

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
NABAVA IN UPRAVLJANJE ZALOG PODJETJA BF STOPNICE, D. O. O.

Ljubljana, julij 2024

MATIJA SAKSIDA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matija Saksida, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Nabava in upravljanje zalog podjetja BF Stopnice, d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Budlerjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja naloge	1
2	NABAVA.....	2
2.1	Opredelitev nabave	2
2.2	Vloga nabave v poslovanju.....	3
2.3	Struktura nabavnega procesa	4
2.3.1	Identifikacija potreb.....	4
2.3.2	Interno naročilo.....	5
2.3.3	Pregled internega naročila	5
2.3.4	Izdelava specifikacije	5
2.3.5	Identifikacija dobaviteljev	6
2.3.6	Izbira dobavitelja	6
2.3.7	Izvedba naročila.....	7
2.3.8	Sklenitev pogodbe	7
2.3.9	Spremljanje naročila	8
2.3.10	Prevzem in pregled materiala	8
2.3.11	Likvidacija računa	8
2.3.12	Evidenca in arhiviranje	8
3	UPRAVLJANJE ZALOG	8
3.1	Opredelitev zalog	9
3.2	Vloga zalog v poslovanju	10
3.3	Sodobni pristopi na področju upravljanja zalog	11
3.3.1	Ciklični sistem naročanja.....	11
3.3.2	Sistem na točki naročila.....	11
3.3.3	Načrtovanje materialnih potreb (MRP)	12
3.3.4	Nabava ravno ob pravem času (JIT).....	13
3.3.5	Izdelava po naročilu (MTO)	14
4	PRIMER PODJETJA BF STOPNICE, D. O. O.	14
4.1	Predstavitev izbranega podjetja	14
4.2	Proces nabave v izbranem podjetju	16

4.3	Upravljanje z zalogami v izbranem podjetju.....	18
4.4	Predlagane spremembe	20
5	SKLEP	22
	LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Glavni izdelki izbranega podjetja.....	15
Tabela 1:	<i>Glavni izdelki izbranega podjetja (nad.)</i>	16
Tabela 2:	Predlagane rešitve za posamezno področje.....	22

KAZALO SLIK

Slika 1:	Sistem na točki naročila	12
Slika 2:	Logotip izbranega podjetja	14
Slika 3:	Organizacijska struktura podjetja	16
Slika 4:	Nabavni proces izbranega podjetja	17
Slika 5:	Zaloge ostrorobnega hrastovega lesa po mesecih	20

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); načrtovanje virov podjetja

JIT – (angl. Just in time); ravno ob pravem času

MRP – (angl. Materials Requirement Planning); načrtovanje potreb po materialih

MTO – (angl. Make to Order); izdelava po naročilu

1 UVOD

Podjetja za nabavo pogosto porabijo več kot polovico razpoložljivih sredstev. Največ sredstev se porabi za nakup materialov in storitev. V industrijskih podjetjih znašajo stroški materiala in storitev tudi do 57,6 % skupnih stroškov in izdatkov, zaradi česar ima nabava močan vpliv na dobiček in poslovni izid podjetja. Prihranki pri nabavi ustvarijo višji dobiček kot povečanje prodaje, saj s prodajo podjetje ustvari dodatne stroške, ki znižujejo potencialni dobiček (Vukovič in Završnik, 2011, str. 13–15).

Uspešno poslovanje podjetja temelji na zadostni količini materiala in storitev, ki omogočajo izpolnjevanje delovnih nalog. Pri tem igra nabava ključno vlogo v podjetju, saj zagotavlja pridobivanje materiala, izdelkov in storitev, ki so potrebni za nemoteno delovanje podjetja. Neučinkovitost nabave negativno vpliva na poslovanje, kajti povzroča pomanjkanje sredstev za proizvodnjo končnih izdelkov in storitev (Roßbach, 2021, str. 11).

V primerih, ko pride do motenj v oskrbovalni verigi, ko dobavitelji zamujajo oziroma dobavljeno blago ne izpolnjuje zadovoljivih standardov, se kaže pomembnost obstoječih zalog v podjetju. Ustrezno upravljanje zalog poskrbi, da v primerih, ko oskrbovalna veriga zataji, ne nastanejo večji izpadi v proizvodnji in nepotrebne motnje pri oskrbi kupcev. Zaloge se običajno pojavljajo v obliki surovin, nedokončane proizvodnje in končnih proizvodov (Muller, 2002, str. 4).

Podjetje BF Stopnice, d. o. o., je podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem in izdelovanjem izdelkov iz lesa. Sedež podjetja se nahaja v Mirnu, ki leži v bližini meje z Italijo. V podjetju je trenutno osemnajst zaposlenih, ki opravljajo delo v montaži, proizvodnji in skladišču. Večina prihodkov podjetja je posledica prodaje lesenih notranjih oziroma zunanjih stopnišč, miz in masivnih hrastovih plošč. Glavni cilj podjetja je zadovoljevanje želja kupcev na področju notranjega oblikovanja in arhitekture, katere postajajo vse bolj unikatne. Stopnice veljajo za enega ključnih elementov vsakega doma in tako predstavljajo funkcionalni in estetski element prostora, saj prikazujejo lastnikov življenjski stil in osebnost.

V zaključni strokovni nalogi se bomo osredotočili na vidik nabave in zalog v izbranem podjetju. Učinkovit nabavni proces in ustrezno upravljanje zalog občutno znižujeta stroške ter s tem prispevata k rasti in nadaljnjemu razvoju podjetij.

1.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja naloge

Namen zaključne naloge je na podlagi analize koncepta nabave, upravljanja zalog in analize poslovanja podjetja BF Stopnice, d. o. o., priti do spoznanj o vplivu nabave in zalog na poslovno uspešnost podjetja ter na podlagi pridobljenih podatkov poiskati rešitve, s katerimi bi podjetje na teh področjih napredovalo.

Cilji naloge so:

- predstaviti nabavo in zaloge, njihov pomen, proces in vpliv na poslovanje;
- identificirati sodobne pristope na področju upravljanja zalog;
- pregledati in predstaviti sedanje stanje nabave in upravljanja zalog v podjetju;
- na podlagi pridobljenih spoznanj identificirati spremembe, s katerimi bi izbrano podjetje izboljšalo proces nabave in stanje zalog.

Ključna raziskovalna vprašanja:

- Kako nabava vpliva na delovanje in učinkovitost podjetja?
- Na kakšen način podjetje upravlja s svojimi zalogami?
- Katere spremembe bodo privedle k izboljšanju stanja nabave in zalog v podjetju?

2 NABAVA

Nabava predstavlja proces pridobivanja izdelkov ali storitev za podjetje. Glede na podjetje lahko gre za preprosto dejanje nabave ali pa celoten postopek, ki je potreben, da materiali pridejo v podjetje. V tem procesu se srečata kupec in dobavitelj, kjer kupec predstavlja podjetje, ki kupuje potrebne surovine in materiale pri dobavitelju, katere bo uporabil za opravljanje poslovne dejavnosti (Roßbach, 2021, str. 11).

2.1 Opredelitev nabave

V preteklosti je nabava veljala za operativno funkcijo, ki je bila standardizirana v vseh podjetjih, saj so se takratni interesi vodij večinoma usmerjali k prodaji, proizvodnji in financam, kar je privedlo do podrejenega položaja nabave v podjetjih. Vodstvo je prispevalo k manjšemu doprinosu nabavne funkcije k uspešnosti podjetja, saj podjetja niso vlagala v izbrani kader, zaradi česar so zaposlovali manj izobražene in usposobljene posameznike, kar je vodilo do velikih težav s kakovostjo proizvedenih izdelkov (Vukovič in Završnik, 2011, str. 10–12).

Nabava v grobem pomenu besede zajema vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od dobavitelja. Pri tem se pojavljajo določene naloge, kot so izbor specifikacij za nabavljen material, iskanje ustreznih dobaviteljev, pogajanja in sklepanje poslov z dobavitelji, naročanje materiala oziroma storitev, kontrola naročila in ocenjevanje dobave ter arhiviranje dokumentacije (Vukovič in Završnik, 2011, str. 10).

Nabavo opredeljujemo kot funkcijo pridobivanja dobrin in storitev, med katere spadajo surovine, pomožni materiali, polizdelki, sestavni deli, materiali za vzdrževanje in popravila, drugo potrošno blago in sredstva, kot so stroji, pisarniška oprema in zgradbe, ki se uporabljajo v vrednostni verigi podjetja. Nabavljeno blago je povezano s primarnimi in podpornimi aktivnostmi podjetja. Med primarne aktivnosti štejemo aktivnosti, ki ustvarjajo

vrednost v očeh kupca. Mednje štejemo notranjo logistiko, proizvodnjo, zunanjo logistiko, marketing in prodajo ter poprodajne storitve. Podporne aktivnosti se nanašajo na aktivnosti, ki so namenjene podpori primarnih aktivnosti, to so nabava, infrastruktura podjetja, menedžment človeških virov in razvoj tehnologije (Van Weele, 2010, str. 5–7).

V sedanjosti se pogosteje uporablja izraz management oskrbovalnih verig, ki pomeni povezovanje in sodelovanje dobaviteljev in kupcev, katerega glavni cilj je ustvarjanje prednosti pred konkurenco. Prednosti so nižji nabavni stroški, sodelovanje med partnerji v verigi, hitrejši dobavni časi ter boljši nadzor nad kakovostjo izdelkov in storitev (Turk in Turk, 2011, str. 6).

2.2 Vloga nabave v poslovanju

Skozi zgodovino se je pomen nabave spreminjal. Nabavna funkcija je bila sprva zelo zapostavljena, saj ji vodstvo ni posvečalo veliko pozornosti. Spremembe so se začele pojavljati v drugi polovici prejšnjega stoletja. Svet je postajal vse bolj globaliziran, podjetja iz različnih delov sveta so začela sodelovati med seboj in začela se je uporaba računalnikov za opravljanje nabavnih nalog. Zaradi sprememb so začela podjetja posvečati večjo pozornost materialnim stroškom, istočasno se je izboljšala avtomatizacija proizvodnih procesov, kar je vodilo do ugotovitev, da je na določenih področjih ceneje nabavljati od dobaviteljev, kot pa izdelovati znotraj podjetja (Vuković in Završnik, 2011, str. 12–13).

Pomen in vlogo nabave razlikujemo po vrsti organizacije. Završnik (2008, str. 9–10) deli organizacije po vlogi nabave na tri skupine:

- industrijski kupci: organizacije, ki kupujejo blago in storitve za nadaljnjo proizvodnjo;
- institucionalni kupci: organizacije, ki kupujejo blago in storitve za opravljanje svoje dejavnosti, katere niso komercialno usmerjene, npr. bolnišnice, šole in vojska;
- posredniški kupci: organizacije, ki kupujejo blago in storitve za nadaljnjo prodajo, npr. trgovine na debelo in trgovine na drobno.

V sodobnem globaliziranem svetu, kjer nastopa močna konkurenca domačih in tujih podjetij, se pomembnost nabave povečuje. Učinkovita in uspešna nabava vodita do višje konkurenčnosti podjetij na podlagi (Monczka idr., 2021, str. 8–10):

- povečanja vrednosti in prihrankov,
- vzpostavljanja odnosov in spodbujanja inovacij,
- izboljšanja kakovosti in ugleda,
- skrajšanja časa izdelka do trga,
- obvladovanja tveganja dobavitelja.

V proizvodnem sektorju znaša povprečni odstotek stroškov nakupa surovin in materialov v primerjavi s prodajo 55 %, kar pomeni, da se za vsak evro prihodka s prodajo izdelka več

kot polovica porabi za nakup potrebnih surovin in materialov za proizvodnjo izdelka (Monczka idr., 2021, str.8).

Podjetja poskušajo na razne načine priti do zmanjšanja nabavnih stroškov ter posledično do višjih prihrankov. Do prihrankov pridemo z zniževanjem cen pri dobaviteljih, iskanjem novih cenovno ugodnejših dobaviteljev, uporabo nadomestkov, sprememb na izdelku, zmanjšanjem posrednikov v nabavi in iskanjem optimalnih transportnih poti. Vendar iskanje cenejših opcij ne ustvari vedno pozitivnega učinka pri dobičku, zato je potrebno, da so materiali od novih dobaviteljev kakovostni, sicer bodo tudi končni izdelki slabše kakovosti. Posledično bodo višji drugi stroški, kar bo imelo negativen vpliv na poslovanje podjetja (Vukovič in Završnik, 2011, str. 13–15).

Uspeh proizvodnih podjetij Chunvalla (2008, str. 13–14) deli na pet osnovnih načel nakupa, ki so znani pod imenom pet »R-jev« umetnosti učinkovite nabave:

- 1) Nabava materialov ustrezne kakovosti
- 2) Nabava materialov v pravih količinah
- 3) Materiali na voljo ob pravem času
- 4) Nabaviti materiale po pravi ceni
- 5) Nabava materiala pri pravem viru

2.3 Struktura nabavnega procesa

Nabavni proces predstavlja eno od ključnih funkcij nabavne dejavnosti, saj skrbi za nemoteno delovanje podjetja. Na svetovnih trgih se srečujejo podjetja, ki se razlikujejo v dejavnosti, številu zaposlenih, vrsti organizacije, velikosti proizvodnje, organizacije znotraj podjetja itd. Te razlike vplivajo na to, da ne obstaja en univerzalen postopek nabavljanja, ampak si vsako podjetje ustvari lasten proces, ki se ujema s potrebami, zmožnostmi in strategijo, katero podjetja uporabljajo za doseg učinkovitejšega poslovanja. Kljub razlikam vsebuje nabavni proces določene aktivnosti, ki so si podobne (Završnik, 2008, str. 33).

Završnik (2008, str. 33–59) je razdelil nabavni proces na 12 stopenj, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

2.3.1 Identifikacija potreb

Nabavni proces se začne z prepoznavo potrebe, ki je posledica notranjih oziroma zunanjih vzrokov. Notranjim vzrokom se pripisuje potrebe, ki so prišle s strani ostalih oddelkov v podjetju, kot so proizvodni oddelek, skladišče, prodajni oddelek itd. Vključujejo potrebo po nabavi novih strojev, sestavnih delov ali določenega materiala v skladišču in potrebo po pisarniškem materialu. Zunanji vzroki opisujejo ideje, ki so prišle izven podjetja, npr. iz oglasov, spletnih omrežij in sejmov (Završnik, 2008, str. 33–34).

Naloga nabavnega oddelka je, da sodeluje pri predvidevanju potreb s strani drugih oddelkov ter tako poskrbi za standardiziranost potreb, zmanjšanje števila manjših naročil, pravočasno obveščenost potreb (izogib nujnim naročilom) in obveščenost ostalih oddelkov glede dobavnih rokov. Potrebe, ki pri tem nastanejo, delimo na nujne in majhne potrebe. Nujne potrebe nastanejo kot posledica višje sile (spremembe na trgu). Ker so ta naročila draga, je priporočljivo, da se podjetja takim potrebam izogibajo (Završnik, 2008, str. 34–35).

2.3.2 Interno naročilo

Interno naročilo je interni dokument, ki ga sestavi naročnik v podjetju. Vsebovati mora informacije, vezane na datum, številko naročila, naziv oddelka, konto, opis potrebnega materiala in količine, želeni datum prejetja materiala itd. Običajen postopek je, da interno naročilo izstavimo v dveh izvodih. Izvirni dokument prejme nabavni oddelek, kopija pa ostane pri naročniku (Završnik, 2008, str. 35–36).

2.3.3 Pregled internega naročila

Prispelo interno naročilo je vodja nabave dolžan temeljito pregledati in s tem zagotoviti, da so potrebe po določenem materialu s strani naročnika upravičene. Vodja nabave mora najprej ugotoviti, ali je naročnik pooblaščen za to dejanje. Po potrditvi, da je naročnik pooblaščen oseba, je dolžnost vodje, da preveri finančno stanje podjetja in ugotovi, ali ima podjetje dovolj sredstev za izvedbo naročila. Poleg tega se mora pozanimati, ali je potreben material mogoče na zalogi v skladišču, ter pripraviti vse potrebno, da bo po opravljenem pregledu internega naročila vse pripravljeno za njegovo izpeljavo (Završnik, 2008, str. 36).

2.3.4 Izdelava specifikacije

Za proizvodnjo določenega izdelka je potrebna specifikacija, v kateri je razložen opis materiala, pomožnega materiala, polizdelkov, sestavnih delov in drugih potreb, ki so nujne za proizvodnjo izdelka. Dopolnjuje se z risbo ali načrtom izdelka. Specifikacija velja za eno najpomembnejših sredstev komuniciranja v poslovnem okolju, saj poskrbi, da dobavitelji pridobijo vse informacije, ki jo proizvodnja podjetja zahteva (Završnik, 2008, str. 36).

Vodje nabave morajo razlikovati med funkcionalnimi in tehničnimi specifikacijami izdelka. Funkcionalne specifikacije opisujejo funkcionalnost, ki jo ima izdelek za kupca, medtem ko tehnične specifikacije opisujejo tehnične zahteve izdelka, kot so npr. teža, dolžina, širina, materiali in druge. Obe specifikaciji sta del širšega koncepta, ki se imenuje specifikacija naročilnice. Specifikacija naročilnice običajno vsebuje:

- specifikacije kakovosti: opis tehničnih norm in standardov, ki jih mora izdelek izpolnjevati;
- logistične specifikacije: navajajo se potrebne količine, kraj in čas dostave;

- specifikacije vzdrževanja: opis del, kako bo dobavitelj vzdrževal in servisiral izdelek;
- pravne in okoljske zahteve;
- ciljni proračun (Van Weele, 2010, str. 32–33).

2.3.5 Identifikacija dobaviteljev

Z raziskavo nabavnega trga poskušamo v podjetjih odkriti potencialne domače in tuje dobavitelje, ki ustrezajo količinskim, kakovostnim in cenovnim zahtevam. Raziskovanje dobaviteljev si lahko predstavljamo kot vrsto ekonomske analize, ki z različnimi znanstvenimi metodami zbira in analizira podatke. Med njeno uporabo ugotavljamo potencialne dobavitelje, ki nam bodo omogočili zadovoljevanje potreb po kvaliteti, dobavnih pogojih, količini, ceni in asortimentu (Završnik, 2008, str. 37).

Informacije o dobaviteljih prejmemo iz različnih virov, kot so oglasi v strokovnih revijah, trgovinskih imenikih, ponudbah, poslanih po pošti s strani dobaviteljev, razgovorov s prodajalci dobavitelja, predlogi poslovnih partnerjev, obiski sejmov, udeležbo na industrijskih konvencijah itd. Večje kot je število virov, boljše so možnosti, da izberemo gospodarnejšega dobavitelja (Chunawalla, 2008, str. 18–19).

2.3.6 Izbira dobavitelja

Najpomembnejšo stopnjo nabavnega procesa predstavlja izbira dobavitelja, saj imajo dobavitelji velik, če ne največji vpliv na učinkovitost nabavnega poslovanja. Ta stopnja zahteva mnogo vloženega truda in časa, saj moramo preveriti veliko količino podatkov, pridobiti ključne informacije, preveriti dejstva ter upoštevati še druge objektivne in subjektivne dejavnike. Zaradi tega je proces drag in zamuden, vendar izredno pomemben za konkurenčnost podjetja (Završnik, 2008, str. 37).

Nabava je v veliki meri odvisna od dobavitelja, kajti njegovo poslovanje vpliva tudi na ostale oddelke v podjetju. Oddelke zanima, kakšne dobrine bodo nabavljene, kdaj bodo prispele in koliko denarja bo treba zapraviti. Dobri dobavitelji kupcem pomagajo pri razvoju izdelka, doseganju želene kakovosti le-tega, pomagajo pri zmanjševanju stroškov ter posledično prinašajo kupcem višji dobiček (Završnik, 2008, str. 37).

Na potrebo po novih dobaviteljih vpliva več razlogov. Nekateri od teh so prenehanje poslovanja obstoječega dobavitelja, povišanje cen vhodnih materialov, padec kakovosti nabavljenih materialov ali pa razvoj in prodaja novega izdelka s strani kupca, ki ne vsebuje materialov, ki jih ima dobavitelj na voljo (Završnik, 2008, str. 38).

Proces izbiranja novih dobaviteljev se začne s pridobitvijo informacij o dobaviteljih. Pri tem moramo najti informacije, ki so zanesljive in objektivne. Treba je preveriti, da informacije vsebujejo realno oziroma sedanje stanje podjetja in niso zastarele, ter upoštevati, da stroški pridobivanja informacij ostanejo nižji kot pa koristi, ki iz njih izhajajo. Informacije

pridobimo iz publikacij dobaviteljev, sejmov in razstav, baz podatkov, borznih in tržnih poročil, strokovnih časopisov itd. Zbrane informacije je treba na koncu urediti in arhivirati (Završnik, 2008, str. 39–40).

Po pridobitvi informacij sledi določanje kriterijev za izbiro dobavitelja. Kriteriji se razlikujejo od podjetja do podjetja, najpomembnejši so cena, kakovost materiala, zaloge dobavitelja, lokacija dobavitelja, izpolnjevanje dobavnih rokov, dobavni in plačilni pogoji in finančna moč. Pri določanju kriterijev se običajno pridružijo še zaposleni iz drugih oddelkov, npr. iz proizvodnje, razvoja, prodaje in financ (Završnik, 2008, str. 46).

Sledi preliminarno izbiranje dobaviteljev. Cilj te faze je preprečiti zapravljanje časa za dobavitelje, za katere se že ve, da ne izpolnjujejo zahtev podjetja. Potrebne informacije pridobimo iz že objavljenih virov na njihovih spletnih straneh, finančnih informacijskih portalov in kratkih pogovorov z zaposlenimi v podjetjih. Te informacije omogočajo analizo zmogljivosti podjetja ter usmerjajo našo pozornost k podjetjem, ki izpolnjujejo te zahteve, s čimer smo časovno učinkovitejši (Završnik, 2008, str. 46–47).

Kvalificirane dobavitelje nato podrobno analiziramo. Pri analizi je pomembno, da preučimo finančne sposobnosti podjetja (bilanca stanja, kazalci rentabilnosti, kazalci obračanja zalog), tehnološko in razvojno usposobljenost podjetja, storitve, ki jih ponujajo, ter medsebojne odnose med dobaviteljem in njegovimi kupci. Na koncu sledi še obisk dobaviteljev, kjer med ogledom podjetja pridobimo informacije glede opreme in proizvodnih procesov, informacije, vezane na transport znotraj in zunaj podjetja, organiziranost podjetja in sposobnost vodilnih (Završnik, 2008, str. 48–53).

2.3.7 Izvedba naročila

Po izboru najustreznjšega dobavitelja sledi izvedba naročila. Naročilo mora vedno biti v pisni obliki, saj velja za del pogodbe. Naročilo mora obvezno vsebovati tekočo številko naročila, datum, ime in naslov dobavitelja, količino in opis naročenih postavk, datum dobave, navodila za prevoz, ceno in dobavne pogoje, plačilne pogoje in posebne določbe (Završnik, 2008, str. 54–55).

2.3.8 Sklenitev pogodbe

Ko dobavitelj pošlje kupcu pisno potrditev naročila, je pogodba sklenjena. Tako kot naročilo mora biti tudi potrditev naročila napisana v pisni obliki, da se kupec in dobavitelj izogneta nesporazumom in zaradi kasnejšega arhiviranja dokumentacije (Završnik, 2008, str. 55).

2.3.9 Spremljanje naročila

Pod izraz spremljanje naročila se nanašamo na kontrolo dobavnih rokov, ki so sklenjeni v kupni pogodbi, ter zagotavljanje njene izpolnitve. Običajno vključuje preverjanje stanja proizvodnje dobavitelja in količine naročenega materiala ter kakovosti naročenih dobrin. Cilj spremljanja naročila je, da se izogibamo zamudam v proizvodnji in posledično dodatnim stroškom ter tako poskrbimo, da ostali oddelki poslujejo normalno (Završnik, 2008, str. 56).

2.3.10 Prezem in pregled materiala

Ob prejemu naročila se preveri dobavnica, prejeta količina in opravi kontrola kakovosti. Ob prevzemu materiala se izpolni poseben prevzemni obrazec, ki ga imenujemo prevzemnica. Na obrazcu je navedeno ime dobavitelja, številka nabavnega naročila, poškodovano stanje pošiljke, morebitno neskladje itd. Kopijo prevzemnice pošljemo nabavnemu oddelku. Če je pri nabavljenih materialih potreben kakršen koli nadzor kakovosti ali pregled, se jih pošlje na testiranje. Kontrola vključuje mehansko, kemično, električno ali drugo preizkušanje. Po opravljeni kontroli se določi, ali se prejet material sprejme ali zavrne (Chunawalla, 2008, str. 22).

2.3.11 Likvidacija računa

Likvidacija računa je postopek, ki je osredotočen na pregled dobaviteljevih računov za prejet material, ter ugotovitev ali ti izpolnjujejo pogodbeno določila. Pri tem primerjamo račun z določili v kupni pogodbi, s prevzemnico in poročilom o kontroli kakovosti dobavljenega materiala. Likvidacijo opravimo takoj po prejemu računa (Završnik, 2008, str. 57–58).

2.3.12 Evidenca in arhiviranje

Učinkovitost poslovanja nabave je odvisna od pravilnega evidentiranja in arhiviranja uporabljenih dokumentov, saj prikazujejo vse posle, ki so bili v preteklosti izvedeni. Podjetje mora imeti naslednje vrste evidenc: evidenca vseh naročil, evidenca odprtih naročil, evidenca končanih naročil in evidenca po dobaviteljih (Završnik, 2008, str. 58–59).

3 UPRAVLJANJE ZALOG

Koncept upravljanja zalog definiramo kot proces, ki je namenjen zagotavljanju potrebnih izdelkov za poslovanje podjetja z usmerjenostjo na zmanjševanje stroškov. V podjetjih ločimo zaloge na fizične in logične zaloge. Fizične zaloge se nanašajo na oprijemljive stvari, kot so materiali, potrebni za proizvodnjo izdelka in končne izdelke, medtem ko logične zaloge opisujejo neoprijemljive stvari, npr. razne podatke, programe za spremljanje zalog in

druga neopredmetena sredstva. Uspešno upravljanje zalog pomeni usklajevanje fizičnih in logičnih potreb za doseg poslovnih rezultatov (Prater in Whitehead, 2013, str. 61–62).

3.1 Opredelitev zalog

Bhat (2009, str. 145) opredeljuje zaloge na dva načina. Prvi način opredeljuje zaloge kot vsak vir, ki ima določeno vrednost in se uporabi ob nastalem povpraševanju. Drugi način opredeljuje zaloge kot zaloge predmetov, ki jih imajo podjetja na zalogi in se uporabljajo za zadovoljevanje kupcev. V trgovinah so to zaloge maloprodajnih artiklov, v proizvodnih podjetjih pa zaloge materialov, končnih izdelkov in drugih sredstev za nemoteno delovanje podjetij.

Zaloge imajo občuten vpliv na celotno poslovanje podjetij, kajti zagotavljajo sredstva za nemoteno delovanje proizvodnje, so viri, s katerimi izpolnujemo kupčeva naročila ter obenem povzročajo stroške. Raziskave kažejo, da zaloge v proizvodnih podjetjih predstavljajo okoli 30 % vloženih sredstev podjetja, medtem ko stroški vzdrževanja zalog predstavljajo od 20 % do 40 % povprečne vrednosti zaloge. Za doseganje optimalnih poslovnih rezultatov moramo stremeti k zmanjševanju stroškov zalog (Vuković in Završnik, 2011, str. 99).

V proizvodnji se uporabljajo različne vrste materialov, zaradi česar je upravljanje z njimi še posebej zahtevno. To vodi do velikih zalog surovin in materialov, kar povečuje stroške. Najpogostejši vzroki za pojav potreb so neskladnost med proizvodnjo in prodajo, nepredvidljive tržne razmere in drugi dejavniki, ki izhajajo iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja. Zaradi tega je treba zaloge skrbno načrtovati ter doseči, da imajo podjetja vedno na voljo zadostno količino materiala za proizvodnjo oziroma prodajo izdelkov, s katero bodo izpolnjevali kupčeva naročila in pri čemer bo poudarek na zmanjševanju stroškov (Vuković in Završnik, 2011, str. 99).

Muller (2011, str. 14) razvršča zaloge v več kategorij:

- zaloge surovin: uporabljajo se za izdelavo delnih ali končnih izdelkov;
- zaloge končnih izdelkov: izdelki pripravljeni za prodajo;
- zaloge nedokončane proizvodnje: surovine, ki so v procesu pretvarjanja v končne ali delne izdelke (polizdelki in komponente, ki še niso bile vstavljene v končni izdelek);
- zaloge pomožnega materiala: materiali, ki se uporabljajo za vzdrževanje, popravila in delovanje.

Zaloge v podjetju povzročajo različne stroške, kot so finančni stroški, stroški prostora, stroški dela na področju prevzema, kontrole materiala in premikanja po skladišču, stroški vzdrževanja zaradi poškodb in starosti zalog ter drugi stroški. V splošnem delimo stroške zalog na stroške naročanja in stroške posedovanja (Muller, 2011, str. 12).

Kljub povzročenim stroškom je investiranje v zaloge zelo pomembno. Zaloge namreč igrajo pomembno vlogo v oskrbovalni verigi, saj brez zalog podjetja ne morejo ne proizvajati, ne zagotavljati storitev svojim kupcem, niti izvajati drugih dejavnosti. Monczka idr. (2021, str. 639–641) opredeljujejo naslednje razloge za investiranje v zaloge:

- izogibanje motnjam v delovanju,
- podpora operativnim zahtevam,
- podpora storitev strankam,
- varovanje pred negotovostjo trga,
- izkoristek količinskih popustov pri naročilih.

3.2 Vloga zalog v poslovanju

Razlogi za obstoj zalog so različni. Med glavne razloge lahko štejemo nepredvidljivost poslovanja in težave pri načrtovanju ravni povpraševanja proizvodnje in prodaje, ki jo bo podjetje dosegalo. Zaradi tega zaloge služijo kot varovalo pred negotovostjo poslovanja. Bhat (2009, str. 147) opredeljuje naslednje funkcije zalog:

- Odprava nepravilnosti oskrbe: v primerih zamud pri dobavi materialov in ko dobavljena količina ne ustreza naročilu, omogočajo zaloge nemoteno delovanje proizvodnje in izpolnjevanje kupčevih naročil.
- Omogočajo nabavo in proizvodnjo v serijah: povpraševanje po izdelku, pri katerem ne poteka neprekinjena proizvodnja, lahko pokrijemo z zalogami, ki so nastale s serijsko proizvodnjo.
- Zadovoljujejo sezonsko povpraševanje: zaloge, ki so nastale skozi leto, podjetja uporabljajo za pokrivanje povpraševanja po sezonskih izdelkih, kadar to povpraševanje narašča in katerega proizvodnja v sezoni ne bi mogla pokriti.
- Izkoriščanje količinskih popustov: z nakupom večjih količin in izkoriščanjem količinskih popustov se podjetja zavarujejo pred morebitnim povišanjem cen.
- Za ohranjanje neprekinjene proizvodnje: z ohranjanjem zalog zmanjšujemo možnost nastanka nepotrebnih prekinitev in zastojev dela v proizvodnji.

V nedavnem obdobju so podjetja stremela k zmanjšanju količine zalog. Kljub prizadevanjem k nižjim zalogam z uporabo pristopa nabave ravno ob pravem času Sadler (2007, str. 69) meni, da so zaloge nujne, saj omogočajo ločevanje hitrih proizvodnih procesov od počasnejših, nudijo masovni prevoz iz tovarn v distribucijske centre in varujejo podjetje pred negotovim povpraševanjem z uporabo varnostnih zalog.

Vukovič in Završnik (2011, str. 100) menita, da se funkcija zalog nanaša na prilagajanje ostalim oddelkom v podjetju. Vsak oddelok namreč sledi lastnim interesom, tako je npr. interes prodajnega in proizvodnega oddelka usmerjen k večjim zalogam, s katerimi bo prodaja izpolnjevala kupčeva naročila, proizvodnja pa fleksibilnejša. Drugačne interese ima

finančni oddelek, ki bi raje videl manjše zaloge ter tako prihranil pri denarnih sredstvih. S skrbnim načrtovanjem in nadzorom zalog podjetja uskladijo različne interese, kar vodi do uspešnosti poslovanja.

3.3 Sodobni pristopi na področju upravljanja zalog

V sedanosti poznamo več načinov spremljanja in nadziranja zalog, ki se med seboj razlikujejo glede na stroške, učinkovitost, kompleksnost in tehnologijo.

3.3.1 Ciklični sistem naročanja

Ciklični sistem naročanja velja za najenostavnejšega in obenem tudi najstarejšega. Zaradi enostavnih organizacijskih struktur se je sistem v preteklosti veliko uporabljal, sedaj pa se uporablja samo še v manjših in srednje velikih podjetjih (Vukovič in Završnik, 2011, str. 110).

Sistem temelji na pregledovanju zalog v rednih časovnih intervalih, pri čemer so časovni intervali in maksimalne količine zalog že vnaprej določene. Pogoji za uporabo takšnega sistema je predhodno poznavanje pričakovanega povpraševanja v proizvodnji izdelkov, ki je predvidljivo in stabilno. Pregledovanje količine zalog se običajno izvaja v tedenskih, mesečnih ali polletnih intervalih prek kartic in računalniškega nadzora (Vukovič in Završnik, 2011, str. 110).

V primerih, ko je poraba materialov konstantna, se naročanje izvaja po pregledu zalog. Količina naročanja je odvisna od intervala med pregledi, dnevno porabo v določenem obdobju ter razliko med trenutno in naročeno količino. Na podlagi tega podjetja pogosto naročajo količine, s katerimi pokrijejo več obdobj (Vukovič in Završnik, 2011, str. 110–111).

Slabosti uporabe se pojavijo, ko proizvodimo izdelke, za katere ni mogoče povpraševanja predvideti vnaprej. Pri izdelkih, ki imajo spreminjajoče se ali sezonsko povpraševanje, je uporaba tega sistema težja, saj se količina porabe neprestano spreminja. Posledično prihaja do odstopanj pri časovnicah naročil, zaradi česar je podjetje prisiljeno naročiti izven določenih časovnih intervalov (Vukovič in Završnik, 2011, str. 111).

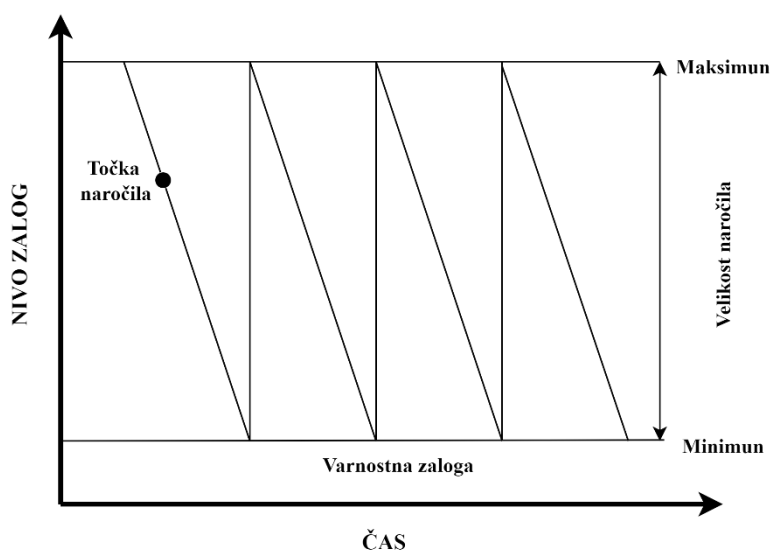
3.3.2 Sistem na točki naročila

Sistem na točki naročila določa vnaprejšnjo raven zalog, pri kateri se izvede ponovno naročilo. Točka je določena na takšni višini, da se raven zaloge zmanjšuje med časom, potrebnim za dostavo blaga, ter doseže minimalno raven v trenutku, ko je blago dostavljeno. Večina podjetij, ki sistem uporablja, določi točko na podlagi povpraševanja po izdelku in dobavnih rokih. Sistem se vodi prek računalnikov, ki merijo raven zalog v skladišču. Ko

zaloga pade pod določeno količino, sistem opozori zaposlene, ki nato kontaktirajo dobavitelja. Izvede se lahko tudi avtomatsko, tako da program samodejno obvesti dobavitelja, ko zaloge padejo pod določeno raven (Vukovič in Završnik, 2011, str. 111–113).

Slika 1 nam prikazuje gibanje zalog na podlagi povprečne porabe z uporabo sistema na točki naročila. Graf na sliki 1 je razdeljen na x os, ki predstavlja raven zalog, in y os, kjer je naveden časovni okvir. Na sliki so označene naslednje postavke: točka naročila, varnostna zaloga, minimum in maksimum zalog ter velikost naročila. Iz slike je razvidno, kdaj mora podjetje izvesti naročilo, da bo ohranjalo optimalno količino zalog.

Slika 1: Sistem na točki naročila



Vir: Vukovič in Završnik (2011).

Prednosti sistema so, da je časovno učinkovit, s spreminjanjem maksimalne in minimalne vrednosti zalog se hitro prilagaja proizvodnji in prodaji novih izdelkov ter omogoča izračun ekonomične količine nabave. Slabosti sistema se kažejo v zastarelosti podatkov, saj ne uporablja trenutnih podatkov o višini povpraševanja, kar povzroča višjo povprečno zalogo ter omejeno uporabnost sistema v primerih, ko povpraševanje in dobavni roki nihajo (Vukovič in Završnik, 2011, str. 114–115).

3.3.3 Načrtovanje materialnih potreb (MRP)

Načrtovanje materialnih potreb (v nadaljevanju MRP) je računalniško voden sistem, ki je namenjen načrtovanju, upravljanju in naročanju zalog za dobrine, ki imajo neenakomerno povpraševanje, npr. surovine, komponente končnega izdelka itd. Osnovan je na podlagi zahtev sestavnih delov, ki sestavljajo končni proizvod in so razdeljene po časovnih okvirih. Na podlagi teh časovnih okvirov podjetja lažje načrtujejo nabavo potrebnih materialov in storitev, proizvodnjo in dokončanje končnih izdelkov (Bhat, 2009, str. 165).

Vukovič in Završnik (2011, str. 116) navajata glavne cilje sistema kot:

- časovno usklajevanje nabavljanja in dostavljanja materiala s proizvodnjo;
- načrtovanje in nadziranje zalog ter zagotavljanje razpoložljivosti, ko se pojavijo potrebe po njih;
- hitro ukrepanje v primeru pomanjkanja materiala;
- izboljšanje dobavnih rokov s strani dobaviteljev in povečanje zadovoljstva kupcev.

Za izvajanje sistema potrebujemo načrt proizvodnje, ki določa kaj, kdaj in v kakšnih količinah bo podjetje proizvajalo; potrebujemo seznam materialov, kjer so vpisani vsi materiali in komponente, ki jih sestavljajo; seznam zalog, kjer je navedena količina zalog in v kakšen stanju se le-te nahajajo. Za delovanje sistema so potrebni računalniška podpora, točni podatki, usposobljenost zaposlenih in podpora menedžmenta (Vukovič in Završnik, str.116–117).

3.3.4 Nabava ravno ob pravem času (JIT)

Nabava ravno ob pravem času (v nadaljevanju JIT) predstavlja pristop k nabavljanju, ki temelji na pravih količinah materialov ob pravem času in na ustreznem mestu. Namenjena je preprečevanju nastajanja nepotrebnih zalog, zmanjšanju stroškov skladiščenja in hitrejšemu obračanju zalog. Pri tem je ključnega pomena močno sodelovanje in partnerstvo med podjetjem in dobaviteljem, ki temelji na medsebojnem zaupanju. Podjetja in dobavitelji skupaj določajo količino in dobavne roke (Vukovič in Završnik, str.117–118).

Cilj implementacije JIT je zmanjšanje števila odpadkov, med katere Muller (2011, str.110) šteje prekomerno proizvodnjo, čase med procesi, prekomerno premikanje izdelkov v skladišču, procesiranje dobaviteljev, presežne zaloge in neustrezno kakovost proizvedenih izdelkov.

Pri implementaciji je treba najprej stabilizirati proizvodni proces, skrajšati čas priprave proizvodnih procesov, zmanjšati velikost proizvodnih serij, skrajšati dobavne roke, redno vzdrževati stroje in opremo, usposobiti zaposlene, odpraviti napake, ki vodijo do pomanjkljivosti na končnih proizvodih, in uvesti nadzorne sisteme (Muller, 2011, str. 110–111).

Uporaba sistema prinaša določene prednosti, med katere štejemo zmanjšanje zalog polizdelkov in surovin, manjšo potrebo po skladiščnih prostorih, izkoriščenost delovnih sredstev, izkoriščenost človeškega kapitala in izboljšanje kakovosti končnih izdelkov. Največje slabosti sistema se kažejo na področju nabave in sodelovanja z dobavitelji, kjer pride do težav z dobavnimi časi, dobavo materialov neustrezne kakovosti, dobavo nezadostnih količin materialov ter močnim vplivom dobaviteljev na celoten proizvodni proces (Vukovič in Završnik, str.125–126).

3.3.5 Izdelava po naročilu (MTO)

Izdelava po naročilu (v nadaljevanju MTO) je proizvodna strategija, pri kateri se proizvodnja izdelka začne po prejemu kupčevega naročila. Namenjena je izdelkom, ki so narejeni po specifikacijah kupcev, zaradi česar se uporablja v montažni industriji, gradbeništvu, letalski industriji itd. Prednosti sistema se kažejo v prilagajanju strankam, zmanjšanju zastarelosti zalog in odpadkov ter v zmanjšanju zalog končnih izdelkov. Glavne slabosti sistema so višji stroški proizvodnje in daljše čakalne dobe (Hayes, 2020).

4 PRIMER PODJETJA BF STOPNICE, D. O. O.

V praktičnem delu zaključne strokovne naloge predstavljamo podjetje BF Stopnice, d. o. o., (v nadaljevanju BF Stopnice), pri čemer posvečamo večino pozornosti nabavnemu procesu in upravljanju zalog. Na podlagi pridobljenih podatkov predlagamo spremembe, s katerimi bi podjetje izboljšalo poslovanje. Vse potrebne podatke o nabavnem procesu in upravljanju zalog smo prejeli od direktorja podjetja BF Stopnice.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje BF Stopnice je bilo ustanovljeno leta 2007 z osnovno dejavnostjo žaganja, skobljanja in impregniranja lesa. Podjetje sta ustanovila Branko Zorn in Fulvio Morsolin. Nastanku poslovne ideje je botrovala želja po izdelovanju izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Osnovna ideja podjetja je bila izdelovanje masivnih lesenih plošč, ki so jo nadgradili s ponudbo notranjih in zunanjih stopnišč.

Slika 2 prikazuje logotip podjetja BF Stopnice, s katerim podjetje nastopa na trgu. Črki na logotipu (B in F) predstavljata začetnici imen obeh ustanoviteljev in direktorjev podjetja.

Slika 2: Logotip izbranega podjetja



Vir: BF Stopnice (brez datuma).

Poslanstvo podjetja je s strokovnostjo in predanostjo odličnosti zagotavljati kakovostne lesene izdelke z združevanjem kakovosti, estetike in trajnosti ter s tem prispevati k zadovoljevanju želja kupcev po prijetnih in praktičnih prostorih.

Vizija podjetja je postati najboljši v ponudbi in izdelavi lesenih stopnišč. Podjetje največ pozornosti posveča kakovosti ter ustvarjanju izdelkov z višjo dodano vrednostjo, s katerimi izpolnjujejo potrebe kupcev. Za doseganje vizije si je podjetje zadalo naslednje cilje:

- širitev proizvodnje in ponudbe podjetja;
- nakup novih strojev za brušenje, ki bodo izboljšali kakovost ter skrajšali čase procesov;
- vstop na avstrijski trg;
- povečanje tržnega deleža na domačem trgu;
- z možnostjo opravljanja prakse za dijake in študente pridobiti ustrezen kader.

Vrednote podjetja so inovativnost (nenehno iskanje novih rešitev in izboljšav izdelkov), natančnost, odgovornost, odličnost, strokovnost (na podlagi dolgoletnih izkušenj zagotavljajo najboljše rešitve za kupce na področju svetovanja in končne izvedbe), etičnost, prilagodljivost (na vseh področjih se podredijo želji kupcev) in kakovost (proizvodnja izdelkov z najvišjo kakovostjo).

Sedež podjetja se nahaja v Mirnu, ki leži ob meji z Italijo. Lokacija podjetja je vplivala na to, da se je podjetje že od samega začetka osredotočalo na italijanski trg, zaradi česar so domači trg v preteklosti preveč zapostavili. Največ prihodkov ustvarijo s prodajo izdelkov in storitev na italijanskem trgu. Glavni trgi, na katerih podjetje nastopa, so italijanski, prek posrednikov nemški in skandinavski trg, sedaj pa vstopajo še na avstrijski trg, za katerega bodo izdelovali lesena jedra za snežne deske.

Tabela 1 predstavlja glavne izdelke, ki jih podjetje trenutno ponuja na trgu. V tabeli je razviden opis posameznega izdelka, njegove prednosti ter leto uvedbe.

Tabela 1: Glavni izdelki izbranega podjetja

Izdelek	Opis	Ključne konkurenčne prednosti izdelka	Leto uvedbe
Notranje in zunanje stopnišče	Izdelava po naročilu (od ideje do izvedbe in montaže), lahko so v celoti lesene ali v kombinaciji kovine, lesa in stekla.	Narejene so po želji kupca, zelo kakovostne.	2007
Notranje in zunanje mize	Različne kombinacije (lesena miza, kovinsko podnožje ali lesene mizne plošče v kombinaciji z epoksi smolo).	Narejene po želji kupca ter so ročno izdelane.	2007

se nadaljuje

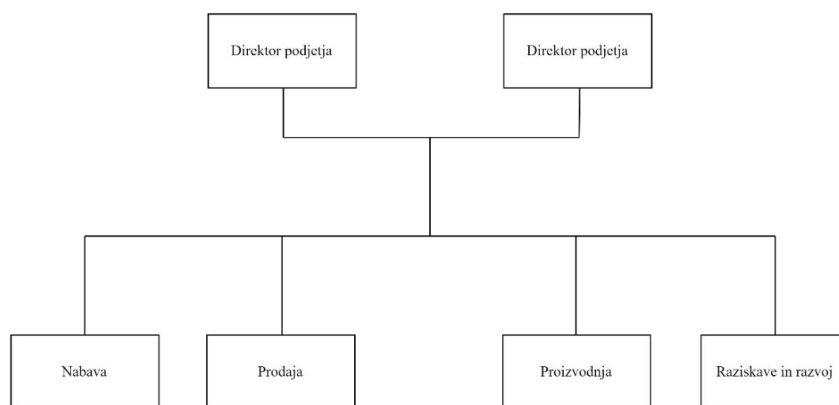
Tabela 2: Glavni izdelki izbranega podjetja (nad.)

Izdelek	Opis	Ključne konkurenčne prednosti izdelka	Leto uvedbe
Masivne hrastove plošče	Plošče, ki so narejene iz hrastovega lesa in so namenjene nadaljnji uporabi.	Plošče so izdelane iz kakovostnega lesa.	2007

Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja. Podjetje ima linijsko organizacijsko strukturo, ki jo sestavljata oba direktorja, ki nadzirata oddelke nabave, prodaje, proizvodnje ter oddelek raziskave in razvoj.

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja



Vir: lastno delo.

Najpomembnejši mejniki podjetja:

- 2007: ustanovitev podjetja s Fuliviotem Morsolinom, ki je partner v podjetju in 50-odstotni lastnik
- 2007: razširitev na italijanski trg
- 2012: začetek sodelovanja s podjetjem Silvaapis, ki izvaža v večino zahodnih držav in v Skandinavijo
- 2019: pridobitev dveh kovinarjev, s katerima uspešno izdelujejo kombinacije lesa in kovine za mize in stopnice
- 2022: sodelovanje s podjetjem, ki izdeluje pohištvo za hotele

4.2 Proces nabave v izbranem podjetju

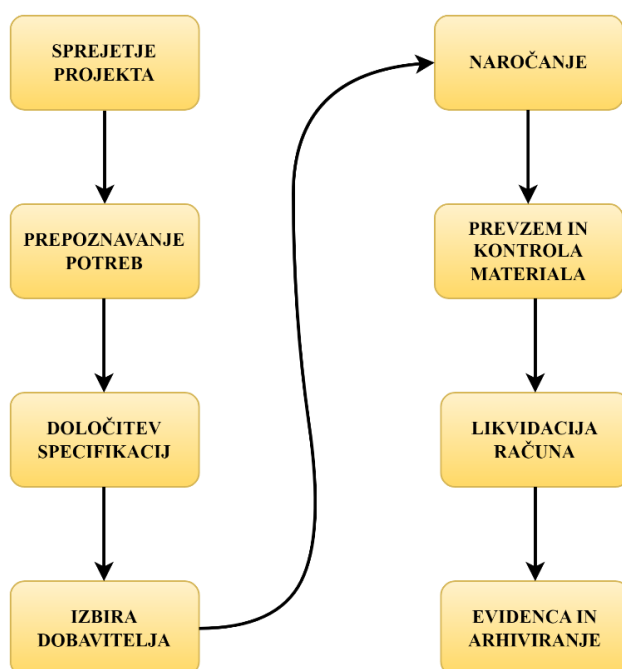
V podjetju se izvaja nabavni proces za dve produkti kategoriji. Za nabavo masivnih hrastovih plošč skrbi posrednik oziroma kupec. Posrednik nabavi določeno količino

masivnih hrastovih plošč, ki jo potem v podjetju obdelajo in predajo posredniku za nadaljnjo prodajo. Za ostale proizvode podjetje samo nabavlja. Za nabavo skrbita oba direktorja, in sicer je za stopnice za nabavo zadolžen direktor, ki vodi projekt, kateri se takrat izvaja.

Cilji nabave so osredotočeni najprej na kakovost in šele potem na ceno materiala. Pri kakovosti je pozornost na tem, ali je les pravilno posušen, da ni razpok, kako je žagan (debelina), preveri se vrsta lesa in vlaga. Les mora zato biti najprej naravno sušen, šele potem dan v sušilnico.

Slika 4 prikazuje postopek nabavnega procesa v izbranem podjetju. Začetek procesa se začne s sprejetjem projekta, konča pa z evidentiranjem in arhiviranjem dokumentov.

Slika 4: Nabavni proces izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

Nabavni proces za notranje in zunanje stopnice se začne s sprejetjem projekta. Pred sprejetjem projekta se je treba uskladiti s kupcem glede materiala, izrisa, montaže in cene. Pri izrisu podjetje uporablja program Compass. Po podpisu pogodbe s kupcem v podjetju začnejo s prepoznavanjem potreb po izbranih materialih. To storijo s preverbo zalog v skladišču prek računalniškega sistema. Za repromaterial (vijaki, lepila, brusilni papirji, rezila itd.) v večini primerov direktor skupaj z zaposlenimi preveri obstoječe zaloge.

Zaposleni o pomanjkanju materiala poročajo neposredno direktorju, ki nato sproži začetek nakupa. Najprej se določijo specifikacije lesa (debelina, širina, dolžina, ali gre za rustikalen les). Ko so specifikacije določene, se jih preda izbranim dobaviteljem.

Informacije o dobaviteljih pridobijo od posrednikov. Informacije so najprej iskali na spletu, večino pa so prejeli od posrednikov, in sicer prek osebnih priporočil. Glavni kriteriji, ki si jih je podjetje zadalo pri izbiri dobavitelja, so: kakovost materiala, resnost dobavitelja, čas dostave, cena ter kapacitete dobavitelja. V sedemnajstih letih obstoja ima podjetje že izbrane dobavitelje, s katerimi poslujejo že vrsto let. To vodi do velike stopnje zaupanja, zaradi česar podjetje trenutno ne išče novih dobaviteljev. Podjetje nabavlja les od šestih dobaviteljev; za železne in INOX profile imajo tri dobavitelje, za steklo dva, za repromaterial, lepila, lake in olja pa po enega. Pri nabavi lesa se podjetje obrača na šest dobaviteljev, od katerih skozi celotno leto porazdeli nabavo enakomerno (po 1 dobavitelj na mesec), razen v primerih, ko izbrani dobavitelj v tistem mesecu ne zmore izpolniti naročil. Pred naročilom podjetje dobaviteljem preda originalen vzorec, po katerem dobavitelji oddajo tri svoje vzorce, katere skupaj pregledajo ter izberejo tistega, ki se v največji meri ujema z originalom.

Naročanje večinoma poteka po elektronski pošti in ustnem dogovarjanju. Veljajo namreč za majhno podjetje z osemnajstimi zaposlenimi, zaradi česar trenutno za nabavo še ne uporabljajo informacijskega sistema, ker so potrebe po materialih v manjših količinah, za nabavo masivnih hrastovih plošč pa skrbi posrednik.

Ob prevzemu materiala zaposleni najprej preštejejo vse palete in občasno odprejo kakšen paket, da preverijo kakovost (spremljajo skupaj s posrednikom), pri železu preverijo certifikate. Po pregledu se prejet material prestavi v skladišče. Pri kontroli izmerijo vlago materiala, večinoma uporabljajo mehansko preizkušanje, kjer zmerijo mere in dejanske količine, ter določene elemente prerežejo, da preverijo ustreznost lesa.

Po prevzemu in kontroli materiala sledi plačilo računov, kjer je rok plačila od trideset do šestdeset dni. Račune in druge dokumente hranijo in arhivirajo vsaj deset let.

Večino stroškov nabave predstavlja nakup lesa, pri čemer hrastov les obsega 95 %, medtem ko preostalih 5 % predstavljajo bukev, topola, pavlonija in akacija, ki se uporabljajo za izdelavo lesenih jeder za snežne deske. Največ se nabavlja lesene elemente in ostrorobni les. Pri železu se nabavlja profile, pravokotne cevi, železne elemente za ograje in pločevino. Stroški nabave v povprečju znašajo okoli 20.000 eur na mesec, pri čemer največji strošek predstavlja material. Pri prodaji in proizvodnji stopnic znašajo stroški nakupa materialov od 35 % do 40 % vrednosti prodaje.

4.3 Upravljanje z zalogami v izbranem podjetju

Vodstvo podjetja se zaveda pomembnosti zalog. Zaloge preprečujejo zaustavitev proizvodnje in dovoljujejo izpolnjevanje kupčevih naročil in projektov, zaradi česar poskušajo imeti vedno na voljo dovoljšno količino materialov.

Podjetje BF Stopnice ima na lokaciji v Mirnu tri skladišča, in sicer skladišče vhodnega materiala, prehodno/proizvodno skladišče in skladišče končnih izdelkov. Proizvodno

skladišče in skladišče končnih izdelkov se pokrivata. Skladišča sprejmejo od 300 m³ do 600 m³ lesa.

Zaloge v podjetju obsegajo:

- lesene elemente,
- ostrorobni les,
- železne profile,
- profile INOX,
- repromaterial (vijaki, lepila, brusilni papirji itd.).

Zaloge lesa spremljajo s pomočjo orodja Microsoft Excel. Pri masovnih hrastovih ploščah ima vsaka paleta črtno kodo, katero zaposleni poskenirajo. S tem posrednik pridobi vse potrebne informacije (količino in datum prispetja) za vodenje zaloge v podjetju. Posrednik spremlja porabo in skladno z njo tudi nabavlja. Največ zalog predstavlja les (60 %), od tega ostrorobni les 90 %, 10 % pa leseni elementi. Pri izdelavi in prodaji stopnic podjetje samo nabavlja in upravlja z zalogami, vendar pri tem ne uporabljajo informacijskega sistema za spremljanje zalog v skladišču.

Zaloge se pregledujejo v rednih časovnih intervalih (vsaj trikrat tedensko), pri čemer so določene minimalne in maksimalne zaloge. Maksimalne zaloge za lesene plošče znašajo 1300 m³, medtem ko za proizvodnjo stopnic znašajo:

- les 10 m³,
- profili INOX 15 m,
- železni profili 6 m,
- pravokotne cevi 7 m.

Varnostne zaloge znašajo:

- vijaki 100–300 kosov,
- olje in laki 10 l,
- lepila 200 kg,
- lesene plošče 1000 m³,
- ostrorobni les in elementi 5 m³,
- železni in INOX profili ne vsebujejo varnostnih zalog, zato ker so odvisni od prejetih naročil.

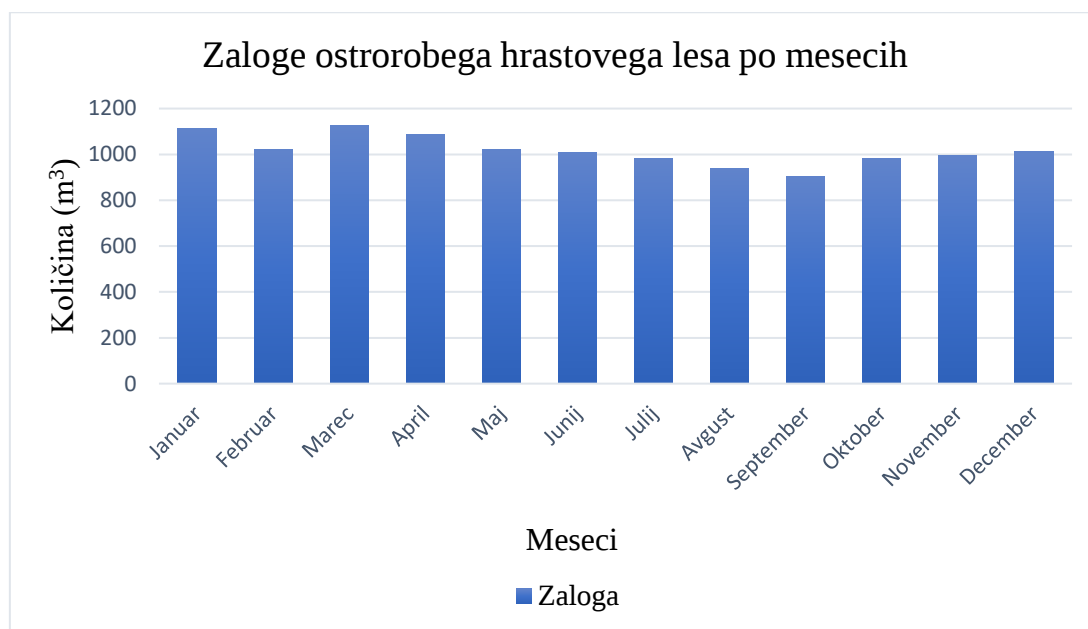
Za upravljanje zalog masivnih hrastovih plošč skrbi posrednik, pri čemer podjetje BF Stopnice plošče samo obdeluje in pripravlja za prodajo. Posrednik pri tem uporablja sistem na točki naročila, pri čemer vzdržuje zaloge med 1000 m³ in 1300 m³. Ob približevanju spodnji meji zalog posrednik takoj sproži nabavni proces s ciljem, da se zaloge zapolnijo

pred dosego spodnje meje. Zaposleni poskenirajo vsako pošiljko, zaradi česar se ta pojavi v posredniškem sistemu, kar mu omogoča lažje vodenje zalog.

Pri izdelavi in prodaji ostalih izdelkov podjetje uporablja MTO (angl. Make to order) pristop. Izdelovanje izdelkov se začne po prejemu naročila kupca, kateremu se prilagodi celotna proizvodnja. Najbolj prodajani izdelki so notranje in zunanje stopnice, ki pa se v večini primerov razlikujejo od kupca do kupca. Kupci želijo drugačno obliko stopnic, uporabo različnih materialov in različnih mer.

Slika 5 prikazuje zaloge ostrorobnega hrastovega lesa po mesecih v podjetju BF Stopnice. Podatki se nanašajo na leto 2023. Iz slike je razvidno, kako se je količina zalog spreminjala skozi celotno poslovno leto. Zaloga lesa pade pod 1000 m³ v poletnih mesecih (od julija naprej), saj v tem času ne poteka sečnja dreves.

Slika 5: Zaloge ostrorobnega hrastovega lesa po mesecih



Vir: BF Stopnice (brez datuma).

4.4 Predlagane spremembe

V podjetju BF Stopnice trenutno posvečajo največ pozornosti prodoru na avstrijski trg s prodajo lesenih jeder za snežne deske, kar naj bi povečalo prihodke od prodaje in posledično prispevalo k višjemu dobičku. Posledica večje prodaje ne bo vidna samo v višjih prihodkih, temveč tudi v povišanju obstoječih stroškov, kar bo negativno vplivalo na višino potencialnega čistega dobička. Po besedah direktorja se trenutno še ne osredotočajo na zniževanje stroškov nabave, saj trenutna proizvodnja in prodaja ne zahtevata velikih količin materialov in storitev. Kljub temu bi prihranki pri stroških nabave že ob trenutnem

poslovanju vodili do višjega čistega dobička, ki bi ga nato vlagali v širitev proizvodnje in izboljšanje trenutnih kapacitet.

V podjetju trenutno ni potrebe po nabavnem referentu, saj to delo opravlja direktor skupaj z zaposlenimi. Sedanja raven prodaje še ne zahteva nabave večjih količin, zaradi česar bi zaposlitev nabavnega referenta v tem času predstavljala nepotreben strošek. Z rastjo podjetja oziroma s povečanjem prodaje in povpraševanja po izdelkih ob vstopu na avstrijski trg bo potreba v proizvodnji rasla, kar bo zahtevalo pogostejše in obsežnejše nabavljanje. Podjetje bo primorano zaposliti nabavnega referenta, ki bo zadolžen za spremljanje zalog, nabavo pri dobaviteljih ter določanjem optimalnih razmerij med kakovostjo in ceno kupljenih surovin, materialov, polizdelkov in storitev.

Pri poslovanju se v podjetju ne uporablja nikakršnega informacijskega sistema za spremljanje naročil, zalog v skladišču, stroškov in prodaje. Vodstvo se je odločilo, da bi uvedba informacijskega sistema v sedanjem stanju predstavljala nepotreben strošek, saj sedanje poslovanje ustrezno deluje samo z uporabo orodja Microsoft Outlook in drugih Microsoftovih orodij, na katerih sloni celotno poslovanje. Kljub razvoju informacijskih sistemov podjetje še zmeraj v veliki meri za vodenje evidenc uporablja papirnato poslovanje. Prehod iz papirnatega na elektronsko poslovanje bi imel veliko pozitivnih vplivov na poslovanje, kot je lažje spremljanje naročil in zalog ter boljše planiranje proizvodnje in prodaje.

Prva možna rešitev je vpeljava ERP (angl. Enterprise Resource Planning) sistema Business Central, ki omogoča celovit pogled nad poslovanjem podjetja z integracijo in avtomatizacijo vseh procesov. Slabost sistema predstavljajo visoki stroški implementacije, čas, potreben za izobraževanje zaposlenih, potencialna nenaklonjenost spremembam idr., zaradi česar v tem trenutku rešitev ni najboljša (Business Solutions, d. o. o., brez datuma).

Druga rešitev je implementacija programa MRPeasy, ki je zasnovan za mala in srednje velika proizvodna podjetja. Omogoča načrtovanje proizvodnje, upravljanje zalog, nabavo, prodajo itd. Stroški implementacije so občutno nižji v primerjavi s sistemom Business Central, saj MRPeasy deluje kot spletna aplikacija, kar zahteva samo dostop do interneta (MRPeasy, brez datuma).

V kratkem bo podjetje začelo širiti svojo ponudbo, zaradi česar bi bila implementacija MRP ali JIT boljša izbira napram prejšnjim pristopom. Z uvedbo MRP bi podjetje pridobilo natančne podatke za vsak material (od lesenih elementov do vijakov), kar bi omogočilo optimiziranje zalog. Uvedba JIT bi bila najboljša izbira iz več razlogov. Vsak projekt je edinstven, zaradi tega nabavljene količine fluktuirajo po količini in vrsti materiala. Dolgoročno sodelovanje z obstoječimi dobavitelji prinaša zaupanje v ustrezno kakovost materiala ter zanesljive dobavne in plačilne roke. Ob širitvi ponudbe trenutni pristop MTO ne bo zadostoval pri proizvodnji ostalih izdelkov, saj bo čakalna doba za kupce nesprejemljiva. Edina pomanjkljivost, ki trenutno ovira implementacijo JIT, je pomanjkanje

ustreznega programa, kar bi odpravili z uporabo MRPeasy, ki bi omogočil celovit vpogled v vse procese podjetja. Z uvedbo sistema bi zmanjšali količino odpadkov in skrajšali čase procesov, kar bi pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja.

Tabela 2 prikazuje predlagane rešitve za posamezno področje v podjetju. Iz tabele je razvidno trenutno stanje, področje in predlagana rešitev za posamezno področje.

Tabela 3: Predlagane rešitve za posamezno področje

Trenutno stanje (problem)	Področje	Rešitev
Pomanjkanje osebja	Nabava	Zaposlitev nabavnega referenta
Nezadostno spremljanje zalog	Upravljanje zalog	Implementacija sistema za spremljanje zalog
Pomanjkanje informacijskega sistema	Celotno poslovanje	Vpeljava programa MRPeasy
Zmanjšanje stroškov zalog	Oskrbovalna veriga	Uporaba ustreznega sistema vodenja zalog
Stroški papirne dokumentacije	Administracija in arhiviranje	Digitalizacija dokumentov

Vir: lastno delo.

5 SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bil raziskati nabavni proces podjetja BF Stopnice ter analizirati, kako podjetje upravlja s svojimi zalogami. V današnjem konkurenčnem svetu morajo podjetja iskati priložnosti za izboljšanje procesov in poslovanja, saj obstaja velika verjetnost, da jih bodo ostala podjetja prehitela in izrinila s trga.

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge smo preučili vlogo nabave in pomembnost pravilnega pristopa k upravljanju zalog v podjetju. Nabava velja za eno najpomembnejših funkcij vsakega proizvodnega podjetja. Uspešna nabava zagotavlja izboljšanje kakovosti izdelkov, ustvarjanje prihrankov in boljše poslovanje. Prihranki nabave v proizvodnih podjetjih pogosto ustvarijo višji čisti dobiček kot povečanje prodaje. Na drugi strani zaloge skrbijo za delovanje proizvodnje, prodaje in drugih oddelkov, saj njihova uporaba odpravlja zamude v oskrbi, omogoča ohranjanje neprekinjene proizvodnje in izpolnjevanje naročil.

Med raziskavo podjetja smo spoznali, da nabava poteka prek vseh zaposlenih, odločilno vlogo pa ima direktor podjetja. Podjetje za naročanje in spremljanje naročil ne uporablja nobenega informacijskega sistema, ampak celotno poslovanje z dobavitelji poteka z ustnimi dogovori in po elektronski pošti. Dolgoročni odnosi z dobavitelji kažejo na tesno sodelovanje in zaupanje med strankami v poslovnem procesu.

Upravljanje z zalogami poteka na dva načina. Za določene materiale skrbi posrednik, ki spremlja in vzdržuje določeno raven zalog v podjetju z uporabo sistema na točki naročila, medtem ko se za ostale materiale v podjetju uporablja pristop MTO.

Spremembe, ki bi pripomogle k boljši nabavi in upravljanju zalog, vključujejo predvsem uporabo programa MRPeasy, ki bi pripomogel k večji preglednosti poslovnih procesov. Z uporabo MRPeasy bi bilo spremljanje naročil in stroškov nabave poenostavljeno, na področju upravljanja zalog pa bi prišlo do lažjega spremljanja količine zalog po skladiščih ter zmanjšanja stroškov zalog.

Glede na trenutno stanje poslovanja podjetja bi bila vpeljava JIT najboljša iz več razlogov. Prvi razlog so dolgoročni odnosi z dobavitelji, kjer so kakovost materialov in dobavni roki že preverjeni. Drugi razlog je vrsta izdelkov, ki jih podjetje prodaja. Največje prihodke ustvarja podjetje s prodajo in izdelovanjem notranjih in zunanjih stopnišč. Vsako naročilo je projekt zase, ki zahteva različne količine in vrste materialov za njegovo izpeljavo. Pristop MTO ne bo več primeren, ker bo povzročal daljše čakalne dobe pri proizvodnji in prodaji ostalih izdelkov, ki se uvajajo v ponudbo. Ciklični pristop in sistem na točki naročila nista najprimernejši obliki pristopa. Ciklični sistem določa nabavo v vnaprej določenih ciklih in je namenjen izdelkom s stalnim povpraševanjem. Sistem na točki naročila prav tako ne ustreza, saj bi zaradi različnih količin materialov, ki jih posamezni projekti zahtevajo, nastajale nepotrebne zaloge, kar bi povzročalo višje stroške. Pred implementacijo pristopa JIT bi morale podjetje uvesti prej omenjeni program, ki bi omogočil medsebojno povezavo vseh poslovnih procesov in delovnih nalog.

Omejitve naloge izhajajo predvsem iz osredotočenosti na le pet pristopov upravljanja zalog, saj v realnosti obstajajo še druge oblike in kombinacije, ki bi lahko bile primernejše. Pomanjkljivosti se nahajajo v analizi, saj smo analizirali le podjetje BF Stopnice in ne njegovih dobaviteljev. V prihodnjih raziskavah bi bilo treba vključiti še dobavitelje, da bi preverili, ali je implementacija mogoča, pri čemer bi pridobili konkretnejše podatke.

LITERATURA IN VIRI

1. BF Stopnice, d. o. o. (brez datuma). *O nas, našem podjetju in storitvah*. <https://www.bf-stopnice.si/o-podjetju>
2. Bhat, S. K. (2008). Proquest. *Materials Management*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/detail.action?docID=3011314&query=Purchasing%20Management>
3. Business Solutions, d. o. o. (brez datuma). *Microsoft Dynamics 365 Business Central*. <https://www.b-s.si/produkti/business-central/>
4. Chunawalla, S. A. (2008). Proquest. *Materials and Purchasing Management*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/detail.action?docID=588059&query=inventory%20management>

5. Hayes, A. (2020). Investopedia. *Make to Order (MTO) or Made to Order: Definition and Example*. <https://www.investopedia.com/terms/m/make-to-order.asp>
6. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. in Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management* (7. izd.). Cengage Learning.
7. MRPeasy. (brez datuma). *Furniture and Woodworking*. <https://www.mrpeasy.com/manufacturing-software-furniture-and-woodworking/>
8. Muller, M. (2002). *Essentials of Inventory Management*. Proquest. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/reader.action?docID=3001813&query=inventory+management>
9. Muller, M. (2011). Proquest. *Essentials of Inventory Management*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/reader.action?docID=678727&query=inventory+management#>
10. Prater, E. in Whitehead, K. (2013). Proquest. *An Introduction to Supply Chain Management: A Global Supply Chain Support Perspective*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/detail.action?docID=1048409&query=inventory%20management>
11. Roßbach, D. (2021). Proquest. *Changing Purchasing towards Procurement 4.0*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/reader.action?docID=6841511&ppg=1>
12. Sadler, I. (2007). Proquest. *Logistics and Supply Chain Integration*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniljsi/reader.action?docID=354886&query=Purchasing+and+supply+chain+management+%3A+analysis%2C+strategy%2C+planning+and+practice>
13. Turk, K. in Turk, M. (2011). Zavod IRC. *Nabava*. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Turk_Turk.pdf
14. Vukovič, G. in Završnik B. (2011). *Obvladovanje nabave* (2. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
15. Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice* (5. izd). Cengage Learning.
16. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.