

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

POMEN IN VPLIV NABAVNE FUNKCIJE NA
USPEŠNOST PODJETJA

Mentor:	pred. mag. Klemen Kavčič
Obravnavana organizacija:	Živex, d. o. o., Volčja Draga
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Bojan Žižmond

POVZETEK

Nabava je ena temeljnih funkcij poslovnega procesa trgovskih podjetij. Njena naloga je zagotoviti trgovsko blago v zadostni količini, primerne kakovosti, po ustreznih cenah ter pravočasno. V trgovskih podjetjih je nabava predpogoj vsake prodaje.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in analitični del. V teoretičnem delu je s pomočjo domače in tuje literature opredeljena vloga, pomen, naloge in cilji nabavne funkcije, raziskovanje nabavnih trgov, povezanost nabave z ostalimi funkcijami v podjetju ter nabavna politika. V analitičnem delu je predstavljena organiziranost, potek planiranja in izvajanja nabave, potek raziskave nabavnega trga ter učinkovitost in uspešnost nabavnega oddelka podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga. Opravljena je tudi SWOT analiza nabave ter izveden intervju z vodilnimi osebami podjetja.

Ključne besede: nabava, trgovsko podjetje, nabavna funkcija, kakovost, cena, uspešnost, nabavni trg.

ABSTRACT

The purchase of goods is one of the fundamental functions of the business process of trading companies. Its purpose is to ensure commercial goods in sufficient quantities, appropriate quality, suitable prices and in time. In trading companies the purchase of goods is the prerequisite of every sale. This paper is divided into two parts, the theoretical and the analytical part. The theoretical part aided by home and foreign literature and deals with the role, importance, function and goals of the purchasing function, the research of upstream markets, the correlation of the purchase of goods with other functions in a company and the purchasing policy. The analytical part presents the structure, the process of planning and performing purchase, the course of research of the upstream market and the efficiency and effectiveness of the purchasing department of the company Živex, d. o. o., Volčja Draga. A SWOT analysis of the purchase of goods was also performed and an interview with the leading figures of the company was carried out.

Key words: purchase of goods, trading company, purchasing function, quality, price, effectiveness, upstream market.

UDK 658.7:65.018 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga	3
3	Nabavna funkcija	5
3.1	Širše pojmovanje nabave	5
3.2	Pomembnost nabavne funkcije v trgovskem podjetju	6
3.3	Naloge in funkcije nabavnih služb	7
3.4	Cilji nabave	9
3.5	Raziskava nabavnega trga	10
3.6	Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami	12
3.7	Nabavna politika	12
4	Aplikativni del: analiza nabavne funkcije podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga	15
4.1	Predstavitev nabave v podjetju	15
4.2	Potek raziskave nabavnega trga v podjetju	18
4.3	SWOT analiza nabave podjetja	20
4.3.1	Oprelitev prednosti in slabosti	21
4.3.2	Oprelitev priložnosti in nevarnosti	25
4.4	Intervju z vodilnim osebjem v podjetju	26
4.4.1	Namen in predstavitev intervjuja	26
4.4.2	Metodologija	27
4.4.3	Osnovna raziskovalna metoda	27
4.4.4	Predstavitev intervjuvancev in potek intervjujev	27
4.4.5	Intervju z osebo A	28
4.4.6	Intervju z osebo B	29
4.4.7	Intervju z osebo C	29
4.4.8	Povzetek ugotovitev	30
4.5	Učinkovitost in uspešnost nabave podjetja	31
4.6	Planiranje nabave v podjetju	35
4.7	Proces priprave in izvajanja nabave v podjetju	37
4.8	Nabava na globalnem trgu	38
4.8.1	Nevarnosti nabave na globalnem trgu	39
5	Sklep	41
	Literatura	43
	Viri	43
	Priloge	45

SLIKE

Slika 3.1 Vloge nabavne funkcije	7
Slika 3.2 Dejavniki oblikovanja nabavne politike	13
Slika 3.3 Model sprejemanja poslovnih odločitev v nabavi	14
Slika 4.1 Model poteka raziskave nabavnega trga v podjetju Živex.....	18
Slika 4.2 SWOT analiza nabave	21
Slika 4.3 Prikaz vrednosti prometa strateških, v primerjavi z ostalimi dobavitelji v letu 2005.....	33
Slika 4.4 Nabavni proces v podjetju Živex	37
Slika 4.5 Najpogostejše ovire pri nabavi na mednarodnih trgih	39

TABELE

Tabela 4.1 Vrednost nabave podjetja Živex po dobaviteljih (2003–2005)	17
Tabela 4.2 Število dobaviteljev podjetja Živex (2003–2005)	23
Tabela 4.3 Povprečno stanje zalog in prodaja podjetja Živex (2003–2004)	24
Tabela 4.4 Povprečno stanje zalog in prodaja podjetja Živex (2004–2005)	24
Tabela 4.5 Prikaz učinkovitosti nabave podjetja Živex (2004–2005).....	32
Tabela 4.6 Prikaz uspešnosti s primerjavo stroškov na enoto materiala (2003–2005)...	33
Tabela 4.7 Prikaz uspešnosti s primerjavo stroškov posameznega naročila (2003–2005).....	34
Tabela 4.8 Prikaz stroškov nabave v primerjavi s celotnimi stroški podjetja Živex (2003–2005).....	35

1 UVOD

Temeljni namen in cilj diplomskega dela je proučiti pomen in vpliv nabavne funkcije na uspešnost trgovskega podjetja. Ena od redkih poti za povečanje uspešnosti trgovskih podjetij je racionalnejša nabava samega trgovskega blaga kot tudi optimizacija samih procesov nabave. Nakazali bomo možnosti za znižanje nabavnih stroškov ter povečanje učinkovitosti nabavnega oddelka.

Poskušali bomo potrditi hipoteze, da bo podjetje uspešno in obdržalo svoj konkurenčni položaj v vse manj predvidljivem okolju s čim kakovostnejšim izborom asortimenta, glede na čas, na sprejemljivo ceno in ob vse krajših dobavnih rokih, ter da imajo pri nabavi trgovskega blaga veliko vlogo cena, kakovost in dobavni rok.

Potočnikova (2002, 20) opredelitev nabavne funkcije v širšem smislu ima še poseben pomen v velikih trgovskih podjetjih, saj tam predstavljajo nabavni stroški v povprečju kar 70 % prodajne cene.

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik (2000, 7–9) pojmuje nabavo v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, v širšem pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. V nadaljevanju poda opredelitev nabave, za katero moramo poznati odgovore na vprašanja kaj, koliko, kje, pod kakšnimi pogoji kupiti in koliko plačati. Potem lahko natančneje definiramo nabavo kot poslovno funkcijo, ki pravočasno, v potrebni količini, po primerni ceni in ustrezni kakovosti oskrbuje proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo, trgovska podjetja pa z blagom za nadaljnjo prodajo.

V trgovini je nabava tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in kakovostjo oskrbuje podjetje z blagom za nadaljnjo prodajo (Potočnik 1998, 7).

Nabava pomeni pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih (Weele 1998, 29).

Pomembnost nabavne funkcije za samo vodstvo podjetja je po Weelovi (1998, 257) opredelitvi odvisna od deleža nabave v končni lastni ceni izdelka, od finančnega položaja podjetja, od obsega odvisnosti od dobaviteljev in razmer na nabavnem trgu.

Nabava je predpogoj vsake prodaje. Prispeva svoj delež k čistemu dohodku. V veliki meri predstavlja samostojno dejavnost, saj raziskuje in išče nove nabavne trge in analizira dobavitelje, odgovarja na vprašanja, ki zadevajo število dobaviteljev ali

Uvod

kakovost materiala ter sprejema odločitve glede nabavnih pogojev, kar terja številne nadaljnje nabavno-politične odločitve (Deželak 1978, 38).

Naloga je sestavljena iz dveh vsebinskih delov. Prvi zajema nabavno funkcijo v teoretičnem smislu, sledi praktični del, in sicer analiza nabave podjetja Živex. V teoretičnem delu bomo s pomočjo literature opredelili vlogo in pomen nabavne funkcije, naloge nabavnih služb, potek raziskave nabavnega trga, cilje nabave, povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcija ter nabavno politiko. V drugem delu bomo poskušali s pomočjo SWOT analize in intervjuja nakazati možnosti za znižanje nabavnih stroškov ter povečanje uspešnosti in učinkovitosti nabavnega oddelka podjetja Živex. Poleg tega bomo predstavili nabavo podjetja, potek raziskave nabavnega trga, proces planiranja, priprave in izvajanja nabave v podjetju, učinkovitost in uspešnost nabave ter nabavo na globalnem trgu in njene nevarnosti.

V sklepu diplomskega dela povzemamo zaključke in spoznanja, do katerih smo prišli pri obravnavanju tematike pomena in vpliva nabavne funkcije na uspešnost trgovskega podjetja.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ŽIVEX, D. O. O., VOLČJA DRAGA

Družinsko podjetje Živex, d. o. o., Volčja Draga (v nadaljevanju Živex) so leta 1993 ustanovili bratje Bojan, Klemen in Viljem Žižmond – direktor podjetja ter Nadja Vodopivec. Že Viljemov ded je bil v Volčji Dragi v času med obema vojnama znan po svojih izdelkih iz betona (predvsem po betonskih oknih, ki so bila najbolj primerna za pomožne prostore, hleve in podobno). Pozneje je Viljem kot najstarejši sin prevzel podjetje. Nadaljeval je z izdelavo betonskih izdelkov, hkrati pa se je začel ukvarjati tudi s ključavničarstvom. Najprej je začel izdelovati talne rešetke in nosilce za strelovode, zatem pa tudi druge kovinske izdelke (predvsem drsna, krilna in samonosna vrata).

V nekaj letih je podjetje obogatilo ponudbo izdelkov za ureditev okolja domov, industrijskih in drugih objektov ter avtocest. Podjetje je hkrati ohranilo oziroma razširilo tradicionalno družinsko proizvodnjo betonskih izdelkov ter izdelavo kovinske galanterije. Podjetje je razvilo tudi lastno veleprodajno in maloprodajno mrežo s široko in pestro ponudbo raznovrstnih izdelkov. Živex sedaj zaposluje preko 70 ljudi v svojih poslovalnicah na Volčji Dragi, v Štorah, Ljubljani, Krškem in Spodnji Idriji.

Živex je na slovenskem trgu poznan predvsem zaradi prodaje raznovrstnih mrež in ograjnih sistemov Betafence¹ (mrežne ograje, panelne ograje, stebri, vrata). Je ekskluzivni zastopnik belgijskega podjetja Betafence za prodajo njihovih izdelkov v Sloveniji ter Bosni in Hercegovini.

Za ograjne sisteme lahko ponudijo rešitev "na ključ". To ne pomeni, da samo postavijo mrežo, temveč po želji tudi uredijo okolico. Ekskluzivno pravico prodaje imajo tudi za vrsto izdelkov italijanskih proizvajalcev. Njihov prodajni program namreč obsega še izdelke za vinogradništvo (žice, pripomočke za napenjanje), za kmetijstvo (ograje za drobnico, mreže za kletke, mreže za senčenje, mreže proti toči), vrtnarske pripomočke (orodja, cevi za zalivanje), izdelke za cvetličarstvo (vaze iz gline, betona, plastike), izdelke za gradbeništvo (mreže za gradbene odre, mreže za gradbišča, poliester kritine, kanalete, jaške, prane plošče, zidarsko orodje, strelovodni material) ter še veliko drugih letnim časom primernih izdelkov (dimne cevi, pesek za grobove, izdelki za kampiranje, božično/novoletni program). V letu 2003 so registrirali dve blagovni znamki, in sicer blagovno znamko LOVE GARDEN (vrtno orodje) in blagovno znamko BUILDER (ročno zidarsko orodje in material).

Živex je leta 1998 odprl vrata svojega poslovnega centra na obrobju Celja. Poslovni center se nahaja ob cestni povezavi Celje – Rogaška Slatina, v novi obrtni coni Štore. V Štorah je tako veleprodajno skladišče kot maloprodajna trgovina ter inženiring s svetovanjem. S ciljem povečati prodajo, zmanjšati poslovno tveganje in zadovoljiti

¹ Do leta 2005 podjetje poznano pod imenom Bekaert (ograjni sistemi Bekaert).

povpraševanje, je Živex v letu 2003 odprl novo maloprodajno enoto v Ljubljani v neposredni bližini trgovskega centra (BTC-ja), vendar ne v njegovem sklopu. Poleg tega je podjetje konec leta 2005 odprlo novo franšizno trgovino Živex-MK v Spodnji Idriji ter v začetku leta 2006 še trgovino v Krškem.

Živexova trgovinska dejavnost je razširjena tudi v republike bivše Jugoslavije. Tako so leta 1998 v Bosni in Hercegovini odprli podjetje "Živex, d. o. o., Sarajevo". V tem podjetju je zaposlenih 6 oseb. V začetku leta 2002 so ustanovili še podjetje na Hrvaškem, in sicer "Živex, d. o. o., Kršan" pri Labinu, kjer so zaposlene 4 osebe. Izdelki, ki jih ponuja podjetje, so danes naprodaj v približno 500 trgovinah po Sloveniji. Blago razvažajo po Sloveniji z lastnimi tovornjaki in šoferji. V naslednjih letih namerava Živex razširiti svoj trg tudi v druge države.

Predstavništvo Živexa na Kitajskem (Živex representative office) je bilo ustanovljeno leta 2002 z namenom, da premosti razdalje, ki zaradi jezikovnih, kulturnih in drugih razlogov obstajajo med slovenskimi in kitajskimi podjetji. Živex (predstavništvo Hangzhou) je tudi svetovalno podjetje, namenjeno vsem, ki želijo poslovati s Kitajsko. Njihova pglavitna dejavnost je mednarodna trgovina, kar pomeni, da zastopajo in svetujejo podjetjem, ki želijo uveljaviti svoje izdelke na tujih, netradicionalnih tržiščih ali pa želijo prejeti ponudbe kitajskih proizvajalcev.

Prednosti predstavništva na Kitajskem so:

- komercialne posle opravlja kitajsko-slovenski tim in vsak dan doprinese nujno potrebna znanja za izvajanje takih storitev; kitajska predstavnica podjetja, ki daleč najboljše pozna specifičnosti kitajskega tržišča ter slovenska predstavnica, ki po drugi strani pozna specifičnosti slovenskih izvoznikov;
- slovenski izvoznik se izogne zapletenemu in dolgotrajnemu postopku odpiranja predstavništva na Kitajskem in s tem tudi stroškom, ki so povezani z registracijo in iskanjem primernih zaposlenih ...;
- poslovne prostore in logistiko v njegovem imenu prispeva Živex;
- izvoznik se lahko s tako pogodbo izogne še plačilu davkov in obveznosti, da vodi lastno računovodstvo;
- na koncu, kot ne najmanj pomembno, naj navedemo dejstvo, da so stroški take oblike zastopanja bistveno manjši kot odpiranje lastnega samostojnega predstavništva.

Organizacijska shema podjetja je predstavljena v prilogi 1.

3 NABAVNA FUNKCIJA

3.1 Širše pojmovanje nabave

O nabavi se v praksi in teoriji uporabljajo številni pojmi, katerih pomen se razlikuje predvsem glede na pojmovano razsežnost, namen in čas opredelitve nabave.

Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Nabava v širšem pomenu zajema poleg samega nakupa še (Potočnik 2000, 7):

- raziskovanje nabavnega trga;
- načrtovanje nabave;
- sklepanje nabavnih pogodb;
- oblikovanje nabavne politike;
- količinski in kakovostni prevzem materiala;
- analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Van Weele (1998, 29–31) opredeljuje nabavo kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Iz tega lahko sklepamo, da nabava zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega dobavitelja. Vključuje posle med podjetji, kompenzacije in najemanje storitev pri zunanjih virih.

Nabavo definiramo kot poslovno dejavnost podjetja (Kaltnekar 1993, 183),

- ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij;
- kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti);
- ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji (nakup in organizacija dobav);
- s ciljem doseči optimalen ekonomski učinek.

Čeprav nabavo obravnavamo kot temeljno funkcijo, je v praktičnem poslovanju trgovskih organizacij podrejena prodajni funkciji, kljub temu da bo postala nosilec trajnega poslovnega sodelovanja s proizvodnimi organizacijami in tako postopoma prevzela aktivno vlogo pri izbiri tistih proizvodov, ki naj zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov. Zato morajo trgovske organizacije oblikovati posebno nabavno politiko, povezano s sprejemanjem nabavnih odločitev, ki naj zagotavljajo učinkovito in racionalno nabavno poslovanje. Sodobno nabavno poslovanje ni omejeno le na nakupno delovanje, ampak vsebuje tudi vse druge dejavnosti, ki nabavno poslovanje razširjajo v samostojni poslovni proces, ki obsega naslednje faze (Potočnik 1998, 104):

- raziskavo nabavnega trga;
- sprejemanje nabavnih odločitev;
- pripravo in izvršitev nabave (postopke pri nabavi);
- evidentiranje nabave;
- analiziranje nabave;
- nadzor nad nabavo.

Nabava je predpogoj vsake prodaje. Prispeva svoj delež k čistemu dohodku. V veliki meri predstavlja samostojno dejavnost, saj raziskuje in išče nove nabavne trge in analizira dobavitelje, odgovarja na vprašanja, ki zadevajo število dobaviteljev ali kakovost materiala ter sprejema odločitve glede nabavnih pogojev, kar terja številne nadaljnje nabavno politične odločitve (Deželak 1978, 38).

3.2 Pomembnost nabavne funkcije v trgovskem podjetju

Pomembnost nabavne funkcije za samo vodstvo podjetja je predvsem odvisna od deleža nabave v končni lastni ceni izdelka, od finančnega položaja podjetja, od obsega odvisnosti od dobaviteljev in razmer na nabavnem trgu (Weele 1998, 257).

Prisotnost sodobne konkurenčne sfere na prodajnih trgih, zasičenost samega trga, dominantna vloga kupca ter pritisk na cene in marže povzročajo, da trgovsko podjetje ne more biti uspešno v prodaji brez prave podpore sodobnega nabavnega procesa. Ena od redkih poti za povečanje razlike v ceni trgovskih podjetij je racionalnejša nabava samega trgovskega blaga kot tudi optimizacija samih procesov nabave. Le tako si lahko trgovsko podjetje z razliko v ceni pridobi možnosti za rast in uspeh na odprtih svetovnih trgih.

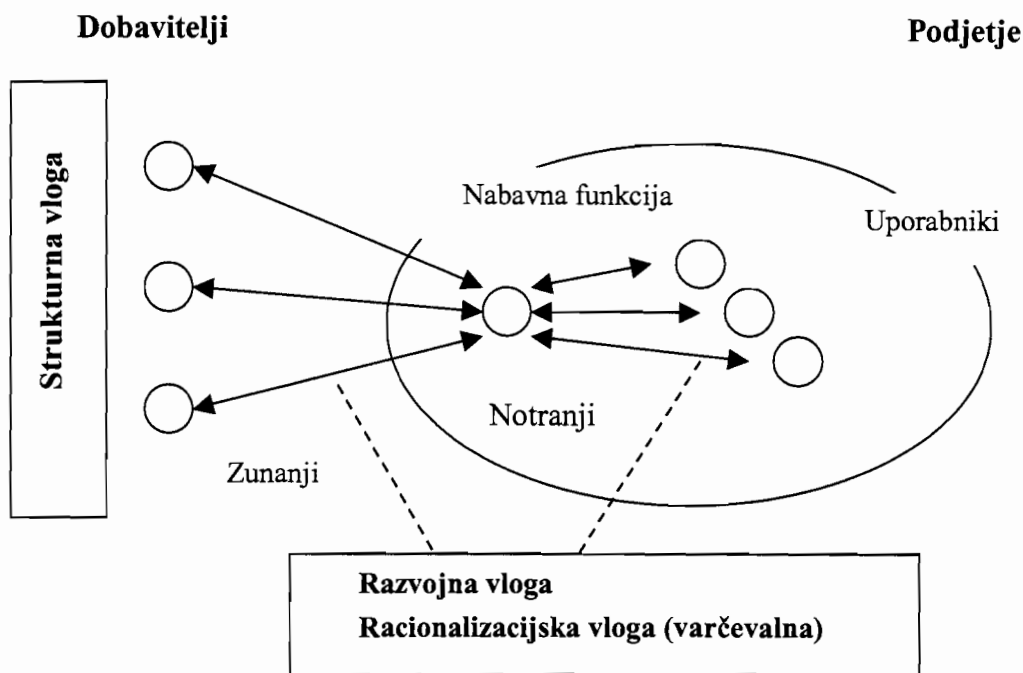
Glede na strukturo stroškov, tako v trgovskem kot proizvodnem podjetju, nabavni stroški vsepovsod zasedajo prepričljivo prvo mesto, kar je še en razlog več, zakaj bi morale vodstvo v prihodnje namenjati več pozornosti prav nabavni funkciji.

Baily (Baily et al. 1998, 23) navaja naslednje razloge za večanje pomena nabave:

- nabavo smatrajo kot funkcijo dodajane vrednosti, ne pa kot funkcijo ustvarjanja stroškov;
- hiter razvoj tehnologije in izdelkov zahteva dober management nabave;
- nabavni management lahko zniža stroške.

Gadde in Håkansson (1993, 7–9) opredeljujeta tri bistvene vloge nabavne funkcije: varčevalno, razvojno in strukturno vlogo, ki jih prikazuje slika 3.1.

Slika 3.1 Vloge nabavne funkcije



Vir: Gadde and Håkansson 1993, 7.

- Razvojna vloga nabavne funkcije se kaže tako v sodelovanju dobavitelja pri razvoju novih proizvodov ter izboljšavah obstoječih proizvodov podjetja kot tudi pri izboljšavah procesa. Prednosti takšnega sodelovanja se kažejo v boljši prilagojenosti končnega izdelka uporabniku, v povečani razvojni moči ter v prihranku časa, potrebnega za razvoj novih proizvodov.
- Racionalizacijska (varčevalna) vloga nabavne funkcije zajema vse dnevne aktivnosti, ki jih opravlja nabavna funkcija za zmanjšanje celotnih stroškov podjetja. Gre za tri bistvene aktivnosti: aktivnosti pri odločitvi predmeta nakupa, aktivnosti pri racionalizaciji tokov (materialni, administrativni, finančni) in aktivnosti pri iskanju cenejših dobaviteljev.
- Strukturna vloga nabavne funkcije določa način oblikovanja strukture nabavnega trga (eden – več dobaviteljev, geografska razpršenost dobaviteljev ...).

3.3 Naloge in funkcije nabavnih služb

Potočnik (2000, 10) navaja kot najpomembnejše naloge nabave naslednje:

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma prodajo;
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga;

Nabavna funkcija

- načrtovanje nabave;
- pripravljala dela: iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.;
- pogajanja in sklepanje pogodb za nabavo materiala;
- naročanje;
- prevzem materiala;
- kontrola in reklamacije;
- izdaja naloga za plačilo;
- evidenca nabave.

Menimo, da se naloge in odgovornosti nabavnega kadra razlikujejo od podjetja do podjetja, vendar so v splošnem odvisne od:

- kompleksnosti nabavnih artiklov oziroma storitev;
- odgovornosti položaja posameznika v nabavni službi;
- konkurenčne moči na nabavnem trgu;
- nabavnih količin oziroma nabavne vrednosti;
- notranje organiziranosti, specializacije in delitve dela v podjetju;
- same cenovne elastičnosti kupcev, ki se odraža v spremenjeni ceni nabavljenih storitev ali izdelkov;
- pomembnosti nabavne funkcije za sam obstoj ali rast podjetja, itd.

Weele (1998, 125) govori o petih osnovnih odgovornostih nabavne funkcije:

- *Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja* – naloga nabave je priskrbeti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja, zato morajo biti vedno na razpolago notranjim uporabnikom oziroma odjemalcem nabavnega oddelka.
- *Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave* – nabavna funkcija je z vidika stroškov zelo pomembna. Nabavni referenti lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov (na primer s pritiskom na dobavitelja, raziskavo nabavnega trga, z zamenjavo dobaviteljev) ali k znižanju splošnih stroškov.
- *Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih* – težnja po porazdelitvi nabavnih potreb med različne dobavitelje, saj je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.
- *Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa* – dobavitelji so pogosto vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.
- *Zunanja predstavitev podjetja* – nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicioniranje

podjetja v javnosti. Nabavni referenti morajo spremljati, ali podjetje izpolnjuje pogodbene obveznosti do dobavitelja.

Skupni cilj oseb v nabavi mora biti, da zagotavljajo in razvijajo dobavitelje, ki bodo podjetju omogočali ustvarjati kar najvišjo vrednost zdaj in v prihodnosti. Za doseg tega cilja je treba vstopati v taka pogodbeno razmerja, ki bodo vodila k znižanju nabavnih stroškov (Heinritz et al. 1991, 172–173).

3.4 Cilji nabave

Ločimo ekonomske (ekonomičnost, zanesljivost nabave, rentabilnost) in neekonomske (socialni cilji, zadovoljstvo pri delu, prestiž) cilje nabave. Odnosi med njimi so lahko različni, enostavni ali kompleksnejši.

Glede na medsebojne sodelovanje so lahko (Ferišak in Stihović 1989, 164):

- komplementarni (izpolnjevanje enega cilja spodbuja izpolnjevanje drugega cilja);
- konkurenčni (izpolnjevanje enega cilja vodi do izločitve ali nižje stopnje doseganja drugega cilja – konfliktni cilji);
- indiferentni (izpolnjevanje enega cilja ne vpliva na izpolnjevanje drugega cilja).

Cilji nabave bi morali biti merljivi z določenimi kazalniki. Na razpolago so sledeče obsežne trditve (Baily et al. 1998, 17):

- dobaviti podjetju stalen dotok materialov in storitev, ki zadovolji potrebe podjetja;
- zagotoviti kontinuiteto dobav za vzdrževanje učinkovitega odnosa z obstoječimi viri ter razvoj alternativnih virov;
- učinkovit in moder nakup;
- vzdrževati kooperativni odnos z drugimi oddelki, priskrbeti informacije in nasvete kot nujne za zagotovitev učinkovitega delovanja celotne organizacije;
- razvoj zaposlenih, postopkov in organizacije, ki zagotavljajo uspeh pri doseganju zastavljenih ciljev.

Poleg že omenjenih ciljev lahko dodamo še sledeče specifične cilje nabave (Baily et al. 1998, 17):

- izbira najugodnejšega ponudnika na tržišču;
- vzpodbujanje razvoja novih proizvodov;
- zmanjšanje stroškov podjetja;

- zaznavanje trendov dobavnega tržišča;
- učinkovito pogajanje z dobavitelji, s katerimi iščemo skupne ekonomske koristi.

3.5 Raziskava nabavnega trga

Pogoj za uspešno nabavo je dobro poznavanje nabavnega trga, to je dobaviteljev in njihove ponudbe. Nabavna služba mora skupaj s prodajno službo določiti vrsto in asortiment izdelkov, katerega je potrebno nabaviti. Šele v naslednjem koraku sledi raziskava nabavnega trga. Raziskovalci morajo dobro poznati razmere na trgu, obnašanje dobaviteljev, družbene ukrepe in ostale vplive okolja. Za potrebe nabavnega poslovanja morajo v trgovskih organizacijah raziskati (Potočnik 1988, 105–108):

- *Stanje na nabavnem trgu* – raziskujemo predvsem sedanjo in bodočo ponudbo in povpraševanje po proizvodih in število ponudnikov.
- *Proizvodne značilnosti dobaviteljev* – ugotavljamo dobaviteljeve proizvodne kapacitete ter opredelimo tržne karakteristike proizvodov.
- *Nabavne poti in metode nabave* – raziskava nam pomaga pri odločitvi o izbiri nabavnih poti in metod nabave. Nabavne poti trgovskih organizacij na debelo so ponavadi neposredne, le izjemoma posredne. Pri nabavnih metodah moramo proučiti nabavo večjih ali manjših količin.
- *Ustreznost proizvodov* – nanaša se na splošne karakteristike in prodajne značilnosti proizvodov.
- *Konkurenco na nabavnem trgu* – ugotoviti moramo tehnološke značilnosti proizvodnega procesa posameznih konkurenčnih proizvajalcev, organizacijo nabavnega poslovanja konkurenčnih trgovskih organizacij, njihove nabavne poti, njihove nabavne ugodnosti ter kako druge trgovske organizacije vzpostavljajo poslovno sodelovanje s proizvajalci. Slednje informacije so pomembne zato, da lahko oblikujemo najprimernejšo nabavno politiko glede na naše nabavne zmogljivosti.
- *Nabavne pogoje* – raziskava je povezana z izbiro dobaviteljev, nanaša pa se predvsem na nabavne cene, nabavne ugodnosti, roke plačil in dobave. Trgovsko podjetje želi s to raziskavo ugotoviti, kateri dobavitelji mu zagotavljajo poleg stalnosti dobav in ustreznosti izdelkov tudi druge ugodnosti, ki bi povečale njegovo konkurenčnost ali prispevale k boljšemu poslovnemu rezultatu.

Na podlagi raziskave nabavnega trga lahko objektivno in utemeljeno sprejemamo nabavne odločitve. Raziskava nabavnega trga se nanaša na trg dobaviteljev in vsebuje

analize o ponudbi in povpraševanju po pomembnih surovinah ter ugotovitve o zmogljivostih in slabostih posameznih dobaviteljev (Weele 1998, 146).

Potreba po sistematični raziskavi trga se je povečala v preteklih letih. Dejavniki, ki poudarjajo potrebo po sistematični raziskavi trga, so (Weele 1998, 147):

- *Nenehen tehnološki razvoj* – če želi proizvodno ali trgovsko podjetje obdržati svoj konkurenčni položaj na trgu, se mora odločati o naložbah v nove tehnologije. Odločitev za nakup zahteva številne raziskave, povezane z izbiro dobaviteljev.
- *Dinamika nabavnih trgov* – trgi dobaviteljev se nenehno spreminjajo, dobavitelji lahko gredo v stečaj, lahko jih prevzamejo konkurenčna podjetja, kar različno vpliva na cene in stalnost dobave. Nihanja se lahko pojavijo tudi na trgu povpraševanja. Drastično povečanje povpraševanja po določenem proizvodu lahko vodi v pomanjkanje le-tega. Naloga nabave je vnaprejšnje predvidevanje tovrstnih morebitnih dogodkov.
- *Spremembe v zahodni družbi* – sorazmerno visoke plače v zahodni družbi je povzročil premik nabavnih trgov na vzhod zaradi precej nižje ravni plač. Nabavni referenti podjetij, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se morajo sproti seznanjati z nastankom novega trga, da bi si zagotovili boljši pregled nad njim.
- *Monetarna gibanja* – valutna gibanja lahko povzročijo korenite spremembe nabavnega trga.

V podjetju Živex je najbolj pogosto zbiranje podatkov o nabavnih trgih in dobaviteljih prek specializiranih sejmov doma, v Evropi in nasploh po svetu. Zaposleni v nabavi se namreč skupaj z vodstvom večkrat letno udeležimo sejmov, kjer pridobivamo informacije o novih dobaviteljih ter izdelkih. Menimo, da je v podjetju Živex poznavanje domačega nabavnega trga in proizvajalcev relativno dobro, medtem ko je globalni nabavni trg potrebno še podrobneje raziskati.

V okviru raziskave nabavnega trga poznamo (Potočnik 2000, 26–27):

- *Analizo nabavnega trga* – ugotavljanje stanja na določenem trgu v danem trenutku.
- *Opazovanje nabavnega trga* – ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju.
- *Napoved razvoja nabavnega trga* – temelji na analizi in opazovanju trga. Najpomembnejši napovedi za nabavne odločitve sta napoved razvoja cen materiala ter napoved spremembe količin, po katerih bodo povpraševali odjemalci oziroma jo bodo ponujali dobavitelji.

- *Tržno poizvedovanje* – podjetje se le občasno informira o stanju na nabavnem trgu oziroma posameznih dobaviteljih na manjših delnih trgih.

3.6 Povezanost nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami

Nabavna služba mora neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi službami v podjetju, saj svojih nalog ne more izvajati neodvisno od finančne in prodajne dejavnosti (Potočnik 2000, 23).

Ko govorimo o trgovskem podjetju, je na prvem mestu usklajenost nabavne funkcije s prodajno funkcijo, zato ker sta to začetna in končna funkcija v podjetju. Zelo pomembno je tudi sodelovanje s finančno službo pri sestavi finančnih načrtov, določanju plačil dobaviteljem itd. Vsekakor pa mora biti nabavna funkcija usklajena z vsemi funkcijami v podjetju, saj samo tako lahko optimalno deluje.

Sodelovanje med nabavno in prodajno službo v trgovskih podjetjih se nanaša predvsem na (Potočnik 2000, 25):

- določanju asortimenta blaga, katerega bo podjetje lahko prodalo in zadovoljilo kupce;
- proučevanje elementov prodajne cene blaga, ki nastajajo v nabavi (nakupna cena, rabat, prevozni stroški);
- izbiro dobaviteljev, saj mora nabava upoštevati preference kupcev glede kakovosti in vrste blaga;
- pri kompenzacijskih poslih v primeru, ko je dobavitelj blaga tudi kupec.

Prav tako mora biti nabavni plan integriran in koordiniran z ostalimi poslovnimi dejavnostmi v podjetju. Tu gre za koordinacijo treh dejavnikov, in sicer (Scheuing 1989, 133):

- količine materiala, ki jo oceni oddelek trženja za zadovoljitev svojih potreb;
- časa, ki je potreben, da je material na razpolago prodajnim oddelkom;
- denarja, ki je potreben za realizacijo načrta.

3.7 Nabavna politika

Nabavna politika je del poslovne politike in se nanaša na določanje ciljev nabavnega poslovanja, izbiro metod, poti in sredstev, ki so potrebna za doseganje nabavnih ciljev ter kontrolo uresničevanja le-teh. Nabavna politika mora biti čim bolj usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcijskih področij in tudi s splošnimi cilji podjetja (Potočnik 2000, 44).

Nabavna politika je tisti del poslovne politike, ki se nanaša na funkcijo nabave in odločilno vpliva na cilje, ukrepe in sredstva za realizacijo zastavljenih nalog, da bi

dosegli končni cilj nabavnega poslovanja. Politika nabave zato išče najustreznejše načine za čim boljši pretok nabavne funkcije. Bistvo nabavne politike je sprejemanje odločitev o vseh najpomembnejših nabavnih dejavnostih. Teh odločitev se ne sme sprejemati samostojno ter zgolj z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave, ker nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju. Zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij kot tudi s splošnimi cilji podjetja. Odločanje o nabavi temelji na analitičnem proučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev. Učinkovito oblikovanje nabavne politike temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in pogojev nabave ter poznavanju potreb po materialu ali izdelkih.

Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje nabavne politike, so prikazani v sliki 3.2.

Slika 3.2 Dejavniki oblikovanja nabavne politike

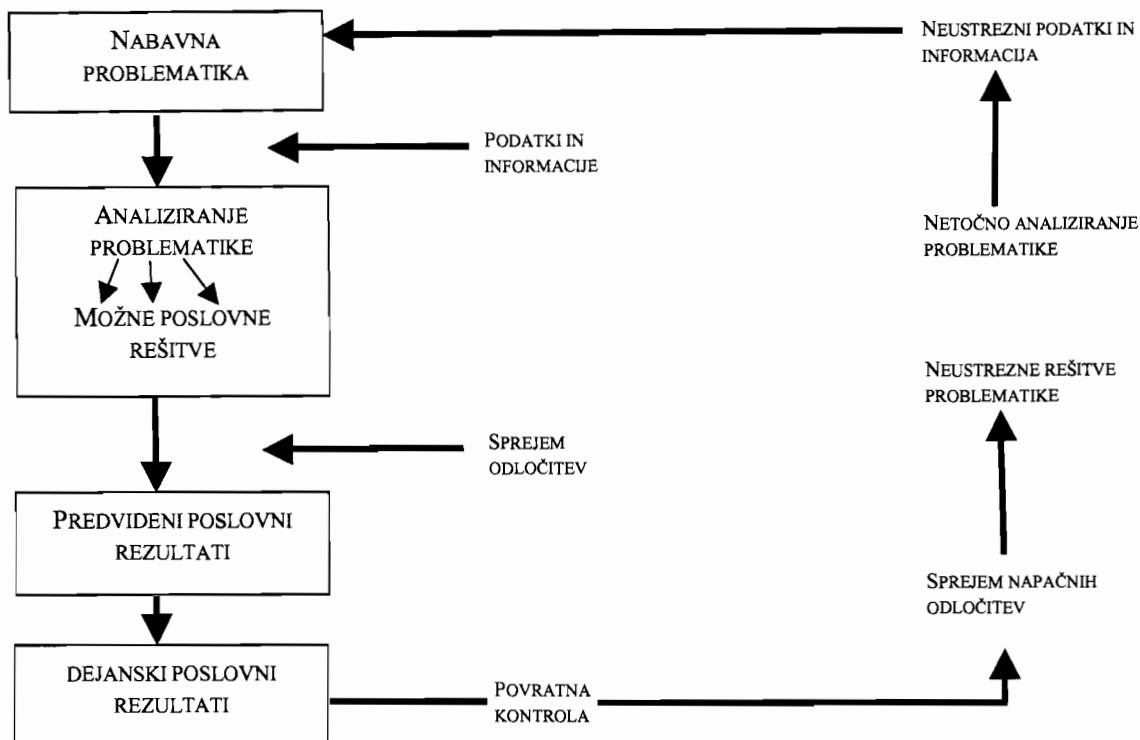
OBJEKTIVNI DEJAVNIKI	
<p>ZUNANJI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • naravni pogoji; • znanost in tehnika; • prometne povezave; • gospodarski sistem in gospodarska politika; • nabavno tržišče. 	<p>NOTRANJI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potrebe po vrstah, količini, kakovosti, cenah in rokih dobave materiala; • razpoložljivi skladiščni in manipulativni prostor; • finančna sredstva; • lastni transport; • stroški nabave, dostave, skladiščenja in zalog.
<p>SUBJEKTIVNI DEJAVNIKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • struktura vodstvenih kadrov; • nabavni kader, spol, starost, strokovnost, sposobnost vodenja; • sodelovanje nabave z drugimi službami. 	

Vir: Potočnik 1983, 58.

Načela nabavne politike so (Weele 1998, 129):

- usmerjenost k notranjemu porabniku (zadovoljitev in poznavanje zahtev notranjega porabnika);
- celovit pristop (upoštevanje učinkov nabavnih odločitev na druge osnovne dejavnosti);
- usmerjenost k dobičku (vedno znova iskanje novih možnosti zniževanja materialnih in nabavnih stroškov).

Slika 3.3 Model sprejemanja poslovnih odločitev v nabavi



Vir: Potočnik 1988, 109.

Najpogosteje se nabavna politika nanaša na (Potočnik 1988, 109–111):

- *Izbira dobaviteljev* – oblikovanje prodajnega asortimenta, ki odločilno vpliva na to, s katerimi dobavitelji bomo sodelovali. Odločitve o izbiri dobavitelja se nanašajo na njihovo število, geografski položaj ter možnost recipročnega sodelovanja.
- *Izbira asortimenta proizvodov* – nanaša se na določitev širine in globine asortimenta.
- *Izbira nabavnih poti* – odločitve se nanašajo na nabavne poti, ki zagotavljajo najnižje skupne nabavne stroške ne glede na število posrednikov.
- *Višino nabavnih stroškov* – odločitve se nanašajo predvsem na znižanje nabavnih stroškov, zato skuša nabavna služba kupiti blago čim ceneje. Pri tem mora upoštevati omejitve glede kakovosti, rokov dobave in količine.
- *Velikost zaloge blaga* – oblikovati je potrebno optimalno zalogo, pri kateri so skupni stroški nabavljanja in skladiščenja najnižji glede na asortiment, ki po kakovosti in količini še zadovoljuje potrebe potrošnikov.

4 APLIKATIVNI DEL: ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE PODJETJA ŽIVEX, D. O. O., VOLČJA DRAGA

4.1 Predstavitev nabave v podjetju

Če želimo, da je nabavna funkcija učinkovita, mora biti dobro in ustrezno organizirana. Ustrezna organiziranost nabavne funkcije predstavlja osnovo za racionalen in učinkovit management te funkcije.

Splošna uporabna oblika organiziranosti ne obstaja, ampak jo moramo razvijati in prilagajati specifičnim potrebam in zahtevam podjetja.

Od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije, pa je odvisen položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja. Kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalna dejavnost, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji in obratno, če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen vodstvu podjetja.

Vodstvo podjetja namenja nabavni funkciji največ pozornosti preko sledečih kazalnikov:

- *deleža nabavne cene v končni ceni izdelkov* – večji kot je ta delež, bolj pomembna strateška vloga je dodeljena nabavni funkciji v podjetju;
- *finančnega položaja podjetja* – v primeru slabšega finančnega stanja podjetja postane vodstvo do nabavne funkcije zahtevnejše, pomen in odgovornost nabavne funkcije se povečata;
- *obsega odvisnosti podjetja od dobaviteljev* – v primeru visoke odvisnosti podjetja od dobaviteljev je nabavna funkcija deležna večje pozornosti vodstva.

V podjetju Živex ima nabavna funkcija velik pomen, saj se zavedamo, da je nabava pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti.

V večjih podjetjih se odločajo o centralizirani in decentralizirani nabavi potem, ko opredelijo prednosti in slabosti posameznega načina organiziranja na posamezno podjetje.

O centraliziranem nabavnem poslovanju govorimo takrat, kadar skupna nabavna služba oskrbuje vse enote podjetja s trgovskim blagom. Vsi zahtevki za blago se morajo dostaviti centralni nabavni službi.

Prednosti centraliziranega poslovanja so predvsem (Potočnik 2000, 14):

- nabavna služba učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja ;
- podjetje nastopa enotno do dobaviteljev;
- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev;

- gospodarnejše ravnanje z zalogami;
- produktivnost v nabavi se zvišuje zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje nabavnih trgov;
- racionalnejša je uporaba razpoložljivih finančnih sredstev;
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu;
- zmanjšuje se število naročil;
- tudi za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednost, saj poslujejo z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, vzorcev, prospektov, katalogov, računov ipd.

Vendar ima centralizirano nabavno poslovanje tudi pomanjkljivosti, ki nastajajo predvsem v podjetjih z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami, ki nabavljajo različno blago. V takih primerih je centralizirana nabava težko prilagodljiva potrebam posamezne poslovne enote.

Decentralizirano nabavno poslovanje pomeni, da imajo posamezne poslovne enote polno samostojnost v nabavi. Je bolj prilagodljivo, vendar je zaradi manjše pogajalske moči praviloma dražje, ker ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. Tej pomanjkljivosti decentralizacije se lahko podjetje izogne s sodobno informacijsko povezavo vseh enot in se centralizirano dogovori za enake pogoje.

Osnovna prednost decentraliziranega nabavnega poslovanja je v oskrbovanju na lokalnem trgu zaradi določenih prednosti, kot so hitrejša dostava, manjši stroški prevoza, boljša obveščenost. Prav tako nabavljanje blaga manjše vrednosti preveč obremenjuje centralno nabavno službo. Vsaka poslovna enota lahko prodaja nekatero specifično blago, zato je bolj ekonomično, če nabavlja tako blago sama.

Pomanjkljivosti decentraliziranega nabavnega poslovanja so v glavnem prednosti centraliziranega poslovanja.

Kombinirano nabavno poslovanje odpravlja pomanjkljivosti centralizirane in decentralizirane oblike. Podjetje pri tej obliki upošteva prednosti tako ene kot tudi druge oblike, da bi doseglo najugodnejše organiziranje nabave in se tako izognilo nevarnostim oziroma pomanjkljivostim.

Organiziranost nabave podjetje Živex je centralizirano, kajti delna decentralizirana oblika (samostojna nabavna služba v maloprodajnih enotah) se je pokazala za neuspešno oziroma v trenutnih razmerah (visoke zaloge) za neprimerno. Prihajalo je do podvajanja blaga oziroma naročanja blaga, ki je na veleprodajni zalogi, nabave po neugodnih nabavnih pogojih ipd. Poglavitna prednost centralizirane nabave je predvsem večja pogajalska moč, kar navadno pomeni boljše nabavne cene in ostale nabavne pogoje. Centralna nabava omogoča tudi boljši in hitrejši postopek kontrole kakovosti, reševanje

reklamacij z dobavitelji, usklajen prodajni asortiment v lastnih trgovinah, ki je osnova za enotno promocijo in oblikovanje pozitivne podobe o podjetju.

Vrednost nabave podjetja Živex po dobaviteljih je prikazan v tabeli 4.1. Dobavitelji so razdeljeni na strateške in ostale. Strateški dobavitelji so predvsem tuji, letna nabava pri sledečih je približno 30 milijonov tolarjev in več.

Tabela 4.1 Vrednost nabave podjetja Živex po dobaviteljih (2003–2005)

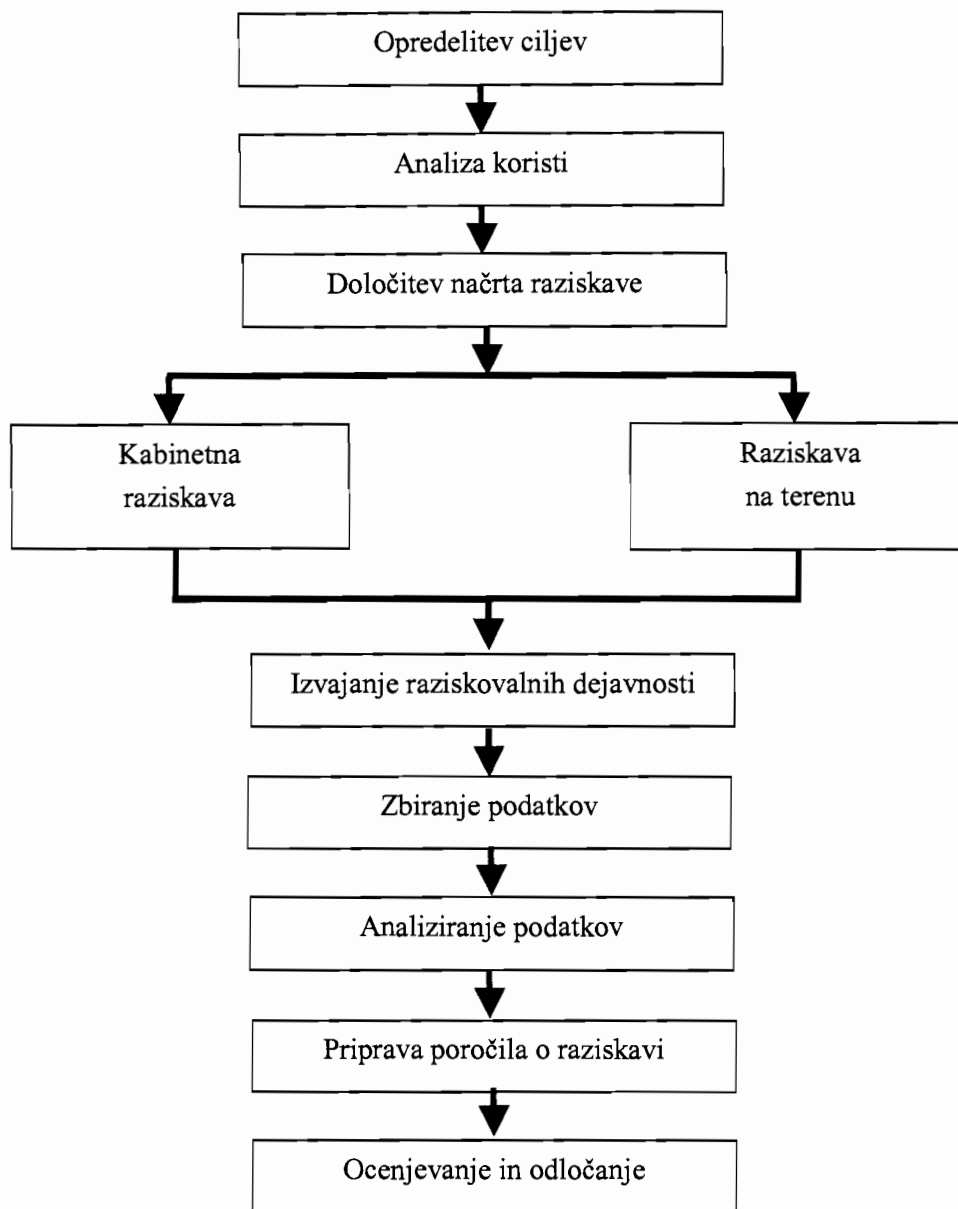
Dobavitelj	Leto		
	2003	2004	2005
Strateški	783.793.403,00	895.965.200,00	1.051.992.061,00
Ostali	485.510.381,00	420.120.447,00	532.030.891,00
Skupaj	1.269.303.784,00	1.316.085.647,00	1.584.022.952,00

Vir: Živex, d. o. o., 2006

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da predstavlja nabava od strateških dobaviteljev skoraj dve tretjini celotne nabave, nabava od ostalih pa dobro tretjino. To pomeni, da je podjetje zelo odvisno od strateških dobaviteljev. Njihov število v primerjavi z ostalimi je predstavljeno v tabeli 4.2 (str. 23).

4.2 Potek raziskave nabavnega trga v podjetju

Slika 4.1 Model poteka raziskave nabavnega trga v podjetju Živex



Vir: Prirejeno po Van Weele 1998, 150.

- *Opredelitev ciljev* – Pred začetkom raziskave nabavnega trga v podjetju opredelimo asortiment proizvodov raziskovanja, katere cilje želimo z raziskavo doseči, vrsto in natančnost želenih informacij, odgovorno osebo in časovni termin izvedbe raziskave ter natančno definiramo cilje, ki jih želimo z raziskavo doseči. Ugotoviti je tudi potrebno, kolikšna je konkurenca na

trgu ponudbe in kakšna je konkurenca na trgu povpraševanja. Vse te opredelitve potekajo v sodelovanju s prodajno funkcijo.

- *Analiza stroškov in koristi* – po opredelitvi ciljev raziskave naredimo v podjetju analizo stroškov in koristi raziskave. Pri tem se ugotavlja, ali bo vrednost dobljenih informacij odtehtala stroške raziskave. Na podlagi sledečih ugotovitev se v podjetju odločimo, ali se z raziskavo prične in se pripravi njen strateški načrt ali ne.
- *Oblikovanje načrta in izvajanje raziskave* – pri preučevanju dobaviteljev so potrebni posebni postopki pridobivanja informacij. Kabinetna raziskava poteka v podjetju, kjer se pridobivajo in proučujejo informacije oziroma podatki s pomočjo interneta, časopisov, revij itd. Raziskava na terenu poteka v smislu obiska raznih sejmov doma in v tujini, pogovorov z različnimi kupci in dobavitelji, od katerih lahko pridobiš veliko različnih mnenj in informacij, katere so ti v pomoč pri sprejemanju odločitev. Pri raziskavi podjetje vedno išče direktne nabavne poti, saj je samo tako lahko konkurenčno na trgu, pri tem pa ne smemo pozabiti na kvaliteto proizvodov. Poleg omenjenega raziskujemo še ostale nabavne pogoje, kot so cena, roki dobave blaga, plačilni roki, pakiranje, način prevoza itd. Na samo pripravo, kot tudi na izvajanje raziskave, se moramo dobro pripraviti, če želimo, da z raziskavo dobimo zadovoljiv obseg informacij in se lahko na podlagi teh pravilno odločimo.
- *Analiziranje podatkov* – na podlagi zbranih podatkov in informacij se prične analiza le-teh. Pri analizi se pridobljene podatke primerja s podatki, s katerimi razpolaga podjetje v tistem trenutku. Z analiziranjem se tako ugotovi, ali so pridobljeni podatki za podjetje koristni ali ne.
- *Priprava poročila o raziskavi in njeno vrednotenje* – poročilo raziskave vsebuje podatke o tem, ali je podjetje z raziskavo doseglo zastavljene cilje, izsledke analize pridobljenih podatkov in mnenje o izvedeni raziskavi. Na podlagi tega se nato vodstvo podjetja lahko odloča o nadaljnjih strateških odločitvah.

Menimo, da je proučevanje nabavnega trga prav tako pomembno kot proučevanje prodajnega trga. Na ta način si podjetje pridobi aktualne, zanesljive in za prihodnost pomembne podatke o vrstah in količinah materiala, cenah, dobaviteljih in tržnih strukturah, ki so podlaga za izbiro dobaviteljev, zamenjav starih dobaviteljev, načrtovanje nabave in oblikovanje nabavne politike.

4.3 SWOT² analiza nabave podjetja

Preučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti je SWOT analizo mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za preučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot (Treven 1992, 644).

Njena uporabnost je razvidna že iz samega akronima SWOT, tj. začetnih črk naslednjih pomembnih parametrov analize (Treven 1992, 645):

- moči oziroma prednosti (angl. *Strengths*), ki predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco;
- slabosti (angl. *Weaknesses*), ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost podjetja in možnost za uspešno izvajanje poslov;
- priložnosti (angl. *Opportunities*), ki jih v podjetju smatrajo kot kombinacijo okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dale, če so usklajene z ustreznimi aktivnostmi podjetja, neke dobre rezultate v korist podjetja;
- nevarnosti (angl. *Threats*), ki jih za podjetje predstavljajo neki dogodki, za katere obstaja velika nevarnost, da se bodo zgodili, toda če bi se zgodili, bi škodili uspešnosti poslovanja podjetja.

Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Bell 1988, 67).

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (rentabilnost, ekonomičnost, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so (Pučko 1996, 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti;
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Zunanja ali eksterna analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Kakovost zunanje analize je v veliki meri odvisna od števila virov podatkov, količine podatkov, ki jih uporabimo, in različnosti področij, na katere se podatki nanašajo. Vse to zahteva sistematičnost njihovega pridobivanja, kjer si lahko

² V literaturi znana tudi kot PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti), SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) in 4P (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, pretnje) analiza.

pomagamo z javnimi bazami podatkov, tržnimi poročili, brošurami, strokovnimi publikacijami, intervjuji s kupci, dobavitelji, konkurenti in drugimi viri informacij.

Iskanje prednosti in slabosti podjetja je interna ali notranja analiza podjetja, ki predstavlja le del celovite SWOT analize. Interna analiza pomaga managementu v podjetju, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku ter tako omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Zavedanje o prednostih in slabostih služi managementu za sprejemanje ustreznih odločitev v sedanjosti in v prihodnosti (Treven 1992, 651).

Naš namen SWOT analize nabave je predvsem ugotoviti, na katerih področjih ima nabava podjetja prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njene slabosti, nakar bomo opredelili glavne nevarnosti in priložnosti, s katerimi se bo podjetje moralo v prihodnosti soočiti.

Slika 4.2 SWOT analiza nabave

NOTRANJA ANALIZA	
<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• dober informacijski sistem;• stimulativen zaslužek;• pogodbe o ekskluzivi s strateškimi dobavitelji;• sodelovanje med zaposlenimi;• odprtje lastnega predstavništva na Kitajskem.	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• preveliko število dobaviteljev;• previsoke zaloge;• neredno plačevanje obveznosti do dobaviteljev;• dobavni roki;• stiki z dobavitelji.
ZUNANJA ANALIZA	
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• novi in alternativni nabavni viri na Daljnem vzhodu;• pojav novih trgov;• širitev mreže lastnih maloprodajnih trgovin.	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• zakonski predpisi;• nelikvidnost;• pritisk konkurence.

4.3.1 *Opredeleitev prednosti in slabosti*

Prednosti podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje v primerjavi s tekmeci ter povečuje svojo konkurenčno sposobnost. Prednosti nabave podjetja Živex so:

- *Dober informacijski sistem* – TIC³ je informacijski sistem, katerega podjetje uporablja od leta 2000, saj mu omogoča povezavo med vsemi poslovnimi enotami podjetja v Sloveniji, tako da lahko nabavni referent kadarkoli preverja zalogo v posamezni enoti. Omogoča tudi izpise analiz o nabavi, prodaji itd. za pretekla leta, kar veliko pripomore pri planiranju nabave za prihodnja obdobja. Sistem uporablja preko 60 večjih podjetij, nekaj celo iz Hrvaške in Makedonije (A net CRO Zagreb, Albora Zagreb, AMC Computers Makedonija, AMZS, A-net, Baby-Center, Nama, Novolit, SloWatch idr.).
- *Stimulativen zaslužek* – pomeni, da je plača zaposlenih sestavljena iz fiksnega dela in stimulacije (Primer: 100.000,00 sit + X % od RVC⁴ = plača zaposlenega). Stimulativni del je torej odvisen od ustvarjene razlike v ceni podjetja, kar seveda pripomore k temu, da nabavni referent teži k čim boljšim nabavnim cenam. Pri tem pa se pojavlja problem, saj nabavni referent ne more sam sprejemati nabavnih odločitev in nabaviti blaga pri najugodnejšem dobavitelju, če mu vodja nabave tega ne potrdi.
- *Ekskluzivne pogodbe s strateškimi dobavitelji* – zaščita pred morebitnim direktnim konkuriranjem konkurence na trgu z enakim blagom. Vsekakor pa se na trgu pojavlja isto blago, ampak neposredno, tako, da podjetje lahko obdrži konkurenčno prednost. Ekskluzivna pogodba predstavlja za podjetje tudi oviro, kajti zavezuje podjetje k nakupu dobaviteljevega asortimenta samo pri njemu, torej izključuje prodajo substitutnega blaga. Če podjetje želi preživeti oziroma ustvarjati dobiček, se mora prilagajati trgu in konkurenci ter iskati boljše nabavne vire. Podjetje ima podpisano pogodbo o ekskluzivi s 50 % strateških dobaviteljev.
- *Sodelovanje med nabavnimi referenti* – v nabavi je zelo pomembno timsko delo ter pomoč med zaposlenimi. V podjetju že od leta 2002 ostaja isti nabavni kader, ki dobro pozna blago in ohranja dobre odnose z dobavitelji. To veliko pripomore k uspešnosti in učinkovitosti nabavnega oddelka. V nabavi smo zaposleni trije delavci, dva zaposlena vodita veleprodajo in približno 90 % celotne nabave, tretji pa maloprodajne trgovine.
- *Odprtje predstavništva podjetja na Kitajskem* – na Kitajskem sta zaposleni dve osebi, ki skrbita za kakovost uvoženega blaga, kajti v nasprotnem primeru obstaja tveganje, da pride v skladišče blago neustrezne kakovosti. Poleg omenjenega pa je zaradi poznavanja navad in kulture lažje

³ TIC – TRONInterCenter – Informacijski sistem podjetja Comtron, d. o. o., Maribor

⁴ RVC – razlika v ceni

komuniciranje z dobavitelji, priprava dokumentov ter sama organizacija nabave. Prodaja kitajskega blaga je med letoma 2003–2005 narasla za 218 %.

Slabosti so tiste lastnosti podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno opravljanje poslov. Slabosti nabave podjetja Živex so:

- *Preveliko število dobaviteljev* – v podjetju se iz leta v leto povečuje število dobaviteljev, zaradi česar menimo, da je težje dosegati optimalne nabavne pogoje.

Tabela 4.2 Število dobaviteljev podjetja Živex (2003–2005)

Dobavitelj	Leto	2003	2004	2005
Strateški		7	9	10
Ostali		200	206	215
Skupaj		207	215	225

Vir: Živex, d. o. o., 2006.

Iz tabele je razvidna zelo velika razlika med številom strateških in številom ostalih dobaviteljev. Za strateške dobavitelje smatramo tiste, katerih letna nabava je približno 30 milijonov tolarjev in več oziroma približno 2 % in več glede na letno vrednost nabave podjetja. Ostali dobavitelji so predvsem domači dobavitelji, dobavitelji blaga za maloprodajne trgovine, strateški pa so tuji dobavitelji. Menimo, da je število dobaviteljev preveliko. Iz tabele 4.1 (str.17) je razvidno, da je delež nabave od strateških dobaviteljev 65 % celotne nabave, torej bi le-tem morali nameniti primerno več časa kot ostalim. Asortiment blaga strateških dobaviteljev je zelo širok v primerjavi z asortimentom ostalih, vendar se časa za ostale dobavitelje ne potroši sorazmerno manj. Pri tako velikem obsegu nabave že vsaka malenkost oziroma vsak odstotek pomeni veliko.

- *Previsoke zaloge* – podjetje iz leta v leto povečuje zaloge, ampak ne v sorazmerju s prodajo, kar prikazujeta tabeli 4.3 in 4.4. Posledica visokih zalog je nabava večjih količin iz Kitajske, saj je cena vedno pogojena s količino. Poleg tega pa je posledica povečanja zalog tudi odprtje dveh maloprodajnih trgovin v Krškem in Sp. Idriji ter neusklajeno sodelovanje nabavne in prodajne funkcije pri planiranju nabave oziroma prodaje blaga.

Tabela 4.3 Povprečno stanje zalog in prodaja podjetja Živex (2003–2004)

	Leto		Koeficient
	2003	2004	
Pov. zaloga (v SIT)	296.849.611,00	342.013.844,00	1,15
Prodaja (v SIT)	1.715.900.318,00	2.014.063.850,00	1,17

Vir: Živex, d. o. o., 2006.

Iz zgornje tabele lahko izračunamo, da je bilo povečanje povprečnih zalog med letoma 2003–2004 manjše od povečanja prodaje za 1,74 % (koeficient prodaje/koeficient povprečnih zalog).

Tabela 4.4 Povprečno stanje zalog in prodaja podjetja Živex (2004–2005)

	Leto		Koeficient
	2004	2005	
Pov. zaloga (v SIT)	342.013.844,00	423.435.578,00	1,24
Prodaja (v SIT)	2.014.063.850,00	2.197.012.186,00	1,09

Vir: Živex, d. o. o., 2006.

Iz tabele 4.4 lahko izračunamo, da je bilo povečanje povprečnih zalog med letoma 2004–2005 večje od povečanja prodaje za 13,76 % (koeficient povprečnih zalog/koeficient prodaje).

- *Neredno plačevanje obveznosti do dobaviteljev* – otežuje pogajanja nabavnih referentov z dobavitelji o boljših nabavnih cenah, krajših dobavnih rokih, prejemanju ponudb, reševanju reklamacij ipd. Posledica je zahteva nekaterih dobaviteljev po plačilu vnaprej oziroma po plačilu z garancijo (akreditivom). Glede na plačilno nedisciplino v Sloveniji, zamude pri plačilu iz Bosne in Hercegovine ter Hrvaške, te zahteve ne rešijo problema nerednega plačevanja. Povprečna zamuda pri plačilu obveznosti do dobaviteljev je 20 do 30 dni.
- *Dobavni roki* – pri nabavi iz Kitajske večkrat prihaja do zamud pri dobavi, kajti premalo upoštevamo časovne razlike, transportni čas, pripravljalni čas blaga, čas ureditve dokumentov, plačila ipd. To pomeni, da v povprečju od oddaje naročila pa do fizičnega prevzema blaga v skladišče minejo 3 do 4 mesece. Usklajevanje nabavnih in prodajnih planov bi moralo potekati vsaj pol leta pred dejansko potrebo po blagu, če se želimo izogniti nepravočasnim dobavam. Dobavni roki pri nabavi evropskega blaga pa so približno 3 do 4 tedne, odvisno od vrste naročenega blaga. Glede na vse

močnejšo konkurenco in zahteve potrošnikov bo potrebno dobavne roke skrajšati na minimum, in sicer za dobavo blaga iz Kitajske na 2 meseca ter evropskega blaga na teden oziroma maksimalno 2 tedna.

- *Stiki z dobavitelji* – premalo je direktnih stikov z vodilnim osebjem dobaviteljev o določitvi skupnih interesov, ciljev, planov ipd. za prihodnost. Enkrat ali dvakrat letno se z dobavitelji srečujemo na sejnih doma ali v tujini, vendar so dogovarjanja na takih dogodkih otežkočena. Z nekaterimi so organizirani sestanki enkrat ali dvakrat letno, z nekaterimi pa samo stiki preko telefona ali elektronske pošte. Menimo, da je za učinkovito in uspešno delo nabave to zelo pomembno, zato bi se morala srečanja organizirati pogosteje.

4.3.2 Opredelitev priložnosti in nevarnosti

Priložnost za podjetje pomeni kombinacijo okoliščin, prostora in časa, ki da lahko neke dobre rezultate v korist podjetja v primeru, da so s priložnostjo usklajene tudi druge aktivnosti podjetja. Priložnosti nabave podjetja Živex so:

- *Novi in alternativni nabavni viri na Daljnem vzhodu* – ter tako biti vedno korak pred konkurenco bodisi z novimi bodisi s substitutnimi proizvodi. Direktor podjetja se dvakrat do trikrat letno udeležuje raznih sejmov na Kitajskem, kjer poskuša najti direktne poti do proizvajalcev različnih novih proizvodov kot tudi substitutov dosedanjega prodajnega programa podjetja. Podjetje je s substitutnimi proizvodi iz Kitajske nadomestilo že približno 40 % predhodnega prodajnega programa.
- *Pojav novih trgov* – predvsem v državah bivše Jugoslavije. V letu 2005 se je posredno odprlo novo tržišče na Kosovu, kjer pričakujemo v naslednjih letih razširitev prodajnega programa in s tem povečanje prodaje. Trenutna vrednost prodaje se giblje okrog 20 milijonov tolarjev, v prihodnjem letu pa naj bi bila petkrat višja. Stiki se navezujejo tudi s Srbijo in Makedonijo.
- *Širitev mreže lastnih maloprodajnih trgovin* – trenutno ima podjetje pet maloprodajnih trgovin. V letu 2005 je podjetje pričelo s širitvijo lastne maloprodajne mreže z odprtjem dveh novih trgovin predvsem iz treh razlogov, in sicer: zapiranja manjših trgovin zaradi nekonkurenčnosti, direktne nabave večjih pa tudi manjših trgovinskih sistemov ter plačilne nediscipline. V naslednjih letih je torej možnost pričakovati širitev maloprodajnih trgovin v večja slovenska mesta.

Nevarnosti predstavljajo za podjetje določene grožnje, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo pojavile ter bodo s svojim pojavom imele negativen vpliv na

poslovanje podjetja v prihodnosti, tako da lahko povzročijo v poslovanju podjetja škodo. Nevarnosti nabave podjetja Živex so:

- *Zakonski predpisi* – zaradi vse večjega uvoza iz zahodnih držav je moč pričakovati določene omejitve in prepovedi uvoza iz teh držav za zaščito domačih proizvajalcev.
- *Nelikvidnost* – zaradi plačilne nediscipline v Sloveniji veliko kupcev teži k kompenzacijskim poslom, kar lahko pripelje podjetje do resnih problemov pri pokrivanju svojih obveznosti oziroma stečaja podjetja. Morebitni nevarnosti se podjetje poskuša izogniti s širjenjem maloprodajnih trgovin ter direktnim marketingom do potrošnikov. Povprečna zamuda plačila kupcev je 35 dni.
- *Pritisk konkurence* – zaradi vstopa Slovenije v EU in želje vseh po preživetju oziroma večjih dobičkah je moč pričakovati prihod tujih konkurentov na slovenski trg. Podjetje Živex ocenjuje, da ima na področju mrež in ograjnih sistemov, po tem je podjetje najbolj znano, približno 40-odstotni tržni delež, ki lahko s prihodom tujih konkurentov ter izdelkov iz zahodnih držav na slovenski trg močno upade.

4.4 Intervju z vodilnim osebjem v podjetju

4.4.1 Namen in predstavitev intervjuja

Namen izvedbe intervjuja je ugotoviti mnenja oziroma videnje vodilnih oseb podjetja o ključnih dejavnikih uspeha organizacije, vplivu nabavne funkcije pri doseganju poslovnih ciljev, vlogi cene, kakovosti in dobavnega roka pri nabavi oziroma prodaji blaga ter možnih pristopih k znižanju nabavnih stroškov.

Pri izvajanju intervjuja nam je bil v pomoč vprašalnik, sestavljen iz sedmih vprašanj (priloga 2). Vprašanja so odprtega tipa, kar pomeni, da intervjuvanec odgovarja s svojimi besedami in mu niso na voljo alternativni odgovori. Na tak način smo si prizadevali doseči dejansko mnenje sogovornikov. Pri nekaterih vprašanjih smo pripravili tudi podvprašanja, in sicer za pomoč, v primeru, da sogovorniku ni povsem jasen namen vprašanja ali če se začne oddaljevati od teme vprašanja. V nasprotnem primeru se nismo posluževali uporabe teh vprašanj, saj smo želeli, da sogovornik pove svoje mnenje.

Prvi dve vprašanji sta splošnejši, naslednja pa prehajajo na ožjo tematiko nabave oziroma nabavne funkcije.

4.4.2 Metodologija

Za raziskavo smo uporabili preiskovalno kvalitativno raziskovalno metodo. Preiskovalno raziskovanje se običajno uporablja za podrobnejše definiranje problema in razvijanje hipotez, torej kot osnova nadaljnjemu raziskovanju (Churchill 1996, 118).

Kvalitativne metode raziskovanja so opredeljene kot interpretativne tehnike, ki opisujejo in pomagajo razumeti pomen raziskovanega problema in ne le pogostost nekega pojava. Poseben pomen pa imajo, ker združujejo racionalni in intuitivni pristop k raziskovanju problema, njihov glavni cilj pa je pridobitev globljega razumevanja situacije. Ukvarjajo se z dogodki, ki so se resnično zgodili, ter s človeškim odzivanjem nanje. Kvalitativne metode odgovarjajo na vprašanje, kako in zakaj se je nek pojav zgodil, kaj je nanj vplivalo ter kakšne so njegove posledice (Carson et al. 2001, 65–66).

Pri kvalitativnih metodah se pojavlja problem zaupanja v pridobljene rezultate zaradi prisotnosti subjektivnosti raziskovalca tako pri sami raziskavi kot interpretaciji rezultatov. Prav tako obstaja vprašanje, ali bi drug raziskovalec, ki bi raziskavo ponovil, prišel do enakih rezultatov. Zaradi vsega tega je zelo pomembno, da raziskovalec upošteva naslednja pravila (Carson et al. 2001, 67):

- predhodno je treba podrobno raziskati in oceniti obstoječo literaturo na temo, ki jo raziskujemo;
- pazljivo je potrebno izbrati raziskovalno metodo in oceniti njeno primernost;
- potrebno je pazljivo strukturiranje in analiziranje pridobljenih podatkov.

4.4.3 Osnovna raziskovalna metoda

Kot osnovno raziskovalno metodo smo uporabili globinski intervju, ki je mnogokrat glavni vir informacij za številne kvalitativne raziskovalce. Namen globinskega intervjuja je dobiti podatke o tem, kaj si intervjuvanci mislijo, kakšna so njihova mnenja, občutki, spomini in pogledi na določeno temo (Carson et al. 2001, 73).

Znane so različne oblike globinskih intervjujev. Lahko je zelo neformalen in nestrukturiran, podobno kot sproščen pogovor, lahko pa je zelo formaliziran in strukturiran ter bolj voden s strani raziskovalca. Pri raziskovanju smo uporabili voden in strukturiran intervju, ker menimo, da bomo tako dobili boljše informacije o predmetu raziskave.

4.4.4 Predstavitev intervjuvancev in potek intervjujev

Opravili smo tri intervjuje z vodilnim osebjem podjetja Živex. Intervjuvancem smo na kratko predstavili tematiko in jim zagotovili anonimnost pri objavi agregiranih rezultatov. Vsi intervjuji so se odvijali na delovnem mestu med ter izven delovnega časa, zaradi prezasedenosti intervjuvancev, vendar so stekli brez napetosti. Trajali so od

trideset do štirideset minut. Pogovor je večkrat nanese tudi na druga področja in probleme, ki se v podjetju pojavljajo in jih želimo odpraviti. Nihče ni bil nad nobenim vprašanjem zadržan oziroma nanj ni hotel odgovarjati. Pogovore smo po potrditvi intervjuvancev posneli na kaseto in jih nato prenesli na papir.

4.4.5 Intervju z osebo A

Oseba A je komercialni direktor ter vodja nabave v podjetju. Po njegovem mnenju so ključni dejavniki za uspešno delovanje organizacije medsebojna komunikacija, organizacija dela ter stimulacija zaposlenih, "vse ostalo so detajli".

Sogovornik meni, da podjetje lahko ohrani konkurenčni položaj glede na današnjo globalizacijo z direktnimi nabavnimi viri ter tržnim deležem. Vsa večja podjetja si tržni delež kupujejo s kapitalom. Podjetje Živex bo svoj tržni delež poskušalo povečevati z odpiranjem lastnih maloprodajnih trgovin.

Glede na vprašanje pomena in vpliva nabavne funkcije pri doseganju poslovnih ciljev oseba A meni, da ima nabavna funkcija pri tem 50 – 60 % vrednosti, v pomenu "kako hitro nabavi, kako hitro podjetju dobavitelj dostavi blago, kako je sposobno planirati nabavo ipd.", ostalo pripisuje prodajni funkciji.

Pri opredeljevanju vloge in pomena cene, kakovosti ter dobavnega roka je sogovornik neopredeljen, v smislu, da je to zelo odvisno od potrošnikov, ki so velikokrat nevedni v tem, kaj jim več pomeni. Zato se je pri teh dejavnikih potrebno prilagajati trgu oziroma ugotoviti želje potrošnikov. Sogovornik večjo vlogo pripisuje kakovosti in se pri nabavi tega načela tudi poslužuje. Vsekakor pa so vsi trije dejavniki zelo pomembni in se med seboj povezujejo. "Podjetje lahko nudi najugodnejšo ceno za izdelek z najboljšo kakovostjo, vendar če blaga nima za izdobo, ni razumelo nič". Kupec bo primoran kupiti pri konkurenci, četudi po višji ceni ter slabši kakovosti. Zamude pri dobavi si trgovsko podjetje enostavno ne sme privoščiti, saj je to "nekaj najslabšega, kar lahko prizadene trgovsko podjetje". "Problemi z dobavnim rokom, katere imamo mi pri nabavi blaga, se do naših kupcev potrojijo".

Na znižanje nabavnih stroškov, meni sogovornik, lahko v veliki meri vpliva sam dobavitelj, v smislu "njegovih sposobnosti za dobavo blaga brez drugih odvisnih stroškov (npr. reklamacij ...)". Boljše nabavne cene pa lahko po njegovem mnenju dosežemo predvsem s količinami, deloma lahko tudi z avansnim plačilom ter boljšimi cenami prevoza, ampak oba dejavnika sta odvisna in pogojena od drugih.

Vzrok visokih oziroma previsokih zalog v podjetju sogovornik vidi v "samem vodenju nabave, neusklajenosti prodajne in nabavne funkcije ter slabem oziroma nestriktnem spremljanju vsakega dobavitelja posebej". Poleg tega pa meni, da so vzroki še "nepoznavanje zakonov oziroma specifik pri nabavi določenih artiklov, premalo podrobna analiza raziskave trga pred nabavo blaga ter slabo planiranje".

4.4.6 Intervju z osebo B

Oseba B je vodja prodaje v podjetju. Na prvem mestu prodaja in takoj zatem nabava sta po njegovem mnenju ključna dejavnika za uspešno delovanje organizacije. Nabavna in prodajna funkcija morata biti uskaljeni. Podjetje bo lahko uspešno prodajalo, če za njo stoji dobra in uspešna nabava.

Glede ohranitve konkurenčnega položaja sogovornik meni, da ga podjetje lahko ohrani "s pravimi prodajnimi oziroma dobrimi nabavnimi cenami, s pravim izborom blaga in marketinga ter po možnosti s celovito ponudbo storitev (npr. ponudba ograje "na ključ")".

Pri vprašanju pomena in vpliva nabavne funkcije pri doseganju poslovnih ciljev je sogovornik podal skoraj enak odgovor kot oseba A. Nabavni funkciji namreč pripisuje 50 % vrednosti, ostalih 50 % pa prodajni.

Glede opredelitve vloge cene, kakovosti ter dobavnega roka je sogovornik zopet podoben osebi A. Meni namreč, da je zelo odvisno od vrste artikla in njegovih specifik, katerim trgovci oziroma kupci posvečajo večjo ali manjšo pozornost. Sogovornik trdi, da "če želi podjetje uspeti v prodaji na dolgi rok, mora imeti ustrezno kakovost blaga". Dobavni rok je sogovorniku kot kupcu ter njegovim strankam zelo pomemben, "kajti dandanes so skoraj vsi potrošniki postali neučakani in želijo blago takoj oziroma v 48-ih urah".

Možnosti znižanja nabavnih stroškov sogovornik vidi "z raznimi dogovori z dobavitelji, boljšimi nabavnimi cenami, zamenjavo obstoječega artikla z drugim, cenovno ugodnejšim artiklom, ...". Boljše nabavne cene bi po njegovem mnenju dosegli z zamenjavo dobaviteljev. Izpostavil je možnost znižanja nabavne cene tudi s količino ter avansnim plačilom, vendar sta slednja dejavnika odvisna od zmožnosti nabavnega referenta pri pogajanju z dobaviteljem in denarnega toka.

Sogovornik meni, da je vzrok visokih zalog "neusklajenost med prodajno in nabavno funkcijo ...", preširok asortiment blaga in naročanje velikih količin blaga brez temeljite predhodne analize trga.

4.4.7 Intervju z osebo C

Oseba C je generalni direktor podjetja Živex. Po njegovem mnenju so ključni dejavniki uspeha dobra ideja, nabava in prodaja, uspešen marketing, prejeti denar od prodaje ter vsekakor tim oziroma zaposleni, ki vse to usklajujejo in vodijo.

Glede ohranjanja konkurenčnega položaja podjetja na trgu sogovornik meni, da ga lahko podjetje obdrži z dobrimi viri informacij, boljšimi nabavnimi viri, nabavnimi cenami, uspešnim marketingom ter zaposlenimi. "Zaposleni namreč ustvarjajo podjetje".

Pri opredeljevanju pomena in vpliva nabavne funkcije pri doseganju poslovnih ciljev je sogovornik v nasprotju z osebo A in B namenil največ pozornosti prodaji. In

sicer meni, da ima nabava 40 %, prodaje pa 60 % vrednosti pri doseganju ciljev, kajti "podjetje namreč živi od tistega, kar proda".

Ob vprašanju vloge cene in kakovosti pri nabavi blaga je sogovornik neopredeljen iz razloga, da je le-to odvisno od artikla do artikla. Čeprav pravi, da je enaka odvisnost od artikla prisotna tudi pri kupcih, meni, da je zanje pomembnejša cena. Izpostavil je opažanje, da kupci posvečajo vedno več pozornosti tudi blagovni znamki ter ugledu podjetja. "Pri določenih artiklih gledajo kupci samo na ceno in kupijo artikel izključno zato, ker je poceni". Zelo velik pomen pripisuje dobavnemu roku. V podjetju imamo v zadnjem času zelo slabo organizirano logistiko, zaradi česar izgubljammo stranke in si ustvarjamo slabo ime. Sogovornik meni, da bo na tem področju potrebno postoriti veliko, da bo le-to potekalo kot "švicarska ura".

Glede nabavnih stroškov je mnenja, da imamo v podjetju dobro nabavo, da dosegamo dobre nabavne cene in pogoje ter se poslužujemo vseh prijemov za znižanje le-teh. Pomanjkljivosti se kažejo le v slabi manipulaciji z blagom. Boljše nabavne cene bi lahko dosegli z večjimi količinami in raznimi dogovori z dobavitelji, vendar so le-te odvisne od posameznega dobavitelja. Druge možnosti znižanja nabavne cene so še substitutni proizvodi ter boljši nabavni viri (novi dobavitelji), vendar so tudi sledeče možnosti pri nekaterih dobaviteljih nemogoče zaradi ekskluzivnih pogodb.

Glavni vzrok visokih zalog sogovornik vidi v "slabem planiranju nabave oziroma premajhnem posvečanju pozornosti blagu, ki je za podjetje strateškega pomena". Druge vzroke vidi v premalo natančni analizi trga pred nabavo blaga, hitrih spremembah na trgu ponudbe, predpostavkah potrošnikov glede kakovosti blaga iz Kitajske ter slabem sodelovanju med nabavno in prodajno funkcijo.

4.4.8 Povzetek ugotovitev

Pri obravnavi intervjujev smo prišli do zaključka, da so si sogovorniki v določenih mnenjih oziroma videnjih zelo podobni, v nekaterih pa zelo različni.

Pri opredelitvi ključnih dejavnikov uspešnosti ima vsak sogovornik različno mnenje. Oseba A meni, da so ključni dejavniki medsebojna komunikacija, organizacija dela ter stimulacija zaposlenih. Oseba B pravi, da je to prodaja in takoj zatem nabava, medtem ko je oseba C prepričana, da so ključni dejavniki dobra ideja, nabava in prodaja, uspešen marketing, prejeti denar za prodano blago ter zaposleni.

Konkurenčni položaj lahko po mnenju sogovornikov podjetje ohrani z dobrimi nabavnimi cenami oziroma ustreznimi nabavnimi viri. Temu osebi B in C dodajata še ustrezen marketing. Po mnenju osebe A je poleg omenjenega pomemben tržni delež, ki ga podjetje ima, za osebo C pa so ključnega pomena zaposleni, kateri "namreč ustvarjajo podjetje".

Pri vprašanju pomena in vpliva nabavne funkcije pri doseganju poslovnih ciljev sta si bili oseba A in B zelo podobni. Nabavi in prodaji sta namenila približno enak delež, in sicer 50 %. Oseba C pa meni, da ima večji delež pri dosegu ciljev prodaja, kateri pripisuje 60 % vrednosti, kajti "podjetje namreč živi od tistega, kar prodaja".

Glede vloge cene, kakovosti ter dobavnega roka so sogovorniki enakega mnenja. Menijo namreč, da je zelo odvisno od artikla do artikla ter od kupca do kupca. Za podjetje, kot je Živex, je zelo pomembno zadovoljevanje kupcev, zato se jim je potrebno prilagajati ter upoštevati njihove želje, v nasprotnem primeru le-ti preidejo h konkurenci, podjetje pa si s tem ustvarja slabo ime.

Ponovno se mnenja sogovornikov razhajajo pri možnostih za znižanje nabavnih stroškov. Oseba A meni, da lahko na njeno znižanje vpliva sam dobavitelj, medtem ko je oseba B mnenja, da jih lahko znižamo z različnimi dogovori z dobavitelji, boljšimi nabavnimi cenami ter zamenjavo artiklov z drugimi, cenovno ugodnejšimi. Oseba C izpostavlja, da imamo dobro nabavo, dosegamo dobre nabavne cene in pogoje. Boljše bi lahko dosegli le s količinami ter substitutnimi proizvodi, ampak nam slednje pri nekaterih dobaviteljih onemogočajo pogodbe o ekskluzivi. Boljše nabavne cene bi po mnenju osebe A lahko dosegli s količinami ter deloma z avansnim plačilom, boljšimi cenami prevoza, po mnenju osebe B pa z zamenjavo dobavitelja ter količino in avansnim plačilom, vendar izpostavlja, da sta ta dejavnika odvisna od pogajalske moči nabavnega referenta.

Vzroke visokih zalog vsi trije sogovorniki vidijo predvsem v slabem planiranju nabave ter naročanju blaga s slabo opravljeno analizo trga. Pred nabavo novega blaga je potrebno opraviti temeljito in podrobno analizo trga, kjer si podjetje ne sme privoščiti napak. V nasprotnem primeru nabavi blago, ki ga podjetje ni sposobno prodati in tako ustvarja velike zaloge. Poleg tega pa so sogovorniki izpostavili tudi slabo komunikacijo oziroma neuskkljenost nabavne in prodajne funkcije. Oseba A in C menita, da je nekaj zaloge tudi na račun hitrih sprememb na trgu ponudbe. Oseba C pa je poudarila tudi predpostavke potrošnikov o slabi kakovosti blaga s kitajskim poreklom.

4.5 Učinkovitost in uspešnost nabave podjetja

Učinkovitost nabave opredeljujemo kot razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, na podlagi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljen cilj. Pri tem se moramo zavedati, da učinkovitost izraža razmerje med viri in izbranimi sredstvi, pravzaprav gre za razmerje med planiranimi in dejanskimi stroški (Weele 1998, 286–287).

Učinkovitost nabave podjetja Živex prikazuje tabela 4.5.

Tabela 4.5 Prikaz učinkovitosti nabave podjetja Živex (2004–2005)

	Leto	
	2004	2005
Planirana nabava (sit)	1.270.000.000,00	1.380.000.000,00
Dejanska nabava (sit)	1.316.085.647,00	1.584.022.952,00
Razlika (sit)	-46.085.647,00	-204.022.952,00
Razlika (%) (dejanska/planirana)	+ 3,63 %	+ 14,78 %

Vir: Živex, d. o. o., 2005.

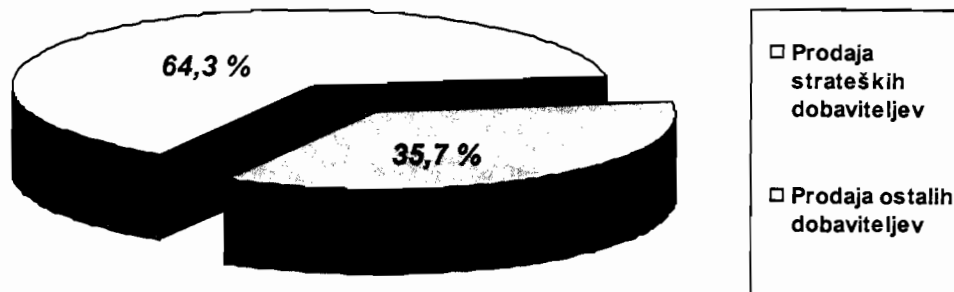
Iz tabele lahko razberemo, da je v letu 2004 dejanska nabava preseгла planirano za 3,63 %, v letu 2005 pa za 14,78 %. Zavedati se moramo, da je Živex trgovsko podjetje, katerega cilj je zadovoljstvo potrošnikov ter doseganje prednosti pred konkurenco. Glede na močno konkurenco ter velika nihanja v ponudbi in povpraševanju na trgu ne moremo trditi, da je delo nabavnega oddelka neučinkovito, ampak sorazmerno dobro.

Uspešnost nabave opredeljujemo kot stopnjo, pri kateri dosežemo vnaprej določene cilje pri vnaprej določenem načinu delovanja nabave. Pri tem se moramo zavedati, da uspešnost izraža predvsem razmerje med dejanskim in planiranim človekovim delovanjem. Izbrani potek delovanja je lahko uspešen ali neuspešen, lahko pa ga izrazimo tudi kot raven prizadevanja (Weele 1998, 286).

Na podlagi definicije uspešnosti nabave lahko sklepamo, da je torej uspešnost nabave povezana s cilji nabavne funkcije. Kot smo že omenili v točki 3.4, so temeljni cilji nabavne funkcije priskrbeti ustrezno blago, ustrezno količino, iz ustreznega vira, pravočasno, na ustreznem kraju, z ustreznimi cenami in nabavnimi pogoji.

Omenili smo tudi, da ima podjetje preveliko število dobaviteljev, kar neposredno vpliva na uspešnost nabave. Zelo težko je doseči optimalne nabavne pogoje, če ni kontinuitete naročil in količin, zato menimo, da bi bilo potrebno zmanjšati število dobaviteljev, po potrebi skrčiti tudi asortiment artiklov ter se še močneje osredotočiti na strateške dobavitelje, kar je razvidno iz sledeče slike.

Slika 4.3 Prikaz vrednosti prometa strateških, v primerjavi z ostalimi dobavitelji v letu 2005



Vir: Živex, d. o. o., 2006.

Iz slike lahko razberemo, da strateški dobavitelji ustvarijo skoraj dve tretjini ali 64,3 % celotnega prometa podjetja, medtem ko prispevajo vsi ostali dobavitelji le dobro tretjino ali 35,7 %. Ne smemo pa pozabiti na dejstvo, razvidno iz tabele 4.2 (str. 23), da je bilo leta 2005 10 strateških in 215 ostalih dobaviteljev.

Uspešnost nabavnega oddelka lahko ugotovimo tudi s primerjavo kazalnikov stroškov na enoto materiala in stroškov posameznega naročila. Za izračunavanje sledečih uporabljamo naslednji formuli:

$$\text{Nabavni stroški na enoto} = \frac{\text{Celotni nabavni stroški}}{\text{Celotna nabavljena količina}}$$

$$\text{Stroški posameznega naročila} = \frac{\text{Celotni nabavni stroški}}{\text{Število naročil}}$$

Tabela 4.6 Prikaz uspešnosti s primerjavo stroškov na enoto materiala (2003–2005)

	Leto		
	2003	2004	2005
Nabavni stroški (sit)	1.269.303.784,00	1.316.085.647,00	1.584.022.952,00
Nabavna količina (kos)	6.153.015,00	4.407.449,00	5.448.121,00
Stroški na enoto (sit)	206,29	298,60	290,75

Vir: Živex, d. o. o., 2006.

Iz tabele je razviden velik poskok stroškov na enoto nabavljenega materiala med letoma 2003–2004. Možen razlog za tako visok dvig stroškov bi glede na nabavne količine bil v nabavi višje cenovnih proizvodov v letu 2004 oziroma nasprotno v letu

2003. V letu 2005 so se stroški na enoto nekoliko znižali, kar dokazuje, da smo uspešnejše oziroma racionalnejše nabavljali v letu 2005.

Tabela 4.7 Prikaz uspešnosti s primerjavo stroškov posameznega naročila (2003–2005)

	Leto		
	2003	2004	2005
Nabavni stroški (sit)	1.269.303.784,00	1.316.085.647,00	1.584.022.952,00
Število naročil	1.452	1.348	1.380
Stroški posameznega naročila (sit)	874.176,16	976.324,66	1.147.842,72

Vir: Živex, d. o. o., 2006.

Iz tabele je razvidno, da se stroški posameznega naročila iz leta v leto povečujejo, ravno tako kot so se povečali stroški nabave. Če primerjamo število naročil leta 2003 in leta 2005, pa ugotovimo, da je le-to manjše, iz česar lahko sklepamo, glede na stroške nabave, da se je nabavljalo blago v večjih količinah.

Poleg že omenjenih izračunov uspešnosti nabavnega oddelka lahko za izračun uporabimo tudi naslednje kazalnike:

- potrebno število obiskov pri posameznem dobavitelju glede na vrednost nabave;
- doseženi odstotek popustov pri posameznem dobavitelju;
- dosežena raven nabavnih cen v primerjavi s tržno oceno za posamezne vrste in kakovost materiala ipd.

Nabava pomembno vpliva na dobičkonosnost podjetja (Potočnik 2002, 20):

- če je delež nabavnih stroškov v celotnih stroških sorazmerno velik (50 in več odstotkov);
- če se nabavne cene kratkoročno hitro spreminjajo;
- kadar je trg končnih izdelkov zelo konkurenčen.

Tabela 4.8 Prikaz stroškov nabave v primerjavi s celotnimi stroški podjetja Živex (2003–2005)

	Leto		
	2003	2004	2005
Stroški nabave (v 000 sit)	1.269.304,00	1.316.086,00	1.584.023,00
Celotni stroški (v 000 sit)	1.780.608,00	1.931.108,00	2.200.982,00
Razlika (%)	71,28	68,15	71,97

Vir: Živex, d. o. o., 2003, 2004, 2005.

Iz tabele je razvidno, da so se stroški nabave med letoma 2003–2004 znižali za dobre 3 odstotne točke, med letoma 2004–2005 pa ponovno zvišali za skoraj 4 odstotne točke. Vzrok povišanja nabavnih stroškov je neracionalna nabava oziroma nabava blaga na zalogo, zato menimo, da bo v prihodnje potrebna racionalnejša nabava s čim nižjo zalogo. Le tako bo podjetje znižalo nabavne stroške, kot tudi celotne stroške podjetja, in poslovalo dobičkonosno.

4.6 Planiranje nabave v podjetju

Dolgoročno planiranje temelji na predvidevanju bodočih poslovnih možnosti, na podlagi katerih trgovske organizacije določajo dolgoročne cilje, kot so obseg prodaje, širitev trga, rast dohodka, gradnja prodajne mreže ipd (Potočnik 1988, 94).

Plan nabave je nedvomno zelo pomemben del poslovnega plana. Podjetje oziroma vodstvo nabave načrtuje nabavne aktivnosti v skladu s cilji podjetja. Operativno planiranje nabave je v bistvu predvidevanje in opredeljevanje nabavnih nalog, ki jih mora nabavni oddelek izvršiti v določenem času. Z načrtovanjem poskuša zmanjšati nabavno tveganje. Da bi lahko realno načrtovali, moramo opredeliti predvsem tiste dejavnike, ki bistveno vplivajo na rezultate nabavnega poslovanja.

Najpomembnejši dejavniki planiranja nabave so (Potočnik 2002, 103):

- *ekonomski dejavniki* – razvitost in struktura trga, obseg ponudbe in povpraševanja, razpoložljivost blaga ipd.;
- *organizacijski dejavniki* – specializacija, struktura nabavnega oddelka in delovnih mest, razvitost komuniciranja ipd.;
- *dejavniki delovne sile* – zlasti kvalifikacijska struktura zaposlenih, motiviranost ipd.

Planiranje nabave v podjetju Živex poteka v sodelovanju s prodajno funkcijo, ampak zaradi velikih nihanj v ponudbi in povpraševanju na trgu prihaja do sprememb plana nabave. Poleg tega pa na nabavo vplivajo tudi letni časi, nadnaravne sile ipd. Menimo, da bi bilo potrebno usklajevanje plana nabave in prodaje vsak mesec za

prihodnjega oziroma za blago z daljšim dobavnim rokom (predvsem blago iz Kitajske) polletno. Le na tak način lahko ublažimo v prihodnosti pomanjkanje oziroma viške blaga na zalogi ter vsekakor zadovoljimo naše stranke s pravočasno dobavo.

Ob planiranju nabave v trgovskih podjetjih mora podjetje odgovoriti na dve vprašanji:

- ali je načrtovanje nabave podrejeno načrtovanju prodaje;
- ali je prodajni načrt trgovskega podjetja hkrati tudi nabavni načrt.

Na ti dve vprašanji lahko odgovorimo pritrdilno le glede količine in asortimenta izdelkov, glede dinamike nabave pa mora nabavna služba zagotoviti blago pred začetkom prodaje, obenem pa skrajšati čas vezave denarnih sredstev v zalogo. To pomeni, da mora organizirati nabavni proces kontinuirano in v količinah, ki so usklajene z gibanjem prodaje. Vsekakor bi bil najustreznejši način dobave dobava JIT⁵, če bi bili vsi dobavitelji domači, v nasprotnem primeru pa je JIT dobava povezana z velikimi transportnimi stroški.

Planiranje nabave je lahko zelo tvegano, kajti nakupno vedenje končnih potrošnikov se spreminja. Zato je postopek planiranja nabave bolj prilagojen hitrim spremembam povpraševanja. Trgovska podjetja torej delijo planiranje nabave na (Potočnik 2002, 284):

- planiranje nabave stalnega asortimenta izdelkov, ki ni odvisen od modnih vplivov in praviloma zadovoljuje osnovne potrebe porabnikov;
- planiranje nabave spremenljivega asortimenta izdelkov.

Planiranje asortimenta se nanaša na opredelitev širine in globine ter cenovno in kakovostno dimenzijo asortimenta, ki jih opredeljujemo na naslednji način:

- širino asortimenta sestavljajo vsi izdelki, ki jih prodaja trgovsko podjetje;
- globino asortimenta sestavljajo artikli – variante posameznega izdelka;
- cenovno kakovostna dimenzija pomeni, kako se posamezni izdelki oziroma artikli iste uporabnosti razlikujejo po kakovosti in ceni;
- gostota asortimenta določa povezanost med izdelki oziroma komplementarnost izdelkov.

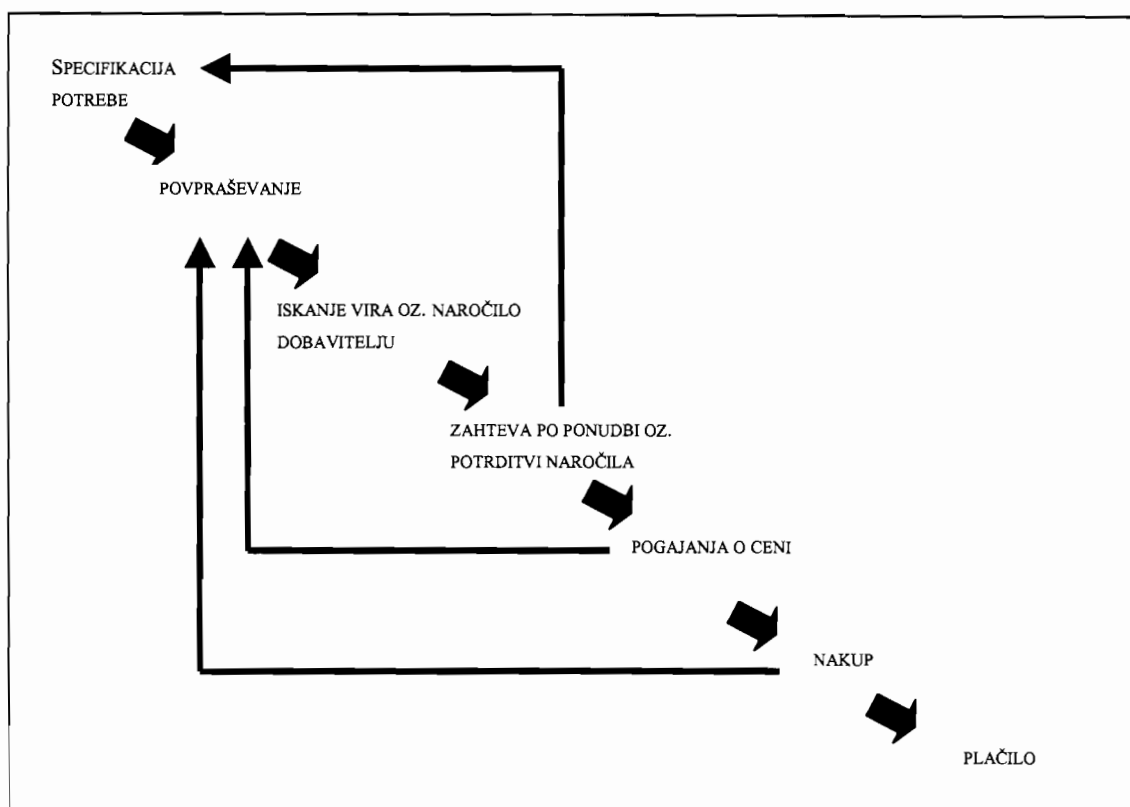
Zaradi pomembnosti pravočasne nabave izdelkov za nemoten potek poslovanja mora podjetje uskladiti načrt nabave tudi z ostalimi delnimi poslovnimi načrti, še posebej s finančnim načrtom, zaradi zagotavljanja plačil dobaviteljem, skladno s pogodbo oziroma dogovorjenimi plačilnimi pogoji in roki.

⁵ JIT – just in time (dobava ravno ob pravem času) – blago je na voljo natančno takrat, ko ga potrebujemo in v natančno določeni količini.

4.7 Proces priprave in izvajanja nabave v podjetju

Nabavni proces zahteva izvajanje določenih nalog. Če zanemarimo njegovo analiziranje, imamo pri tem opravka z izdajanjem zahtev za nabavo, obdelavo le-teh, povpraševanjem in zbiranjem ponudb ter po obdelavi ponudb z naročanjem. Sledi prevzemanje naročenega blaga in skladiščenje. Proces se zaključuje s spremljanjem prejetih faktur za dobavljeno blago, z njihovim likvidiranjem in poravnavanjem obveznosti do dobaviteljev (Pučko 2004, 77).

Slika 4.4 Nabavni proces v podjetju Živex



Vir: Prirejeno po Pooler 1992, 10.

Asortiment podjetja Živex je precej sezonski, tako da se večina naročil pripravi pred sezono glede na analize preteklih let, kar se je že večkrat pokazalo za ne najboljše. Ponudba in povpraševanje na trgu se namreč iz leta v leto spreminjata, zaradi česar lahko pride do povečanja zalog, kar pomeni večjo vezavo denarnih sredstev v zaloge. Menimo, da bo zaradi tega potrebna večja usklajenost nabavne s prodajno funkcijo pri planiranju nabave in prodaje. Le tako se bo podjetje lažje prilagajalo razmeram na tržišču ter se izognilo morebitnim nevšečnostim.

Sam proces nabave se v podjetju prične z ugotovitvijo potrebe po blagu bodisi zaradi pomanjkanja blaga na zalogi bodisi zaradi povpraševanja kupcev po novem

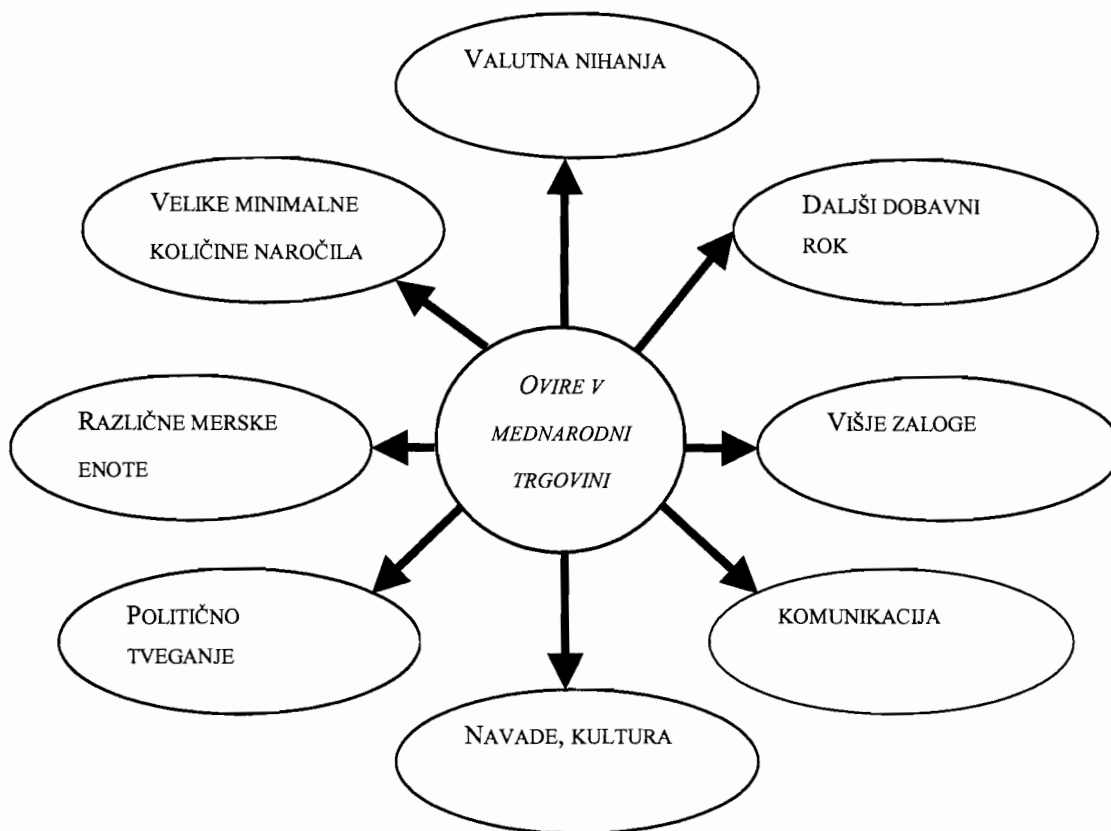
blagu. Nabavni referenti dnevno s pomočjo informacijskega sistema spremljamo stanje zalog po skladiščih in ko ugotovimo potrebo po blagu, generiramo naročilo dobavitelju. Poslovne enote oziroma maloprodaje ob ugotovitvi potrebe po blagu generirajo interno naročilo, katerega pošljejo centralni nabavni službi. V nabavi se nato odločimo, kaj in kje se bo kaj naročilo. Pripravljeno naročilo se pošlje dobavitelju, od katerega prejmemo potrditev naročila. Potrditev nabavni referent preveri in če je vse v redu, to tudi potrdi dobavitelju. V primeru nabave novega artikla se pošlje povpraševanje večjemu številu dobaviteljev, nakar se po prejemu ponudb prične postopek analize in postopnega pogajanja o nabavnih pogojih. Po dogovoru sledi naročilo dobavitelju in nakup blaga. Sam proces nabave pa se zaključi s plačilom obveznosti do dobavitelja.

4.8 Nabava na globalnem trgu

Glavne priložnosti nabave na globalnem trgu izhajajo iz doktrine komparativnih prednosti določenih geografskih oziroma ekonomskih področij sveta. Določena področja se očitno ločijo glede na pogoje gospodarjenja, kot so različna cena delovne sile, naravna bogastva, spodbudno podjetniško in davčno okolje. Zaradi takih in podobnih razlik se pojavljajo razlike v cenah istovrstnih dobrin, če primerjamo nabavo iz različnih držav sveta. Več kot očitno je tudi, da kvalitetna raven, ki je največkrat vprašanje pri nabavi iz razvijajočih se dežel Daljnega vzhoda, izjemno raste. Za to sta vsaj dva razloga, in sicer nova sodobna proizvodna oprema in pa možnosti neposrednega nadzora kvalitete s človeškim nadzorom. Slednjega načela se v podjetju Živex dobro poslužujemo.

Nabava na globalnem trgu oziroma nabava na Kitajskem omogoča podjetju Živex konkurenčnost na trgu, saj z nabavo kitajskega blaga iz Italije ni bilo več kos vedno močnejši konkurenci na trgu (Obi, Bauhouse, Merkur, Baumax ipd.). Začetek nabave na Kitajskem pa ni prinesel samo dobrih stvari, ampak tudi nekaj slabih. Nabava velikih količin enakega blaga je pripeljala do večjih zalog, večanje vezave denarnih sredstev v zaloge in zmanjšanja likvidnosti podjetja, saj je večina blaga plačanega že preden pride v skladišče.

Slika 4.5 Najpogostejše ovire pri nabavi na mednarodnih trgih



Vir: Heinritz et al. 1991, 194.

4.8.1 Nevarnosti nabave na globalnem trgu

V praksi so se kot glavna tveganja oziroma nevarnosti nabave na globalnem trgu, predvsem iz Kitajske, pokazala naslednja:

- pozna dostava materiala;
- preveliki odjemi za slovenske razmere;
- težave s kvaliteto blaga;
- dostava izdelkov, ki niso funkcionalni;
- dostava napačnega artikla oziroma zamenjava artikla;
- višanje cen itd.

Podjetje Živex se tem tveganjem oziroma nevarnostim poskuša izogniti na naslednje načine:

- s svojim predstavništvom na Kitajskem;
- s temeljito analizo in preverjanjem dobaviteljev;
- z obiskom raznih sejmov na Kitajskem;

- z obiskom dobaviteljev in kontrolo proizvodnje tako zaposlenih na Kitajskem kot generalnega direktorja podjetja Živex;
- s samostojno organizacijo prevoza;
- z organiziranjem zbirnikov, kar omogoča naročanje manjših količin;
- z jasnimi dogovori in dokumentacijo dobavnih in plačilnih pogojev;
- s plačilom – z dokumentarnim akreditivom itd.

5 SKLEP

Nabavna funkcija je najpomembnejša funkcija v proizvodnih kot tudi trgovskih podjetjih. Nabava pomeni pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih.

Na znižanje nabavnih stroškov ima nabavna funkcija velik neposredni vpliv. Prve korake pri znižanju le-teh pa je potrebno narediti znotraj podjetja. S standardizacijo in poenotenjem prodajnega asortimenta ter zoženjem števila dobaviteljev bo doseglo boljše nabavne pogoje ter nižje zaloge. Znižanje stroškov je možno tudi z iskanjem substitutnega blaga za obstoječe, predvsem z Daljnega vzhoda. Pri tem pa podjetju ne sme biti edino merilo velikosti stroškov nizka nabavna cena.

Pri odločanju v nabavi se torej podjetje ne sme ozirati le na ceno, temveč je potrebno ovrednotiti vse sestavine in storitve, ki mu jih nudi dobavitelj. Ustrezna kakovost blaga je med prvimi pomembnimi kriteriji pri odločanju o nakupu, saj podjetju lahko neustrezna kvaliteta ob nizki ceni povzroči veliko večje stroške, kot jih je prihranilo. Postavljene mora imeti kriterije glede kakovosti in skrbeti, da se vhodne cene blaga gibljejo v postavljenih okvirih. Poleg cene in kakovosti ne sme zanemariti dobavnega roka blaga, ki je dandanes zelo pomemben. V intervjuju nam je oseba A izpostavila dejstvo, da podjetje lahko nudi najugodnejšo ceno za izdelek z najboljšo kakovostjo, vendar če blaga nima za izdobavo, "ni razumelo nič".

Nabavna funkcija je predpogoj vsake prodajne funkcije, obe pa sta tesno povezani z okoljem. Zato je izrednega pomena kakovostna raziskava nabavnega trga, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij. V podjetju Živex razmerje oziroma povezava med nabavno in prodajno funkcijo ne poteka tako, kot bi morala, zaradi česar prihaja do visokih zalog, zalog nekurantnega blaga idr. V bližnji prihodnosti bo podjetje moralo bolj racionalno poslovati z zalogami, kakor tudi izboljšati logistiko, če bo hotelo uspešno poslovati. V nasprotnem primeru bo zaradi takih napak izgubljalo stranke oziroma kupce, ki so "kruh" trgovskim podjetjem, stagniralo ali celo "potonilo". Pomembno je dobro sodelovanje tudi z ostalimi funkcijami v podjetju. Še posebej velja to za prodajno in finančno funkcijo, s katerima je tesna povezanost in tekoča izmenjava informacij poslovna nujnost.

S SWOT analizo smo na podlagi ocen prednosti in slabosti glede na sedanje in preteklo poslovanje nabave ugotovili, kateri so tisti elementi, ki so največ in najmanj prispevali k uspešnosti poslovanja. Te ugotovitve so tudi osnova za prepoznavanje priložnosti in nevarnosti za prihodnje poslovanje podjetja. Glede na izjave vodilnih oseb podjetja Živex menimo, da je podjetje sposobno v zelo hitrem času odpraviti dobršen

Sklep

del notranjih slabosti ter izkoristiti prednosti za doseg zunanjih priložnosti in se izogniti morebitnim nevarnostim.

Eden najvidnejših in hkrati najvplivnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost nabavne funkcije, je odnos vodstva podjetja do vloge in pomena le-te. Z intervjujem vodilnih oseb podjetja smo ugotovili, da le-ti pripisujejo nabavi približno 50 % vrednosti pri doseganju poslovnih ciljev, za kar menimo, da je glede na panogo podjetja dobra opredelitev.

Nabavna funkcija naj bi s svojim delovanjem in rezultati pomagala oblikovati strategijo podjetja, jo podpirati, uresničiti cilje podjetja in še naprej prispevala k zagotavljanju konkurenčnosti ter nadaljnji uspešni rasti in poslovanju podjetja na trgu, kjer je prisotna močna konkurenca. Danes podjetje enostavno ne more preživeti, če svoje delo opravlja zgolj dobro. Delo mora podjetje opraviti odlično, če želi uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu. Podjetje Živex uspešno kljubuje vse močnejši konkurenci, predvsem z nabavo iz Kitajske, vendar menimo, da bo potrebno sledeči vir še bolj izpopolniti ter izkoristiti vse možnosti, ki mu jih ponuja, ker bo le tako korak pred drugimi.

Vsaka nabavna služba je učinkovita in uspešna le, če so zaposleni v nabavi usposobljeni za zadovoljivo izvajanje posameznih opravil. Zaposleni morajo imeti veliko znanja, ki pa se ga pridobi počasi in vztrajno. Pomembno je znanje jezikov, pogajalske izkušnje, dobre komunikacijske sposobnosti in usmerjenost k raziskovanju tržišča, cen, kakovosti blaga ipd.

LITERATURA

- Baily, P., D. Farmer, D. Jessop, and D. Jones. 1998. *Purchasing principles and management*. London: Pitman Publishing.
- Bell, Martin L., and Julian W. Vincze. 1988. *Managerial marketing: strategy and cases*. New York: Elsevier.
- Carson, D., A. Gilmore, C. Perry, and K. Gronhaug. 2001. *Qualitative marketing research*. London: Sage Publications Ltd.
- Churchill, Gilbert A. 1996. *Basic marketing research*. London: The Dryden Press.
- Deželak, Bogomir. 1978. *Marketing v nabavni politiki*. Maribor: Obzorja.
- Ferišak, Vilim in Stihovič Ladislav. 1989. *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
- Gadde, Lars-Erik and Håkan Håkansson. 1993. *Professional purchasing*. London: Routledge.
- Heinritz, S., P.V. Farrell, L.C. Giunipero, and M.G. Kolchin. 1991. *Purchasing: principles and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pooler, Victor H. 1992. *Global purchasing: reaching from the world*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladiščenje, prodaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1983. *Poslovna politika*. Kranj: Moderna organizacija.
- Potočnik, Vekoslav. 1988. *Trgovina v sodobnih tržnih razmerah*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Pučko, Danijel. 2004. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Scheuing, Eberhard E. 1989. *Purchasing management*. New York: Prentice Hall.
- Treven, Sonja. 1992. *Swot analiza*. Organizacija in kadri 9/10: 644–653.
- Van Weele, Arijan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Živex, d. o. o. 2006. *Analitični izpis nabave podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga*.
- Živex, d. o. o. 2006. *Analitični izpis prodaje podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga*.
- Živex, d. o. o. 2006. *Analitični izpis zalog podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga*.

Živex, d. o. o. 2005. *Interni vir podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga.*

Živex, d. o. o. 2005. *Izkaz uspeha podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga.*

Živex, d. o. o. 2004. *Izkaz uspeha podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga.*

Živex, d. o. o. 2003. *Izkaz uspeha podjetja Živex, d. o. o., Volčja Draga.*

PRILOGE

Priloga 1 Organizacijska shema podjetja Živex, d. o. o.

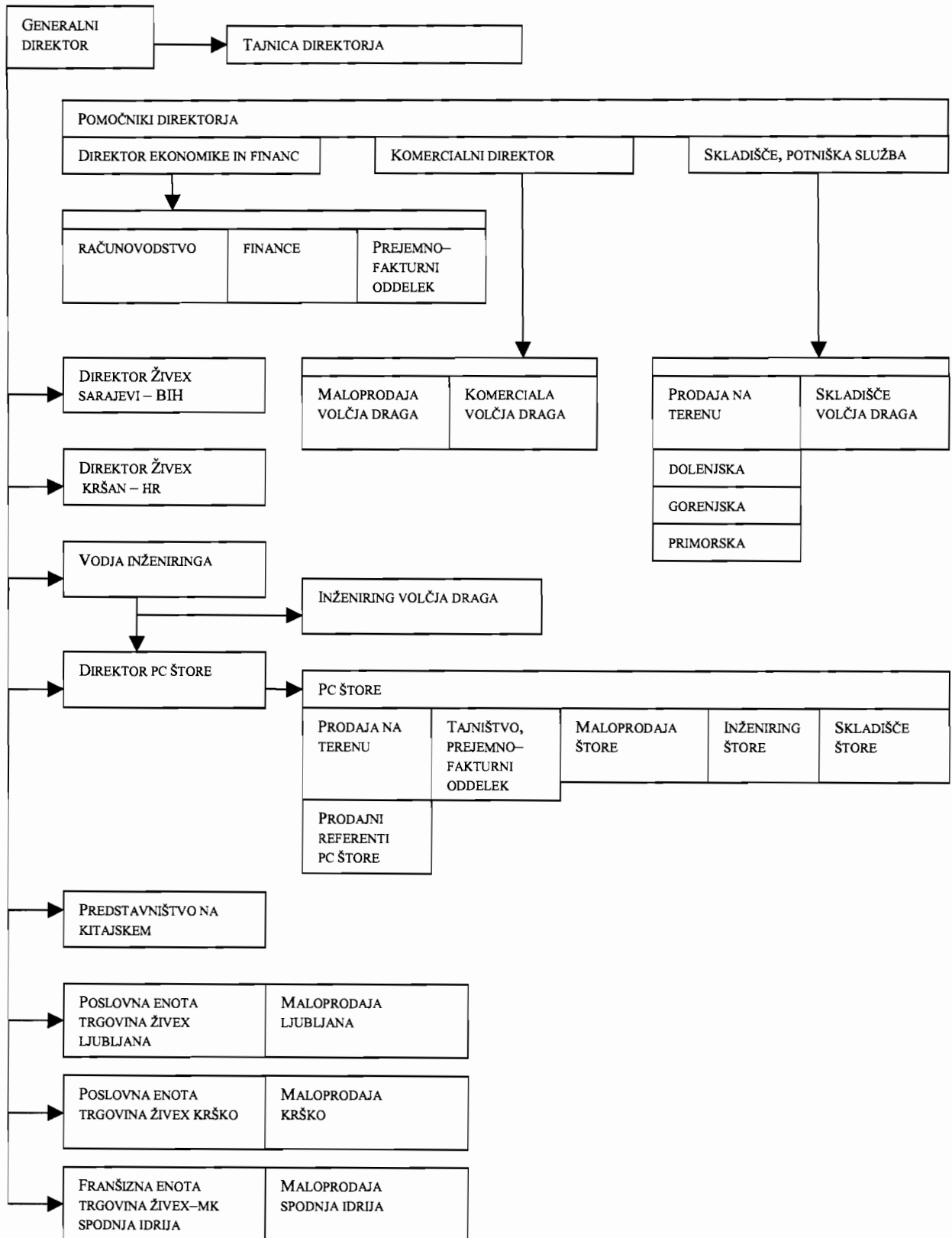
Priloga 2 Vprašalnik za intervju

Priloga 3 Intervju z osebo A (10. 7. 2006 ob 11³⁰)

Priloga 4 Intervju z osebo B (10. 7. 2006 ob 17⁰⁰)

Priloga 5 Intervju z osebo C (17. 7. 2006 ob 18¹⁵)

Priloga 1 Organizacijska shema podjetja Živex, d. o. o.



Priloga 2 Vprašalnik za intervju

1. Kateri dejavniki menite, da so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije?
2. S čim lahko po vašem mnenju podjetje ohrani konkurenčni položaj na trgu?
3. Kakšen pomen oziroma vpliv pripisujete nabavni funkciji pri doseganju poslovnih ciljev?
4. Kakšno vlogo pripisujete ceni in kakovosti pri nabavi blaga? Čemu menite, da kupci posvečajo večjo pozornost in zakaj?
5. Kakšen pomen pripisujete vi kot kupci dobavnemu roku in kako se na morebitne zamude pri dobavi odzivajo vaše stranke oziroma kupci?
6. Kje vidite možnosti za znižanje nabavnih stroškov ter s kakšnimi pristopi menite, da bi dosegli boljše nabavne cene?
7. Kje vidite vzroke visokih zalog?

Priloga 3 Intervju z osebo A (10. 7. 2006 ob 11³⁰)

1. Kateri dejavniki menite, da so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije?

Ključni dejavniki uspešnosti so medsebojna komunikacija, organizacija dela in pravilna stimulacija vseh zaposlenih. Brez tega podjetje ne more uspešno delovati, vse ostalo so detajli.

2. S čim lahko po vašem mnenju podjetje ohrani konkurenčni položaj na trgu?

Glede na današnjo globalizacijo je zelo pomembno, da podjetje ohrani konkurenčni položaj na trgu z direktnimi nabavnimi viri. Potreben je zagotovljen določen tržni delež, kateri je povezan s kapitalom. Če podjetje nima kapitala, tudi tržnega deleža ne more imeti. Vse večje družbe si tržni delež kupujejo s kapitalom (združevanja, prevzemi) in na tak način ohranjajo vodilni položaj na trgu. Podjetje, kot je Živex, lahko konkurenčni položaj ohrani in večja tržni delež le z odpiranjem lastnih maloprodaj in direktnimi nabavnimi viri.

3. Kakšen pomen oziroma vpliv pripisujete nabavni funkciji pri doseganju poslovnih ciljev?

Nabavna funkcija ima pri doseganju poslovnih ciljev 50 – 60 % vrednosti. Pomembno je, kako hitro nabavi, kako hitro podjetju dobavitelj dostavi blago, kako je sposobno planirati nabavo ipd. Ostalih 50 – 40 % predstavlja prodajna funkcija.

4. Kakšno vlogo pripisujete ceni in kakovosti pri nabavi blaga? Čemu menite, da kupci posvečajo večjo pozornost in zakaj?

Cena in kakovost sta največkrat najbolj pomembna dejavnika pri nabavi. S pravo ceno in pravo kakovostjo lahko artikel plasiramo na trg. Večjo vlogo pripisujem kakovosti. Še posebno je slednja pomembna pri nabavi iz Kitajske. Lahko bi nabavili cenejše artikle, vendar bi bila kakovost zelo slaba. Kupci pogosto nimajo dobre predstave o kakovosti artikla. Odločijo se za cenejši izdelek, kateri se kasneje izkaže za neustreznega. Pogosto niso seznanjeni z dejstvom, da bi za malo višjo ceno lahko kupili veliko bolj kakovosten izdelek. Vsekakor pa imamo več vrst kupcev. Nekateri postavijo ceno pred kakovost, ostalim je kakovost pomembnejša od cene. Potrebno se je prilagoditi trgu, ugotoviti želje potrošnikov.

5. Kakšen pomen pripisujete vi kot kupci dobavnemu roku in kako se na morebitne zamude pri dobavi odzivajo vaše stranke oziroma kupci?

Dobavni roki so zelo, zelo pomembni. Dobavitelji težijo k temu, da imajo čim manjše zaloge, kar pomeni, da skušajo proizvajati blago po konceptu "just in time". Problemi z dobavnim rokom, katere imamo mi pri nabavi blaga, se do naših kupcev potrojijo (npr.

če naš dobavitelj zamuja z dobavo en teden, zamujamo mi z dobavo do naših kupcev tri tedne). Neizdobava blaga je nekaj najslabšega, kar lahko prizadene trgovsko podjetje. Podjetje lahko nudi najugodnejšo ceno za izdelek z najboljšo kakovostjo, vendar če blaga nima za izdobavo, "ni razumelo nič". Kupec se bo primoran obrniti h konkurenci, četudi mu ta ponuja višje cene in slabšo kakovost. Nabavo se lahko planira, vendar ne v celoti. V tem primeru ima vloga dobave napram ceni in kakovosti približno 30 %. Odvisno je od primera do primera, od artikla do artikla, dobava lahko pomeni tudi 80 % nabave.

6. Kje vidite možnosti za znižanje nabavnih stroškov ter s kakšnimi pristopi menite, da bi dosegli boljše nabavne cene?

Nabavni stroški so pomembni. Odvisni so od samega dobavitelja in njegovih sposobnosti za dobavo blaga brez drugih odvisnih stroškov (npr. reklamacij ...). Nabavne cene lahko izboljšamo s količinami – nabava večjih količin pri istem dobavitelju in boljšimi cenami prevozov – največkrat je tudi cena prevoza pogojena z dobavnim rokom naročenega blaga. Plačilni roki vplivajo na znižanje nabavne cene le delno – lahko se poslužujemo plačila vnaprej, pri tem pa moramo biti dobro seznanjeni o ustrezni kakovosti blaga. Pomembna je sposobnost hitrega obrata zaloge.

7. Kje vidite vzroke visokih zalog?

Vzroki visokih zalog so v samem vodenju nabave, neusklajenosti prodajne in nabavne funkcije ter slabem oziroma nestriktnem spremljanju vsakega dobavitelja posebej. Imamo veliko število dobaviteljev, katerih blago nam ustvarja samo balast. Čeprav je količina nekurantne zaloge od določenega dobavitelja le nekaj sto tisoč tolarjev, se pri velikem številu takih dobaviteljev celotne nekurantne zaloge povečajo na nekaj milijonov tolarjev. To je predvsem blago za maloprodaje in spremljevalni program, katerega je zelo težko oglaševati, kajti nimamo dobre nabavne cene, količin ... Poleg že omenjenega je vzrok visokih zalog nepoznavanje zakonov oziroma specifik pri nabavi določenih artiklov, premalo podrobna analiza raziskave trga pred nabavo blaga ter slabo planiranje. Čeprav poskušamo vsak mesec planirati prodajne akcije in glede na to nabavo, pri takem obsegu poslovanja prihaja do tega, da blago ostane na zalogi. Včasih podjetju namreč uspe prodati vso zalogo, včasih pa naleti na problem, ki ga pri nabavi ni načrtovalo (npr. kar naenkrat večja ponudba od povpraševanja – tuš kabine, mini motorji ...). Potrebno je skrčiti asortiment blaga s slabim obratom in povečati program, za katerega smo specializirani.

Priloga 4 Intervju z osebo B (10. 7. 2006 ob 17⁰⁰)

1. Kateri dejavniki menite, da so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije?

Ključnega pomena je prodaja in takoj zatem nabava. Za uspešno delovanje organizacije morata biti funkciji usklajeni. Glede na današnje stanje na trgu je nabava zelo pomembna, saj bomo lahko dobro prodali le, če bomo uspešno nabavili. Zelo pomembno je vedeti, kateri je tvoj ciljni trg. Na slovenskem trgu je zelo pomembno oskrbovanje večjih trgovskih verig oziroma hipermarketov s široko potrošnjo, kjer je velik obrat blaga.

2. S čim lahko po vašem mnenju podjetje ohrani konkurenčni položaj na trgu?

Konkurenčni položaj lahko podjetje ohrani s pravimi prodajnimi oziroma dobrimi nabavnimi cenami, s pravim izborom blaga in marketinga ter po možnosti celovito ponudbo storitev (npr. ponudba ograje "na ključ").

3. Kakšen pomen oziroma vpliv pripisujete nabavni funkciji pri doseganju poslovnih ciljev?

Pri doseganju poslovnih ciljev ima dobra nabava 50 % vrednosti, ostalih 50 % zajema prodajna funkcija. Nabavna funkcija ima vpliv na nabavne cene, dobavne roke, skrbeti mora za reševanje reklamacij in kakovosti nabavljenega blaga.

4. Kakšno vlogo pripisujete ceni in kakovosti pri nabavi blaga? Čemu menite, da kupci posvečajo večjo pozornost in zakaj?

Za nekatere artikle je pomembna cena, za ostale pa kakovost. Če želi podjetje uspeti v prodaji na dolgi rok, mora imeti ustrezno kakovost blaga. Bolje je imeti kakovostnejše blago v manjši količini po višji ceni kot pa ceneno in nekakovostno blago v velikih količinah. Lažje bo namreč prodati kakovostnejšega. Kupci posvečajo pozornost ceni in kakovosti, odvisno od vrste artikla (npr. pri mrežah jim je zelo pomembna kakovost, nato cena). Opredeliti, čemu dajo večjo pozornost, je zelo težko, saj ima vsak artikel svojo specifikko, kateri trgovec namenja več oziroma manj pozornosti. K prodaji veliko pripomore tudi tradicija podjetja, imidž ipd.

5. Kakšen pomen pripisujete vi kot kupci dobavnemu roku in kako se na morebitne zamude pri dobavi odzivajo vaše stranke oziroma kupci?

Dobavni rok je zelo pomembna stvar, tako za nas kot kupce kot naše stranke oziroma končne potrošnike, ki jih zaradi zamud izgubljamo. Približna ocena izgube prometa zaradi zamud pri dobavi je ocenjena na približno 10 %. Kupci se odzivajo na zamude zelo slabo, kajti dandanes so skoraj vsi potrošniki postali neučakani in želijo blago takoj

oziroma v 48–ih urah. V nasprotnem primeru se obrnejo na drugega ponudnika in so pripravljeni plačati tudi višjo ceno, ob pogoju takojšnje dobave.

6. Kje vidite možnosti za znižanje nabavnih stroškov ter s kakšnimi pristopi menite, da bi dosegli boljše nabavne cene?

Znižanje nabavnih stroškov je mogoče doseči z različnimi dogovori z dobavitelji (npr. boljši pristop k dobavitelju), boljšimi nabavnimi cenami, zamenjavo obstoječega artikla z drugim, cenovno ugodnejšim artiklom – pri sledečem je potrebo biti pozoren na blagovno znamko in kakovost. Boljše nabavne cene bi lahko dosegli z zamenjavo dobavitelja tako substitutnih artiklov kot artiklov lastne blagovne znamke (Builder in Love Garden). Poleg tega lahko dosežemo boljše cene tudi s količino, ampak je odvisno od pogajalskih sposobnosti nabavnega referenta z dobaviteljem ter avansnim plačilom v primeru dobrega denarnega toka. V našem primeru je zaradi visokih zalog, plačilne nediscipline in visokih stroškov investicij le-to neizvedljivo.

7. Kje vidite vzroke visokih zalog?

Glavni vzrok visoke zaloge je neuskkljenost med prodajno in nabavno funkcijo v smislu slabega planiranja tako prodaje kot nabave ter medsebojnega sodelovanja. Drugi vzroki tičijo v preširokem asortimentu blaga in naročanju velikih količin blaga (predvsem iz Kitajske) brez temeljite predhodne analize trga.

Priloga 5 Intervju z osebo C (17. 7. 2006 ob 18¹⁵)

1. Kateri dejavniki menite, da so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije?

Ključni dejavniki za uspešno delovanje organizacije so dobra ideja, dobra nabava in prodaja, uspešen marketing, prejeti denar od prodaje ter uspešen tim, ki je sposoben vse našete dejavnike dobro usklajevati in izpeljevati.

2. S čim lahko po vašem mnenju podjetje ohrani konkurenčni položaj na trgu?

Podjetje lahko ohrani konkurenčni položaj na trgu z dobrimi viri informacij, boljšimi nabavnimi viri (neposrednimi ali posrednimi nabavnimi potmi), ugodnimi nabavnimi cenami ter z uspešnim marketingom, s katerim postane podjetje prepoznavno. Velik del k temu pripomorejo tudi zaposleni, ki morajo dobro obvladati logistični sistem ter težijo k zadovoljevanju strank z ustrežljivostjo in strokovnostjo pri prodaji. Zaposleni namreč ustvarjajo podjetje.

3. Kakšen pomen oziroma vpliv pripisujete nabavni funkciji pri doseganju poslovnih ciljev?

Nabava je zelo povezana s prodajo, vendar mislim, da je prodaja pomembnejša od nabave. Če podjetje ni sposobno prodati, tudi blaga ne potrebuje oziroma nabavni kader ne deluje učinkovito, če nabavlja blago, ki ni prodajno oziroma ga prodajni oddelek ne more prodati. Skratka, če nabava slabo nabavi, prodaja nima kaj prodajati in obratno, če prodaja ne proda nič, nabava nima kaj nabavljati. Lahko bi rekli, da je razmerje med nabavo in prodajo 50 % – 50 %, ampak teoretično je 60 % prodaja in 40 % nabava. Podjetje namreč živi od tistega, kar proda.

4. Kakšno vlogo pripisujete ceni in kakovosti pri nabavi blaga? Čemu menite, da kupci posvečajo večjo pozornost in zakaj?

Težko se je pri nabavi blaga opredeliti, kaj je pomembnejše, cena ali kakovosti, kajti slednje je odvisno od artikla do artikla. Poseben primer so artikli, ki niso višek tehnologije, pri katerih je zelo težko govoriti o ceni in kakovosti (npr. žebelj je žebelj, ki ga lahko naredi vsakdo in je skoraj vsak enake kakovosti, tako da lahko v tem primeru gledamo samo na ceno). Ravno tako je tudi pri kupcih. Pri določenih artiklih gledajo kupci samo na ceno in kupijo artikel izključno zato, ker je poceni. Mislim, da kupci posvečajo nekaj pozornosti tudi kakovosti ter imidžu blaga oziroma blagovni znamki (katera že sama, zaradi prepoznavnosti, ... predstavlja neko kakovost) ipd. Menim pa, da je v zadnjem času na prvem mestu samo cena.

5. Kakšen pomen pripisujete vi kot kupci dobavnemu roku in kako se na morebitne zamude pri dobavi odzivajo vaše stranke oziroma kupci?

Dobavni rok je zelo pomembna stvar tako za nas kot za naše kupce. Naše podjetje ima trenutno zelo slabo urejen logističen sistem, saj včasih ne zna izdobaviti blaga iz skladišča tudi 14 dni, čeprav ga ima na zalogi. Zaradi tega si ustvarjamo pri kupcih slabo ime ter izgubljammo stranke. V prihodnosti bo potrebno veliko postoriti, da bo izdobava potekala nemoteno. Logistika mora v podjetju potekati kot "švicarska ura".

6. Kje vidite možnosti za znižanje nabavnih stroškov ter s kakšnimi pristopi menite, da bi dosegli boljše nabavne cene?

V podjetju poskušamo in znižujemo nabavne stroške pri prevoznikih (poskušamo doseči čim nižje cene prevozov), po drugi strani pa jih višamo z dvojno ali trojno manipulacijo blaga (prevozom med skladišči). Menim, da imamo dobro nabavo, da se znamo pogajati z dobavitelji in dosegamo dobre nabavne cene oziroma nabavne pogoje. Boljše nabavne cene bi lahko dosegli s količinami, raznimi dogovori z dobavitelji ipd. Odvisno od dobavitelja do dobavitelja. Nabavne cene lahko znižamo tudi s substitutnimi proizvodi oziroma ugodnejšimi nabavnimi viri, česar se v podjetju že poslužujemo, ampak nam v nekaterih primerih to onemogočajo pogodbe o ekskluzivi.

7. Kje vidite vzroke visokih zalog?

Menim, da je glavni vzrok visokih zalog v slabem planiranju nabave oziroma premajhnem posvečanju pozornosti blagu (spremljanje gibanja zaloge, časa naročanja, količine naročanja ipd.), ki je za podjetju strateškega pomena. Drugi vzroki tičijo v premalo natančni analizi trga pred nabavo novega blaga, spremembah na trgu ponudbe (naenkrat večja ponudba od povpraševanja), predpostavkah potrošnikov oziroma kupcev, da je blago kitajskega porekla nekakovostno, ter slabem sodelovanju med nabavno in prodajno funkcijo (premalo je medsebojne komunikacije).

