

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
IZBOLJŠANJE POSLOVANJA NABAVE IN
LOGISTIKE

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Obrađivana organizacija: Marc Interieri d.o.o.

KOPER, 2006

TONI ČUK

POVZETEK

Povečanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja je temeljno vodilo vsakega podjetja. Pomembnost stalnih aktivnosti na področju izboljšav v poslovanju podjetja je v času hude konkurence še toliko večja. Če podjetje hoče preživeti, se mora razvijati in če se hoče razvijati, se mora spreminjati. Na podlagi analize dosedanjega stanja notranjega in zunanjega okolja in večplastne diskusije o možnih izboljšavah v poslovanju nabave in logistike je bil skozi nalogo v podjetju sprejet niz ukrepov, s katerimi se pričakujejo spremembe na bolje. Pravočasna in temeljita izvedba predvidenih ukrepov ob stalnem upoštevanju spreminjajočih se razmer bo zagotovila obstoj podjetja in svetlo prihodnost.

Ključne besede: uspešnost poslovanja, učinkovitost poslovanja, nabava, logistika, trgovsko podjetje, zaloge, spreminjanje podjetja

ABSTRACT

Increased success and efficiency of doing business are the basic guidelines of every company. In times of stiff competition steady improvements in the business process are becoming increasingly important. In order to survive, a company must evolve and to evolve, it has to change. Based on the analysis of the internal and external surroundings and vast discussion on possible improvements of procure and logistics a series of actions have taken place in the company through this thesis with positive changes as the expected outcome. Implementing the foreseen actions on time and thoroughly with changing circumstances in sight will ensure the company's existence and a prosperous future.

Key words: success of doing business, efficiency of doing business, procure, logistics, commercial enterprise, stock, evolving of company

UDK 65.012:658.71 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Splošno o nabavi in logistiki	3
2.1	Pojem in pomen nabave	3
2.2	Vloga nabave v verigi vrednosti	3
2.3	Nabava v trgovskem podjetju	4
2.4	Nabavna politika	5
2.5	Naloge in cilji nabave	6
2.5.1	Vloga nabavne službe v podjetju	6
2.5.2	Opredelitev ciljev nabave	7
2.6	Raziskava nabavnega trga	8
2.7	Pojem in pomen logistike	9
2.7.1	Pojem logistike	9
2.7.2	Pomen logistike	9
2.7.3	Vloga logistike v oskrbovalni verigi	11
2.7.4	Nabavna logistika	12
2.8	Organizacija skladiščenja in skladiščnega poslovanja	13
2.9	Zaloge in stroški zalog	14
2.9.1	Razlogi za oblikovanje zalog	14
2.9.2	Politika zalog trgovskega podjetja	15
2.9.3	Vrste zalog	15
2.9.4	Opredelitev stroškov zalog	16
2.9.5	Nekurantne zaloge	19
3	Predstavitev podjetja	21
3.1	Dejavnost in zgodovina podjetja	21
3.2	Oddelek nabave in logistike	22
4	Analiza stanja na področju nabave in logistike	25
4.1	Nabavna funkcija podjetja	25
4.1.1	Nabava v Italiji	26
4.1.2	Nabava v Sloveniji	29
4.2	Zaloge	30
4.2.1	Uravnavanje zalog	30
4.2.2	Obračanje zalog	31
4.3	Logistika podjetja	32
4.3.1	Prevoz od dobaviteljev	32
4.3.2	Skladišče	33
4.3.3	Dodelava in predelava pohištva	35
4.3.4	Prevoz in montaža pohištva	36
4.3.5	Poprodajne storitve	37

5 Povečanje uspešnosti in učinkovitosti v poslovanju nabave in logistike.....	39
5.1 Splošno o spreminjanju podjetja	39
5.2 Ukrepi za izboljšanje poslovanja nabave in logistike.....	40
5.2.1 Ukrepi za izboljšanje nabavne funkcije podjetja	41
5.2.2 Ukrepi za učinkovitejše ravnanje z zalogami	43
5.2.3 Ukrepi za učinkovitejšo logistiko	45
5.3 Spremljanje izvajanja ukrepov	47
6 Sklep.....	49
Literatura	51

PONAZORILA

Slika 3.1 Prihodki od prodaje od leta 2000 do 2005 v milijonih SIT	22
Slika 3.2 Organigram nabave in logistike	23
Tabela 4.1 Nabavni pogoji dobaviteljev iz Italije	28
Tabela 4.2 Pregled nekurantne zaloge v SIT po klasifikaciji	32
Tabela 4.3 Prevozi od dobaviteljev v letu 2005 v SIT	33
Tabela 4.4 Predelave in dodelave v letu 2005 po mesecih v SIT	35
Slika 4.2 Prodaja in montaža po regijah v letu 2005	36
Tabela 4.5 Opravljene ure predstavitev obstoječega pohištva v letu 2006 po mesecih	38
Tabela 5.1 Izboljšanje nabavnih pogojev pri dobaviteljev iz Italije.....	42
Tabela 5.2 Izvajanje ukrepov za izboljšanje poslovanja nabave in logistike	48

1 UVOD

Pri svojem delu v podjetju kot vodja nabave in logistike se dnevno srečujem z mnogimi problemi, ki so včasih že znaki krize. Večkrat so se ti problemi poskušali reševati z bolj ali manj učinkovitimi metodami in ukrepi, rezultati pa zaenkrat še niso zadovoljivi. Sam vidim največji problem v tem, da se določenih ukrepov ne izvede dosledno in do konca, velikokrat pa ostane samo pri nekih smernicah in besedah, kaj bi bilo potrebno narediti. Kako povečati uspešnost in učinkovitost v poslovanju nabave in logistike? Na podlagi ugotovitev iz natančne analize stanja in večplastne razprave o možnostih za izboljšave nameravam podati določene rešitve in ukrepe in jih tudi uvesti v poslovanje. Za dosledno izvedbo načrtovanih reform bo verjetno potrebno sistemsko spremljanje izvajanja nalog. Prepričan sem, da bom skozi diplomsko nalogo prišel do veliko novih spoznanj, ki bodo izboljšala in olajšala moje prihodnje delo v podjetju in marsikatero odločitev. Upam, da bo naloga imela visoko uporabno vrednost, kar štejem za glavni smoter diplomskega dela.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih sklopov. V prvem delu so poglavja o nabavi in logistiki na splošno. Uporabil sem literaturo domačih in tujih avtorjev s področij nabave, logistike, obvladovanja zalog in prenove podjetij. Podana so teoretična izhodišča predvsem o pomenu, vlogi in nalogah omenjenih področij v podjetju. Nadaljuje se s poglavjem o zalogah in stroških zalog. Konkretnije so opisani stroški naročanja, skladiščenja in izpada zalog, ker ti predstavljajo najvišjo vrednost stroškov zalog in so lahko predmet mnogih izboljšav.

V drugem delu je predstavljeno podjetje Marc Interieri d.o.o. v katerem sem zaposlen na delovnem mestu vodja nabave in logistike. Za lažje razumevanje v nadaljevanju diplomske naloge je navedenih kar nekaj podrobnosti iz zgodovine podjetja in dejavnosti, ki so verjetno zelo specifične za naše podjetje.

Tretji del zajema natančno analizo stanja v podjetju na področju nabave in logistike. Obdelani so vsi delovni procesi v smislu, kako se kaj dela in zakaj se tako dela. Začenja se z nabavno funkcijo v podjetju z opisi nabavnih trgov s trenutnimi nabavnimi pogoji. Pomembna je delitev na nabavo za znane odjemalce in nabavo za zalogo, ki predstavlja drugačen pristop. Obvladovanje zalog je opisano kot pomemben dejavnik v poslovanju podjetja. Drugi del poglavja opisuje logistiko podjetja z vsemi fazami potovanja blaga od dobaviteljev preko skladišča do končnih uporabnikov.

V zadnjem, četrtem delu, so združeni rezultati analize stanja, teoretično in praktično znanje in določena področja, kjer je možno povečanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja nabave in logistike. Predstavljen je seznam sprejetih ukrepov za izboljšanje poslovanja po posameznih področjih. Ukrepi so izbrani premišljeno, brez revolucionarnih potez, ki bi bile v danem trenutku preveč tvegane in bi lahko ogrozile stabilnost podjetja. Na koncu je predložen sistem spremljanja izvajanja ukrepov s posameznimi zadolžitvami in časovnimi okviri, ki je nujno potreben, da bodo reforme lahko res zaživele.

Zaradi posebnosti poslovanja se je skozi čas v podjetju oblikovala interna terminologija, s katero poimenujemo določene postopke in faze poslovnih procesov. Da bi bil opis stanja čim bolj slikovit, sem se odločil, da jih bom v diplomski nalogi brez predsodkov uporabljal.

2 SPLOŠNO O NABAVI IN LOGISTIKI

2.1 Pojem in pomen nabave

Različni avtorji različno pojmujejo vlogo nabave v podjetju. Tako na primer Potočnik (1998, 1) pravi, da je nabava ena od najpomembnejših poslovnih funkcij, katere temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji in drugo opremo. Za poslovni uspeh podjetja ni pomembno le, da razpolaga s primernimi količinami materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago. Kaltnekar (1993, 183) pa opredeljuje nabavo kot poslovno dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij, kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti) ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji (nakup in organizacija dobav) in s ciljem doseči optimalen ekonomski učinek.

Nabavna funkcija naj bi zagotovila optimalni sistem dobave, ki mora biti usmerjen k potrebam načrtovanja proizvodnje in materialnih potreb. Z drugimi besedami, nabavna funkcija je v proizvodni verigi podjetij zelo pomemben člen. Van Weele (1998, 43) definira nabavno funkcijo kot pridobivanje vsega blaga, potrebnega za delovanje, vzdrževanje in vodenje podjetja. Zelo različne nabavne potrebe v mnogih podjetjih otežujejo podrobno opredelitev nabave v praksi.

2.2 Vloga nabave v verigi vrednosti

Michael Porter s Harvarda je predlagal verigo vrednosti kot instrument, s pomočjo katerega podjetje opredeli metode, s katerimi ustvari več vrednosti za kupce. Vsako podjetje pravzaprav predstavlja skupek dejavnosti, ki so potrebne, da načrtuje, izdelava, trži, izroči in podpre svoj izdelek. Veriga vrednosti opredeljuje devet strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in stroške v podjetju (Kotler 1996, 43). Dejavnosti lahko razdelimo na različne skupine. Najpogosteje razlikujemo med osnovnimi in pomožnimi dejavnostmi. Osnovne dejavnosti so tiste dejavnosti, ki so usmerjene k fizični predelavi in ravnanju s končnimi izdelki in jih delimo na pet vrst (Potočnik 1998, 2-3):

- *Vhodna logistika.* Dejavnost, ki je povezana s prevzemom, skladiščenjem in distribucijo, na primer notranji transport, skladiščenje, vodenje zalog, dostava ali vračanje materiala dobaviteljem.
- *Poslovne dejavnosti.* Dejavnost, ki je povezana s predelavo vložka v končne izdelke, na primer proizvodnja, embaliranje, montaža, vzdrževanje opreme, testiranje izdelkov in splošna opravila.
- *Izhodna logistika.* Dejavnost, ki je povezana z zbiranjem, skladiščenjem in fizično distribucijo izdelkov do kupcev, na primer skladiščenje končnih izdelkov, notranji transport, obdelava in časovno razporejanje naročil, dostava kupcem.

- *Trženje in prodaja*. Dejavnosti, ki sta povezani z oglaševanjem, promocijo, prodajo, izbiro distribucijskih poti, razvijanjem odnosov na tej poti in določanjem cen.
- *Poprodajne storitve*. Dejavnosti, ki so povezane z zagotavljanjem storitev za izboljšanje ali vzdrževanje vrednosti izdelka, na primer montaža, popravila, usposabljanje, dobava rezervnih delov in prilagajanje izdelkov.

Pomožne dejavnosti delimo v štiri skupine:

- oskrba (povezana z nabavo vložkov, ki se uporabljajo v podjetju);
- tehnološki razvoj (ima zelo širok pomen, saj je udeležen pri vsaki dejavnosti);
- ravnanje s človeškimi viri (dejavnosti, ki so usmerjene k pridobivanju, zaposlovanju, usposabljanju, razvijanju in plačevanju zaposlenih);
- infrastrukturne dejavnosti podjetja (vključujejo vodenje, načrtovanje, finance; računovodstvo, pravne in splošne zadeve ter obvladovanje kakovosti).

Vse dejavnosti moramo opravljati tako, da celotna vrednost, ki jo ustvari podjetje, presega njegove stroške, tveganje podjetja pa nagradi z dobičkom.

2.3 Nabava v trgovskem podjetju

Trgovska podjetja posredujejo med proizvajalci in končnimi uporabniki. Izbirajo izdelke in oblikujejo prodajni sortiment na podlagi potreb izbranih ciljnih skupin. Tako zagotavljajo preglednost tržne ponudbe in njeno lažjo dosegljivost za kupca. Temeljni razlog za nabavo v trgovskih podjetjih je nadaljnja prodaja in ne glede na to, kaj so kupila, morajo to tudi prodati. Težišče poslovne politike je v izboljšanju prihodkov in marže. Poglavitni cilj trgovskega podjetja je doseči čim večjo razliko med prodajno in nabavno ceno (kosmati dobiček). Prihodki od prodaje, marže in stroški so temeljne informacije za oblikovanje nabavnih odločitev. Trgovska podjetja praviloma kupujejo to, kar ponuja trg. Velik del prodajnega sortimenta predstavljajo standardni izdelki, v tem se popolnoma razlikujejo od proizvodnih podjetij, ki morajo pogosto proizvajati izdelke po kupčevi specifikaciji. Z vidika nabave to pomeni, da lahko trgovsko podjetje hitreje in lažje zamenja dobavitelje, pa tudi sedanje izdelke lažje nadomesti s podobnimi izdelki drugih dobaviteljev. Odnosi z dobavitelji so na splošno kratkoročnejši, to se kaže tudi pri pogajanjih. Ker sta si v trgovskem podjetju nabava in prodaja časovno precej bližji, so tudi dosežki prodaje hitreje vidni. Izdelke lahko hitro izločijo iz ponudbe, če ugotovijo, da jih ciljna skupina kupcev ne sprejema tako, kot so pričakovali. Nabavni referent v trgovini na drobno je bolj prodajno usmerjen. Če želi uspešno nabavljati, mora opazovati razmere na nabavnem trgu in na trgu končnih porabnikov svojega podjetja (van Welle 1998, 345 – 348).

2.4 Nabavna politika

Nabavne dejavnosti je treba usmerjati z določeno nabavno politiko, ki pa bo konkretizirana še v ustreznih izvedbenih načrtih. Glavna področja nabavne politike, ki jih navaja Kotnik (1980, 5), so lahko: kakovost in količina materiala za nabavo; nabavne poti in dobavitelji; nakupne cene, nabavni stroški; načini naročanja in vzdrževanja zalog. Poleg tega pa je lahko še precej drugih področij oziroma problemov, za katere naj daje rešitve nabavna politika, na primer problematika nakupa, lastne proizvodnje ali najema; recipročnost pri nakupih; problematika pri pogajanjih za nakup; ukrepanje, če dobavitelj ne izpolnjuje dogovorjenih obveznosti in moralnost pri nakupih.

Nabavna politika je po Kotniku (1980, 5) lahko kratkoročna, srednjeročna ali dolgoročna. V vsakem primeru jo je treba oblikovati na podlagi ustreznih podatkov ali informacij, podatke oziroma informacije pa je mogoče dobiti iz posameznih evidenc, pregledov, analiz, poročil o nabavi in iz raziskav o nabavnem trgu.

Simonič opredeli nabavno politiko kot:

Nabavna politika predstavlja tisti del splošne poslovne politike podjetja, s katerim se določajo cilji nabave surovin in drugega reprodukcijskega materiala in ki na podlagi izbranih sredstev vsebuje odločitve za doseg in kontrolo doseganja ciljev. Kot taka pomeni optimalne odločitve v nabavi v interesu podjetja kot celote, s pomočjo čim natančnejše ocene vseh dejavnikov in okoliščin, ki determinirajo nabavo (2000, 5).

Nabavna politika se po navedbi Potočnika (1998, 44-45) nanaša na določanje ciljev nabavnega poslovanja, izbiro metod, poti in sredstev, ki so potrebna za doseganje nabavnih ciljev ter kontrolo uresničevanja teh ciljev in je tesno povezana s proizvodno, finančno, kadrovsko in prodajno politiko. Učinkovito oblikovanje nabavne politike temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanju potreb po materialu. Uresničevanje nabavne politike se odraža v ekonomičnejšem poslovanju in zmanjšanju poslovnega tveganja v nabavi. Kaltnekar (1993, 183) pa vidi nabavno politiko kot pomoč delavcem v nabavi pri njihovem odločanju o posamezni akciji. Mnoge rešitve že vnaprej opredeljuje, pri drugih pa postavlja neke okvire za odločanje, ki jih je dovoljeno prekoračiti le pod določenimi pogoji. Nabavno politiko sprejemajo upravni organi, ki s tem uravnavajo delo nabave v čisto določeno smer. Pravilno oblikovana nabavna politika je tako eden od pogojev za uspešno delovanje nabavne službe.

Pri izvajanju nabavne politike so pomembne (Potočnik 1998, 75; van Welle 1998, 131-136):

- nabavna logistika (cilj nabavne logistike je optimizacija postopka naročanja in vhodnega materialnega toka);

- politika kakovosti za nabavljeni material in storitve (izjemno pomembna specifikacija materialov, nabava mora biti enakovredna tehnično usmerjenim funkcijam podjetja, kot so raziskave in razvoj izdelkov);
- cenovna politika (cilj cenovne politike je doseči najboljši rezultat za podjetje, pri tem je treba razumeti in poznati vrste trgov ter občutljivost nabavne cene za tržne in stroškovne dejavnike; nabavna strategija je odvisna tudi od tega, kako ponudba in povpraševanje vplivata na nabavno ceno);
- politika do dobaviteljev (osredotočena na sistematično izboljšanje ali prenehanje odnosov z dobavitelji; dobavitelje, ki podjetju prinesejo največjo dodano vrednost, je treba opaziti v pravem trenutku in jim nakazati morebitna področja sodelovanja; svetovanje je nujno, če želimo spremeniti položaj dobaviteljev, ki ne dosegajo standardov kakovosti);
- politika komuniciranja (s politiko komuniciranja dobavitelje in notranje porabnike seznanimo z nabavno politiko, tako naj bi pritegnili predvsem pozornost zanesljivih in tehnično usposobljenih dobaviteljev, morebitne dobavitelje pa že na začetku seznanimo s specifikacijami materialov in potreb po materialih).

2.5 Naloge in cilji nabave

2.5.1 Vloga nabavne službe v podjetju

Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku (1998, 10) so: določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo, izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga, načrtovanje nabave, pripravljalna dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.; pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala, naročanje, prevzem materiala, kontrola in reklamacije, izdaja naloga za plačilo in evidenca nabave.

Van Weele (1998, 58) loči štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije:

- tehnično (specifikacija nabavljenih izdelkov);
- komercialno (povezana je s plačilnimi in dobavnimi pogoji, o katerih se je treba dogovoriti z dobaviteljem);
- logistično (časovno razporejanje materiala, ki ga je treba naročiti, ali dobav glede na načrtovane materialne potrebe);
- administrativno (administrativna opravila nabavnega oddelka).

Nabavne naloge izvršuje podjetje s številnimi med seboj povezanimi opravili, ki jih Potočnik razvršča v štiri skupine (1998, 10-11):

- *pripravljalna opravila* (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike);

- *opravila, povezana z izvršitvijo nabave* (iskanje ponudb, analiza ponudb, izdelava nabavne kalkulacije in izbira dobavitelja, sklepanje nabavnih dogovorov, pogajanje, naročanje in prevzemanje);
- *kontrola in plačilo* (kontrola materiala, kontrola računov dobaviteljev, reklamacije, plačilo računov);
- *nabavna evidenca in analiza* (evidenca naročil, evidenca dobaviteljev, evidenca nabavnih cen, evidenca materialov, na primer po metodi ABC, evidenca reklamacij in analiza nabavnega poslovanja).

Medsebojna povezanost in soodvisnost posameznih nabavnih opravil opozarja na kompleksnost nabavne problematike, saj se napake v vsaki skupini opravil odražajo negativno v vseh drugih skupinah (Potočnik 1998, 11).

2.5.2 Opredelitev ciljev nabave

Definicija nabavne funkcije določa namen celotne dejavnosti in s tem opredeljuje tudi njene cilje. Osnovna cilja, ki obvladujeta celotno delo nabavne funkcije, sta (Kaltnekar 1993, 183):

- preskrbovati vse porabnike v podjetju z ustreznimi količinami in kvalitetai potrebnega materiala ob planiranih časovnih terminih;
- in pri tem težiti k čim večji gospodarnosti vse dejavnosti.

Od doseganja teh dveh ciljev v njuni smiselni kombinaciji je odvisna uspešnost gospodarjenja v nabavi, posredno pa tudi poslovna uspešnost celotnega podjetja.

Skupek desetih ciljev ali zapovedi t.i. moderne nabave po Scheuringu (Simonič 2000, 6):

- zagotoviti nepretrgan tok zahtevanih materialov in storitev;
- doseči najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev;
- minimirati izgube v zvezi z zalogami;
- negovati odnose s pomembnimi dobavitelji;
- razviti zanesljive alternativne vire;
- izkoristiti standardizacijo in specifikacijo;
- iti v korak s trendi na trgu in obdržati konkurenčno pozicijo podjetja;
- voditi nabavno funkcijo etično in učinkovito;
- usposablјati, razvijati in motivirati strokovno osebje.

Glede na to, da posamezne akcije nabave ne morejo biti usmerjene samo na izpolnitev enega cilja, temveč na kompleks ciljev, je potrebno kombinirati niz ciljev, ki bolj ali manj vplivajo na izpolnitev posameznih ciljev. Ti elementi so v sestavi spleta nabave. Splet nabave

razumemo kot kombinacijo instrumentov priprave trga (raziskovanje trga) in instrumentov, ki vplivajo na nabavni trg (instrument nabavne politike), za čim učinkovitejše doseganje ciljev nabave (Simonič 2000, 6).

2.6 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je sistematično zbiranje, klasificiranje ter analiziranje podatkov, ki potem predstavljajo osnovo za kakovostne nabavne odločitve. Končni namen je čim boljše informiranje nosilca nabavnih odločitev ter zmanjšanje nabavnih tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi odločitvami. Nekateri avtorji razlikujejo med raziskavo nabave in raziskavo nabavnega trga. Prva se nanaša na dejavnike notranje organizacije nabave, druga pa na trge dobaviteljev (Mavretič 2000, 12).

Raziskava nabavnega trga se po van Weelu (1998, 132) uporablja predvsem kot podpora nabavni politiki in odločanju. Zagotavlja podatke in možnosti, na podlagi katerih lahko nabavni referent in/ali vodstvo sprejmeta boljše nabavne odločitve. Nabavno raziskovanje je lahko usmerjeno navzven (na primer študije o dobaviteljih, tržne študije in analize cen) ali navznoter (na primer analiza nabavnega portfelja podjetja in analiza stroškov, ki so lahko povezani z zalogo in stroški kakovosti vhodnega materiala. Potočnik (1998, 26) raziskavo nabavnega trga definira kot aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces.

Bistvo potrebe po izvajanju procesa raziskave nabavnega trga predstavljajo spremembe, ki nastajajo na tehnološkem, gospodarskem in političnem področju. Pri raziskavi nabavnega trga morajo podjetja s sistematičnim zbiranjem, analiziranjem in vrednotenjem podatkov zagotoviti pravočasno prepoznavanje trenda sprememb in ustreznih odzivov nanje ter s tem zmanjšati tveganje pri sprejemanju odločitev (Hribar 2004, 18-19).

Raziskavo nabavnega trga razdelimo na tri dele (Potočnik 1998, 26):

- analiza nabavnega trga oziroma raziskava nabavnega trga v ožjem pomenu (ugotovitev stanja na določenem trgu v danem trenutku);
- opazovanje nabavnega trga (ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju);
- prognoza razvoja nabavnega trga (analiza in opazovanje trga).

Na nabavnem trgu proučujemo ponudbo in povpraševanje po materialu ter z njima povezana tržna gibanja. Proučevanje ponudbe se nanaša na pridobivanje podatkov in informacij o številu, vrsti in geografski razporeditvi sedanjih in bodočih dobaviteljev. Cilj tega proučevanja je ugotoviti pomen in moč posameznega ponudnika. Pri raziskavi povpraševanja gre predvsem za to, da podjetje ugotovi moč drugih kupcev, ki se lahko pojavijo kot neposredni ali posredni konkurenti na nabavnem trgu (Potočnik 1998, 26-29).

Raziskave nabavnega trga zajemajo področja (Mavretič 2000, 14):

- materiala, blaga in storitev (cilj je zmanjšanje nabavnih stroškov);
- temeljnih proizvodov (kratkoročne in dolgoročne napovedi okolja, vezanega za te proizvode);
- dobaviteljev (ugotavljanje možnosti dolgoročnega skupnega sodelovanja);
- sistemov in postopkov nabave (za učinkovito nabavno funkcijo je potrebna tudi odločitev o tem, kako bomo opravili nakup in izbor dobavitelja).

2.7 Pojem in pomen logistike

2.7.1 Pojem logistike

Pojem logistika je nastal v vojaški organizaciji v Franciji med vladanjem Ludvika XIV. (van Weele 1998, 237). Logistika kot veda se je začela uveljavljati v gospodarstvu v zadnjih tridesetih letih. Spremenjeni pogoji poslovanja, vedno večja delitev dela med organizacijami ter vedno večja menjava med državami so vzrok razvoja te dejavnosti (Svetek 2003, 3).

Pojem logistike se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enotno in v glavnem zasledimo naslednje tri pristope (Kaltnekar 1993, 25):

1. glede na dejavnost: npr. transportna logistika, skladiščna logistika, špedicijska logistika, distribucijska logistika, nabavna logistika, intralogistika, trgovinska logistika itd.;
2. glede na področje uporabe: npr. industrijska logistika, vojaška logistika, poslovna logistika, marketinška logistika, tehniška logistika, bolnišniška logistika, gospodinjska logistika itd.;
3. glede na področje opazovanja: npr. mikrologistika, makrologistika, metalogistika, interorganizacijska logistika, podjetniška ali poslovna logistika, medorganizacijska logistika, mednarodna logistika itd.

Logistika je nit, ki povezuje ključne procese in postavlja temelje za oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo stroškovno učinkovito oskrbovanje v celotni verigi. Logistiko lahko opredelimo kot strateško usmerjanje gibanja in skladiščenja materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov s ciljem, da bi prispevali k sedanji in prihodnji dobičkonosnosti z učinkovitim izpolnjevanjem naročil odjemalcev (Potočnik 2002, 214-215).

2.7.2 Pomen logistike

Logistika se je morda nekoč zdela precej preprost proces - pošiljanje blaga iz enega kraja v drug kraj, od naročnika do kupca. Zdaj ni več tako, ker so se zahteve trga v minulih letih zelo spremenile. Vzpon novih gospodarskih velesil, liberalizacija svetovne trgovine, usmerjanje podjetij na osnovno dejavnost, stroškovni pritiski, nuja po optimizaciji delovnih procesov so logistični panogi dale nove priložnosti. Njene storitve postajajo bolj zapletene,

saj naročniki potrebujejo svojim delovnim procesom prilagojene storitve, nova tehnologija ter uporaba interneta pa odpirata nove poti za posredovanje informacij. Številna podjetja nabavno in distribucijsko logistiko izločajo, da se laže osredotočijo na osnovno dejavnost. To pa pomeni, da ponudniki logističnih storitev ne opravljajo več samo dejavnosti, ki so povezane s prevozom blaga, temveč tudi komisioniranje, pakiranje, fakturiranje, kontrolo, montažo izdelkov, pa tudi popravila in vzdrževanje. Zdaj, ko svetovne dobavne verige povezujejo poceni delavce na eni strani sveta z bogatimi porabniki na drugem koncu, je lahko dobra logistika odločilnega pomena, saj omogoča, da podjetje svojim kupcem ustreže bolje kot tekmeci. Pri tem gre predvsem za to, kako hitro dobiti skupaj sestavne dele ali pa prepeljati dokončane izdelke denimo iz azijskih tovarn na zahodne trge. Ti pritiski silijo razdrobljeno logistično panogo v združevanje. Poznamo naslednje vrste prevoznikov tovora (Jakomin in Veselko 2003, 1: 18-19; Russell in Taylor 1998, 397-403):

Cestni

Cestni blagovni promet z dostavnimi vozili in tovornjaki je najbolj razširjena oblika prevoza ali transporta. Časovno je najbolj prilagodljiv s svojo razširjenostjo velikih in malih ponudnikov. Podjetja, izvajalci in ponudniki postavijo nekaj zahtev cestnim prevoznikom, kot so: dostava nepoškodovanega blaga, dostava ob dogovorjenem času, dobava z ustrežno dokumentacijo. Na koncu pa se morata podjetje in prevoznik dogovoriti o ceni uslug, ki naj bi bile opravljene.

Železniški

Železniški promet oz. transport se uporablja predvsem za nizko cenovne proizvode z visoko gostoto na velikih razdaljah med posameznimi distribucijskimi centri. Ti izdelki ponavadi zahtevajo malo razvrščanja in klasificiranja. Najbolj opazni materiali v tem tipu transporta so: les, premog, petrokemični derivati, vozila, itd. Ta oblika transporta ni ekonomična na manjših razdaljah zaradi visokih stroškov na železniških postajah in terminalih ter zmanjšane fleksibilnosti samih železniški prog. Sam transport je tudi časovno manj gibljiv kot cestni, saj ne more iti od točke A do točke B kot tovornjaki, je pa tudi počasnejši od cestnega. Pomemben faktor pri tem tipu transporta je tudi izguba časa pri postavljanju kompozicij z ustreznim tovorom na postajah. Kakovost dostave je pri tovornem železniškem transportu najslabša, saj je skoraj 10-krat več zamud kot pri cestnem tovornem.

Ladijski

Ta oblika je najstarejša oblika blagovnega transporta. Vodni transport se uporablja še vedno za določene vrste blaga med določenimi kraji. Vodni transport je najcenejši in najpočasnejši. Večan je na pristanišča (rečna, morska), ki služijo kot terminali in distribucijski centri. Uporablja se za masovni prevoz: premog, nafta, les, ruda, žitarice, itd.

Letalski prevozniki tovora

Ena najbolj razvijajočih in hitro rastočih prevoznških panog je letalski oz. zračni transport. Uporablja se predvsem za prevoz hitro potrebnega blaga. V to področje sodijo izdelki zabavne elektronike, poštna pošiljke, medicinski pripomočki, sadje in zelenjava ter okrasno cvetje. Prednosti letalskega transporta so tudi hitrost in zanesljivost. Deluje učinkovito in ekonomično v smislu transporta zelo dragih, a lahkih izdelkov na velike razdalje (transkontinentalni poleti s širokotrupnimi letali). Letalski transport ima v tem smislu veliko prednost pred morskim prometom. Splošno gledano pa je še vedno najdražja oblika transporta za široko paleto izdelkov, saj gre za terminalni transport (letališče-hangar-skladišče-distribucijski center). Za to se mnoga letalska prevoznška podjetja povezujejo s cestnimi prevozniki v smislu zmanjšanja stroškov ter boljše izkoriščenosti obeh oblik transporta.

Obstajajo pa tudi družbe, ki ponujajo specializirane storitve. Nekateri so pogodbeni prevozniki (contact carriers), ki upravljajo vozni park svojih strank, drugi so špediterji, ki kupujejo zmogljivosti na ladjah in tovornih letalih ter sestavljajo tovore različnih naročnikov, da te zmogljivosti zapolnijo. Potem pa so še podjetja, ki upravljajo skladišča ter organizirajo fizično premikanje in shranjevanje blaga. Vsa našeta podjetja se ukvarjajo s tremi vzporednimi tokovi: s fizičnim tokom, tokom informacij in finančnim tokom (lizing, posojila, posredništvo).

2.7.3 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 skladiščenje 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 upravljalnih dejavnosti, ki sodijo k skupnemu cilju.

Tudi Jakomin in Veselko (2004, 1: 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.

Potočnik pravi (2002, 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.

2.7.4 Nabavna logistika

Nabavna logistika skrbi za oskrbo, prevzem, dostavo potrebnega blaga v potrebni količini in kakovosti. Z blagom mislimo na potrebne surovine, materiale, izdelke in polizdelke, potrebne za izvedbo proizvodnega programa. Nabavna logistika nima enakega položaja in pomena v vsakem poslovnem sistemu. Odvisen je od oskrbnega in dobavnega servisa, določenega v okviru politike marketinga posameznega poslovnega sistema, in seveda tudi od logističnih stroškov, vezanih na blago, ki je predmet pretoka. V zvezi s tem se pojavljajo v določenem obsegu in časovnem zaporedju opravila nabavne logistike, kot so (Svetek 2003, 11-12):

- prostorsko-časovna določitev prevzemnih opravil za blago, ki bo predmet fizičnega pretoka od dobavitelja k odjemalcu;
- priprava transporta, izbira prevoznih poti, prevoznika in zbirna ter parkirna opravila;
- obratovna pripravljenost logističnih delavcev, transportnih sredstev in pomožnih transportnih naprav;
- izvedba nakladanja in transporta blaga;
- razkladanje blaga in dostavni transport do namembnega kraja, odločilnega pomena pa je tudi način nabave, ki ga izberemo.

Nabavna logistika je, kot prva faza upravljanja oskrbovalnih verig, celoten proces ter tok blaga in informacij od izvora (na primer izkop železove rude) do začetka notranje logistike (na primer vhod rude v železarno). Oskrbovalno verigo Potočnik (2002, 216) pojmuje kot skupino medsebojno povezanih organizacij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih porabnikov. To verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci in njihovi odjemalci vse do končnih uporabnikov. Upravljanje oskrbovalnih verig ne zajema samo procesov ene logistične storitve (na primer prevoz, skladiščenje, distribucijo, itd.), ampak upravlja celoten cikel, od pridobitve surovine do dostave končnega izdelka naročniku. Danes se upravljanje oskrbovalnih verig vedno bolj uveljavlja kot idealna strategija v organizaciji upravljanja blagovnih tokov. Čedalje več podjetij daje poudarek prav upravljanju oskrbovalnih verig, saj odkrivajo, da se jim finančno bolj izide. Velika prednost

nabavne logistike je v tem, da lahko z veliko natančnostjo napove prihodnje povpraševanje po kakem izdelku, kar se kaže tudi v zmanjševanju skladiščnih zalog (Urbanija 2003, 2: 4-7).

2.8 Organizacija skladiščenja in skladiščnega poslovanja

Trgovska podjetja potrebujejo skladišča zaradi časovne razlike med nabavo in nadaljnjo prodajo izdelkov oziroma zaradi variabilnosti povpraševanja s strani kupcev ter variabilnosti dobavnih rokov s strani dobaviteljev, proizvodna podjetja pa tudi za čas med posameznimi funkcijami proizvodnega procesa. Z razvojem tehnologije je prišlo do mehanizacije skladiščnega poslovanja in uveljavitve visokoregalnih skladišč. Ta način skladiščenja omogoča boljši izkoristek skladiščnega prostora, krajše prevozne poti, učinkovitejšo in hitrejšo distribucijo naročenega blaga kupcem ter boljši nadzor nad zalogami.

Skladiščno poslovanje je poleg nabavnega, prodajnega in finančnega poslovanja ena od poslovnih funkcij trgovskih podjetij. Naloge skladiščnega poslovanja so (Potočnik 1998, 80):

- prevzem blaga: ločimo količinski in kakovostni prevzem, ki pa sta zaradi originalne embalaže pogostokrat težko izvedljiva, zato podrobni prevzem navadno opravijo šele v prodajalnah;
- namestitev ali uskladiščenje: gre za razporeditev izdelkov v skladišče skladno z njihovimi tehničnimi lastnostmi in glede na način izdaje ali hitrost obračanja;
- čuvanje: uporabna vrednost uskladiščenega blaga naj bi ostala nespremenjena, kljub temu pa prihaja do izgub zaradi loma, kala, staranja, malomarnega manipuliranja, kraje ipd.;
- izdajanje blaga: poteka na podlagi naročil prodajnega oddelka. Zaradi nevarnosti kala in kvara blaga se uporablja metoda FIFO (*angl. first in first out*);
- evidentiranje: skladiščna dokumentacija obsega prevzemnice, dobavnice, izdajnice in povratnice, skladiščno kartoteko in drugo dokumentacijo. Na ta način je omogočeno sprotno spremljanje količine in vrednosti zalog, pa tudi odgovornost zaposlenih v skladišču za čuvanje in pravilno ravnanje z blagom.

Podjetje se lahko odloči za lastno skladišče ali skladiščenje v javnih skladiščih. Pri majhnem obsegu skladiščnega blaga je bolj smotrna uporaba javnega skladišča, s čimer ima podjetje variabilne stroške, nima pa v tem primeru nobenih fiksnih stroškov. Uporabnik plačuje ceno skladiščenja glede na zasedeno površino ali glede na odstotek vrednosti blaga v skladišču. Za večje količine skladiščnega blaga je bolj ekonomično lastno skladišče, kar prinaša višje fiksne in nižje variabilne stroške. Poleg samega prostora je tu še tehnološka opremljenost skladišča, ki zahteva višje fiksne stroške, na drugi strani pa seveda učinkovitejše operiranje v skladišču, manjše potrebe po delovni sili ter posledično nižje variabilne stroške.

2.9 Zaloge in stroški zalog

2.9.1 Razlogi za oblikovanje zalog

Vsako podjetje ima določene zaloge za servisiranje svoje dejavnosti oziroma zadovoljevanje potreb kupcev. Vrste zalog v podjetju pa so odvisne od njegove dejavnosti. V primeru trgovskega podjetja se srečujemo predvsem z zalogami končnih proizvodov, proizvodnim podjetjem pa zaloge reprodukcijskega materiala, polizdelkov, opreme in orodij zagotavljajo nemoteno proizvodnjo. Vendar pa zaloge povzročajo podjetju določene vrste stroškov, zato je pomembno določiti raven držanja zalog, ki je odvisen od ciljev podjetja. Večje količine skladiščnega materiala in proizvodov omogočajo višjo raven servisiranja, vendar hkrati pomenijo višje stroške. Zato prihaja do nesoglasij med različnimi službami v podjetju. Na eni strani je interes finančne službe, ki zagovarja minimalne zaloge zaradi nižjih stroškov in majhne vezave sredstev, na drugi strani pa so interesi drugih služb, predvsem nabavne, proizvodne in prodajne, katerih zaloge omogočajo lažje prilagajanje nihanjem med ponudbo in povpraševanjem. Glede na to je ključnega pomena skrbno izdelana politika uravnavanja zalog, ki morajo biti pravočasno na voljo, količinsko točne, kakovostne in stroškovno ugodne.

Schmenner (1993, 247) navaja naslednje razloge za držanje zalog v posameznih fazah poslovnega procesa:

Zaloge materialov in surovin:

- ščitijo pred nezadostno dobavo materialov;
- ob večji količini naročila znižujejo stroške.

Zaloge polproizvodov:

- ščitijo pred nezadostno dobavo med posameznimi fazami proizvodnega procesa;
- omogočajo segmentom v proizvodnem procesu delovanje po različnih proizvodnih načrtih;
- omogočajo delovnim enotam večje proizvodne serije, neodvisne od naslednjega delovnega mesta v procesu.

Zaloge gotovih proizvodov:

- omogočajo hitro oskrbo kupcev;
- ščitijo pred nepredvidenimi spremembami v obsegu povpraševanja;
- izravnava neenakomerno povpraševanje.

2.9.2 Politika zalog trgovskega podjetja

Sprejemanje odločitev o količini in vrednosti zaloge je povezano s potrebami prodaje. Zato oblikujejo trgovska podjetja politiko zaloge tako, da zagotavlja pravočasno razpoložljivost blaga skladno z gibanjem prodaje in da hkrati z zalogo ne nastajajo stroški zaradi prevelikih količin. Odločitve o vrednosti zaloge so izredno pomembne, saj veže zaloga blaga pretežni del obratnih sredstev, vrednost zaloge pa je največkrat odvisna od splošnih tržnih gibanj, pravilne izbire sortimenta, nakupnega obnašanja porabnikov, delovanja konkurenčnih podjetij, vremena, pa tudi socialnih in družbenih dejavnikov. Politika zalog obsega odločitve o (Potočnik, 1999, 83) minimalni, optimalni in maksimalni zalogi izdelkov, ki jih trgovska podjetja potrebujejo za posamezne prodajne sezone.

Minimalna zaloga izdelkov je najmanjša možna količina posameznih izdelkov, ki še omogoča trgovskim podjetjem kontinuirano prodajo. Politika minimalne zaloge ni priporočljiva, saj lahko podaljšanje dobavnega roka ogrozi poslovanje. Tej nevarnosti se trgovska podjetja izognejo z varnostno zalogo, ki je večja za pričakovano odstopanje od roka dobave in dnevne prodaje. Maksimalna zaloga izdelkov je največja količina posamezne vrste izdelkov, ki je ekonomsko še utemeljena glede na rok dobave, nabavne stroške in gibanja na trgu. Rast zaloge prek maksimalne povzroča progresivno naraščanje skladiščnih stroškov in povečano tveganje pri prodaji, kar se negativno odraža na uspešnosti poslovanja. Poleg tega pa tudi veže več obratnih sredstev, ki jih trgovska podjetja pokrivajo praviloma s premostitvenimi posojili, obenem pa naraščajo tudi manipulativni stroški ravnanja z blagom v skladišču. Iz dosedanje obrazložitve izhaja, da trgovskim podjetjem najbolj ustreza t.i. optimalna zaloga izdelkov, pri katerih so skupni stroški nabavljanja in skladiščenja na enoto najnižji.

Trgovsko podjetje želi, da bi imelo vedno dovolj zaloge za takojšnjo izpolnitev naročil odjemalcev. Toda za podjetja takšna količina zaloge ni stroškovno učinkovita. Stroški zaloge progresivno naraščajo, ko se raven postrežbe odjemalcev bliža 100 %. Pri tem je pomembna za odločitev o višini zaloge analiza, ki naj odgovori na vprašanje, za koliko bi se povečala prodaja in dobiček, če bi trgovsko podjetje imelo večjo zalogo in obljubilo hitrejšo izpolnitev naročil.

2.9.3 Vrste zalog

Zaloge se pojavljajo v različnih oblikah in opravljajo različne funkcije. Med avtorji prihaja do manjših razlik v poimenovanju zalog, vsebinsko pa so dokaj poenoteni. Zaloge podjetja niso homogena kategorija, saj se razlikujejo glede na stopnjo dokončnosti v proizvodnem procesu. Bolten (1997, 4) navaja naslednje delitev nalog:

- produksijski material: ves material, ki ga vsako proizvodno podjetje potrebuje za izdelavo svojih produktov;
- potrošni material: v podjetju se uporablja kot pomoč pri delu, vendar ni sestavni del produktov;

- material v obdelavi in polproizvodi: odvisni so od stopnje obdelave v proizvodnem procesu in še niso pripravljeni na končno prodajo;
- pakirni material: material ali potrošni material, s katerim blago pripravimo in ščitimo pred poškodbami pri prevozu, začasnem skladiščenju in prodaji;
- gotovi izdelki: pripravljeni so za prodajo;
- rezervni deli in tehnični material: namenjeni so za popravilo in vzdrževanje strojev ter orodij, ki jih podjetje uporablja pri izdelavi izdelkov za končno prodajo.

Glede na funkcijo, ki jo opravljajo zaloge, ločimo (Rusjan 1997, 23 – 24):

- serijske zaloge, ki nastanejo kot posledica nakupa v večjih količinah, kot je potrebno glede na neposredno povpraševanje. Predstavljajo ekonomsko optimalno količino naročila zaradi nižje nakupne cene na enoto proizvoda, nižjih stroškov naročanja, prevoza, prevzema in kontrole;
- sezonske zaloge, ki nastanejo zaradi nihanj v povpraševanju znotraj planskega obdobja. Na ta način pokrivamo povečano povpraševanje v času sejmov, razprodaj, ipd. Podjetje ima v okviru mesečnega planiranja dve možnosti, in sicer politiko prilagajanja dejanske proizvodnje oziroma nabavi po posameznih mesecih ali enakomerno proizvodnjo oz. nabavo, pri čemer v določenih mesecih akumulirajo zaloge in jih uporabijo za pokrivanje presežnega povpraševanja v času sezone;
- varnostne zaloge, ki so potrebne zaradi nepredvidljivega povpraševanja s strani kupcev, nezanesljivih dobavnih rokov in kakovosti dobavljenega materiala, možnosti okvare strojev in slabih proizvodov. Bolj natančno kot lahko predvidimo te situacije, manjše so potrebe po varnostnih zalogah;
- razbremenilne zaloge, ki so potrebne za neodvisnost posameznih delovnih mest. Značilne so predvsem za montažno linijo;
- tranzitne zaloge, ki so trenutno na poti od dobaviteljev do distributerjev oziroma kupcev. Odvisne so od lokacije in načina prevoza, lahko so znotraj ali zunaj podjetja;
- špekulativne zaloge, ki so neodvisne od tržnega povpraševanja. Podjetje jih oblikuje zaradi predvidenih sprememb na trgu, npr. količinskih popustov, napovedanih podražitev, potencialnih stavk, pomanjkanja določenega materiala v prihodnosti.

2.9.4 Opredelitev stroškov zalog

Zaloge so tesno povezane s stroški, zato so nepogrešljivi del celovitega kratkoročnega finančnega managementa. Glavni cilji pri uravnavanju zalog so maksimiziranje servisa, maksimiziranje učinkovitosti v nabavi in proizvodnji, minimiziranje investicij v skladišče in v zaloge ter maksimiranje dobička. Za doseganje teh ciljev je pomembno poznati vrste stroškov, s katerimi se srečujemo pri optimiziranju zalog.

Vendar pa višje zaloge ne pomenijo nujno tudi višjih stroškov. Glede na obseg ločimo (Rusjan 1997, 28 – 31):

1. stroške, ki naraščajo s povečevanjem obsega zalog:

- stroški investiranega kapitala;
- stroški skladiščenja;
- davki na premoženje in stroški zavarovanja premoženja;
- stroški zaradi slabe kakovosti;
- stroški planiranja in kontrole;
- ostali stroški (zastaranje, pokvarljivost, okvare, razsip).

2. stroške, ki padajo s povečevanjem obsega zalog:

- stroški naročanja;
- stroški priprave opreme;
- stroški enote v zalogi (zaradi količinskih popustov);
- stroški zaradi izčrpanja zalog (prekinitev proizvodnje, slabši ugled pri kupcih, izgubljene prodaje).

V nadaljevanju bom predstavil tri vrste stroškov, ki so neposredno odvisni od politike zalog in so zanimivi z vidika trgovskega podjetja: stroški naročanja, stroški skladiščenja in stroški izpada zalog.

Stroški naročanja

Stroški naročanja so fiksni ne glede na obseg naročila. Večje število artiklov v posameznem naročilu prinaša nižje stroške naročanja na posamezen artikel, saj se fiksni stroški sorazmerno razdelijo na večje število artiklov (Carter in Williamson 1996, 365). Velikost teh stroškov je pri optimalni količini naročila odvisna od števila naročil v določenem časovnem obdobju, pri čemer moramo upoštevati:

- administrativne stroške obdelave naročila v računovodskem in nabavnem oddelku;
- stroške lansiranja naročila dobavitelju;
- stroške prevoza;
- stroške nakladanja in razkladanja ter obdelovanja naročila ob sprejemu.

Stroški skladiščenja

Stroški skladiščenja obsegajo fiksni in variabilni del. Potrebno je redno spremljanje višine zalog posameznih artiklov in ugotavljanje upravičenosti določene višine teh stroškov. Cilj skladiščne službe je minimiziranje skladiščnih stroškov in hkrati zagotavljanje nemotene poslovanja proizvodnega in prodajnega oddelka. Po Carterju in Williamsonu (1996, 364 – 365) nastajajo skladiščni stroški v času držanja zalog v skladiščnih prostorih, in sicer jih delita na:

- stroške kapitala, ki predstavljajo vezana sredstva v skladiščenih artiklih. Pri tem ločita stroške obresti in oportunitetne stroške, ko vezanih sredstev ne moremo uporabiti za donosnejše naložbe;
- stroške zaradi zastarevanja, ki se nanašajo na odvečne zaloge. Ponavadi se z njimi srečujemo pri artiklih, ki so pogosto lansirani v novejših in dopoljenih različicah. Sčasoma je te zaloge smiselno prodati po nižanih cenah;
- stroške zavarovanja, ki se nanašajo na zavarovanje skladiščenih zalog. Višina teh stroškov je odvisna od stopnje tveganja za uničenje zavarovanega predmeta;
- stroške skladiščnega prostora, ki se nanašajo na prostor in njegovo vzdrževanje. Pri tem ne smemo pozabiti na stroške amortizacije ali najemnine ter vgrajene fiksne opreme in obresti kreditov za financiranje osnovnih sredstev. Poleg teh stroškov nastajajo tudi stroški vzdrževanja, razsvetljave in gretja;
- stroške zaradi inflacije kot posledica dolgotrajnega skladiščenja določenega artikla, ki se nato proda po nakupni ceni.

Poleg zgoraj navedenega velja omeniti tudi davke, katerih višina je odvisna od ravni zalog.

Stroški izpada zalog

Kupci pričakujejo, da so jim proizvodi na voljo, ko jih potrebujejo. Ponavadi ne vedo, kaj bodo potrebovali, dokler tega res ne potrebujejo. Merilo uspešnosti distributerja je, kako pogosto ima proizvode na zalogi v trenutku, ko jih njegovi kupci potrebujejo. V primeru, da distributer nima tistega blaga, ki ga kupec potrebuje, ga bo poiskal drugje. Konkurentu ne bo treba vložiti nobenega truda v prodajo svojega blaga, kajti kupec ga bo poiskal sam. Seveda je možno, da kupec še ni izgubljen za vedno, vendar se je bolje izogniti takšnim tveganjem, kajti mnogo lažje je obdržati zadovoljnega kupca kot pridobiti novega.

Schmenner (1993, 281) tako kot večina drugih avtorjev navaja dva poglobljena stroška izpada zalog:

1. strošek prednaročila (angl. *back-order*), ki nastane v primeru, ko je kupec pripravljen počakati na blago, ki ga trenutno ni na zalogi. Pri tem nastanejo stroški v zvezi s posredovanjem naročila, odprave blaga, prevozom in prevzemom;

2. oportunitetni strošek izgube prodaje, ki nastane v primeru, ko kupec kupi blago ali nadomestek zanj drugje. Podjetje ima strošek v višini prispevka za kritje, ki bi ga ustvarilo s to prodajo. V tem primeru obstaja tudi tveganje, da se nezadovoljni kupec ne bo več vrnil, temveč bo odslej kupoval pri konkurentu.

Kadar torej kupec povprašuje po artiklu, ki ga podjetje nima na zalogi, ima na voljo dve možnosti: ali počaka na blago (odložena nabava) ali ne počaka na blago (izguba prodaje). Glede na prvo možnost lahko kupec v celoti ostane stranka tega podjetja, lahko pa del blaga kupi pri konkurenci. Glede na drugo možnost pa lahko kupec prav tako kupi del blaga pri konkurenci ali pa pri konkurenci nakupi vse.

2.9.5 Nekurantne zaloge

Nekurantne zaloge so tiste, ki jih ne potrebujemo več in jih v kratkem niti ne bomo. Najpogostejši razlog za njihov nastanek so napačne poslovne odločitve v preteklosti (Kaltnekar 1993, 317). Ko ugotovimo, da gre pri nekem blagu za nekurantne zaloge, ki imajo nizek koeficient obračanja, se je potrebno odločiti, kaj z njimi storiti. Njihovo nadaljnje skladiščenje bi bilo nesmiselno, saj zavzemajo prostor v skladišču, vežejo sredstva, v določenem časovnem obdobju so verjetno pokvarljive, skozi čas se uničujejo, skratka prinašajo izgubo. V primeru trgovskega podjetja je verjetno najpametneje, da jih ponudimo po znižanih cenah, saj gre za blago iz preteklih sezon.

Težave lahko nastanejo že pri samem ugotavljanju nekurantnosti. Ob inventurah, ki jih danes verjetno v večjih podjetjih že spremlja računalniška obdelava podatkov, pogledamo koeficient obračanja, ki ga ima posamezni artikel. Nizek koeficient obračanja je lahko znak, da gre v tem primeru za nekurantne zaloge, s katerimi bomo imeli le dodatne stroške, če jih bomo še dolgo pustili ležati v skladišču. Potrebno je vpeljati sistem za ugotavljanje nekurantnosti in določiti ukrepe, ki sledijo. Seveda pa bi verjetno tisti, ki so odgovorni za nepravilne odločitve v preteklosti, te raje prikrili.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 Dejavnost in zgodovina podjetja

Podjetje Marc Interieri, notranja oprema, inženiring, d.o.o., je bilo ustanovljeno leta 1991 s sedežem na Celovški cesti 73 v Ljubljani. Registrirano je pri okrožnem sodišču v Ljubljani z osnovnim kapitalom 37.000.000 SIT. Od samega začetka ga vodi g. Marjan Novinec, ki je tudi ustanovitelj in edini lastnik. Osnovna dejavnost podjetja je prodaja pisarniškega pohištva, stolov in pregradnih sten različnih proizvajalcev. Podjetje ponuja celovito storitev, od svetovanja, meritve prostorov, izdelave projekta in ponudbe do dobave in montaže pohištva.

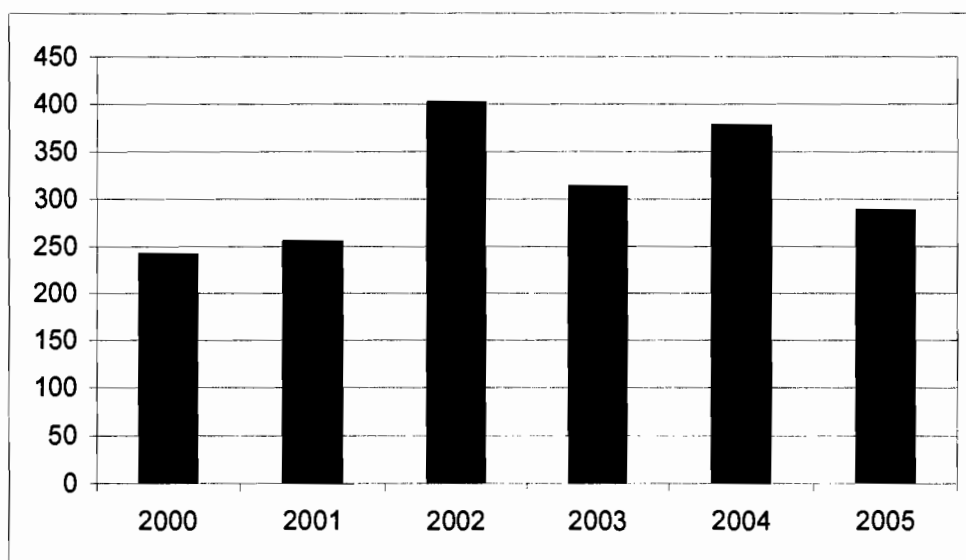
Že na samem začetku, pred petnajstimi leti, se je lastnik odločil, da bo podjetje zastopalo predvsem italijanske proizvajalce. Najel je manjše prehodno skladišče in pisarno in s pomočjo še dveh sodelavcev začel s poslovanjem. Zaradi velikega povpraševanja v tistem času je podjetje zelo hitro raslo. Iz leta v leto se je širil in izpopolnjeval prodajni program, povečevalo se je število zaposlenih, hkrati pa se je izboljševala tudi storitev podjetja. Skozi vsa ta leta si je podjetje ustvarilo dobro ime in visoko stopnjo prepoznavnosti na slovenskem trgu. K temu so veliko pripomogle načrtne marketinške aktivnosti v obliki sponzoriranja športnih društev in drugih organizacij. Danes podjetje Marc Interieri sodi med vodilne ponudnike pisarniškega pohištva na slovenskem trgu. Bogat prodajni program je zasnovan po najnovejših modnih smernicah, glavno vodilo podjetja pa je dobro počutje uporabnikov na delovnem mestu. Vsi elementi so oblikovani ergonomsko in premišljeno: od namestitve pohištva v delovni prostor, postavitve računalnikov in drugih pripomočkov, do udobnega stola.

Trenutno je v podjetju redno zaposlenih 11 ljudi, od tega 7 z višjo ali visoko izobrazbo. Organizacijsko se podjetje deli na tri dele: prodajo, finance in logistiko. Prodajo kot najpomembnejše področje vodi direktor podjetja, v oddelku pa so zaposleni še trije prodajni referenti, katerim so pogosto v pomoč tudi študenti. Področja prodaje so razdeljena v tri regije, na katerih deluje posamezni referent. V financah je zaposlena ena oseba, ki se občasno poslužuje tudi zunanjih storitev na področju financ. Lokacija prodaje in financ je na sedežu podjetja v Ljubljani, ki je hkrati tudi razstavní salon, v katerem so predstavljeni vsi cenovni razredi prodajnega programa, od direktorskih do operativnih programov pohištva in stolov. Prostori so pregrajeni s pregradnimi stenami, ki so ravno tako del prodajnega programa podjetja. Glavni del prodajnega programa je pisarniško pohištvo, ki zajema približno 70% celotne prodaje, sledijo stoli z 20% in pregradne steklene stene z 10%. Majhen delež pa predstavljajo razni dodatki, kot so koši za smeti, obešalniki, ipd.

Vizija podjetja Marc Interieri je ostati med vodilnimi na področju prodaje pisarniškega pohištva, stolov in steklenih pregradnih sten na slovenskem trgu. Pomeni zagotavljati celotno, kvalitetno in hitro storitev, od priprave projekta in ponudbe do dobave in montaže. Pri vsem je pomembno zadovoljstvo vseh udeležencev, tako odjemalcev na eni strani kot izvajalcev teh storitev na drugi.

Da bi si pridobili še večje zadovoljstvo odjemalcev in hkrati tudi večjo konkurenčno prednost, je podjetje pred tremi leti izpopolnilo storitev do te mere, da zagotavlja popolno storitev: od izmere prostorov, ponudbe in montaže v nekaj dneh. Ta storitev zajema več kot polovico prodajnega programa, ki je stalno na zalogi, poimenovana pa je s sloganom *pisarna v treh dneh*. Kljub dejstvu, da tak način prodaje zahteva veliko zalogo, kar posledično pomeni tudi velike stroške, smo v podjetju prepričani, da s tem dodatno povečujemo zaupanje in prodajne možnosti na trgu, kar nam daje upanje v svetlo prihodnost.

Slika 3.1 Prihodki od prodaje od leta 2000 do 2005 v milijonih SIT



Vir: Marc Interieri 2006, *Poslovanje podjetja*.

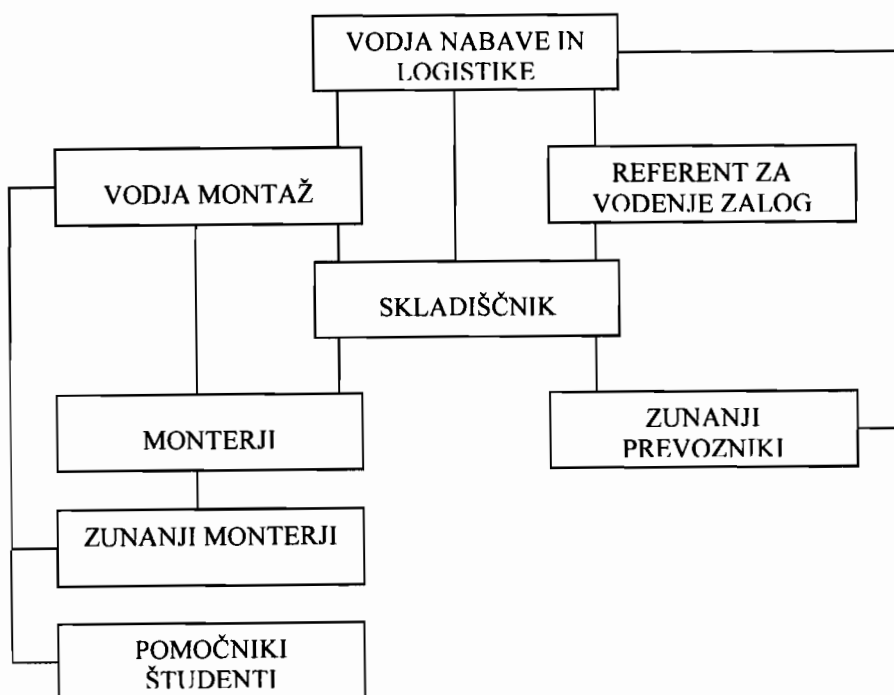
Iz Slike 3.1 je razvidna dokaj linearna rast prodaje do leta 2004 z občutno povečano prodajo v letu 2002. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da se je v zadnjem letu obseg prodaje močno zmanjšal. Po opravljenih analizah v prodajnem oddelku gre iskati vzroke v močnem pritisku konkurenčnih podjetij, tako uvoznikov kot tudi domačih proizvajalcev. Po drugi strani pa zmanjšani prodaji botruje zadržanost investitorjev pred napovedanimi reformami na področju gospodarstva v Sloveniji. Verjetno pa je ključni razlog za slabe rezultate tudi v menjavi kadrov v prodajnem oddelku v prejšnjem letu, saj delovno mesto prodajnega referenta v naši branži zahteva razmeroma dolgo privajanje in spoznavanje vseh potrebnih veščin za uspešno delo.

3.2 Oddelek nabave in logistike

Oddelek nabave in logistike je dislocirana enota podjetja na lokaciji v Retečah pri Škofji Loki, kjer je podjetje najemnik skladiščnih prostorov in dveh pisarn. V oddelku je sedem redno zaposlenih. Sam opravljam delo vodje nabave in logistike.

Moje glavne naloge so: nabavne aktivnosti in kontakti z dobavitelji na domačem in tujem trgu, koordiniranje prodaje z nabavo in logistiko, vodenje dela skladišča in montaže, reševanje reklamacij in podobno. Moj najtesnejši sodelavec je referent za vodenje zalog, katerega glavna naloga je blagovno poslovanje s pomočjo računalniškega sistema. Pri njegovem delu gre predvsem za prevzemanje blaga, spremljanje zalog, pripravo dobavnic, fakturiranje. Za fizično ravnanje z blagom je zadolžen skladiščnik, kateremu ob velikih dobavah in izdajah blaga pomagajo monterji, občasno pa tudi študentje. Montaže so nekakšen pododdelek našega oddelka, ki ga vodi vodja montaže, v katerem so redno zaposleni še trije monterji. Včasih, predvsem pri večjih montažah, ko naše kapacitete ne zadostujejo, si pomagamo z zunanjimi ekipami monterjev. Velikokrat pa za pomoč uporabimo študente. Za razvoze blaga in prevoze monterjev na montaže razpolagamo s tovornjakom in kombiniranim vozilom, ki sta last podjetja. Za prevoze blaga od dobaviteljev iz Italije uporabljamo storitve prevoznih podjetij, pogostokrat pa prevažamo tudi z lastnim vozilom.

Slika 3.2 Organigram nabave in logistike



Vir: Čuk 2006, *Poročilo o poslovanju logistike*.

4 ANALIZA STANJA NA PODROČJU NABAVE IN LOGISTIKE

4.1 Nabavna funkcija podjetja

Prodajni program je v večini sestavljen iz proizvodov tujih dobaviteljev, dopolnjujejo pa ga proizvodi domačih proizvajalcev. Glavni dobavitelji so italijanski proizvajalci, za katere se je podjetje v preteklosti odločilo zaradi različnih razlogov. Trenutno podjetje zastopa štiri proizvajalce pisarniškega pohištva, dva proizvajalca pisarniških stolov in dva proizvajalca steklenih pregradnih sten. Z večino od njih ima podjetje že dolgoletne poslovne odnose, nekatere dobavitelje pa je bilo prisiljeno zamenjati zaradi različnih težav, kot so problemi s kvaliteto dobavljenih proizvodov, neprimerni prodajni programi za slovenski trg, zamude pri dobavah, stečaji, nefleksibilnost, itd.

Novo dobavitelje izbiramo skupaj s prodajnim oddelkom našega podjetja na podlagi novih potreb, ki nastanejo zaradi problemov s starimi dobavitelji in zaradi novih trendov, ki se pojavljajo na trgu in jim moramo zadostiti v največji možni meri. Pri tem nam pomagajo obiski različnih sejmov po Italiji in posledično dokaj dobro poznavanje razmer ponudbe italijanskih proizvajalcev. V veliko pomoč pri iskanju zanimivih partnerjev nam je medmrežje, s pomočjo katerega si prihranimo veliko časa in marsikatero pot. V skladu z vizijo podjetja smo se skupaj s prodajnim oddelkom odločili, katere programe pisarniškega pohištva in pisarniških stolov bomo imeli ves čas na zalogi, da bomo z njimi zadostili sloganu *pisarna v treh dneh*. Zaradi te posebnosti v poslovanju podjetja se nabava ločuje na dva dela. V interni terminologiji govorimo o nabavi za *nalog* in o nabavi za *zalogo*.

Pri nabavi za *nalog* gre za nabavo blaga za znanega kupca na podlagi internega dokumenta (nalog logistiki), ki ga v nabavnem oddelku prejmemo od prodajnega oddelka v obliki potrjenega naročila končnega kupca. V večini primerov gre pri tej vrsti nabave za prodajni program, ki ga nimamo na zalogi, ampak ga dobavljamo direktno od dobavitelja h kupcu. Dobavni roki teh programov so od 20 do 30 dni. Tudi pri programih iz zaloge se v primerih večjih naročil poslužujemo tega načina nabave. Na podlagi velikosti naročila in potencialnih drugih naročil v bližnji prihodnosti se že v fazi dogovarjanja s kupcem odločimo, ali bomo za konkretno naročilo izdali blago iz zaloge ali bomo nabavljali direktno za kupca. Trenutno je ta meja velikosti naročila približno 4.000.000 SIT, ki pa se je ne oklepamo za vsako ceno, temveč se poskušamo približati željam in zahtevam kupcev.

Pri nabavi za *zalogo* gre za obnavljanje zalog določenega prodajnega programa, ki smo ga izbrali skupaj s prodajnim oddelkom in hkrati določili količine zalog tega programa, da lahko zagotovimo obljubljeno dobavo v treh dneh. Ta del našega prodajnega programa zajema kar veliko število pisarniških stolov in dva sestavljiva programa operativnega pisarniškega pohištva v dveh barvnih odtenkih. V letošnjem letu pa smo se odločili, da bomo poskusili tudi z zalogo direktorskih programov. Glede na letni čas, število in velikost izdanih ponudb in posledično pričakovano stopnjo povpraševanja po našem prodajnem programu imamo določene signalne, optimalne in maksimalne zaloge, ki jih enkrat mesečno prilagajamo po napovedih prodajnega oddelka.

4.1.1 Nabava v Italiji

Glede na dejstvo, da je približno 80% prodajnega programa sestavljenega iz proizvodov italijanskih dobaviteljev, je nabava v Italiji najpomembnejši del nabavne funkcije našega podjetja. Že pred ustanovitvijo podjetja pred petnajstimi leti se je lastnik odločil, da bo zastopal italijanska podjetja. Njegova odločitev je temeljila na podlagi natančne analize takratne ponudbe na domačem trgu. Ugotovil je namreč, da slovenski proizvajalci v tistem času niso zadostili standardom kvalitete, oblike in cene, primernim za takratne potrebe končnih odjemalcev. Ko je obiskal nekaj sejmov po Evropskih državah, je kmalu spoznal, da spadajo italijanski proizvajalci med vodilne na svetu. Kmalu je navezal prve kontakte z izbranimi tovarnami in posel je stekel. Kljub temu, da so do danes domači proizvajalci naredili velik napredek v vseh pogledih, še danes lahko zagovarjamo številne prednosti italijanskih proizvajalcev, kot so:

- neomejena ponudba;
- oblikovne in izvedbene prednosti;
- pestrost materialov in barv;
- cenovna sprejemljivost;
- zadovoljiva kvaliteta izdelkov in storitev;
- relativna bližina dobaviteljev in enostavnost postopkov;
- velika prilagodljivost našim željam in potrebam;
- tradicija.

Nabavni pogoji se pri dobaviteljih razlikujejo in se iz leta v leto spreminjajo. Praviloma se s trajanjem sodelovanja zaradi povečanja zaupanja, rasti prodaje in drugih odnosov izboljšujejo. Odvisni so predvsem od prodajne politike posameznega dobavitelja, delno pa tudi od naših želja in pričakovanj. Za glavne postavke nabavnih pogojev štejem naslednje:

- rabati pri nabavljenem blagu;
- plačilni roki;
- razstavni eksponati;
- dobava nestandardnih izdelkov;
- dobava repro materiala.

Rabat

Rabat je odbitek od določene prodajne cene in je odvisen predvsem od velikosti nabave. V večini imajo dobavitelji izdelane cenike s končnimi maloprodajnimi cenami v evrih, katere nam pošiljajo po potrebi oziroma ob vsaki spremembi cen ali izdelkov. Nabavne cene izhajajo iz predloženih ali predlaganih maloprodajnih cen dobaviteljev, zmanjšanih za rabate.

Odločilni dejavnik za višanje rabatov je povečevanje nabave pri posameznem dobavitelju. Zaradi zaščite interesov podjetja velikosti rabatov v nalogi ne bom omenjal.

Rok plačila

Ravno tako kot rabati so plačilni roki eden od najpomembnejših postavk nabavnih pogojev. Interes podjetja je, da imamo čim daljše roke plačila. Z nekaterimi dobavitelji iz Italije se nam je uspelo dogovoriti za dokaj dolge plačilne roke, ki odražajo dolgoletno sodelovanje in zaupanje. Ko smo se odločili, da bomo nekatere programe imeli na zalogi, smo imeli tudi boljši argument pri pogajanjih glede plačilnih rokov, zato smo lahko te še podaljšali. Ko pa si izberemo novega dobavitelja, navadno prva naročila plačujemo v celoti pred dobavo. Po določenem času, ko si pridobimo nekaj zaupanja, počasi preidemo iz predplačila preko delnega predplačila v zamike plačil, hkrati pa skušamo dobiti blago po nižjih nabavnih cenah.

Razstavni eksponati

Politika prodaje v našem podjetju nam narekuje, da se izogibamo ponujanja prodajnega programa prek katalogov in drugih slikovnih gradiv. Prepričani smo, da so ti časi minili, zato smo že pred leti uredili razstavni salon, ki je hkrati tudi naš poslovni prostor. Razstavni salon pa je potrebno ves čas osveževati z novostmi, ki se pojavljajo v našem prodajnem programu. Pri tem poskušamo pri dobaviteljih doseči čim boljše pogoje za razstavne eksponate. Nekateri od njih so nam glede tega bolj naklonjeni, saj v tem takoj prepoznajo svoj interes, drugi manj.

Dobava neserijskih izdelkov

Da bi v največji meri ustregli našim kupcem, se moramo velikokrat podrežati individualnim željam posameznikov, ki jim osnovni prodajni program ne zadostuje. Zaradi tega se poskušamo kljub serijski proizvodnji v tovarnah v teh primerih dogovoriti za izdelavo po željah kupcev. Ta storitev je zelo obremenjujoča tako za naše podjetje kot tudi za dobavitelje. Zahteva kar nekaj procesov, kot so: predhodna izdelava načrtov, določitev cen, usklajevanja z izdelovalci, itd. Zaradi različnih politik poslovanja in tehnoloških zmožnosti ta storitev pri vseh naših dobaviteljih ni možna.

Dobava repro materiala

Glede na to, da kljub pestrosti artiklov posamezni program pohištva ne zapolnjuje vseh izvedbenih možnosti in postavitev, smo se v našem podjetju že v preteklosti odločili, da bomo posamezne manjkajoče kose izdelovali v Sloveniji. V ta namen v skladišču pri pogodbenem mizarju vzdržujemo zalogo surovin, ki jih kupujemo pri naših dobaviteljih v Italiji. Gre za identične materiale, iz katerih so izdelani artikli v prodajnem programu. S tem produktom rešujemo marsikatero pomanjkljivost in bistveno povečujemo zadovoljstvo odjemalcev.

Tabela 4.1 Nabavni pogoji dobaviteljev iz Italije

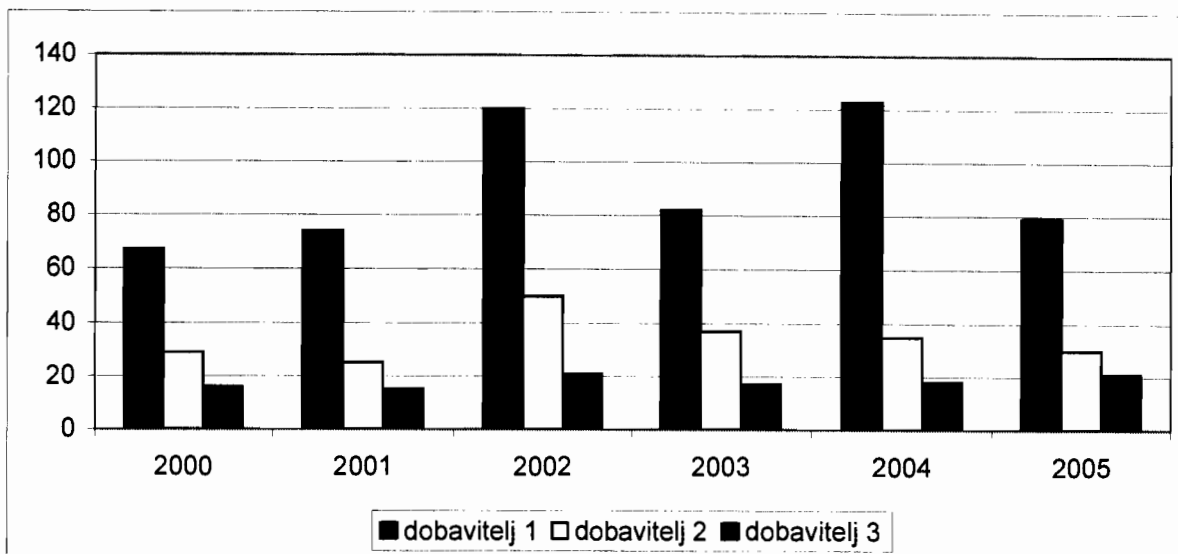
Dobavitelj	Rabat*	Plačilni rok	Ekspoziti	Neserijski iz.	Repro mat.
Full (pohišstvo)	7	30/60/90/120 dni po dobavi	gratis	da	da
Upper (pohišstvo)	6	30/60/90 dni po dobavi	50% dodatni rabat	da	ne
Logica (pohišstvo)	5	50% pred dobavo, 50% 30 po dobavi	20% dodatni rabat	ne	ne
Ergo (stoli)	8	30/60/90 dni po dobavi	gratis	pogojno	da
Simon5 (stene)	7	30/60/90/120 dni po dobavi	20% dodatni rabat	ne	da
Arcadia (stene)	8	100% pred dobavo	nabavna cena	ne	da
Ultom (pohišstvo)	6	50% pred dobavo, 50% 30 po dobavi	10% dodatni rabat	pogojno	ne

* Zaradi varovanja interesov podjetja je stopnja rabata izražena z oceno od 1 (najnižji rabat) do 10 (najvišji rabat).

Vir: Čuk 2006, *Nabavni pogoji*.

Iz Tabele 4.1 so razvidni dokaj različni trenutni nabavni pogoji pri dobaviteljih iz Italije, kar odraža trenutne poslovne odnose. Potrjuje se pravilo, da so boljši nabavni pogoji pri dobaviteljih, s katerimi podjetje že dolgo časa sodeluje. Hkrati pa je očitno, da ima podjetje pri večini dobaviteljev na račun daljšega plačilnega roka verjetno manjši rabat, kar pomeni, da si s tem dobavitelj delno pokriva tudi stroške financiranja. Tako bi lahko rekli, da sta stopnja rabata in zamik plačila v obratnem sorazmerju. Ocena stopnje rabata v tabeli je narejena na podlagi analize primerljivih programov konkurenčnih podjetij in splošne ocene prodajnega oddelka. Ocena 10 bi pomenila optimalno, realno dosegljivo nabavno ceno, ki bi ob želeni razliki med prodajno in nabavno ceno predstavljala konkurenčno ponudbo našega podjetja. Očitne so tudi razlike v prodajnih politikah dobaviteljev pri stolpcih ekspoziti, neserijski izdelki in dobava repro materiala. Brezplačni razstavniki ekspoziti pomenijo za nekatere dobavitelje priložnost za povečanje prodaje na slovenskem trgu, drugi pa ekspozite enačijo z ostalo prodajo in niso pripravljene spremeniti pogojev dobave.

Slika 4.1 Glavni dobavitelji od leta 2000 do 2005 (v milijonih SIT)



Vir: Marc Interieri 2006, *Poslovanje podjetja*.

Slika 4.1 prikazuje promet s tremi največjimi dobavitelji iz Italije v obdobju zadnjih šestih let. Razvidno je dokaj konstantno poslovanje z dobaviteljema 2 in 3. Pri dobavitelju 1 pa opazimo bolj nihajoči promet, ki je sorazmeren s prihodki od prodaje v posameznem letu. Dobavitelj 1 je podjetje Full mobili, ki je glavni dobavitelj pohištva in s katerim sodelovanje traja že od samega začetka. To podjetje ponuja več različnih programov pisarniškega pohištva, od osnovnih ali operativnih do direktorskih. Zaradi dolgotrajnega poslovanja je stopnja medsebojnega zaupanja na visoki ravni, kar močno pripomore k uspešnemu reševanju različnih tekočih problemov. Dobavitelj 2 je podjetje Upper, ki nam dobavlja pohištvo višjih cenovnih razredov in manjši del pisarniških stolov že skoraj deset let. Dobavitelj 3 pa je podjetje Ergo plus, ki je glavni dobavitelj pisarniških stolov.

4.1.2 Nabava v Sloveniji

Kljub načelni odločitvi lastnika podjetja, da bo podjetje zastopalo italijanske proizvajalce, se del nabave izvaja na domačem trgu. Pri analizi ponudbe slovenskih ponudnikov smo pri nekaterih izdelkih ugotovili določene prednosti, kot so: nižja nabavna cena, kvalitetnejša izdelava, krajši dobavni rok ipd. Glavna prednost pa so bistveno nižji transportni stroški in možnost znižanja zalog zaradi bližine dobaviteljev.

Glavni slovenski dobavitelj je podjetje Voga d.o.o., ki predstavlja okoli 5% celotne nabave in skoraj polovico nabave na slovenskem trgu. Dobavlja nam kovinska podnožja za mize in razne druge kovinske dodatke, kot so računalniške police, ročaji in obešalniki. Sodelovanje s podjetjem Voga d.o.o. sega že na začetek delovanja našega podjetja, saj sta lastnika skupaj zasnovala začetni prodajni program. Oblikovalo se je partnerstvo, ki deluje še

danes. To dokazujejo dobri nabavni pogoji, velika mera tolerance in posluha za naše želje in potrebe.

Ker naše podjetje ponuja celostno storitev in želi v celoti zadostiti potrebam odjemalcev, smo v prodajni program vključili tudi izdelavo pisarniškega pohištva po naročilu. Ta storitev se uporablja v primerih, ko specifične zahteve posameznega objekta presegajo pester prodajni program podjetja. Na podlagi projekta, ki ga predloži kupec ali ga izdelamo v podjetju, podizvajalec pripravi ponudbo, ki jo prodajni oddelek našega podjetja primerno nadgradi in ponudi končnemu odjemalcu. Ta vrsta poslovanja v preteklosti ni predstavljala večjega deleža, v zadnjem času pa se pojavlja vse večje povpraševanje po teh storitvah.

4.2 Zaloge

4.2.1 Uravnavanje zalog

Teoretične osnove politike obvladovanja zalog sem podal v prvem delu naloge, vendar stvar v praksi še zdaleč ni tako enostavna. Ogromno je dejavnikov, ki vplivajo na velikost in strukturo prodaje. Nekateri od njih so predvidljivi, nekaj se jih da napovedati z določeno stopnjo verjetnosti, nekateri pa so popolnoma nepredvidljivi. Večna dilema, koliko česa imeti na zalogi, da bi v največji meri zadostili trenutnim potrebam prodaje, nas spremlja iz dneva v dan. Glede višine zalog si mnogokrat v podjetju nismo enotni. Prodajni oddelek zagovarja stališče, da iz prodajnega programa, ki ga imamo stalno na zalogi, nikoli ne sme ničesar zmanjkati, kar z vidika ekonomičnosti nikakor ni sprejemljivo.

Z leti nabiranja izkušenj smo oblikovali model, ki zajema dva glavna parametra, s katerima poskušamo zaloge uravnavati čim bolj optimalno. Na oblikovanju velikosti in strukture zaloge imajo v našem primeru največji vpliv napovedi prodaje za naslednja dva meseca. Te napovedi temeljijo na različnih osnovah, kot so: dogovori s potencialnimi odjemalci, izdelani projekti in ponudbe, marketinške akcije, itd. Drug parameter temelji na izkušnjah iz preteklosti. To je vsakoletno pomanjšanje povpraševanja v januarju in poletnih mesecih in povečanje povpraševanja v zadnjih mesecih leta. Pri vsem skupaj pa je potrebno upoštevati dejstvo, da italijanski proizvajalci dvakrat letno prekinejo proizvodnjo. Zaradi poletnih počitnic so tovarne zaprte ves mesec avgust, daljša prekinitve pa je tudi zaradi božičnih in novoletnih praznikov.

Storitev *pisarna v treh dneh*, ki jo naše podjetje zagotavlja, zahteva precej višje zaloge kot jih je zahteval prejšnji način poslovanja. Ker smo se odločili, da bomo držali na zalogi dva sestavljiva programa operativnega pisarniškega pohištva v dveh različnih barvah in še štiri direktorske programe, so se stroški zalog močno povečali. Kljub trudu, da bi čim več bremena zalog prenesli na dobavitelje s podaljševanjem plačilnih rokov, brez vezave lastnih obratnih sredstev ne gre. Drastično pa so se povečali tudi stroški skladiščenja, saj se je velikost skladišča skoraj potrojila. Največji problem z vidika zalog predstavljajo pisarniški stoli, saj je možnosti barvnih odtenkov in vrst oblazinjenja pri posameznem modelu zelo veliko, kar bi pomenilo skoraj neskončno zalogo. Na podlagi pretekle prodaje in današnjih

trendov smo se odločili za tri različne barve petih modelov operativnih stolov, ki so stalno na zalogi. Direktorski stoli pa so na zalogi samo v črnem usnju. Za želje odjemalcev izven te ponudbe poskrbimo z dobavo v zeleni barvi in vrsti oblazinjenja v tridesetih dneh po naročilu.

4.2.2 *Obračanje zalog*

Obračanje zalog je eden od pomembnih kazalcev ekonomike poslovanja vsakega trgovskega podjetja, saj višji koeficient obračanja znižuje stroške obratnih sredstev (obresti od posojil), ker je za isti obseg prodaje potrebno manj obratnih sredstev. Za preučevanje zalog podjetja sem uporabil podatke iz leta 2005, ko so prihodki od prodaje blaga na zalogi znašali 173 milijonov tolarjev, povprečna vrednost zaloge pa okoli 36 milijonov tolarjev. Koeficient obračanja zaloge je:

$$Ko = Pr/Z$$

Ko = koeficient obračanja zaloge trgovskega blaga

Z = povprečna vrednost zaloge trgovskega blaga v enem letu

Pr = vrednost prodaje v enem letu

Koeficient obračanja zaloge v podjetju je 4,8.

Čas enega obrata zaloge je izveden pokazatelj, če poznamo koeficient obračanja:

$$To = 360/Ko$$

To = čas enega obrata zaloge

Iz zgornjega sledi, da za en obrat zaloge v našem podjetju potrebujemo 75 dni oziroma dva meseca in pol.

Ko sem po isti metodologiji opazoval posamezne dele prodajnega programa, sem pri določenih artiklih dobil koeficient obračanja zalog nad 10, kar pomeni, da je čas enega obrata teh artiklov približno en mesec. Na drugi strani, pa sem odkril kar nekaj blaga, ki ima koeficient obračanja manjši od ena, kar pomeni, da je čas obrata tega blaga daljši od enega leta. Po nadaljnjem preučevanju tega blaga smo skupaj s prodajnim oddelkom našega podjetja ugotovili, da gre delno za blago, ki se ne proda pogosto, ampak je vseeno potrebno zaradi pestrosti in celovitosti prodajnega programa. Delno pa gre za *nekurantne zaloge*, ki jih predstavljajo stari prodajni programi in napake pri naročanju v preteklosti. Pokazalo pa se je tudi nekaj kosov pohištva z napakami, ki se je iz leta v leto skrivalo in prelagalo, kar je dodatno povečevalo breme zaloge. To blago se ne šteje za nekurantno, ampak je predvideno za odpis. Po natančnem pregledu blaga v skladišču in določitvi vseh kriterijev za

nekurantnost se je izoblikoval dokaj širok seznam artiklov, ki ga nihče v podjetju ni pričakoval v takem obsegu.

Tabela 4.2 Pregled nekurantne zaloge v SIT po klasifikaciji

Program	Število kosov	Nabavna vrednost v SIT
Arko	290	504.642
Ergo plus	92	515.799
Friend	187	1.276.800
Sintagma	89	340.838
Soke	12	217.699
Status	7	408.967
Skupaj	677	3.264.745

Vir: Čuk 2006, *Poročilo o poslovanju logistike*.

V Tabeli 4.2 je navedena vsa trenutna nekurantna zaloge po posameznih prodajnih programih. Pri programih Arko in Sintagma gre za ostanke prodajnega programa v opuščanju, ki se verjetno nikoli ne bodo povsem prodali. Pri ostalih programih pa gre v največji meri za napake pri naročanju v preteklosti in tudi za spremembe v modnih trendih, ki so prehitale prodajo zalog. V nekaterih primerih pa gre za administrativne napake v fazi naročanja, zaradi katerih je prišlo blago neželenih barv in oblik.

4.3 Logistika podjetja

S terminom *logistika* se v podjetju poimenuje vse aktivnosti od trenutka izdanega naročila dobaviteljem, prevoza blaga od dobaviteljev, skladiščenja do razvoza in montaže prodanega blaga, kot tudi poprodajne storitve, kot so: odprava reklamacij, servisiranje in selitve pohištva.

4.3.1 Prevoz od dobaviteljev

Za prevoz blaga od dobaviteljev v večji meri uporabljamo storitve zunanjih prevoznikov, del prevozov pa opravimo sami z lastnim tovornim ali kombiniranim vozilom. Naš glavni zunanji prevoznik je samostojni podjetnik Boris Božič iz Izole, ki nam prevažata pohištvo od dobaviteljev iz južnega dela Italije, kar predstavlja približno tri četrtine vse nabave v Italiji. Šebenik transport pa je naš drugi prevoznik, katerega se poslužujemo za prevoze od dobaviteljev iz severnega dela Italije. Z prevoznikoma sodelujemo že več let brez kakršne koli pogodbe o izvajanju storitev. Za pogoje sodelovanja, vključno s ceno prevozov, se dogovarjamo sproti in so v veliki meri odvisni od različnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje transportnih podjetij. Z vstopom naše države v Evropsko unijo v letu 2004 in odpravo carine so se postopki, povezani z uvozom blaga, bistveno poenostavili, hkrati pa se je močno skrajšal tudi čas prevoza blaga iz Italije. To je malenkostno tudi vplivalo na pocenitev prevozov.

Občasno za prevoze od dobaviteljev iz Italije uporabljamo lastne zmogljivosti. Tega se poslužujemo v primerih, ko v danem trenutku ni moč najti prostega prevoza po sprejemljivih pogojih. Ravno tako jih uporabljamo za prevoze od domačih dobaviteljev. Te prevoze skoraj izključno opravljamo takrat, ko se monterji vračajo z dostav in montaž s praznim vozilom.

Stroški prevoza blaga iz Italije se gibljejo od 2% do 5% nabavne vrednosti tovara pri artiklih za zalogo. Pri dobavah po naročilu pa lahko dosežejo do 7% in več cene nabavne vrednosti blaga. To se dogaja v primerih, ko je potrebno prevažati manjše količine in vrednosti, da zadostimo obljubljenim dobavnim rokom, ki jih zagotavljamo našim odjemalcem.

Zaradi posebnosti našega poslovanja je organizacija in planiranje prevozov od dobaviteljev zelo pomemben del ekonomike poslovanja logistike, ki se je ne da izvajati po ponavljajočem vzorcu, ampak se odloča sproti po potrebah in na podlagi trenutnih okoliščin.

Tabela 4.3 Prevozi od dobaviteljev v letu 2005 v SIT

Prevoznik	Vrednost prevozov v SIT	Strošek prevozov v %
Šebenik s.p.	613.000	3,1
Božič Boris s.p.	3.156.000	3,8
Skupaj	3.769.000	3,7

Vir: Čuk 2006, *Poročilo o poslovanju logistike*.

Tabela 4.3 prikazuje stroške prevozov od dobaviteljev v letu 2005 po prevoznikih. Šebenik s.p. je opravljal prevoze od manjših dobaviteljev iz severnega dela Italije. Prevoznik Božič Boris s.p. pa je opravljal prevoze večjih dobaviteljev iz južnega dela države. Strošek prevoza v odstotkih predstavlja povprečni delež nabavne cene tovara po posameznem prevozniku in skupno. Razlika v odstotku med prevoznikoma odraža predvsem dejansko geografsko oddaljenost dobaviteljev. Strošek prevoza od dobaviteljev predstavlja manj kot 2% prodajne cene blaga.

4.3.2 Skladišče

Skladišče je enota podjetja, ki se trenutno nahaja v Retečah pri Škofji Loki in je del logistike. Za skladišče ima podjetje Marc Interieri sklenjeno najemno pogodbo s podjetjem Corona d.d., v kateri so natančno opredeljeni pogoji najema. Glavna postavka najemne pogodbe je cena najema, ki znaša 3,8 EUR/m², kar pomeni 1.417 evrov mesečno za 373 m² visokoregalnega skladišča.

V skladišču je zaposlen en skladiščnik z občasno pomočjo študentov. Del svojih delovnih nalog pa v skladišču opravljajo tudi monterji. Osnovne naloge skladišča v podjetju so:

- prevzem blaga;
- namestitvev in uskladiščenje blaga;

- priprava blaga za izdajo;
- izdaja blaga.

Za manipuliranje z blagom na paletah se uporablja viličar, ki je v lasti najemodajalca, za katerega se mesečno obračuna število ur uporabe. Pogoje najema predpisuje pogodba o najemu. Najemnina za viličarja znaša 10 evrov na uro, v najemnini pa so vštetni vsi stroški tekočega vzdrževanja in stroški goriva. Za prevoz manjših stvari pa se uporabljajo različni transportni vozički.

Prezem blaga

Večino dobavljenega blaga prevzame skladiščnik prek transportnega podjetja, katerega storitev se najema za prevoz naročenega blaga iz Italije. Dobave z domačega trga pa prevzame prek dostave dobaviteljev in lastnih prevzemov pri dobaviteljih. V prvi vrsti gre za količinski prevzem, pri katerem se poskuša blago tudi pregledati z vidika kakovosti. Če obstaja sum, da je blago poškodovano, se embalaža odpre in blago pregleda. V primeru poškodb se kos fotografira in izpolni reklamacijski zapisnik, v katerem se poskuša določiti odgovornost za nastalo škodo. Pri manjših dobavah celotno delo skladiščnik opravlja sam, pri večjih prevzemih pa fizični del (raztovarjanje) opravljajo monterji in študenti.

Namestitev in uskladiščenje blaga

Po prevzemu sledi uskladiščenje blaga, kjer se takoj loči in sortira na blago za naloge in blago za zalogo. Blago za naloge se pripravi za transport h končnemu odjemalcu, kar se navadno zgodi v nekaj dneh po dobavi, lahko pa se skladišči še nekaj časa do priprave objekta za montažo. Blago za zalogo se razvršča v skladiščne regale po določenem smiselnem redu in zahtevah posameznih artiklov. Pomembno je tudi, da je že fizični pregled stanja zalog čim boljši. Namestitev naj bi bila pregledna tudi po datumih dobav, saj se pri izdaji blaga upošteva pravilo, da se najprej izdaja blago iz starejših dobav, (angl. FIFO-first in first out).

Priprava blaga za izdajo

Blago se pripravlja za izdajo oz. montažo na podlagi internega dokumenta, na katerem so natančni podatki o tem, kaj, koliko in v kakšni obliki pripraviti za montažo. Pri nekaterih programih pohištva se pogostokrat določeni artikli, kot so omare, predalniki, stoli, sestavljajo vnaprej. Pri tej pripravi je v pomoč skladiščniku študent, saj je proces dokaj enostaven, prihrani pa se veliko časa na kasnejših montažah, hkrati pa se takoj izloči poškodovane kose pohištva, kar bi na montažah pomenilo večji problem. Če so naročila velika, se v to pripravo vključijo tudi monterji. Koliko in do kakšne mere pohištvo sestaviti v skladišču pa je v večji meri odvisno od značilnosti in predpostavk kupca in objekta, kot so razpoložljiv čas za montažo, arhitektonske značilnosti ipd.

Izdaja blaga

Izdaja blaga poteka na več načinov. Najpogostejša je prek prevoza in montaže monterjev, zaposlenih v podjetju. V tem primeru se ne uporablja nobenega vmesnega dokumenta o prevzemu, ampak se izstavi dobavnica kupcu po opravljeni montaži. V nekaterih primerih kupci opravijo lasten prevzem v skladišču ali pa se blago izda po pošti, predvsem manjše in manj občutljive artikle.

4.3.3 Dodelava in predelava pohištva

Kot sem v nalogi že omenil, v našem podjetju poskušamo izpolniti pričakovanja in želje kupcev v največji možni meri. V ta namen se dopolnjuje prodajni program s posameznimi kosi pohištva, ki so popolnoma prilagojeni potrebam posameznega odjemalca. Glede na to, da se določenih postavitev pohištva v prostoru ne da izvesti z serijskimi kosi, se izdelava individualne kose. V večjem delu gre za izdelavo ali predelavo posameznih kosov pohištva, ki dopolnjujejo proizvodni program dobaviteljev iz Italije. Za to izdelavo uporabljamo surovine, iz katerih je izdelano pohištvo iz prodajnega programa, tako da so kosi, izdelani pri mizarju, popolnoma skladni s kosi iz posameznega prodajnega programa. V ta namen smo se povezali z mizarstvom Meznarič d.o.o. iz Medvod, ki opravlja tovrstne storitve za naše podjetje. Na podlagi izdanega naročila, ki vsebuje vse podatke o dodelavi ali predelavi, mizar izvede potrebna opravila in pripravi posamezni artikel za prevzem do zahtevanega datuma.

Tabela 4.4 Predelave in dodelave v letu 2005 po mesecih v SIT

Mesec	Skupna vrednost	Število naročil
Januar	827.000	58
Februar	89.200	14
Marec	767.300	48
April	133.000	16
Maj	96.800	11
Junij	229.500	21
Julij	95.100	8
Avgust	354.900	22
September	450.800	30
Oktober	290.900	52
November	452.550	37
December	1.100.644	132
Skupaj	4.887.694	449

Vir: Čuk 2006, *Poročilo o poslovanju logistike*.

Tabele 4.4 prikazuje nabavno vrednost in število predelav in dodelav pohištva v letu 2005. Razvidno je močno nihajoče število in vrednost naročil za predelave in dodelave po mesecih, kar je v največji meri odvisno od same prodaje v posameznem mesecu.

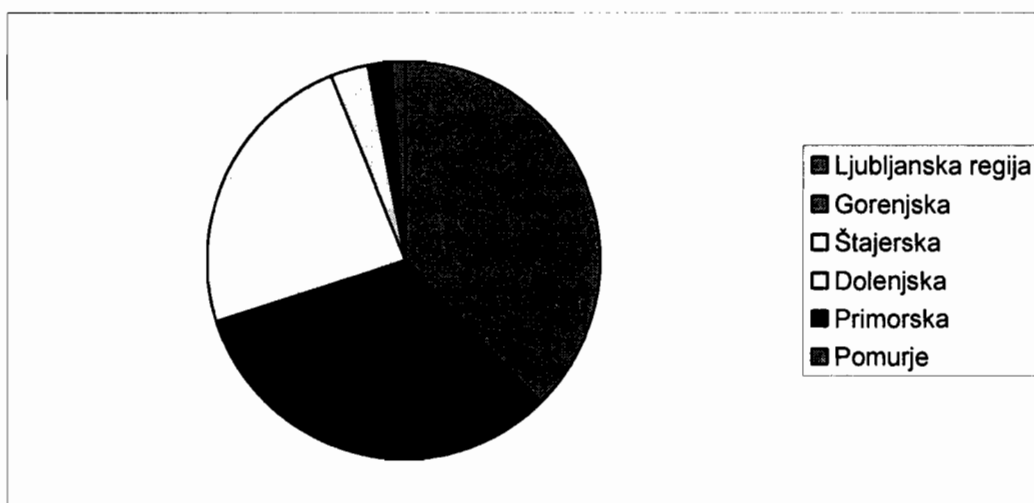
4.3.4 Prevoz in montaža pohištva

Prevoz in montaža pohištva se izvaja po območju celotne Sloveniji in velja v podjetju za zelo pomemben segment dejavnosti podjetja. To je nekakšna pika na i celotni storitvi in šele ko je montaža opravljena, se lahko pričakuje dokončne pozitivne reakcije odjemalcev. Z nekvalitetno izvedeno montažo bi bistveno zmanjšali zadovoljstvo kupcev in vrednost celotne storitve. Intenzivnost kontaktov s kupci je v fazi montaže zelo visoka, zato je zelo pomembna profesionalnost, prilagodljivost, urejenost, točnost, natančnost in hitrost celotne ekipe.

Montaža se začne s predhodnim obveščanjem kupcev o dnevu in uri prihoda moneterske ekipe s predhodno pripravljenim blagom. V krajšem telefonskem pogovoru se poskuša od stranke izvedeti čim več podrobnosti, ki so pomembne za izvedbo montaže, kot so: dostopnost objekta, časovni razpon, stanje in druge posebnosti posameznega objekta. Ko nastopi dogovorjeni čas, se predhodno pripravljeno blago natovori. Glede na oddaljenost in velikost montaže se izbira med tovornjakom ali kombiniranim vozilom in številom monterjev. Ko ekipa prispe na kraj montaže, vodja ekipe vzpostavi stik s kontaktno osebo na objektu in montaža steče. Pogostokrat je potrebno pred montažo izprazniti ali premakniti obstoječe pohištvo, kar naj bi bilo predhodno dogovorjeno že v fazi priprave ponudbe.

V načelu podjetje zaračunava prevoz in montažo 7% prodajne vrednosti blaga, kar pa v praksi velikokrat ni realizirano. Posamezni kupci pričakujejo brezplačni prevoz in montažo in to željo poskušajo uveljaviti v fazi dogovarjanja s prodajnimi referenti kot obliko popusta. Dilema pa nastaja pri prevozih in montažah v oddaljene kraje po Sloveniji. V primeru manjše montaže pogostokrat vrednost montaže ne pokrije niti cene goriva, zato se jih poskuša združiti več skupaj v isti regiji.

Slika 4.2 Prodaja in montaža po regijah v letu 2005



Vir: Čuk 2006, *Poročilo o poslovanju logistike*.

Slika 4.2 prikazuje prodajo in posledično tudi prevoz in montažo po regijah Slovenije v letu 2005. Več kot dve tretjini prodaje podjetje beleži v Ljubljanski in Gorenjski regiji, sorazmerno velik delež tudi na Štajerskem. V ostalih regijah pa je bila prodaja dokaj skromna.

Kljub višjim stroškom prevozov in montaž v oddaljenih krajih podjetje ne namerava bistveno podražiti teh storitev, saj bi take odločitve še bolj zavrle že tako skromno prodajo v teh regijah.

4.3.5 Poprodajne storitve

Med poprodajne storitve se v podjetju štejejo vse aktivnosti pri odjemalcih po končani montaži. Delijo se v tri glavne skupine:

- reševanje reklamacij;
- servisna dejavnost;
- selitve.

Kljub dejstvu, da je garancijski rok za prodano blago eno leto, se v podjetju izvajajo brezplačna popravila ne glede na poteklo garancijsko dobo. To načelo se v podjetju izvaja že ves čas poslovanja, kar po prepričanju direktorja pozitivno vpliva na prepoznavnost in je ena izmed odločujočih kvalitiet podjetja v konkurenčnem boju na trgu. V to strategijo reševanja poškodb in okvar nam je uspelo prepričati tudi glavne dobavitelje, tako da nam redno dobavljajo potrebne rezervne dele brezplačno. Če se v posameznem primeru izkaže, da je šlo za pretirano malomarnost uporabnikov, se storitev popravila zaračunava. Glede na dosedanjo prakso bi verjetno bilo potrebno bolj natančno opredeliti mejo med servisno dejavnostjo in reševanjem reklamacij, kar bi morali razumeti tudi naši odjemalci. V zadnjem času namreč opažamo občutno povečanje teh aktivnosti, kar povzroča vedno večje stroške logistike in tudi porabe delovnega časa.

Selitve so ena od dejavnosti logistike, ki jih podjetje opravlja izključno v primerih, ko gre za pohištvo, kupljeno pri našem podjetju. V primeru, da nek odjemalec kupi pohištvo v našem podjetju, hkrati pa ima željo seliti staro pohištvo drugih dobaviteljev, to selitev naše montažerske ekipe ravno tako opravijo. Če ni drugače dogovorjeno v fazi prodaje, se zaračunava selitev 3.600 SIT na uro na enega monterja. Cena vključuje tudi prevoz s tovornjakom ali kombiniranim vozilom. V veliko primerih pa nam storitve selitve ne uspe zaračunati, saj odjemalci pogostokrat pogojujejo nakup novega pohištva z brezplačno selitvijo in montažo obstoječega pohištva.

Tabela 4.5 Opravljene ure prestavitev obstoječega pohištva v letu 2006 po mesecih

Mesec	Število ur	Vrednost
Januar	24	86.400
Februar	186	669.600
Marec	110	396.000
Skupaj	320	1.152.000

Vir: Čuk 2006, *Opravljene ure prestavitev*.

Tabela 4.5 prikazuje opravljene ure brezplačnih demontaž, prestavitev in montaž v prvem trimesečju tega leta. V analizi sem ugotovil, da je podjetje v treh mesecih opravilo približno 320 ur brezplačnih prestavitev in montaž obstoječega pohištva, kar bi pomenilo v povprečju 384.000 SIT dodatnih prihodkov mesečno, letno pa okoli 4.000.000 SIT.

5 POVEČANJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI V POSLOVANJU NABAVE IN LOGISTIKE

Ne glede na dejstvo, da je razlog za slabše rezultate podjetja v letu 2005 predvsem slabša prodaja, je bila v podjetju sprejeta odločitev, da bo poslovanje v letu 2006 še bolj usmerjeno k nižanju stroškov in povečanju uspešnosti in učinkovitosti v vseh oddelkih podjetja. Te usmeritve se v podjetju poskušajo izvajati že ves čas poslovanja, vendar je v času močne konkurence potrebno narediti še več z bolj sistematičnim in načrtnim delom kot doslej. Sam kot vodja oddelka sem zadolžen za izboljšanje poslovanja na področju nabave in logistike. Zame te naloge predstavljajo nek nov izziv, v katerega sem pripravljen vložiti več delovnega časa in vse svoje znanje.

5.1 Splošno o spreminjanju podjetja

Dubrovski (2004, 192) pravi, da razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost. Vsako spreminjanje pa vključuje nevarno tveganje, da vzpostavitev novih razmerij po poružitvi dotedanjih ne bo ugodno. Spodbude za spremembe v podjetju lahko na splošno izhajajo iz:

- na novo zastavljene vizije ali oblikovane strategije;
- obstoječe ali pretekle krize;
- spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

Učinkovitost in uspešnost avtor navaja kot dva pojma:

Učinkovitost je notranji kriterij za presojo poslovanja poslovnega sistema, ker gre za merjenje njegovega notranjega procesnega funkcioniranja. Biti učinkovit pomeni delati stvari prav. Kot merilo učinkovitosti se največkrat uporabljajo kazalci ekonomičnosti in produktivnosti. Ni dovolj, da delamo stvari prav, delati moramo tudi prave stvari. To pa je *uspešnost* poslovanja kot zunanji kriterij za presojo poslovanja poslovnega sistema, kjer gre za merjenje njegovega ravnanja, odzivnosti in prilagojenosti v obstoječem okolju. Kot merilo uspešnosti se lahko uporabljajo različni kazalci: razne oblike donosnosti, dosežen promet, velikost tržnega deleža, ipd. (Dubrovski 2004, 188).

Spreminjane podjetja je naraven proces in se verjetno dogaja prav v vsakem podjetju. Metode spreminjanja Dubrovski ločuje na:

- metode evolucijskega spreminjanja;
- metode revolucijskega spreminjanja.

Metode *evolucijskih* sprememb sestavljajo povezani ukrepi, ki zagotavljajo tekoče spreminjanje za povečanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja v skladu z vizijo podjetja. Izvajajo se lahko kot strateško delovanje ali izvedba določenega projekta. Pri metodah *revolucionarnega* spreminjanja pa gre navadno za izvedbo redkejših in večjih sprememb, ki so bolj široko usmerjene, hkrati pa tudi precej bolj tvegane. Med te metode sodi *prestrukturiranje*, kjer je poudarek na spreminjanju struktur, in *reinženiring*, kjer je poudarek na spreminjanju procesov (2004, 198-199).

Izvajanje sprememb naj bi bil preišljen proces v treh osnovnih fazah:

- načrtovanje;
- izvajanje;
- nadziranje.

V fazi načrtovanja gre za diagnozo in določitev zelenega prihodnjega stanja, pri nadziranju pa je pomembno ovrednotenje rezultatov in postavitve stalnega nadzora (Dubrovski 2004, 205).

5.2 Ukrepi za izboljšanje poslovanja nabave in logistike

Vse aktivnosti pri vsakodnevem delu na delovnem mestu vodje nabave in logistike so že same po sebi usmerjene k čim boljši uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Pod tem pojmom razumem, kako določen delovni proces opraviti čim hitreje in ceneje ob zagotavljanju predhodno določenih kriterijev s ciljem uresničevanja vizije in poslanstva podjetja. Ekonomičnost na vsakem koraku bo osnovno načelo v poslovanju nabave in logistike v prihodnje. Prenovo poslovanja nameravam izvajati z mehкими metodami in ne na vseh področjih naenkrat, ampak po postavljenih prioritetah korak za korakom. Revolucionarne metode bi verjetno preveč stresle majhno in občutljivo podjetje in bi bile po mojem mnenju preveč tvegane, zato so v danem trenutku nepotrebne.

Pri analizi stanja v nabavi in logistiki so se zelo očitno pokazale nekatere pomanjkljivosti v dosedanjem poslovanju, zato sem se odločil, da obdelam področja po naslovih iz prejšnjega poglavja, ki so že postavljena v vrstnem redu po pomembnosti. Da pa bi zajel čim več možnih izboljšav v vseh delovnih procesih v oddelku, sem se odločil za pomoč vseh zaposlenih v logistiki. V ta namen sem pripravil sestanek, kjer sem predstavil svoje videnje stanja in naloge vseh zaposlenih v prihodnosti. Zaposleni so se na predlagane usmeritve odzvali pozitivno, kar kaže na to, da vsi v procesu dobro razumejo pomembnost racionalnega in ekonomičnega obnašanja. V izvedeni anketi so zaposleni predložili svoja videnja problemov in možnosti za izboljšave. Po temeljitem premisleku in presejanju vseh potencialnih izboljšav smo se v podjetju se odločili za naslednje ukrepe.

5.2.1 Ukrepi za izboljšanje nabavne funkcije podjetja

Nabavo podjetja štejem med najpomembnejša področja povečanja učinkovitosti, saj v dosedanjih aktivnostih v nabavi ni bilo povsem sistematičnega pristopa. Kot vodja oddelka sem se v preteklosti preveč ukvarjal s tekočimi operativnimi zadevami, zaradi česar je vedno zmanjkovalo časa in energije za celosten pristop k nabavi.

Z namenom doseči zastavljeni cilj sem se odločil za naslednje korake:

1. primerjava maloprodajnih cen konkurence,
2. revizija prodajnih pogojev po dobaviteljih,
3. iskanje novih dobaviteljev.

Primerjava maloprodajnih cen konkurence

Da bi dobili neko realno vrednost nabavnih pogojev pri trenutnih dobaviteljih, je nujno potrebno primerjati maloprodajne cene podjetja s cenami konkurence. Vrednost nabavnih pogojev, kot sta rabat in plačilni rok, je relativna, dokler nismo prepričani, da je izdelek konkurenčen na trgu. Osnova za rabat pri vseh dobaviteljih iz Italije so namreč njihove predložene maloprodajne cene, ki pa niso nujno primerne za prodajo na slovenskem trgu. V primeru, da se blago prodaja po nižjih cenah in ne dosega pričakovane razlike v ceni med nabavno in prodajno ceno, verjetno nabavni pogoji niso ugodni.

Po opravljeni analizi maloprodajnih cen konkurence, ki jo je opravil prodajni oddelek, smo v podjetju soglasno ugotovili, da nismo najbolj konkurenčni in da je za obstoj podjetja nujno potrebno izboljšanje nabavnih pogojev pri trenutnih dobaviteljih.

Revizija nabavnih pogojev po dobaviteljih

Na podlagi ugotovitev primerjav maloprodajnih cen na slovenskem trgu bom pripravil osnove za pogajanja o izboljšanju nabavnih pogojev pri posameznem dobavitelju. V ta namen bodo izvedeni osebni obiski vseh večjih dobaviteljev, na katerih bodo predstavljene trenutne razmere na slovenskem trgu, na katerem je prisotna močna konkurenca, pritisk dobaviteljev s Kitajske, manjša kupna moč, nasičenost ponudbe,... Predstavljena bo naša vizija bodočega sodelovanja, v kateri bo glavni poudarek na povečanju angažiranja in tveganja posameznega dobavitelja. V podjetju namreč vlada prepričanje, da morajo tudi dobavitelji verjeti v nas in pri tem prevzeti del bremena.

Da bi podjetje doseglo večjo razliko med prodajno in nabavno ceno, ima samo dve možnosti. Prva možnost, da bi prodajali po višjih prodajnih cenah, je v danem trenutku neizvedljiva in nerealna. Ostane nam samo druga možnost - kupovati ceneje, zato bo povečanje rabatov pri dobaviteljih najpomembnejši cilj pri pogajanjih z dobavitelji.

Predvsem pri dobaviteljih, katerih blago imamo v podjetju stalno na zalogi, je podaljšanje plačilnih rokov ravno tako zelo pomembna postavka nabavnih pogojev, ki jih bomo zahtevali od določenih dobaviteljev.

Tudi drugi prodajni pogoji dobaviteljev niso zanemarljivi in jih je na določenih mestih potrebno izboljšati, da bi pripomogli k približevanju željam in zahtevam končnih odjemalcev. V podjetju smo pregledali trenutne prodajne pogoje po dobaviteljih in se skupaj odločili, na katerih mestih bi bilo potrebno vztrajati pri izboljšanju le teh.

Tabela 5.1 Izboljšanje nabavnih pogojev pri dobaviteljev iz Italije

Dobavitelj	Rabat*	Plačilni rok	Eksponati	Neserijski iz.	Repro mat.
Full (pohištvo)	<u>7</u>	30/60/90/120 dni po dobavi	gratis	da	da
Upper (pohištvo)	<u>6</u>	30/60/90 dni po dobavi	<u>50% dodatni rabat</u>	da	<u>ne</u>
Logica (pohištvo)	<u>5</u>	<u>50% ob naročilu, 50% 30 dni po dobavi</u>	<u>20% dodatni rabat</u>	<u>ne</u>	<u>ne</u>
Ergo (stoli)	<u>8</u>	30/60/90 dni po dobavi	gratis	pogojno	da
Simon5 (stene)	<u>7</u>	30/60/90/120 dni po dobavi	20% dodatni rabat	ne	da
Arcadia (stene)	<u>8</u>	<u>100% pred dobavo</u>	nabavna cena	ne	da
Ultom (pohištvo)	<u>6</u>	<u>50% pred dobavo, 50% 30 dni po dobavi</u>	<u>10% dodatni rabat</u>	pogojno	ne

* Zaradi varovanja interesov podjetja, je stopnja rabata izražena z oceno od 1 do 10.

Vir: Marc Interieri 2006, *Nabavni pogoji*.

V Tabeli 5.1 so s krepkim in podčrtanim tiskom označeni prodajni pogoji pri posameznih dobaviteljih, ki bi jih bilo po našem prepričanju nujno potrebno izboljšati. Seveda so to zaenkrat samo želje podjetja, na katerih naj bi graditi bodoče poslovne odnose s trenutnimi dobavitelji. Koliko tega bomo uspeli doseči, je odvisno od obeh strani. Tako od naše uspešne predstavitve nove vizije nabave kot tudi od posluha in interesa posameznega dobavitelja.

Iskanje novih dobaviteljev

Ob napovedanih aktivnostih pri dosedanjih dobaviteljih bomo izvedli intenzivno akcijo poizvedovanja po novih dobaviteljih. V mislih imam predvsem prodirajoče proizvajalce s Kitajske, saj je več kot očitno globalizacija dosegla tudi proizvodnjo pisarniškega pohištva. Po hitrem pregledu ponudbe s Kitajske s pomočjo medmrežja lahko z gotovostjo trdim, da izdelki v oblikovnem smislu ne zaostajajo dosti za evropskimi proizvajalci. Kakovost pa bi bilo verjetno potrebno preveriti s testiranjem vzorčnih proizvodov.

Z namenom pridobili več podatkov in izkušenj o poslovanju z azijskimi podjetji smo se v podjetju odločili za poskusni izbor nekaj izvozno usmerjenih kitajskih podjetij, s katerimi bi lahko poslovno sodelovali. Iz njihovih prodajnih programov bomo izbrali nekaj najprimernejših proizvodov za slovenski trg in jih tudi razstavili v prodajnem salonu. Tako bomo preverili zanimanje odjemalcev in tudi samo kvaliteto teh proizvodov. Hkrati pa se bodo pokazale tudi možne težave v poslovanju s kitajskimi podjetji. Že po dosedanjih informacijah pa nam je jasno, da nizke nabavne cene pogojujejo relativno velike količine nabavljenega blaga. Med večje probleme uvoza s Kitajske uvrščam tudi daljši dobavni rok ter dolgotrajnejši in predvsem dražji transport, kar bi zagotovo zahtevalo več obratnih sredstev ali dodatno financiranje.

Ko bomo pridobili vse potrebne informacije, bomo lahko kaj kmalu ugotovili, koliko je zares vredna pregovorno nizka cena kitajskih izdelkov in se bomo v podjetju lahko lažje odločili za morebitno nadaljnje sodelovanje s kitajskimi podjetji.

5.2.2 Ukrepi za učinkovitejše ravnanje z zalogami

Na podlagi ugotovitev v analizi dosedanjega stanja zalog smo se v podjetju z namenom učinkovitejšega obvladovanja zalog odločili za naslednje ukrepe:

1. dodelava orodij v informacijskem sistemu,
2. revizija artiklov na zalogi in njihovih količin,
3. razprodaja nekurantnih zalog in blaga z napako,
4. vodenje evidence poškodb in odpis poškodovanega blaga,
5. pogostejši popisi zalog in inventure.

Dodelava orodij v informacijskem sistemu

Glede na dejstvo, da podjetje zastopa vedno več proizvajalcev, kar pomeni tudi širši prodajni program, ravnanje z zalogami postaja vedno bolj zahtevno opravilo. Pred leti, ko je bil prodajni program, ki ga je podjetje držalo na zalogi, dokaj ozek, skladišče pa majhno, je bil pregled nad zalogami dokaj enostaven, danes pa si brez računalniške podpore obvladovanja zalog ne moremo več predstavljati. Informacijski sistem Pantheon, ki ga podjetje uporablja že nekaj let, je primeren za blagovno poslovanje našega podjetja, vendar bi bilo potrebno dodelati nekaj orodij, ki bi obvladovanje zalog še bolj olajšalo. V mislih imam predvsem zaznavanje nekurantnih zalog po predhodno postavljenih kriterijih za nekurantnost in alarmiranje minimalnih zalog. Po informativnem pogovoru s strokovnjakom programerskega podjetja sem dobil zagotovila, da so te zahteve izvedljive in ne predstavljajo visokih stroškov, zato smo se v podjetju odločili, da bomo izpopolnili orodja v obstoječem informacijskem sistemu in ga še bolj približali našim potrebam.

Revizija artiklov na zalogi in njihovih količin

Kot sem v nalogi že omenjal, je prodajni program podjetja sestavljen iz artiklov, ki so vedno na zalogi in artiklov, ki se dobavljalo direktno od proizvajalcev in imajo pač daljši dobavni rok. Iz leta v leto se struktura prodaje spreminja v korist prodajnega programa, ki je stalno na zalogi, kar je verjetno tudi posledica prodajnega slogana *pisarna v treh dneh*. Toda koliko česa imeti na zalogi je zelo težko vprašanje, če poskušamo biti čim bolj racionalni in ekonomični. V preteklosti smo te odločitve prepuščali prodajnemu oddelku, vendar so bile zaloge velikokrat predimenzionirane in nesorazmerne. Pogostokrat se je odločalo brez poglobljenega razmišljanja, kar nameravamo z novim ukrepom spremeniti.

Odločili smo se, da bomo skupaj s prodajniki prevetrili obstoječo zalogo in jo poskušali na podlagi preteklega obrata posameznih artiklov in predvidevanj za prihodnost še bolj optimizirati. Za cilj smo si postavili vrednostno znižanje zaloge za 15 do 25 odstotkov.

Razprodaja nekurantnih zalog in blaga z napako

Ena bolj presenetljivih ugotovitev v analizi stanja je zelo visoka stopnja zaloge, ki se več kot eno leto ni spremenila. Večino teh zalog smo označili kot nekurantne in pomenijo vrednostno okoli 7 odstotkov celotnih zalog, kar predstavlja za podjetje veliko breme. Da bi se teh zalog vsaj delno rešili, smo se odločili, da bomo organizirali nekakšno razprodajo v obliki hišnega sejma, ki se bo izvedla v skladiščnih prostorih podjetja. Ostanek, ki se tudi na tej akciji ne bo prodal, nameravamo podeliti raznim društvom in dobrodelnim ustanovam, s čimer bi tudi pripomogli k večji prepoznavnosti podjetja.

Vodenje evidence poškodb in odpis poškodovanega blaga

Ko smo opravili podrobnejši pregled skladišča, smo našli kar nekaj poškodovanega blaga, ki se je očitno iz montaž vračalo v skladišče in se zamenjalo z novimi kosi, v zalogah pa se je vodilo naprej. Razumljivo je, da v naši dejavnosti brez poškodb ne gre in se bodo v razumnem številu vedno dogajale. Potrebno pa je uvesti sistem evidence poškodb, kjer se opredeli tudi odgovornost za nastanek poškodb, kar bi verjetno tudi doprineslo k bolj odgovornemu ravnanju vseh udeležencev. Verjetno bi se s tem tudi zmanjšala pogostost teh poškodb. Če pa do njih kljub vsemu pride, je tako blago nujno potrebno sproti odpisovati. Le tako bo stanje zalog v vsakem trenutku realno.

Pogostejši popisi zalog in inventure

Iz zgornjega in še nekaterih vzrokov bomo uvedli popis zalog in inventuro vsake tri mesece. Do danes smo jo opravljali enkrat letno, kar se je izkazalo za pomanjkljivost. Velikokrat se je namreč zgodilo, da posameznih neskladij pri popisu nikakor nismo znali razjasniti, saj je preteklo preveč časa. Če pa bomo iskali popolno razjasnjenost neskladij, se bo verjetno odgovornost posameznikov pri manipuliranju z blagom dodatno povečala.

5.2.3 Ukrepi za učinkovitejšo logistiko

Logistika podjetja zajema širok spekter aktivnosti potovanja blaga od dobaviteljev preko skladišča in montaže do končnih odjemalcev, zato je ekonomika poslovanja v vseh teh procesih ključna za dober poslovni rezultat na koncu. Montaža in prevoz je v našem podjetju obsežna in kompleksna aktivnost, v katero smo vpleteni vsi zaposleni v oddelku in tudi zunanji izvajalci in delno tudi končni odjemalci. V podjetju pravimo, da je to živa stvar, ki se je ne da nikoli dokončno predvideti, ampak je potrebna velika iznajdljivost posameznika v določeni situaciji. Zaradi tega je pomembno preudarno in ekonomično ravnanje zaposlenih na vseh nivojih, saj se z vsakodnevnimi drobnimi izboljšavami lahko bistveno poveča učinkovitost in produktivnost.

Z namenom izboljšanja poslovanja logistike sem se odločil za izvedbo niza ukrepov, ki bodo po mojem mnenju občutno znižali stroške in povečali uspešnost poslovanja logistike:

1. uvedba pogodb o sodelovanju z zunanjimi sodelavci,
2. revizija najema skladišča,
3. fleksibilna delovna sila,
4. prevozi od dobaviteljev na zunanje prevoznike ali dobavitelje,
5. manjše dostave preko paketne distribucije,
6. revizija cene montaže, selitve in servisa,
7. opredelitev servisa in reklamacije.

Uvedba pogodb o sodelovanju z zunanjimi sodelavci

V podjetju že dlje časa ugotavljamo, da je potrebno z vsemi zunanjimi izvajalci skleniti pogodbe o sodelovanju, kar bo gotovo prispevalo k bolj stabilnem okolju in jasnim relacijam. To dejanje bi lahko izrabili za ponoven pregled pogojev sodelovanja, saj so se verjetno razmere od časa, ko se je sodelovanje s posameznim izvajalcem začelo, pa do danes bistveno spremenile. Hkrati bo potrebno preveriti cene in ostale pogoje pri podobnih konkurenčnih podjetjih in po potrebi katerega izmed zunanjih izvajalcev tudi zamenjati.

Revizija najema skladišča

Po pregledu nekaj ponudb za najem skladiščnih prostorov sem ugotovil, da sedanji pogoji najema skladišča niso slabi, zato je trenutno stanje za podjetje ugodno. Tudi sama lokacija skladišča je ustrezna, tako z vidika cestnih povezav kot tudi oddaljenosti zaposlenih v logistiki. Verjetno bi bil nakup lastnega skladišča dolgoročno boljša rešitev, ampak trenutno finančno stanje v podjetju tega ne omogoča. Srednjeročna rešitev bi lahko bila najem, kjer bi podjetje kompenziralo najemnino s protidobavo pisarniškega pohištva. Ta rešitev je za podjetje sprejemljiva ob pogoju, da bi bil ponudnik pripravljen oddati skladišče za dobo najmanj dveh let in bi ponujeno skladišče v celoti ustrezalo našim potrebam.

Fleksibilna delovna sila

S pojmom fleksibilna delovna sila mislim predvsem na zmožnost zaposlenih za opravljanje različnih delovnih procesov, kar bo v majhnem podjetju, kakršno je naše, pomenilo večjo prilagodljivost potrebam v določenem trenutku. Hkrati pa bi v podjetju najemali še več študentov, ki bi lahko v ekipi z zaposlenim monterjem zamenjali precej dražje zunanje monerske ekipe. Seveda bo potrebno pri teh spremembah vložiti veliko truda in časa v predhodno izobraževanje zaposlenih in študentov, da bomo lahko zadržali že doseženo kvaliteto storitev.

Prevozi od dobaviteljev na zunanje prevoznike ali dobavitelje

V analizi prevozov od dobaviteljev iz Italije sem ugotovil, da strošek prevoza predstavlja manj kot 4% nabavne cene blaga, če prevoz opravi zunanji prevoznik. Zato bomo v prihodnje v podjetju popolnoma prenehali z izvajanjem samostojnih prevozov. Ti predstavljajo občutno višje stroške, če upoštevamo dejstvo, da v času opravljanja prevoza naše podjetje ostane brez voznika in vozila. Tveganja, ki nastanejo pri tem, pa ravno tako niso zanemarljiva. Vredno bi bilo tudi poizkusiti, da bi vsaj del prevozov prevzeli dobavitelji sami, kar bi povzročilo dodatne prihranke v poslovanju logistike.

Manjše dostave preko paketne distribucije

Z uvedbo paketne dostave določenih manjših naročil, pri katerih ni monerskega dela, ampak gre dejansko samo za dostavo, bo podjetje prihranilo marsikatero pot. Ta način poslovanja bo pocenil in poenostavil poslovanje predvsem z bolj oddaljenimi kraji v Sloveniji. V ta namen bomo v podjetju na podlagi zbranih ponudb paketnih distributerjev izbrali najugodnejšega izvajalca, s katerim bomo sklenili pogodbo o sodelovanju.

Revizija cene montaže, selitve in servisa

Cene storitev logistike so bile v preteklosti postavljene brez predhodnih kalkulacij, zato jih je potrebno preveriti na podlagi dejanskih stroškov. Vrednost montaže in prevoza podjetje v načelu zaračunava 7% od prodajne vrednosti posameznega naročila, kar pri srednjih in večjih dobavah zadostuje. Problem pa nastane pri manjših naročilih iz bolj oddaljenih krajev v Sloveniji. Za take primere bi bilo smiselno zaračunavati pavšalni znesek, ki bi vsaj delno pokrival stroške prevoza in montaže. Višino pavšala bomo določili skupaj s prodajnim oddelkom, saj obstaja bojazen, da bi s pretirano ceno prevoza in montaže v oddaljene kraje oslabili že tako skromno prodajo na teh področjih.

Tudi ceno selitev in servisa bo potrebno ponovno ovrednotiti. Trenutna cena ure monterja znaša 3.600 sit, kar je v primerjavi s cenami podobnih storitev na trgu premalo, saj ta cena vključuje tudi uporabo prevoznega sredstva in embalažni material. Dogovoriti pa se bo potrebno tudi glede tveganj za poškodbe, ki lahko nastanejo pri prenašanju in prevažanju pohištva.

Ker pa je individualna obravnava posameznega odjemalca predvidena tudi v novi prodajni strategiji, bo vrednotenje teh storitev še vedno ostalo v domeni prodajnega oddelka, zato se bomo morali tudi v prihodnje pogostokrat odreči prihodkom iz tega naslova.

Opredelitev servisa in reklamacije

Začrtati ostro mejo med servisom in reklamacijo bo ostal problem tudi v prihodnje. Ker pa te aktivnosti iz dneva v dan naraščajo in predstavljajo vedno večji strošek, bo potrebno bolj natančno urediti tudi to področje. Po preteku garancijske dobe in pogoju, da ni šlo za malomarno uporabo, bo podjetje še naprej brezplačno zamenjevalo poškodovane dele, samo storitev po bo začelo zaračunavati. Tudi v teh primerih se bo odločalo individualno na podlagi predhodnega ogleda in izdane ponudbe za popravilo. S tem ukrepom bomo po mojih pričakovanih stroške reševanja reklamacij razpolovili, pričakujemo pa lahko tudi bolj resen odnos uporabnikov.

5.3 Spremljanje izvajanja ukrepov

V podjetju smo v preteklosti že večkrat začrtali in začeli izvajati določene spremembe, a jih velikokrat zaradi pomanjkanja volje in odpora posameznikov nismo izpeljali do konca, tako da so se pričakovani rezultati pogostokrat izjalovili. Zato tudi danes do izboljšanja poslovanja nabave in logistike v pričakovanem obsegu gotovo ne bo prišlo brez učinkovitega sistema spremljanja in nadzorovanja izvajanja nalog. Zaradi dislociranih enot podjetja je primerno komuniciranje med zaposlenimi včasih oteženo, zato je primeren načrt spremljanja izvajanja sprejetih ukrepov še toliko bolj pomemben.

V ta namen sem izdelal tabelo izvajanja ukrepov, ki nam bo vsem v pomoč pri nadaljnjem delu v podjetju. Podatki iz tabele bodo vnešeni v tedenske in mesečne plane dela, kar bo pripomoglo k brezpogojnemu izvajanju nalog. Na tedenskih sestankih, ki so že dosedanja praksa v podjetju, bo po predvidenem roku za preverjanje izvajanja ukrepov vsak pristojni poročal o aktivnostih oziroma o rezultatih izvedbe določenega ukrepa. V primeru, da aktivnosti posameznikov pri izvajanju nalog ne bodo zadovoljive, so predvidene tudi sankcije.

Tabela 5.2 Izvajanje ukrepov za izboljšanje poslovanja nabave in logistike

Ukrep	Zadolžitev	Časovni okvir	Preverjanje izvajanja
Primerjava cen konkurence	Prodaja	Dva meseca, nato enkrat letno	Po opravljeni nalogi
Prodajni pogoji po dobaviteljih	Direktor, vodja logistike, prodaja	Šest mesecev, nato enkrat letno	Vsake dva meseca
Iskanje novih dobaviteljev	Direktor, vodja logistike, prodaja	Eno leto, nato po potrebi	Vsake pol leta
Dodelava orodij v informacijskem sistemu	Vodja logistike, referent	Tri mesece, nato po potrebi	Vsak mesec
Revizija artiklov na zalogi in količina	Prodaja, vodja logistike, referent	Enkrat mesečno	Enkrat mesečno
Odprodaja nekurantnih zalog in blaga z napako	Prodaja, vodja logistike, referent	Dva meseca, nato enkrat letno	Enkrat mesečno
Vodenje evidenc in odpis poškodovanega	Vodja logistike, referent, skladiščnik	Takoj	Vsake tri mesece
Pogostejši popis zalog in inventure	Vodja logistike, referent, skladiščnik	Takoj	Vsake tri mesece
Pogodbe o sodelovanju z zunanjimi sodelavci	Direktor, vodja logistike	Tri mesece	Enkrat mesečno
Revizija najema skladišča	Vodja logistike	Šest mesecev	Vsake tri mesece
Fleksibilna delovna sila	Vodja logistike, monterji, skladiščnik	Šest mesecev	Enkrat mesečno
Prevozi od dobaviteljev na zunanje prevoznike	Vodja logistike	Takoj	Enkrat letno
Manjše dostave preko paketne distribucije	Vodja logistike	En mesec	Po opravljeni nalogi
Revizija cene montaže, selitve in servisa	Direktor, vodja logistike, prodaja	Dva meseca, nato enkrat letno	Po opravljeni nalogi
Opredelitev servisa in reklamacije	Direktor, vodja logistike, prodaja	Dva meseca	Po opravljeni nalogi

Tabela 5.2 prikazuje pregled izvajanja ukrepov za izboljšanje poslovanja logistike z zadolžitvami za izvedbo posameznega ukrepa, rokom izvedbe in preverjanjem izvajanja.

6 SKLEP

Po poglobljenem razmišljanju skozi diplomsko nalogo prihajam do zaključka, da je izboljšanje poslovanja nabave in logistike v podjetju Marc Interieri d.o.o. nujno in hkrati tudi uresničljivo. Če si podjetje želi zagotoviti obstoj in nadaljnji razvoj, mora izvesti niz ukrepov, ki so bili v podjetju soglasno sprejeti. Zavedam se, da se največji in glavni problemi skrivajo v prodajnem oddelku našega podjetja, kljub temu pa so se pokazale velike rezerve tudi v poslovanju nabave in logistike, katere močno vplivajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja celotnega podjetja.

Ocenjujem, da se je v podjetju v preteklosti težav lotevalo preveč površinsko, odločanje pa je bilo večinoma brez primerne podlage, predvsem po občutkih posameznikov. Glavni razlog za neuspešnost izvajanja sprememb ni bil samo v prepoznavanju problemov, temveč tudi v pomanjkanju sistematičnega vodenja izvajanja reform in vztrajanja na izvedbi le teh. Temu je še dodatno botrovalo prepogosto menjavanje kadrov, kar je povzročalo nemalo operativnih problemov, časa za strateške zadeve pa je ves čas zmanjkovalo.

V diplomski nalogi sem poleg teoretičnih osnov poskušal večino delovnih procesov v nabavi in logistiki obdelati čim bolj analitično, kar mi bo bistveno olajšalo odločitve pri nadaljnjem delu v podjetju. Rezultati analize stanja nabave in logistike so nazorno pokazali kje in kako bo potrebno spremeniti dosedanjo prakso. Ker se podobnih analiz poslovanja v podjetju pred tem ni izvajalo, se je v nekaterih točkah preučevanja pojavila velika razlika med splošnim prepričanjem o stanju v podjetju in realnim stanjem.

Z namenom izboljšanja dosedanjega poslovanja nabave in logistike smo v podjetju sprejeli niz ukrepov, za katere smo se odločili po tehtnem presejanju vseh predlaganih sprememb. Odločili smo se za mehke metode spreminjanja, ki bodo verjetno zadostovale za želeno povečanje uspešnosti in učinkovitosti. Bolj revolucionaren pristop bi bil za majhno in občutljivo podjetje preveč tvegan, zato je v danem trenutku nepotreben. Da pa bo izvajanje sprejetih ukrepov res dosledno in pravočasno, sem izdelal sistem spremljanja izvajanja s časovnim okvirom in zadolžitvami posameznikov v podjetju.

Kljub dejstvu, da so bili predlagani ukrepi skrbno izbrani in pretehtani, še zdaleč niso dokončni. V času med izvajanjem zastavljenih nalog se lahko razmere v okolju (tako zunanem kot notranjem) bistveno spremenijo. To bi verjetno zahtevalo spremembo prioritete izvajanja ukrepov ali pa tudi nove ukrepe, ki bi bili lahko tudi prednostni. Lahko pa se tudi odkrijejo dodatne pomanjkljivosti v poslovanju nabave in logistike, ki bi ravno tako zahtevale nove izboljšave.

Da bi dosegli zastavljene cilje podjetja, je potrebna usklajena in načrtovana akcija v vseh oddelkih podjetja, zaposleni pa moramo ves čas stremeti k izboljšavam delovnih procesov, vsak na svojem področju in nivoju. Smiselno bi bilo tudi razmisliti o uvedbi sistema nagrajevanja zaposlenih za koristne izboljšave na delovnih mestih, kar bi nas vse skupaj dodatno motiviralo.

LITERATURA

- Bolten, Ernest F. 1997. *Managing time and space in the modern warehouse*. New York: American Management Association.
- Carter, Mike in David Williamson. 1996. *Quantitative modelling for management and bussines*. London: Pitman.
- Čuk, Toni. 2006. *Poročilo o poslovanju logistike v letu 2005*. Interno gradivo, Marc Interieri, d. o. o.
- Čuk, Toni. 2006. *Opravljenе ure predstavitev povištva v prvem trimesečju 2006*. Interno gradivo, Marc Interieri, d. o. o.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hribar, Andrej. 2004. *Oblikovanje strateške nabave v podjetju Iskra Mehanizmi*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Jakomin, Igor in Gregor Veselko. 2004. Nabava logistika - sestavni del oskrbovalne verige. *Logistika & transport*, 1: 18-19.
- Kaltneker, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotnik, Drago. 1980. *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Marc Interieri, d. o. o. 2006. *Nabavni pogoji pri dobaviteljih*. Interno gradivo, Marc Interieri, d. o. o.
- Marc Interieri, d. o. o. 2006. *Poslovanje podjetja v letih 2000 - 2005*. Interno gradivo, Marc Interieri, d. o. o.
- Mavretič, Brankica. 2000. *Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1999. *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rusjan, Borut. 1997. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Russell, Roberta S. in Bernard W. Taylor III. 1998. *Operations management: focusing on quality and competitiveness*. New Jersey : Prentice Hall.
- Schmenner, Roger W. 1993. *Production / operations management, from the inside out*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Simonič, Magda. 2000. *Pridobivanje novih dobaviteljev pri nabavah novih materialov v Gorenju, d. d.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Svetek, Božidara. 2003. *Logistični operater v funkciji razvoja oprtnega transporta v EU*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Urbanija, Anamarija. 2003. Zabrísana meja med logistiko in proizvodnjo. *Logistika & transport*, 2: 4-7.
- Weele, Arjan J. van. 1998. *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

