

## **Vpliv strateškega povezovanja z dobavitelji na uspešnost podjetja**

**mag. Metka Galič**

Ekonomska in trgovska šola Brežice, Višja strokovna šola, Slovenija

[metka.galic@guest.arnes.si](mailto:metka.galic@guest.arnes.si)

### **Povzetek**

*V recesijskih časih, ko je zaradi zmanjševanja trošenja težko povečevati prodajo izdelkov za splošno porabo, se podjetja vse bolj posvečajo nabavi. Vodstva postajajo pozorna na dejstvo, da ravno ustrezne nabavne odločitve močno vplivajo na uspešnost podjetja, saj še tako majhna privarčevana vsota pri nabavnih stroških neposredno prispeva k dobičku podjetja. Nabava ima lahko veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja, saj ima lahko pri stopnji dobička 10 odstotkov zmanjšanje nabavnih stroškov za 1 milijon evrov enak vpliv kot povečanje prodaje za 10 milijonov evrov. Razvoj nabavnega menedžmenta se zato vse bolj posveča odnosom z dobavitelji, kjer poskuša prihraniti oz. s strateškimi povezavami in dodatnimi dejavnostmi prihraniti čim več pri neposrednih in posrednih nabavnih stroških. Slovenski pivovarji kot dobavitelji tako sprejemajo različne pogoje sodelovanja, da pomagajo svojim odjemalcem zgraditi in obvladovati oskrbne verige in tako ostati konkurenčni ter prepoznavni. Pri tem se spopadajo tudi z izzivi proizvodnje za trgovske blagovne znamke, kjer pa je bistvena prednost domači uveljavljeni proizvajalec in nižja cena hkrati. Princip kupujmo slovensko blago je pomembna strateška priložnost, tudi za ceno manjšega zaslужka pri uvajanju na trg, zato je smiselno te akcije promocijsko podpreti na vseh – tudi na državnih ravneh, ker bomo le tako ohranili in razvijali samooskrbo.*

Ključne besede: strateško povezovanje, vzvodna nabava, dobavitelji, pivovarji

### **Impact of strategic alliances with suppliers in the company's success**

#### **Summary**

*In times of recession when it is difficult to increase the sale of products for general use due to the spending decrease, the companies are more and more devoting to the procurement. The managers are becoming aware of the fact that suitable procurement decisions have a strong influence on the company prosperity because even a small amount of money saved at purchase expenses has a direct influence on the company profit. The procurement can have a much bigger influence on the profit as the sale because at the level of a profit of 10 %, it can have the decrease of purchase expenses for 1 million euros and can have the same influence as the increase of sale for 10 millions euros. The development of the purchase management is for this reason more and more devoting to the relations between the company and its suppliers where it*

*tries, with strategic networking and additional activities, to save as much money as possible at direct and indirect purchase expenses. As suppliers, the Slovenian brewers adopt different conditions of collaboration to help their costumers to build and control the supply chains and in that way to stay competitive and recognisable. In doing so, they face the challenges of the production for store brands, where the essential precedence is established domestic producer and lower price at the same time. The principle »let's buy Slovenian articles« is important strategic opportunity, even for lower profit in the introduction to the market, so it is reasonably to support promotionally those action on every – also national level, because this is the only way to maintain and develop the self-supply.*

Key words: strategic networking, a leverage purchases, suppliers, brewers

## **1 Uvod**

Zaradi spremenjenih gospodarskih razmer podjetja v procesu vse večje specializacije povečujejo delež nabavnih stroškov, saj so poleg ostalega prisiljena kupovati tudi razvoj in inovacije. Prihaja do vertikalne dezintegracije, ki pa je v določenih primerih za slovensko gospodarstvo lahko škodljiva, ker ne izkorišča sinergijskih učinkov med slovenskimi podjetji v oskrbni verigi. Nabava kot funkcija postaja vse pomembnejša v podjetju in prehaja na nivo, ki je zelo blizu samemu vodstvu. Ob tem se ne ukvarja le z vprašanji zniževanja stroškov in cen, čeprav marsikdo to trdi, ampak vse bolj tudi s kreiranjem vrednosti za končnega kupca. Tu pa je strateško povezovanje in sodelovanje z dobavitelji še kako pomembno tako z vidika vplivanja na stroške kot razvoja in inovacij, ki so vezane na zaznavanje potreb na trgu.

## **2 Pomen strateškega povezovanja z dobavitelji**

V okviru nabavnega menedžmenta je potrebno oblikovati splošno nabavno strategijo, s katero se opredelijo posamične nabavne strategije, taktike, metode, poti in sredstva za uresničevanje poslovnih in znotraj teh nabavnih ciljev. Ker je delež celotnih materialnih stroškov v različnih panogah kar med 50 in 80 odstotki v vrednosti izdelka (Mavretič, 2000, str. 1), je pomen strateškega upravljanja nabave vse večji. S strateškim obravnavanjem nabavnih stroškov lahko podjetja prihranijo od 5 do 30 odstotkov nabavnih stroškov (Iršič, 1998, str. 45). Obvladovanje celotnih dobaviteljskih verig vključuje optimizacijo logističnih procesov med posameznimi subjekti (Logožar, 2002, str. 2), ob tem pa je potrebno poudariti pomen ustvarjanja partnerstev med dobavitelji in odjemalci zlasti še na domačem področju, ki se mora za hitrejši izhod iz krize medsebojno podpirati in povečevati prihodke ter tudi kupno moč trga.

### **2.1 Razvoj menedžmenta nabave**

Po Žibretu (2008, str. 31) lahko povzamemo, da se v razvoju podjetja pojavljajo različne stopnje oz. faze, in sicer neatraktivna nabava, izkoriščanje obsega, posebno partnerstvo in popolno strateško sodelovanje. Če prvi dve zaznamujejo enostavni sistemi vodenja zalog in slabša informiranost ter s tem manjša možnost na zmanjševanje stroškov, lahko za drugi dve rečemo, da se nabavno osebje in sistemi vodenja zalog vse bolj profesionalizirajo. Sodobni menedžment

nabave stremi k upoštevanju globalnih trendov, popolni informiranosti, optimizaciji nabavnih stroškov in vzpostavljanju čim večje povezanosti z dobavitelji.

## **2.2 Agilnost kot dopolnitev načrtovanju**

V praksi lahko na osnovi akcijskega raziskovanja ugotovljamo, da je agilnost kot sprotna sposobnost prilagajanja spremembam na trgu prav tako potrebna kot točno sledenje načrtom, saj je z upoštevanjem povratnih informacij tistih, ki imajo neposreden stik s strankami, možno doseči prihranek pri času in pravočasno ukrepanje pred konkurenco. To preprosto pomeni, da je marsikdaj bolj pametno spremeniti še včeraj aktualen plan in se prilagoditi trenutni situaciji (Kutnik, 2013).

## **2.3 Nabavni marketing**

Nabavni marketing omogoča sprejemanje optimalnih nabavnih odločitev, ki temeljijo na načrtni in optimalni pripravi ter sprotne spremljanju informacij. Osnova nabavnega marketinga je seveda raziskava nabavnega trga oz. vzpostavitev sistema, po katerem lahko v čim večji povezanosti znotraj oskrbne veriga pravočasno sprejemamo ustrezne ukrepe. Ob tem velja poudariti pomen povezanosti z vsemi ostalimi funkcijami, zlasti s finančno, saj je potrebno zagotoviti ustrezne plačilne pogoje (Potočnik, 2002, str. 52-55).

Nabavnemu marketingu rečemo tudi reverzibilni marketing, ki je usmerjen v prihodnost s ciljem skrbnega raziskovanja in načrtovanja oskrbnih verig v celoti. V Sloveniji se je žal zaradi trendov zniževanja stroškov materialov porušila marsikatera uspešna veriga v prehranski industriji in posledično prispevala k zmanjševanju samooskrbe. Aktivnosti k ponovni vzpostavitvi povezav z domačimi dobavitelji so v zadnjem času ob znanih dilemah z gensko spremenjenimi živili še toliko pomembnejša.

## **2.4 Strateško povezovanje in koristi povezovanja**

Strateško povezovanje nabave poteka tako znotraj podjetja kot zunaj v celotni oskrbovalni verigi. Nabava mora neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi funkcijami v podjetju, da lahko doseže sprejete cilje. Svojih nalog ne more izvajati neodvisno od proizvodnje ter finančne in prodajne dejavnosti (van Weele, 1998, str 40-42).

Nabavni menedžment mora sodelovati z razvojno, proizvodno, prodajno in finančno-računovodsko funkcijo v podjetju. Sodelovanje je pogoj za uspešno vodenje nabavne politike, segati pa mora na ostala področja: skladiščno, pravno, plansko-analitsko, kadrovsko, transportno, kontrolo kakovosti, vzdrževanje.

Eksterno povezovanje poteka tako na horizontalni kot na vertikalni ravni. Če prva omogoča skupen razvoj in nastop na zahtevnejših in večjih trgih, druga omogoča večjo usklajenost, varnost poslovanja in predvsem skupen razvoj in prilagajanje kupčevim zahtevam in preferencam, kakor tudi vplivanje na te s primernim osveščanjem in promocijo, kar je za Slovenijo kot nišno proizvodnjo na globalnem trgu še bolj ključno.

Strategije povezovanja z dobavitelji temeljijo tako na povezovanju količin, optimiranju cene v dobavni verigi, povezovanju za nastop in transport na mednarodnih trgih, skupno prestrukturiranje procesa za inovacije in rast ter upravljanje s tveganji (Žibret, 2008, str. 33).

### **3 Pivovarji kot dobavitelji**

Pivovarsko panogo v Sloveniji kot tudi v tujini uvrščajo med zrele panoge, za katere je značilno, da se podjetja v njih odločajo za strategijo, ki je usmerjena v razvitje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa. V takšnih panogah so proizvodi že močno standardizirani, njihova kakovost je na visoki ravni, hkrati pa podjetje skrbi tudi za zniževanje stroškov marketinga in odzivanje na cenovno konkurenco (Knapič, 2005, str. 8). Pomembno je poznati trende proizvodnje in porabe na trgu, da se lahko dolgoročno prilagajamo in načrtujemo ustrezne smiselne strategije.

#### **3.1 Proizvodnja in poraba piva v svetu in v Sloveniji**

Proizvodnja piva se v zadnjih letih povečuje, kar je posledica čedalje večje tehnološke moderniziranosti proizvodnje. Poraba piva pri nas v zadnjih letih stagnira, v svetu pa celo nekoliko upada. Razloge za stagnantno porabo oziroma padec potrošnje piva gre iskati predvsem v spremenjenih življenjskih navadah potrošnikov kot tudi v prometnem, alkoholnem ter oglaševalskem zakonu. V Sloveniji je leta 1995 poraba piva znašala približno 94 litrov na prebivalca letno, v zadnjih letih pa znaša poraba piva približno 80 litrov na prebivalca. V prihodnjih obdobjih trend porabe piva kaže, da se bo potrošnja gibala nekje med 80 in 90 litri piva na prebivalca letno (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2013).

Svetovna proizvodnja piva je lani dosegla skoraj 192,4 milijarde litrov, kar je skoraj štiri odstotke več kot leta 2003. Še vedno je med proizvajalci piva na prvem mestu stara celina z okoli tretjinskim deležem vsega zvarjenega piva, vse bolj pa se kot proizvajalka piva uveljavlja Kitajska (okoli četrtnina svetovne proizvodnje), kjer pa skorajda vse pivo popijejo doma. V Združenih državah Amerike je proizvodnja lani za malenkost padla, še vedno pa so Američani pred Brazilijo, ki v tem delu sveta postaja zelo pomembna proizvajalka in porabnica piva. Anheuser-Busch InBev N.V. je namreč belgijsko-brazilska multinacionalka, ki ima skoraj četrtninski svetovni tržni delež.

V Sloveniji smo lani skupaj zvarili več kot dva milijona hektolitrov piva, od tega skoraj 1,98 milijona v Skupini Pivovarna Laško, ki je dobro četrtnino izvozila.

Med pivopivci so še vedno v ospredju Čehi s 132 litri popitega piva na leto, pa Nemci in naši sosedje Avstrijci s 107 oziroma 106 litri, Slovenci pa statistično na prebivalca na leto popijemo okoli 83 litrov piva, kar nas uvršča na enajsto mesto med pivskimi narodi (Bonča, 2012, str. 1).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ([http://www.siol.net/trendi/kulinarika/novice/2012/08/proizvodnja\\_in\\_poraba\\_piva\\_rasteta.aspx](http://www.siol.net/trendi/kulinarika/novice/2012/08/proizvodnja_in_poraba_piva_rasteta.aspx)), 15. 7. 2013

## **3.2 Strateško povezovanje slovenskih pivovarjev**

Pred leti sta se na slovenskem trgu kot glavni dobaviteljici pojavljali dve veliki pivovarni, ob katerih je lastno pivo proizvajalo še nekaj manjših pivovarn, ki pa so svojo proizvodnjo namenjale predvsem lastni gostinski ponudbi. Po prevzemu oziroma združitvi je bilo smiselno ohraniti obe osnovni blagovni znamki, saj je analiza vedenja potrošnikov pokazala, da bi sicer izgubili pomemben del trga.

Z globalizacijo pa so se na slovenskem trgu kot dobavitelji piva pojavili številni proizvajalci in trgovci z lastnimi blagovnimi znamkami, ki so v različnih hitro se razvijajočih trgovskih verigah prevzeli pomemben tržni delež.

Slovenski pivovarji se kot dobavitelji velikim trgovskim podjetjem tako soočajo z novo konkurenco, ki ponuja občutno cenejša tuja piva. Domači potrošniki so tradicionalno vezani na obe slovenski blagovni znamki, kljub temu pa se pod pritiskom recesije vse bolj odločajo tudi za cenejše izdelke ne glede na njihov izvor in kvaliteto. Domači dobavitelji se tako poslužujejo različnih metod za strateško povezovanje z odjemalci in poskušajo pri tem ohranjati kvaliteto in konkurenčno prednost imidža slovenskega piva, ki mu je slovenski potrošnik tradicionalno precej zvest. Ob tem bi jim podpora države v smislu akcije »kupujmo slovensko« še kako prišla prav, čeprav je zaradi zakonodaje na tem področju situacija specifična. Po anketni raziskavi pa je domače pivo tudi med tujimi turisti zelo zaželeno, ker pravijo, da je dobro in ima »okus po Sloveniji«. To bi bilo potrebno čim bolj izkoristiti in s strateškim povezovanjem med proizvajalci, trgovci, gostinci ustvarjati potrebno višjo dodano vrednost, ki bi omogočila vsem v dobavni verigi primeren zaslužek, Sloveniji pa lažji izhod iz recesije tudi na tem področju.

## **3.3 Operacionalizacija strategij pivovarjev kot dobaviteljev**

Razlikujemo strateško, taktično in izvedbeno raven odgovornosti, pooblastil in nalog nabavne funkcije (van Welle, 2002, str. 236). Operacionalizacija strateških ciljev obvladovanja oskrbovalne verige predstavlja izvedbeno raven, ki vključuje mesečno, tedensko in dnevno planiranje dobav svojim poslovnim partnerjem. Slovenki pivovarji kot dobavitelji poskušajo ohranjati tržni delež z različnimi načini povezav s svojimi odjemalci. Kot primera lahko omenimo inovativno sodelovanje med pivovarno in gostinskim lokalom v prestolnici na osnovi tehnološkega postopka in postrežbe ter poseben pristop dobavitelja v primeru plačilnih problemov odjemalcev.

## **3.4 Primer inovativnega povezovanja z dobavitelji**

Na pobudo in izrecno željo gostinca je slovenska pivovarna pripravila posebno pivo, ki se proizvaja in ohranja po specifičnem in zahtevnem tehnološkem postopku vse do trenutka, ko ga gost prejme na mizo. Proizvod je nefiltrirano pivo, v katerem so še žive kvasovke, ki ob neprimernih pogojih lahko sprožijo ponovno fermentacijo piva, kar pa ni zaželeno, ker bi se pivo ob tem pokvarilo. Pivo se polni ročno v posebne sode, največ dva dni pred uporabo. Hrani se ga na temperaturi do maksimalno 7 stopinj Celzija. Na tej temperaturi mora biti izvršen tudi transport do prodajnega mesta. Za točenje tega specialnega piva se uporablja posebna točilna tehnika, ki omogoča hranjenje piva pri ustrezni temperaturi vse do končne porabe. Vso

tehnologijo in postopke je v tem primeru pripravila pivovarna kot dobavitelj, gostinca pa podrobno poučila o pravilnem rokovanju s pivom.

Konkurenčna prednost tega piva je v tem, da so v pivu ohranjene žive kvasovke, kar daje pivu večjo hranilno vrednost, specifičen in bogatejši okus, višjo alkoholno stopnjo in ekskluzivnost. To pivo seveda ni v redni prodaji, zato je tovrstna inovativna povezanost z dobaviteljem lahko velika konkurenčna prednost za gostinca in povečuje prepoznavnost lokala (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2013).

Poslovanje v segmentu Horeca<sup>2</sup>, kamor spada tudi omenjen lokal, poteka za dobavitelje preko približno dvajsetih veletrgovcev z več poslovnimi enotami po Sloveniji, specializiranih za oskrbo gostinskega sektorja, in manjših zasebnih trgovin ter z distribucijo neposrednim gostinskim odjemalcem. Strateške povezave se vzpostavljajo tudi zaradi lažjega obvladovanja plačilne nediscipline oziroma prednosti pri zagotavljanju izpolnjevanja pogodbenih določil. Zaradi plačilne nediscipline vodje ključnih kupcev dnevno spremljajo liste blokiranih kupcev in se z njimi neposredno ali preko predstavnikov na terenu pogajajo o pogojih za deblokado dostave. Delo na tem segmentu je izredno obsežno in kompleksno ter terja veliko osebne odgovornosti vodij ključnih kupcev pri nadzoru. Mnogi gostinci imajo namreč pogosto zapadle terjatve in v primeru absolutno doslednega upoštevanja pravil ne bi mogli poslovati ali pa bi zamenjali dobavitelja. Krog pa bi kmalu sklenili, ker se vzorec vedenja ponavlja. Kljub strogemu nadzoru se še vedno zgodi, da kupec dolguje zapadle obveznosti dobavitelju. V primeru zadosti razvejane prodajne mreže predstavnikov dobavitelj lažje poskrbi, da bo kupljeno blago tudi dejansko plačano. Če je prodajna ekipa dobavitelja primerno usposobljena in se zaveda strateškega pomena sodelovanja s kupci na vseh segmentih, lahko kupcu stopi nasproti in mu s primernimi nasveti pomaga ustrežneje razporediti likvidnostna sredstva ter bolje planirati poslovanje in s plačili zaposlenim, državi in dobaviteljem zagotoviti obstoj podjetja. Močnejše strateške povezave dovoljujejo tudi obročno odplačevanje. Kupca lahko še naprej oskrbuje s potrebnim blagom, kar kupcu lajša poslovanje, s tem da kupec plačuje tekoče dobave, s plačili pa se zapirajo stari dolgovi (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2013).

## 4 Sklep

Dolgoročno tesno sodelovanje in strateško povezovanje med dobavitelji in odjemalci omogoča obojestransko doseganje višjih stopenj razvoja. Razvoj, uvajanje ter optimiziranje izdelkov in stroškov izdelave ter nabave v povezanih oskrbovalnih verigah potekajo hitreje, saj je tako lažje slediti spremembam in dinamiki trga (Mavretič, 2000, str. 1). Agilnost nabavne službe in lojalnost nacionalnim interesom ter trendom k zniževanju tako transportnih stroškov kot stroškov eksternih učinkov na okolje in domačo kupno moč kažejo na smiselnost čim večje samooskrbe in promocije slovenskih blagovnih znamk zlasti pri industriji hrane in pijače, kamor sodijo tudi slovenski pivovarji. Inovativne rešitve, ki jih omogočajo strateške povezave med dobavitelji in odjemalci, lahko bistveno zmanjšajo stroške v nabavni verigi, hkrati pa omogočijo večjo konkurenčno prednost na trgu in prepoznavnost slovenskih proizvodov tudi za tuje odjemalce.

---

<sup>2</sup> HoReCa je poslovni termin, ki kaže na sektor gostinstva. Sam naziv je okrajšava treh besed: Hotel/Restoran/Cafe.

## Literatura in viri

Jože Bonča, »Proizvodnja in poraba piva rasteta«: elektronski vir: *Planet Siol.net* (objava 9. 8. 2012), dostopno na [http://www.siol.net/trendi/kulinarika/novice/2012/08/proizvodnja\\_in\\_poraba\\_piva\\_rasteta.aspx](http://www.siol.net/trendi/kulinarika/novice/2012/08/proizvodnja_in_poraba_piva_rasteta.aspx) 1. (Povzeto 15. 7. 2013)

Matjaž Iršič, *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«: Doktorska dizertacija* (Maribor: ekonomsko poslovna fakulteta, 1998), 45.

Janja Knapič, *Strateški vidiki kapitalskega povezovanja Pivovarne Laško, d.d.: Diplomsko delo* (Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2004), 8.

Voranc Kutnik, »Agilno prilagajanje spremembam je pomembnejše od načrtov«: elektronski vir: *Podjetniški Dnevnik* (objava 17. 3. 2013) dostopno na <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/agilno-prilagajanje-spremembam-je-pomembnejse-od-nacrto-1-2> (povzeto 18.7.2013)

Klavdij Logožar, *Sodobne logistične storitve in konkurenčnosti: Strokovno gradivo poslovna logistika in transport* (Nova Gorica: GV Izobraževanje), 2-11.

Brankica Mavretič, *Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju: Magistrsko delo* (Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000), 1.

Vekoslav Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse* (Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002), 52-55.

Arjan. J. van Welle, *Nabavni management* (Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998), 40-42.

Arjan. J. van Welle, *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, Third edition* (London: thomson Learning, 2002), 236.

Branko Žibret, *Strateška nabava* (Ljubljana: Planet GV, 2008), 31-33.