Nabava in prodaja: **ljubezenska zgodba**

Zakaj je nabava, ki se vztrajno pogaja za popuste, lahko prodajalčev najboljši zaveznik?

MERCURI international

Priznam, da sem imel večino svoje prodajne kariere do nabave mešane občutke. Naj sem ponujal še tako dobro rešitev, sem pričakoval trda pogajanja in pritisk na ceno. Tudi pri pogodbenih pogojih nabavniki niso radi popuščali.

Za prodajalca, ki lovi prodajne cilje, je to kot trčiti ob zid tik pred ciljem. Podobno kot če vam na začetku dopusta prestavijo let: neprijetno, v tistem trenutku pa je težko v tem videti kaj dobrega.

A sčasoma se je moje nezadovoljstvo spremenilo v spoštovanje – in, si upam reči, celo naklonjenost. Zid, ki mi je prej zapiral pot, namreč postane moja trdnjava, ko ga premagam. Ko me kupec v svojem nabavnem sistemu potrdi kot odobrenega dobavitelja, se odnos spremeni. Ponovna naročila in novi posli so lažji, konkurenti, ki bi radi prevzeli moje mesto, pa morajo premagati isti zid, čez katerega sem se prebil sam. Izkazalo se je, da nabava okoli mojega gradu izkoplje obrambni jarek.

Tako je to, na svoj nenavaden način, ljubezenska zgodba.

To so moja razmišljanja o nabavi in o tem, kako se je skozi leta spreminjala. Kot vsak, ki se v nekoga zaljubi, sem postal radoveden. Kot prodajalec želim razumeti, kaj žene nabavnike, kako merijo uspeh in kam gre njihov poklic. Ob prebiranju zanimivih poročil sem naletel na dejstva, ki so spremenila moj pogled na ljudi na drugi strani pogajalske mize. Rad bi jih delil z vami.

Dve plati iste medalje

Prodaja in nabava sta na prvi pogled nasprotnici, v resnici pa sta dva dela istega motorja. Prodajalci ustvarjamo prihodke in prinašamo denar v podjetje. Nabava pa skrbi, da ga čim več ostane: zagotavlja potrebne izdelke in storitve ter s premišljenimi nakupi krepi dobičkonosnost. Ena stran skrbi za prihodke, druga za dobiček. Za dobro delovanje podjetja potrebujemo obe.

Copyright © Mercuri International

Nabava je vir dobička, ne zgolj stroškovno mesto

Sčasoma sem spoznal, da lahko odličen vodja nabave izboljša dobičkonosnost na način, ki ga prodaja – evro za evrom – težko doseže.

Računica govori v prid nabavi. Po podatkih Chartered Institute of Procurement and Supply lahko podjetja pri dobaviteljih porabijo več kot dve tretjini prihodkov. Zato se lahko že majhen prihranek pri nabavnih stroških skoraj v celoti prelije v dobiček.

Najboljše nabavne ekipe so pri tem izjemno uspešne. Raziskave družbe The Hackett Group kažejo, da vrhunske nabavne organizacije ustvarijo približno dvakrat več prihrankov kot običajne, obenem pa poslujejo s približno 21% nižjimi stroški. Druge študije povezujejo razvito nabavno funkcijo z maržami EBITDA, ki so lahko do pet odstotnih točk nad povprečjem – brez enega samega novega kupca.

Prodajalec sklene velik posel in na slavnostnem srečanju ob začetku leta morda iz rok glavnega direktorja prejme nagrado za prodajalca leta. Vodja nabave pa lahko skoraj neopazno doseže enak učinek na dobiček, ko stroške v posamezni nabavni kategoriji zniža za nekaj odstotkov. Brez ene same nove stranke. To ni nasprotnik, ampak sodelavec, ki zahtevno delo opravlja odlično.

Prava čarovnija se skriva v pogojih (in računu)

Cena pritegne največ pozornosti, sam pa sem se naučil ceniti predvsem to, kaj nabava doseže s pogoji sodelovanja – zlasti s plačilnimi roki.

Tu pride do izraza denarni tok. Finančni oddelki spremljajo kazalnik Days Payable Outstanding (DPO): povprečno število dni, ki jih podjetje potrebuje za plačilo dobaviteljem. Višji DPO pomeni, da podjetje dlje zadrži denar, kar izboljša obratni kapital in likvidnost. Hkrati lahko kaže na kupčevo pogajalsko moč.

Učinek je povsem konkreten. V dokumentiranem primeru je proizvajalec s 50 milijoni evrov stroškov prodanega blaga podaljšal plačilne roke z 58 na 75 dni in sprostil približno 2,3 milijona evrov dodatnega obratnega kapitala – brez poslabšanja odnosov z dobavitelji.

Preberite še enkrat.

Copyright © Mercuri International

Zgolj s spremembo časa plačila, ne pa tega, kaj kupuje, je nabava sprostila milijone evrov. To je elegantna, skoraj neopazna oblika finančnega upravljanja. Kot prodajalec se daljšim plačilnim rokom morda upiram, a dobro razumem, zakaj si jih nabavna ekipa želi.

Vsaka ljubezenska zgodba ima tudi težke trenutke

Ne bom trdil, da je vse rožnato. Tistih 2,3 milijona evrov mora priti od nekod – pogosto iz denarnega toka dobavitelja, torej tudi mojega podjetja. Dlje ko kupec čaka s plačilom, dlje čakam jaz na denar.

Na lastni koži sem občutil tudi neprijetno plat obratne dražbe, ko je rešitev, na katero sem bil ponosen, postala le še postavka s ceno standardiziranega blaga. Videl sem tako močne cenovne pritiske, da so dobri dobavitelji preprosto odšli. Ko torej rečem, da nabavo občudujem, to ne pomeni, da so vsa pogajanja prijetna. Nekatera res zabolijo. Nabavniki, ki jih najbolj spoštujem, dobro vedo, kje je meja. Razumejo, da dobavitelj, ki ga stisnejo čez mejo vzdržnosti, ni zmaga, temveč tveganje za njihovo oskrbo. Ljubezen je navsezadnje obojestranska.

Dober partner v nabavi tudi nekaj ponudi: jasen in pošten postopek, zanesljivo napoved naročil, plačilo na dogovorjeni dan, daljšo pogodbo, ko si jo zaslužim, ter pripravljenost, da me priporoči, ko izpolnim obljube.

Ko je odnos uravnotežen, pridobita obe strani. Ko ni, ne traja. In najboljši nabavniki to vedo prav tako dobro kot jaz.

Vloga nabave se je spremenila – z njo se mora spremeniti tudi naše spoštovanje

Nabava, ki sem se jo nekoč učil »zaobiti«, izginja. Od zmanjševanja stroškov v ozadju je prešla k ustvarjanju vrednosti: obvladuje tveganja, zagotavlja oskrbo, spodbuja inovacije z dobavitelji in varuje podjetje, ko se razmere na trgu zaostrijo.

Nabava se je povzpela tudi po vodstveni lestvici. Nedavna raziskava BCG ugotavlja, da pot od direktorja nabave do glavnega direktorja še nikoli ni bila krajša.

Za nas prodajalce je nauk preprost: na drugi strani pogajalske mize vse pogosteje sedi strateški sogovornik, ki sodeluje pri odločitvah blizu vrha podjetja. Če ga vidimo le kot oviro, to ni le nespoštljivo, ampak tudi slaba strategija.

Copyright © Mercuri International

Kako prodajam ljudem, ki jih spoštujem

Kako naj spoštujem nabavo in hkrati še naprej pridobivam posle? Držim se nekaj preprostih načel:

- Poudarite celotno vrednost, ne le cene. Najboljše nabavne ekipe razmišljajo o skupnih stroških lastništva, ne več le o ceni na enoto. Govorite njihov jezik.
- O pogojih se pogovarjajte pravočasno. Če so plačilni roki pomembni za kupčev denarni tok, ponudite možnosti, namesto da bi se zgolj upirali.
- Pridobite status odobrenega dobavitelja in gradite partnerstvo. Ista ovira, ki je vam otežila vstop, zdaj zadržuje konkurente.
- Spoštujte delo nabave. Vodja nabave, ki izboljšuje maržo in denarni tok, za dobiček naredi prav to, kar skušam sam doseči s prihodki.

Ves čas je bila to ljubezenska zgodba

Zato se toliko bolj veselim raziskave, ki jo Mercuri International prav zdaj izvaja o nabavi: kako se spreminja, po čem meri uspeh in kaj to pomeni za prodajo. Bolj ko se poglabljam v to področje, bolj sem prepričan, da je staro rivalstvo "prodaja proti nabavi" preživeto. Nikoli ni šlo le za boj. Bila je ljubezenska zgodba, ki je še nismo prepoznali.

Kakšen je vaš odnos z nabavo?

Je za vas zid, ki vas ustavlja, ali obrambni jarek, ki varuje vaš položaj? Delite svojo zgodbo z nami.

MERCURI international

Avtor: Henrik Frohm

Copyright © Mercuri International

Razvijajte svoje ljudi
Razvijajte svoj posel

MERCURI international