



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetništvo

NABAVA V MARKET PROGRAMU PODJETJA MERCATOR, D.D.

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon. Kandidatka: Alenka Gaber
Somentorica: Janina Košnik Weithauser, dipl. ekon.
Lektorica: Martina Gašperlin

Škofja Loka, maj 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju g. Vojku Šilerju in somentorici gospe Janini Košnik Weithauser za pomoč in svetovanje pri mojem diplomskem delu.

Posebno zahvalo dolgujem svoji družini, posebno hčerki Barbari, ki je bila tudi moja sošolka, ter možu Jožetu.

Hvala tudi sošolcu Krištofu za pomoč in spodbudo pri pisanju naloge.

IZJAVA

»Študentka Alenka Gaber izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Vojka Šilerja in somentorice Janine Košnik Weithauser.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

V sodobni potrošniški družbi se vedno znova pojavljajo potrebe in želje po novih izdelkih, zato se le-ti nenehno spreminjajo in se pojavljajo novi.

Trgovska podjetja se nenehno prilagajajo tem spremembam. Uspešnejše je tisto podjetje, ki zna zadovoljiti različne potrebe, zahteve, okuse in želje potrošnikov. Nabava je ena temeljnih funkcij v trgovskem podjetju. Moderno nabavno poslovanje je povezano z izbiro in oblikovanjem sortimenta, dobaviteljev, oblikovanjem cen in trženjem.

Največje slovensko trgovsko podjetje Mercator, d.d. že vrsto let izvaja tržne raziskave. Le-te so ključnega pomena pri oblikovanju prodajnega sortimenta v Mercatorjevih trgovinah, hkrati pa so pomemben vir informacij za projekt Upravljanje z blagovnimi skupinami.

Ključne besede: sortiment, kupec, blagovna skupina, nabava, pogodba o nabavi.

SUMMARY

Every day new demands and wishes could be find in a modern consumer society. With these demands products are changing, new ones are appearing.

Trade companies should adapt their assortment to these changes. The company which will be able to find a way to satisfy different consumer's needs, demands, tastes and wishes, will be more successful. Purchase is one of the basic functions in a trade company. Modern purchasing is connected with the choice and formation of assortment, suppliers, price policy and marketing.

The biggest Slovene trade company Mercator, d.d. has already been performing marketing researches in the last years. These researches have a significant influence on forming the assortment in Mercator retail shops, and at the same time they are important source of information for a Category management project.

Key words: assortment, buyer, category, purchase, purchasing agreement.

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA	2
2	PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR.....	3
2.1	NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA MERCATOR.....	3
2.2	RAZVOJNA VIZIJA IN GLAVNI STRATEŠKI CILJI ZA PRIHODNOST	5
3	NABAVA.....	6
3.1	DEFINICIJA NABAVE	6
3.2	RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA	6
3.2.1	ANALIZA NABAVNEGA TRGA	7
3.2.2	OPAZOVANJE NABAVNEGA TRGA.....	7
3.2.3	PROGNOZA RAZVOJA NABAVNEGA TRGA	7
3.2.4	CILJI RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA.....	7
3.3	PLANIRANJE NABAVE.....	9
3.4	SPREJEMANJE NABAVNIH ODLOČITEV.....	10
3.5	NABAVNO TRŽENJE.....	11
3.6	ODLOČANJE O IZBIRI IZDELKOV	11
3.6.1	GLAVNI KRITERIJI IZBIRE NOVIH IZDELKOV	12
3.7	POGAJANJA O NABAVNIH POGOJIH	12
3.8	ODLOČANJE O ŠTEVILU DOBAVITELJEV	13
3.8.1	KRITERIJI IZBIRE DOBAVITELJEV	13
3.9	ABC METODA	14
3.10	OCENJEVANJE DOBAVITELJEV.....	14
3.11	STRATEGIJA NABAVNEGA TRŽENJA	15
3.12	ZALOGE	16
3.13	CENTRALIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE	17
3.14	UGOTOVITVE	18
4	STANDARDI KAKOVOSTI	19
4.1	STANDARDI ISO 9000	19
5	NABAVA V MERCATORJU.....	21
5.1	ORGANIZACIJSKI PREDPIS NABAVE	21

5.1.1	POLITIKA NABAVNE FUNKCIJE.....	21
5.1.2	PLANIRANJE DOBAVITELJEV.....	21
5.2	LETNE POGODBE	21
5.3	OCENJEVANJE DOBAVITELJEV.....	22
5.4	SORTIMENT BLAGA.....	22
5.5	IZBOR IZDELKOV V SORTIMENT	23
5.6	ORGANIZIRANOST OPERATIVNE NABAVE	23
5.7	NALOGE IN AKTIVNOSTI, KI POTEKAJO V SEKTORJU MARKET PROGRAM.....	24
5.8	NABAVNI PROCES	24
5.9	IZDELAVA KALKULACIJE ZA MALOPRODAJNO MREŽO	25
5.10	SODELOVANJE S SKLADIŠČNO SLUŽBO	25
5.11	NAROČANJE BLAGA DOBAVITELJU	25
5.12	RIP POTRDITEV NAROČILA.....	27
6	RAZISKAVA NAKUPOVALNIH NAVAD.....	28
6.1	ZNAČILNOSTI MERCATORJEVIH KUPCEV.....	29
6.2	LOKACIJA GLAVNEGA NAKUPA.....	30
6.3	RAZLOGI ZA NAKUP PRI DOLOČENEM TRGOVCU	30
6.4	POVPREČNA MESEČNA PORABA GOSPODINJSTVA ZA NAKUP ŽIVIL	32
7	UGOTOVITVE.....	32
8	ZAKLJUČEK.....	33
	LITERATURA IN VIRI	35
	KAZALO SLIK	35
	KAZALO TABEL.....	36

1 UVOD

Mercator se je z leti razvil v največje trgovsko podjetje v Sloveniji, kjer je konkurenca med trgovci vedno večja in zahteva drugačen način poslovanja trgovcev od tistega, kakršnega poznamo.

V zadnjih letih so se nakupovalne navade kupcev spremenile. Opravljajo se večji nakupi, pri katerih si kupec enkrat tedensko vzame čas, med tednom pa se opravljajo le manjši in predvsem hitri nakupi. V razmerah velike konkurence bo uspešnejše tisto podjetje, ki bo znalo prisluhniti določenim potrebam, zahtevam in željam svojih potrošnikov ter jim prilagoditi svojo ponudbo. Trгоvec, ki želi biti konkurenčen, se mora temu novemu življenjskemu ritmu potrošnikov prilagoditi. To pa pomeni, da mora dobro poznati potrebe, zahteve, želje, okuse in nakupovalne navade potrošnikov.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Trгоvec ve, da je kupec kralj in zato mu mora dati občutek, da je pri njem kupljeno blago najcenejše, kvalitetno, da na enem mestu dobi vse izdelke, ki jih želi, in da je nakupovanje opravljeno hitro in kar se da prijetno.

Pomembni sta tako izbira dobaviteljev blaga kot tudi in oblikovanje prodajnega sortimenta.

To je sestavni del nabave, ki je ena temeljnih in strateških funkcij trgovskega podjetja. Le-ta dosegajo svojo poslovno uspešnost že v nabavi z učinkovitim izvajanjem nabavne politike. Blago, ki ga trgovsko podjetje kupi, v istem stanju tudi proda, zato je pravilnost izbire še toliko pomembnejša.

Potrošniki imajo vedno nove potrebe in želje. Zato se izdelki nenehno spreminjajo, pojavljajo se novi, kar zahteva od trgovca veliko fleksibilnost. S politiko oblikovanja prodajnega sortimenta se mora prilagoditi razmeram na trgu in pridobiti prednost pred konkurenco. Zelo pomembno je tesno sodelovanje z dobavitelji, saj je nabava vedno bolj specializirana, in nabavno trženje, kjer trgovci dajejo pobudo proizvajalcem - v največji meri pri razvoju novih izdelkov in trgovskih blagovnih znamk.

Cilj naloge je ugotoviti, kako je treba organizirati proces nabave blaga, kako zagotavljati pravi in centralno določeni sortiment blaga v prodajalnah, vzpostavljanje odnosov z dobavitelji, kako povečati ekonomijo obsega na nabavni strani, povečati nadzor nad ponudbo ter učinkovitost poslovanja in tržni delež, zadovoljstvo kupcev in s tem povečati ugled podjetja v očeh kupcev. Sortiment je treba prilagoditi nakupovalnim navadam kupcev v okviru posameznih blagovnih skupin, prav tako pa je potrebno za nemoteno poslovanje zagotoviti tudi sodelovanje med nabavno službo in logistiko.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi smo na kratko predstavili zgodovino podjetja Mercator, njegovo vizijo in glavne strateške cilje podjetja. Opisali smo bistvene značilnosti nabave, sortimenta blaga, izbiro dobaviteljev in izdelkov. Ker pa delamo v operativni nabavi podjetja Mercator Ljubljana, smo ta del opisali bolj podrobno.

V nalogi smo uporabili tudi tržne raziskave o nakupnih navadah, ki jih v Mercatorju opravljamo z drugimi tržnoraziskovalnimi agencijami. Raziskave o nakupovalnih navadah so pomembne za oblikovanje in posodabljanje sortimenta blaga, kar je bistvenega pomena za nabavo. Pri tem se je treba prilagajati spremembam mode, odnosu do nakupovanja, odnosu do hrane in podobno.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri raziskavi o pomembnosti nabave v podjetjih smo se omejili zgolj na politiko nabave v velikih podjetjih in pomembnosti le-teh.

1.4 METODE DELA

V prvem delu diplomske naloge smo uporabili elektronske vire ter vire iz domače in tuje literature.

Diplomsko nalogo smo zaključili s sklepom, ki smo ga oblikovali na osnovi vseh podatkov in empirične raziskave.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR

2.1 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA MERCATOR

Zgodovina podjetja Mercator sega v leto 1949, ko je bilo z odločbo vlade Republike Slovenije v Ljubljani ustanovljeno podjetje z imenom Živila. Takratna naloga podjetja je bila oskrbovanje prebivalstva s svežimi živili in špecerijskim blagom. Družba z imenom Mercator je začela delovati leta 1953 kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani.

V obdobju od leta 1962 do leta 1974 se je podjetju pridružilo veliko majhnih lokalnih podjetij iz različnih predelov Slovenije in tri netrgovska podjetja. Podjetje se je tako poleg osnovne trgovske dejavnosti ukvarjalo še z drugimi dejavnostmi, to so živilska industrija, kmetijstvo in gostinstvo.

Na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju je leta 1990 nastal holding Poslovni sistem Mercator. Leta 1993 se je začela privatizacija podjetja z javno prodajo delnic, po obsegu in vrednosti kapitala največja privatizacija kapitala v Srednji Evropi. Končala se je leta 1995. V oktobru leta 2004 je bila delniška družba Poslovni sistem Mercator, d. d., skrajšano Mercator, d. d. vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani.

V letu 1996 je bila opravljena prva faza reorganizacije delniške družbe, ko je iz 36 manjših trgovskih podjetij nastalo šest družb, od tega štiri živilske:

- obvladujoča družba Mercator v Ljubljani,
- tri odvisne družbe (Mercator – Severovzhodna Slovenija na Ptuj, Mercator – Dolenjska v Novem mestu in Mercator – Degro v Portorožu),
- Modna hiša Maribor,
- Trgoavto Koper.

V podjetje Mercator so bila poleg trgovskih podjetij vključena tudi proizvodna podjetja, na podlagi določenih odnosov pa še kmetijske zadruge.

V letu 1997 se je nadaljevala reorganizacija obvladujoče družbe z namenom, da se poenotijo, koncentrirajo in znotraj trgovskega dela Mercatorja celovito obvladujejo vse najpomembnejše poslovne funkcije: nabavna, tržna, informacijska, finančna, kadrovska, logistična in druge. Cilj reorganizacijskih procesov tako v obvladujoči kot v odvisnih živilskih trgovskih družbah je bil postopna organizacija Poslovnega sistema Mercator v eno samo trgovsko podjetje Mercator. Leti 1999 in 2000 so zaznamovali širitev in posodabljanje maloprodajne mreže in investiranje v velike nakupovalne centre po Sloveniji ter kapitalske povezave oziroma prevzemi neodvisnih maloprodajnih trgovskih družb (Loka – Škofja Loka, Goriška – Nova Gorica, Dolenjska – Novo mesto). Pomemben mejnik v razvoju je predstavljala širitev v srednjeevropski gospodarski prostor z nakupovalnimi centri na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Z letom 2001 se je zaključilo izjemno uspešno obdobje v razvoju družbe kot tudi celotne skupine. Po ustvarjenih prihodkih je Skupina Mercator postala največja slovenska gospodarska skupina. Ohranila je vodilni položaj na domačem trgu, utrdila svoj tržni delež na Hrvaškem ter v Bosni in

Hercegovini in začela s pripravami za vstop na svoj tretji strateški trg – v Srbijo in Črno goro.

V letu 2003 je Mercator ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji ter okrepil svojo prepoznavnost na novih trgih.

Na dan 30. 6. 2008 je imel Mercator v svoji sestavi 913 maloprodajnih enot v skupni neto prodajni površini 303.292 m² v Sloveniji in 102 maloprodajni enoti v skupni neto prodajni površini 60.302 m² na novih trgih .

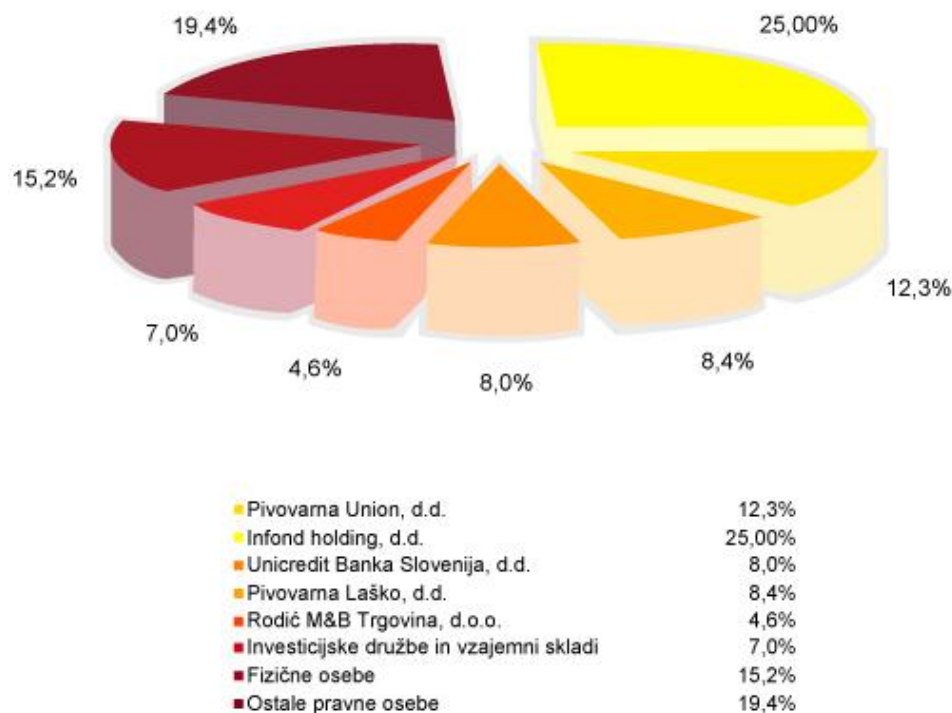
(Skupina Mercator: Splošna predstavitev, Ljubljana, september, 2008)

V letu 2005 je imel Mercator dve družbi: Poslovni sistem Mercator, d.d. in Mercator - SVS, d.d.

V letu 2009 Skupina Mercator praznuje 60 let svojega obstoja. Zaposlenih ima več kot 14.000 ljudi in preko 42-odstotni tržni delež v Sloveniji.

Mercatorjevo maloprodajno mrežo sestavlja kar 1.425 prodajaln s skupno bruto površino 1.024.000 m², vsak mesec pa Mercatorjeve prodajalne na vseh trgih obišče 16 milijonov kupcev.

Mercatorjeve linije trgovskih znamk štejejo že 2.293 izdelkov, ki so konec lanskega leta predstavljali 15 % prodaje na vseh ciljnih trgih. Letos imamo namen ustvariti tri nove linije trgovske znamke, in sicer Premium, Eko in TZ tehnika ter prenoviti TZ Lumpi. Mercator ponuja dnevno več kot 1.600 izdelkov priznanih blagovnih znamk po najbolj ugodnih cenah.



Slika 1: Lastniška struktura družbe Mercator, d.d. na dan 31. 12. 2008 (Vir: Skupina Mercator: Splošna predstavitev, april 2009)

2.2 RAZVOJNA VIZIJA IN GLAVNI STRATEŠKI CILJI ZA PRIHODNOST

Mercatorjevo delovanje je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik s podjetjem.

Obravnavamo jih kot ljudi s svojevrstnimi potrebami, željami, pričakovanji, izkušnjami in osebnostmi. S posebljenim odnosom, iskreno prijaznostjo, standardi poslovanja ter celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, jim želimo povečati kakovost življenja.

Položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji želi Mercator utrditi na tujih trgih – predvsem na trgih bivše Jugoslavije pa se namerava uveljaviti in postati vodilna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja mora zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

Politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje bo razvijal ter to širil na nove trge. Povečeval bo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjeval obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin.

Strateški cilji podjetja Mercator so:

- zagotavljanje prave ponudbe za kakovost življenja – povečanje kakovosti življenja kupcev,
- dolgoročno partnerstvo s proizvajalci,
- doseganje ravni poslovne uspešnosti najuspešnejših evropskih trgovcev,
- izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja,
- povezovanje s tujimi strateškimi partnerji,
- zagotavljanje konkurenčnosti netrgovskega dela skupine ter širitev poslovanja proizvodnih družb na nove trge.

(Skupina Mercator: Splošna predstavitev, Ljubljana, september 2008).

3 NABAVA

3.1 DEFINICIJA NABAVE

Ena od treh temeljnih funkcij poslovnega procesa trgovskih podjetij je nabava. Njena naloga je zagotoviti tiste izdelke, ki jih prodaja posreduje kupcem - v zadostni količini in primernem sortimentu, po ustreznih cenah in pravočasno.

Nabava je v vsakdanjem poslovanju podrejena prodajni funkciji, zato morajo trgovska podjetja ponuditi takšno nabavno politiko, ki bo zagotovila učinkovito in racionalno nabavo.

Sodobno nabavno poslovanje ni omejeno le na nakupovalno delovanje, ampak vsebuje vse dejavnosti, ki nabavo opredeljujejo čedalje bolj kot strateško poslovno področje.

Najpomembnejše dejavnosti nabave so:

- raziskava nabavnega trga,
- planiranje nabave,
- sprejemanje nabavnih odločitev,
- priprava in izvršitev nabave,
- evidentiranje nabave,
- analiziranje nabave,
- nadzor nabave.

Trgovska podjetja dosegajo svojo poslovno uspešnost že v nabavi z učinkovitim izvajanjem nabavne politike. Med trgovskimi podjetji obstajajo precejšnje razlike glede pomena in vloge nabave, vendar brez te poslovne funkcije sploh ne morejo delovati (Potočnik, 2001, str. 186).

3.2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

Dobro poznavanje nabavnega trga je pogoj za uspešno nabavo. Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov ter informacij o izdelkih in storitvah, ki jih trgovsko podjetje prodaja svojim kupcem. Raziskavo nabavnega trga razdelimo na tri dele:

- analiza nabavnega trga,
- opazovanje nabavnega trga,
- prognoza razvoja nabavnega trga.

3.2.1 Analiza nabavnega trga

To je ugotovitev stanja na trgu v danem trenutku. Z analizo nabavnega trga želi trgovsko podjetje ugotoviti predvsem:

- kdo so možni dobavitelji na domačem in tujih trgih,
- kateri dobavitelji ustrezajo glede količin, kakovosti in cen izdelkov,
- kolikšna je konkurenca glede ponudbe,
- kakšna je konkurenca glede povpraševanja,
- kakšne so možnosti za nabavo substitutov (izdelkov, ki lahko zamenjajo originalne izdelke),
- katere nabavne poti lahko izbere,
- kakšne so prevozne možnosti in s katerimi prevoznimi sredstvi.

3.2.2 Opazovanje nabavnega trga

Nanaša se na ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju, najpomembnejše pa je:

- kako se giblje količina in kako se spreminjajo cene izdelkov,
- kako se spreminja konkurenca glede ponudbe in povpraševanja po izdelkih,
- spremembe glede razvoja novih izdelkov.

3.2.3 Prognoza razvoja nabavnega trga

Temelji na analizi in opazovanju trga. Prognoza gibanja cen in prognoza spremembe količine, po kateri bodo povpraševali konkurenti, oziroma jo bodo ponujali dobavitelji, je najpomembnejša prognoza za nabavno politiko.

3.2.4 Cilji raziskave nabavnega trga

Pri raziskavi nabavnega trga proučujemo ponudbo - trg dobaviteljev. Temeljni cilji raziskave nabavnega trga so:

- ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na organizacijo nabavne službe,
- določiti možne oblike sodelovanja z dobavitelji,
- opredeliti način zbiranja podatkov in informacij o dobaviteljih, konkurenci med njimi, količini in kakovosti izdelkov, pričakovanih spremembah nabavnih cen, možnih nadomestkih za izdelke, ki primanjkujejo ipd.

Področje raziskave nabavnega trga

Proučevanje nabavnega trga obsega naslednja področja:

1. Količina

Treba je ugotoviti, kolikšno količino izdelkov lahko dobavitelji proizvedejo, kakšne so zaloge, kakšna sta uvoz in izvoz itd.

2. Kakovost

To je proučevanje fizikalnih in kemičnih lastnosti ter tržnih značilnosti posameznih vrst izdelkov (cena, uporabnost, moda). Pri raziskavi ugotavljamo, ali izdelki zadovoljujejo potrebe in želje kupcev in kako jih je mogoče zamenjati z nadomestki.

3. Cena

Gibanje cen je pomemben dejavnik sprejemanja odločitev o nabavi. Pri analizi nabavnih cen moramo upoštevati nakupne cene, prevozne in druge odvisne stroške, pa tudi različne popuste, ki vplivajo na višino nabavne cene. S primerjavo cen različnih dobaviteljev ugotavljamo, kateri dobavitelj je cenovno ugodnejši.

4. Nabavni stroški

To je zelo pomembna kategorija za ugotavljanje ekonomičnosti celotnega nabavnega poslovanja – od načrtovanja nabave, oblikovanja nabavne politike, raziskave nabavnega trga do izvrševanja nabave: iskanje ponudb, pogajanje in sklepanje pogodb, naročanje, prevzemanje, kontrola in plačila. Stroški nastajajo tudi med skladiščenjem, ob izdajanju izdelkov iz skladišč, ob prevzemu ipd.

5. Nabavni viri

So viri za pridobivanje podatkov o dobaviteljih, količini in kakovosti izdelkov, nabavnih cenah, rokih dobave, popustih in rabatih, rokih plačila, raznih storitvah in tehničnih zmogljivostih (kapacitete, opremljenost, tehnični in tehnološki postopki v proizvodnji). Pri tem so zelo pomembne dosedanje izkušnje v poslovanju z dobaviteljem (npr. stalnost dobav).

6. Nabavne poti

Nanašajo se na proučevanje celotne poti izdelka od dobaviteljev do trgovskega podjetja. Nabavna pot je lahko neposredna (od proizvajalca oziroma dobavitelja) ali posredna, če nabavo posredujejo trgovska podjetja ali drugi posredniki (zastopniki, komisionarji). Posredniki so v glavnem značilni udeleženci na nabavni poti pri uvozu izdelkov.

7. Konkurenca na nabavnem trgu

Nanaša se na konkurenčne odnose na nabavnem trgu, zlasti na naslednja področja:

- kakšne so značilnosti tehnološkega procesa, ki zagotavljajo proizvajalcem večjo ali manjšo konkurenčnost,
- kako je organizirano nabavno poslovanje konkurenčnih trgovskih podjetij (glavni dobavitelji, nabavne poti, sortiment izdelkov, nabavne ugodnosti),
- kako vzpostavljajo druga trgovska podjetja poslovno sodelovanje s proizvajalci in kakšne posledice ima to za naš nastop in delovanje na nabavnem trgu.

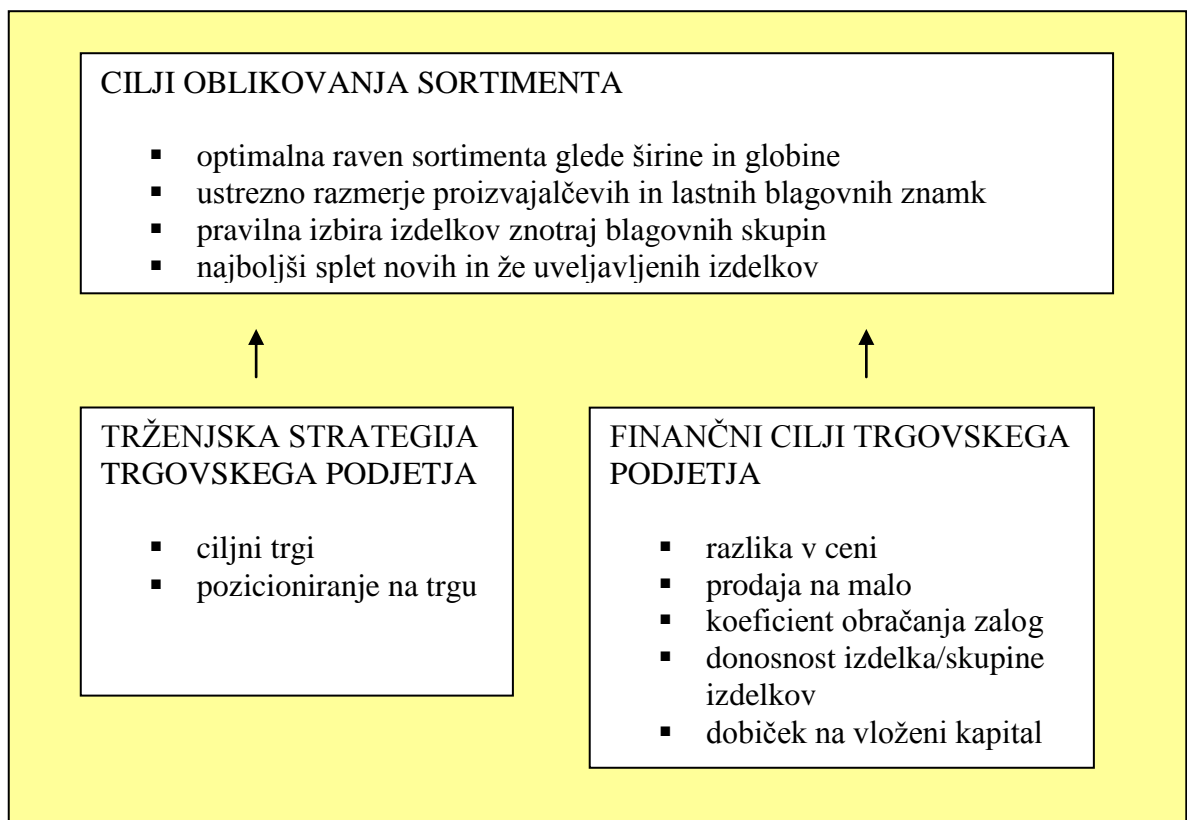
3.3 PLANIRANJE NABAVE

Namen planiranja nabave je določiti količinski obseg nabave po vrstah izdelkov, časovni dinamiki in nabavnih pogojih. Procesi nabave morajo biti organizirani tako, da potekajo kontinuirano in v količinah, ki so usklajene z gibanjem prodaje. Nabava se le redko načrtuje dolgoročno, ker za daljše obdobje ni mogoče natančno predvideti možnih dobaviteljev in sortimenta izdelkov.

Dolgoročno planiranje nabave je povezano z dolgoročnimi poslovnimi cilji, npr. širitev prodaje na nove tržne segmente ali širitev drobnoprodajne mreže. Dolgoročno načrtovanje nabave temelji na načrtovanju dolgoročnega poslovnega sodelovanja z dobavitelji in določanju pogojev takšnega sodelovanja.

Z letnimi nabavnimi načrti trgovska podjetja konkretizirajo:

- vrsto izdelkov (sortiment),
- kakovost in ceno,
- količino in dinamiko nabav,
- tveganje in porazdelitev morebitne škode med poslovne partnerje.



Slika 2: Izhodišča načrtovanja nabave sortimenta blaga (Vir: Potočnik, 2001, str. 197).

Načrtovanje nabave se vsebinsko ne razlikuje med trgovskimi podjetji na debelo in na drobno. Postopek načrtovanja nabave v trgovskih podjetjih na drobno je mnogo bolj prilagojen hitrim spremembam povpraševanja, zlasti za tiste blagovne skupine, pri katerih odločilno vplivajo na nakupovalne odločitve modna gibanja.

Trgovska podjetja delijo načrtovanje nabave na:

1. Načrtovanje nabave stalnega (fiksne) sortimenta, ki ni odvisen od modnih vplivov in praviloma zadovoljuje nujne potrebe potrošnikov.
2. Načrtovanje nabave spremenljivega (variabilnega) sortimenta, ki ga ločijo na:
 - ponavljajoči se sortiment posamezne sezone,
 - spreminjajoči se sortiment sezone, povezan s spremembami v navadah potrošnikov, uvajanjem novih izdelkov, modnih trendov itd.

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

- širino sortimenta sestavljajo vsi izdelki, ki jih prodaja trgovsko podjetje (od A do Ž),
 - globino sortimenta sestavljajo artikli, tj. variante posameznega izdelka (A1, A2, An),
3. Cenovnokakovostna dimenzija pomeni, kako se posamezni izdelki oziroma artikli iste uporabnosti razlikujejo po kakovosti in ceni.
 4. Gostoto sortimenta določa povezanost med izdelki oziroma komplementarnost izdelkov.

Od poslovnih ciljev in prodajne politike podjetja je odvisno, v kakšnem razmerju bo podjetje načrtovalo nabavo vsakega delnega sortimenta. Oblikovanje sortimenta je zelo težavno. Prodajna politika glede sortimenta se najpogosteje odraža v težnji po ohranitvi stalnega sortimenta izdelkov na daljši rok in prilagoditvi spremenljivega sortimenta zahtevam potrošnikov na krajši rok (sezona).

Oblikovanje optimalnega sortimenta trgovskih podjetij se nanaša na takšno kombinacijo izdelkov, pri kateri bodo stroški poslovanja v primerjavi z doseženim prihodkom na enoto najnižji (Potočnik, 2001, str. 197).

3.4 SPREJEMANJE NABAVNIH ODLOČITEV

Nabavna politika trgovskega podjetja je tesno povezana s finančno, kadrovsko in prodajno politiko. Spremembe v eni politiki se pokažejo tudi v ostalih politikah.

Odločanje o nabavi je jedro nabavne politike in se nanaša na kakovost ter količino izdelkov, ceno, zaloge, roke dobave, pogoje in način plačila, dostavo, nabavne vire in poti, nabavne stroške itd.

3.5 NABAVNO TRŽENJE

Za učinkovito oblikovanje nabavne politike je pomembno dobro poznavanje tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanje potreb.

Nabavna služba mora poleg kakovosti, cene, količine in drugih nabavnih pogojev upoštevati še:

- stalnost dobav za pravočasno zadovoljitev potreb proizvodnje in dostave ter
- naklonjenost dobaviteljev, ki jo doseže s korektnim poslovanjem, točnimi plačili, sorazmerno delitvijo dobička pri skupnih poslih ipd.

V tradicionalnem nabavnem poslovanju se trgovsko podjetje odziva na tržne aktivnosti dobavitelja. Pobuda je torej na strani prodajalca, ki je agresivnejši in določa pogoje, ki jih trgovsko podjetje mora sprejeti, ker ima slabšo pogajalsko moč in je zato v podrejenem položaju. Pogosto ima dobavitelj proizvodne zmogljivosti že zasedene ali pa sploh ni zainteresiran za dobave. V takih primerih mora trgovsko podjetje pridobiti nove dobavitelje, torej mora tržno delovati v obratni smeri oziroma izvajati nabavno trženje.

Pri nabavnem trženju je iniciativa na strani trgovskega podjetja, ki dobavitelje prepričuje, kaj potrebuje in kaj naj mu priskrbijo. Koristi pri trženju v obratni smeri imata tako trgovsko podjetje kot dobavitelj, saj si pomagata pri določanju kakovosti, količine in cene, razvoju novih izdelkov in trgovskih blagovnih znamk.

3.6 ODLOČANJE O IZBIRI IZDELKOV

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o sortimentu, so:

- novi izdelki/blagovne znamke, ki so ponujeni v prodajo,
- potrebe po uvedbi nove linije izdelkov,
- potrebe po razširitvi izbora blagovnih znamk,
- nezadovoljstvo z obstoječimi izdelki/blagovnimi znamkami,
- ocena primernosti celotne obstoječe ponudbe ali njenega dela.

Pri odločanju o izbiri sortimenta morajo nabavni referenti upoštevati dejavnike, ki se nanašajo na sam izdelek in značilnosti dobavitelja. Ti dejavniki so:

- možnost izbire v ustrezni skupini (liniji) izdelkov ali blagovnih znamk,
- tržni sloves proizvajalca (dobavitelja),
- cene določenega izdelka ali blagovne znamke v primerjavi s konkurenčnim izdelkom/blagovno znamko,
- kakovost izdelka ali blagovne znamke v primerjavi s konkurenčnim izdelkom blagovne znamke,
- višina marže,
- stroški uvajanja novega izdelka ali blagovne znamke,
- pričakovane količine prodaje v primerjavi z drugimi izdelki v skupini,
- potencialna dobičkonosnost po uspešnem uvajanju.

3.6.1 Glavni kriteriji izbire novih izdelkov

Za izbiranje novih izdelkov obstaja več kriterijev, s katerimi analizirajo sprejem ali zavrnitev novega izdelka. Od teh je pomembnih naslednjih osem za odločitve o nakupu:

1. Dobičkonosnost in obseg prodaje

Za odločitev o nakupu sta ta dva kriterija odločilna, vsi drugi kriteriji naj bi podrobneje opredelili, kako učinkovito bosta uresničena ta dva kriterija.

2. Sortiment

Običajno ne poveča celotnega obsega prodaje povečanje števila izdelkov v okviru ene blagovne skupine, ampak lahko celo zmanjša obseg prodaje posameznih izdelkov, če še število kupcev ne poveča (kanibalizacija). Zato mora dobavitelj dobro predstaviti prednosti novega izdelka, posebej glede dobičkonosnosti in obsega prodaje v primerjavi z izdelki, ki jih podjetje že prodaja.

3. Vrednost za porabnika

Je kritični kriterij izbire novega izdelka. Kako bodo kupci ovrednotili lastnosti izdelka (npr. ceno, kakovost, pakiranje) in kako ga sprejmejo.

4. Predstavitvena promocija

Zelo zanimivo je ugotoviti pomen, ki ga kupci pripisujejo novemu izdelku v primerjavi z obstoječimi izdelki.

5. Značilnosti dobavitelja

Zanesljivost, rok dobave in korektnost poslovanja so temeljne značilnosti dobavitelja.

6. Zanesljivost

Trgovsko podjetje je v prednosti, če ima dva ali več dobaviteljev za glavne izdelke, da bi doseglo boljše nabavne pogoje.

7. Cene in popusti

Zagotavljajo konkurenčni nastop na prodajnem trgu.

8. Zahteve glede fizične distribucije

Nabava mora upoštevati tudi to kategorijo, preden se odloči za nakup na zalogo

(Potočnik, 2001, stran 200).

3.7 POGAJANJA O NABAVNIH POGOJIH

Pri nabavi v trgovini je zelo malo sestavin, ki niso predmet pogajanj. Popusti in druge ugodnosti, ki jih odobravajo dobavitelji, so velikokrat pogoj za izbiro dobavitelja.

Popusti, ki jih odobravajo dobavitelji (proizvajalci) od svoje prodajne cene, so praviloma določeni z lestvico popustov in so navadno odvisni od enega ali več naslednjih pogojev:

- obsega celotnega naročila,
- velikosti naročila ob vsaki dobavi,
- velikosti naročil v določenem časovnem obdobju,
- plačilnih rokov in dejanskega plačila v krajšem roku,
- obsega promocijske podpore trgovca,
- sporazuma o skladiščenju blaga za dobavitelja.

Ti pogoji so praviloma znani vsem kupcem. Neobjavljeni pogoji so precej bolj zapleteni in jih težje vrednotimo.

Druge ugodnosti, ki jih trgovska podjetja zahtevajo od dobaviteljev, se ne nanašajo neposredno na zniževanje cen, npr.:

- pomoč pri oglaševanju v obliki prispevkov za oglaševanje, ki posredno koristi dobaviteljem,
- denarni prispevek k stroškom skupne promocije z dobaviteljem,
- prispevek za tveganje trgovskih podjetij, da sprejmejo v zalogo nove, še neuveljavljene izdelke ali blagovne znamke in jih vključijo v svojo ponudbo.

3.8 ODLOČANJE O ŠTEVILU DOBAVITELJEV

Nabava pri različnih dobaviteljih zagotavlja, da trgovsko podjetje ni preveč odvisno od enega samega dobavitelja. Kadar se trgovsko podjetje odloči za več dobaviteljev, se želi zaščititi pred morebitnimi prekinitvami dobave oziroma vplivati na dobavitelje, da zaradi medsebojne konkurence ohranjajo visoko kakovost in konkurenčne cene.

Velika naročila so razlog za nakup pri manjšem številu dobaviteljev zaradi večjih količinskih rabatov ali nižjih dostavnih stroškov. Več dobaviteljev zmanjšuje tveganje pri oskrbi trgovskega podjetja tudi v kritičnih situacijah. Zato je za nabavno službo zelo pomembno vprašanje, kako določiti pravilno število dobaviteljev.

3.8.1 Kriteriji izbire dobaviteljev

Pri izbiri dobaviteljev mora podjetje upoštevati naslednje kriterije:

- količino in sortiment izdelkov,
- kakovost,
- nabavno ceno,
- pogoje in način plačila,
- rok dobave,
- dobavne možnosti in prevozne stroške,
- dosedanje poslovne izkušnje z dobavitelji.

Včasih je težko doseči dobro sodelovanje z dobavitelji, zato so zelo pomembni dogovori o dolgoročnem sodelovanju in partnerstvu. Pri tem so glavne prednosti za trgovsko podjetje naslednje:

- zanesljivost oskrbe,
- urejena dostava izdelkov,
- hitrejše in uspešnejše reševanje reklamacij,
- stalni pretok preko računalniških povezav (on-line).

Največje prednosti partnerstva za dobavitelja so:

- proizvodna stabilnost, ker na podlagi izkušenj praviloma predvideva gibanje naročil in lahko usklajuje sezonska nihanja,
- oblikovanje konkurenčnih cen zaradi zanesljive stalne dobave in boljšega izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti,
- lažje prilagajanje potrebam trgovskega podjetja in sprotno medsebojno obveščanje.

Takšni dolgoročni odnosi med proizvodnim in trgovskim podjetjem se razvijajo postopoma in se pogosto preoblikujejo v dobavno ali celo izdelavno partnerstvo, kot so lastne blagovne znamke trgovskih podjetij.

Trgovska podjetja uporabljajo različne metode za izbiro dobrih dobaviteljev. Za zmanjševanje števila dobaviteljev pogosto uporabljajo ABC metodo, ki se velikokrat uporablja tudi za razvrščanje izdelkov.

3.9 ABC METODA

Ta metoda temelji na spoznanju, da niso vsi dobavitelji enako pomembni. Pri tem se navadno omenja Paretovo načelo, da 20 % dobaviteljev dobavlja 80 % izdelkov in 80 % dobaviteljev 20 % izdelkov (Kavčič, 2000, stran 284).

Po ABC metodi je treba najprej zbrati podatke o obsegu dobav od posameznega dobavitelja. Dobavitelje razdelimo na tri skupine:

- najpomembnejši dobavitelji, kakšnih 15-20 %, odvisno od pomena, dobavitelji A,
- nato opredelimo najmanj pomembne, dobavitelji C, 40-50 %,
- preostalih 25-45 % pa pomeni dobavitelje B.

Najprej zmanjšujemo dobavitelje v skupini C. To, kar dobavljajo, skušamo nabaviti pri dobaviteljih iz skupin A in B. Nato zmanjšujemo še število dobaviteljev v skupini B in morebiti tudi v skupini A. Druga metoda za zmanjševanje števila dobaviteljev je njihovo ocenjevanje.

3.10 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Pogosto ne zadostuje, da je dobavitelj trenutno sposoben izpolniti vsa naročila. Trgovsko podjetje mora ugotoviti, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo sposoben dolgoročno izpolnjevati potrebe in zagotoviti nepretrgano dobavo.

Namen ocenjevanja dobaviteljev je pridobiti predstavo in s tem olajšati odločanje o izbiri dobavitelja. Ocenjevanje dobavitelja običajno poteka na štirih ravneh:

- raven izdelkov - na tej ravni se osredotočimo na izboljšanje kakovosti materiala, uporabljenega za izdelke ali njihovo oblikovanje,
- procesna raven - v tem primeru ni predmet kontrole izdelek, ampak dobaviteljev proizvodni proces, ki naj zagotovi, da bodo izdelki ustrezali določenim standardom kakovosti (npr. ISO standardi 9001, sistem HACCP),
- raven zagotavljanja kakovosti - predmet preverjanja niso samo postopki, temveč tudi dobaviteljevo celotno obvladovanje kakovosti,
- raven podjetja - to je najvišja raven ocenjevanja, ker pri tem pristopu trgovsko podjetje preverja tudi finančne vidike in usposobljenost dobaviteljevega vodstva.

V praksi je ocenjevanje dobaviteljev večinoma omejeno na prvi dve ravni, čeprav se v zadnjem času v veliki meri upošteva tudi raven zagotavljanja kakovosti, ki je postala ena najpogostejših konkurenčnih prednosti.

Če se osredotočimo na nove dobavitelje, so koristna bonitetna poročila o njihovem finančnem stanju, kapital podjetja, ekološki know-how ipd.

3.11 STRATEGIJA NABAVNEGA TRŽENJA

Trgovsko podjetje mora pri oblikovanju strategije nabavnega trženja proučiti naslednje spremenljivke:

- pomembnost nabave za podjetje – vpliv izdelka ali vrste izdelkov na dobiček, ki ga ugotavljamo z merili, kot so nabavna cena, obseg nabave, odstotek nabavnih stroškov v celotnih stroških, popusti in druge ugodnosti,
- tveganje oskrbe – ugotavljamo ga z merili, kot so trajna razpoložljivost izdelkov, število dobaviteljev, možnosti za zamenjavo dobaviteljev, problemi, povezani s skladiščenjem in dostavo v prodajalne, rok trajanja izdelkov ipd.

Štiri ravni pomembnosti izdelkov za trgovska podjetja izražamo s kombinacijo teh dveh sprejemljivk:

- strateški izdelki so izdelki, ki jih kupujejo trgovska podjetja pri enem dobavitelju,
- izdelki, ki pomenijo ozko grlo, so sorazmerno poceni, toda občutljivi glede rokov dobave in celovite ponudbe,
- vzvodne izdelke lahko trgovsko podjetje nabavlja pri različnih dobaviteljih,
- običajni izdelki z nabavnega vidika ne povzročajo problemov.

Odvisnost trgovskega podjetja od dobaviteljev vpliva tudi na oblikovanje nabavne strategije in se poveča zlasti:

- kadar so izdelki za trgovsko podjetje pomembni in je nabava pogosta,
- kadar so izdelki dobavitelja bolj kakovostni kot pri drugih dobaviteljih,
- kadar trgovsko podjetje nima možnosti izbire, oziroma je dobavitelj monopolist.

Trgovsko podjetje lahko odvisnost rešuje na več načinov:

- sprejme obstoječe stanje in se sprijazni z vlogo podrejenega ter poišče drugega dobavitelja,
- z vlaganjem v dobaviteljeve zmogljivosti povečuje svojo moč (npr. nakup delnic, prevzem dobavitelja).

Zaupanje v dobavitelje zmanjšuje občutek tveganja, saj trgovsko podjetje verjame, da bodo pomanjkljivosti ugodno rešene. Zaupanje v medsebojnem odnosu partnerja razvijata dalj časa, saj se povezave zgradijo v procesu uspešnih poslovnih interakcij, ki poglobljajo zaupanje.

3.12 ZALOGE

Zaloge izdelkov trgovskega podjetja sestavljajo zaloge v skladiščih in zaloge v prodajalnah. Zaloge so za vsako trgovsko podjetje pomembna kategorija ne le zato, ker so drage, vežejo veliko denarja in povzročajo stroške, ampak tudi zato, ker brez zalog trgovsko podjetje ne more poslovati (Potočnik, 2001, stran 209).

Za sprejemanje odločitev, kdaj in koliko nabaviti, je pomembno razlikovanje zalog:

- Minimalna zaloga je najmanjša zaloga, ki še omogoča prodajo, vendar je tveganje novih dobav izjemno veliko. Skrajna oblika je poslovanje brez zaloge, ki temelji na sprotni dobavi na prodajna mesta točno takrat in v takšni količini, kot jo potrebujemo. Dostava ravno ob pravem času (Just in time) zahteva popolno zanesljivost dobav in kakovost dobavljenih izdelkov.
- Varnostna zaloga je namenjena premostitvi nepričakovanih dogodkov pri oskrbi, kot so npr. zamude pri dobavi. Pomeni rezervo, ki jo lahko porabimo le pod posebnimi pogoji in po posebnem postopku.
- Signalna zaloga je tista količina zaloge, pri kateri moramo sprožiti postopek za novo naročilo. Nova količina blaga prispe ravno takrat, ko zaloga doseže varnostno raven zaloge v skladišču oziroma v prodajalni.
- Maksimalna zaloga je največja količina zaloge, do katere je še gospodarno uskladiščevati izdelke. Prekorači se lahko le v izjemnih razmerah (npr. nepričakovano zvišanje cen, posebni popust itd.). V takih primerih se mora nabavna služba posvetovati s finančno službo.

- Povprečna zaloga največkrat zadostuje, če upoštevamo aritmetično sredino knjigovodskih stanj. Uporabljamo jo predvsem pri obvladovanju skladiščnih stroškov in za ugotavljanje koeficienta obračanja zaloge.
- Optimalno zalogo opredeljujemo kot določeno raven med maksimalno in minimalno zalogo. Takšna zaloga sploh ne obstaja, ampak se stalno giblje od najmanjše do največje. Dejansko pomeni takšno gibanje zaloge, ki zagotavlja smotrno in časovno usklajeno oskrbo porabnikov ob čim nižjih stroških na enoto izdelka. Lahko zagotovimo le optimalno gibanje zaloge, v resnici pa le-te sploh ni. Idealno bi lahko takšno gibanje zaloge dosegli, če bi ob vsakem naročilu izračunali ekonomično količino naročila, zlasti za najpomembnejše izdelke oziroma skupine izdelkov.
- Nekurantne zaloge – so poseben problem vsakega trgovskega podjetja. Vse, kar morebiti iztržimo, predstavlja prihodek, zato moramo vso nekurantno zalogo čim prej prodati, seveda po najvišji možni ceni, ki jo lahko še iztržimo, oziroma počakati do razprodaje, ki jo urejajo dobri poslovni običaji. Na ta način se sprostijo skladiščni prostor in s temi izdelki ne bo več stroškov nadaljnega skladiščenja ter vezanih denarnih sredstev.
- Zaloge vežejo velika denarna sredstva ter povzročajo tudi precejšnje stroške, omogočajo pa nemoteno delovanje prodaje. Gre tudi za ozko medsebojno povezanost nabave in prodaje. Tako lahko motnje na nabavnem trgu povzročijo motnje v prodaji, le-te pa imajo na prodajnem trgu povratni učinek na nabavo.

Učinkovitega gospodarjenja z zalogo si ne moremo predstavljati brez računalniškega spremljanja blagovnih tokov in obdelave podatkov, ki zagotavlja:

1. sprotno ugotavljanje stanja zaloge v skladiščih,
2. spremljanje ravni zaloge posameznih izdelkov,
3. pripravo potrebnih podatkov za naročanje,
4. računalniško (on-line) povezavo s prodajalnami, ki omogoča spremljanje prodaje in ravni zaloge na prodajnih mestih.

3.13 CENTRALIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE

Zaradi boljšega izkoriščanja specializacije in ekonomije obsega je v srednjih in večjih podjetjih opazen trend k centralizirani nabavi. Organizacija nabavne funkcije mora ustrezati velikosti in strukturi poslovanja trgovskega podjetja, vrstam in sortimentu izdelkov in strateški usmeritvi podjetja. Značilnost, ki je skupna večini večjih trgovskih podjetij, je povečana centralizacija nabavne funkcije.

Glavne prednosti centralizirane nabave so naslednje:

- večja pogajalska moč pri dogovarjanju o nabavnih cenah in ostalih nabavnih pogojih,
- specializirani nabavni referenti lahko posvečajo več časa analizi tržnih trendov in identifikaciji novih, potencialno uspešnih izdelkov,
- nižji stroški nabave in doseganje ekonomije obsega,

- omogočen je boljši in hitrejši postopek kontrole kakovosti, in sicer že pri prodajalcu/uvozniku ali v lastnem skladišču,
- usklajen sortiment v vseh prodajalnah je osnova za enotno promocijo in oblikovanje pozitivne podobe podjetja,
- kakovost izdelkov je izenačena v vseh prodajalnah.

Zmanjševanje števila in naraščanje velikosti trgovskih podjetij sta še povečala pomen centralizirane nabave. Problem, ki pri tem nastane, je predvsem občutljivost na lokalne potrebe, ki je lahko pomembnejša od koristi centralizirane nabave.

3.14 UGOTOVITVE

Na uspešnost trgovskega podjetja izjemno vpliva uspešna nabavna funkcija. Z rastjo trgovskega podjetja postaja čedalje pomembnejša in bolj specializirana. Nabava mora biti tesno povezana z uvajanjem novih izdelkov, izbiro dobaviteljev in tržnim komuniciranjem.

Za trgovsko podjetje je zelo zahtevna naloga oblikovanje prodajnega sortimenta. Pri tem se je treba prilagajati spremembam tehnike, mode in okusa. Na policah morajo biti izdelki, ki zadovoljujejo povpraševanje, zahteve, želje in potrebe kupcev, vezane na njihove nakupovalne navade. Celotna ponudba mora biti tudi cenovno zanimiva, zato je pomembno raziskati nabavni trg.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi pogajanjem o nabavnih pogojih, zalogam, ki vežejo visoka finančna sredstva, nenazadnje pa tudi nabavnemu trženju, ki postaja vse pomembnejši pri strateških povezavah med proizvajalci in trgovci.

4 STANDARDI KAKOVOSTI

Standarde kakovosti ima lahko posamezno podjetje (notranji standardi), posamezna država, nekateri standardi pa imajo mednarodno veljavo (mednarodni standardi). Standardi kakovosti so zelo pomembni za potrošnika, zato so večinoma že vnaprej izoblikovani.

4.1 STANDARDI ISO 9000

Začetki teh standardov segajo v leto 1979 v Veliko Britanijo. Kasneje so sistem certificiranja prevzele številne evropske in druge države, tudi Slovenija. Če organizacija dobi certifikat ISO 9000, to pomeni zagotovilo, da sprejema in uporablja postopke, kot so predvideni s standardom za določeno področje aktivnosti (Kavčič, 2000, stran 226).

ISO 9000 standarde je razvila Mednarodna organizacija za standardizacijo in jih prvič objavila leta 1987. Najbolj razširjeni ISO 9000 standardi so:

- ISO 9001 za oblikovanje, razvoj, instalacijo in servisiranje,
- ISO 9002 za proizvodnjo,
- ISO 9003 za končno kontrolo in testiranje,
- ISO 9004 za storitve.

Standarde ISO 9000 podeljujejo posebne institucije. Podelitev je priznana za določeno obdobje (npr. 3 leta) z vmesnimi pregledi, če se podjetje drži standarda (recimo na 3 mesece).

Prednosti, ki naj bi jih imelo upoštevanje takšnih standardov, so predvsem naslednje:

- manj pritožb, manj problemov, boljše sodelovanje,
- izboljšanje notranjega vodenja, to je izboljšana kontrola, boljša disciplina, zmanjšani stroški, večja pripadnost, boljše delovno okolje,
- manj potreb po zunanjih kontrolah.

Družba Mercator posluje po mednarodnih standardih kakovosti ISO 9001. Kakovost dosega na naslednje načine:

- z organiziranostjo poslovnega procesa,
- z optimiziranjem stroškov poslovanja,
- s sodelovanjem zaposlenih,
- s poslovanjem s kupci in dobavitelji.

Sistem kakovosti je dokumentiran s Poslovníkom kakovosti, organizacijskimi predpisi, delovnimi navodili in ostalimi dokumenti.

Vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost, so predpisane z dokumenti sistema kakovosti.

V Sloveniji so skladno z zahtevami standarda ISO 9001 certificirane vse trgovske družbe Skupine Mercator.

V letu 2004 so se v Mercatorju uvajale zahteve, ki se nanašajo na varovanje okolja (ISO 14001), varnost informacijskih sistemov (ISO 17799) in zagotavljanje varne hrane (ISO 22000).

Proti koncu letošnjega leta bo Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO izdala novo, 4., izdajo standarda ISO 9001. Le-ta ne bo vsebovala novih zahtev, temveč zgolj pojasnila za povečanje razumljivosti obstoječih zahtev in konsistentnosti z ISO 14001:2004.

5 NABAVA V MERCATORJU

5.1 ORGANIZACIJSKI PREDPIS NABAVE

Organizacijski predpis nabave trgovskega blaga določa proces in postopke za vse aktivnosti, povezane z upravljanjem z blagovnimi skupinami od izbire izdelkov, dobaviteljev, sortimenta in določanja cen ter s tem tudi pogodbenega urejanja odnosov z dobavitelji, vključno s povratnimi informacijami dobaviteljem.

Uporablja se v vseh organizacijskih enotah Mercatorja, ki se ukvarjajo z aktivnostmi, povezanimi z upravljanjem z blagovnimi skupinami v najširšem smislu, in to od pripravljalnih in izvedbenih aktivnosti pri nabavi blaga, oblikovanja in upravljanja s sortimentom, cen do prodaje blaga v maloprodaji in eksterni trgovini.

5.1.1 Politika nabavne funkcije

Cilj nabavne funkcije je vzpostaviti take odnose z dobavitelji, da si zagotovimo dolgoročno stabilne in glede na velikost podjetja najbolj ugodne nabavne vire trgovskega blaga. Pri tem uresničujemo nabavo sortimenta blaga po konkurenčnih cenah, nabavo kakovostnega blaga, ki ustreza povpraševanju naših kupcev, zagotavljanje nabavnih virov, ki omogočajo kakovostno blago v ustreznih količinah, dinamiki dobav in ob zagotavljanju ostalih konkurenčnih pogojev.

5.1.2 Planiranje dobaviteljev

V delovni skupini za operativno vodenje programa je bil sprejet dobavitelj kot poslovni partner in lahko dobavlja trgovsko blago trgovskim družbam v Skupini Mercator v okviru dogovorjenega sortimenta. Pod enakimi pogoji imajo prednost dobavitelji s področja, kjer ima Mercator svojo maloprodajno mrežo, strateški dobavitelji, interni proizvajalci in lastni uvoz.

Planiranje dobaviteljev ima namen zagotoviti tržno atraktiven, vendar čimbolj poenoten sortiment, ki ustreza potrebam sodobnega potrošnika, ob tem pa mora biti poudarek na trženju varne in zdrave hrane oziroma varnih izdelkov.

5.2 LETNE POGODBE

Vsako leto se z vsemi dobavitelji sklenejo letne pogodbe, ki so na listi dovoljenih dobaviteljev. Letno pogodbo je treba med letom skleniti tudi za vsakega novega dobavitelja, ki je po predpisanih postopkih sprejet med dovoljene dobavitelje trgovskega blaga Skupine Mercator.

V nabavni pogodbi morajo biti natančno opredeljeni vsi pomembni faktorji - dogovorjene blagovne skupine in sortiment izdelkov. Če se sortiment distribuira v Mercatorjeve trgovske družbe preko distribucijskih centrov in/ali direktno v maloprodajne prodajalne, mora biti to natančno opredeljeno v nabavni pogodbi.

5.3 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Ocenjevanje se uporablja zaradi povečanja objektivnosti. Pri tem so najpomembnejši faktorji ocenjevanja cena, količine, kakovost in storitve. Dobavitelj mora vedeti, da je ocenjevan, seznanjen pa mora biti tudi z oceno. Dobavitelje ocenjujemo s ciljem, da:

- izberemo kakovostne in zanesljive dobavitelje, ki bodo lahko sledili našim poslovnim ciljem,
- nabavo trgovskega blaga čim bolj koncentriramo,
- si zagotovimo najugodnejše nabavne pogoje v danih razmerah,
- zagotovimo konkurenčno prednost podjetja Mercator na ciljnih trgih,
- zagotovimo učinke ekonomije obsega kupcem, podjetju Mercator in našim dobaviteljem,
- vzpostavimo mrežo dobaviteljev, ki bodo v dolgoročnem poslovnem sodelovanju s Skupino Mercator videli svojo poslovno priložnost.

5.4 SORTIMENT BLAGA

Izbor in vključevanje novih izdelkov v sortiment ter izključevanje starih izdelkov iz sortimenta je stalni proces. Na tak način lahko zagotovimo tržno zanimivo ponudbo, ki je prilagojena potrebam sodobnega potrošnika.

Osnovni maloprodajni sortiment določa skupino izdelkov, ki se sme dobavljati v določeno prodajalno ali skupino prodajaln. Hkrati so za vsak izdelek določeni dobavitelji, ki smejo v okviru tega sortimenta oskrbovati določeno prodajalno ali skupino prodajaln, za katere velja ta sortiment. Če sme isti izdelek dobavljati več dobaviteljev, se določi prioriteta.

Sortiment je sestavljen iz:

- sortimenta »A« - vsebuje izdelke, ki so obvezni za vse prodajalne,
- sortimenta »B« - vsebuje izdelke, ki so obvezni za vse hipermarkete in večje prodajalne, za vse ostale pa na voljo,
- sortimenta »C« - vsebuje izdelke, ki jih uporabljajo navadne prodajalne in hipermarketi.

5.5 IZBOR IZDELKOV V SORTIMENT

Na osnovi pisnih ponudb dobaviteljev se izvede preliminarna izbira izdelkov. Vodje programov proučijo ponudbe in po potrebi zahtevajo še dodatne podatke o dobavitelju, vzorce, prospekte, cenike, predlog prodajnih in plačilnih pogojev ter dokumente, ki jih za posamezne vrste blaga zahtevata zakonodaja in predpisi (certifikati, atesti, seznam pooblaščenih servisov ipd.). Tiste izdelke, ki niso tržno zanimivi, vodja programa lahko na osnovi predpisanih kriterijev takoj izloči. Pripraviti mora pisno zavrnitev in jo poslati ponudniku.

5.6 ORGANIZIRANOST OPERATIVNE NABAVE

Operativna nabava v Mercatorju je bila do leta 2007 del komerciale. S 1. 6. 2007 se je operativna nabava priključila oddelku logistike. V slopu komerciale so ostali programski sektorji glede na področja nabave blaga, ki jih pokrivajo, in sicer:

- market program sadje zelenjava,
- market program sveži,
- market program suhi,
- Market program neživila I.,
- market program neživila II.,
- lastna poraba.

V nalogi smo se omejili na nabavo programskega sektorja market program suhi, ki obsega vse nabavne funkcije in nabavo blaga na naslednjih področjih:

- osnovna živila in hrana za živali,
- kava, čaj in praškasti proizvodi,
- konditorski izdelki in tuja prehrana,
- konzervirano sadje in zelenjava, alternativna in bio prehrana,
- pijače in tobачni izdelki.

Sektor obvladuje 47 osnovnih blagovnih skupin z okoli 15.000 izdelki. V poslovanje sektorja so vključeni domači dobavitelji ter dobavitelji iz držav članic EU in tretjih držav.

Organiziranost nabave temelji na delitvi dela, ki omogoča večjo specializacijo in standardizacijo posameznih opravil. Organizacijsko strukturo nabave sestavljajo delovna mesta, ki jih povezujemo v delovna področja z vodji programov in komercialisti, te pa v sektor, ki ga vodi direktor sektorja market program. Takšno strukturo imenujemo trgovanje (merchandising) ali vodenje blagovnih tokov. Blagovni vodja je odgovoren za politiko izdelkov, upravljanje skupin izdelkov, sodelovanje z dobavitelji ter politiko prodajnih poti.

Dejavniki, ki definirajo posameznega vodjo programa in komercialista, so:

- blagovna skupina,
- sortiment izdelkov,
- dobavitelji.

Vodja programa je neposredno odgovoren direktorju sektorja market programa, ta pa komercialnemu podpredsedniku. Nabavni referent je odgovoren vodji logistike, ta pa logističnemu direktorju.

5.7 NALOGE IN AKTIVNOSTI, KI POTEKAJO V SEKTORJU MARKET PROGRAM

Vodja programa je odgovoren za izvajanje naslednjih aktivnosti:

- načrtovanje obsega nabave,
- zbiranje ponudb novih dobaviteljev in izdelkov,
- sklepanje pogodb,
- aktivnosti, povezane s pospeševanjem prodaje (priprava in izvršitev akcij in drugih pospeševalno-prodajnih aktivnosti, kot so npr. TNC - trajno nizke cene, projekt »klicaj«, dogovarjanje z dobavitelji za skupno nastopanje na trgu (TZ – trgovska znamka),
- izdelava finančnih planov,
- evidentiranje nabave,
- analiziranje nabave,
- spremljanje cenovne politike na trgu,
- oblikovanje sortimenta izdelkov po dobaviteljih in blagovnih skupinah,
- sprejemanje nabavnih odločitev.

Nabavni komercialist je odgovoren za izvrševanje naslednjih aktivnosti:

- izdelava mesečne naročniške knjige,
- naročanje blaga ustrezne kakovosti, v ustreznih količinah in pravočasno,
- reševanje reklamacij blaga,
- aktivnosti, povezane s pospeševanjem prodaje (pravočasno naročanje akcijskega blaga, naročanje v količinah, ki bodo zadostile potrebe akcij),
- analiziranje nabave.

5.8 NABAVNI PROCES

Nabavni proces ni omejen le na nabavni oddelek. Vključuje več oddelkov v podjetju, to pa zahteva dobro sporazumevanje in sodelovanje med njimi. Dobra komunikacija, hitre in točne informacije posameznih služb in delovnih skupin so predpogoj za dobro nadaljnje delo vsakega nabavnega komercialista.

5.9 IZDELAVA KALKULACIJE ZA MALOPRODAJNO MREŽO

Po pogajanjih z dobavitelji vodja programa sklene okvirno letno pogodbo. Nabavnemu komercialistu dostavi obvestilo, ki vsebuje ključne elemente pogodbe in veljaven cenik, na podlagi katerega potem kalkulanta naredi potrebno kalkulacijo. Kalkulacija vsebuje dobaviteljevo fakturano ceno, pogodbeno dogovorjeni količinski popust ali rabat, logistični strošek, maloprodajno maržo in davek na dodano vrednost. Tako imamo oblikovano maloprodajno ceno.

Logistični stroški in maloprodajne marže so predpisane z Mercatorjevim internim pravilnikom.

5.10 SODELOVANJE S SKLADIŠČNO SLUŽBO

Kulakant naredi kalkulacijo za nov izdelek in ga razvrsti v ustrezno blagovno skupino. Vodja programa nabavnika obvesti in ta nato s skladiščnikom določi lokacijo, kjer bo proizvod hranjen. Nabavni komercialist pripravi vhodno dokumentacijo, ki je prevzemniku v skladišču hkrati najava in podlaga za fizični prevzem blaga. T.i. vhodna dokumentacija je izdelano in posredovano prednaročilo dobavitelju z nazivom naročenega blaga, s količino, predpisanim pakiranjem, ceno, datumom naročila in dohoda blaga. Prednaročilo se evidentira v računalniku in obenem takoj izpiše na sistemskem tiskalniku pri prevzemniku. Prednaročilo pomeni tudi razporejanje izvajalcev in delovnih sredstev glede na predvideni obseg dela. Skladiščna služba opozarja na morebitne slabe roke blaga ob prevzemu, na neprimerna pakiranja ali celo primanjkljaj blaga. V primeru reklamacije mora prevzemnik ravnati z blagom do rešitve reklamacije skladno z načelom dobrega gospodarja. Reklamacije nato nabavni komercialist rešuje v dogovoru z dobavitelji.

5.11 NAROČANJE BLAGA DOBAVITELJU

Naročanje blaga v Mercatorju večinoma poteka preko računalniške izmenjave podatkov (RIP-a), ki nudi veliko prednosti:

- urejenost in točnost podatkov - na artiklih morajo biti obvezno vnešene EAN kode,
- naročanje poteka na njihovi osnovi,
- manjši stroški poslovanja,
- hitrejši pretok podatkov in blaga (naročilo bi bilo narejeno hitreje, istočasno na prevzemu in pri dobavitelju - odprava dvojnih vnosov),
- uvedena je lista razpoložljivosti proizvodov (če naročenega artikla trenutno ni, se kupcu izpiše obvestilo o manjkajočem artiklu).

Naročila morajo biti izdelana najskaneje do 13. ure, komercialist pa se lahko dogovori tudi drugače. Do 13. ure oddana naročila so pri dobavitelju najkasneje do 14. ure.

Naroča se najmanjša prodajna enota. Na naročilo je potrebno vpisati zeleni datum dobave, ki je usklajen z dogovorjenimi komercialnimi pogoji. Ta datum je lahko tudi krajši od pogodbenega roka (po dogovoru z dobaviteljem). Redna naročila, ki jih dobavitelj prejme do 14. ure, morajo biti dobavljena v roku, navedenem v naročilu. Pri direktnih dobavah iz tujine je potrebno v zeleni datum dostave vpisati datum, ki je vsaj za 5 delovnih dni daljši od datuma naročila.

Akcijske količine morajo biti dogovorjene vsaj 14 dni vnaprej, pri dobaviteljih iz uvoza pa en mesec vnaprej, da lahko dobavitelj pravočasno uskladi cene in akcijska naročila. Nabavni referent zaključi naročilo in ga pošlje dobavitelju. Aplikacija najprej poskrbi za prenos naročila od nabavnega referenta v vrsto LMQ. Pri prenosu se lahko izpiše:

»Kopiranje uspešno.«

Naročilo je bilo preneseno v vrsto LMQ in čaka na prenos k dobavitelju. Naročilo se k dobavitelju prenese v minimalno 15 in maksimalno 60 minutah. Če je bilo kopiranje uspešno izvedeno in dobavitelj vseeno ni dobil naročila, je potrebno obvestiti RIP operaterja v službi za organizacijo in elektronsko poslovanje.

»Kopiranje neuspešno.«

Naročilo ni bilo preneseno v vrsto LMQ in s pomočjo IT skrbnika (služba za informacijsko podporo veleprodaje) je potrebno preučiti nastali problem.

The screenshot shows a terminal window titled 'GS Telnet Client georgia5'. The main content is a text-based order summary and a table of items. The order summary includes details like warehouse code, referent, document number, order date, and delivery date. The table lists 11 items with columns for position, code, description, unit, and prices.

Poz.	Šifra	En.sif.	Naziv_artikla	EM	Pakir.	Naročeno	Dobavlje
1.	320734	320734	ŽU.G.HUBBA BUBBA GLOP 36G	KOS	20	7.200,00	7.200,
2.	159856	159856	ŽU.G.ORBIT PEP.MAXI 84G	* KOS	6	1.296,00	1.296,
3.	159854	159854	ŽU.G.ORBIT SPEA.MAXI 84G	* KOS	6	3.888,00	3.888,
4.	336556	336556	BON.JUICE FR.SWEET'N TW 100G	KOS	16	640,00	640,
5.	060191	060191	BON.JUICY FR.TWIST GUM.100G	KOS	16	1.920,00	1.920,
6.	437557	437557	BON.ORBIT PEACH MINT 35G	KOS	8	1.440,00	1.440,
7.	144421	144421	ŽU.G.HUBBA BUBBA MAX JAG.35G	KOS	18	2.160,00	2.160,
8.	056778	056778	ŽU.G.HUBBA BUBBA MIX TRAK56G	KOS	12	1.080,00	1.080,
9.	214536	214536	ŽU.G.ORBIT D.BOR.14G	KOS	30	10.800,00	10.800,
10.	097877	327964	ŽU.G.ORBIT JAB.D.14G	KOS	30	10.800,00	10.800,
11.	206135	206135	ŽU.G.ORBIT MINT CLE.PEP.18G	KOS	10	1.440,00	1.440,

Slika 3: Ekranska slika – status naročila (Vir: lasten).

Statusi, ki se lahko pojavijo v ekranski sliki, so razloženi v spodnji tabeli:

Status	Vsebina statusa	Vrsta posega
DL	Sporočilo je dostavljeno dobavitelju in dobavitelj ga je uspešno prevzel.	
ERR	Sporočilo ni bilo dostavljeno dobavitelju zaradi napake v podatkih.	Nabavni referent pokliče RIP operaterja in izdela novo naročilo z novo številko dokumenta.
ACC	Sporočilo se nahaja v X.400 predalu dobavitelja, vendar ga dobavitelj še ni prevzel.	Nabavni referent pokliče dobavitelja in ga opozori, naj prevzame naročilo iz X.400 predala.

Tabela 1: Status naročila DL, ERR, ACC (Vir: lasten).

5.12 RIP POTRDIČEV NAROČILA

Naročila, ki jih je dobavitelj prejel do 14. ure, morajo biti prevzeta še isti dan, prevzem pa potrjen. Nekateri dobavitelji pošiljajo tudi dokument »potrditev naročila«, s katerim potrdijo, zavrnejo ali delno spremenijo vsebino naročila. Če dobavitelj pošilja potrditev naročila, se RIP status na ekranski sliki naročila spremeni iz DL v enega od statusov, opisanih v tabeli št. 2.

Status	Vsebina statusa	Postavke	Razlog nedobave
29	Naročilo sprejeto v celoti	Potrditev naročila ne vsebuje postavk naročila	
27	Naročilo zavrjeno v celoti	Potrditev naročila ne vsebuje postavk naročila	
4	Naročilo delno spremenjeno	Potrditev s postavkami, pri katerih je nastala sprememba	Razlog za spremembo količine: AM drugo AV ni na zalogi IS postavka je nadomestek originalnega naročila

Tabela 2: Statusi potrditve naročila (Vir: lasten).

6 RAZISKAVA NAKUPOVALNIH NAVAD

V Mercatorju v sodelovanju z raziskovalno družbo CATI letno izvajamo raziskavo nakupovalnih navad kupcev v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji in Črni gori.

Za leto 2008 je bil namen raziskave ugotoviti pozicijo Mercatorja na posameznem trgu in značilnosti ciljnih skupin kupcev. Raziskavo je izvedla tržnoraziskovalna agencija CATI v okviru krovne raziskave PGM (Product Group Manager). Na vsakem trgu je bilo anketiranih 1.000 kupcev.

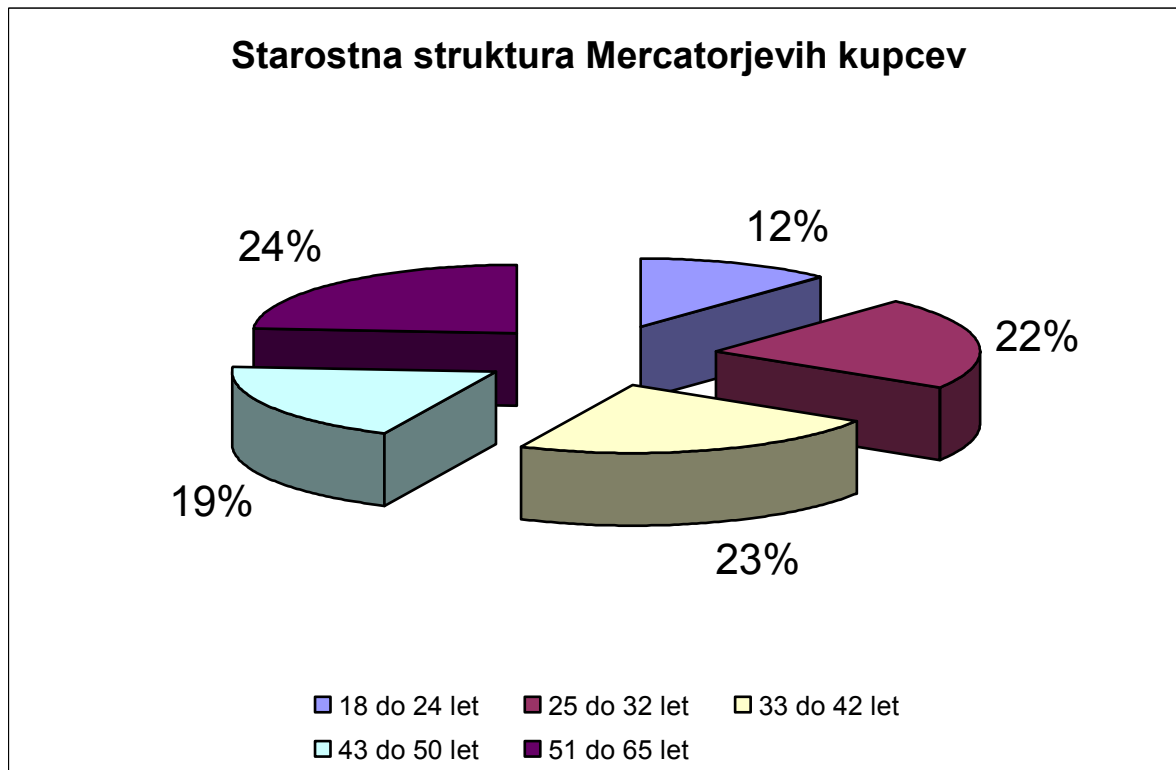
Cilj raziskave je bil odkriti, kdo so ciljne skupine kupcev Mercatorja in v čem se razlikujejo od kupcev konkurenčnih trgovcev po posameznih trgih. V ta namen so bile raziskane naslednje značilnosti:

- splošne demografske značilnosti,
- zadovoljstvo kupcev,
- pomembnost elementov pri nakupovanju,
- odnos do nakupovanja,
- odnos do prehranjevanja,
- preživljanje prostega časa,
- medijske navade.

Izsledke raziskave v Mercatorju uporabljamo za ugotavljanje nakupovalnih navad kupcev po posameznih trgih, pri oblikovanju tržne strategije ter pri pripravi letnega plana tržnih aktivnosti. Tržna strategija Mercatorja je enotna na vseh trgih našega delovanja, razlikuje se le njena implementacija, predvsem v smislu postavljanja prioritet pri vpeljevanju projektov pospeševanja prodaje in razvoju linij trgovske znamke Mercator na posameznem trgu glede na specifične značilnosti in lastnosti kupcev.

Izsledki raziskav so tudi pomemben dejavnik pri izbiri sortimenta izdelkov za naše prodajalne, saj le tako lahko ugotovimo, kdo so naši kupci, kakšne so njihove nakupovalne in prehranjevalne navade.

6.1 ZNAČILNOSTI MERCATORJEVIH KUPCEV



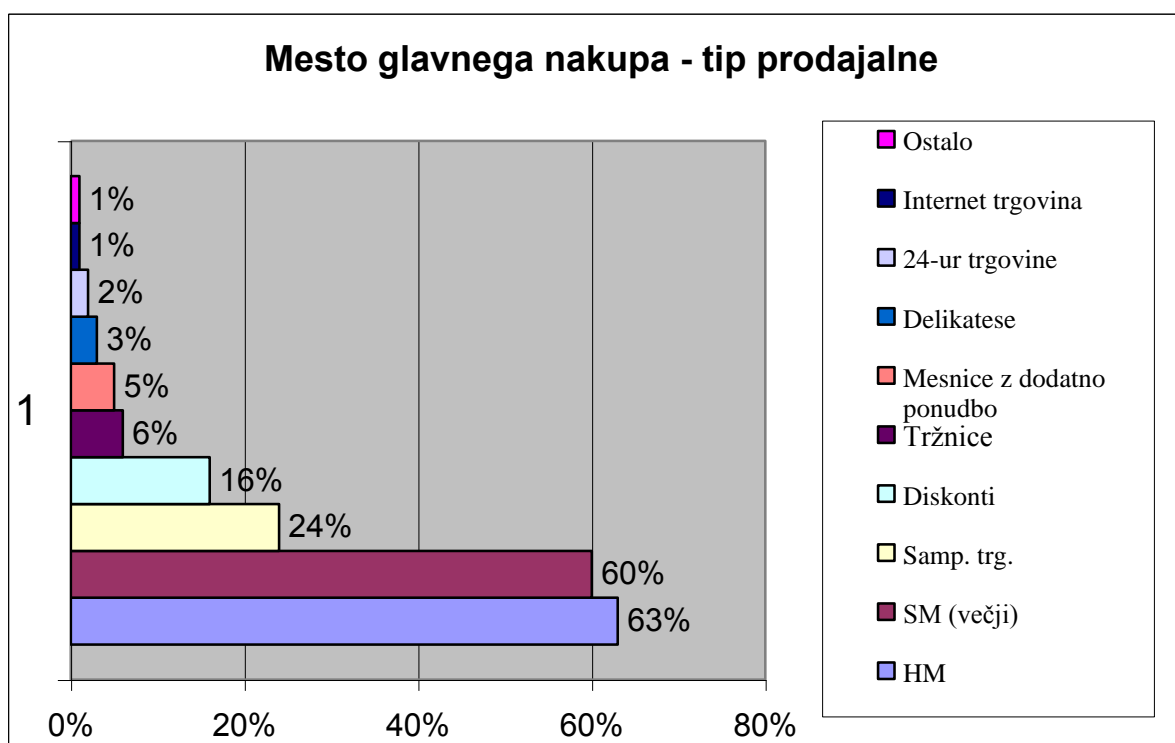
Slika 4: Starostna struktura Mercatorjevih kupcev v Sloveniji (Vir: Mercator – Merjenje nakupovalnih navad kupcev, 2008).

Mercator je vodilni trgovec na slovenskem trgu in kot tak usmerjen na širši krog kupcev. Na trgu pokriva potrebe vseh ciljnih segmentov:

- družine z odraščajočimi otroki,
- študente,
- upokojence,
- zastopan je v celotni Sloveniji, nadpovprečno na območju osrednje Slovenije, na Gorenjskem in Dolenjskem,
- največji segment kupcev (družine z odraščajočimi otroki in upokojenci) je zajet v večji meri, študenti (18-24 let) pa v manjši meri.

6.2 LOKACIJA GLAVNEGA NAKUPA

Anketiranci opravljajo v glavnem večje nakupe izdelkov vsakdanje potrošnje v hipermarketih (63 %) in večjih supermarketih (60 %), nakupovanje preko interneta je pri glavnih nakupih še vedno sorazmerno majhno.



Slika 5: Kraj opravljanja glavnega nakupa (Vir: Mercator – Merjenje nakupnih navad kupcev, 2008).

6.3 RAZLOGI ZA NAKUP PRI DOLOČENEM TRGOVCU

Anketiranci so imeli možnost navesti več razlogov, zakaj so izbrali omenjenega trgovca, pri katerem opravljajo svoj glavni nakup.

Najpomembnejša elementa pri večini anketirancev sta:

- lokacija trgovine in
- cene izdelkov.

Lokacija je pomembna za kupca, saj le-ta želi ustrezno dostopnost do trgovine, v kateri bo kupoval, urejeno parkirišče in okolje ter obratovalni čas, ki bo ustrezal njegovim nakupovalnim navadam.

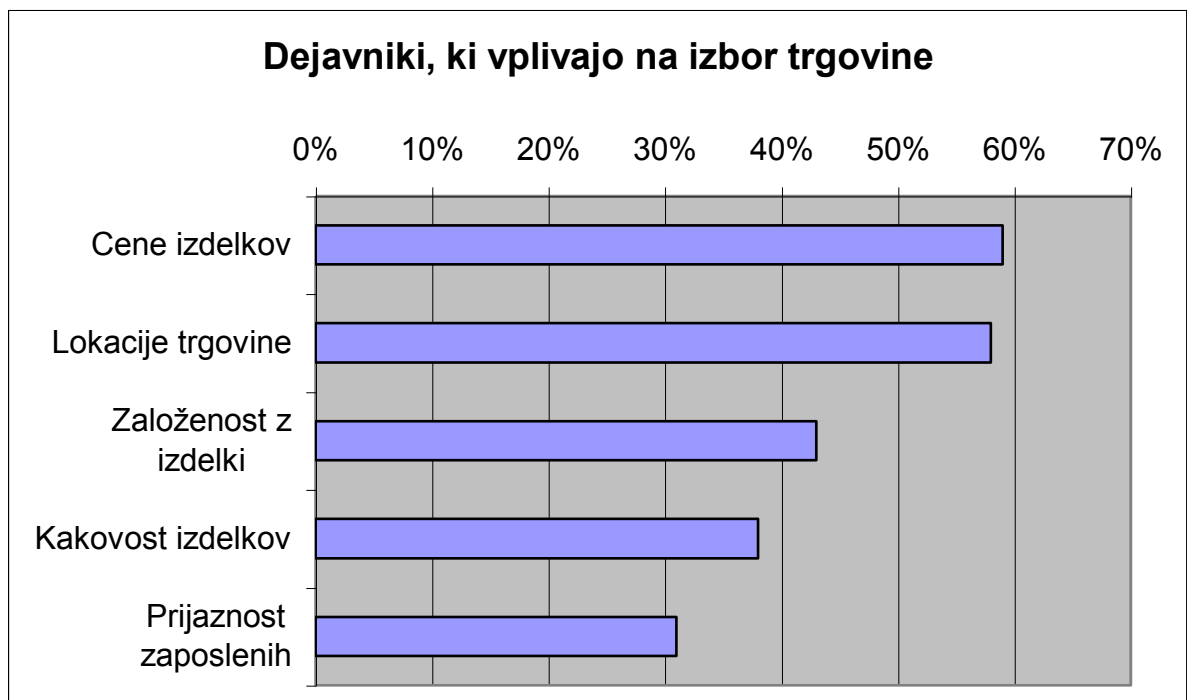
Cena je za kupca pomembna, saj ji pripisuje najvišjo stopnjo pomembnosti.

Pomembna ugotovitev je tudi, da je poleg frekventne, lahko dostopne lokacije in cenovne konkurenčnosti ponudbe, potrebno zagotavljati predvsem:

- prijaznost zaposlenih,
- učinkovitost zaposlenih pri blagajni,
- prijetno nakupovalno okolje,
- kakovost izdelkov.

Kupec želi, da se mu ponudi širok izbor izdelkov, ki so kvalitetni ter pravilno razporejeni in postavljeni na policah.

Storitev, ki jo nudi trgovina kupcu, je zelo pomembna, saj se kupec odloča tudi po kvaliteti storitve. Zelo pomembni dejavniki so prijaznost in strokovnost zaposlenih, zadostno število blagajn, kakovost postopka pri blagajni in čistoča prodajalne. Pomembna dejavnika sta tudi število vozičkov in košaric.



Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na izbor trgovine (Vir: Mercator – Merjenje nakupnih navad kupcev, 2008)

6.4 POVPREČNA MESEČNA PORABA GOSPODINJSTVA ZA NAKUP ŽIVIL

Dobra tretjina anketirancev mesečno porabi za nakup izdelkov vsakodnevne potrošnje od 130 do 300 EUR, petina pa med 300 in 420 EUR.

7 UGOTOVITVE

Ugotovili smo, da se največ glavnih nakupov opravi v hipermarketih in supermarketih. Največkrat je ženska tista, ki v gospodinjstvu opravlja nakupe.

Najpomembnejša elementa za nakup pri določenem trgovcu sta lokacija trgovine in cene izdelkov, pomembna pa je tudi prijaznost zaposlenih.

V Sloveniji je več kot tretjina kupcev takšnih, za katere lahko sklepamo, da radi nakupujejo. Zanje je pomembna kategorija oglaševanje.

Slovenci smo zelo naklonjeni sveže pripravljene hrani, imamo se za gurmane in smo zelo osveščeni o zdravi prehrani.

Relevantne podatke raziskav smo dobili od agencij, zato lahko učinkovito gradimo nabavo in določamo sortiment za posamezne vrste trgovin.

Da lahko vse to zagotovimo, potrebujemo sodoben računalniški sistem, ki ga je potrebno nenehno nadgrajevati. Ugotovili smo tudi, da brez človeškega faktorja ne gre. Potrebno je graditi in usposabljeni tudi zaposlene, da bodo naročeno blago vestno in dosledno prevzemali in morebitne reklamacije ob prevzemu ažurno odpravljali. Vedno je potrebno upoštevati FIFO sistem izdaje blaga, posebno pri pokvarljivem blagu oziroma blagu s kratkim rokom uporabe.

Sodelovanje med nabavno službo in logistiko je v sodobnem trgovinskem poslovanju ključnega pomena, ker je potrebno dobro poznavanje skladiščnih kapacitet.

Računalniška izmenjava podatkov ima tudi svoje negativne strani. Vse artikle, ki so v akcijah, je potrebno naročati posebej. Velik problem pomeni nabava blaga pri tujih dobaviteljih, ker niso povezani v sistem RIP naročanja. Pri spremljanju zalog ne sme priti do napak, ker potem zaloga, ki je ključnega pomena za nabavnega komercialista, ni pravilna in lahko pride do prevelike oziroma premajhne nabave določenega artikla. Potrebno je ažurno knjižiti blago, ki iz različnih razlogov pride iz trgovin nazaj v skladišče, ker je tako blago v večini primerov neprimerno za prodajo. Z vidika medčloveških odnosov lahko ugotovimo, da postane delo z uvedbo RIP sistema mnogo bolj neosebno kot v preteklosti, posledično pa so tudi potrebe po številu zaposlenih bistveno manjše kot v preteklih obdobjih.

8 ZAKLJUČEK

Vež med proizvodnjo in kupcem je trgovina. Sodobni trgovci iščejo različne možnosti za izboljšanje konkurenčnosti svojega poslovanja. Brez uspešnih tržnih aktivnosti trgovina težko zadovolji potrebe potrošnika z izdelkom. Kupec je najpomembnejši za trgovino, saj je le-ta odvisna od kupcev, zato mora zadovoljevati kupčeve želje, ob tem pa upoštevati njegove nakupovalne navade.

Raziskava nabavnega trga je ključnega pomena za sodobno trgovino. Brez načrtovane nabave, sprejemanja nabavnih odločitev, analize nabave in nadzora nad nabavo ne moremo pričakovati poslovne uspešnosti. Potrebno je upoštevati posebnosti na nabavnem trgu in nameniti pozornost pogajanjem o nabavnih pogojih. Le ugodno dogovorjeni nabavni pogoji vplivajo na dober finančni rezultat trgovskega podjetja in na ugodno ceno za kupca.

Nenehno moramo skrbeti za ustrezne prodajne sortimenta blaga, kar je zelo zahtevna naloga za trgovsko podjetje. S porajanjem vedno novih potreb in želja kupcev se izdelki nenehno spreminjajo, pojavljajo se vedno novi, to pa od trgovca zahteva veliko fleksibilnost, saj se mora prilagajati spremembam na trgu in si pridobiti prednost pred konkurenco. Sortiment je treba prilagajati spremembam mode, želja skratka, treba ga je prilagajati nakupovalnim navadam kupcev.

V Mercatorju želimo potrošniku zagotoviti ustrezen sortiment izdelkov za različne tipe prodajaln, zaradi tega smo tudi pristopili k procesu upravljanja z blagovnimi skupinami. S tem želimo oblikovati pravi izbor izdelkov v prodajalnah, prodajni prostor pa čim bolj izkoristiti v skladu z željami kupcev in zagotoviti čim večjo poslovno učinkovitost.

Mercator deluje na štirih trgih: v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori - na vseh trgih želi čim večje poenotenje prodajnega sortimenta. Zaradi tega izvaja veliko število tržnih aktivnosti, katerih cilj je zagotavljanje cenovne konkurenčnosti in večanje zvestobe kupcev.

Podjetje Mercator tesno sodeluje s svojimi strateškimi partnerji. Poseben poudarek namenja nabavnem trženju, saj želi podjetje s svojimi dobavitelji povečati sodelovanje na področju razvoja novih izdelkov, trgovske znamke Mercator, oblikovanja tržnih strategij, ker le tako lahko povečamo tržni delež in tržni prostor.

Ugotavljamo, da je raziskava nakupovalnih navad kupcev zelo pomembna tržna aktivnost, saj le tako lahko ugotovimo naše ciljne kupce in jim tako prilagodimo in izberemo ustrezeni sortiment blaga na vseh trgih, kjer delujemo.

Glavne značilnosti kupcev, ki kupujejo v Mercatorju v Sloveniji, je starost od 25 do 32 let in od 51 do 65 let, kar pomeni, da so to družine z odraščajočimi otroki in upokojniki. Mercator mora zato s posameznimi marketinškimi aktivnostmi, ki so prilagojene določenim segmentom kupcev, ločeno ciljati na skupino študentov, ki je slabše zastopana v Mercatorjevih prodajalnah.

V Mercatorju se zavedamo, da so dejavniki, ki vplivajo na izbor določene trgovine, cene izdelkov, lokacija trgovine, založenost z izdelki in kakovost izdelkov. Zaradi tega moramo zagotoviti cenovno konkurenčnost, kar bo pritegnilo še večje število

kupcev. Trudimo se zagotovi širok izbor izdelkov, zlasti v hipermarketih, kjer kupci opravijo največje število nakupov. Tako bodo kupci še bolj zadovoljni s ponudbo.

Mercator gradi svojo prepoznavno podobo s ciljnim blagovnimi skupinami (otroška hrana, sadni sokovi, čokolade), zaradi katerih povečuje obiske kupcev v svojih prodajalnah. Ti izdelki imajo pri kupcu velik pomen in zanje letno tudi največ potrošijo. Le zadovoljen kupec postane tudi zvest kupec. Ravno tako zadovoljen kupec glasno izraža svoje zadovoljstvo in poskuša o dobrih nakupih prepričati okolico.

Slovenski kupci so zelo osveščeni glede zdrave prehrane, velika večina se ima za gurmane in dajejo veliko prednost sveže pripravljene hrani. Ravno zaradi tega se moramo v Mercatorju prioriteto usmeriti v razvoj linij izdelkov: Zdravo življenje (zdrav način prehranjevanja, preferiranje sveže hrane), Mizica, pogrni se! (slovenski kupci so v večji meri »internetovci« in »medijci«, kar nakazuje na to, da imajo manj prostega časa, ki ga želijo posvetiti pripravi hrane) in Lumpi (z večanjem življenjskega standarda je ugotovljeno, da narašča delež izdatkov, ki jih ljudje namenijo nakupu otroške hrane, kozmetike in pripomočkov). Kupcem je treba ponuditi tudi dodatne storitve glede izdelkov o zdravem načinu prehranjevanja in življenja (knjižice z recepti in podobno).

Večina anketirancev opravlja večje nakupe v hipermarketih, zato je tam treba zagotoviti tudi atraktivno ponudbo dopolnilnih programov, saj taka ponudba še dodatno povečuje frekvenco obiska nakupovalnega centra in s tem tudi nosilnega programa.

Za podjetje Mercator je zelo pomembno, da pozna nakupovalne navade kupcev in na osnovi tega pripravi sortiment izdelkov za različne tipe svojih prodajal. S pomočjo procesa upravljanja blagovnih skupin, ki uporablja različne analize, raziskave trga in nakupne navade kupcev, je za določeno blagovno skupino mogoče izdelati optimalni sortiment izdelkov, za neko polico. S tem je izboljšano odločanje o nabavi, zadovoljni so potrošniki, trgovec in proizvajalec.

Kot prvi in vodilni trgovec v Sloveniji poskušamo s pestro in kakovostno izbiro izdelkov na naših policah pridobiti čim več kupcev. To lahko učinkoviteje dosežemo s pomočjo RIP sistema, ki omogoča hitro in ažurno dostavo blaga dobavitelja.

LITERATURA IN VIRI

- Brenčič Makovec, M., Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba
- Cox. R., Brittain, P. (2000). *Retail Management*, Harlow (England)
- Fill, C. (1995). *Marketing Communications*, London (Hertfordshire), Prentice Hall
- Glas, M. (2002). *Podjetništvo 3*, Poslovna znanja za uspešno poslovanje. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo
- Gospodarski vestnik, (2001 št. 21), str. 25
- http://www.mercator.si/o_mercatorju/skupina_mercator (17.05.09)
- http://www.mercator.si/ponudba/trgovska_znamka/lumpi.si (19.05.09)
- Kotler, P. (1996). *Marketing management, Trženjsko upravljanje*. Ljubljana Slovenska knjiga
- Mag. Marovt, M. (2004, januar). *Ocenjevanje dobaviteljev*, Ljubljana
- Mercer, D. (1999). *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Poslovni sistem Mercator (2003 št.10). Časopis poslovnega sistema Mercator Ljubljana, str. 9—14
- Poslovni sistem Mercator (2004 št.9). Časopis poslovnega sistema Mercator Ljubljana, str. 29—30
- Poslovni sistem Mercator, (2008, februar). Interno gradivo Mercator 12. trženjski dnevi, Ljubljana
- Poslovni sistem Mercator (2008). Merjenje nakupnih navad kupcev
- Poslovni sistem Mercator (2008, september). Splošna predstavitev poslovnega sistema Mercator, Ljubljana
- Poslovni sistem Mercator (2009, april) . Splošna predstavitev poslovnega sistema Mercator, Ljubljana
- Potočnik, V., Petrin, T. (1996). *Tržne poti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba
- Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba
- Sfiligoj, N. (1999). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

KAZALO SLIK

Slika 1: Lastniška struktura družbe Mercator, d.d. na dan 31. 12. 2008.....	4
Slika 2: Izhodišča načrtovanja nabave sortimenta blaga	9
Slika 3: Ekranska slika – status naročila.....	26
Slika 4: Starostna struktura Mercatorjevih kupcev v Sloveniji	29
Slika 5: Kraj opravljanja glavnega nakupa.....	30
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na izbor trgovine.....	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Status naročila DL, ERR, ACC (Vir: lasten).	27
Tabela 2: Statusi potrditve naročila (Vir: lasten).	27