkoročnega vidika kot tudi s strateškega oziroma dolgoročnega vidika. V prvem pomenu gre za klasično funkcijo nabave, ki naj bi bila usmerjena predvsem v oskrbovanje zalog podjetja. Te naj bi bile ustrezne kakovosti, dobavljene pravočasno, v pravih količinah, po ugodnih cenah in primernih plačilnih pogojih. Strateški vidik nabavne funkcije pomeni organiziran proces obdelave nabavnega trga v podjetju, kjer skušamo maksimizirati dobiček in druge koristi celotnega podjetja. Proces omogoča večjo konkurenčno sposobnost, boljšo in celovitejšo informiranost in prispevek k ugledu podjetja.

Osnova za oblikovanje ene najpomembnejših funkcijskih strategij v ožjem smislu, torej načrtovanju nabave posameznih vrst materialov, mora temeljiti na načrtu prodaje in predvidevanju, kako se bodo razvijali nabavni trgi. Na drugi strani je razvijanje strategij bolj kompleksen pojem in je v pristojnosti strateške nabave. Nabavna strategija mora biti skladna s celovito strategijo podjetja, kjer gre za vzorec odločitev v zvezi s pridobivanjem zahtevanih materialov in storitev za podporo operativnim dejavnostim.

V osnovi je nabavna strategija v okviru korporacijske strategije usmerjena k ustvarjanju dodane vrednosti. Pri samem strateškem procesu je treba določiti ključne dejavnike uspeha v podjetju: strateški načrt podjetja, strateške cilje, zahtevane dejavnosti v procesu dela nabave za prihodnje triletno obdobje in zahteve, ki jih postavljamo do naših dobaviteljev, kooperantov v smislu vrednosti, časa stroškov in kakovosti. Predstaviti je treba kompetence za izpolnjevanje strateškega načrta in projektov ter strateški načrt predstaviti notranjim in zunanjim deležnikom nabavnega oddelka (Vammen, 2006).

⁹ Avtorji razlikujejo med pojmom nabava (angl. purchasing) in oskrbo (angl. procurement). Pojem oskrba ima širši pomen in pomeni pridobitev potrebnih surovin na vsakršen način, tudi s silo. Nabava predstavlja funkcijo, ki je odgovorna, da z nakupom, najemom ali drugimi pravnimi sredstvi pridobiva opremo, material, storitve za uporabo v proizvodnji (Lysons, 2000, str. 1).

3.4.3. Strateška vloga nabavne funkcije

Nabava kot funkcijska strategija se mora osredotočati na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti s ciljem uresničevanja celovitih in poslovnih strategij podjetja pri podpori nadaljnjega razvoja sposobnosti podjetja. Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij je treba pripraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskem področju nabave in okoliščin, kakršne določa konkurenca v panogi, iz tega pa izluščiti ključne dejavnike poslovne uspešnosti podjetja za prihodnje obdobje. Pri nabavni funkciji je treba preučiti razpoložljivost temeljnih sestavin na nabavnem trgu in ustreznost organizacije nabave (Pučko, 1999, str. 217–218).

Nabava je v preteklosti predstavljala zgolj stroške podjetja, saj je bila edina možnost generiranja zaslужka postavljena na stran prodaje, ki z višanjem prodajnih cen viša dobičke. Kljub temu mnogi avtorji v nabavi vidijo vir dobička, saj nanj vpliva veliko bolj kot prodaja. Generična veriga vrednosti po Porterju predstavlja skupek dejavnosti, med katerimi je tudi nabava. V tej verigi vsaka sprememba prispeva k znižanju stroškov ustvarjanja enake vrednosti za kupca, kar poveča konkurenčno prednost podjetja (Pučko, 1999, str. 161).

V ekonomski teoriji so predstavljene različne strateške vloge nabavne funkcije. Gadde in Hakansson (1993, str. 7) razlikujeta tri: racionalizacijsko, razvojno in strukturno.

1. **Racionalizacijska vloga** je usmerjena v zmanjševanje stroškov podjetja in obsega dejavnosti za določitev predmeta nakupa; torej odločitev o nakupu ali lastni izdelavi, odločitve o oblikovanju ipd. Sledijo dejavnosti za racionalizacijo materialnih, administrativnih in finančnih tokov ter dejavnosti za iskanje cenejših dobaviteljev. Prihranki v nabavi posledično pomenijo povečanje razlike v ceni in s tem posledično dobička. Predstavljajo znižanje obstoječih stroškov¹⁰ kot tudi izogibanje novim.¹¹
2. **Razvojna vloga** nabavne funkcije predstavlja sodelovanje podjetja in njegove nabave z dobaviteljem. Oba imata dejavno vlogo pri razvoju, izboljševanju izdelkov oziroma storitev, kjer je dobavitelj vključen v poslovni proces podjetja, ki nabavlja. Prednosti tovrstnega sodelovanja se kažejo v večji prilagodljivosti izdelkov uporabniku, večji razvojni moči in krajšem času za razvoj izdelka oziroma storitve.
3. **Strukturna vloga** predstavlja način, kako podjetja vplivajo na strukturo nabavnih trgov, in vključuje odločitve o številu ter geografski razpršenosti dobaviteljev. Koncentrirane nabave s strani enega dobavitelja lahko povečajo konkurenčno moč

¹⁰ O znižanju stroškov govorimo, ko so stroški nakupa nižji od tistih, ki smo jih dosegali za enako količino in kakovost kot ob zadnjem nakupu.

¹¹ Izogibanje stroškom je razlika med stroški, ki smo jih dosegli, in višjimi stroški, ki bi jih lahko dosegli. Ukrepi za znižanje stroškov neposredno prispevajo k produktivnosti podjetja in so osnova za merjenje učinkovitosti nabavne funkcije (Završnik, 1996, str. 54).

glede na druge dobavitelje, kjer nabavno podjetje po lastni odgovornosti vpliva na strukturo nabavnega trga in dolgoročno vpliva na svoje nabavno obnašanje.

Strateška vloga nabavne funkcije je prepoznana, ko prispeva k rezultatu podjetja kot celote, saj je lahko strateško orodje uspešnih in konkurenčnih podjetij. Mavretič (2000, str. 73–74) vidi njeno vlogo v:

1. izkoriščanju poslovne priložnosti in varovanju podjetja pred nevarnostmi iz okolja. Zato je naloga nabavnega menedžerja prepoznati poslovne priložnosti in nevarnosti ter ob tem ustrezno ukrepati. Delovati mora interno v podjetju in v zunanjem okolju podjetja;
2. omogočanju hitrejšega razvoja izdelka in storitve. Učinkovita nabava s strateškimi povezavami z dobavitelji pospešuje razvoj in proizvodnjo novih izdelkov v podjetju, kar mu omogoča večji tržni delež in dobiček;
3. nabavna funkcija je osnovna baza informacij podjetja, saj ima vlogo posredovalca med zunanjimi ponudniki in notranjimi porabniki v tehnologiji, ki se ponuja na nabavnem trgu. Dobavitelji predstavljajo vir tehnološkega napredka za podjetje;
4. zmanjševanju celotnih stroškov podjetja. Z dolgoročnimi partnerstvi z dobavitelji podjetje pridobiva prednosti zaradi izboljšav procesa;
5. nabavna funkcija je profitni center v podjetju. Naloga podjetja je, da uvede proces prehoda nabavne funkcije iz stroškovnega centra v dobičkonosno usmerjeno nabavo, kar mora imeti podporo vodstva podjetja. Nabava prevzame vlogo internega prodajalca notranjim porabnikom, ki se sami odločajo, ali bodo storitve sprejeli.

Poznamo štiri razvojne stopnje nabave, s katerimi lahko vedno bolj prepoznavamo njeno strateško vlogo (Potočnik, 1996, str. 6):

1. **Pasivna stopnja** vključuje rutinsko nabavljanje in izbiro dobavitelja zgolj na podlagi cene materiala.
2. **Neodvisna stopnja** se usmerja v zmanjševanje nabavnih stroškov, kjer vodstvo spoznava pomen nabave za uspešno poslovanje.
3. Za **podporno stopnjo** je značilno, da podjetje sprotno ocenjuje svoje dobavitelje.
4. Najvišjo raven razvoja nabave predstavlja **integrativna stopnja**, kjer podjetje vzpostavi celovito medfunkcijsko sodelovanje s svojimi dobavitelji.

Položaj podjetja obravnavamo z notranjih (organiziranost nabave) ali zunanjih (prepoznavanje na trgu) vidikov. Bolj kot se nabava vključuje v strateško načrtovanje, večja je njena vloga pri uspešnosti in učinkovitosti celotnega poslovanja, kar se kaže pri (Potočnik, 1996, str. 7):

1. naraščanju pomena nabave v primeru skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov;
2. povečevanju pomena nabave, če podjetje posluje na hitro se spreminjajočih nabavnih trgih; in
3. pomenu nabave v podjetjih, kjer ta predstavlja velik delež celotnega prihodka (trgovsko podjetje).

Položaj nabave določajo organizacijski (komu je vodja podrejen) in vplivni (odnos vodstva podjetja do nabave) dejavniki. Prepoznavanje pomena nabave na trgu je odvisno tudi od ustanov, ki vzpodbujajo razvoj profesionalnega nabavljanja.

Ključni dejavnik vloge nabave v podjetju je dojemanje vodstva podjetja. V sklopu tega ločimo več vrst nabav (Potočnik, 1996, str. 15):

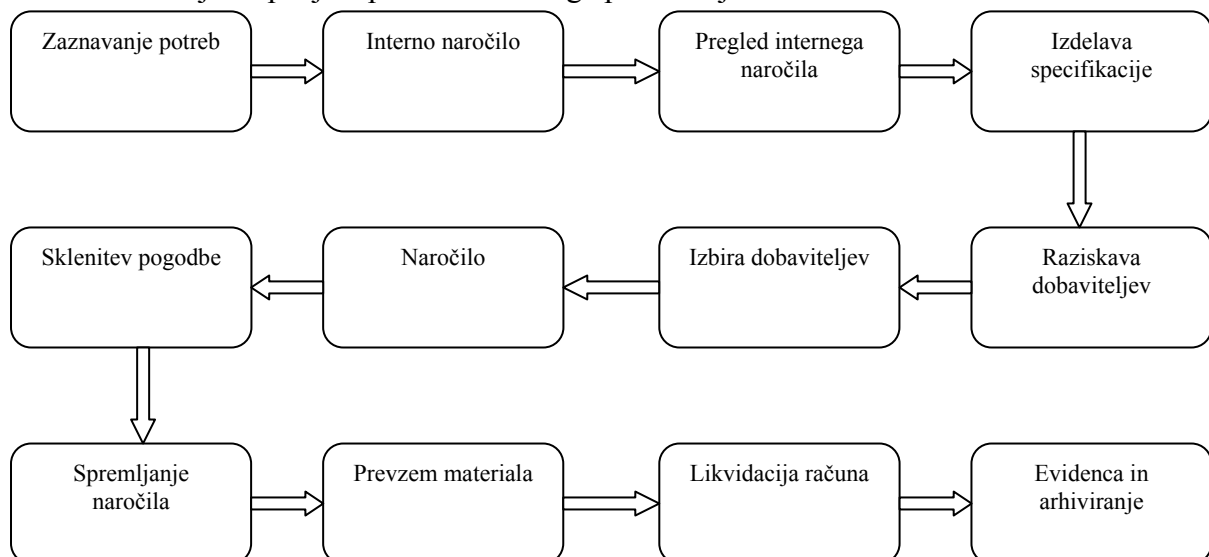
1. nabava kot administrativna dejavnost, kjer vodstvo ocenjuje oddelek z merili, kot so zaostanki naročil, čas potreben za naročilo, število izdanih naročil ipd.;
2. nabava kot komercialna dejavnost, kjer se vodstvo zaveda prihrankov, ki jih lahko prispeva nabava. Naloga referentov je, da poiščejo konkurenčne cene in tako pritisnejo na dobavitelje;
3. nabava kot sestavni del logistike, kjer se vodstvo zaveda, da ima zniževanje cen tudi slab vpliv na raven storitev;
4. nabava kot strateško poslovno področje, kjer vodstvo ocenjuje podjetje z več vidikov.

3.4.4. Operativna vloga nabavne funkcije

Ti morajo prepoznati vrsto potrebe, njen obseg, čas zadovoljitve in vse postavke tudi jasno opredeliti. Potrebe v nabavnem oddelku morajo biti čim bolj standardizirane in pravočasno določene. Interno naročilo, ki vsebuje postavke, sestavlja natančen opis zelenega blaga. Vsako interno naročilo mora pregledati odgovorna oseba v nabavi, ki mora ugotoviti, ali je podpisnik naročila za to pooblaščen in ali je zaznano potrebo mogoče nadomestiti s cenejšim nadomestkom. Zagotoviti mora finančna sredstva, pregledati zalogo, upravičiti ekonomičnost količin in dobavnega časa. Naslednji korak je izdelava specifikacije. Ta vsebuje natančen opis sestave, lastnosti in izvedbenih značilnosti. Van Weele (1998, str. 73) določa tri stopnje izdelave specifikacije. Funkcionalna specifikacija določa funkcije, ki jih mora imeti material za uporabnika, tehnična določa tehnične značilnosti blaga, specifikacija za logistiko in vzdrževanje pa opredeljuje način dostave materiala in zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev. Specifikacijo mora uradno potrditi oddelek, ki začne z raziskavo dobaviteljev. Naloga nabavnega oddelka je, da tako na domačem kot na tujem trgu ugotovi, kateri so potencialni dobavitelji, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja. Najpomembnejša in najključnejša faza procesa nabave je izbira dobavitelja. Dejavniki, ki vplivajo nanjo, so cena, plačilni pogoji, dobavni roki, reference, minulo sodelovanje in prilagodljivost spremembam. Izvedba naročila je faza, ki pomeni sprejem

ponudbe izbranega dobavitelja. Naročilo predstavlja dokument oziroma sestavni del pogodbe in mora biti potrjeno v pisni obliki. Pravno podlago nabave predstavlja sklenitev kupne pogodbe, ki se oblikuje na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Na eni strani je ta izražena v naročilu, na drugi pa v sprejemu naročila. Naslednja faza je spremljanje naročila, kjer je treba zagotoviti izpolnitev in kontrolo izpolnitve dobavnega roka. V primeru kršenja izpolnitve dobave v predvidenem roku se uveljavijo pogodbene kazni. Ob sami dobavi je treba material pravilno in natančno prevzeti. Naloga prevzemnega oddelka, ki je podrejen nabavnemu, je, da kontrolira dobavnice, količine in kakovosti. Naloga likvidacije računa je, da pregleda količinsko in cenovno ustreznost na podlagi dobaviteljeve izpolnitve naročila in sklenjene pogodbe. Zadnja faza nabavnega procesa je evidenca in arhiviranje podatkov ter informacij, ki morajo biti urejene in hitro dostopne. Prav zato igra v tej fazi ključno vlogo ustrezna informacijska tehnologija.

Slika 9: Dvanajststopenjski proces nabavnega poslovanja



Vir: Završnik, 1996, str. 57.

3.4.5. Reverzibilno trženje¹²

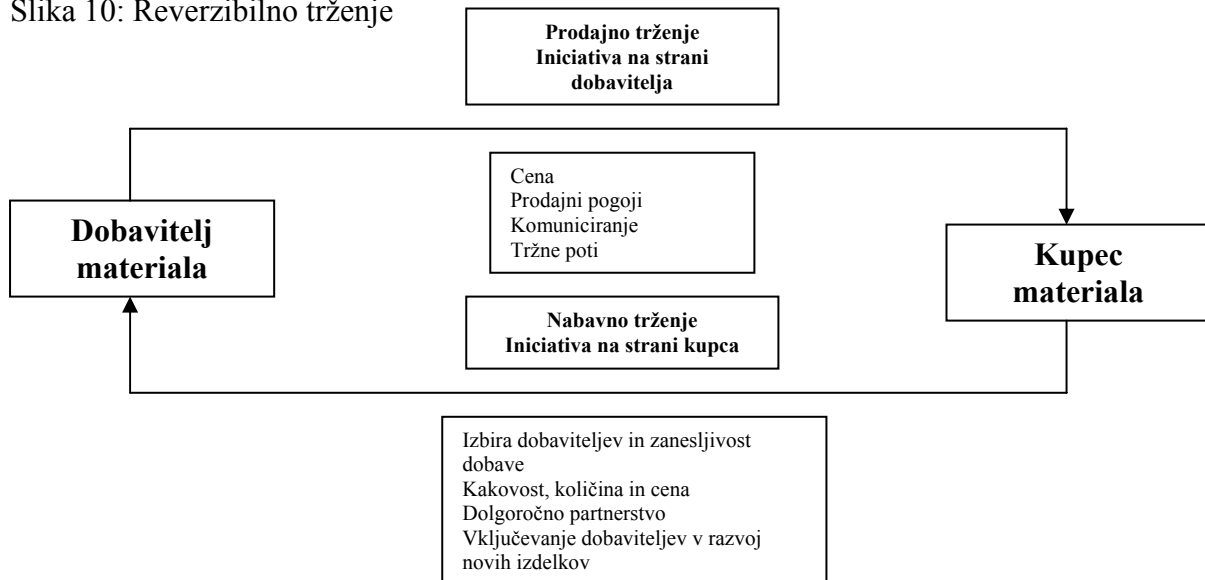
V skladu z vedno večjim poudarkom nabavne funkcije in njenim vplivom na dobičkonosnost podjetja govorimo o tako imenovanem reverzibilnem trženju oziroma trženju v obratni smeri. Tradicionalno nabavno poslovanje predpostavlja agresivnejši nastop dobavitelja, ki kot ponudnik trženjskih dejavnosti določa pogoje in z večjo pogajalsko močjo kupca pušča v podrejenem položaju. Obraten proces predstavlja reverzibilno trženje, kjer je kupec tisti, ki mora pridobiti dobavitelje, jim pojasniti svoje potrebe in določiti nabavne pogoje. Koristi so obojestranske, saj kupec in dobavitelj konstruktivno sodelujeta pri določanju kakovosti, količine in cene materiala ter raziskavah trga. Uspešnost procesa je odvisna od pogostosti

¹² Ang. reverse marketing.

stikov med dobaviteljem in kupcem, tehničnih lastnosti materialov, formalnosti v nabavnem procesu in pogajalske moči obeh strank (Potočnik, 2002, str. 126).

Trženje v obratni smeri temelji na sodelovanju več poslovnih funkcij, kjer ima vodilno vlogo prav nabavna. Tako vodenje nabavne funkcije je prava pot za izboljšanje kakovosti, zniževanje nabavnih stroškov in povečanje produktivnosti ter dobička.

Slika 10: Reverzibilno trženje



Vir: Potočnik, 2002, str. 128.

Lawer (2003, str. 6) pravi, da so najprimernejši za uvedbo koncepta reverzibilnega trženja tisti trgi, kjer je proces odločanja kupca zapleten. Za te trge je značilno,

1. da imajo izdelki visoko ceno,
2. da obstajajo široki razponi cen med konkurenčnimi ponudbami,
3. da je kupec omejen s primerjavo med posameznimi ponudbami, ker med sabo močno variirajo glede na tehnične značilnosti,
4. obstaja velika potreba po poprodajnih storitvah,
5. obstaja visoka stopnja inovativnosti izdelka in potreb po hitri zamenjavi na bolj izpopolnjen izdelek ter
6. obstaja omejeno znanje kupca pri procesu odločanja z neznanim izidom njegove odločitve.

Lawer je prepričan, da bo v prihodnosti reverzibilno trženje predstavljajo eno izmed možnih konkurenčnih prednosti podjetja in da lahko podjetje zaradi kupčeve neodločnosti in pomanjkljivega znanja v procesu odločanja razširi svoj trženjski fokus. Ključno vlogo pri tem igrata izpopolnjen informacijski sistem in ugledna blagovna znamka, ki kupcu sporoča vrednote, ki so zanj pomembne (2003, str. 11).

3.4.6. Organizacijska struktura nabavne funkcije

Ključno vprašanje organizacijske strukture nabavnega oddelka je njena centraliziranost oziroma decentraliziranost. Glede na to predstavljam glavne lastnosti, prednosti in slabosti posameznih oblik organiziranja nabavnega oddelka.

Za podjetje s centralizirano obliko nabavne službe je značilno, da nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s surovinami, materialom, energijo itd. Druge enote so pri nabavljanju in dogovarjanju z dobavitelji omejene. Nabavni strokovnjaki sprejemajo vse nabavne odločitve: od specifikacije materiala, izbire dobaviteljev, priprave pogodb in pogajanj. Sklepajo se dolgoročne pogodbe z izbranimi dobavitelji, ki določajo splošne in posebne pogoje. V centralizirani nabavi je ključna celotna kontrola nabave, poslovne enote so si geografsko bližje, sama raznolikost materialov je večja.

Potočnik (1996, str. 11) pravi, da so prednosti centralizirane nabavne funkcije v tem, da je možno učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja, tovrstna nabava pomeni manj nabavnih pošiljk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela. Prav tako enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se kaže v doseganju boljših nabavnih pogojev, ki se odražajo v kakovosti, količinskem rabatu, daljših plačilnih rokih, popustih ipd. Centralizirana nabava omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti, prav tako so skladiščne zmogljivosti bolj izkoriščene, kar pomeni posledično zmanjšanje stroškov zalog. Produktivnost v nabavi je večja, predvsem zaradi večjega obsega poslovanja na referenta, to pa posledično omogoča večjo specializacijo in poznavanje nabavnih trgov. Sama uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša, dobaviteljem pa omogoča osredotočiti napore na manj oseb, kar omogoča nižje prodajne stroške.

Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja so v tem, da so lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni, prav tako je v primerih podjetij z geografsko bolj oddaljenimi poslovnimi enotami nabava manj prilagojena posameznim potrebam. Vodstva posameznih poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama lahko dosegla boljše nabavne pogoje in sama začnejo delovati v procesu nabave.

Decentralizirana nabava (Potočnik, 1996, str. 12) pomeni, da je vsaka poslovna enota odgovorna za nabavne dejavnosti. Oblika je značilna za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave, saj njihove poslovne enote potrebujejo visoko specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah.

Prednosti decentralizirane nabave se kažejo v tem, da ima nabavni oddelek posamezne poslovne enote več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, to pa vpliva na motivacijo zaposlenih. Nabavna funkcija naj bi bila prilagodljivejša za spremembe v lokalnem okolju, kar izboljšuje odnose z lokalno javnostjo. Decentralizirana nabava omogoča

hitrejšo dostavo, stroški prevoza so nižji, nabavni referenti so bolj usmerjeni k notranjim porabnikom, prav tako pa so tudi nabavni postopki manj birokratski z manjšo potrebo po notranji koordinaciji.

Slabosti decentralizirane nabavne funkcije so v tem, da lahko različne poslovne enote dosežejo različne nabavne pogoje z istimi dobavitelji o istih materialih, to pa lahko pomeni, da si poslovne enote med seboj konkurirajo. Pogajalska moč vsake posamezne poslovne enote je manjša, kot če bi nastopile centralizirano, kar onemogoča prihranke obsega. Težave se kažejo v delu posameznih nabavnih oddelkov, ki ne poznajo potreb po materialu in nimajo pregleda nad stanjem zalog v drugih enotah, to pa otežuje premike materiala znotraj celotnega podjetja. Slabost se kaže tudi na dobaviteljevi strani, saj se mu povečajo prodajni stroški, povezani s pogajanjem s predstavniki različnih poslovnih enot istega odjemalca.

3.4.7. Politika oblikovanja nabavnega asortimenta

Politika oblikovanja prodajnega asortimenta vključuje odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje in spremembo asortimenta zaradi njihovega prilagajanja zahtevam trga. Odvisna je od občutljivosti porabnikov in njihovih preferenc glede sprememb med skupinami in znotraj skupin izdelkov (Potočnik, 2002, str. 287).

Nabavni asortiment sestavljajo (Potočnik, 2002, str. 287):

1. jedro, ki predstavlja stalni (standardni ali fiksni) asortiment. Ta je prilagojen stalnim potrebam porabnikov določenega tržno gravitacijskega območja;
2. spremenljivi (variabilni) asortiment, ki predstavlja širitev stalnega asortimenta v posameznih prodajnih sezonah ali zaradi drugih potreb porabnikov. V skladu s tem obstajajo še mejni izdelki, ki jih ni mogoče natančno razmejiti med stalnim in spremenljivim asortimentom, saj se pojavljajo v obeh in to v različnih obdobjih različno;
3. reklamni asortiment je oblikovan, da bi se povečala privlačnost celotnega asortimenta z novimi izdelki, modnimi novostmi ali izdelki po posebno ugodnih cenah.

Optimalni nabavni asortiment je kombinacija asortimenta, pri kateri so stroški nabavnega poslovanja v primerjavi z doseženim rezultatom najnižji. Poleg stroškovnega vidika mora trgovsko podjetje nujno upoštevati še zadovoljitev potreb in nakupno vedenje svojih porabnikov ter načine in oblike prodaje.

3.4.7.1. Oblikovanje prodajnega asortimenta podjetja za določitev nabavnega programa

Določanje nabavnega asortimenta je neposredno povezano z oblikovanjem nabavnega asortimenta in se nanaša na opredelitev širine in globine ter cenovno-kakovostne razsežnosti

asortimenta. Odločitve so neposredno povezane s hitrostjo sprememb in prilagodljivostjo asortimenta potrebam porabnikom in potrebi po razširjanju prodajnega asortimenta. Poleg tega mora podjetje poglobiti asortiment in ga prilagoditi morebitni ožji skupini kupcev. Glede na to, da nabavni asortiment odločilno vpliva na poslovni uspeh, je dinamični dejavnik poslovanja povezan s tekočimi in razvojnimi poslovnimi odločitvami (Potočnik, 2002, str. 287).

Tako oblikovanje nabavnega asortimenta vključuje povezovanje izdelkov konkurenčnih proizvajalcev v nov trgovski segment, razvrščanje teh izdelkov v različne kakovostne razrede in združevanje izdelkov s kombiniranjem ali izločanjem – vse z namenom dosega izenačene sestave asortimenta.

Pri določanju asortimenta blaga je treba upoštevati, da:

1. je treba asortiment blaga hitro spreminjati in prilagajati potrebam porabnikov,
2. se z razširitvijo asortimenta zmanjšuje tržno tveganje in
3. je treba asortiment prilagoditi tudi morebitnemu ožjemu segmentu kupcev.

3.4.7.2. Izbor dobaviteljev

Sam izbor dobaviteljev je neposredno povezan z oblikovanjem prodajnega asortimenta. Podjetje sprejme odločitev, s katerimi dobavitelji bo poslovalo. Vloga dobaviteljev v trgovski verigi je v primerjavi s proizvodnjo večjega pomena, saj se ugled blagovnih znamk dobaviteljev neposredno prenaša na ugled trgovskega podjetja. V zvezi z izbiro dobaviteljev se mora podjetje odločiti glede števila dobaviteljev, lokacije in možne nasprotne nabave.¹³ Pri tem mora v prvi vrsti upoštevati kakovost blaga, nabavno ceno, izpolnjevanje dobavnih rokov, dogovorjene količine in asortiment, zaloge dobavitelja, njegov servis, ugled in reference.

V trgovskem podjetju Merkur imajo za izbor in obvladovanje dobaviteljev oblikovan interni dokument, s katerim skušajo izboljšati nabavne pogoje, dvigniti nivo sodelovanja z dobavitelji in zmanjšati število dobaviteljev ter posledično skoncentrirati nabavo pri ključnih dobaviteljih. Naloga produktne vodje je, da izbere in predlaga dobavitelja za uvrstitev na Listo odobrenih dobaviteljev na podlagi odločitvenega modela za ocenjevanje in izbor dobaviteljev. Lista odobrenih dobaviteljev se hrani na intranetnih straneh podjetja in je dostopna vsem zaposlenim. V letu 2005 je podjetje sodelovalo s približno 1850 domačimi in tujimi dobavitelji, od tega jih je bilo odobrenih 1180. V primeru nabave pri neodobrenih dobaviteljih so morali biti izdani posebni pogoji, ki jih določajo interni dokumenti nabavne politike v podjetju Merkur (Nabavna politika 2.06.005, 2005, str. 3).

¹³ Prodaja dobaviteljem je v tehnični trgovini zelo pogosta. »Nasprotni promet« se kljub slabšim nabavnim pogojem izvaja zaradi slabe plačilne kulture. Praviloma nastaja pri dolgoročnem poslovnem sodelovanju in pogosto sploh omogoča prodajo blaga. S prodajo dobaviteljem trgovska podjetja zmanjšujejo potrebo po likvidnih sredstvih, hkrati pa povečujejo svoj prodajni rezultat.

Dolgoročna politika oblikovanja prodajnega asortimenta je del strategije razvoja trgovskega podjetja. Sprememba predmeta poslovanja namreč zahteva spremembe vseh drugih poslovnih dejavnikov, kot so velikost, lokacija in metode prodaje. Vse te odločitve so povezane z večjimi naložbami, spremembo organiziranosti in spremembo oblik poslovanja.

Oblikovanje stalnega ali spremenljivega asortimenta so odločitve, ki se nanašajo na strateško raven, določanje strukture asortimenta po posameznih izdelkih in artiklih pa se bolj nanaša na operativno izvedbo.

4. PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA TOPDOM, D. O. O.

Magistrsko delo temelji na kvalitativnem načinu raziskovanja obravnavane teme. V 4. poglavju predstavljam opis podjetja in razmere na trgu, vključno z osnovnimi strateškimi usmeritvami podjetja. V 5. poglavju so predstavljene celovita ocena podjetja in njegove nabavne funkcije. Osnovni vir podatkov za analizo so predstavljali interni viri v podjetju, knjigovodski podatki, intervjuji z zaposlenimi v podjetju Topdom in s posameznimi družbeniki.

4.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA

Izvor podjetja Topdom lahko najdemo v podjetju Kurivoprodaja in podjetju Kurivo, ustanovljenih v letu 1947. Podjetji sta imeli maloprodajna mesta na območju celotne nekdanje Jugoslavije. Prodajni program je takrat obsegal predvsem prodajo kuriva, gradbenega materiala in lesnih izdelkov (Interno gradivo podjetja Topdom, d. o. o.). Kurivoprodaja je imelo v Ljubljani dve skladišči z maloprodajno enoto ter maloprodajno in veleprodajno enoto v Bihaču. Kurjavo je prodajalo v Ljubljani, Žirovnici, Drnišu in Kninu. Kurivo je imelo svoje poslovne enote v Ljubljani, Novem mestu, Sežani, Reki in Beogradu.

V letu 1976 sta se podjetji združili v podjetje Kurivoprodaja, ki je v letu 1991 spremenilo svoje ime v Center Ljubljana, predvsem zato, ker je kurjava predstavljala zgolj 20 % celotne prodaje. Glavni prodajni artikli so se nanašali na prodajo gradbenega materiala ter lesa in lesnih izdelkov, ta pa se je ob osamosvojitvi Slovenije naglo zniževala. Izguba jugoslovanskega trga je spremenila nabavne kot tudi prodajne poti, zato je podjetje ukinilo več poslovalnic tako doma kot v državah nekdanje Jugoslavije (Interno gradivo podjetja Topdom, d. o. o.).

Podjetje je zaradi nastalih razmer iskalo nove tržne poti, nove načine prodaje in nov asortiment trgovskega blaga. Leta 1993 je bilo pridobljeno generalno zastopstvo za blagovno znamko avtomobilov Toyota, poleg tega pa je podjetje razširilo svojo prodajo še na prodajo olj in maziv belgijskega podjetja Fina. Lastninsko preoblikovanje podjetja je bilo izvršeno v letu 1995, ko je bilo podjetje vpisano v sodni register kot Center Ljubljana; trgovsko podjetje, d. d. Istega leta se je šest popolnoma zasebnih podjetij (Sam iz Domžal, Domtrade iz Žabnice,

Keros iz Rogaške Slatine, MFM Intarzija iz Prestranka, PCK iz Novega mesta in SBS trgovina iz Ljubljane) kapitalsko povezalo in nastala je nova družba, imenovana Mreža Trading. Podjetje je bilo ustanovljeno predvsem zaradi skupnega nastopa na trgu za doseganje boljših nabavnih pogojev in posledično poslovnih rezultatov. Leta 1997 se je družbi priključila še Obnova iz Ljubljane. Sedem podjetij je imelo v krovnem podjetju enake kapitalske deleže. Nov val priključitev je podjetje doživelo leta 1999, ko so se spremenila razmerja v lastniški strukturi. Družbeniki so namreč svoje deleže v osnovnem kapitalu povečali s svežim kapitalom in deležem iz doslej ustvarjenega dobička. Leta 1999 je bila podpisana družbena pogodba, ki je predpisovala način dela posameznih družbenikov. Strategija poslovanja je določala možnosti odprtja novega prodajnega mesta in načina nabave, ki se je izvrševala le prek podjetja Mreža Trading, dogovorjeni sta bili višina prodajnih cen in celotna politika prodaje trgovskega blaga. Deleži družbenikov v dobičku so bili določeni z nominalnimi zneski deležev v osnovnem kapitalu družbe.

Podjetje Center Ljubljana je medtem izgubilo generalno zastopstvo za avtomobile Toyota in kopicilo izgube. Tako se je podjetju Mreža Trading ponudila priložnost za odkup večinskega deleža podjetja. Tako je leta 2000 izvedla prevzem podjetja Center Ljubljana, d. d. Kljub slabim poslovnim rezultatom so bili razlogi za nakup racionalni: lokacija podjetja na Letališki v neposredni bližini nakupovalnega središča BTC v Ljubljani, ki je vsebovala še veleprodajno skladišče in prodajni center. Podjetji sta se do leta 2001 pojavljali samostojno, čeprav si nista več konkurirali. Sledil je proces združevanja. Leta 2001 se prvič samostojno pojavi blagovna znamka Topdom. Takrat se je podjetje Center Ljubljana preimenovalo v podjetje Topdom, d. d. Danes je Topdom skupina, sestavljena iz 19 podjetij, ki na trgu nastopa pod skupno blagovno znamko Topdom. V letu 2005 je spremenila pravno obliko gospodarske družbe iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Istega leta se je njihova poslovna mreža razširila na 36 prodajnih mest po celi Sloveniji, ki jo želijo v prihodnjih letih še povečati. Širijo se na območje nekdanje Jugoslavije, natančneje v Novi Sad in Banjaluko, kjer so v letu 2005 registrirali svoja podjetja.

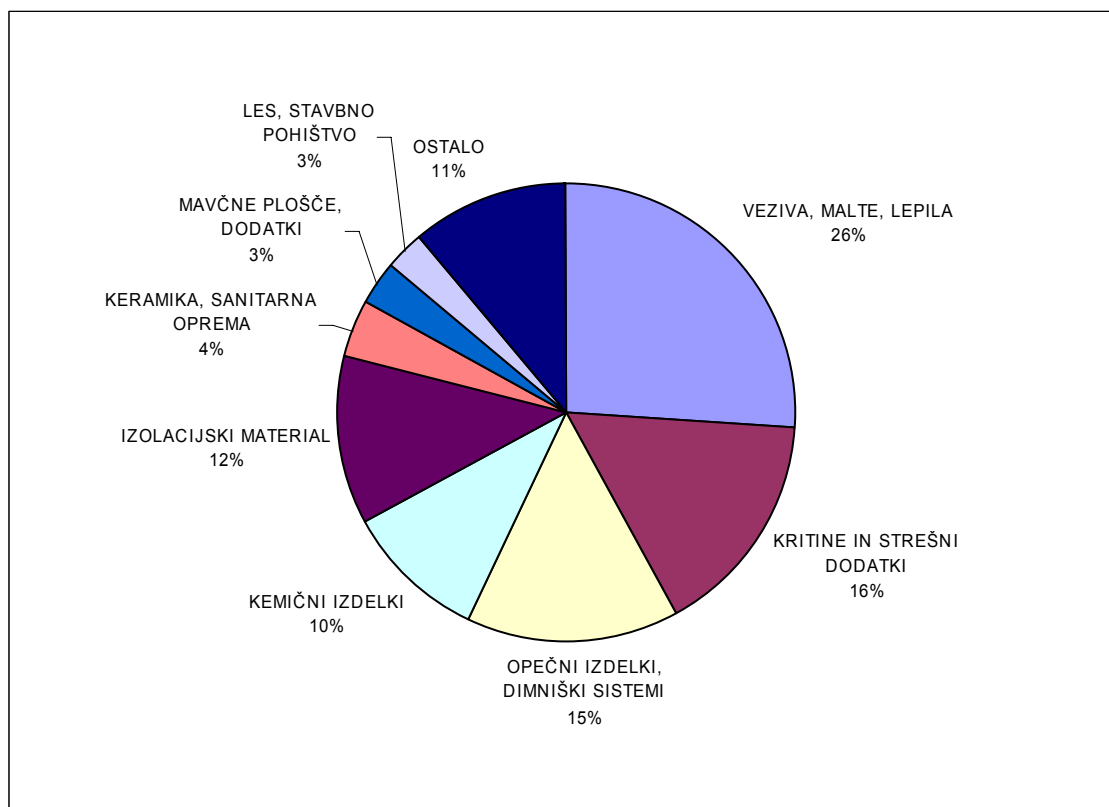
4.2. DEJAVNOST PODJETJA TOPDOM, D. O. O.

Standardna klasifikacija dejavnosti uvršča podjetja skupine Topdom med trgovce na debelo in drobno z gradbenim materialom in lesom. Posamezni družbeniki se namreč ukvarjajo s prodajo na debelo in drobno naslednjih skupin izdelkov: kemičnih izdelkov (barv, lakov, premazov), čistil, pribora, opečnih izdelkov, dimnikov, veziv, malte, lepil, peska, mivke, izolacije, strešne kritine, betonskih izdelkov, železa, mavčnih plošč, dodatkov, lesa, stavbnega pohištva, kurjave, železnine, orodja, cevi za vodovod in kanalizacijo, kopalniške opreme, keramike, izdelkov za kmetijstvo, centralne kurjave, elektromateriala, tehničnega blaga, folij, zaščite, vrtnega pribora in embalaže.

Med slovenskimi dobavitelji je kar 52 takih, pri katerih so nabave Topdoma v letu 2006 presegle 20 milijonov SIT. Podjetje Topdom pri večini dobaviteljev dosega visoke tržne deleže

(od 30 do 45-odstotni tržni delež celotne prodaje dobavitelja). Po podatkih za leto 2006 je bilo kar 29 podjetij, pri katerih skupina Topdom presega 10-odstotni delež njihove prodaje. Nekateri deleži so bili še bistveno višji, če bi odšteli prodajo za industrijo in izvoz). Podatki kažejo na to, da skupina Topdom predstavlja na slovenskem trgu enega vodilnih, če ne celo vodilnega trgovca na področju prodaje strešnih kritin, izolacij, cementa in opečnih izdelkov (pri kritinah za poševne strehe zavzemajo približno 37 odstotkov slovenskega trga) (Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.).

Slika 11: Struktura prodaje po posameznih programih za leto 2006



Vir: Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.

Najpomembnejši prodajni program podjetja Topdom, d. o. o., že vrsto let predstavlja gradbeni material. Tako je podjetje v letu 2006 največ prihodkov od prodaje doseglo pri prodaji veziv, malt in lepil (26 %). Sledi prodaja kritin in strešnih dodatkov, s katero je ustvarilo 16 % prodaje. Na tem prodajnem programu podjetje Topdom predstavlja vodilnega trgovca v Sloveniji. Podoben tržni položaj dosega tudi pri prodaji opečnih izdelkov in dimniških sistemov, ki so leta 2006 predstavljale 15 % v skupni prodaji podjetja. 10 % v skupni prodaji sta dosegla tudi programa kemičnih izdelkov in izolacijskega materiala. Med osem najpomembnejših prodajnih programov lahko uvrstimo še keramiko, sanitarno opremo, mavčne plošče z dodatki in les ter stavbno pohištvo, ki predstavljajo od 3 do 4 % v skupni prodaji podjetja. Pri preostalih programih podjetje beleži manjšo prodajo, vendar so tudi ti prodajni programi za podjetje pomembni, saj zagotavljajo želeno širino ponudbe.

Maloprodajne enote družbenikov podjetja Topdom, d. o. o., na svojih prodajnih mestih ponujajo najrazličnejše tipe blagovnih znamk. Glede na to, da je zaradi razpršene lastniške strukture podjetja Topdom težko omogočiti konsistentnost posameznih blagovnih znamk dobaviteljev v lokalnih trgovinah, proces uvajanja novih izdelkov in storitev na trg sploh ni strateško načrtovan. Podjetje bi moralo izhajati iz ciljev podjetja, vizije, sposobnosti in na podlagi tega skupaj sprejemati odločitve, katere skupine izdelkov ponuditi na svojih prodajnih mestih. Blagovne znamke so namreč eden izmed ključnih dejavnikov pozicioniranja trgovine in posledično vplivajo na zvestobo kupcev ter njihovo vrednotenje.

Čeprav se asortimenti izdelkov po posameznih lokalnih trgovinah razlikujejo, bi lahko v osnovi asortiment opredelili kot relativno omejen in ustaljen, z relativno malo dopolnjevanja novih prodajnih programov in nadomeščanja že obstoječih prodajnih programov s konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Glavna pomanjkljivost trgovin na drobno (trgovin družbenikov) je, da je prodajni program preozko usmerjen in temelji predvsem na grobem gradbenem materialu, za katerega so značilne visoke vrednosti, hitro obračanje zalog, visoka stopnja tržne konkurence, kar posledično prinaša nižje marže. Prav zato je nujna razširitev prodajnega programa na artikle, za katere je potrebna višja raven storitve in posledično višja marža.

Podjetje Topdom, d. o. o., se zaveda pomena dodatnih storitev, saj le zadovoljstvo porabnika vodi k vnovičnemu nakupu in posledično vzpostavi lojalnost do trgovine ter njene blagovne znamke. Lojalen porabnik za podjetje predstavlja dolgoročno konkurenčno prednost, saj širi pozitivno mnenje o storitvi. Lojalen potrošnik porabnik je manj občutljiv na zvišanje cen, kar zmanjšuje stroške iskanja novih strank.

Družbeniki v sklopu Topdom Skupine ponujajo niz dejavnosti in programov z namenom izboljševanja njihove nakupne izkušnje:

1. Sprejem različnih oblik plačila z možnostjo odloga plačila (financiranje kupca) je v prodaji gradbenega materiala ključen, saj večino kupcev predstavljajo profesionalni izvajalci, kjer gre ponavadi za velike zneske nakupa, ki predstavljajo za izvajalce visoko stopnjo poslovnega tveganja.
2. Dostava na dom vključuje razvejano logistično mrežo in je usmerjena predvsem v segment končnih porabnikov. Gradbeni material je masiven in volumsko obsežen, zato je treba kupcu omogočiti nemoteno dostavo neposredno do gradbišča.
3. Pomoč prodajnega osebja pri iskanju zelenega blaga v prodajalni zahteva ozko usmerjeno tehnično znanje o načinu izvajanja in poznavanju tehničnih značilnosti blaga. Tovrstna dodatna storitev je danes močan dejavnik diferenciacije v trgovini z gradbenim materialom. Zaposleni v podjetju Topdom se redno udeležujejo seminarjev,

ki jih organizirajo posamezni dobavitelji, in samostojnih izobraževanj usmerjenih v načine osebne prodaje.

4. Garancija izdelka se ponavadi prenaša iz nabave, torej je enaka garanciji dobavitelja. Podjetje Topdom pri značilnostih nabave strogo upošteva možnosti dajanja garancij in jih direktno posreduje na svoje kupce.
5. Enostavni postopki reklamacij so dejavnik dodatne storitve, ki jim daje Skupina Topdom še poseben poudarek. Pri prodaji gradbenega materiala so ti postopki precej pogosti, zato je Skupina Topdom standardizirala proces od reklamacijskega zapisnika, posredovanja tega odgovorni stranki do priznanja reklamacije.

Dodana vrednost, v katero vlaga podjetje Topdom, d. o. o., največ, temelji na razlikovanju, ki temelji na lastni podobi oziroma ugledu. Prav zato je veliko sredstev podjetje vložilo v zasnovo celostne grafične podobe, ki je oblikovana na podlagi realne identitete¹⁴ podjetja Topdom. Raziskava, izvedena v letu 2002 med potencialnimi kupci, je pokazala, da ime Topdom vzbuja več pozitivnih asociacij. Mnoge med njimi so se nanašale na dom, udobje, toplino, varnost, torej na nekaj kakovostnega in vrhunskega. V imenu blagovne znamke je podjetje združilo vse tisto, kar ponuja, to je vse za gradnjo doma po ugodnih cenah, kakovostno, s prijazno in strokovno postrežbo (Logar, str. 85).

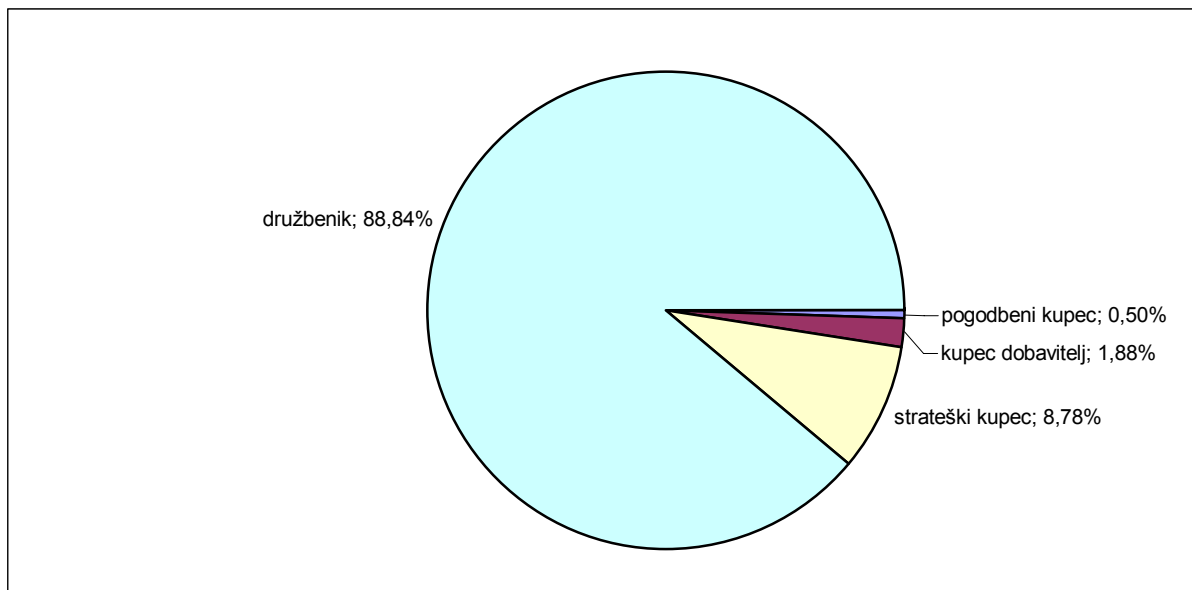
Pomen konkurenčne prednosti, ki temelji na višji ravni storitve, lahko potrdi akcija navideznega nakupovanja, ki na podlagi izkušenj z nakupovanjem talne obloge priporoča izogibanje velikim trgovcem in obisk specializirane prodajalne. Podjetje Mandat je preverjalo posredovanje storitve pri treh velikih trgovcih, ki prodajajo talne obloge. Zanimalo jih je predvsem poznavanje lastnosti parketov s strani prodajalcev in kakovost postrežbe. Rezultati so pokazali, da v Bauhausu izpolnjujejo 21 % standardov, v Merkurju 29 % in v OBI-ju 41 %. Posredovanje storitve je bilo slabo in strokovno zelo pomanjkljivo. Čeprav nakup talne obloge ni vsakdanji nakup in tudi cena ni nizka, obstaja pričakovanje kupca, da se jim bodo prodajalci posvetili in jim znali svetovati. Zato cena pri tovrstnih nakupih ni najpomembnejša (Cerar, 2007).

4.3. KUPCI PODJETJA TOPDOM, D. O. O.

Slika 12 prikazuje podatke o prodaji posameznim tipom kupcev od januarja do decembra leta 2006, kjer lahko ugotovimo, da kar 88,8 % celotne prodaje podjetja Topdom, d. o. o., predstavlja nabava s strani družbenikov Topdoma, 8,8 % nabavijo strateški partnerji, preostali del pa pogodbeni kupci in kupci, ki so hkrati tudi dobavitelji.

¹⁴ Realno identiteto organizacije predstavljajo njena zgodovina in razvoj, ljudje, zgradbe, stroji, naprave, delovni postopki, običaji, način vodenja in organizacijska struktura (Logar, str. 5).

Slika 12: Struktura kupcev podjetja Topdom, d. o. o., v letu 2006



Vir. Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.

Kupce podjetja Topdom, d. o. o., lahko v osnovi razdelimo na dva segmenta: prvi segment predstavljajo trgovine na drobno in debelo, ki se ukvarjajo s prodajo gradbenega materiala, lesa barv in keramike, v drugega pa uvrščamo gradbene izvajalce, kot so zidarska podjetja, keramičarji in slikopleskarji.

Pri obeh segmentih kupcev gre za kupce na medorganizacijskem trgu, za katere je značilno, da kupujejo gradbeni material za poslovno uporabo. Kupujejo večje količine, pogosto tudi neposredno od proizvajalca oziroma ekskluzivnega uvoznika ter od trgovca na debelo. Njihova kupna moč je zaradi večjega obsega nakupa višja kot v primeru »končnega porabnika«, ki je v gradbeni stroki prevzel ime »samograditelj«. Kupci kot »pravne osebe« so na trgu gradbenega materiala precej skoncentrirani, kjer gre predvsem za manjše število velikih gradbenih podjetij, to pa veča njihovo pogajalsko moč v odnosu z dobavitelji. Ta moč se izraža v »kreditiranju« kupca, visokih popustih na količino, brezplačnem prevozu na gradbišče in drugem.

Čedalje več kupcev se bo odločalo za dodatne prodajne storitve, saj je za segment nakupov »naredi sam« (angl. DIY, Do It Yourself) čedalje manj časa. Za dodatne prodajne storitve pri nakupu gradbenega in drugega materiala v tehničnih trgovinah se odločajo predvsem prebivalci urbanih središč, prebivalci ruralnega okolja pa večino del opravijo sami.

Tako imajo v Bauhausu poleg sistema Naredi sam razvit tudi sistem dodatnih prodajnih storitev. Podobno sta obe vrsti storitev razviti v tehnični diviziji Mercatorja in pri tehničnem trgovcu Obi. V Merkurju o uvedbi dodatnih prodajnih storitev šele razmišljajo, saj do sedaj ni bilo velikega povpraševanja po njih, kljub temu pa kupcem pomagajo z informacijami tako, da jim za različna gradbena in podobna dela priporočajo posamezne obrtnike. V

Mercatorju se približno polovica kupcev odloča za en ali drug način izpeljave del. Podobno je v Bauhausu, v Obiju pa se večina kupcev odloča za sistem Naredi sam. V Bauhausu in Mercatorju ocenjujejo, da bo število dodatnih prodajnih storitev naraščalo predvsem zaradi pomanjkanja časa za DIY. V Obiju, nasprotno, v prihodnje pričakujejo veliko povpraševanje po DIY (Hafner, 2006).

V podjetju Topdom predstavlja velik problem geografsko segmentiranje posameznih kupcev po prodajnih območjih. Družbeniška pogodba namreč določa, da lahko podjetje kot centrala cilja na kupce, ki so zunaj območij prodaje posameznih družbenikov. Glede na relativno majhen trg prodaje gradbenega materiala, kjer velja zaradi značilnosti izdelkov visoka raven preglednosti informacij, velikokrat nastajajo spori med družbeniki in centralo podjetja. Veliko težavo predstavlja predvsem premajhna raven diferenciacije cen med družbeniki in strateškimi partnerji, kar pomeni, da z vidika nabavnih pogojev ti konkurirajo lastnikom podjetja Topdom. Problem se je deloma uredil z ukinitvijo maloprodaje na Letališki v Ljubljani, težava pa še vedno obstaja na področju diferenciranja veleprodajnih pogojev.

Družbeniška pogodba podjetja Topdom, d. o. o., določa, da so družbeniki sami odgovorni za prodajo fizičnim osebam, torej tistim, ki kupujejo gradbeni material za osebno porabo. Glede na to, da gre za nabave v majhnem obsegu (gradnja lastne hiše oziroma popravila na domu), je njihova pogajalska moč majhna, kar se kaže v večjih zaslužkih družbenikov, ki so pogojeni z višjo ravniyo storitve. Ta se kaže predvsem v izobraževanju kupca.

4.4. STRATEŠKE USMERITVE

4.4.1. Poslanstvo podjetja

Glede na organizacijsko zasnovo celotne skupine Topdom, d. o. o., lahko poslanstvo razdelimo na poslanstvo Topdoma kot skupine in poslanstvo Topdoma kot centrale.

Skupina Topdom zagotavlja prepoznavnost in konkurenčnost na področju prodaje gradbenega in tehničnega materiala, s ciljem zadovoljiti kupce, ki jih predstavljajo manjše trgovine, manjši in večji obrtniki, manjša in srednja gradbena podjetja in individualne stranke.

Topdom kot centrala zagotavlja optimalne pogoje pri nabavi gradbenega in tehničnega materiala svojim članom, skrbi za skupni marketing in potrebno pomoč pri prodaji.

4.4.2. Vizija podjetja

Topdom želi ostati vodilna skupina pri prodaji gradbenih materialov in postati ena od skupin med vodilnimi pri prodaji tehničnega blaga, keramike in vrtnega programa. Poleg tega želi širiti trgovine in prodajna mesta v Sloveniji in na tujem trgu v obliki manjših trgovskih centrov.

V trgovini s tehničnim materialom posamezne lokacije dolgoročno niso zanimive predvsem zaradi omejenosti prostora in vpliva preostale konkurence, ki se po posameznih področjih krepi. Prav zato je treba oblikovati strateško priporočilo za obstoječe trgovine posameznih članov. V okviru tega naj bi bila minimalna prodajna površina 300 m², v kar ni vključeno zunanje skladišče. Pri tem je nujno, da je trgovina oblikovana v skladu s celostno grafično podobo podjetja Topdom. Trgovina naj trži glavne in tudi druge prodajne programe .

Zaradi posebnega pomena dosedanje geografske zasedenosti posameznih družbenikov na območju Slovenije (Priloga 1) so bili oblikovani pogoji, ki določajo, kdo lahko postane nov član skupine. Ključna je ustrezna lokacija, ki ne ovira prodaje obstoječih članov. Minimalna velikost prodajalne naj obsega od 300 do 1500 m² prodajne površine z velikostjo zunanjega prostora od 2.500 do 10.000 m². Število zaposlenih v prodajalni naj obsega od 8 do 50 ljudi. Trgovina naj dosega letni promet od 400 milijonov do 3 milijarde na nivoju celotnega podjetja. Podjetje mora biti finančno sposobno in stabilno v svojem poslovanju. Trgovina, oblikovana v skladu s celostno grafično podobo, naj obvezno trži glavne prodajne programe in po možnosti tudi druge prodajne programe.

4.4.3. Poenotenje prodajnih mest in učinkovitost prodajnih mest

V skladu s celostno grafično podobo podjetje Topdom, d. o. o., svojo konkurenčno prednost uveljavlja skozi vedno bolj prepoznavno blagovno znamko Topdom. Poenotenje prodajnih mest vključuje enotno grafično zasnovo prodajnih polic, reklamnih panojev, prodajnih pultov, oblačil prodajalcev in skladiščnikov ter je priložnost za vzpostavitev konkurenčne prednosti, ki bo za konkurente predstavljala veliko oviro pri posnemanju. Vlaganje v »merchandising«¹⁵ bi lahko poenotilo prodajne police in prodajne programe na njih ter pregledno ocenilo učinkovitost na prodajnih mestih.

4.4.4. Strategija določanja strukture maloprodajnih programov

V skladu z doseganjem učinkovitosti prodajnih mest je naloga nabave, da skupaj s produktnimi vodji za vsak posamezni prodajni program določi obvezne artikle: to je »železni asortiment«, ki ga mora podjetje obvezno tržiti. Pri tem število artiklov za posamezni prodajni program ne sme biti manjše od 100 in ne večje od 500. Podjetje mora določiti minimalno maloprodajno ceno, ki je za člane zavezujoča. Artikli, ki imajo določeno minimalno ceno, so uvoženi programi in izdelki, kjer je cenovna elastičnost manjša. Pri preostalih izdelkih se določi priporočljiva minimalna cena, ki za člane ni zavezujoča.

¹⁵ Merchandising predstavlja eno izmed osnovnih taktik trgovca v procesu upravljanja z blagovnimi skupinami. Vključuje pozicioniranje izdelkov na prodajnem mestu, načrtovanje prodajnega prostora in prodajne opreme, razporejanje blagovnih skupin v prostoru in podporo nabavi pri oblikovanju učinkovite ponudbe. Z ustreznim izborom izdelkov in opreme, logičnim razvrščanjem izdelkov, nadzorom nad zalogami in impulzivno postavitvijo izdelkov se doseže znižanje stroškov, poveča pa produktivnost prostora in dela, posledično prodaja, dobiček in, seveda, zadovoljstvo kupcev (Poslovni sistem Mercator, 2000).

V sklopu asortimenta blaga je treba določiti priporočene minimalne cene storitev, kot so prevozi, razkladanje, razrez železa, izris kopalnic. Te cene morajo upoštevati vsi člani.

Asortiment blaga se deli glede na njegovo strateško pomembnost. Topdom trži 10 programov, znotraj katerih so določeni obvezni artikli, ki so jih člani dolžni imeti na zalogi. V glavni program spadajo gradbeni program, barve, kritine, vključno s strešnimi dodatki, orodje in zaščita. Med dodatne programe, ki imajo nižjo strateško pomembnost, spadajo suhomontažni program, vrtni program, keramika, železnina, napeljave, les (stavbno pohištvo) in plastika. Za posamezne skupine materiala skrbijo prodajni pospeševalci. Takšni programi so keramika, orodje in zaščita, suhomontažni sistemi, stavbno pohištvo, kritina ter barve.

4.4.5. Organizacijska struktura in kadri

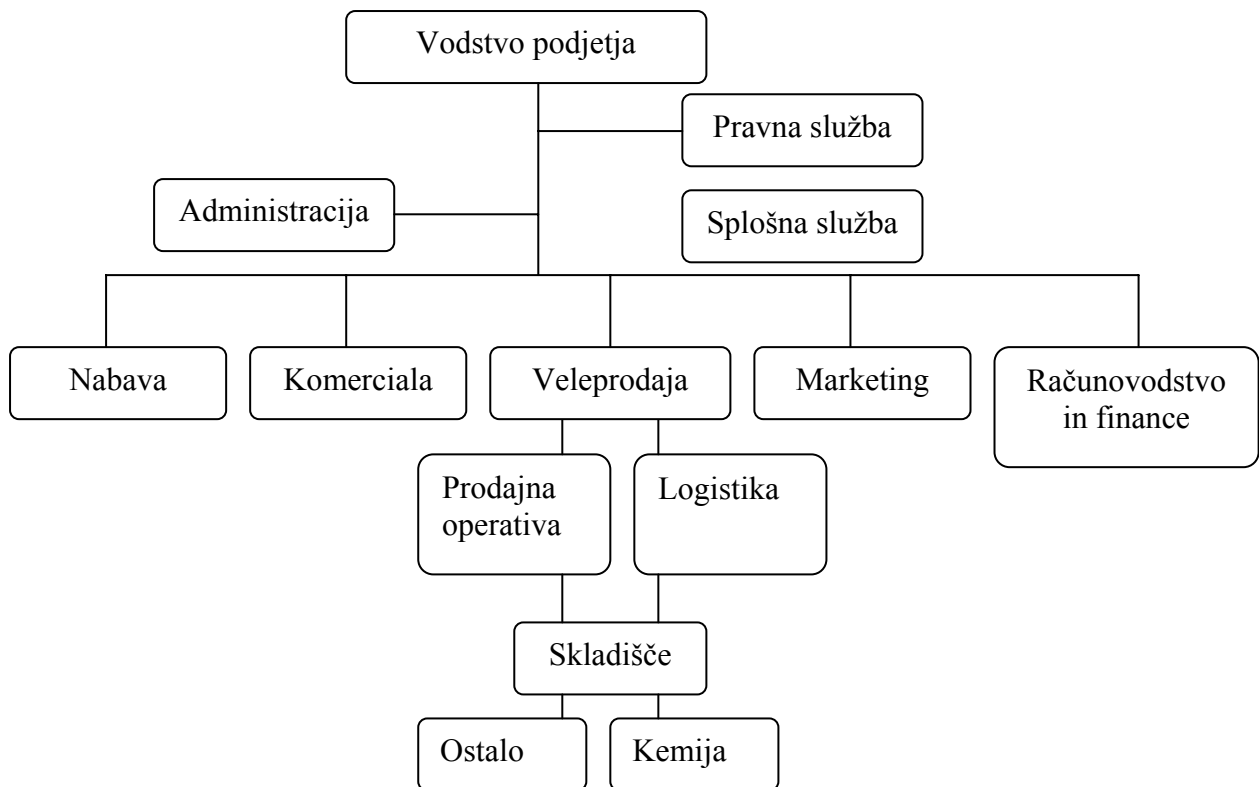
Prodaja in nabava med seboj sodelujeta. Skupaj pridobivata nove artikle glede na zahteve trga in pospeševanje prodaje po prodajnih mestih, skrbita za zalogo blaga na prodajnih mestih ter skladiščih. Njihov obseg nalog zajema tudi četrletno poročanje o stanju na prodajnih mestih, predlaganje novih artiklov oziroma zamenjavo starih. Ključna je analiza obstoječe prodaje po posameznih članih. Pri tem mora nabava skrbeti za ugodnejšo nabavo artiklov, ki se že tržijo, in upravljanje z zalogo na skladišču glede na prodajo.

Služba za marketing pri pogodbah z dobavitelji določi fiksni znesek za trženjske dejavnosti, ki ga mora dobavitelj priznati na letnem nivoju, nudi pomoč pri urejanju trgovin, s trženjskimi akcijami privablja kupce na prodajna mesta, tako na regionalnem območju celotne Slovenije kot tudi lokalnih območjih, skrbi za celostno grafično podobo trgovin, kontaktira s posameznimi člani in pridobiva dodatne marketinške ideje za posamezna prodajna mesta.

Komerciala se ukvarja s tranzitno prodajo v sklopu svojih članov. Ti so razdeljeni po komercialistih oziroma referentih, ki skrbijo za tranzitne fakture. Komercialisti so odgovorni za prefakturiranje računov, ki se nanašajo na točno določene družbenike. Delujejo zgolj kot služba za prefakturiranje, kar pomeni, da družbenikom ne nudijo ustreznih strokovnih informacij in nasvetov.

Prodaja iz skladišča je oddelek, ki tesno sodeluje z nabavo, predvsem pri programih iz uvoza. Skrbi za zalogo tekočega blaga iz skladišča in pri tem ureja celotno logistiko in nudenje drugih prodajnih storitev svojim družbenikom.

Slika 13: Organizacijska struktura podjetja Topdom Centrala, d. o. o.



Vir: Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.

Podjetje mora biti usmerjeno v naloge, ki jih je treba opraviti za doseganje ciljev. Organizacijska struktura podjetja Topdom kot centrale je organizirana na način, ki najhitreje in najceneje dosega te cilje.

Podjetje Topdom, d. o. o., je podjetje s poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, za katero je značilna delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroženja delovnega področja, linijskega tipa menedžmenta, kjer glavni menedžer v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja (Rozman, 2000, str. 87). Podjetje Topdom, d. o. o., vodi glavna direktorica, druga hierarhična raven je razdeljena na področje nabave, komercialne, veleprodaje, računovodstva in financ. Tretjo hierarhično raven na področju komercialnega oddelka predstavljajo razna programska zastopstva, ki so razdeljena glede na tip prodajnega blaga. Področje veleprodaje, ki se navezuje na centralno skladišče podjetja Topdom, d. o. o., se nadalje deli na področje prodajne operative in logistike. V podjetju sta pod neposrednim nadzorom glavne direktorice, ki sama skrbi za kadrovske naloge, tudi splošna in pravna služba.

4.4.6. Strateški cilji podjetja

Trije osnovni strateški cilji podjetja Skupina Topdom, d. o. o., so:

1. lastniško oziroma dolgoročno poslovno povezovanje s strateškimi poslovnimi partnerji,
2. okrepitev tržnega položaja v trgovini z gradbenim materialom in širitev prodajnega programa in
3. oživitev nove trgovske blagovne znamke ter celostne grafične podobe z aktivno promocijsko in PR-dejavnostjo.

Glavne strateške usmeritve so zagotavljanje ciljne donosnosti, večja učinkovitost prodajnih mest, poznavanje in zmanjšanje tveganja pri poslovanju in izboljšanje tržnega deleža.

S strategijo prodora na trg skuša podjetje Topdom povečati tržni delež z vzpostavitvijo poslovnih odnosov z novimi partnerji na slovenskem trgu in prevzemanjem tržnega deleža konkurenci. Tovrstna strategija je z vidika stagnacije trga prodaje gradbenega materiala problematična, saj je geografska pokritost posameznih družbenikov po območju celotne Slovenije že dodobra izkoriščena, kar predstavlja posledično problem medsebojnega konkuriranja med družbeniki. Prav tako je trg prodaje gradbenega materiala oziroma širše tehničnega materiala že v veliki meri skoncentriran, kar dodatno onemogoča boj za prevzemanje tržnih deležev s prevzemi.

Razvoj trga predstavlja strategijo iskanja novih trgov. Glede na samo operativno določeno funkcijo nabave Završnik (1996, str. 57) opisuje nabavni proces v dvanajstih stopnjah (glej Sliko 9 na str. 36). Prva faza v nabavnem procesu je zaznavanje potreb. Za zaznavanje potreb so odgovorni vodje organizacijskih enot zunaj meja. Podjetje Topdom se širi na območja nekdanje Jugoslavije. V letu 2005 je v Srbiji in Bosni in Hercegovini registriralo dve podjetji. V obeh državah želi oblikovati podobno mrežo podjetij kot v Sloveniji. V prihodnjih letih želi svoje poslovanje razširiti tudi na območji Makedonije in Hrvaške.

V sklopu razvoja Topdoma je osnovna naloga podjetja kot centrale razviti optimalno oskrbo članov z blagom, učinkovit marketing, učinkovitejšo politiko do dobaviteljev in optimizacijo stroškov na ravni celotne skupine.

Razvoj prodajnega mesta zahteva usmeritev v nove blagovne skupine in širitev ponudbe z dodatnimi prodajnimi programi, kot so keramika, obloge, elektromaterial, vrtni program ipd. Podjetje bi moralo več dejavnosti usmeriti v prepoznavnost prodajnega mesta in si s tem povečati razliko v ceni. Pri tem naj oblikuje sistem oblikovanja cen in te določi glede na značilnosti posameznih artiklov, kot je cenovna občutljivost. Poudarek naj bo na urejenosti prodajnega mesta na osnovi panojev, tabel, polic in koticčka za razprodaje. Naloga prodajnega osebja je, da se ukvarja izključno s prodajo, saj se nabava opravlja centralno. Prodajno osebje

naj bo usposobljeno, urejeno in motivirano. Osnovna naloga naj bo povečanje prepoznavnosti in umeščanje podjetja v glavah porabnikov kot največjega trgovca z gradbenim materialom v Sloveniji.

5. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA TOPDOM, D. O. O.

5.1. POSLOVNI REZULTATI PODJETJA TOPDOM, D. O. O.

Podjetje Skupina Topdom šteje 19 družbenikov, razpršenih na območju celotne Slovenije (Priloga 2). Skupaj obsega 36 maloprodajnih enot in veleprodajno centralno skladišče. Vsa podjetja že četrto leto dosegajo stalno rast v prihodkih iz prodaje in številu zaposlenih. Najvišjo prodajo dosegajo podjetja Sam, d. o. o., s svojimi maloprodajnimi enotami v centralnem delu Ljubljane, Radomljah, Stahovici, Nazarjah, Preboldu in Trbovljah. Drugo po prihodkih iz prodaje je podjetje SBS trgovina, d. o. o., s štirimi maloprodajnimi enotami na Škofljici, Lavrici, Grosupljem in Kočevju. Sledita podjetji Obnova trgovina, d. o. o., s štirimi maloprodajnimi enotami in Dom Trade Žabnica z dvema. Med večje družbenike spada še podjetje Kurivo Gorica, ki s petimi maloprodajnimi enotami zadovoljuje potrebe vipavsko-goriškega tržišča, preostali družbeniki so razvrščeni po preostalih geografskih področjih Slovenije in v večini oskrbujejo trg z eno maloprodajno enoto.

Topdom, d. o. o., je v letu 2006 prodalo svoj maloprodajni objekt na Letališki v Ljubljani in se preselilo v Dol pri Ljubljani, kjer deluje le še na področju veleprodaje, saj je maloprodajo v celoti prepustilo svojim družbenikom. Maloprodajno poslovanje je nadomestilo z dejavnostmi uvajanja novih prodajnih programov predvsem iz uvoza in optimizacijo nabavljenega materiala v veleprodaji. Kljub ukinitvi maloprodaje podjetje Topdom, d. o. o., kot centrala dosegajo stalno rast prodaje. Razlog za preselitev centrale Topdoma je bila v neučinkovitosti poslovanja na strateško zelo pomembni lokaciji v samem središču Blagovno-trgovinskega centra Ljubljana. Nesmiselno je namreč, da se prostor, kjer je pretok kupcev zelo velik, uporablja za skladiščne prostore. Z vidika stroškov logistike in stroškov zemljišča je bila sprejeta odločitev, da se veleprodajno skladišče preseli v Dol pri Ljubljani v neposredno bližino podjetja Jub, d. d., medtem ko se objekt na Letališki proda.

Kot je prikazano v Tabeli 4, se celotni prihodki iz prodaje podjetja Topdom, d. o. o., Centrala neprestano povečujejo. Glavni razlog za visoko povečanje prodaje v letu 2001 lahko najdemo v različnih zajemanjih podatkov, ki so bile izvedene ob združitvi podjetja Center Ljubljana in Mreža Trading. Od poletja 2001 se je večino poslov podjetja Mreža Trading preneslo na podjetje Topdom, zato podatki niso popolnoma reprezentativni. Razlog za velik porast prodaje v letu 2002 zato ni presenetljiv, saj je celotno nabavo družbenikov prevzelo podjetje Topdom. V letu 2003 lahko zasledimo rast prihodkov, ki znaša 4,6 %, v letu 2004 13,1 % rast, v letu 2005 14,9 % in v letu 2006 11,3 %.

Povprečno število zaposlenih v zadnjih petih letih pada. Razloge lahko najdemo v optimizaciji delovnega procesa in upokojevanju nekaterih zaposlenih. Zaprtje maloprodaje na Letališki ni imelo vpliva na zmanjšanje zaposlenih. Glede na to, da so bile večje potrebe po delovni sili na področju veleprodaje, so bili ti zaposleni razporejeni na Centralo Topdoma v Dol pri Ljubljani.

Tabela 4: Prihodki od prodaje izdelkov, storitev, blaga in materiala ter povprečno število zaposlenih podjetja Topdom, d. o. o., Centrala od leta 2001 do leta 2006

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje izdelkov, storitev, blaga in materiala (v mio SIT)	7.527,5	12.626,9	13.207,0	14.941,6	17.174,6	19.122,9*
Indeks (Čisti prihodki v letu n/Čisti prihodki v letu (n-1))	-	167,7	104,6	113,1	114,9	111,3
Povprečno število zaposlenih	113	111	95	95	93	77
Indeks (Št. zap v letu n/Št. zap. v letu (n-1))	-	98,2	85,6	100,0	97,9	82,8

*Prihodki od prodaje objekta in zemljišča na Letališki v BTC Ljubljana so v bilanci zajeti med druge poslovne prihodke in niso vključeni med čiste prihodke od prodaje izdelkov, storitev, blaga in materiala.

Vir: Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.

Tabela 5: Prihodki od prodaje izdelkov, storitev, blaga in materiala ter povprečno število zaposlenih podjetja Topdom, d. o. o., Skupina od leta 2001 do leta 2006

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje izdelkov, storitev, blaga in materiala v mio SIT)	13.935,2	15.463,3	18.044,4	21.119,0	23.334,6	27.353,7
Indeks (Čisti prihodki v letu n/Čisti prihodki v letu (n-1))	-	111,0	116,7	117,0	110,5	117,2
Povprečno število zaposlenih	380	416	407	463	506	531
Indeks (Št. zap v letu n/Št. zap. v letu (n-1))	-	109,5	97,8	113,8	109,3	104,9

Vir: Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.

Prodaja vseh družbenikov podjetja Topdom, d. o. o., (Tabela 5) je v letu 2003 narasla za 16,7 %, v letu 2004 za 17 %, v letu 2005 za 10,5 % in v letu 2006 za 17,2 %. Povprečno število zaposlenih je v treh letih prav tako naraščalo, veliko povečanje se je zgodilo v letih 2004 in 2005, predvsem zaradi odpiranja novih maloprodajnih enot in pridružitvi šestih novih družbenikov v Skupino Topdom.

Rast prodaje po letih posameznih družbenikov je prikazana v Prilogi 3.

5.2. ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

Nabavna politika je del poslovne politike podjetja in jo lahko opredelimo kot uresničevanje nabavnih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseganje teh ciljev, odločanje o nabavi in kontrolo uresničevanja teh ciljev. Gre za sprejemanje odločitev o temeljnih nabavnih dejavnostih. Te odločitve morajo biti usklajene z zastavljeno politiko drugih funkcij in s splošnimi cilji podjetja. Za poznavanje optimalne nabavne politike moramo dobro poznati tržne razmere, nabavne pogoje ter želje in potrebe notranjih odjemalcev. Nabavni oddelek mora pri oblikovanju nabavne politike upoštevati kakovost, ceno, količino, stalnost nabav, nabavo po minimalnih stroških in zaupanje dobaviteljev (van Weele, 1998, str. 128).

Preden ocenjujemo strateške smernice podjetja in njeno umeščenost v tržne razmere, je treba prepoznati dobre in slabe lastnosti podjetja, za kar je potrebna področna analiza celotnega podjetja. Pri tem se po večini uporabljajo trije metodološki prijemi: analiza SWOT, portfeljska analiza in Porterjeva analiza, ki temelji na verigi vrednosti (Pučko, 1999, str. 133).

Pri samem procesu strateškega uvrščanja podjetja je bila izbrana analiza priložnosti, nevarnosti, slabosti in prednosti, kjer je analiza izvedena tako na ravni celotnega podjetja kot na ravni nabavne funkcije.

Priložnosti in nevarnosti izvirajo iz samega okolja podjetja, katerega naloga je, da jih pravočasno prepozna, izkoristi priložnosti, nevarnostim pa se uspešno izogne. Informacije, ki so potrebne za izdelavo te analize, so bile pridobljene na podlagi intervjujev, lastnega poznavanja situacije na trgu in v podjetju ter internih virov v podjetju. Nanašajo se na področje znanosti in tehnologije, družbeno-politična dogajanja, konkurenco, tržišča ipd.

Analiza SWOT¹⁶ je bila razvita v 50. letih prejšnjega stoletja in je predstavljala pomoč podjetjem pri oblikovanju novih strategij v nestalnem konkurenčnem okolju. Obsega analizo poslovnih rezultatov podjetja, kot so stopnja ekonomičnosti, rentabilnosti, pokritja, tržni delež ipd. Ti rezultati naj bi bili boljši oziroma slabši od načrtovanih velikosti v preteklosti in boljši oziroma slabši od rezultatov konkurence. Pri tem je treba analizo predstaviti po posameznih podstrukturah podjetja (tržni, kadrovski, organizacijski itd.), kjer iščemo uspešne oziroma neuspešne podstrukture in procese v podjetju glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti celotnega podjetja (Pučko, 1999, str. 137).

Notranja področja v podjetju analiziramo z vidika njihovih prednosti in slabosti. Prednost ima primerjalno komponento, kjer analiziramo prednostne sposobnosti, ki jih ima naše podjetje pred konkurenco. Te prednosti so lahko v kadrih, ki imajo posebna znanja, motive, poslovne

¹⁶ Beseda je sestavljena kot kratica štirih parametrov analize, moči oziroma prednosti podjetja (angl. Strengths), slabosti (angl. Weaknesses), priložnosti (angl. Opportunities) in nevarnosti podjetja (angl. Threats).

stike ipd., v osnovnih sredstvih, kot so zgradbe in oprema, v organizacijski strukturi podjetja, finančnih resursih, ugledu podjetja in dobrih odnosih s kupci ter dobavitelji.

Slabost, po drugi strani, pomeni omejitve oziroma pomanjkanje veščin in sposobnosti, ki neposredno vplivajo na uspešnost podjetja. Te slabosti so lahko v pomanjkanju kakovostnih kadrov in njihovi nesposobnosti, pomanjkanju finančnih virov, slabem oziroma neustreznem tržnem prijemu, slabem ugledu podjetja, njegovi neprepoznavnosti ipd.

Pomembni dejavniki v podjetju Topdom so tisti, ki določajo sposobnosti podjetja za čim učinkovitejšo izkoriščanje priložnosti in izogibanju nevarnosti iz okolja. Razvojni položaj podjetja tako določa področja, ki so ključna za sam obstoj in razvoj podjetja. Analiza nam pokaže, kje so strateške prednosti, ki jih lahko podjetje naredi bolje kot njegovi konkurentje.

Poslovne priložnosti in nevarnosti obsegajo analizo stanja iz okolja. Možnosti predstavljajo ugodnejši položaj v okolju, priložnosti pa so kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki morajo biti usklajene z dejavnostmi podjetja, da potem dajo najboljše rezultate. Nevarnosti predstavljajo potencialne dogodke, ki lahko poslabšajo položaj podjetja v okolju in za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili in povzročili negativne posledice. Povezane so z vstopom novih konkurentov na trg, naraščajočo pogajalsko močjo kupcev in dobaviteljev, stagnacijo trga, spremembo zakonodaje ipd.

5.2.1 Prednosti podjetja Topdom, d. o. o.

1. Z vidika Topdoma, d. o. o., kot skupine je poglobljena prednost podjetja poznavanje trga na lokalnem nivoju, saj so posamezni deležniki prisotni na trgih že več desetletij, kar pomeni, da uživajo prednosti poznavanja samega trga in razmer na trgu.
2. Prodajna mreža podjetja Topdom obsega 19 podjetij, ki so prostorsko razpršena na območju celotne Slovenije. Glede na pomembnost lokacije v trgovinski dejavnosti ta prednost omogoča podjetju učinkovite in kakovostne odnose, tako s kupci kot dobavitelji. Pri tem je Topdom, d. o. o., Centrala kot trgovina na debelo omogočila partnerske odnose z drugimi trgovci, ki niso družbeniki, kar pomeni, da ti še dodatno pokrivajo trg.
3. Bogata zgodovina podjetja Topdom, d. o. o., sega v leto 1947, kar podjetju kot blagovni znamki prinaša še večjo vrednost.
4. Dobri odnosi z dobavitelji podjetju prinašajo ugodne nabavne pogoje, višjo raven storitev in večje zaupanje.
5. Višja raven storitve v primerjavi z drugimi konkurenti se kaže v daljšem odpiralnem času, financiranju kupca, možnostih dostave, hitrosti postrežbe ipd.
6. Podjetje kot skupina ima na trgu prodaje grobega gradbenega materiala vodilni položaj na trgu, kar ji ponuja določene stroškovne prednosti.
7. Večje število trgovin po Sloveniji omogoča kupcem, da lahko zadovoljijo svoje potrebe tudi v manjših naseljih.

8. Visoke naložbe v celostno grafično podobo podjetju dajejo določene prednosti v primerjavi z lokalnimi trgovinami, ki delujejo samostojno. Prednosti se kažejo v večji prepoznavnosti blagovne znamke s strani potencialnih kupcev in identificiranju družbenikov s podjetjem Topdom, d. o. o.
9. Podjetje je v letu 2006 prodalo zemljišče in prodajni center skupaj s svojim sedežem ob strateško zelo dobri lokaciji v BTC-ju v Ljubljani ter svoje skladiščne prostore preselila v Dol pri Ljubljani. S tem je Topdom zaprl svojo maloprodajno enoto. Čeprav je izgubil tržni delež maloprodaje na ljubljanskem območju, se je maloprodaja prenesla na družbenike, kar je posledično zgladilo spore zaradi medsebojnega konkuriranja med družbeniki Topdoma in Centralo.
10. Podjetje je v letu 2006 postalo član evropskega združenja trgovcev Euro-mat.¹⁷ Glavne prednosti, ki jih podjetje Topdom vidi v združenju, so predvsem internacionalizacija ponudbe, optimalna povezanost s strankami, aktivna pomoč pri prodaji s strani združenja, optimizacija nabavnih virov s pomočjo referenčne liste več kot 45 internacionaliziranih izdelovalcev in izmenjava izkušenj na evropski ravni.

5.2.2. Slabosti podjetja Topdom, d. o. o.

1. Razlog za slabo prepoznavnost maloprodajnih enot Topdoma je predvsem slaba urejenost, neizkoriščenost prostora in neprimerna oprema prodajaln. Kljub višjim izdatkom, namenjenim ureditvi prodajnih prostorov, je zaradi samostojnosti posameznih družbenikov pri marketinških odločitvah podoba skupine Topdom še vedno precej nejasna.
2. Podjetje je s svojim prodajnim programom usmerjeno predvsem h gradbenim obrtnikom in izvajalcem, zanemarja pa segment kupcev »Do It Yourself« oziroma končnih porabnikov.
3. Za kadrovsko strukturo v podjetju Topdom, d. o. o., je značilno, da ima zelo slabo izobrazbeno strukturo, kar je še posebej značilno za posamezne družbenike v sklopu Topdom, d. o. o., kot skupine. Večina ljudi v Topdomu je v podjetju zaposlena že desetletja, kar pomeni, da so zelo nenaklonjeni spremembam. Problemi se kažejo predvsem v primeru sprememb delovnih postopkov, strokovnem izpopolnjevanju, računalniškem opismenjevanju ipd.
4. Višja raven tveganja in premalo dejavnosti, namenjenih upravljanju z zalogami, je razlog, da imajo družbeniki pri prodaji manjši asortiment izdelkov v primerjavi s konkurenco. Neučinkovito upravljanje z zalogami je značilnost tako posameznih maloprodajnih mest kot tudi skladiščnega objekta v Dolu pri Ljubljani. Informacijski sistem podjetju še ne omogoča optimizacije zalog in minimizacije stroškov, povezanih

¹⁷ Euro-mat je največje evropsko združenje trgovcev z gradbenim materialom. Združenje obstaja že 15 let, sedež ima v Luksemburgu. Vanj je vključenih 23 članov: trgovcev iz Nemčije, Nizozemske, Španije, Francije, Italije, Velike Britanije, Luksemburga, Portugalske, Češke, Švice, Belgije, Finske, Poljske, Švedske, Irske in Slovenije. Skupaj ima 4100 prodajnih mest z letno realizacijo 20 milijard evrov. Združenje je razvilo koncept prodajnega mesta (»Shop-Concept«), ki temelji na postavitvi ločenega trgovskega in razstavnega dela znotraj trgovine.

z zalogami. V povezavi s tem podjetje podpira neučinkovit logistični sistem, kar povzroča visoke stroške prevozov in skladiščenja.

5. Nejasni odnosi na tržni poti, predvsem med posameznimi družbeniki kot tudi s samim Topdomom, je slabost, ki ruši zaupanje in dobre poslovne odnose. Glede na vedno bolj razvejano prodajno mrežo celotnega sistema Topdom, velikokrat prihaja do konkuriranja med posameznimi družbeniki. Kljub enakim nabavnim pogojem prodajne cene niso določene, kar pomeni nižanje trgovskega zaslужka. Prav tako prihaja do konkuriranja med družbeniki in veleprodajo podjetja Topdom kot centra. Prednost imajo večji družbeniki, kar slabša odnose med njimi. Nepreglednost poslovanja je še v dodatni meri ogrožena z dejstvom, da družbeniki ponujajo material po različnih cenah.
6. Slabost predstavlja neustrezna finančna politika, ki daje prevelik poudarek na kompenziranju med dobavitelji, kupci in družbeniki Topdoma. Zaradi kompenzacij se velikokrat zgodi, da je popolnoma porušena komercialna politika, predvsem z vidika rabatnih lestvic glede na promet. Prav zato se pojavlja, da je posamezen družbenik sposoben pridobiti boljše nabavne pogoje kot Topdom kot skupina.
7. Podjetje Topdom je zaradi velikega števila različnih interesov podvrženo nejasni viziji in strategiji. Deluje po principu posameznih trenutnih odločitev, ki so ponavadi pogojene z interesi največjih družbenikov, jasne strategije pa nima.
8. Podjetje ne izkorišča v zadostni meri rasti trgovskih blagovnih znamk kot odraz naraščajoče moči trgovcev na drobno. Svetovni trendi namreč kažejo, da se pogajalska moč nagiba na stran trgovcev, ti trendi se kažejo tudi na slovenskem trgu.
9. Posamezna prodajna mesta imajo različne prodajne programe, kar v dodatni meri ogroža prepoznavnost prodajnih mest.
10. Prodajni programi so v veliki večini preozki.
11. Slab informacijski sistem onemogoča analizo podatkov, potrebnih za odločanje na vseh nivojih podjetja, kar posledično omejuje preglednost njegovega poslovanja.

5.2.3. Priložnosti podjetja Topdom, d. o. o.

1. Obstoje nišnih trgov na področju prodaje gradbenega materiala Topdomu omogoča, da s svojo prilagodljivostjo in poznavanjem lokalnih trgov bolje zadosti potrebam kupcev. V primerjavi z večjimi trgovskimi centri (Merkur, Obi, Baumax, Bauhaus itd.) lahko znotraj tržnih niš prevzema vodilni položaj tudi na drugih področjih tehnične trgovine.
2. V prihodnosti je pričakovati trend rasti stanovanjske gradnje, ki je povezana predvsem s prodajo gradbenega in tehničnega blaga samim izvajalcem. Na veleprodajnem področju, ki se nanaša na grob gradbeni material, podjetje Topdom uživa najboljše pogoje, zato lahko ta segment prodaje še poveča.
3. Privlačnejši pogoji za kredite so s prevzemom nove valute porabo preusmerili v investiranje v stanovanjsko gradnjo. Glede na to, da življenjski standard v Sloveniji

raste, je v prihodnosti pričakovati, da bo narasla poraba prestižnih dobrin, kamor spada tudi gradnja hiš in stanovanj.

4. Globalno gledano še vedno poteka trend prenosa moči od izdelovalcev k trgovcem in končnim porabnikom. Do konca 70. let prejšnjega stoletja so imeli pogajalsko moč izdelovalci. V 80. letih se je moč izenačila, s kapitalskim povezovanjem pa so glavno vlogo na trgu prevzeli trgovci, ki so poleg tega prevzeli nadzor nad samo distribucijo blaga in obvladovanjem informacij. Prav zato trgovina prevzema vse trženjske funkcije in obvladuje tržne poti. Moč trgovine v primerjavi z dobavitelji se kaže v dodelanih rabatnih lestvicah v obliki osnovnih rabatov, superrabatov za enkratne odvzeme ipd., daljših plačilnih rokih, stroških prevoza, subvencioniranih s strani dobavitelja. Dobavitelj prav tako ne more prodajati v specializiranih trgovinah z višjo ravniyo storitve, kar mu onemogoča izkoristiti vrednosti in ugled blagovne znamke.
5. Z geografskega vidika obstaja še vedno neizkoriščen trg na območju držav nekdanje Jugoslavije (Srbija ter Bosna in Hercegovina).

5.2.4. Nevarnosti podjetja Topdom, d. o. o.

1. V panogi trgovine z gradbenim materialom oziroma v gradbeništvu nasploh vlada zelo visoka stopnja plačilne nediscipline. Glede na to, da predstavljajo naložbe zelo visoke zneske, je trgovina prisiljena financirati svoje kupce. Na drugi strani so trgovci prisiljeni plačevati dobaviteljem nabavo v roku, kar lahko posledično predstavlja nelikvidnost podjetja. Če gre za majhnega trgovca, lahko to pomeni propad podjetja.
2. Trend koncentracije trgovine se dogaja tudi na področju tehnične trgovine, zato je možnost prevzema podjetja Topdom, d. o. o., relativno visoka.
3. V trgovini z grobim gradbenim materialom je glavni dejavnik konkurenčnosti predvsem cena, saj gre za materiale relativno visokih vrednosti. Prav zato podjetju predstavljajo grožnjo predvsem veliki trgovci, kot je recimo Merkur, ki svojo prodajo usmerja predvsem k najnižji ceni, ki si jo izbori z najugodnejšimi nabavnimi pogoji.
4. Trgovina na drobno zaradi izboljšanja informacijske tehnologije vedno bolj prevzema vlogo trgovine na debelo. Lahko se zgodi, da bo Topdom, d. o. o., s sedežem v Dolu pri Ljubljani s svojim skladiščnim objektom vedno bolj izgubljal na prodaji, saj ga bodo nadomeščali družbeniki s svojimi maloprodajnimi enotami.
5. Počasna rast panoge oziroma stagnacija v njej je konkurenčni boj preusmerila v boj za prevzemanje tržnih deležev. Gradbeništvu in prodaja gradbenega materiala je dosegla vrh v sredini in v drugi polovici 90. let, zato bodo trgovine težko tudi v prihodnje dosegale take stopnje rasti prodaje kot v preteklosti. To bo mogoče le s povečevanjem tržnega deleža, ki bo slonelo predvsem na združevanjih in prevzemih.

5.3. VERIGA VREDNOSTI ZA PODJETJE TOPDOM, D. O. O.

Če želimo prepoznati konkurenčne prednosti trgovskega podjetja Topdom, d. o. o., je nujno definirati verigo vrednosti. Zato je treba identificirati posamezne dejavnike v generični verigi samega podjetja, kjer je vsaka generična kategorija razdeljena na posamezne ožje dejavnosti (Porter, 1998, str. 37).

Kateri so relevantni dejavniki, določa širina funkcije. Tako lahko funkcijo trženja in prodaje razdelimo na posamezne dejavnosti s tokom izdelkov, dokumentov ali nalogov.

Do katere stopnje bomo razdelili celotno verigo vrednosti, je odvisno od ekonomičnosti posameznih dejavnosti v verigi in namena analize. Dejavnosti je treba razdeliti tako, da se močno razlikujejo po ekonomičnosti, imajo velik vpliv na samo diferenciacijo in predstavljajo velik delež v skupnih stroških podjetja.

Dejavnosti na področju vhodne logistike so v podjetju Skupina Topdom organizirane na dva načina. Za tranzitno prodajo so značilne visoke vrednosti blaga glede na stroške skladiščenja izdelkov, povezanih s stroški prostora, manipulacije blaga in logističnih stroškov. Tovrstna vhodna logistika se izvaja direktno družbeniku, ki je lociran na svojem lokalnem področju. Primeri tovrstnega blaga so opeka, izolacija, strešna kritina, gradbeno železo ipd. Drugi material, za katerega je značilna relativno višja vrednost glede na logistične stroške, se skladišči v centralnem skladišču podjetja Topdom, d. o. o., v Dolu pri Ljubljani. V obeh primerih so dejavnosti povezane z vhodno logistiko, s stroški povezanimi z razkladanjem tovornjakov in skladiščenjem samega blaga.

Operacije vključujejo skladiščenje samega trgovskega blaga na specifičnih lokacijah, skladiščenje s pomočjo izložb, tipe skladiščnih oziroma prodajnih prostorov ipd. V Dolu pri Ljubljani ima podjetje Topdom centralno skladišče. Posamezni materiali so zbrani v hali v večjih količinah in se glede na potrebe svojih kupcev (družbenikov in strateških partnerjev) iz velikih skladiščnih polic v manjših količinah združujejo v namen nadaljnje prodaje. Skladiščenje trgovskega blaga v maloprodajnih trgovinah je organizirano na dva načina, ki ju določajo značilnosti materialov. Grobi gradbeni material, kot so recimo opeka, strešna kritina, železo ali ulična kanalizacija, se skladiščijo na prostem (cement, veziva, izolacija pod streho na prostem), preostali material (barve, premazi, hišna kanalizacija, orodje, zaščitna sredstva ipd.) pa je vključen v prodajo na policah znotraj same trgovine. Primer razporeditve blaga znotraj trgovine je prikazan v Prilogi 4.

Izhodna logistika se v sklopu centralnega skladišča Topdom, d. o. o., vrši z izpopolnjenim lastnim logističnim sistemom, ki dvakrat na teden zapolnjuje potrebe posameznih družbenikov po točno določenih tipih blaga. Družbeniki lahko dosežejo večjo prilagodljivost pri ponudbi blaga brez povečanja stroškov zalog.

Podjetje je veliko časa in sredstev namenilo oblikovanju celostne grafične podobe podjetja, ki omogoča posameznim družbenikom kot samostojnim podjetjem identificirati se s skupno blagovno znamko. Naloga celostne grafične podobe je, da vse, kar predstavlja organizacija, nosi enotno sporočilo, za zaposlene, kupce in za širšo javnost. Visoka sredstva so bila namenjena za tržno komuniciranje, saj prepoznavnost podjetja privabi večje število kupcev, dobi boljše kadre in uživa večje zaupanje. V marketingu podjetje vlaga v pospeševalne akcije, ki so izključno tematsko obarvane (v sezonah predstavljena strešna kritina, fasade, izolacijski material in keramika).

Infrastrukturo podjetja sestavlja vrhnji menedžment v centrali podjetja Topdom, d. o. o., v kateri so združene funkcije načrtovanja, financ, računovodstva, pravne službe in marketinga. Njihova naloga je kontrola nad vsemi operacijami v podjetju, tako v centrali kot tudi nad delom posameznih družbenikov. Vrhnji menedžment se ukvarja s centralno nabavo nekaterih materialov (predvsem iz uvoza), prodajo strateškim partnerjem, preučevanjem poslovnih dosežkov njihovih družbenikov in sklepanjem pogodb z dobavitelji. Centraliziran marketing skrbi za celostno grafično podobo podjetja, organizira prodajne akcije in svetuje družbenikom o lokalno usmerjenih marketinških akcijah. Njihova vloga v razmerju z družbeniki se kaže tudi v pravnem, finančnem in računovodskem svetovanju.

Glede na to, da je posamezne dejavnosti težko popolnoma razmejiti in so med seboj tudi stroškovno povezane, je nujna potreba po koordiniranju. Tako pravočasna dostava zahteva koordinacijo operacij, logistike in poprodajnih storitev, kar lahko znižuje stroške in posledično poveča konkurenčnost.

Na podlagi primera podjetja Topdom, d. o. o., lahko pomembne povezave najdemo med podpornimi in primarnimi dejavniki, kar prikazujejo prekinjene črte na verigi vrednosti (glej Sliko 14 na str. 61), medtem ko so povezave med primarnimi dejavniki manj izrazite (kontrola blaga pri vhodni logistiki lahko namreč zmanjša stroške povezane z zamenjavo blaga v poprodajnih storitvah). Manjša raven zalog posameznih družbenikov zaradi centralnega skladišča podjetja Topdom, d. o. o., namreč vpliva na finančno funkcijo, ki ima znižano vrednost odprtih terjatev.

Stroški primarnih dejavnosti, kot so vhodna logistika, operacije in izhodna logistika, so se zaradi podporne dejavnosti v obliki novega informacijskega sistema SAOP in učinkovitosti same logistike znižali. Podjetje ima oblikovan program trgovinskega poslovanja za Topdom kot centralo, medtem ko imajo nekateri družbeniki zastarele in nezdržljive informacijske sisteme. Slabost se kaže v neenotnem šifrantu, ki otežuje delo skladiščne poslovne enote v Dolu pri Ljubljani kot tudi delo posameznih družbenikov. Podjetja bi lahko glede na spremembe na zalogi s tehnološko-informacijsko podporo iz trenutka v trenutek ugotavljala stanja, ki bi bila pregledna za vse udeležene v poslovnem procesu.

Slika 14: Veriga vrednosti za podjetje Topdom, d. o. o.

Infrastruktura podjetja (vrhnji menedžment, načrtovanje, finance, računovodstvo, pravna služba)					M A R Ž A
Kontrola nad vsemi operacijami v podjetju in podjetjih družbenikov (nabava, prodaja, likvidnost poslovanja, sklepanje pogodb z dobavitelji)					
Ravnanje s človeškimi viri (zaposlovanje, izobraževanje, razvoj kadrov)					
Zaposlovanje novega mladega kadra	Veliko sredstev namenjenih v izobraževanje (seminarji za pospeševanje prodaje, seminarji za vodje ipd.)	Kader, zaposlen v skladiščnih objektih in na prodajnih mestih, je prilagodljiv in motiviran	Izobraževanje (spoznavanje kupca, prodajne tehnike)		
Tehnološki razvoj (izdelek, storitev, delovni proces)					
Centralni informacijski sistem – SAOP trgovinsko poslovanje – povezava z vsemi družbeniki	Informacijski sistem SAOP		Tržna raziskava o prepoznavnosti podjetja Topdom in ciljnih kupcev		
Nabava v širšem smislu					
Sklepanje pogodb za velike količine odjema – posledično višji rabati	Lokacije trgovin pozicionirane v samih središčih mest oziroma, kjer je visoka fluktuacija ljudi	Lastna logistična mreža, družbeniki logistiko oziroma ožje prevoze prepuščajo pogodbenikom.	Oglasi na jumbo plakatih, v revijah, na športnih prireditvah, televiziji ipd. Ugodnejši nabavni pogoji za akcijske artikle	Svetovanje pri vgradnji materiala (pogodbeniki oziroma dobavitelji), koncesije	
Sprejem trgovskega blaga Skladiščenje trgovskega blaga, manipuliranje z blagom	Embaliranje, razdruževanje, združevanje trgovskega blaga	Skladiščenje, distribucija, logistika, dostava na dom vključena v ceno	Celostna grafična podoba podjetja, oglaševanje, četrtnete prodajne akcije, akcije na prodajnih programih (fasada, streha) Usmerjenost na lokalna področja	Poprodajne storitve (zamenjava blaga, svetovanje pri vgrajevanju materiala, financiranje blaga ipd.).	
VHODNA LOGISTIKA	OPERACIJE	IZHODNA LOGISTIKA	TRŽENJE IN PRODAJA	POPRODAJNE STORITVE	

Vir: Prirejeno po Porter, 1998, str. 37.

Zneski, namenjeni za tržne raziskave, predstavljajo visok delež celotnih sredstev, namenjenih za marketinške dejavnosti. Te so usmerjene predvsem v prepoznavo ciljnih kupcev in njihovega nakupnega obnašanja, glede na visok pomen celostne grafične podobe podjetja in njeno strateško vlogo ter identifikacijo deležnikov z njo, pa je bil velik del sredstev namenjenih v odkrivanje prepoznavnosti samega podjetja.

Nabava v širšem pomenu besede je za podjetje Topdom s svojim centraliziranim odjemom ključna. Koriščenje prihrankov obsega se odraža v stroških na enoto izdelka. Da bi podjetje Topdom, d. o. o., lahko konkuriralo večjim trgovskim centrom, mora večati svoj tržni delež. Združena nabava se odraža v tem, da podjetje kot skupina od dobaviteljev iztrži bistveno več, kot če bi mali lokalni trgovci na trgu delovali samostojno, kar ji posledično prinaša višjo razliko v ceni. Zaradi večjega prometa imajo višje rabate, daljši plačilni rok, subvencionirane prevoze blaga in dodatne odstotke zaradi reklamiranja v prodajnih katalogih. Topdom, d.o.o.,

ima lastno veleprodajno logistično mrežo z lastnim transportnim parkom, kar družbenikom omogoča višjo raven storitve v obliki večje prilagodljivosti in hitrosti dostave, medtem ko se družbeniki sami odločajo, ali bodo svojo logistiko in s tem povezane prevoze prepuščali pogodbenikom. Odločitev je sprejeta glede na lokalne razmere cen posameznih prevozov v primerjavi z zahtevano kakovostjo storitve za kupca.

Povezave z dobaviteljevo verigo vrednosti so izrazite predvsem na področju marketinških dejavnosti in se nanašajo na promocije izdelkov. Pozitivni učinki sodelovanja pri promoviranju dobaviteljevih blagovnih znamk so na strani podjetja Topdom, d. o. o., saj ima v primerjavi z dobaviteljem večjo pogajalsko moč, kar se kaže tudi v sami marži.

Slab informacijski sistem je ena izmed resnih slabosti podjetja Topdom. Takšno stanje zavira enotnost vseh podjetij. Izboljšanje informacijskega sistema bi pomenilo poenostavitev poslovanja in zmanjšanje stroškov. Kljub naložbi v nov informacijski sistem SAOP je ta preozko zastavljen, poleg tega pa ne sledi potrebam podjetja. Pri sami zasnovi informacijskega sistema je treba združiti potrebe vseh družbenikov in na podlagi analize njihovega stanja ter predlogov ukrepov izbrati novega. Nova informatizacija zahteva veliko različnih delovnih nalog, kot so usklajevanje šifrantov posameznih prodajnih programov med družbeniki, usklajevanje kupcev in večjo preglednost cenovne politike. Informacijski sistem mora biti zastavljen na način, ki bo omogočal informacije za podporo odločanju na področju financ, prodaje in logističnega sistema.

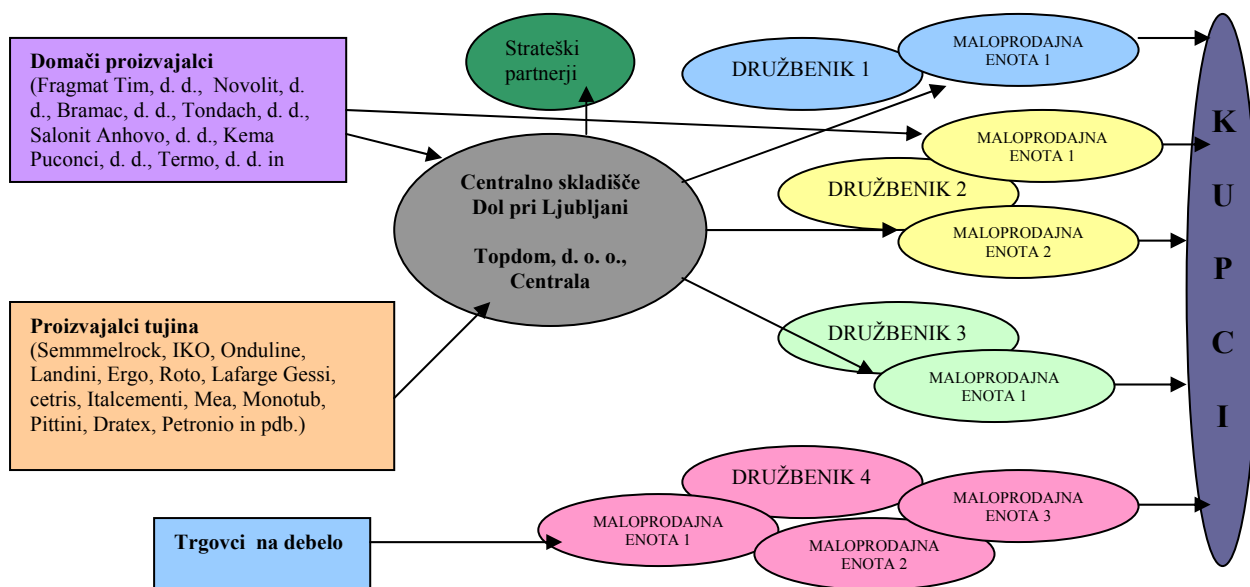
Povezava med verigo vrednosti podjetja in verigo vrednosti ciljnih kupcev podjetja nam omogoča opredeliti diferenciacijo. Ugotoviti želimo, kako dejavnosti podjetja Topdom, d. o. o., medsebojno vplivajo na dejavnosti kupcev, torej kako se ustvarja vrednost za kupca skozi vpliv podjetja na kupčevo verigo vrednosti. Vrednost se ustvarja, ko podjetje za kupce ustvarja konkurenčne prednosti v obliki zniževanja stroškov ali izboljševanja učinkovitosti. Vrednosti, ki jo podjetje ustvari za kupca, se mora kupec zavedati (skozi oglaševanje, prodajno osebje ipd.), kar podjetju pomaga doseči dobro prodajno ceno. Marža v tem odnosu sporoča, kako se bo razdelila ustvarjena vrednost med kupcem in našim podjetjem. Ta je odvisna predvsem od organizacijske strukture v panogi.

5.4. OSKRBNNA VERIGA PODJETJA TOPDOM, D. O. O.

Oskrbna veriga podjetja Topdom, d. o. o., Centrala (glej Sliko 15 na str. 63) predstavlja samostojen člen, saj v odnosu do Topdoma, d. o. o., zavzema mesto trgovca na debelo, ki pošilja izdelke svojim nadaljnjim kupcem, ki so lahko družbeniki s svojimi trgovinami na drobno ali strateški partnerji v obliki trgovin na drobno ali veliki izvajalci, geografsko locirani na trgih, kjer družbeniki s svojimi maloprodajnimi enotami niso prisotni. Celotna oskrbna veriga je sestavljena iz slovenskih in tujih dobaviteljev gradbenega materiala. Ti so v veliki večini sami izdelovalci, zraven njih pa kot prodajalci Topdomu, d. o. o., nastopajo tudi trgovci na debelo. Direktna nabava od slovenskih izdelovalcev se v veliki večini izvaja na področju

nabave izolacijskih materialov (Fragmat Tim, d. d., Novolit, d. d., Termo, d. d., ipd.), opečnih izdelkov (Goriške opekarne, d. d., Wienerberger, d. d.) in kritine (Bramac, d. d., Tondach, d. d., Esal, d. o. o.). Enako velja tudi za dobavitelje iz tujine, ki v oskrbno verigo vstopajo kot izdelovalci (Pastorelli, Semmelrock, Italcementi Group in drugi). Ti na trg vstopajo direktno brez posrednikov, sami dobavljajo blago in določajo pogoje poslovanja. Direktna nabava zaradi majhnosti slovenskega trga zmanjšuje razvejanost oskrbne verige, kar posledično še potrjuje potencialno uspešnost strateškega povezovanja z dobavitelji. Možnosti se kažejo predvsem v oblikovanju lastne blagovne oziroma trgovske znamke.

Slika 15: Blagovni tok oskrbne verige podjetja Topdom, d. o. o.



Vir: Interni podatki podjetja Topdom, d. o. o.

Tako oblikovana oskrbna veriga podjetju Topdom, d. o. o., omogoča izražati moč podjetja, kar se kaže v večjih zmožnostih naročil pri svojih dobaviteljih in posledično ugodnejših nabavnih pogojih. Vse večji in hitrejši je pretok izdelkov po lastni oskrbni verigi, kar podjetju omogoča višjo raven storitve in posledično več prihodkov od prodaje. Zastavljena oskrbna veriga podjetju daje nadzor nad vsemi tokovi v verigi od izdelovalca do končnega kupca. Naloge, ki jih mora podjetje Topdom, d. o. o., opraviti v prihodnjih treh letih, so povezane z razvojem take oskrbne verige, ki se bo nadgrajevala v raznih optimizacijah z naprednimi in učinkovitimi informacijskimi sistemi.

Topdom, d. o. o., se mora osredotočiti na višjo oziroma širšo raven upravljanja oskrbne verige. Logistične dejavnosti bi morala razširiti na vzpostavitev strateških partnerstev z dobavitelji, kar bi ji prineslo izboljšave pri načrtovanju potreb, izpolnitvi naročil, dobavah, plačilih in nadzoru zalog. Podjetje bi moralo spet premisliti, kdo je najprimernejši partner za zunanje opravljanje opravil (na primer upravljanje z zalogami, transport ipd.) in odločitve podkrepiti s stroškovno podlago. V sklopu tega bi moralo večji poudarek dati na skupne

logistične dejavnosti, s katerimi bi si zagotovilo nabavo po celotni verigi in to z najnižjimi stroški. Distribucijska strategija bi izhajala iz celotne strategije podjetja in bi bila usmerjena v izboljšavo odnosov s kupci. Prav tako bi morala dati večji poudarek na vzpostavitvi ustrežnejše informacijske povezave med vsemi partnerji v verigi s ciljem zmanjšanja presežkov in preostalih nepotrebnih dejavnosti v verigi.

Ključna usmeritev, brez katere podjetje Topdom dolgoročno ne more obstati na trgu, je oblikovanje strateških partnerstev in odnosov med njimi. To bo podjetju zagotovilo učinkovito odzivnost oskrbne verige, učinkovito uravnavanje zalog s posledičnim znižanjem stroškov in ustrezno cenovno politiko v odnosu do svojih kupcev.

6. NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU TOPDOM, D. O. O.

6.1. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU TOPDOM, D. O. O.

Celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja je bila predstavljena na področju celotnega podjetja Topdom, d. o. o., nanaša pa se lahko tudi na posamezne podstrukture oziroma njihove sestavine, kot so tržna, kadrovska, organizacijska in druge (Pučko, 1999, str. 137).

Če bi želela ugotoviti, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti, bi bilo treba oceniti vse podstrukture glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti (kjer je proces dinamična stran podstrukture), vendar sem se v magistrskem delu omejila le na ocenjevanje slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti nabavne podstrukture.

Na podlagi prepoznave glavnih prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti bom izdelala matriko SWOT, ki bo razgrnila možnosti, ki omogočajo, kako s prednostmi nabavne funkcije kar najbolje izkoristiti priložnosti ter se izogniti nevarnostim in hkrati odpraviti slabosti nabavne funkcije podjetja Topdom. Z medsebojnim odnosom med priložnostmi, nevarnostmi, prednostmi in slabostmi sem določila možne strateške usmeritve nabavne funkcije podjetja Topdom (glej Tabelo 6 na str. 65–67).

Tabela 6: Matrika prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti nabavne funkcije podjetja Topdom, d. o. o.

	<p>Prednosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dobri poslovni odnosi z dobavitelji in pogajalska moč v odnosu do dobaviteljev so pomembna prednost podjetja Topdom. Kapitalsko povezovanje družbenikov v skupino Topdom podjetju in preostalih družbenikom omogoča obvladovanje tržne poti. Moč se kaže v najboljših nabavnih pogojih in izplačanih superrabatih. 2. Podjetje dobro pozna nabavne trge in predvsem domače dobavitelje. 3. Podjetje ima dober finančni položaj, saj večino blaga plačuje na podlagi »cassasconta«. ¹⁸Posledično lahko Topdom vzpostavi boljše poslovne odnose s svojimi dobavitelji in učinkoviteje nastopa na pogajanjih. 4. Nabavni referenti v Topdomu so razdeljeni glede na trg (domači trg in tuji trg), kar jim omogoča specializacijo na posamezne dobavitelje in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov. Glede na to, da posamezni referent vzpostavlja odnose z vedno istimi dobavitelji, mu to omogoča izvajanje izboljšav pri nabavi. Posledično je produktivnost dela v nabavni funkciji večja. 	<p>Slabosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Podjetje nima jasne nabavne strategije, pri procesu se ne opira na teoretična znanja. Strateške odločitve se v večini sprejemajo glede na interese največjih družbenikov. Metode dela niso konsistentne, prav tako pa ni začrtanih jasnih poti in pravil nabavnega poslovanja. 2. Nabavna funkcija nima ustreznih povezav z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju (predvsem s trženjsko in finančno funkcijo). 3. Nabavni asortiment je preozek, poleg tega ni dejavnosti, povezanih z iskanjem novih nabavnih poti, ki bi vključevale zamenjavo dobavitelja in uvajanjem novih dobaviteljev ter novih programov. 4. Med družbeniki obstaja slaba preglednost nabave. Veliko družbenikov nabavlja material samostojno in ne prek Topdoma, kar Topdomu znižuje pogajalsko moč v odnosu z dobavitelji. Interes posameznih družbenikov je predvsem prodaja blaga svojim dobaviteljem. Posledično družbeniki, ki kupujejo material prek Topdoma, dosežejo nižjo raven izplačanega superrabata. 5. Podjetje ima do nekaterih dobaviteljev zelo pasiven odnos. 6. Podjetje ne vzpostavlja strateških povezav s svojimi dobavitelji, kar bi mu ponudilo dodatno vrednost pri storitvah, dostop do specifičnih znanj in konkurenčno prednost v povezavi s tem. 7. Nabava ni vključena v razvoj trgovine in ni povezana z osnovno strateško usmeritvijo podjetja. 8. Nabavni kader nima ključnih pogajalskih znanj in znanj s področja informatike. Pri svojem poslovanju je preveč rigidno in podrejeno odločitvam največjih družbenikov, saj nima dovolj pooblastil v sami organizaciji podjetja. 9. Slab informacijski sistem podjetju onemogoča optimalno nabavo. 10. Podjetje nima prodajnih načrtov, kar mu posledično omejuje optimalne odločitve pri nabavi. 11. Obstaja slaba povezava med nabavnimi funkcijami družbenikov in nabavno funkcijo centrale Topdoma. 12. Učinkovitejša nabava je podrejena trenutnim odločitvam posameznih družbenikov. Zadovoljevanje potreb lastnikov velikokrat slabša optimizacijo nabavnega postopka, kar posledično povišuje stroške naročanja in stroške skladiščenja. 13. Nabavni proces je izvrševalsko in ne odločevalsko naravnano. Omejen je na administrativne zadeve.
--	---	--

¹⁸ Plačilo v skrajšani valuti do 10 dni.

<p>Priložnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nabavni asortiment v panogi prodaje gradbenega materiala ni še dovolj razširjen. Možnosti se ponujajo na področju nabave novih materialov (substitutov), povezanih predvsem z energetske učinkovitejšo gradnjo ter ekološko (naravi prijaznejšo) uporabo gradbenih materialov. Ti materiali tudi z vidika nabavne cene izpodrivajo že obstoječe materiale. Nabava novih materialov je mogoča tudi na področju vrst blaga, ki niso neposredno povezane z gradnjo objektov. Gre predvsem za tehnične materiale za popravilo doma, izdelke široke porabe za dom ipd. 2. Zaradi procesa globalizacije in vedno nižjih logističnih stroškov v prodaji gradbenega materiala so se odprli novi nabavni trgi (azijski ponudniki). 3. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo so se poenostavili postopki pri nabavi materialov iz teh držav (predvsem Italija in Avstrija). 4. Razvoj tehnologije na področju nabave znižuje stroške nabave tudi na področju trga prodaje gradbenega materiala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzpostavljajte partnerskega odnosa z domačimi dobavitelji in dobavitelji iz držav EU. - Izkoriščanje priložnosti, ki jih ponujajo novi azijski trgi (možnosti nižanja nabavnih cen). - Izkoriščanje prednosti povezovanja z Euromatom predvsem za razširitev prodajnega in nabavnega trga ter spoznavanja novih azijskih nabavnih trgov. - Uporaba tehnologije za še boljše poznavanje nabavnega trga in izboljšanja poslovnih odnosov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanje kadra o novih informacijskih znanjih. - Izboljšanje povezave z drugimi poslovnimi funkcijami s pomočjo informacijske tehnologije. - Razširitve nabavnega asorimana glede na potrebe trga tako na domačem kot na tujem nabavnem trgu. - Vzpostavitev skupnega informacijskega sistema za družbenike in centralo.
--	--	--

<p>Nevarnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vedno večja globalizacija ponudnikov blagovnih znamk gradbenega materiala znižuje pogajalsko moč trgovinam in slabša nabavne pogoje. 2. Zaradi neplačevanja oziroma plačevanja blaga z zamudo se veliki ponudniki odločijo za zaustavitev dobave, kar lahko posledično znižuje konkurenčnost trgovine so drugih trgovskih ponudnikov. 3. Koncentracija trga izdelovalcev gradbenega materiala viša nabavne cene in slabša pogajalsko moč trgovcev. 4. Cenejši viri nabave iz vzhodnih trgov zahtevajo nenehne spremembe postopka naročanja ter vzpostavitev kontrolnega sistema sledenja nabave. 5. Glede na to, da gradbena industrija dosega svoj vrh prodaje, bo v prihodnosti verjetna upočasnjena rast panoge, zato bodo cene nabavljenih surovih strateško pomembne za samo uspešnost prodaje trgovin z gradbenim materialom. 6. Nekateri dobavitelji zasedajo monopolni položaj (Velux, Wienerberger, Salanit Anhovo in drugi), kar posledično znižuje njihovo prilagodljivost in večja odvisnost trgovine do njih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Strateško povezovanje z dobavitelji (partnerski odnos z dobavitelji) podjetju lahko onemogoča zniževanje njihove pogajalske moči. - Dodatno izkoristiti ugoden finančni položaj podjetja v odnosu do dobaviteljev. Finančni položaj naj postane konkurenčna prednost podjetja. - Izkoristiti članstvo v Euromatu za cenejše vire nabave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Širjenje nabavnega asortimenta s cenejšimi viri iz Azije.
--	--	---

Glavna težava nabavne funkcije podjetja Topdom je predvsem pomanjkljivo znanje nabavnega osebja na področju strateškega menedžmenta, pogajalskih znanj, znanj iz področja informacijske tehnologije in drugo. Prav zato bi morala biti ena izmed glavnih strateških usmeritev podjetja neprestano izobraževanje nabavnega osebja, tako s področja strokovnih kot komercialnih znanj.

Slabost nepovezovanja z drugimi poslovnimi področji je neusklajenost med prodajnimi in nabavnimi načrti ter neinformiranje trženjskega oddelka o spremembah nabavnih pogojev. Glavna strateška usmeritev podjetja bi se morala navezovati na vzpostavitev informacijskega sistema, ki bi povezoval posamezne funkcije med sabo in družbenike s centralo podjetja.

Naloga strateškega partnerstva z dobavitelji je predvsem omogočiti trgovini materiale, ki bodo predstavljale konkurenčno prednost in nudile vso strokovno pomoč pri nabavi ter prodaji.

Podjetje se mora usmeriti v raziskave novih, predvsem azijskih nabavnih trgov in na podlagi tega nižati svoje nabavne cene.

6.2. ZNAČILNOSTI NABAVNE SLUŽBE V PODJETJU TOPDOM, D. O. O.

V skladu z razdelitvijo odgovornosti nabavne funkcije (van Weele, 2000, str. 125) podjetje Topdom, d. o. o., opravlja zgolj eno izmed njih, saj prispeva h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Njena glavna naloga je priskrbeti trgovsko blago za nemoteno opravljanje dejavnosti prodaje gradbenega materiala. Ostale odgovornosti zanemarja, predvsem z vidika nenadzorovanja in zmanjševanja stroškov nabave z večjimi pritiski na dobavitelje, bolj poglobljenimi raziskavami nabavnega trga, pogostejšimi zamenjavami dobaviteljev oziroma znižanjem splošnih stroškov. V podjetju prav tako ni prisotne težnje po zmanjševanju strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih z nižjo koncentracijo dobav na večje število dobaviteljev. Dobavitelji lahko kot vir novih materialov in proizvodnih tehnologij močno pripomorejo k delovnemu procesu trgovskega podjetja, zato je sodelovanje na tem področju premalo izrazito. Glede na neposreden stik s trgov bi lahko nabavna služba podjetja Topdom, d. o. o., pomembneje vplivala na pozicioniranje podjetja v javnosti.

Glede na velikost podjetja in organiziranosti znotraj združbe bi si morala nabavna funkcija znotraj centrale podjetja Topdom, d. o. o., kot osnovno nalogo in poslanstvo zastaviti pravočasno oskrbo s potrebnim kakovostnim trgovskim blagom, ki zagotavlja nemoten potek dela. Pri tem naj sledi načelu ekonomičnosti in zagotavljanja materialov določene kakovosti pod najugodnejšimi pogoji, v ravno pravem času, v pravih količinah, vse z namenom zagotavljanja dodatne prihranke prek konkurenčnih prednosti, ki jih je mogoče najti na posameznih nabavnih področjih.

Nabavna funkcija v podjetju je usmerjena zgolj v optimizacijo trgovskega blaga (podjetja ne oskrbuje s pomožnimi materiali, deli za vzdrževanje in pisarniškim materialom), predvsem pa je premalo vpletena v strateške odločitve podjetja, to je strateške odločitve glede dobaviteljev, sklepanje dolgoročnih pogodb in negovanje odnosov. Nabavna služba podjetja Topdom, d. o. o., prav tako ne sodeluje pri izdelavi strateških načrtov, načrtov nabav in ugotavljanju odstopanj od teh. Vlogo išče predvsem na operativni ravni izvajanja naročil, izbire dobaviteljev, preverjanju dobaviteljev, njihovih postopkov in preverjanju skladnosti dokumentacije s standardi ISO 9001.

Na izvedbeni ravni nabavna služba naroča materiale, spremlja potek realizacije dobav, rešuje reklamacije, vodi nabavne evidence, ki ocenjujejo dobavitelja in so v pomoč pri prihodnjih nabavnih odločitvah.

Nabavna služba v podjetju Topdom, d. o. o., je razdeljena na dva oddelka, in sicer:

1. **nabava »uvoz«** in
2. **nabava »doma«**.

Podjetje si je v letih delovanja zagotovilo (pri nekaterih ekskluzivno) nabavo pri nekaterih tujih dobaviteljih gradbenega materiala, predvsem iz Italije, Avstrije, Belgije in Hrvaške. Nabava in prodaja tovrstnih materialov se izvaja izključno iz centralnega skladišča podjetja Topdom v Dolu pri Ljubljani, od kjer zalaga svoje družbenike in strateške partnerje. Artikle iz uvoza predstavljajo poznane blagovne znamke strešne kritine (Von Mueller DachZiegel, IKO, Onduline, Landini), bitumenske skodle in strešne dodatke Ergo), železne izdelke (Pittini, Dratex, Bekaert), betonske galanterije (Simmelrock) in keramične izdelke (Marazzi, ABK Imoker, Pastorelli).

Na področju domače nabave je vzpostavilo tesno sodelovanje z nekaterimi izdelovalci gradbenega materiala (predvsem opečnih izdelkov, izolacijskega materiala in fasad), s katerimi ima sklenjene dolgoročne pogodbe, kjer prejema najvišje rabate. Prav tako ima jasno zastavljeno nabavno politiko glede cen, količin, dobavnih rokov, načina plačila, nabavnih poti in zalog materiala.

Služba se odloča o nabavi trgovskega blaga, v kar so vključeni:

1. osnovni gradbeni material (opečni izdelki, veziva in železo);
2. kritine, kamor spadajo opečnata kritina, betonska kritina, jeklena kritina in bitumenska kritina);
3. fasade (zaključni sloji);
4. sistemi za suhomontažno gradnjo (mavčno-betonske plošče in jekleni profili);
5. barve, laki, premazi in preostala kemija;
6. stavbno pohištvo (okna, vrata, strešna okna);
7. materiali za vodovod in kanalizacijo;
8. izdelki za centralno ogrevanje;
9. orodje (zidarsko orodje, krovsko orodje in mehanika);
10. keramične ploščice;
11. sanitarna in kopalniška oprema (bideji, kadi in školjke);
12. marmor in granit (okenske police in tlakovi);
13. železnina;
14. elektromaterial (izdelki za elektroinštalaterje, žarnice in priključki);
15. osnovna zaščitna sredstva (rokavice, delovna obleka, čelade in delovna obutev);
16. vrtni program (robniki in tlakovci);
17. kmetijski program ter
18. gospodinjski in tehnični plini.

Prodajna mesta so danes še vedno med seboj precej različna, prodajni program je stalen in se ne spreminja v skladu s potrebami trga, kar prikazuje struktura nabave po glavnih dobaviteljih za leti 2005 in 2006 (glej Tabelo 7 na str. 70).

Tabela 7: Struktura nabave po glavnih dobaviteljih in proizvodih za leto 2005 in 2006

PODJETJE	LETO 2005	LETO 2006
TONDACH SLOVENIJA, d. o. o., STREŠNA KRITINA	7,79 %	8,62 %
JUB d.d. BARVE, KEMIKALIJE, PREMAZI	6,86 %	7,48 %
BRAMAC, D. O. O., ŠKOCJAN – STREŠNA KRITINA	5,32 %	6,24 %
SALONIT ANHOVO, d. d., GRADBENI MATERIAL-CEMENT, MALTIT	8,14 %	6,00 %
BAUMIT, D. O. O., GRADBENI MATERIALI-FASADE	5,64 %	5,79 %
WIENERBERGER OPEKARNA ORMOŽ, D. D., OPEČNI IZDELKI	6,30 %	5,50 %
CEMENTARNA TRBOVLJE, D. D., CEMENT MALTIT	6,24 %	5,27 %
YTONG SLOVENIJA, D. D., SIPOREX	4,43 %	4,61 %
GORIŠKE OPEKARNE, d. d., OPEČNI IZDELKI	3,67 %	4,09 %
TIM LAŠKO, D. D., IZOLACIJE, FASADNI SISTEMI	3,72 %	3,92 %
KOVINAR, D. O. O., JESENICE – ARMATURNE MREŽE	3,08 %	3,78 %
APIA, D. O. O. NOVA GORICA – CEMENT	3,36 %	3,11 %
ESAL, D. O. O., STREŠNA KRITINA	2,63 %	3,09 %
SCHIEDEL, D. O. O., PREBOLD – DIMNIŠKI SISTEMI	2,71 %	3,04 %
KEMA PUCONCI, D. D., LEPILA, MALTE, MASE, OMETI, VEZIVA	2,56 %	2,65 %
DRUGI	27,55 %	26,82 %
SKUPAJ	100,00 %	100,00 %

Vir: Interna obdelava podatkov podjetja Topdom, d. o. o.

Največji dobavitelj podjetja Topdom Skupina je že dve leti zapored izdelovalec strešne kritine Tondach Slovenija. Sledi podjetje Jub, d. d., in drugi izdelovalec strešne kritine podjetje Bramac, d. o. o., ki je v letu 2006 občutno povečalo svojo prodajo. 5,8 % nabave podjetja Topdom v letu 2006 predstavljata izdelovalec fasad Baumit in 5,50 % izdelovalec opečnih izdelkov Opekarna Wienerberger. Cementarna Trbovlje je s 5,27 % nabave na sedmem mestu. Velik delež nabave je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 izgubilo podjetje Salonit Anhovo. Glede na strukturo nabave lahko ugotovimo, da večino nabavne vrednosti predstavljajo štirje osnovni artikli, to so strešna kritina, cement, fasade in opečni izdelki.

6.2.1. Organizacijska struktura nabavne funkcije v podjetju Topdom, d. o. o.

Glede na to, da ima v podjetju Topdom, d. o. o., nabavna služba večji vpliv na poslovanje celotnega podjetja, podrobneje predstavljam način samega organiziranja, stopnjo kompetentnosti posameznikov v nabavni službi, njihovo povezanost in usklajevanje z drugimi službami.

Nabava v podjetju Topdom je organizirana kot samostojna poslovna dejavnost in v sklopu tega vodilna dejavnost posloводства. Razlog za to je predvsem dejstvo, da ima podjetje visok odstotek porabe prilivov, kar v visoki meri vpliva na samo poslovanje. Na drugi strani je sama nabava v premajhni meri vpeta v preostale poslovne dejavnosti, predvsem trženje in finance. Prednosti tovrstega sodelovanja s področjem trženja bi se kazale predvsem v komuniciranju izraženih potreb po blagu prek prodajnega načrta, dejanske porabe trgovskega blaga in

neposredne povezave prodaj in nakupov. S tem bi podjetje ocenilo smotrnost in ekonomičnost samih nabav.

Podjetje bi moralo v prvi vrsti izbrati ustrezno nabavno politiko. Iz samega strateškega načrta in letnih načrtov podjetja bi se morali videti sami cilji, ki zahtevajo realizacijo. Podjetje Topdom, d. o. o., nima zastavljene nabavne politike, prav tako nabava ni v zadostni meri vpeta v strateške usmeritve podjetja.

Nabava kot strateška funkcija bi morala velik poudarek dati na primerne in strokovne kadre. Kadri v nabavni službi podjetja Topdom, d. o. o., kot centrale opravljajo operativne posle, zato je treba poiskati profesionalnega nabavnega menedžerja. Njegova vloga bi bila predvsem poznavanje nabavne funkcije s strateškega vidika in poznavanje preostalih poslovnih funkcij ter sodelovanja z njimi. Menedžer mora poznati razmere na globalnem nabavnem trgu, imeti mora visoke pogajalske sposobnosti, na podlagi katerih bo sklepal dolgoročne pogodbe. Menedžerske sposobnosti dobrega vodje nabavnega oddelka so tudi sposobnost komuniciranja, tako z zunanjimi kot tudi notranjimi deležniki, in sposobnosti vodenja, kar vključuje motiviranje, informiranje, svetovanje, poročanje, sprejemanje informacij in skrb za klimo v podjetju.

6.3. E- NABAVA

Informacijska podpora nabavi je danes ključna za izboljšanje same učinkovitosti poslovanja. Informacije, ki jih lahko obdeluje nabavni informacijski sistem, se navezujejo predvsem na medorganizacijsko poslovanje in so ključne predvsem na ravni logistike dobave ali nabave trgovskega blaga, stanja zalog v skladišču oziroma na prodajnih policah in elektronskega plačevanja.

Elektronsko nabavo lahko preprosto definiramo kot nakupovanje izdelkov oziroma storitev po internetu. Posamezna orodja in sistemi v sklopu tega omogočajo vzpostavitev samodejnega naročanja.¹⁹ Ključen pogoj za uspešno uvedbo elektronske nabave v podjetje je prilagoditev tehnologije strategiji celotnega podjetja in strategiji nabave. Podjetje bo najverjetneje učinkoviteje izkoristilo prednosti e-nabave, če bo z »benchmarkingom« prepoznalo interne procese, ki jih je treba izboljšati, v nasprotnem primeru se bo soočalo s tveganjem, da bo podpiralo neučinkovit in drag proces (Plajh, 2006, str. 33).

Pri vzpostavljanju procesa e-nabave je treba določiti vodjo projekta, ki bo koordiniral in nadzoroval celoten proces dela. Vodja naj prihaja iz oddelka nabave ali informatike in ima nadzor nad uvedbo elektronske nabave, merjenjem rezultatov in komuniciranjem med posameznimi oddelki v podjetju. Nužen pogoj je podpora vseh uporabnikov, ne zgolj tistih iz

¹⁹ Avtomatizacija nabave povzroči informiranost po celotni oskrbovalni verigi zmanjša nabavne čase, celotne stroške v oskrbovalni verigi, administrativne stroške, možnosti napak in poveča kakovost storitve (Plajh, 2006, str. 33).

najvišjega nivoja, kar zahteva programe za usposabljanje in prikaz vrednosti elektronske nabave.

Elektronska nabava podjetju omogoča, da posluje učinkovito z nižjimi stroški in zanesljivo oskrbno verigo ter predstavlja pomembno konkurenčno prednost. V trgovinski dejavnosti, kjer nabava predstavlja visok delež stroškov celotnega izdelka, so zahteve po frekvenčnem prilagajanju nabavnih načrtov in virov oskrbne verige visoke in se izražajo v dobavah JIT (Just In Time), kar predstavlja zmanjšanje stroškov in poveča odzivnost na potrebe kupcev.

Vprašanja, v kakšne oblike elektronskega nabavljanja naj podjetje investira in kakšno je pri tem tveganje, postajajo bistvena vprašanja razvoja. Rešitve naj poenostavijo komunikacijski in materialni tok med podjetjem in njegovimi dobavitelji.

Obiskovalec elektronskega nabavnega trga lahko izbere spletno stran, kjer gre za neposreden odnos med obema, na odjemalca usmerjen portal, na dobavitelja usmerjen portal ali virtualni nabavni trg, kjer sodeluje veliko število kupcev in prodajalcev.

V osnovi razlikujemo med navpičnimi in vodoravnimi elektronskimi nabavnimi trgi. Navpični trgi so tisti, ki povezujejo podjetja v isti oskrbni verigi, vodoravni pa olajšujejo poslovanje med udeleženci različnih oskrbovalnih trgov. Elektronski katalogi zagotavljajo učinkovitejše nadziranje izvajanja naročil, izbiro prevoznih sredstev in plačilnih pogojev.

Nabavni proces na operativnem nivoju med družbenikom in centralo Topdoma poteka tradicionalno s pisnimi naročili, telefonskimi naročili in telefonskimi potrdili dobave ter pisnih dobavnic. Tovrsten proces je predvsem neučinkovit in z veliko možnostjo napak. Slabosti se kažejo predvsem v nepreglednosti, nekonsistentnosti, nezmožnosti preverjanja in izvajanja analiz. Tako se zaposleni ukvarjajo preveč z operativni posli, premalo časa pa namenijo analizi celotne raziskave nabavnega trga s svojimi priložnostmi in viri prihrankov.

Glede na to, da je prodaja podjetja Topdom, d. o. o., Centrala precej koncentrirana (83 % prodaje ustvari s svojimi 19 družbeniki), bi bilo treba popolnoma informatizirati prodajo in skladno s tem nabavo družbenikov. Pogoj za to je enoten informacijski sistem vseh družbenikov. Glede na to, da imajo danes posamezni družbeniki konkurenčne informacijske sisteme, ki so tudi precej zastareli (trgovinsko poslovanje DOS in poslovanje MSP²⁰) je treba celotno informacijsko področje poenotiti, posodobiti in dvigniti na višjo raven. Navezovalo bi se ne zgolj na trgovinsko poslovanje, temveč bi usklajevalo zaloge posameznih družbenikov, naročila, predvidene dostave ipd. Informacijski sistem bi bil nabavljen centralno v Topdomu, kar ne bi pomenilo zgolj nižje nabavne vrednosti informacijskega sistema za posameznega

²⁰ Program Materialno skladiščno poslovanje – MSP je namenjen upravljanju s skladiščnim poslovanjem za materiale, polizdelke, izdelke in trgovsko blago. Z ustrezno uporabo nastavitev in šifrantov omogoča vnos prejemov, izdaj in prenosov med skladišči. S predprejemom je možno izdelati kalkulacijo nabavne in prodajnih cen iz dobaviteljevega računa.

družbenika, temveč tudi večjo preglednost pri poslovanju in manj sporov med posameznimi družbeniki in centralo Topdoma.

6.4. IZBOR NABAVNE STRATEGIJE V TRGOVSKEM PODJETJU TOPDOM

V centralnem skladišču podjetja Topdom, d. o. o., ki v celoti predstavlja trgovino na debelo, je oblikovanje nabavnega asortimenta zelo težavno. Podjetje na eni strani teži k zoževanju širine²¹ in povečevanju globine asortimenta,²² da bi zmanjšalo stroške. Z vidika zadovoljevanja svojih kupcev,²³ torej družbenikov in strateških partnerjev, pa je usmerjeno v širitev in poglobitev, ki poveča prodajne možnosti in zmanjšuje tveganja. Manjša širitev asortimenta podjetju namreč omogoča dodatno prodajo brez bistvenega povečanja zaloge, na drugi strani pa poglobitev asortimenta zmanjšuje njegov koeficient obračanja. Podjetje si pri politiki nabavnega asortimenta ni zastavilo jasnega cilja, ali bo šlo v širitev ali v ožitev.

Ključni dejavnik za izbor nabavne strategije v podjetju Topdom, d. o. o., je njena usklajenost s strategijo podjetja kot celote in njegovo tržno strategijo. Na določitev nabavne strategije vplivajo dejavniki okolja in ukrepi, ki vodijo k cilju.

Iršič (1998, str. 185) navaja sledeče dejavnike, ki vplivajo na izbor nabavne strategije za doseganje ciljev:

1. vloga in položaj nabave v dobavni verigi (vrsta dobavitelja, položaj dobavitelja na trgu, delež dobavitelja ipd.);
2. število ugodnih nabavnih virov;
3. tehnološki razvoj na nabavnem in prodajnem trgu;
4. stopnja poseganja države na nabavnem trgu in
5. sposobnost in zmožnost podjetja za izvajanje izbrane strategije.

Glede na to, da se posamezne nabavne strategije razlikujejo glede na posamezno trgovsko blago in dobavitelja, na strategijo podjetja Topdom, d. o. o., v veliki meri vplivajo dejavniki in razmere na trgu pri vhodnih virih. Spremembe nabavnih trgov prav tako spreminjajo in

²¹ Širina asortimenta določa število različnih izdelkov v prodajnem programu (na primer smuči, televizor, kruh itd.).

²² Globina asortimenta opredeljuje število artiklov (variant) istega izdelka (na primer običajne smuči, tekaške smuči, skakalne smuči itd.).

²³ Z vidika zadovoljevanja potreb porabnikov lahko pri načrtovanju nabave in ponudbe trgovsko podjetje razmišlja o petih nivojih izdelka. Vsak posamezen nivo predstavlja za porabnika višjo raven vrednosti, vseh pet skupaj pa sestavljajo hierarhijo porabnikove vrednosti. Osnovna korist je korist, ki jo porabnik dejansko kupuje. Drugi nivo predstavlja spremembo osnovne koristi v osnovni izdelek. Tretji nivo vključuje pričakovani izdelek, torej skupek atributov in lastnosti, ki jih porabnik običajno pričakuje, ko kupi nek izdelek. Sledi izboljšani izdelek, ki ponavadi presega porabnikova pričakovanja. Pri izboljšanju izdelka mora podjetje v obravnavo vključiti stroškovni vidik ter potencialno možnost, da bo izboljšana korist kmalu postala pričakovana korist. Peti nivo predstavlja potencialni izdelek, ki vključuje vse možne izboljšave in transformacije v prihodnosti. Podjetja lahko z oblikovanjem potencialnega izdelka iščejo nove poti za zadovoljitev porabnika (Kotler, 1991, str. 409).

prilagajajo nabavne strategije, zato je izbor nabavnih strategij kompleksna naloga, ki se po potrebi spreminja in prilagaja. Na nabavno strategijo vplivajo dejavniki analize SWOT, razvoj dobaviteljev, pričakovane spremembe na nabavnih trgih, strategije drugih panog, nabavne strategije konkurentov, značilnosti oskrbne verige, trendi na nabavnem tržišču, ključni dobavitelji in razvoj storitve, človeški viri in organizacijski razvoj, razvoj informacijskega sistema in druge strategije organizacije (Iršič, 1998, str. 197).

Izbor nabavne strategije z matriko temelji na primerjavi dveh dejavnikov; na pomembnosti nabavnega predmeta za podjetje, ki določa kolikšen delež nabave določenega prodajnega programa predstavlja v celotni nabavi, in na tveganje oskrbe, ki predstavlja tveganje, da ustreznega materiala ne zagotovimo ob pravem času. Tveganje oskrbe je ponavadi pogojeno s številom dobaviteljev, konkurenčnimi povpraševanji in razpoložljivostjo materiala (Kraljič, 1983, str. 109).

Izbor nabavne strategije poteka v več korakih:

1. Najprej predmete nabave razdelimo v skupine glede na pomembnost nabavnega predmeta za podjetje in tveganje oskrbe.
2. V drugem koraku analiziramo nabavni trg za vhodne predmete nabave.
3. Tretji korak zahteva določitev celostne nabavne pozicije.
4. V zadnjem koraku oblikujemo oziroma izberemo nabavno strategijo (Kraljič, 1983, str. 109).

Slika 16: Izbor nabavne strategije z matriko

Vpliv nabave na finančni rezultat	velik	VZVODNI MATERIALI »konkurenčne ponudbe« <i>»železni program« (veziva, strešne kritine in fasadni sistemi)</i>	STRATEŠKI MATERIALI »partnerstvo« <i>grobi gradbeni material (cement, maltit, opeka)</i>
	majhen	OBIČAJNI MATERIALI »sistemsko sklepanje pogodb in elektronsko poslovanje« <i>vrtni program, ki je sestavljen iz artiklov, ki so na veleprodajnem skladišču, program keramike, program inštalacij in program splošna poraba</i>	MATERIALI, KI POMENIJO OZKO GRLO »zagotovitev stalnosti dobave in iskanje alternativ« <i>suhomontažni program z dopolnilnim programom (profili, orodja, kiti), barve, laki, premazi ipd.</i>
		majhno	veliko
Dobavno tveganje			

Vir: Prirejeno po van Weele, 1998, str. 178.

V skladu z razdelitvijo trgovskega blaga podjetja Topdom, d. o. o., lahko posamezne tipe materialov uvrstimo v štiri strateške skupine. Na podlagi te razdelitve je treba za določeno trgovsko blago izbrati ustrezno nabavno strategijo.

Topdom, d. o. o., trži 10 programov, znotraj katerih so določeni obvezni artikli, to je asortiment blaga, ki ga je družbenik dolžan držati na zalogi. Med glavne programe so bili določeni gradbeni program, barve, kritine s strešnimi dodatki ter orodje in zaščita.

Med dodatni program so vključeni suhomontažni program, vrtni program, keramika, železnina, inštalacijski material ter les in plastika s stavbnim pohištvo.

Glede na strateško vlogo in pomembnost posameznih artiklov so prodajni pospeševalci določeni za programe keramike, orodja in zaščite, suhomontaže, stavbnega pohištva, kritine in barv.

Železni asortiment izdelkov podjetja Topdom, d. o. o., ki predstavlja osnovni gradbeni material, lahko uvrstimo v skupino, kjer je vpliv nabave na finančni rezultat podjetja zelo velik. Materiali se med seboj razlikujejo le po nabavnem tveganju.

Med vzvodne materiale, za katere je značilno majhno dobavno tveganje, lahko uvrstimo strešno kritino, fasadne sisteme in izolacijo. Zanje je značilno, da jih kupujemo pri različnih dobaviteljih in vrednostno pomenijo večji del celotne nabave trgovskega blaga. Majhne cenovne spremembe teh materialov zaradi visokega strukturnega deleža v celotni nabavi predstavljajo precejšnjo spremembo celotnih nabavnih stroškov. Na trgu prodaje strešne kritine in fasadnih sistemov vlada zelo močna konkurenca z zelo velikim številom blagovnih znamk, ki veliko sredstev vlagajo v samo ime. Za artikle je značilna visoka stopnja diferenciacije, ki se z njihovim izborom v trgovskem programu lahko prenese tudi na trgovino samo.

Za nabavo teh materialov ponavadi izvajamo politiko na osnovi **strategije konkurenčnih ponudb**. Ker je zamenjava posameznih dobaviteljev razmeroma lahka, z njimi ne sklepamo dolgoročnih pogodb. Glede na zahtevano kakovost izdelka, ki danes ponavadi ni več predmet diferenciacije, temveč zahtevana postavka, lahko dajemo prednost nakupu po nižji ceni. Glede na visoko vrednost nabave tovrstnih artiklov lahko majhni prihranki pri ceni predstavljajo velike zneske. Zaradi velike konkurenčnosti na trgih dobaviteljev je dobavno tveganje majhno, zato lahko v pogajalskem odnosu zavzamemo bolj napadalen pristop.

Nabavne dejavnosti podjetja Topdom, d. o. o., naj bodo pri tovrstnih prodajnih programih usmerjene predvsem v poznavanje vseh materialov in blagovnih znamk na trgu prodaje strešnih kritin in fasadnih sistemov. Prav tako je treba neprestano iskati alternativne materiale in nove dobavitelje predvsem na evropskih trgih. Glede na to, da skladiščenje tovrstnega

materiala predvsem zaradi velikega števila posameznih artiklov ekonomsko ni upravičeno, je treba vlagati v optimizacijo nabavnih količin in ciljno določanje cen.

Za strateške materiale je značilno, da jih podjetje Topdom, d. o. o., kupuje le pri enem dobavitelju. Tovrstni materiali predstavljajo večji del vrednostne strukture nabavljenega trgovskega blaga, kar pomeni, da njihova majhna sprememba v ceni v veliki meri vpliva na celotno vrednost nabavljenega blaga. Tveganje oskrbe je prav tako visoko, kar pomeni, da lahko resno ogrozimo poslovanje našega podjetja, če blaga ne zagotovimo ob pravem času.

Na trgu prodaje gradbenega materiala je tovrstna nabavna strategija značilna za grobe gradbene materiale, kot so cement, maltit in opeka. Za dobavitelje teh izdelkov je na slovenskem trgu značilno, da »uživajo« monopolni položaj. Nabava artiklov je povezana z visokimi logističnimi stroški, kar še dodatno zoži nabavne možnosti trgovskega podjetja. Čeprav gre za izrazito standardizirane izdelke, je tveganje s strateškimi materiali visoko, zato je treba z dobavitelji **razviti partnerske odnose**. S trajnimi odnosi si bomo namreč zagotovili izboljšave pri kakovosti materiala, zanesljivosti dobav, razvijanju in oblikovanju materiala ter posledično znižanju stroškov. Poglobljanje odnosov bo omejilo nabavno tveganje in znižalo celotne materialne stroške.

Tesne odnose z dobavitelji skuša podjetje vzpostaviti z organiziranjem tako imenovanega hišnega sejma podjetja Topdom. V letu 2007 je bilo organizirano že peto tovrstno srečanje, kjer se je predstavilo kar 94 domačih in tujih dobaviteljev skupine Topdom. Na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani so razstavljalci predstavljali svoje prodajne programe s ciljem še dodatno utrditi odnose s posameznimi družbeniki.

Pri nabavi cementa in opečnih izdelkov je treba torej oblikovati skupno zavezanost v dolgoročnem odnosu, kar lahko izvajamo z natančnim predvidevanjem potreb v prihodnosti in natančno preučitvijo nabavnega tveganja. Glede na to, da imajo tovrstni izdelki visok koeficient obračanja, je skrbna izbira dobavitelja ključna in mora biti določena na podlagi podrobnega vrednotenja dobaviteljev. Za prvi dve strategiji je značilno, da se nabava izvaja samostojno v okviru posameznih družbenikov in ne na podlagi centralnega skladišča v Ljubljani.

Za običajne materiale je značilno, da imajo majhno vrednost, njihova nabava pa je mogoča pri številnih dobaviteljih. **Sistemske sklepanje pogodb** je povezano z manjšim številom tehničnih in komercialnih problemov in je usmerjeno v zmanjševanje stroškov logistike ter postavitev administracije. Materiali morajo biti čim bolj standardizirani, kar nam omogoča zmanjšanje njihove različnosti in števila dobaviteljev.

Tovrstna strategija je značilna za artikle, ki se nabavljajo v sklopu veleprodajne verige podjetja Topdom, d. o. o., iz centralnega veleprodajnega skladišča. V osnovi gre za artikle, ki so vključeni v program železnine, instalacijskega materiala, elektromateriala, keramičnih

izdelkov in vrtnega programa. Glavni cilj strategije systemskega sklepanja pogodb je poenostavitev logistike, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in zmanjšanje števila dobaviteljev.

Značilnost materialov, ki pomenijo ozko grlo, je, da je njihov vpliv na finančni rezultat relativno majhen, dobavno tveganje pa veliko. Sem spadajo materiali, kot so suhomontažni program, barve, laki ipd. Spadajo v ožjo ponudbo v prodaji gradbenega materiala, zato so z vidika tveganja oskrbe pomembnejši pri zagotavljanju materiala ob najkrajšem možnem času. Gre za izdelke, ki so sorazmerno poceni, manjših vrednosti, vendar občutljivejši glede dobav. Glavna naloga v sklopu zagotavljanja strategije zagotavljanja stalnosti nabave in iskanja alternativ je usmerjena v zmanjševanje števila materialov na najmanjšo možno mero. Kljub dodatnim stroškom mora podjetje Topdom neprestano iskati nadomestne materiale in z dobavitelji obstoječih materialov usklajevati odnose. Kljub temu mora velik poudarek dati tudi na zagotavljanje zadostne varnostne zaloge in natančno predvidevanje količin za prihodnja obdobja.

Strategija zagotovitve stalnosti dobav je torej usmerjena v zagotovitev kratkoročnih in dolgoročnih dobav in zmanjšanje dobavnega tveganja. To je možno izvesti z natančnim predvidevanjem potreb v prihodnosti in preučitvijo nabavnega tveganja, z razvrščanjem dobaviteljev, razvijanjem preventivnih ukrepov z varnostnimi zalogami in iskanjem alternativnih materialov ter dobaviteljev.

7. PRIPOROČILA

7.1. OBLIKOVANJE OSNOVNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA

Po razgovorih z zaposlenimi v nabavni funkciji podjetja je bilo ugotovljeno, da podjetje nima oblikovanega poslanstva, ciljev in vloge nabavne funkcije. To podjetju onemogoča, da bi bilo lahko delovanje in vloga nabavne funkcije skladno z vidika strateškega obvladovanja nabavne funkcije kot tudi celotnega podjetja.

Osnovne cilje nabavnega oddelka podjetja Topdom predstavljajo zagotavljanje pravočasnosti dobav po zahtevah družbenikov in drugih strateških kupcev in to v točno določenih količinah pod optimalnimi pogoji. Neprimerna in neuskaljena informacijska podpora jim onemogoča merjenje optimalnih pogojev in pravočasnosti dobave, ki se velikokrat ocenjujejo subjektivno.

Glavno težavo predstavlja dejstvo, da nabava ni vključena v razvojne dejavnosti in oblikovanje razvojne strategije. Odnosi z dobavitelji temeljijo na oskrbovalnem nivoju, kar preprečuje razvoj strateških partnerstev, pri tem pa se ocenjujejo zgolj skozi denarni vidik in ne zajemajo celovitega pogleda vseh stroškov celotne oskrbne verige. Z organizacijskega vidika je velika težava v tem, da se delo podvaja, kar pomeni, da se z enim dobaviteljem

ukvarja več zaposlenih po različnih oddelkih v podjetju, medtem ko se z nekaterimi dobavitelji, ki jih je podjetje subjektivno ocenilo kot nepomembne, sploh ne kontaktira.

Naloga podjetja je, da jasno zapiše nabavno strategijo na nivoju podjetja, njeno poslanstvo in cilje. Glavne postavke oblikovanja poslanstva strateške nabave podjetja Topdom, d. o. o., bi morale vključevati prispevek k razvoju in doseganju ciljev podjetja tako, da bo z zanesljivo oskrbo trgovskega blaga po optimalnih nabavnih stroških zagotovljena dolgoročna uspešnost in konkurenčnost tako podjetja kot tudi družbenikov.

Cilji nabavne funkcije podjetja Topdom, d. o. o., morajo biti usmerjeni v načrtovanje nabavnih procesov z vključitvijo elementov trženja in s poudarkom na izkoriščanju tržnih priložnosti na nabavnem trgu. Cilji so skrb za ohranitev in razvoj družbenikov in podjetja samega ter vzpostavitev dolgoročnih in partnerskih odnosov s pomembnejšimi člani v verigi vrednosti.

7.2. VZPOSTAVITEV OSKRBNE VERIGE ZA LASTNO BLAGOVNO ZNAMKO TOPDOM

Podjetje Topdom, d. o. o., bi moralo izdelke različnih izdelovalcev ponujati pod enotno blagovno znamko po občutno nižjih cenah. Oskrbna veriga za trgovsko blagovno znamko bi se od celotne oskrbne verige podjetja Skupina Topdom razlikovala v fazi razvoja. Nadgradnja sedanje oskrbne verige bi v verigo direktno vključila tudi druge člene: izdelovalca in kupca, saj v obstoječi oskrbni verigi še vedno predstavljajo zunanje člene, na katere podjetje kljub svoji moči še vedno nima vpliva. Podjetju bi lastna blagovna znamka omogočila še jasnejši pregled nad vsemi tokovi v oskrbni verigi, kar bi ji omogočilo dobre pogoje za optimizacijo in različna načrtovanja tokov.

Podjetje bi z zakupom proizvodnje močno vplivalo na izdelovalce, saj bi jim s prekinitvijo naročil večjega obsega močno znižalo prihodke. Nadzor njihove proizvodnje in predvidevanje povpraševanja lahko podjetju omogoči dodatno optimizacijo poslovanja.

Trgovska blagovna znamka na področju prodaje tehničnega blaga ne dosega tako visokih stopenj rasti kot recimo trgovske blagovne znamke na področju prodaje živilskih izdelkov. V Sloveniji so prisotne zgolj trgovske blagovne znamke Bauhaus in blagovna znamka Nika, ki pripada slovenskemu trgovcu Merkurju. Največji problem pri uvajanju trgovske blagovne znamke Topdom lahko najdemo predvsem v izdelovalcih, ki verjetno ne bi bili vedno pripravljeni prodajati svojih izdelkov pod trgovčevo blagovno znamko. Pri nabavi tehničnega materiala je kakovost še vedno eden izmed ključnih dejavnikov prodaje, prav tako pa sami dobavitelji še vedno uživajo relativno visoko pogajalsko moč v nasprotju s trgovinami.

Uvajanje trgovske blagovne znamke je povezano z velikimi stroški tržnega komuniciranja, saj si podjetje še vedno ni v zadostni meri zagotovilo svoje prepoznavnosti, seznanjanje končnih

porabnikov o blagovni znamki in uvajanje celostne grafične podobe pa predstavlja dolgotrajen proces.

7.3. SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Podjetje ima organizirano funkcijsko strukturo s samostojno organizirano nabavno službo, kar je v skladu s trendi, ki danes potekajo po večjih trgovinskih podjetjih v Evropi. Kljub temu menim, da ima nabavna služba preveč začrtane meje svojega delovanja in se z drugimi oddelki premalo povezuje. Slabo poslovno sodelovanje se kaže predvsem v logistiki, ki je organizirana v sklopu veleprodajne službe. Delovanje v nabavi ne vključuje analize nabavnih stroškov, nabavne administracije, možnosti kompenzacij poslov ipd.

Podjetje bi lahko organiziranost nabavne funkcije v podjetju rešilo s prenosom odgovornosti zaposlenih v nabavi na komercialiste, produktne vodje po posameznih artiklih in vodje logistike oziroma veleprodajnega skladišča ali z zaposlitvijo oziroma prekvalifikacijo nabavnega kadra za novo delovno mesto svetovalca nabave.

Svetovalac nabave bi uvajal pristop optimizacije in ne bi bil omejen z rutinskimi in administrativnimi nabavnimi nalogami. Osnovni cilj novega delovnega mesta je doseganje prihrankov z optimizacijo nabave. Svetovalac nabave bi bil neposredno podrejen vodji nabavne funkcije, ki bi tudi nadziral rezultate. Najverjetneje bi bil določen za posamezno strateško blagovno skupino, za katero bi se posebej specializiral. Deloval bi pri prenovi celotnega nabavnega postopka, kar bi se odvijalo s tehničnega vidika ocenjevanja posameznih dobaviteljev, s komercialnega, logističnega in administrativnega vidika.

7.4. UVELJAVITEV UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

Glavna pomanjkljivost podjetja je nekonsistentno umeščanje blaga na prodajne police in v skladiščne prostore. Podjetje bi moralo vlagati več sredstev v različna orodja, s katerimi povečujemo promet v trgovini. Osnovno vodilo teh orodij je ponuditi pravo blago na pravem mestu ob pravem času in po pravi ceni. Takšna orodja so razporeditev in razstavljanje blaga v prodajnem prostoru, tako da se to najbolje prodaja (angl. merchandising), razporeditev polic, stojal in s tem poti kupca znotraj trgovine in po skladiščnih prostorih (angl. space management) ter upravljanje kategorij izdelkov, kjer določamo vlogo blagovne znamke znotraj posamezne kategorije in razporeditev blaga iz te skupine na police tako, da se najbolje prodaja (angl. category management). Koristi bi se kazale v povečanju prodaje zaradi večjih in ugodnejših nakupov, zmanjšanju stroškov zaradi optimizacije zalog in povečevanju produktivnosti prodajnih prostorov.

Oblikovanje asortimenta s temi orodji bi standardiziralo ponudbo posameznih družbenikov po lokalnih območjih in posledično oblikovalo format trgovine Topdom, d. o. o. Informacijski podatki minulih obdobj bi predstavljali osnovo za napoved prodaje za prihodnja obdobja, pri

čemer bi bilo nujno spremljanje nakupnega vedenja porabnikov in prilagajanje ponudbe temu. Na podlagi merila donosnosti izdelka bi se podjetje Topdom, d. o. o., odločilo, katere izdelke bi uvrstilo v blagovno skupino in katerim bi namenilo več prostora.

Pogoj za uspešen »merchandising« bi bilo zaupanje in tesno sodelovanje med trgovskim podjetjem Topdom, d. o. o., in dobaviteljem, saj bi si med seboj izmenjevala poslovne informacije, ki bi koristile obema. Tovrstna zasnova ne ustreza vsakemu trenutku na trgu, zato je treba njegovo nenehno spremljanje in ugotavljanje porabnikovih potreb, saj se mora skladno s podatki spreminjati tudi asortiment blaga.

7.5. VEČJI Poudarek NA VLOGI LOGISTIKE

V skladu z izdelano Porterjevo verigo vrednosti za podjetje Topdom, d. o. o., je treba večji poudarek nameniti vhodni logistiki, ki je neposredno povezana z nabavno funkcijo v podjetju Topdom, d. o. o. Podjetje mora z novim informacijskim sistemom standardizirati vse dejavnosti, povezane s prevzemom, skladiščenjem in nadaljnjo distribucijo trgovskega blaga v centralnem skladišču v Ljubljani. Poseben poudarek mora nameniti predvsem obvladanju zalog, določanju dinamike logističnih dejavnosti in vračanju blaga dobaviteljem. Zaradi narave poslov, ki jih opravlja podjetje Topdom, se zaloge blaga v skladišču relativno hitreje obračajo, zato je prihranke možno koristiti predvsem na področju dobro načrtanega logističnega procesa.

Naloga logistične službe je, da poveže vse svoje dejavnosti in funkcije s ciljem voditi nemoten materialni in informacijski tok blaga, kar bo znižalo skupne stroške logistike prek celotne oskrbne verige. Zato mora vse logistične procese načrtovati, analizirati in posledično izboljšati. Merilo za uspešnost izvajanja naj bodo zgolj skupni stroški, povezani z materiali in potrebnimi storitvami, ki nastopajo v oskrbni verigi. Celotni stroški se bodo torej navezovali na zmanjšanje stroškov zalog in posledično stroškov, povezanih s skladiščnimi prostori, vezanim kapitalom, stroški izpadov zaradi pomanjkanja blaga na skladišču ipd. Vse te stroške lahko neposredno povežemo z učinkovitostjo celotnega logističnega procesa.

7.6. POENOTEN INFORMACIJSKI SISTEM

Naloga podjetja Topdom, d. o. o., je, da zmanjša delovno intenzivne procese v nabavi, kot sta pisanje naročil, pošiljanje naročil dobaviteljem ipd. Elektronska nabava omogoča nabavnim referentom usmeritev v bolj strateško nabavo in izboljšanje odnosov z dobavitelji. Treba je zamenjati zamudno administracijo s storitvami, ki dodajajo vrednost v očeh kupca.

Nujna je ukinitvev naključne nabave, torej nabave od dobaviteljev, ki niso standardni oziroma, s katerimi niso podpisane komercialne pogodbe. Tovrstna nabava namreč vodi k velikemu številu dobaviteljev, manjši preglednosti nabavnega trga, kar je povezano s povečanimi administrativnimi stroški in višjimi cenami izdelkov.

Naročanje po računalniku izniči izpise na papir, zmanjša čas in stroške, potrebne za izvedbo naročila. Raziskave kažejo, da lahko podjetje tako zmanjša stroške naročanja tudi do 70 % v primerjavi z naročanjem blaga po faksu oziroma telefonu. Uveljavljena elektronska nabava lahko v preskrbovalni verigi omogoči, da se dobavitelji hitreje odzovejo na potrebe kupca, poleg tega se informacije samodejno pripravijo za potrebno analizo.

Elektronska nabava bo podjetju Topdom, d. o. o., omogočila boljše zasledovanje in spremljanje nakupov ter zasledovanje nad stroški nakupov, nadzor nad dobavitelji z vidika kakovosti in točnosti dobav. Baza dobaviteljev bo dala kakovostnejše in točnejše podatke, kar bo predstavljalo močno pogajalsko orodje.

8. SKLEP

V delu sem na podlagi celovite analize podjetja Topdom in njegove nabavne funkcije predstavila spremembe v nabavnem poslovanju, določene z osnovnimi strateškimi usmeritvami. Izhajala sem iz analize trenutnega stanja podjetja in panoge, ki sta bili predstavljeni s sodobnimi teoretičnimi modeli.

Osnovni namen magistrskega dela je bil prikazati okvire za novo strateško naravnano nabavno poslovanje v trgovskem podjetju Topdom, d. o. o. Na osnovi primerjave in sinteze teoretičnih modelov o načinih oblikovanja organizacije nabavne funkcije sem predlagala, kako naj podjetje poišče svojo pravo vlogo v nabavi, v času, ko se mora nenehno prilagajati spreminjajočim se zahtevam trga.

Podjetje deluje v panogi, kjer se v zadnjih letih dogajajo velike strukturne spremembe. Hitra rast kupne moči prebivalstva je povzročila hiter razvoj panoge. Posledica tega je bila povečana medsebojna konkurenčnost, kar je povzročilo koncentracijo panoge s kapitalskimi prevzemi, ki so še posebej odmevni v tehnični trgovini. Tuja podjetja niso vstopala na način prevzemov, temveč z gradnjo velikih trgovinskih centrov, katerih glavna prednost je bila prav prilagoditev slovenskemu porabniku s ponudbo domačih izdelkov. Hitrejši in agresivnejši prodor tujih trgovcev se je zgodil prav v tehnični trgovini. Prav zato je za podjetje Topdom ključna analiza poznavanja stanja pred njihovim vstopom na naše trge in spremljanje sprememb in možnega razvoja trgovine po vstopu. Tako se bo lahko podjetje pravočasno odzvalo na spremembe navad in odločitev svojih kupcev.

Glavna značilnost, po kateri se trgovinska dejavnost v Sloveniji razlikuje od sosednjih držav, je v povečanju pritiska velikih trgovskih podjetij na nabavni strani verige. Veliki kupci zmanjšujejo nabavne cene izdelovalcem, kar posledično povzroča procese združevanja in prevzemanja tudi na strani izdelovalcev. Trgovina se v veliki večini razvija zgolj s širitvijo mrež, povezovanjem in prevzemi, kar lahko spremeni prav vstop nove, tuje konkurence. Prav zato je v prihodnosti osnovna naloga trgovcev in izdelovalcev sodelovanje, vse v luči

zadovoljevanja potreb kupcev, namesto ukvarjanje z medsebojnimi odnosi moči na trgu in cenovnimi poudarki.

Spremembe nabavnega poslovanja naj izhajajo iz jasno zastavljenega poslanstva, ciljev in vloge nabavne funkcije. Ta naj bo skladna z osnovno strateško usmeritvijo celotnega podjetja. Komunikacija mora potekati jasno in pregledno med vsemi funkcijami podjetja.

V preteklosti so bila vsa prizadevanja strategov v trgovinski dejavnosti usmerjena v prodajne kanale in v okviru tega v ustreznost politike maloprodajnih oziroma veleprodajnih cen. Velika sredstva so se namenjala v analizo porabnikovega nakupnega obnašanja, njegove cenovne občutljivosti in določanja prave politike cen. Razliko v ceni lahko trgovsko podjetje gradi skozi prodajne in nabavne kanale, zato se v zadnjem času veliko znanj vlaga v nabavno stran trgovinskega poslovanja.

Osnovni princip nabavnega poslovanja je bil do danes definiran tradicionalno, in sicer zgolj skozi odnos kupec – dobavitelj, katerega glavni poudarek je neprestano zniževanje cen. Zamenjal ga je novejši pristop; pristop oskrbne verige, ki predstavlja nove odnose med udeleženci v menjalnem procesu. Veriga temelji na medsebojnem sodelovanju, skupnem načrtovanju in zaupanju, vse s ciljem zadovoljitve končnega kupca. Povezava med udeleženci v oskrbni verigi je lahko za podjetje Topdom, d. o. o., velika konkurenčna prednost v odnosu do oskrbnih verig konkurentov, ki zadovoljujejo iste kupce.

Analiza oskrbne verige podjetja Topdom je pokazala, da nabavno poslovanje ne sme biti usmerjeno zgolj v analizo kriterija nabavne cene, temveč je treba ovrednotiti vse sestavine in storitve dobavitelja. Nujna je vzpostavitev strateških partnerstev z dobavitelji, saj se samo tako lahko bolje načrtuje potrebe in nadzoruje zaloge. Največji poudarek bi moral biti namenjen kakovosti in dolgoročnemu odnosu z dobavitelji, ki bodo poleg trgovskega materiala nudili tudi del znanja, tehnologije in zagotavljali zanesljivost pri oskrbi. S tem se bo povečala odzivnost oskrbne verige, učinkovito uravnavanje zalog in posledično stroškov ter ustrežnejša cenovna politika do kupcev.

Podjetje mora razvijati sodobne metode in principe trgovinskega upravljanja, katerega del je tudi upravljanje z blagovnimi znamkami. Znova je treba izhajati iz celotne oskrbne verige, ki vključuje tako dobavitelje, izdelovalce, distributerje in trgovce. Nujna je vpeljava procesa upravljanja z blagovnimi znamkami, prav zaradi potreb po večjem nadzoru zalog in nabavnih kanalov. Za posamezne skupine izdelkov je treba tako določiti lastno strategijo nabave in v sklopu tega drugačen odnos do dobaviteljev. Za tipe materialov, kot so strešna kritina, fasadni sistemi in izolacija, naj podjetje zavzame bolj napadalen pristop, medtem ko je treba pri grobih gradbenih materialih razvijati partnerske odnose. Tako si bo lahko podjetje zagotovilo izboljšave pri kakovosti materiala, nižje celotne materialne stroške in nižje nabavno tveganje.

Analiza verige vrednosti za podjetje Topdom, d. o. o., je pokazala, da je ena izmed njegovih večjih slabosti zastarel in nedodelan informacijski sistem. Uporaba ustrezne informacijske tehnologije je vezana ne zgolj na podatke o kupcih, temveč predstavlja bazo uporabnih informacij in je močna konkurenčna prednost v primerjavi s konkurenco in v odnosu do dobaviteljev. Informacijska baza lahko podjetju pomaga povečati prodajo in razliko v ceni na ravni posamezne blagovne skupine, odkriva nove tržne priložnosti v okviru novih blagovnih skupin in blagovnih znamk, razvija politiko pozicioniranja trgovskega blaga na policah in išče slabosti in konkurenčne prednosti v svoji oskrbni verigi. Glavna prednost novega informacijskega sistema je prav večja preglednost poslovanja med družbeniki in posledično manj medsebojnih sporov. Nov informacijski sistem bi poenotil trgovsko ponudbo in cenovno politiko vseh družbenikov, kar bi pri kupcih razjasnilo sliko o položaju blagovne znamke Topdom.

Menedžment v nabavi mora imeti jasno sliko o strateški usmeritvi celotnega podjetja, prav tako mora biti sposoben komunikacije z notranjimi službami in z zunanji deležniki. Kadri so v nabavni službi podjetja Topdom omejeni zgolj na operativne posle. Nabavni menedžment ima nalogo, da prepozna razmere na globalnem nabavnem trgu in na podlagi tega poišče vse vire možnih prihrankov v nabavi ter v skladu z osnovnimi smernicami podjetja v oskrbni verigi odkrije svoje konkurenčne prednosti. Osrednja figura novega menedžmenta v nabavi je profesionalni nabavni menedžer. Ključna znanja, ki jih mora imeti takšna oseba, so pogajalska znanja, znanja o sodobnih komunikacijskih sredstvih in znanja s področja vodenja.

Trend krepitve storitvenih dejavnosti in zmanjševanje pomena industrijske proizvodnje se dogaja tudi v tehnični trgovini. Ta z izpopolnjeno tehnologijo in v okviru tega informatizacije postopkov nabave prevzema funkcije, ki jih je prej opravljal dobavitelj oziroma izdelovalec. Zato naj skupina Topdom išče konkurenčno prednost tudi v lastni blagovni znamki. To bo podjetju okrepilo nadzor nad tokovi v oskrbni verigi in omogočilo dobre pogoje za optimizacijo nabave in zalog. Glavna prednost vzpostavitve oskrbne verige za lastno blagovno znamko je zagotovitev večje prepoznavnosti podjetja in poenotenje prodajnih mest posameznih družbenikov.

9. LITERATURA

1. Ansoff Igor H.: Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 str.
2. Ayers B. James: Handbook of Supply Chain Management. Ljubljana: Založba GV, Zbirka Manager, 2001. 460 str.
3. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: Economics Of Strategy, Third Edition. Hoboken: John Wiley & Sons; Inc., 2004, 632 str.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Cerar Luka: Pirova zmaga trgovca OBI, Bauhaus in Merkur še slabša. Finance, Ljubljana, 53/2007, marec 2007, str. 14.
6. Chopra Sunil: Supply Chain Management: Strategy, Planning, And Operation. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 449 str.
7. Christopher M.: Logistics And Supply Chain Management: Creatin Value- Adding Networks. Harlow: Pearson Education Limited, 2005. 305 str.
8. Cox R., Brittain P.: Retail management. Essex: Pearson Education Limited, 2000. 339 str.
9. Damijan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 248 str.
10. Dernovšek Igor: Nezadovoljni dobavitelji. Gospodarski vestnik, Priloga Trgovina, Ljubljana, 6, 2003, str. 16–18.
11. Gadde Iars Erik, Hakansson Hakan: Profesional Purchasing. London: Routledge, 1993. 186 str.
12. Hafner Andraž: Kupec hoče dodatne storitve namesto »naredi sam«. Finance, Ljubljana, 54/2006, marec 2006, str. 22.
13. Iršič Matjaž: Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«. Doktorska dizertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998, 338 str.
14. Kalacun Stanislava: Edina moč, ki šteje, je moč pogajanja. Finance, Ljubljana, 2000, 146, str. 29.
15. Kotler Philip: A Framework for Marketing Management. Harlow : Prentice/Hall International Editions, 2001. 352 str.
16. Kotler Philip: Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Seventh Edition. Harlow : Prentice/Hall International Editions, 1991. 756 str.
17. Kovačič Andrej et al.: Informatizacija in prenova poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 283 str.
18. Kraljič Peter: Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review, 1983. str. 109–117.
19. Kukovica Peter: Model strateškega managementa v trgovskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 301 str.
20. Lawson Michael K.: Going For Growth: A Guide To Corporate Strategy. London: Kogan Page, 1987. 176 str.

21. Leenders Michael R., Fearon E. Harold, England B. Wilbur: Purchasing And Material Management. 9 th Edition. Boston: Irwin, 1989. 672 str.
22. Leenders R. Michael, Blenkhorn L. David: Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship. New York: The Free Press, 1988. 198 str.
23. Levy M., Weitz B.A.: Retailing management. Boston: McGraw-Hill, 2004. 775 str.
24. Logar Veronika: Pomen celostne grafične podobe pri strateških odločitvah podjetja-Rojstvo podjetja Topdom d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 103 str.
25. Lynch Richard: Corporate Strategy. London: Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
26. Lysons Kenneth: Purchasing And Supply Chain Management. Harlow: Prentice Hall, 2000. 526 str.
27. Mavretič Brankica: Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju. Magistrsko delo: Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 103 str.
28. Milton Roger: Mapping Out Home Depot's Strategy: Do It Yourself Retailing, October 2005, 68-82 str. <http://findarticles.com>
29. Možina et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1035 str.
30. O'Neil Charles, Bertrand Kate: Developing A Winning J.I.T. Marketing Strategy. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. 224 str.
31. Pavlovčič Lidija: Franšizing: Mercatorjevi franšiziji so kmetijske zadruge in podjetniki. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 42, str. 7.
32. Pavlovčič Lidija: Srednje veliki trgovci: Uspešni na poti navzgor. Gospodarski vestnik: Trgovina, Ljubljana, 2001, 7, str. 4
33. Pfajfar G., Konečnik M.: Razvoj (identitete) trgovskih blagovnih znamk v podjetju Merkur. Economic And Business Review. Volume 8, Ljubljana, 2006, str. 65–90.
34. Plajh Vesna: E-poslovanje na področju oskrbe na primeru podjetja A-MB Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2006, 71 str.
35. Podlogar Mateja: Model dejavnikov elektronskega poslovanja v procesu oskrbovanja. Doktorska disertacija: Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 2002, 144 str.
36. Porter, Michael E.: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1995, 557 str.
37. Porter, Michael E.: Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980. 396 str.
38. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 366 str.
39. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
40. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 172 str.
41. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 376 str.
42. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
43. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
44. Sanchez R., Heene A.: The New Strategic Management: Organization, Competiiton And Competence. New York: Wiley, 2004. 309 str.

45. Tindell Kip: Who Says a Trash Can Can't Make You Smile? Transcending Value at The Container Store. Retailing Issues Letter, 2000, 6 str. <http://findarticles.com>
46. van Weele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
47. Vouk Tomaž: Gradbeni aranžerji. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 2003, str. 41–42.
48. Završnik Bruno: Načrtno zmanjšanje stroškov. Manager, Ljubljana, 1996, str. 54–57.
49. Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo: Service marketing: Integrating Consumer Focus Across the Firm, Second Edition. Boston : Irwin McGraw-Hill, 2000. 620 str.
50. Žlajpah Lenka: Merjenje zadovoljstva trgovcev z dobavitelji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 56 str.

10. VIRI

1. Gradbenikov katalog materialov, strojev in opreme. Ljubljana: Revija Gradbenik, 2006
2. Gradimo.net. [URL: <http://www.gradimo.net>], 15. 5. 2006
3. Homedepot. [URL: <http://www.homedepot.com>], 15. 5. 2006
4. Interni podatki nabavne službe podjetja Topdom, d. o. o. Ljubljana, 2006
5. Interni podatki podjetja Kurivo Gorica d.d.. Nova Gorica, 2006
6. Lawer Chris: Buyer-Centric Reverse Marketing: Strategic Principles and Implementation Roadmap.
[URL:http://www.mycustomer.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=2122&dir_publication_varid=62], 25. 6. 2007.
7. Leksikon Cankarjeve založbe, peti natis. Ljubljana, 1987
8. Leonard L., Cronan T.: Electronic Supply Chain management: Does The Consumer Benefit?
[URL:<http://inderscience.metapress.com/media/a5t5ad3kjp4qwnbb6q7p/contributions/j/8/3/q/j83q94pa9bay68lt.pdf>], 25. 6. 2007.
9. Letno poročilo Topdom, d. o. o. Ljubljana, 2005
10. Merkur, d. d. [URL: <http://www.merkur.si>], 15. 5. 2006
11. Nabavna politika 2.06.005. Organizacijski predpis Merkur, d. d., 2005. 6 str.
12. Pogovor s poslovodjem in komercialistom v trgovini z gradbenim materialom
13. Pogovor z zaposlenimi v podjetju Topdom, d. o. o.
14. Poslovanje gradbeništva in industrije gradbenega materiala v letu 2005. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.
15. Poslovni sistem Mercator: Uspešno izpeljani prvi trženjski dnevi. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?MenuID=789>], 25. 6. 2007.
16. Poudarki s 1. Strateške konference o razvoju trgovine v Sloveniji [URL: <http://www.tzslo.si/?t=aktualno&id=78>], 28. 7. 2007.
17. Rubach J. Michael, McGee M. Jeffrey: »Stuck In The Middle«: For Retailers Not Such A Bad Place To Be. [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ASBE/98asb029.txt>], 5. 6. 2004.
18. Sejemski katalog podjetja Topdom. Ljubljana, 2006.
19. Statistični letopis RS 2005. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 2005.

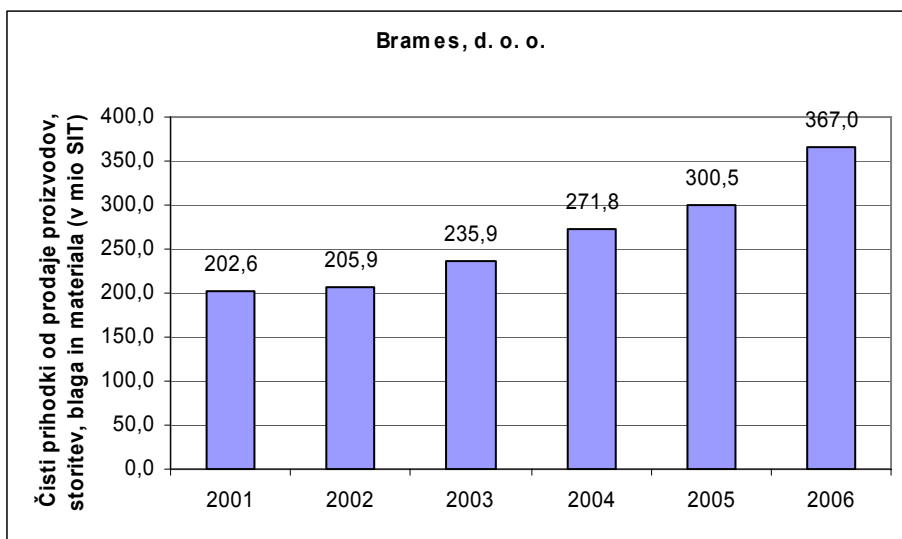
20. Topdom, d. o. o. [URL: <http://www.topdom.si>], 15. 5. 2006
21. Uporabniška navodila za Cbbis. RCL Int. d. o. o. Ljubljana, 2006
22. Vammen Soren: Purchasing Should Be Blamed For Its Low Status and Invisibility. [URL: <http://www.touchbriefings.com/pdf/967/08.pdf>], 17. 2. 2007.

Priloga 2: Lastniška struktura podjetja Topdom, d. o. o.

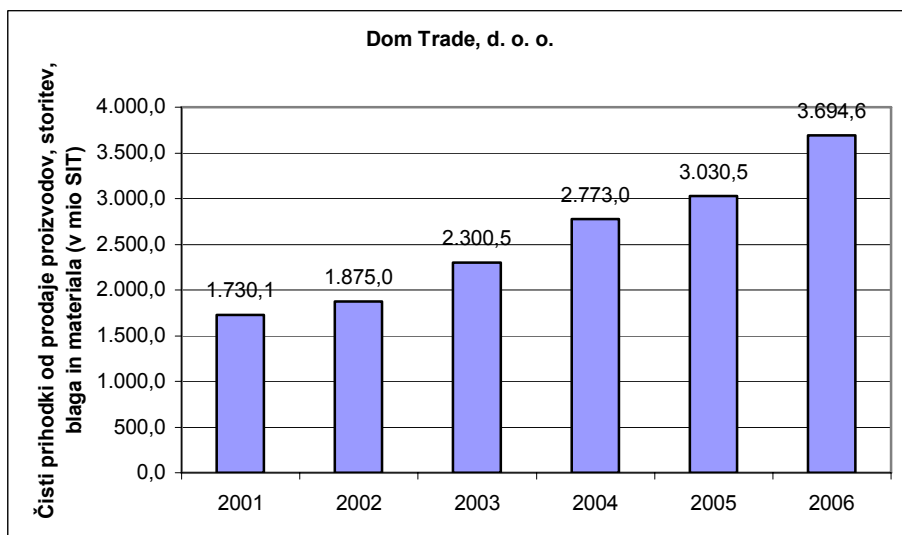
DRUŽBENIK	LASTNIŠKI DELEŽ
SAM DOMŽALE, D. O. O.	24,16 %
SBS TRGOVINA ŠKOFLJICA, D. O. O.	14,59 %
DOM TRADE ŽABNICA, D. O. O.	10,47 %
OBNOVA LJUBLJANA, D. O. O.	10,27 %
PCK NOVO MESTO, D. O. O.	9,16 %
MFM INTARZIJA PRESTRANEK, D. O. O.	6,84 %
TRGOVINA HAUPTMAN ZDENKA VOLIČINA, S. P.	4,56 %
MB- GRADNJA MARIBOR, D. O. O.	3,42 %
POLJE BUČE, D. O. O.	1,21 %
BRAMES PODBOČJE, D. O. O.	1,21 %
MIPRO TRGOVINA PRESERJE, D. O. O.	1,10 %
POŠTAJNER ŠOŠTANJ, D. O. O.	1,00 %
POMLAD HAJDINA, D. O. O.	1,00 %
KURIVO GORICA TRGOVINA, D. O. O.	1,00 %
JERNEJ ŠMARTNO PRI LITIJI, D. O. O.	1,00 %
NOVA KRŠKO, D. O. O.	1,00 %
POLICA CERKLJE, D. O. O.	1,00 %
MERXGRAD, D. O. O.	1,00 %
DRUGI	6,00 %

Vir: Družbena pogodba; Interna obdelava podatkov podjetja Topdom, d. o. o.

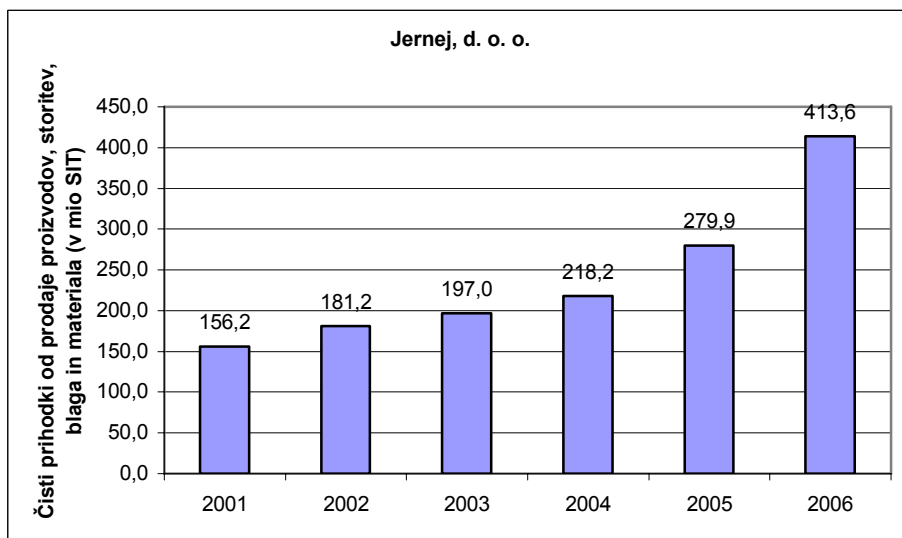
Priloga 3: Čisti prihodki od prodaje od leta 2001–2006 družbenikov Topdoma



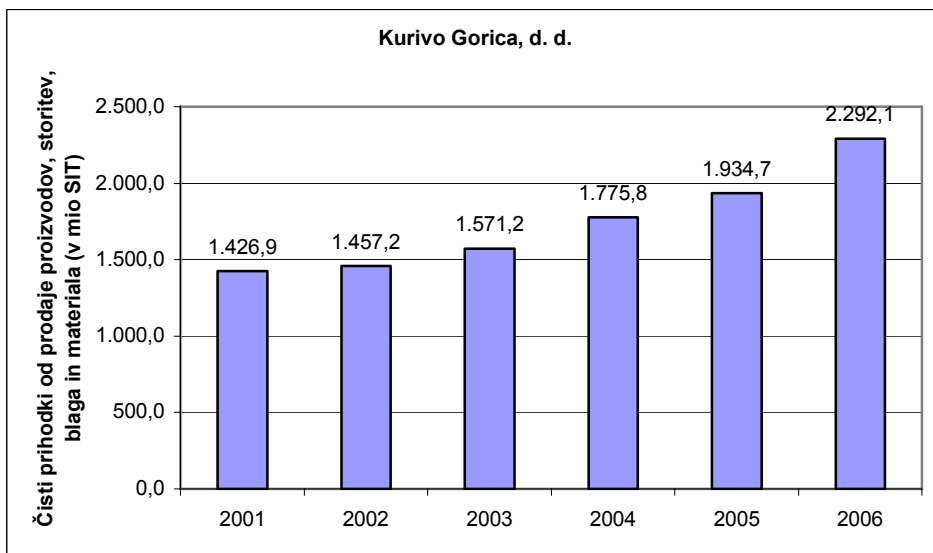
Vir: IBON 2001–2006



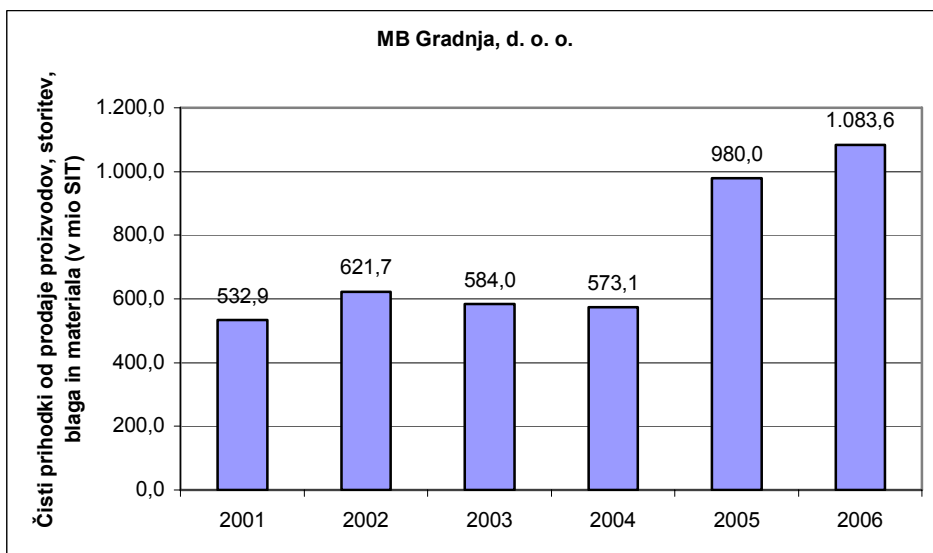
Vir: IBON 2001–2006



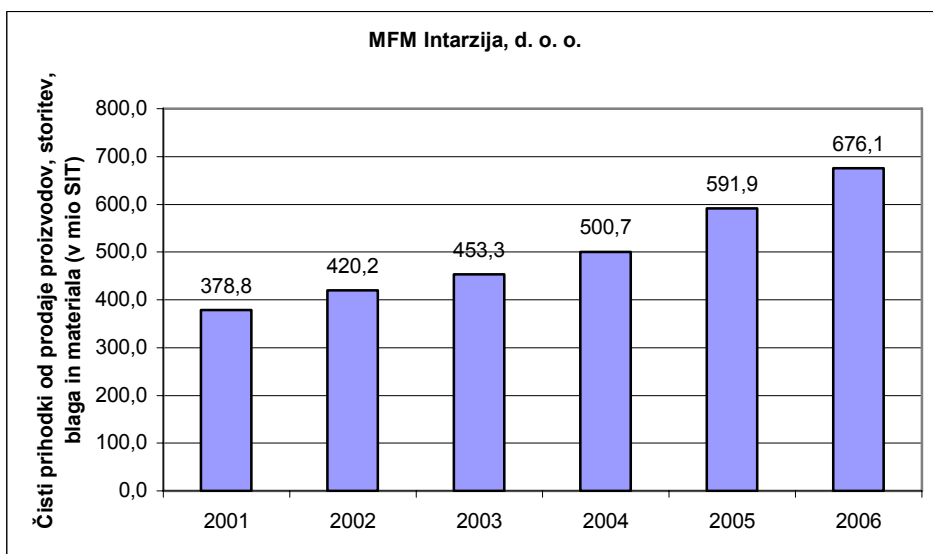
Vir: IBON 2001–2006



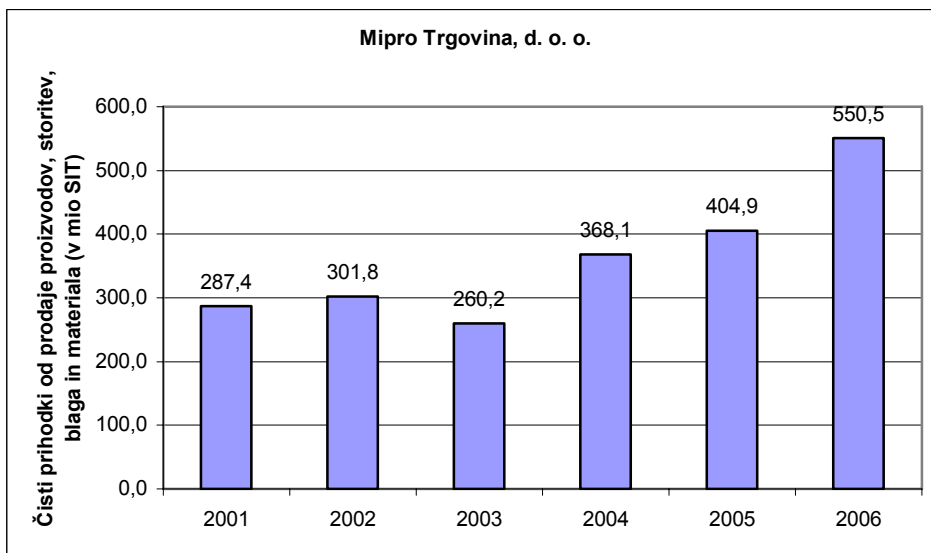
Vir: IBON 2001–2006



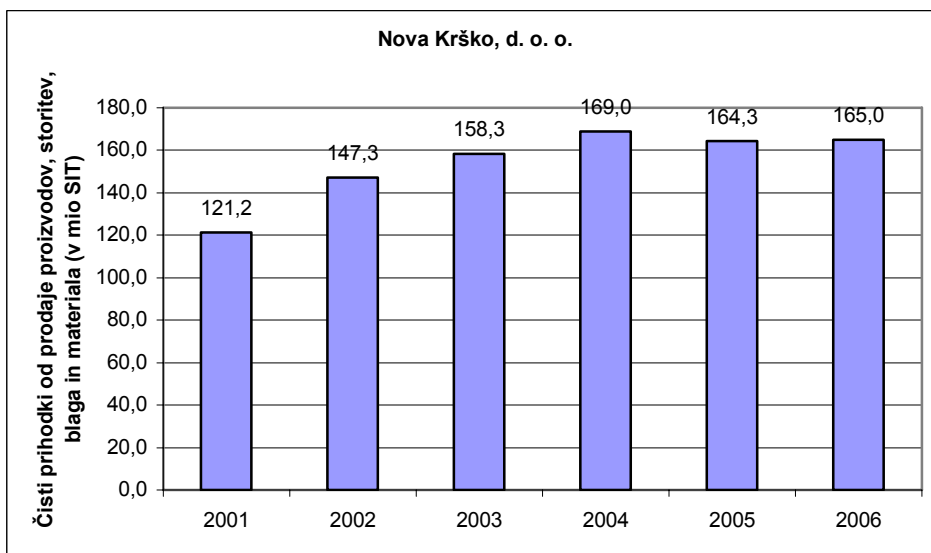
Vir: IBON 2001–2006



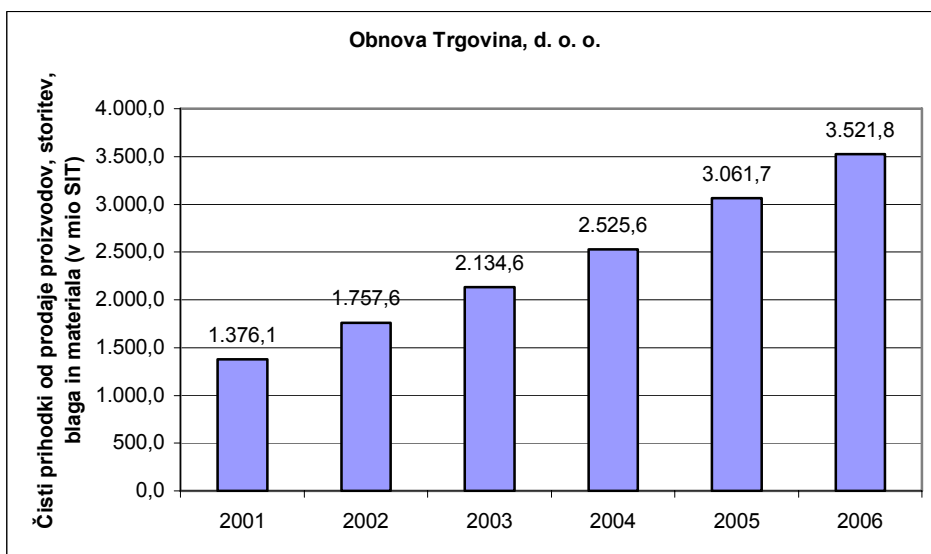
Vir: IBON 2001–2006



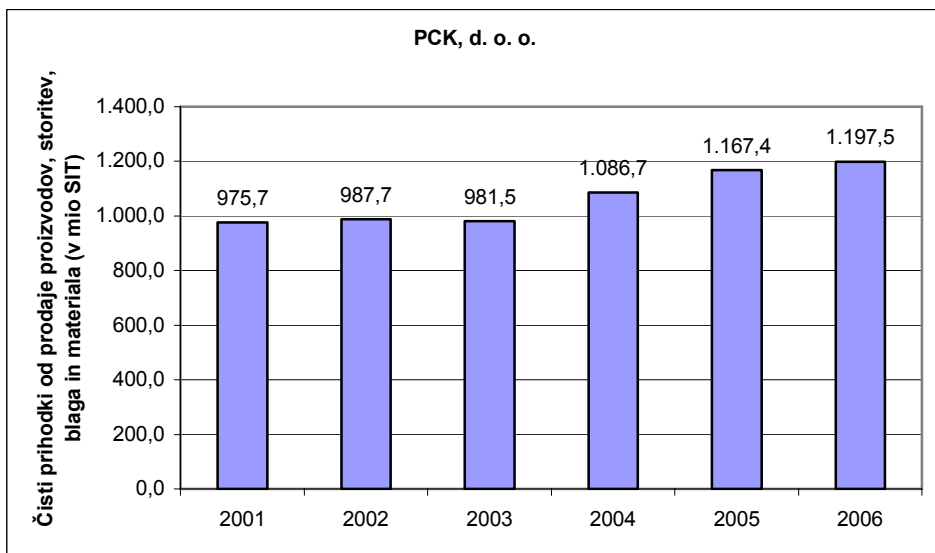
Vir: IBON 2001–2006



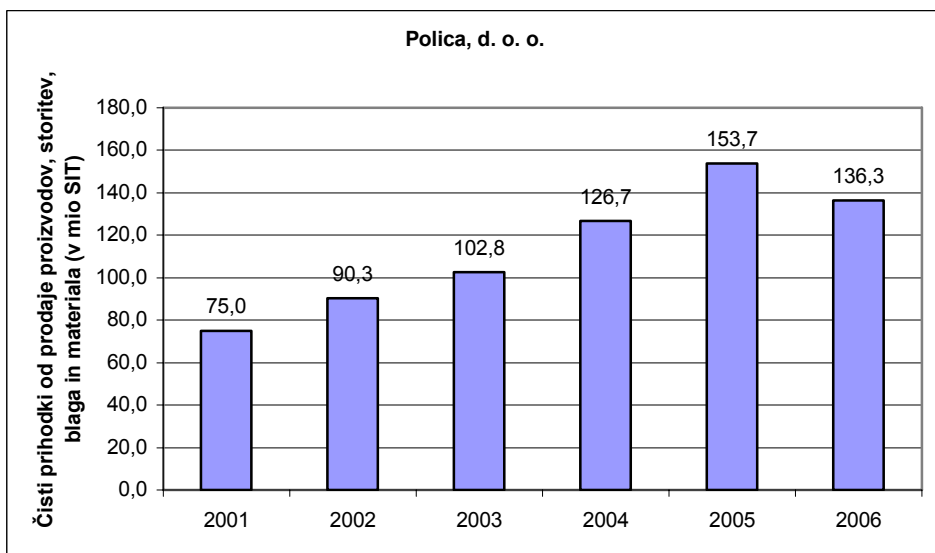
Vir: IBON 2001–2006



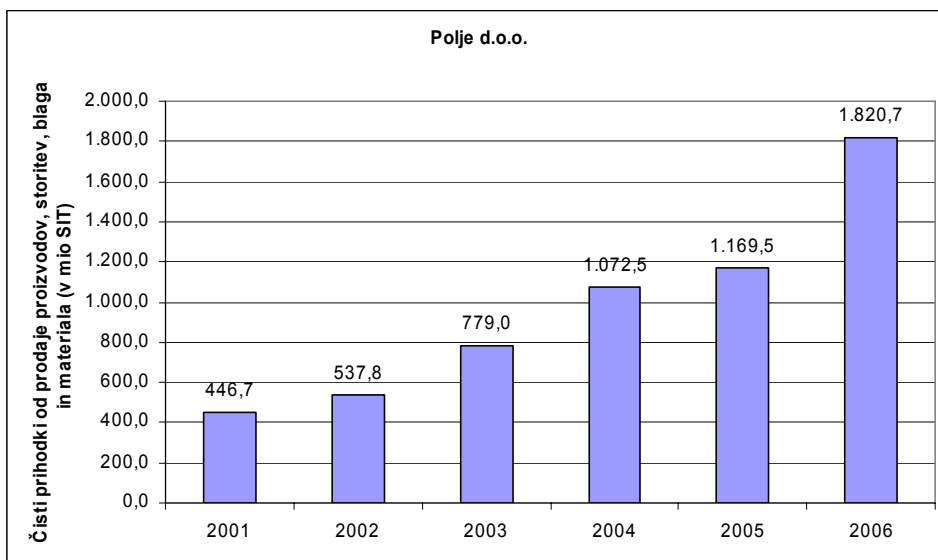
Vir: IBON 2001–2006



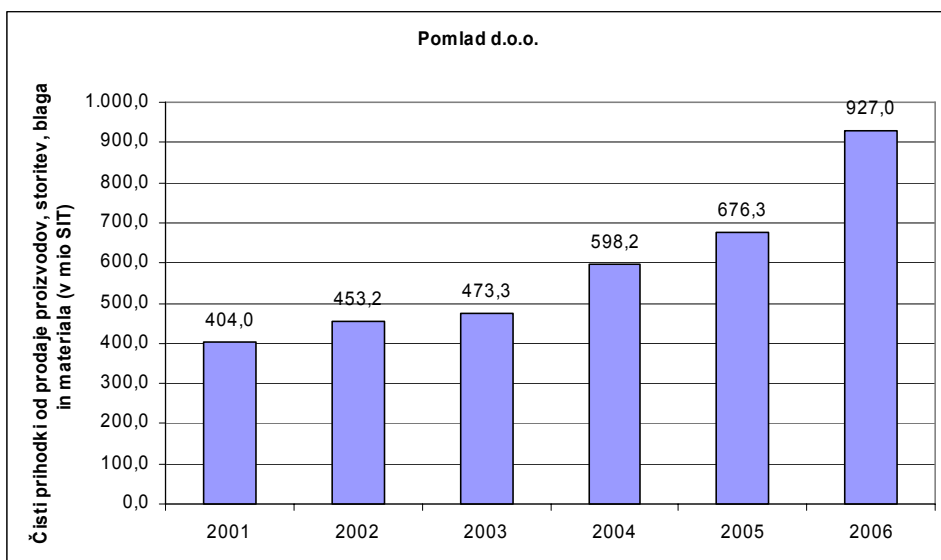
Vir: IBON 2001–2006



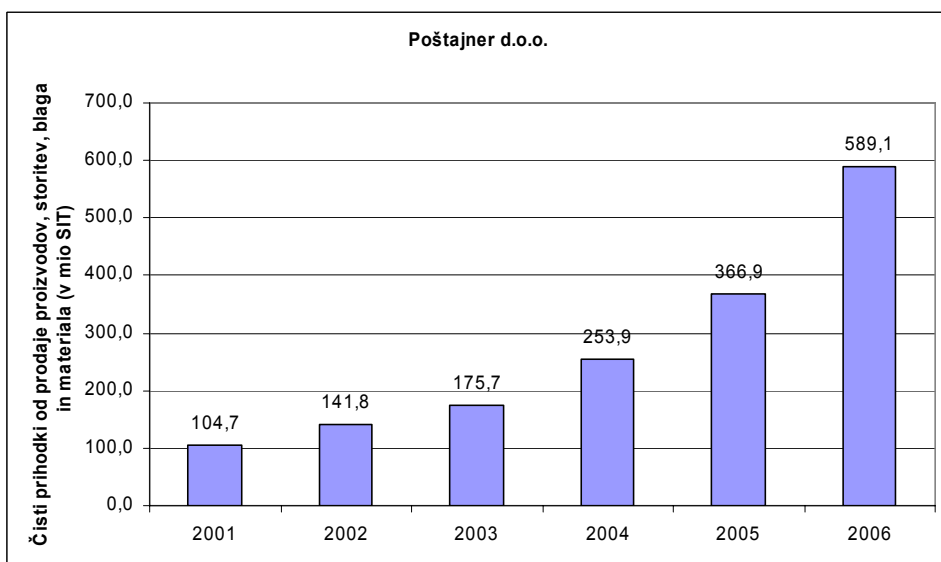
Vir: IBON 2001–2006



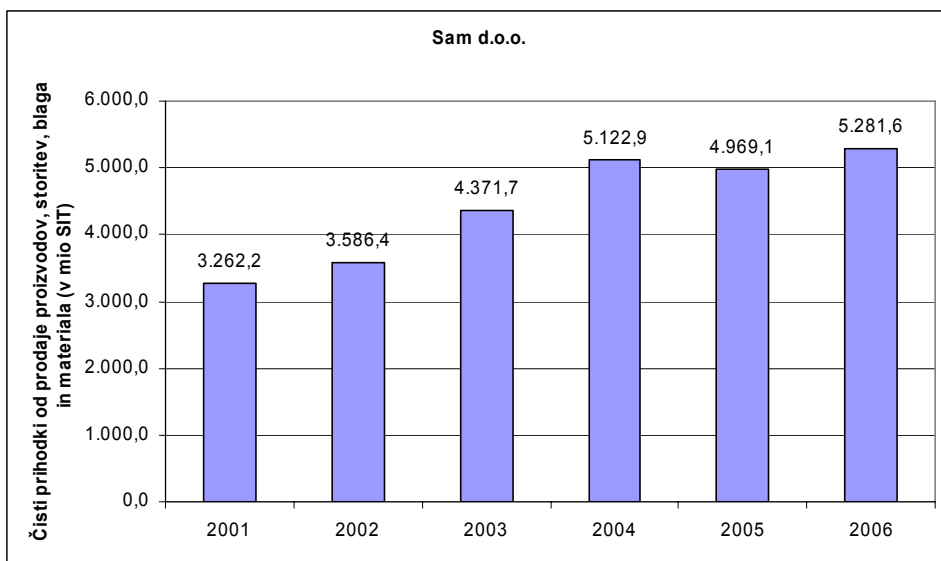
Vir: IBON 2001–2006



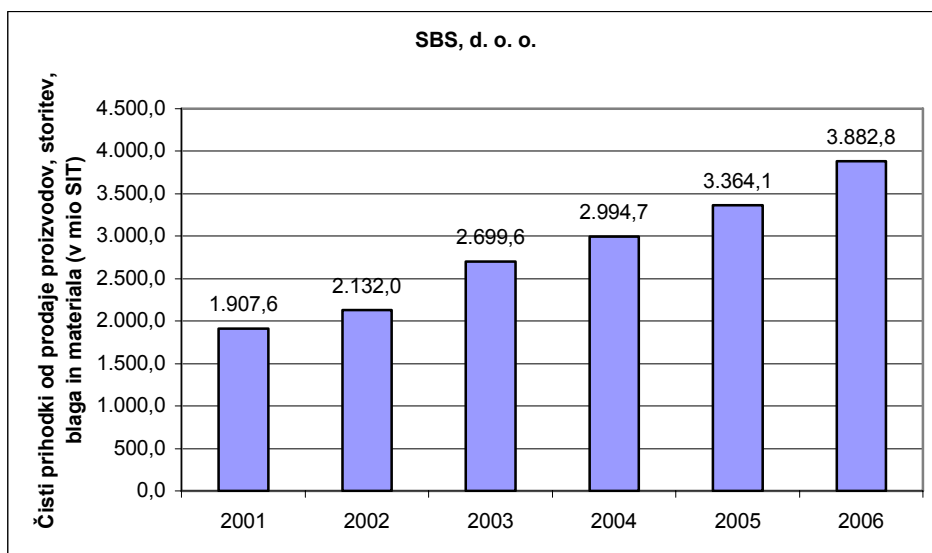
Vir: IBON 2001–2006



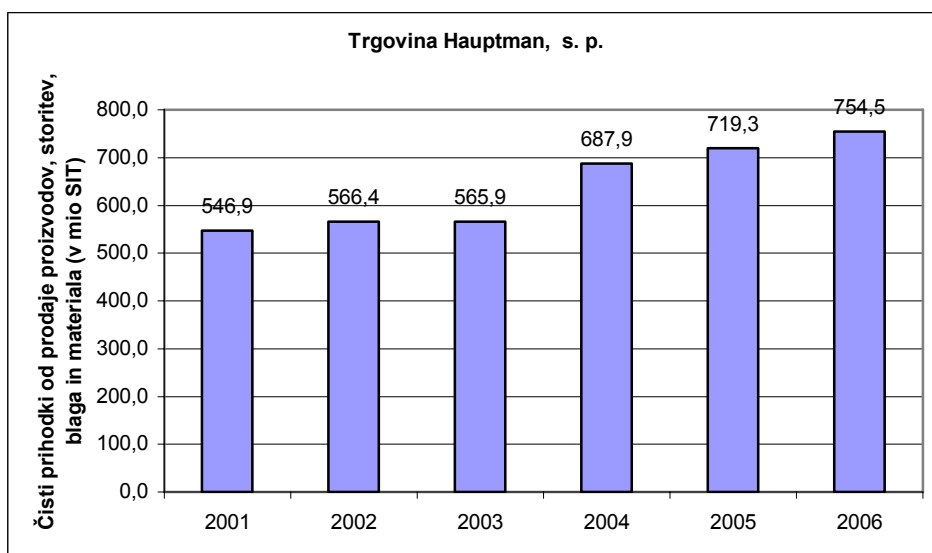
Vir: IBON 2001–2006



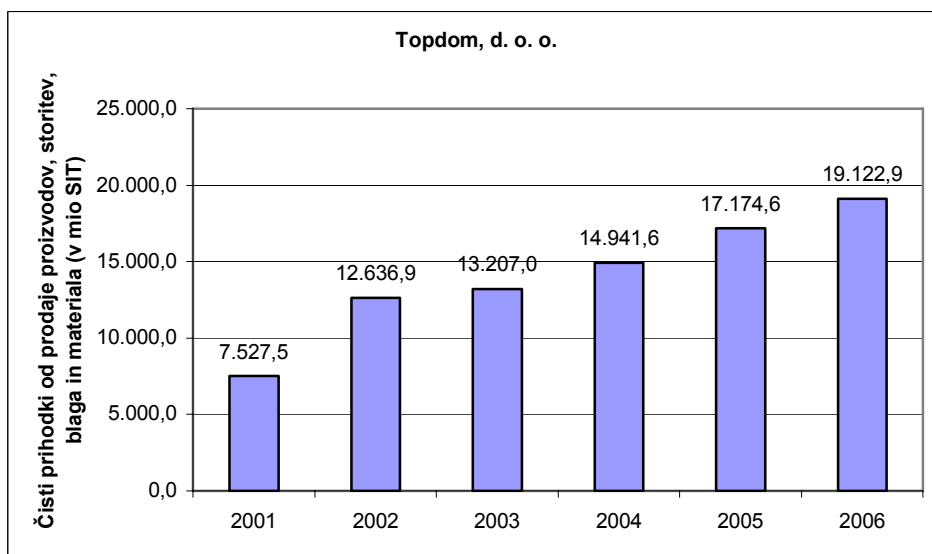
Vir: IBON 2001–2006



Vir: IBON 2001–2006



Vir: IBON 2001–2006



Vir: IBON 2001–2006

Priloga 4: Lokacijska razporeditev tipov blaga v trgovini z gradbenim materialom Kurivo Gorica, d. d., v Solkanu

