

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

Diplomska naloga

VPLIV SKUPNE NABAVNE POLITIKE V SKUPINI
NA STROŠKE V MATIČNEM PODJETJU

Mentor: mag. Doris Gomezelj Omerzel

Obrađnavana organizacija: Skupina Pivovarna Laško

KOPER, 2006

MIROSLAV FIRM

POVZETEK

Sodobni čas je prinesel veliko sprememb, ki so vidne v različnem razmišljanju ljudi, povezano s tem pa se je spremenila tudi strategija in politika v gospodarskih družbah. Nabavna funkcija je ena od ključnih funkcij v vsaki družbi. Uspešnost se kaže v poslovnem rezultatu družbe. Transformacija iz večih samostojnih nabavnih služb, v eno centralno nabavo za celotno skupino, je zelo občutljivo dejanje, ki mora temeljiti na teoretičnih osnovah iz strokovne literature, ob upoštevanju izkušenj iz prakse, ki dopolnjujejo teorijo. Zelo pomemben element pri tovrstnih spremembah je človek. Končni cilj reorganizacije nabavne službe v Skupini Pivovarna Laško, je doseganje zastavljenih prihrankov v celotni Skupini ter v tej diplomski nalogi še posebej obravnavani matični družbi Pivovarna Laško d. d.

Ključne besede: človek, družba, funkcija, nabava, politika, praksa, prihranek, reorganizacija, strategija, teorija.

ABSTRACT

The contemporary period of time has brought a variety of modifications in the way of people's thinking which, furthermore, has affected both the strategy and politics within enterprises. The purchase service is considered to be one of the key-functions in every company while the effectiveness could be exposed to the view by its business figures. Transforming once several purchase services into a single, central one to the whole group is supposed to be a very sensitive move which should base on theoretical facts stated by the professional literature considering also the true experience making the theory be complex. Likewise, a man is understood to be of a great importance to these modifications. The Pivovarna Laško Group has reorganised its purchase service in order to achieve the planned savings of the whole Group as well as of the mother company the Pivovarna Laško d. d. as the mayor topic in this graduation work of mine.

Key words: a man, society, function, purchase, politics, experience, savings, reorganisation, strategy, theory.

UDK 658.7 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Spreminjanje organizacije podjetja kot proces prilagajanja spremembam v okolju	3
2.1 Splošne organizacijske značilnosti podjetij	3
2.2 Spreminjanje organizacijskih procesov	3
3 Strateški pomen nabavne funkcije	5
3.1 Vloga in pomen nabave za delovanje podjetja.....	5
3.1.1 Načela nabave	5
3.1.2 Naloga nabave	6
3.2 Osnovna izhodišča za organizacijo nabave.....	8
3.2.1 Raziskava nabavnega trga.....	8
3.2.2 Planiranje nabave.....	9
3.2.3 Nabavni postopki	9
3.2.4 Sprejemanje nabavnih odločitev	11
3.2.5 Evidentiranje in nadzor nabave	11
3.2.6 Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave.....	11
3.3 Organizacijske oblike nabavnega poslovanja	12
3.3.1 Centralizirano nabavno poslovanje.....	13
3.3.2 Decentralizirano nabavno poslovanje.....	14
3.3.3 Kombinirano nabavno poslovanje	15
3.4 Sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju	17
3.4.1 Sodelovanje med nabavno in prodajno funkcijo podjetja.....	17
3.4.2 Sodelovanje med nabavno in proizvodno funkcijo podjetja.....	18
3.4.3 Sodelovanje med nabavno in razvojno funkcijo podjetja.....	18
3.4.4 Sodelovanje med nabavno in finančno funkcijo podjetja.....	19
3.4.5 Sodelovanje med nabavno in ostalimi funkcijami podjetja.....	19
3.5 Sodobno organiziranje nabavne dejavnosti.....	19
4 Predstavitev Skupine Pivovarna Laško	21
4.1 Predstavitev skupine	21
4.1.1 Pivovarna Laško d. d.	21
4.1.2 Vital Mestinje d. d.	22
4.1.3 Radenska d. d. Radenci.....	22
4.1.4 Pivovarna Union d. d. Ljubljana.....	23
4.1.5 Fructal d. d. Ajdovščina	23
4.2 Analiza sedanjega stanja nabavne službe.....	24
5 Predlog za novo organizacijo nabave	27
5.1 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje nove organizacije nabave	27

5.2 Prvi koraki pri reorganizaciji	27
5.3 Predlog skupne nabave za Skupino Pivovarna Laško.....	29
5.4 Prikaz področij skupne nabave	31
5.5 Poraba in prihranki v Pivovarni Laško d. d.	33
6 Sklep	37
Literatura	39

SLIKE

Slika 5.1 Strateški pomen in učinek združevanja po kategorijah.....	32
Slika 5.2 Skupni potencial prihrankov v Pivovarni Laško d. d.	36

TABELE

Tabela 5.1 Poraba in prihranki po kategorijah v Pivovarni Laško d. d. v mio sit.....	35
--	----

1 UVOD

V diplomski nalogi bom predvidoma izhajal iz pojma skupna nabava. Usmeril se bom v poglavitne dejavnike v nabavni funkciji. Ugotovil bom prednosti, ki jih lahko prinese centralizirana nabava za Skupino Pivovarna Laško.

Raziskovalno področje diplomske naloge je področje nabavne funkcije Skupine Pivovarna Laško s poudarkom na sinergijskih učinkih in s tem potencialnih prihrankov pri nabavi v Pivovarni Laško d. d.

Nabavna funkcija je ena od osnovnih funkcij v podjetju, še posebej v primeru združene industrije pijač v sklopu Skupine Pivovarna Laško.

Sinergijski učinki združene nabavne funkcije družb Pivovarna Laško d. d., Pivovarna Union d. d. Ljubljana, Radenska d. d. Radenci, Fructal d. d. Ajdovščina in Vital d. d. Mestinje lahko pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja celotne Skupine.

Cilji in namen diplomske naloge

Namen diplomskega dela je spoznati problematiko nabavne funkcije v sedanji obliki in opredelitev nove organizacije z vsemi predvidenimi učinki.

Cilj diplomskega dela je predstaviti takšen sistem, ki bo dal optimalne sinergijske učinke na nabavnem področju Skupine Pivovarna Laško. V ta namen se bom omejil na naslednja področja:

- organizacija in sistem opravljanja nabavne funkcije znotraj Skupine,
- ugotoviti prednosti in slabosti centralizirane nabave,
- sinergijski učinki za Pivovarno Laško d. d.

Predvideni rezultati naloge

Rezultat oz. glavni cilj diplomske naloge je ocena možnih prihrankov v obdobju enega leta po uvedbi novega načina dela in vpliv na končni poslovni rezultat.

Predpostavke

V podjetju smo se odločili za postopno združevanje vseh družb v lasti Pivovarne Laško d. d. Združevanje naj bi potekalo najprej v podpornih funkcijah, kamor spada tudi nabava. Za doseganje zastavljenih ciljev smo se poleg stalnega dodatnega izobraževanja kadrov odločili vključiti, po potrebi, tudi zunanje sodelavce.

Metodologija za doseg cilja temelji na zbiranju in analizi sekundarnih podatkov. Baza podatkov so uradni dokumenti in poslovna poročila Pivovarne Laško d. d. ter že realizirani postopki v nabavni službi.

Nabavna funkcija je v vsakem sistemu zelo pomembna, saj neposredno vpliva na konkurenčnost končnega proizvoda na trgu. To je zelo pomembno v sedanjem trenutku za živilsko-predelovalno industrijo v Sloveniji, ki se sooča z zelo močno konkurenco znotraj enotnega evropskega trga. Še posebna teža pa so vedno bolj razširjene trgovske

Uvod

blagovne znamke vprašljive kakovosti. Za ohranjanje visoke ravni kakovosti naših proizvodov obstajajo omejitve pri nabavi materialov, saj so primarne visoke kakovostne zahteve, ki pogojujejo nabavne pogoje.

2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA KOT PROCES PRILAGAJANJA SPREMEMBAM V OKOLJU

Spremembe so vsekakor stalnica sodobnega poslovnega življenja. Od organizacij se zahteva predvsem hitro prilagajanje. Organizacije morajo vsekakor razumeti spremembe, saj se bodo le tako pravilno odzvale na reakcije v okolju. Zato morajo organizacije poiskati različne možnosti prilagajanja na spremembe in jih uspešno uvesti v organizacijo. Rečemo lahko, da je spreminjanje organizacije podjetja eden izmed možnih pristopov prilagajanja spremembam v turbolentnem poslovnem okolju.

Organizacije, ki želijo biti konkurenčne in zagotoviti svoj obstoj na globalnem trgu, morajo nenehno uvajati spremembe, kajti tiste, ki se ne spreminjajo, so slej ko prej obsojene na propad. To pomeni, da spremembe niso le učinkovito sredstvo za zagotovitev konkurenčne prednosti, temveč so tudi pogoj za obstoj organizacij. Zato morajo organizacije sistematično razvijati proces spreminjanja in jim tudi nenehno slediti.

2.1 Splošne organizacijske značilnosti podjetij

Organizacija je skupina posameznikov, ki skupaj delujejo, da bi dosegli skupni cilj (Gulthrie, 1996, 4). Posamezniki so združeni v organizacijo zaradi doseganja organizacijskih ciljev in izpolnjevanja poslanstva organizacije, vendar je organizacija še kaj več kot le skupina ljudi, ki jih družijo isti cilji in pogledi. Je tudi skupek institucionalnih struktur, sistemov in kultur. Kulture, sistemi in strukture postanejo institucionalizirani šele po daljšem časovnem obdobju, ko jih zaposleni sprejmejo neprisiljeno, kot samoumeven element svojega poslovanja. To je torej takrat, ko ti trije elementi postanejo del njihovega načina razmišljanja in obnašanja.

Na oblikovanje strukture organizacije ima bistven vpliv stopnja negotovosti okolja. Burns in Stalker (Robbins, 1990, 210–211), začetnika situacijske teorije, sta na vzorcu organizacij proučevala povezavo med okoljem (kot najpomembnejšo situacijsko spremenljivko) in organizacijo. Ugotovila sta, da je oblika organizacij, ki delujejo v stabilnem okolju, drugačna od tistih, ki delujejo v negotovem, hitro spreminjajočem se okolju.

2.2 Spreminjanje organizacijskih procesov

Do nedavnega je obstajalo mnenje, da je za oblikovanje organizacije najpomembnejše opredeliti organizacijsko strukturo organizacije, vendar funkcioniranja organizacije ne definira organizacijska struktura, temveč jo definirajo organizacijski procesi (Drobnjaković, 2004, 16).

Tako kot moramo razlikovati med podjetjem samim in njegovo organizacijo, moramo razlikovati med izvedbenim procesom oziroma procesom poslovanja in tistim

procesom, ki zagotavlja njegovo izvajanje in smotrnost. Najbolj dosledno ločuje organizacijski proces od poslovanja Lipovec (1987, 213), ki organizacijski proces definira kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in posebnih značilnosti združbe ter smotrnega uresničevanja cilja združbe.

Prenova poslovnih procesov je eno od najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabiti organizacija, če želi ustvariti pogoje za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča organizaciji, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe.

Reinženiring, preurejanje organizacije, je nov prijem v organiziranju in vodenju poslovanja, ki pomeni ponoven začetek. Ta prijem terja drugačno modrost kot je veljala doslej. Preurejanje zavrača stare nazive, kot so: oddelki, enote, skupine in podobno, ker te oblike organiziranosti niso več pomembne. Najpogosteje navedeni ključni faktorji uspeha za prenavo poslovnega procesa so (Drobnjaković, 2004, 16–17):

- hitrost – zelo hitro odzivanje na spremembe v vseh procesih poslovanja,
- dinamičnost elementov, celotnega poslovnega sistema, predvsem ljudi, tehnologije in vodilnega kadra,
- jasna vizija, cilji in strategije,
- popolna usmerjenost h kupcu, k dobavitelju,
- procesna organizacija,
- sistemski pristop – ne rešujemo parcialnih problemov, ampak želimo celovito prenoviti poslovanje najpomembnejših procesov,
- timsko delo, ki naj preobrazi ljudi, da se zberejo okrog procesov in ne okrog nalog ali oddelkov.

Hammer in Champy (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, 296), ki ju mnogi smatrajo za začetnika pristopa prenove poslovnih procesov, pravita, da je prenova temeljni vnovični premislek in korenito (radikalno) preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike oziroma dramatične izboljšave v poslovanju organizacije predvsem glede kakovosti poslovnih učinkov, višine in obvladovanja stroškov ter hitrosti odzivanja na potrebe kupcev. Takšen pristop je v zadnjih letih dosegel izreden uspeh in vpliv v poslovnih in akademskih krogih v Združenih državah Amerike, državah Evropske unije in na Japonskem.

3 STRATEŠKI POMEN NABAVNE FUNKCIJE

3.1 Vloga in pomen nabave za delovanje podjetja

Nabava predstavlja preskrbo podjetja s potrebnim materialom, ki je pomemben za izvršitev osnovne delovne naloge podjetja. »Podjetja ne smejo ignorirati pomembnost nabave, če želijo preživeti« (Zuckerman, 2002, 2).

Nabava v ožjem pomenu zajema zaključitev kupoprodajne pogodbe ali naročanje in realizacijo kupoprodajne pogodbe z dobavo materiala ali storitev ter plačilom faktur kupcem. Vidic (2000, 146) pravi, da je okolje pomembno pri nabavi, ker spodbuja pri nakupu, k ogledovanju blaga, vpliva na višino porabljenega denarja, krepi lojalnost in navaja na posamezne nakupe.

Nabava v širšem pomenu zajema celotno aktivnost, potrebno pri nakupih, in vse aktivnosti, ki so potrebne pred in po nakupu sredstev ali storitev. Tukaj gre za raziskovanje tržišča, določanje politike nabave, organizacijo nabave in izbora dobaviteljev. Po nakupu sledijo faze kot: transport blaga, kontrola kakovosti, likvidacija in plačilo faktur dobaviteljem (Ferišak, Stihovič, 1989, 1).

Potočnik (2002, 26) pojmuje nabavo v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu je nabava nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem smislu pa obsega nabava poleg samega nakupa po dogovorjeni ceni še raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Z najbolj optimalno skladnostjo vseh faktorjev racionalne nabave (količina, kakovost, cena, dobavitelji, pogoji plačila, čas dobave, oblika in metode nabave) na samem trgu, nabava prispeva k zmanjšanju stroškov in spotoma povečanju dohodkov podjetja (Medvešček, 1978, 79).

3.1.1 Načela nabave

Načeloma mora nabava prav tako kot prodaja zadovoljiti potrebe in zahteve uporabnikov (Weele, 1998, 129). Nabave ne moremo razvijati ločeno, temveč jo moramo izpeljati iz splošne politike podjetja.

Ekonomska načela nabave so (Bunc, 1985, 39–40):

1. Načelo čim bolj ugodnih nakupnih cen, pri čemer gre za optimalno integralno ceno pri dani količini in kakovosti, ki vključuje vse stroške do prihoda blaga v skladišče.
2. Načelo takojšnje nabave, pri čemer je treba upoštevati časovni faktor, in sicer takojšnjo izvedbo nabave.

3. Načelo racionalnosti, ki si prizadeva za čim nižje stroške nabave, dokler blago ali storitve niso v podjetju.
4. Načelo racionalnega kroženja angažiranih sredstev v nabavi, pri čemer se zahteva čim krajši čas porabe in čim krajši čas ležanja blaga v skladišču, ker to dejstvo močno vpliva na angažiranje obratnih sredstev.
5. Načelo splošne politike podjetja, saj nabavna politika ne more biti v neskladju s splošno politiko podjetja.
6. Načelo produktivnosti, ki se upošteva v okviru splošne politike podjetja. Pomeni pa pravočasno dobavo ustreznih količin in kakovosti, ker drugače proizvodnja ne more nemoteno teči.
7. Načelo ekonomičnosti, saj je pri nabavi treba upoštevati nabavo takšnih materialov, ki se dajo tudi ekonomično porabiti. Optimalni izkoristek nabavljenega materiala je možno doseči, če je to blago v ustreznih količinah, dimenzijah in kakovosti pripravljeno že pri proizvajalcu.
8. Načelo rentabilnosti, saj je v tržnem gospodarstvu obstoj podjetja odvisen od količine, kakovosti proizvodnje in od donosnosti tržne cene. Zato mora nabava tesno sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju.

3.1.2 Naloga nabave

Nabava ima v sodobnem podjetju večplasten pomen. Ne samo, da ohranja in skrbi za nemoteno delovanje proizvodne funkcije, ampak mora znati izkoristiti vse razpoložljive možnosti za minimiziranje stroškov nabavnega poslovanja, kakor tudi posredno prispeva k večjemu dobičku in s tem višji rentabilnosti poslovanja podjetja. Nabavna funkcija ima zapleteno in težko nalogo, saj mora, če hoče pravilno delovati, doseči več nasprotujočih si ciljev. Zato so pravilne nabavne odločitve tiste, ki pripomorejo k optimalnemu doseganju vseh relevantnih ciljev. Cilji nabave so pravilno določeni, če so opredeljeni kakovostno, kvantitativno in časovno.

Weele (1998, 125) med naloge nabave šteje:

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja. Osnovna naloga nabave je, da priskrbi material in storitve ter mora biti organizirana na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarne dejavnosti podjetja. Če tega ne opravi učinkovito, začnejo notranji uporabniki sami naročati material in storitve. Učinkovita nabava zahteva jasno opredeljen položaj odjemalca in storitve nabavnega oddelka.
- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave. Nabavni referenti lahko pripomorejo k znižanju stroškov z ukrepi za znižanje neposrednih materialnih

stroškov, in sicer s pritiskom na dobavitelje, aktivno raziskavo trga, zamenjavo dobavitelja ipd.

- Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih. Podjetje naj bi se izognilo preveliki odvisnosti od peščice dobaviteljev in porazdelilo svoje nabavne potrebe med različne dobavitelje ter tako zavarovalo dolgoročne nabavne potrebe.
- Prispevek k inovacijam izdelkov in delovnega procesa, saj so dobavitelji pogosto vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.
- Zunanja predstavitev podjetja, ki jo določa tudi njegova nabavna politika in njeno izvajanje v praksi. Pošten odnos do dobaviteljev lahko pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot pravičen poslovni partner.

Ker vsako podjetje opredeli naloge nabavne funkcije glede na lastne zahteve in potrebe, prihaja do razlik pri izbiri načina delitve skupne naloge podjetja na poslovne funkcije. Nekatera podjetja vključujejo med dejavnosti nabavne funkcije tudi skladiščenje in transport, druga iz nabavne funkcije izločijo le transport. V nabavno funkcijo bo podjetje vključilo naloge, za katere meni, da bodo pomenile za podjetje izboljšavo učinkovitosti in izločilo tiste naloge, ki bi bile bolj učinkovito izvedene v drugih organizacijskih enotah.

Pri avtorjih Ferišaku, Stihoviču (1989, 57) je kot naloga nabave zapisano tudi plačilo faktur dobaviteljem. Nabava pripomore k izboljšanju donosnosti čistih naložb podjetja in to na dva načina (Weele, 1998, 34–36):

- z zniževanjem vseh materialnih stroškov, večjim pritiskom na trenutne dobavitelje in iskanjem novih dobaviteljev, iskanjem nadomestnih materialov,
- z ukrepi, ki so potrebni za zmanjševanje potrebnega kapitala, kot so: zmanjševanje zalog materiala s pomočjo dobave »ravno ob pravem času« (just in time, JIT), boljša kakovost in daljši plačilni roki.

Razen prihrankov, ki se dobijo pri nabavnih cenah, nabava pripomore k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja, tako da si s standardizacijo materiala zniža lastne cene in si prizadeva zmanjšati število različnih vrst materiala. Nabava lahko pripomore k zmanjševanju potrebnega kapitala z manjšimi zalogami in s pazljivo časovno razporeditvijo dobave.

Velja omeniti, da so uspešne industrijske inovacije posledica medsebojnega učinkovanja dobaviteljev in kupcev. Takšno izboljševanje vodi k večji konkurenčnosti podjetja na trgu končnih porabnikov. Znižanje stroškov vhodne kontrole in kontrole kakovosti nabavljenega blaga nabava ureja tako, da izbira dobavitelje, ki imajo nadzor nad proizvodnjo trdno v svojih rokah in imajo dobro organizirano področje kakovosti.

3.2 Osnovna izhodišča za organizacijo nabave

3.2.1 Raziskava nabavnega trga

Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na material in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces (Potočnik, 2002, 66). Je izredno pomembna, ker zagotavlja pregled nad tržno strukturo, ceno in količino materiala, daje orientacijo za najugodnejšo nabavo ter omogoča lažje pogajanje z dobavitelji (Potočnik, 2002, 30). Končni namen je čim boljše informiranje nosilca nabavnih odločitev ter zmanjšanje nabavnih tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi odločitvami.

Raziskave nabavnega trga zajemajo naslednja področja (Leenders, Fearon, England, 1989, 429):

- Material, blago in storitve. Temeljni cilj tovrstne raziskave je prihranek oziroma zmanjšanje nabavnih stroškov. Delni cilj je lahko tudi zmanjšanje ranljivosti nabave v podjetju z iskanjem alternativnih nabavnih virov.
- Temeljni proizvodi, pri katerih obravnavamo kratkoročne in dolgoročne napovedi okolja, vezanega za te proizvode. Gre za pomembne napovedi, saj izdatki za nakup teh proizvodov predstavljajo večji del nabavnih izdelkov. Tovrstne informacije dajejo osnovo za odločitve o prihodnjih dobavah in cenah teh proizvodov. Taka raziskava analizira sedanji položaj podjetja kot kupca, obstoj alternativ proizvodnega procesa, uporabo teh proizvodov, povpraševanje, ponudbo, ceno in strategijo za znižanje stroškov.
- Dobavitelji, pri katerih uporabljamo možnosti dolgoročnega skupnega sodelovanja. Pri tem je potrebno analizirati dobaviteljeva področja (Leenders, Fearon, England, 1989, 443–445): finančni položaj dobavitelja (potrebno je ugotoviti zanesljivost dobavitelja, njegovo likvidnost in donosnost), njegove proizvodne zmogljivosti, potrebno je iskanje novih dobavnih virov, ocenitev stroškov distribucije dobavitelja, oceniti prednosti oz. slabosti dobave iz enega vira, dobaviteljev sistem zagotavljanja kakovosti, mnenja dobavitelja o kupcu, dobaviteljevo učinkovitost, dobaviteljevo prodajno strategijo, možnosti izvedbe kompenzacijskih poslov.
- Sistem in postopki nabave. Za učinkovito nabavno funkcijo ni dovolj vedeti, kaj bomo kupili in od koga, temveč je potrebna tudi odločitev o tem, kako bomo to opravili. Gre za raziskavi sistema in postopkov nabave. Pri tem ima pomembno vlogo dober nabavno informacijski sistem (Scheuing, 1989, 99–104), saj se pojavlja potreba po poenostavitvah in računalniški avtomatizaciji, zlasti pri administrativnih postopkih. Ti zahtevajo avtomatizacijo in poenostavitve pri

naročilih, analiziranju ponudb, kontroli zalog, načrtovanju potreb po materialih, krivulji učenja in podobno. Potrebna je skrb za izgradnjo takega sistema podjetja, ki bo omogočal avtomatski dotok informacij, ki bodo kadarkoli na voljo.

Raziskava nabavnega trga je lahko kontinuirana, priložnostna, kakovostna ali količinska. Usmerjena je lahko na kratkoročne ali dolgoročne probleme. Na podlagi preučevanja nabavnega trga podjetje oblikuje politiko, ki ne temelji le na instituciji, ampak ne dejstvih.

3.2.2 Planiranje nabave

Planiranje nabave pomeni opredeljevanje količinskega obsega nabave po vrstah izdelkov ter časovno dinamiko nabave za plansko obdobje, in sicer na takšen način, da bodo stroški nabave na enoto materiala najnižji, delovni proces pa ne bo ogrožen. Bistveno prvino planiranja predstavlja določanje nabavnih strategij, pa tudi financiranje nabave. Pučko (1998, 140–143) razlikuje med načrtovanjem količinske nabave in načrtovanjem nabave po vrednosti za različne vrste materiala. Plan nabave materiala obsega ključne materiale, medtem ko nabave pomožnih materialov podjetje praviloma ne planira, ampak jih kupuje sproti, skladno s specifikacijo materiala za vsak proizvod posebej. S planom nabave materiala opredeljujejo podjetja pogosto tudi dobavitelje za posamezne vrste materiala. Plan nabave razčlenjujemo po vrstah proizvodov, za katere so materiali namenjeni, po oddelkih, ki bodo material uporabljali, po enotah v nabavni službi, glede na predmet nabave.

Planiranje nabave prinaša vrsto prednosti (Scheuing, 1989, 131):

- Planirati pomeni misliti vnaprej in biti pripravljen na dogodke. Pri dobavitelju je potrebno biti pred konkurenti in si zagotoviti njegove kapacitete.
- Planiranje pomeni prevzemanje ponudbe (biti proaktiven) pri upravljanju dogodkov, kar pripelje do boljšega izkoristka virov in izvedbe nabave.
- Z izvedbo plana obstaja osnova za merjenje in razvoj dejanskih podatkov kot gonilna motivacijska sila.
- Nabavni plan je dovzeten in občutljiv za spremembe v okolju ter jih prenaša v podjetje.
- Načrtovanje je mogočna komunikacija.

Planiranje nabave se mora prilagajati hitrim nabavnim spremembam na nabavnem trgu, zato je bolj primerno kratkoročno planiranje.

3.2.3 Nabavni postopki

Nabavno poslovanje poteka prek številnih postopkov, ki omogočajo sprotno prilagajanje spremembam na nabavnem trgu in morajo temeljiti na jasnem poslovanju.

Nabavni postopki opredeljujejo potrebne korake za zagotovitev naročitve ustreznega materiala za potrebe podjetja. Gre predvsem za opredelitev in poenotenje operativnega izvajanja nabave, ki obsega številne dejavnosti.

Pripravo in izvršitev nabave sestavljajo posamezni nabavni postopki (Weele, 72–94):

- Najava potreb se začne z najavo potrebe notranjih uporabnikov po materialu in sproži celotni nabavni postopek.
- Iskanje in pridobitev ponudb je prvi nabavni postopek, kadar se kupec in dobavitelj ne poznata, če gre za nabavo večje količine materiala, ali kadar kupec išče nov material. Pri iskanju ponudb se mora podjetje odločiti, ali bo iskalo ponudbe samo pri proizvajalcih ali tudi pri posrednikih. Ponudba mora vsebovati vse bistvene sestavine prodajne pogodbe.
- Analiza ponudb je postopek, s katerim primerjajo bistvene sestavine posamezne ponudbe in se odločajo za najugodnejšega ponudnika. S primerjanjem posameznih sestavin ugotavljamo prednosti in pomanjkljivosti ponudb med dobavitelji. Dejansko razliko med ponodbami lahko ugotovimo le z nabavno kalkulacijo.
- Nabavne kalkulacije in izbor dobavitelja. Pri izdelavi nabavne kalkulacije upoštevamo vse nabavne stroške, ki nastanejo pri posameznem dobavitelju. Na izbor dobavitelja vpliva tudi kakovost materiala, dobavni roki in pogoji ter plačilni roki in način plačila.
- Pogajanja o nabavi sledijo izboru dobavitelja. Vsebina pogajanj je odvisna od materiala, ki ga kupujemo. Podjetje se praviloma pogaja z več dobavitelji. Cilj pogajanj je obojestransko soglasje o predmetu pogajanj z uporabo tehnike obojestranskega popuščanja. Poleg cene so osnova za pogajanja še: plačilni pogoji, kakovost in zanesljivost dobave ter poprodajne storitve. Ponavadi se pogajanja uporabljajo pri nakupih večje vrednosti (Leenders, Fearon, England, 1989, 302).
- Prodajna pogodba je osnova za naročanje in dostavo materiala, prevzem in kontrolo, podlaga za morebitne zahtevke do dobavitelja zaradi napak v količini in kakovosti ali zaradi zakasnitve pri dobavi.
- Naročanje in dostava materiala. Sklenjena pogodba praviloma ni hkrati naročilnica za dobavo materiala. Delne količine odjemalec najpogosteje naroča s posebno naročilnico, ki naj bi bila po vsebini usklajena s pogodbo.
- Prevzem materiala in kontrola izvršitve naročila je postopek, s katerim ugotavljajo istovetnost med določili prodajne pogodbe, naročenim in dejansko

dobavljenim. Ob prevzemu materiala mora odjemalec kontrolirati količino, kakovost, dobavni rok in ostale prodajne pogoje.

- Obračun nabave, ki vsebuje pripravljala dela, kot so: zbiranje dokumentov in obračun, primerjava in usklajevanje dokumentov ter obračun, ki vsebuje formalni preračun vseh sestavin fakture.

3.2.4 Sprejemanje nabavnih odločitev

Sprejemanje nabavnih odločitev je opredeljeno z nabavno politiko, temelji pa na analitičnem proučevanju nabavne problematike in predvidevanju možnih rešitev, kar je razvidno iz modela sprejemanja nabavnih odločitev.

Nabavna politika se nanaša na sprejemanje odločitev od vseh najpomembnejših nabavnih dejavnosti (Potočnik, 2000, 43). Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na prepoznavanju potreb notranjih porabnikov materiala, vendar usklajeno s politikami drugih funkcijskih področij. Podjetje mora na osnovi analize predvideti aktivnosti za doseg želenega poslovnega rezultata. Ugotavlja se položaj na trgu glede na razpoložljivost materiala ter tehnoloških možnosti, pa tudi glede razpoložljivih človeških in finančnih virov.

3.2.5 Evidentiranje in nadzor nabave

Osnovni namen evidentiranja nabave je v zbiranju podatkov za kasnejšo analizo in kontrolo nabavnega poslovanja. Ločimo nabavne evidence količin in cen materiala, dobaviteljev, nabavnih pogojev morebitnih substitutov, evidenco reklamacij in druge evidence. Nabavne evidence sestavljajo bazo podatkov za nabavne odločitve in oblikovanje nabavne politike.

Nadzor nad nabavo izvajamo zato, da bi preprečili napake, škode in pomanjkljivosti, ki bi lahko nastale pri poslovanju. Nadzor se nanaša na vprašanja, kot so: ali je bil nabavljen material količinsko usklajen s planom proizvodnje, ali je bila nabavljena ustrezna kakovost, ali je material kupljen po običajnih plačilnih pogojih, ali je bil material nabavljen pravočasno, kakšna je bila povprečna zaloga, ali je bil material nabavljen po konkurenčnih cenah, ali so bile izkoriščene možnosti za količinski popust in skonto, ali je nabavna dokumentacija ažurna itd.

3.2.6 Merjenje in vrednotenje uspešnosti nabave

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na način merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave, je odnos ravnateljstva podjetja do vloge in pomena nabavne funkcije. Če gledamo na nabavo kot izvedbeno dejavnost, so merila uspešnosti predvsem količinska in administrativna. Kadar pa obravnavamo nabavo kot strateško poslovno področje, imajo merila uspešnosti bolj kakovostne in presojevalne značilnosti.

Tako je lahko nabava (Weele, 1998, 281):

- Operativna administrativno-pisarniška dejavnost, katere uspešnost se meri z merili, kot so zaostanki naročil, čas za nabavno-administrativno poslovanje, število izdanih naročil, število zahtevkov za ponudbe, upoštevanje utečenih postopkov.
- Komercialna dejavnost, katere osnovno merilo uspešnosti je znižanje stroškov cen in/ali stroškov. Nabava mora poiskati konkurenčne ponudbe, da bi dosegla ugodnejše nabavne pogoje. Pri tem ugotavljajo prihranke, ki jih dosega nabava (pogosto za skupino izdelkov ali nabavnega referenta), število prejetih ponudb, poročila o odmikih ipd.
- Sestavni del logistike, katere osnovno merilo uspešnosti so kratki dobavni roki in izboljšanje zanesljivosti nabave.
- Strateško poslovno področje, katerega osnovno merilo uspešnosti je čisti prispevek nabave k ustvarjenim prihrankom. V tem primeru nabavo dejansko pritegnejo k odločanju o temeljnem poslovanju podjetja in krepitvi njegovega konkurenčnega položaja. Vodstvo podjetja ocenjuje nabavo z več vidikov, zlasti z vidika števila sprememb oskrbnih virov, števila stikov in pogodb z novimi dobavitelji in njenega čistega prispevka k ustvarjanju prihrankov.

Osnovni namen merjenja in vrednotenja uspešnosti nabave je, da bi ugotovili prispevek nabave k skupnemu uspehu podjetja, in sicer z zmanjšanjem stroškov poslovanja, nižjimi cenami materiala, manjšim številom zavrnitev dobave in boljšimi odločitvami o dobavnih virih.

3.3 Organizacijske oblike nabavnega poslovanja

Položaj in struktura nabave sta odvisna od poslovnih značilnosti in dejavnikov okolja. Organizacijska struktura nabavnega poslovanja se razlikuje med podjetji, odvisna pa je predvsem od:

- velikosti podjetja,
- gospodarske panoge,
- prostorske lokacije podjetja (geografska razpršenost proizvodnih ent),
- načina izdelave (posamična, maloserijska ali množična proizvodnja).

Na organizacijsko obliko nabave vplivata politika podjetja in politika izdelkov, ki jo vodi vodstvo podjetja. Organizacija nabave je odvisna od značilnosti podjetja in vrst materiala, ki jih mora nabavljati. Zato ne moremo prikazati vseh možnih organizacijskih oblik nabave niti njene optimalne strukture.

Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki, ki jih podrobneje razčlenjujemo na naslednje elemente (Potočnik, 2002, 42):

Notranji dejavniki:

- značilnosti materiala,
- asortiment materiala,
- tehnološki proces,
- strokovnost nabavnih referentov,
- finančna moč podjetja ipd.

Zunanji dejavniki:

- nabavni viri (dobavitelji),
- nabavne poti,
- položaj na nabavnem trgu,
- predpisi, uzance, trgovski običaji,
- lokacija podjetja ipd.

Nabava je organizirana različno glede na velikost podjetja. V podjetju z enim proizvodnim obratom se vodstvo odloči, do kolikšnega obsega bo nabavo opravljal nabavni oddelek. Pri tem se vodstvo odloča na podlagi tega, kakšna je raven računalniške obdelave podatkov in povezav z dobavitelji, kakšni so osebni odnosi vodje nabave z drugimi vodji, zlasti z vodjo proizvodnje, predvsem pa se odloči v smeri zniževanja nabavnih stroškov.

V podjetju z več poslovnimi oziroma proizvodnimi enotami lahko nabavno poslovanje organiziramo centralizirano, decentralizirano ali pa oba načina kombinirano.

Centralizirano nabavno poslovanje omogoča predvsem večjo pogajalsko moč podjetja, skriva pa nevarnosti, povezane s togim in počasnim odzivanjem na hitre spremembe na nabavnem trgu oziroma na povečano porabo materiala v geografsko ločenih proizvodnih obratih.

Decentralizirano nabavno poslovanje je bolj prilagodljivo, vendar je zaradi manjše pogajalske moči praviloma dražje, ker ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. Tej pomanjkljivosti decentralizacije se lahko podjetje izogne s sodobno informacijsko povezavo vseh enot, ki nabavljajo na trgu, in se centralizirano dogovori za enake nabavne pogoje.

3.3.1 Centralizirano nabavno poslovanje

O centraliziranem nabavnem poslovanju govorimo takrat, kadar skupni nabavni oddelek oskrbuje vse proizvodne enote podjetja s surovinami, materialom, energijo ipd. Vsi zahtevki za material se morajo dostaviti centralnemu nabavnemu oddelku, ki izvršuje potrebna opravila, povezana z nabavo.

Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja so zlasti (Potočnik, 2002, 43):

- nabavni oddelek učinkoviteje uresničuje nabavno politiko podjetja,

- podjetje nastopa enotno do dobaviteljev,
- nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev (količinski rabat, daljši plačilni rok, skonto – popust za takojšnje plačilo ipd.),
- gospodarjenje je ravnanje z zalogo materiala (stroški zaloge se zmanjšajo zaradi boljše izkoriščenosti skladiščnih zmogljivosti),
- produktivnost v nabavi se povečuje zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje nabavnih trgov,
- racionalnejša je uporaba razpoložljivih finančnih sredstev,
- zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu (tendenca, cena, gibanje količin, sprememba kakovosti, nadomestki itd.),
- zmanjšuje se število naročil, kar omogoča učinkovitejšo vhodno kontrolo materiala in dokumentacije,
- tudi za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednost, saj poslujejo z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, prospektov, katalogov, vzorcev, računov itd.

Glavna prednost centraliziranega nabavnega poslovanja je v tem, da podjetje doseže z usklajevanjem nabave boljše pogoje pri dobaviteljih, druga prednost pa je, da omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti.

Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja nastajajo v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi enotami, ki uporabljajo različne materiale. V takih primerih je centralizirana nabava težko prilagodljiva potrebam posamezne enote, saj potrebuje precej več časa za naročanje, za dostavo materiala iz skladišča itd. Povečujeta se tudi evidenca in dopisovanje, otežena je koordinacija med proizvodnim obratom in centralno nabavo, zlasti pri izpolnjevanju nujnih naročil. Vodstvo posamezne proizvodne enote je pogosto prepričano, da bi samo doseglo boljše nabavne pogoje, zato skuša delovati samostojno, tako postopoma spodkopava položaj nabavnega oddelka podjetja.

3.3.2 Decentralizirano nabavno poslovanje

Z decentraliziranim nabavnim poslovanjem poskuša podjetje odpraviti pomanjkljivost centraliziranega nabavnega poslovanja (Potočnik, 2002, 44).

Prednosti decentraliziranega nabavnega poslovanja so:

- vsaka proizvodna enota najboljše pozna svoje potrebe glede materiala (količina in kakovost),
- oskrbovanje na lokalnem trgu ima nekatere prednosti (boljša obveščенost, hitra dostava, manjši stroški prevoza, pospeševanje razvoja lokalnih virov nabave),

- nabavlja material manjše vrednosti (pomožni material, embalaža, drobni inventar), ki preveč obremenjuje centralno nabavno službo,
- če proizvodna enota uporablja specifične materiale, ki zahtevajo npr. posebna prevozna sredstva, skladiščni prostor ipd., je bolj ekonomično, če nabavlja tak material samostojno, ker lahko morebitne pomanjkljivosti tudi sama sproti rešuje.

Decentralizirano nabavno poslovanje ima več pomanjkljivosti. Centralizirani nabavni oddelek lažje koordinira nabavo velike količine istovrstnega materiala, ki ga je mogoče tudi ceneje kupiti. Če ima vsaka enota svoj nabavni oddelek, se povečujejo stroški nabavnega poslovanja. Decentralizirana nabavna služba ene proizvodne enote ne pozna potreb po materialu v ostalih enotah, kar otežuje notranje premike materiala. Pri decentralizaciji se pogosto dogaja, da proizvodne enote kupujejo enak material v manjši količini pri istem dobavitelju, ki to hitro izkoristi in določi različne prodajne pogoje. Zaradi decentralizacije skladišč se zmanjšuje pregled nad zalogo posameznih vrst materiala, ki ga je v eni enoti morda preveč, medtem ko ga druga enota istočasno kupuje. Pomanjkljivosti decentralizirane nabave nastajajo tudi pri dobavitelju, ki se mora dogovoriti s predstavniki različnih proizvodnih enot istega odjemalca, kar mu seveda povečuje prodajne stroške.

Zato je največja pomanjkljivost decentralizacije, da se poslovne enote podjetja pogajajo z istim dobaviteljem o enakem materialu in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. Če dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko poslovne enote celo medsebojno konkurirajo.

3.3.3 Kombinirano nabavno poslovanje

Povezano obliko centraliziranega in decentraliziranega nabavnega poslovanja imenujemo kombinirano nabavno poslovanje. S to obliko nabavnega poslovanja podjetje izkoristi prednosti centraliziranega in decentraliziranega nabavnega poslovanja, da bi doseglo najugodnejši učinek organiziranja nabave.

Kombinirano nabavno poslovanje uporabljajo podjetja z več proizvodnimi enotami, ki imajo sorodne proizvodne programe in zato uporabljajo podobne oziroma enake materiale. V tem primeru centralni nabavni oddelek oblikuje skupno nabavno politiko, nabavlja istovrstne materiale za vse enote ter koordinira nabavno poslovanje. Nabavni oddelek v posameznih enotah pa nabavlja tiste materiale, ki so specifični za posamezno enoto in ga druge enote ne nabavljajo, dalje material lokalnih dobaviteljev, pomožne materiale, embalažo ipd.

Za vključitev v kombinirano nabavno poslovanje se lahko odločajo posamezne enote na osnovi lastne presoje ali po direktivi vodstva podjetja. V tem primeru ločimo naslednje načine povezovanja (povzeto po Potočnik, 2002, 45):

- prostovoljno usklajevanje

V tem primeru poteka izmenjava informacij med nabavnimi oddelki proizvodnih enot. Vsaka proizvodna enota se sama odloča, ali se bo vključila v (letno) pogodbo z dobavitelji ali pa bo glede dobave delovala samostojno.

- vodilna je največja proizvodna enota

V tem primeru je za sklepanje pogodbe za celotno podjetje z vsemi vpletenimi dobavitelji odgovorna proizvodna enota, ki nabavlja največjo količino določene vrste materiala. Ta proizvodna enota zbere potrebne podatke drugih enot in se pogaja z dobaviteljem. Posamezna proizvodna enota nato neposredno naroča pri dobavitelju in se pri tem sklicuje na skupne pogodbene pogoje.

- vodilna enota za razvoj

Do nedavnega skoraj nismo poznali te oblike kombinirane nabave. Temeljno načelo pri združevanju potreb je, da odgovornost za sklepanje pogodb za vse materiale in sestavne dele z dobavitelji prevzame tista enota, ki je odgovorna za razvoj izdelkov in sestavnih delov.

Potrebe je možno združevati na različnih ravneh:

- na ravni izdelka,
- na ravni dobavitelja,
- na ravni proizvodne enote,
- na ravni nabavnega trga.

Ko se podjetje odloča, katero od navedenih oblik nabavnega poslovanja bo uporabilo, običajno upošteva naslednje dejavnike in merila (Weele, 1998, 266):

- Povezanost nabavnih potreb

Kolikor večja je povezanost nabavljenih materialov, ki jih potrebujejo poslovne enote, toliko več koristi lahko dosežejo s centralnim in usklajenim pristopom. Zato je nabava surovin in embalaže v velikih podjetjih pogosto osredotočena na eno (korporacijsko) lokacijo – nabava je centralizirana.

- Geografska lokacija

Kadar so poslovne enote locirane v različnih državah in/ali regijah, lahko to precej ovira usklajevalna prizadevanja. V praksi so v trgovanju in načinu vodenja med Evropo in ZDA pomembne razlike. Že v sami Evropi so precejšnje kulturne razlike, zato so nekatera velika podjetja spremenila svojo strategijo usklajevanja iz globalnega v regionalni pristop – iz centralizirane nabave v decentralizirano.

- Struktura nabavnega trga

Na nekaterih nabavnih trgih ima včasih podjetje opravka z enim dobaviteljem ali omejenim številom zelo velikih dobaviteljev. V takih razmerah je prednost

dokončno na dobaviteljevi strani, zato je bolje, da mu kupec prilagodi svoj usklajevalni pristop, da bi si tako zagotovil ugodnejši pogajalski položaj do močnejših poslovnih partnerjev – podjetje uporabi centralizirano nabavo.

- Možnost prihrankov

Cene nekaterih vrst surovin so zelo občutljive glede količine. V takih primerih lahko nakup večje količine takoj omogoči prihranek stroškov. To velja za standardni material in tudi za sestavne dele vrhunske tehnologije – centralizirana nabava.

- Potrebno strokovno znanje

Včasih je za učinkovito nabavljanje potrebnega precej strokovnega znanja, na primer pri nabavljanju tehnološko zahtevnih materialov in sestavnih delov. Od ponudbe in povpraševanja so zelo odvisne tudi cene. Zato večina podjetij nabavo teh izdelkov centralizira.

- Nihanje cen

Če so cene materiala zelo občutljive na politične in gospodarske razmere (na primer sadni sokovi, pšenica, kava), je centralizirana nabava primernejša.

- Zahteve kupcev

Včasih kupec izdela zahtevek, kateri material mora proizvajalec vgraditi. To je značilno predvsem za letalsko industrijo. O pogojih se dogovorita s poslovno enoto, ki je odgovorna za proizvodnjo, to pa preprečuje kakršnokoli nabavno usklajevanje – nabava je decentralizirana.

3.4 Sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju

Nabavni oddelek mora neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi oddelki podjetja. Svojih nalog ne more opravljati neodvisno od ostalih funkcij podjetja. v nadaljevanju bom opisal razmerja nabavne funkcije do ostalih temeljnih funkcij v podjetju.

3.4.1 Sodelovanje med nabavno in prodajno funkcijo podjetja

Sodelovanje med nabavno in prodajno funkcijo podjetja poteka na različnih področjih, in sicer:

- na področju planiranja materialnih potreb,
- na področju realiziranja planov nabave in prodaje,
- na področju raziskav nabavnega in prodajnega trga.

Sistem planiranja materialnih potreb poteka prek prodaje in proizvodnje v nabavo. Torej je plan prodaje osnova za plan proizvodnje, ta pa za plan nabave. V zvezi s tem načinom planiranja je izredno pomembno tesno sodelovanje vseh treh funkcij podjetja. Dobavitelji za nekatere surovine in materiale imajo dobavne roke dolge tudi po več mesecev, zato mora nabavni oddelek naročiti material na osnovi prejetih najav potreb

prodaje. Torej je zelo pomembno, da prodaja ažurno obvešča nabavo o spremembah prodajnega plana. Zlasti v primeru, ko kupec ne naroči najavljenega blaga oziroma naroči drugo vrsto ali količino blaga. V tem primeru mora nabava takoj vzpostaviti stik z dobaviteljem, da se dogovori o morebitni stornaciji oziroma spremeni naročila. Prav tako poteka sistem obveščanja tudi iz nabave v prodajo. Nabava mora sproti obveščati prodajo o pomembnih spremembah na nabavnem trgu, zlasti o zvišanju cen materialov. Prodaja tako še pravi čas sproži postopek za zvišanje prodajnih cen. Poleg tega nabava prejme tudi precej ostalih informacij od dobaviteljev, ki jih lahko koristno uporabi prodaja oziroma tudi samo podjetje za oblikovanje prodajne politike. Prav tako pa tudi v obratni smeri prodaja informira nabavo o informacijah s prodajnega trga.

3.4.2 Sodelovanje med nabavno in proizvodno funkcijo podjetja

Povezanost je v pripravi, izvajanju in kontroli obeh dejavnosti. Vsebina sodelovanja obsega (Završnik, 2001, 12):

- raziskovanje nabavnih trgov,
- planiranje proizvodnje in nabave,
- izvajanje planov,
- kontrolo (nadzor) doseganja ciljev nabave in proizvodnje.

Sodelovanje med obema funkcijama se pravzaprav začne, ko proizvodnja predloži nabavi plan proizvodnje oziroma zahteve po materialih. Proizvodnja mora dati dovolj časa nabavi, da ta izvede optimalno materialno preskrbo. Dobavni rok mora upoštevati:

- dobaviteljev proizvodni cikel,
- normalni čas za dobavo,
- razumni čas za iskanje najboljšega vira,
- čas za pogajanja.

Nabavni oddelek ponavadi sam informira proizvodnjo o dobavnih rokih za vse vrste materialov. Posledica prekratkega dobavnega roka je zastoj v proizvodnji, ki se odraža v stroških, ki so večji od nabavnih in tudi stroškov samega materiala. Nabava in proizvodnja morata reševati tudi konfliktne situacije, ki nastajajo iz različnih zahtev. Proizvodnja naroča večje količine materiala za zaloge, da se zavaruje pred zastoji v proizvodnji, medtem ko nabava teži k zmanjšanju zalog zaradi manjših stroškov. Bistvo sodelovanja je v pravočasnem in realnem medsebojnem informiranju.

3.4.3 Sodelovanje med nabavno in razvojno funkcijo podjetja

Nabava in razvoj sodelujeta pri razvoju novih izdelkov, izboljšavah obstoječih, standardizaciji materialov, izbiri nove tehnologije in opreme (Završnik, 2001, 12). Cilj skupnega sodelovanja je v izbiri takšnih sredstev za proizvodnjo, ki so ekonomična za nabavo in proizvodnjo. Prav tako morata reševati konfliktne situacije, ki izhajajo iz

nasprotnih teženj. Razvojna služba teži za kakovostnejše in varnejše materiale ter tehnologijo, ne glede na stroške in časovno možnost nabave, medtem ko nabava upošteva bolj pogoje nabave.

3.4.4 Sodelovanje med nabavno in finančno funkcijo podjetja

Že pri sami izdelavi letnega načrta poslovanja lahko finančna služba izdela plan financiranja nabave materiala le na podlagi nabavnega načrta, iz katerega so vidne količine in roki naročanja, minimalna zaloga, varnostna zaloga itd. Sodelovanje je nujno tudi med letom, saj je potrebno ves čas usklajevati prioritetni red plačil dobaviteljem v povezavi s selektivno plačilno politiko in dogovorjenimi plačilnimi roki. Tu lahko prihaja tudi do neskladij med obema službama, saj se nabava lahko dogovori z dobaviteljem za določen skonto ob predčasnem plačilu, medtem ko finančna služba teži k čim kasnejšemu plačilnemu roku.

3.4.5 Sodelovanje med nabavno in ostalimi funkcijami podjetja

Poleg glavnih funkcij podjetja nabavni oddelek sodeluje tudi z ostalimi funkcijami. Ob pridobivanju novih sodelavcev sodeluje s kadrovsko službo, ob sestavljanju nabavnih pogodb s pravno oz. splošno službo, ob uvajanju nove programske opreme s službo informatike itd. Seveda pa po drugi strani od vseh oddelkov dobiva interne naročilnice za nabavo pomožnega materiala, raznih storitev itd. in zanje nabavlja naročeno blago in storitve.

3.5 Sodobno organiziranje nabavne dejavnosti

Sodobni koncept nabave v svoje delovanje vključuje tudi elemente trženja. To pomeni, da opravlja raziskave nabavnega trga, nenehno išče nove dobavitelje, nove vrste materialov, aktivno sodeluje z razvojno-raziskovalno dejavnostjo v podjetju in pri dobavitelju. Dalje mora raziskovati nove nabavne poti, različne načine dobavljanja in seveda nenehno strmeti k doseganju čim ugodnejših cen in zagotavljanju ustreznih količin materialov za nemoteno proizvodnjo, s čim manjšimi stroški zalog materialov.

Management nabave ali upravljanje nabave zajema planiranje nabave, organiziranje nabave, kontroliranje nabave in analizo nabave (povzeto po Završnik, 2001, 10). Za nabavo so značilne stalne spremembe in izzivi. Nabava in nabavni management ni mesto za statične, ampak za dinamične profesionalce. Nabava se kot poslovna funkcija v podjetju sooča z drugimi funkcijami in hkrati pridobiva na vplivu v organizacijski strukturi, ki daje usposobljenemu kadru na področju nabavnega marketinga kot celote ter specifično usposobljenemu nabavnemu kadru večjo vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev. To pa pomeni, da je nabava strateško pomembna za podjetje. Večina managerjev vidi danes v nabavi vir dobička, saj ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja.

Nabavni management zajema vse funkcije, ki omogočajo doseganje optimalnega uspeha v nabavi, ali drugače povedano, nabavni marketing je načrtna in optimalna priprava za optimalno nabavo oziroma nakup. Z raziskavo nabavnega trga, ki je ena izmed osnov nabavnega marketinga, pridemo do informacij, kaj potencialni partner v menjavi v resnici želi in potrebuje.

Na organiziranost nabavnega oddelka vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Zunanje spremembe se predvsem nanašajo na spreminjajoče se konkurenčno okolje, notranje pa so odzivi na splošne spremembe v podjetju. Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na organiziranost nabave in nabavne politike, spadajo (Weele, 1998, 271):

- Naraščajoče povezovanje (skupnih) materialnih potreb. Podjetja z več proizvodnimi obrati na splošno težijo k povezovanju ali centralizaciji svoje nabavne dejavnosti, da bi tako znižala materialne stroške.
- Povezovanje nabave z vodenjem logistike. Z razširjanjem računalniške obdelave podatkov se čedalje bolj širi tudi povezovanje nabavne funkcije z vodenjem logistike.
- Zgodnja vključitev v razvijanje izdelka in procesa. Zgodnja vključitev nabave v razvoj novih izdelkov in proizvodnih procesov lahko zaradi poenostavitve oblikovanja izdelka ter iskanja novih materialov in dobaviteljev pripomore k občutnemu znižanju stroškov.
- Kompenzacijska menjava. Podjetja, ki izvažajo velik del svojih končnih izdelkov, imajo čedalje več opravka z obveznimi protinakupi, ki jih vključujejo v poslovne sporazume kot osnovni pogoj za prodajo. V teh primerih nabavni oddelek zgodaj vključijo v pogajanja o prodaji, zato da razišče in najde koristne materiale.
- Čedalje višja stopnja zavesti o kakovosti. Poudarek, ki ga dajejo številna proizvodna podjetja kakovosti izdelkov in proizvodnih procesov, pomembno vpliva na vodenje nabave in oskrbe. Kupce vse bolj ocenjujejo glede stopnje zavrnitve dobave materiala. Zato so pri izbiri dobaviteljev večinoma uveljavili preventivni pristop. Pred sklepanjem pogodb z dobavitelji skrbno ovrednotijo njihovo organizacijo in kakovost.
- Organizacijska ločenost funkcije dogovarjanja od funkcije naročanja in prevzema. Računalniško naročanje omogoča prenos izvajalnih nabavnih dejavnosti na porabnike nabavljenega materiala, to je na notranje oddelke. To bo učinkovito le, če bodo notranji kupci vedeli, kako so urejena naročila in pogodbe. Boljša avtomatizacija nabave na splošno omogoča boljše povezovanje planiranja materialnih potreb na eni in funkcijo naročanja na drugi strani.

4 PREDSTAVITEV SKUPINE PIVOVARNA LAŠKO

4.1 Predstavitev skupine

Za Pivovarno Laško d. d. predstavlja leto 2000 prav gotovo eno največjih prelomnic, saj se je začela kapitalsko povezovati z drugimi proizvajalci pijač. Danes sestavljajo Skupino Pivovarna Laško naslednja podjetja:

- Pivovarna Laško d. d.,
- Vital d. d. Mestinje,
- Pivovarna Union d. d. Ljubljana,
- Fructal d. d. Ajdovščina.

Vir: Letno poročilo Pivovarne Laško d. d. za leto 2005.

4.1.1 Pivovarna Laško d. d.

Pivovarna Laško d. d. je naslednik 180-letne tradicije varjenja piva v Laškem. V petdesetih letih od konca druge svetovne vojne se je s petega mesta povzpela med vodilne proizvajalce piva v Jugoslaviji in je danes vodilna pivovarna v Sloveniji. Letno zvari in proda prek 1.300.000 hl piva in ustekleničene vode naslednjih blagovnih znamk: Zlatorog, Laško Club, Laško Temno, Laško Lahko, Export Pils. Proizvaja tudi mešanice piva z različnimi dodatki pod blagovno znamko Bandidos.

Pivovarna Laško d. d. je danes na pragu intenzivnega poslovnega razvoja. Osnovna poslovna usmeritev je ponuditi uporabnikom najkakovostnejše pivo in dobro oskrbo tržišča. V ta namen se razvijajo ustrezni izdelčni in tržni programi, podprti z vlaganji v sodobno pivovarsko tehnologijo, računalniško procesno krmiljenje in poslovno informatiko.

Kot delniška družba, ki je v lasti 10.000 slovenskih delničarjev s čvrsto kapitalsko sestavo, posluje po svetovnih standardih in uporablja najsodobnejšo pivovarsko tehnologijo, ki omogoča vrhunsko kakovost piva, s katero zadovoljuje potrošnike v Sloveniji in tujini.

Leta 1990 je Pivovarna Laško d. d. prodala 1.320.000 hektolitrov piva. Z osamosvojitvijo Slovenije je pivovarna izgubila 40 % trga. Na bivšem jugoslovanskem trgu se je zato prodaja zmanjšala za cca 500.000 hektolitrov. Od leta 1992 se je prodaja piva nenehno povečevala. Od leta 2001 Pivovarna Laško d. d. ponovno dosega nekdanji nivo prodaje.

V poslovnem letu 2005 je Pivovarna Laško d. d., kljub zaostrenim tržnim razmeram, na področju potrošnje piva obdržala vodilni položaj v Sloveniji (52 % tržni delež).

Vir: Letno poročilo Pivovarne Laško d. d. Laško za leto 2005.

4.1.2 Vital Mestinje d. d.

Družba Vital d. d. Mestinje je bila ustanovljena leta 1961 v osrčju kozjanskih gričev, z osnovno dejavnostjo predelave sadja ter proizvodnjo in polnjenjem sadnih sokov, sirupov ter ostalih brezalkoholnih mirnih pijač. Vital d. d. ima zaščiteno blagovno znamko Frupi, ki je uveljavljena predvsem na slovenskem tržišču. Pivovarna Laško d. d. je v letu 1999 postala njegova večinska lastnica z 51-odstotnim deležem.

Sodelovanje obeh podjetij že kaže vzpodbudne rezultate, saj se v Vitalu d. d. Mestinje v letih skupnega sodelovanja obseg prodaje močno povečuje. K tako povečanemu obsegu prodaje so vsekakor prispevale skrbno načrtovane akcijske prodaje skozi vse leto, uspešno sodelovanje s Pivovarno Laško d. d., predvsem pri pripravi osnov za proizvod Bandidos, v pridobivanju novih poslov, pri polnjenju pijač priznane blagovne znamke kot sta Spar in Mercator in s prodajo novih proizvodov, ki jih je podjetje plasiralo na trg.

Leto 2003 je bilo pomembno za Vital d. d. Mestinje v smislu tehnoloških izboljšav, saj je realiziralo tehnološko prenovo polnilne linije, povečalo skladiščne kapacitete ter izboljšalo pripravo vode za proizvodnjo.

V prihodnje podjetje načrtuje nadaljevanje z uspešnim sodelovanjem z velikimi trgovskimi družbami pri polnjenju pijač ter trgovskih blagovnih znamk in poizkuša pridobiti še kakšnega novega tovrstnega partnerja. Načrtuje pa tudi nadaljevanje strategije uresničevanja sinergijskih učinkov v sklopu Skupine Pivovarna Laško, in sicer:

- z nadaljnjim usklajevanjem proizvodnih programov med Radensko d. d. in Vitalom d. d.,
- z optimizacijo proizvodnih kapacitet po načelu racionalizacije stroškov.

Vir: Letno poročilo Vital d. d. Mestinje za leto 2005.

4.1.3 Radenska d. d. Radenci

Začetki razvoja Radenske d. d. Radenci segajo več kot 130 let v preteklost, v leto 1869, ko je dr. Karel Henn, lastnik zemljišča, napolnil prve steklenice z mineralno vodo.

V letu 2000 je Pivovarna Laško d. d. na podlagi prijateljskega povezovanja pridobila 83,92 % lastniški delež in tako postala večinski lastnik te družbe. Cilj prevzema je bil krepitev tržnih pozicij v Sloveniji in diverzifikacija poslovanja pivovarjev na področju brezalkoholnih pijač.

Radenska d. d. Radenci pa zaradi povezovanja v Skupino Pivovarna Laško lažje uresničuje cilje povezovanja, kot so:

- usklajen nastop na trgih skupnih dobaviteljev in s tem zagotavljanje boljših nabavnih pogojev,

- koordiniran nastop na trgu kupcev pri skupnih poslovnih partnerjih,
- skupni nastop pri širitvi prodajnega področja na domačem in tujem trgu.

Osnovna dejavnost Radenske d. d. je polnjenje mineralne in izvirske vode ter brezalkoholnih pijač. Včasih je bila velikega pomena tudi zdraviliško-turistična dejavnost, vendar so se leta 2003 odločili za odprodajo družbe Radenska d. o. o. Radenci.

Podjetje večino svojih proizvodov proda na slovenskem trgu, med najpomembnejše izvozne trge pa uvrščajo Bosno in Hercegovino, Hrvaško, Avstrijo in Italijo.

V prihodnje v podjetju načrtujejo povečanje prodaje izvirskih in mineralnih vod, pri ostalih brezalkoholnih pijačah pa zaradi negativnih tržnih trendov potrošnje pričakujejo nekoliko nižjo realizacijo kot je bila dosežena v preteklih letih.

Vir: Letno poročilo Radenske d. d. Radenci za leto 2005.

4.1.4 Pivovarna Union d. d. Ljubljana

Zgodovinski razvoj Pivovarne Union d. d. sega v leto 1864, ko so pivovarno ustanovili bratje Kozler. Leta 1909 se je pivovarna preoblikovala v delniško družbo. Po drugi svetovni vojni je bilo podjetje nacionalizirano.

Konkurenčni boj med obema pivovarnama se bije že od samega začetka delovanja obeh oz. od ustanovitve Pivovarne Union d. d.

Obe pivovarni sta pri svojem delovanju doživljali zelo uspešna poslovna obdobja, morali pa sta se spopadati tudi z različnimi poslovnimi težavami.

Osnovna dejavnost Pivovarne Union d. d. je proizvodnja piva, hkrati pa v pivovarni proizvajajo tudi brezalkoholne pijače in polnijo naravno pitno vodo.

Pivovarna Union d. d. od leta 1980 doživlja velike preobrate glede tehnološke izpopolnenosti in modernizacije proizvodnje. Danes se lahko pohvalijo s tehnično in tehnološko najsodobnejšo opremo v Evropi.

Leta 1991 je Pivovarna Union d. d. postala delniška družba. Proces lastninskega preoblikovanja je družba zaključila z javno prodajo delnic. Lastniška struktura se je od takrat do danes močno spremenila. Do največje lastniške strukture kapitala je prišlo v obdobju od leta 2001, ko je zaradi tega postala aktualna »pivovarska vojna«. Pri tem sta se za večinski delež Pivovarne Union d. d. borili dve pivovarni – slovenska Pivovarna Laško d. d. in belgijska pivovarna Interbrew. Po mnogih zapletih, sporih in tožbah je zadeva prišla nekako do zaključka.

Vir: Letno poročilo Pivovarne Union d. d. za leto 2005.

4.1.5 Fructal d. d. Ajdovščina

Podjetje Fructal d. d. Ajdovščina je v 84,27 % kapitalski lasti Pivovarne Union d. d. Osnovna dejavnost podjetja Fructal d. d. je proizvodnja sadnih sokov. Pivovarna Union

d. d. se je odločila za prevzem te družbe leta 2000, kmalu po prijateljskem prevzemu podjetja Radenska d. d. Radenci s strani Pivovarne Laško d. d. Prevzem družbe Fructal d. d. se je na koncu sprevrigel v sovražnega, saj se uprava podjetja Fructal d. d. ni strinjala s prevzemom. V Fructal d. d. so bili namreč prepričani, da bo prevzem slabo vplival na njihovo delovanje in nadaljnji obstoj družbe. V Pivovarni Union d. d. so bili drugačnega mnenja, saj so videli v prevzemu pozitivne sinergijske učinke, ki se bodo izražali v dejavnikih, pomembnih za dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Sinergijski učinki naj bi se kazali v:

- strateških sinergijah (izboljšanje tržnega položaja, sodelovanje na različnih področjih, skupen in bolj konkurenčen nastop na tujih trgih, zmanjšanje tržnih tveganj pri vstopu v nove posle in na nove trge),
- finančnih sinergijah (koncentracija kapitala in večja finančna moč podjetja, večja finančna stabilnost, dolgoročna plačilna sposobnost),
- operativnih sinergijah (doseganje ekonomije obsega).

Vir: Letno poročilo Pivovarne Union d. d. Ljubljana za leto 2005.

4.2 Analiza sedanjega stanja nabavne službe

Nabavne in logistične funkcije so razdrobljene po posameznih podjetjih. Leta 2003 so Pivovarna Laško d. d., Radenska d. d. in Vital d. d. že začeli s skupno koordinacijo posameznih nabavnih skupin. Pod mojim vodstvom se je leta 2004 pričela neuradna koordinacija nabave Skupine Pivovarna Laško. Trenutno v vsakem izmed povezanih podjetij poteka nabava kot podporna funkcija samostojno in je neposredno odgovorna direktorju.

Problem, ki smo ga zasledili je ta, da vsa povezana podjetja poslujejo z enakimi dobavitelji, vendar vsako za sebe.

Proces nabave je dinamičen problem. Zaradi sprememb, ki so stalno prisotne v organizaciji in z uvajanjem sodobne računalniške tehnologije, se tudi na področju procesa nabave uvajajo novosti.

Z novo organizacijsko shemo in z dodelitvijo odgovornosti na zaposlene v nabavni službi, se je tudi proces nabave nekoliko spremenil. Uvedlo se je več kontrole in nadzora nad dokumentacijo v nabavi, izboljšal se je tudi pregled nad naročili in pogodbami, saj je vse evidentirano in dokumentirano. Cilj novejši organiziranosti procesa nabave je predvsem v skrajšanju in poenostavitvi samega procesa.

V Pivovarni Laško d. d. imamo centralizirano nabavno poslovanje, kar pomeni, da nabavna služba oskrbuje vse proizvodne obrate s surovinami, reprodukcijskim materialom, reklamnim materialom, storitvami in drugim pomožnim materialom. Vsi

zahtevki za material se dostavijo v nabavno službo, ki izvrši vsa potrebna opravila v zvezi z nabavo, ta pa so:

- planiranje,
- priprava,
- izvedba,
- evidenca.

Glede na vrsto materialov, katere nabavljamo, imamo naslednje referente:

- referent za nabavo surovin, repromateriala,
- referent za nabavo reklamnih materialov in embalaže,
- referent za nabavo ostalih pomožnih materialov.

Danes potekajoči nabavni tokovi se uveljavljajo že vrsto let, zato lahko trdimo, da so že uveljavljeni in da ni bilo zaslediti večjih težav pri oskrbi s surovinami. Za osnovne surovine se vse bolj uveljavlja vzhodno evropsko tržišče, ki zagotavlja kakovostne surovine in tudi s stroškovnega vidika nudi ugodne pogoje. Glede nabave opreme in rezervnih delov pa smo v Pivovarni Laško d. d. v pretežni meri odvisni od zahodno evropskega tržišča, za katerega velja, da je trden in kakovosten.

Z uvedbo nove organizacije so podrobno opredeljeni postopki nabavne funkcije od internega naročila do sprejema blaga in likvidacije računa.

V Pivovarni Laško d. d. postopek nabave zajema naslednje elemente:

- nastanek potrebe,
- izdelava internega naročila,
- odobritev internega naročila s strani vodje sektorja,
- zahtevek za ponudbo (povpraševanje),
- ponudbe,
- izbor najugodnejšega dobavitelja (ponudnika),
- izdelava eksterne naročila,
- oddaja eksterne naročila (original) izbranemu ponudniku,
- evidenca in arhiviranje (kopije) eksterne naročila – original ponudbe,
- dobava materiala,
- prevzem materiala v Pivovarni Laško d. d.,
- likvidacija računov,
- arhiviranje dokumentov.

Seveda pa ta sprememba vpliva tudi na doseganje drugih ciljev organizacije, kot so:

- zmanjšanje števila zaposlenih na področju nabave,
- popolna avtomatizacija procesa nabave,

- večja zanesljivost procesa nabave,
- večja sledljivost dokumentacije v procesu nabave,
- stroškovno ugodnejši proces nabave,
- znižanje zalog.

Prav tako se pojavijo nove potrebe:

- potreba po strokovnem kadru,
- potreba po dodatnem izobraževanju,
- spremljanje novosti na področju novih programskih rešitev,
- natančna določitev pooblastil in odgovornosti,
- priprava obrazcev v klasični kot tudi elektronski obliki.

V novem modelu procesa nabave uvajamo predvsem nove organizacijske spremembe samega načina dela.

Takšna organizacija nabavne službe v Pivovarni Laško d. d. je v zadnjih štirih letih prinesla zelo dobre rezultate. Pri združevanju petih družb je primerno upoštevati pozitivne učinke in jih upoštevati pri organiziranju nabavne službe za Skupino Pivovarna Laško.

Vir: Interno gradivo Pivovarne Laško d. d., 2005.

5 PREDLOG ZA NOVO ORGANIZACIJO NABAVE

5.1 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje nove organizacije nabave

Nabavno poslovanje v Skupini Pivovarna Laško sicer deluje in opravlja svojo osnovno funkcijo, vendar smo z analizo obstoječega stanja organiziranosti nabave ter s pogovori z zaposlenimi v nabavi prišli do zaključka, da bi z reorganizacijo nabave uspeli izboljšati potek nabavnega poslovanja ter zmanjšati stroške podjetja in s tem direktno vplivati na povečanje dobička podjetja.

Vse povezane družbe Skupine Pivovarna Laško se ukvarjajo z enako oziroma podobno dejavnostjo, to je proizvodnja, polnjenje ter prodaja alkoholnih in brezalkoholnih pijač. Vsaka nabavna služba v okviru posameznega podjetja naroča materiale, surovine ter embalažo pri istih dobaviteljih. Materiali, ki se naročajo, so osnovni materiali, ki so za poslovanje podjetja strateško pomembni, zato se naročajo v velikih količinah in predstavljajo velik delež nabavnih stroškov.

Iz analize obstoječega stanja smo ugotovili, da je temeljni problem pri naročanju ta, da vsako podjetje v okviru Skupine Pivovarna Laško izvaja naročanje samostojno, neodvisno drug od drugega. Vsi nabavni oddelki torej naročajo materiale brez vednosti drugega, zato se dogaja, da lahko vsa podjetja naenkrat naročijo material pri istem dobavitelju. Tak način naročanja seveda povzroči, da podjetja zaradi večih naročil nižje vrednosti ne dobijo optimalne cene materiala, kot bi jo sicer z enim večjim naročilom lahko dobili. Prav tako se tukaj pojavljajo dodatni logistični stroški, stroški prevzema in kontrole kakovosti, stroški dela nabavnih referentov in ostali administrativni stroški.

5.2 Prvi koraki pri reorganizaciji

Po kapitalskih povezavah Pivovarne Laško d. d., Pivovarne Union d. d., Radenske d. d., Fructala d. d. in Vitala d.d. smo pričeli ugotavljati prednosti, ki jih imamo kot Skupina. Prav tako pa se zavedamo tudi slabosti ter nevarnosti, ki se pojavljajo tako znotraj kot zunaj naše Skupine.

Prednosti, ki so se pokazale takoj v začetku, so bile, da smo skupaj velik proizvajalec pijač v Sloveniji in s tem velik kupec materialov na trgu. To dejstvo je pomemben argument, da smo se takoj lotili reorganizacije.

Velika slabost je, da se vsaka družba nahaja na drugi lokaciji in je povezanost slaba. Nekompatibilni informacijski sistemi med družbami so bili in so še vedno slabost in otežujejo transparentno delovanje. Zaradi heterogenosti znotraj Skupine in dejstva, da povezovanje družb ni bilo samo prijateljsko, ampak tudi sovražno, pretijo pri vsakem povezovalnem dejanju tudi nevarnosti. Nevarnosti in slabosti odločilno vplivajo na hitrost izvajanja reorganizacije, kot tudi na uspešnost projekta. Reorganizacija oziroma spremembe so povzročile odpor pri posameznikih. V posameznih družbah so se

spremenile kompetence in zmanjšala se je samostojnost odločanja. Za čimmanj boleče izvajanje sprememb, smo poleg lastnega kadra angažirali nevtralno svetovalno agencijo A. T. Kearney Ljubljana. Svetovalci so neobremenjeni z obstoječim stanjem in zelo neosebno delujejo pri realizaciji projekta.

Največ časa in energije smo v prvi fazi posvetili ljudem zaposlenim v nabavnih službah posameznih družb. Ljudje so potencialno največje bogastvo ali ovira za realizacijo projekta. Psihologija človeka je tisti moment, ki je v nadaljevanju izvajanja odigral odločilno vlogo pri realizaciji teoretičnega in praktičnega dela implementacije skupne nabavne službe. Delo z ljudmi, ki so leta in desetletja delali po svojem modelu, je bilo zahtevno. Ljudi je bilo potrebno prepričati v smisel sprememb, v smisel centralizacije in skupnega nastopa. V glavah zaposlenih v posameznih družbah je bilo, da so najboljši, da je njihov način dela najboljši in da se ne da nič izboljšati. Prav psihologija je odigrala ključno vlogo. Ljudi smo pridobili, da so postali lojalni novi situaciji, jih motivirali za nov način dela z novimi zadolžitvami in novimi odgovornostmi. Odgovornost se je pokazala kot zelo dober motivacijski faktor, saj so ti ljudje začutili, da so pomemben člen v celotni nabavni verigi. Na ta način smo dosegli večjo odprtost in zaupanje do novih sodelavcev in nadrejenih v Skupini. Ves trud in čas porabljen za delo z ljudmi se je pokazal kot pomemben vložek za uspešnost celotnega projekta.

Z novimi zadolžitvami zaposlenih smo po metodi zbiranja sekundarnih podatkov prišli do realne slike, kje se nahajajo posamezne družbe in celotna Skupina.

Pri pregledu obstoječega stanja smo prišli do spoznanja, da so nabavne poti v posameznih družbah zelo različne, kljub podobnim proizvodnim programom. Izbor dobaviteljev je bil narejen na podlagi dolgoletnih »zgodovinskih« relacij. Vse družbe so bile orientirane na lokalne dobavitelje, včasih ne glede na nabavne pogoje.

Pri primerjavi evropskih proizvajalcev pijač smo ugotovili dosti nižjo produktivnost v Skupini Pivovarna Laško. Produktivnost Skupine Pivovarna Laško znaša 2800 hl pijače na zaposlenega, povprečna produktivnost nemških pivovarn znaša preko 2900 hl pijače na zaposlenega, pri Skupini Carlsberg pa dosegajo produktivnost 3800 hl pijače na zaposlenega.

Vir: Interno gradivo Skupine Pivovarna Laško, 2005.

Za doseganje rezultatov evropskih korporacij moramo ob zniževanju števila zaposlenih bistveno znižati tudi stroške na vseh ostalih nivojih. Nabavna služba je prva varčevalna »varovalka« v družbi.

Zahteva vodstva po takojšnjem doseganju sinergijskih učinkov pri nabavi, nas je vodila k uvajanju novega načina dela.

5.3 Predlog skupne nabave za Skupino Pivovarna Laško

Konec leta 2005 se je začel izvajati sklep o takojšnji implementaciji sinergij pri realizaciji programa prihrankov za Skupino Pivovarna Laško. Ta program vključuje vsa podjetja v Skupini (Pivovarna Laško d. d., Pivovarna Union d. d., Radenska d. d., Fructal d. d. in Vital d. d.). Aktivnosti se nanašajo na sledeče kategorije:

- surovine,
- embalaža,
- mediji in promocijski materiali,
- tehnične storitve in rezervni deli.

Za realizacijo potenciala identificiranih prihrankov bodo izvedeni naslednji koraki po standardni metodologiji:

1. Identifikacija obstoječih in novih dobaviteljev ter sestava vprašalnika (ang. Request for Information – RFI).

Za vsako podjetje v Skupini bo združena delovna skupina kontaktirala vse nabavne oddelke in zbirala vse potrebne podatke o obstoječih dobaviteljih in hkrati iskala možnosti za izbor novih dobaviteljev. RFI bo poslan vsem tistim možnim novim dobaviteljem, ki bodo izpolnjevali zahtevane kriterije (proizvodni program, reference itd.).

2. Zbiranje in usklajevanje specifikacij

Z namenom ustrezne priprave vprašalnika bo delovna skupina zbirala specifikacije za vse vrste materialov. Možni stranski učinki, glede na obstoječo specifikacijo, bodo nato usklajeni in prediskutirani z ostalimi oddelki, ki jih te aktivnosti vključujejo (npr. marketing, tehnična služba).

3. Priprava zahtevka za ponudbo (angl. Request for Proposal – RFP)

V zahtevku za ponudbo bodo določene vse podrobnosti razpisa (npr. roki in pogoji plačila in dobave, planirane količine za leto 2006 za posamezne materiale itd.). RFP bo nato poslan tako obstoječim kot tudi možnim novim dobaviteljem.

4. Vrednotenje prispelih ponudb

Vse ponudbe se bodo zbirale izključno samo na enem naslovu v okviru Skupine Pivovarna Laško, le-ta bo dodeljen s strani vodje nabave v Skupini. Odgovori dobaviteljev bodo nato skupno analizirani v okviru delovnih skupin. Izvedeni bosta selekcija in rangiranje dobaviteljev.

5. Pogajanja

V tej fazi bomo začeli s pogajanja z najbolj zanimivimi novimi kot tudi z obstoječimi dobavitelji. Pogajanja bodo vodena s strani predstavnikov Skupine Pivovarna Laško.

6. Integracija dobaviteljev/testiranje

Glede na rezultate pogajanj bodo sprejete odločitve o porazdelitvi količin po dobaviteljih in tudi s katerimi dobavitelji bodo opravljena testiranja (v primeru odločitve za novega dobavitelja).

Za identifikacijo prihrankov bomo uporabili preverjeno nabavno metodologijo:

1. Koncentracija količin:
 - konsolidacija števila dobaviteljev,
 - agregacija količin po enotah,
 - agregacija količin po podjetjih,
 - redistribucija količin med dobavitelji,
 - združevanje količine različnih kategorij.
2. Ocena najboljše cene:
 - benchmarking-interne cene,
 - primerjava »celotnih« stroškov,
 - oblikovati »kot naj bi bilo – stroške«,
 - ponovna pogajanja o ceni,
 - združevanje cen,
 - izvedba on-line avkcij,
 - dolgoročne pogodbe.
3. Globalni Sourcing:
 - razširiti geografsko bazo dobaviteljev,
 - razvoj novih dobaviteljev,
 - izkoristiti svetovna neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem.
4. Izboljšave pri specifikaciji proizvodov:
 - izvesti analizo vrednosti proizvodov,
 - optimizacija stroškov življenjskega cikla,
 - racionalizacija/standardizacija specifikacij,
 - standardizacija komponent,
 - substitutni materiali.
5. Skupno izboljševanje procesov:
 - prestrukturiranje skupnih procesov,
 - sporočiti izboljšave v produktivnosti dobaviteljem,
 - razviti integrirano dobavno verigo,
 - sporočiti napoved proizvodnje dobaviteljem.
6. Prestrukturiranje odnosov:
 - ustvariti/razviti ključne dobavitelje,
 - strateška zaveznitva/partnerstva,
 - raziskati strateški »narediti ali kupiti«.

Vir: Interno gradivo Skupine Pivovarna Laško, 2006.

Način dela nabavne službe je skupinski. Nabavna skupina deluje timsko in redno tedensko analizira delovanje. Praksa, da se v delo nabavnikov vključi tudi tehnike, tehnologe, marketingarje ..., se je pokazala za zelo pozitivno, saj je rezultat usklajevanja potencialni prihranek. Prihranek je bil dosežen na račun poenotenja materialov, prilagajanja standardov kakovosti, iskanja alternativnih materialov ...

Skupinsko delo z odgovornimi nabavniki za posamezne materiale, ki vodijo postopke, je pripeljalo do naslednjih korakov kot so: večji izbor dobaviteljev, zmanjšanje števila dobaviteljev in koncentracija količin ter ohranjanje kvalitetnih dobaviteljev ob ugodnejših pogojih nabave. Naslednja faza je rangiranje in ocena dobaviteljev. Zelo pomembno za zadovoljstvo je partnerski odnos, ki zagotavlja potreben support ob najboljši ekonomiki. To nam je uspelo doseči z večimi dobavitelji (Vetropack Straža, Cetus Celje, Can-pack Krakow).

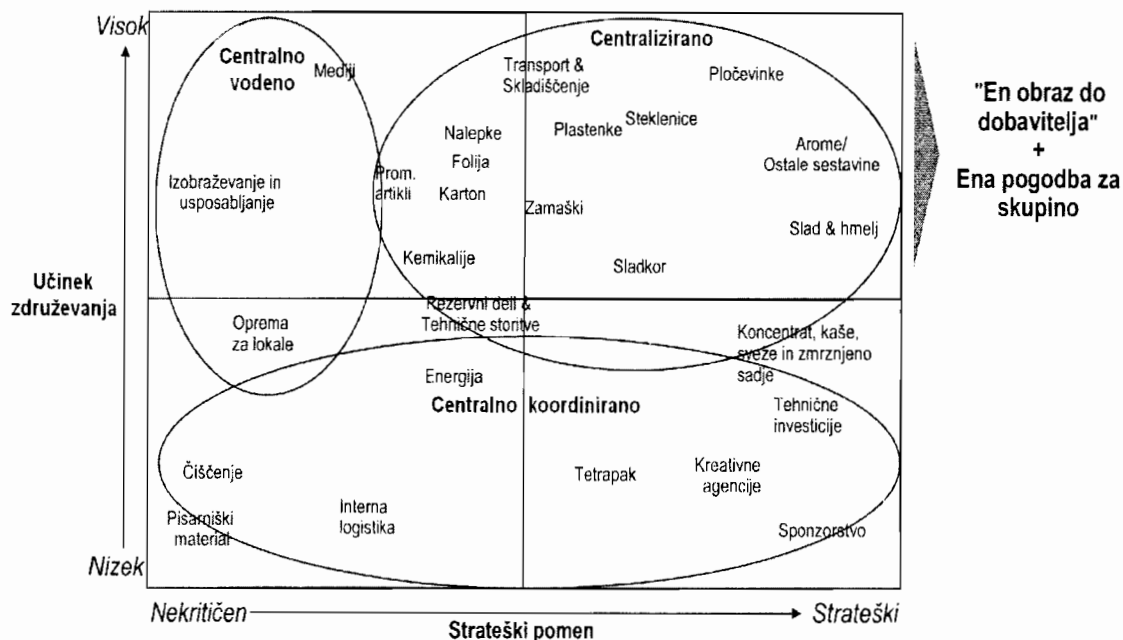
Kot zelo pomembno pri realizaciji prihrankov se je pokazalo sistemsko delo v nabavi od planiranja na letni ravni, mikroplaniranja do kontrole realizacije in spremljanje zalog. Zaloge v našem primeru so zelo zahtevna kategorija, saj ima branža, katere realizacija je zelo odvisna od vremena, razmerje prodaje med sezono in nesezono tudi 1 : 4. Nenaden skok temperatur lahko pomeni tudi skok potrošnje za dvakrat ali trikrat. Prav to zahteva še več pozornosti in najboljšo informiranost. Doseči optimum zalog materialov je še vedno nerealizirana želja.

5.4 Prikaz področij skupne nabave

Politika skupne centralizirane nabave se je pričela izvajati v letu 2006 na vseh področjih z različno hitrostjo vključevanja v centralni sistem glede na strateški pomen posamezne kategorije. Problem formalizacije novega sistema nabave v Skupini v tem trenutku predstavljajo še neurejene pravno-formalne zadeve. V našem primeru to pomeni, da še vedno obstaja pet samostojnih pravnih oseb, saj še ni končana transformacija vseh družb v Skupini v enovito družbo.

Organizacijsko bo formirana ena nabavna služba za celotno Skupino, ki bo iz enega mesta vodila vse nabavne postopke.

Slika 5.1 Strateški pomen in učinek združevanja po kategorijah



Vir: Interno gradivo Skupine Pivovarna Laško, 2006.

V skupino »centraliziranih« kategorij sodijo vse strateške surovine in reprodukcijski materiali ter embalaža. En človek se bo pogajal in sklepal pogodbe za celotno količino vseh družb v Skupini. Vse te kategorije predstavljajo visok učinek združevanja in imajo zelo velik strateški pomen.

Skupina »centralno vodenih« kategorij predstavlja visok učinek združitve, imajo pa manjši strateški pomen. V to skupino sodijo mediji, izobraževanje in usposabljanje ter oprema za lokale. Nabava teh kategorij bo centralno vodena, upoštevali pa se bodo tudi lokalni dobavitelji zaradi racionalizacije stroškov.

Skupina »centralno koordiniranih« kategorij predstavlja nizek učinek združevanja, čeprav vrednostno te kategorije predstavljajo visoke stroške (energija, tehnične investicije, logistika, tetrapack ...). Nabavni postopki bodo vodeni centralno s sklenitvijo enotnih pogodb. Ker so te kategorije vezane na ožja področja, se bo vsaka družba v Skupini operativno dogovarjala o realizaciji. Primer takega načina je nabava električne energije, kjer je sklenjena krovna pogodba, vsaka družba pa se o realizaciji pogodbe posamezno dogovarja z lokalnim distributerjem (Elektro Celje, Elektro Ljubljana, Elektro Primorska, Elektro Maribor). Prav tako se nahaja v tej skupini tetrapack in to zaradi dejstva, da je to vrsta embalaže, ki jo uporablja izključno Fructal d. d. Ajdovščina.

Po reorganizaciji nabavne službe bo nova enotna nabavna služba Skupine štela 14 do 16 zaposlenih. Trenutno je v vseh nabavnih službah družb v Skupini zaposleno 22

ljudi. Nabavno službo Skupine bodo sestavljali poleg vodstva še nabavni referenti, ki bodo samostojno vodili nabavne postopke za posamezne kategorije. Na posameznih lokacijah (na sedežih sedanjih posameznih družb) pa bodo delovali operativni referenti, ki bodo skrbeli za uspešno in pravočasno izvajanje oskrbe z vsemi materiali ter izvajanje nabavne politike materialov iz sklopa »centralno koordinirano«.

S takšnim načinom dela dosegamo v letu 2006 zavidljive učinke. Pri uvajanju novega načina dela smo dosegli pri dogovorih z izbranimi dobavitelji mnogo boljše nabavne pogoje.

5.5 Poraba in prihranki v Pivovarni Laško d. d.

V Pivovarni Laško d. d. bomo dosegli po posameznih kategorijah naslednje prihranke, ki so prikazani v tabeli 5.1. ter so delno že realizirani oziroma so v teku in bodo dokončno realizirani do konca leta 2006. Za vse navedene kategorije so sklenjene skupne pogodbe za celo Skupino z doseženimi ugodnejšimi pogoji od pogojev za leto 2005. Doseženi procenti prihrankov po posameznih kategorijah za Skupino, pomenijo enak procent za vsako posamezno družbo iz Skupine.

Doseženi procentualni prihranki po kategorijah:

Slad/zdrob

5 % do 8 % prihranek smo dosegli z združeno količino za obe pivovarni ter z vključitvijo novih dobaviteljev iz Češke in Slovaške. Pri koruznem zdrobu smo prešli ob enaki kvaliteti na cenejše nove dobavitelje. Ceno slada nam je uspelo znižati iz 305 EUR/t na 285 EUR/t, koruzni zdrob pa iz 155 EUR/t na 135 EUR/t.

Hmelj

3 % do 4 % prihranka smo dosegli s preходом na kvalitetnejše pakiranje (vakumsko), kar pomeni ohranjanje arome in ekstrakta in s tem manjšo potrebo po dražjih visoko aromatičnih sortah hmelja. Delno znižanje pa smo dosegli z dodajanjem hmeljnega ekstrakta, ki je cenovno ugodnejši.

Arome/sirupi

2 % do 4 % prihranek smo dosegli s preходом od tujih dobaviteljev na domačega proizvajalca Etol Celje, ki je pri posameznih aromah tudi do 30 % cenejši. Pri tej kategoriji mora proces zamenjave potekati zelo pretehtano in pazljivo ter samo pri določeni vrsti proizvodov. Potrošnik ne sme zaznati spremembe.

Steklenice

4 % do 8 % prihranek smo dosegli ob upoštevanju skupnih količin in spremembi tehničnih specifikacij, to pomeni uporabo lažjih steklenic ter poenotenje tipov steklenic v Skupini. Pomemben dejavnik znižanja cene steklenic je sklenitev dvoletne pogodbe,

kar pomeni dodatno 1,5 % popusta. Pri različnih tipih steklenic smo znižali cene od 0 % do 10 %.

Predforme

2 % do 3 % prihranek smo dosegli s poenotenjem dobaviteljev, s prehodom na enotno grlo in navoj ter znižanjem gramature glede na tehnične zahteve posameznih pijač (mirne pijače, gazirane pijače, pivo).

Folije

4 % do 5 % prihranek smo dosegli s koncentracijo količin ter znižanjem debeline. Manjša debelina posledično pomeni tudi manjšo težo porabljene folije. Za izpolnitev letne realizacije smo dosegli dodaten superrabat 2 %.

Zapirala

2 % do 3 % smo dosegli z združevanjem količin in izborom novih dobaviteljev. Spremembe tehničnih specifikacij pri tej kategoriji niso primerne, ker imajo zapirala direkten stik s pijačo.

Kartoni

7 % do 10 % prihranek smo dosegli ob koncentraciji količin, s spremembo tehničnih specifikacij kvalitete lepenke za posamezne proizvode ter z vključitvijo novih cenejših dobaviteljev. Največji prihranek je ravno pri spremembi kvalitete papirja, ki je ob polnilu sestavni del troslojnega kartona.

Etikete

8 % do 11 % prihranek smo dosegli ob koncentraciji količin in bistvenem zmanjšanju števila dobaviteljev iz 9 na 4. Prav tako smo dosegli optimiranje naročilnih količin, ki predstavljajo pomemben odstotek pri zniževanju cen. Še dodaten pomemben element za prihranek je prehod na cenejše vrste papirja.

Pločevinke

5 % do 6 % prihranek smo dosegli z uvedbo novega dobavitelja, z združitvijo količin ter s sklenitvijo dvoletne pogodbe. Ob izpolnitvi letne pogodbe dosežemo dodaten superrabat 1,5 %. Glavni vzrok znižanja cene je sprememba materiala. Prešli smo iz pločevink iz bele pločevine na aluminjaste pločevinke.

Kemikalije

2 % do 4 % prihranek smo dosegli z optimiranjem porabe ter izborom najugodnejših primerljivih sredstev iz ponudb od različnih ponudnikov na našem trgu.

Mediji in agencije

10 % do 14 % prihranek smo dosegli z znižanjem provizije iz 5 % na 2,5 % ter pri agencijah dosežen popust do 20 %. Za zakup medijev je bil dosežen popust do 10 %.

Promocijski materiali

8 % do 10 % prihranek smo dosegli s poenotenjem materialov za celotno skupino in ob združitvi količin.

Osnovna sredstva - oprema za lokale

5 % do 7 % prihranek smo dosegli z uskladitvijo tehničnih specifikacij.

Kozarci

4 % do 6 % prihranek smo dosegli s poenotenjem tipa kozarcev ter združitvijo količin. Bistvenega pomena je tudi sprememba dobavitelja.

Energija

1 % do 2 % prihranek je bil dosežen s sklenitvijo večletne pogodbe za posamezne vrste energije za celotno Skupino.

Rezervni deli

4 % do 6 % prihranek smo dosegli s konsolidacijo baze dobaviteljev rezervnih delov znotraj Skupine. Dodaten prihranek je bil dosežen s skupnim nastopom do ključnih dobaviteljev rezervnih delov in z zmanjšanjem nabav preko agentov in trgovcev.

Tehnične investicije

4 % do 6 % prihranek smo dosegli z združitvijo zahtev ter s skupnimi razpisi in pogajanji z dobavitelji.

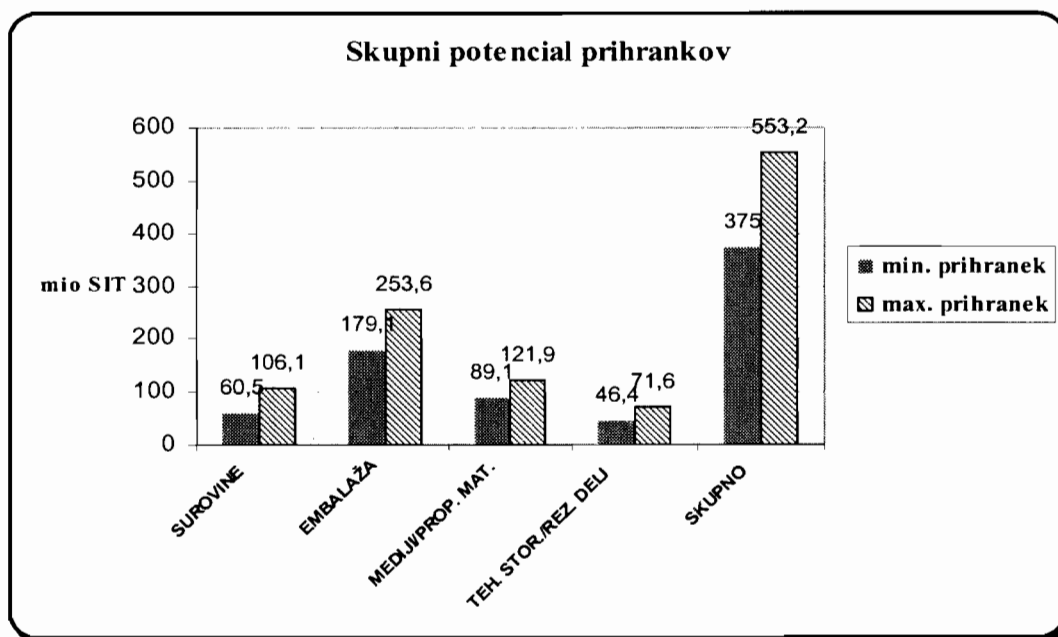
Tabela 5.1 Poraba in prihranki po kategorijah v Pivovarni Laško d. d. v mio sit

1	2	3	4
Kategorije	Realizacija porabe za Pivovarno Laško d. d. 2005	Doseženi letni % prihrankov za leto 2006 min.-max.	Predvideni prihranek v Pivovarni Laško d. d. za leto 2006 v mio sit min.-max.
SUROVINE	1.471	4,10-7,20	60,5-106,1
slad/zdrob	1.182	5-8	59,1-94,5
hmelj	172	3-4	5,1-6,9
arome/sirupi	117	2-4	2,3-4,7
EMBALAŽA	3.858	4,60-6,60	179,1-253,6
steklenice	731	4-8	29,2-58,5
predforme	122	2-3	2,4-3,7
folije	62	4-5	2,5-3,1
zapirala	132	2-3	2,6-4,0
kartoni	255	7-10	15,8-22,5
etikete	231	8-12	18,5-27,7
pločevinke	2.053	5-6	102,7-123,2
kemikalije	272	2-4	5,4-10,9
MEDIJI/PROP. MAT.	1.158	7,7-10,5	89,1-121,9
mediji in agencije	477	10-14	47,7-66,8
promocijski material	295	8-10	23,6-29,5
OS oprema za lokale	235	5-7	11,8-16,5
kozarci	151	4-6	6,09-9,1
TEH. STOR./REZ. D.	1.449	3,20-4,90	46,4-71,6
energija	385	1-2	3,9-7,7
rezervni deli	491	4-6	19,6-29,5
tehnične investicije	573	4-6	22,9-34,4
SKUPNO	7.936	4,70-7,00	375,1-553,2

Vir: Interno gradivo Pivovarne Laško d. d., 2005 in 2006.

V tabeli 5.1. so predstavljeni predvideni prihranki v letu 2006 za Pivovarno Laško d. d. V stolpcu 2 je prikazana letna poraba za leto 2005 v mio sit po posameznih kategorijah. Realizacija porabe za Pivovarno Laško d. d. za leto 2005 je identična planu porabe za Pivovarno Laško d. d. za leto 2006. V stolpcu 3 so prikazani razponi odstotkov doseženih oziroma še predvidenih prihrankov v letu 2006. V stolpcu 4 so prikazani doseženi in predvideni prihranki v mio sit po posameznih kategorijah in skupno.

Slika 5.2 Skupni potencial prihrankov v Pivovarni Laško d. d.



Vir: Interno gradivo Pivovarne Laško d. d., 2005 in 2006.

Glede na omenjena predvidevanja in izračune na podatkih iz leta 2005 znaša skupni potencial prihrankov vseh nabavnih kategorij v Pivovarni Laško d. d. v prvem letu od minimalnih 375 mio sit do maksimalnih 553 mio sit. Pred pričetkom spreminjanja nabavne službe je uprava Pivovarne Laško d. d. postavila cilj znižati stroške vseh materialov za 312 mio sit. Iz zgornjih podatkov je razvidno, da bo cilj dosežen.

Z novo organizacijo nabavne službe bo Skupina Pivovarna Laško prihranila v prvem letu še dodatnih cca 33,5 mio sit zaradi zmanjšanja števila zaposlenih, torej bo tudi Pivovarna Laško d. d. primerno udeležena pri tem prihranku.

Vir: Interno gradivo Skupine Pivovarna Laško, 2006.

6 SKLEP

Nabava je postala v podjetju pomembna, predvsem zaradi možnega prispevka k njegovi večji uspešnosti. Nabava tako že dolgo ni več samo podporna funkcija za zagotavljanje nemotene proizvodnje, ampak zagotavlja vire za celotno poslovanje podjetja. Da pa je delo lahko dobro opravljeno, so zelo pomembni organizacija nabavne funkcije, zaposleni v njej in predvsem položaj, ki ga ima nabava znotraj podjetja.

Naloge v nabavi lahko razdelimo na strateške in operativne. Strateško poslovanje se začne na ravni podjetja, nadaljuje na področju poslovnih enot, konča pa na ravni funkcij. Zelo pomembno je, da nabavne strategije podpirajo celovite strategije. Strateška področja v nabavi so raziskave trga, odločitve »narediti ali kupiti« ter oblikovanje strukture dobaviteljev in odnosov z njimi.

Skupina Pivovarna Laško je sestavljena iz večih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo alkoholnih ter brezalkoholnih pijač. Sedanja ureditev nabavne funkcije je prepuščena vsakemu podjetju. Skoraj vsa podjetja imajo tudi enake dobavitelje, zato se dogaja, da podjetja ločeno vsak dan pošiljajo istemu dobavitelju naročila, ki so manjše vrednosti, kot bi bila, če bi se odločili za skupno, torej centralizirano nabavo.

Centralizirana nabava je možna pri večini materialov in storitev. Postopek centralizacije se mora izvajati postopoma od lažjega k težjemu. Nekatera področja pa bodo morala ostati decentralizirana, vendar koordinirana.

V diplomski nalogi sem na primeru surovin, embalaže, medijev in promocijskih materialov ter tehničnih storitev in rezervnih delov prikazal možen prihranek v matični družbi Pivovarna Laško d. d. v primeru centraliziranega delovanja. Vrednostno gledano bi bilo možno po sedanjem izračunu, pri zgoraj navedenih kategorijah, prihraniti med 370 mio SIT in 550 mio SIT v prvem letu nove organiziranosti. Tudi v ostalih štirih družbah v Skupini bo dosežen prihranek, ki bo pomembno vplival na končni poslovni rezultat posamezne družbe kot tudi na konsolidiran poslovni izid Skupine.

Na podlagi lastnih izkušenj in gradiva, ki sem ga obdelal pri teoretičnem delu, lahko rečem, da se bo centraliziran način nabave začel uveljavljati tudi v drugih združenih, pridruženih, prevzetih in podobnih podjetjih. Prihranki so, dolgoročno gledano, zelo visoki, zato se je vredno potruditi na sistemu, ki smo ga začeli uvajati.

Trud energija in znanje, ki ga in ga bo potrebno vlagati v ta projekt še vnaprej, bodo poplačani, v kolikor bomo vsako leto dosegli primerne prihranke in s tem pomagali k dolgoročni uspešnosti poslovanja Skupine Pivovarna Laško.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Bunc, Mirko. 1985. *Integrirani marketing v nabavi*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. 2004. *Sodobni marketing*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ferišak, Viljem, Ladislav, Stihovič. 1989. *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
- Guthrie, D. 1996. *Transforming An Existing Organization Into A Learning Organization*. Group Decision Support Systems.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing, management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kranjc Žnideršič, Alenka. 1995. *Ekonomika podjetja*. Postojna: DEJ.
- Leenders, Michael, R., Fearon, Harold., E., England, Wilburg, B. 1989. *Purchasing and Materials Management*. Boston: Irwin.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Franc. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
- Medvešček, Ivo. 1978. *Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji*. Zagreb: Informator.
- Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljko, Bohinc, Rado. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Potočnik, Vekoslav. 1997. *Nabavni menedžment. Seminar Strateški pomen nabave v podjetju*. Ljubljana: CISEF.

- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Nabava, skladiščenje, prodaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robbins, S., P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice – Hall.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Scheuing, Eberhard, E. 1989. *Purchasing Management*. New York: Prentice – Hall.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Vidic, Franci, 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Weele, J., A. van. 1996. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 1996. *Pomen nabave v sodobnem podjetju*. Ljubljana: Tekstilec.
- Zuckerman, Amy. 2002. *Supply Chain Management*. Oxford: Capstone Publishing.

VIRI

- Fructal d. d. Ajdovščina. 2006. *Letno poročilo 2005*. Ajdovščina: Fructal d. d.
- Pivovarna Laško d. d. Laško. 2005. *Analize prihrankov v nabavi*. Interno gradivo, Pivovarna Laško d. d.
- Pivovarna Laško d. d. Laško. 2006. *Analize prihrankov v nabavi*. Interno gradivo, Pivovarna Laško d. d.
- Pivovarna Laško d. d. Laško. 2006. *Letno poročilo 2005*. Laško: Pivovarna Laško d. d.
- Pivovarna Union d. d. Ljubljana. 2006. *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: Pivovarna Union d. d.
- Radenska d. d. Radenci. 2006. *Letno poročilo 2005*. Radenci: Radenska d. d.
- Skupina Pivovarna Laško. 2005. *Skupna nabava*. Interno gradivo, Skupina Pivovarna Laško.
- Skupina Pivovarna Laško. 2006. *Skupna nabava*. Interno gradivo, Skupina Pivovarna Laško.
- Vital d. d. Mestinje. 2006. *Letno poročilo 2005*. Mestinje: Vital d. d.