

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OSKAR PERPAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA NABAVNE IN PRODAJNE FUNKCIJE V PODJETJU BIMEX
d.o.o.**

Ljubljana, junij 2010

OSKAR PERPAR

IZJAVA

Študent OSKAR PERPAR izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. MOJCE MARC, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA BIMEX D.O.O.....	2
1.1 Nastanek in razvoj podjetja	2
1.2 Temeljne značilnosti preteklega poslovanja.....	3
1.3 Vizija in poslanstvo	3
1.4 Vrste proizvodov	4
1.4.1 Termoplasti.....	4
1.4.2 Dušilke za preprečevanje radijskih motenj	5
2 NAČRTOVANJE IN OBVLADOVANJE NABAVE.....	5
2.1 Pojem in namen nabave	5
2.2 Organiziranost nabave	6
2.3 Raziskava nabavnega trga	7
2.4 Oblikovanje nabavne politike.....	9
2.5 Nabavne odločitve	11
2.5.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture nabave.....	11
2.5.2 Spremljanje in ocenjevanje toka in ritmičnosti nabave.....	11
2.5.3 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih poti	11
2.5.4 Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih pogojev.....	12
2.5.5 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih cen in stroškov	12
2.6 Kontrola in analiza nabave	12
3 NAČRTOVANJE IN OBVLADOVANJE PRODAJE.....	15
3.1 Pojem in pomen prodaje	15
3.2 Organizacijske oblike prodaje	15
3.3 Oblikovanje prodajne politike	17
3.4 Prodajne odločitve	19
3.4.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture prodaje.....	19
3.4.2 Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje	20
3.4.3 Spremljanje in ocenjevanje prodajnih poti.....	20
3.4.4 Spremljanje in ocenjevanje kupcev in prodajnih pogojev	20
3.4.5 Spremljanje in ocenjevanje prodajnih stroškov in prodajnih cen	21
3.5 Kontrola prodaje	21
4 IZVAJANJE NABAVNEGA IN PRODAJNEGA POSTOPKA.....	22
4.1 Postopki pri nabavi	22
4.2 Postopki pri prodaji	23
4.3 Nabavno-prodajni postopek v podjetju Bimex d.o.o.....	24
5 MOŽNOSTI RAZVOJA IN RASTI	25
6 ANALIZA PROBLEMSKIH STANJ IN PREDLOGI ZA NJIHOVO ODPRAVO.....	26
SKLEP.....	28
LITERATURA IN VIRI	30
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Ocenjevanje strukture nabave podjetja Bimex glede na vrednost nabavljenega materiala dobaviteljev po metodi ABC v letu 2009</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Ocenjevanje strukture prodaje podjetja Bimex po metodi ABC glede na obseg prodaje posameznim kupcem v letu 2009</i>	<i>4</i>

UVOD

Dandanes se pojavlja vedno več podjetij, ki želijo uspeti na mednarodnem trgu, torej zunaj naših meja. Zaradi vse večjega števila le-teh, je nasičenost na trgu velika in potrebna je boljše optimizacija poslovnih funkcij, ki jo je neko podjetje sposobno vzpostaviti. Na ta način si bo le to lažje zagotovilo obstoj na trgu, ali pa odprlo pot, ki bo prinesla boljše poslovne rezultate in s tem tudi enostavnejše poslovanje. Globalizacija, ki je vsako leto bolj prisotna, odpira nove nabavne in prodajne trge, predvsem v Aziji in Ameriki. S tem izginjajo konkurenčne prednosti, kot je bila nizka cena delovne sile in materiala, kajti slednja se je prestavila na območje azijskih in vzhodno evropskih držav.

Dve zelo pomembni poslovni funkciji, na kateri mora biti podjetje pozorno, sta funkciji nabave in prodaje. V preteklosti sta bili ti dve funkciji bolj operativno in ozko naravnani, danes pa sta v samem procesu med sabo in tudi z ostalimi funkcijami zelo prepleteni. V zadnjih letih se pomen nabave v podjetjih spreminja, kajti ob pogledu na finančna sredstva povezana s pripravo in uresničevanjem nabave ni nič nenavadnega, da lahko gospodarna in učinkovita nabavna funkcija ogromno pripomore k uspešnosti podjetja (Potočnik, 2000, str. 5). Podjetja ne smejo več le izvajati nabavnega poslovanja, ampak ga je potrebno tudi načrtovati (Scheuing, 1989, str. 130). Zaradi tega razloga je postala raziskava nabavnega trga izredno pomembna, ker zagotavlja pregled nad tržno strukturo, ceno in količino materiala, daje orientacijo za najugodnejšo nabavo, poleg tega pa omogoča lažje dogovarjanje z dobavitelji (Potočnik, 2000, str. 11). Če se ozremo še na funkcijo prodaje, lahko ugotovimo, da je to kritična dejavnost podjetja, ker če ničesar ne prodamo oziroma s prodajno ceno ne pokrijemo lastnih stroškov in pričakovanega dobička, bo podjetje propadlo (Potočnik, 2000, str. 131).

V podjetju Bimex d.o.o. (v nadaljevanju Bimex) zagovarjajo vizijo, da postanejo prva izbira pri tistih kupcih, ki potrebujejo za proizvodnjo svojih visokokakovostnih proizvodov oziroma polproizvodov na področju plastike in elektronike najboljše surovine. Njihovo poslovanje temelji na pravočasni in kakovostni nabavi ter na dobri prodaji. Zaradi tega razloga sem se odločil, da kot predmet diplomske naloge analiziram funkciji nabave in prodaje v podjetju Bimex, da le to ugotovi ali posluje uspešno in kako lahko svoje procese oziroma poslovanje še izboljša.

Namen diplomske naloge je na podlagi analize zgoraj navedenih dveh poslovnih funkcij v omenjenem podjetju ugotoviti rezerve na področju nabave in prodaje ter nakazati smernice za bolj učinkovito poslovanje. Tako bom pridobil ustrezne informacije o uspešnosti poslovanja podjetja, ki jim bodo v pomoč za bodoče poslovne odločitve. V podjetju Bimex ta problematika še ni bila obravnavana, prav tako pa se zavedajo, da je potrebno poslovne funkcije vseskozi spremljati, analizirati in kontrolirati.

Cilj diplomske naloge je pripraviti analizo nabavne in prodajne funkcije, slednjo predstaviti podjetju in morebiti predlagati predloge za izboljšanje le-teh. S tem si bo lahko podjetje pomagalo pri sprejemanju odločitev v prihodnje in se tako približalo zastavljenim ciljem.

Omenjeni poslovni funkciji sta bistvo obstoja tega podjetja, zato je njihova analiza še kako pomembna.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretičen in praktičen del. V posameznih poglavjih sem dejansko situacijo podjetja primerjal na podlagi literature, ki sem jo črpal iz različnih virov. Opravil sem tudi intervju z glavnim komercialistom in pridobljene informacije vključil v diplomsko nalogo.

Pri samem analitičnem delu diplomske naloge, sem naletel na velike omejitve, saj nisem mogel pridobiti vseh pomembnih podatkov, s katerimi bi te analize opravil na najboljši možen način. Na nekaterih mestih analiza zato temelji na opisu stanja in uveljavljenega načina poslovanja, ki sem jo pripravil na podlagi razgovora z glavnim komercialistom namesto na konkretnih številčnih podatkih. Tak način analize zmanjšuje objektivnost ugotovitev, vendar ocenjujem, da vseeno ponuja dovolj temeljit vpogled v obe obravnavani poslovni funkciji za ugotavljanje problemskih stanj v podjetju.

Diplomsko delo je zasnovano tako, da teoretičnemu delu sledi praktična analiza in primerjava. Po uvodu in predstavitvi podjetja, sem se najprej lotil analize nabavne funkcije. Skozi poglavja sem predstavil pojem nabave, organiziranost nabave, raziskavo nabavnega tržišča, nabavno politiko in kontrolo nabave. Temu so sledile nabavne odločitve, ki so pretežno analitične, vendar zaradi omejenega dostopa do podatkov, niso vse izračunane. Nato sem predstavil prodajno funkcijo, ki zajema enaka poglavja kot nabavna funkcija, za tem pa še nabavno-prodajni postopek. Ker je v podjetju v teku pomembna investicija, ki bo zelo vplivala na nabavno in prodajno funkcijo, sem slednjo vključil v poglavje možnosti rasti in razvoja. Kot zadnji so sledili analiza problemskih stanj, predlogi za njihovo odpravo in sklep.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA BIMEX D.O.O.

Podjetje Bimex se uvršča med mala družinska podjetja. Je specializirani distributer tehničnih termoplastov z globalnimi distribucijskimi sposobnostmi za dobavo ravno ob pravem času (ang. *just-in-time*, v nadaljevanju JIT) za male in večje količine. Prav tako se ukvarjajo s prodajo visokokakovostnih dušilk za preprečevanje radijskih motenj in drugih elektronskih komponent znanemu kupcu (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

1.1 Nastanek in razvoj podjetja

Podjetje Bimex je bilo ustanovljeno kot družinsko podjetje 12. 02. 1990 s sedežem na naslovu Trnovlje 194 v Celju. Ustanoviteljica podjetja je bila Biserka Klanjšek. Njihova začetna dejavnost je bila opredeljena kot montaža in trgovina, osnovna dejavnost, ki so jo opravljali pa je bila izdelava budilk in stenskih ur (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

Konec leta 1994 je k podjetju kot solastnik pristopil Damjan Klanjšek, ki je podjetje dokapitaliziral in prevzel vodstvo. V letu 1995 se je podjetje preusmerilo in postalo avtorizirani

distributer tehničnih termoplastov z namenom oskrbovanja in servisiranja kooperantov podjetja BSH Nazarje s termoplasti podjetja Bayer AG iz Leverkusna, ter prevzelo skrb za varnostne zaloge v BSH. Konec leta 1996 se je podjetje preselilo v lastne proizvodne, poslovne in skladiščne prostore, kjer posluje vse od tedaj. Leta 1998 so opustili proizvodnjo ur in pričeli s proizvodnjem dušilk za preprečevanje radijskih motenj. Slednjo so leta 2004 preselili v hčerinsko podjetje Proel AD Požarevac v Srbiji (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

Danes ima podjetje 8 redno zaposlenih delavcev in se ukvarja z distribucijo tehničnih termoplastov. V hčerinskem podjetju Proel AD Požarevac iz Srbije je zaposlenih 20 delavcev, ki proizvajajo dušike za preprečevanje radijskih motenj in ostale elektronske komponente izključno za Bimex, katere slednji izvaža znanemu kupcu NKL GmbH (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

1.2 Temeljne značilnosti preteklega poslovanja

Podjetje Bimex si v svoji 20 letni tradiciji prizadeva ustvariti maksimalno dobre finančne rezultate skozi prilagajanje na tržne razmere tako na domačem, kot na globalnem nivoju. Že od same ustanovitve poslujejo s pozitivnimi finančnimi rezultati in pravočasno izpolnjujejo svoje obveznosti (Bimex, 2009c).

Tako kot finančne rezultate, si v podjetju prizadevajo nenehno izboljševati tudi zadovoljstvo kupcev in zaposlenih. Zaposleni sledijo strateškemu ciljem, ki jih na podlagi podanih planov vseskozi uresničujejo (Bimex, 2009c).

Podjetje posluje v skladu s standardom ISO 9001:2008 in neprestano izboljšuje svoje poslovanje ter komunikacijo tako s kupci, kot z dobavitelji. Kupcem se želijo čim bolj približati s svojimi artikli in storitvami ter tako zadovoljiti njihove potrebe oziroma želje (Bimex, 2009c).

Zaposleni se zavedajo družbene odgovornosti in odgovornosti do čuvanja okolja ter poslujejo skladno z načeli poslovne odličnosti. Nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih poteka predvsem na področju nabave, trženja, prodaje, znanja tujih jezikov in komunikacije. Tako sledijo svetovnim trendom in novostim na omenjenih področjih (Bimex, 2009c).

1.3 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo podjetja Bimex je zadovoljstvo njihovih partnerjev na področju kvalitete blaga, strokovnosti pri reševanju problemov, pravočasna dobava in konkurenčne cene (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

Njihova vizija izvira iz odločnosti, da želijo biti prva izbira pri tistih kupcih, ki potrebujejo za proizvodnjo svojih visokokakovostnih proizvodov in polproizvodov na področju plastike in elektronike, najboljše surovine (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

Z namenom uresničevanje svojega poslanstva in vizije podjetje zagotavlja visoko kvaliteto blaga, strokovno tehnično pomoč pri izdelavi zahtevnih izdelkov iz plastike, pravočasnost dobave in primerljive cene. Zelo pomemben za podjetje pa je tudi dober partnerski odnos s strankami in medsebojno zaupanje, zato dajejo velik poudarek na to področje (Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.).

1.4 Vrste proizvodov

Proizvode lahko razdelimo v 2 skupini:

- termoplasti;
- dušilke za preprečevanje radijskih motenj.

Termoplast je nezamrežen polimerni material sestavljen iz dolgih linearnih ali delno razvejanih polimernih verig, ki so prostorsko vezane s šibkimi molekulskimi vezmi. Termoplasti ob povišani temperaturi najprej postanejo plastični in primerni za oblikovanje, nato pa tekoči in primerni za brizganje. Po ohlادitvi talina otrdi in obdrži dano obliko (Wikipedija). V podjetju Bimex prodaja termoplastov predstavlja kar 95,97 % vseh prihodkov v letu 2009.

Dušilke so elektronske komponente, ki preprečujejo radijske motnje. Podjetje Bimex te komponente prodaja na podlagi dodelave, material pa priskrbi kupec sam. Prodaja teh komponent je v letu 2009 znašala 4,03 % (Bimex, 2009c).

1.4.1 Termoplasti

Med termoplaste sodijo proizvodi znanih proizvajalcev, in sicer Bayer MaterialScience, Lanxess in Ineos ABS. Podatke sem pridobil na spletni strani podjetja Bimex d.o.o. pod zavihkom termoplasti. Pri Bayer MaterialScience so na izbiro 4 skupine granulotov.

V 1. skupino sodi Makrolon, ki je najbolj primeren za izdelavo svetil, CD plošč, pripomočkov za šport in ekstrudirane plošče za zastekljevanje, uporablja pa se tudi v medicinski oziroma laboratorijski tehniki, pisarniški tehniki in elektrotehniki.

Apec spada v 2. skupino in se uporablja predvsem za svetilna telesa, industrijo gospodinjskih aparatov in na področjih avtoelektrike, elektronike, elektroindustrije in medicinske tehnike.

Bayblend predstavlja 3. skupino in je uporaben za notranje in zunanje dele v avtomobilski industriji, prav tako pa ga lahko uporabimo v elektroniki in elektrotehniki, v proizvodnji gospodinjskih aparatov, pri ohišju za pisarniško opremo in pri artiklih za šport.

Zadnjo skupino granulotov tega proizvajalca predstavlja Desmopan, ki je nepogrešljiv pri proizvodnji folij, cevi, ovitkov za kable, vložkov za tkane cevi, koles za rolarje, podplatov športnih čevljev in delov smučarskih čevljev. Zelo uporaben je tudi pri funkcijskih delih v avtomobilski industriji.

Lanxess ponuja 2 skupini granulato, Durethan in Pocan. Durethan se uporablja predvsem za pohištveno in stavbno okolje, v avtomobilski industriji, v proizvodnji gospodinjskih aparatov, v embaliranju, v tekstilni industriji in v proizvodnji igrač ter profilov. Namenjen je tudi komponentam za strojne dele in dele v elektropredelovalni industriji. Skupina Pocan pa se uporablja v medicinski tehniki, v proizvodnji gospodinjskih aparatov, v proizvodnji svetlobnih teles, v proizvodnji izdelkov za šport in pri avtomobilskem ter električnem inženiringu.

Tudi Ineos ABS ponuja 2 skupini granulato, ki se imenujeta Lustran in Novodur. Slednji sta zelo uporabni pri izdelavi igrač, zaščitnih čelad, gospodinjskih in tehničnih aparatov ter v avtomobilski, foto in računalniški industriji.

1.4.2 Dušilke za preprečevanje radijskih motenj

Dušilke za preprečevanje radijskih motenj predstavljajo 2. dejavnost podjetja. Znani kupec na osnovi naročil in planov pošlje lasten material na dodelavo, podjetje Bimex ga posreduje v hčerinsko podjetje Proel AD Požarevac, kjer na osnovi tehnične dokumentacije in normativov izdelajo dušilke. Ko so dušilke dokončno izdelane, jih uvozijo in pošljejo kupcu (Bimex, 2009c).

2 NAČRTOVANJE IN OBVLADOVANJE NABAVE

2.1 Pojem in namen nabave

Da bi lahko analizo nabavne funkcije dobro opravili in jo korektno predstavili, je najprej potrebna teoretična opredelitev le-te. Tako si bomo tudi najlažje pomagali pri sami analizi.

Poleg proizvodnje in prodaje predstavlja nabava najpomembnejšo poslovno funkcijo tako v proizvodnem, kot tudi v trgovskem podjetju. Njena temeljna naloga je zagotavljanje ustreznih surovin, storitev, energije, materiala, itd. Prav tako mora nabavni oddelek paziti na kakovost in primerne cene dobavljenega materiala ter na pravočasnost dobave le-teh, saj morajo biti slednji na razpolago v trenutku, ko jih potrebujemo. Torej lahko poudarimo, da je od učinkovite nabave odvisen uspeh pri prodaji (Potočnik, 2000, str. 5).

Potočnik (2000, str. 7) meni, da lahko nabavo pojmuje ožje ali širše. Glede na to, da gre pri ožjem pomenu le za nakup materiala oziroma proizvodov po dogovorjeni ceni na določenem trgu, se pri širšem pomenu vključijo še druge dejavnosti. Tako poleg nakupa sem sodijo še raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Pojmovanje nabave se je glede na preteklost zelo spremenilo. Začeli so jo obravnavati kot pomembno poslovno funkcijo, ki je zelo zahtevna in obsežna. Mnogo managerjev meni, da ima

nabava velik vpliv na dobiček in da se tukaj lahko ustvarijo konkurenčne prednosti (Potočnik, 2000, str. 8).

Mnogo podjetij ima danes čedalje manjše možnosti za razvoj, kar pomeni, da se lahko prodaja poveča le na račun konkurence in z veliko truda. Posledica tega je pritisk na prodajne cene. Ker na prodajne cene zelo vplivajo nabavne cene, želijo podjetja zadržati slednje na najnižji možni ravni. To je tudi eden izmed razlogov za premik moči med nabavno in prodajno stranjo (Weele, 1998, str. 40).

Skupni cilj vseh oseb v nabavi mora biti takšen, da išče, zagotavlja in razvija dobavitelje, ki bodo v tem trenutku in tudi v bodoče omogočali najvišjo možno vrednost. Da bi bil ta cilj dosežen, je potrebno sklepati takšna pogodbeno razmerja in partnerstva, ki bodo vodila v zniževanje nabavnih cen in stroškov (Heinritz, Farrell, Giunipero & Kolchin, 1991, str. 172-173).

2.2 Organiziranost nabave

Organiziranje nabave temelji na specializaciji in standardizaciji posameznih nabavnih opravil, ki so posledica tehnične delitve dela. Na samo organizacijsko obliko in strukturo vpliva zelo veliko dejavnikov, med katerimi so zelo pomembni velikost podjetja, gospodarska panoga, prostorska lokacija podjetja (geografska razpršenost proizvodnih oziroma poslovnih enot) in način izdelave (Potočnik, 2000, str. 12).

Glede na to kako vodimo samo nabavno poslovanje, lahko nabavo organiziramo centralizirano, decentralizirano ali kombinirano. Pri centraliziranem vodenju nabavne službe imajo podjetja predvsem večjo pogajalsko moč in lahko priskrbijo boljše nabavne pogoje, prav tako pa ta sistem skriva nevarnosti, kot sta togost in počasno odzivanje na hitre spremembe na trgu oziroma pri poslovnih enotah. Decentralizirano nabavno poslovanje je ponavadi dražje, saj zaradi manjše pogajalske moči ne zagotavlja vseh tržnih ugodnosti pri naročanju večjih količin. Temu se lahko tudi izognejo s sodobno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki omogoča povezavo vseh enot. Velika prednost tega načina poslovanja pa je v tem, da je zelo tržno prilagodljivo. Kombinirano nabavno poslovanje pa zajema prednosti centraliziranega in decentraliziranega nabavnega poslovanja. Zelo pogosto se podjetja odločajo za ta sistem vodenja takrat, ko so proizvodni oziroma poslovni programi različnih enot podobni (Potočnik, 2000, str. 13-16).

Položaj nabave je lahko v organizacijski strukturi podjetja opredeljen na 3 načine, in sicer (Potočnik, 2002, str. 48):

- Nabava kot del komercialnega oddelka je najpogostejša organizacijska oblika nabave v manjših podjetjih, kjer je obseg nabave majhen, to pa zahteva tesno povezavo nabavne in prodajne funkcije;
- Nabava kot samostojni oddelek se pojavlja večinoma v srednjih in velikih podjetjih, kjer naraščata obseg in število nabavnih poslov, zato nabavna služba samostojno vzpostavlja stike z dobavitelji;

- Nabava, vključena v proizvodni oddelek, je primerna za nabavo posebnih vrst materiala, pri katerih o količini in kakovosti odločajo tehnični strokovnjaki, saj bi komercialna načela povzročila velike probleme v proizvodnji.

Potočnik (2002, str. 55) trdi, da je sodelovanje nabavnega in prodajnega oddelka v proizvodnih podjetjih vse pomembnejše, v trgovskih podjetjih pa je nujno. Ker v trgovini ne poteka proizvodni proces, je čas med nabavo in prodajo zelo kratek, zato sta v manjših trgovskih podjetjih na debelo in drobno nabava in prodaja povezani v skupno komercialno funkcijo.

Ker je Bimex manjše podjetje in nima lastnih poslovnih enot, je organizacija nabavnega poslovanja centralizirana. Na sedežu podjetja se sprejemajo vse odločitve v zvezi z nabavo. To jim, predvsem pri nabavi velikih količin, omogoča večjo pogajalsko moč in boljše dogovarjanje glede nabavnih pogojev, kar se kaže v prihrankih zaradi nižjih nabavnih cen, manjših transportnih stroškov in manjših stroškov zalog, povečuje se produktivnost v nabavi, uporaba finančnih sredstev je racionalnejša in zmanjša se število naročil. Nabava se vrši direktno preko dobaviteljev. Zaradi majhnega števila dobaviteljev, so ti razvrščeni po abecednem vrstnem redu, kar omogoča lažji pregled in nadzor nad njimi (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Zaradi tega, ker je podjetje majhno, je položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja zelo odvisen od odnosa, ki ga imajo lastniki podjetja do nabavne funkcije, katero tudi vodijo. Pri tako majhnem obsegu nabavnega poslovanja, je nabava umeščena kot del komercialnega oddelka, kar je najbolj logično. To pomeni, da samostojni komercialist opravlja tako nabavne, kot tudi prodajne posle, odgovoren pa je vodstvu podjetja (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Notranja organiziranost nabavne funkcije oziroma delitev dela med zaposlenimi v podjetju Bimex, je po principu nabave po dobaviteljih oziroma po predmetu nabave. To pomeni, da je eden referent odgovoren za nabavo različnih materialov enega dobavitelja, naslednji referent od drugega dobavitelja, itd. Prednost tovrstne organiziranosti je specializacija referentov za posamezne dobavitelje, ki je rezultat njihovega stalnega sodelovanja in poznavanja dobavitelja, kar omogoča doseganje ugodnejših cen, dobavnih rokov in ostalih pogojev (Bimex, 2009d).

Glavne delovne naloge v okviru nabavne funkcije v podjetju so oblikovanje nabavne politike, raziskovanje nabavnih tržišč, ugotavljanje potreb po materialu, planiranje nabave, nakup, evidentiranje nabave in kontrola ter analiza dejavnosti. Vodstvo podjetja opravlja oblikovanje nabavne politike, ostale delovne naloge pa so razdeljene med referente v komerciali, ki jih koordinira direktor (Bimex, 2009d).

2.3 Raziskava nabavnega trga

Dolgo časa je bilo zanemarjeno spoznanje, da na uspešnost in likvidnost podjetja vplivajo dejavniki nabavnega trga, zato se sedaj podjetja veliko bolj osredotočajo na pridobitev natančnih

podatkov o nabavnem trgu, katere jim omogoča trajna in sistematična raziskava trga (Potočnik, 2000, str. 26).

Potočnik (2000, str. 26) meni, da lahko raziskavo nabavnega trga razdelimo na 3 dele:

- analizo nabavnega trga;
- opazovanje nabavnega trga;
- napoved razvoja nabavnega trga.

Pri analizi nabavnega trga ugotovimo stanje na določenem trgu v določenem trenutku. Praviloma ga uporabljamo pri prvem nabavljanju, pri spremembi proizvodnega programa ali pa pri prvem ugotavljanju stanja na določenem nabavnem trgu. Podjetja s to analizo ugotovijo kdo so dobavitelji, kateri dobavitelji ustrezajo glede na njihove preference, kakšna je konkurenca na strani ponudbe in povpraševanja, katere nabavne poti lahko izberejo, itd. (Potočnik, 2000, str. 26-27).

Opazovanje nabavnega trga zajema ugotavljanje sprememb v določenem obdobju kot so gibanje količine in cen materiala, sprememba konkurence na strani ponudbe in povpraševanja, spremembe na področju tehnologije in nadomestnih materialov (Potočnik, 2000, str. 27).

Pri napovedi razvoja nabavnega trga se zanašamo na analizo in opazovanje nabavnega trga. Med najpomembnejše napovedi za nabavne odločitve sodita napoved razvoja cen in spremembe količin, ki jih bodo ponujali dobavitelji. Največjo zanesljivost napovedi razvoja nabavnega trga lahko predvidimo takrat, ko je dolžina obdobja napovedi kratka, informacije in podatki so natančni ter ko je intenzivnost sprememb na trgu majhna (Potočnik, 2000, str. 27).

Weele (1998, str. 132) meni, da se raziskava nabavnega trga uporablja predvsem za podporo nabavni politiki in odločanju. Po njegovem mnenju je lahko nabavno raziskovanje usmerjeno navzven (na primer študije o dobaviteljih, analize cen in tržne študije) ali navznoter (na primer analiza nabavnega portfelja in analiza stroškov).

V podjetju Bimex izbirajo primerne dobavitelje na osnovi spremljanja njihove kakovosti in rednih dobav. Velikokrat se odločijo obiskati razne sejme v tujini, kjer predstavljajo tehnične termoplaste in tam navežejo osebni kontakt z dobavitelji. V začetnih pogovorih skušajo ugotoviti kakšen tip materiala imajo na razpolago, kakšna je njihova kakovost, kakšni so dobavni pogoji in cene. Po navadi pri dobaviteljih ne skušajo pridobiti bonitetnih poročil, medtem ko je pri kupcih to pravzaprav skoraj obvezno, saj se lahko na podlagi tega poročila podjetje preventivno pripravi in ukrepa zoper kupca. Pri raziskavi trga poskušajo ugotoviti tudi kakšen tržni delež pripada potencialnemu dobavitelju na trgu, vendar je to zelo težko izvedljivo, saj imajo ostala podjetja, ki prodajajo podobne materiale drugih proizvajalcev, v svojem prodajnem programu poleg materialov tudi opremo in druge izdelke iz kemije. Tako se potencialnih dobaviteljev večinoma ne more primerjati na podlagi podatkov iz javnih poročil konkurenčnih podjetij, ker ta ne vsebujejo le tehničnih termoplastov. Iskanje novih dobaviteljev v podjetju Bimex ne spada med zelo pomembne naloge, saj so skoraj vsi dobavitelji podjetja Bimex stalni. S tem je onemogočen

konkurenčni pritisk na obstoječe dobavitelje za doseganje ugodnejših nabavnih cen in ostalih nabavnih pogojev (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex, 2009c).

Analiza nabavnega trga je v podjetju Bimex stalna in se nanaša na ugotavljanje relevantnih dobaviteljev za njihovo poslovanje, zaznavanje in opazovanje konkurence na trgu, možnosti glede nabavnih poti in možnosti za nadaljnji razvoj ter širjenje na trgu. Vse spremembe glede gibanja cen, konkurence in nabavnih pogojev, novih tehnologij in drugih pomembnih stvari vseskozi spremljajo in jih skrbno evidentirajo. Glede na opazovane spremembe na trgu in pri konkurenci, skušajo predvideti gibanje cen, vendar so te napovedi bolj kratkoročne. Dolgoročnih napovedi vseh sprememb in gibanja na nabavnem trgu ne beležijo (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

2.4 Oblikovanje nabavne politike

Nabavna politika je del splošne poslovne politike podjetja. Nanaša se na določanje nabavnih ciljev, izbiro metod, sredstev in poti za doseganje teh ciljev ter na kontrolo uresničevanja slednjih. Nabavna politika je tesno povezana s proizvodno, prodajno, kadrovsko in finančno politiko in se vsaka sprememba v eni funkcionalni politiki nujno odraža v ostalih politikah (Potočnik, 2000, str. 44).

Jedro same nabavne politike je odločanje o nabavi, ki zajema kakovost, količino in ceno materiala, roke dobave, pogoje in način plačila, nabavne vire in poti, dostavo materiala, nabavne stroške, kompenzacijsko nabavo, nakup in proizvodnjo ali najem (Potočnik, 2000, str. 44).

Potočnik (2000, str. 45) pravi, da če želi biti nabavna služba uspešna, mora poleg pravkar naštetih dejavnikov upoštevati še naslednje:

- zagotavljanje stalnosti dobav za pravočasno zadovoljitev potreb proizvodnje oziroma nadaljnjih kupcev;
- nabaviti material po minimalnih stroških na podlagi zahtevanih standardov glede kakovosti in dostave;
- pridobiti naklonjenost dobaviteljev in ustvariti partnerski odnos s točnimi plačili, korektnim poslovanjem, nudenjem pomoči, itd.

Odločitve glede nabavne politike so zelo pomembne še posebej v podjetjih, kjer je vpliv nabave na donosnost velik. To so podjetja, kjer je delež stroškov materiala v lastni ceni visok. Tu obstaja nevarnost, da se dobavitelji in cene materiala hitro menjajo, kar negativno vpliva na poslovni rezultat (Potočnik, 2000, str. 46).

Potočnik (2002, str. 31) navaja 5 temeljnih nabavnih ciljev, ki morajo nedvomno biti povezani s splošnimi cilji podjetja, da to lahko posluje učinkovito in dobičkonosno. Ti nabavni cilji so naslednji:

- minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička;
- varnost dobav, kar se odraža v zmanjševanju zaloge blaga;

- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstva z dobavitelji;
- sprejem standardov ISO 9000 in 14000 v nabavno poslovanje;
- izbira materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.

Osnovna dejavnost podjetja Bimex je trgovina na debelo s tehničnimi termoplasti, saj predstavlja kar 95,97 % skupnih prihodkov od prodaje v letu 2009. Zaradi segmenta trga, kjer poslujejo, je opredelitev nabavne politike zelo pomembna. Glavni cilji nabavne politike v podjetju so pravočasnost dobav (JIT), minimiziranje nabavnih stroškov, varnost dobav ob naročilu, nabava ekološko neoporečnega blaga, primerljive cene, stalnost nabavnih virov z oblikovanjem dolgoročnih partnerskih odnosov in vrhunska kakovost blaga, ki ga vedno spremlja ustrezen certifikat. Ta dokazuje, da je blago svetovno priznane blagovne znamke kot so Bayer, Lanxess, Ineos, in drugi. Podjetje vodi posebno politiko kakovosti, ki je za takšno podjetje praktično obvezna, saj s tem zagotavljajo vrhunsko kakovost blaga, procesov in storitev, zadovoljstvo kupcev, znižanje stroškov kakovosti, povečanje konkurenčnosti ter uspešnost poslovanja. Sistem kakovosti vzdržujejo na ravni zahtev mednarodnega standarda za vodenje in zagotavljanje kakovosti ISO 9001:2008. Dobri partnerski odnosi so ključnega pomena za podjetje, saj so skoraj vsi glavni dobavitelji tudi strateški. Ti dobavitelji izhajajo iz različnih držav, in sicer iz Nemčije, Španije in področja Azije ter sodelujejo s podjetjem že več kot 14 let (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex 2009c; Bimex, 2009d).

Izvoz dušilk za preprečevanje radijskih motenj znanemu kupcu predstavlja v skupnih prihodkih od prodaje v letu 2009 le 4,03 %. Vendar to ne pomeni, da je ta dejavnost manj pomembna oziroma, da je tukaj nabavna politika drugačna. Zagotavljanje nabavnih ciljev je tukaj nekoliko lažje, ker je proizvajalec teh dušilk hčerinsko podjetje Proel AD Požarevac iz Srbije, kupec pa je že znan in stalen. Postopek poslovanja poteka tako, da znani kupec odda naročilo podjetju Bimex, ki nato to naročilo obdela in posreduje naprej v hčerinsko podjetje Proel (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex, 2009c; Bimex, 2009d).

Nabava poteka večinoma glede na prodajni plan oziroma ko kupec želi material kupiti, odda povpraševanje ali naročilnico in sproži se nabava. Nekaj blaga se naroča tudi na zalogo, da se omogoča pravočasna dobava manjših količin kupcem. Po navadi je količinski plan nabave opredeljen fleksibilno glede na prejšnje prodajno leto z določenim odstotnim pribitkom ali odbitkom, odvisno od pričakovanj in razmer na trgu. Obstaja tudi neka varnostna zaloga materiala, ki pa je preozko opredeljena, tako da lahko po navadi zadosti le kupcem manjših količin. Podjetje Bimex nima vzpostavljenega sistema, ki bi avtomatsko sprožil naročanje materiala, ko bi le ta padel na minimum. Prav tako ni postavljena konkretna točka varnostne zaloge, ki bi bila določena na podlagi ustreznih analiz in planov ter bi omogočala učinkovitejšo JIT dobavo tudi večjim kupcem. Tako pa prihaja do izgube časa in dodatnih stroškov. (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Načrtovanje nabave se prične s sestavljanjem prodajnega načrta. Z njim ocenjujejo količino, za katero menijo, da jo je mogoče prodati v naslednjih mesecih. Vsak mesec preverijo plan potreb

in na osnovi izkušenj iz preteklih obdobj, a v skladu z rezultati analiziranja in raziskovanja plan potreb uskladijo (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

2.5 Nabavne odločitve

Lipovec (1983, str. 190) meni, da je potrebno spremljati in ocenjevati prizadevnost nabavnega osebja in vpliv sprememb v nabavi na uspešnost poslovanja, saj se problemi v nabavi večinoma pojavljajo z notranjega stališča. Opazovati bi morali naslednje pojave na tem področju:

- obseg in struktura nabave;
- tok in ritmičnost nabave;
- nabavne poti;
- dobavitelje in dobavne pogoje;
- nabavne stroške in nabavne cene.

2.5.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture nabave

Pri analizi obsega in strukture nabave sem prišel do spoznanja, da bi bilo koristno predstaviti klasifikacijo vrednosti nabavljenih materialov dobaviteljev po ABC metodi. Ta metoda se naslanja na spoznanje, da niso vsi dobavitelji za podjetje enako pomembni. Nekateri dobavitelji predstavljajo za podjetje veliko nabavno vrednost v posameznem obdobju. Ima pa lahko podjetje tudi večje število dobaviteljev, ki pa vrednostno v nabavi ne pomenijo veliko. Na temelju teh spoznanj strukturiramo dobavitelje v 3 razrede. Iz Tabele 1 (Priloga 1) je razvidno, da je v zadnjem letu imelo podjetje Bimex 2 večja dobavitelja, ki sta pokrila kar 74,6 % skupne nabave materiala od celotne nabave, drugi 4 dobavitelji pa so zajeli 21,7 %. Teh 6 dobaviteljev je strateških in predstavljajo večino vsega nabavljenega materiala. Preostala 2 dobavitelja pa sta občasna oziroma nova in zajemata le 3,7 % skupne nabave od celotne nabave. Ta struktura nam pokaže, da je podjetje relativno močno odvisno od dobaviteljev iz skupine A, kar bi lahko pomenilo nevarnost, zato mora biti zelo pozorno na ta dejavnik.

2.5.2 Spremljanje in ocenjevanje toka in ritmičnosti nabave

Tok in ritmičnost nabave sem preveril na podlagi izjav zaposlenih v nabavi in planov nabave ter prodaje. Sama ritmičnost nabavljanja je dokaj enakomerna in ustaljena. V podjetju ne prihaja do sunkovitih nabav, ki bi povzročale dodatne stroške, saj zaradi ustreznih nabavnih planov komercialisti že vnaprej vedo, kakšna bo ocenjena nabava. Nekoliko se zmanjša nabava materiala le v času poletnih dopustov in božičnih praznikov. Zaradi ustreznih planov nabave in prodaje, je omogočena visoka učinkovitost nabavljanja in JIT dobave.

2.5.3 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih poti

Zaradi omejenega dostopa do podatkov, ne morem oceniti stroškov nabave po nabavnih poteh. Omenim lahko, da podjetje nadzira svoje nabavne poti, da so le-te čim bolj učinkovite in

racionalne, vendar je to pri nekaterih dolgoročnih dobaviteljih že stalnica, saj se venomer uporabljajo nabavne poti, ki so že del pogodbe in se jih ne da spreminjati.

2.5.4 Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih pogojev

V tem poglavju sem prikazal 2 kazalca ocenjevanja stalnosti dobaviteljev, saj zaradi omejenega dostopa do podatkov, ne morem sam pripraviti razvrstitve dobaviteljev v razrede in jih oceniti glede na nabavne pogoje. Postopek razvrščanja dobaviteljev v razrede v podjetju Bimex sem opisal v poglavju pod točko 2.6, kjer se opiram na razvrstitev, ki jo uporabljajo v podjetju.

Sliko o kakovosti poslovnih odnosov z dobavitelji sem prikazal spodaj s pomočjo ocenjevanja dobaviteljev po stalnosti, in sicer na podlagi 2 kazalcev:

$$\begin{aligned} \text{količnik stalnosti dobaviteljev I} &= \frac{\text{dobavitelji v prejšnjem obdobju}}{\text{vsi dobavitelji v tekočem obdobju}} \times 100 = \frac{6}{8} \times 100 = 0,75 \times 100 \\ &= 75 \% \end{aligned} \quad (1)$$

Prvi kazalec (1) nam pove, da je število dobaviteljev naraslo za 25%, konkretno za 2 dobavitelja oziroma, da je 75% dobaviteljev poslovalo s podjetjem Bimex že v preteklosti. To je dobro za samo podjetje, ker povzroča manjšo odvisnost od ostalih dobaviteljev.

$$\begin{aligned} \text{količnik stalnosti dobaviteljev II} &= \frac{\text{vrednost nabave od stalnih dobaviteljev}}{\text{vrednost nabave od vseh dobaviteljev}} \times 100 \\ &= \frac{4.184.387,81}{4.343.097,00} \times 100 = 0,9635 \times 100 = 96,35 \% \end{aligned} \quad (2)$$

Drugi kazalec (2) nam pove, da od vrednosti nabave vseh dobaviteljev, 96,35 % predstavlja vrednost nabave stalnih dobaviteljev. To pomeni, da so novi dobavitelji vrednostno prinesli bolj malo in da je potrebno delati na tem, da se ta vrednost poveča.

2.5.5 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih cen in stroškov

Lipovec (1983, str. 196) pravi, da lahko podjetje z mnogimi ukrepi reagira na gibanje nabavnih cen, da bi povečal pozitivne vplive na uspešnost, ali pa vsaj omilil negativne vplive. Zaradi omejenega dostopa do podatkov, ne morem oceniti nabavnih cen in stroškov, jih analizirati ter ugotoviti, kako so se zvišale ali znižale.

2.6 Kontrola in analiza nabave

Da bi podjetje lahko preprečilo napake in pomanjkljivosti, mora sproti izvajati analizo in kontrolo nabavnega poslovanja. Podjetja običajno preverjajo ali kakovost materiala ustreza zahtevanim standardom, ali je bil material nabavljen pravočasno, ali so bile cene konkurenčne, ali je bil material kupljen po običajnih plačilnih pogojih, itd. Kadar ocenjujemo uspešnost nabavnega poslovanja, jo vedno izražamo z doseženim poslovnim rezultatom. Torej potrebna je primerjava med načrtovanim in doseženim poslovanjem, pri katerem je uspešnost pogojena z doseganjem načrtanih ciljev. Če pa ugotovljamo razmerje med načrtovanimi in dejanskimi vložki

oziroma stroški, na podlagi katerih naj bi dosegli vnaprej zastavljen cilj, pa imamo opravka z učinkovitostjo nabavnega poslovanja. Za ugotavljanje dejanskega stanja in vzrokov za takšno stanje je potrebna analiza poslovanja podjetja. Uspešnost nabave ima 3 razsežnosti: cenovno-stroškovno, kakovostno in logistično, medtem ko ima učinkovitost nabave le eno, in sicer organizacijsko. Cenovno-stroškovno razsežnost določa razmerje med standardnimi in dejanskimi cenami, ki jih plačamo za material in storitve. Tukaj ločimo cenovno-stroškovno kontrolo (ROI, poročila o odmikih itd.) in cenovno-stroškovno znižanje (iskanje novih dobaviteljev, iskanje nadomestnih materialov, vrednostne analize itd.). Kakovostna razsežnost določa odgovornost nabave za kakovost nabavljenega materiala. Logistična razsežnost zajema odgovornost za učinkovit dotok materiala in storitev. Organizacijska razsežnost pa obsega poglobljene vire, ki jih uporabljamo za doseganje ciljev nabavne funkcije: zaposleni v nabavi, vodstvo nabave, nabavni postopki in usmeritve, sistemska podpora nabavi in informacijska tehnologija (Weele, 1998, str. 286-291).

Ker vse bolj narašča vloga dobaviteljev, nastaja potreba po objektivnem ocenjevanju le-teh. Vse informacije in podatki, ki jih podjetja sistematično uspejo zbrati, pomagajo ugotoviti, ali je dobavitelj sposoben zadovoljiti njihove potrebe. Ne smejo pa gledati le sedanje stanje dobaviteljev, ampak morajo oceniti, ali je dobavitelj sposoben zagotoviti stalno in kakovostno dobavo tudi v prihodnje. Metode za analizo dobaviteljev so subjektivne v primeru, ko jih ocenjujemo na podlagi lastne presoje in izkušenj. Pri objektivnih metodah pa se opiramo na razpredelnice, kjer posamezne dobavitelje primerjamo in ocenjujemo glede cen, kakovosti, plačilnih pogojev, itd. Ta metoda je zelo enostavna za uporabo, če je podprta z ustreznim računalniškim programom. Zelo pomembna je tudi analiza sprememb, ki nastajajo v dolgoročnem poslovanju z dobavitelji. Strokovnjaki v podjetjih dobavitelje rangirajo na podlagi značilnosti, ki so pomembne za ohranjanje ali spremembo poslovnega odnosa. Te značilnosti so lahko cene, ki se razlikujejo, zanesljivost dobave z zapiski o zamudah, kakovost materiala, ki je drugačna, itd. Prav to so razlogi, da je potrebno preverjanje dobaviteljev. Slednje je možno z internimi podatki o dobaviteljih, ponekod pa je potreben tudi obisk strokovnjaka, ki preveri potek in kakovost dela pri dobavitelju. V primeru, da gre za novega dobavitelja, so poleg ostalih podatkov koristna tudi bonitetna poročila o finančnem stanju. Skrajni pristop za preverjanje, ki ga uporabljajo nekatera podjetja pa se imenuje simulirana kalkulacija. S to kalkulacijo ugotovimo, kakšna je lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezni material in kakšna je dobaviteljeva dejanska cena. Ta razlika, ki nastane je nato predmet razprave med kupci in dobavitelji (Potočnik, 2000, str. 77-82).

V sodobnem svetu se še vedno ni oblikoval enoten praktičen sistem merjenja uspešnosti nabavne funkcije, ki bi zagotavljal, da bodo dobljeni rezultati primerljivi med podjetji. Zaradi tega mora vsako podjetje vzpostaviti svoj sistem merjenja uspešnosti nabavne funkcije, ki je prilagojen posameznemu podjetju in njegovim značilnostim. (Leenders, Fearon & England, 1989, str 466)

Kontrola in analiza nabave se v podjetju Bimex opravlja na podlagi vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti, ki je evidentiran kot poslovnik kakovosti, za katerega je najprej odgovoren direktor. Svoj del odgovornosti nosijo tudi vsi zaposleni glede na odgovornosti in pristojnosti pri

delu. Poslovník kakovosti preventívno zagotavlja kakovost blaga, storitev in poslovnih procesov, kar je pogoj za doseganje višje in enakomernejše ravni kakovosti blaga, storitev in procesov, znižanje ravni stroškov kakovosti, povečanje konkurenčnosti in s tem stalnega izboljševanja, zadovoljstva kupcev ter uspešnega poslovanja. Vsi procesi in področja sistema kakovosti so izpostavljeni notranji presoji, da bi ugotovili učinkovitost sistema kakovosti glede na zahtevane cilje. Notranja presoja sistema kakovosti je sistematično in neodvisno preverjanje le-tega ali njegovih posameznih elementov. Z njo ugotavljajo ali dejavnosti in rezultati v zvezi s kakovostjo ustrezajo načrtovanim ukrepom in ali so ti ukrepi učinkovito izvedeni (Bimex, 2009d).

Cilji notranje presoje v podjetju Bimex so (Bimex, 2009d):

- ugotavljanje usklajenosti procesov sistema z dogovorjenimi oziroma predpisanimi zahtevami;
- ugotavljanje učinkovitosti uporabljenega sistema kakovosti;
- izboljšanje obstoječega sistema kakovosti;
- zmanjšanje stroškov kakovosti;
- izpolnjevanje zakonskih predpisov, itd.

Notranja presoja sistema kakovosti poteka kontinuirano skozi vse leto in jo opravlja več usposobljenih presojevalcev. Vsako področje se presoja vsaj enkrat letno, kadar pa gre za organizacijsko spremembo ali slutnjo, da gre za odstopanje od predpisanih zahtev, pa se presoja izvaja tudi izjemoma (Bimex, 2009d).

Podjetje Bimex ne izvaja kontrole in analize nabave po razsežnostih, kot jo opredeljuje Weele. V nekaterih pogledih je to tudi nemogoče, saj v tej panogi točne standardne cene ne obstajajo. Tako torej ni mogoče opraviti korektnih analiz cenovno-stroškovne razsežnosti pri uspešnosti nabave. Kakovostna razsežnost je že sama po sebi kontrolirana z ustreznim certifikatom kakovosti, ki ga morajo komercialisti le še pregledati ob prevzemu blaga, če se ujemajo specifikacija blaga, količine, cene in drugi podatki. Kakovost blaga naj bi bila zagotovljena prav s tem certifikatom, ker proizvajalec pred dostavo blaga opravi laboratorijski test na manjšem vzorcu in preveri, ali je kakovost ustrezna. Tukaj naj še omenim, da se spremlja in skrbno beleži število reklamacij dobavitelju, saj je ta podatek zelo pomemben pri oceni dobaviteljev. Pri logistični razsežnosti imajo zaradi standardnih dobav več ali manj enake postopke, ki se beležijo, vendar ne potrebujejo posebne analize. Pri manjših dobaviteljih, kjer si logistične poti podjetje organizira samo, pa se ta analizira in spremlja, saj želijo, da bi bila čim bolj učinkovita z najnižjimi možnimi stroški. Medtem, ko do sedaj našteje razsežnosti niso posebej obravnavane v podjetju, pa bi lahko organizacijsko razsežnost uvrstili kot del poslovnika kakovosti. Namreč v njem se obravnavajo različni elementi, kot so zaposleni v nabavi in njihovo izobraževanje, nabavni postopki, informacijska tehnologija, sistemska podpora in drugo (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex 2009e).

Ker podjetje posluje po ISO 9001:2008 standardu, vedno opravi oceno dobaviteljev. Pri dobaviteljih ocenjujejo kakovost blaga, roke dobav, spremne dokumente, odzivnost in druge elemente dobav. Nato jih glede na ustreznost razvrstijo v razrede od A do C. V A razred sodijo

tisti najustreznejši, v razred C pa najmanj ustrezni. Večinoma so večji dolgoročni dobavitelji razvrščeni v skupino A, manjši dobavitelji v skupino B, v skupino C pa pade redko kateri dobavitelj. Dobavitelje v skupini B in C obvestijo o doseženi oceni oziroma doseženem razredu in jim posredujejo svoje mnenje. Ob naslednjem ocenjevanju nato primerjajo, ali so se kateri dobavitelji izboljšali oziroma poslabšali (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex, 2009e).

V primeru, da dobavitelji zamudijo z nabavo, se v podjetju ne poslužujejo posebnih sankcij. Glede na vrsto, v Bimexu ločijo reklamacije, ki so nastale zaradi odstopanja od rokov in količine dobav ter tiste, ki nastanejo zaradi odstopanja kakovosti blaga od zahtevane. Upravičenost reklamacij, ki se nanašajo na kakovost, presodijo na podlagi šarže blaga, ki je napisana na embalirani vreči in na priloženem certifikatu, ker je na ta način zagotovljena sledljivost blaga. Takšnih reklamacij je zelo malo, le 1 v nekaj letih. Pogosteje reklamacije nastanejo zaradi odstopanja v količini ali ceni s strani dobavitelja. Po uskladitvi z dobaviteljem se reklamacija najpogosteje reši s prejemom dobropisa za reklamirani znesek. S prejemom tega dobropisa se smatra, da je reklamacijski postopek zaključen (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex, 2009e).

3 NAČRTOVANJE IN OBVLADOVANJE PRODAJE

3.1 Pojem in pomen prodaje

Kot že Lipičnik (1994, str. 38) poudarja, je prodajna funkcija ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvorbo izdelkov ali storitev v denar in s tem zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.

Prav tako kot nabavo lahko prodajo pojmuje ožje ali širše. Pri ožjem opredeljevanju pojmuje prodajo kot eno temeljnih funkcij poslovnega procesa, medtem ko pri širšem pomenu obravnavamo prodajo kot distribucijsko fazo celotnega poslovnega procesa (Potočnik, 2000, str. 131).

Potočnik (2000, str. 132) meni, da je prodaja jedro trženjskih dejavnosti vsakega podjetja. V sodobnem tržnem gospodarstvu, kjer vlada močna konkurenca med ponudniki, je prodajna funkcija zelo razvita. To je razlog, da podjetja uporabljajo različne prodajne metode, diferenciacijo cen, tržne poti, tržno komuniciranje in oglaševanje, da bi dosegla načrtovani poslovni rezultat.

3.2 Organizacijske oblike prodaje

V želji, da bi prodaja potekala s čim nižjimi stroški, je potrebna dobra organizacija razčlenjenih prodajnih opravil. Na to, kakšna naj bi bila organizacijska oblika vplivajo številni dejavniki, in sicer velikost podjetja, vrsta izdelkov, prodajni sortiment, geografsko območje, končni porabniki, zaposleni v prodaji in prodajni stroški (Potočnik, 2000, str. 135-136).

Tako kot organizacijo nabave, lahko tudi organizacijo prodaje razdelimo na centralizirano, decentralizirano in kombinirano. Centralizacija prodaje pomeni, da skupna prodajna služba vodi vso prodajno dejavnost, ne glede na to kako je izvedena notranja delitev dela. Prednost slednjega predstavlja enotna prodajna politika in nastop na trgu, medtem ko sta samostojnost in odgovornost bistveno zmanjšani. Ob prisotnosti prodaje na več različnih trgih, podjetja po navadi izberejo decentralizirano prodajo. Tako so veliko bolj prilagodljiva na spremembe na trgu, ampak imajo zaradi tega neusklajeno prodajno politiko. Kombinirana organizacija prodaje pa zajema prednost obeh zgoraj opisanih oblik in je v praksi najpogosteje uporabljena (Potočnik, 2000, str. 136).

Položaji prodaje v organizacijski strukturi so lahko zelo različni. Prodaja lahko deluje kot del komercialne službe, kar pomeni, da podjetje združuje v komercialno službo vse nabavne, prodajne in skladiščne posle. To je značilno predvsem za manjša podjetja z ozkim prodajnim sortimentom. V večjih podjetjih, kjer je nujna delitev dela na poslovne funkcije, je prodaja organizirana kot samostojna služba in sama odloča o načinu in oblikah prodaje. Prodaja kot del proizvodno-tehnične službe je značilna za podjetja, ki prodajajo specifično tehnično opremo ali v specializiranih proizvodnjah (npr. zdravila), ki zahtevajo strokovnost. Uvaja pa se tudi prodaja v proizvodnih enotah, kjer so poslovne enote med sabo geografsko zelo oddaljene in bi bila skupna prodaja v tem primeru prepočasna (Potočnik, 2000, str. 137-138).

Zelo pomembna je tudi sama notranja vsebinska organiziranost prodajne službe, ki pa ne sme biti statična, ampak se mora prilagajati spremembam na trgu. Načini na katere jo lahko organiziramo so Potočnik (2000, str. 137-139):

- organizacija prodaje po funkcijah;
- organizacija prodaje po kupcih;
- organizacija prodaje po izdelkih;
- organizacija prodaje po prodajnih območjih;
- kombinirana organizacija prodaje.

V majhnem podjetju kot je Bimex, prodajno dejavnost vodi skupna prodaja oziroma komercialisti, kar pomeni, da je organiziranost prodaje centralizirana. Vse odločitve glede cen in ostalih prodajnih pogojev se sprejemajo na sedežu podjetja, od koder poteka celotno poslovanje. Če se ozremo na položaj prodaje v organizacijski strukturi, jo lahko uvrstimo kot del komercialne službe, saj so v to službo združeni vsi prodajni, nabavni in skladiščni posli. Podjetje sledi tudi določeni notranji organiziranosti prodajne službe, in sicer organizaciji prodaje po kupcih. Vsa naročila, povpraševanja, fakture in reklamacije, ki jih dobijo, se evidentirajo in arhivirajo glede na kupca (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

3.3 Oblikovanje prodajne politike

V splošno politiko podjetja je prav tako kot nabavna, proizvodna, kadrovska ali finančna politika vpeta tudi prodajna politika. Temelji na postavljanju prodajnih ciljev, izbiri sredstev, metod in kontroli le-teh (Potočnik, 2000, str. 148).

Mihelčič (2004, str. 319) navaja različne prodajne strategije, odvisno od tega, v katero smer želi podjetje. Če se slednje odloča za rast, potem poznamo 4 temeljne strategije: strategijo razvijanja novih poslovnih učinkov, strategijo prodiranja na trg, strategijo povečevanja raznolikosti (diverzifikacija proizvodov) in strategijo širjenja trgov. Prav tako se lahko podjetje odloči za eno izmed strategij, ki se ne uvrščajo v kakšno posebno skupino. To so strategija oglaševanja, strategija umikanja s trga, strategija uporabe novih metod prodaje kot na primer elektronsko poslovanje, itd. Omenimo lahko tudi svojevrstno strategijo, ki se imenuje strategija prehitevanja tekmecev bodisi s popusti, z oglaševanjem, z vrsto storitvene podpore in drugo.

Osnovni cilj podjetja predstavlja zagotovitev stabilne prodaje na daljši rok in doseganje načrtovanega dobička. Prodajno politiko lahko razdelimo na kratkoročno in dolgoročno. Kratkoročne prodajne odločitve se nanašajo na oblikovanje prodajnih cen, višino rabatov in popustov, velikost zaloge končnih izdelkov, raven kakovosti izdelkov, pogoje kreditiranja kupcev, izvajanja servisne dejavnosti in garantiranja, višino tveganja pri prodaji, poslovne odnose s kupci in razmerja do konkurentov. Pri dolgoročni prodajni politiki pa se podjetja osredotočajo predvsem na tiste poslovne cilje, ki jih v kratkem roku ni mogoče uresničiti. Torej če podjetje spreminja obstoječe tržne poti in prodajne metode, razvija in uvaja nove izdelke, ustvarja pozitivno javno mnenje o svojem poslovanju ali pa želi prodreti na nove trge, mora vpeljati ustrezno prodajno politiko na dolgi rok. Pri tem si lahko pomaga z oblikovanjem politike cen, distribucije, tržnega komuniciranja in z razvojem ter oblikovanjem izdelkov. To predstavljajo dolgoročne prodajne odločitve, ki so hkrati tudi zelo povezane s trženjsko funkcijo v podjetju (Potočnik, 2000, str. 149-152).

Še ena pomembna odločitev, ki jo morajo sprejeti podjetja, so prodajne metode. Prodajne metode obsegajo različne prodajne sisteme, prodajne oblike in prodajne poti. Pri prodajnem sistemu se morajo podjetja odločiti ali bodo prodajala v svojem prodajnem oddelku, v lastnih prodajalnah, preko lastnega zastopstva ali pa v podružnicah. Prodajne oblike se razlikujejo med podjetji in zajemajo odločitve, ali bodo podjetja pošiljala prodajne referente kupcem, ali bodo sprejemali naročila preko telefonov, računalnika, faksa, itd., ali bodo prodajali preko trgovskih potnikov ali pa mogoče preko samostojnih trgovskih zastopnikov. Prodajne poti opredeljujejo mnogi dejavniki, med katerimi je potrebno omeniti zahteve kupcev, stroške, ki nastajajo na posamezni prodajni poti, značilnosti izdelkov, itd. Podjetja skušajo tukaj doseči takšno kombinacijo vseh dejavnikov, da bodo skupni prodajni stroški na enoto izdelka najnižji. Bistvenega pomena pri prodajnih metodah so tudi prodajne storitve, ki jih podjetja nudijo svojim kupcem. S temi ugodnostmi želimo kupcu olajšati nakup in mu omogočiti pravilno uporabo izdelkov. V to kategorijo štejemo garancijo, svetovanje, navodila za uporabo, montaža, servisiranje, itd (Potočnik, 2000, str. 152-154).

Oblikovanje prodajne politike se mi zdi v podjetju Bimex eno najpomembnejših področij, saj je uspešna in učinkovita prodaja ključnega pomena, če želi podjetje poslovati dobičkonosno. Zaradi dobrega poznavanja sistema prodaje, sem se odločil, da opravim razgovor z glavnim komercialistom. Njegov pogled na prodajno politiko je zelo prilagojen kupcem, kar se tudi kasneje odraža v zadovoljstvu le-teh. Prodajna politika v podjetju Bimex sledi oskrbovanju kupcev z najkakovostnejšim materialom z JIT dobavo, tako da se lahko kupci brez skrbi osredotočijo le na svoje lastno poslovanje. K temu sodi tudi dober partnerski odnos, ki temelji na zaupanju in uspešnem medsebojnem poslovanju (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Med intervjujem sem izvedel, da oblikovanje strategije pri prodajni politiki temelji na večih strategijah hkrati, čemur v sodobnem poslovanju sledi večina podjetij. Podjetje je v fazi rasti in to ostaja njihov cilj tudi v bodoče. V svojo strategijo prodajne politike imajo vpete vse 4 temeljne strategije rasti, torej strategijo razvijanja novih poslovnih učinkov, strategijo prodiranja na trg, strategijo povečevanja raznolikosti in strategijo širjenja trgov. Vseskozi se trudijo širiti na trg, kjer so že prisotni in prodreti na druge potencialne trge. Pozitivni kazalec, ki na to nakazuje, je kar vrednost prodaje sama. Slednja se je v letu 2009 v primerjavi letom 2008 povečala za 72,3 %, za leto 2010 pa je predvideno povečanje prodaje za 15,7 %. Predviden prodor na tuje trge je usmerjen predvsem na področja balkanskih držav, kjer si že utirajo pot na območju Hrvaške, Bosne in Srbije. Sledenje strategiji povečevanja raznolikosti se kaže predvsem v tem, da ima podjetje Bimex vedno širšo paleto različnih materialov, da bi zadovoljili potrebe kupcev. Strategija razvijanja novih poslovnih učinkov je sicer še v začetnih fazah, vendar obstajajo ideje in zamisli, da bi se podjetje ukvarjalo tudi s prodajo recikliranih termoplastov. Od svojih kupcev bi sprejeli izdelke z napako, jih reciklirali, proizvedli nove termoplaste ter jih nato prodajali kot reciklirane termoplaste (regranulat). Posebnim strategijam kot so strategija oglaševanja, strategija uporabe novih metod prodaje in strategija prehitevanja tekmecev bodisi s popusti ter z vrsto storitvene podpore, ne sledijo. Del zadnje strategije se sicer izvaja, vendar premalo intenzivno. Oglaševanje v podjetju Bimex je dokaj skromno, saj se pojavljajo le v časopisih in revijah, ki sodijo v njihovo panogo ter imajo svojo spletno stran, kateri ni posvečeno veliko časa. Svoje podjetje predstavljajo tudi na občasnih sejmih na domačem in tujem trgu. Glede na to, da ima podjetje Bimex zelo specializirane proizvode in posluje z drugimi podjetji, obstaja dvom, ali bi bilo oglaševanje v množičnih medijih, kot sta radio in televizija, učinkovito. (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex, 2009a; Bimex, 2009b).

Podjetje nudi tudi servisne in garancijske storitve. Če je karkoli narobe z materialom, se kupec obrne na Bimex, ti pa naprej na podlagi certifikata na proizvajalca. Servisne storitve zajemajo predvsem tehnično pomoč kupcem, ki imajo težave. Strokovnjaki jih nato poskušajo rešiti ali pa predlagajo morebitne izboljšave (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Pri popustih je situacija nekoliko drugačna. Podjetje nudi popuste le v primeru, če kupec plača po predračunu, drugače popusti dejansko ne obstajajo, ampak se prodajna cena le zniža pri večjih količinah oziroma vrednostih nakupa. Torej tukaj gre za de-facto popust, kar pomeni, da popust

formalno ne obstaja, vendar se je v poslovni praksi uveljavil princip, ki pogojuje znižanje prodajne cene glede na vrednost nakupa. Dolgoletnim kupcem ponujajo tudi določene bonuse in ugodnosti pri plačilnih pogojih zaradi njihove zvestobe. Kadar se pojavi nov kupec, vedno pregledajo njegovo bonitetno poročilo, stare kupce pa spremljajo na podlagi preteklega poslovanja. Glede na to kako sposoben in zanesljiv plačnik je kupec, se mu določi valuta plačila in način plačila, torej po predračunu ali po prejetem računu (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Prodajne metode ima Bimex točno določene. Tu obstajajo 3 podskupine, ki morajo biti opredeljene: prodajni sistem, prodajne oblike in prodajne poti. Če se najprej osredotočimo na prodajni sistem, ga lahko zelo enostavno opredelimo kot prodaja s svojega lastnega prodajnega oddelka, ki poteka na sedežu podjetja. V drugo podskupino spadajo prodajne oblike. Značilnost tega podjetja je pravzaprav pošiljanje prodajnih referentov kupcem, saj tako navežejo osebni kontakt in lažje predstavijo svoj posel ter material, ki ga ponujajo. To je način, ki ga večinoma uporabljajo pri novih kupcih. Poleg tega se sprejemajo naročila tudi preko telefonov, elektronske pošte in faksa. Pod zadnjo podskupino spadajo prodajne poti. Te so odvisne predvsem od dogovora med komercialistom in kupcem. Vso organizacijo transporta prevzame Bimex, če je tako dogovorjeno s kupcem. Stroški, ki nastanejo pri tem, so že vračunani v prodajni ceni pri oddani ponudbi. Lahko pa pride kupec iskati blago tudi sam, kar pa se po navadi zgodi ob naročilu manjših količin, kjer ni potrebno naročilo tovornjaka in je tako tudi ugodneje za kupca. Med prodajne poti podjetja sodi tudi zagotavljanje servisnih in garancijskih storitev oziroma tehnična pomoč kupcem (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

3.4 Prodajne odločitve

Pri prodajnih odločitvah je potrebno spremljati in ocenjevati predvsem tiste faze prodaje, ki imajo vpliv na doseženo poslovno uspešnost. Ti pojavi, kjer so te spremembe mogoče so Pučko (1998, str. 112):

- obseg in struktura prodaje;
- tok prodaje;
- prodajne poti;
- kupci in prodajni pogoji;
- prodajni stroški in prodajne cene.

3.4.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture prodaje

Pri analizi obsega in strukture prodaje sem slednjo predstavil v Tabeli 2 (Priloga 2) po skupinah glede na obseg prodaje posameznim kupcem. V podjetju Bimex so v letu 2009 imeli 19 večjih kupcev, ki so skupaj pomenili kar 96,4 % celotne prodaje, ostali kupci pa le 3,6 %. Ko sem analiziral prodajo po metodi ABC, sem ugotovil, da so 4 največji kupci skupaj pomenili kar 60,5 % vse prodaje podjetja, naslednjih 15 je pomenilo 35,9 %, vsi drugi pa le 3,6 %. Ta ugotovitev kaže na to, da ima podjetje Bimex 4 velike, 15 srednje velikih in 73 majhnih kupcev. To pomeni,

da je 19 največjih kupcev zelo pomembnih za podjetje Bimex in zaradi tega je potrebno poslovne odnose z njimi še dodatno krepiti.

3.4.2 Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje

Tok oziroma ritmičnost prodaje je več ali manj prilagojena nabavnemu planu, zato tukaj ne nastajajo kakšni dodatni stroški ali težave prodajnega osebja, saj je tudi prodaja enakomerno razporejena skozi leto. V času poletnih dopustov in božičnih praznikov se prodaja materiala nekoliko zmanjša, to pa so edini večji nihaji. Zaradi pridobivanja informacij od kupcev vnaprej, je plan nabave in prodaje dokaj točen in tako omogoča zelo veliko učinkovitost, enakomernost ter točnost prodaje. Prav zaradi tega razloga se zaloge ne kopičijo in tako ne povzročajo dodatnih stroškov.

3.4.3 Spremljanje in ocenjevanje prodajnih poti

Prodajna pot podjetja Bimex poteka večinoma neposredno, torej prodani material pristane pri končnemu kupcu. Občasno pa je prodajna pot tudi posredna, saj material pristane pri trgovcih na debelo. Opazovati učinkovitost prodajnih poti je težko, vendar ni neizvedljivo. Zaradi omejenega dostopa do podatkov, ne morem oceniti dejanske prodajne poti v podjetju Bimex.

3.4.4 Spremljanje in ocenjevanje kupcev in prodajnih pogojev

Ker v sodobnem poslovnem svetu ni zadosti, da poznamo kupce in velikost njihovih naročil, sem v Tabeli 2 (Priloga 2) prikazal stopnjo koncentracije 92 kupcev podjetja po ABC metodi.

Iz prikazane tabele sem ugotovil, da je koncentracija kupcev prevelika. To je slabo za podjetje, saj prevelika koncentracija kupcev pomeni preveliko odvisnost od določenih kupcev. Da je podjetje v najboljši poziciji, ne sme biti niti prevelike koncentracije niti prevelike razpršenosti, saj slednja povzroča prevelike stroške prodaje.

Dejavnik, ki se ga spleča spremljati, je stalnost kupcev. Aktualna sta 2 kazalca, in sicer:

$$\begin{aligned} \text{delež prodaje stalnim kupcem} &= \frac{\text{obseg prodaje kupcem, ki so kupovali že v} \\ &\quad \text{predhodnem obdobju}}{\text{celoten obseg prodaje}} \times 100 \\ &= \frac{4.698.552,07}{4.805.826,00} \times 100 = 0,9777 = 97,77 \% \end{aligned} \quad (3)$$

Prvi kazalec (3) nam pove, da znaša delež prodaje stalnim kupcem glede na celotno vrednost prodaje 97,77 %. To pomeni, da so novi kupci doprinesli 2,23 % vrednosti od celotne prodaje.

$$\begin{aligned} \text{delež stalnih kupcev} &= \frac{\text{število kupcev, ki so kupovali že v} \\ &\quad \text{predhodnem obdobju}}{\text{število vseh kupcev}} \times 100 = \frac{84}{92} \times 100 = 0,9130 \times 100 \\ &= 91,30 \% \end{aligned} \quad (4)$$

Drugi kazalec (4) nam pove, da znaša delež stalnih kupcev glede na število vseh kupcev 91,30 %. Če to pretvorimo v dejanske številke pomeni, da je od 92 kupcev, 84 stalnih in 6 novih.

Pri spremljanju kupcev je dobrodošel tudi izračun povprečne velikosti kupca, ki nam lahko veliko pove o kakovosti dela prodajne službe. Ta kazalec je naslednji:

$$\text{povprečna velikost kupca} = \frac{\text{celotna prodaja}}{\text{število vseh kupcev}} = \frac{4.805.826}{92} = 52.237,24 \quad (5)$$

Kazalec (5) v podjetju Bimex znaša 52.237,24 evrov. Glede na to, da prodajne cene v tej panogi niso visoke, sem mnenja, da je povprečna velikost kupca v podjetju Bimex ustrezna.

3.4.5 Spremljanje in ocenjevanje prodajnih stroškov in prodajnih cen

Pri analizi prodajnih stroškov in prodajnih cen je izračun nekaterih kazalnikov zaželen, saj omogoča vpogled v dejansko stanje prodajnih stroškov in cen v podjetju. Ti kazalniki so: količnik prodajnih stroškov na prodajalca, delež prodajnih stroškov, količnik prodajnih stroškov na površino, povprečni prodajni stroški in drugi. Zaradi omejenega dostopa do podatkov, na tej točki ne morem oceniti prodajnih stroškov in cen

3.5 Kontrola prodaje

Potočnik (2000, str. 171) je mnenja, da se kontrola prodaje nanaša na primerjavo prodajnih rezultatov z načrtovanimi rezultati, konkretnije na dejavnost prodajalcev, dosežene prodajne rezultate in na oblike ter načine prodaje.

Dejavnost prodajalcev zajema predvsem ugotovitve, kako prodajalci izpolnjujejo svoje delovne naloge. Pri kontroli doseženih prodajnih rezultatov gre za primerjavo doseženih prodajnih rezultatov z načrtovanimi prodajnimi rezultati. S kontrolo oblik in načinov prodaje pa ugotavljamo dejansko stanje in morebitne vzroke odmikov od načrtovanih oblik in načinov prodaje, njene organiziranosti in vedenja prodajalcev (Potočnik, 2000, str. 171).

Ker je pri kontroli prodaje potrebno zagotoviti učinkovito spremljanje prodajne dejavnosti, je Potočnik (2000, str. 172) določil 4 glavne instrumente kontrole prodaje: prodajna poročila, prodajne analize, prodajni obračuni in ocenjevanje prodajalcev.

Prodajna poročila predstavljajo informacijsko podlago, na podlagi katere se lahko spremljajo načrtovane prodajne naloge vsakega prodajnega referenta oziroma komercialista. Prodajna analiza je sestavljena na podlagi poročil in prodajnih evidenc. Zelo pomemben instrument kontrole so prodajni obračuni, s katerimi podjetje ugotavlja donosnost prodaje po prodajnih območjih. Ker v sodobnem poslovanju pogosto niso dovolj le doseženi rezultati prodajnih referentov, je postalo aktualno tudi ocenjevanje le-teh. (Potočnik, 2000, str. 172-175).

Podjetje Bimex izvaja kontrolo prodaje redno in jo obravnava kot pomembno osnovo za nadaljnje poslovanje. Osredotoča se predvsem na primerjanje doseženih prodajnih rezultatov z načrtovanimi, pri čemer si pomagajo s prodajnimi poročili. V okviru te analize se nato sestavijo novi plani prodaje, ki so opredeljeni kar za 3 do 4 leta vnaprej. S stalnimi kupci imajo sklenjen dogovor, da jim enkrat na mesec pošljejo svoj plan potreb po blagu za 4 mesece vnaprej.

Dolgoročni plan vrednostne prodaje od leta 2009 do leta 2013 kaže povečanje le-te za 34,2 %. Do sedaj je podjetje dosegalo svoje plane, tako da je zelo uspešno. Poleg doseženih prodajnih rezultatov, spremljajo tudi količinske prodajne rezultate, pridobivanje novih kupcev, število reklamacij kupcev in stroške reklamacij. Pri spremljanju količinske prodaje si začrtajo plan, da bodo v določenem letu prodali določeno količino blaga in dejanske rezultate nato primerjajo s planom. Podobno velja za spremljanje pridobivanja novih kupcev (Bimex, 2009a; Bimex, 2009b; Bimex, 2009c).

Zelo pomembni za Bimex so tudi prodajni obračuni, na podlagi katerih analizirajo in ugotavljajo donosnost, prispevek za pokritje fiksnih stroškov in dobička, koeficient obračanja terjatev in druge kazalnike. Zaradi omejenega dostopa do podatkov ne morem napraviti konkretnih izračunov teh kazalnikov in jih na podlagi dobljenih rezultatov podrobneje analizirati (Bimex, 2009a).

Posebno ocenjevanje prodajnih referentov oziroma komercialistov se ne izvaja. Uspešnost teh se kaže v uresničevanju splošnega prodajnega plana in v zadovoljstvu strank, kar je za to podjetje najpomembnejše. Omenimo lahko, da gre tukaj bolj za obratni sistem, torej letno ocenjevanje vodstva s strani zaposlenih. Zelo pomembna pa je kontrola usposobljenosti komercialistov oziroma vseh zaposlenih. Namreč ta kontrola temelji na preprosti predpostavki, da morata vsako delo znati opravljati vsaj 2 zaposlena, da ne bi prišlo do neljubih posledic ob odsotnosti katerega izmed zaposlenih (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010).

Zaradi poslovanja po ISO 9001:2008 standardu, podjetje obvezno opravi vsaj enkrat na leto oceno zadovoljstva kupcev. Ti so večinoma zadovoljni s kakovostjo blaga in storitvami. V nekaterih primerih kakovost celo presega pričakovanja kupcev. Dobri dolgoročni odnosi, pravočasno zagotavljanje kakovostnega blaga in zadovoljstvo kupcev so glavni dejavniki, ki pripomorejo k nadaljnji uspešni prodaji in prav zaradi tega jih je potrebno skrbno preverjati, načrtovati ter negovati (Razgovor z glavnim komercialistom, 30. marec 2010; Bimex, 2009e).

4 IZVAJANJE NABAVNEGA IN PRODAJNEGA POSTOPKA

4.1 Postopki pri nabavi

Nabavni proces zajema mnogo postopkov, in sicer od iskanja ponudb, analize ponudb, izdelave nabavnih kalkulacij, izbire dobavitelja, sklepanja pogodb, naročanja, dostave in prevzema materiala do likvidacije nabavnega posla. Vsak nabavni postopek se prične z najavo potreb. Če pa podjetje vodi zalogo po metodi točke naročanja, se najava potreb avtomatično sproži, ko se zaloga zmanjša na varnostno zalogo (Potočnik, 2000, str. 83).

Najavi potreb sledi iskanje ponudb. To je prvi nabavni postopek, kadar se kupec in dobavitelj ne poznata, kadar naročamo nove materiale ali velike količine materiala. Na podlagi raziskave nabavnega trga bodo prišli v poštev dobavitelji, ki ustrezajo vrsti in kakovosti materiala ter dobavnim in plačilnim pogojem (Potočnik, 2000, str. 84).

Vse ponudbe, ki jih zbere podjetje mora nabavna služba urediti in ugotoviti razlike. Razlike se nanašajo na ceno in kakovost materiala, dobavne roke, zanesljivost dobav, plačilne pogoje, itd. To storimo z analizo ponudb, s katero ugotovimo prednosti in pomanjkljivosti ponujenih pogojev dobave (Potočnik, 2000, str. 85).

Na oblikovanje nabavne cene in ostalih prvin vpliva tudi sposobnost pogajanja. Ta naj bi omogočala ugoden posel za obe strani (Potočnik, 2000, str. 87). Ne glede na to, ali se poslovanje izvaja na podlagi razpisa ali ne, se mora podjetje venomer pogajati, da bi doseglo čim nižje cene ob ustrezni kakovosti in čim boljše plačilne pogoje (Leenders, Fearon & England, 1989, str. 225-227). Med eno pomembnejših prvin pogajanja spada sposobnost presoje, kdaj so za pogajanje najprimernejše okoliščine. Glavni cilj temelji na doseganju soglasja z obojestranskim popuščanjem, kar privede do zadovoljstva obeh strani. Vsebina nabavnega posla je natančneje opredeljena v prodajni pogodbi, ki vsebuje predmet pogodbe, količino, ceno, kakovost, rok dobave in kraj izpolnitve (Potočnik, 2000, str. 87-91).

Prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali v skladišču kupca. Ob prevzemu se hkrati opravi kontrola vseh prodajnih oziroma nabavnih pogojev. Če ugotovimo razlike v kakovosti materiala, se sestavi komisijski zapisnik o kontroli materiala. Za ostale neizpolnjene pogoje pa po navadi ugovarjamo kar pri dobavitelju. Po prevzemu mora podjetje plačati račun v pogodbenem plačilnem roku. Dobaviteljev račun nabavna služba pred izvršitvijo plačila še preveri. Ker pa zaradi tega postopka nastajajo veliki stroški, se je v praksi razvila poenostavljena kontrola računov. Določena podjetja preverjajo račune samo nad določeno vrednostjo, po naključnem izboru ali dobavitelje, pri katerih so reklamacije pogoste. Pogosto se odločajo tudi za uporabo metode ABC. Ne preverjajo pa se računalniško izstavljeni računi in računi dobaviteljev, katerim zaupamo (Potočnik, 2000, str. 91-95).

4.2 Postopki pri prodaji

V sodobnem svetu postopki pri prodaji in postopki pri nabavi sestavljajo celoto, saj gre za enoten komercialni proces, ki je enkrat obravnavan s strani nabave, drugič pa s strani prodaje. Postopek prodaje lahko razčlenimo na izdelavo in razpošiljanje ponudb, sprejemanje in obdelavo naročil, prevzem in skladiščenje izdelkov, fakturiranje, izterjavo plačila, itd.. Teh je še veliko več, pri tem pa se nekateri pojavljajo stalno, drugi pa le občasno (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 57).

Tako kot pri nabavi, se postopek prične s povpraševanjem kupcev po določenem blagu oziroma proizvodu. Prodajalec nato po preučitvi kupčevega povpraševanja sestavi ponudbo, katera mora vsebovati vrsto izdelka, kakovost in količino, prodajno ceno in morebitne popuste, rok dobave, rok in način plačila, ter morebiti tudi druge podatke, ki natančneje opredeljujejo ponudbo (Potočnik, 2000, str. 167).

Ko prodajna služba prejme naročilo, sledi obdelava le-tega. Proučiti je potrebno kupčevo plačilno sposobnost in poslovno solidnost. Nato mora prodajna služba prevzeti in uskladiščiti

izdelke v prodajnem skladišču, razen kadar gre za takojšnjo dobavo po končani izdelavi. Prične se lahko izvrševanje naročila, ki zajema dostavo blaga kupcu (če je tako dogovorjeno) ali priprava blaga v skladišču. Ob odpremi pošiljke mora prodajna služba kupcu izstaviti račun. Če ga kupec v določenem roku ter po opominu ne plača, je potrebna sodna izterjava. Ko je naročilo izvršeno, ga je potrebno evidentirati. Za to je najboljša računalniška obdelava naročil, ki omogoča učinkovitejši nadzor nad zalogami in izpolnjevanjem naročil. Poznamo zelo veliko prodajnih evidenc, ki nam lahko pomagajo pri prodajnih odločitvah, to so: evidenca naročil, evidenca reklamacij, evidenca prodaje po izdelkih, evidenca poslanih ponudb, itd (Potočnik, 2000, 167-169).

4.3 Nabavno-prodajni postopek v podjetju Bimex d.o.o.

V nadaljevanju bom predstavil potek nabavno-prodajnega postopka v omenjenem podjetju, ki ga opravljajo komercialisti. Vsi procesi se odvijajo s pomočjo programa Panteon, ki ga uporablja zelo veliko podjetij. Podatke za predstavitev nabavno-prodajnega postopka sem pridobil z razgovorom z glavnim komercialistom.

Vsak nabavno-prodajni postopek se prične z najavo potreb oziroma s kupčevim povpraševanjem po določenem materialu. Komercialisti najprej preko računalnika preverijo zalogo v lastnem skladišču. Če je blago na voljo, kupcu posredujejo svojo ceno. Kadar zelenega blaga ni na zalogi, je potrebno poslati povpraševanje dobavitelju. To storijo preko elektronske pošte, če pa se mudi, dobavitelje pokličejo kar po telefonu. Velikokrat se zgodi, da slednji potrebujejo zelo veliko časa, da posredujejo svojo ponudbo. To predstavlja problem, kadar je naročilo nujno in je potreben hiter odziv. Prav tako pa poleg časa, ki ga podjetje izgubi s počasnim odzivom dobavitelja, nastanejo dodatni stroški zaradi večkratnega obveščanja in opozarjanja dobavitelja. Povpraševanje, ki ga pošljejo dobavitelju vsebuje naslednje podatke: vrsta blaga, količina blaga, za kakšno aplikacijo gre in ostale pogoje nabave.

Poslanemu povpraševanju sledi prejem nabavne ponudbe dobavitelja. Prejeta ponudbo komercialisti analizirajo in posredujejo direktorju in kupcu. V primeru, da kupec ni zadovoljen s ceno ali ostalimi pogoji, sledijo pogajanja in usklajevanja z dobavitelji za ugodnejšo nabavo ali pa poiščejo možne substitute ter jih predstavijo kupcu. Ko je kupec zadovoljen, se sproži nabavni postopek.

Postopki pri nabavi tehničnih termoplastov za podjetja, ki so pogodbeni dolgoročni kupci, so utečeni, saj omenjena podjetja za proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas uporabljajo točno določene tehnične termoplaste. O nabavnih cenah in morebitni potrebi po novem materialu, se dogovarjajo enkrat letno, ko s kupci definirajo prodajne pogoje in njihove okvirne letne potrebe. V ta namen v podjetju vodijo plan potreb termoplastov. Glede na to da so dobavni roki termoplastov pri dobaviteljih od 6 do 10 tednov v podjetju Bimex skrbijo, da imajo planirane termoplaste vedno na zalogi za njihove stalne kupce. Za pogoje nakupa teh termoplastov se tudi z dobavitelji dogovarjajo enkrat letno, ko poleg cene določijo tudi okvirne letne potrebe. Kupci

enkrat mesečno po elektronski pošti ali faksu naročajo potrebne termoplaste v zelenih količinah in določijo zelene termine dobav.

Pri JIT dobavah so preko portala povezani s kupci in dnevno spremljajo potrebe kupčeve proizvodnje in jih tudi dnevno oskrbijo s potrebno količino. Ti kupci enkrat tedensko pošiljajo okvirne mesečne potrebe v skladu z dogovorjenimi letnimi potrebami in njihovim proizvodnim planom.

Sledi izpolnitev naročilnice, ki se pošlje po faksu ali preko elektronske pošte dobavitelju. V primeru, da s strani dobavitelja na prejeta naročila ni nobenih ugovorov, Bimex prejme potrditev naročila. Pred dobavo blaga dobavitelj pošlje obvestilo Bimexu, da je blago pripravljeno za odpremo in možen datum nalaganja. Skupaj z obvestilom posredujejo tudi certifikat o kakovosti pripravljenega blaga. Temu sledi obvestilo o špediterju in nalog za dobavo blaga.

Ko blago prispe do skladišča, ga je potrebno raztovoriti in postaviti v skladišče. Sledi kontrola količine in kakovosti, ki jo izvrši skladiščnik. Kontrola količine se opravlja tako, da se šteje, meri ali tehta dejansko dobavljeno količino in se jo primerja s količino na dobavnih dokumentih. Kontrola kakovosti se izvaja s preverjanjem šarže na embalaži in certifikatom o kakovosti iz laboratorija, ki so ga prejeli s sprejemnimi dokumenti. Kontrolo roka dobave in ostalih nabavnih pogojev opravijo komercialisti. Rok dobave je potrebno preveriti zaradi pravočasnega prevzema blaga in nemotene oskrbe kupcev. Pretečeni rok dobave mora komercialist dobavitelju nujno reklamirati. Pri kontroli ostalih nabavnih pogojev se ta nanaša na način dostave, izbiro prevoznega sredstva, zavarovanja, embalažo, itd. Prevzem blaga je zelo pomemben nabavni postopek, saj se tukaj ugotavljajo razlike med prodajno pogodbo, naročilom in dejansko dobavo. Te razlike so osnova za morebitne reklamacije.

Nato komercialisti v računalnik vnesejo količine blaga, ki je prispelo in tako opravijo delni prevzem. Končni prevzem blaga z vsemi cenami in skupnimi vrednostmi je opravljen šele takrat, ko prispe faktura dobavitelja.

Po prevzemu blaga mora podjetje plačati račun v dogovorjenem roku. Pred plačilom se preveri in obračuna fakturo. Zberejo se vsi dokumenti za obračun fakture in se primerja usklajenost le-teh, zaradi ugotavljanja razlik med naročenim, prevzetim in fakturiranim materialom. Obračun fakture vsebuje formalni preračun vseh njenih sestavin. Po tem izračunu se izdela nalog za plačilo.

5 MOŽNOSTI RAZVOJA IN RASTI

Podjetje Bimex je uspešno podjetje, ki redno dosega svoje zastavljene cilje in stremi k izboljšavam na vseh področjih. Temu namenjajo veliko časa in sredstev, tako z usposabljanjem in dodatnim izobraževanjem zaposlenih, kot tudi s širjenjem samega podjetja. Temeljni cilji rasti so (Bimex, 2009c):

- v čim večji meri izrabiti dane tržne razmere in možnosti ter na ta način utrditi položaj na trgu;
- povečati učinkovitost izvajanja poslovnega procesa, predvsem v povezavi nabava-zaloga-prodaja;
- povečati socialno varnost zaposlenih ob sočasnem zagotavljanju potrebnih sredstev za razvoj;
- povečati zmogljivost in velikost podjetja v skladu z realno ugotovljenimi tržnimi možnostmi.

Da bi bili ti cilji doseženi, bo potrebno povečati skladiščne in transportne zmogljivosti, prav tako pa vlagati sredstva v povečanje organizacijske učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in v učinkovitejšo informacijsko podporo poslovanju. Temu bo sledilo povečanje števila zaposlenih (Bimex, 2009c).

Zaradi povečanega obsega poslovanja v letu 2009 in na osnovi planov njihovih odjemalcev za leto 2010, so v podjetju ocenili, da potrebujejo dodatne skladiščne kapacitete, s tem pa tudi dodatna finančna sredstva za financiranje povečanih zalog in varnostnih zalog materiala. S to investicijo bodo odpravili eno večjih slabosti poslovanja (Bimex, 2009c).

Podjetje se je odločilo za izvedbo investicije, ki bo zagotovila dodatnih 450 m² skladiščnih prostorov na lokaciji sedeža podjetja. Skladišče bo predvidoma povezano z obstoječo poslovno stavbo in bo montažno jeklene konstrukcije s pravokotno zasnovo 30 m x 15 m, v višino pa bo merilo 6,61 m. Za potrebe izvajanja logistike, bodo utrjene tudi zunanje površine (Bimex, 2009c).

Cilji te investicije so (Bimex, 2009c):

- povečati skladiščne kapacitete za zadovoljevanje potreb kupcev po JIT dobavah;
- izboljšati logistiko;
- zagotoviti boljšo preglednost uskladiščene zaloge po vrstah materialov.

Investicija bo prinesla v podjetje številne inovativnosti oziroma izboljšave, ki bodo pomagale dosežati zadane cilje. Izboljšala se bo organizacijska pot pri izvajanju in zagotavljanju JIT dobave. Prostorska razvrstitev blaga v skladu z učinkovitim načinom vodenja zalog bo boljša, s tem pa bodo optimizirani tudi stroški nakladanja in razkladanja, brez dodatnega prelaganja založenega blaga. Investicija bo prav tako omogočila boljše nakupne pogoje, plačilno sposobnost in likvidnost podjetja (Bimex, 2009c).

6 ANALIZA PROBLEMSKIH STANJ IN PREDLOGI ZA NJIHOVO ODPRAVO

Skozi analizo nabavne in prodajne funkcije v podjetju Bimex, sem prišel do ugotovitve, da obstajajo nekatera problemska stanja, ki bi jih bilo dobro podrobneje analizirati.

Prvi problem predstavlja varnostna zaloga, za katero menim, da je preozko opredeljena. Določena ni nobena konkretna točka, ki bi pomenila takojšnje naročilo novega materiala.

Predlog za odpravo problema: podrobnejša analiza dejavnikov nabave, kot so količina, čas in sistem nabave. Na podlagi dobljenih informacij bi se določila natančna točka varnostne zaloge. Pri padcu zaloge na to raven, bi se naročilo materiala izvršilo avtomatično in tako bi se sistem JIT dobave v podjetju lahko še izboljšal. Naj poudarim, da mora takšen sistem nabavljanja spremljati najsodobnejša informacijska tehnologija in zadostne skladiščne kapacitete, ki pa bodo z uspešno zaključeno investicijo urejene.

Drugi problem predstavljajo predolgi odzivi dobaviteljev na povpraševanje. Glede na to, da je podjetje osredotočeno na JIT dobave, bi moralo čas, ki preteče med danim povpraševanjem in odgovorom na slednjega, čim bolj zmanjšati.

Predlog za odpravo problema: postavitev časovnih rokov dobaviteljem za odgovor na povpraševanje. Ti roki bi morali biti postavljeni na podlagi skupnih dogovorov med podjetjem Bimex in dobavitelji.

Kot tretji problem bi izpostavil premalo iskanja konkurenčnih dobaviteljev, preko katerih bi lahko pritiskali na sedanje dobavitelje, da bi ti znižali svoje cene oziroma postavili ugodnejše nabavne pogoje.

Predlog za odpravo problema: poglobitev komercialistov in vodstva v raziskave nabavnega tržišča in iskanje novih potencialnih dobaviteljev. To bi pomenilo konkurenco sedanjim dobaviteljem in s tem pogajalski inštrument za ugodnejše nabavne cene ter pogoje.

Četrti problem se nanaša na zastarelo spletno stran, ki ne ponuja dovolj obširnih in ažurnih podatkov o samem poslovanju ter ponudbi podjetja.

Predlog za odpravo problema: nova postavitev spletne strani oziroma osvežitev sedanje. To se nanaša predvsem na dodajanje svežih informacij in obširnejši opis poslovanja ter ponudbe podjetja. Tukaj bi izpostavil predlog, ki ni neposredno povezan s to problemsko tematiko, in sicer možnost elektronskega poslovanja. S tem bi se poslovanje zelo poenostavilo in časovno skrajšalo. Zmanjšali bi se stroški prodaje in nabave, hkrati pa bi se zmanjšal obseg zalog. Ob sodobni informacijski tehnologiji in dobro usposobljenih kadrih, bi to predstavljalo možen vir prihranka. Na tem mestu bi želel poudariti, da je prehod na elektronsko poslovanje velik korak, ki se ga je potrebno lotiti preudarno, poleg tega zahteva tudi celo vrsto procesov in reorganizacijo poslovanja.

Zadnji problem, ki sem ga zasledil, se kaže v obliki prevelike odvisnosti podjetja od določenih dobaviteljev in kupcev, katerega je razkrila analiza na podlagi ABC metode. Takšno stanje je lahko zelo nevarno, saj lahko ob izgubi kakšnega večjega dobavitelja ali kupca, podjetje zapade v veliko krizo ali celo propade.

Predlog za odpravo problema: iskanje novih kupcev in dobaviteljev, ki bi glede na ABC metodo po vrednosti dosegli raven A ali B. Pri obstoječih kupcih naj se z dobrimi prodajnimi pristopi poskuša povečati prodajna vrednost posameznih kupcev. Tako bi se stanje v strukturi popravilo.

SKLEP

Analizo nabavne in prodajne funkcije v podjetju Bimex zaključujem s sklepom. Leto 2009 je bilo za podjetje Bimex uspešno, saj so dosegali dobre rezultate tako na področju nabave, kot na področju prodaje. Na kratko bom povzel stanja, kjer je podjetje dobro in problemska stanja, ki lahko v bodoče neugodno vplivajo na podjetje.

Pri nabavni in prodajni funkciji je organizacijska oblika ustrezna. Dobro opredeljena sta tudi nabavna in prodajna politika. Zelo pomembni pri nabavni politiki sta kakovost in cena. Prodajna politika je uspešna zaradi dobre zasnove in sledenja več temeljnim strategijam rasti. Ob prebiranju poslovnika kakovosti in na podlagi intervjuja sem ugotovil, da je kontrola prodaje in nabave stalna in učinkovita. Material, ki je predmet poslovanja, mora vedno spremljati ustrezen certifikat kakovosti. Sami postopki in procesi poslovanja podjetja, pa so predmet notranje presoje in analize.

Analiza nabavnih in prodajnih odločitev je podala dober vpogled v dejansko dogajanje pri nabavi in prodaji v podjetju Bimex. Ritmičnost nabave in prodaje poteka skladno in enakomerno. Do manjših odstopanj prihaja le v času poletnih dopustov in božičnih praznikov. Da je poslovanje tako konstantno, sta zaslužna dobra plana nabave in prodaje, ki temeljita na določenem sistemu zbiranja podatkov. Tak sistem je omogočen zaradi posredovanja informacij o bodočih naročilih kupcev, ki kasneje bistveno ne odstopajo od podanih količin.

Pri spremljanju kupcev in dobaviteljev sem ugotovil, da so uspeli zadržati vse stalne in uspeli pridobiti nekaj novih. Konkretno se je pojavilo novih 6 kupcev in 2 dobavitelja. Vrednostno sicer niso prispevali veliko, vendar so vsekakor vplivali na uspešnost podjetja. Sama povprečna velikost kupca, ki znaša 52.237,24 evrov, pove veliko o uspešnosti prodajne funkcije.

Nabavno-prodajni postopki se odvijajo dokaj hitro za to panogo in so podprti z dobrim programom, ki se imenuje Panteon. Se pa pojavlja problem, ker se dobavitelji dostikrat prepočasi odzivajo na povpraševanje podjetja. Za to težavo sem zgoraj že podal predlog za rešitev.

Skozi analizo sem ugotovil, da se problemi pojavljajo tudi na drugih področjih. Potrebna bi bila prenova spletne strani, obstaja pa tudi možnost postavitve elektronskega poslovanja. Dobro bi bilo intenzivnejše iskanje novih dobaviteljev, ki bi pomenili konkurenco sedanjim. Ključna se mi zdi točna opredelitev varnostne zaloge, na podlagi katere bi se nabava materiala avtomatično vršila in tako še izboljšala sistem JIT dobave v podjetju. Precej neugodno stanje je pokazala metoda ABC glede koncentracije nabave in prodaje, saj je odvisnost podjetja od določenih dobaviteljev in kupcev prevelika. Temu bi moralo podjetje nameniti večjo pozornost.

Celotno analizo lahko zaključim s sklepom, da podjetje uspešno obvladuje nabavno in prodajno funkcijo, saj je v letu 2009 dosegalo načrtane cilje tako na nabavnem, kot na prodajnem področju. Po uspešno izvedeni investiciji, bo podjetje nadgradilo svoje poslovanje z novimi skladiščnimi kapacitetami in tako izvajalo svojo nabavno-prodajno politiko še uspešnejše in bolj učinkovito. Skozi diplomsko nalogo sem naletel na nekatere manjše probleme, za katere menim, da bi se jih splačalo podrobneje analizirati. Za te probleme sem podal tudi možne ukrepe.

LITERATURA IN VIRI

1. Bimex d.o.o. (2009a). *Finančna priloga podjetja Bimex d.o.o.* (interno gradivo). Celje: Bimex d.o.o.
2. Bimex d.o.o. (2009b). *Ocena bodočega poslovanja podjetja Bimex d.o.o.* (interno gradivo). Celje: Bimex d.o.o.
3. Bimex d.o.o. (2009c). *Poslovni načrt 2009-2013 v podjetju Bimex d.o.o.* (interno gradivo). Celje: Bimex d.o.o.
4. Bimex d.o.o. (2009d). *Poslovnik kakovosti, izdaja 8 podjetja Bimex d.o.o.* (interno gradivo). Celje: Bimex d.o.o.
5. Bimex d.o.o. (2009e). *Vodstveni pregled z dne 04.05.2009 podjetja Bimex d.o.o.* (interno gradivo). Celje: Bimex d.o.o.
6. Heinritz, S., Farrell, Paul V., Giunipero, Larry C. & Kolchin, Michael G. (1991). *Purchasing: principles and applications (8th ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
7. Leenders, Michael R., Fearon, Harold E. & England, Wilbur B. (1989). *Purchasing and materials management (9th ed.)*. Homewood, Boston: Irwin.
8. Lipičnik, B. (1994). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Mihelčič, M. (2004). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
11. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *Predstavitev podjetja Bimex d.o.o.* Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://sl.bimex.si/>
14. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Razgovor z glavnim komercialistom podjetja Bimex d.o.o., g. Jazbinšek Denisom z dne 30. marca 2010.
16. Scheuing, Eberhard E. (1989). *Purchasing management*. London: Prentice-Hall International.
17. *Termoplast*. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/termoplast>
18. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. *Vrste termoplastov v podjetju Bimex d.o.o.* Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://sl.bimex.si/termoplasti/>
20. Žnidaršič-Kranjc, A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Postojna: Dej.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture nabave.....	3
Priloga 2: Spremljanje in ocenjevanje strukture in obsega prodaje	4

Priloga 1: Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture nabave

Tabela 1: Ocenjevanje strukture nabave podjetja Bimex glede na vrednost nabavljenega materiala dobaviteljev po metodi ABC v letu 2009

Skupina	Število dobaviteljev	% dobaviteljev v skupini	Vrednost nabavljenega materiala (v evrih)	% vrednosti v skupni vrednosti nabave
Vsa nabava	8	100	4.343.097,00	100
A	2	25	3.239.811,65	74,6
B	4	50	944.576,16	21,7
C	2	25	158.709,19	3,7

Vir: Finančna priloga podjetja Bimex d.o.o. za leto 2009.

Priloga 2: Spremljanje in ocenjevanje strukture in obsega prodaje

Tabela 2: Ocenjevanje strukture prodaje podjetja Bimex po metodi ABC glede na obseg prodaje posameznim kupcem v letu 2009

Skupina	Število kupcev	% kupcev v skupini	Vrednost prodanega materiala (v evrih)	% vrednosti v skupni vrednosti prodaje
Vsa prodaja	92	100	4.805.826,00	100
A	4	4,4	2.908.184,69	60,5
B	15	16,3	1.726.153,15	35,9
C	73	79,3	171.488,16	3,6

Vir: Finančna priloga podjetja Bimex d.o.o. za leto 2009.