

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# **M A G I S T R S K O D E L O**

**POMEN IN VLOGA NABAVNE POLITIKE PRI URESNIČEVANJU  
POSLOVNIH CILJEV TRGOVSKEGA PODJETJA:  
PRIMER PODJETJA TRGOAVTO-TRGOVINA**

V Ljubljani, september 2005

Robert Lazar

## IZJAVA

Študent Robert Lazar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE .....	1
1.2 NAMEN DELA .....	2
1.3 CILJI DELA.....	3
1.4 METODOLOŠKI PRISTOP.....	3
1.5 ZASNOVA DELA .....	4
<b>2. PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>4</b>
2.1 SPLOŠNI PODATKI.....	4
2.2 POSLOVNA USPEŠNOST.....	6
2.3 STRATEŠKI CILJI IN STRATEŠKE SMERNICE .....	8
<b>3. ORGANIZACIJA NABAVNE SLUŽBE .....</b>	<b>12</b>
3.1 ORGANIZACIJSKA OBLIKA NABAVE .....	12
3.2 NABAVNI PROCES.....	14
<b>4. VLOGA IN POMEN NABAVE PRI OBVLADOVANJU OSKRBOVALNIH VERIG.....</b>	<b>16</b>
4.1 UPRAVLJANJE OSKRBOVALNE VERIGE.....	19
4.1.1 Vloga logistike v oskrbovalni verigi .....	20
4.1.1.1 Outsourcing .....	22
4.1.1.2 Obvladovanje kakovosti v oskrbovalnih verigah.....	24
4.1.1.3 Vpliv sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije v oskrbovalnih verigah..	26
4.1.1.4 Pomen načrtovanja nabave pri upravljanju oskrbovalnih verig.....	29
4.1.1.4.1 Povezanost nabave z drugimi službami .....	31
<b>5. ANALIZA IN SMERNICE ZA OBLIKOVANJE NABAVNE POLITIKE TRGOAVTA.....</b>	<b>32</b>
5.1 POJMOVANJE NABAVE IN NABAVNE POLITIKE V TRGOVSKEM PODJETJU .....	32
5.2 DOBAVITELJI.....	38
5.2.1 Izbor dobaviteljev in nabavne poti .....	39
5.2.2 Dobičkovnost dobaviteljev.....	41
5.2.2.1 Analiza dobičkovnosti dobaviteljev .....	42
5.2.2.2 Merjenje dobičkovnosti dobaviteljev .....	43
5.2.2.3 Kompleksna analiza dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material.....	46
5.2.3 Pogajanja z dobavitelji Trgoavta .....	50
5.2.3.1 Pravila in načela uspešnega pogajanja .....	51
5.2.3.2 Pogajalska moč trgovskih podjetij .....	51
5.3 ZALOGE IN STROŠKI ZALOG .....	53
5.3.1 Vrste zalog glede na njihovo funkcijo.....	53
5.3.2 Stroški povezani z zalogami.....	56
5.3.3 Zaloge povezane z odvisnim in neodvisnim povpraševanjem.....	58
5.3.4 Uravnavanje zalog povezanih z neodvisnim povpraševanjem .....	59
5.3.5 Enakomerno deterministično povpraševanje.....	60

5.3.5.1 Klasični model ekonomsko optimalne količine naročila .....	61
5.3.5.2 Model ekonomske optimalne količine naročila z upoštevanjem količinskih popustov .....	64
5.3.6 Stohastično povpraševanje za eno obdobje .....	66
5.3.7 Enakomerno stohastično povpraševanje .....	69
5.3.7.1 Kontinuirano spremljanje zalog .....	69
5.3.7.2 Odnos med ravno storitve in obsegom varnostnih zalog .....	72
5.3.7.3 Periodični sistem zalog.....	73
5.3.8 Nekurantna zaloga.....	75
5.3.9 Politika in razvrstitev zalog v družbi Trgoavto .....	75
5.4 NADZOR NABAVE .....	79
5.4.1 Nadzor dobaviteljev.....	81
5.4.1.1 Opis obstoječega stanja in predlogi za izboljšave .....	82
5.4.2 Nadzor nabavnih procesov .....	85
5.4.2.1 Opis obstoječega stanja in predlogi za izboljšave .....	86
<b>6. EKONOMSKI UČINKI OPTIMIRANJA NABAVNE FUNKCIJE.....</b>	<b>87</b>
<b>7. SKLEP .....</b>	<b>90</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>93</b>

## KAZALO SLIK

Številka	Naslov slike	Stran
Slika 1:	Lastniška struktura trgovske družbe Trgoavto na dan 31.12.2003	6
Slika 2:	Struktura prodaje po enotah Trgoavta v letu 2003	7
Slika 3:	Poslovni cilj rasti donosnosti kapitala podjetja Trgoavto do leta 2008	10
Slika 4:	Model nabavnega procesa	18
Slika 5:	Vrednostna veriga trgovskih podjetij	32
Slika 6:	Tradicionalen odnos med kupcem in dobaviteljem	34
Slika 7:	Trženje v obratni smeri	34
Slika 8:	Obratno (reverzibilno) trženje	35
Slika 9:	Nabavne poti trgovskega podjetja na medorganizacijskem trgu	40
Slika 10:	Gibanje serijskih zalog	54
Slika 11:	Sezonsko povpraševanje, obseg proizvodnje in sezonska zaloga	54
Slika 12:	Varnostna zaloga	55
Slika 13:	Gibanje povpraševanja pri predpostavki neodvisnega povpraševanja	57
Slika 14:	Sistem zalog s fiksnim obsegom naročila	61
Slika 15:	Odvisnost stroškov zalog in stroškov naročanja od velikosti naročila	62
Slika 16:	Gibanje zaloge pri enakomernem determinističnem povpraševanju	62
Slika 17:	Odvisnost stroškov od velikosti naročila pri upoštevanju količinskih popustov	65
Slika 18:	Povezava med količino naročila in ravno storitev	68
Slika 19:	Kontinuirano spremljanje zalog pri enakomernem stohastičnem povpraševanju	70
Slika 20:	Izbor točke ponovnega naročila glede na zeleno raven storitve	71
Slika 21:	Povezava med obsegom varnostne zaloge in ravno storitve	73
Slika 22:	Periodično spremljanje zalog pri enakomernem stohastičnem povpraševanju	74
Slika 23:	Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave	80
Slika 24:	Učinek dwoodstotnega prihranka nabavnih stroškov na stroškovno učinkovitost vložnega kapitala podjetja, označeno z * (po Du Pontovi analizi – Alcatel, 1989)	87
Slika 25:	Poslovna uspešnost in učinek dwoodstotnega prihranka nabavnih stroškov na stroškovno učinkovitost vložnega kapitala podjetja Trgoavta v letu 2003 (označeno z *)	89
Slika 26:	Poslovna uspešnost in učinek dwoodstotnega prihranka nabavnih stroškov na stroškovno učinkovitost vložnega kapitala podjetja Trgoavta v letu 2004 (označeno z *)	90

## KAZALO TABEL

Številka	Naslov tabele	Stran
Tabela 1:	Prednosti in slabosti prevelike oziroma premajhne zaloge	38
Tabela 2:	Promet šestih največjih dobaviteljev po nabavni vrednosti enote splošni material v letu 2003	44

Tabela 3:	Bruto razlika v ceni šestih največjih dobaviteljev po nabavni vrednosti enote splošni material v letu 2003	45
Tabela 4:	I. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	46
Tabela 5:	II. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	47
Tabela 6:	III. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	47
Tabela 7:	IV. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	48
Tabela 8:	V. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	48
Tabela 9:	VI. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	49
Tabela 10:	Kazalca obračanja zalog za podjetje Trgoavto in dejavnost od leta 2000 do leta 2003	76

## KAZALO PRILOG

Številka	Naslov priloge	Stran
Priloga 1:	Računovodska analiza dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003	1
Priloga 2:	Razvrstitev blagovnih skupin oddelka splošni material po nabavni vrednosti v letu 2003	2
Priloga 3:	Razvrstitev blagovnih skupin ob upoštevanju padajočega vrstnega reda nabavne vrednosti po dobaviteljih v letu 2003	3
Priloga 4:	Prihranki nabavne vrednosti pri spremembi nabavnih poti	4

# 1. UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Trgovska družba Trgoavto, kot tudi drugi gospodarski subjekti, obstajajo zaradi dosege zastavljenega cilja, to je dobička. Družabniki so vanj vložili finančna sredstva z namenom, da bi se ta sredstva donosno pomnožila. Lastniki zaupajo podjetje poslovojem oziroma managerjem, da v podjetju opravljajo določene aktivnosti, kot so planiranje, vodenje, organiziranje in nadzor, ter tako z drugimi udeleženci uresničujejo politiko podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85). Eden ključnih poslovnih ciljev Trgoavta je do leta 2008 doseči desetodstotno donosnost lastniškega kapitala, kar znaša 2 milijona evrov čistega dobička. Donosnost kapitala v letu 2003 pa je bila le triodstotna.

V večini trgovskih podjetjih pomeni delež nabave več kot pol vrednosti trgovskega blaga, zato je nabava, poleg prodaje in skladiščenja, ena od treh temeljnih funkcij poslovanja trgovskega podjetja. Zato je izjemno pomembno, da je nabavna politika družbe, kot ena izmed funkcijskih politik, usklajena z ostalimi funkcijskimi politikami podjetja, kakor tudi s skupno politiko podjetja.

Odločitve o izbiri sortimenta in nabavni strategiji so izjemno pomembne za tržno pozicioniranje, ki temelji na odgovorih na naslednja vprašanja: kaj, koliko, kdaj in kje nabaviti, po kakšnih pogojih in koliko plačati. Nabavne odločitve prve vplivajo na uspešnost poslovanja, saj že sorazmerno majhen odstotek znižanja nabavnih stroškov prispeva velik delež k dobičku trgovskega podjetja in obratno (Potočnik, 2001, str. 185).

Podjetja se danes srečujejo z vse bolj zahtevnimi potrošniki. Specifične zahteve kupcev se prenašajo po dobaviteljski verigi tudi do nabavnega področja, ki tako predstavlja le en del v verigi zadovoljevanja potreb kupcev. Poudarek v nabavi se seli od zgolj nabavnega poslovanja do obvladovanja oskrbovalnih verig. Pristop v nabavnem poslovanju se širi od ozko pojmovnega postopka nakupovanja in oskrbe na obvladovanje celotnih oskrbovalnih oziroma dobaviteljskih verig, kjer večji pomen, in s tem povezane prihranke, predstavlja tudi optimizacija logističnih procesov med posameznimi poslovnimi subjekti (Logožar, 2002, str. 2).

Čeprav je cilj dobaviteljev izdelkov v oskrbovalni verigi ustvariti dobiček in cilj trgovskega podjetja znižanje stroškov, pa je dolgoročno uspešno in učinkovito sodelovanje mogoče le skozi odnos, ki temelji na tako imenovanem modelu obojestranske pridobitve, odkriti komunikaciji in skupnih prizadevanjih za izpolnjevanje vizije in poslovnih ciljev vseh sodelujočih. Treba je razumeti povezanost vseh podjetij v oskrbovalni verigi, medsebojne odnose ter vzpostaviti takšne pogoje za izvajanje aktivnosti, ki bodo vodili v dolgoročno in kakovostno sodelovanje vseh partnerjev. Za dosego cilja trgovskega podjetja - maksimizacijo

dobička - so skozi daljše časovno obdobje potrebne organizacijske, tehnološke in druge spremembe, tako na strani trgovskega podjetja, kot tudi na strani dobaviteljev ter ostalih poslovnih partnerjev.

## 1.2 NAMEN DELA

Namen magistrskega dela je vpeljati v prakso teoretična spoznanja o nabavnih funkcijah, kot so proučevanje in izbor dobaviteljev, pogajanja, planiranje in nadzor nabave, odločitve o organiziranosti nabavnega poslovanja, upravljanje zalog in obvladovanje oskrbovalnih verig, saj uspešnost nabavne funkcije izjemno vpliva na uspešnost trgovskega podjetja.

Podjetja danes ne delujejo na trgih s stalnimi in znanimi konkurenti ter kupci, temveč poslujejo v okolju, v katerem se tržni položaj hitro spreminja. Podjetje, ki želi biti v takih razmerah uspešno, se mora na nastale spremembe hitro in pravilno odzvati, zato je toliko pomembnejše, da je sposobno poslovati z nizkimi stroški. Porter (Pučko, 1999. str. 205) navaja dve osnovni strategiji, s katerimi naj bi podjetje prekosilo druge tekmece, in sicer: diferenciacija in nizki stroški. Osnovna strateška prednost pa mora biti ohranljiva na dolgi rok. Zato nabava kot vir prihrankov v vedno več podjetjih postaja čedalje pomembnejša. Vse težje je prodajati izdelke in dosegati ustrezno ceno ter dobiček. Nekatera podjetja so v nabavi odkrila še ne dovolj izkoriščen vir potencialnih prihrankov, kar seveda lahko pozitivno vpliva na poslovanje podjetja.

Hkrati nabavna funkcija lahko doseže visoke prihranke za podjetje z učinkovitim načrtovanjem in optimiranjem logistike do dobaviteljev. Te zahteve se kažejo v višjih zahtevah do dobaviteljev zaradi teženj po zniževanju transportnih stroškov, zmanjševanju zalog, skrajševanju dobavne dobe in prilagodljivosti dobavne dinamike s strani dobaviteljev ter zniževanju celotnih stroškov kakovosti.

Osnovno vodilo pri nastajanju tega magistrskega dela je, da bo Trgoavto s spremenjeno nabavno politiko do dobaviteljev lažje uresničil zastavljene dolgoročne poslovne cilje.

V magistrskem delu so tako zastavljene naslednje hipoteze:

- dobavitelje blagovnih skupin oz. prodajnih programov, ki ne prinašajo pričakovane stopnje dobičkonosnosti, je treba zamenjati ali s pogajanjem doseči ugodnejše nabavne pogoje;
- uporaba koncepta oskrbovalne verige se odraža v povečani racionalizaciji nabavne funkcije in optimizaciji ravni zalog, s čimer dosežemo povečano dobičkonosnost trgovske družbe;
- ustrezna informacijska tehnologija lahko bistveno prispeva k upravljanju oskrbovalne verige, zlasti z učinkovitejšim načinom komuniciranja z dobavitelji in drugimi udeleženci



ter v medsebojnih komunikacijah med posameznimi ključnimi funkcijami trgovskega podjetja;

- sistematično spremljanje stanja zalog in naročanja poveča produktivnost dela nabavnih referentov.

### 1.3 CILJI DELA

Cilj magistrskega dela je spoznati, kako oblikovati nabavno politiko posameznih oddelkov za uresničitev temeljnih poslovnih ciljev trgovskega podjetja. Povedano drugače, poslovodstvo je v poslovnem načrtu določilo cilje, ki naj bi jih Trgoavto v prihodnjem obdobju dosegel; z magistrskim delom naj bi določili poti iz nabavnega področja, po kateri bo te cilje mogoče in treba doseči. Zniževanje vseh neposrednih materialnih stroškov in sistem uravnavanja zalog, ki bo zadovoljil povpraševanja kupcev ob minimalnem investiranju v zaloge, sta tisti področji, ki bistveno vplivata na dobičkonosnost trgovskega podjetja.

Tudi Tavčar (2001, str. 44) navaja, da predstavljajo stroški za nabavljanje dobrin in storitev marsikje 60 % celotnega prihodka in so lahko trikrat večji, kot so stroški delovne sile ali dodane vrednosti; enak delež prihranka v nabavi vpliva torej trikrat močnejše na izide poslovanja, kot prihranek na delovni sili; če je čisti dobiček v razredu 5–10 % celotnega prihodka, ga za desetino zmanjšani stroški nabave lahko podvojijo. Čeprav so te ugotovitve očitne, je nabavno trženje v mnogih podjetjih in drugih organizacijah deležno manjše pozornosti in porabe sredstev kot prodajno trženje.

Prav tako pa je pomembno, da v podjetju izdelajo poglobljeno študijo celotne nabave, da ugotovijo, kje nastajajo problemi in kakšne so možnosti za izboljšanje nabave, saj pomeni nabavna funkcija ključno povezavo med celotno poslovno strategijo in posameznimi sestavinami trženjskega spleta.

### 1.4 METODOLOŠKI PRISTOP

Pri izdelavi magistrskega dela je kot izhodišče uporabljen teoretično-analitični pregled literature s področja nabavnega poslovanja trgovskih in drugih podjetij, spoznanja domačih in tujih avtorjev trženja med organizacijami ter specifično teoretično znanje, pridobljeno pri podiplomskem študiju. Z izkustveno metodo je dopolnjena teoretična osnova s primeri iz prakse. Deskriptivna metoda služi za opis obstoječega stanja, ki je nadgrajeno z metodo analize v empiričnem delu. Ključni del naloge je postavitve ugotovitev in smernic z deduktivno metodo, ki temelji na uporabljeni teoretični osnovi in danem stanju. Pri uporabi teoretičnih spoznanj na praktičnem primeru podjetja Trgoavto so vključena tudi znanja in izkušnje zaposlenih proučevanega podjetja.

## 1.5 ZASNOVA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V prvem delu je najprej opredeljen namen in cilj dela. Sledi poglavje, namenjeno predstavitvi trgovske družbe Trgoavto, kjer so navedeni splošni podatki in poslovni načrt za obdobje petih let. V poglavju o organizaciji so predstavljene možne organizacijske oblike nabavne funkcije in nabavni proces v Trgoavtu. V vsakem od teh poglavij je najprej orisana teoretična podlaga, nato pa uporaba na proučevanem podjetju, navedena so tudi področja, na katerih so možne izboljšave; kjer je potrebno, so predstavljeni primeri uporabe v praksi. Podatki v primerih so prilagojeni zaradi zagotavljanja zaupnosti, vendar zaradi tega ne zmanjšujejo verodostojnosti primerov za uporabo v praksi. V osrednjem delu, ki zajema četrto in peto poglavje, so teme izčrpnije obdelane. V četrtem poglavju je vsebinsko opredeljen pomen nabave pri obvladovanju oskrbovalnih verig. Peto poglavje govori o pojmovanju nabave in nabavne politike, dobičkovnosti dobaviteljev, obvladovanju zalog ter o nadzoru, saj so to vsebine, ki prinesejo največ prihrankov in trgovski družbi olajšajo delo pri doseganju poslovnih ciljev. V petem poglavju so podane možne strateške usmeritve za prihodnje delovanje nabavne funkcije celotnega podjetja. V šestem poglavju pa so prikazni ekonomski učinki predlagane nabavne politike. Magistrsko delo je zaključeno s sklepnimi ugotovitvami.

## 2. PREDSTAVITEV PODJETJA

### 2.1 SPLOŠNI PODATKI

Trgoavto je kot samostojno podjetje z delovanjem pričelo 1. maja 1963, prevzelo je dejavnost avtomobilske stroke. Nastanek Trgoavta je bil za tiste čase zelo neobičajen pojav, saj je bil njegov ustanovitelj Servis Autocommerce Mercedes, ki je postal sestavni del Trgoavta. V začetnem obdobju sta tako skupaj delovali dve pravni osebi, ki sta imeli ločeno računovodstvo in ločena zaključna računa.

V začetnem obdobju je podjetje delovalo na dveh programih, in sicer z obratom Servis, ki se je ukvarjal s servisiranjem vozil Mercedes in Audi, in s Trgoavtom, ki se je ukvarjal s servisiranjem vozil Zastava in Fiat. Tako razdeljena družba je delovala deset let, vse do leta 1972, ko je prišlo do prve večje reorganizacije. Takrat so ustanovili dve temeljni organizaciji združenega dela (TOZD), in sicer TOZD Trgoavto Trgovina in zastopstva tujih firm ter TOZD Servis.

Leta 1979 je prišlo do druge večje reorganizacije podjetja. Iz dotodanjih dveh temeljnih organizacij so nastale štiri, in sicer: trgovina na debelo, trgovina na drobno, servis Koper in servis Zastava Portorož. Delovna skupnost skupnih služb (DSSS) je še naprej delovala kot pred drugo reorganizacijo. Novo vodstvo je takoj začelo s procesom poenotenja družbe. To je tudi začetek poenotenja programske dejavnosti Trgoavta. V tistem letu je Trgoavto prvič

navezal globlje stike s sistemom Mercator. To pa zato, ker je v tistem času podjetje Mercator-Nanos TOZD Avtomaterial Koper dosegalo vedno slabše rezultate. Formalno se je TOZD Avtomaterial priključil Trgoavtu v začetku junija 1980. Ta dogodek je bil za nadaljnji razvoj Trgoavta dokaj pomemben. S to priključitvijo je podjetje pridobilo šest novih trgovin v slovenski Istri in na Hrvaškem. Zaradi tega se je hitreje začela razvijati maloprodaja Trgoavta. Leta 1982 je podjetje Trgoavto vstopilo v SOZD Mercator. V sodnem registru se je podjetje preimenovalo v Mercator-Trgoavto – Trgovina Servis Koper. Zaradi slabih poslovnih rezultatov so naslednje leto ukinili TOZD Zastava servis v Portorožu.

Tako organiziranost so ohranili do leta 1987, ko so izvedli samoupravno reorganizacijo delovne organizacije. Z njo so bile ukinjene vse temeljne organizacije združenega dela (TOZD) in delovne skupnosti skupnih služb (DSSS). Namesto temeljnih organizacij združenega dela so uvedli dejavnosti. Te so bile:

- dejavnost trgovine na debelo (vanjo je spadala komercialna služba, ki je nabavljala blago za potrebe maloprodaje, servisne dejavnosti in druge večje kupce),
- dejavnost trgovine na drobno (ukvarjala se je s prodajo blaga v prodajalnah),
- servisna dejavnost (osnovna dejavnost je bila popraviljanje in servisiranje motornih vozil ter opravljanje tehničnih pregledov),
- skupne dejavnosti (vanjo sta bili vključeni splošni in računovodski sektor).

Mercator Trgoavto je bil v začetku devetdesetih let na vrhuncu svoje moči. Zaposloval je skoraj 380 ljudi in je bil prepoznaven. Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 je prišlo do novih pomembnih sprememb:

- v juniju je bilo zaradi slabega poslovanja ukinjeno skladišče na Reki,
- prodajalna v Beogradu se je v začetku avgusta odcepila,
- prenehali so opravljati tehnične preglede vozil,
- na Hrvaškem so 1. oktobra ustanovili Mercator Trgoavto Umag.

V Sloveniji so se spremembe poznale predvsem na prodajnem programu, saj so se po osamosvojitvi naslonili na ponudbo avtomobilskega proizvajalca Renault.

Leta 1995 je Mercator-Trgoavto postal delniška družba, kar je privedlo do nove organizacijske strukture (dejavnost trgovine na debelo in na drobno, prodajno-servisni center Renault, prodajno-servisni center Iveco in skupne dejavnosti). Leta 1998 so k podjetju pripojili še Agroservis, d. o. o., s to pripojitvijo je Trgoavto, d. d. 1. januarja 1999 v celoti prevzel Agroservis, d. o. o. Koper in njegovih 24 delavcev.

V zadnjih letih je za poslovanje Trgoavta značilno širjenje maloprodajne mreže v Sloveniji. Leto 2000 je pomenilo razcvet novih prodajaln po Mercatorjevih centrih.

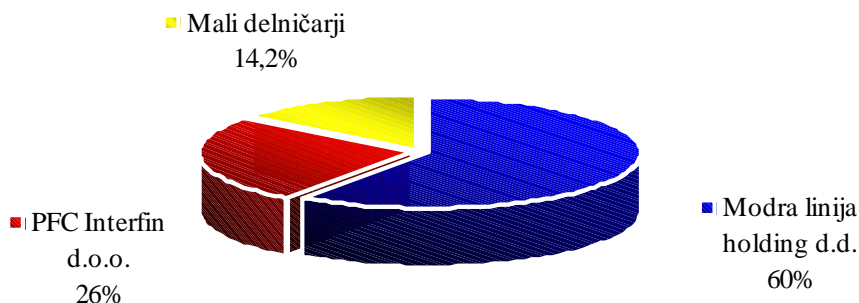
Zaradi reorganizacije je prišlo konec leta 2002 do ustanovitve dveh hčerinskih družb: TT-trgotehna, d. o. o. (prej PSC Iveco) in TrgoA PSC, d. o. o. (prej PSC Renault). Poslovni

sistem Mercator, d. d. je v letu 2003 svoj večinski delež družbe Trgoavto, d. d. prodal Modri liniji Holding, d. d..

Trgoavto je danes delniška družba z osnovnim kapitalom 847,6 milijonov SIT. Vodi in upravlja jo tričlanska uprava in nadzorni svet. Osnovna dejavnost matične družbe Trgoavto je trgovina na debelo in drobno s prodajnim programom rezervnih delov za vozila in tehničnega blaga široke potrošnje. Skupino Trgoavto poleg matične družbe Trgoavto-Trgovina, d. d. , torej sestavljajo še 3 gospodarske družbe, in sicer TT-Trgotehna, d. o. o. v 51 odstotni lasti, družba TrgoA PSC, d. o. o. v 100 odstotni lasti in trgovska družba TA-H d.o.o. ustanovljena v Republiki Hrvaški, tudi v 100 odstotni lasti obvladujoče družbe. Osnovna dejavnost družbe TT-Trgotehna je prodaja in servisiranje tovornih vozil blagovne znamke Iveco na teritoriju zahodne polovice Slovenije. TrgoA pa prodaja in servisira osebna vozila Reanault na območju slovenske Istre. V letu 2003 ustanovljena družba TA-H opravlja enako dejavnost kot matična družba, le na področju Hrvaške. <sup>1</sup>

Trgoavto je tudi sam hčerinska družba v okviru skupine Modra linija holding, d. d.. Lastniki delniške družbe Trgoavto so torej: Modra linija holding, d. d. (60,11%), PFC Interfin, d. o. o. (25,70%) in ostali mali delničarji (14,19%). Dva največja delničarja, ki sta povezani družbi, imata skupaj 85,81 odstotni lastniški delež.

Slika 1: Lastniška struktura trgovske družbe Trgoavto na dan 31.12.2003



Vir: Letno poročilo podjetja Trgoavto, 2004

## 2.2 POSLOVNA USPEŠNOST

Pred prikazom pomembnosti nabavne funkcije pri uresničevanju poslovnih ciljev trgovske družbe, je smiselno oceniti uspešnost poslovanja Trgoavta v preteklih letih. Zato je v nadaljevanju predstavljena osnovna dejavnost družbe in ocena uspešnosti za obdobje zadnjih dveh let.

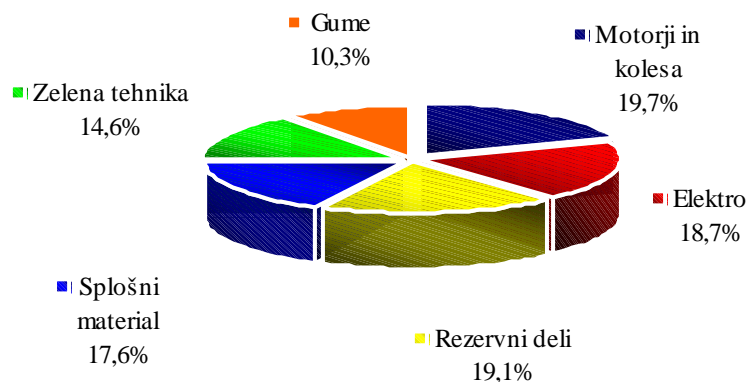
<sup>1</sup> Trgonovice, januar 2004, str. 5.

Največja in najboljšežnejša gospodarska dejavnost Trgoavta je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje in rezervnih delov za osebna ter tovorna vozila. V svojem sestavu ima 41 maloprodajnih enot, ki zajemajo 6.555 kvadratnih metrov skupnih površin. Maloprodajne enote so razporejene na celotnem območju Slovenije. Tudi zato tržni delež Trgoavta v trgovini tovrstnega tehničnega blaga znaša 16,2 odstotkov in mu zagotavlja vodilno mesto v dejavnosti trgovine z avto materiali. Dejavnost trgovine v družbi je razdeljena na 6 programskih enot, in sicer:

- elektro enota (prodaja električnih delov za osebna in tovorna vozila ter avto akustika),
- rezervni deli (prodaja rezervnih delov za osebna in tovorna vozila),
- gume (prodaja plaščev za motorje, avtomobile, tovorna vozila in traktorje),
- splošni material (prodaja dodatne avtomobilske in druge opreme),
- motorji in kolesa (prodaja koles, koles z motorjem in motorjev) in
- zelena tehnika (prodaja orodja, vrtno in kmetijske mehanizacije).

Skupna prodaja je v letu 2003 znašala 6.357.068 milijonov SIT. Od tega jih je program elektro realiziral 1.186.897 milijonov SIT, rezervni deli 1.211.813 milijonov SIT, gume 654.172 milijonov SIT, splošni material 1.121.245 milijonov SIT, motorji in kolesa 1.252.901 milijonov SIT in zelena tehnika 930.039 milijonov SIT.

Slika 2: Struktura prodaje po enotah Trgoavta v letu 2003



Vir: Letno poročilo podjetja Trgoavto, 2004

V letu 2003 je podjetje Trgoavto doseglo 102 milijona čistega dobička, 3 % donosnost kapitala in za 7 % večjo dodano vrednost na zaposlenega kot leto prej. Leto 2003 je bilo za Trgoavto glede višine ustvarjenega dobička povprečno, višina čistega dobička je bila tudi rezultat odprodaje premoženja in davčnih olajšav zaradi prenove informacijskega sistema v lastni maloprodajni mreži. Med neugodnimi značilnostmi poslovanja je potrebno omeniti predvsem nedoseganje načrtovane prodaje preko lastne maloprodajne mreže.

Delež veleprodaje je v letu 2003 znašal 47,5 %, leto kasneje pa 45,3 %, delež maloprodaje pa se je spremenil iz 52,5 % v letu 2003, na 54,7 % v letu 2004. Za leto 2004 je bilo značilno

zmanjševanje dejavnosti na področju veleprodaje. Veliko zunanjih kupcev Trgoavta se je soočilo s težavami pri solventnosti. Delovanje v takih okoliščinah je bilo za družbo tvegano in težavno, zato so večjo pozornost namenili lastni maloprodaji.

V letu 2004 je Trgoavto sicer posloval pozitivno, vendar je čisti dobiček znašal le 28 milijonov SIT. Donosnost kapitala je znašala borih 0,85 %. Posledično se je zmanjšala tudi dodana vrednost na zaposlenega, čeprav je Trgoavto konec leta 2004 zaposloval 23 oseb manj kot konec leta 2003. Prihodki iz osnovne dejavnosti, ki so v letu 2004 znašali 6,357 milijarde SIT so se zmanjšali za 1,2 % v primerjavi z letom 2003. Ob upoštevanju inflacijske stopnje zaznamo negativno realno rast za 5,8 %. V Trgoavtu pozitivno ocenjujejo zmanjšanje izpostavljenosti tveganju. Razlog za to vidijo v tem, da se je povečal obseg prodaje skozi maloprodajo na račun veleprodaje. Poleg tega so s kreditnim tveganjem aktivno upravljali na področju kompenzacij, boljšega spoznavanja kupcev in zahtevami po instrumentih zavarovanja plačila.

Nedoseganje načrtovanih poslovnih rezultatov v letu 2004 je bilo povod za novo organizacijo poslovanja, s katero želijo slediti trendom organiziranja velikih sodobnih trgovskih podjetij v Evropi. Matično podjetje stremi k organiziranosti po konceptu oskrbovalne verige, ki poudarja usmerjenost h kupcu. Organizacijska struktura podjetja temelji na naslednjih načelih:

- na nabavni strani v odnosu do dobaviteljev zasleduje produktno orientiranost,
- na prodajni strani v odnosu do kupcev zasleduje orientiranost glede na kupce (po vrsti kupcev, po tržnih območjih),
- procesi v podjetju so podprti s hierarhično in procesno organiziranostjo.

Nova organizacija naj bi omogočala realizacijo zastavljenih poslovnih ciljev, predstavljenih v naslednjem poglavju. Pozitivne učinke, ki naj bi jih omogočala nova usmeritev v poslovanju, lahko dosežejo tudi s prihranki pri nabavni vrednosti trgovskega blaga.

### **2.3 STRATEŠKI CILJI IN STRATEŠKE SMERNICE**

V Trgoavtu so v preteklih letih ustvarili prepoznavno ime uspešnega in prodornega skrbnika prestižnih blagovnih znamk. Z odločno strategijo – krepiti ugled in zagotoviti dolgoročno uspešno poslovanje v zahtevnih konkurenčnih razmerah – so s pomočjo vseh zaposlenih uskladili poslanstvo in zastavili vizijo, ki jih bo popeljala k uspehu.

Nova poslovna strategija Trgoavta je celokupnost dolgoročnih teženj družbe, da si zagotovi tržne konkurenčne prednosti in ustvari uravnotežen sistem poslovnih sprememb. Le tako bodo lahko uresničili strategijo racionalizacije stroškov, obvladovali kakovost poslovanja in plemenitili dodano vrednost. Z vodenjem in upravljanjem poslovnih sprememb želijo doseči poslovno odličnost na vseh temeljnih področjih poslovanja.

Temeljito in obsežno delo celotnega tima na številnih delavnicah, rezultati tržnih raziskav in proučevanje poslovnih primerov so ustvarili strateške razvojne usmeritve, ki jim bodo vodilo za doseganje zahtevnih poslovnih izzivov. Vsi razvojni cilji Trgoavta temeljijo na projektih, ki vodijo k povečanju vrednosti družbe. S strateškimi projekti so načrtali obdobje pospešenih vlaganj predvsem v širitev in razvoj produktnega portfelja veleprodaje, v krepitev specializiranih maloprodajnih trgovin in v doseganje večjega zadovoljstva kupcev ter zavezanosti zaposlenih.

Izhodišče nove poslovne filozofije družbe postaja upravljanje s podjetniškimi sposobnostmi zaposlenih, ki so ključni dejavnik poslovnih sprememb. Pred njimi je zahtevna naloga, ki jo je lažje zastaviti, veliko težje pa doseči. Vendar ob soglasno usklajeni viziji in strategiji razvoja podjetja nameravajo doseči rezultate, ki bodo v ponos in zadovoljstvo tako delničarjem kot zaposlenim ter poslovnim partnerjem, kupcem in dobaviteljem.

Strateški poslovni načrt Trgoavta zajema prihodnje obdobje petih let, od leta 2004 do leta 2008. Celotna družba je tako pridobila strateški dokument, ki nosi pomembno vlogo pri postavitvi temeljev za uspešno dolgoročno delovanje v prihodnosti.

Strateški poslovni načrt temelji na analizi zunanjega in notranjega okolja družbe, na podlagi katere je nastala usklajena nova vizija in poslanstvo ter temeljni strateški cilji.

#### *Poslanstvo Trgoavta*

»Zagotavljamo učinkovit pretok tehničnega blaga od proizvajalcev do končnih porabnikov pod konkurenčnimi pogoji na trgih jugovzhodne Evrope, ob doseženem ravnovesju med zadovoljstvom kupcev, zaposlenih in lastnikov.« (Poslovni načrt podjetja Trgoavto, 2003, str. 3)

V poslanstvu so opredelili njihovo vsakodnevno dejavnost, temeljni namen poslovanja, osnovno usmeritev in vlogo Trgoavta v okolju. Trgoavto je torej odgovoren za prenos tehničnih izdelkov od proizvajalca do trgovinske police. V nekaterih poslovnih situacijah deluje kot prodajalec na drobno, v drugih pa kot prodajalec na debelo. Predvsem pa je njihova najpomembnejša naloga omogočiti stroškovno najučinkovitejši prenos blaga od proizvajalcev do uporabnikov.

#### *Vizija Trgoavta*

»Prestrukturirali in povečali bomo obseg poslovanja s ciljem doseganja pričakovane dobičkonosnosti. Postali bomo vodilni trgovec avtostroke in izbranih programov tehničnega blaga v Sloveniji in pomemben na trgih jugovzhodne Evrope.« (Poslovni načrt podjetja Trgoavto, 2003, str. 3)

Vizija zajema celoto njihovih dolgoročnih teženj ter usmeritev in pričakovanj, ki jih želijo doseči v prihodnosti. Uskladili so jo na osnovi podrobne analize poslanstva in ob upoštevanju

obstoječih segmentov njihovega poslovnega delovanja ter razvojnega potenciala. Za doseganje zastavljenih strateških ciljev družbe se bodo osredotočili na razvoj dveh ključnih »stebrov« podjetja, to sta maloprodaja in veleprodaja.

Trgoavto že tradicionalno velja za zelo močnega veletrgovca. Zato so prepričani, da imajo na tem področju dovolj znanja in izkušenj, da lahko ta segment v prihodnosti še razširijo. Segment veleprodaje nameravajo razširiti na podlagi razvoja produktnega portfelija ter s prodorom na nove trge.

Na področju maloprodaje bodo še naprej delovali na specifičnem segmentu trga s specializiranimi maloprodajnimi verigami, kot so trgovine avtostroke, centri dvokoles in centri zelene tehnike ter verig trgovin na tujih trgih. Zaradi dosežanja sekundarne vloge segmenta maloprodaje, bodo morali najprej zagotoviti stabilno poslovanje, predvsem pa bo potrebno spremljati celoten razvoj posameznih maloprodajnih verig v prihodnosti.

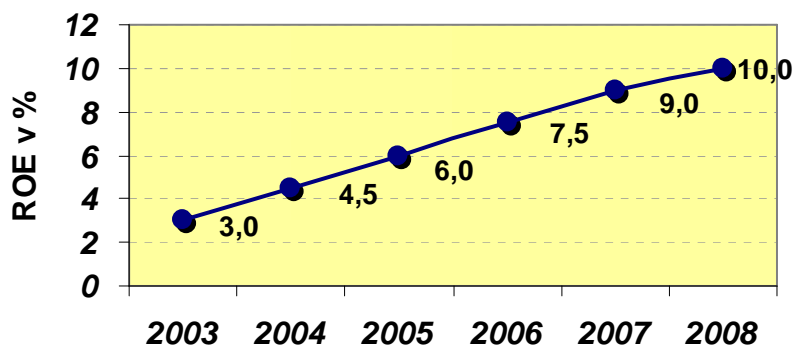
#### *Strateški cilji Trgoavta*

Vizijo nameravajo v prihodnosti uresničiti tako, da se bodo osredotočili na pet ključnih strateških ciljev:

- povečati prihodek iz prometa za 50 % do leta 2008 in doseči 42 milijonov evrov realizacije,
- doseči 10 % donosnost lastniškega kapitala do leta 2008, kar znaša 2 milijona evrov čistega dobička,
- dvigniti stopnjo evropskega indeksa zadovoljstva strank na 0,77,
- doseči večje zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih ter razvijati sistem za upravljanje njihove uspešnosti,
- utrditi ugled družbe v Sloveniji in na trgih, kjer bo poslovala.

Na sliki 3 je prikazana zastavljena rast donosnosti kapitala od leta 2003 do leta 2008.

Slika 3: Poslovni cilj rasti donosnosti kapitala podjetja Trgoavto do leta 2008



Vir: Poslovni načrt podjetja Trgoavto, 2003, str. 9



### *Smernice Trgoavta*

Družba Trgoavto je izdelala smernice, ki jim bodo v pomoč pri doseganju tako zastavljenih ciljev (Poslovni načrt podjetja Trgoavto, 2003, str. 8):

#### 1. Poenotiti nabavno politiko z naslednjimi usmeritvami:

- pogoji nabave: izboljšali bodo plačilne roke, povečali bodo konsignacijo za stalni program (znižali bodo sredstva potrebna za zalogo),
- poiskali bodo strateške partnerje v tujini za dopolnitev ponudbe,
- jasno bodo določili logistične poti in jih optimizirali (skrajšali bodo nabavne poti, izkoristili bodo sinergijo dobaviteljev pri logistiki, izboljšali dobavne roke in posredno zmanjšali obseg zalog, dosegli stroškovno optimalno raven zalog, izboljšali razporeditev skladiščnih lokacij),
- zgradili bodo enovit način naročanja (enovit dostop do dobaviteljev, združevanje naročil, vendar ne za ceno počasnejše dobave...).

#### 2. Poenotiti prodajno politiko s ciljem narediti Trgoavto drugačen od konkurence:

- začeli bodo spremljati potrebe in zadovoljstvo strank ter tako pridobili indeks zadovoljstva strank,
- prodajne programe bodo prilagodili trgu tako, da bodo v stalni asortiment vključili znane blagovne znamke in iskali možnosti za enakomerno prodajo skozi vse leto,
- določili bodo nove prodajne prijeme (prave kombinacije programov, storitev in pristopov do strank, s čimer bodo postali bolj prepoznavni in tako povečali prodajo),
- opredelili bodo strateške in poiskali nove potencialne kupce ter opredelili pogoje poslovanja z njimi (izdelali bodo enoten nastop za posamezne tržne skupine ter poiskali nove tržne potenciale in pristope do njih).

#### 3. Boljše izkoriščanje maloprodajne mreže:

- s programsko specializacijo in poprodajnimi storitvami bodo trgovine bolj prilagojene potrebam trga in tako bodo dosegle večji promet; potrebna bo še večja strokovna usposobljenost prodajnega osebja zaradi manjšega števila specializiranih programov,
- dvignili bodo izobrazbeno strukturo razpoložljivih kadrov,
- z novimi prijemi pri urejanju prodajaln in ponudbi blaga ter pri storitvah bodo povečali obisk v prodajalnah,
- širili bodo maloprodajno mrežo v Sloveniji s sklepanjem franšiznih pogodb; s tem bodo še bolj pokrili trg in povečali promet, obenem pa bodo dosegli boljše obvladovanje stroškov.

#### 4. Širitev na trge jugovzhodne Evrope:

- z zgraditvijo lastne maloprodajne mreže in s franšiznimi trgovinami, s čimer bodo povečali promet in si zagotovili boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih,
- prenesli bodo lastno strokovno znanje in logistiko na nove trge,
- iskali kupce za programe, ki v Sloveniji niso več zanimivi.

#### 5. Ustvariti take pogoje za delo, da bodo zaposleni še bolj motivirani:

- vzpostavili bodo jasen sistem odgovornosti in pristojnosti, ki bosta v medsebojnem ravnovesju,

- ❑ vzpostavili bodo učinkovit sistem nagrajevanja, s katerim bodo nagrajevali prispevek zaposlenih k finančnim rezultatom družbe in njihovo usmerjenost h kakovostnemu in gospodarnemu delu,
  - ❑ prenovili bodo sistematizacijo delovnih mest in jo prilagodili novim poslovnim procesom,
  - ❑ vpeljali bodo sistem spremljanja podjetnosti zaposlenih.
6. Zagotoviti nov, učinkovit in med seboj povezan informacijski sistem:
- ❑ jasno bodo opredelili delovne procese in dostopnost informacij za njihovo izvajanje,
  - ❑ postavili bodo sodoben računalniški sistem,
  - ❑ določili bodo kazalce uspešnosti poslovanja in ga podprli z računalniškim sistemom, tako bodo hitreje ločili uspešno od neuspešnega in vzpostavili učinkovito vodenje družbe.
7. Osvežiti celostno podobo Trgoavta:
- ❑ opredelili bodo njihovo celostno podobo,
  - ❑ vpeljali načrtovanje trženjskih akcij,
  - ❑ izdelali javno nastopanje in spremljali vpliv na poslovanje družbe.

Te osnovne smernice jih bodo vodile pri pripravi vsakoletnih poslovnih načrtov družbe za posamezna področja, v katerih bodo podrobno določili poslovne aktivnosti, ki bodo podpora posameznim strateškim smernicam in doseganju letnih poslovnih ciljev.

Poslovna, celovita strategija se nanaša na izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja kot celote. Pri oblikovanju strategij mora uprava podjetja osnovati politiko in definirati osnovna pravila za tiste, ki bodo odgovorni za izvedbo strategij. Politika predpisuje smernice, navodila za operativne odločitve in tako povezuje oblikovanje strategije z njeno izvedbo.

Celovita strategija se mora primarno ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko, 1996, str. 177):

- ❑ o razvoju portfelija strateških poslovnih enot v podjetju,
- ❑ o razvijanju povezave med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergiji med njimi,
- ❑ o uravnoveževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- ❑ o uravnoveževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- ❑ o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Tudi družba Trgoavto je sestavljena iz več poslovnih enot, zato celovita strategija družbe določa prihodnji razvoj vseh poslovnih enot in razmerje med njimi.

### **3. ORGANIZACIJA NABAVNE SLUŽBE**

#### **3.1 ORGANIZACIJSKA OBLIKA NABAVE**

Organizacija nabavne službe se razlikuje po posameznih trgovskih podjetjih glede na njen pomen v podjetju, centraliziranosti ali decentraliziranosti posameznih prodajno distribucijskih

centrov, velikosti podjetja ter stopnje razvitosti poslovnih funkcij. Večji vpliv kot ima nabavna služba preko svojega delovanja na poslovanje celotnega podjetja, bolj je pomemben način njene organiziranosti in stopnje odgovornosti ter kompetentnosti posameznikov v nabavni službi, stalna povezanost dela ter usklajevanja z ostalimi službami.

Nabavna služba je lahko organizirana kot samostojna poslovna dejavnost in tako enakovredna ostalim, lahko pa je organizirana tudi kot vodilna dejavnost posloводства. Obe obliki organiziranosti sta primerni za organizacijo nabave, ki ima preko visokega odstotka porabe prilivov podjetja zelo velik vpliv na poslovanje.

V večjih podjetjih se odločajo o centralizirani in decentralizirani nabavi, potem ko opredelijo prednosti in slabosti posameznega načina organiziranja glede na posamezno podjetje. Predvsem zaradi (ne)velikosti podjetja Trgoavto, je nabavna služba organizirana centralizirano, saj je poglobljena prednost centralizirane nabave predvsem večja pogajalska moč, kar navadno pomeni boljše nabavne cene in ostale nabavne pogoje. Hkrati specializirani nabavni referenti posvečajo več časa le svojemu prodajnemu programu, z več podatkov o prodaji, ki so pri centralizirani nabavni funkciji tudi bolj agregirani, jim je omogočeno natančnejše določanje količin in rokov dobave. Centralna nabava v Trgoavtu omogoča boljši in hitrejši postopek kontrole kakovosti, reševanje reklamacij z dobavitelji, je sploh predpogoj za usklajen sortiment v vseh prodajalnah, ki je osnova za enotno promocijo in oblikovanje pozitivne podobe o podjetju. Nenazadnje s takšnim načinom nabave prodajno osebje svoj delovni čas v celoti posveti prodajnim aktivnostim in ureditvi prodajalne. Navedeno pripomore k doseganju ekonomije obsega, ki se odraža na znižanju stroškov.

Lysons (1991, str. 63) je prednosti centralizacije razdelil v več sklopov. To so:

I. ekonomija obsega:

- konsolidacija količin lahko pomeni količinske popuste oziroma rabate,
- dobavitelji, ki so v kontaktu s centralnim oddelkom, imajo večji interes, ker konkurirajo za celoto ali pomemben del celotnih potreb,
- fiksni stroški dobavitelja se razporedijo na večjo količino proizvodov, kar pomeni znižanje stroškov,
- možnost specializiranega nabavnega osebja za vsak pomembnejši nabavni program,
- nižji administrativni stroški pri večjih naročilih.

II. koordinacija aktivnosti:

- enotna politika,
- enotni nabavni postopki,
- izločitev konkurence znotraj organizacije,
- lažja standardizacija,
- lažje določanje nabavnih količin in dobavnih rokov,
- koordinacija skladišča,
- sistematično izobraževanje osebja,
- omogočeno je raziskovanje virov in učinka dobaviteljev,

- za dobavitelja je primernejša komunikacija z enim oddelkom kot številnimi posamezniki v podjetju.

### III. kontrola aktivnosti:

- nabavni oddelek postane stroškovni center,
- enotne cene pomagajo pri planiranju standardnih stroškov,
- kontrola zalog za zmanjšanje odpisov zaradi zastaranja, povečanje obrata zalog.

Drugi vidik organiziranosti nabavne funkcije v trgovskem podjetju opredeljuje funkcionalno nabavno strukturo in integrirano nabavno strukturo (Weele, 1998, str. 356). Pri funkcionalni nabavni strukturi je nabavna služba posebna organizacijska enota, ki deluje bolj ali manj neodvisno od oddelka za trženje in prodajo. Nabavni referenti v trgovskem podjetju pripravljajo nabavne plane na podlagi prodajnih napovedi, ki jih v enakih časovnih presledkih prejmejo od oddelka za trženje ali prodajnega osebja. Pri integrirani nabavni strukturi so nabavna funkcija, trženje in prodajna funkcija (brez skladiščne dejavnosti) povezani v eni organizacijski enoti. Takšno strukturo imenujemo »trgovanje« (ang. merchandising) ali »vodenje blagovnih tokov«. Blagovni vodja je odgovoren za politiko izdelkov, upravljanje skupin izdelkov, nabavo in sodelovanje z dobavitelji ter politiko prodajnih poti. Skladiščne dejavnosti najpogosteje niso vključene v to funkcijo.

Organiziranost nabavne funkcije Trgoavta se približuje bolj k integrirani nabavni strukturi, saj sta nabavna in prodajna funkcija zelo povezani, zato so nabavni referenti odgovorni za odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje celotnega sortimenta izdelkov, maloprodajnih cen, rabatov, plačilnih rokov, akcijskih prodaj itd. Vendar je kljub temu pomanjkljivo izvajanje trženjskih aktivnosti, predvsem na prodajni strani, zato ne moremo govoriti o pravi integrirani nabavni strukturi.

## 3.2 NABAVNI PROCES

Nabavni proces se nanaša na mehanizem, ki vodi nabavno transakcijo od njenega začetka do konca. Vodstvo podjetja postavi samo širše cilje, ki jih mora nabava z uporabljenim nabavnim procesom doseči. Sam proces pa je veliko bolj natančen v svojih nalogah, ki jih mora izvajati nabavno osebje. Za učinkovito izvajanje nabavnih procesov pa so nujno potrebni obrazci in zapisi, ki spremljajo vsak nabavni postopek in so zanj specifični.

Vedeti je treba, da je težko izbrati nabavni proces, ki bi bil enoten za vsa podjetja, saj obstaja velika raznolikost med industrijskimi, trgovskimi podjetji, proizvodi in zaposlenimi. Vendar morajo biti nekatere stopnje nabavnega procesa izvedene, na takšen ali drugačen način, da se lahko nabavna transakcija zaključi. Te stopnje nabavnega procesa so (Dobler, 1996, str. 62):

- *Zaznava potrebe*: Najpogostejša sta dva načina. Prvi način je, da prodajni oddelek oziroma prodajno mesto s pomanjkanjem blaga izda seznam potrebnega blaga. Drugi način ima za osnovo predlog nabavnega oddelka za polnitev prodajnih polic v trgovini.

- *Izdelava seznama potrebnih izdelkov:* Naročilo mora biti natančno in popolno. Da to dosežemo uporabljamo standardizirane obrazce, ki vsebujejo vse potrebne podatke o naročenem blagu.
- *Iskanje, ocenjevanje in izbor dobaviteljev:* Ta stopnja nabavnega postopka je najpomembnejša za podjetja, saj s pravimi dobavitelji lahko pridobi konkurenčne prednosti pred tekmeci. Ko je potreba po določenem blagu zaznana, kupec začne raziskovati trg, da identificira potencialne vire dobave. V primeru rutinske nabave pri že uveljavljenih dobaviteljih je potrebno malo dodatnega raziskovanja. V primeru nabave novih izdelkov ali izdelkov visoke vrednosti je potrebna daljša raziskava trga, kjer se oblikuje skupina za izbiro dobavitelja. Ko ima podjetje izbrano predhodno skupino potencialnih dobaviteljev, se lahko kupec odloči za izbor dobavitelja na podlagi konkurenčnosti ponudb, na podlagi pogajanj ali pa na podlagi kombinacije obeh. Če se odloči na podlagi konkurenčnosti ponudb, podjetje izbere dobavitelja na podlagi dobljenih ponudb o poslovnem sodelovanju, ki jih zaprosi pri podjetjih, s katerimi je pripravljeno sodelovati.
- *Naročanje:* Ko je dobavitelj izbran, podjetje izda nabavni nalog, ki vsebuje naslovljeno podjetje, ceno, količino, kakovost, način dostave, rok plačila itd. Nabavni nalog je izdelan v več izvodih. Dva izvoda za dobavitelja – naročilo in potrdilo naročila, izvod za računovodstvo, sprejemni oddelek materiala, finance in nabavo.
- *Spremljanje naročila:* Podjetje mora zavarovati veljavnost posla in spremljati uresničevanje dobavnega roka. Najprej mora seveda dobavitelj potrditi dobavo pod dogovorjenimi pogoji, predvsem pa sporočiti, če bo lahko dosegel dogovorjeni rok dobave. Podjetje glede na nujnost dobave bolj ali manj natančno spremlja uresničevanje naročila.
- *Prevzemi in kontrola izvršitve naročila:* Pošiljka je najprej pregledana glede količine in glavnih značilnosti blaga, nato se izda poročilo o prejemu. Pred tem je lahko potrebna tudi tehnična inšpekcija prejetega blaga. V zadnjih letih se je tradicionalen način prejema blaga spremenil. Pojav potrjenih dobaviteljev v nekaterih nabavah »ravno ob pravem času« (ang. just-in-time) in dogovorov s partnerskimi dobavitelji je odpravil potrebo po tehničnem pregledu dobav.
- *Obračun nabave in zaprtje naročila:* Po prevzemu izdelkov mora podjetje plačati račun v dogovorjenem plačilnem roku. Pred plačilom nabavna služba preveri in obračuna fakture. Najprej mora zbrati dokumente za obračun fakture (pogodba ali naročilnica, dobaviteljeva dobavnica, prevozni dokument, prevzemnica itd.). Dokumente je nato treba preveriti zaradi ugotavljanja razlik med naročenim, prevzetim in fakturiranim materialom. Ko so dokumenti usklajeni, nabava preračuna vse njihove sestavine in izda nalog za plačilo.

Sodobni pogledi na obvladovanje nabavnega procesa pa so nastali kot posledica tehnoloških inovacij, zmanjševanju konkurenčnih prednosti podjetij, sprememb v zahtevah in pričakovanjih kupcev, saj se morajo podjetja, če želijo preživeti in uspeti, tem trendom in spremembam prilagajati tudi na nabavnem področju. Odziv na spremembe se kaže v novostih delovanja nabavne funkcije (Weele, 2002, str. 23):

- *Usklajevanje nabavnih potreb:* Usklajevanje skupnih nabavnih potreb v primeru podjetij z več prodajnimi mesti prinaša nabavnemu poslovanju prednosti pri iskanju sinergij med prodajnimi mesti in pri pogajanjih z dobavitelji. Trendi skupne nabavne politike so razvidni pri številnih evropskih podjetjih, njihove razsežnosti združevanja in poenotenja pa niso omejene samo na področje ene države;
- *Vključevanje nabave v logistiko:* Z uporabo avtomatizacije in različnih programskih rešitev podjetja lažje načrtujejo nabavne potrebe in optimirajo oskrbovalne sisteme. Z vključevanjem nabave v logistiko in uporabo standardiziranih sistemov lahko podjetja dosežejo učinkovito povezanost posameznih poslovnih funkcij v fazi načrtovanja, realizacije in kontrole doseženih rezultatov ter zmanjšajo skupne stroške oskrbovanja podjetja;
- *Sporazumi o vzajemnosti in kompenzacijske obveznosti:* S širjenjem prodajnega poslovanja podjetij na širše svetovno tržišče se podjetjem odpirajo tudi nove možnosti na nabavnem področju. Predvsem na medorganizacijskem trgu je postala kompenzacija nekaj vsakdanjega in eden od pogojev sodelovanja;
- *Kontrola kakovosti:* Najprej na Japonskem, sedaj pa tudi v Ameriki in Evropi intenzivno uvajajo procese nenehnih izboljšav, ki so nastali kot posledica odziva na zahteve trga in kot posledica odziva na spremenjene proizvodne koncepte. Vsi ti spremenjeni koncepti povzročajo spremembe v vseh poslovnih funkcijah, kjer s pomočjo raznih pristopov podjetja izboljšujejo poslovanje, znižujejo stroške, izboljšujejo kakovost izdelkov in povečujejo svojo konkurenčno prednost;
- *Nabavno poslovanje preko interneta:* Moderne informacijske tehnologije so prinesle največ sprememb v oblikovanje nabavnih strategij. Podjetja vlagajo ogromna sredstva v graditev informacijskih mrež, ki jim omogočajo elektronsko poslovanje, prenos podatkov po medmrežju in s tem tudi ogromne prihranke na račun prihranka časa in znižanja transakcijskih stroškov. Z uporabo informacijskih tehnologij so se znižali tudi stroški raziskave in dostopnosti oddaljenih trgov;
- *Vprašanja v zvezi z okoljem:* Vprašanja v zvezi z varovanjem okolja so vedno bolj pomembna. Nekatere države so to področje začele že zakonsko urejati. Trend zakonodaje se po oskrbovalni verigi prenaša tudi v nabavno funkcijo, ki ji te zahteve postavljajo nove izzive. Že pri iskanju in izbiri izdelkov mora nabava odgovoriti tudi na vprašanje, kako bodo izdelki in odpadki, ki bodo nastali ob njihovi predelavi po končani življenjski dobi, okolju prijazno odstranjeni. Ravnanja z izdelki in odpadki, načrtovanje reciklaže pridobiva stalno mesto v nabavnem poslovanju in razvoju izdelkov.

#### **4. VLOGA IN POMEN NABAVE PRI OBVLADOVANJU OSKRBOVALNIH VERIG**

Tradicionalno je nabavna funkcija zajemala nakupovanje, ki je vključevalo tako določanje potreb, izbor dobaviteljev, pogajanja in določanja nabavnih pogojev in na koncu skrb za točno dobavo. Takšna razlaga uvršča nabavno funkcijo med operativne aktivnosti (Weele, 2002).

Podobno kot Weele tudi Leenders s skupino avtorjev (Leenders, Fearon, England, 1989, str. 3) imenuje med vsemi pojmi nabavo (ang. purchasing) kot najožjo dejavnost v procesu nabavne funkcije. Po njegovem zajema pojem nabave spoznavanje potreb, izbor dobaviteljev, pogajanje o nabavnih pogojih, dobavi ter spremljanje izvrševanja nabavnih dogovorov do realizacije dobave.

Trgovska podjetja, ki želijo uspešno razvijati in obvladovati nabavno funkcijo, morajo upoštevati vse vidike, ki so domena nabavnega poslovanja ali so z njim povezani in preko katerih nabavna funkcija vpliva na uspešnost posameznih poslovnih funkcij in uspešnost celotnega podjetja. Najožje in obenem tudi tradicionalno pojmovanje nabavne funkcije je omejeno le na dejavnost nakupovanja, zato je potrebno razširiti pojmovanje nabavne funkcije in jo povezati z ostalimi dejavnostmi v podjetju in izven podjetja vzdolž celotne oskrbovalne verige, v delovanje nabavne funkcije pa vključiti tudi elemente načrtovanja nabavnih procesov in elemente trženja.

Koncept oskrbovalne verige je dokaj novo področje, ki gradi tudi na odnosih z dobavitelji. Iz tega razloga je razumevanje koncepta oskrbovalnih verig zelo pomembno za razumevanje sodobnega nabavnega poslovanja.

Oskrbovalna veriga obsega tok nabavnih dobrin oziroma končnih izdelkov od dobavitelja preko proizvajalca in distributerja do končnega potrošnika. Upravljanje oskrbovalne verige pomeni opredeljevanje povezav in odnosov med posameznimi členi verige (Supply Chain Management, 2004).

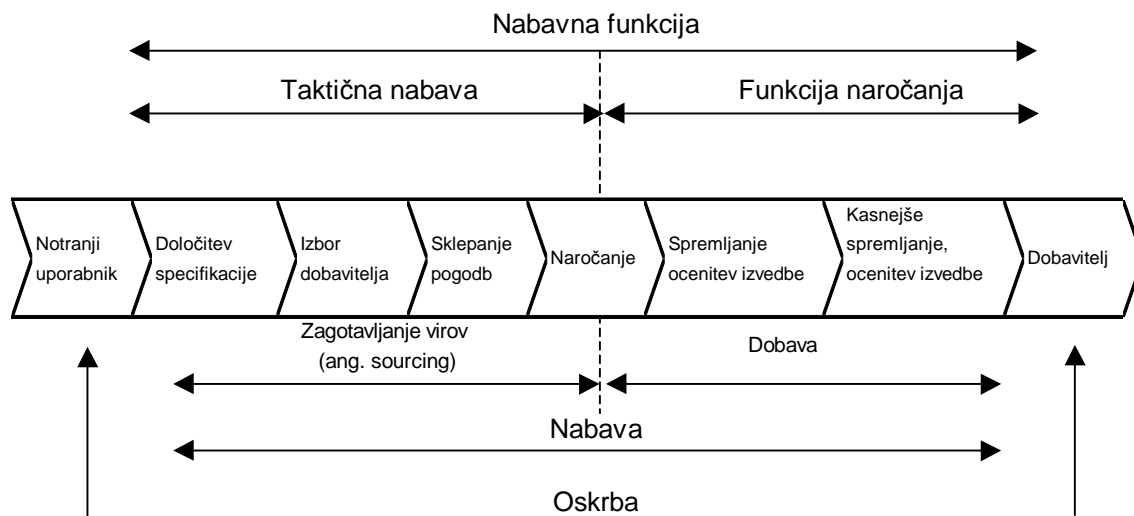
Naslednja definicija pravi, da se oskrbovalna veriga začne na izvoru surovin in se konča, ko je izdelek zavržen ali recikliran. Oskrbovalno verigo lahko razumemo kot zagotavljanje pravega izdelka v pravi količini, pravi kvaliteti in za pravo ceno na pravem mestu. Osnovne odločitve glede oskrbovalne verige vključujejo odločitve o nabavnih virih, proizvodnji, zalogah in logistiki (Supply Chain Today, 2005).

Oskrbovalna veriga je lahko definirana tudi kot mreža organizacij, ki so vključene v blagovni tok ter v različne procese in aktivnosti, ki dajejo vrednost v obliki izdelkov in storitev končnemu potrošniku (Lysons, 2000, str. 67).

Iz slike 4 razberemo, da Weele (2002, str. 14) v svojem delu prikazuje območje posamezne aktivnosti nabavne funkcije, povezane v nabavni proces, kjer je posameznim aktivnostim v procesu jasno določil njihovo vlogo in vsebino. Definicija nabavne funkcije je v tem modelu vsebinsko širša in ni omejena samo na delo, ki ga opravljajo nabavni oddelki, ampak so v njo vključeni tudi interdisciplinarni oddelki. Dobava zajema izvajanje sklenjenih dogovorov in predstavlja sestavni del pojma nabava. Iz spodnje slike je razvidno, da je pojem oskrba (ang. supply) v tem procesu najširši in zajema tudi aktivnosti, ki niso omejene samo na proces, ki se

izvaja v podjetju, ampak zajema tudi vse spremljajoče aktivnosti, povezane s procesom zagotavljanja ustreznih izdelkov, tudi transportno logistiko in zagotavljanjem kakovosti.

Slika 4: Model nabavnega procesa



Vir: Weele, 2002, str.15.

Prav tako, kot časovno pojmovanje nabavne funkcije na tradicionalno in sodobno, lahko po namembnosti razlikujemo strateško, taktično in izvedbeno raven odgovornosti, pooblastil in nalog nabavne funkcije in funkcije obvladovanja oskrbovalne verige. Medtem ko je na izvedbeni ravni nabavna funkcija odgovorna za dnevno naročanje in izvedbeno komuniciranje z dobavitelji, usklajevanje izvedbenega delovanja z dobavitelji, spremljanje in vrednotenje dobaviteljev glede na dogovore in pogodbe, oblikovane in sprejete na strateški in predvsem taktični ravni ter dnevno reševanje težav, ki se pojavljajo na relaciji od dobaviteljev do kupca (Weele, 2002, str. 237), je na taktični ravni nabavna funkcija vključena tudi v procese odločanja o izdelkih in procese izbiranja dobaviteljev. Odločitve, ki jih nabavna funkcija sprejema na taktični ravni se odražajo v oblikovanju letnih in dolgoročnih pogodb z dobavitelji, pripravi nabavnih specifikacij, standardizaciji nabavnih izdelkov in procesov ter neprestanem izboljševanju procesov, povezanih z dobavitelji in sodelovanjem z dobavitelji. Strateška raven nabavne funkcije pa zajema aktivnosti in odločitve, ki vplivajo na dolgoročni položaj in poslovanje podjetja. Odločitve na strateškem nivoju, ki naj bi jih sprejemalo predvsem najvišje vodstvo podjetja, so oblikovanje smernic za delovanje, pooblastila in odgovornosti nabavne funkcije in nabavnega oddelka, oblikovanje sistema nadzora in informacijskega sistema za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja nabavne funkcije, sklepanje dolgoročnih pogodb in partnerstev z dobavitelji, odločitve o strategiji števila dobavnih virov, odločitve o investicijah, odločitve o vertikalnih integracijah in finančnih naložbah v oskrbovalno verigo, oblikovanje odnosov in politike poslovanja med posameznimi notranjimi oddelki in odločanje o kompenzacijskih in dvostranskih dogovorih na relaciji kupec – dobavitelj (Hribar, 2004, str. 7).



Najbolj ključen element v oskrbovalni verigi je čas, saj je mera za odziv na potrošnikova naročila. Pomembna sta dva časovna vidika: celoten čas v oskrbovalni verigi, kar odraža fleksibilnost verige v zadovoljevanju potrebe in potrošnikov cikel naročila, torej izgubljen čas med naročilom in dobavo. Krajši časovni intervali omogočajo držanje nižjih zalog in odziv na nove potrebe, z manj nepotrebni zalogi. Prav tako znižuje stroške zaradi manjših potrebnih zalog. Potrošnikov cikel naročila je element konkurenčnosti podjetja. Skrajšuje se lahko na tri načine:

- s skrajšanjem potrebnega časa za eno aktivnost,
- hkratno izvedbo več aktivnosti in
- z odpravo nepotrebni aktivnosti.

Trgovska podjetja morajo zagotoviti hiter odziv (ang. quick response) in učinkovit potrošniški odziv (ang. effective customer response). Sistem hitrega odziva se nanaša na sistem komunikacij in koordinacije preko celotne oskrbovalne verige. Cilj sistema je zmanjšanje stroškov zalog in hkrati povečanje ravni servisiranja potrošnika. Zmanjšanje ravni zalog je posledica manjše količine naročil z bolj pogostimi dobavami in krajšimi dobavnimi roki. Sistem učinkovitega potrošniškega odziva se nanaša na zadovoljevanje potrošnikovih potreb. Oba obsegata informacijsko tehnologijo kot je elektronska izmenjava podatkov, črtno kodiranje in sisteme skeniranja. Vsak udeleženec oskrbovalne verige pri uporabi sistema hitrega odziva posreduje v informacijski sistem napoved prodaje, prodajo, naročila, zaloge itd. S pomočjo medsebojne elektronske povezave in izmenjave podatkov je omogočeno naročanje manjših količin in hitrejši dobavni čas, in posledično se znižajo potrebne zaloge.

Vključevanje nabave v oskrbovalno verigo je potrebno zaradi možnosti učinkovitejše koordinacije porabnikovih potreb in tudi organizacije transporta. Nabava je prav tako vezana na stroške zalog in transportne stroške.

#### 4.1 UPRAVLJANJE OSKRBOVALNE VERIGE

Upravljanje oskrbovalne verige podjetja se prične s planiranjem ciljev podjetja in posameznih členov verige. To vključuje organizacijo posameznih funkcij, načrtovanje potrebnega človeškega kapitala, informacijskih in finančnih sredstev za doseganje postavljenih ciljev. Sledi kontroliranje, ki zaokrožuje proces upravljanja s podajanjem informacij, kakšno je odstopanje dejanskega stanja od planiranega stanja ali dogodkov. Temu morajo biti prilagojene metode upravljanja oskrbovalne verige. Na koncu sledi analiza, ki daje informacije za razvoj oskrbovalne verige v smeri doseganja racionalizacije.

Potočnik (2002, str. 217–218) je opredelil, da je cilj oskrbovalne verige podjetja maksimiranje dobička s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom postrežbe porabnikov, zato konkurenčni boj ne poteka več med posameznimi podjetji. Uspešnejša so tista podjetja, v katerih so oskrbovalne verige stroškovno učinkovitejše od oskrbovalnih verig

konkurentov. Pogosto je neučinkovitost obstoječih oskrbovalnih verig posledica pomanjkanja zaupanja in pretoka informacij med členi oskrbovalne verige. Porabniki z vedno večjimi zahtevami pritiskajo na trgovce na drobno, ki prenesejo pritisk nazaj po verigi in zahtevajo od proizvajalcev dodatne koristi, da bi bili učinkovitejši v primerjavi s konkurenti.

Cilj upravljanja oskrbovalne verige je maksimiranje prihodkov ali minimiziranje stroškov ter optimalen izkoristek vseh sredstev, kar naj bi posledično privedlo do višje dobičkonosnosti, tržnega deleža in odzivnosti na povpraševanje (Supply Chain Management, 2004). Klopčič (2003, str. 16) je opredelil, da je cilj upravljanja oskrbovalne verige optimiranje zadovoljevanja uporabnikovih potreb ob minimiziranju stroškov z rabo vseh sredstev celotne oskrbovalne verige.

Upravljanje oskrbovalnih verig je postalo pomembno predvsem iz treh razlogov:

- *informacijska revolucija* – pojav osebnih računalnikov, omrežij z optičnimi vlakni in svetovnega spleta so omogočili pridobivanje informacij v realnem času in enostavnejše povezave med kupci in dobavitelji ter distributerji in trgovci na drobno; to omogoča boljše odločanje in hitrejše ukrepanje;
- *povečane zahteve kupcev* zaradi povečane konkurence glede stroškov, kvalitete, dostave, tehnologije in predvsem odzivnih časov, zaradi česar je potrebno izboljšati upravljanje materialnih tokov v oskrbovalnih verigah – skrajševanje dobavnih rokov pomeni tudi zmanjševanje zalog, ki imajo velik vpliv na določene kazalce uspešnosti podjetja; poleg tega skrajševanje dobavnih rokov pomeni tudi višjo kvaliteto ter nižje režijske stroške;
- *pojav novih oblik medorganizacijskih odnosov* – to je najobčutljivejši del upravljanja oskrbovalnih verig; za boljše zadovoljevanje potreb kupcev morajo podjetja s pomočjo dobaviteljev izboljšati svoje sposobnosti, kar pa ni mogoče brez dobrih odnosov.

#### 4.1.1 Vloga logistike v oskrbovalni verigi

Zamisel upravljanja oskrbovalne verige trgovsko podjetje uresničuje s svojim logističnim sistemom, saj je logistika povezovalni proces, ki poskuša optimirati tok izdelkov od dobaviteljev do končnih potrošnikov. Vendar lahko logistiko opredelimo le kot tisti del procesa oskrbovalne verige, ki vključuje načrtovanje, izvajanje, nadzor učinkovitosti in uspešnosti tokov ter skladiščenja blaga, storitev in s tem povezanih informacij od izvora do mesta porabe z namenom zadostiti uporabnikovim zahtevam. Iz te opredelitve je razvidno, da je logistika samo del oskrbovalne verige, kjer je poudarek na procesih. Je pa logistiko lažje opredeliti kot upravljanje oskrbovalne verige, ker je bolj očitno pomembna za pridobivanje in ohranitev strank. Z dodajanjem storitev k prodanemu izdelku pa se vse bolj uveljavlja izraz upravljanje oskrbovalne verige. Težišče logistike in upravljanja oskrbovalne verige je na procesih – nizih povezanih, nepretrganih in upravljanjih dejavnosti, ki vodijo k skupnemu cilju. Vsak poslovni proces ima začetek in konec ter se tipično razteza prek več funkcijskih meja (npr. meja med oddelki v podjetju). Procesi se širijo tudi do dobaviteljev in kupcev, kar

še poveča kompleksnost sistema. Vsakič, ko se proces širi čez meje, se poveča kompleksnost upravljanja kot tudi možnost razpada informacijskih tokov. Vsaka dejavnost znotraj meja služb lahko teče optimalno, toda skupno delo ni tako učinkovito, kot bi lahko bilo. Zato je optimizacija celotnega procesa učinkovitejša od optimizacije posameznih dejavnosti oziroma funkcij znotraj procesa. Optimizacija logistike nujno vodi tudi v optimizacijo drugih procesov, ki jih zajema pojem oskrbovalne verige.

Tudi Jakomin in Veselko (2004, str. 104) menita, da upravljanje oskrbovalnih verig pomeni združitev managerskih, organizacijskih in tehnoloških nalog s poudarkom na partnerstvu in sodelovanju med udeleženci v celotnem procesu zato, da bi bila dosežena boljša tržna konkurenčnost. Njeno bistvo se kaže v tesni povezanosti med ponudniki in kupci. Takšen proces je zahteven in težak glede koordinacije, saj gre za usklajevanje delovanja elementov celotne oskrbovalne verige. Ključ do uspeha pri upravljanju dobaviteljskih verig je praviloma hitrost, s katero tečejo posamezne aktivnosti v verigi. Management se mora tako predvsem osredotočiti na zagotavljanje ustrezne kakovosti storitev ali izdelkov ter čim krajših dobavnih in dostavnih časov, ob še vedno nizkih ali čim nižjih možnih stroških. Torej se je potrebno osredotočiti predvsem na hitrost, prožnost, kakovost in stroške, ki jih imamo z logistiko.

Porter (Weele, 2002, str. 10) v svoji verigi vrednosti med osnovnimi dejavnostmi opisuje tudi vhodno logistiko, ki je neposredno povezana z nabavno funkcijo v podjetju. Po Porterjevi razlagi zajema vhodna logistika vse aktivnosti, povezane s prevzemom, skladiščenjem in distribucijo izdelkov, potrebnih za prodajo, pa tudi notranji transport, obvladovanje zalog, določanje dinamike logističnih aktivnosti in vračanje blaga dobaviteljem.

Nadalje Potočnik pravi (2002, str. 214–215), da je logistika nit, ki povezuje ključne procese in postavlja temelje za oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo stroškovno učinkovito oskrbovanje v celotni oskrbovalni verigi. Sodobno pojmovanje logistike je opredeljeno kot strateško usmerjanje gibanja in skladiščenja materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov s ciljem prispevati k sedanji in prihodnji dobičkonosnosti z učinkovitim izpolnjevanjem naročil odjemalcev.

Klopčič (2003, str. 17) vidi poglavitne razloge, da logistika in upravljanje oskrbovalnih verig postajata v poslovanju vse pomembnejši zaradi: stalnega pritiska na cene, globalizaciji poslovanja, podobnost izdelkov, večji moči kupca in vplivu elektronskega poslovanja:

- *Pritisk na cene* je še posebej hud v času, ko po svetu vlada recesija in si nihče ne upa napovedati, kdaj bo dosegla dno. Višanje cen izdelkov za višanje dobičkov torej ne pride v poštev. Na drugi strani zahtevajo delničarji od uprav podjetij čedalje višje ali vsaj stalne donose na kapital. Iz dejavnosti podjetja je torej treba iztisniti čim več – in v zadnjem času je med dejavnostmi, ki lahko pomagajo pri konkurenčnosti, pod drobnogledom prav logistika. Z njo se je do zadnjega čakalo zato, ker poteka med dvema partnerjema in zato optimizacija ene strani ne pomeni nujno optimizacije za obe strani. Treba je torej

sodelovati in morda na rovaš večjega skupnega dobička del svojega dobička odriniti partnerju.

- V *procesu globalizacije* podjetja iščejo nove trge, svoje izdelke pa želijo prodajati po vsem svetu. Toda na nove, oddaljene lokacije je treba blago pripeljati čim ceneje, sicer se prodaja tam ne bo izplačala. Proizvodnja se zato seli na dele sveta s cenejšo delovno silo, logistika pa mora reševati težave z dostavo materialov in odpremo izdelkov. Kupci niso več vezani na nabavo dobrin doma, kupujejo tam, kjer je cena s stroški dobave najnižja. Pri tem je veliko vlogo odigral internet.
- *Izdelke* danes po kakovosti ali lastnostih *vse težje razlikujemo*. Podjetja so postala zelo prilagodljiva, vsako novost enega izdelovalca pa lahko tudi drugi izdelovalci podobnih izdelkov hitro kopirajo. Dodatna prednost in s tem dodatna vrednost izdelka je lahko zato način njegove dostave oziroma dodatnih storitev ob dostavi.
- Zaradi pritiskov na ceno in podobnosti izdelkov se je *povečala moč kupca*, pri čemer so pomembne kupčeva zvestoba in trgovske znamke. Kupčeva zvestoba je opredeljena s pomanjkanjem boljše alternative. Če kupcu ne ponudimo točno tistega, kar si želi, bo prav gotovo to dobil pri konkurenci. Od ponudnika je torej odvisno, kako bo kupcu zagotovil blago, a hkrati ne bo kopicil zalog. Velike trgovske organizacije so zato v prednosti, saj imajo velikansko kupno moč in še množico podatkov, ki jih dobijo iz poslovanja. Statistika je njihova zaveznica. Relativno gledano potrebujejo velika podjetja manj zalog kakor majhna, pa še ceneje jih lahko kupijo.
- Kot zadnje gibalo v oskrbovalni verigi se je pojavila *komercializacija interneta*, vendar se kaže kot najpomembnejša. Vsak nov »igralec« na trgu se lahko prek interneta predstavi kot veliko in ugledno podjetje. Z delovanjem prek interneta lahko odreže velik del oskrbovalne verige in si tako zniža cene poslovanja. Vendar mora vseeno dostaviti prodano blago. Ali bo ta proces oddal zunanjim izvajalcem ali ga bo opravil sam, je odvisno od njega samega. V ozadju je torej logistika. Iste težave bo imel izdelovalec. S prodajo prek interneta bo odrezal del oskrbovalne verige, ki jo predstavlja trgovsko podjetje, in ponudil izdelek neposredno svojim kupcem.

#### 4.1.1.1 Outsourcing

Management proizvodnih podjetij se ne ukvarja samo z vprašanji: kje, koliko, kdaj, kako kupiti, ampak se ukvarja tudi z odgovorom na vprašanje ali naj podjetje nekatere vrste storitev opravi samo ali naj jih kupi oziroma njihovo izpeljavo naroči (ang. Make or buy?). Če podjetje pride do ugotovitve, da je ceneje določene komponente oziroma storitve naročiti, se bo odločilo za t.i. proces »outsourcing« oziroma oddajanje del zunanjim partnerjem.

Prav tako se trgovska podjetja lahko odločajo, da logistiko in/ali skladiščenje opravljajo sami ali pa predajo v roke tretjega operaterja, ki uporablja svoje distribucijske centre ali prodajno-distribucijske centre trgovskega podjetja.

Odločitev kdaj in katere storitve naj bi oddali v izvajanje zunanjim partnerjem, je pogosto najpomembnejša za konkurenčnost podjetja in sodi na področje strateškega vodenja, ki se ukvarja z vprašanji dolgoročnega razvoja in doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti.

Pomembni strateški motivi za outsourcing so (Urbanija, 1998, str. 49):

- *Usmeritev na osnovne dejavnosti*, torej na tisto, kar od podjetja terja trg in kar zna podjetje najbolje delati. Z izločitvijo obrobni dejavnosti lahko dane vire usmeri na strateško pomembna področja. Podjetje se tako na zahteve trga odziva lažje in prožneje.
- *Pridobitev znanja iz drugih področij dejavnosti*, na katerih podjetje morda ni povsem »doma«, ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem okolju.
- *Prihranek pri stroških*, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev fiksni stroški spremenijo v variabilne. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene storitve, ki jih zunanji ponudniki pogosto opravijo poceni.

Številnim prednostim, ki se podjetju utegnejo odpreti, pa stoji nasproti tudi cela vrsta tveganj, ki jih ne gre podcenjevati, na primer (Urbanija, 1998, str. 49):

- *Odvisnost od zunanjega partnerja*, zlasti takrat, ko gre za zapletene storitve, ki jih je težko posnemati.
- *Izguba pomembnega strokovnega znanja*, če drugim prepustimo opravljanje osrednjih oziroma osnovnih dejavnosti podjetja ali pa če skupaj z obrobni dejavnostmi prepustimo dejavnosti, za katere dotlej še nismo vedeli, da so bistvene za podjetje.
- *Nezadostni prihranki ali celo višji stroški*, če po eni strani precenimo lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podcenimo stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora projektov outsourcinga. Paleta dejavnosti, ki jih je mogoče prepustiti izvajalcem zunaj podjetja, se je namreč v zadnjih letih zelo spremenila. Medtem ko so bile v začetnem valu te dejavnosti še večinoma preproste in jih je bilo mogoče dobro razmejiti, se zadnje čase pri zunanjih izvajalcih čedalje pogosteje najdejo tudi storitve, za katere je treba veliko strokovnega znanja in so neposredno povezane z osnovno dejavnostjo podjetja.

Trgoavto se prav tako poslužuje outsourcinga pri izvajanju logistične funkcije. Za Trgoavto opravljata vhodno logistiko dva zunanja operaterja, večji del izdelkov skladiščijo v lastnem centralnem skladišču, del pa v skladišču zunanjega operaterja. Pri fizični distribuciji se poleg operaterja, ki izvaja vhodno logistiko, poslužujejo storitev dodatnega operaterja, del dostavne logistike pa izvajajo tudi z lastnimi prevoznimi sredstvi.

Čeprav je skladiščno poslovanje, in s tem povezana logistika, eno izmed treh temeljnih funkcij poslovanja trgovskega podjetja, je izvajanje skladiščenja in logistike med najbolj nepovezanimi in neusklajenimi nalogami v Trgoavtu. Podatki o skladiščnem poslovanju in obvladovanju logistike so pridobljeni iz dokumentacije podjetja ter razgovorov z vodjo skladišča in z vodjami posameznih prodajnih programov. Del logističnih procesov načrtujejo in izvajajo v enotah vodje programov, del pa vodja skladišča, ki poleg prevozov, ki jih

izvajajo zunanji pogodbeni partnerji, pokriva tudi centralno skladiščenje nabavljenih izdelkov za celotno podjetje. V Trgoavtu ni jasno opredeljeno, kdo naj se ukvarja z načrtovanjem in izboljševanjem logističnih procesov. Prav tako sistematično ne zbirajo in vrednotijo stroškov, povezanih z logističnimi procesi in logističnimi storitvami. Pomanjkljivosti na področju logistike izhajajo tudi iz pomanjkanja ustreznih znanj v podjetju s področja logistike, čeprav bi pričakovali nasprotno, saj je v podjetju zaposlenih več diplomantov Fakultete za pomorstvo in promet, kjer je logistika pomemben del učnega načrta.

Nabava bi morala skupaj z zunanjimi operaterji, ki opravljajo logistične storitve prevzeti načrtovanje dobavnih logističnih procesov in tako izkoristiti možno optimizacijo in prihranke. Prihranki na račun optimiranja in izboljševanja logističnih procesov v celotni oskrbovalni verigi lahko izhajajo iz spremenjenih postopkov, načinov transakcij in transportov, spremenjenih postopkov komuniciranja itd. Za učinkovito optimiranje logističnih procesov je potrebno sodelovanje vseh členov v oskrbovalni verigi, zato je naloga nabave, da prevzame pobudo ter poveže in motivira vse akterje v oskrbovalni verigi, da vsak doda svoj delež inovativnosti in prihranka v skupno celoto. Cilj izboljšanja dobavne logistike in zmanjševanja zalog je povezan z zmanjševanjem stroškov in zagotavljanjem kontinuitete prodajnega procesa. Pri tem mora tudi nabava v svojem delovanju težiti k zniževanju zalog, to pa bodo dosegli le z jasno definirano politiko zalog<sup>2</sup>.

#### 4.1.2 Obvladovanje kakovosti v oskrbovalnih verigah

Tradicionalno gledanje na kakovost je sprejemalo določeno stopnjo slabe kakovosti. Prihod Deminga, Jurana in Crosbyja ter japonskih strokovnjakov, ki so uspešnost svojih metod dokazali v praksi, je spremenil dojemanje kakovosti. Vpeljal so strategijo nič napak in ovrednotili vsako nekaakovost kot strošek. Kakovost je po definiciji stopnja, na kateri lastnosti izdelka, procesa in storitve ustrezajo potrebam, ki so rezultat praktičnega cilja (Weele, 1998, str. 215).

Trendi vodilnih podjetij, pa tudi politika Evropske skupnosti nakazuje smer, ki zagotavlja ohranitev konkurenčnosti na mednarodnih trgih. Ta cilj je dosegljiv s stalnim dvigovanjem ravni kakovosti končnih izdelkov in kakovosti izvajanja procesov. Ustrezno velikost stroškov ob zahtevanem nivoju kakovosti pogojuje obvladovanje kakovosti skozi celoten proces dodajanja vrednosti v celotni oskrbovalni verigi.

Ena izmed nalog nabavne funkcije je zato tudi skrb za razvoj in izvajanje sistemov obvladovanja kakovosti pri dobaviteljih in s tem zniževanja celotnih stroškov kakovosti. Skupni stroški kakovosti so sestavljeni iz (Weele, 2002, str. 193):

- *stroškov preprečevanja slabe kakovosti* (vsi ukrepi in z njimi povezane aktivnosti, ki preprečujejo pojav slabe kakovosti);

---

<sup>2</sup> Več o tem v poglavju 5.3. Zaloge in stroški zalog.

- *stroškov preverjanja kakovosti* (vsi ukrepi in z njimi povezane aktivnosti, ki preprečujejo, da bi nastala slaba kakovost nadaljevala pot v naslednjo fazo procesa);
- *stroškov odprave napak*.

Cilj nabavne funkcije je, da zadnji kategoriji stroškov kakovosti zmanjša na nič in da so stroški, namenjeni za kakovost usmerjeni samo na kategorijo preprečevanja slabe kakovosti.

Kakovost mora biti med prvimi prioritetami v oskrbovalnih verigah. Mnoga podjetja izvajajo ob prevzemni kontroli tudi vhodno kontrolo kakovosti nabavljenih izdelkov. Kontrola kakovosti zajema sodelovanje različnih služb v podjetju, pri dobavitelju in končnem kupcu in zajema vse aktivnosti, ki so potrebne, da posamezen produkt doseže in obdrži potreben nivo kakovosti. Pojav slabe kakovosti pa ni omejen samo na fizične ali funkcionalne napake, ki se pojavijo na izdelku. S slabo kakovostjo označujemo tudi netočne dobave po času in količini, v obliki ali embalaži, ki ni dogovorjena, nepopolno spremno dokumentacijo in odstopa od standardiziranih postopkov v nabavnem poslovanju. Slaba kakovost dobiva širše razsežnosti in vključuje slabo kakovost v celotnem poslovanju, vključuje vse dogodke, ki povzročajo motnje v oskrbovalnem procesu. Smer delovanja nabavne funkcije in razvijanja sodelovanja na področju kakovosti z dobavitelji poteka v smeri odpravljanja aktivnosti v procesu, ki ne dodajajo vrednosti in povzročajo stroške dobavitelju ali kupcu, ki jih v zadnjem členu verige ustvarjanja vrednosti prevzame končni kupec. Če so ti stroški večji od pričakovanj končnega kupca, se bo ta raje odločil za nakup izdelkov konkurenčnih proizvajalcev. Zaradi tega je naloga nabavne funkcije, da izbere dobavitelje, ki so sposobni in zmožni zagotavljati kakovostno izvedbo procesov, ki jih izvajajo in zagotoviti kakovosten izdelek na izvoru. Kakovost se mora proizvajati in ne kontrolirati, saj aktivnost kontroliranja ne dodaja vrednosti in je njena odprava pot k zniževanju stroškov. Pri tem mora kupec dobavitelja tudi voditi v smeri z razvojem metod zagotavljanja kakovosti in ga seznanjati z zahtevami sistemov zagotavljanja kakovosti, ki se prenašajo po oskrbovalni verigi s kupcev na dobavitelje.

Da se bodo stroški slabe kakovosti v oskrbovalni verigi tudi dejansko zniževali, je predpogoj, da podjetje in dobavitelji poznajo te stroške in se jih zavedajo.

Področje obvladovanja kakovosti sodi med slabše razvita področja v Trgoavtu in je omejeno le na identificiranje in spremljanje gibanja slabe kakovosti izdelkov na vhodu v podjetje. Pomankljivi pa so nadaljnji ukrepi, ki so potrebni in zahtevani za izboljšanje stanja. V Trgoavtu je torej zadostno obvladovanje kakovosti samo na t.i. tehnično kakovost in količino nabavljenih izdelkov, nezadostno pa je obvladovanje in spremljanje kakovosti celotnega dobavnega procesa.

Ker kakovost ne predstavlja več kriterij ločevanja na trgu, temveč predstavlja osnovni predpogoj za delovanje in obstoj posamezne oskrbovalne verige, mora podjetje prevzeti aktivnejšo vlogo in pobudo za napredovanje svojih oskrbovalnih verig na področju kakovosti, da se vzpostavi odgovornost vseh partnerjev za kakovost v teh verigah. Potrebno je vzpostaviti sistem za obvladovanje in načrtovanje kakovosti od nivoja izdelkov in na nivo

celovitih procesov sodelovanja, ki zajemajo tudi medsebojne odnose, komuniciranje, prenos znanj in izkušenj, logistiko in ostale podporne dejavnosti. Najprej pa je potrebno, da Trgoavto nadaljuje z aktivnostmi za pridobitev certifikata SIST ISO 9001:2000, saj je začetni zagon izvajalcev teh aktivnosti povsem poniknil. Prav tako bi morali od dobaviteljev zahtevati dokazila, da so usposobljeni in zmožni proizvajati kakovost v svojih procesih. Ta dokazila so lahko certifikati kakovosti, kot so že omenjeni certifikat sistema vodenja kakovosti SIST ISO 9001:2000 ali pa potrditve posameznih panog, ki za svoje potrebe oblikujejo posebne standarde obvladovanja kakovosti, popolnoma prilagojene specifičnim potrebam.

#### 4.1.3 Vpliv sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije v oskrbovalnih verigah

Definicij elektronskega poslovanja v ekonomskem smislu je več, lahko pa elektronsko poslovanje opišemo kot aktivnost, ki povezuje poslovne sisteme neposredno z odjemalci preko svetovnega spleta. Odjemalci so lahko stranke, zaposleni, prodajalci in dobavitelji. Namesto pošiljanja dokumentov v fizični obliki ali direktnega stika, se poslovne transakcije odvijajo preko svetovnega spleta. Poslovanje je tako hitrejše, zanesljivejše in učinkovitejše.

Elektronsko poslovanje lahko opredelimo, kot nov način elektronskega sklepanja poslov ob uporabi novejših tehnologij, kot je internet. Hkrati pomeni tudi odmik od tradicionalnega razmišljanja o poslovanju podjetja z namenom učinkovito konkurirati v novem in dinamičnem okolju: svetovnem spletu. Poudarek je na povečevanju moči podjetja in vključevanju strank podjetja v njegovo poslovanje. V najpreprostejšem smislu, elektronsko poslovanje pomeni uporabo internetnih tehnologij z namenom izboljšati ključne procese poslovanja (Emarket Services, 2005, str. 7).

Mnogi ga pogosto zamenjujejo z elektronskim trgovanjem. Vendar je elektronsko trgovanje le del elektronskega poslovanja. Elektronsko trgovanje se nanaša na proces elektronske nabave dobrin, prodajo in naročanje v zvezi s strankami, partnerji in dobavitelji. Elektronsko trgovanje je torej tisti del dejavnosti elektronskega poslovanja, ki vključuje denar (Difference between Ecommerce and Ebusiness, 2004).

Obstajata dve glavni področji elektronskega poslovanja (Emarket Services, 2002, str. 7), in sicer povezovanje: podjetje – porabnik (ang. business-to-consumer – B2C<sup>3</sup>) ter poslovanje: podjetje – podjetje (ang. business-to-business – B2B). Elektronsko poslovanje B2B pa pomeni avtomatizacijo oskrbovalnene verige podjetja in povezovanje sistema s poslovnimi partnerji podjetja. Poleg elektronskega poslovanja B2C in B2B se pogosto omenja tudi B2G oziroma elektronsko poslovanje med podjetjem in vlado.

---

<sup>3</sup> Podjetja na tako imenovanih internetnih straneh B2C prodajajo izdelke spletnim kupcem (novim ali obstoječim).



S pohodom informacijskih tehnologij in elektronskih medijev so se razširila tudi območja komuniciranja na globalni nivo, ki je sedaj dosegljiv. Vse večji pomen pri komuniciranju med partnerji v oskrbovalnih verigah ima elektronska izmenjava podatkov (EDI oziroma RIP)<sup>4</sup>. Z uporabo učinkovitejšega sistema komuniciranja in izmenjave podatkov na osnovi informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) se znižajo stroški in poveča nivo in kakovost storitev, predvsem pa se skrajšajo pretočni časi procesov (Business to Business, 2004).

Tudi Čižman meni (2001, str. 30), da imata elektronsko poslovanje in računalniška izmenjava podatkov velik vpliv na zmanjšanje stroškov naročanja, čeprav je ugotavljanje in vrednotenje teh stroškov izredno težavno, zato jih večina podjetij le ocenjuje. Največja prednost elektronske izmenjave podatkov sta hitrost in natančnost, ker oba odstranjujeta in zmanjšujeta izgube v komunikacijskem procesu. Elektronsko poslovanje omogoča oskrbovalnim verigam kupcev in potrošnikov, da reagirajo v realnem času.

Poleg tega predstavlja komuniciranje v nabavnem procesu pomembno vlogo, saj je uspešnost vsakega procesa odvisna tudi od učinkovitosti prenosa informacij med posameznimi udeleženci v procesu. Nabava ima v komunikacijah v nabavnem odnosu trojno vlogo:

- *koordinacijsko ali usklajevalno*: pri nabavnem odnosu mora uskladiti medsebojne aktivnosti obeh strani z ustrezno, pravilno in pravočasno izmenjavo informacij, sem lahko uvrstimo tudi nabavna pogajanja;
- *nadzorno*: z izmenjavo informacij med nabavnimi viri in notranjimi porabniki usklajuje in usmerja svoje aktivnosti za nenehno izboljševanje nabavnega procesa;
- *izobraževalno*: z obojestranskim prenosom informacij med nabavnimi viri in notranjimi porabniki stalno prenašajo znanje in izkušnje med njimi (nabava ima ključno povezovalno vlogo, saj je vmesni člen pri izmenjavi informacij med podjetjem in dobavitelji).

Kljub vse večjemu prodoru IKT pa še vedno ostajajo pomembni osebni stiki med partnerji. Z grajenjem partnerskih odnosov se pomen osebnih stikov še povečuje, informacijska tehnologija pa omogoča, da so ti stiki lahko še uspešnejši. Komunikacij si namreč ni več mogoče zamisliti brez uporabe sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije. S standardiziranjem posameznih postopkov operativnega komuniciranja v nabavnem poslovanju s pomočjo elektronskih medijev in uporabo elektronskih medijev za izvajanje rutinskih nalog, so se spremenili načini komuniciranja v podjetju in do dobaviteljev. S pravilno uporabo in kombinacijo IKT lahko nabavno osebje pridobi več časa za zahtevnejše komuniciranje z dobavitelji ter poveča delež njihovega časa, ki ga namenjajo komunikaciji z dobavitelji.

Ker živimo v dobi elektronskega poslovanja, je na mestu vprašanje, zakaj v Trgoavtu še vedno izpolnjujejo razne papirje in pišejo dokumente, ko nabavljajo blago. Dejstvo je, da se v Trgoavtu nabavni proces ni spremenil že desetletja. Še vedno uporabljajo procese, ki temeljijo na papirni osnovi, kar je neučinkovito in omogoča veliko napak. Stroški nabave tako

---

<sup>4</sup> EDI – Electronic Data Interchange, RIP – Računalniška izmenjava podatkov

postanejo previsoki, proces pa je nepregleden, ker ni možno na enem mestu v realnem času zbrati potrebnih podatkov. Nabavni referenti porabijo preveč časa za operativne naloge namesto za nabavno trženje, ki lahko podjetju prinese večjo dodano vrednost. Rutinska dela, ki vzamejo vselej preveč dragocenega časa, kot je npr. ročno vpisovanje (prepisovanje) določenih istih podatkov v različne tabele, ki jih zahtevajo nadrejeni iz različnih služb, vsak po svojem kriteriju; večkratno dodatno preverjanje dejanskega stanja posameznih artiklov, zaradi neažurnega razknjiževanja odpremnice, kar vpliva, da se dejansko in knjižno stanje zalog ne ujemata. Zaradi tega je onemogočeno tudi učinkovito naročanje in planiranje zalog. Nepotrebno delo povzroča podjetju oportunitetne stroške, saj nabavni referenti zaradi preobilice rutinskega ali neučinkovitega dela ne koristijo vseh svojih zmožnosti za aktivnosti, ki podjetju prinašajo dodano vrednost. Ker informacijski sistem v Trgoavtu ni integriran oziroma primeren, je potrebno vnesti isti podatek večkrat na različna mesta in za različne potrebe. Povpraševanje po izdelkih za maloprodajo je potrebno vpisovati v isti sistem kot naročilo dobavitelju, naročila tujim dobaviteljem pa ponovno še ročno. Vnos nabavnih pogojev je dvakraten. Povpraševanj ni možno pretvoriti v naročilo, tako da je potrebno večkratno prepisovanje številnih pozicij. Prav tako sistem ne omogoča avtomatskega zbiranja podatkov o realizaciji nabave, ki jo je potrebno zbirati in analizirati s pomočjo drugih aplikacij. Možnosti za napake zaradi prenosa podatkov je torej veliko, pridobljene informacije kot podlaga za odločanje so pomanjkljive in netočne, kar v najboljšem primeru pomeni dodatno delo zaradi naknadnih korekcij. Zato je tudi preglednost slaba, saj je veliko podatkov in informacij v glavah posameznikov. Lastne evidence pa onemogočajo preglednost na nivoju podjetja. Opisani postopki zahtevajo dolge vmesne čase, ki so potrebni za izvedbo nabavnega procesa.

Jasno je, da vpeljava sodobnega načina pri nabavnem poslovanju lahko znatno doprinese k učinkovitejšemu poslovanju pri nabavi in boljšemu rezultatu podjetja. V konkurenčnem okolju je čimprejšnja vključitev v sodobne načine poslovanja za podjetje lahko komparativna prednost. Avtomatizacija nabavnih procesov bi omogočala nabavnim referentom, da imajo več časa za koncentracijo na taktične naloge nabave, pogajanja z dobavitelji, »nudenju« podpore prodajnemu osebju in druge aktivnosti, ki prinašajo novo vrednost in večji pomen nabavi. Prehod v sodobnejši način nabavljanja je lahko počasnejši ali hitrejši, je pa za Trgoavto nujen. Hitrejši omogoča le hitrejše doseganje komparativnih prednosti, kar je lahko v okolju hitrih sprememb odločilno.

Osnovno orodje za izvajanje vseh, ne le zgoraj navedenih faz nabavnega poslovanja torej predstavlja sodoben informacijsko-komunikacijski sistem podjetja. Ta mora biti izredno fleksibilen in mora biti sposoben zbiranja informacij znotraj in zunaj podjetja. Omogočati mora dostop do vseh potrebnih informacij za analiziranje nabave na podlagi preteklih in sedanjih dogodkov in stanj ter formiranje dogodkov in stanj. Nenazadnje mora omogočati tudi elektronsko nabavljanje z vzpostavitvijo integriranega medorganizacijskega informacijskega sistema, spremljanje logistike dobav, dostop do informacij o zalogah, elektronsko plačevanje in sprejem dokumentov. Prednosti sodobnega IKS so znižani stroški poslovanja in skrajšanje

dobavnih rokov, boljši odnosi s poslovnimi partnerji in večja konkurenčnost, kar se v končni fazi odraža v večjem zadovoljstvu kupcev.

Pogosto se srečamo s trditvijo, da je informacijska tehnologija v oskrbovalnih verigah tako pomembna kot je materialni tok. Nova informacijsko-komunikacijska tehnologija olajšuje pretok informacij in omogoča nov vidik konkurenčnosti podjetja za izboljšanje servisiranja kupcev in njihovega zadovoljstva. Trgovsko podjetje mora biti več uporabnik te tehnologije in mora biti sposobno razviti take strategije, ki so v prid združevanju s kupci in povečevanju konkurenčnih prednosti.

#### **4.1.4 Pomen načrtovanja nabave pri upravljanju oskrbovalnih verig**

Namen načrtovanja nabave je, da trgovsko podjetje določi količinski obseg nabave po vrstah izdelkov in časovni dinamiki ter nabavnih pogojih (Potočnik, 2001, str. 196). Trgovsko podjetje lahko pripravi prodajni načrt trgovskega blaga, ki je hkrati tudi nabavni načrt ali pa je nabavni načrt podrejen načrtovanju prodaje. Obliki načrtovanja se glede količin in sortimenta izdelkov ne razlikujeta, glede dinamike nabave pa mora nabavni oddelek blago zagotoviti pred začetkom prodaje, obenem pa mora skrajševati čas vezave denarnih sredstev v zalogo. To pomeni, da mora organizirati nabavni proces kontinuirano in v količinah, ki so usklajene z gibanjem prodaje.

Načrt nabave je torej eden pomembnejših sestavnih delov poslovnega načrta trgovskega podjetja. Vodstvo nabave mora načrtovati nabavne aktivnosti v skladu s cilji podjetja. Ti obsegajo predvsem načrtovanje količin izdelkov in nakupnih pogojev potrebnih za nemoteno oskrbo kupcev, ki je načrtovana na osnovi predvidene prodaje v določenem obdobju. Na osnovi predvidevanj prodaje podjetje načrtuje potrebno raven zaloge trgovskega blaga, upoštevajoč minimalno količino naročila, varnostno zalogo in dobavni rok pri dobavitelju. Pri vsem tem morajo upoštevati vezavo obratnih sredstev in razpoložljiva finančna sredstva. Dobro je, da nabavna služba načrtuje tudi obseg vseh nabavnih stroškov v določenem obdobju.

Trgovska podjetja praviloma sestavijo le letni nabavni načrt, ker za daljše obdobje ni mogoče natančno predvideti novih možnih dobaviteljev in sortimenta izdelkov. Dolgoročno načrtovanje nabave je povezano z dolgoročnimi poslovnimi cilji, kot so širitev prodaje na nove tržne segmente na obstoječem trgu ali nove trge, kot tudi širitvi maloprodajne mreže.

V okviru finančnega načrta družbe Trgoavto, ki se v tekočem letu pripravi za naslednje leto, je tudi priprava finančnega plana nabave trgovskega blaga. Nosilec načrtovanja v programski enoti pripravi načrt nabave »svoje« enote, ki se nato integrira v finančni plan nabave.

Plan nabave pri dobaviteljnih trgovskega blaga se izdelava v skladu z usmeritvami, ki jih sprejme uprava družbe, in sicer:

- predvidena stopnja inflacije v %,
- realna rast nabavne vrednosti prodanega blaga v %,
- plan nabave se izdelava po posameznih enotah,
- osnova za določitev plana za naslednje leto so podatki iz lanskega leta in podatki za prvih devet mesecev tekočega leta,
- planira se vrednost trgovskega blaga brez DDV-ja,
- planira se vrednost bruto razlike v ceni brez DDV-ja.

Za izdelavo plana nabave se izdelava tudi terminski plan sledečih aktivnosti:

- služba za informatiko zagotovi prenos podatkov za preteklo leto in za prvih devet mesecev tekočega leta,
- služba za informatiko pripravi oceno plana po oddelkih,
- finančna služba priskrbi podatke o inflacijski stopnji in realni rasti bruto razlike v ceni,
- usklajevanje plana med oddelki privede do usklajenega zneska nabave, ki je potem zapisan v plan nabave.

Pomanjkljivost takšnega (rastočega) načina finančnega planiranja je v tem, da je brez vsebine. Rastoče planiranje, ki temelji na obračunu predhodnega planskega obdobja, ki ga podjetje prilagodi pričakovanim spremembam v naslednjem obdobju, ne ugotavlja potrebnih dejavnosti za doseg cilja podjetja in pogosto vključuje tudi preteklo neučinkovito poslovanje. Za razliko, ko podjetje določi količinski obseg po posameznem prodajnem programu oziroma blagovni skupini in ne le po enoti ter časovno dinamiko nabave, ki je razdeljena vsaj na kvartale, če ne na mesece, vnese v planiranje smernice, ki jim bodo omogočale lažje spremljanje in kontroliranje realizacije plana, hkrati pa bo omogočeno ugotavljanje odmikov ter vzrokov za nastale odmike. Izredno pomembno je, da v Trgoavtu čimbolj natančno in odgovorno načrtujejo prodajo preko lastne maloprodajne mreže in prodajo zunanjim kupcem, saj je ta notranji vir podatkov nujno potreben za dobro načrtovanje nabave. Za dobro načrtovanje morajo prodajalci dobro poznati in raziskati svoj trg. Prodaja na primer, želi imeti na razpolago vedno dovolj blaga, da bi po potrebi lahko zadostila vsem kupcem. Tu je seveda tudi interes podjetja po čim večjem prihodku, vendar je prisotna tudi zahteva po nizkih zalogah v skladišču in tudi na prodajnih policah. Vse te interese posameznih poslovnih dejavnosti je potrebno uskladiti in vpeti v politiko podjetja, ki opredeljuje nivo ustrežljivosti kupcem.

V trgovski družbi Trgoavto bi morali poleg plana nabave pripraviti tudi ostale plane na ravni programskih enot. Za izdelavo planov enot je potrebno načrtovati stroške, prihodke, terjatve, obveznosti, zaloge in osnovna sredstva. Tako bi v končni fazi sestavili poslovni izid organizacijske enote. V bistvu bi programske enote opredelili kot dobičkovna mesta odgovornosti. Poslovanje takšnih mest odgovornosti namreč odločajo in so v okviru svojih pooblastil odgovorni tako za stroške kot za prihodke. Tak način planiranja je smiseln za

trgovske družbe z integrirano organizirano nabavno funkcijo, kakršna je tudi Trgoavtova organiziranost, kot smo spoznali v poglavju 3.1.

Sklenemo torej lahko, da je pravilno zastavljen plan nabave izrednega pomena pri upravljanju oskrbovalnih verig. Pravočasno in točno sporočanje dobaviteljem potreb po izdelkih, omogoča trgovskemu podjetju, da zmanjšuje negotovost v oskrbovalnem procesu in s hitrimi pretočnimi časi ter manjšo zalogo, zagotovi visoko postrežbo svojim kupcem.

#### 4.1.4.1 Povezanost nabave z drugimi službami

Vse poslovne dejavnosti v podjetju naj delujejo v skladu s postavljenimi strateškimi cilji celotnega podjetja. Vendar pa si interesi posamezni služb velikokrat na prvi pogled tudi nasprotujejo. Nasprotja, ki se pojavljajo so predvsem posledica različnega prepričanja o tem, kaj je najbolje za oddelek in kaj za podjetje. Praviloma bi morale vse službe delovati skladno, da bi podjetje lahko uspešno poslovalo.

Nabavna dejavnost v trgovski družbi je ena tistih, ki mora usklajevati medsebojne interese predvsem s prodajno dejavnostjo, kot tudi s finančno in skladiščno dejavnostjo. Prodaja želi zadostiti zahtevam kupcev, poleg tega bi želeli imeti na razpolago vedno dovolj izdelkov za nepredvidena naročila kupcev. Prodajo ne zanima cena potrebnega nivoja zalog izdelkov, ki bi podpirala tako stopnjo zadovoljitve kupcev. Finančna dejavnost pa je ena tistih, ki željam postavi meje s finančnimi zmožnostmi podjetja. Skladiščni prostor je večini podjetij dan, omejen in kratkoročno ni možno povečati skladiščnih kapacitet.

Nabavna dejavnost mora upoštevati vsa dejstva, ki vplivajo na povečanje stroškov nabavnega poslovanja in potrebe oz. omejitve ostalih poslovnih dejavnosti in svoje delo opraviti tako, da v največji možni meri pripomore k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja. To najlažje doseže s čim višjo in kvalitetno stopnjo sodelovanja z naštetimi službami, da bi lahko pravočasno zaznala vse potrebe in morebitne omejitve. Pravočasno načrtovanje in pravočasno ter hitro sporočanje potreb s trga je velikokrat odločujoče za uspešno realizacijo nabave. Če v komunikaciji med nabavo in prodajo ni prave vsebine za potrebno ukrepanje, bodo aktivnosti neusklajene in rezultat bo nezmožnost realiziranja prodaje.

Vse bolj pomembno postaja medsebojno povezovanje in sodelovanje vseh poslovnih funkcij v podjetju in tudi zunaj podjetja, ki se razširja v smeri strateških povezav med kupci in dobavitelji. Prilagajanje potrebam kupcev v celotni oskrbovalni verigi je v večji meri odvisno od skupnih ciljev in interesov posameznih dobaviteljev, členov v oskrbovalni verigi. Prestop iz tradicionalnega pogleda na nabavno poslovanje v višji, sodoben nivo, je nujno potreben, če želijo podjetja obstati na trgu. Pri sodobnem pristopu, ki stremi k graditvi odnosov v oskrbovalni verigi je poudarek na partnerstvu med posameznimi akterji v tej verigi ter skupen pogled na potrebe kupca. Pri sodobnem pristopu opazujeta kupec in dobavitelj problem, ki ga

je potrebno odpraviti, iz istega zornega kota. Za razliko od tradicionalnega pogleda, ko sta dobavitelj in kupec stala na nasprotnih straneh, na takšen način hitreje najdeta skupni interes in rešitev (Hribar, 2004, str. 15).

## 5. ANALIZA IN SMERNICE ZA OBLIKOVANJE NABAVNE POLITIKE TRGOAVTA

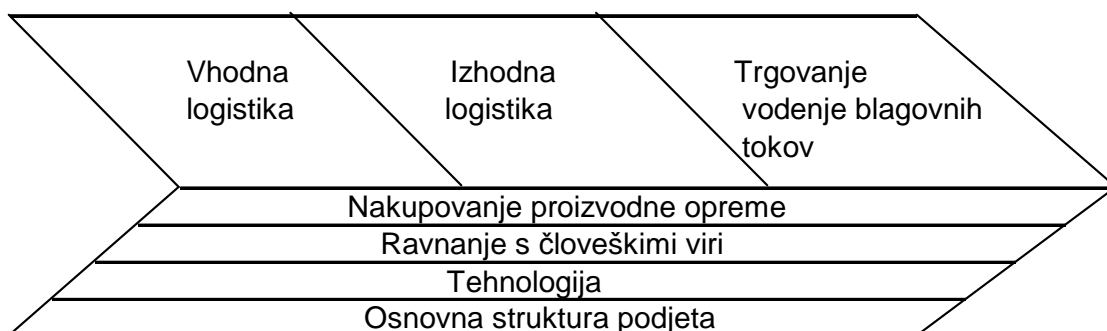
### 5.1 POJMOVANJE NABAVE IN NABAVNE POLITIKE V TRGOVSKEM PODJETJU

#### *Pojmovanje nabave*

Značilnost nabavne dobrine trgovskega podjetja je trgovsko blago, ki je namenjeno nadaljnji prodaji v nespremenjeni obliki. Zato je dodana vrednost trgovskih podjetij v primerjavi s proizvodnimi podjetji precej manjša. Obstoj trgovskih podjetij temelji predvsem na menjavi vrednosti, to je menjavi izdelkov na trgu med različnimi odjemalci. Trgovsko funkcijo lahko opišemo kot «obvladovanje časa, prostora, količine, ponudbe in znanja».

Na sliki 5 je prikazan temeljni proces trgovskih podjetij z blagovnim pretokom kot izhodiščem, saj morajo izdelki potovati od proizvajalca do končnega uporabnika. Prav to omogoča temeljni proces v trgovskih podjetjih. Pri tem sta zelo pomembni nabavna funkcija, skupaj z (vhodno) logistiko, ter izhodna logistika (fizična distribucija) kot osnovni dejavnosti trgovskih podjetij. Ker v trgovini ni proizvodnje, je čas med nabavo in prodajo precej krajši. Odkar lahko nabavne odločitve zelo vplivajo na prodajne možnosti določenega izdelka (in nasprotno), je to eden izmed razlogov, zakaj sta v nekaterih trgovskih podjetjih nabava in prodaja povezani v skupno funkcijo. V podjetjih kjer poznajo enotno komercialno funkcijo, jo pogosto izenačujejo s pojmom trgovanje.

Slika 5: Vrednostna veriga trgovskih podjetij (prirejeno po Porterju, 1985, str.45–48)



Vir: Weele, 1998, str. 346

Prav tako je v poslovanju trgovskih podjetij nabava ena od treh temeljnih funkcij poslovanja, kamor štejemo tudi prodajo in skladiščno poslovanje. Temeljna naloga nabave je v zagotavljanju tistih izdelkov, ki se skozi prodajni proces lahko prodajo na trgu. Ti izdelki

morajo biti nabavljeni v zadostnih količinah in v primernem asortimentu. Za nemoteno poslovanje trgovskih podjetij je potrebno zagotoviti blago v pravočasnih rokih in po konkurenčnih nabavnih cenah. Nabavni cilji trgovskih podjetij so neposredno povezani s prodajnimi cilji in določajo naslednje naloge (Potočnik, 2001, str. 186):

- izbiro ustreznega sortimenta izdelkov,
- odločanje o količini in rokih dobave,
- odločanje o obsegu in vrednosti zalog,
- opredelitev nabavne tehnike (nabavnih postopkov).

V podjetju se nabavna služba praviloma sooča z naslednjimi vprašanji (Završnik, 1996, str. 4):

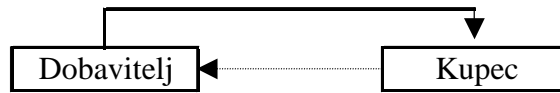
- *kaj kupiti* – odločitev za izdelke optimalne kakovosti za trgovsko podjetje ter odločitev o morebitnih nadomestkih,
- *koliko kupiti* – odločitve o količini nakupa, ker nabavljena količina vpliva na stroške financiranja zalog, stroške skladiščenja, povezana je tudi s kapaciteto samega skladišča. Kupiti je potrebno tisto količino, pri kateri je seštevek stroškov naročanja, skladiščenja in vzdrževanja zalog na enoto najnižji ter omogoča nemoteno poslovanje,
- *kdaj kupiti* – zaradi stroškov in škode, ki lahko nastane kupcu, če izdelkov ne prejme pravočasno in tudi stroškov denarnih sredstev vezanih v zalogo, če je izdelek dobavljen predčasno, mora podjetje opredeliti politiko nabavnih rokov, tako da:
  - ugotovi najugodnejše roke za dobavo posameznih izdelkov,
  - določi roke za ponovno naročilo,
  - predvidi rezervni čas za dobavo zaradi možnih zakasnitev,
  - sproti korigira varnostne in signalne zaloge,
  - spremlja potek izpolnitve naročil,
  - preusmeri nabavo ob daljši zakasnitvi na druge dobavitelje,
  - kje kupiti – odločitve o dobaviteljih za potrebne izdelke,
  - po kakšnih pogojih kupiti – odločitve o dobavnih pogojih,
  - koliko plačati – odločitve o nakupni ceni blaga, načinu plačila in drugih nabavnih bonitetah.

Odgovori na ta vprašanja natančneje opredeljujejo pojem nabave in sicer, da je nabava tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in ustrezno kakovostjo oskrbuje trgovska podjetja z blagom zaradi nadaljnje prodaje.

V trgovskih podjetjih se kot sodoben način za doseganje ciljev nabave uporablja trženje v obratni smeri. Novi princip je v precejšnji meri v nasprotju s tradicionalnim nabavnim poslovanjem ter odnosom med dobaviteljem in kupcem. Uspešno trženje v obratni smeri temelji na sodelovanju več poslovnih funkcij in povečuje vlogo nabavne funkcije. Usmerjeno je v prihodnje odnose z dobavitelji na podlagi raziskave nabavnega trga, ki naj zagotovi uresničitev ciljev glede cen, količin in kakovosti nabavnega blaga.

Tradicionalen odnos med kupcem in dobaviteljem je v tem, da se kupec izdelkov odziva na trženjske aktivnosti dobavitelja. Dobavitelj ima iniciativo, je aktivnejši in določa pogoje, ki jih mora kupec sprejeti.

Slika 6: Tradicionalen odnos med kupcem in dobaviteljem



Vir: Leenders, 1989, str. 24

Pri trženju v obratni smeri kupec prepričuje dobavitelja, kaj potrebuje in kaj naj mu ta priskrbi. Iniciativa je na strani kupca. Kupec mora pridobiti dobavitelja, ki ni zainteresiran za širitev poslovanja, da bi lahko ustregel še enemu kupcu. V tem primeru govorimo o nabavnem trženju.

Slika 7: Trženje v obratni smeri

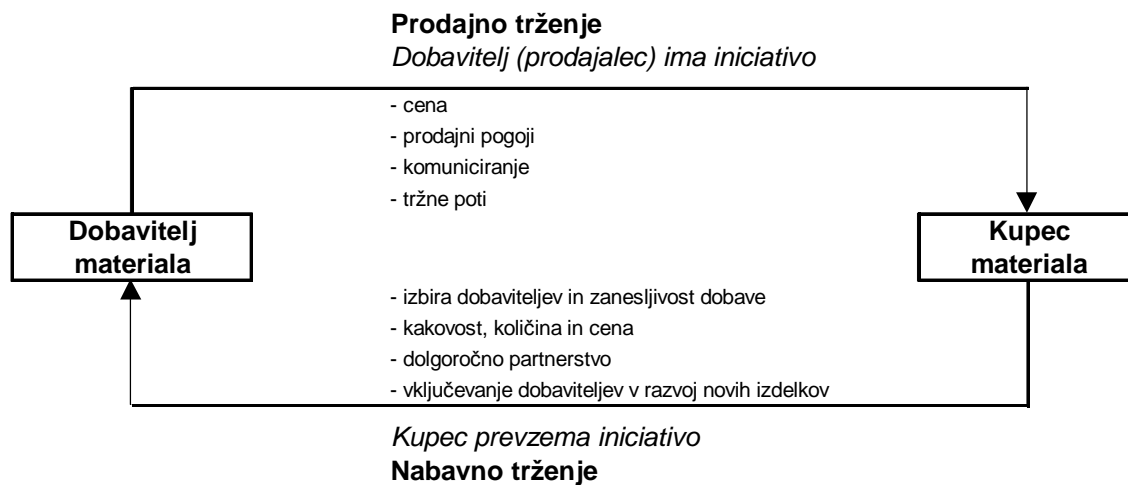


Vir: Leenders, 1989, str. 27.

Potočnik (2002, str. 128) je prav tako mnenja, da nabavna funkcija svojo dosedanjo, neaktivno vlogo spreminja v aktivno pobudo obvladovanja nabavnega procesa. V tem primeru govorimo o obratnem – reverzibilnem trženju (ang. reverse marketing), ko pobudo prevzema kupec – trgovsko podjetje. Ta je tisti, ki vpliva na dobavitelje, da se prilagodijo potrebam in zahtevam podjetja. Kupec mora v tem primeru poiskati dobavitelja; pomeni, da opravlja nabavno trženje. Iz osnov trženja zato izhaja, da je prvi pogoj za uspešno opravljanje nabavnega trženja sodelovanje z dobaviteljsko bazo, načrtovanje nabave ter medsebojno sodelovanje vseh poslovnih funkcij podjetja. Na sliki 8 je prikazano, kako Potočnik obravnava obratno (reverzibilno) trženje. Tako vodenje nabavne funkcije je prava pot za izboljšanje kakovosti, zniževanje nabavnih stroškov ter povečanje produktivnosti in dobička.



Slika 8: Obratno (reverzibilno) trženje



Vir: Potočnik, 2002, str. 128.

### *Nabavna politika*

Nabavna politika je sestani del splošne politike, ki jo ima vsako podjetje in s katero podjetje opredeljuje poslovne cilje v določenem obdobju, metode in načine, s katerimi bodo ti cilji doseženi ter kontrolo izvajanja poslovnih odločitev. Na oblikovanje poslovne politike vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Medtem ko podjetje na notranje dejavnike lahko vpliva, pa so zunanji dejavniki tisti, ki so objektivno dani in podjetje nanje ne more vplivati. V skladu s tem lahko poslovno politiko delimo na:

- ❑ *notranjo poslovno politiko* – investicijska, razvojna, proizvodna in kadrovska politika;
- ❑ *zunanjo poslovno politiko* – nabavna, prodajna in finančna politika. S temi poslovnimi funkcijami je podjetje povezano z gospodarskim in družbenim okoljem.

Jedro nabavne politike je spremljanje odločitev o vseh najpomembnejših nabavnih dejavnosti. Odločanje o nabavi temelji na analitičnem proučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev. Učinkovito oblikovanje nabavne politike temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in pogojev nabave ter poznavanju potreb po izdelkih.

V poslovanju trgovskih podjetij so najpomembnejša naslednja področja pri oblikovanju nabavne politike:

**1) Izbira dobaviteljev** – je povezana z oblikovanjem prodajnega sortimenta, ki vpliva na to, s katerimi dobavitelji bo podjetje poslovalo. Zaradi pomembnosti vloge dobaviteljev v nabavni verigi trgovskega podjetja je potrebno dobro poznati:

- ❑ vire informacij,
- ❑ vrste informacij o dobaviteljih.

Odločitve o izbiri dobaviteljev se nanašajo na njihovo število, lokacijo in možno recipročno poslovanje. Nekateri najpomembnejši kriteriji za izbiro dobaviteljev so naslednji:

- kakovost blaga,
- ugodna nabavna cena,
- izpolnjevanje dobavnih rokov,
- proizvodne zmogljivosti,
- dobava dogovorjenih količin in sortimenta,
- zaloge dobavitelja,
- servis (pred in po dobavi),
- finančna moč,
- ugled in reference,
- možnost recipročnega poslovanja,
- možnost za trajno poslovno sodelovanje.

Izbira dobavitelja pa poleg vseh teh pogojev, ki jih je moč bolj ali manj točno ovrednotiti, upošteva vedno še druge, lahko tudi emotivne elemente, kot so navezanost na določenega dobavitelja, osebno prijateljstvo v poslu angažiranih delavcev, splošen sloves dobavitelja in drugo. Vsi ti dejavniki lahko pomagajo ali ovirajo izbor. Izbiranje dobaviteljev torej ni enostaven posel. Čim solidnejša je priprava nanj in čim točneje zajamemo vse njegove elemente, tem večja je verjetnost, da bomo izbrali takšnega dobavitelja, ki bo najbolje zadovoljeval naše zahteve (Kaltnekar, 1993, str. 205).

**II. Določanje sortimenta** – se nanaša na opredelitev širine in globine sortimenta, njegove cenovno kakovostne dimenzije in gostote sortimenta. Pri določanju sortimenta blaga v trgovskih družbah je potrebno upoštevati:

- da se sortiment blaga lahko hitro spreminja in prilagaja zahtevam potrošnikov,
- da se po potrebi razširja sortiment in s tem zmanjšuje tržno tveganje,
- da se sortiment prilagodi tudi morebitnemu ožjemu segmentu kupcev.

**III. Izbira nabavnih poti** – na sprejemanje teh odločitev vpliva višina nabavnih stroškov. Trgovsko podjetje želi doseči njihovo najnižjo vrednost, ne glede na število posrednikov. Na izbiro nabavnih poti vpliva tudi nabavna logistika, ki izbira najprimernejšo fizično gibanje izdelkov v skladišča trgovskega podjetja. Kar zadeva strategijo nabavnih poti, je pomembno da se podjetje odloči, katere izdelke bo imelo v redni zalogi, katere pa v komisijski zalogi, katere bo dobavljalo iz lastnih distribucijskih centrov in katere bo dobavljalo neposredno od proizvajalca do kupca.

**IV. Znižanje nabavnih stroškov** – s politiko nabavnih stroškov poskušajo trgovska podjetja znižati celotno nabavno vrednost, vendar morajo pri tem upoštevati omejitve, ki so povezane s sortimentom, kakovostjo izdelkov, količino in rokom dobave. Blago je potrebno kupiti čim ceneje, ob tem pa znižati tudi ostale nabavne stroške. Pri znižanju nabavnih stroškov ima pomembno vlogo optimalna velikost posameznega naročila, ki omogoča, da je vsota (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 210):

- celoletnih stroškov naročanja + celotnih stroškov zaloge = minimalna.

Za uspešno poslovanje je potrebna optimalna raven zaloge, pri katerih bodo ob največji gotovosti izdobave stroški zaradi zalog najmanjši. Da bi bile dosežene optimalne zaloge, se je v osnovi treba pravilno odločiti, koliko je treba naročiti in kdaj je treba naročiti. Maksimiziranje dobička podjetja zahteva minimiziranje stroškov, povezanih z vsemi poslovnimi funkcijami, tako tudi z zalogami. Optimizacija skupnih stroškov zalog je torej ena bistvenih nalog podjetja.

**V. Oblikovanje optimalne zaloge** – podjetje mora oblikovati takšno velikost zaloge, pri kateri so skupni stroški nabavljanja in skladiščenja najnižji za sortiment, ki po kakovosti, razpoložljivosti in količini izdelkov še zadovoljuje potrebe prodaje.

**VI. Prodaja dobaviteljem** – recipročno nabavljanje nastaja praviloma pri dolgoročnem poslovnem sodelovanju in pogosto sploh omogoča prodajo blaga. S tem trgovska podjetja zmanjšujejo potrebo po likvidnih sredstvih, hkrati pa povečujejo svoj prodajni rezultat.

Jedro nabavne politike trgovskih podjetij torej sestavljajo **dobavitelji in gospodarjenje z zalogami**.

Z izborom dobaviteljev, se trgovsko podjetje hkrati odloči:

- o izbiri nabavne poti,
- sortimentu, ki ga trži v lastni maloprodajni mreži oziroma v veleprodaji,
- nabavnih stroških, ki so v večji meri odvisni prav od nabavne vrednosti pri dobavitelju,
- in nenazadnje o možnosti prodaje dobavitelju.

V zalogah je vezan pomemben del sredstev podjetja, zato predstavljajo zaloge pomembno področje gospodarjenja v trgovskem podjetju. Če so zaloge previsoke, pomeni to za podjetje vezavo sredstev brez donosa, druga skrajnost pa je nevarnost izgube potencialnega kupca na račun prenizkih zalog in s tem povezanih nižjih prihodkov od prodaje. Osnovni problem zalog je iskanje take višine zaloge, s katero zadostimo zahtevam neprekinjenega poslovnega procesa pri najmanjših stroških zalog. Poenostavljeno lahko rečemo, da je optimalna zaloga tista, ki ni premajhna in ne prevelika. Ugotoviti moramo torej slabosti nizkih zalog in slabosti visokih zalog in na osnovi tega določiti meje, znotraj katerih naj se ta zaloga giblje. V tabeli 1 so predstavljene glavne prednosti in slabosti prevelike oziroma premajhne zaloge glede na časovno obdobje.

Tabela 1: Prednosti in slabosti prevelike oziroma premajhne zaloge

	PREVELIKA ZALOGA	PREMAJHNA ZALOGA
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manjša možnost pomanjkanja zaloge,</li> <li>- za nakup v večjih količinah lahko dobimo popuste,</li> <li>- večje količine lahko pomenijo nižje transportne stroške ali druge stroške na enoto naročanja,</li> <li>- tržna situacija – pričakujemo povečanje cen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manjši angažirani kapital v časovni enoti,</li> <li>- potrebni manjši skladiščni prostor,</li> <li>- večja preglednost o vrsti in velikosti zalog,</li> <li>- tržna situacija – pričakujemo zmanjšanje cen;</li> </ul>
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- večji vloženi kapital v časovni enoti,</li> <li>- ustrezna skladišča in manipulacija z izdelki – povečanje stroškov;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bolj pogosto naročanje,</li> <li>- večja verjetnost pomanjkanja blaga;</li> </ul>

Vir: McClain, Thomas, Mazzola, 1992, str. 212–216

## 5.2 DOBAVITELJI

Prednostna naloga nabave trgovskega podjetja je zagotoviti ustrezne izdelke v želeni količini, ceni, kakovosti, primernem času od pravega dobavitelja. V središču pozornosti nabave so dobavitelji. Nabava je toliko dobra, kolikor dobre ima dobavitelje, zato so dobri dobavitelji izrednega pomena za podjetje in lahko predstavljajo konkurenčno prednost. Podjetje mora zato zbirati in analizirati informacije o dobaviteljih in zagotoviti takšne postopke, ki bodo zagotavljali izbor in razvoj dobrih dobaviteljev. Namen tega poglavja je predstaviti vpliv nabavne poti na same stroške nabave, seznaniti bralca z analizo dobičkonosnosti dobaviteljev in informacijami, ki jih v podjetju za to potrebujejo in pri katerih dobaviteljih je možno s pogajanjem doseči boljše nabavne pogoje. Ta kratek pregled naj bi pokazal izreden pomen analiziranja računovodskih informacij o dobaviteljih in uporabo teh informacij pri odločanju. To namreč podjetju omogoča bistveno boljši nadzor nad poslovanjem, je pa tudi eden od načinov pravočasnega odkrivanja težav pri poslovanju, analizi vzrokov in pripravljanja korektivnih ukrepov z namenom učinkovitejše ureditve področja nabave.

Poleg tega je pri izbiri dobaviteljev, pogajanjih in oblikovanju pogodbenih razmerij pomembno, kateri dobavitelji se s svojo ponudbo najbolj približajo naročnikovim zahtevam. Preveriti je potrebno tudi reference dobaviteljev in njihove zmogljivosti ter oceniti, ali so sposobni zagotavljati storitve v takšnem obsegu, kot jih potrebuje naročnik. Prav tako ne velja prezreti pripravljenosti posamičnega dobavitelja za dolgoročno sodelovanje, njegove finančne stabilnosti, predanosti kakovosti, fleksibilnosti v pogodbenih terminih, sposobnosti zagotavljanja dodatne storitve in tudi ujemanja organizacijskih kultur naročnika in dobavitelja.

### 5.2.1 Izbor dobaviteljev in nabavne poti

Pri izboru dobaviteljev s katerimi Trgoavto poslovno sodeluje, je pomembnih več kriterijev. Še zlasti pa so pomembni podatki, pridobljeni pri raziskavah potreb in povpraševanja, ponudbe in konkurence ter ustreznosti izdelkov. Zaradi tega je izredno pomembna povezava med nabavno in prodajno funkcijo v podjetju, vse skupaj pa je povezano z izborom sortimenta in s tem tudi dobaviteljev. Trgovskemu podjetju je z izbiro dobavitelja določena tudi nabavna pot.

Izbira posameznih dobaviteljev je v precejšnji meri odvisna od vrste in kakovosti blaga, količine, dobavnih rokov, cen, prevoznih stroškov, vezane poslovne koristi in nenazadnje tudi od poslovnih izkušenj z dosedanjimi dobavitelji.

Trgovska podjetja morajo sprejeti odločitev s koliko dobavitelji sorodnih blagovnih skupin bodo poslovno sodelovala. Potočnik navaja (2001, str. 205), da se družbe praviloma odločajo za enega večjega dobavitelja:

- kadar je obseg nabave premajhen za več kot enega dobavitelja,
- kadar ima dobavitelj patent ali licenco za določeno vrsto izdelkov,
- kadar zaradi kakovosti izdelkov želi prav določenega dobavitelja,
- kadar uvaja lastne blagovne znamke.

Odločitev o izbiri le enega dobavitelja, je lahko zahtevana s strani dobavitelja samega.

Če se podjetje oskrbuje iz enega vira, to prinaša za podjetje vrsto pomanjkljivosti, kar je povezano z velikim tveganjem, in sicer (Potočnik, 2001, str. 205):

- *dobavitelj se ne trudi več za konkurenčne prednosti* – če je prodaja dobavitelju zagotovljena, je lahko brezbrizen do zmanjšanja stroškov in izboljšanja kakovosti;
- *podjetje izgubi povezavo s trgovci ponudnikov* – drugi dobavitelji se ne zanimajo več zanj, brž ko postane jasno, da bo za določeno vrsto izdelkov sklenil pogodbo z enim dobaviteljem;
- *nastajajo visoki stroški zamenjave* – podjetje ne more hitro in brez težav zamenjati dobavitelja.

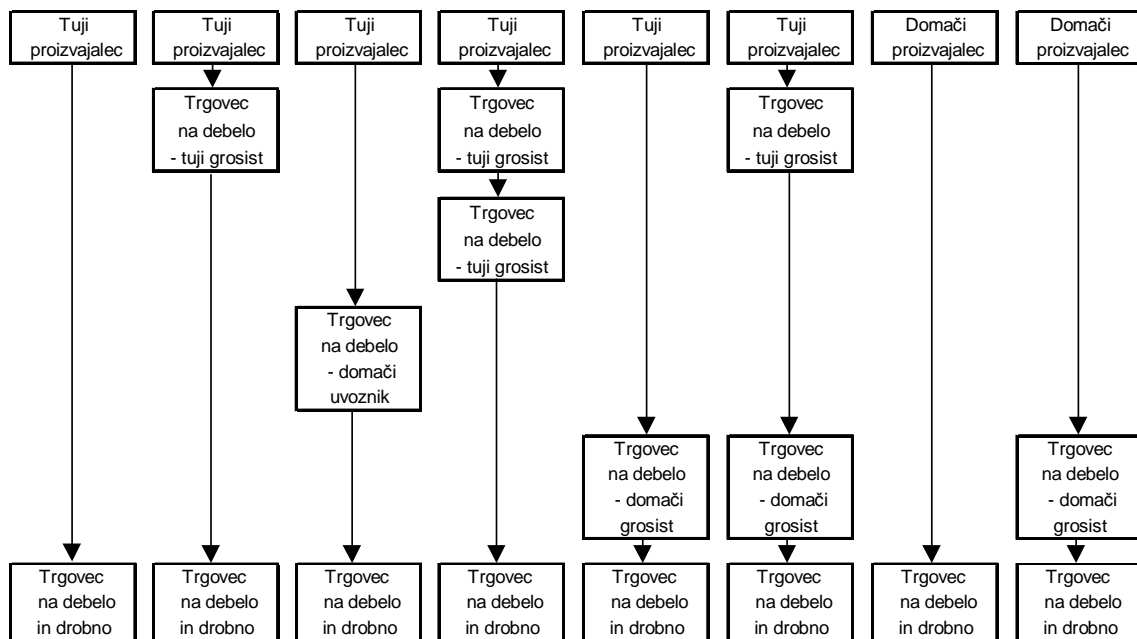
Družba Trgoavto ima dobavitelje razdeljene v več skupin:

- *tuji dobavitelji proizvajalci*, ki so proizvodna podjetja, od katerih Trgoavto sam uvaža blago (neposredna nabavna pot);
- *tuji dobavitelji grosisti*, ki so tuja trgovska podjetja, od katerih Trgoavto sam uvaža blago (posredna nabavna pot);
- *domači uvozniki* so dobavitelji v Sloveniji, ki uvažajo določeno trgovsko blago iz tujine in ga prodajajo Trgoavtu (posredna nabavna pot);
- *domači grosisti* so dobavitelji, ki grosirajo z blagom domačega in tujega porekla (posredna nabavna pot);

- *domači proizvajalci* so proizvodna podjetja in specializirani dobavitelji tehničnega blaga (neposredna nabavna pot).

Politika nabavnih poti se odloča o nabavi blaga neposredno pri proizvajalcu, posredno – preko posrednika (drugega trgovca) in/ali kombinirano.

Slika 9: Nabavne poti trgovskega podjetja na medorganizacijskem trgu



Vir: lastno delo.

Neposredna nabavna pot poteka od proizvajalca do trgovskega podjetja. Primerna je za nabavo večjih količin izdelkov oziroma takrat, ko daje poseben poudarek tistim lastnostim izdelkov, ki zahtevajo stalen in neposreden stik med trgovskim podjetjem in proizvajalcem. Neposredna nabava omogoča proizvajalcu boljše poznavanje trgovčevih potreb in hitrejše reševanje nastalih problemov v zvezi z dobavo blaga. Nakupna cena je praviloma nižja, ker odpadejo stroški posredovanja.

V posredno nabavno pot je vključen vsaj eden specializirani posrednik, ki daje možnost večje izbire, kot jo lahko določeno trgovsko podjetje dobi pri proizvajalcu. Posredna nabavna pot prinaša prednosti trgovine, ki združuje količine in sortira, prevzema pa tudi tveganje in stroške povezane z zalogo izdelkov. Posredna nabavna pot lahko poteka na eni oziroma več ravneh, odvisno od števila posrednikov, ki približajo izdelke in njihovo lastništvo trgovskemu podjetju.

Zaradi tega se večji trgovci oskrbujejo neposredno pri proizvajalcih in posredno pri specializiranih domačih in tujih grosistih. Praviloma se odločajo za kombinirane nabavne poti.

Torej, kot je uvodoma navedeno, je z izborom dobavitelja določena tudi nabavna pot. Z izbiro ustreznih nabavnih poti skuša trgovsko podjetje doseči najnižje skupne nabavne stroške ne glede na število posrednikov. Trgovsko podjetje se praviloma odloči za nekaj nabavnih poti za posamezne skupine proizvodov, ki naj povezane omogočajo racionalnejše nabavljanje. Na izbiro nabavnih poti vpliva tudi vhodna logistika, ki izbira in ugotavlja najprimernejšo fizično gibanje izdelkov do skladišča trgovskega podjetja. Za podjetje bi bilo načeloma najugodnejše, če lahko izbira med dobavitelji, ki geografsko niso preveč oddaljeni. S tem ima podjetje nižje stroške dostave, krajši dobavni rok, hitrejši servis in učinkovitejše reševanje reklamacij. Obstaja tudi nevarnost, da »lokalni« proizvajalec razvije lastno prodajno in logistično dejavnost ter z željo po večjem dobičku servisira dosedanje trgovčeve kupce.

Trgoavtova nabavna politika naj bi bila usmerjena k temu, da se zmanjšuje delež nabave trgovskega blaga pri tujih dobaviteljih grosistih in domačih grosistih, na drugi strani pa je potrebno povečati nabave direktno pri izvoru blaga.

### 5.2.2 Dobičkovnost dobaviteljev<sup>5</sup>

V podjetju najdemo različne interesne skupine in vsaka od njih ima svoja pričakovanja. Pri postavljanju ciljev svojega poslovanja morajo podjetja te različne interese upoštevati ter poiskati tolerančno območje za vsako posamezno skupino. V teh okvirih potem lahko postavljajo svoje cilje.

Ena ključnih interesnih skupin vsakega podjetja so vsekakor kupci, ki imajo svoja pričakovanja glede dobavnih rokov, kakovosti proizvodov, cen... Pri postavljanju kupca v središče svojega poslovanja v podjetju ne smejo pozabiti, da je cilj podjetja predvsem pridobiti in obdržati kupce, ki bodo prinašali dobiček. Zato se morajo izogibati tistih kupcev, ki ne prinašajo dobička. To pa je razlog, da mora vsako podjetje poleg dobičkovnosti<sup>6</sup> kupcev poznati tudi dobičkovnost trgovskega blaga, ki ga nabavlja pri posameznem dobavitelju. Zato je smiselno, da v trgovskem podjetju zberejo poleg informacij o dobičkovnosti kupcev tudi informacije o dobičkovnosti dobaviteljev, saj je prav dobičkovnost kupcev v večji meri pogojena s kvaliteto dobaviteljev trgovskega podjetja.

Zbrane informacije o dobičkovnosti dobaviteljev so lahko podjetju v pomoč pri:

- odločitvah o strateških partnerstvih z dobavitelji,
- zgodnjem odkrivanju problemov in reševanju težav preden pride do krizne situacije,
- optimalni alokaciji omejenih sredstev,
- pogajanjih z dobavitelji in
- nadziranju ter spremljanju rastoče dobičkovnosti.

<sup>5</sup> Večji del tega poglavja temelji na delih Ward (1995, str. 117-143) in Saphir (1991, str. 3-10).

<sup>6</sup> V tem delu je uporabljen izraz dobičkovnost, saj so v analizi vključene zgolj nadzirljive kategorije stroškov in prihodkov. Če bi govorili o dobičkonosnosti, bi morali z uporabo ustreznih ključev dodeliti še druge stroške, ki zadevajo analizirani problem.

Za analizo in odločitve o dobičkovnosti dobaviteljev niso dovolj le računovodske informacije, temveč tudi druge, vendar so v nadaljevanju tega poglavja vključene le potrebne računovodske informacije.

Mnoga podjetja uporabljajo za analizo kupcev in dobaviteljev ABC analizo, s pomočjo katere poslovne partnerje razvrščajo glede na prodajne prihodke in glede na njihovo višino tudi sprejemajo svoje odločitve o prihodnjih ukrepih. V tem primeru npr. v skupino A razvrščamo dobavitelje z najvišjim prometom in jih obravnavamo kot najpomembnejše, v skupino C pa dobavitelje z nižjim prometom – tem namenimo manj pozornosti. Ta metoda ima pomanjkljivosti, da temelji na preteklih podatkih in na prometu z dobaviteljem, namesto na njegovi dobičkovnosti. Dobiček, ki ga prispevajo posamezni prodajni programi dobavitelja lahko izračunamo kot razliko med celotnimi neto prihodki, ki jih podjetje doseže s prodajo teh blagovnih skupin in dejanskimi stroški, ki jih ima v celotnem procesu vse do poprodajnih aktivnosti. Pogosto velja prepričanje, da največji dobavitelji prispevajo največ k uspešnemu poslovanju podjetja.

Pri analizi dobičkovnosti torej ni dovolj, da analiziramo le promet in povečanje le-tega enostavno enačimo s povečanjem dobičkonosnosti. Potrebno se je osredotočiti na dobičke. Prav tako ni poudarek na absolutnih razlikah v dobičku po posameznem dobavitelju, saj nam takšne primerjave ne povedo veliko.

Ko govorimo o dobičkovnosti dobaviteljev, s tem mislimo na dobičkovnost v najširšem pomenu besede. Vendar izračun dobička za potrebe analize pogosto ni potreben, prav tako ga je v praksi tudi marsikdaj nemogoče izračunati. Zato je uporabljena razlika v ceni, s katero podjetje lahko pokriva splošne stroške in dobiček.

#### 5.2.2.1 Analiza dobičkovnosti dobaviteljev

Mnoga podjetja ne poznajo načina ugotavljanja dobičkov po dobaviteljih. Marsikje pa tudi velja prepričanje, da stroškov po dobaviteljih in naročilih ni mogoče zbrati. Vendar se počasi stvari izboljšujejo, saj v času vse večje konkurence srečamo povečano skrb tudi na tem področju. Kljub temu v mnogih podjetjih še vedno sprejmejo sklep, da jih vsi dobavitelji stanejo enako, saj so brez zapletenega sistema nesposobna analizirati stroške posameznih naročil ali dobaviteljev. Resda je težko oblikovati sistem in ga primerno vzdrževati, vendar je celo sistem, ki potrebne informacije o stroških in prihodkih oceni le približno, lahko v veliko pomoč pri odločanju (Shapiro, 1991, str. 8).

Podjetje, ki želi svoja sredstva uporabiti čimbolj učinkovito, mora imeti verodostojne informacije, katere blagovne skupine so najbolj dobičkovne, vedeti pa mora tudi, ali obstajajo območja, kjer posluje z izgubo. Zato je analiza dobičkovnosti dobaviteljev eno od glavnih področij, kjer izboljšave v prihodnjem poslovanju podjetja lahko povzročijo pozitivne



spremembe. Za identifikacijo pozitivnih in negativnih vplivov na poslovni izid v podjetju lahko uporabimo kot izhodišče celotno prodajo ustvarjeno s trgovskim blagom nabavljenega pri določenem dobavitelju, zmanjšano za vse stroške, ki nastajajo pri nabavljanju, skladiščenju in ponujanju izdelkov končnim kupcem. Bistveno je, da se osredotočimo na dejanski dobiček, ki je generiran s prodajo in avtomatično ne izenačimo povečanje v prodaji s povečanjem dobička.

Potrebno je poudariti, da enkratna analiza pri vsem tem nima velikega učinka. Namen računovodskega analiziranja je predvsem analiza odmikov uresničenih velikosti, ki jih vsebujejo računovodski obračuni, od njihovih sodil, obsega njihove razčlenbe po razlogih, njihovo presojanje, hkrati z opredelitvijo problemov, iskanjem možnih rešitev in oblikovanjem predlogov za ukrepe (Turk, 2003, str. 149).

Če to prenesemo v obravnavano situacijo, pomeni, da si mora podjetje, ki je tržno usmerjeno, postaviti cilje glede dobičkovnosti dobaviteljev, določiti odgovorne za doseganje teh ciljev in nato dosežene rezultate tudi nadzirati. Pomembno je, da v primeru ugotovljenih odmikov poizkuša ugotoviti razloge zanje – bodisi da se razlogi skrivajo v previsoki nabavni vrednosti, transportnih stroških, stroških nabavnega poslovanja ali slabega koeficienta obračanja zalog.

Pri zbiranju informacij za analizo dobičkovnosti je potrebno upoštevati predvsem štiri načela:

- ❑ stroški morajo biti povezani s prodajnimi programi dobavitelja, zaradi katerih so stroški sploh nastali,
- ❑ vseh stroškov ni potrebno in ni dobro deliti po posameznih dobaviteljih,
- ❑ potrebno je določiti, kdo lahko vpliva in kontrolira različne vrste stroškov,
- ❑ pri zbiranju informacij mora biti vrednost informacij večja, kot so stroški zbiranja.

#### 5.2.2.2 Merjenje dobičkovnosti dobaviteljev

Danes v Trgoavtu merijo le višino prometa, ki ga realizirajo z nabavo trgovskega blaga pri dobavitelju v posameznem poslovnem letu in je to glavni pokazatelj pomembnosti dobavitelja. Mnoga podjetja, ki torej pri analizah upoštevajo le nabavno vrednost, so že ugotovila, da je to še zdaleč premalo, saj je alokacija virov glede na ta kriterij velikokrat neučinkovita.

Pri merjenju pomembnosti kupcev v Trgoavtu uporabljajo tradicionalen način, kjer so stroški prodaje odšteti od same prodaje. Na ta način ugotovijo bruto razliko v ceni prodanega blaga, potem pa od bruto razlike v ceni odštejejo sorazmerni delež stroškov za distribucijo, marketing in drugih stroškov, ki jih vežejo na vrednost prodaje. Programske enote pa ocenjujejo na podlagi realiziranega prometa in dosežene razlike v ceni vseh prodajnih programov, ki jih trži posamezna enota.

Ker analiza dobičkovnosti kupcev presega namen magistrskega dela, je v nadaljevanju predstavljeno le dosedanje poročilo o dobaviteljih, ki ga uporabljajo v Trgoavtu npr. za enoto splošnega materiala in podan predlog izračuna dobičkovnosti dobaviteljev po drugem modelu.

Tabela 2: Promet šestih največjih dobaviteljev po nabavni vrednosti enote splošni material v letu 2003

<b>Dobavitelj</b>	<b>Nabavna vrednost blaga</b>
MoneyTime	99.998.288
G3	46.312.066
Vama	44.162.741
Petrol	43.824.493
Maggi	40.618.761
OMV	33.726.528
Sloweiss	27.894.409

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Zgolj razporeditev dobaviteljev po nabavni vrednosti nam ne pove veliko o prispevku le-teh k uspešnosti poslovanja same enote. V analizo je potrebno, poleg prodajnih prihodkov, vključiti določene stroške, da bomo dobili primerne rezultate, ki jih bomo lahko uporabili pri odločanju. Zato je potrebno vključiti vsaj še ostale stroške nakupnih pogojev, kot so pariteta dobave, plačilni rok, redna ali konsignacijska zaloga, reklamacije in drugo, kar tudi povzroča trgovski družbi »nabavne« stroške.

Način, ki ga uporabljajo v Trgoavtu za razporejanje stroškov nabave in skladiščenja je odvisen od nakupne vrednosti blaga ter kraja (izvora, lokacije) dobavitelja:

- 4 % stroškov pripišejo nakupni vrednosti blaga slovenskih dobaviteljev,
- 6 % stroškov izdelkom kupljenega pri dobaviteljih iz Evropske unije in
- 8 % stroškov pa določijo izdelkom dobaviteljev izven Evropske unije.

V tabeli 3 je prikazana razvrstitev prvih šest dobaviteljev po nabavni vrednosti, vendar na osnovi načrtovane bruto razlike v ceni za leto 2003. Že na tej ravni analiza pokaže, da s prodajnimi programi nekaterih dobaviteljev z visoko nabavno vrednostjo dosegajo nižjo stopnjo bruto razlike v ceni.

Odobreni popusti kupcem pa se bistveno razlikujejo za posamezne prodajne programe in za posamezne kupce, kar vpliva na nižje prihodke od prodaje, ki jih družba dejansko realizira. Tudi preprosta razporeditev stroškov glede na nakupno vrednost nabave izkrivi merilo uspešnosti, ker so lahko stroški v drugačnem razmerju od vrednosti nabave, zato je potrebno opraviti kompleksno analizo dobičkovnosti dobaviteljev.

Tabela 3: Bruto razlika v ceni šestih največjih dobaviteljev po nabavni vrednosti enote splošni material v letu 2003

Dobavitelj	Načrtovana prodaja	Nabavna vrednost blaga	Stroški	Bruto razlika v ceni	Prispevek za kritje stroškov dobijaka
MoneyTime	178.134.674	99.998.288	5.999.897	72.136.489	40,5%
G3	93.221.285	46.312.066	2.778.724	44.130.495	47,3%
Maggi	85.891.616	40.618.761	2.437.126	42.835.729	49,9%
Vama	84.933.181	44.162.741	1.766.510	39.003.930	45,9%
Sloweiss	63.997.399	27.894.409	1.115.776	34.987.214	54,7%
Petrol	69.172.629	43.824.493	1.752.980	23.595.156	34,1%
OMV	53.732.751	33.726.528	1.349.061	18.657.162	34,7%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Bolj primerno ugotavljanje dobaviteljeve dobičkovnosti je tisto, ki vključuje stroške, ki se nanašajo na posameznega dobavitelja v višini, kot tudi nastajajo. Takšno poročilo bo tudi bistveno drugačno od tistega, ki ga uporabljajo v Trgoavtu. Ko so vsi stroški dejansko razporejeni po tistih prodajnih programih, ki so jih tudi dejansko povzročili, postane jasno, da je sama nabavna vrednost slab kazalec pomembnosti dobavitelja. Včasih se seveda tudi dogodi, da dobavitelji s katerimi dosega podjetja visok promet ne povzročajo višjih stroškov. To pa pomeni, da v bistvu s svojim obsegom povzročajo znižanje stroškov na enoto. V takšnem primeru je dobičkovnost dobavitelja v bistvu večja, kot izhaja iz razporeditve stroškov, ki jo uporabljajo v Trgoavtu. V podjetju morajo pripraviti takšna poročila dobaviteljevih dobičkovnosti, ki resnično odražajo nabavne pogoje in delo, ki ga je bilo potrebno opraviti v povezavi s prodajnimi programi dobavitelja. Bistven dejavnik v merjenju dobičkovnosti ni samo obseg prodaje zmanjšan za nabavno vrednost, ampak tudi vse storitve, ki so bile izvedene, da je bilo blago dobavljeno in nato prodano kupcem. Za odgovor na ta vprašanja morajo imeti podjetja konsistentne, točne in ažurne podatke za merjenje stroškov.

Ko vključimo v analizo vse navedeno, je lahko slika o dobičkovnosti povsem drugačna. Ugotavljanje dobičkovnosti dobaviteljev omogoča podjetju, da se osredotoči na tiste dobavitelje, kjer s povečanjem nabave lahko najbolje generira dobiček in zmanjšuje oziroma opusti poslovanje z dobavitelji, kjer je dobičkovnost nezadostna. Na podlagi analize je mogoče ugotoviti razlike v dobičkovnosti posameznih dobaviteljev in analizirati razloge zanje.

### 5.2.2.3 Kompleksna analiza dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material

Kompleksnejša analiza dobičkovnosti dobaviteljev je prikazana za prvih 6 »strateško« pomembnih dobaviteljev enote splošni material<sup>7</sup>. Za podjetje je smiselno, da opravi celotno analizo za vse dobavitelje in ne le za večje dobavitelje po prometu.

V prilogi 1 je prikazana celotna analiza dobičkovnosti dobaviteljev na več ravneh, v nadaljevanju pa so predstavljene in obrazložene posamezne ravni analize.

Analiza<sup>8</sup> uspešnosti dobaviteljev na I. ravni je analiza glede na nabavno vrednost po posameznem dobavitelju. Analiza na tej ravni pokaže, da 6 največjih dobaviteljev enote splošni material predstavlja 63,71 % vrednosti vsega nabavljenega trgovskega blaga enote.

Tabela 4: I. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

Dobavitelj	I. raven	
	Nabavna vrednost (NV)	Dosežena NV kot % celotne NV
MoneyTime	99.998.288	18,93%
G3	46.312.066	8,77%
Vama	44.162.741	8,36%
Petrol	43.824.493	8,30%
Maggi	40.618.761	7,69%
OMV	33.726.528	6,38%
Sloweiss	27.894.409	5,28%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Analiza na II. ravni je analiza glede na doseženi promet blaga posameznega dobavitelja. Analiza na tej ravni pokaže, da 6 največjih dobaviteljev ustvari 60,41 % vsega prometa, vendar pa se razlike med posameznimi dobavitelji zmanjšujejo. Dobavitelja Maggi in Petrol sta v tabeli zamenjali mesti glede doseženega prometa.

<sup>7</sup> Ob podanih predpostavkah bi do sorodnih ugotovitev prišli tudi pri analizi ostalih programskih enot v podjetju Trgoavto.

<sup>8</sup> Razlaga krajših pojmov uporabljenih v nadaljevanju:

- NV – nakupna vrednost,
- PV – prodajna vrednost,
- RVC – razlika v ceni,
- TS – transportni stroški,
- SF – stroški financiranja,
- K – konsignacija.

Tabela 5: II. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

Dobavitelj	II. raven	
	Prodajna vrednost (PV)	Dosežena PV kot % celotne PV
MoneyTime	119.350.232	14,77%
G3	68.983.751	8,54%
Vama	67.097.213	8,30%
Maggi	66.136.544	8,18%
Petrol	62.255.366	7,70%
Sloweiss	54.397.789	6,73%
OMV	49.971.458	6,18%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Analiza na III. ravni je analiza razlike v ceni. Primerjava razlike v ceni glede na doseženi promet pokaže povsem druge izsledke. Na tej ravni ugotovimo, da 6 največjih dobaviteljev ustvarja 54,17 % celotne razlike v ceni enote, vendar pa nekateri dobavitelji z visoko nabavno vrednostjo blaga dosegajo relativno nižjo razliko v ceni, kar že kaže na to, da določeni prodajni programi lahko celotni dobiček tudi znižujejo.

Tabela 6: III. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

Dobavitelj	III. Raven	
	Razlika v ceni (RVC) (PV-NV)	Dosežen RVC kot % celotnega RVC-ja
Sloweiss	26.503.380	9,47%
Maggi	25.517.783	9,11%
Vama	22.934.472	8,19%
G3	22.671.685	8,10%
MoneyTime	19.351.944	6,91%
Petrol	18.430.873	6,58%
OMV	16.244.930	5,80%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Analiza na IV. ravni pove, koliko prispevajo k dobičku prodajni programi posameznega dobavitelja, glede na njihovo prodajno vrednost. Že na tej ravni je vrstni red pomembnosti dobaviteljev bistveno spremenjen, v primerjavi z razporeditvijo dobaviteljev na podlagi nabavne vrednosti. Potrebno je poudariti, da absolutna razlika v dobičkovnosti po posameznem dobavitelju ni primeren kriterij razvrščanja dobaviteljev. Smotrno je torej primerjati le relativno razliko v ceni, ki jo prispeva posamezen dobavitelj.

Tabela 7: IV. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

	<b>IV. raven</b> RVC od PV %
<b>Dobavitelj</b>	
Sloweiss	48,72%
Maggi	38,58%
Vama	34,18%
G3	32,87%
OMV	32,51%
Petrol	29,61%
MoneyTime	16,21%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

V nadaljnji analizi dobičkovnosti dobaviteljev na V. ravni so vključeni dejanski transportni stroški posameznega dobavitelja v letu 2003, ki so odvisni od:

- paritete dobave,
- oddaljenosti dobavitelja in
- teže dobavljenega blaga.

Vključitev transportnih stroškov v analizo ponovno spremeni dobičkovno strukturo dobaviteljev. Iz analize postaja vse bolj jasno, da dobavitelj MoneyTime prispeva vse manj k dobičku enote.

Tabela 8: V. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

<b>Dobavitelj</b>	<b>V. raven</b>			
	Pariteta dobave	Transportni stroški (TS)	RVC - TS	(RVC - TS) od PV %
Sloweiss	FCO kupec	0	26.503.380	48,72%
Vama	FCO kupec	0	22.934.472	34,18%
Maggi	Ex Works	3.249.501	22.268.282	33,67%
OMV	FCO kupec	0	16.244.930	32,51%
Petrol	FCO kupec	0	18.430.873	29,61%
G3	Ex Works	3.704.965	18.966.720	27,49%
MoneyTime	Ex Works	2.499.957	16.851.986	14,12%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Zadnja raven analize vključuje stroške financiranja zalog, saj je število dni vezave zalog pri nekaterih dobaviteljih večje kot znaša plačilni rok nabavljenih izdelkov. Stroški financiranja so izračunani po obrazcu:

- število dni financiranja \* obrestna mera posojila, ki ga najema Trgoavto \* znesek financiranja.

Tabela 9: VI. raven analize dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

Dobavitelj	Plačilni rok (Valuta)	Povprečna zaloga	Koefficient obračanja zaloge	VI. raven				
				Število dni finan- ciranja	Obrestna mera (3%)	Stroški financiranja (SF)	(RVC - TS) - SF	(RVC - TS) od PV %
Sloweiss	K + 30 dni	13.283.052	2,1	0	3,00%	0	26.503.380	48,72%
OMV	K + 45 dni	5.916.935	5,7	0	3,00%	0	16.244.930	32,51%
Petrol	45 dni	6.351.376	6,9	7	3,00%	1.366.927	17.063.947	27,41%
G3	45 dni	8.124.924	5,7	18	3,00%	4.425.945	14.540.774	21,08%
Maggi	90 dni	13.102.826	3,1	26	3,00%	10.270.925	11.997.357	18,14%
Vama	60 dni	11.621.774	3,8	35	3,00%	12.111.112	10.823.360	16,13%
MoneyTime	60 dni	22.221.842	4,5	20	3,00%	13.333.105	3.518.881	2,95%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

Največji dobavitelj po nabavni vrednosti je v analizi na VI. ravni na zadnjem mestu z 2,95 % neto razliko v ceni. Medtem ko je šesti dobavitelj po nabavni vrednosti z doseženo 48,72 % neto razliko v ceni najbolj dobičkoven izmed analiziranih dobaviteljev. Neto razliko v ceni, ki jo je enota dosegla s programi dobavitelja MoneyTime ne zadošča za kritje stalnih stroškov in dobička, zato je potrebno ugotoviti vzroke za ničelno oziroma negativno točko dobičkovnosti.

Analiza pokaže, da podjetja nikakor ne smejo vzeti nabavne vrednosti po posameznem dobavitelju kot merilo dobičkovnosti, pač pa morajo v analizo vključiti poleg nakupne vrednosti vsaj še dejansko realizirano prodajno vrednost, stroške dostave blaga in stroške financiranja zalog. V analizo bi lahko vključili tudi stroške naročanja, stroške skladiščenja blaga, stroške vhodne kontrole, vendar kakšnih presenetljivih novih informacij ne bi dobili, saj so ti stroški v podobnem sorazmerju za vse dobavitelje. Namen vsekakor ni spremljati in razporejati po dobaviteljih vseh stroškov, ampak le tiste, ki se za posamezne dobavitelje oziroma blagovne skupine razlikujejo. Ne smejo pa v podjetjih nanje pozabiti, ko se računa dobičkonosnost na ravni podjetja kot celote, saj je iz celotnega prispevka za kritje potrebno pokriti tudi te stroške.

Podjetja se praviloma zavedajo pomembnosti kakovostnih dobaviteljev za dolgoročno uspešnost podjetja. Tudi računovodstvo se mora pri oblikovanju informacij zavedati te pomembnosti. Naloga računovodske službe v okviru nabave je tudi v tem, da zagotavlja nabavnim managerjem takšne informacije, da bodo sprejete ustrezne odločitve pri zmanjševanju vseh nabavnih stroškov.

Predvsem iz razlogov zmanjševanja stroškov nabavljenega blaga je potrebno na podlagi računovodskih in drugih podatkov analizirati dobavitelje, kar je bil glavni namen tega poglavja. V primeru, da nabavni referenti ugotovijo, da je dobičkovnost dobavitelja prenizka glede na postavljen cilj, morajo poiskati vzroke za odstopanja ter sprejeti odločitve o korektivnih ukrepih, da bi izboljšali dobičkovnost dobaviteljev in se usmerili na dobavitelje, ki podjetju prinašajo dobiček. Kompleksna analiza dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material je pokazala na neustrezno politiko nabave v proučevanem podjetju. Nekateri

dobavitelji podjetju ne priznavajo ugodnih pogojev, zato je potrebno, da s pogajanji dosežejo boljše nabavne pogoje, ali pa zamenjajo nekatere dobavitelje in kupujejo blago direktno pri izvoru. Tem izhodiščem bodo sledili tudi boljši rezultati, ki zaenkrat še niso maksimalni, zato naj bo to pomembna naloga za naprej.

### 5.2.3 Pogajanja z dobavitelji Trgoavta

V poslovnih pogajanjih se stranke dogovarjajo, ker menijo, da lahko vplivajo na proces pogajanj v smeri pridobitve boljšega poslovnega dogovora, namesto da bi enostavno sprejele ali zavrgle, kar jim nasprotna stran ponuja. Namenjena so usklajevanju stališč in so torej dejavnost za odpravljanje nasprotij. V prvi vrsti so namenjena vplivanju na druge ljudi, ki so udeleženi v pogajanjih. Pogajajo se predvsem managerji, torej tisti, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo poslovne dejavnosti podjetja. Pogajalci morajo imeti primerne osebne značilnosti in spretnosti. Za uspešnimi pogajaji vedno stojijo dobre priprave in sposobnost načrtovanja, poznavanje predmeta pogajanj, sposobnost hitrega razmišljanja v stresni situaciji, sposobnost poslušanja in jasnega izražanja, presoje, vztrajnosti in sposobnost prepričevanja drugih.

Pri nabavi v trgovini so praktično vsi nabavni pogoji lahko predmet pogajanj. Nabavni referenti se pogajajo o cenah, količini, plačilnih rokih ter pariteti dobave, ki so štiri tipična področja nabavnih pogajanj. S sklepanjem strateških partnerstev z dobavitelji se pogajanja razširijo tudi na področje reševanje reklamacij, bonifikacij na promet, prispevkov k trženjskim aktivnostim, enkratnemu prispevku za uvajanje novih izdelkov ipd.

Predvsem pa je naloga nabave, da ugotovi s katerimi 20 % dobavitelji se ustvari 80 % prometa, jih selekcioniira in pri izbranih doseže ugodne pogoje<sup>9</sup> (Hrastelj, 1995, str. 346).

Ugodnosti, ki jih trgovska podjetja zahtevajo od dobaviteljev, se torej ne nanašajo samo neposredno na znižanje cen, ampak tudi na (Potočnik, 2001, str. 202):

- pomoč pri oglaševanju v obliki prispevkov za oglaševanje,
- denarni prispevek k stroškom skupne promocije z dobaviteljem,
- soudeležbo pri kuponih, s katerimi potrošnikom odobrijo popust,
- denarni prispevek za jamstvo, da bo trgovsko podjetje blago takoj razposlalo v vse svoje prodajalne,
- prispevek za posebne reklamne predstavitve izdelkov v izložbah,
- prispevek za tveganje trgovskih podjetij, da sprejmejo v zaloge nove, še neuveljavljene izdelke ali blagovne znamke in jih vključijo v svojo prodajno ponudbo,
- strokovno izobraževanje prodajnega osebja trgovskega podjetja,
- namestitve posebne opreme,
- drugo.

---

<sup>9</sup> Paretoovo pravilo.



### 5.2.3.1 Pravila in načela uspešnega pogajanja

Pri pogajanjih obstajajo pravila in načela, ki jih morajo pogajalci in pogajalske skupine upoštevati. Potočnik (2002, str. 176) navaja naslednja pogajalska pravila in načela:

- *Načelo dobrega gospodarja* je temeljno načelo trgovanja. Kupec in prodajalec morata ravnati tako, da ne nastane škoda, ne glede na to, kdo ima v določenem trenutku blago.
- *Načelo zakonitosti* zahteva upoštevanje predpisov, ki se nanašajo na trgovanje, ker so sicer pogodbe izpodbojne ali celo nične.
- *Pravice in obveznosti* urejata prodajalec in kupec s prodajno pogodbo, ki jo morata v celoti izpolniti. Od sklenjene pogodbe lahko odstopita le sporazumno oz. skladno z veljavnimi predpisi.
- V daljšem obdobju menjave istovrstnih izdelkov se postopoma *razvijejo poslovni običaji*, ki olajšujejo sporazumevanje in izpolnjevanje sprejetih obveznosti. Objavljenim običajem pravimo *uzance*, ki veljajo na območju posamezne države. V mednarodni trgovini so znani posebni trgovski običaji (Incoterms), ki jih je sprejela Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu, najpogosteje uporabljene trgovske klavzule, ki opredeljujejo katera stran bo plačala prevozne stroške, zavarovalnino, carino, trenutek prehoda odgovornosti za blago med strankama itd.
- Pri menjavi blaga nastajajo številni spori, ki jih rešujejo gospodarska sodišča. Pogajalec in kupec morata upoštevati *sodno prakso* pri sklepanju prodajnih pogodb s podobno vsebino.

### 5.2.3.2 Pogajalska moč trgovskih podjetij

Večina tržnih poti izdelkov vključuje trgovska podjetja kot posrednike med proizvajalci (dobavitelji) in končnimi potrošniki. Ker je trgovskih podjetij številčno malo, medtem ko je število končnih potrošnikov veliko, imajo trgovske družbe, ki prodajajo končnim kupcem več tržne moči, kot pa proizvajalci, ki prodajajo trgovcem (Cabral, 2000, str. 189).

Obstajata vsaj dva razloga, zakaj je odnos med proizvajalcem in trgovcem drugačen od neposrednega odnosa med proizvajalcem in končnim potrošnikom. Prvič, podjetja, ki neposredno prodajajo končnim uporabnikom nadzirajo večino spremenljivk potrošnikovega povpraševanja (ceno, kakovost, oglaševanje, prodajne storitve...). V primeru prodaje trgovcu so nekatere spremenljivke izven proizvajalčeve kontrole, npr. prodajne storitve, lokalno oglaševanje, prav tako pa tudi končno ceno določi trgovec. Povpraševanje po izdelkih proizvajalca pa je odvisno od cene, ki jo ta postavi za trgovce.

Drugič, razlika med direktno prodajo končnim porabnikom ali trgovcem je tudi v tem, da trgovci tekmujejo med sabo, potrošniki pa ne. Vsak trgovec poskuša pri proizvajalcu iztržiti čimbolj ugodno ceno na debelo. To je pomembno, ker cena na debelo določa mejne stroške trgovskemu podjetju.

Pri proizvajalcu (dobavitelju) in trgovskem podjetju, ki sta vertikalno ločena in želita maksimizirati dobiček, nastane problem dvojne maksimizacije dobička. V tem primeru predpostavljamo, da je pogodbeni odnos med dobaviteljem in trgovcem omejen z grosistično ceno. Z drugimi besedami, proizvajalec (dobavitelj) določa grosistično ceno, trgovec pa odloča koliko kupiti po ponujeni ceni. Če proizvajalec poviša grosistično ceno, se zmanjša obseg povpraševanja trgovca. Višja grosistična cena povzroča višjo prodajno ceno za končnega kupca, kar tudi vpliva na manjšo nabavljeno in prodano količino izdelkov s strani trgovca. Pod temi pogoji je celoten dobiček obeh podjetij nižji, kot v primeru, če bi bili podjetji povezani.<sup>10</sup>

Drugi problem za trgovsko podjetje predstavljajo vzporedne prodajne poti proizvajalcev, ki povzročajo konkurenco med trgovci. V tem primeru lahko predpostavimo, da bo vsak trgovec imel spodbudo, da oblikuje ceno nižjo od konkurenta in si tako poveča tržni delež. Potrošniki, ki so seznanjeni z razmerami na trgu, se bodo odzvali na vsako spremembo v ceni in bodo kupovali od tistega trgovca, ki izdelke ponuja po najnižji ceni. To bo povzročilo, kot že rečeno, da bodo trgovci z višjimi cenami znižali svoje cene pod trenutno najnižje cene na trgu, da si pridobijo velik tržni delež in prevzamejo potrošnike drugim konkurentom. Taka cenovna vojna se nadaljuje, dokler se tržna cena ne izenači z grosistično ceno.<sup>11</sup> Dolgoročno bi vsa trgovska podjetja ustvarjala le ničelni ekonomski dobiček, zato niso zainteresirana vlagati v prodajne aktivnosti in oglaševanje, kar pomeni, da se bo celotna prodaja izdelkov zmanjšala. Zmanjšal se bo tudi dobiček proizvajalca (dobavitelja), saj bo prodal manjšo količino izdelkov.

Izhod iz zgornjih težav je lahko proizvajalčeva določitev priporočenih prodajnih cen v trgovini (ang. resale price maintenance). Če so te dovolj visoke, jih trgovci upoštevajo. V tem primeru pa so vlaganja v prodajne aktivnosti pomembna, saj tako trgovci pridobijo več kupcev. Za trgovca je vsekakor najugodnejši dogovor s proizvajalcem o dodelitvi ekskluzivne prodaje na določenem območju.

Trgovska podjetja, ki se zavedajo problema dvojne maksimizacije dobička in cenovne konkurence, so lahko pri pogajanjih z dobavitelji uspešnejša, saj obe podjetji s sklenjenim navpičnim sporazumom povečata dobiček. V tem je bistvo pogajalske moči trgovskih podjetij.

---

<sup>10</sup> Več o tem je napisano v delu Cabral (2000, str. 189-193).

<sup>11</sup> Trgovska podjetja si bodo konkurirala po Bertrandovem modelu cenovne konkurence s homogenimi izdelki.

### 5.3 ZALOGE IN STROŠKI ZALOG

Zaloge se pojavljajo vsakokrat, ko bodisi vložki bodisi vmesni in dokončni izločki proizvodnega ali trgovskega procesa niso takoj uporabljeni. Zaloge so nujne za neprekinjeno delovanje proizvodnih in predvsem trgovskih sistemov ter za zadovoljivo raven storitev. Zato imajo podjetja pogosto v zalogah vloženi velik del finančnih sredstev. S pomočjo zalog lahko skrajšujemo dobavne roke, zmanjšujemo tveganja, povezana z zamudami pri dobavi in tveganja, povezana z netočnim predvidevanjem povpraševanja ter podobno.

Običajno je za trgovsko podjetje nemogoče sproti nabavljati blago, zato je potrebno nabavljati večje količine blaga, ki tvorijo zaloge. Če zalog ne bi bilo, bi morali odjemalci čakati, dokler blago ne bi bilo dobavljeno, kar pa lahko povzroči izgubo kupcev trgovskega podjetja, ker niso vedno pripravljeni čakati na blago in zanj povprašujejo pri konkurentu. Zato so zaloge potrebna za skoraj vsa podjetja, ki oskrbujejo z blagom svoje odjemalce.

Pomemben element notranje oskrbovalne verige trgovskih podjetij predstavljajo zaloge. Za izboljšanje celotnih oskrbovalnih verig je potrebno izboljšati tudi notranji del oskrbovalne verige, ki je v trgovskem podjetju pomembno odvisen od učinkovitega planiranja in upravljanja z zalogami. Znižanje ravni zalog, ob ohranjanju dobre postrežbe kupca, je eden izmed glavnih ciljev upravljanja oskrbovalnih verig, ki ga lahko trgovsko podjetje doseže le z jasno opredeljeno politiko zalog.

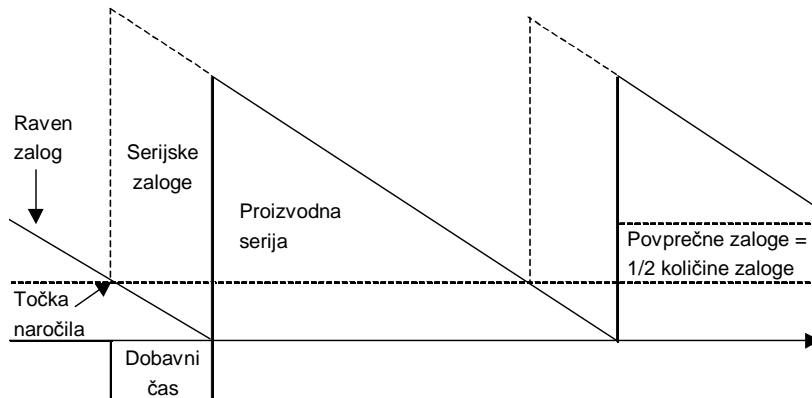
#### 5.3.1 Vrste zalog glede na njihovo funkcijo

Poznavanje zalog glede na njihovo funkcijo je koristno, ker moramo za vsako zalogo v podjetju vedeti, zaradi česar je ta zaloga nastala, šele potem lahko sprejmemo ustrezne rešitve glede zmanjševanja zalog.

Z vidika funkcije, ki jo opravljajo zaloge, ločimo:

1. *Serijske zaloge.* Serijske zaloge oblikujemo zaradi želje po ekonomsko učinkoviti nabavi. So posledica nabave v določenih ekonomsko optimalnih količinah. Serijske zaloge omogočajo razporeditev stroškov naročanja in stroškov skladiščenja na večje število enot. Novejši koncepti poudarjajo predvsem zmanjševanje naročenih količin izdelkov, na podlagi spremenjenih odnosov z dobavitelji.

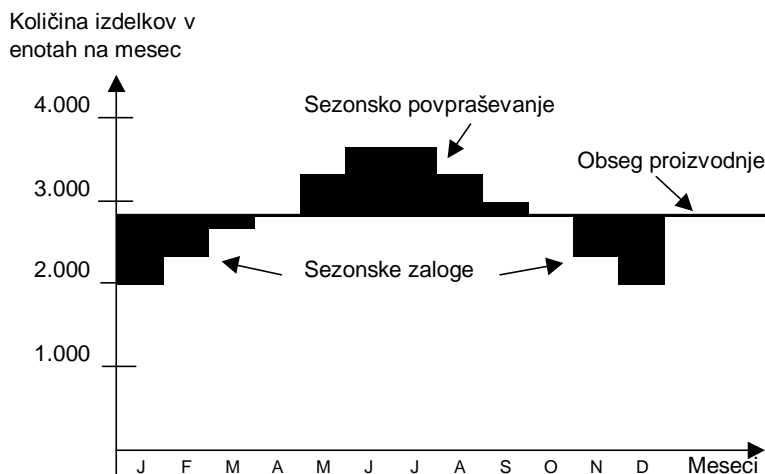
Slika 10: Gibanje serijskih zalog



Vir: Krajewski, Ritzman, 1996, str. 550.

2. *Sezonske zaloge.* Sezonske zaloge so povezane s sezonskimi nihanjem v povpraševanju, zaradi česar povpraševanje ni usklajeno v vsakem od posameznih časovnih obdobjih znotraj planskega obdobja. Enega izmed načinov kratkoročnega usklajevanja povpraševanja predstavlja povečanje zalog v tistih obdobjih, ko je večje povpraševanje. Sezonske zaloge, s katerimi zadostimo sezonskemu povpraševanju, prikazuje slika 11.

Slika 11: Sezonsko povpraševanje, obseg proizvodnje in sezonska zaloge

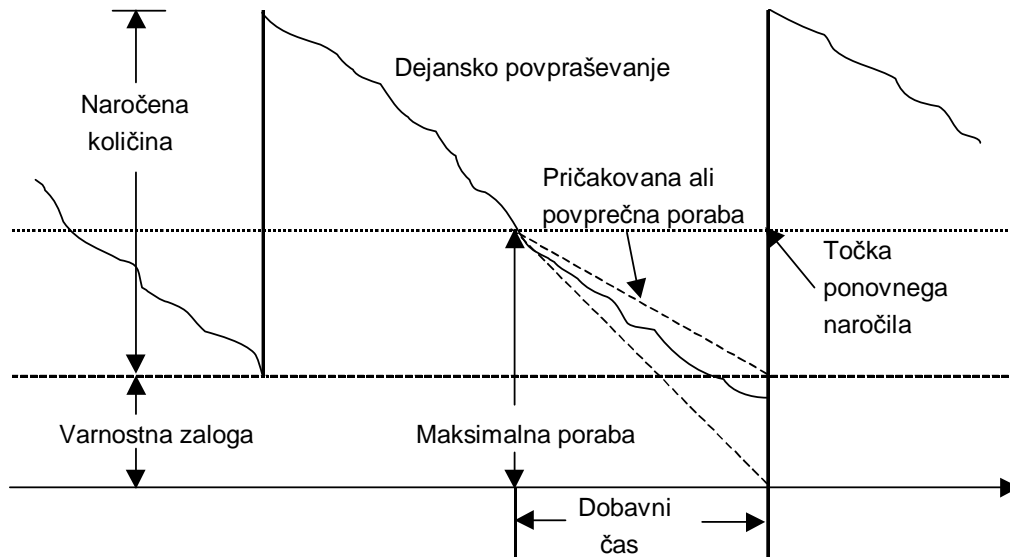


Vir: Buffa, 1979, str. 18.

3. *Varnostne zaloge.* Varnostne zaloge oblikujemo zaradi negotovosti glede povpraševanja in dobave. Tako imamo varnostne zaloge, ker lahko dejansko povpraševanje s strani kupcev zgolj predvidevamo. Če je dejansko povpraševanje večje od predvidevanega, se ta del povpraševanja lahko pokriva s pomočjo varnostne zaloge. Take zaloge varujejo pred negotovostmi s strani dobaviteljev, npr. glede dobavnih rokov, kvalitete dobavljenih izdelkov in podobno. Velja pa, da lahko vsako

od teh zalog zmanjšamo, če zmanjšamo negotovost, ki predstavlja razlog za oblikovanje določenih zalog.

Slika 12: Varnostna zaloga



Vir: Magee, Boodman, 1967, str. 217

4. *Signalne zaloge.* Signalne zaloge so tiste zaloge, pri katerih moramo sprožiti postopek za novo naročilo. Določimo jo tako, da nova količina prispe takrat, ko zaloga doseže varnostno raven v skladišču.
5. *Špekulativne zaloge.* Špekulativne zaloge uporabljamo predvsem v primeru, ko pričakujemo večje spremembe na trgu, kot na primer zvišanje cen izdelkov ali pa pomanjkanje določenih izdelkov v prihodnosti.

Osnovni cilj pri pretoku izdelkov je, da se zagotovi čim hitrejši pretok od dobavitelja do končnega kupca, torej pretok, v katerem bo čim manj »zamud«. Zaloge pomenijo zamudo v pretoku in zato so nujne samo, če so ekonomsko upravičene.

V preteklosti je zaradi določenih koristi, ki jih prinašajo zaloge, obstajala tendenca po povečanju vseh vrst zalog preko ekonomsko upravičene ravni. Govorili smo o negotovosti kot o pomembnem razlogu visokih zalog. Povezano z negotovostjo se je tako uveljavilo načelo »za vsak primer« (ang. just-in-case). Zaloge so se pogosto uporabljale, da bi se ublažili določeni problemi, povezani z naročanjem in dobavitelji, namesto da bi se podjetja usmerila k reševanju teh problemov. Prevladoval je parcialni, namesto sistemski pogled na zaloge.

Pri planiranju zalog moramo vedno upoštevati variabilnost številnih spremenljivk, ki vplivajo na raven zalog. V vsakem podjetju prihaja do istočasne variabilnosti v vseh poslovnih prvinah, kot tudi poslovnih procesih. Te variacije se kumulirajo in imajo lahko za posledico velike napake, zamude ali neuspehe. Variabilnosti v ravni zalog se med seboj ne izenačujejo,

temveč so vse slabe. Kot primer so navedene nekatere izmed variabilnosti, ki jih je v Trgoavtu odkrila projektna skupina ter lahko povzročajo negativne učinke:

- ❑ dejansko stanje zalog je manjše v primerjavi z evidentiranim,
- ❑ dejansko stanje zalog je višje v primerjavi z evidentiranim,
- ❑ odsotnost delavcev,
- ❑ delež reklamiranih izdelkov v redni zalogi,
- ❑ večdnevno prevzemanje dospelih pošiljk,
- ❑ neevidentirano blago v podkonsignaciji,
- ❑ hitrost dobave in delež slabih izdelkov pri dobavi.

Variabilnosti torej povzročajo, da se izredno težavno zagotovi učinkovito in pravočasno izvajanje procesov. Pogost odgovor na vse te variabilnosti je bil, kot že rečeno, veliko kumuliranje varnostnih zalog.

Drugačen pristop pa pomeni poudarjanje preprečevanja problemov, in stalnega odpravljanja problemov, ter ne zgolj njegovega gašenja.

Tradicionalno so podjetja izbirala dobavitelje predvsem na podlagi nabavne cene, če pa so bili dobavni roki teh dobaviteljev nezanesljivi, so se podjetja pred tem zavarovala z višjimi varnostnimi zalogami. Sedanji trendi gredo v izbiro zanesljivih dobaviteljev, kar omogoča zmanjševanje zalog.

### 5.3.2 Stroški povezani z zalogami

Zaloge povzročajo določene stroške v podjetju, po drugi strani pa večje zaloge omogočajo tudi znižanje določenih stroškov. Pri odločanju o velikosti zalog je potrebno upoštevati tako stroške, ki s povečanjem obsega zalog naraščajo, kot tudi stroške, ki s povečanjem obsega zalog padajo.

V skupino stroškov, ki naraščajo s povečanjem obsega zalog, uvrščamo (Rusjan, 1999, str. 137):

1. *Stroške investiranega kapitala.* Podjetje mora zaloge financirati. Financiranje zalog pomeni bodisi stroške obresti, v primeru ko so zaloge financirane s tujimi viri, bodisi oportunitetne stroške v primeru financiranja zalog z lastnimi sredstvi.
2. *Stroške skladiščenja.* Sem spadajo stroški povezani s prostorom, ki ga zavzemajo zaloge, kot so amortizacija skladiščne zgradbe, stroški vzdrževanja skladišča, stroški ogrevanja, hlajenja, prezračevanja, razsvetljave, čiščenja. V skupino stroškov skladiščenja štejemo tudi osebne dohodke zaposlenih v skladišču in stroške povezane s skladiščno opremo.
3. *Stroške zavarovanja premoženja.* Plačilo zavarovalne premije je poleg rizičnosti odvisno tudi od vrednosti zavarovanega premoženja.

4. *Ostali stroški.* Višje zaloge pomenijo tudi večje možnosti zastaranja zalog, večje možnosti pokvarljivosti zalog, možnosti okvar in podobno.

Omenjeni stroški zalog so stroški, ki se običajno povezujejo z zalogami, saj jih že tradicionalno pojmujejo kot stroške zalog.

V drugo skupino stroškov, ki padajo s povečanjem obsega zalog, uvrščamo (Rusjan, 1999, str. 138):

1. *Stroške naročanja.* Vsako naročilo blaga pri zunanjih dobaviteljih je povezano z določenimi stroški. To so predvsem materialni stroški in stroški osebnih dohodkov, povezani z zbiranjem in ocenjevanjem ponudb, s posredovanjem naročil, sprejemanjem pošiljk. Pri nabavi nastajajo transportni stroški, pri katerih prihaja tudi do ekonomije obsega<sup>12</sup>.
2. *Stroški enote v zalogi.* Večje količine naročila omogočajo doseganje količinskih popustov, kar ima za posledico nižje stroške na enoto naročenega blaga. Večje količine naročil pa povzročajo večje zaloge.
3. *Stroški zaradi izčrpanja zalog* (ang. stock-out cost). Med te stroške uvrščamo predvsem stroške povezane s slabšanjem dobrega imena pri kupcih ali izgubljenimi prodajami. Trgovska podjetja imajo zaloge za pokrivanje povpraševanja kupcev. V primeru, da podjetje nima izdelkov na zalogi takrat, ko jih kupec želi kupiti, se lahko kupec odloči za nabavo blaga pri drugem prodajalcu. V tem primeru nastane oportunitetni strošek v višini izgubljenega prispevka za kritje. Poleg tega lahko podjetje zaradi tega tudi trajno izgubi kupca, vendar je te stroške zelo težko oceniti. Tudi če kupec pristane na odlog in blago kupi kasneje, nastane določen oportunitetni strošek zaradi kasnejšega priliva sredstev.

Vse zgoraj naštetе stroške zalog lahko razvrstimo v tri osnovne skupine stroškov:

1. *Stroški naročanja* izvirajo iz izdatkov za izdajo naročila zunanjemu dobavitelju. Odvisni so od števila naročil, nikakor pa ne od velikosti naročila. Variabilni del stroškov naročanja, npr. stroški transporta, proizvodnje in notranjega transporta blaga se ne spreminjajo v skladu z velikostjo naročila (Ballou, 1987, str. 250). Vendar se za vse stroške naročanja pri postavljanju modelov ekonomske optimalne količine naročila predpostavlja, da so fiksni stroški, katerih velikost je odvisna le od števila naročil v določenem obdobju.
2. *Stroški skladiščenja* nastajajo zaradi skladiščenja blaga v določenem obdobju. Zniževanje teh stroškov je eden od osnovnih ciljev uravnavanja zalog. Višino

---

<sup>12</sup> Stroške posameznega naročila pri modelih zalog jemljemo kot fiksne stroške, tako da celotne stroške naročanja v določenem obdobju izrazimo kot funkcijo števila naročil. Čim manjše želi imeti podjetje zaloge vhodnega blaga, tem manjše količine bo naenkrat naročilo. Zato pa bo v tem primeru v določenem obdobju potrebnih več naročil, s tem pa bodo naraščali tudi stroški naročanja v tem obdobju. In obratno, čim večje bodo zaloge vhodnega blaga, tem večje količine bo podjetje naenkrat naročalo, zato bodo stroški naročanja v tem obdobju nižji.

posameznih zalog moramo stalno spremljati in ugotavljati ali so res potrebne ter težiti k njihovemu znižanju. Med te stroške sodijo stroški vezanega denarja, stroški skladiščnega prostora, stroški posebne embalaže, izguba zaradi naključne škode ali okvare, izguba zaradi kraje, izguba zaradi zastaranja, stroški zavarovanja in administrativni stroški. Skladiščne stroške tako lahko razdelimo na stroške skladiščnega prostora, stroške uskladiščenega blaga, stroške storitev in stroške, ki so povezani s poslabšanjem, zmanjševanjem, poškodbami in zastaranjem blaga.

3. *Stroški izčrpanja zalog* se pojavijo pri povpraševanju po blagu, ki ga tisti trenutek ni na zalogi. Tako naročilo povzroča izgubo prodaje, prednaročil in prihodnje prodaje. Oportunitetni stroški zaradi izgube prodaje nastanejo, ko kupec ugotovi, da blaga ni na zalogi in zato umakne svoje naročilo. Strošek je prispevek h kritju, ki bi ga ustvaril s to prodajo. Dodatni strošek nastane tudi zaradi negativnega vpliva na prihodnjo prodajo. Največ stroškov izgub prodaje nastane pri proizvodih, kjer je velika konkurenca. Stroški prednaročil nastanejo, ko kupec čaka na izpolnitev naročila, tako da prodaje ne izgubimo, ampak z njo zamujamo. Prednaročila povzročajo dodatne stroške pisarniškega in prodajnega dela za obdelavo naročil in dodatne transportne stroške, kadar naročilo ni izpolnjeno preko normalne distribucijske verige. Ti stroški so tudi enostavno merljivi. Izguba prodaje in prednaročil pomeni tudi izgubo dobrega imena za podjetje in s tem povezanih bodočih prodaj. Stroške povezane z izgubo dobrega imena, je zelo težko natančno oceniti. Ena izmed možnosti je tudi ta, da so stroški izgube dobrega imena, ki nastanejo zaradi pomanjkanja izdelkov, enaki stroškom reklame, ki bi omogočila zamenjavo izgubljenega kupca. Višina ekonomske izgube pa je odvisna od tega, ali proizvod, ki ga trenutno ni na zalogi, zadovoljimo z novim – izrednim naročilom, poskušamo najti substitut iz prodajnega programa ali pa je naročilo preklicano (Ballou, 1987, str. 251).

Stroške zalog je težko ocenjevati, vendar praviloma lahko opravimo dovolj dobre ocene stroškov in s tem zagotovimo učinkovito sprejemanje odločitev o zalogah.

### **5.3.3 Zaloge povezane z odvisnim in neodvisnim povpraševanjem**

Pri planiranju zalog moramo ločiti zaloge, povezane z neodvisnim in zaloge povezane z odvisnim povpraševanjem. S pokrivanjem neodvisnega povpraševanja pokrivamo povpraševanje izven podjetja, s pokrivanjem odvisnega povpraševanja pa pokrivamo potrebe znotraj podjetja. Trgovsko blago je namenjeno izključno povpraševanju izven podjetja, zato je v nadaljevanju obravnavano le neodvisno povpraševanje.

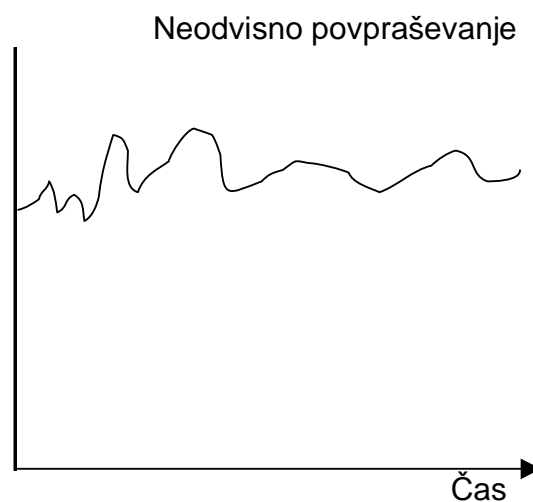
Neodvisno povpraševanje je povpraševanje po dokončnih proizvodih s strani subjektov izven podjetja, je torej pod vplivom dejavnikov trga in zunaj kontrole trgovskega podjetja. Ker to povpraševanje določajo subjekti izven podjetja, takega povpraševanja ni mogoče točno določiti, temveč ga moramo predvidevati.



Trgovska podjetja imajo zaloge, ki so povezane z neodvisnim povpraševanjem. Namenjene so predvsem zaščititi pred negotovostjo. Ker podjetja ne morejo točno predvideti kdaj bo prišlo do prodaje izdelkov, morajo imeti stalno zalogo. Poleg tega imajo podjetja pogosto tudi varnostne zaloge, ki služijo v primeru, če bi bilo dejansko povpraševanje večje od predvidenega.

Gibanje neodvisnega povpraševanja določajo trendi, sezonska nihanja, ciklična gibanja in slučajnostni vplivi, ki so rezultat delovanja dejavnikov trga. Krivulja povpraševanja za neodvisno povpraševanje je prikazana na naslednji sliki.

Slika 13: Gibanje povpraševanja pri predpostavki neodvisnega povpraševanja



Vir: Schroeder, 1989, str. 442, Rusjan, 1999, str. 136.

Različno gibanje povpraševanja zahteva tudi uporabo drugačnih pristopov k ravnanju z zalogami. Pri neodvisnem povpraševanju tako uporabljamo načelo nadomeščanja. Ko se zaloga porablja, se v določenem trenutku izda novo naročilo, na podlagi katerega se bo čez določen čas dopolnila obstoječe zaloga.

#### 5.3.4 Uravnavanje zalog povezanih z neodvisnim povpraševanjem<sup>13</sup>

Ključni vprašanji pri zalogah, ki sta povezani z neodvisnim povpraševanjem, sta kolikšno količino naj naročimo in kdaj naj naročilo sprožimo. Sisteme ravnanja zalog za neodvisno povpraševanje uporablja pri planiranju zalog blaga večina trgovskih podjetij. Sistemi ravnanja zalog torej vključujejo določene metode in postopke, ki pomagajo pri odločanju o tem, kdaj in v kakšnih količinah naročiti določene izdelke.

<sup>13</sup> Večji del poglavja o uravnavanju zalog temelji na delu Rusjan (1999, str. 137-161).

Pri odločanju, kolikšne naj bodo zaloge, kdaj naj zaloge povečamo in v kakšnem obsegu naj jih povečamo, so nam v pomoč različni matematični modeli zalog. V nadaljevanju so obravnavani nekateri osnovni sistemi zalog in modeli, ki bi jih lahko smiselno uporabljali tudi v trgovski družbi Trgoavto.

Izbira ustreznega modela zalog je odvisna od predpostavk glede vrste povpraševanja. Pri klasifikaciji modelov uporabljamo dve delitvi povpraševanja. Povpraševanje lahko jemljemo kot deterministično ali pa stohastično. Pri predpostavki determinističnega povpraševanja predpostavljamo pogoje gotovosti glede prihodnjega povpraševanja. Možno je torej točno predvidevanje bodočega povpraševanja. Pri predpostavki stohastičnosti povpraševanja pa upoštevamo negotovost prihodnjega povpraševanja. Povpraševanje v tem primeru obravnavamo kot naključno spremenljivko. Po drugi strani je povpraševanje lahko enakomerno ali neenakomerno v proučevanem planskem obdobju.

Na podlagi teh dveh delitev povpraševanja so v nadaljevanju obravnavani modeli zalog za pogoje:

1. *determinističnega povpraševanja* (pogoji gotovosti):
  - enakomerno povpraševanje,
2. *stohastičnega povpraševanja* (pogoji negotovosti). Tu sta obravnavana dva modela:
  - sezonski izdelki oz. izdelki za eno obdobje in
  - enakomerno povpraševanje.

### 5.3.5 Enakomerno deterministično povpraševanje

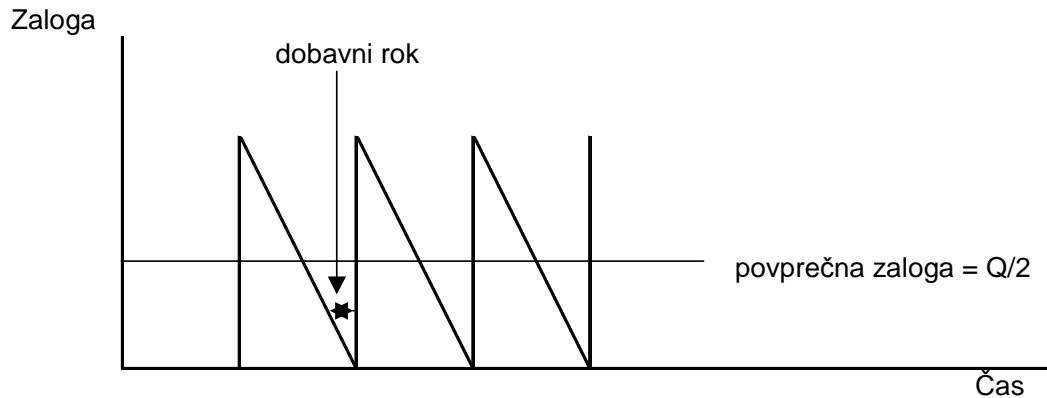
Pri predpostavki enakomernega determinističnega povpraševanja praviloma uporabljamo sistem zalog s fiksnim obsegom naročila. Pri tem sistemu določimo optimalno količino, za katero ob vsakokratnem naročilu povečujemo zalogo. To optimalno količino naročimo vsakokrat, ko vsota zaloge, ki je še preostala v skladišču in že naročene zaloge, ki pa še ni dospela v skladišče, pade na neki vnaprej določen obseg. Tak obseg imenujemo točka ponovnega naročila oziroma signalna zaloga. Obseg naročila je torej vsakokrat enak. Način delovanja sistema zalog s fiksnim obsegom naročila je prikazan na sliki 14.

Tak sistem lahko uporabljamo za planiranje zalog vseh izdelkov, za katere je značilno dokaj enakomerno povpraševanje. Zahteva pa kontinuirano spremljanje stanja zalog in s tem evidentiranja vsake spremembe v obsegu zalog ali pa druge načine, ki omogočajo ugotavljanje nastopa točke ponovnega naročila. Ob vsaki spremembi zalog torej ugotavljamo, ali je že potrebno izdati novo naročilo. To pa enostavno lahko ugotovimo na podlagi informacijskih evidenc o zalogah.

Za družbo Trgoavto sta predvsem primerna dva matematična modela za ugotavljanje zaloge pri enakomernem determinističnem povpraševanju. To sta klasični model ekonomsko

optimalne količine naročila in model optimalne količine naročila z upoštevanjem količinskih popustov.

Slika 14: Sistem zalog s fiksnim obsegom naročila



Vir: Schroeder, 1979, str. 424; Rusjan, 1999, str. 142.

#### 5.3.5.1 Klasični model ekonomsko optimalne količine naročila

Predhodno je navedeno, da povečanje ravni obsega zalog določene stroške zvišuje, druge pa znižuje. Pri odločanju o količini posameznega naročila, in s tem o povprečni ravni zalog, je potrebno upoštevati obe skupini stroškov in poiskati določen kompromis.

Model ekonomsko optimalne količine naročila je uporaben za odločanje o nabavi pri zunanjih dobaviteljih ter za planiranje zalog v trgovini, pogoj za njegovo uporabo pa je enakomerna poraba. Predpostavke, na katerih temelji klasični model ekonomsko optimalne količine naročila, so naslednje:

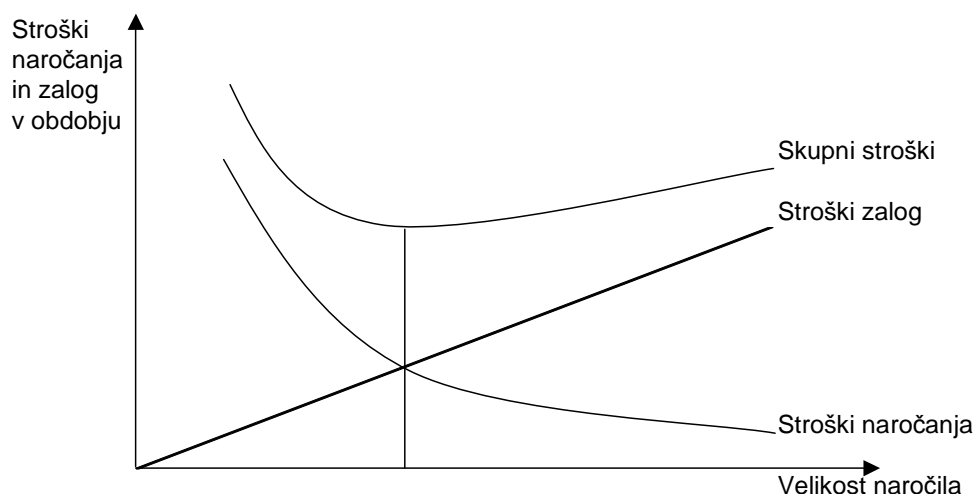
1. Povpraševanje je enakomerno (konstantno) in poznano (deterministično).
2. Nabavna cena enote nabavljenega izdelka se ne spreminja s spreminjanjem obsega nabav.
3. Celotno naročilo je dostavljeno v istem trenutku.
4. Dobavni rok je poznan in zanesljiv, tako da lahko predvidimo termin, ko je potrebno izdati novo naročilo, da ne bi prišlo do izčrpanja zalog.
5. Strošek posameznega naročila je fiksni ne glede na obseg posameznega naročila.
6. Stroški zalog predstavljajo linearno funkcijo obsega zalog.

Iz predpostavk modela je razvidno, da je klasični model ekonomsko optimalne količine naročila zelo poenostavljen in da nekatere predpostavke niso vedno v skladu s prakso. Kljub temu lahko njegova uporaba pri vsakodnevem delu zagotovi zadovoljive rezultate.

Cilj modela ekonomsko optimalne količine naročila je minimizirati celotne stroške povezane z zalogami v določenem obdobju. Potrebno pa je sprejemati kompromisno rešitev, ki upošteva

tako stroške zalog, kot stroške naročanja oziroma alternativne koristi, povezane s spreminjanjem obsega naročil. Manjša naročila imajo namreč za posledico manjše zaloge in s tem nižje stroške zalog, po drugi strani pa povzročajo več naročil in s tem višje stroške naročanja. Večja naročila imajo za posledico večje zaloge in s tem večje stroške zalog, po drugi strani pa povzročajo manj naročil in s tem nižje stroške naročanja. Krivulji odvisnosti stroškov zalog in stroškov naročanja od velikosti naročila sta prikazani na sliki 15.

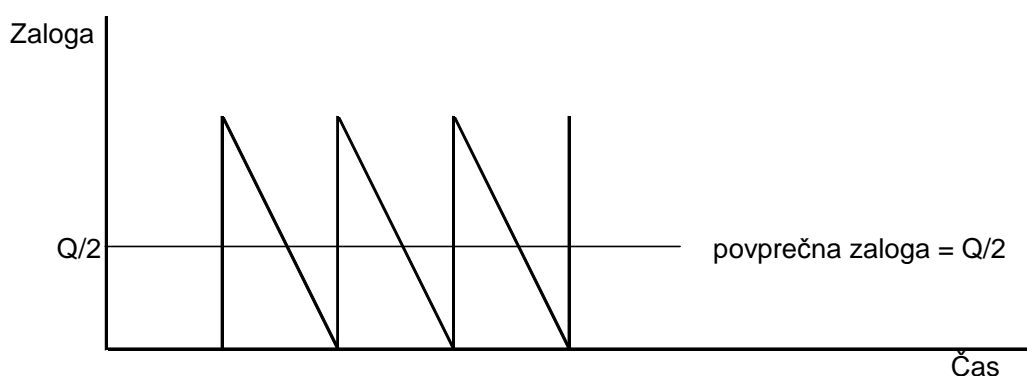
Slika 15: Odvisnost stroškov zalog in stroškov naročanja od velikosti naročila



Vir: Vollman, 1991, str. 772, Rusjan, 1990, str. 144.

Krivulji na sliki prikazujeta naraščanje stroškov zalog in padanje stroškov naročanja s povečanjem velikosti naročila. Iz slike lahko razberemo, da moramo naročiti tisti obseg, pri katerem doseže krivulja skupnih stroškov zalog in naročanja svoj minimum. Pri določanju velikosti stroškov zalog in naročanja v posameznem obdobju si lahko pomagamo s sledečo sliko.

Slika 16: Gibanje zaloge pri enakomernem determinističnem povpraševanju



Vir: Rusjan, 1999, str. 144.

Vidimo, da je povprečna letna zaloga polovica višine trikotnika, to je  $Q/2$ . Letni strošek zaloge je torej zmnožek med povprečnim obsegom zaloge v določenem letu in letnim

stroškom enote v zalogi. Od količine posameznega naročila je odvisno število naročil v določenem letu, tako je število naročil v določenem letu enako letnemu povpraševanju po zalogi, deljeno s količino vsakokratnega naročila. Stroški naročanja v določenem letu so linearna funkcija naročil. Skupni letni stroški povezani z zalogami, so vsota letnih stroškov zaloge in stroškov naročanja v določenem letu. Skupne stroške povezane z zalogami v določenem letu izrazimo s funkcijo:

$TC = (Q/2)*V + (D/Q)*S$ , kjer so:

- TC – skupni letni stroški povezani z zalogami,
- Q – količina vsakokratnega naročila,
- V – letni strošek enote v zalogi (pogosto izražen kot procent vrednosti enote v zalogi),
- D – letno povpraševanje po zalogi,
- S – strošek posameznega naročila.

Z modelom ekonomsko optimalne količine naročila nam je omogočeno poiskati tisto količino posameznega naročila, pri kateri bomo minimizirali skupne letne stroške povezane z zalogami, to pa nam pove odvod zgornje funkcije:

$TC' = V/2 - DS/Q^2 = 0$ , nakar izrazimo količino:

$$Q = \sqrt{(2DS)/V}$$

Enačba nam pokaže, kolikšno količino je potrebno vsakokrat naročiti, da bi minimizirali stroške, povezane z zalogami v določenem obdobju.

Za ponazoritev uporabe modela ekonomsko optimalne količine naročila navajamo primer Trgoavta, ki iz centralnega skladišča dobavlja okrasne pokrove. Te dobavlja Trgoavtu italijanski proizvajalec G-3. V lanskem letu so prodali 7.000 kompletov okrasnih pokrovov, povpraševanje med letom pa je bilo dokaj enakomerno. Letni strošek zaloge okrasnih pokrov znaša 30 % njegove nakupne cene, ki je v lanskem letu znašala 1.200 SIT. Ocenili so, da so z vsakim naročilom povezani stroški v višini 5.000 SIT.

Iz navedenega lahko izračunamo obseg naročila in stroške zalog ter naročanja:

D = 7.000 kompletov

NC = 1.200 SIT

V = 30 %

S = 5.000 SIT

$$Q = \sqrt{(2DS)/V} = \sqrt{(2 * 7.000 * 5.000) / (0,3 * 1.200)} = 440 \text{ kompletov}$$

$TC = (Q/2)*V + (D/Q)*S = (440/2)*0,3*1.200 + (7.000/440)*3.500 = 158.745 \text{ SIT}$

Optimalna količina naročila za okrasne pokrove znaša 440 kompletov in v primeru naročanja tolikšne količine naročila bodo skupni stroški zalog in naročanja znašali 158.745 SIT.

Potrebno je določiti tudi točko ponovnega naročila, ki predstavlja tisti obseg zaloge, pri katerem bodo sprožili novo naročilo. V primeru determinističnega povpraševanja predpostavljamo, da je obseg porabe v dobavnem roku znan. Točka ponovnega naročila je zato postavljena tako, da se stara zaloga vedno izčrpa ravno v trenutku, ko dospe novo naročilo. Točko ponovnega naročila v primeru gotovosti izračunamo na podlagi naslednje enačbe:

$TPN = d \cdot DR$ , kjer so:

- TPN – točka ponovnega naročila,
- d – poraba v časovni enoti,
- DR – dobavni rok, izražen v časovnih enotah.

V primeru dobave okrasnih pokrovov lahko izračunamo točko ponovnega naročila. Ob letni prodaji 7.000 kompletov, če upoštevamo 300 delovnih dni, dobimo dnevno porabo nekaj več kot 23 kompletov. Če dobavni rok znaša 14 dni od dneva naročila, izdajo v Trgoavtu novo naročilo, ko bodo imeli v zalogi še 322 kompletov.

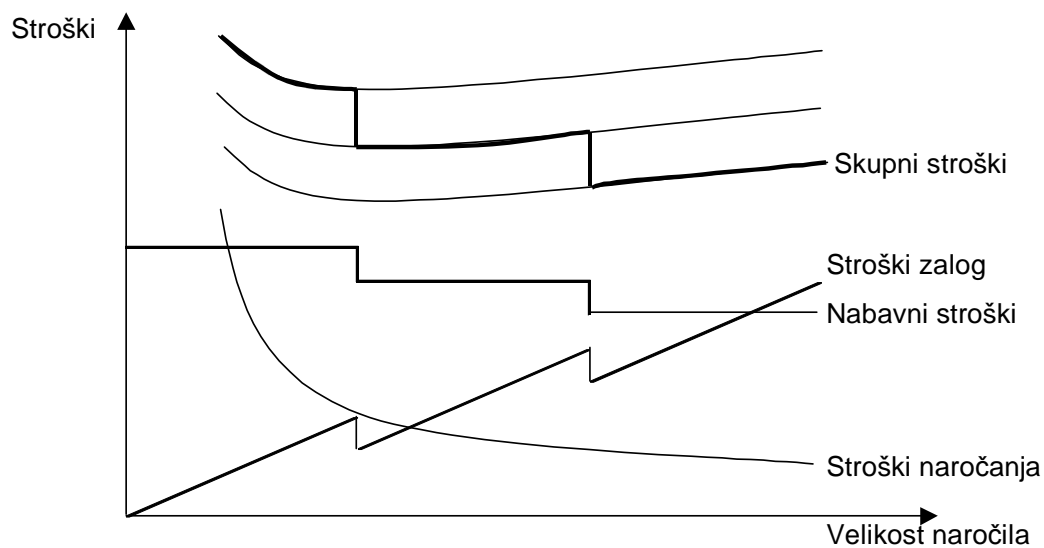
Pri določanju točke ponovnega naročila moramo upoštevati tako število enot v zalogi, kot tudi število že naročenih enot, ki pa še niso dospele. To je zlasti pomembno v primeru dolgih dobavnih rokov ali nizkih ekonomsko optimalnih količinah naročila, ko je točka ponovnega naročila večja od maksimalne zaloge.

#### 5.3.5.2 Model ekonomske optimalne količine naročila z upoštevanjem količinskih popustov

Model optimalne količine naročila z upoštevanjem količinskih popustov upošteva vse predpostavke kot klasični model ekonomske optimalne količine naročila, razen predpostavke, da se nabavna cena enote nabavljenih izdelkov ne spreminja z obsegom nabav. Model uporabljamo za določanje ekonomske optimalne količine naročila izdelkov pri dobaviteljih, ko ponujajo količinske popuste. Ti pa imajo za posledico stopničasto krivuljo skupnih stroškov povezanih z zalogami.

Na sliki 17 vidimo, da moramo v enačbo skupnih stroškov, odvisnih od povprečnega obsega zalog, v tem primeru uvrstiti tudi stroške nabavljenega materiala, saj se pri dani porabljeni količini v obdobju razlikujejo zaradi različnih nabavnih cen.

Slika 17: Odvisnost stroškov od velikosti naročila pri upoštevanju količinskih popustov



Vir: Stevenson, 1993, str. 603; Rusjan, 1999, str. 149.

Enačba skupnih stroškov je enaka:

$$TC = (Q/2) \cdot V + (D/Q) \cdot S + D \cdot NC, \text{ kjer je:}$$

- NC – nabavna cena.

Zaradi nezvezne (stopničaste) krivulje skupnih stroškov v tem primeru ne moremo neposredno izračunati optimuma krivulje. Za ugotavljanje optimalne količine naročila moramo uporabljati naslednji postopek:

1. Najprej upoštevamo najnižjo možno nabavno ceno in izračunamo ekonomsko optimalno količino naročila za to nabavno ceno. Če sta izračunana optimalna količina naročila in nabavna cena ustrezni, je to že dokončna optimalna količina naročila, kolikor postopka ne nadaljujemo.
2. Nato izračunamo ekonomsko optimalno količino naročila za naslednjo najnižjo možno nabavno ceno. Če sta izračunana količina naročila in nabavna cena ustrezni, nadaljujemo v četrti točki.
3. Če izračunana količina naročila v drugi točki in nabavna cena nista ustrezni, ponovimo izračun iz druge točke z naslednjimi višjimi nabavnimi cenami, vse dokler ne dobimo ustrezne rešitve.
4. Na koncu izračunamo skupne stroške povezane z zalogami, za tisto izračunano ekonomsko optimalno količino naročila, ki ustreza nabavni ceni. Izračunamo tudi skupne stroške povezane z zalogami, pri vseh tistih večjih količinah od izračunane, pri katerih nastopijo količinski popusti. Dokončna ekonomsko optimalna količina bo tista, pri kateri so skupni stroški, povezani z zalogami, najnižji.

Uporaba modela ekonomsko optimalne količine naročila z upoštevanjem količinskih popustov je prikazana na primeru strešnih kovčkov za avtomobile, ki jih tržijo v Trgoavtu.

Mesečna prodaja strešnih kovčkov znaša 140 kosov. Nabavna cena strešnih kovčkov je odvisna od nabavljene količine, ker dobi Trgoavto za naročilo, večje od 150 kosov, količinski popust. Nabavna cena strešnega kovčka znaša 13.500 SIT pri naročilu do 150 kosov in 12.150 SIT pri naročilu nad 150 kosov. Letni strošek strešnega kovčka v zalogi znaša 20 % od vrednosti enote v zalogi. Stroški naročila znašajo 10.000 SIT. Iz navedenih podatkov lahko izračunamo sledeče:

$$D = 140 \cdot 12 = 1.680 \text{ kosov na leto}$$

$$NC \text{ (do 150 kosov)} = 13.500 \text{ SIT}$$

$$NC \text{ (nad 150 kosov)} = 12.150 \text{ SIT}$$

$$S = 5.000 \text{ SIT}$$

$$V = 20 \%$$

$$Q = \sqrt{(2DS)/V} = \sqrt{(2 \cdot 1.680 \cdot 10.000) / (0,2 \cdot 12.150)} = 117 \text{ kos}$$

V tem primeru torej količina in cena nista primerni, zato nadaljujemo z izračunom optimalne količine naročila pri višji nabavni ceni.

$$Q = \sqrt{(2DS)/V} = \sqrt{(2 \cdot 1.680 \cdot 10.000) / (0,2 \cdot 13.500)} = 111 \text{ kos}$$

Cena in količina se sedaj ujemata, zato lahko izračunamo še skupne stroške, odvisne od velikosti naročila, za to optimalno količino naročila in za vse večje količine naročila, pri katerih dosežejo količinski popust.

$$\begin{aligned} TC &= (Q/2) \cdot V + (D/Q) \cdot S + D \cdot NC = \\ &= (111/2) \cdot 0,2 \cdot 13.500 + (1.680/111) \cdot 10.000 + 1.680 \cdot 13.500 = 22.981.201 \text{ SIT} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} TC &= (Q/2) \cdot V + (D/Q) \cdot S + D \cdot NC = \\ &= (151/2) \cdot 0,2 \cdot 12.150 + (1.680/151) \cdot 10.000 + 1.680 \cdot 12.150 = 20.706.723 \text{ SIT} \end{aligned}$$

Iz izračunov razberemo, da bodo v Trgoavtu dosegli najnižje skupne stroške, če naročijo 151 kosov strešnih kovčkov.

### 5.3.6 Stohastično povpraševanje za eno obdobje

Pri stohastičnem povpraševanju sezonskih izdelkov, je značilno odločanje o količini naročila za posamezno obdobje. Predpostavka stohastičnega povpraševanja je, da zalog ne moremo shraniti za naslednja obdobja. Razlogi za to so lahko zastarelost, pokvarljivost ali previsoki stroški skladiščenja. Pri tem povpraševanju obravnavamo samo eno obdobje, zato se ne pojavlja vprašanje kdaj naročiti in s tem problemom določanje signalnih zalog. Opravka



imamo zgolj z vprašanjem koliko naročiti, da bomo pravočasno zadovoljili povpraševanje.<sup>14</sup> V tem primeru torej točnega povpraševanja ne poznamo. Za izhodišče praviloma vzamemo določeno porazdelitev, ki kaže različna možna povpraševanja, do katerih bi lahko prišlo. Pogosto predpostavljamo kar normalno porazdelitev, ki je določena z dvema parametroma, to je s povprečjem in s standardnim odklonom.

Podjetja praviloma imajo podatke o prodaji po posameznih sezonah. Kot rezultat sprejetih odločitev o velikosti naročila pa nastopita dve možnosti, in sicer:

- dejansko povpraševanje je lahko večje od naročene količine,
- dejansko povpraševanje je lahko manjše od naročene količine.

Glede na rezultat dejanskega povpraševanja ločimo torej dve vrsti stroškov: strošek izčrpanja zalog in strošek presežne zaloge. Do stroška izčrpanja zalog tako pride, če naročimo premalo. V tem primeru govorimo o oportunitetnem strošku v višini izgubljenega prispevka  $h$  kritju. Do stroška presežnih zalog pa pride, če naročimo preveč. V tem primeru nastane strošek v višini nabavne cene ali razlika med nabavno ceno in znižano prodajno ceno, če blago uspemo prodati.

Za ponazoritev modela predstavljamo primer odločanja o količini snežnih verig za osebne avtomobile, ki jih Trgoavto prodaja v zimski sezoni od novembra do februarja naslednjega leta. Povprečna nabavna cena snežnih verig znaša 4.000 SIT, prodajajo pa jih za 8.000 SIT. Česar ne bodo uspeli prodati do konca januarja, bodo lahko prodali le po ceni nižji od nabavne, in sicer po ceni 3.000 SIT. Na podlagi izkušenj o prodaji iz preteklih let ocenjujejo, da je predvideni obseg povpraševanja normalno distribuiran, pri čemer pričakovano povprečno povpraševanje znaša 10.000 parov snežnih verig, s standardnim odklonom 1.000 parov. V primeru, da v Trgoavtu naročijo 10.000 parov snežnih verig, bi bila verjetnost, da bo dejansko povpraševanje večje od naročene količine enaka verjetnosti, da bo dejansko povpraševanje manjše od naročene. Stroški izčrpanja zalog so v tem primeru dražji od presežka, zato je za Trgoavto smiselno, da naroči večjo količino kot 10.000 parov.

Za minimiziranje stroškov izčrpanja in presežka zalog, moramo naročiti tako količino, ki ustreza optimalni ravni storitve. Optimalna raven storitve predstavlja verjetnost, da bo povpraševanje v celoti pokrito. Je torej tista raven storitve, pri kateri minimiziramo pričakovane stroške. Opredeljena je s pričakovanimi stroškoma izčrpanja in presežnih zalog ter znaša:

$ORS = C_i / (C_p + C_i)$ , kjer so:

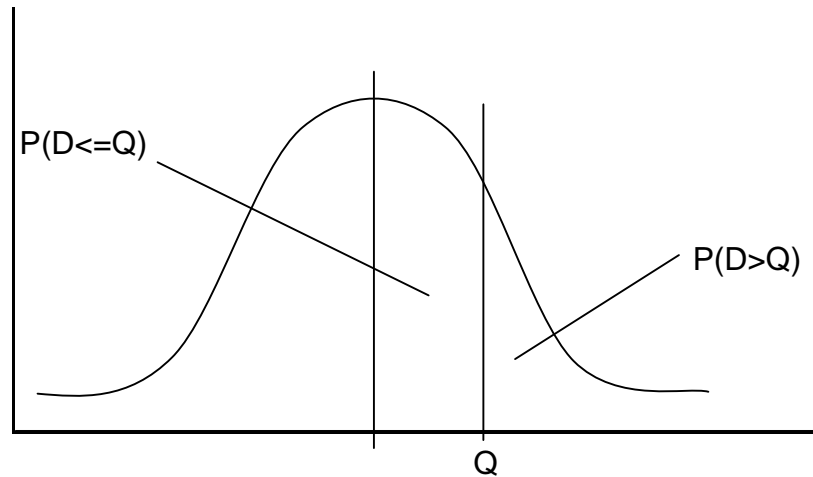
- ORS – optimalna raven storitve,
- $C_i$  – strošek izčrpanja zalog,
- $C_p$  – strošek presežnih zalog.

---

<sup>14</sup> Za reševanje take vrste problema uporabljamo tako imenovani Kolporterjev model.

Povezavo med količino naročila in ravnjo storitve za normalno porazdelitev je prikazana na sliki 18.

Slika 18: Povezava med količino naročila in ravnjo storitev



Vir: Vollmann, 1991, str. 772; Rusjan, 1999, str. 153

Iz slike je razvidno, da bo raven storitve tem večja, čim večja je količina naročila, saj se s tem manjša verjetnost, da bo povpraševanje, ki bo nastopilo, večje od naročene količine.

Če bi bila stroška izčrpanja in presežnih zalog enaka, je smotrno naročiti količino enako povprečnemu povpraševanju. V primeru, ko je strošek izčrpanja večji od stroška presežka zalog, je potrebno naročiti večjo količino snežnih verig od povprečnega povpraševanja. Iz slike je vidno, da se tedaj nahajamo desno od povprečja. Velja tudi obratno, če je strošek izčrpanja manjši od stroška presežka, je potrebno naročiti manjšo količino snežnih verig od povprečnega povpraševanja in se nahajamo levo od povprečja.

$$\text{ORS} = C_i / (C_p + C_i) = 4.000 / (1.000 + 4.000) = 0,80 \cdot 100 = 80 \%$$

Izračun v primeru snežnih verig pove, da je optimalna raven storitve 80 %, kar pomeni, da bo dobiček maksimiran, če naročijo tako količino, da lahko pričakujejo, da bodo pokrili 80 % dodatnega povpraševanja, za 20 % dodatnega povpraševanja pa lahko pričakujejo, da bo ostalo nepokrito.

Pri ugotavljanju količine, ki jo je potrebno naročiti na podlagi izračunane optimalne ravni storitve, si v primeru predpostavljene normalne porazdelitve povpraševanja pomagamo s povezavo med normalno in standardizirano normalno porazdelitvijo.

Standardizirani standardni odklon, ki zagotavlja 80 % raven storitve znaša 0.85 (Arh, 1990, str.119).

Količino izračunamo iz enačbe:

$z = (Q - \text{povprečje povpraševanja}) / \text{standardni odklon povpraševanja}$ :

$$0,85 = (Q - 10.000) / 1.000$$

Iz enačbe izrazimo količino:  $Q = 10.850$ .

Trgoavto naj torej v zimski sezoni naroči 10.850 snežnih verig, kar pomeni, da bo naročil za 0.85 standardnega odklona več od povprečnega povpraševanja, kar mu zagotavlja 80 % raven storitve in s tem maksimalni pričakovani dobiček.

### 5.3.7 Enakomerno stohastično povpraševanje

Pri stohastičnem povpraševanju izhajamo iz predpostavke, da ne moremo točno predvideti obsega povpraševanja v času pričakovanega dobavnega roka, pa tudi sam dobavni rok lahko odstopa od predvidenega. V tem primeru ne poznamo točnega obsega porabe v dobavnem roku, zato povpraševanje v takem primeru jemljemo kot verjetnostno spremenljivko. V primeru negotovosti glede hitrosti porabe in glede dobavnih rokov lahko pride do izčrpanja zalog, če točko ponovnega naročila določimo na podlagi povprečne porabe in povprečnega dobavnega roka. V takem primeru praviloma vpeljemo varnostne zaloge, ki predstavljajo zaščito pred izčrpanjem zalog v pogojih negotovosti.

Pri stohastičnem povpraševanju se nam postavlja dodatno vprašanje, kako pogosto naj spremljamo zaloge.<sup>15</sup> Z vidika časa, ki preteče med dvema zaporednima trenutkoma, ko lahko spremljamo stanje zalog, ločimo dva pristopa:

- *kontinuirano spremljanje zalog* (v tem primeru govorimo o transakcijskem poročanju, kar pomeni, da bo vsaka sprememba zalog pomenila takojšnje ažuriranje stanja zalog),
- *periodično spremljanje zalog* (kar pomeni, da bomo stanje zalog ugotavljali v vnaprej določenih časovnih razmikih).

#### 5.3.7.1 Kontinuirano spremljanje zalog

Pri kontinuiranem spremljanju zalog lahko do novega naročila pride v kateremkoli trenutku. Dobavni rok je čas, ki preteče, preden naročilo dospe v zalogo. V času dobavnega roka obstaja torej nevarnost, da pride do izčrpanja zalog.

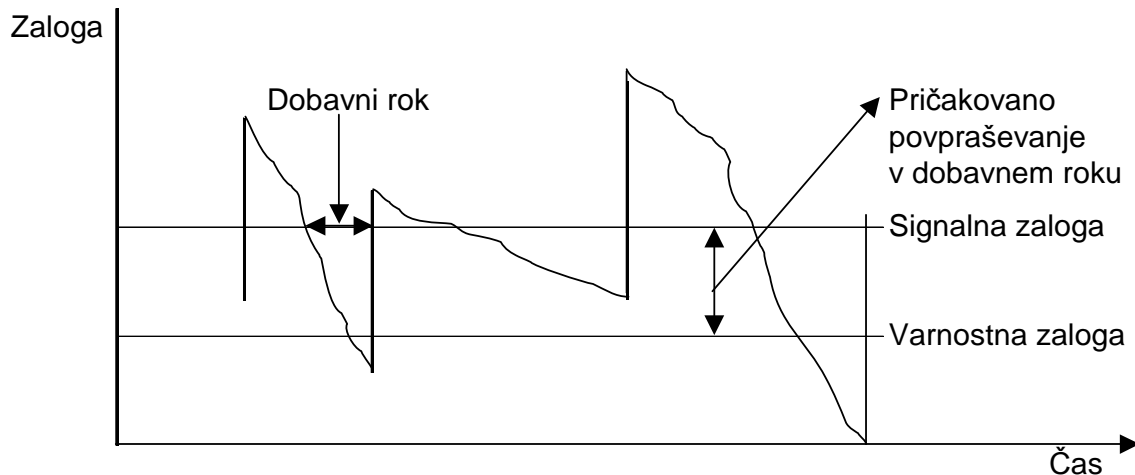
Tudi pri predpostavki enakomernega stohastičnega povpraševanja lahko uporabljamo sistem zalog s fiksnim obsegom naročila, kar pomeni, da določamo optimalno količino, za katero ob vsakokratnem naročilu povečujemo zalogo. Obseg naročila je torej vsakokrat enak, kolikšen

---

<sup>15</sup> Pri determinističnem povpraševanju je to vprašanje trivialno, ker poznavanje zalog v kateremkoli trenutku omogoča ugotovitev zaloge kadarkoli v prihodnosti.

čas bo potekel med dvema naročiloma, pa je odvisno od hitrosti porabe v določenem obdobju. V povprečju bo ta čas sicer enak, vendar lahko v posameznih primerih pride do odstopanj, prav zaradi stohastičnosti povpraševanja. Primer enakomernega stohastičnega povpraševanja s kontinuiranim spremljanjem zalog je prikazan na sliki 19.

Slika 19: Kontinuirano spremljanje zalog pri enakomernem stohastičnem povpraševanju



Vir: Everett, 1992, str. 492; Rusjan, 1999, str. 155.

Do izčrpanja zalog bo prišlo, če je povpraševanje v času dobavnega roka večje od signalnih zalog. Če je povpraševanje normalno porazdeljeno, bi brez varnostnih zalog prišlo do izčrpanja v polovici primerov. Kolikor želimo več kot 50 % raven storitve, je potrebno signalne zaloge postaviti tako, da bodo večje od povprečne porabe v dobavnem roku. Razliko med signalno zalogo in povprečno porabo v dobavnem roku imenujemo varnostna zaloga.

Varnostna zaloga je zaloga, ki jo imamo v povprečju ob dospelju naročila. Varuje podjetja v primerih, ko je povpraševanje v času dobavnega roka večje od pričakovanega oziroma od povprečnega. Včasih je lahko dnevna poraba manjša ali pa dobavni rok krajši od predvidenega in bo ob dospelju naročila obseg zaloge višji od varnostne zaloge. Obratno bo ob dospelju naročila obseg zaloge nižji od varnostne zaloge, če bo poraba višja od predvidene in dobavni rok daljši od predvidenega.

Točka ponovnega naročila je v primeru negotovosti določena z naslednjo enačbo:

$TPN = pp(DR) + VZ$ , kjer so:

- TPN – točka ponovnega naročila,
- $pp(DR)$  – povprečna poraba v dobavnem roku,
- VZ – varnostna zaloga.

Kot kriterij za določanje višine varnostnih zalog uporabljamo želeno raven storitve. To je verjetnost, da bo povpraševanje pokrito. Če želimo v celoti pokriti povpraševanje, moramo zagotoviti 100 % raven storitve, kar pomeni, da nikdar ne pride do izčrpanja zalog. Raven storitve služi kot mera učinkovitosti pokrivanja potreb iz zalog.

Za izračun točke ponovnega naročila rabimo verjetnostno porazdelitev porabe v času dobavnega roka. Točko ponovnega naročila lahko postavimo tako, da zagotovimo kakršnokoli raven storitve, če poznamo krivuljo verjetnostne porazdelitve povpraševanja. Običajno predpostavljamo normalno porazdelitev. Normalna porazdelitev je določena z dvema parametroma, in sicer s povprečjem in standardnim odklonom. Pri predpostavki normalne porazdelitve, s pomočjo standardnega odklona in standardizirane normalne porazdelitve, določimo obseg varnostnih zalog za kakršnokoli raven storitve.

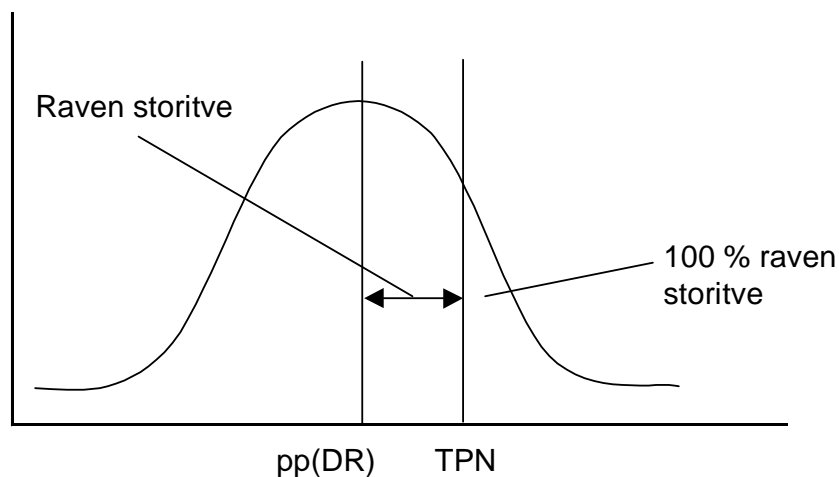
Varnostno zalogo izrazimo z enačbo:

$VZ = z * \text{standardni odklon povpraševanja (DR)}$ , kjer sta:

- $z$  – standardizirani odklon za želeno raven storitve,
- DR – dobavni rok izražen v času.

Z izbiro standardiziranega odklona določamo tudi raven storitve. Izbrani standardizirani odklon pa določa tudi točko ponovnega naročila.

Slika 20: Izbor točke ponovnega naročila glede na želeno raven storitve



Vir: Rusjan, 1999, str. 157.

Iz tega torej sledi:

$$TPN = pp(DR) + z * \text{standardni odklon povpraševanja (DR)}$$

Če se želi podjetje zavarovati pred negotovostjo v povpraševanju in dosegati visoko raven storitve, potrebuje visoke varnostne zaloge, posledica tega pa je slabši koeficient obračanja zalog.

V predhodno obravnavanem primeru nabave okrasnih pokrovov je znašala dnevna poraba 23 kosov, kar pomeni 322 kompletov v pogodbenem dobavnem roku, ki znaša 14 dni. Vendar potrebe po okrasnih pokrovi varirajo po posameznih dnevih in prav tako se spreminja tudi dobavni rok. Na podlagi podatkov iz preteklih 3 let, ki zajemajo 39 dobav, je bila povprečna poraba v dobavnem roku 322 kompletov, standardni odklon dobave pa je znašal 30 kompletov. Odvisno, kakšno raven storitve želijo doseči v Trgoavtu, določijo velikost varnostnih zalog. Če želijo doseči visoko raven storitve v višini 95 %, morajo pri izračunu varnostne zaloge upoštevati vrednost standardiziranega odklona 1,65 (Arh, 1990, str.120). Novo točko ponovnega naročila določijo pri zalogi 371 kompletov okrasnih pokrovov. Če pa želijo doseči vsaj 60 % raven storitve, je dovolj, da sprožijo novo naročilo, ko imajo na zalogi 330 kompletov okrasnih pokrovov. V tem primeru je standardizirani odklon 0,26 (Arh, 1990, str.119).

Varnostne zaloge bodo večje v primeru, ko ima trgovsko podjetje:

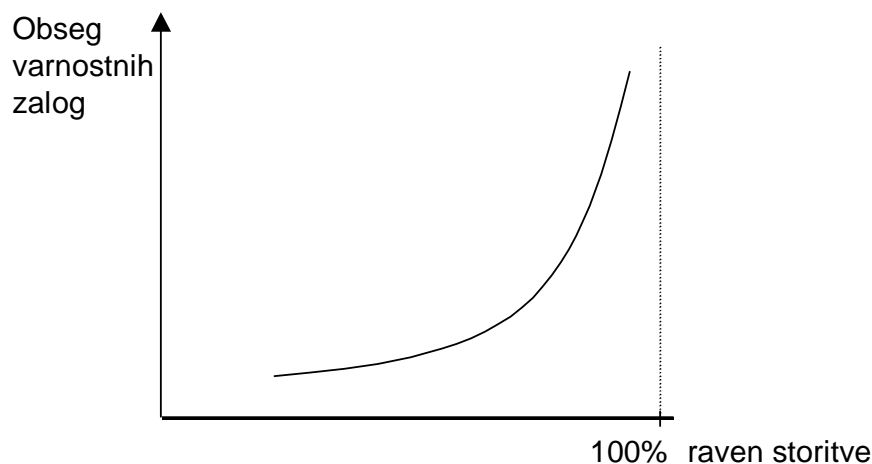
- visoke stroške povezane z izčrpanjem zalog,
- nizke stroške varnostnih zalog,
- visoko variabilnost v porabi zalog,
- visoko variabilnost v dobavnih rokih,
- dolge dobavne roke.

#### 5.3.7.2 Odnos med ravno storitve in obsegom varnostnih zalog

Obstajajo pomembne alternativne koristi med ravno storitve in obsegom varnostnih zalog. Višja raven storitve namreč zahteva tudi večje angažiranje sredstev v varnostnih zalogah. Obseg varnostnih zalog lahko prikažemo kot funkcijo ravni storitve, ki jo podjetje želi zagotoviti.

Spodnja slika nam pove, da mora obseg zalog vse hitreje naraščati s približevanjem 100 % ravni storitve. S približevanjem 100 % ravni storitve podjetje pokriva že tudi dokaj neverjetne dogodke iz normalne porazdelitve. Podatki so koristni pri določanju politike zalog glede ravni storitve. Odločitev za večje zaloge, in s tem višjo raven storitve, je smiselna predvsem v primeru velike konkurence, hkrati pa mora imeti podjetje nizko ceno za financiranja zaloge. Pri določanju ravni storitve mora podjetje vsekakor upoštevati dejstvo, da na določenih intervalih že majhno povečanje varnostnih zalog bistveno poveča raven storitve. Na intervalu blizu 100 % pokritosti povpraševanja, pa že nekaj odstotno izboljšanje ravni storitve zahteva bistveno povečanje obsega varnostnih zalog.

Slika 21: Povezava med obsegom varnostne zaloge in ravnjo storitve



Vir: Rusjan, 1999, str. 158

Odnos med ravnjo storitve in obsegom zalog služi tudi pri ocenjevanju ustreznosti obračanja zalog. Neko podjetje, sektor ali prodajni program ima slabe rezultate glede hitrosti obračanja zalog, vendar je to lahko tudi posledica zagotavljanja visoke ravni storitve kupcem ali pa specifičnega razmerja med stroški naročanja in stroški zalog. Prav zato bi bilo dobro, da bi poročilo Trgoavta o ravnanju z zalogami vsebovalo poleg hitrosti obračanja zalog vsaj še:

- ❑ doseženo raven storitve,
- ❑ manipulativne stroške povezane z zalogami,
- ❑ vezana sredstva v zalogah.

V družbi Trgoavto lahko določijo obseg varnostnih zalog in temu ustrezno raven storitve s pomočjo metode »poskusi in popravi«. V tem primeru je potrebno spremljati učinkovitost pri doseganju ravni storitve in zadovoljstvo kupcev z doseženo ravnjo. Če je dejanska raven storitve zadovoljiva, lahko varnostne zaloge nekoliko znižajo in ponovno spremljajo dejansko raven storitve. Ko pa dejanska raven storitve ni zadovoljiva, lahko s takim spremljanjem ravni storitve dosežejo dobro kombinacijo alternativnih koristi, povezanih z obsegom zalog in ravnjo storitev.

### 5.3.7.3 Periodični sistem zalog

Pri periodičnem sistemu zalog je čas, ki preteče med dvema naročiloma določen in je konstanten, obseg naročila pa se razlikuje pri posameznih naročilih. Obseg zalog se torej preverja periodično, npr. vsak teden, vsaka dva tedna, mesečno itd. Količina, ki jo nabavni referent naroči, je odvisna od porabe v preteklem obdobju. Potrebno je naročiti tolikšno količino, da je vsota naročene količine in trenutne zaloge v skladišču enaka določeni ciljni zalogi, le-to pa postavimo tako, da pokrije povpraševanje v posameznem obdobju ob upoštevanju zelene ravni storitve:

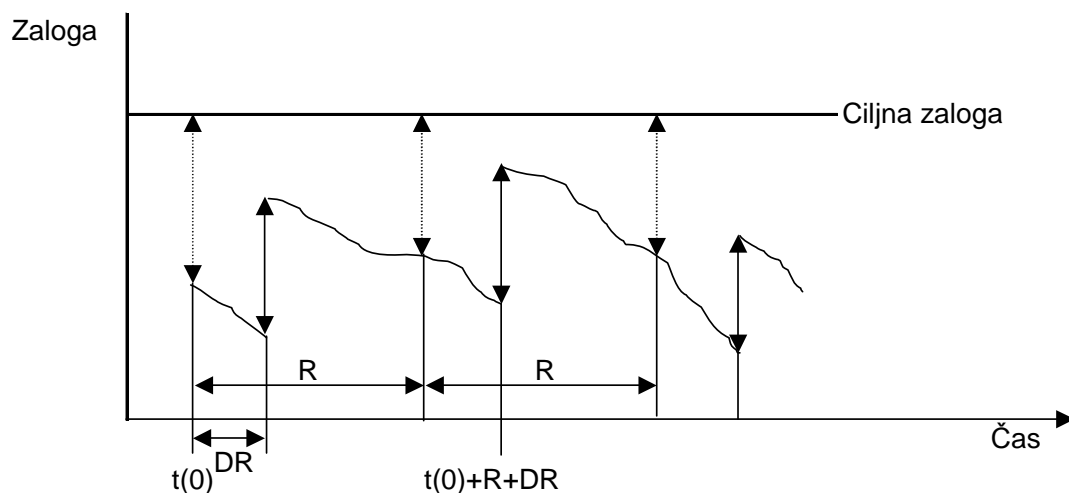
$CZ = pp (R+DR) + VZ$ , kjer so:

- CZ – ciljna zaloga,
- R – čas med dvema naročiloma,
- $pp (R+DR)$  – povprečna poraba v času dobavnega roka in intervala med naročili.

Pri postavljanju ciljnih zalog moramo upoštevati, da ko referent posreduje naročilo ne more pričakovati nobenih kasnejših naročil do termina, ki je enak dobavnemu roku in intervalu med naročili. Ciljna zaloga mora pokrivati tudi to povpraševanje. Pri določanju varnostnih zalog torej upoštevamo, da je dolžina časovnega obdobja, v katerem morajo varnostne zaloge ščititi pred izčrpanjem, enaka seštevku časa med intervalom naročil in časa potrebnega za dobavo, zato sledi:

$VZ = z * \text{standardni odklon povpraševanja } (R+DR)$

Slika 22: Periodično spremljanje zalog pri enakomernem stohastičnem povpraševanju



Vir: Ballou, 1982, str. 370; Rusjan, 1999, str. 161.

Iz slike 22 vidimo, da mora naročena količina, skupaj s trenutno zalogo, pokriti povpraševanje v obdobju do ponovnega naročila, podaljšanem za dobavni rok naročila. Tudi pri tem sistemu lahko uporabljamo koncept ekonomsko optimalne količine naročila, saj pri določanju periode naročanja izberemo tak interval naročanja, da se bo v povprečju naročala ekonomsko optimalna količina naročila.

Zelo uporaben je ta sistem ravnanja z zalogami v primeru, ko naročamo več različnih izdelkov pri enem dobavitelju. Istočasno naročanje skupine izdelkov lahko znižuje stroške naročila na enoto, nižji so tudi transportni stroški in podjetje lahko dosega količinske popuste.

Periodični sistem ravnanja z zalogami ima tudi določeno primerjalno prednost pred sistemom fiksne naročila, in sicer, ko so stroški kontinuiranega spremljanja zalog visoki in ko imamo



opravka z nestalnim povpraševanjem. Ob vsakem naročilu pri periodičnem sistemu ima nabavni referent možnost spremeniti ciljno zalogo, če se povpraševanje spremeni. V periodičnem sistemu nenehno spremljanje zalog ni potrebno, saj se obseg zalog ugotavlja le ob terminu naročanja. Ta sistem je zato cenejši v primerjavi s sistemom fiksnega naročila in tako primeren za izdelke nižje vrednosti. Hkrati pa omogoča predvideno obremenitev zaposlenih in tudi odkrivanje zastarelih zalog.

Glavna slabost periodičnega modela je v tem, da za enako raven storitve zahteva večjo varnostno zalogo kot sistem kontinuiranega spremljanja, saj je čas, za katerega mora podjetje zagotoviti varnostno zalogo daljši za dobavni rok. Standardni odklon povprečnega povpraševanja je tako višji in s tem je varnostna zaloga večja. Prav zato je pomembno, da ima trgovsko podjetje dobro organizirano logistiko in kvalitetne dobavitelje, ki realizirajo naročilo v minimalnem dobavnem roku.

### **5.3.8 Nekurantna zaloga**

Poseben problem za trgovsko podjetje predstavlja nekurantna zaloga. Nekurantna zaloga je zaloga, ki jo podjetje sploh ne more prodati ali je ne more prodati po tržni ceni, zato se pojavi vprašanje, kaj z njo storiti. Vse, kar podjetje iztrži z njeno prodajo, predstavlja prihodek. Zato je smiselno, da nekurantno zalogo čim prej proda po še najvišji možni ceni, čeprav je nižja od nabavne cene. Na ta način podjetje sprostí skladiščni prostor in z nekurantnimi izdelki ne bo več imelo stroškov nadaljnjega skladiščenja ter vezanih denarnih sredstev. Tradicionalni pristop, ki vrednoti zaloge v bilanci stanja v aktivih, prispeva k boljšemu poslovnemu rezultatu, je potrebno prilagoditi spoznanju, da vezava sredstev v zalogah povzroča nepotrebne oportunitetne stroške vezanih denarnih sredstev.

Če pa možnosti, da bi še kaj iztržili za nekurantno zalogo ni, jo je potrebno uničiti in odpeljati na odpad. Seveda to za družbo predstavlja določen strošek, zato se vodstvo prepozno odloča za tak ukrep, vendar je treba vedeti, da nekurantna zaloga kvari sliko o zalogah, zaseda skladiščni prostor, ustvarja možnost napak ipd.

S skrbnostjo se marsikatera nekurantna zaloga lahko prepreči, če jo le pravočasno identificiramo. Zato je pomembno spremljanje obračanja zalog, saj lahko tudi tu družba prihrani, ko prepreči nastanek nepotrebnih stroškov.

### **5.3.9 Politika in razvrstitev zalog v družbi Trgoavto**

V Trgoavtu prihodnjega povpraševanja ne določajo na podlagi računskih modelov, ampak uporabljajo zgolj kvalitativno metodo predvidevanja povpraševanja, ki pa ne daje želenih rezultatov, saj temelji na subjektivni oceni nabavnega osebja. Za določanje zalog artiklom glavnih blagovnih skupin pripravijo plan nabave in prodaje po mesecih v začetku leta, ki je v

veliki meri narejen po občutku. Tega nato mesečno spreminjajo glede na prodajo v prejšnjem mesecu. Čeprav je podjetje pred dvema letoma posodobilo informacijski sistem, ta ne deluje, kot so pričakovali, saj ima številne slabosti in jim zato ne prinaša zadostnih koristi. Še več, zaradi napak, ki so se pojavile v delovanju tega sistema, so celo izgubili nekaj strank. Zato so se odločili, da bodo v poslovnem letu 2005 namestili nov informacijski sistem, s pomočjo katerega bo možno vzpostaviti ustrezen sistem uravnavanja zalog. Vendar sama postavitve sistema ne bo dovolj, če bodo naročila sprožali v trenutku, ko zaloga pada pod naročilno raven, ki je določena po občutku. Iz velikosti nekurantnih zalog je razvidno, da ta raven ni pravilno določena. Pomanjkanje politike ravnanja z zalogo in neustrezen informacijski sistem za uravnavanje zalog, povzročata večjo obremenitev nabavne službe z rutinskimi opravili, nizek koeficient obračanja zalog ter presežne zaloge, ki lahko kmalu postanejo nekurantne.

### *Kazalniki obračanja*

S kazalniki obračanja (tabela 10) proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi te se odraža učinkovitost poslovanja s sredstvi. Pri tem velja, da hitrejše kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev.

Iz tabele 10 je razvidno, da je koeficient obračanja zalog (KOZ) podjetja v primerjavi z dejavnostjo v primerjalnih letih vedno nižji. Ta razlika se iz leta v leto še povečuje, iz česar lahko sklepamo, da je problem glede zalog v podjetju čedalje večji. V letu 2003 je KOZ za podjetje znašal 3,8, kar pomeni, da se zaloga obrne v 96 dneh, medtem ko se v dejavnosti obrne v 55 dneh.

Tabela 10: Kazalca obračanja zaloga za podjetje Trgoavto in dejavnost od leta 2000 do leta 2003

Kazalnika obračanja	Leto								Ocena
	2000		2001		2002		2003		
	Trgoavto	Dejavnost	Trgoavto	Dejavnost	Trgoavto	Dejavnost	Trgoavto	Dejavnost	
<b>1. Koeficient obračanja zalog</b> prihodki poslovanja / povprečne zaloge	5,9	8,3	5,7	9,6	5,6	7,4	3,8	6,6	Kaže nam število obratov zaloge v letu dni. Za podjetje, ki ima visok koeficient, pravimo, da ima dobro poslovanje z zalogami.
<b>2. Dnevi vezave zalog</b> 365 dni / koeficient obračanja	62	44	64	38	65	49	96	55	Kaže nam koliko dni je trajal en obrat zaloge. Trgoavto ima slabši kazalnik kot dejavnost.

Vir: www.ibon.com, 2004.

Zaradi dosedanjega neustreznega ravnanja z zalogami v Trgoavtu, je potrebno, da pri oblikovanju politike zalog uporabijo predhodno opisane sisteme zalog za planiranje potreb po izdelkih, ki se dokaj enakomerno, kontinuirano prodajajo.

Izbira ustreznega sistema zalog je odvisna od več dejavnikov, kot so npr. variabilnost povpraševanja, stroški ravnanja z zalogami, vrednost enote v zalogi, problematičnost v primeru, ko izdelki niso razpoložljivi v času, kot je bilo to predvideno, npr. za akcijsko prodajo. Pri izbiri sistema zalog si pomagamo z ABC razvrstitvijo zalog.

Z ABC razvrstitvijo zaloge grupiramo v tri skupine glede na letne stroške, ki jih ima enota z nabavo posameznih blagovnih skupin izdelkov. Tako identificiramo tiste blagovne skupine, s katerimi ima enota najvišje stroške v obdobju in tem skupinam je potrebno praviloma posvetiti največ pozornosti, kar pomeni, da je potrebno zaloge takih blagovnih skupin običajno kontinuirano spremljati in naročati optimalno količino naročil, da bodo stroški naročanja čim nižji. Zalog skupin izdelkov, ki povzročajo nižje letne stroške, praviloma ni potrebno zelo podrobno spremljati.

Določitev blagovnih skupin izdelkov za izvedbo ABC razvrstitve izvedemo v naslednjih korakih:

1. Ugotovimo nabavno vrednost posamezne blagovne skupine izdelkov v predhodnem letu kot zmnožek nabavljene količine in nabavne cene za posamezni izdelek iz skupine.
2. Izdelamo listo skupin, tako da razvrstimo vse blagovne skupine po padajoči nabavni vrednosti v preteklem letu.
3. Določimo delež posamezne skupine izdelkov v skupni nabavni vrednosti vseh izdelkov enote splošni material.
4. Izdelamo kumulativno razvrstitev deležev posameznih skupin, ob upoštevanju padajočega vrstnega reda nabavne vrednosti skupin.

Razvrstitev blagovnih skupin za enoto splošni material je prikazana v prilogi 2.

Rezultat je pokazal, da predstavlja 20 % največjih skupin dobrih 55 % skupne vrednosti letne nabave. Te skupine, ki imajo najvišjo vrednost, so razvrščene v skupino A. Zaloge razvrščene v skupino B predstavljajo 45 % vseh skupin s približno 40 % skupnim deležem v skupni letni nabavni vrednosti. Zaloge v skupini C, ki predstavljajo le 5 % skupne letne vrednosti nabave, zajemajo več kot 35 % vseh blagovnih skupin izdelkov.

Rezultati take razvrstitve nam dajejo splošno sliko o pomembnosti posamezne blagovne skupine, vendar je potrebno pri oblikovanju politike zalog upoštevati tudi ostale nabavne pogoje dogovorjene z dobavitelji, kot tudi dejstvo, da dobavitelji oskrbujejo trgovske družbe z različnimi blagovnimi skupinami in ne le s posameznim materialom, kot je to značilno za proizvajalce. Iz same priloge 2 je razvidno, da so določeni prodajni programi sezonskega značaja in je kontinuirano spremljanje zalog izven sezone v takem primeru nepotrebno.

Na tej stopnji lahko že ugotovimo, da je za zaloge blagovnih skupin izdelkov iz C skupine, ki predstavljajo le 5 % nabavne vrednosti, smotrno uporabiti čim enostavnejše sisteme za kontrolo stanja zalog, ker je običajno ceneje imeti nekaj višje količine zalog teh izdelkov, kot pa zagotoviti njihovo podrobno spremljanje. Tako lahko za skupino C uporabimo periodičen

sistem spremljanja zalog vsake tri mesece, če pa dobavlja izdelke konsignacijski dobavitelj, je lahko časovni razpon še daljši.

Nadaljnja razvrstitev izdelkov po kumulativnem deležu, ob upoštevanju padajočega vrstnega reda nabavne vrednosti izdelkov, ki jo izdelamo po istih korakih kot ABC razvrstitev blagovnih skupin, le da uporabimo izdelke, je pokazala, da 18,2 %<sup>16</sup> vseh izdelkov predstavlja 80,2 % celotne nabavne vrednosti enote splošnega materiala. Pri teh izdelkih je torej smiselno določiti signalno in varnostno zalogo, ki sta odvisni od dobavnega roka in povprečne porabe v času med dvema naročiloma, kot tudi ciljno zalogo. Dobavni rok pa je odvisen od posameznega dobavitelja, zato so v prilogi 3 razvrščene blagovne skupine izdelkov po padajočem vrstnem redu nabavne vrednosti po posamičnem dobavitelju. S tem povežemo blagovne skupine z dobavitelji in na podlagi rezultatov ter predhodnih ugotovitev lahko sprejmemo naslednjo politiko glede zalog za enoto splošni material:

1. Določi se signalna in varnostna zaloga za 540 najpomembnejših artiklov po ABC razvrstitvi.
2. Inventura za zalogo 540-ih najpomembnejših artiklov se izvaja 4 krat na leto.
3. Zaloge iz skupine A se pri tujih dobaviteljih naročajo na podlagi optimalne količine naročila. Pri domačih dobaviteljih blagovnih skupin razvrščenih v A skupino se uporablja periodični sistem, in sicer z dospelji naročil vsaka dva tedna, ciljno zalogo se določi v višini tri tedenske porabe.
4. Za napovedovanje nabave sezonskega blaga iz skupine A se uporablja Kolporterjev model.
5. Za zaloge iz skupine B se uporablja periodičen sistem z mesečnim dospeljem. Višina ciljne zaloge pa se opredeli z mesečno prodajo.
6. Za skupino C se uporabi periodični sistem spremljanja zalog na vsake štiri mesece, ciljna zaloga pa se določi s polletno porabo.

Vendar mora nabavna služba pri plasiranju naročil poleg pomembnosti blaga po ABC razvrstitvi upoštevati tudi:

- minimalno količino naročenega izdelka glede na transportno enoto dobavitelja,
- transportne stroške,
- rok uporabnosti in sezonski značaj izdelkov,
- rok dobave,
- zaloge izdelkov v lastnem skladišču in maloprodajni mreži,
- stroške vezave finančnih sredstev v obliki obratnih sredstev,
- stroške vhodne kontrole in manipulacije z blagom,
- stroške naročanja in spremljanja realizacije naročila,
- morebitno kritično stanje na trgu glede prihodnje oskrbe,
- določena kritična obdobja, predvsem, kjer je proizvodnja sezonske narave,
- pričakovane spremembe cen.

---

<sup>16</sup> Izračun: 540 izdelkov od 2.963 je enako 18,2 %.

Poglavje o zalogah lahko sklenemo z ugotovitvijo, da so do sedaj politiko zalog določali pretežno na osnovi kvalitativne analize, t.j. presoje na osnovi izkušenj in presoje situacije. Področje kvantitativne analize pa bi morali izkoristiti in uporabiti za kombinacijo s kvalitativno, tako bi prišli do najučinkovitejšega pristopa k reševanju problemov, povezanih z zalogami.

#### 5.4 NADZOR NABAVE

Nabavno poslovanje mora trgovsko podjetje sproti nadzirati, da bi preprečilo napake, škodo in pomanjkljivosti (Potočnik, 2001, str. 211). Namen nadzora nabave je izboljšanje nabavnega poslovanja.

Nadziranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno; je merjenje in ocenjevanje delovanja ter izvajanja korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničitev ciljev podjetja. Potrebnost nadziranja je v tem, ker se uveljavljanje planiranega sooča z ovirami, zaradi česar uresničitev pogosto odstopa od tega, kar je bilo načrtovano. Naloga nadziranja je odkrivati ovire v uveljavljanju, da bi jih bilo možno odpraviti in da zadržuje odklone od planiranega in ciljev v dovoljenih mejah. Zaradi tega mora nadzor preprečevati ali saj popravljati odklone, še preden nastanejo (Lipovec, 1987, str. 240).

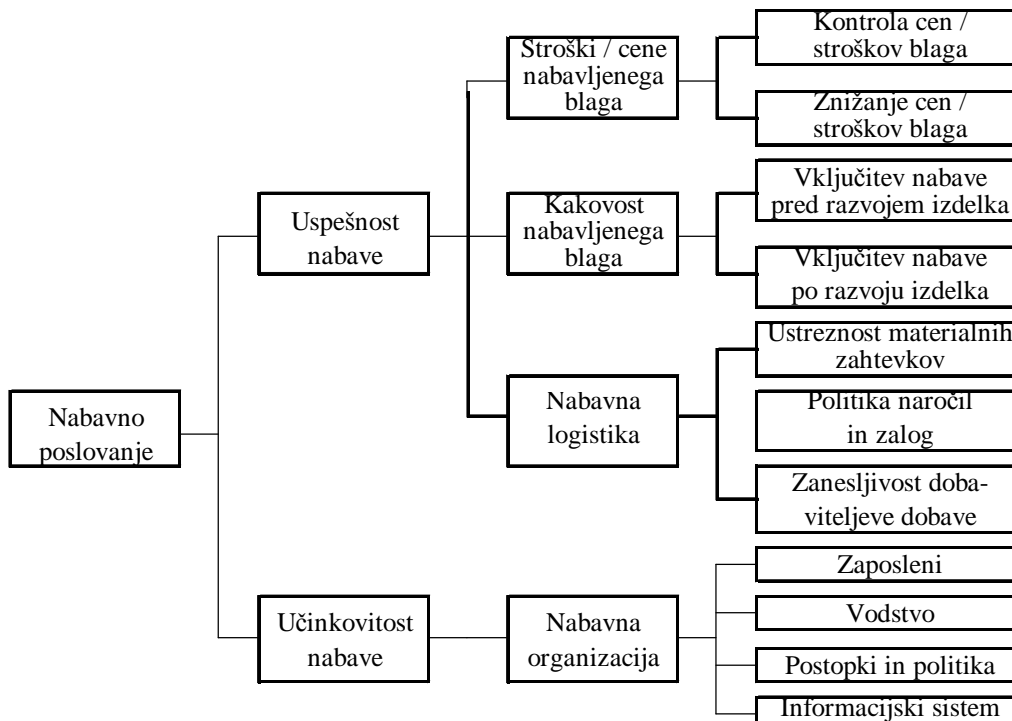
Za izvajanje nadzora nabave mora vodstvo podjetja postaviti merila. Od položaja nabave v organizacijski strukturi podjetja se bodo merila za merjenje in vrednotenje uspešnosti ter učinkovitosti nabave pomembno razlikovala. Vloga in pomen nabavne funkcije v organizacijski strukturi podjetja pa je odvisna predvsem od odnosa vodstva do nabave, in sicer prevladujejo trije pogledi (Potočnik, 2001, str. 212):

- *Nabava je administrativna dejavnost.* V odvisnosti od pojmovanja vloge nabave nastopajo tudi različni dejavniki, ki vplivajo na kriterije, ki v posamezni vsebinski vlogi nabavne funkcije predstavljajo merilo njene uspešnosti. V primeru vrednotenja nabave kot administrativno-pisarniške dejavnosti so ti dejavniki povezani s pisarniškimi (birokratiziranimi) aktivnostmi (število naročil, poraba časa in stroškov, standardizirani postopki) in stopnjo upoštevanja ter spoštovanja dogovorjenih postopkov in pravil. Tu nastopajo dejavniki, ki so povezani z ravnanji zaposlenih in njihovo zavzetostjo za kakovostno opravljeno delo, zato bi morala tudi merila v tem primeru biti usmerjena na vrednotenje posameznikov.
- *Nabava je komercialna dejavnost.* V primeru vrednotenja nabave kot komercialne dejavnosti že nastopajo dejavniki, ki niso odvisni od posameznih zaposlenih, ampak izhajajo iz okolja. Odgovornost in naloga zaposlenih v nabavni službi je, da na te spremembe ter odklone od načrtovanih in ustaljenih postopkov ustrezno reagira ter izvede ukrepe, ki zagotavljajo doseganje ali preseganje zastavljenih ciljev. Ti dejavniki so lahko neželena nihanja cen na trgu, pomanjkanje izdelkov, gospodarska, politična in monetarna nihanja.

- *Nabava je strateško poslovno področje.* Najbolj celovit in najbolj kompleksen pogled na vlogo nabavne funkcije je v primeru strateško vrednotene nabavne funkcije. Najbolj obsežen je v tem primeru tudi nabor dejavnikov, ki vplivajo na njeno uspešnost in vsebujejo dejavnike makro ter mikro okolja, spremenjenih razmer na trgu in prispevke vseh akterjev vključenih v nabavni proces. V primeru razumevanja nabavne funkcije kot strateške dejavnosti nanjo med zunanjimi dejavniki v največji meri in najbolj odločilno vplivajo pritiski na cene, nihanja cen, spreminjanje razmerja pogajalske moči med kupcem ter dobavitelji. Med notranjimi dejavniki največ vplivajo ravno odnos vodstva do nabave in način vodenja nabavne funkcije.

Merimo lahko **uspešnost** in **učinkovitost** nabavne funkcije. Uspešnost nabave opredelimo kot stopnjo, do katere dosežemo vnaprej določene cilje. Cilj nabave trgovskega podjetja je, da pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in ustrezno kakovostjo ter iz ustreznega vira oskrbuje podjetje z blagom za nadaljnjo prodajo. Zato ima uspešnost nabave tri razsežnosti: cenovno-stroškovno, kakovostno in logistično. Učinkovitost nabave opredelimo kot razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, na podlagi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljen cilj. Zato Weele (1998, str. 288) v zvezi z učinkovitostjo nabave opredeli samo organizacijsko razsežnost. Na sliki 23 so prikazana najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave.

Slika 23: Najpomembnejša področja merjenja uspešnosti in učinkovitosti nabave



Vir: Weele, 1998, str. 287.

Predhodno smo spoznali, da je uspešnost nabave in celotnega trgovskega podjetja v večji meri odvisna prav od kvalitete dobaviteljev s katerimi posluje, zato je to področje v nadaljevanju obsežneje obdelano.

#### 5.4.1 Nadzor dobaviteljev

Funkcija ocenjevanja obstoječih in potencialnih dobaviteljev je osnova za opravljanje nadzora nad dobavitelji. Tudi z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v oskrbovalni verigi se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj sposoben trenutno izpolniti zahteve kupca, ampak mora biti sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe trgovskega podjetja (Weele, 1998, str. 318).

Nadzor nad obstoječimi dobavitelji je potrebno izvajati iz več razlogov:

- *cena* – če obstaja dvom o cenah, ki jih trenutno plačujemo, je potrebno s povpraševanjem zagotoviti dodatne informacije o cenah na trgu; če ugotovimo, da je ustrezna cena ugodna, smo izgubili le nekaj časa in povzročili minimalne stroške;
- *vrednost nabav* – če se naročila povečujejo, se lahko pojavi možnost za dodatne popuste;
- *zanesljivost* – potrebno je preverjati točnost dobav, kvaliteto izdelkov ipd.;
- *možnost obstoja alternativ* – mogoče obstaja drugačen način za rešitev istega problema;
- *poslovna uspešnost dobavitelja* – dober finančni položaj je bistven za opravljanje nalog stabilnega in zanesljivega dobavitelja;
- *vzporedne prodajne poti dobavitelja* – neupoštevanja velikosti kupca pri določanju dobavnih pogojev.

Veliko podjetij želi doseči optimalno strukturo dobaviteljev, zato so uvedla formalne sisteme ocenjevanja, pri drugih podjetjih pa še vedno poteka ocenjevanje na osnovi subjektivnih meril. V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju le cena, nato šele drugi nakupni pogoji in zahteve. Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z veliko več kriteriji, ki vplivajo na njihovo ustreznost. Podjetja lahko izdelajo lastne, svojim potrebam prilagojene modele za ocenjevanje dobaviteljev, ki se razlikujejo po pomembnosti blagovnih skupin.

Ocenjevanje obstoječih dobaviteljev je potrebno iz več razlogov (Eschenbach, 1990, str. 176):

- *zvišanje preglednosti* nabavnih odločitev;
- *načrtno pridobivanje in opuščanje dobaviteljev* – že pred ocenjevanjem je potrebno določiti ukrepe, ki bodo izhajali iz ocene;
- *sistematično povečevanje sposobnosti dobavitelja* – ocena nudi dobavitelju oporne točke za izboljšave pri naslednjih dobavah;
- *zmanjšanje tveganja oskrbe* – tveganje se pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja;
- *povečanje konkurence* – predpostavka je seznaniti dobavitelja z ocenami;

- *izogibanje neracionalnim odločitvam* – pri odločanju so prisotni zavestni in nezavestni motivi; obstaja tudi tendenca, da pri odločanju izkušnjam iz neposredne preteklosti pripisujemo večji pomen kot bolj oddaljenim;
- *zagotavljanje znanja (ang. know-how)* – pri ocenjevanju so dokumentirana posebna spoznanja, za katera si podjetje ne more privoščiti, da bi bila le v glavah nabavnikov.

V Trgoavtu bi morali izbirati dobavitelje za svoj prodajni asortiment, tako da bi si zagotovili skladnost kvalitete izdelkov ter zanesljivost in varnost dobav. Proces izbiranja dobaviteljev naj bo namenjen optimizaciji števila dobaviteljev, vzdrževanju stabilne baze dobaviteljev, zasnovane na obojestranski koristih in vzajemnem sodelovanju v smislu partnerstva. Izbiranje dobaviteljev mora biti generirano iz znanih želja in potreb kupcev. Zahteve po dobavi visoko kvalitetnih izdelkov in storitev postajajo sestavni del pričakovane storitve. Kupci postajajo vedno bolj zahtevni glede zanesljivosti in pravočasnosti dobav blaga v celoti ter brez napak. Trgovska podjetja, ki želijo zadovoljiti takšne zahteve kupcev, morajo zato zahtevati od svojih dobaviteljev zanesljivost in odzivnost glede potreb ter pričakovanj kupcev. Proces izbiranja naj zato sestavljajo aktivnosti za prepoznavanje potencialnih dobaviteljev, presojanje in ocenjevanje primernosti ter usposobljenosti in redno ocenjevanje ter rangiranje dobaviteljev.

#### 5.4.1.1 Opis obstoječega stanja in predlogi za izboljšave

Čeprav so leta 2002 v Trgoavtu za pridobitev certifikata ISO standard 9001 sprejeli Mercatorjev organizacijski predpis »Delavna navodila za ocenjevanje dobaviteljev trgovskega blaga«<sup>17</sup>, se ne poslužujejo formalnega sistema za ocenjevanje dobaviteljev.

Tudi empirične raziskave so na eni strani pokazale, da nabavni managerji priznavajo sistematično ocenjevanje dobaviteljev kot uporaben pripomoček pri nadzoru in izboljšanju nabave. Na drugi strani pa so tudi pokazale, da obstaja velik razkorak med priznavanjem uporabnosti in praktično uporabo (Eschenbach, 1990, str. 182).

Osnovni kriteriji v delovnem navodilu za ocenjevanje dobaviteljev trgovskega blaga so postavljeni s ciljem, da:

- izberejo kakovostne in zanesljive dobavitelje, ki bodo lahko sledili njihovim poslovnim ciljem,
- bodo nabavo trgovskega blaga čim bolj koncentrirali,
- si zagotovijo najugodnejše nabavne pogoje v danih razmerah,
- zagotovijo konkurenčno prednost družbe na ciljnim tržišču,
- zagotovijo učinke ekonomije obsega kupcem in hkrati tudi izbranim dobaviteljem,
- vzpostavijo mrežo dobaviteljev, ki bodo v dolgoročnem poslovnem sodelovanju s Trgoavtom videli svojo poslovno priložnost.

<sup>17</sup> Mercator je bil 51 % lastnik družbe Trgoavto, d. d. Koper do 30.06.2003.



Kriteriji za izbiro dobaviteljev so opredeljeni tako, da se v največji možni meri objektivizira izbiro med obstoječimi in potencialnimi dobavitelji, ki želijo poslovno sodelovati s Trgoavtom. Opredeljeni kriteriji ne morejo biti edino merilo pri odločanju za posameznega dobavitelja, vendar bi bilo potrebno vsako odločitev mimo teh kriterijev utemeljiti.

Kriteriji za oceno dobaviteljev v navodilu so naslednji:

- poslovna boniteta in ugled,
- sistem kakovosti,
- cenovna konkurenčnost,
- pričakovan obseg nabave,
- nabavne bonitete,
- plačilni pogoji,
- dobavni roki,
- stalnost dobav,
- garancije,
- servis,
- promocija,
- možnost sodelovanja v obeh smereh,
- pravočasnost dobav,
- enostavnost poslovanja,
- drugo.

V navodilu opredeljenim kriterijem za izbiro dobavitelja se določijo ponderji, ki opredeljujejo pomembnost posameznega kriterija glede na ostale kriterije. Ponderji po posameznih programskih področjih se lahko med seboj razlikujejo zaradi posebnosti posameznega programa.

Oceno dobavitelja se izdelava tako, da je osnova za primerjavo dobavitelja z drugimi možnimi dobavitelji ali z obstoječimi dobavitelji, ki dobavljajo podoben program kot potencialni dobavitelj. Vsak kriterij pri ocenjevanju dobavitelja se oceni z ocenami od 0 do 10, z namenom, da se izračuna skupna ocena primernosti dobavitelja.

Skupno oceno dobavitelja se izračuna tako, da se vsako oceno kriterija pomnoži s ponderjem, dobljene zmnožke se sešteje, nato pa se dobljeno vsoto deli s sto.

Skupna ocena dobavitelja =  $\frac{P_1 \cdot O_1 + P_2 \cdot O_2 + \dots + P_n \cdot O_n}{100}$ , kjer sta:

- P.....ponder kriterija,

- O.....ocena kriterija.

Zelo koristno bi bilo, da v Trgoavtu čim prej začnejo izvajati redno ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev.

Lahko bi se posluževali tudi finančne analize in analize poslovne uspešnosti posameznega dobavitelja ter bi lahko v mnogih primerih prihranili dodatne stroške raziskave primernosti dobavitelja. Pravzaprav bi morali analizirati računovodske izkaze dobaviteljev in pri tem bi s finančno analizo ugotovili plačilno sposobnost dobavitelja, z analizo poslovne uspešnosti pa dobiček in njegove sestavine. Dober finančni položaj dobavitelja je tudi bistven za opravljanje nalog kot stabilnega in zanesljivega poslovnega partnerja. Brez tega dobavitelj težko zagotavlja ustrezno kakovost izdelkov, financira nadurno delo za doseganje kratkih dobavnih rokov ipd.

Analiza finančnih kazalnikov nam ne pomaga odkrivati samo neustrezne dobavitelje, ampak odkriva tudi dobre dobavitelje, kar je cilj vsake nabavne službe. Nadalje lahko pri finančni analizi ter analizi poslovne uspešnosti že obstoječega dobavitelja pridemo do različnih ugotovitev, kot npr.:

- Plačilna sposobnost dobavitelja se poslabša, zato bo potrebna poostreitev kontrole kakovosti, preverjanje izpolnjevanja dobavnih rokov, pritisk na skrajševanje plačilnega roka...
- Naraščajoči dobiček dobavitelja daje podjetju možnost za pogajanja o nižjih nabavnih cenah.
- Padajoči dobiček dobavitelja lahko povzroči rast cen, še posebej pri neelastičnem povpraševanju.
- Delež terjatev v prodaji pove, koliko v povprečju dobavitelj kreditira svoje kupce.
- Nizek koeficient obračanja zalog lahko pomeni, da ima dobavitelj del nekurantne zaloge in jo bo pripravljen prodati po nižji ceni.
- Drugo.

Pomembno področje nadzora dobaviteljev, ki naj bi jo prav tako izvajali nabavni managerji, so tudi vzporedne prodajne poti dobaviteljev in upoštevanje velikosti kupca pri določanju dobavnih pogojev. Trenutna praksa, predvsem domačih dobaviteljev, je neupoštevanje velikosti posameznega kupca. Tudi zaradi neustrezne nabavne politike, Trgoavtu večina domačih dobaviteljev ne priznava najugodnejših pogojev, čeprav se vsi prizadevajo, da bi zaradi velikega prodajnega potenciala prodajali svoje artikle preko njihove mreže trgovin. Dejstvo je, da imajo bistveno manjši trgovci enake ali pa malenkostno slabše rabate kot Trgoavto, včasih pa celo boljše. Nabavni managerji morajo postati bolj neizprosni pogajalci in z vztrajnim pritiskom na svoje dobavitelje, mogoče tudi s sankcijami ali prenehanjem poslovnega sodelovanja z določenimi dobavitelji, doseči transparentnost dobavnih pogojev. Dobavitelji bi morali predložiti enotne lestvice količinskih popustov in drugih pogojev, ki jih nudijo vsem kupcem. Količinski popusti morajo biti v razmerju z nabavnimi količinami in morajo stimulirati povečanje obsega nabav. Npr., če nabavna vrednost drugega kupca pri dobavitelju znaša 5 %, nabavna vrednost Trgoavta pa 40 %, mora dobavitelj priznati Trgoavtu 8 odstotnih točk višji količinski popust kot kupcu z nižjo nabavno vrednostjo, saj je tržni delež Trgoavta pri dobavitelju 8-krat večji od drugega kupca.

#### 5.4.2 Nadzor nabavnih procesov

Nabavni proces obsega vire, ki jih podjetje uporablja za doseganje ciljev nabavne funkcije. Medtem ko je uspešnost nabave opredeljena kot stopnja, do katere dosežemo vnaprej določene cilje ali standarde pri vnaprej določenem delovanju, je učinkovitost nabave opredeljena kot razmerje med planiranimi in dejanskimi vložki, na osnovi katerih naj bi dosegli vnaprej postavljene cilje. Merimo jo z analizo porabe notranjih virov, potrebnih za doseganje ciljev nabavne funkcije. Ti viri so (Weele, 2002, str. 258):

- zaposleni v nabavi,
- vodstvo nabave,
- nabavni postopki in usmeritve,
- sistemska podpora nabavi in informacijski sistem.

Kot orodje nadzora nabavnih procesov lahko podjetja uporabijo tudi revizijo. Revizija nabavne funkcije je vrsta samoraziskovanja usklajenosti ciljev nabavne funkcije z njenimi viri. Njena uspešnost je pogojena s strokovnostjo izvedbe, najpomembnejši del revizije pa je oblikovanje ukrepov za izboljšanje (Weele, 2002, str. 263). Ločimo preventivno in kurativno revizijo. Preventivna je periodična, ko z manjšim naborom standardnih kazalcev preverjamo doseganje rezultatov nabavne funkcije, kurativno revizijo pa uporabimo v primeru hujših odstopov in ko so potrebni takojšnji korektivni ukrepi.

Uspešna revizija nabave temelji na štirih značilnostih (Potočnik, 2001, str. 219):

- *Celovitost*: Revizija nabave naj obsega vse glavne dejavnosti in ne le tistih, pri katerih se kažejo pomanjkljivosti. Celovita revizija nabave je pri določanju dejanskih vzrokov za probleme nabave učinkovitejša.
- *Sistematičnost*: Revizija nabave zahteva natančno zaporedje postopkov, od diagnoze stanja do ukrepov za izboljšanje delovanja v nabavi.
- *Neodvisnost*: Revizijo nabave lahko izpeljejo v trgovskem podjetju ali pa jo opravijo zunanji strokovnjaki. Na splošno velja, da so zunanji strokovnjaki bolj objektivni in neodvisni, zlasti če dobro poznajo poslovanje trgovskih podjetij.
- *Periodičnost*: Ko se pojavijo problemi, se vodstvo praviloma odloči za revizijo, vendar lahko periodična revizija enako koristi tudi tedaj, ko trgovsko podjetje nima težav v nabavnem oddelku. Vedno več trgovskih podjetij se odloča tudi za primerjalna merjenja (ang. benchmarking) z najboljšimi podjetji. Skozi primerjalno merjenje poskušajo izboljšati svojo učinkovitost in uspešnost. Celo najboljšo nabavo je mogoče narediti še boljše.

Rezultati revizije, ki se praviloma nanašajo na zahteve trgovskega podjetja do nabavne funkcije, spremembe oskrbovanja podjetja in možnosti, ki jih ponuja nabavni trg, lahko bistveno vplivajo na preobrazbo nabavne organiziranosti - reorganizirajo vodstvo in zaposlene v nabavi, sprejmejo novega vodjo nabavnega oddelka, preoblikujejo nabavni sotriment in nabavne vire itd.

#### 5.4.2.1 Opis obstoječega stanja in predlogi za izboljšave

Pomembno je spoznanje, da se v podjetjih z ustvarjanjem planov in ciljev organizacije le-ti samodejno ne spremenijo v proces izvajanja, in s tem poslovanja, temveč je potrebno s kadrovanjem in vodenjem zagotoviti uveljavljenje planiranega. Brez ustreznih, kompetentnih kadrov podjetje ni sposobno ustvarjati konkurenčne prednosti v katerikoli poslovni dejavnosti. Toliko pomembnejši so sposobni kadri v nabavi, kjer se upravlja z velikimi sredstvi.

Poslovodstvo Trgoavta pa ne spremlja učinkovitosti nabave po kriterijih, značilnih za ocenjevanje organizacije nabavnega procesa, ampak nagrajuje zaposlene le na podlagi kriterijev uspešnosti nabavne funkcije in tako povsem zanemarja področje učinkovitosti izvajanja nabavnih procesov.

Ugotavljanje učinkovitosti poslovanja praviloma poteka v sledečih zaporednih fazah:

- ❑ ugotavljanje dejanske organizacije nabavne funkcije v podjetju,
- ❑ primerjava dejanskega stanja s planiranim,
- ❑ odpravljanje ovir, da bo dejanska organizacija enaka planirani.

Če je nadzor učinkovitosti nabavnega poslovanja sproten, so korektivni ukrepi odpravljanja ovir lahko zelo enostavni. Večje ovire je možno odstraniti ali zmanjšati na vsaj štiri pomembnejše načine:

- ❑ s spremembo organizacijske strukture nabave, ki mora biti prilagojena ljudem,
- ❑ z zamenjavo osebja (kadrovanje), tako da na delovna mesta postavimo ljudi, ki so bolj prilagojeni zahtevam dane nabavne organizacijske strukture,
- ❑ s spremembo splošnega ravnotežja v podjetju,
- ❑ s programiranjem odločanja, tako da v večjem obsegu poenostavimo organizacijo.

Manjše oziroma delne ovire, ki prav tako vplivajo na učinkovitost poslovanja so lahko: odpori proti spremembam, odpori zaposlenih do dela skupaj z določenimi drugimi zaposlenimi (simpatije, antipatije med ljudmi), na področju komuniciranja, ko uvrščanje v oddelke razvija občutek pripadnosti k oddelku in manj k podjetju ter je zaradi tega ovirano komuniciranje med oddelki, želja nadrejenega, da bi strogo nadziral vse delovanje in držal vso oblast v svojih rokah privede do popolne blokade delegiranja pooblastil, oviro predstavlja tudi preobremenjenost zaposlenega, ko komplicirane probleme odlaga, s tem pa nastajajo novi problemi in se krog preobremenjenosti vse bolj spiralasto zapira ipd.

Pomembno je, da oceno učinkovitosti nabavne organiziranosti ne izvaja nabava sama, saj to lahko povzroči nezaupanje. Poslovodstvo je zadolženo, da odkrije, odstrani ali spremeni ovire, da bo možno ustvariti učinkovito delovanje nabavne organizacije.

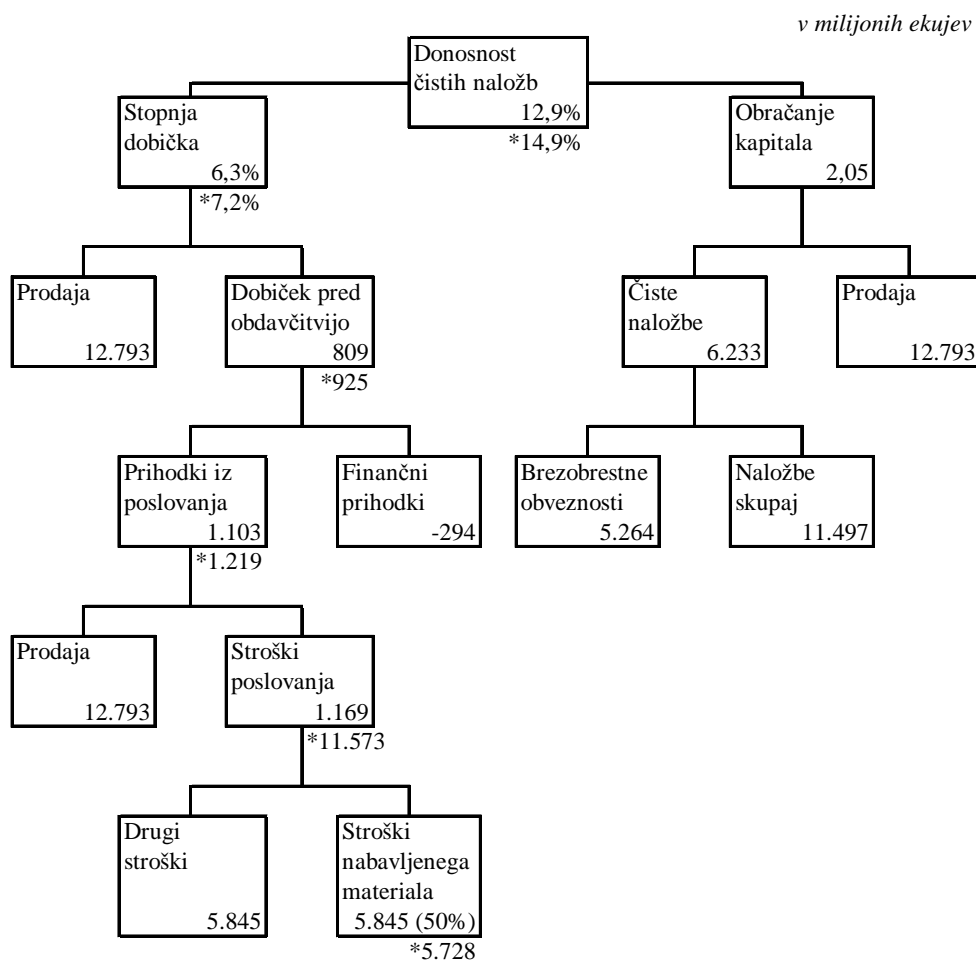
## 6. EKONOMSKI UČINKI OPTIMIRANJA NABAVNE FUNKCIJE

V magistrskem delu smo spoznali, da nabavna funkcija izjemno vpliva na uspešnost trgovskega podjetja. Učinek prihrankov, ki jih dosežemo z optimiranjem nabavne funkcije ponazarja tudi DuPontova analiza, in sicer lahko nabava pripomore k izboljšanju donosnosti čistih naložb podjetja na dva načina (Weele, 1998, str. 34-36):

- z zniževanjem vseh neposrednih materialnih stroškov, kar takoj poveča dobiček od prodaje, ki nato pozitivno vpliva na donosnost čistih naložb,
- s prizadevanjem za zmanjševanje čistega kapitala podjetja – kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja kapitala v podjetju.

DuPontova analiza nam pove, da že dvoidstoten prihranek pri nabavnih stroških izboljša donosnost čistih naložb za 15 odstotkov. Seveda velja tudi nasprotno: pričakovani pozitivni rezultat se kot posledica neučinkovitosti in negospodarnosti nabavnega oddelka zlahka spremeni v izgubo (Weele, 1998, str. 34).

Slika 24: Učinek dvoidstotnega prihranka nabavnih stroškov na stroškovno učinkovitost vloženega kapitala podjetja, označeno z \* (po Du Pontovi analizi – Alcatel, 1989)



Vir: Weele, 1998, str. 35.

Predvsem iz razlogov zmanjševanja stroškov nabavljenega blaga je bila na podlagi računovodskih podatkov izdelana analiza dobičkovnosti dobaviteljev. Rezultati analize, predstavljeni v poglavju 5.2.2 so pokazali, da prodajni programi nekaterih dobaviteljev ustvarjajo razliko v ceni, ki ne zadošča za kritje stalnih stroškov in dobička. V proučevani enoti splošnega materiala prav gotovo predstavlja primer takega dobavitelja tuji grosist MoneyTime z realizirano 2,95 % razliko v ceni. Domači grosist Vama z ustvarjeno 16,13 % razliko v ceni tudi ne zagotavlja zadovoljive stopnje dobičkovnosti.

Priporočena nova Trgoavtova nabavna politika naj bi zmanjšala delež nabave trgovskega blaga pri tujih in domačih grosistih. Z nakupi neposredno pri proizvajalcu bi se nabavne cene določenih prodajnih programov zmanjšale tudi do 30 %<sup>18</sup>. V prilogi 4 so prikazani prihranki v nabavni vrednosti pri spremembi nabavnih poti nekaterih programov dobavitelja MoneyTime in Vama.

Opravljen analiza raziskave nabavnega trga je postregla z zelo zanimivimi podatki. Možni odstotki prihrankov pri nakupu direktno pri izvoru so za programe dobavitelja MoneyTime prikazani v petem, za programe podjetja Vama pa v devetem stolpcu priloge 4. Kot posledica spremembe nabavnih poti bi skupni prihranek zaradi zmanjšanja nabavne vrednosti znašal **21.640.583 SIT**<sup>19</sup> oziroma **3,7 %** celotne nabavne vrednosti enote splošni material v letu 2003 (Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004). Obenem ni pričakovati poslabšanja nakupnih pogojev zaradi zmanjšanja prometa z dobaviteljema, saj bi se zaradi tveganja nadaljnje izgube prodaje nakupni pogoji za Trgoavto lahko kvečjemu izboljšali.

Poleg tega analiza identificira (izpostavi) dobavitelje, ki ne dosegajo povprečne stopnje dobičkovnosti. Tu je potrebno s pogajanjem doseči ugodnejše nabavne pogoje, saj je težje izboljšati nabavne pogoje pri dobaviteljih z visoko stopnjo dobičkovnosti.

Izsledki analize dobičkovnosti dobaviteljev omogočajo Trgoavtu, da se osredotoči na tiste dobavitelje, kjer s povečanjem nabave lahko najbolj generira dobiček. Dobavitelja snežnih verig Sloweiss in Maggi prinašata različno stopnjo dobičkovnosti. Sloweiss je z ustvarjeno 48,72 % razliko v ceni bistveno bolj dobičkoven kot Maggi z 18,14 % realizirane razlike v ceni v letu 2003. Naloga prodajne politike je zamenjati razmerje v prodaji v korist snežnih verig Sloweissa, ki omogočajo realizacijo višjega RVC-ja.

Ugotovitve, predstavljene v poglavju 4 in predvsem v poglavju 5.3, omogočajo trgovskemu podjetju, da zmanjšuje negotovosti v oskrbovalnem procesu in s hitrimi pretočnimi časi ter manjšo zalogo zagotovi visoko postrežbo svojim kupcem. V letu 2003 se je zaloga v Trgoavtu

---

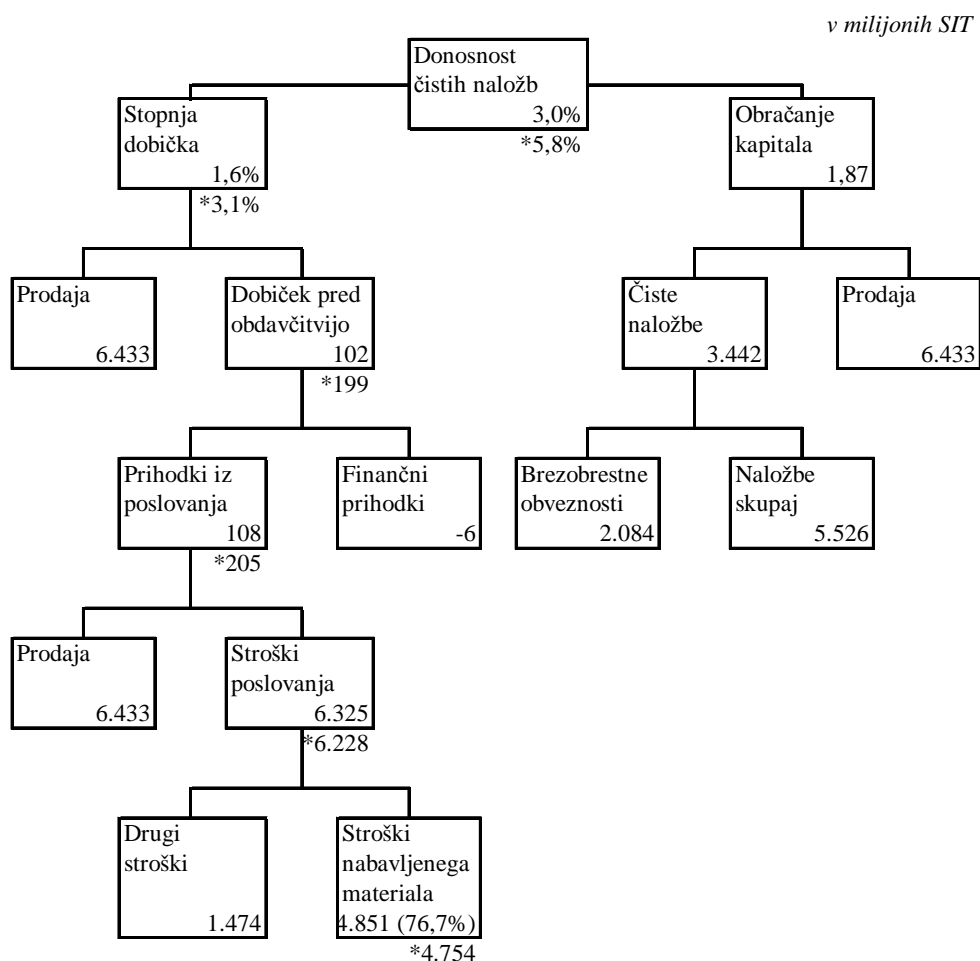
<sup>18</sup> Povprečna marža vmesnega člana v dejavnosti Trgoavta znaša od 30 % do 35 %.

<sup>19</sup> Skupna nabavna vrednost programov dobavitelja MoneyTime je v letu 2003 znašala 99.998.288 SIT. Po spremembi nabavnih poti bi nova nabavna vrednost znašala 86.028.527 SIT, s čimer bi prihranili znesek 13.969.761 SIT. Podobno bi pri Vami znašal prihranek 7.670.822 SIT, kar skupaj znese 21.640.583 SIT.

obrnila v 96 dneh, medtem ko se je v dejavnosti obrnila v 55 dneh. Z jasno opredeljeno politiko zalog trgovskega blaga, lahko raven zalog znižajo vsaj na raven dejavnosti. Dnevi vezave zalog bi se tako razpolovili. Prav tako bi bil strošek financiranja zalog za 50 odstotkov nižji. V letu 2003 so stroški financiranja zalog znašali **70.580.000 SIT** (Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004). Prihranek zaradi zmanjšanja ravni zaloge torej predstavlja **0,72 %** nabavne vrednosti blaga v letu 2003. Zdajšnji način uravnavanja zalog v Trgoavtu, ki dovoljuje sorazmerno povečanje zalog s povečanjem prodaje, je potrebno spremeniti z novimi spoznanji, da povečani prodaji ne sledi večja zaloga, ampak je potrebno povečati frekvenco naročanja.

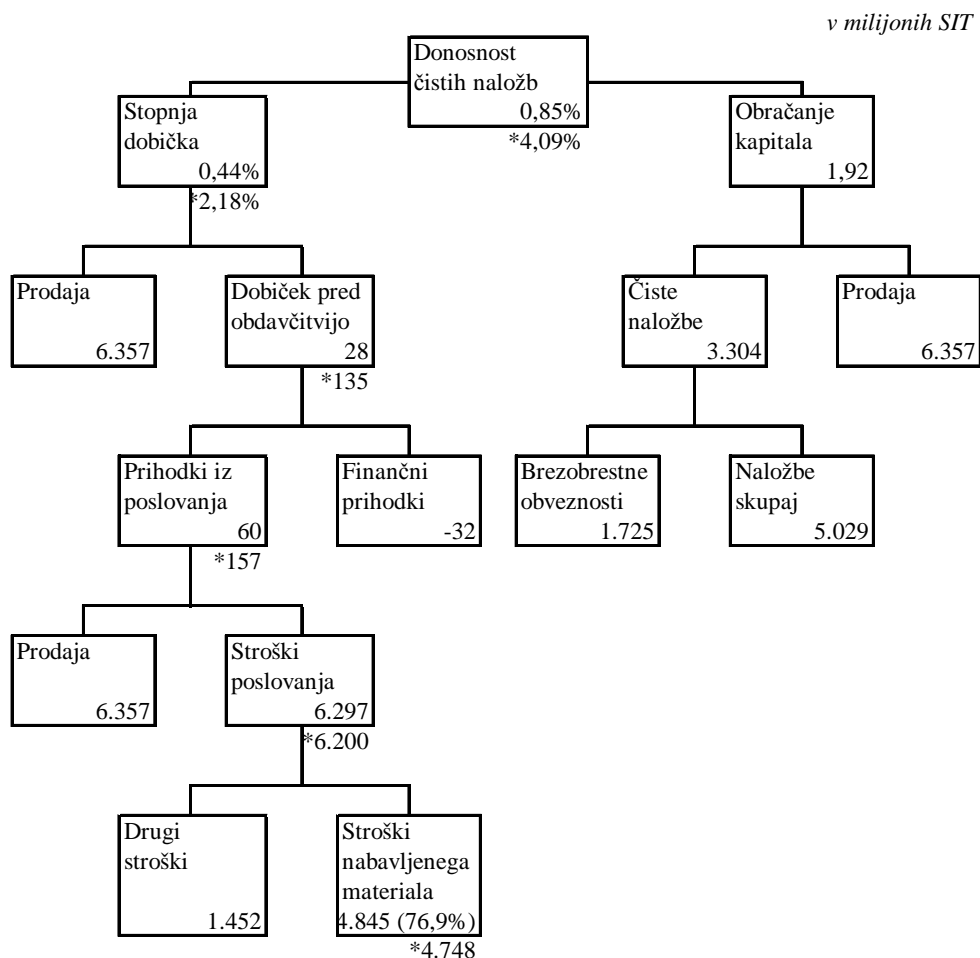
Skupni prihranki na nivoju celotne nabave v Trgoavtu lahko znašajo od **3 do 5** odstotkov, vendar bi že **2** odstoten prihranek pri nabavnih stroških podjetja Trgoavto izboljšal donosnost čistih naložb iz **3** odstotkov na **5,8** odstotkov v letu **2003** in iz **0,8** odstotkov na **4,1** odstotkov v letu **2004**. Pozitivni učinki, ki naj bi jih omogočila nova usmeritev v nabavnem poslovanju, so za Trgoavto prikazni na sliki 25 za leto 2003 in na sliki 26 za leto 2004.

Slika 25: Poslovna uspešnost in učinek dwoodstotnega prihranka nabavnih stroškov na stroškovno učinkovitost vloženega kapitala podjetja Trgoavta v letu 2003 (označeno z \*)



Vir: lastno delo (prirejeno po Weele, 1998, str. 35.)

Slika 26: Poslovna uspešnost in učinek dvoidstotnega prihranka nabavnih stroškov na stroškovno učinkovitost vloženega kapitala podjetja Trgoavta v letu 2004 (označeno z \*)



Vir: lastno delo (prirejeno po Weele, 1998, str. 35.)

Ugotovimo lahko, da bodo najhitrejše učinke na donosnost lastniškega kapitala dosegli prav z izboljšanjem nabavne funkcije. Rezultat spremenjene nabavne politike bi jim že v letu 2004 omogočal doseči načrtovano 4,5 odstotno donosnost lastniškega kapitala. V naslednjih letih lahko pozitivne učinke racionalnejše nabave prelevijo v povečanje tržnega deleža. Osredotočenje na optimiranje nabavne funkcije obrodi pozitivne rezultate v letu ali dveh, hkrati pa deluje kot vzvod za dolgoročno povečanje prodaje.

Slabša poslovna uspešnost v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 govori, da podjetje z dosedanjo poslovno politiko ni sposobno uresničiti zastavljenih strateških ciljev.

## 7. SKLEP

Investitorji vlagajo kapital v podjetja z namenom nadaljnega oplemenitenja svojega premoženja. Namen magistrskega dela je prikazati temelje za oblikovanje nabavne politike



trgovskega podjetja, ki bo pripomogla k uresničevanju zahtev investorjev. Ugotovljeno je, da učinek prihrankov pri nabavi multiplikativno izboljša donosnost čistih naložb. Seveda velja tudi nasprotno: pričakovani pozitivni rezultat se kot posledica neučinkovitosti in negospodarnosti nabavnega oddelka zlahka spremeni v izgubo. Hkrati smo spoznali, da lahko nabava z učinkovitim načrtovanjem in optimiranjem logistike do dobaviteljev, zniževanjem vseh neposrednih materialnih stroškov in sistemom uravnavanja zalog, ki bo zadovoljil povpraševanja kupcev ob minimalnem investiranju v zaloge, bistveno vpliva na dobičkonosnost trgovskega podjetja.

Analiza stanja nabavnega poslovanja Trgoavta je pokazala, da v podjetju še vedno obstaja tradicionalni pristop k poslovanju. Cilj tradicionalnega koncepta je maksimizacija prihodkov posameznih funkcij podjetja in minimizacija njihovih stroškov. Ta dva cilja se lahko dosežeta tudi na škodo drugih udeležencev v oskrbovalni verigi, medtem ko je cilj oskrbovalne verige maksimizacija dobička z zmanjšanjem stroškov členov verige in z izboljšanjem kvalitete oskrbovalne verige. Medsebojna konkurenca vseh udeležencev oskrbovalne verige v klasičnem pristopu škoduje poslovanju podjetja. V konceptu oskrbovalne verige posamezni člani niso konkurenca, temveč skupaj sestavljajo oskrbovalno verigo kot celoto. Podjetja bodo uspešna, če bodo uspešne njihove oskrbovalne verige. Ključ do uspeha je v natančnem planiranju, organiziranju, upravljanju in kontroliranju materialnih tokov in informacij. Ne glede na dejstvo, da se je narava konkurence spremenila, namesto s konkurenco med podjetji, se danes srečujemo s tekmovanjem, kdo najbolje upravlja s časom med shranjenimi podatki na enem mestu in časom, ko ti podatki postanejo uporabni in se nekje uporabijo, je zelo malo podjetij, ki koncept oskrbovalnih verig dejansko uporabljajo. Podjetja še niso popolnoma ugotovila pomena oskrbovalne verige znotraj podjetja samega ter zunaj podjetja v povezavi z drugimi podjetji. To povzroča slabljenje konkurenčne sposobnosti na tržišču in upadanje uspešnosti poslovanja.

Eden glavnih problemov, s katerimi se srečuje koncept oskrbovalne verige, je uskladitev dela vseh sodelujočih členov v smislu tehnološke povezanosti, kot tudi pri izmenjavi informacij. Izrednega pomena je namreč dejstvo, da so operacije oskrbovalne verige medsebojno usklajene s ciljem minimizacije potrebnega časa in nastalih stroškov. Komuniciranje predstavlja eno izmed osnovnih orodij za prenos idej in informacij, zato je v nabavnem procesu velikega pomena. Uspešnost odnosa podjetja z dobavitelji je tudi rezultat uspešnosti komuniciranja. Pri vsakodnevnem komuniciranju, in pri operativnem izvrševanju sklenjenih dogovorov, naj se podjetja v največji možni meri poslužujejo sodobnih, integriranih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki ob njihovi uporabi za vse udeležence v procesu največkrat predstavljajo prihranek časa in znižanje stroškov.

Pomemben element notranje oskrbovalne verige trgovskih podjetij predstavljajo zaloge. Za izboljšanje celotnih oskrbovalnih verig je potrebno izboljšati tudi notranji del oskrbovalne verige, ki je v trgovskem podjetju pomembno odvisen od učinkovitega planiranja in upravljanja z zalogami. Znižanje ravni zalog, ob ohranjanju dobre postrežbe kupca, je eden

izmed glavnih ciljev upravljanja oskrbovalnih verig, ki ga lahko trgovsko podjetje doseže le z jasno opredeljeno politiko zalog. V trgovskem podjetju je možna izguba potencialnega kupca na račun pre nizkih zalog in s tem povezanih nižjih prihodkov od prodaje, druga skrajnost pa so previsoke zaloge, ki pomenijo sredstva vezana v zalogah brez donosa. Stroške zalog je težko ocenjevati, vendar praviloma lahko opravimo dovolj dobre ocene stroškov in s tem zagotovimo učinkovito sprejemanje odločitev o zalogah. Zaloge predstavljajo velik del celotnih obratnih sredstev podjetja Trgoavto, vendar so potrebne za nemoteno poslovanje ter zadovoljevanje potreb kupcev. Vplivajo torej na stopnjo postrežbe kupcev. Stroški zalog in stopnja postrežbe kupcev sta torej premosorazmerna, zato morajo v Trgoavtu oblikovati takšno politiko zalog, ki bo predstavljala optimalno rešitev med tema dvema dejavnikoma.

Če podjetje želi doseči svoje načrtovane poslovne izide, mora poznati tudi dobičkovnost dobaviteljev, da se lahko usmeri v tiste, ki mu prinašajo dobiček oziroma s pogajanjem iztrži boljše nabavne pogoje. Na osnovi izvedene analize pridobi podjetje informacije, ki jih lahko uporabi v procesu odločanja in načrtovanja. Poleg tega bo podjetje sposobno določiti tudi tiste programe, ki mu prinašajo izgubo in jih bo na osnovi teh informacij opustilo ali spremenilo. Sistem pridobivanja informacij o dobičkovnosti dobaviteljev omogoča bistveno boljši nadzor nad poslovanjem podjetja, podjetje razpolaga z informacijami, ki mu nenazadnje nudijo tudi večjo pogajalsko moč. Pogostost analize dobičkovnosti dobaviteljev je odvisna od posameznega podjetja – odvisna je od hitrosti spreminjanja okolja in tehnoloških sprememb. Pri nekaterih podjetjih je dovolj letna analiza, spet pri drugih bolj pogosta.

Praktična uporabnost magistrskega dela je ugotavljanje pomena izvajanja analize dobičkovnosti dobaviteljev, uporabe koncepta oskrbovalnih verig v želji racionalizacije poslovanja in zlasti gospodarjenja z zalogami pri uresničevanju poslovnih ciljev trgovskih podjetij.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

- 1) Arh Franc: Statistika 1 obrazci in postopki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 129 str.
- 2) Ballou H. Ronald: Basic Business Logistic. London: Prentice–Hall, 1987. 438 str.
- 3) Ballou H. Ronald: Business Logistics Management – Planning and Control. Druga izdaja. New Jersey: Prentice–Hall, 1985. 596 str.
- 4) Brigham E. F.: Fundamentals of Financial Management. Harcourt College, New York, 2001. 959 str.
- 5) Buffa Elwood Spencer, Miller Jeffrey G.: Production – Inventory System. Homewood: Richard D. Irwin, cop., 1979. 744 str.
- 6) Cabral Luis M.B.: Introduction to Industrial Organization. The MIT Press, Cambridge, Mass. (ZDA), 2000. 354 str.
- 7) Čižman Anton: Upravljanje logističnih procesov v organizaciji. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede v Kranju, 2001. 58 str.
- 8) Fenstermacher Kurt, Zeng Daniel: Know Your Supply Chain. University of Arizona, 2004. 5 str. [URL/<http://zSzzSzwww.igec.umbc.edu/zSzkbemzSzfinalzSzFenstermacher.pdf>/ know-your-supply-chain.pdf]
- 9) Everett Adam: Production and Operations Management. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice–Hall, 1992. 559 str.
- 10) Hau L. Lee, Seungjin Whang: E-Business and supply chain integration. Stanford University, 2001. 20 str. [URL: [http://www.stanford.edu/group/scforum/Welcome/EB\\_SCI.pdf](http://www.stanford.edu/group/scforum/Welcome/EB_SCI.pdf)], 21.12.2004.
- 11) Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
- 12) Hribar Andrej: Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 99 str.
- 13) Hunger David, Wheelen Thomas: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley, 1996. 441 str.
- 14) Jakomin Igor, Veselko Gregor: Nabavna logistika – sestavni del oskrbovalne verige. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 26.01.2004.
- 15) Kaltnekar Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 530 str.
- 16) Klopčič Zvone: Upravljanje oskrbnih verig. Monitor, priloga Sistem, Ljubljana, maj 2003, str. 16-18.
- 17) Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana: GV založba, 2004. 706 str.
- 18) Krajewski Lee J., Ritzman Larry P.: Operations Management. Reading: Addison-wesley, 1996. 878 str.

- 19) Kuzman Primož: Uvedba e-poslovanja v nabavi. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje, str. 37-39.
- 20) Leenders Michel, Feoron Harold, England Wilbur: Purchasing and Materials Management. Homewood (IL), Boston (MA): Irwin, 1989. 972 str.
- 21) Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorje, 1987. 365 str.
- 22) Logožar Klavdij: Sodobne logistične storitve kot element konkurenčnosti. Strokovno gradivo Poslovna logistika in transport, Nova Gorica, 25. in 26. november 2002. Nova Gorica: GV Izobraževanje, str. 2-11.
- 23) Logožar Klavdij: Sodobne logistične storitve in konkurenčnost, Logistika & Transport, Ljubljana, GV Revije d.o.o., 2002, št. 9, str. 20-22.
- 24) Lysons K.: Purchasing. London: Pitman Publishing, 1991. 294 str.
- 25) Lysons K.: Purchasing and Supply Chain Management. Harlow: Financial Times Prentice-Hall, 2000. 526 str.
- 26) Magee John F., Boodman David M.: Production Planning and Inventory Control. New York: McGraw-Hill, 1967. 397 str.
- 27) McClain John O., Thomas L. Joseph, Mozzola Joseph B.: Operations Management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992. 740 str.
- 28) Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 481 str.
- 29) Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV Založba, 2001. 407 str.
- 30) Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.
- 31) Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 435 str.
- 32) Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
- 33) Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
- 34) Schary B. Philip, Skjøtt-Larsen Tage: Managing the Global Supply Chain. Copenhagen: Handelshøjskolen Forlag, Copenhagen Business Press, 1995. 395 str.
- 35) Schmenner W. Roger: Production / Operations Management, From the Inside Out. New York: Micmillan Publishing Company, 1993. 825 str.
- 36) Schroder Roger: Operations Management – Decision Making in the Operations Function. Tretja izdaja. New York: Mc Graw-Hill, 1989. 794 str.
- 37) Shapiro, Kasturi, Rowland, Ross: Seeking and Keeping Customers – Manage Customers for Profits (Not just Sales). Boston: Harvard University, 1991. 343 str.
- 38) Stevenson William J.: Productions / Operations Management. Burr Ridge (III): Irwin, 1993. 916 str.
- 39) Tavčar Mitja: Trženje med organizacijami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 155 str.
- 40) I. Turk, S. Kavčič, M. Kokotec-Novak: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski institut za revizijo, 2003. 620 str.

- 41) Urbanija Anamarija: Outsourcing - Izvajalce najeti ali zaposliti? Manager, Ljubljana, 25.11.1998.
- 42) Veselko Gregor: Kako do zaupanja v oskrbovalnih verigah, Logistika & Transport, Ljubljana, GV Revija, 2003, št. 9, str. 19-21.
- 43) Vollmann Thomas E, Berry William L., Whibark D. Clay: Manufacturing Planning and Control Systems. Homewood, Boston: Richard D. Irwin, 1992. 844 str.
- 44) Ward Keith: Strategic Management Accounting. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1995. 307 str.
- 45) Weele A. J.: Purchasing and Supply Chain Management, London, Thompson Learning, 2002. 363 str.
- 46) Weele A. J.: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 392 str.
- 47) Wild Tony: Best Practice in Inventory Management. New York: John Wiley & Sons, 1997. 226 str.
- 48) Završnik Bruno: Izbor in vrednotenje dobaviteljev. Tekstilec, 1998, 1-2, str. 19-26.
- 49) Završnik Bruno: Nabavni management v proizvodnih podjetjih. Gospodarska zbornica Slovenije, 1996. 28 str.
- 50) Završnik Bruno: Zmanjševanje nabavnih stroškov z »benchmarkingom«. Strokovno gradivo Nabavni management, Portorož, 16. in 17. maja 2002. Portorož: GV Izobraževanje, str. 63-70.
- 51) Župančič Boris: Elektronsko poslovanje v oskrbovalnih verigah, Moderna organizacija, Kranj, 33 (2000), 3. str. 194-199.

## VIRI

- 1) Business to Business. [URL/http://www.cio.com/summaries/ebusiness/b2b/], 21.12.2004.
- 2) Difference between Ecommerce and Ebusiness. [URL/http://www.Ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce\_and\_ebusiness.asp], 21.12.2004.
- 3) Letno poročilo podjetja Trgoavto-Trgovina, d. d. 2003. Koper: Trgoavto, 2004. 65 str.
- 4) Emarket Services. [URL/http://www.emarketsrevices.com/about.emarkets/], 15.01.2005
- 5) Ibon. [URL/http://www.ibon.com/serch.jsp?q=trgoavto&sort=naziv], 5.11.2004.
- 6) Internet Supply Chain Management, 2001. [URL/http://www.navision.com/hq/mediafiles/newdoc/pdf\_axapta/6/axapta\_whitepaper\_internet\_scm.pdf], 21.01.2005. 14 str.
- 7) Interno glasilo skupine Trgoavto: Trgonovice. Koper, januar 2004, 16 str.
- 8) Interno glasilo skupine Trgoavto: Trgonovice. Koper, september 2004, 20 str.
- 9) Poslovni načrt podjetja Trgoavto-Trgovina, d. d. za obdobje 2004–2008, Koper: Trgoavto, 2003. 32 str.
- 10) Supply Chain Management. [URL/http://www.buslog.com/Supply-Chain.html], 10.01.2005.

- 11) Supply Chain Management. [URL/http://www.prekshana.com/tendyupd/ s\_chain/], 17.12.2004.
- 12) Supply Chain Today [URL/http://supplychaintoday.com/reflections.html #supplychain], 12.01.2005.
- 13) The Manager's Guide to Supply Chain [URL/http://findarticles.com /cf\_dsl/m1038/2\_43/61891229/print.jhtml], 24.01.2005.
- 14) What is supply chain? [URL/http://www.mysupplychain.co.uk/FAQ/faq.htm], 18.12.2004.

# PRILOGE

PRILOGA 1: Računovodska analiza dobičkovnosti dobaviteljev enote splošni material v letu 2003

Dobavitelj	I. raven		II. raven		III. raven		IV. raven		V. raven		
	Nabavna vrednost (NV)	Dosežena NV kot % celotne NV	Prodajna vrednost (PV)	Dosežena PV kot % celotne PV	Razlika v ceni (RVC) (PV-NV)	Dosežena RVC kot % celotnega RVC-ja	RVC od PV %	Parfeta dobave	Transportni stroški (TS)	RVC - TS od PV %	
MoneyTime	99.998.288	10,98%	119.350.232	14,77%	19.351.944	6,91%	16,21%	Ex Works	2.499.957	16.851.986	14,12%
CS	46.312.065	8,77%	68.983.751	8,54%	22.671.686	8,10%	32,87%	Ex Works	3.704.963	18.966.723	21,48%
Varna	44.182.741	8,36%	67.037.213	8,30%	22.854.472	8,10%	34,40%	FCO kupa	0	22.854.472	34,40%
Petrol	43.024.483	8,30%	62.255.366	7,70%	18.430.873	6,36%	29,61%	FCO kupa	0	18.430.873	29,61%
Maggi	40.618.761	7,69%	66.436.544	8,16%	25.817.783	9,11%	38,53%	Ex Works	3.249.501	22.568.282	33,67%
OMV	33.726.528	6,36%	49.971.426	6,16%	16.244.898	5,30%	32,51%	FCO kupa	0	16.244.898	32,51%
Stureass	27.894.489	5,28%	54.597.789	6,75%	26.503.300	9,47%	48,72%	FCO kupa	0	26.503.300	48,72%

Skupaj: 600,481% 27.999.302,99% 110,17%

Skupaj: 100,000% 100,000% 100,000%

Dobavitelj	VI. raven		Stroški		RVC - TS (RVC - TS) - SF		RVC - TS (RVC - TS) od PV %	
	Plačilni rok (Vavta)	Povprečna zaloga	Koeficient obračanja zaloge	Število dni financiranja	Obrestna mera (3%)	Stroški financiranja (SF)	RVC - TS od SF %	RVC - TS od PV %
MoneyTime	60 dni	22.221.842	4,5	20	3,00%	13.333.105	3.518.831	2,05%
CS	45 dni	8.124.024	5,7	18	3,00%	4.425.045	14.540.774	21,00%
Varna	60 dni	11.621.774	3,8	35	3,00%	12.111.112	10.823.360	16,13%
Petrol	45 dni	6.351.376	6,9	7	3,00%	1.366.027	17.053.047	27,41%
Maggi	90 dni	13.102.826	3,1	26	3,00%	10.270.025	11.997.357	18,14%
OMV	K + 45 dni	5.916.935	5,7	0	3,00%	0	16.244.898	32,51%
Stureass	K + 30 dni	13.283.052	2,1	0	3,00%	0	26.503.300	48,72%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

**PRILOGA 2:** Razvrstitev blagovnih skupin oddelka splošni material po nabavni vrednosti v letu 2003

Zap. št.	Blagovna skupina	Delež v %	Kum. v %
1	RAZNI PRIPOMOČKI	11,6%	11,6%
2	VERIGE WEISSENFELS	8,9%	20,4%
3	VERIGE MAGGI	7,6%	28,0%
4	STREŠNI KOVČKI	7,0%	35,1%
5	PRTLJAŽNIKI IN NOSILCI	6,1%	41,1%
6	OBVEZNA OPREMA	3,8%	45,0%
7	PREVLEKE IN PREGRINJALA	3,5%	48,5%
8	PREPROGE IN KORITA	3,4%	51,9%
9	KARTOGRAFSKI PROGRAM	3,4%	55,3%
10	MAZIVA VALVOLINE	3,3%	58,6%
11	ČISTILA	2,8%	61,4%
12	MAZIVA CASTROL	2,8%	64,2%
13	NALEPKE IN TABLE	2,7%	66,9%
14	ZUNANJA OPREMA	2,7%	69,6%
15	OPREMA ZA VZDRŽEVANJE	2,5%	72,1%
16	OSVEŽILCI ZRAKA	2,3%	74,4%
17	MAZIVA OMV	2,3%	76,6%
18	HLADILNE TEKOČINE	2,2%	78,8%
19	OKRASNI POKROVI	1,6%	80,4%
20	LOŠČILA	1,6%	82,0%
21	PRIVEZOVALNI TRAKOVI	1,5%	83,5%
22	SENČILA	1,4%	84,9%
23	MAZIVA PETROL	1,3%	86,2%
24	DODATNA OPREMA R.EVOLUTION	1,3%	87,5%
25	MAZIVA ELF	1,3%	88,8%
26	LEPILA	1,3%	90,1%
27	PROGRAM TIP TOP	1,1%	91,2%
28	MOTORISTIČNE ČELADE	0,9%	92,2%
29	KOLESARSKA OPREMA	0,9%	93,1%
30	MAZIVA INA	0,9%	94,0%
31	DROBNA DODATNA OPREMA	0,7%	94,7%
32	TESNILA IN LAKI	0,7%	95,4%
33	SREDSTVA ZA VAROVANJE	0,6%	96,0%
34	VERIGE RAZNE	0,6%	96,6%
35	OBJEMKE	0,6%	97,2%
36	MAZIVA BRITISH PETROL	0,4%	97,6%
37	MAZALICE	0,4%	98,0%
38	MAZIVA SHELL	0,4%	98,3%
39	ALUMINIJASTA PLATIŠČA	0,3%	98,7%
40	SMUČARSKÉ ČELADE	0,3%	99,0%
41	PRIPOMOČKI TOVORNI	0,3%	99,2%
42	PODLOŽKE	0,2%	99,4%
43	BOČNI VETROBRANI	0,2%	99,6%
44	MASTI SETRAL	0,1%	99,7%
45	ZAKOVICE	0,1%	99,9%
46	PROGRAM TEOL	0,1%	99,9%
47	STRESNA OKNA	0,1%	100,0%

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004



**PRILOGA 3: Razvrstitev blagovnih skupin ob upoštevanju padajočega vrstnega reda nabavne vrednosti po dobaviteljih v letu 2003**

Zap. št.	Dobavitelj Blagovna skupina	MoneyTime		G-3		Sloweiss		Maggi	
		Delež v % od NV dobavitelja	Delež v % od NV skupine	Delež v % od NV dobavitelja	Delež v % od NV skupine	Delež v % od NV dobavitelja	Delež v % od NV skupine	Delež v % od NV dobavitelja	Delež v % od NV skupine
1	RAZNI PRIPOMOČKI	12,5%	20,1%						
2	VERIGE WEISSENFELS					100,0%	100,0%		
3	VERIGE MAGGI							94,1%	100,0%
4	STREŠNI KOVČKI	2,1%	5,6%	74,5%	94,4%				
5	PRTLJAŽNIKI IN NOSILCI	27,5%	84,1%	3,3%	4,8%				
6	OBVEZNA OPREMA	15,5%	75,5%						
7	PREVLEKE IN PREGRINJALA	6,0%	31,7%						
8	PREPROGE IN KORITA	2,3%	12,4%	0,7%	1,8%				
9	KARTOGRAFSKI PROGRAM								
10	MAZIVA VALVOLINE								
11	ČISTILA	1,7%	11,1%						
12	MAZIVA CASTROL								
13	NALEPKE IN TABLE	9,8%	67,9%						
14	ZUNANJA OPREMA	0,7%	5,0%	0,5%	1,7%				
15	OPREMA ZA VZDRŽEVANJE	1,9%	14,3%						
16	OSVEŽILCI ZRAK	1,2%	9,4%						
17	MAZIVA OMV								
18	HLADILNE TEKOČINE								
19	OKRASNI POKROVI			18,1%	100,0%				
20	LOŠČILA	5,8%	67,8%						
21	PRIVEZOVALNI TRAKOVI	1,9%	23,8%						
22	SENČILA	4,3%	57,8%	0,6%	3,5%				
23	MAZIVA PETROL								
24	DODATNA OPREMA R.EVOLUT								
25	MAZIVA ELF								
26	LEPILA								
27	PROGRAM TIP TOP	0,4%	7,2%						
28	MOTORISTIČNE ČELADE	2,4%	46,8%						
29	KOLESARSKA OPREMA	0,8%	16,6%						
30	MAZIVA INA								
31	DROBNA DODATNA OPREMA	0,3%	7,0%	0,1%	1,2%				
32	TESNILA IN LAKI	0,2%	5,4%						
33	SREDSTVA ZA VAROVANJE	0,0%	1,4%					5,9%	75,4%
34	VERIGE RAZNE								
35	OBJEMKE								
36	MAZIVA BRITISH PETROL								
37	MAZALICE								
38	MAZIVA SHELL								
39	ALUMINIJASTA PLATIŠČA	0,0%	0,6%						
40	SMUČARSKÉ ČELADE	1,6%	100,0%						
41	PRIPOMOČKI TOVORNI	1,0%	76,8%						
42	PODLOŽKE								
43	BOČNI VETROBRANI			2,2%	100,0%				
44	MASTI SETRAL								
45	ZAKOVICE								
46	PROGRAM TEOL								
47	STREŠNA OKNA								

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004

PRILOGA 4: Prihranki nabavne vrednosti pri spremembi nabavnih poti

Zap. št.	Dobavitelj	MoneyTime				Vama			
		NV	Delež v % NV	% prihranek pri NV	Nova NV	NV	Delež v % NV	% prihranek pri NV	Nova NV
1	RAZNI PRIPOMOČKI	12.599.784	12,5%	15,0%	10.709.817	11.589.589	26,2%	25,0%	8.692.191
2	VERIGE WEISSENFELS								
3	VERIGE MAGGI								
4	STREŠNI KOVČKI	2.099.964	2,1%	25,0%	1.574.973				
5	PRTLJAŽNIKI IN NOSILCI	27.499.529	27,5%	25,0%	20.624.647				
6	OBVEZNA OPREMA	15.499.735	15,5%	20,0%	12.399.788				
7	PREVLEKE IN PREGRIJALNA	5.999.897	6,0%		5.999.897				
8	PREPROGE IN KORITA	2.299.961	2,3%		2.299.961	5.286.108	12,0%	25,0%	3.964.581
9	KARTOGRAFSKI PROGRAM								
10	MAZIVA VALVOLINE								
11	ČISTILA	1.699.971	1,7%		1.699.971				
12	MAZIVA CASTROL								
13	NALEPKE IN TABLE	9.799.832	9,8%	10,0%	8.819.849				
14	ZUNANJA OPREMA	699.988	0,7%		699.988	2.422.148	5,5%		2.422.148
15	OPREMA ZA VZDRŽEVANJE	1.899.967	1,9%		1.899.967				
16	OSVEŽILCI ZRAKA	1.199.979	1,2%		1.199.979	1.046.482	2,4%		1.046.482
17	MAZIVA OMV								
18	HLADILNE TEKOČINE								
19	OKRASNI POKROVI								
20	LOŠČILA	5.799.901	5,8%		5.799.901				
21	PRIVEZOVALNI TRAKOVI	1.899.967	1,9%		1.899.967	4.748.077	10,8%	15,0%	4.035.866
22	SENČILA	4.299.926	4,3%		4.299.926	2.739.686	6,2%		
23	MAZIVA PETROL								
24	DODATNA OPREMA R.EVOLUTION					7.319.178	16,6%		7.319.178
25	MAZIVA ELF								
26	LEPILA					89.268	0,2%		89.268
27	PROGRAM TIP TOP	399.993	0,4%		399.993				
28	MOTORISTIČNE ČELADE	2.399.959	2,4%	25,0%	1.799.969				
29	KOLESARSKA OPREMA	799.986	0,8%		799.986	4.400.157	10,0%		4.400.157
30	MAZIVA INA								
31	DROBNA DODATNA OPREMA	299.995	0,3%		299.995	3.704.075	8,4%		3.704.075
32	TESNILA IN LAKI	199.997	0,2%		199.997				
33	SREDSTVA ZA VAROVANJE					817.972	1,9%		817.972
34	VERIGE RAZNE								
35	OBJEMKE								
36	MAZIVA BRITISH PETROL								
37	MAZALICE								
38	MAZIVA SHELL								
39	ALUMINIJASTA PLATIŠČA								
40	SMUČARSKA ČELADE	1.599.973	1,6%		1.599.973				
41	PRIPOMOČKI TOVORNI	999.983	1,0%		999.983				
42	PODLOŽKE								
43	BOČNI VETROBRANI								
44	MASTI SETRAL								
45	ZAKOVICE								
46	PROGRAM TEOL								
47	STREŠNA OKNA								
<b>Skupaj</b>		<b>99.998.288</b>	<b>100%</b>		<b>86.028.527</b>	<b>44.162.741</b>	<b>100%</b>		<b>36.491.919</b>

Vir: Računovodski podatki podjetja Trgoavto, 2004