

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

STRATEŠKI POMEN NABAVE V TRGOVSKEM PODJETJU

Ljubljana, julij 2016

JANJA GRAHEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana JANJA GRAHEK, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega zaključnega dela z naslovom STRATEŠKA NABAVA V TRGOVSKEM PODJETJU, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Matejo Kos Kokljič.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice.

V Ljubljani, dne 05.07.2016

Podpis študentke: Janja Grahek

KAZALO

UVOD	1
1 NABAVA KOT POSLOVNA FUNKCIJA PODJETJA.....	2
1.1 Opredelitev nabave	2
1.2 Funkcije in pomen nabave	3
1.3 Cilji nabave	4
1.4 Organizacijske oblike nabave	4
2 NABAVA V TRGOVINI	6
2.1 Značilnosti nabave v trgovskem podjetju	6
2.2 Načrtovanje nabave v trgovskem podjetju.....	7
2.3 Sprejemanje nabavnih odločitev	7
2.3.1 Raziskava nabavnih trgov	9
2.3.2 Izbira dobavitelja.....	10
2.4 Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave v trgovini	12
3 STRATEŠKA NABAVA V TRGOVINI	13
3.1 Strateški vidik nabave	13
3.2 Povezanost nabave z ostalimi deli podjetja	15
3.3 Strategija izbora dobavitelja	15
3.3.1 Raznolikost dobaviteljev	15
3.3.2 Ocenjevanje dobavitelja	16
3.3.3 Razvoj strateškega partnerstva	17
3.4 Upravljanje nabavnega osebja	18
3.5 Racionalizacija stroškov nabave	18
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA NABAVNIH ODLOČITEV V IZBRANIH TRGOVSKIH PODJETJIH	19
4.1 Namen in cilji kvalitativne raziskave.....	19
4.2 Metodologija kvalitativne raziskave	20
4.3 Analiza podatkov	21
4.3.1 Opis sodelujočih.....	21
4.3.2 Analiza kvalitativno izbranih podatkov	21
4.4 Interpretacija ugotovitev	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Model sprejemanja nabavnih odločitev.....	8
Slika 2: Postopek izbiranja novega dobavitelja.....	11

UVOD

V času globalizacije, internacionalizacije ter spreminjajočega se poslovnega okolja, se podjetja vedno bolj trudijo za obstoj, razvoj in ustvarjanje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji. Fleksibilnost, inovativnost in prava organizacijska struktura so pogoj za poslovno odličnost podjetja.

Nabava je poslovna funkcija, za katero so značilne stalne spremembe. Že zdavnaj je prerasla zgolj operativno funkcijo. Postala je strateška funkcija podjetja. Pravilna organizacija nabave omogoča prilaganje potrebam in zahtevam trga in je vir prihrankov v podjetju ter povečuje dodano vrednost in dobiček podjetja. Zaradi njenega vpliva na poslovni rezultat podjetja in velike vezave finančnih sredstev je postala pomembna tudi za vodstvo podjetij.

Van Weele (1998, str.256-257) pravi, da so dejavniki, ki vplivajo na odnos vodstva do nabave odvisni, od deleža v končni lastni ceni izdelka, finančnega položaja ter od obsega odvisnosti od dobaviteljev. Večina menedžerjev vidi v njej vir dobička, saj sta gospodarna in učinkovita nabava ključni za uspešnost podjetja (Lindič et al., 2012).

Žibert (2008, str.28) je prišel do sklepa, da nabava ni samo zniževanje stroškov, temveč je merilo za ugotavljanje uspešnosti, zagotavljanje inovacij in rasti, optimizacija celotne vrednostne verige, uporaba naprednih tehnik optimizacije stroškov, upravljanja tveganja in kontinuiranost nabave. Biti mora blizu uprave in imeti učinkovito informacijsko tehnologijo. Vzpostavlja tudi dobro in tesno sodelovanje znotraj podjetja in z dobavitelji.

Če se v okviru tematike zaključne naloge osredotočim na trgovska podjetja, naj izpostavim, da so ta podjetja lahko uspešna zgolj z učinkovito nabavo; nabavni stroški v trgovskem podjetju predstavljajo v povprečju 70 % prodajne cene (Potočnik, 1998, 2002). Nabava v trgovinskem podjetju je povezana tudi z drugimi deli podjetja, kot so finance, trženje in skladiščenje. Le usklajeno delovanje vseh delov trgovskega podjetja lahko zniža stroške podjetja.

Namen moje zaključne naloge je prikazati pomembnost nabave kot strateške funkcije v trgovskem podjetju, pomembnost povezanosti nabave z ostalimi deli podjetja in njen vpliv na likvidnost podjetja. Prikazala bom tudi nujnost povezav z dobavitelji in vpliv nabavnih odločitev na poslovni rezultat. Za uspeh nabave je ključen tudi kakovosten kader. Nujna je njegova usposobljenost, dobra informiranost o ciljih nabave ter motiviranost.

Eden izmed ciljev moje zaključne naloge je analiza obstoječe literature na temo nabave. Osredotočila se bom na nabavo v trgovskem podjetju in na njeno strateško vlogo. Prikazala bom njen vpliv na zniževanje stroškov podjetja, povečanje razlike v ceni in poslovni rezultat podjetja. Za doseganje ciljev zaključne naloge bom uporabila analizo literature in člankov s področja nabave.

V empiričnem delu bom izvedla intervju z dvema osebama v trgovskem podjetju, ki sta odgovorni za nabavo. Z anketo želim ugotoviti posebnosti pri delovanju nabavnih služb, kaj vpliva na njihove nabavne odločitve, kdaj kupiti od proizvajalca in kdaj od ostalih trgovskih podjetij, način priprave plana nabave in izbira dobaviteljev. Zanima me tudi, kako v izbranih podjetjih merijo uspešnost nabave. Empirični del nabave bo vseboval intervju z dvema odgovornima osebama na področju nabave. Pridobljene podatke bom

primerjala s teoretičnimi izhodišči nabave in ugotovila posebnosti v delovanju dveh nabavnih služb.

Moja zaključna naloga je sestavljena iz štirih vsebinskih poglavij. Prva tri poglavja so namenjena analizi literature na področju nabave, v četrtem poglavju pa je prikazana empirična analiza nabavnih odločitev v izbranih trgovskih podjetjih. Natančneje, v prvem delu se osredotočim na definicijo nabave, njen pomen, funkcijo ter cilje nabave. V tem delu je pomembna struktura nabave, saj je od strukture nabave odvisna tudi uspešnost nabave. V drugem poglavju se osredotočim na nabavo v trgovskem podjetju. Predstavim značilnosti nabave v trgovini, načrtovanje nabave ter sprejemanje nabavnih odločitev. Pri nabavnih odločitvah izpostavljam raziskavo trga in izbiro dobavitelja. Nujno je tudi merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave. V tretjem poglavju se osredotočim na strateško nabavo v trgovini. Podrobneje predstavim strateški vidik nabave ter povezanosti z ostalimi deli podjetja. Prikažem tudi strategijo izbora dobavitelja s poudarkom na ocenjevanju dobaviteljev in razvoju strateškega partnerstva. Ključ za uspeh v trgovskem podjetju je tudi nabavno osebje. V četrtem poglavju se posvetim empirični raziskavi. Opišem namen in cilje, metodologijo ter analizo izbranih podatkov, ob koncu pa pripravim interpretacijo empirične analize in podam sklep.

1 NABAVA KOT POSLOVNA FUNKCIJA PODJETJA

1.1 Opredelitev nabave

Nabava je poslovna funkcija vsakega podjetja. Ker so podjetja izpostavljena vedno bolj spreminjajočemu se poslovnemu okolju, globalizaciji in internacionalizaciji, se spreminja tudi pojmovanje nabave. Spreminja pa se tudi glede na razvoj in pomembnost nabave v posameznem obdobju. Že iz samega pojmovanja nabave je moč razbrati ali ima nabava le operativno ali strateško funkcijo.

Začetki pojma nabave so vezani na nastanek delitve dela. Nabavo lahko razumemo kot razširjen razvojni proces, ko gre za definicijo nabavnega predmeta, ali kot razširjen proizvodni proces pri nabavi ali prevzemu definirane (Žibert, 2008, str. 11). Razvila naj bi se iz zgolj pisarniške funkcije, ki reagira na zahteve uporabniških oddelkov, v pravo odgovornost nabavnega menedžmenta, ki neposredno prispeva k osnovni organiziranosti podjetja (Vukovič & Završnik, 2011, str. 10).

Po Van Weelu (1998, str. 29) je nabava proces nakupovanja, torej opredelitev potreb, izbira dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določanje plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila.

Nabava nima svojega pomena le kot funkcija proizvodnih podjetij. Je tudi pomembna dejavnost distribucijskih ter javnih in zasebnih organizacij. Porter v svoji verigi vrednosti nabavo razvrsti med pomožne aktivnosti, ki prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja z dodajanjem vrednosti. Nabava je interaktivno povezana z drugimi internimi aktivnostmi v podjetju (primarnimi – vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, trženjem oziroma prodajo in prodajnimi storitvami, ter pomožnimi – infrastrukturo podjetja, ravnanje z ljudi pri delu in tehnološkem razvojem) in zunanjim okoljem, predvsem z dobavitelji. Njen

potencial je izredno velik in lahko prispeva h konkurenčnosti podjetja ali posamezne poslovne enote (Potočnik, 2002, str. 20).

Nabava je postala strateška funkcija, ki se osredotoča na strošek lastništva, s sodelovanjem razvija čvrste vezi z dobavitelji in večinoma vključuje v organizacijo nabave vse interne strukture podjetja (Žibert, 2008, str. 25). Je ena ključnih strateških funkcij, kjer za učinkovito obvladovanje in upravljanje potrebujemo organizacijska in izvedbena znanja. Nabava je v podjetju organizirana glede na potrebe, možnosti podjetja in glede na sestavo in potencial nabavnega osebja (Lindič et al., 2012 poglavje 2).

1.2 Funkcije in pomen nabave

Funkcija in pomen nabave se spreminjata predvsem zaradi premika strukture stroškov. V strukturi celotnih stroškov se povečuje strošek deleža nabavljenih materialov in storitev (Žibert, 2008, str. 25). Poznamo operativno in strateško funkcijo nabave. Lindič et. al. (2012, poglavje 2.1.2) so mnenja, da je operativna funkcija nabave opredeljena kot naročanje in dobava blaga, materiala in storitev, ki jih potrebuje kupec ali nabava. Strateška funkcija nabave pomeni, da nabava poleg klasičnih aktivnosti zniževanja stroškov uporablja čedalje bolj napredne tehnike nadzora stroškov, ki močno podpirajo medfunkcionalno, medorganizacijsko in medregionalno interno sodelovanje ter sodelovanje z dobavitelji po celotni verigi vrednosti (Žibert, 2008, str. 15).

Žibert (2008, str. 46) navaja, da je v tradicionalnih organizacijskih okoljih funkcija nabave podporna funkcija, ki zagotavlja potrebne inpute, kot so material, izdelki in storitve, pravočasno, v potrebnem obsegu ter ob pričakovani kakovosti in ceni. Funkcija nabave je v tradicionalnih organizacijah zniževanje nabavnih cen in ne razvijanje odnosov z dobavitelji.

Nabava ima vedno večji pomen, saj ima večji vpliv na dobiček kot prodaja. Menedžerji vidijo nabavo kot vir dobička (Vukovič & Završnik, 2011, str. 13). Naraščanje pomembnosti nabave se vidi tudi pri umeščanju nabave v organizacijski shemi podjetja. Uvrščena je uvrščena vedno bliže upravi. Slednja daje usmeritvi nabave novo vlogo, vlogo ustvarjanja vrednosti (Žibert, 2008).

Naloga nabave in nabavnega managementa je, da ureja zunanje vire organizacije in pridobi prihodke pod najboljšimi možnimi pogoji. Do sedaj se je nabava vrtela samo okoli posamezne transakcije in kratkotrajnih pogodb s poudarkom na nizki ceni. Proizvodne organizacije porabijo 50 do 70 % svojih prihodkov na dobavi materiala in storitev. Po koncu leta 1990 je rastoča potreba po izboljšanju kakovosti in zmanjšanju stroškov pred mednarodno konkurenco vodila do tega, da so se organizacije zavedle, da vodenje nabave in dobave ponuja veliko potenciala za bolj strateško upravljanje stroškov, tveganj in vrednosti (Lindgreen, Vanhamme, van Raaij & Johnston, 2013).

Do sedaj je bilo v publikacijah o nabavi obravnavano pet stopenj razvoja strategije (Hesping & Schiele, 2015):

- strategija podjetja kot vidik funkcionalnih strategij proti proizvodnim trgovom,
- nabavna strategija kot vidik funkcionalnih strategij, ki vodi vse aktivnosti podjetja,
- strategijo kategorij vodijo aktivnosti znotraj skupin materiala in storitev,

- nabavni instrumenti to so taktike, uporabljene za načrtovanje aktivnosti za izvedbo strategije kategorij,
- strategije dobavitelja opisujejo tako pristopi vsakega od dobaviteljev strategije kategorij.

1.3 Cilji nabave

Potočnik (2002, str. 31) navaja, da so temeljni cilji nabave minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička, varnost dobav, ki omogoča znižanje zalog, zagotavljanje stalnih nabavnih virov, sprejetje standarda kakovosti ISO 9000 in okoljskega standarda ISO 14000 ter nabava okolju prijaznih izdelkov za proizvodnjo in porabo.

Jasna začrtanost vloge nabave v poslovnem svetu omogoča maksimalno doseganje ciljev nabave. Ti cilji morajo biti usklajeni z ostalimi oddelki podjetja in s celotnim podjetjem. Osnovni cilji nabave so (Vukovič & Završnik, 2011, str. 17):

- zagotavljanje ustrezne količine kakovostnega materiala v načrtovanem roku,
- nakup mora biti konkurenčen in pameten,
- doseganje najboljše kombinacije cene, kakovosti in dobave,
- znižanje stroškov zalog, ki so lahko posledica prevelike ali nezadostne zaloge,
- ustvarjanje dobrih odnosov in sodelovanja z dobavitelji,
- razvijanje nadomestnih virov nabave,
- izkoriščanje prednosti standardizacije proizvodov,
- spremljanje trendov v trženju,
- ustvarjanje in vzdrževanje dobrih odnosov z ostalimi deli podjetja,
- izobraževanje, razvijanje in motiviranje nabavnega osebja.

Nabava lahko posluje optimalno le, če so cilji nabave usklajeni s cilji vseh poslovnih funkcij in s cilji celotnega podjetja. Optimalna nabava je ključna za maksimalno doseganje poslovnih ciljev podjetja (Lindič et al., 2012, poglavje 1). Za merjenje uspešnosti nabave je potrebno oblikovati cilje nabave. Cilji so, da je pravi material, prave kakovosti na pravem mestu ob pravem času in za pravo ceno. Smisel nabave ni le doseganje najnižje cene, ampak so pomembni tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca (Lindič et al., 2012, poglavje 2.4.2).

1.4 Organizacijske oblike nabave

Organizacijska oblika nabave je različna po podjetjih in je odvisna od velikosti podjetja, gospodarske panoge, lokacije podjetja in načina proizvodnje. Na organiziranost nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Notranji dejavniki so značilnosti materiala, vrsta materiala, tehnološki proces, strokovnost nabavnega osebja in finančna moč podjetja. Zunanji dejavniki so vezani na dobavitelje, nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, predpise, uzance, trgovske običaje in seveda na lokacijo podjetja. Glede na način vodenja nabave v podjetju ločimo med centralizirano, decentralizirano in kombinirano organizacijsko obliko nabave (Potočnik, 2002, str. 42–43).

Centralizirana nabava ima večjo pogajalsko moč, vendar je pri tej obliki nevarnost prepočasnega odziva na stalne spremembe nabavnega trga. Prednosti centralizirane oblike nabave so (Potočnik, 2002, str. 43-44):

- učinkovitejše doseganje ciljev nabave,
- enotni nastop do dobavitelja,
- doseganje boljših nabavnih pogojev zaradi povečane količine nabave,
- povečanje produktivnosti nabave,
- racionalnejša poraba likvidnih sredstev,
- boljša informiranost in poznavanje nabavnih trgov,
- učinkovitejša vhodna kontrola materiala in dokumentacije,
- prednost za dobavitelje je zmanjšanja števila kupcev in zato izstavitev manj ponudb, računov, potrebujejo manj prospektov, katalogov.

Decentralizirana oblika nabava je oblika, kjer podjetje poskuša odpraviti slabosti in pomanjkljivosti centralizirane nabave. Pozitivni dejavniki decentralizirane nabave so (Potočnik, 2002, str. 44):

- proizvodne enote poznajo količino in kakovost materiala, ki ga potrebujejo,
- obveščenosti in pospeševanje razvoja lokalnih virov,
- nabava materiala manjših vrednosti (drobni inventar, pomožni material, embalaža),
- hitro in sprotno reševanje pomanjkljivosti pri nabavi specifičnega materiala posameznega dela podjetja.

Kombinirana organizacija nabave odpravlja pomanjkljivosti centralizirane in decentralizirane oblike nabave. Temelji na naslednjih načelih (Potočnik, 2002, str. 45):

- v prostorsko centraliziranih podjetjih je primernejša centralizirana oblika nabave,
- v podjetjih, ki imajo več poslovnih enot, ki so geografsko oddaljene in imajo različne proizvodne programe je decentralizirana oblika nabave najbolj racionalna,
- v podjetjih z različnimi enotami, ki proizvajajo podoben program in uporabljajo istovrstne materiale, je najprimernejša kombinirana oblika nabave. Centralizirano vodijo nabavno politiko in nabavo istovrstnih materialov. V proizvodnih enotah pa nabavljajo specifični in pomožni material ter material lokalnih dobaviteljev.

Van Weele (1998, str. 266-268) pravi, da je na vprašanje, kdaj uporabiti centralizirano ali decentralizirano nabavo, težko odgovoriti. Podjetja nihajo med obema oblikama in marsikatero podjetje ima nekaj časa centralizirano nabavo, nato pa decentralizirano. Pri odločanju za centralizirano ali decentralizirano nabavo podjetja upoštevata povezanost nabavnih potreb, geografsko lokacijo, strukturo nabave trga, možne prihranke, potrebno strokovno znanje, nihanje cen in zahteve kupca.

Žibert (2008, str. 35) navaja, da po Porterju skupna nabava vseh poslovnih enot ustvarja nižje stroške, višjo kakovost nabave in boljšo raven storitve dobavitelja, vendar lahko na drugi strani povzroči višje stroške poslovnim enotam, ki višje kakovosti ne potrebujejo in imajo zaradi slabega dotoka informacij slabšo raven nabave. Moderna oblika organizacije nabave ima centralizirano in decentralizirano nabavo, ki ima tri hibridne organizacijske strukture:

- Koordinirana nabava – decentralizirane enote nabave informirajo svoje vodje v preko enote v združeni centrali. S tem centralna enota spremlja probleme, ki so v interesu celotne skupine.

- Nabava vodena iz centra – decentralizirane poslovne enote nabave, ki izvajajo aktivnosti nabave. Centralna enota upravlja odličnost in odgovornost nabave.
- Federalna organizacija nabave – decentralizirane poslovne enote nabave, ki svoje managerje obveščajo direktno. Med poslovnimi enotami in centrom je profesionalni odnos. Center poslovne enote podpira in usmerja.

Lindič et al. (2012, poglavje 4.1.3) menijo, da je v večjih podjetjih smiselna delitev nabave na stateško in operativno funkcijo zaradi pridobitve zadostnega števila strokovnega kadra. Tudi pogajalske naloge opravljajo strateški nabavniki; pošiljanje in prejemanje naročil pa operativni nabavniki. Delitev nabavnega osebja v strateško in operativno nabavo je lahko tudi glede na kompetence nabavnega osebja. Nabavnik, ki je dober pogajalec, je del strateške nabave, zanesljiv, učinkovit in delaven nabavnik pa sodi v operativno nabavo.

2 NABAVA V TRGOVINI

2.1 Značilnosti nabave v trgovskem podjetju

V trgovskem podjetju je nabava temeljna poslovna funkcija, ki prodaji zagotavlja izdelke za pravočasno posredovanje kupcem, v zadostni količini, primernih cenah in širokem asortimentu. Nabava mora torej nabavljati izdelke, ki so izključno predmet prodaje in mora biti zato usklajena s cilji prodaje. Njeni cilji so bili na začetku razvoja nabave zgolj prodajno usmerjeni in so imeli nalogo izbrati ustrezni asortiment izdelkov, določiti količine in roke dobav, uravnati obseg in vrednost zalog ter opredeliti nabavne postopke. Sodobno nabavno poslovanje pa vključuje tudi raziskavo nabavnega trga, načrtovanje nabave, sprejemanje nabavnih odločitev, evidentiranje in analiziranje nabave ter nadzor nad nabavo (Potočnik, 1998, str. 65).

Z razvojem tržnega gospodarstva pomen nabave kot del trgovine narašča, saj sodobno tržno gospodarstvo ne more funkcionirati brez trgovine. Trgovina skoraj povsod postane neposredna povezava med proizvajalci in porabniki. Ker v trgovskem podjetju nabavne odločitve vplivajo na višino prodaje, sta nabava in prodaja pogosto povezani v skupno komercialno funkcijo (Potočnik, 2002, str. 278-280).

Funkcijo trgovskega podjetja lahko opišemo kot obvladovanje ponudbe, količine, časa, prostora in znanja. Posreduje med proizvajalci in uporabniki ter svojo posredniško dejavnost upravlja učinkovitejše od proizvodnje. Nabavno osebje v trgovskem podjetju mora biti prodajno tržno usmerjeno, zato je med nabavo v trgovskem podjetju in nabavo v proizvodnji več razlik (Van Weele, 1998, str. 346-350):

- poudarek na doseganju čim nižjih stroškov in s tem izboljšanju prihodkov in marže,
- širok asortiment izdelkov, ki za dobro vedenje potrebujejo dobro oblikovan informacijski sistem,
- nabava po dobaviteljevi specifikaciji, saj nabava v trgovini pretežno kupuje tisto, kar ji ponuja trg,
- hitrost pretoka informacij o ustreznosti nabavljenega blaga in o dosežkih nabave glede na njeno dodano vrednosti; hiter pretok informacij je možen, ker sta si nabava in prodaja časovno precej blizu.

2.2 Načrtovanje nabave v trgovskem podjetju

Trgovska podjetja načrtujejo nabavo na podlagi potreb kupcev, zato sta nabavna in prodajna služba tesno povezani. Ta povezanost je še večjega pomena pri izdelkih, ki imajo kratek rok uporabe. Zaradi hitro spreminjajočih se potreb kupcev, ki so tudi vedno bolj ekološko usmerjeni, mora biti nabavno osebje zelo fleksibilno, hitro mora prepoznati možnosti uvajanja novih izdelkov ter pomembnost prostorske ureditve prodajalne in razporeditve blaga na policah (Van Weele, 1998).

Nabava v trgovskem podjetju načrtuje količino in asortiment izdelkov, čas nabave in pogoje nabave. Pri načrtovanju nabave je potrebno odgovoriti na vprašanje, ali je načrtovanje nabave v celoti podrejeno načrtu prodaje in ali sta prodajni in nabavni načrt enaka. Dejansko se količina in asortiment izdelkov ujemata, časovno načrtovanje pa ne. Nabavni oddelek mora blago zagotoviti pred prodajo in čim bolj skrajševati časovno komponento vezave denarnih sredstev v zalogah. Načrt nabave mora biti takšen, da so nabave kontinuirane in v količinah, ki so v skladu s prodano količino. Načrtovanje nabave je kratkoročno, ker zaradi spreminjajočega se poslovnega okolja in potreb kupca ni možno dolgoročno načrtovati dobaviteljev in asortimenta izdelkov. Dolgoročno se nabava načrtuje le v primeru dolgoročnih poslovnih ciljev, ki so v skladu s cilji celotnega podjetja, kot so širitev prodaje na nove trge, dolgoročno sodelovanje z dobavitelji in razvoj partnerskega odnosa (Potočnik, 1998, str. 68-70).

Potočnik (2002, str. 284) pravi, da se načrtovanje nabave vsebinsko ne razlikuje med trgovskimi podjetji na debelo in drobno. V trgovskem podjetju na drobno se nanaša na prodajne pogodbe, ki so sklenjene s trgovskimi podjetji na drobno, proizvodnjo in drugimi velikimi uporabniki; v podjetjih na drobno pa za načrtovanje nabave uporabljajo podatke prodaje iz preteklih let. Ker se navade in pričakovanja kupcev spreminjajo, je takšno načrtovanje nabave tvegano. Razdeljeno je na načrtovanje stalnega asortimenta in načrtovanje nabave spremenljivega asortimenta. Načrtovanje nabave v trgovskem podjetju na drobno je prilagojeno hitrim spremembam povpraševanja zaradi novih pričakovanj kupcev in njihove ozaveščenosti.

2.3 Sprejemanje nabavnih odločitev

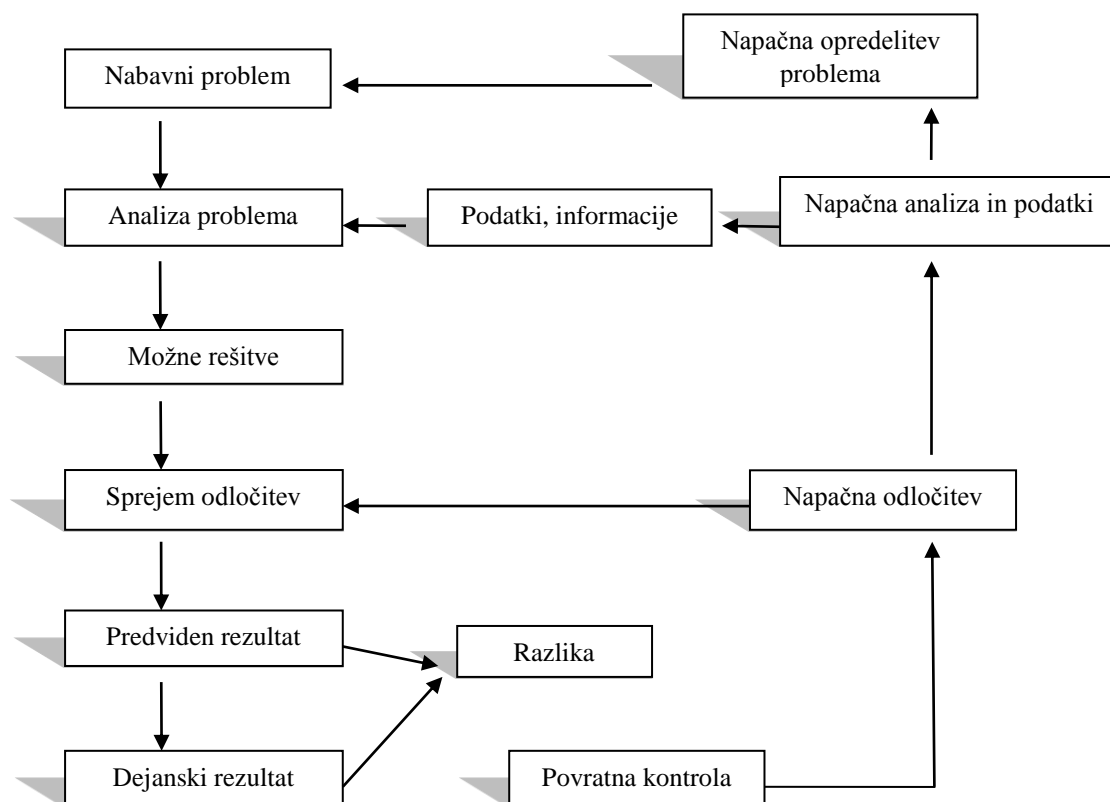
Potočnik (1998, str. 71) meni, da je bistvo nabavne politike sprejemanje odločitev o vseh najpomembnejših dejavnostih nabave. Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na analitičnem preučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev.

Van Weele (1998, str.140) pa pravi, da mora biti dobra nabavna politika usmerjena k notranjim odjemalcem ter celoviti uporabi tržnih instrumentov. Imeti mora jasne nabavne cilje, ki so usmerjeni k doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Določiti je potrebno tudi prednostne naloge, ki jih podjetje zapiše v načrtu izboljšav pri nabavi. Načrt mora vsebovati nabavne cilje glede sprejemljivosti cen, izboljšanja kakovosti, zanesljivosti dobav, skrajševanja dobavnih rokov, raziskave trga, uvajanja in razvijanja računalniške podpore ter računalniških sistemov.

Na Sliki 1 je predstavljen model sprejemanja nabavnih odločitev, ki so pomembne za oblikovanje nabavne politike podjetja. Nabavna politika se oblikuje za področja izbire

dobaviteljev, določanje asortimenta izdelkov, izbiro nabavnih poti, višine nabavnih stroškov in vrednosti zalog (Potočnik, 1998, str.71).

Slika 1: Model sprejemanja nabavnih odločitev



Vir: V. Potočnik, Poslovanje trgovskih podjetij, 1998, str. 71.

Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na prepoznavanju notranjih potreb v podjetju, mora pa biti čim bolj usklajeno s politiko drugih funkcij v podjetju. Nabavne odločitve ne smemo sprejemati neodvisno, ampak moramo upoštevati splošno politiko podjetja in iz nje izvedeno finančno, proizvodno in prodajno politiko. Pri sprejemanju nabavnih odločitev moramo upoštevati tudi (Potočnik, 2002, str. 127-128):

- vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček (stroški materiala, obseg nabave, odstotek nabavnih stroškov v celotnih stroških, kakovost materiala),
- kratkoročno in dolgoročno razpoložljivost materiala, število dobaviteljev, izbiro med narediti ali kupiti, skladiščno tveganje in možnosti zamenjav dobaviteljev.

Tudi v podjetju, kjer delujem, načrtujemo nabavo in ta proces je prilagojen prodaji. Vsako leto pripravimo letni plan, ki temelji na prodaji iz preteklega leta in na pogodbah, ki jih imamo s kupci in dobavitelji. Prav tako vsako leto načrtujemo povečanje nabave. Načrt nabave se na mesečni ravni hitro spreminja. Načrtovanje nabave je usklajeno s finančno službo in s skladiščem ter upošteva zahteve trga. Če kupci povprašujejo po točno

določenem artiklu, takoj razširimo naš prodajni program. Nabavo načrtujemo sproti in jo usklajujemo s trenutno porabo.

2.3.1 Raziskava nabavnih trgov

Nujnost raziskave nabavnih virov se povečuje in je posledica novih metod v mednarodnih podjetjih. Raziskava nabavnega trga je nujna zaradi (Van Weele, 1998, str. 147-148):

- hitrega in neprestanega tehnološkega razvoja trga, stalnih inovacij izdelkov in izboljšanja le teh,
- dinamičnosti nabavnih trgov in stalne spremembe trga dobavitelje, spremembe v povpraševanju po izdelkih, sprememba političnih odnosov med državami,
- spremembe v zahodni družbi, selitev proizvojenj iz zahodnih držav ter preusmerjanja nabavnih virov na Daljni vzhod zaradi nižjih stroškov dela,
- monetarnih gibanj, ki vplivajo na nabavno politiko zaradi nihanja tečaja posameznih valut.

Završnik (2004, str. 15-16) je raziskavo nabavnega trga opredelil kot sistematično zbiranje, razvrščanje in proučevanje podatkov, ki vplivajo na nabavo materiala za zadovoljevanje trenutnih in bodočih potreb podjetja na način, ki je optimalen tudi za podjetje. Raziskovanje nabavnih trgov lahko poteka kot kontinuirano raziskovanje ali pa obravnava določen večji problem. Lahko je kakovostno ali količinsko. Raziskavo nabavnih virov vidi kot sredstvo vodenja. Na podlagi ugotovitev raziskave trga v podjetju oblikujejo nabavno strategijo. Raziskava je uporabna tudi za preverjanje stroškovne učinkovitosti nabave in za pridobivanje splošnega vtisa o višini tveganja sprejetih nabavnih odločitev.

Za uspešno delovanje nabave je pogoj dobro poznavanje nabavnega trga. Cilji raziskave nabavnega trga so, da nabavna služba spozna stanje na domačem trgu, opredeli nabavne probleme in s tem seznanijo prodajo, določi nabavne cilje, ki so skladni z nabavnimi možnostmi in opredeli način nadzora nad nabavo (Potočnik, 1998, str. 66-68).

Za raziskovanje nabavnega trga podjetja uporabljajo dve metodi: kabinetno raziskavo in raziskavo na terenu. S kabinetno raziskavo zberemo obstoječe podatke, ki morajo biti za uspešnost raziskave kontinuirani; oblika dela, intenziteto, metode pa vedno prilagojene dejanskih potrebam. Sekundarno pridobljeni podatki niso dovolj za celovito analizo in oceno tistih vprašanj, ki so pomembni za sprejemanje poslovnih odločitev v nabavi. Potrebna je raziskava na terenu. Uporabljajo metodo anketiranja, metodo opazovanja, metodo intervjuja in motivacijske metode. Raziskava na terenu je povezana z visokimi stroški zbiranja podatkov, ogromno porabo časa za organizacijske in izvedbene priprave ter težjo dostopnostjo podatkov. V velikih podjetjih poteka raziskava nabavnih trgov v posebnih oddelkih in je smiselna, če ima podjetje več dobaviteljev, na več nabavnih območjih in ima širok asortiment. Pri manjših podjetjih raziskovanje ne bi bilo ekonomsko upravičeno, zato uporabljajo podatke raziskovalnih organizacij (Završnik, 2004, str. 42-43).

2.3.2 Izbira dobavitelja

Izbira dobavitelja je najpomembnejša faza procesa nabave in je ključnega pomena za uspešno poslovanje. Pravi dobavitelj je tisti, ki zagotavlja stalno kakovost svojih izdelkov, pravočasnost dobav in ima sposobnost hitrega prilagajanja željam in zahtevam kupca. Imeti mora konkurenčne cene, izdelke v skladu s standardi in dobro organizirano logistično službo. Reklamacije in druge napake pri nabavi rešuje sproti. Pri izbiri pravega dobavitelja se podjetja poslužujejo informacij, ki so pridobljene z raziskavo nabavnih trgov. Proces izbire novega dobavitelja je zahtevna naloga, saj je potrebno preučiti veliko informacij. Čeprav je postopek drag in zamuden, je zelo pomembne za obstoj in razvoj podjetja. Izbira rutinskega dobavitelja je enostavnejša, ker je dobavitelj že na seznamu odobrenih dobaviteljev in se je že izkazal kot zadovoljiv dobavitelj (Završnik, 2004, str. 53-54).

Pri dokončni izbiri dobavitelja so poleg cen pomembni tudi dobavni roki ter rok in način plačila. Odločitev izbire dobavitelja v primeru, ko je potreba po količinah materiala manjša, ne sme biti vezana na ceno izdelka, ampak na optimalnost zaloga in na finančni vidik nabave. Cena ni prevladujoč dejavnik pri izbiri dobavitelja, kadar v podjetju primanjkuje likvidnih sredstev. Takrat sta pomembna odlog plačila in možnost zapiranja obveznosti z dobavo blaga dobavitelju (Potočnik, 2002, str.171).

Izbira novega dobavitelja se pojavi zaradi različnih razlogov. Najpogostejši razlogi po mnenju Vukoviča in Završnika (2011, str. 78) so:

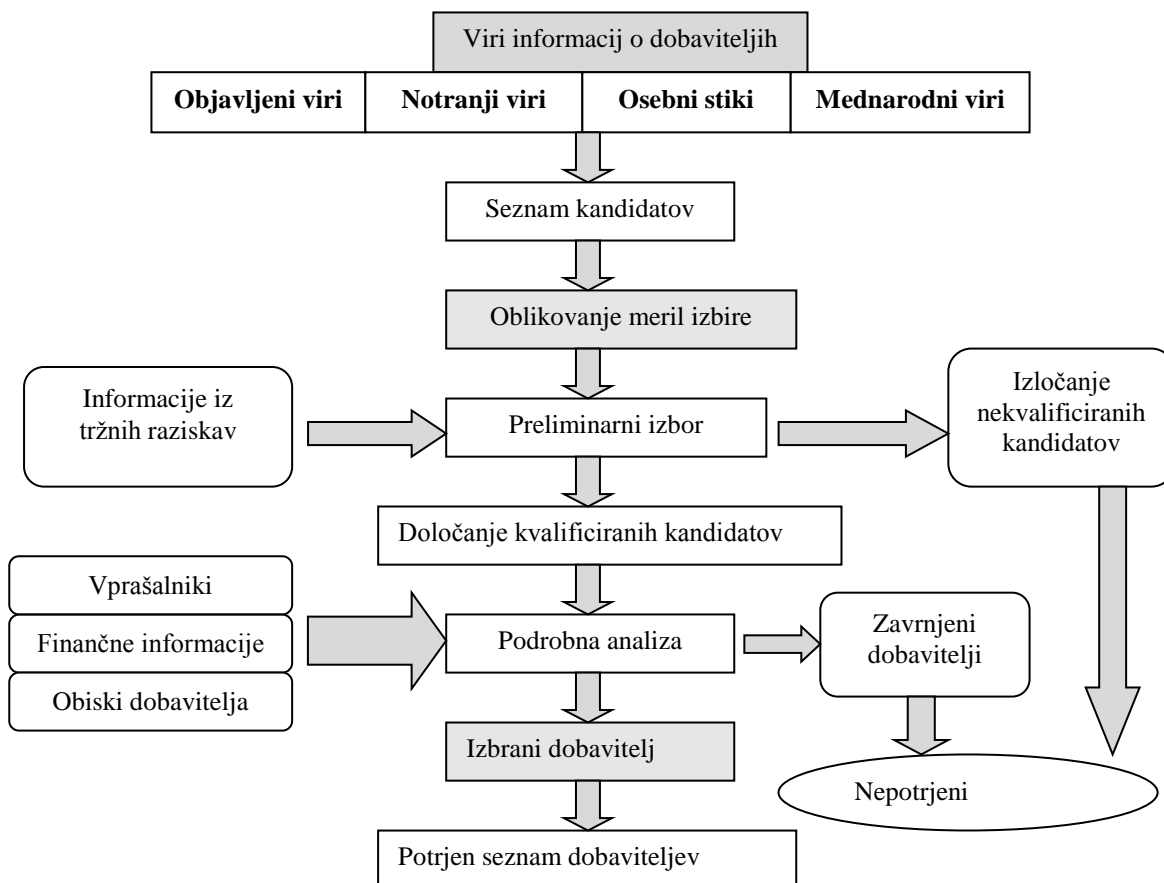
- obstoječi dobavitelj preneha s poslovanjem,
- nenadno zvišanje cen,
- padanje kakovosti materiala,
- zastarela tehnologija dobavitelja, ki ne more slediti zahtevam kupca,
- podjetje razširi svoj asortiment in je zato potrebna nabava pri novem dobavitelju.

Pri izbiri pravega, racionalnega dobavitelja je zelo pomemben pravilen postopek izbire. Slika 2 prikazuje podroben proces in postopke pri izbiri novega dobavitelja (Završnik, 2004, str. 57).

Kot prikazuje Slika 2, je potrebno na začetku postopka izbiranja novega dobavitelja pregledati vse razpoložljive in dostopne vire informacij. Ponavadi je to naloga vodje nabave. Na osnovi pridobljenih virov sestavi spisek potencialnih dobaviteljev. Skupaj z drugimi deli podjetja se nato določijo merila za izbiro dobavitelja. V naslednji fazi, ki se imenuje preliminarno izbiranje novega dobavitelja, podjetja zberejo raziskovalne informacije na neformalen način zaradi izločitve neustreznih kandidatov. Namen postopka preliminarnega izbiranja dobavitelja je preprečiti porabo sredstev za podrobno ocenjevanje neustreznih dobaviteljev. Neustrezne kandidate se takoj izloči. Za potencialno primerne kandidate pa podjetja analizirajo splošne podatke o podjetju, o tehnološki in razvojni usposobljenosti dobavitelja, storitveni dejavnosti dobavitelja ter odnos med kupcem in dobaviteljem. Pred končno odločitvijo, kdo je najustreznejši kandidat, morajo podjetja pregledati finančno stanje dobavitelja, pridobiti potrebne informacije o dobavitelju na osnovi anketiranja ali samega obiska dobavitelja. Podjetja nato izbrane dobavitelje globinsko pregledajo. Tudi pri globinskem pregledu podjetja komunicirajo z izbranimi dobavitelji. Informacije pridobljene direktno od dobaviteljev so zelo pomembne za sestavitev seznama potencialnih dobaviteljev. Strokovnjaki v podjetju na osnovi prejetih informacij izberejo pravega dobavitelja in ga dodajo na potrjen seznam dobaviteljev. Neizbrane dobavitelje je priporočljivo obvestiti o svoji odločitvi, kajti okoliščine izbire

dobavitelja se lahko spremenijo. Pojavi se lahko potreba po sodelovanju z neizbranimi dobavitelji (Završnik, 2004, str. 56 - 79).

Slika 2: Postopek izbiranja novega dobavitelja



Vir: B.Završnik, *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, 2004, str. 57.

V podjetju, kjer sem zaposlena, največjo pozornost posvečamo pravi izbiri dobavitelja. Prednost smo dali izboru dobaviteljev na domačem tržišču. Vendar je bilo z določenimi dobavitelji nemogoče vzpostaviti nabavo. Pogojevali so nabavo preko trgovskih podjetij, s katerimi že imajo dolgoročni odnos. Drugi razlog je propad večine proizvajalcev našega prodajnega programa. Vedno več nabav v naši trgovini vršimo neposredno s strani proizvodnih podjetij. Nabavljamo tako na mednarodnih kot globalnih trgih. Mednarodni nabavni trgi so trgi izven naših meja. Kadar pa se nabava vrši v tujih nizkocostroškovnih državah, pa nabava poteka na globalnih trgih. Za spremembo pri izbiri dobaviteljev smo se odločili, ker je konkurenca na trgu prodaje vedno večja in nam nabava čim bližje viru edina omogoča pozitivni rezultat in obstoj podjetja. Naše podjetje je prav tako omejeno pri višini likvidnih sredstev; določene nabave potekajo s strani trgovcev na debelo.

2.4 Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave v trgovini

Način merjenja uspešnosti nabave je odvisen od odnosa vodstva podjetja do vloge in pomena nabave. Najpomembnejši pogledi vodstva na nabavo so (Van Weele, 1998, str. 281-282):

- Nabava je operativna, izvaja pisarniška dela. Merilo vodstva za ugotavljanje uspešnosti je odzivnost nabave pri naročilih in hitrost izvajanja nabavno administrativnih del, število izdanih naročil, pripravljenih ponudb.
- Nabava kot komercialna dejavnost. Vodstvo uporablja merilo prihrankov pri nabavi oziroma stroškovna učinkovitost nabave.
- Nabava kot del logistične službe. Merilo vodstva je poleg prihrankov pri nabavi in stroškovne učinkovitosti tudi merilo kakovosti dobav, skrajševanja dobavnega časa. Učinkovitost se lahko vidi tudi iz poročil nabave glede doseganje plana.
- Nabava kot strateška funkcija. Vodstvo uporablja poleg merila stroškovne učinkovitosti tudi merilo sprememb v nabavi glede števila dobav, spremembe nabavnih virov, število pogodb z mednarodnimi dobavitelji.

Vukovič in Završnik (2011, str. 163) sta mnenja, da je za učinkovito in uspešno nabavo poleg odnosa vodstva do nabave pomemben, tudi položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja. Višje je oddelek v organizacijski strukturi, večji je poudarek na kazalnikih uspešnosti in manj na količinskih kazalnikih. Takšna podjetja vidijo v uspešnosti nabave ključ do poslovnega uspeha in konkurenčne prednosti na trgu.

Za ocenjevanje uspešnosti nabave in njen nadzor je potrebno imeti izdelana naslednja poročila (Potočnik, 1998, str. 76-77):

- Poročilo o nabavljenih izdelkih v načrtovanem obdobju, ki obsega podatke o vrednosti in stroških nabave blaga, posamezno in po skupinah, po nabavnikih, geografskem območju in dobaviteljih. Poročilo mora vsebovati vse ključne podatke glede asortimenta in količine blaga, kakovosti blaga, števila reklamacij, doseganja časovnih rokov dobav, uvajanja novih in opustitev starih izdelkov.
- Poročilo o gibanju cen. Poročilo mora biti pripravljeno za vse pomembne izdelke v nabavi. Ovrednoteno mora biti kakšen je vpliv cen na velikost nabave. Vsebovati mora dosežene popuste in ugodnosti pri nabavi.
- Poročilo o zalogi, o višini zalog, njenem vplivu na financiranje, določanju višine zalogo za posamezni artikel in o koeficientu obračanja zalog.

Za doseganje poslovne odličnosti sta potrebni poslovna uspešnosti in učinkovitost. Najprej je potrebno sprejeti prave odločitve, ki omogočajo uspešnost, nato pa te cilje čim bolj učinkovito izvajati. Strokovno mnenje je, da je podjetje, ki bo uspešno izvajalo prave odločitve manj učinkovito, bolj uspešno od podjetja, ki bo napačne odločitve izvajalo zelo učinkovito. Lahko bi rekli, da je uspešnost pomembnejša od učinkovitosti (Vukovič & Završnik, 2011, str. 169).

Jovanovič in Murmayer (2008) pravita, da je za uspešnost nabave potrebnih pet prijemov:

1. Direktor nabave naj bo član uprave. Nabava s tem pridobi pomen, postane bolj vpeta v proces podjetja; povečan obseg sodelovanja ji prinese vidne prihranke.

2. Postaviti je potrebno moderno nabavno organizacijo. Centralizacija je prvo pravilo dobre in učinkovite nabave. Vodenje nabave za celotno skupino naj prevzame ena oseba, ki oblikuje strategijo ter vodi pogajanja z dobavitelji, izvedbo nabave za posamezne nabavne skupine pa prepusti posameznim podružnicam, ki nabavljajo za celotno skupino.
3. Podjetje mora biti bolj inovativno in zniževati stroške skupaj s svojim partnerjem. Kupec skupaj z dobaviteljem poišče možnost za izboljšanje dobaviteljevega izdelka. S tem kupec pridobi možnost cenejšega izdelka, dobavitelj pa novo znanje.
4. Izkoriščanje globalizacije. Globalna nabava je cenejša; ponuja se tudi možnost zniževanja stroškov z nabavo v državah z nižjo ceno delovne sile.
5. Sodelovanje z drugimi deli podjetja. Nabava mora delovati medfunkcijsko.

Na uspešnost nabave vpliva izbira dobavnega odnosa. Vrednotenje, kako se določena izbira dobavnega odnosa izrazi v uspešnosti organizacije, je mogoče le, če organizacija lahko izmeri tip in moč svojih odnosov ter presoja te odnose z določenim pokazateljem uspešnosti. Izdelava orodij, za merjenje vpliva dobavnega odnosa na uspešnost podjetja zahteva, da je nabava kategorizirana na transakcijske in relacijske odnose. Pri relacijski nabavi podjetja kupci razvijajo bližje in bolj sodelujoče odnose z manjšim številom dobaviteljev. Transakcijska nabava ima za cilj pridobiti konkurenčno ceno delov in surovin ter doseči prihranke na stroških skozi konkurenčno povezanostjo z več dobavitelji (Lindgreen et al., 2013).

3 STRATEŠKA NABAVA V TRGOVINI

3.1 Strateški vidik nabave

Nabava v trgovini je po mojem mnenju ena najpomembnejših funkcij v trgovini. Njeno strateško vrednost vidim v tem, da nabava v veliki meri vpliva na poslovno uspešnost trgovine. Z vedno bolj povezovalnim odnosom do dobavitelja pa je njen strateški pomen še večji.

Delež stroškov, ki jih obvladuje nabava je vedno večji in v trgovini dosega že okoli 80 % vseh stroškov. Nabava je tudi vedno bolj visoko uvrščena v organizacijski strukturi trgovine, je vedno bližje vodstvu. Vse to ji daje novo strateško vlogo, vlogo ustvarjanja dodane vrednosti. Strateška nabava je osredotočena na strošek lastništva, sodeluje in razvija dolgoročne odnose z dobavitelji in sodeluje z vsemi oddelki v podjetju. Strateški cilji nabave so neposredno upravljanje stroškov, optimizacija vrednostne verige, inovacija in rast, kontinuiranost nabav in upravljanje tveganja (Žibert, str.21-28).

Gruden (2012) predstavlja rezultate strateškega pomena nabave za uspeh podjetja. Meni, da bodo tesnejši odnosi z dobavitelji predstavljali 40 % dodane vrednosti podjetja. Pravi, da je večina vodilnih v podjetju prepričana, da nabava povečuje inovacije. Povezovanje z dobavitelji v proces uvajanja novih izdelkov skrajšuje čas uvajanja novih izdelkov in ustvarja nove poslovne priložnosti z dobavitelji. Nabava kljub naraščajočemu pomenu še nima ustreznega položaja v podjetjih in zato še ni dosežen maksimalni učinek strateške nabave. Avtorica vidi priložnost tudi v e-nabavi.

Trgovska podjetja, ki v svoji strategiji opredelijo tudi elemente, ki so povezani z družbeno in okoljsko odgovornostjo morajo spremeniti tudi koncept dela nabave. Strateška nabava v trgovini ni več osredotočena samo na stroške, cene in količine prodanih proizvodov, temveč išče ravnotežje med stroški in družbeno ter okoljsko odgovornostjo. Trgovska podjetja vršijo nabavo materiala in storitev za preprodajo in za lastne potrebe. Obe vrsti nabave sta povezani z okoljsko in družbeno odgovornostjo (Žibert 2008, str. 85-87).

Družbena in okoljska odgovornost sta glavni temi na dnevnem redu vrhunskih menedžerjev, zato postajata strateško pomembni. Nabave v razvitem svetu morajo za vse svoje nakupe po letu 2010 izpolnjevati trajnostne in okoljske zahteve. Namen je sicer jasan, vendar se pojavlja vprašanje, kako definirati trajnostno nabavo. Podjetja uporabljajo trajnost kot splošen koncept. Ima različne vidike, vendar se večino časa nanaša na družbeno odgovornost podjetij. Ideja je, da bi razvili poslovne rešitve na tak način, da so zahteve svetovne populacije dosežene brez tega, da bi škodovali potrebam bodočih generacij. Cilj trajnostnega razvoja je razviti boljši svet; trajnostna nabava je potemtakem usmerjena k nakupu za boljšo prihodnost sveta. Podjetja, ki se zavzemajo le za ekonomske koristi, niso več sprejeta v očeh širše javnosti. Trajnostna dobičkonosnost je lahko dosežena le, če je podjetje sposobno uravnati interese strank, zaposlenih, okolja in svojih delničarjev (Van Weele, 2010).

Deans in Kroeger (2009) pravita, da ugodnosti, ki izhajajo iz strateške nabave, ustvarjajo finančno fleksibilnost, s katero je mogoče ustvariti rast podjetja. Rast je lahko ustvarjena, če:

- podjetja na novo investirajo prihranke pri nabavi,
- zmanjšujejo nabavne stroške v skupni strukturi stroškov in s tem učinkoviteje tekmujejo s cenejšimi konkurenti,
- znižujejo stroške na enoto in s tem povečujejo prihodke. To pomeni, da povečujejo cenovno fleksibilnost, ki lahko ustvari konkurenčno prednost.

Pojav strateške nabave in zahteve, da se nabavni menedžerji zanašajo na bolj integracijske odnose z manjšim številom ključnih dobaviteljev, sovpada tudi s premikom od transakcijske k relacijski nabavni praksi. Pri transakcijski izmenjavi nabavno organizacijo ter njenega dobavitelja obravnavajo kot nasprotnika v igri ničelne vsote, brez pričakovanj za nabavo preko trenutne pogodbe. Nova relacijska izmenjava pa motivira nabavno podjetje in njenega dobavitelja, da imata boljše investicije in razvijata pričakovanja preko določb pogodbe (Lindgreen et al., 2013).

Hesping in Schiele (2015) ugotavljata, da se znanstveniki sprašujejo, ali gre pri nabavi za razvoj nabavne strategije ali za različne ravni hierarhije, ki jih je potrebno določiti. Pravita, da so si znanstveniki enotni, da je težko razviti samo eno najboljšo strategijo nabave. Strategija stopenj se pojavi, ko je splošna strategija razdeljena na izvedljive in na nadzorovane aktivnosti. Razprava o globalni strategiji virov zagotavlja dober primer področja na katerem so se znanstveniki prizadevali za ločevanje različnih ravni analize. Globalni viri so lahko videni kot, čezorganizacijska strategija globalne standardizacije in koordinacije, ki se širi skozi več funkcij, kot so nabava, proizvodnja in logistika. Drugi znanstveniki omejujejo globalno strategijo virov na nabavno funkcijo, kar je ožja opredelitev kot taktični pristop k pridobivanju skupine materialov na mednarodni ravni. Globalni viri uporabljajo za opis nabavne strategije pristop k enemu materialu ali dobavitelju. Vsi pa se strinjajo, da je oblikovanje enotne strategije za funkcijo nabave težka naloga, ker lahko velja precej raznolik nabor strategij in taktik za nakup in dobavitelja. Kot

kaže obravnavana literatura, je strategija razvoja in nabave lahko celovito razumljena samo z uporabo hierarhije modelov, ki razlikujejo in hkrati vključujejo drugačne ravni analize. S pojavom strateške nabave, ima strateški razvoj pomembno vlogo pri nabavi. Vendar pa mešanje različnih hierarhičnih stopenj med seboj lahko zavre vodstvene ukrepe in oteži sistematično razpravo. Problem je, da tisti ki uporabljajo hierarhične stopnje in tisti, ki jih preučujejo niso natančni glede tega, katero stopnjo obravnavajo, ko govorijo o razvojni strategiji v nabavi.

3.2 Povezanost nabave z ostalimi deli podjetja

Za uspešnost nabave je nujno sodelovanje z ostalimi deli podjetja. Nabava svoje naloge ne more opravljati neodvisno od prodaje in financ. V trgovini je sodelovanje s prodajno službo nujno. Nanaša se na izbiro asortimenta, preučitev sestavin nabavnih kalkulacij kot so cena, rabat, popusti, izbira dobavitelja ter kompenzacijski posli. Sodelovanje s finančno službo je pomembno pri sestavi finančnega načrta, njegovi usklajenosti z nabavnim načrtom in pri določanju prioritet plačila dobaviteljem (Potočnik, 2002, str. 52-54).

Vukovič in Završnik (2011, str. 20) menita, da mora nabava finance pravočasno obveščati o spremembah načrta nabave, ker spremembe vplivajo tudi na finančni načrt angažiranja lastnih in tujih finančnih virov. Pravi čas za nabavo materiala z vidika nabave ni vedno pravi čas z vidika financ. Nabava vidi v nabavi velikih količin prednosti zaradi večjih popustov, finance pa težijo k čim krajšem in čim manjšem angažiranju likvidnih sredstev.

Sodelovanje nabave z ostalimi deli trgovine se nanaša tudi na pridobivanje sodelavcev v nabavi, urejanje pravnih zadev ob sklepanju pogodb, prevzemanje materiala v skladišču ter analizo in nadzor nabavnega poslovanja (Potočnik, 2012, str. 55).

Jovanovič in Murmayer (2008) pravita, da tudi direktorji vidijo nabavo kot širše in poglobljeno sodelovanje z ostalimi oddelki. Prispevek nabave za učinkovitejšo in cenejšo nabavo vidita predvsem v vključenosti nabave v razvojne in proizvodne procese, ki nabavi omogoči pridobitev specifičnih znanj in izkušenj, nove zamisli ter poznavanje nabavnih trgov, surovin in dobaviteljev. Nabava lahko procese v razvoju ali proizvodnji pospeši oziroma zniža strošek nabave ali pa poveča kakovost izdelka. Prepričana sem, da to velja tudi za trgovska podjetja.

3.3 Strategija izbora dobavitelja

3.3.1 Raznolikost dobaviteljev

Pomembnost nabave vidim v tem, da s pravilno izbiro dobavitelja dosežemo prave cene in pravo kakovost blaga ter točnost dobav. Naša trgovina je prav zaradi novega izbora dobaviteljev začela ponovno pozitivno poslovati.

Vodja nabave po prečitvi vseh virov informacij skupaj z drugimi oddelki v podjetju določi kriterije za izbiro dobavitelja. Najpomembnejši kriteriji so (Vukovič & Završnik, 2011, str. 87):

- kakovost materiala, ugodna nabavna cena,
- kratki dobavni roki in rednost dogovorjenih nabav,
- plačilni in dobavni pogoji,
- zaloge dobavitelja in proizvodne zmogljivosti,
- fleksibilnosti glede spremembe in količine naročil,
- izobraževalne storitve pred dobavo in vzdrževalne po dobavi,
- garancije, ki vključujejo tudi zamenjavo izdelkov in rezervne dele,
- lokacija dobavitelja,
- izobraženosti in izkušenosti zaposlenih,
- ugled in finančna moč dobavitelja,
- hitrosti reševanja reklamacij,
- možnost recipročnih poslov in trajnih poslovnih povezav.

Završnik (2004, str.76) pravi, da mora kupec pri dokončni izbiri najboljšega dobavitelja pri ožjem izboru potencialnih dobaviteljev opraviti podroben pregled finančnega stanja dobavitelja, pridobiti podrobne informacije na osnovi anketiranja in obiska dobavitelja.

Po mnenju Lindičeve et al. (2012, poglavje 5.2.3) se izbrane dobavitelje razdeli na strateške, izbrane in kritične. Strateški dobavitelji so tisti dobavitelji, s katerimi nabava razvija poslovni odnos. Imajo tehnologijo, znanje in lahko vsako leto prispevajo k skupni rasti podjetja. Z izbranimi dobavitelji se že sodeluje in nabavo z njimi povezuje kakovost, zanesljivost in velikost prometa. Upravljanje odnosa ni nujno, vzdrževanje pa mora biti v smeri obojestranske koristi. Kritični dobavitelji so dobavitelji s katerimi želijo prekiniti poslovni odnos. Vplivajo na učinkovitost in jim je nabava podrejena. Ta podrejenost se kaže v izsiljevanju glede cen, nespoštovanju naših pričakovanj in zahtev.

Tudi naše podjetje se je v preteklosti soočalo s težavami kritičnih dobaviteljev. Trgovina je bila podrejena proizvodnji. Ni imela nobenega vpliva na cene, velikokrat ne niti na višino nabave. Če je bilo povpraševanje po izdelkih proizvodnje veliko, je bila dobava v trgovino majhna; ob velikih naročilih iz tujine je trgovina ostala brez dobav naročenega blaga.

V nadaljevanju se bom posvetila ocenjevanju dobaviteljev ter razvoju strateških partnerskih odnosov. Ocenjevanje dobaviteljev, kot načrtno zbiranje informacij je pomembno zaradi kontrole obstoječih dobaviteljev in izbora novih dobaviteljev (Završnik, 2004, str. 109). Odnos z dobaviteljem postaja vedno bolj pomemben. Ne gre več samo za zniževanje stroškov pri nabavi ampak vzpostavljanje povezujočega odnosa, ki je postal partnerski in vedno bolj strateški za kupca in dobavitelja. V zadnji točki pa bom prikazala pomembnost nabavnega osebja pri uspehu podjetja.

3.3.2 Ocenjevanje dobavitelja

Van Weele (1998, str. 317-320) pravi, da je ocenjevanje dobaviteljev vedno bolj pomembno zaradi naraščanja pomembnosti dobavitelja v poslovni verigi podjetja. Največkrat ni več dovolj sposobnost trenutnega zadovoljevanja potreb, ampak mora biti dobavitelj sposoben dolgoročno in nepretrgano izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja dobavitelja. Poznamo subjektivne in objektivne metode ocenjevanja. Pri subjektivnih metodah podjetje uporablja ocenjevanje dobavitelja na podlagi osebne presoje. Primerja izkušnje različnih delov podjetja z istim dobaviteljem. Objektivne metode so preglednice,

osebno ocenjevanje, razvrščanje in revizija dobavitelja ter dovoljenih stroškov. Pri tej metodi ocenjevanja poslovanje dobavitelja tudi količinsko ovrednotijo.

Ocenjevanje dobavitelja je ključnega pomena za izbiro strateških dobaviteljev. Dobavitelje ocenjujemo na ravni materiala, procesni ravni, ravni sistema zagotavljanja kakovosti in ravni podjetja. Na ravni materiala ocenjujemo kakovost dobavljenega blaga; procesna raven obsega nadzor dobaviteljevega procesa. Pri ravni sistema zagotavljanja kakovosti spremljajo tudi dobaviteljevo organizacijo kakovosti. Najvišja raven je raven podjetja, kjer preverjamo finančno stanje dobavitelja in njegovo boniteto (Potočnik, 2002, str. 202).

Družbeno odgovorna podjetja gredo v ocenjevanju dobavitelja še korak dalje. Ker pri svojem poslovanju upoštevajo univerzalna načela Organizacije združenih narodov o človekovih pravicah, delavskih standardih, okolju, transparentnosti in boju proti korupciji, to zahtevajo tudi od svojih dobaviteljev. Če med ocenjevanjem dobavitelja zaznajo kršitev kateregakoli načela, ga pozovejo k odpravi kršitev ali ga izločijo iz svojega izbora (Lindič et al., 2012, poglavje 5.3.1).

3.3.3 Razvoj strateškega partnerstva

Vukovič in Završnik (2011, str. 36) navajata, da so odnosi med dobavitelji in odjemalci strateškega pomena. Partnerski odnos ima prednost pred tekmovalnim odnosom. Je ključni dejavnik preživetja za odjemalca in za dobavitelja. Opredelimo ga kot zavezanost odjemalca in dobavitelja k izgradnji dolgoročnega medsebojnega odnosa, ki je ustvarjen na jasno določenih obojestranskih odnosih in ciljih. Usmerjen bo k izkoriščanju skupnih sposobnosti in zmožnosti. Za partnerski odnos ni pomembna velikost partnerjev. Predstavlja sodelovanje med kupci in dobavitelji za doseganje izboljšanja poslovanja.

Tudi majhna podjetja lahko v partnerski odnos privabijo velike dobavitelje, če svojo prihodnost gradijo na inovativnosti kot obliki dodajanja vrednosti k odnosu med kupci in dobavitelji. Velika dobavitelja zanima odnos z relativno majhnim kupcem zaradi njegovega razvoja in inovativnosti, ki pripomoreta k večji konkurenčnosti podjetja. Za majhnega kupca pa je prednost v tem, da ima možnost »pobrati smetano« in tako doseči konkurenčno prednost, ki ga lahko pripelje do pozicije velikega partnerja ali celo do dolgoročnega, strateškega sodelovanja z velikim igralci na trgu (Žibert, 2008, str. 30).

V partnerskem odnosu, kjer se podjetja vedno bolj zanašajo drug na drugega, je zaupanje v dobavitelja vedno bolj pomembno. Dobavitelji se bodo morali posvetiti partnerskemu odnosu, medsebojnemu sodelovanju, delitvi informacij ter aktivno sodelovati. Za pridobitev zaupanja je potrebno pokazati sposobnost in zanesljivost. Raziskave so pokazale, da podjetja, ki imajo sposobne in kvalificirane kadre, kažejo večjo zanesljivost kot tista, ki tega nimajo. Za večjo zanesljivost podjetja potrebujejo tudi stroga etična stališča in procedure. Za pridobitev zaupanja se morajo tudi zaposleni vesti dosledno in imeti zanesljiv odnos do dobavitelja (Van Weele, 2010).

Žibert (2008, str. 47) pravi, da se odnos z dobavitelji vedno bolj sooča z novimi izzivi; managerji se vedno bolj zavedajo, da so dobavitelji čedalje pomembnejši del inovacijskega okolja, ki pripomore k ustvarjanju in realizaciji novih idej. Zaradi povečane vloge dobavitelja in razvoja odnosa z dobaviteljem podjetja razvijajo nove oblike poslovnih modelov, ki temeljijo na vključevanju dobaviteljev v ustvarjanje dodane vrednosti. Pristopa, ki ju podjetje uporablja, sta model odprtih inovacij in strategija gradnikov. Ta

modela vnašata nove dimenzije v dojemanju vloge dobaviteljev in razvoja odnosov z njimi.

3.4 Upravljanje nabavnega osebja

Uspešna nabava je v veliki meri odvisna od zaposlenih v nabavi. Zaradi tega je potrebno veliko skrbi posvetiti pridobivanju in selekciji nabavnega osebja. Nabavno osebje v veliki večini potrebuje visoko izobrazbo in nekaj let prakse. Imeti mora sposobnost strateškega razmišljanja in načrtovanje predvsem pri izbiri strategij nabave in vodenju nabave. Vodilno nabavno osebje pa potrebuje tudi širše razumevanje vseh vidikov nabave, da lahko ceni povezave med različnimi stopnjami in lažje oblikuje nabavne načrte. Vzpostaviti pa morajo znati tudi povezanost z drugimi funkcijami v podjetju (Vukovič & Završnik, 2011).

Kukovič (2008) v svojem članku pravi, da naj bodo izobraževanja v podjetju usmerjena v izpolnjevanje strateških in poslovnih ciljev. Pravi, da morajo biti podjetja pazljiva pri rezanju stroškov izobraževanja še posebno v času krize. Takrat so pri reševanju težav podjetja odločilnega pomena prav dobro usposobljeni kadri. Namesto rezanja stroškov izobraževanja v času gospodarske krize, bi morali bolj načrtno vlagati v izobraževanje in imeti določeno, kaj pričakujejo od vlaganj v izobraževanje.

V trgovini sta zaradi nižje tehnološke opremljenosti kot v proizvodnji še pomembnejši strokovnost in prilagodljivost nabavnega osebja. Sta pogoj za uspešno opravljanje trgovskih poslov. Poslovna uspešnost trgovine je v veliki meri odvisna od osebne stimulacije zaposlenih (Potočnik, 1998, str. 143).

Motivacija je vzrok, da so zaposleni aktivni in se vedejo na določen način. Pomaga pri doseganju ciljev, spreminjanju stvari, graditvi samozavesti in je razlog za pomoč drugim. Motivacija je lahko zunanja ali notranja. Pri zunanji motivaciji zaposlene motivira nekaj zunaj njih, pri notranji pa so zaposleni motivirani zaradi njih samih. Zunanje motivacije, kot so bonusi, nagrade za delovno uspešnost, variabilni del kot finančna nagrada za delovno uspešnost, se v zadnjem času precej znižujejo ali tudi ukinjajo (Lindič et al., 2012, poglavje 7.2 in 7.2.1).

Moje mnenje je, da je kakovostno nabavno osebje steber vsake trgovine. Biti mora odgovorno do svojega dela, fleksibilno, imeti visoka etična merila in primerno stopnjo izobraženosti.

3.5 Racionalizacija stroškov nabave

Racionalizacija stroškov nabave v trgovskem podjetju je povezana s vprašanjem organizacije nabave, ali je nabava centralizirana ali decentralizirana. Oba načina imata prednosti in slabosti. Optimalna organizacijska struktura je verjetno kombinacija prednosti obeh načinov (Potočnik, 2002, str. 293), ki sem jih podrobno opisala v poglavju 1.4 Organizacija nabave.

Racionalizacija je sklop ukrepov, ki zagotavljajo boljše izvajanje določene dejavnosti glede na sedanji način. Racionalizacija v trgovini obsega vse dejavnosti, ki omogočajo ustvarjanje boljšega poslovnega rezultata kot do sedaj in boljše zadovoljevanje potreb porabnikov (Potočnik, 1998, str. 144).

Glavni problem racionalizacije nabavnega poslovanja je povezan z ravnotežjem med predvideno prodajo in potrebno zalogo. Pomagamo si lahko tako, da izdelke razdelimo v tri skupine. V skupini A je 10 % izdelkov, ki pokrivajo 70 % vseh zalog, v skupini B je 20 % izdelkov in 20 % vseh zalog, v skupini C pa 70% vseh izdelkov in 10 % vrednosti. Izdelke iz skupine A je potrebno pazljivo in stalno nadzorovati, izdelke iz skupine C bolj ali manj zanemarjamo pri analizi, načrtovanju in nadzoru. Takšen selektiven pristop, kot je ABC analiza za ravnanje z zalogo, omogoča, da trgovska podjetja dosežejo večjo prodajo pri nižji vrednosti zalog, imajo manjšo vezavo obratnih sredstev in večji koeficient obračanja zalog (Potočnik, 2002).

Lindič et al. (2012, poglavje 3.1) pravijo, da je uspešnost proizvodnega podjetja odvisna tudi od zalog. V kriznih časih je obvladovanje zalog še pomembnejše, saj podjetja najlažje in najhitreje pridobijo likvidna sredstva z znižanjem zalog. Pomembnost optimalnih zalog je v tem, da so optimalne zaloge tiste, pri katerih bo ob maksimalni zanesljivosti poslovanja strošek zalog minimalen. Menim, da to velja tudi za trgovska podjetja, ker je dobro obvladovanje zalog konkurenčna prednost podjetij predvsem zaradi krajše in manjše vezave likvidnih sredstev.

Deans in Kroeger (2009, str.111-112) ocenjujeta, da lahko podjetje z optimizacijo nabave zmanjša skupne stroške za okoli 6 do 13 %. Nabava blaga in storitev predstavlja 20 do 60 % stroškov v strukturi vseh stroškov proizvodnega podjetja in od 80 do 90 % celotnih stroškov v strukturi pri maloprodaji in veleprodaji.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA NABAVNIH ODLOČITEV V IZBRANIH TRGOVSKIH PODJETJIH

4.1 Namen in cilji kvalitativne raziskave

Namen kvalitativne empirične raziskave je pridobiti vpogled v razumevanje vloge nabave v podjetjih s poudarkom na strateškem vidiku. Cilj je, da zberem in analiziram podatke o nabavnih odločitvah v dveh trgovskih podjetjih na debelo. Na podlagi intervjuja direktorjev, ki bo potekal po vnaprej sestavljenem opomniku, bom ugotovila posebnosti v delovanju posamezne organizacije, kakšni so cilji in potek nabave v obravnavanih podjetjih, obstoječe stanje glede nabavnih trgov, dobaviteljev in nabavnega osebja.

Cilj empirične raziskave je tudi ob bok empiričnim ugotovitvam analizirati literaturo z vidika teoretičnih izhodišč, ki se nanašajo na nabavo kot strateško funkcijo. Na osnovi pridobljenih informacij empirične analize želim ugotoviti posebnosti v delovanju nabavnih služb in ugotoviti, ali je nabava v trgovini strateško pomembna, ali je vir prihrankov in zniževanja stroškov, ter kakšno vlogo ima pri doseganju dobičkonosnosti poslovanja.

4.2 Metodologija kvalitativne raziskave

Najpogostejše metode raziskave trga, ki jih uporabljajo trgovska podjetja, so (Potočnik 1998, str. 68) :

- Kvalitativne metode, kot so opazovanje, spraševanje in testiranje. Uporabljamo jih zlasti za ugotavljanje stanja na nabavnem trgu, ustreznosti izdelkov in delovanje konkurence.
- Kvantitativne metode, kot so zbiranje in statistična obdelava podatkov. Uporabljamo jih zlasti pri preučevanju nabavnih poti in nabavnih pogojev.

Izbrane metode je potrebno prilagoditi namenu raziskave.

Za empirično analizo nabavnih odločitev v izbranih podjetjih sem izbrala kvalitativno metodo spraševanja, metodo intervjuja. Izbrala sem polstrukturiran intervju, ki poteka po vnaprej pripravljenih vprašanjih, ki se nanašajo na nabavne odločitve v podjetju.

Namen globinskega intervjuja je, da se poskuša udeležence spodbuditi k samoraziskovanju področja. Udeleženci postanejo s tem tudi soraziskovalci. Raziskovalec se mora vzdržati mnenj in lastnih presoj. Zanimati se mora za intervjuvanca in mu dati možnost prostega izražanja o izbrani temi. Za globinsko raziskovanje ni dovolj, da udeleženci sodelujejo; nujno je, da jih izbrana tema tudi zanima. Koncept globinskega intervjuja je, da ljudje slabo poznajo svoje doživljanje in razloge za svoja dejanja. Pri intervjuju ne smemo biti zadovoljni s prvim odgovorom, ki naj bi predstavljal ustaljeno udeleženčevo samopredstavitve, ampak ga vzpodbudimo, da pri izbrani temi tudi samoraziskuje (Kordež & Smrdu, 2015).

Prednosti kvalitativne metode raziskave so, da se lahko raziskovalci zaradi omejenosti na manjše število udeležencev z vsebino raziskave poglobijo in pregledajo podrobnosti izbrane teme. Raziskovalec tudi natančno ve, kaj lahko od raziskave pričakuje, saj jih zbira z namenom, da jih vključi v širšo sliko raziskave. Prednost in hkrati pomanjkljivost je, da so zbrani podatki odvisni od udeleženčevih izkušenj in znanja. Kvalitativni način zbranih podatkov daje zbranim podatkom večji pomen. Intervju tuid ni omejen samo na določena vprašanja, temveč se razvija v skladu s smerjo pogovora. Zaradi manjšega vzorca pridemo do rezultatov hitreje, raziskava je tako tudi cenejša. Zbrani podatki nam povedo več, tako lahko pridemo do boljših in več idej, a interpretacija je spet odvisna od spretnosti raziskovalca kar je obenem tudi pomanjkljivost (Berg, 2012).

Pomanjkljivosti so, da lahko raziskovalec vpliva na potek raziskave ter na odgovore udeležencev. Kvalitativna analiza je zelo odvisna tudi od spretnosti raziskovalca. Težko je tudi ohraniti objektivnosti in strogo usmerjenost le na temo raziskave. Analiza zbranih podatkov lahko vzame veliko časa in je vprašljiva. Prav tako nima smernic, ki so opredeljene s kvantitativno metodo – zbrani podatki niso merljivi, rezultate pa je težko predstaviti v statističnem smislu (Berg, 2012).

4.3 Analiza podatkov

4.3.1 Opis sodelujočih

V kvalitativno analizo sta bili vključeni dve trgovski podjetji, ki sta različnih velikosti in imata podobno dejavnost. Intervjuvani osebi sta direktorja podjetij, ki že zelo dolgo delata na nabavnem področju in sodelujeta tudi pri drugih strateških odločitvah podjetja. Prvo podjetje, kjer sem opravila intervju, ima do 50 zaposlenih in spada med mala podjetja, drugo podjetje ima do 4 zaposlene in spada med mikro podjetja. Intervjuja sta potekala na sedežih podjetij, v katerih sta zaposlena intervjuvana direktorja. Prvi intervju je trajal 17 minut, drugi pa 23 minut. Intervjuja sta bila pol strukturirana. S pomočjo opomnika sem analizirala štiri področja nabavnih odločitev (opomnik se nahaja v Prilogi 1). To so: cilji in potek nabave, nabavni trgi, dobavitelji in nabavno osebje. V poteku analize uporabljam poimenovanje intervju z osebo A in osebo B. Prepisa obeh intervjujev sta v Prilogi 2 in 3.

4.3.2 Analiza kvalitativno izbranih podatkov

Cilji in potek nabave so v vsakem podjetju različni. Pri osebi A je v trgovskem podjetju glavni cilj še vedno nabava po konkurenčni ceni, za razliko od osebe B, kjer je glavni cilj nabave oskrba podjetja z neprekinjenim tokom blaga, ki mora biti kakovostno in po primerni ceni. Intervjuvane osebe **glavni cilj** nabave nedvoumno opišejo.

A: »Osnovni cilji nabave so nabava robe po konkurenčnih cenah za plasiranje robe na tržišču.«

B: »Ni vedno zmeraj tisti cilj najcenejši, ker je potrebno izpolniti cel kup pogojev. Včasih moraš kupiti tudi drago robo, jo kompenzirati.«

Oseba A pravi, da načrtovanje nabave poteka s pomočjo informacijskega sistema, ki jim je v pomoč pri večini nabavnih odločitev, kot so obrat posamezne zaloge ter minimalne zaloge. Zelo se zavedajo **prednosti informacijske tehnologije**.

A: »Že sam sistem v programu jih opozarja, da je potrebno izvesti naročilo.«

Nabava pri osebi B ne načrtuje nabave vnaprej, njeno načrtovanje nabave je dnevno glede na potrebe kupcev. Podjetje z dnevnimi nabavami daje prednost ekonomičnosti naročil in ima majhne zaloge. Dolgoročno **načrtovanje nabave** pri osebi A in B obsega nabavo novega asortimenta.

A: »Vedno je treba načrtovati nekaj več, nek napredek. S širitvijo programa si zagotovimo boljšo ponudbo in prodajo.«

B: »Za širitev sem se odločil na drobnem materialu, oskrbi mizarjev z drobnim materialom kot so lepila, robni trakovi, mozniki, lamele, odmične spona, vijaki.«

Načrtovanje novega asortimenta temelji na načrtovanju partnerstva z novim dobaviteljem. Pri obeh podjetjih je najpomembnejše načrtovanje nabave obstoječega programa.

Poslovanje pri osebi A poteka na treh lokacijah. Nabava na dveh lokacijah poteka samostojno, v tretji enoti je združena z bližjo enoto. Uporabljajo hibridno kombinirano organizacijsko strukturo nabave, ki se imenuje nabava vodena iz centra. Trgovsko podjetje pri osebi B posluje na eni lokaciji. Oseba A pravi, da je poleg cen v podjetju najpomembnejši prav partnerski odnos z dobaviteljem; nabava pri osebi B daje prednost recipročnim poslom. Pri nabavi blaga je **cena nabavljenega blaga** pomembna, ni pa poglavitna.

A: »Normalno je, da je osnova cena, pomemben je tudi sam odnos z dobaviteljem. Če je pravilen poslovni odnos, na primer partnerski, je tudi efekt vsega, prodaje in vsega ostalega pozitiven.«

B: »Že na začetku intervjuja sem nakazal, da ni zmeraj cena tista pomembna kaj in kako bom nabavljal. Pomembni so tudi toki kompenzacij.«

Kupci vplivajo samo na širino asortimenta. Nabava pri svojem delu upošteva okoljske standarde in se obnaša družbeno in okoljsko odgovorno. Tudi kupci imajo vedno več okoljskih zahtev pri nabavi artiklov. Oseba B pritrjuje, da so kupci res vedno bolj zahtevni, v primeru, da trg diktira določen artikel, jih podobni artikli ne zanimajo kljub nižji ceni in boljši kakovosti. Tudi v intervjuvanih podjetjih sledijo **okoljskim zahtevam**.

A: »Okoljski standardi so vedno bolj pomembni, sploh v evropski uniji. Vedno več je zahtev o certifikatih kot je fsc, sledljivost materialov, vsebnost škodljivih snovi v materialih. Na tem področju se kriteriji vedno bolj zaostrujejo.«

B: »Okoljska politika in zahtevnost okoljskih standardov definitivno zelo veliko vplivata na izbiro dobavitelja. Nasploh, če delaš projekte, objekt posle. Potrebuješ vso dokumentacijo o okoljski ustreznosti, če je nimaš ne moreš delat.«

Povezanost s finančno službo je zelo pomembna, kadar v podjetju ni dovolj likvidnih sredstev. Zato je za osebo B povezava s finančno službo zelo pomembna, vse nabavne odločitve sprejemajo skupaj s finančno službo in so odvisne od trenutnih likvidnih sredstev. Povezanosti s finančno službo pri osebi A ni; povezava s skladiščem je preko sistema.

A: »Nabava je vedno povezana s financami. Če ugotovim, da nisem likviden in rabim robo, delam krog kako jo bom kupil, lahko tudi dražje preko kompenzacije. Definitivno je s finančno službo. Pri nas v podjetju skupaj dihamo s financami.«

Največje **prihranke pri nabavi** podjetje pri osebi A ustvari z obvladovanjem kakovostnih zalog in s hitrim obratom zalog. Oseba B vidi največji vpliv na uspeh nabave s koriščenjem popustov pri nabavi. V trenutni likvidnostni situaciji nabava pri osebi B zato ne ustvarja prihrankov.

A: »Če imaš likvidna sredstva, koristiš popuste pri nabavi in vse 100 % plačuješ.«

B: »Čim boljši obrat imamo, čim hitrejši obrat, potem imamo že določen prihranek na zalogah. Prihranek vidim samo pri kvalitetnih zalogah in pri obratu same zaloge.«

Ponudba izdelkov na **nabavnem trgu** je po besedah osebe A maksimalna, se pa stalno spreminjajo cene in materiali. V podjetju A so skoraj vse nabave preusmerili na mednarodne in globalne trge, pri osebi B glavna nabava poteka na domačem trgu.

A: »Največ nabavljamo iz Avstrije, delno Nemčije, Rusije, Ukrajine in mogoče določene zadeve tudi s svetovnega trga. Naše podjetje je mednarodno in ima kontakte praktično po celem svetu.«

B: »Za določeno stvar sem se odločil za nabavo na mednarodnem trgu, toda to je spet specifična. Drugo sem se odločil, da bom raje kupoval preko posrednikov v Sloveniji, preko poslovnih partnerjev s katerimi sodelujem in jim dam nekaj zaslužiti, oni pa imajo zalogo.«

Izbira dobaviteljev in potek nabave na tujih trgih v podjetju osebe A ne povzročata težav. Vse podatke imajo v sistemu in so usklajeni s centralo, tudi likvidnih sredstev imajo dovolj. Pri osebi B poteka glavna nabava iz domačih virov; v preteklosti so bili viri direktni, sedaj pa uporablja posrednike, ki so hkrati tudi konkurenca. Mislim, da je pogoj za to obliko sodelovanja veliko zaupanje. Iščejo možnosti nabav na mednarodnih trgih. Najti želijo tržno nišo z enim artiklom, kjer bi lahko ustvarili večjo razliko v ceni. Glede **stanja na mednarodnem trgu** je oseba B izpostavila problem tečajnih razlik. Oseba B pravi, da je problem mednarodnih trgov plačilo vnaprej ter načrtovanje na daljši rok zaradi dolgih dobavnih rokov. Stanje na mednarodnih trgih vpliva tudi na nabavo v podjetju A, nabavne odločitve so odvisne od prejetih informacij iz mednarodnih trgov.

A: »Vpliva v taki smeri, da dobimo vse informacije glede nabave, cen, materialov praktično iz celega sveta in se na podlagi tega lahko odločamo kdaj nabavimo, kje nabavimo in po kakšnih cenah.«

B: »Treba je paziti na tečajne razlike. To je v tujini najhujše, da moraš dva meseca prej plačati in še ne veš kaj boš dobil.«

Število dobaviteljev je prav tako odvisno od velikosti podjetja ter od širine asortimenta. V podjetju osebe A imajo vsaj 20 stalnih dobaviteljev pri osebi B pa 6. V podjetju A so centralni pogoji že dogovorjeni in usklajeni s centralnim podjetjem v tujini. Pri osebi B je glavno merilo izbire dobavitelja možnost recipročnih poslov. Drugo merilo je, da dobavitelj zastopa blagovno znamko, ki je na tržišču zanimiva. Oseba B pravi, da v podjetju sicer iščejo nove dobavitelje, vendar se še vedno obračajo nazaj k posrednikom predvsem zaradi zahtev trga po točno določenih artiklih, ki jih zastopajo dobavitelji - posredniki. Zelo pomembne **kriterij pri izbiri dobavitelja** je tudi njegova fleksibilnost. V trgovskem podjetju osebe A so nabave neposredno od proizvajalcev; kriterij za njihovo izbiro so centralni dogovori, konkurenčnost cen, kakovost materiala in partnerski odnos.

A: »Kriteriji so, kot smo že rekli. Osnovni kriterij je centralni dogovor, centralni pogoji, konkurenčne cene, kvaliteta materiala in partnerski odnos z dobavitelji.«

B: »Zelo pomemben kriterij je fleksibilnost dobavitelja, točnost dobav in kako si pri njem rangiran. Koliko je on pripravljen narediti zate, koliko s tabo diha, koliko ti drži zaloge in koliko je odziven. Če imaš dvojni posel, prodaj in kupiš ter tudi dobaviš, je to tudi pomembno.«

Idealnega dobavitelja oseba A ne pozna. Po njegovem mnenju ne obstaja. V trgovskem podjetju osebe B so že poslovali z idealnim partnerjem, ki je imel točne dobave; skupno so načrtovali proizvodnjo, določali nove trende artiklov.

V podjetju osebe A pričakujejo, da nabavno osebje deluje po kriterijih podjetja. Kriteriji nabavne politike podjetja so učinkoviti, zato je tudi delo nabavnega osebja učinkovito in uspešno. V drugem trgovskem podjetju je oseba B zadolžena za področje nabave. Svoje

delo opiše kot uspešno in tako, ki prispeva k pozitivnemu rezultatu podjetja. V podjetju B se nabavno osebje izobražuje samo, spremlja konkurenco in poskuša pozitivne lastnosti nabav vpeljati v svoje delo. Oseba A pa pravi, da je pri njih izobraževanje pomembno. Izobraževanja potekajo stalno s podporo dobaviteljev. Organizirane imajo informativne dneve pri dobaviteljih ter izobraževanja na ravni celotne skupine. Vsako podjetje ima različen pristop k izobraževanju nabavnega osebja.

A: »Izobražujem se pri konkurenci. Gledam kako delajo, probam jih slediti in kaj kopirati od njih.«

B: »V vsakem primeru izobraževanje mora biti, ker je polno novitet, zadeve se razvijajo, prihajajo novi materiali.«

4.4 Interpretacija ugotovitev

Glavni cilj nabave v podjetju z visoko stopnjo likvidnosti je najnižja cena. Pomembnost cene nabavljenega blaga je po vsej verjetnosti povezana z dejstvom, da je »ugodna nabava že pol uspeha« (Potočnik, 1998, str. 65). Če podjetje nima dovolj likvidnih sredstev, je glavno merilo majhnost naročila, ugodnejša raven zalog ter manjša vezava likvidnih sredstev. Cena ni prevladujoč kriterij pri izbiri dobavitelja, kadar v podjetju primanjkuje likvidnih sredstev (Potočnik, 2002).

Podjetje, ki se zaveda pomembnosti uporabe informacijskih sistemov, pri svojem delu dosega bistveno prednost pred konkurenco že samo z uporabo sistema. Za načrtovanje nabave ne potrebuje dosti dodatnega časa. Vse informacije o dobaviteljih, cenah, dobavnih rokih, trgih, stanju zalog v podjetju ima že v sistemu. Tudi mednarodna menjava ni več tako zahtevna in dolgotrajna. Informacijska tehnologija je v trgovini na drobno pomembna prednost. Sam razvoj v informacijski tehnologiji ima neposreden vpliv na uporabnika (Van Weele, 2010).

V primeru, da v podjetju načrtujejo tako rekoč dnevne nabave, bi s tem lahko potrdili Potočnikovo (2012) opredelitev nabave, ki pravi, da je načrtovanje nabave podrejeno načrtu prodaje.

Večje podjetje se trgu prilagaja z ustrezno organizacijo nabave in s širitvijo prodajnega programa. Uporablja hibridno organizacijsko strukturo, nabavo vodeno iz centra. Žibert (2008, str. 35) pravi, da so pri nabavi, ki je vodena iz centra, poslovne enote decentralizirane, imajo pooblastilo za izvajanje aktivnosti, center pa upravlja odgovornosti in odličnost.

Pomembnost sodelovanja s finančno službo je še posebej veliko zaradi finančne stabilnosti celega podjetja. Lindič et. al (2013) pravijo, da morata nabava in finance vseskozi sodelovati, saj nabava z določanjem cen, terminov dobav in plačilnih rokov neposredno vpliva na odliv denarja in to tudi nadzira.

Odnos z dobaviteljem je vedno bolj povezan, dolgotrajen in zaupljiv. Gre za vzpostavitev partnerskih odnosov. Tak odnos prinaša koristi za oba udeleženca v odnosu. Tudi Vuković in Završnik (2011) navajata, da so odnosi med dobavitelji in odjemalci strateškega pomena. Partnerski odnos ima prednost pred tekmovalnim odnosom.

Nabava pri svojem delu upošteva okoljske standarde in se obnaša družbeno in okoljsko odgovorno. Žibert pravi, da trgovska podjetja vršijo nabavo materiala in storitev za preprodajo in za lastne potrebe. Obe vrsti nabave sta povezani z okoljsko in družbeno odgovornostjo (Žibert 2008). Tudi v intervjuvanih podjetjih sledijo okoljskim zahtevam.

Vedno več nabav se vrši na mednarodnih trgih, vendar se trgovska podjetja vedno odločajo tudi za recipročne oz. kompenzacijske posle.

Izobraževanje in motiviranje nabavnega osebja je prav tako pomembno za doseganje uspešnosti podjetja. V trgovini sta zaradi nižje tehnološke opremljenosti kot v proizvodnji še bolj pomembni strokovnost in prilagodljivost nabavnega osebja. Sta pogoj za uspešno opravljanje trgovskih poslov. Poslovna uspešnost trgovine je v veliki meri odvisna od osebne stimulacije zaposlenih (Potočnik, 1998, str. 143).

Nabava ustvarja prihranke na več področjih. Največje prihranke nabava ustvari z obvladovanjem kakovostnih zalog in s hitrim obratom zalog. Lindič et. al (2012) vidijo pomembnost optimalnih zalog v tem, da so optimalne zaloge tiste, pri kateri je ob maksimalni zanesljivosti poslovanja strošek zalog minimalen. Nabava ustvarja prihranke tudi s koriščenjem popustov pri nabavi.

Nabava v trgovskih podjetjih je vse bolj pomembna. Direktorja v moji raziskavi se zavedata pomembnosti nabave in sama pokrivata področje nabave. V obeh podjetjih z zalogami ravnajo zelo skrbno, prav tako s financami, ker se zavedajo, da je nabava strateška funkcija v podjetju, ki ustvarja prihranke in izboljšuje poslovni rezultat. Odnosi z dobavitelji postajajo partnerski, dobavitelji jim omogočajo izobraževanja za izboljšanje prodaje.

SKLEP

Nabava je vedno bolj pomembna za uspeh podjetja. Iz podporne oziroma zgolj pisarniške funkcije je postala pomembna funkcija odločanja v podjetju. V svoji empirični raziskavi, sem ugotovila, da nabavo vodijo direktorji. Funkcija nabave se spreminja zaradi naraščanja stroškov nabave v celotnih stroških podjetja. Nima več samo operativnega pomena, kot je naročanje in dobava blaga za potrebe kupca na način, ki zagotavlja najnižje stroške. Poleg zniževanja cen in stroškov daje nabava vedno večji poudarek optimizaciji celotnih stroškov nabave in ustvarjanju dodane vrednosti na podlagi sodelovanja z dobavitelji.

V obravnavanih podjetjih dajo velik poudarek višini in kvaliteti zalog. Izredno preudarno ravnajo tudi z likvidnimi sredstvi. Odnos, ki ga imajo intervjuvane osebe do dobavitelja je vedno bolj pomemben, vzpostavljajo se partnerski odnosi. S takšnim pristopom je nabava postala strateško pomembna. Podjetja vidijo v sodelovanju in povezovanju z dobavitelji konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki. Uspešna nabava ustvarja dodano vrednost, povečuje dobiček in vpliva na strategijo uvajanja novih izdelkov. Za uspešnost nabave je potrebno dobro poznavanje nabavnih trgov in dobaviteljev.

Raziskava trga je nujna zaradi pridobivanja informacij, ki so pomembne za sprejemanje nabavnih odločitev. Izbira pravega dobavitelja je vedno večji pogoj za uspešnost nabave. Nabava pri eni intervjuvani osebi ima kakovosten informacijski sistem, ki jim prihrani ogromno časa pri sprejemanju nabavnih odločitev. Vse imajo v sistemu, ki je povezan s

centralo v Avstriji. V obeh intervjuvanih podjetjih je poleg cene zelo pomemben partnerski odnos in prepričani so, da lahko le s partnerskim odnosom dosežejo izboljšanje kakovosti nabave, znižajo vrednost zalog ter povečajo dodano vrednost. Prvotni odnos z dobaviteljem je imel za cilj doseganje najnižje cene. Odnos ni bil zaupen, prej tekmovalen. Z razvojem partnerskega odnosa je postal ta odprt in zaupen. Za zgraditev strateškega partnerstva je zelo pomembna zaveza med kupcem in dobaviteljem k zgraditvi poslovnega odnosa, ki s skupnimi sposobnostmi omogoča doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Z naraščanjem pomena nabave se vedno bolj spreminja tudi odnos vodstva do nabave. Vodstvo se vedno bolj zaveda, da je nabava tista, ki lahko v podjetju ustvari največ prihranka. Zanimanje vodstva za to funkcijo narašča tudi zaradi velike vezave finančnih sredstev. Tudi v empirični raziskavi sem prišla do ugotovitve, da je nabava vedno bolj pomembna, področje nabave pokriva kar direktorja. Za uspešnost nabave je pomembna tudi njena organiziranost ter povezanost z ostalimi funkcijami v podjetju. Razvijajo se že nove hibridne oblike organizacije nabave.

Empirična raziskava je pokazala, da je zelo pomembno tudi sodelovanje z drugimi deli podjetja, predvsem s finančno službo. Pomembnost sodelovanja s finančno službo vedno bolj narašča. Zagotavljati mora finančna sredstva za nemoteno delovanje celega podjetja. Ker pa nabava predstavlja glavni delež stroškov v celotnih stroških podjetja, jih tudi največ porabi. Problem vidim v tem, da podjetja večinoma financirajo zaloge z lastnimi sredstvi zaradi neaktivnosti bančnega sistema ali previsokih obrestnih mer. Pri nabavi na mednarodnih trgih je pogoj plačilo vnaprej. Takšen pogoj je dostikrat razlog, da se podjetje v moji empirični raziskavi odloči za nakup preko posrednika. Drugi razlog je tudi zaradi višine zalog. Lahko bi rekla, da drži trditev, da zaradi likvidnostne situacije podjetja ne morejo vse nabave usmeriti na mednarodne trge. Včasih je potrebno izvesti nakup preko posrednika. Slednjega podjetja uporabljajo tudi zaradi optimizacije zalog.

Uspešnost posla je odvisna tudi od nabavnega osebja. To mora biti vedno bolj izobraženo, fleksibilno in motivirano. Lahko bi trdila, da je izobraženo in motivirano nabavno osebje ključno za doseganje konkurenčne prednosti. V podjetju, ki sem ga obravnavala v empirični raziskavi, pa je ena od glavnih nalog, da deluje po naprej zastavljenih kriterijih podjetja. Veliko pomoč pri nabavi predstavlja kakovosten informacijski sistem. Uspešnost nabave je potrebno tudi meriti, za ta namen pa so pomembna poročila glede asortimenta, nabavnih poti, števila reklamacij ter poročila o gibanju in stanju zalog. Podjetje je uspešno le, če stalno racionalizira svoje poslovanje. Glavnina stroškov v trgovini nastane v nabavi, zato je racionalizacija nabavne službe nujna za zniževanje stroškov ter s tem povečanje uspešnosti podjetja. V empirični raziskavi imata za uspeh nabave velik pomen racionalizacija zalog ter koriščenje popustov pri nabavi.

Zaključna naloga ima tudi nekaj omejitev. Pomanjkljivost intervjuja, ki je moja metoda raziskovanja, je, da je bil izvedena na majhnem številu udeležencev in je zato možnost splošne posplošitve ugotovitev na druga podjetja zelo majhna. Področje nabave je zelo široko in obsega zelo veliko literature. Kljub preučitvi večjega števila literature nisem mogla pokriti celotnega nabora literature na temo nabave. Zato je možno, da s svojim intervjujem nisem pokrila vseh bistvenih področij, ki se nanašajo na nabavo kot strateško funkcijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Berg, B. L. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Boston: Pearson.
2. Gruden, I. (2012, 24. februar). Raziskava: nabava za uspeh podjetja vse pomembnejša. *Finance*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/341611/Raziskava-nabava-za-uspeh-podjetja-vse-pomembnejša>
3. Hespington, F. H., & Schiele, H. (2015). Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of purchasing and supply management*, 21(2), 138-150.
4. Jovanovič, M., & Murmayer, V. (2008). *Pet prijemov za učinkovitejšo in cenejšo nabavo*. Ljubljana: Revija Manager.
5. Kordež, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
6. Kukovič, U. (2008, 18 december). Ciljno usmerjena izobraževanja lahko pomagajo prebroditi krizo. *Finance*, 245. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/233083/Ciljno-usmerjena-izobrazevanja-lahko-pomagajo-prebroditi-krizo>
7. K. Deans, G., & Kroeger, F. (2009). *Raztegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Lindič, M., Rutar, L., Tanko, M., Štiglic, T., Zupančič, P., Štular, S., Breskvar, M., & Pušenjak, F. (2012). *Priročnik za vodje nabave*. Maribor: Založba Forum Media.
9. Lindgreen, A., Vanhamme, J., van Raaij, E.M., & Johnston, W.J. (2013). The mix of purchasing practices to choose for your supply. *California Management Review*, 55(2), 72-96.
10. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Potočnik, V. (1998). *Poslovanje trgovskih podjetij*. 3. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiziranje, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management :Analysis, Strategy, Planning and Practice* (5 izd.). London: Cengage Learning EMEA.
14. Vukovič, G., & Završnik, B. (2011). *Obvladovanje nabave*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
15. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
16. Žibert, B. (2008). *Strateška nabava* (1.natis). Ljubljana: Planet GV.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjuja.....	1
Priloga 2: Intervju z osebo A.....	3
Priloga 3: Intervju z osebo B.....	7

PRILOGA 1 – Opomnik za izvedbo intervjuja

• PREDSTAVITEV

Letos končujem študij na Ekonomski fakulteti in pripravljam zaključno nalogo na temo Nabava v trgovskem podjetju. V svoji zaključni nalogi želim prikazati strateški pomen nabave v trgovskem podjetju. Prvi del moje zaključne naloge je namenjen analizi literature na področju nabave.

V drugem delu sem pripravila kvalitativno analizo, ki jo bom izvedla s pomočjo intervjujev. Odločila sem se za intervju v vašem trgovskem podjetju in sem zelo vesela, ker ste se odločili, da boste sodelovali.

Pridobiti želim informacije o ciljih in poteku nabave, nabavnih trgih, dobaviteljih in nabavnem osebju.

Predviden čas intervjuja je 30 minut. Intervju bom posnela, vendar vam zagotavljam anonimnost sodelujočih.

Spol intervjujanca:

Starost:

Funkcija v podjetju:

Dejavnost podjetja:

Datum intervjuja:

• CILJI IN POTEK NABAVE

1. Kakšni so osnovni cilji nabave v vašem podjetju?
2. Kdaj načrtuje nabavo v vaši trgovini? Kako jo načrtujete? Ali načrtuje samo nabavo obstoječega asortimenta ali imate v načrtu širitev prodajnega asortimenta? Če da, zakaj ste se odločili za širitev?
3. Na koliko lokacijah deluje vaša trgovina? Če imate več enot, kako poteka nabava v posamezni enoti?
4. Kaj poleg cene vpliva na vaše nabavne odločitve?
5. Kupci so vedno bolj zahtevni, njihova informiranost je vedno večja. Kakšen vpliv imajo te spremembe na vaš asortiment, višino zalog?
6. Ali nabava sodeluje z drugimi deli podjetja? Če da, kako? Lahko čim bolj natančno opišete?
7. Kako nabava v vašem podjetju vpliva na uspešnost podjetja? Ali vaša nabava ustvarja prihranke? Kje vidite prihranke pri nabavi?

- **NABAVNI TRGI**

1. Kako ocenjujete trenutno ponudbo na nabavnem trgu? Ali kdaj? V kratkem, dolgoročno pričakuje kakšne spremembe ponudbe na nabavnem trgu? Če da, kakšne?
2. Kako bi opisali stanje na domačem trgu, kar se tiče nabave?
3. Mednarodni trg se vedno bolj razvija. Ali se poslužujete nabav na mednarodnih trgih? Če da, katerih? Kakšni so razlogi za nakup na mednarodnih trgih?
4. Kako stanje na mednarodnih trgih vpliva na vaše nabavne odločitve?

- **DOBAVITELJI**

1. Koliko stalnih dobaviteljev imate? Kako ste povezani z njimi? Kaj je razlog povezave z njimi?
2. Ali iščete nove dobavitelje? Če da, kakšni so vaši razlogi za iskanje novih? Na osnovi katerih informacij se odločite za novega dobavitelja? Kako na izbiro dobavitelja vpliva njegova okoljska politika in njegova začrtanost okoljskih standardov?
3. Katere kriterije uporabljate za izbiro dobavitelja?
4. Ali obstaja idealen dobavitelj? Kako bi ga opisali?

- **NABAVNO OSEBJE**

1. Kako ocenjujete delo nabavnega osebja? Ali nabavno osebje pozitivno vpliva na poslovni rezultat?
2. Ali za izboljšanje dela nabavnega osebja uporabljate kakšne mehanizme motiviranja in nagrajevanja zaposlenih?
3. Ali izobražujete nabavno osebje? Če da, na kakšen način? Ali vidite izobraževanje kot priložnost za izboljšanje poslovnega rezultata?

Bi za konec še kaj dodali? Sicer se vam zahvaljujem za pogovor.

PRILOGA 2 – Vprašanja za izvedbo intervjuja z osebo A

- **PREDSTAVITEV**

Spol: moški

Starost: 59

Funkcija v podjetju: direktor, vodenje podjetja

Dejavnost podjetja: nespecializirana trgovina na debelo

Datum intervjuja: 2. 6. 2016

- **CILJI IN POTEK NABAVE**

1. Kakšni so osnovni cilji nabave v vašem podjetju?

Osnovni cilji nabave so nabava robe po konkurenčnih cenah za plasiranje robe na tržišču.

2. Kdaj načrtuje nabavo v vaši trgovini? Kako jo načrtujete? Ali načrtujete samo nabavo obstoječega asortimenta ali imate v načrtu širitev prodajnega asortimenta? Če da, zakaj ste se odločili za širitev?

Nabava poteka preko sistema. V sistemu imamo podatke, ki so v pomoč. Že sam sistem v programu nas opozarja, da je potrebno izvesti naročilo. Načrtuje se na osnovi obrata zaloge in minimalne zaloge. Pogostost načrtovanja nabave je odvisna od prodaje, samega trga in je pogojena z obratom zalog. V osnovi je nabava osnovnega asortimenta, s tem, da poskušamo vsako leto tudi razširiti asortiment. Vedno je treba načrtovati nekaj več, nek napredek. S širitvijo programa si zagotovimo boljšo ponudbo in prodajo.

3. Na koliko lokacijah deluje vaša trgovina? Če imate več enot, kako poteka nabava v posamezni enoti?

Deluje na treh lokacijah: Ljubljana, Celje in Murska sobota. Od letos naprej poteka samostojno v Ljubljani in poslovni enoti v Celju. Tretja enota spada pod Celje.

4. Kaj poleg cene vpliva na vaše nabavne odločitve?

Normalno je, da je osnova cena, pomemben je tudi sam odnos z dobaviteljem. Če je pravilen poslovni odnos, na primer partnerski, je tudi efekt vsega prodaje in vsega ostalega pozitiven.

5. Kupci so vedno bolj zahtevni, njihova informiranost je vedno večja. Kakšen vpliv imajo te spremembe na vaš asortiment, višino zalog?

V bistvu je pomembno, da mi sami spremljamo situacijo na trgu, da dejansko poznamo zadeve, kako se gibljejo cene, materiali in da sledimo tem trendom tudi za naprej. Na

višino zalog vpliva samo obrat materiala. Večkrat je obrat materiala določenega materiala, večjo zalogo si lahko privoščimo.

6. Ali nabava sodeluje z drugimi deli podjetja? Če da, kako? Lahko čim bolj natančno opišete?

Nabava niti ne. Nabava je bistvena samo v tem smislu, da je roba vedno na zalogi v zadostnih količinah in po konkurenčnih cenah. Povezava s skladiščem teče samo preko sistema. V sistemu se vidi zaloga, minimalna zaloga, kdaj je potrebno naročiti. Bistvena je informacija, kakšni so dobavnih roki za nabavo in da se to uskladi z mesečno prodajo. Bistvene so tudi informacije o spremembah cen. To je bistveno. Skladišče pač funkcionira. Biti mora seznanjeno, kdaj roba pride zaradi terminov. S financami se ne usklajuje, finance so pomembne pri prodaji. Z dobavitelji imamo dogovorjene plačilne pogoje, katerih se držimo in to funkcionira.

7. Kako nabava v vašem podjetju vpliva na uspešnost podjetja? Ali vaša nabava ustvarja prihranke? Kje vidite prihranke pri nabavi?

Nabava je prva stopnja, kjer se lahko precej vpliva na višino prodaje. Če nabaviš, kot smo rekli, po konkurenčnih cenah, pravočasno, potem je tudi prodaja boljša in večja. Bistvo prodaje je dober servis, konkurenčne cene, kvaliteta materiala. Največ prihrankov glede na sam sistem v firmi je, da imamo kvalitetne zaloge, se pravi kvaliteten obrat. Tukaj dejansko sistem deluje, ker nas stare zaloge bremenijo in se jih moramo nekako rešiti. Čim boljši obrat imamo, čim hitrejši obrat, potem imamo že določen prihranek na zalogah. Prihranek vidim samo pri kvalitetnih zalogah in pri obratu same zaloge.

• NABAVNI TRGI

1. Kako ocenjujete trenutno ponudbo na nabavnem trgu? Ali kdaj? V kratkem, dolgoročno pričakuje kakšne spremembe ponudbe na nabavnem trgu? Če da, kakšne?

Mislím, da je trenutna ponudba na nabavnem trgu praktično maksimalna. Dejansko na vseh področjih, kjer delamo, je dovolj visoka ponudba, tudi kvalitetna, široka. Spremembe se dogajajo stalno. Naši dobavitelji recimo posebno na področju oplemenitenih plošč zamenjajo kolekcijo na vsakih 5 let. Stalno se dogajajo cenovne spremembe. To je precej fleksibilna zadeva.

2. Kako bi opisali stanje na domačem trgu, kar se tiče nabave?

Stanje na domačem trgu težko opišem. Praktično ne nabavljamo na domačem trgu nič. Vsa nabava 98 % poteka iz tujine.

3. Mednarodni trg se vedno bolj razvija. Ali se poslužujete nabav na mednarodnih trgih? Če da, katerih? Kakšni so razlogi za nakup na mednarodnih trgih?

Razlogi so enostavno, ker naše domače industrije praktično ni več. Največ nabavljamo iz Avstrije, delno Nemčije, Rusije, Ukrajine in mogoče določene zadeve tudi s svetovnega trga. Naše podjetje je mednarodno in ima kontakte praktično po celem svetu.

4. Kako stanje na mednarodnih trgih vpliva na vaše nabavne odločitve?

Vpliva v taki smeri, da dobimo vse informacije glede nabave, cen, materialov praktično iz celega sveta, in se na podlagi tega lahko odločamo kdaj nabavimo, kje nabavimo in po kakšnih cenah.

- **DOBAVITELJI**

1. Koliko stalnih dobaviteljev imate? Kako ste povezani z njimi? Kaj je razlog povezave z njimi?

Stalnih dobaviteljev imamo sigurno 20. Glede na to, da je za nami močna firma, avstrijska firma, vse usklajujemo s centralo. Dogovorjeni so že centralni pogoji in mi samo zadevo koristimo. Če dobavitelj ustreza centralno, potem ustreza tudi nam.

2. Ali iščete nove dobavitelje? Če da, kakšni so vaši razlogi za iskanje novih? Na osnovi katerih informacij se odločite za novega dobavitelja? Kako na izbiro dobavitelja vpliva njegova okoljska politika in njegova začetnost okoljskih standardov?

Občasno iščemo nove dobavitelje, ker se na našem področju stalno dogaja kaj novega, se spreminja. Iščemo jih po potrebi. Če začnemo z novim programom pridejo tudi novi dobavitelji ali, če so pri obstoječih problemi, jih poskušamo spremeniti. Osnovna informacija je od naše matične firme. Matična firma ima dogovorjene centralne pogoje. To so cene, dobavni rok, kvaliteta in na osnovi teh informacij se odločamo tudi mi. Okoljski standardi so vedno bolj pomembni, sploh v evropski uniji. Vedno več je zahtev o certifikatih kot je fsc, sledljivost materialov, vsebnost škodljivih snovi v materialih. Na tem področju se kriteriji vedno bolj zaostrojujejo.

3. Katere kriterije uporabljate za izbiro dobavitelja?

Kriteriji so, kot smo že rekli. Osnovni kriterij je centralni dogovor, centralni pogoji, konkurenčne cene, kvaliteta materiala in partnerski odnos z dobavitelji.

4. Ali obstaja idealen dobavitelj? Kako bi ga opisali?

Ne, idealnega dobavitelja ni.

- **NABAVNO OSEBJE**

1. Kako ocenjujete delo nabavnega osebja? Ali nabavno osebje pozitivno vpliva na poslovni rezultat?

Delo nabavnega osebja ocenjujemo kot dobro. Deluje po kriterijih naše firme. V vsakem primeru pozitivno vpliva na poslovni rezultat. Osnova je nabava pri vhodu. To pomeni, če je roba nabavljena po kriterijih pravilno, potem je tudi uspeh prodaje dober.

2. Ali za izboljšanje dela nabavnega osebja uporabljate kakšne mehanizme motiviranja in nagrajevanja zaposlenih?

Motivacija ni samo pri nas, nabavnem osebju. Vedno se gleda kot celotno podjetje, uspeh celotnega podjetja je merilo za stimulacijo oz. motivacijo.

3. Ali izobražujete nabavno osebje? Če da, na kakšen način? Ali vidite izobraževanje kot priložnost za izboljšanje poslovnega rezultata?

Nabavno osebje se izobražuje praktično stalno, s podporo dobaviteljev. To pomeni, da se za vse novitete, spremembe, organizira izobraževanje v firmi, šolanje, potekajo informativni dnevi pri dobaviteljih in izobraževanja na matični firmi, kjer se seznanijo z vsem, kar je potrebno. V vsakem primeru izobraževanje mora biti, ker je polno novitet, zadeve se razvijajo, prihajajo novi materiali.

4. Bi za konec še kaj dodali? Sicer se vam zahvaljujem za pogovor.

Niti ne. Hvala tudi vam.

PRILOGA 3 – Vprašanja za izvedbo intervjuja z osebo B

• PREDSTAVITEV

Spol: moški

Starost: 53

Funkcija v podjetju: direktor

Dejavnost podjetja: trgovina z lesnimi repromateriali na debelo

Datum intervjuja: 2. 6. 2016

• CILJI IN POTEK NABAVE

1. Kakšni so osnovni cilji nabave v vašem podjetju?

Zanimivo vprašanje. Osnovi cilj nabave ni vedno, da kupiš najceneje. Poudarek je, da pripelješ tisto blago v podjetje, katero lahko kvalitetno, za sorazmerno pametno ceno nato poskušaš plasirati mizarjem. To je osnovni cilj. Ni vedno zmeraj tisti cilj najcenejši, ker je potrebno izpolniti cel kup pogojev. Včasih moraš kupiti tudi drago robo, jo kompenzirati. Več ali manj osnovni cilj je, da oskrbuješ podjetje z enim tokom nabave, surovin neprekinjeno. Da dejansko nimaš nobenih mrtvih vhodov. To poznamo pri nabavi vezane plošče. Vseskozi moraš nekaj kontinuirati, misliti naprej, ne moreš naročiti sedaj, ker jo dobiš lahko šele čez dva meseca. Misliti moraš vnaprej. To sem mislil s kontinuiranostjo.

2. Kdaj načrtuje nabavo v vaši trgovini? Kako jo načrtujete? Ali načrtuje samo nabavo obstoječega asortimenta ali imate v načrtu širitev prodajnega asortimenta? Če da, zakaj ste se odločili za širitev?

Pri nas delamo tako. Vezani smo bili na dve določeni podjetji, ki sta nam bili stebra nabave. Eno podjetje, s katerim smo delali, je šlo v stečaj. Z njimi smo imeli nabavo lepo urejeno. Imeli smo dnevne dobave, držali so nam zalogo materialov v tovarni in smo zato lahko kombinirali nabavo materialov, ki smo jih potrebovali. To je bila za nas cenejša glavna nabava. Dražja nabava, ki jo imajo sedaj, pa je s trgovino na debelo s podobnim asortimentom, ki zastopa kvalitetnejše blagovne znamke. Tudi tukaj imamo dnevne dobave v manjših količinah. Včasih sem imel razčlenjeno nabavo na kontinente iz proizvodnje in dnevne v manjših količinah. Sem se zelo lociral, kar se tiče nabave. Imamo v planu širitev prodajnega asortimenta. Za širitev sem se odločil na drobnem materialu, oskrbi mizarjev z drobnim materialom, kot so lepila, robni trakovi, mozniki, lamele, odmične sponje, vijaki. Zakaj? Če si na obrobju periferije, kot smo mi, pred Ljubljano, sem ugotovil, da se včasih mizarjem ne da peljati po določeno manjšo stvar, če nimajo poti, montaže v Ljubljani. Mizarji so ugotovili, da je majhna stvar, ki jo dobi pri drugih dobaviteljih ceneje, zaradi njegove poti draga. Zato sem se odločil, da se bom spustil v nabavo drobnega materiala. Pripravil bom razstaveni prostor. Prodajal in razstavljal bom dražje, kvalitetne znamke. Za sodelovanje sem se odločil z trgovcem

na debelo, pripravili mi bodo vse razstavne eksponente. Že sedaj sem povečal nabavo drobnega materiala, vendar bom šel sedaj bolj v detajle. Sledil bom svoji konkurenci. Imel bom vse od čistil naprej, dejansko vse, da stranki ne bo treba v Ljubljano, vendar strogo omejeno samo na mizarje in ne na široko potrošnjo.

3. Na koliko lokacijah deluje vaša trgovina? Če imate več enot, kako poteka nabava v posamezni enoti?

Sedaj samo na eni, včasih smo bili na dveh.

4. Kaj poleg cene vpliva na vaše nabavne odločitve?

Že na začetku intervjuja sem nakazal, da ni zmeraj cena tista pomembna pri tem, kaj in kako bom nabavljal. Pomembni sto tudi toki kompenzacij. Če imaš dvojni posel, prodaš in kupiš ter tudi dobaviš, je to tudi pomembno. Gledam pluse in minuse posamezne vrste nabave, ne samo najnižjo ceno. Če se le da, probamo krog zavrteti z nabavo in prodajo ob enem, da nabaviš in prodaš, da se krog zapre z materialom, če se da, denar pa pride s prodajo. Seveda pa je odvisno od artikla. Pri določenim artiklih so pomembne kompenzacije, pri nekaterih pa je to nemogoče.

5. Kupci so vedno bolj zahtevni, njihova informiranost je vedno večja. Kakšen vpliv imajo te spremembe na vaš asortiment, višino zalog?

Kupci so res bistveno bolj zahtevni. Zato se je težko odločiti, kaj boš imel na zalogi. Prišel sem do spoznanja, da smo nekateri mogoče malo preveč zaspali, ker smo preveč dovolili konkurenci, da je z veliko količino vzorcev dosegla, da nam ona diktira, kaj bodo mizarji nabavljali, kaj je moderno. Ne moremo jim več sledit, ker imajo tudi skoraj vsi arhitekti njihove vzorce. Konkurenca je imela dobavitelja, ki je razumel politiko brezplačnih vzorcev. Konkurenco je podprl z najprej z brezplačnimi vzorci, nato sicer s plačljivimi, vendar so trg zasuli s svojo kolekcijo. Mi pa imamo dobavitelja, ki nam ne omogoča izdelavo vzorcev, ampak jih moramo izdelati sami. To ne gre, ni logično. Tudi drugim proizvodnjam, ki svoje trgovine podpirajo z vzorci, gredo njihovi izdelki dobro v prodajo. Trg diktira vzorce, in zopet vzorce in ko imajo arhitekti vzorce jih predpišejo in tudi če imaš cenejši, lahko tudi bolj kakovostni material, ga ne moreš plasirati mizarju, ker je material že predpisan.

6. Ali nabava sodeluje z drugimi deli podjetja? Če da, kako? Lahko čim bolj natančno opišete?

Nabava je vedno povezana s financami. Če ugotovim, da nisem likviden in rabim robo delam krog, kako jo bom kupil, lahko tudi dražje s potom kompenzacije. Definitivno je s finančno službo. Pri nas v podjetju skupaj dihamo s financami. Me ne zanima kako izgleda skladišče, ali je polno ali ne. Lahko je polno s poceni materiali, ali ima različne drage materiale, pa izgleda na pol prazno. Tukaj jaz zelo pazim kaj in kako naredim, sem začel zelo pazit. Zdaj, v tem danem trenutku mi je glavno za kaj porabim likvidna sredstva. Vedno bolj. Pustimo deset let nazaj.

7. Kako nabava v vašem podjetju vpliva na uspešnost podjetja? Ali vaša nabava ustvarja prihranke? Kje vidite prihranke pri nabavi?

Saj ti ne znam povedat. Moralo bi biti tako kot si vprašala, pa po navadi ni. V tej likvidnosti situaciji, če nimaš denarja, jih ni. Če imaš likvidna sredstva, koristiš popuste pri nabavi in vse 100 % plačuješ. Ker pa tudi mi nismo stalno likvidni, si tega ne

moremo privoščiti. Ne morem vse plačat takoj, da dobim dva ali tri procente. To je edini prihranek, tako ga jaz vidim.

• NABAVNI TRGI

1. Kako ocenjujete trenutno ponudbo na nabavnem trgu? Ali kdaj? V kratkem, dolgoročno pričakuje kakšne spremembe ponudbe na nabavnem trgu? Če da, kakšne?

Ne, ne pričakujem. Trg se je skristaliziral. Na trgu je pet igralcev, pet večjih trgovin, ki so večji kupci in dobavitelji. Oni diktirajo trg manjših trgovcev kot sem jaz, kako in kaj bomo delali. Vsak se specializira na nekaj in si vzame svoj kos potice in jo poskuša obdržat z določenim artiklom.

2. Kako bi opisali stanje na domačem trgu, kar se tiče nabave?

Stanje je katastrofalno, lesni repro material nimamo več kje nabavljati. Proizvodnje doma praktično ni več. Vsa podjetja, ki so se ukvarjala s ploskovnim materialom so propadla. Propadel je Brest, Meblo, Novoles, Glin Nazarje in Lesna. Ploskovni material od domače proizvodnje nimaš kje kupit, vse je preko nabave v tujini.

3. Mednarodni trg se vedno bolj razvija. Ali se poslužujete nabav na mednarodnih trgih? Če da, katerih? Kakšni so razlogi za nakup na mednarodnih trgih?

Za določeno stvar sem se odločil za nabavo na mednarodnem trgu, toda to je spet specifika. Drugo sem se odločil, da bom raje kupoval preko posrednikov v Sloveniji, preko poslovnih partnerjev s katerimi sodelujem in jim dam nekaj zaslužiti, oni pa imajo zalogo. Imam pa dogovor po kakšni ceni in kako bomo naprej delali. Drugače pa poskušam najti tržno nišo z enim artiklom, da bi podjetju ostalo nekaj več.

4. Kako stanje na mednarodnih trgih vpliva na vaše nabavne odločitve?

Treba je paziti na tečajne razlike. Najbolj je hudo, da je treba na mednarodnih trgih, seveda če so oddaljeni, čakati dva meseca rok dobave, kar ne moreš planirat, to je zelo težko. Zato rabiš tudi večjo količino denarja. To je v tujini najhujše, da moraš dva meseca prej plačat in še ne veš kaj boš dobil. Seveda pri določenih artiklih kot je vezana plošča.

• DOBAVITELJI

1. Koliko stalnih dobaviteljev imate? Kako ste povezani z njimi? Kaj je razlog povezave z njimi?

Stalnih dobaviteljev imam v podjetju šest, točno se ve za kateri segment so. Kot sem že rekel, poskušam delat z njimi tudi kontra posel. Pri nas je velik poudarek na tem. Glavni razlog je to ali da dobavitelji zastopajo blagovno znamko, ki je na trgu zanimiva. Povezava je v veliki meri v medsebojnih poslih.

2. Ali iščete nove dobavitelje? Če da, kakšni so vaši razlogi za iskanje novih? Na osnovi katerih informacij se odločite za novega dobavitelja? Kako na izbiro dobavitelja vpliva njegova okoljska politika in njegova začrtanost okoljskih standardov?

V danem trenutku iščem nove, vendar se spet obračam k posrednikom. Na področju ploskovnega materiala, kaj novega ne moremo odkriti. Vsi proizvajalci, ki so v bližini Slovenije so že zasedeni in se moraš hočeš ali nočeš posluževati nabave iz druge roke. Vse je že razdelano in kaj novega niti ne iščem, ampak bom rajši poiskal posrednika v Sloveniji. Vse je pogojeno z zahtevami trga. Če trg zahteva določeno blagovno znamko, ki jo plasira samo, moram imeti dogovore s točno določenimi proizvajalci, posredniki. Sejem ni več vir informacij, tudi sam nisem več prisoten na sejnih, veliko informacij gre od ust do ust ter internet. To je to. Okoljska politika in začrtanost okoljskih standardov definitivno zelo veliko vplivata na izbiro dobavitelja. Nasploh, če delaš projekte, objekt posle. Potrebuješ vso dokumentacijo o okoljski ustreznosti, če je nimaš, ne moreš delat. Mislim, da bo to imelo pri nas čedalje večji pomen. Ne moremo več prodati vsega.

3. Katere kriterije uporabljate za izbiro dobavitelja?

Zelo pomemben kriterij je fleksibilnost dobavitelja, točnost dobav in kako si pri njem rangiran. Koliko je on pripravljen narediti zate, koliko s tabo diha, koliko ti drži zaloge in koliko je odziven. Ne samo cena, dejansko odzivnost in koliko ti na trgu pomaga on, saj si le njegova podaljšana roka. Če ne dihata oba isto, ni to to. Ne da on samo tebi prodaja. To je poglobitni razlog, da se za enega odločiš na dolgi rok. Pustimo, to da ga zamenjamo za eno dobavo, za dva tri mesece, to nič ne pomeni. Dolgoročno pa morata delati kot eno.

4. Ali obstaja idealen dobavitelj? Kako bi ga opisali?

Jaz sem imel idealne partnerje, celo več. Z enim smo šli tako daleč, da sem imel pri njih njegovo maloprodajo. Bil sem njihova podaljšana roka. Odvisno je to od ljudi v podjetjih, od direktorjev. Imel sem kar srečo. Žal so ta podjetja propadla. Idealni dobavitelj ima točne dobave, skupaj planiraš njegovo proizvodnjo, skupaj izbereš dekorje, izdelke, ki se bodo plasirali na tržišču. Ni prodajala proizvodnja, vse na slovenskem trgu so obrnili name. Oni so samo proizvajalci, jaz pa distributer. To mi je veliko odtehtalo.

• **NABAVNO OSEBJE**

1. Kako ocenjujete delo nabavnega osebja? Ali nabavno osebje pozitivno vpliva na poslovni rezultat?

Delo nabave, svoje delo recimo, ocenjujem kot uspešno. Ne bom kritiziral sebe. Definitivno pozitivno vpliva na poslovni rezultat.

2. Ali za izboljšanje dela nabavnega osebja uporabljate kakšne mehanizme motiviranja in nagrajevanja zaposlenih?

Za motiviranje samega sebe uporabljam samo šport.

3. Ali izobražujete nabavno osebje? Če da, na kakšen način? Ali vidite izobraževanje kot priložnost za izboljšanje poslovnega rezultata?

Ne. Izobražujem se pri konkurenci. Gledam kako delajo, poskušam jim slediti in kaj kopirati od njih. Izobraževanje za izboljšanje poslovnega rezultata je odvisno od

velikosti podjetja, vsekakor v velikem podjetju je treba izobraževati, v manjših podjetjih pa gre za spremljanje konkurence.

4. Bi za konec še kaj dodali? Sicer se vam zahvaljujem za pogovor.

Nič. Vprašanja so bila globoka, zanimiva. Hvala.