

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

Zaključna projektna naloga  
MANAGEMENT ZALOG SUROVIN V  
PROIZVODNEM PODJETJU

Mentor: Pred. mag. Peter Fatur  
Obravnavana organizacija: Eurel d.o.o.  
Strokovni sodelavec iz organizacije: Štefan Kuzma



## **POVZETEK**

Management zalog surovin je pomembna funkcija v podjetju, ki omogoča nemoteno preskrbo proizvodnje s potrebnimi in primernimi surovinami, zahtevane kakovosti, ob pravem času in obenem skrbi za čim nižje stroške zalog. V zaključni projektni nalogi smo obravnavali nabavni management, podrobneje predstavljen skozi zaloge surovin. Predstavljeno je bilo podjetje Eurel d.o.o., trenutni sistem obvladovanja zalog in predlogi izboljšav, ki bi jih bilo smiselno uvesti na tem področju. Opredelili smo pomen nabavne funkcije, predstavili metodološke osnove za analizo zalog, opredelili management zalog v podjetju Eurel d.o.o., ugotovili trenutno stanje ter predlagali možne metode za analizo zalog v omenjenem podjetju in možne izboljšave.

*Ključne besede:* nabavni management, management zalog, ABC analiza, koeficient obračanja, dnevi vezave zalog, proizvodno podjetje, zaloge surovin

## **ABSTRACT**

Stock of the primary material's management has an important role in the company, enabling fluent production supply with required primary materials, demanding quality at the right time and also providing lower costs. In my diploma thesis we treated the purchase management, in detail presented through the primary material. Presented were the Eurel limited liability company, the momentary system of the stock's handling and suggestions of improvements which can be logically introduced into this area. The meaning of purchased function was defined, we presented the methodological bases for stock's analysis and we defined the management of the stock in Eurel, limited liability company. We found the momentary situation and suggested possible methods for stock's analysis in the mentioned company and as well, possible improvements.

*Key words:* management of purchase, stock management, ABC analysis, the number of stocks turns, the number of days of stocks, production company, stock of material

UDK 658.272:65.012 (043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opis problema .....	1
1.2 Namen in cilji naloge .....	2
1.3 Predvidene metode dela .....	2
1.4 Predvidene omejitve .....	3
<b>2 Nabavni management</b> .....	<b>5</b>
2.1 Vloga in pomen managementa nabave.....	5
2.2 Naloge in cilji managementa nabave .....	5
2.3 Sodelovanje nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.....	6
2.3.1 Sodelovanje z razvojno funkcijo.....	7
2.3.2 Sodelovanje s proizvodno funkcijo.....	7
2.3.3 Sodelovanje s prodajno funkcijo.....	8
2.3.4 Sodelovanje s finančno funkcijo.....	8
2.4 Organiziranost nabavne službe.....	9
2.4.1 Notranja organiziranost nabave .....	9
2.4.2 Zunanja organiziranost nabave .....	10
<b>3 Management zalog v proizvodnem podjetju</b> .....	<b>11</b>
3.1 Naloge in funkcije managementa zalog .....	11
3.1.1 Opredelitev zalog .....	12
3.1.2 Stroški, povezani z zalogami .....	12
3.1.3 Upravljanje zalog .....	14
3.2 Vrednotenje zalog .....	15
3.3 Metodološke osnove za analizo zalog surovin.....	16
3.3.1 Normativi zalog .....	17
3.3.2 Višine zalog .....	17
3.4 Analiza zalog.....	20
3.4.1 Katalog zalog .....	20
3.4.2 ABC Analiza.....	20
3.4.3 Koeficient obračanja in pokritost zalog .....	21
<b>4 Analiza managementa zalog surovin v podjetju Eurel d.o.o.</b> .....	<b>23</b>
4.1 Predstavitev podjetja Eurel d.o.o.....	23
4.2. Predstavitev nabavne funkcije.....	24
4.3 Predstavitev problematike managementa zalog .....	25
4.4 Analiza stanja managementa zalog .....	26
4.5 Predlogi izboljšav .....	27
<b>5 Sklep</b> .....	<b>33</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>35</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>37</b>

## **SLIKE**

Slika 3.1 Oblike zalog .....	12
Slika 3.2 Normativi zalog.....	19
Slika 3.3 ABC analiza zalog.....	21
Slika 4.4 Organizacijska shema nabavne službe .....	24
Slika 4.5 Povprečna vrednost zaloge po mesecih.....	29
Slika 4.6 ABC analiza .....	29
Slika 4.7 Primerjava naložb v zalogah v podjetju Eurel za leto 2005 .....	31

## **TABELE**

Tabela 4.1 Koeficient obračanja in dnevi vezave posameznih vrst zalog.....	30
Tabela 4.2 Izračun dnevov vezave zalog materiala.....	32

# 1 UVOD

## 1.1 Opis problema

Da bi podjetje sledilo svoji viziji, poslanstvu in dosegalo cilje, mora proizvajati določene izdelke ali pa opravljati storitve. Eden izmed glavnih ciljev vsakega podjetja je povečevanje lastne vrednosti in ustvarjanje dobička. Za ustvarjanje prihodkov potrebuje podjetje določene proizvodne vire, ki so omejeni in imajo svojo ceno. Z opravljanjem dejavnosti pa ustvarja stroške.

V sodobni družbi, kjer govorimo o marketinški orientiranosti, ponudba bistveno prekaša povpraševanje. Podjetja se morajo za svoj prihodek vedno bolj truditi. Vse bolj je pomembna inovativnost, specifičen "know how", visoka stopnja fleksibilnosti, ki so edina zanesljiva merila za zagotavljanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Da bi podjetje lahko zagotavljalo fleksibilnost, mora biti dobro organizirano. To pomeni, da izdelek ali storitev proizvede v najkrajšem možnem času, da je narejen po meri kupca in mu ga tudi dostavi. Za zagotavljanje tovrstne stopnje fleksibilnosti moramo imeti na razpolago tudi vsa potrebna sredstva.

Nabava je ena izmed temeljnih funkcij podjetja in je strateškega pomena, saj je predpogoj vsake proizvodnje in nadaljnje prodaje. Uspešna nabavna funkcija se odraža v poslovni uspešnosti podjetja.

Nabavna služba naj bi podjetje oskrbovala s potrebnimi sredstvi in predmeti dela. Njena naloga je zagotavljanje časovne, količinske in kakovostne usklajenosti prvin poslovnega procesa. Z zagotavljanjem potrebnih sredstev pa v podjetju nastajajo zaloge.

Problem velikega števila postavk zalog in njihove visoke vrednosti se pojavlja v vseh treh njihovih pojavnih oblikah (surovinah, polizdelkih in gotovih izdelkih). Z enakim problemom se srečujejo podjetja, ki prodajajo končnim potrošnikom, in tista, ki se pojavljajo kot prodajalci na medorganizacijskem trgu.

Kontrola oziroma nadziranje zalog je zelo zahtevna naloga, ki je del managementa podjetja. Vendar pa se težavnost analize oziroma management zalog izpostavlja še posebej v podjetjih, kjer gre za veliko število postavk zalog. Celovito upravljanje in nadziranje zalog nam omogoča kontrolo oziroma pregled nad približno četrtino sredstev podjetja in posledično tudi nad dejavniki, ki so zaloge povzročili.

S problemom, ki ga bomo opisali v zaključni projektni nalogi, pa se danes srečujejo vsa podjetja. Podjetja se trudijo znižati vse stroške, ki nastajajo v proizvodnji in vzporedno z njo. Področij in načinov za zniževanje le-teh je mnogo. V zaključni projektni nalogi bomo predstavili področje managementa zalog (vodenje zalog) oz. upravljanje z njimi.

Zaključna projektna naloga je vsebinsko sestavljena iz dveh delov. V prvem delu smo teoretično predstavili nabavo in management zalog. Opredelili smo pomen nabave,

njeno organizacijo in povezanost z ostalimi funkcijami. Opisali smo tudi funkcije in vrste zalog, stroške zalog in metode naročanja zalog. V praktičnem delu naloge smo predstavili podjetje Eurel d.o.o. in njegovo organiziranost nabave ter management zalog. Opisu trenutne situacije je sledila analiza zalog v podjetju za leto 2005. Pri tem so bile predlagane nekatere rešitve, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu in uspešnejšemu ravnanju z zalogami.

## **1.2 Namen in cilji naloge**

### ***Namen***

Nabava je ključnega pomena za obstoj, uspešnost in konkurenčnost podjetja na trgu, vpliv na odločitveni in nabavni proces pa je multidisciplinaren, saj je kompleksno integrirana v delovanje celotnega podjetja.

Osnovna zamisel za zaključno projektno nalogo izhaja iz podjetja Eurel d.o.o., kjer je veliko sredstev podjetja vezanih v zalogah. Posledično je ugotovljeno, da zaloge vplivajo na uspešnost podjetja, katerega osnovni cilj je ustvarjanje dobička.

Nabavno vedenje podjetij je zelo zapleteno in pod vplivom mnogih dejavnikov, ki determinirajo vedenje udeležencev nabavnega središča in celoten nabavni oziroma odločitveni proces.

Namen zaključne projektne naloge je prikazati teoretično znanje s področja nabave in vodenja zalog. S praktičnim primerom pa želimo prikazati uporabo teoretičnega znanja na primeru podjetja Eurel d.o.o.

### ***Cilji***

- opredeliti pomen nabavne funkcije,
- predstaviti metodološke osnove za analizo zalog,
- opredeliti management zalog v podjetju Eurel d.o.o.,
- ugotoviti trenutno oziroma »sedanje« stanje,
- predlagati možne metode za analizo zalog v omenjenem podjetju,
- predlagati možne izboljšave.

## **1.3 Predvidene metode dela**

Zaradi kompleksnosti področij, ki jih naloga obravnava, smo izbrali več metod dela, ki so odvisne od obravnavane problematike.

V prvem delu naloga temelji predvsem na analitičnem pregledu domače in tuje strokovne literature ter tujih in domačih revij in člankov.

Za obravnavo nekaterih tem bomo uporabili metode opazovanja, zbiranja podatkov in informacij o dejstvih, pojavih in procesih ter ugotavljanja njihovih medsebojnih odnosov.



#### **1.4 Predvidene omejitve**

Razpoložljive podatke bomo obdelali v okvirih, ki nam jih bodo le-ti dopuščali, na osnovi znanj ter s pomočjo virov.

Nekatera področja bodo opredeljena le delno, da ne bi presegli okvira projektne naloge.

Omejili se bomo na ožji spekter nabave in ne bomo analizirali celotnega nabavnega spleta.

Kjer bo možno, se bomo osredotočili samo na analizo zalog surovin in bomo upoštevali samo tiste dejavnike, ki vplivajo na nabavno vedenje v zvezi s surovinami.



## 2 NABAVNI MANAGEMENT

### 2.1 Vloga in pomen managementa nabave

V zadnjih letih se pomen nabave in managementa nabave v podjetjih spreminja, kar se kaže v čedalje večjem zanimanju za to dejavnost. Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija lahko veliko pripomore k uspešnosti podjetja. Zaradi izvajanja izboljšav pri razvoju izdelkov (v proizvodnji in logistiki), se je v številnih podjetjih pokazala potreba po izboljšanju odnosov z dobavitelji, da bi za razvoj izdelkov potrebovali manj časa, prešli na dobavo ob pravem času in brez napak (Potočnik 2000, 5).

Management nabave ali upravljanje nabave zajema (Završnik 2000, 7):

- načrtovanje nabave,
- organiziranje nabave,
- kontroliranje nabave,
- analizo nabave.

Večina managerjev vidi v nabavi vir dobička, saj ima nabava veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja, zato poskušajo podjetja znižati stroške nabave, da bi tako povečala svoje konkurenčne sposobnosti. Možni viri prihrankov v nabavi so (Završnik 2000, 7):

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih,
- iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami,
- iskanje ugodnejših transportnih poti,
- uporaba cenejših substitutov,
- spremembe v designu izdelka, ki zmanjšajo stroške, ne pa tudi kakovosti,
- doseganje boljših plačilnih pogojev,
- naročanje ekonomičnih dobav na osnovi popustov,
- zmanjšanje administrativnih stroškov,
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi itd.

### 2.2 Naloge in cilji managementa nabave

Najpomembnejše naloge nabave so (Potočnik 2000, 29):

- določitev potreb po materialu oziroma trgovskem blagu,
- izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela, in sicer iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.,
- pogajanja in sklenitev pogodb,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,

- izdaja naloga za plačilo in
- evidenca nabave.

Nabavni management mora cilje nabave uskladiti s poslanstvom in glavnimi cilji podjetja ter težiti k čim boljši realizaciji. V tem kontekstu je pomembno spremljanje uresničevanja zastavljenih ciljev, kar pa je nemalokrat težko, saj nekatere cilje nabave lahko merimo empirično, s kazalniki uspešnosti, druge pa ne. O uspešnosti razvojne vloge, ki jo ima nabava, lahko le subjektivno sklepamo. Osnovne cilje nabave bi lahko združili v deset ciljev (Završnik 1996, 54-57):

1. Preskrba vseh porabnikov v podjetju s potrebnimi količinami in ustrezno kakovostjo materiala ob predvidenem času.
2. Konkurenčni in pametni nakupi. Pametni nakupi pomenijo stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo med ceno, kakovostjo in storitvijo. Konkurenčni nakupi pomenijo vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki regulirajo cene in razpoložljivost materiala.
3. Najboljša kombinacija med dejavniki, ki vplivajo na naročilo: ceno, dobavo in kakovostjo.
4. Minimiziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge.
5. Dobri odnosi z dobavitelji.
6. Razvijanje alternativnih virov nabave.
7. Izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
8. Spremljanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja v podjetju.
9. Dobri delovni in medsebojni odnosi z ostalimi službami v podjetju.
10. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalnega nabavnega osebja.

### **2.3 Sodelovanje nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju**

Načeloma bi morale poslovne funkcije sodelovati skladno, da bi podjetje doseglo skupne cilje (Kotler 1998, 731).

Nabavna služba mora neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi službami v podjetju, saj svojih dejavnosti ne more izvajati neodvisno od notranjih porabnikov materiala (Potočnik 2002a, 11).

Nabavni oddelek ne more opravljati svojih nalog neodvisno od sledečih poslovnih funkcij:

- razvojno,
- proizvodnjo,
- prodajno (marketing),
- finančno in računovodsko.

Sodelovanje in koordiniranje pa mora potekati tudi med sledečimi funkcijami: skladiščno, transportno, kontrolo kakovosti, plansko analizo, kadrovsko, investicijsko, pravno in funkcijo vzdrževanja.

### **2.3.1 Sodelovanje z razvojno funkcijo**

Vključevanje nabave v razvoj na začetni stopnji pomeni tudi zgodnje uvajanje dobaviteljev, kar lahko pomembno zmanjša stroške in izboljša končne izdelke (Potočnik 2000, 24).

Nabava in razvoj sodelujeta pri razvoju novih izdelkov, izboljšavah obstoječih izdelkov, standardizaciji materialov, izbiri nove tehnologije in opreme itd.

Cilj medsebojnega sodelovanja je v izbiri takšnih sredstev za proizvodnjo, ki so ekonomični tako za nabavo kot tudi za proizvodnjo. To sodelovanje mora reševati tudi konfliktne situacije, ki izhajajo iz nasprotnih teženj. Nabavna služba upošteva pogoje nabave, medtem ko razvojna služba teži h kakovostnejšim in varnejšim materialom in tehnologiji, ne upošteva pri tem stroškov in časovne možnosti nabave.

### **2.3.2 Sodelovanje s proizvodno funkcijo**

Sodelovanje med obema funkcijama je v pripravi, izvajanju in kontroli obeh funkcij in obsega:

- raziskovanje nabavnih trgov,
- planiranje proizvodnje in nabave,
- izvajanje planov,
- kontrola doseganja ciljev nabave in proizvodnje.

To sodelovanje je pomembno iz sledečih razlogov (Potočnik 2002b, 52-53):

- Pri *konstruiranju izdelkov*, kjer se mora nabavni oddelek seznaniti s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala (poudarek na tehničnih elementih in ne toliko na ekonomskih elementih, kot so npr. cena materiala in možnost nabave).
- Pri *tehnični pripravi dela*, ki načrtuje tehnološke postopke, določa potrebni delovni čas za izdelavo, pripravlja proizvodno dokumentacijo itd. Sodelovanje se nanaša na izdelavo dinamičnega načrta nabave materiala in materialnih bilanc.
- Pri *standardizaciji in tipizaciji materiala*, ker le nabava standardiziranega materiala zagotavlja zniževanje nabavnih stroškov in zmanjšanje potrebne zaloge.
- Pri *določanju nomenklature in tehničnih značilnosti materiala*, kar je predvsem pomembno za računalniško vodenje nabave in zaloge. Nomenklatura vsebuje:

naziv, enoto mere, obliko, kakovost, dimenzijo, barvo in druge lastnosti materiala.

- Pri *opredelitvi nadomestkov* (substitutov), kadar ni mogoče pravočasno priskrbeti osnovnega izdelavnega materiala zaradi nenadnih sprememb tržnih razmer ali drugih objektivnih okoliščin (npr. stavka pri dobavitelju, višja sila, ipd.).

### **2.3.3 Sodelovanje s prodajno funkcijo**

Sodelovanje med nabavno in prodajno funkcijo postaja vse bolj pomembno. To sodelovanje poteka na sledečih področjih:

- planiranje prodaje in nabave,
- izvajanje planov nabave in prodaje,
- raziskava nabavnega in prodajnega trga.

Ciklus nabava – proizvodnja – prodaja ima svoj začetek v napovedi prodaje. Zato je plan prodaje zmeraj osnova za plan proizvodnje. Pri tem sodelovanju je potrebno upoštevati (Završnik 2001, 13):

- Prodaja mora obveščati proizvodnjo in nabavo o spremembah prodajnega plana, takoj ko spremeni prognozo (npr. zaradi sprememb na prodajnem trgu).
- Nabava mora takoj obvestiti prodajo in tudi druge funkcije o pomembnih spremembah na nabavnem trgu (zvišanje cen materiala). To omogoča prodaji, da pravočasno zviša prodajne cene.
- Nabava in prodaja morata sodelovati na področju recipročnosti - nabava materiala pri odjemalcih izdelkov oziroma prodaja izdelkov dobaviteljem podjetja. Povečana prodaja ne pomeni zmeraj večjega dobička, istočasno se lahko zvišajo stroški nabave.
- Nabava prejema zelo različne ponudbe mnogih dobaviteljev, zato razpolaga z zelo koristnimi informacijami za prodajo. Te informacije pa lahko podjetje uporabi pri kreiranju prodajne politike.

### **2.3.4 Sodelovanje s finančno funkcijo**

Medsebojno sodelovanje nabavne in finančne funkcije obsega sledeče aktivnosti:

- planiranje finančnih sredstev in nabave,
- izvajanje nabavnega in finančnega plana,
- nadzor nad ekonomsko in finančno učinkovitostjo nabavne funkcije.

Nabava mora pravočasno obvestiti finančno in druge funkcije o spremembi nabavnega plana, ker le-ta vpliva na finančni plan z vidika sprememb v angažiranju

lastnih in tujih finančnih virov. Največji pomen za finančno planiranje imata realna plana nabave in prodaje. Nabava teži k nabavljanju večjih količin zaradi večjih popustov, medtem ko finance težijo za čim manjše angažiranje finančnih sredstev in ugodne plačilne pogoje.

## **2.4 Organiziranost nabavne službe**

Od organiziranosti nabavne službe je odvisno učinkovito raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in kontrola celotnega nabavnega poslovanja. Splošne oblike ni, temveč jo moramo prilagoditi potrebam in zahtevam podjetja (postavljeni cilji, strategije, vodstvo podjetja, odnosi med funkcijami, razvitost drugih funkcij podjetja, upoštevanje zunanjega okolja), na katere vplivajo različni dejavniki: finančna moč podjetja, tehnična opremljenost, strokovnost kadra v nabavnem sektorju, dobavitelji, nabavne poti, predpisi in drugi. Organiziranost nabave temelji na delitvi dela, ki omogoča večjo specializacijo, tipizacijo in standardizacijo posameznih opravil. Organizacijsko strukturo nabave sestavljajo delovna mesta, ki jih povezujemo v delovna področja, ta pa v oddelke in službe. Ločimo dve temeljni obliki organiziranosti nabavne službe v podjetju, in sicer:

- notranja organiziranost nabave,
- zunanja organiziranost nabave.

Ločimo tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti:

- *strateška raven*: dolgoročne odločitve, katere sprejema vodstvo podjetja,
- *taktična raven*: odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja,
- *izvedbena raven*: naročanje materiala in spremljanje dobave.

### **2.4.1 Notranja organiziranost nabave**

Notranja organizacija nabavne funkcije pomeni delitev dela med zaposlenimi, ki je odvisna predvsem od velikosti podjetja, obsega dela nabavne funkcije, različnosti predmetov nabave in raznolikosti nabave. V malem podjetju lahko funkcijo nabave opravlja le ena oseba, v večjih podjetjih pa je večja potreba po nabavnem osebju. Ločimo naslednje oblike notranje organiziranosti nabavne funkcije:

- organiziranost po nalogah nabave pomeni, da je celotna nabavna dejavnost razdeljena med delavce po treh funkcijah organiziranja: priprava nabave, izvajanje nabave in nadzor (kontrola) nabave,
- organizacija nabavne službe po kriterijih predmetov nabave, razvrščanju materiala in proizvodnih sredstev na različne načine (glede na tehnologijo, vrednost, obseg...),

- organiziranost po izdelkih podjetja pomeni delitev dela po materialih, ki jih uporabljamo za izdelavo posameznih končnih izdelkov in proizvodnih sredstev, s katerimi izdelujemo izdelke,
- organiziranost nabavne službe po nabavnih trgih, kjer gre za delitev po geografskih območjih, na katerih podjetje nabavlja materiale in proizvodna sredstva,
- organizacija nabavne službe po kriteriju dobaviteljev je značilna za podjetja, ki imajo nekaj dobaviteljev in nabavljajo veliko količino materiala, proizvodnih sredstev,
- organiziranost po projektih pomeni, da je delo nabavne službe razdeljeno po projektih (projekte razvrščamo glede na: končne kupce, vrste izdelkov, obseg in zahtevnost, tehnologije, investiranje v razvoj, širitev podjetja, kupoprodaje podjetij...).

#### **2.4.2 Zunanja organiziranost nabave**

V podjetjih z več proizvodnimi obrati obstajajo različne možnosti za organizacijo nabave (Van Weele 1998, 260-266):

- *Centralizirana*: centralni nabavni oddelek sklepa pogodbe strateške in taktične ravni, izbira dobavitelje, pripravlja pogodbe ter se pogaja v imenu celotnega podjetja. Podjetje lahko z usklajevanjem nabave doseže boljše pogoje pri dobaviteljih. Ta oblika organizacije nabave je uspešna, če več poslovnih enot podjetja nabavlja enake materiale.
- *Decentralizirana*: vsaka poslovna enota je odgovorna za vse nabavne dejavnosti. Pomanjkljivost te metode je, da se različne enote podjetja pogajajo z istim dobaviteljem in dosegaajo različne pogoje. Ta metoda je primerna takrat, kadar so obrati tako različni, da nabavljajo različne materiale od drugih enot.
- *Linijsko-štabna organizacija*: v velikih podjetjih imajo centralni nabavni oddelke na ravni korporacije, poslovne enote pa lahko opravljajo odločitve tudi na strateški in nabavni ravni. Centralni oddelek pripravlja postopke in navodila za nabavo ter kontrolira izvajanje.
- *Povezana nabavna organizacija*: združevanje skupnih materialnih potreb med dvema ali več poslovnimi enotami, katerih cilj je povečati zmogljivost podjetja in moč nastopa na trgu.

Nabava mora biti organizirana glede na dobrine, ki jih podjetje potrebuje, in glede na siceršnjo organizacijo podjetja. Vsaka od navedenih možnosti organizacije ima tako prednosti kot tudi slabosti, zato je potrebno natančno presoditi in se odločiti v vsakem posameznem podjetju posebej.



### 3 MANAGENT ZALOG V PROIZVODNEM PODJETJU

#### 3.1 Naloge in funkcije managementa zalog

Management zalog je del materialnega poslovanja oziroma nabavne funkcije, ki predstavlja odnos do zalog, potrebnih za nemoteno proizvodnjo (Rocco 1996, 331).

Management zalog pomeni analizo, načrtovanje, vodenje in nadzor zalog (Kotler 1998, 590).

Poglavitni cilj managementa zalog je minimizirati naložbe v zaloge in tveganja, pri tem pa redno in stalno oskrbovati proizvodnjo. Seveda pridemo pri opravljanju zalog do neskladij med stroški, ki jih povzročajo previsoke zaloge, in med pravočasno oskrbo.

Politika zalog se srečuje s tremi glavnimi problemi (Zvršnik 1996, 2):

- velikostjo zalog,
- časom, ki je potreben od dneva naročila do prejema materiala,
- stroški, povezani s tveganjem držanja zalog.

Zaloge morajo biti vodene strokovno v čim večjo korist podjetja. To pomeni, da so po možnosti čim manjše oz. tolikšne, kot je nujno potrebno. Nabavni managerji imajo v sodelovanju z drugimi funkcijami podjetja na področju politike zalog naslednje naloge (Zvršnik 1996, 3):

- minimizirati stroške in probleme zalog,
- napore je potrebno osredotočiti na tiste postavke zalog, katerih skrbno vodenje lahko nudi optimalne učinke - to je možno doseči z analizo zalog,
- pomagati morajo pri določanju vrednosti (vrednotenju) zalog za računovodske in davčne namene z uporabo ustreznih metod.

Zaloge v proizvodnem podjetju lahko razdelimo v tri skupine:

- *zaloge reprodukcijskega materiala:*
  1. surovine, polizdelki in sestavni deli,
  2. material za vzdrževanje, popravila in režijski material,
- *zaloge polizdelkov oz. nedokončane proizvodnje,*
- *zaloge gotovih proizvodov.*

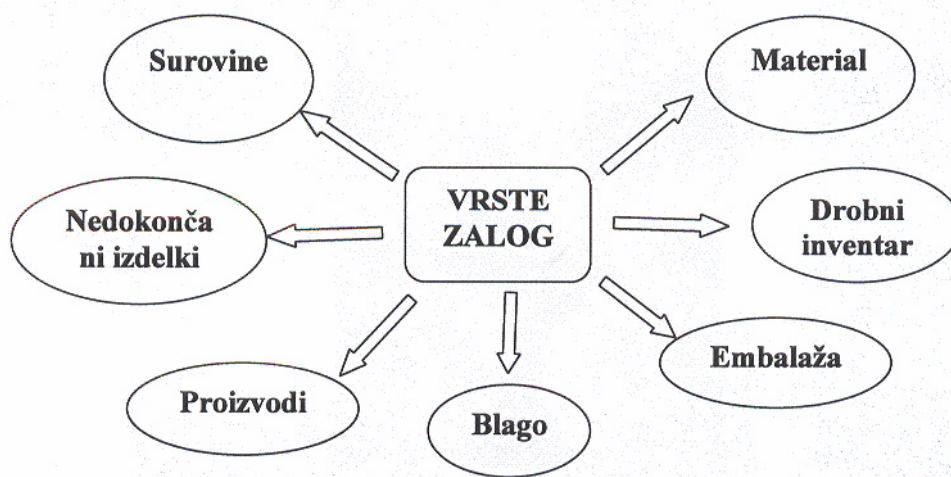
Nabava je predvsem odgovorna za zaloge repromateriala, proizvodnja za polizdelke in prodaja za zaloge gotovih proizvodov.

### 3.1.1 Opredelitev zalog

Z vidika računovodstva so zaloge opredmetena sredstva, ki so namenjena za (Mayer 2000, 37):

- prodajo v okviru rednega poslovanja,
- proizvodnjo, katere učinki bodo namenjeni prodaji,
- izdelavo proizvodov ali opravljanje storitev, namenjenih za prodajo.

Slika 3.1 Oblike zalog



Vir: Mayer 2000, 37

### 3.1.2 Stroški, povezani z zalogami

Z vsako zalogo, ki jo imamo v podjetju, so povezani določeni stroški. Eden od pomembnejših ciljev podjetja je zniževanje skupnih stroškov, torej tudi stroškov zalog. Da lahko podjetje stroške zniža, jih mora dobro poznati ter poznati vzroke za njihov nastanek. Stroške, povezane z zalogami, delimo na tiste, ki naraščajo s povečanjem obsega zalog, in na tiste, ki s povečanjem obsega zalog padajo.

#### **Stroški, ki naraščajo s povečanjem obsega zalog (Rusjan 1999, 137):**

- *Stroški investiranja kapitala.* Zaloge mora podjetje investirati in to povzroča bodisi stroške obresti (ko zaloge financiramo s tujimi sredstvi) bodisi oportunitetne stroške (financiranje zalog z lastnimi sredstvi).
- *Stroški skladiščenja.* Sem spadajo stroški, povezani s skladiščnim poslovanjem. To so predvsem materialni stroški, amortizacija skladiščne zgradbe in naprav, najemnine, stroški ogrevanja, hlajenja, bruto plače zaposlenih...

- *Stroški, povezani s slabo kakovostjo.* Proizvodnja v velikih serijah pomeni kasnejše odkrivanje napak in slabih proizvodov ter posledično višje stroške zaradi slabe kakovosti.
- *Stroški planiranja in kontrole.* Visoke zaloge nedokončane proizvodnje pomenijo tudi daljše pretočne čase, s čimer pa se povečuje število proizvodov, ki se v določenem trenutku nahajajo v proizvodnji. To ima za posledico tudi težavnejše planiranje in kontrolo proizvodnje.
- *Stroški, povezani s pokvarljivostjo, poškodbami in zastarelostjo blaga.* Veliko blaga na zalogi se s časom pokvari, nekatero blago se med prelaganjem poškoduje ali enostavno sčasoma postane zastarelo.

### **Stroški, ki padajo s povečanjem obsega zaloge:**

- *Stroški naročanja.* So stroški, ki nastanejo vsakokrat, ko sprožimo naročilo materiala pri zunanjem dobavitelju. Delimo jih na variabilne in fiksne stroške naročanja. Variabilni del je tisti, ki se spreminja s spreminjanjem velikosti naročila (npr. cena na enoto, kontrola prispele pošiljke...). Fiksni strošek naročanja pa se ne spreminja s spreminjanjem velikosti naročila (administrativni stroški izdaje naročila, stroški priprave in izbiranja dobavitelja...).
- *Stroški priprave opreme.* Nastanejo vsakič, ko začnemo na določeni opremi s proizvodnjo nekega drugega proizvoda. Med te stroške štejemo pripravo proizvodne dokumentacije za določeno proizvodno serijo, stroške zamenjave orodij, stroške delavcev, ki izvajajo menjavo...
- *Stroški enote v zalogi.* Pri naročanju večjih količin lahko dobimo količinske popuste, kar nam zmanjša stroške na enoto določenega materiala.
- *Stroški, ki nastanejo zaradi izčrpanja zalog.* Ta strošek nastane v primeru, ko smo prejeli od našega kupca naročilo, pa ga nismo mogli zadovoljiti, ker zahtevanega proizvoda nismo imeli na zalogi. Sem uvrščamo predvsem:  
Stroške, povezane s prekinitvijo proizvodnje. Nastanejo, ker v določenem času ni na voljo potrebnih vhodnih materialov ali zalog nedokončane proizvodnje.  
Stroški, povezani s slabšanjem imidža pri kupcih ali z izgubljenimi prodajami. Nastanejo takrat, ko podjetje nima na zalogi končnih proizvodov za zadovoljitev povpraševanja. Zato se v takšnem primeru kupec lahko odloči za nakup drugje in v tem primeru govorimo o oportunitetnem strošku v višini izgubljenega prispevka za kritje. Tudi v primeru, ko kupec počaka in blago kupi kasneje, nastane določen oportunitetni strošek zaradi kasnejšega priliva denarnih sredstev.

### 3.1.3 Upravljanje zalog

Številni dejavniki vplivajo na nabavni proces, ki posledično direktno in indirektno vplivajo tudi na nastanek zalog v podjetju. Glede na to, da je veliko sredstev v podjetjih vezanih prav v zalogah, se srečamo z vprašanjem, kdaj je trenutek, ko je potrebno pregledati obstoječo politiko zalog.

Zavedati se moramo, da je potrebno kontrolo zalog izvajati pogosteje kot enkrat letno, in managerje, ki delujejo na tem področju, neprestano izobraževati. Če zalog ne nadzorujemo, so nam sredstva, vezana na zaloge v podjetju, neznanka.

Zanima nas upravljanje zalog v smislu doseganja razpoložljivosti za uporabo. Zanima nas tisti nivo zalog, ki se najde nekje med ponudbo in povpraševanjem in pomeni optimum stroškov glede na stroške zalog in naročanja. S tem mislimo, da je nivo zalog takšen, da omogoča nemoteno proizvodnjo, po drugi strani pa nase veže čim manj sredstev podjetja.

Govorili smo o upravljanju z zalogami in o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev o nabavi. Če želimo v podjetju znižati nivo zalog in posledično zmanjšati obseg vezanih sredstev in stroškov, ni dovolj, da le nabavni management sprejme določene odločitve. Potrebno je uskladiti politiko nabavnega managementa s politikami in cilji ostalih oddelkov, ki s svojim delom in odločitvami vplivajo na višje zaloge. Oddelki, s katerimi so potrebne uskladitve, so:

- **Top management** – pri uskladitvi z vodstvom podjetja je potrebno biti pozoren na tri dejavnike. Vodstvo včasih posreduje ali zahteva večje zaloge kot je potrebno, z namenom kakovostnega zadovoljevanja potreb kupcev. V tem primeru mora biti seznanjeno o potrebnih zalogah in posledicah prevelikih zalog. Nadalje so včasih primerjalni kazalniki (benchmarking), ki jih vodstvo uporablja in zastavlja kot svoj cilj, nerealni, ker se lahko nanašajo na poslovanje podjetij, s katerimi nismo primerljivi. Tretji dejavnik predstavlja potrebo po pregledu pooblastil za nabavo. To pomeni, da je potrebno določiti maksimalno višino sredstev, s katerimi lahko razpolaga posamezen referent, brez odobritve nadrejenega.
- **Razvojni oddelek** – v tem oddelku izdelki nastanejo. Njegovi udeleženci prav tako vplivajo na nastanek zalog na tri načine. Z večanjem števila novih izdelkov povečujejo konkurenčnost podjetja, vendar vplivajo na nastanek novih zalog. Zato je potrebno poiskati optimum med povečano koristnostjo in posledično povečanimi stroški. Zaposlene je potrebno pripraviti k združevanju izdelčnih linij s podobnimi značilnostmi, ker na ta način lahko znižamo obseg potrebnih zalog materiala. In kot zadnji dejavnik naj naštejemo še potrebo po iskanju substitutov med obstoječimi zalogami. S tem načinom bi se velikokrat izognili nastanku novih zalog.

- **Nabavni oddelek** – kritika nabavnemu oddelku pogosto izhaja iz premajhnih ali prepoznihi dobav. Ne smemo pa pozabiti, da nabavni oddelek velikokrat nabavi preveč ali prehitro. S tem nastajajo prevelike zaloge. Razlogi za takšne odločitve so različni, npr. takojšnja reakcija na spremembo cene na trgu materiala, povečanje nabavne količine zaradi zahtev dobaviteljev ipd. Vprašamo se, kakšne bi bile posledice na poslovanje podjetja, če bi se na ta način povečale nabave desetih izdelkov, ki so v zalogah najbolj obremenjujoči.
- **Prodajni oddelek** – vpliv prodajnega oddelka na nastanek zalog je precejšen. Iz njihovega napovedovanja prodaje sledijo odločitve o nabavi in proizvodnji. Če slednji ne sledita napovedim oz. jih presejata, je odgovornost nujna. Prodajni oddelek pogosto namreč ne zaupa v zmogljivosti proizvodnje in nabave, zato se bolj zanese na višje zaloge. Po drugi strani višji nivo zalog zagotavlja krajši reakcijski čas do kupca. Dejavniki, ki v okviru tega oddelka vplivajo na nastanek zalog, so še: preveč optimistične prodajne napovedi, ne priznavanje upadanja prodaje kot trend, prehitre zahteve po spremembi prodajnega programa brez upoštevanja obstoječih zalog, neupoštevanje neidočih zalog in premalo truda za njihovo uporabo, zahteve po preširokem in preglobokem prodajnem asortimanu, ki bi se morale omejiti samo na nekatere ključne izdelke.
- **Proizvodnja** – v interesu proizvodnje so prav tako višji nivoji zalog surovin, ker je s tem enostavnejše načrtovanje in organiziranje proizvodnje. Proizvajanje na zalogo pa posledično pomeni manjši pritisk s strani prodajnega oddelka in enostavnejše delo.

### 3.2 Vrednotenje zalog

Pomembno pri analizi zalog je, da poznamo stroške, ki so vezani v zalogah. Šele tako lahko opredelimo načine za znižanje sredstev, vezanih v zalogah.

Prva skupina zalog kamor štejemo zaloge surovin, materiala, embalažo ter zaloge trgovskega blaga, ima skupno značilnost, da jih družba vrednoti z nabavnimi cenami.

Turk in drugi avtorji (1999, 80) navajajo, da je nabavna cena sestavljena iz kupne cene, uvoznih dajatev in posrednih stroškov nabave.

Ostale zaloge, kot so nedokončana proizvodnja in dokončani proizvodi, se vrednotijo po proizvodjalnih stroških. Kot proizvodjalni stroški so mišljeni neposredni stroški materiala, dela, storitev, amortizacije in splošni proizvodjalni stroški.

Vrednost zalog je strošek za podjetje. Eden izmed namenov upravljanja zalog je zniževanje stroškov, ki jih le-te povzročajo. Tako je, preden začnemo ugotavljati optimalni nivo zalog, potrebno ugotoviti določene dejavnike, ki so vplivali na nastanek prevelikih zalog. Kobert (1992, 21) pravi, da je, preden se odločimo za analizo zalog, potrebno preveriti dve stvari:

- pod katerimi pogoji so nastali normativi in varnostna zaloga za določen izdelek oz. surovino,
- potrebno pa je pregledati tudi, kdo je določal normative in nabavne količine.

Delež obratnih sredstev, ki je vezan v zalogah podjetja, je v večini podjetij previsok. Če želimo njegovo udeležbo znižati, lahko to storimo na dva načina. Znižamo količino zalog (fizično obseg), ali pa znižamo njihovo ceno. Cena, pomnožena s količino, nam namreč daje končno vrednost zalog. Znižanje cene zalog pa je drugi problem. Znižamo jo lahko tako, da v osnovi znižamo nabavno ceno (fakturno in odvisne stroške) ali da znižamo obseg ostalih stroškov, ki so vezani na zaloge in povečujejo njihovo končno vrednost.

### 3.3 Metodološke osnove za analizo zalog surovin

V delu je bilo omenjeno, da zaloge vežejo nase precejšnja sredstva in vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Prav zaradi slednjega je zelo pomembno, da zaloge analiziramo in nadzorujemo.

Kontrola oz. nadzor zalog v podjetju je kompleksno delo, ki mora upoštevati številne dejavnike, ki vplivajo na nastanek zalog, dejavnike nabave, značilnosti proizvodnje in prodaje.

Če želimo v podjetju uporabiti uspešne sisteme za nadzor zalog, se moramo zavedati tudi razlogov, zaradi katerih so nastale. Namen njihovega nastanka je omogočiti nemoteno proizvodnjo in posledično uspešno zadovoljiti kupca. Zato je naloga upravljalca zalog na eni strani, da uspešno opravlja svojo nalogo, na drugi strani pa nadzira zaloge, da čim manj obremenjuje poslovanje podjetja.

Pri nadzoru zalog se srečujemo z dvema osnovnima zahtevama:

- razpoložljivostjo materiala po vrsti, količini in času, da bi zadovoljili potrebe notranje potrošnje,
- znižati stroške, ki jih povzročajo zaloge.

Med navedenima nasprotujočima si težnjama je potrebno poiskati pravilno rešitev. Na osnovi primerjave med koristmi in stroški je potrebno določiti racionalne zaloge materiala. Zavedati pa se moramo, da zahtevane potrebne količine materiala niso stalne, temveč se spreminjajo (Kaltnekar 1993, 271).

Zaloge je potrebno stalno kontrolirati. Zato je potrebno organizirati ažurno knjigovodstvo zalog ter vzpostaviti povratno zvezo s pristojnimi organi v nabavi, ki odločajo v skladu s politiko zalog in nabave. Zaradi boljše kontrole stanja zalog je potrebno v določenih časovnih intervalih izvršiti inventuro. Poznamo več vrst inventur, in sicer (Zibelnik 2000, 54):

- *redno*, ki se izvaja konec leta, kar je skladno z zakonom o računovodstvu,

- *kontinuirano*, ki jo izvaja posebna komisija skozi celo poslovno leto,
- *izredno*, ki se izvaja ob izrednih razmerah, kot npr. likvidacija, združevanje podjetij.

### **3.3.1 Normativi zalog**

Normativ je količina delovnega časa in surovin, potrebnih za izdelavo izdelka. (Verbinc 1994, 489). Normativi za izdelavo izdelkov se spreminjajo, zato se spreminjajo tudi normativi potrebnih zalog v skladiščih. Za določanje normativov zalog morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Kaltnekar 1993, 277):

- približno enakomerna poraba materiala, kateremu se določa normativ v nekem obdobju,
- relativno zagotovljena založenost trga,
- stabilne cene oz. enakomerno spreminjane cen.

Vplivni dejavniki in pogoji se neprestano spreminjajo, vendar je normative zalog nemogoče neprestano spreminjati in usklajevati, zato številna podjetja ostajajo na približno enakem nivoju daljše obdobje. Zato prihaja do rizikov, vendar globalno gledano, se le-ti največkrat razporejajo v obliki normalne distribucije. Tako se lahko večina odklonov pokrije iz varnostnih zalog.

### **3.3.2 Višine zalog**

Določene normative in računске kategorije lahko uporabljamo za kontrolo zalog. Kot normative uporabljamo tri višine zalog (Kaltnekar 1993, 277):

- **Varnostna zaloga** – je namenjena premostitvi nepričakovanih dogodkov v materialni preskrbi. Predstavlja določeno rezervo, ki se sme potrošiti le v posebnih pogojih, kar mora odobriti oddelek nabave, ki je seznanjen s pomanjkanjem materiala. Silver in Peterson (1993, 253) navajata, da je obseg varnostne zaloge pogojen z verjetnostjo nepričakovanega naročila. Na sliki 3.2 vidimo, da celotno zalogo lahko razdelimo na dva dela: na aktivno in varnostno zalogo. Samo prvi del zalog je namenjen neposrednemu zadovoljevanju tekočih potreb in se zato tudi stalno spreminja. To tudi opravičuje njeno poimenovanje kot aktivno zalogo. Varnostna zaloga je v bistvu mrtva zaloga, ki jo le redkokdaj porabljamo in še bolj poredko tudi v celoti porabimo. S tem nikakor ne želimo zmanjšati njene vloge ali celo trditi, da je nepotrebna. Poudariti želimo njen vpliv na višino skladiščnih stroškov, predvsem, ker vemo, da so varnostne zaloge pogosto postavljene previsoko in zato predstavljajo velik delež vseh zalog. Pri določanju zalog namreč prepogosto upoštevamo le skrb za založenost in nas je vedno strah izpada zaradi pomanjkanja materiala. Zato gospodarimo s

preveliko varnostjo in nas premalo zanimajo stroški, ki jih takšne zaloge povzročajo.

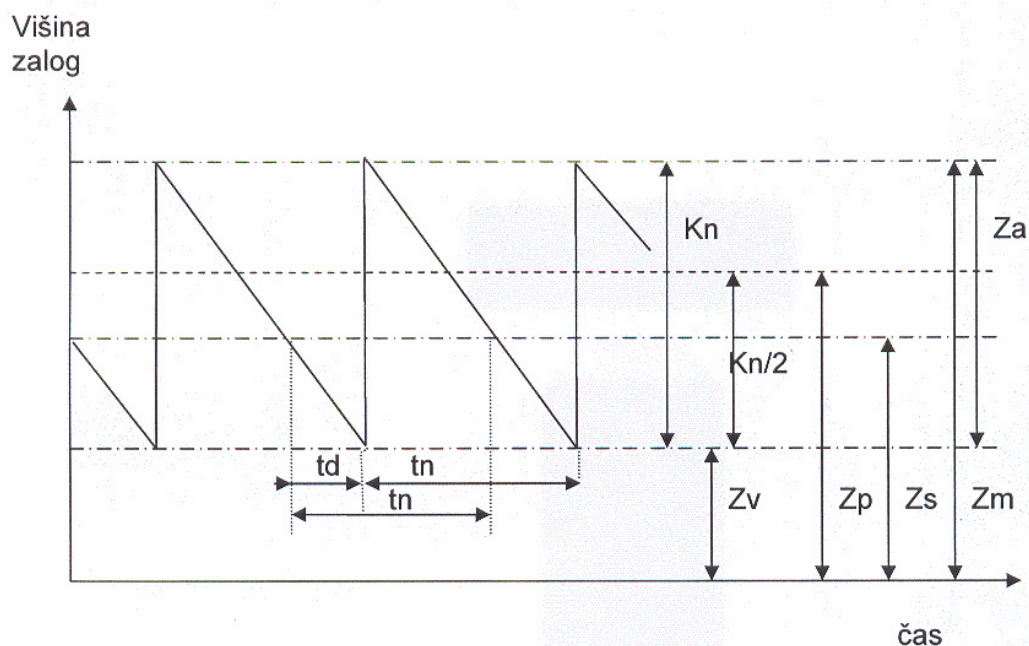
- **Signalna zaloga** – je tista višina zaloge, pri kateri je potrebno sprožiti postopek nabave. V obdobju med naročilom in prispetjem blaga naj bi poraba znižala nivo zalog na varnostno zalogo. Višina signalne zaloge je torej  $Z_s = Z_v + q \cdot t_d$ , pri čemer pomeni:  
 $Z_s$  – signalna zaloga,  
 $Z_v$  – varnostna zaloga,  
 $q$  – poraba v časovni enoti in  
 $t_d$  – dobavni čas (v enakih enotah).
- **Maksimalna zaloga** – predstavlja maksimalno zgornjo mejo, do katere je še gospodarno uskladiščiti material. Preseganje te meje je dovoljeno v izjemnih primerih in povzroča dodatne skladiščne stroške (npr. pričakovano povišanje cen, posebni popusti, devalvacija in podobno).

Določene računске količine služijo tako kontroli zalog kot določanju normativov, to so (Kaltnekar 1993, 277):

- **Povprečna zaloga** – uporabljamo jo predvsem pri kontroli skladiščnih stroškov in za ugotavljanje koeficienta obračanja zalog.
- **Aktivna zaloga** – je tisti del zalog, ki se neprestano spreminja. To so dinamične zaloge, v nasprotju z varnostnimi, ki so statične.
- **Povprečna aktivna zaloga** – je enaka aritmetični sredini med maksimalno in varnostno zalogo.
- **Optimalna naročilna količina** – predstavlja tisto velikost naročila, pri kateri bodo skupni stroški naročanja in skladiščenja minimalni.



Slika 3.2 Normativi zalog



Simboli:  $Z_m$  = maksimalna zaloga

$Z_s$  = signalna zaloga

$Z_v$  = varnostna zaloga

Računske kategorije:  $Z_p$  = povprečna zaloga

$Z_a$  = aktivna zaloga

$Z_{ap}$  = povprečna aktivna zaloga

$K_n$  = optimalna naročilna količina

$t_d$  = dobavni čas

$t_n$  = čas naročanja

Razmerja:  $Z_m = Z_v + K_n$

$Z_p = (Z_m + Z_v) / 2 = Z_v + K_n / 2$

$Z_{ap} = (Z_m - Z_v) / 2 = K_n / 2$

Vir: Kaltnekar 1992, 278

Če želimo v podjetju uspešno postaviti normative zalog, ki naj bi olajšali delo nabavnega poslovanja in omogočili kontrolo zalog, se moramo zavedati, da je njihovo postavljanje zelo zahtevana in zapletena naloga. Bolj točno kot bomo postavili različne okvire, bolj se bomo približali optimalnemu gibanju zalog. Osnova za doseganje čim višje stopnje popolnosti sistema so dobro ugotovljeno dejansko stanje, potrebe in

zahteve. Zavedati pa se moramo, da določanje normativov ni nikoli končan proces, ampak se neprestano dograjuje in spreminja.

### **3.4 Analiza zalog**

Začetni pogoj za uspešno upravljanje zalog je razvoj kataloga zalog, kateremu sledi natančna in temeljita **ABC analiza**.

#### **3.4.1 Katalog zalog**

Za njegovo pripravo je potrebno vse postavke v zalogah natančno opisati, indentificirati s proizvajalčevo številko proizvoda, označiti z uporabnikovo identifikacijsko številko ter nato klasificirati. Priprava in vzdrževanje takšnega kataloga imata dva pomena:

- katalog zalog služi kot sredstvo komuniciranja - osebju iz različnih oddelkov omogoča, da svoje delo opravlja učinkoviteje,
- pomemben je za sam proces nadzora zalog - posebej je pomembno, da zmanjšamo število zapisov za identične dele.

#### **3.4.2 ABC Analiza**

ABC analiza zalog ločuje vse pojave v tri skupine, od katerih ima vsaka svoje pomembne značilnosti. Skupina A zajema razmeroma majhno število vrst materiala, zato pa nasprotno skupino C zajema zelo veliko število vrst, ki pa imajo izredno majhno skupno vrednost. Med ti dve mejni skupini uvrstimo skupino B kot neko sredino.

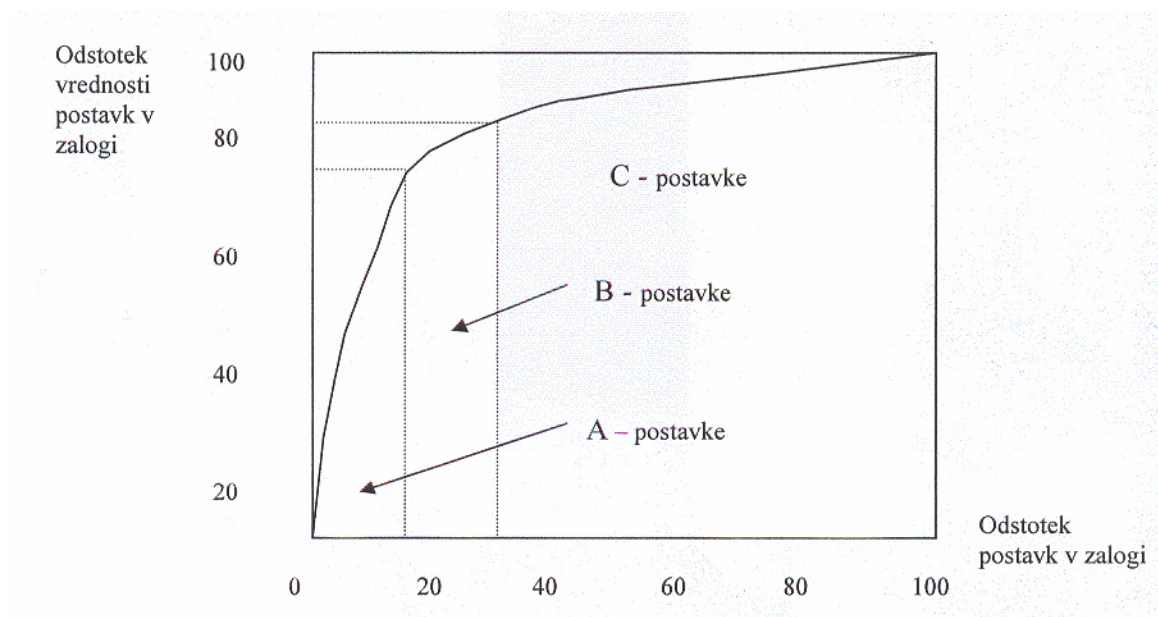
Materialne postavke je torej smotrno združiti v tri skupne:

- v razredu A je približno 10% postavk, ki predstavljajo okoli 75% skupne vrednosti,
- v razredu B je približno 15% postavk, ki predstavljajo okoli 15% skupne vrednosti,
- v razredu C je približno 75% postavk, ki predstavljajo okoli 10% skupne vrednosti.

ABC analizo je potrebno opraviti vsaj enkrat letno, da bi pravočasno ugotovili vse spremembe.

Z razvrstitvijo materialov v razrede A, B, in C, se lahko ugotovi, za katere materiale bi se naj uvedla oskrba »just in time« (za materiale iz skupine A) in za katere bi naj oskrba potekala (za materiale skupine B in C) preko skladišč (Završnik 2000, 70-71).

Slika 3.3 ABC analiza zalog



Vir: Završnik 2000, 72

### 3.4.3 Koefficient obračanja in pokritost zalog

Pokritost zalog je definirana kot (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, 410):

$$\text{Pokritost zalog} = \frac{\text{zaloge materiala dane vrste}}{\text{povprečna letna poraba materiala dane vrste}}$$

Ta koefficient nam pove, za koliko mesecev nam trenutna zaloga zadošča. Pokritost zalog je zelo uporaben in preprost koefficient za razumevanje. Z njim je moč presojudati, ali je trenutna zaloga prevelika ali premajhna glede na povprečno porabo. Uporablja se lahko za posamezno vrsto materiala ali za celotno zalogo.

Za prikazovanje finančnih rezultatov se pogosteje uporablja koefficient obračanja zalog. Gre za recipročni koefficient, ki ga izračunamo kot:

$$\text{Koefficient obračanje zalog} = \frac{\text{letna poraba materiala}}{\text{povprečna zaloga}}$$

Še bolj neposredno se nam ta koefficient obračanja zalog pokaže, če ga obrnemo in ugotovljamo povprečne dneve (mesece) vezave materiala v zalogi oziroma čas, za katerega bi povprečna zaloga zadoščala:

$$\text{Dnevi vezave materiala v zalogah} = \frac{\text{trajanje obdobja (365)}}{\text{koeficient obračanja zalog}}$$

## 4 ANALIZA MANAGEMENTA ZALOG SUROVIN V PODJETJU Eurel d.o.o

### 4.1 Predstavitev podjetja Eurel d.o.o.

Družba je bila ustanovljena leta 1992. Predmet poslovanja je razvoj, proizvodnja in prodaja elektronskih izdelkov. Podjetje je registrirano še za trgovino in storitve.

Proizvodni program družbe:

- proizvodnja konektorjev,
- proizvodnja električnih zvoncev in siren,
- proizvodnja kavnih mlinov,
- proizvodnja avtomatskih navijal kabla za male gospodinjske aparate,
- proizvodnja žarilnih komor.

Podjetje Eurel d.o.o. zaposluje tako strokovnjake kot nekvalificirane delavce iz okolice Poljčan in tudi iz bolj oddaljenih krajev.

Eurel je družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), ki zaposluje 134 ljudi.

Strategija podjetja je nuditi kupcem kakovostne in uporabne izdelke in storitve po konkurenčnih cenah sedaj in v prihodnosti. Veliko pozornost posvečajo razvoju novih izdelkov in tehnologij, izboljševanju procesov, dvigu produktivnosti in vrhunski kakovosti njihovih sedanjih in bodočih izdelkov in storitev. Usmerjeni so tako v sedanost kot prihodnost, pri čemer je njihov osnovni cilj in najvišja zahteva zadovoljen kupec.

Podjetje je v letu 1996 ustanovilo hčerinsko družbo Varista d.o.o. , ki je še vedno v 100% lasti Eurela d.o.o. Družba Varista d.o.o. je bila ustanovljena z namenom proizvodnje elektronskih elementov za znanega pogodbenega kupca.

Tako Eurel kot Varista sta izrazito izvozno naravnani. Obe izvažata predvsem v razvite zahodnoevropske države. Večino izdelkov izvozita v Nemčijo in Avstrijo. Proizvodni program obeh se razlikuje in je tudi fizično ločen .

Obe podjetji poslujeta kot samostojna subjekta s skupnimi službami. Kadrovska funkcija, finančno računovodska funkcija, prodajna in nabavna funkcija, razvojno tehnična funkcija in služba za zagotavljanje kakovosti so organizirane tako, da iste strokovne službe delajo za obe podjetji. Težijo za tem, da se nobena od služb podjetja nikjer ne podvaja. Na ta način dosežejo boljšo izkoriščenost opreme in ljudi, skrajšajo komunikacijske poti in čase, dosežejo poenotenje načina dela in boljši pregled nad procesi. S tem lažje in hitreje obvladajo poslovanje sistema kot celote. Predvsem pa na ta način lažje dosežajo zmanjševanje stroškov poslovanja, kar je pogoj za dolgoročneje zagotavljanje konkurenčnosti.

#### 4.2. Predstavitev nabavne funkcije

Nabavna funkcija v podjetju Eurel je izredno pomembna. Obravnavana je kot ključni proces. Nabavno dejavnost pa obvladujejo na procesni način.

Nabava v podjetju Eurel zagotavlja nemoteno oskrbo kakovostnega repromateriala polproizvodov, proizvodov in pomožnih materialov, ki zagotavljajo nemoten proizvodni proces ter opravljanje storitev. Nabava blaga ali storitev mora izpolnjevati sledeče značilnosti, kot so kakovostna in količinska ustreznost, upoštevanje nabavnih rokov, nabava po najprimernejši ceni in ustreznih plačilnih pogojih.

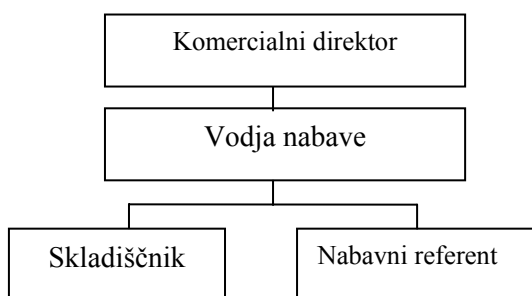
Nabavna služba opravlja nabavo izdelkov in storitev na območju Slovenije in uvoza.

Nabavna politika v podjetju Eurel je usmerjena k potrebam notranjih odjemalcev in k celoviti uporabi tržnih inštrumentov za čim boljše zadovoljitev potreb družbe. Težijo k čim nižjim cenam nabavljenih materialov/storitev in s tem k stalnemu zniževanju stroškov nabave, k boljši kakovosti, skrajšanju dobavnih rokov, večji zanesljivosti dobave, pogostejši in temeljitejši raziskavi nabavnega trga, dolgoročnemu sodelovanju z izbranimi dobavitelji, dopolnjujejo tudi računalniške programe za podporo njihovim aktivnostim v službi.

Ustrezno usposobljena in organizirana nabava lahko privede do prihrankov v nabavnih stroških, katerim v podjetju posvečajo veliko pozornost.

Organizacijsko sodi nabava v komercialni sektor. V nabavnem oddelku so zaposleni vodja nabave, nabavni referent ter skladiščnik. Vodja nabave je odgovoren direktorju podjetja. Poleg nabave se v komercialnem sektorju nahaja še prodaja.

Slika 4.4 Organizacijska shema nabavne službe



Vir: Poročila in dokumentacija podjetja

**Strateške** odločitve o nabavi so večinoma dolgoročne narave, sprejema pa jih direktor. V njegovi pristojnosti je sklepanje dolgoročnih pogodb s strateškimi dobavitelji za materiale, ki so pomembni v proizvodnji. Odločati se morajo tudi o strategiji do dobaviteljev, če bodo nabavljali materiale iz enega vira ali bodo nabavo

razpršili med več dobaviteljev in s tem zmanjšali odvisnost od enega. Toda razpršitev ima tudi negativne strani glede doseganja ugodnih nabavnih pogojev.

Zaradi zunanjih in notranjih dejavnikov se organiziranost pogosto spreminja. Načelno lahko govorimo o organizaciji nabave na **taktični** ravni po kriteriju predmetov, kar pomeni, da so naloge, pristojnosti in odgovornosti razdeljene glede na materiale, ki so predmet nabave. Vsak referent je specializiran in odgovoren za določene vrste materialov, kar mu omogoča, da bolje pozna posamezne dobavitelje, njihove cene, kvaliteto in zanesljivost glede dobavnih rokov.

Učinkovito delovanje nabave je povezano s sodelovanjem z ostalimi funkcijami v podjetju.

Pri razvoju izdelka se vključujejo tudi dobavitelji. Vodja razvoja v podjetju predstavi dobavitelju problem, s katerim se srečujejo, in potem skupno poizkušajo priti do rešitve. Običajno v dobaviteljevih laboratorijih delajo poizkuse z materiali, da potem lahko najdejo pravo recepturo za nov izdelek oziroma za izboljšavo obstoječega.

Pomembno je tudi sodelovanje z logistiko, saj je točna in hitra dobava temelj kvalitetne nabave. Za materiale, ki so nabavljeni v tujini, večinoma priskrbijo dostavo dobavitelji sami. Na domačem trgu pa se nabavna logistika povezuje s prodajno logistiko. Prodaja ima organizirano lastno dostavo prodanega blaga in tako lahko s povratnimi vožnjami oskrbuje še nabavo.

Ob dobavi vhodna kontrola opravi kontrolo na podlagi vzorcev, naslednji dan pa opravi še 100% kontrolo. Ko vhodna kontrola opravi pregled, potrdi ustrezno kakovost materiala, skladiščnik zloži material v regale.

Material neustrezne ali pomanjkljive kakovosti vrnejo dobavitelju, saj je za proizvodnjo neuporaben.

#### **4.3 Predstavitev problematike managementa zalog**

Zaloge materiala zagotavljajo neprekinjeno proizvodnjo, vendar pa tudi povzročajo velike stroške vzdrževanja zalog. Pogoj za optimalno višino zalog je optimalno planiranje in nadziranje zalog.

Proizvodne zaloge obsegajo zaloge surovin dobaviteljev, potrebne za proizvodnjo brizganih delov in sestavo gospodinjskih aparatov.

Proizvodnja brizganih delov obsega 67 artiklov, proizvodnja sestave gospodinjskih aparatov pa 17 artiklov. Sestavnice teh artiklov obsegajo materiale različnih dobaviteljev. Kontrola in spremljanje zalog je zato zahtevna operacija, saj je potrebno poznati porabo različnih materialov za določen izdelek. To je seveda odvisno od količine proizvodnje, le-ta pa od prodaje. Zaradi tega je zelo pomembno sodelovanje med temi funkcijami v podjetju in nabavo, da lahko ustrezno planira porabo materiala.

Zaloge proizvodnih materialov spremljajo po sistemu »Naročanje potreb po materialu«. Na začetku leta prejme direktor podjetja okvirni letni plan kupca, ki ga

posreduje v nabavo. Vsak teden pa prejme odgovorni nabavni referent »spremembo plana kupca«, ki je hkrati naročilo za dva tedna. Ti podatki se vnesejo v sistem. Na podlagi vnesenih podatkov se nato spremljajo potrebe po materialu. Na podlagi potreb pa se izda naročilo dobavitelju.

Naročila po sistemu JUST in TIME se ne poslužujejo zaradi nezanesljivosti dobaviteljev, saj je tveganje zaradi izpada proizvodnje in zamika prodaje preveliko.

Za uporabo špekulativnih zalog se odločajo pri tistih materialih, kjer je razmerje med stroški vezave in prihranki pri nabavnih cenah dovolj veliko. Če pridejo do sklepa, da je razlika dovolj velika in da je trend rasti cen hitro naraščajoč, naročijo večje količine določenega materiala.

Pri vsakem posameznem dobavitelju imajo določen drugačen obseg optimalne nabavne količine. Obseg naročila je odvisen od plačilnih in dobavnih pogojev, ki so različni glede na vrsto materiala. V obdobju slabše prodaje (pomladanski čas) pa ne sledijo toliko optimalnim nabavnim količinam, temveč pazijo na prevelike zaloge, saj te povzročajo prevelike stroške.

Letni nabavni plan oblikujejo glede na prodajo v prejšnjem letu in pričakovano prodajo v tem letu. Za posamezne končne izdelke imajo izdelane sestavnice, ki vključujejo potrebe materiala za določen izdelek in so osnova za izdelavo letnih planov porabe materialov. Ti plani so potem osnova za pogajanje z dobavitelji glede nabavnih pogojev pri sklepanju letnih pogodb.

Podjetje vodi proizvodne zaloge po sistemu povprečnih cen.

V podjetju se srečujejo tudi z zalogami pomožnega materiala za proizvodnjo ter za potrebe vzdrževanja. Spremljanje teh zalog in naročanje je naloga vodje nabave.

#### **4.4 Analiza stanja managementa zalog**

Na podlagi preučitve obstoječega stanja managementa zalog je mogoče ugotoviti naslednje pomanjkljivosti:

Hierarhične ravni v oddelku nabave kot tudi pri ostalih službah v podjetju niso povsem jasne in ni natančno določenih pristojnosti in nalog (princip – vsak dela vse, kar sicer ni povsem natančna definicija).

Na ravni podjetja se ne izvaja uspešno povezovanje ključnih informacij s področja proizvodnje, prodaje in nabave.

Ugotovljena pomanjkljivost trenutnega delovanja nabavnega managementa je, da ciljev in naloge, ki si jih zastavijo na začetku leta, ne primerjajo z doseženimi rezultati, ne ugotavljajo odstopanj ter ne analizirajo vzrokov zanje.

Na strateški ravni se ne izvajajo kontrola nad izvajanjem nabavnih nalog, uspešnosti nabave ter nagrajevanje zaposlenih za dosežene rezultate.

Na taktični ravni se ne pišejo poročila o uspešnosti nabave.



Podjetje ima težave s kvaliteto vhodnega materiala, ker je vodja kontrole pred enim letom zapustil podjetje in od takrat naprej ni odgovorne osebe za kakovost, ki bi bila v stalnem kontaktu z dobavitelji.

Nabava naroča material na podlagi ročnih izračunov. Potrebe so znane na osnovi potreb po materialu, vendar mora nabavni referent ročno odšteti že naročen material ter spremljati kdaj je potrebno naročiti nek material, da ga ne bo zmanjkalo ali pa da ne bo zaloga prevelika.

Podjetje ima velik delež sredstev vezan v zalogah, kar mu občasno povzroča likvidnostne težave.

V podjetju se ne izvaja natančni finančni nadzor zalog in ugotavlja vpliv na dosežene finančne rezultate podjetja.

#### **4.5 Predlogi izboljšav**

Glede na ugotovljene pomanjkljivosti v nabavni funkciji predlagamo naslednje:

##### **- *managementa nabave***

Vodstvo bi moralo natančneje določiti odgovornosti in naloge zaposlenih, in sicer tako v nabavi kot tudi na ravni celotnega podjetja.

Vodstvo podjetja bi moralo organizirati redne tedenske sestanke s službami, ki so neposredno vezane na proizvodni proces (prodaja, nabava, proizvodnja, kontrola), kjer bi se izmenjale informacije, vodil bi se zapisnik o aktivnostih, zadolžitvah ter rokih rešitve.

Kot predlog za večjo uspešnost managementa lahko navedemo tudi:

- zagotavljanje dviga strokovne usposobljenosti managementa nabave,
- izboljšanje informacijske tehnologije za analizo nabave in analizo zalog surovin,
- določitev pristojnosti in odgovornosti za sprejete odločitve v nabavi.

Management nabave je možno izboljšati ob predpostavki, da zaposleni sprejmejo spremembe in se poistovetijo z načeli, ki temeljijo na pristojnosti, odgovornosti, znanju in organiziranosti.

##### **- *organiziranosti in sodelovanja nabave z ostalimi poslovnimi funkcijami***

Predlagamo temeljitejšo kontrolo nad izvajanjem nabavnih nalog in uspešnostjo nabave ter ustrezno nagrajevanje zaposlenih za dosežene rezultate.

V ta namen predlagamo oblikovanje mesečnih poročil o delovanju nabave. V poročila bi naj bili vključeni podatki o stroških nabave, količini nabavljenega materiala, analiza stanja in gibanja zalog surovin in obseg nabave po posameznem dobavitelju.

Glede na to, da ima podjetje težave s kvaliteto vhodnega materiala, bi bilo smiselno razmisliti o ponovni zaposlitvi vodje kontrole. Ta bi moral tesneje sodelovati z nabavo in dobavitelji.

- **managementa zalog**

Glede na to, da podjetje posluje z velikim številom postavk materiala, nastajajo številne zaloge, ki vežejo nase tudi precejšnji del sredstev, je nujna povezava nabavnega procesa z analizo zalog.

Opredelitev zahtev na nivoju vodstva podjetja, vezanih na politiko zalog. S tem so mišljeni optimalni koeficienti obračanja in delež sredstev, ki je lahko vezan v zalogah.

Opredelitev optimalne naročilne količine za strateške in manj idoče zaloge ter optimalne zaloge za tiste surovine, ki vrednostno predstavljajo večji delež zalog.

Prenos dela zalog pri strateških surovinah na dobavitelja oziroma organiziranje oblike JIT (zahtevati, da ima dobavitelj varnostno zalogo), ki bi znižala vrednost sredstev v zalogah, vendar je zaradi oddaljenosti dobaviteljev in specifičnosti surovin zelo težko. Kljub temu je potrebno razmišljati v tej smeri, da so zaloge v podjetju čim nižje ter da ima dobavitelj varnostno zalogo.

Smiselno bi bilo naročanje materiala po računalniškem programu, ki bi javil signalno zalogo in s tem opozoril, da je določen material potrebno naročiti. Točka, pri kateri bi prišlo do ponovnega naročila, se izračuna na podlagi matematične formule, ki je navedena v teoretičnem delu.

Podaljšanje plačilnih rokov dobaviteljem, saj bi na ta način izboljšali likvidnost podjetja.

Izdelava sistema finančnega nadzora zalog, ki bi vseboval izračun številnih kazalnikov (koeficient obračanja, koeficient pokritosti zalog...), in ugotavljanje vplivov na dosežene finančne rezultate podjetja.

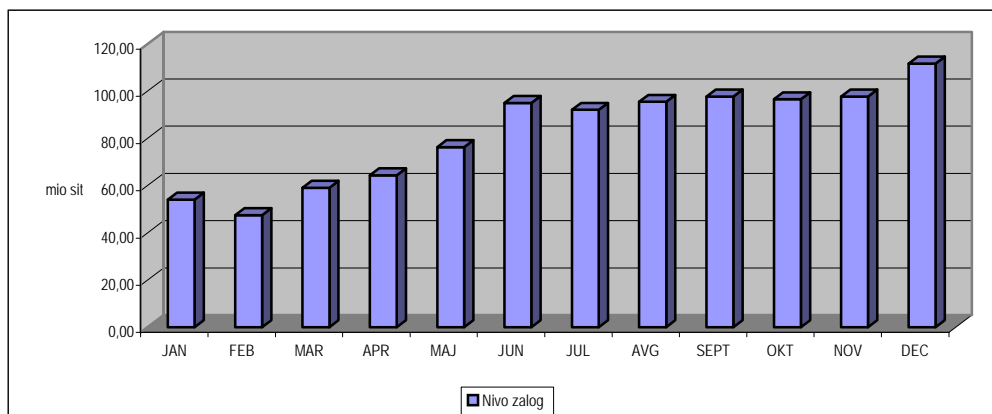
Odkriti vzroke človeških napak in jih zmanjšati na minimum.

- **spremljanje zalog surovin v podjetju**

Za uspešnejše spremljanje zalog predlagamo spremljanje povprečne vrednosti zaloge po mesecih, s čimer vidimo trend gibanja zalog zadnjega leta. Povprečno vrednost zalog bi naj dobili iz sistema.

Slika 4.5 nam prikazuje gibanje vrednosti zalog po posameznih mesecih v letu 2005. Vse številke v sliki so izmišljene (razmerje je ostalo nespremenjeno).

Slika 4.5 Povprečna vrednost zaloge po mesecih



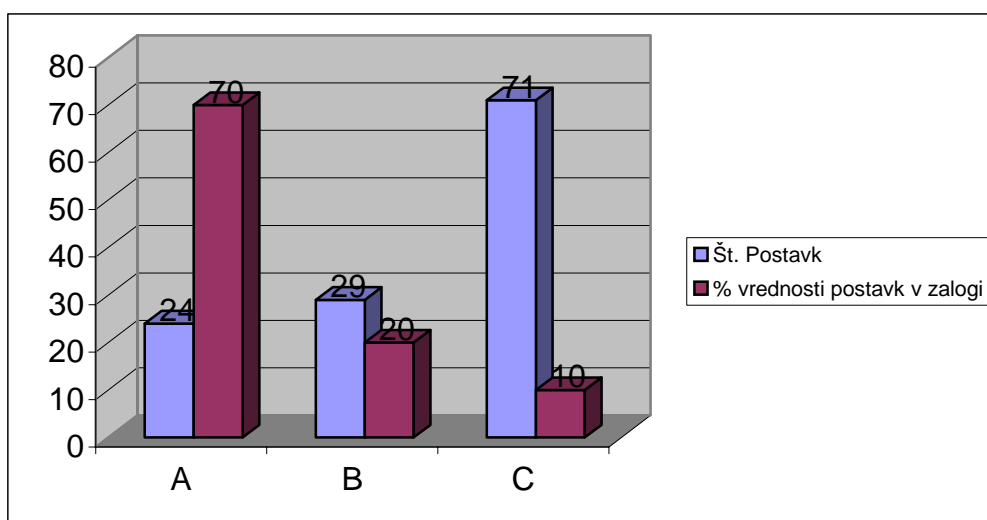
Vir: Računovodski podatki podjetja

Da bi ugotovili, kateri proizvodi najbolj prispevajo k rasti zalog, smo naredili analizo ABC za obdobje od 01.01.2005 do 31.12.2005 (Slika 4.6).

Pri tem smo ugotovili, da 24 artiklov predstavlja 70% povprečne vrednosti in tako sestavljajo skupino A, 29 artiklov predstavlja 20% povprečne vrednosti in so v skupini B, vsi preostali artikli pa so v skupini C in prispevajo 10% povprečne vrednosti zalog.

S pomočjo ABC analize smo videli, da lahko kar 90% povprečne vrednosti zalog pripišemo le 53 artiklom od skupno 124 artiklov, kar je dovolj majhno število, da ga je mogoče spremljati vsaj mesečno. Vsekakor pa je to možno za materiale iz skupine A.

Slika 4.6 ABC analiza



Vir: Informacije iz sistema

- **Koeficient obračanja in koeficient pokritosti zalog**

Pri analiziranju zalog je zelo pomembno poznati njihov koeficient obračanja in pa število dni vezave sredstev v zalogah.

Kot smo videli na sliki 4.5, povprečna vrednost celotnih zalog po mesecih narašča, vendar pa zgolj vrednost zalog ne pove dovolj, da bi lahko govorili o rasti zalog in s tem povezanimi višjimi stroški. Sama vrednost zalog ne pove nič o njeni porabi. Naraščanje vrednosti zalog bi bilo lahko povezano z nepričakovano rastjo prodaje in posledično povečano proizvodnjo ter večjimi potrebami po surovinah in komponentah. To bi lahko imelo za posledico rast vrednosti zalog nad plansko vrednost. V tem primeru bi imeli zelo velik koeficient obračanja zalog in nobenega razloga za iskanje ukrepov za zmanjšanje zalog.

Drugače pa je, če je rast vrednosti zaloge posledica kopičenja zalog. V tem primeru bi imeli nizek koeficient obračanja zalog.

S pomočjo kazalnika pokritosti zalog posameznega artikla, ki pove, za koliko časa trenutna zaloga tega artikla zadošča, bi lahko ugotavljali, ali je morda prevelika ali premajhna zaloga. Hitro bi lahko videli, da zaloga nekega artikla zadošča za več mesecev in se tako odločali, ali jo je smiselno še imeti na zalogi ali bi bilo morda bolje, da se takšna zaloga odproda ali celo uniči (reševanje nekurantnih zalog).

Koeficientu obračanja zalog bi bilo potrebno nameniti veliko pozornost, prav tako pa tudi izračunavanju kazalnika pokritosti zalog. Ta dva kazalnika bi bilo potrebno izračunavati za vse pomembnejše artikle (vsaj za vse artikle, ki glede na ABC razvrstitev padejo v skupino A) in ne le za skupne zaloge. Koeficient obračanja bi naj vodja nabave izračunaval mesečno ter poročal vodstvu. Uporabljal pa bi se tudi kot eden od kazalnikov v letnih poslovnih poročilih.

Tabela 4.1 prikazuje koeficient obračanja različnih vrst zalog in s tem vpliv na dneve vezave posameznih vrst zalog v letu 2005.

**Tabela 4.1** Koeficient obračanja in dnevi vezave posameznih vrst zalog

	Vrsta zaloge		
	material	polizdelki	končni izdelki
poraba oz. prodaja (1000 SIT)	89.746	4.035	83.857
povprečna zaloga (1000 SIT)	14.822	1.112	833
koeficient obračanja	6,05	3,63	100,64
število dni vezave	60,28	100,62	3,63

Vir: informacije iz sistema

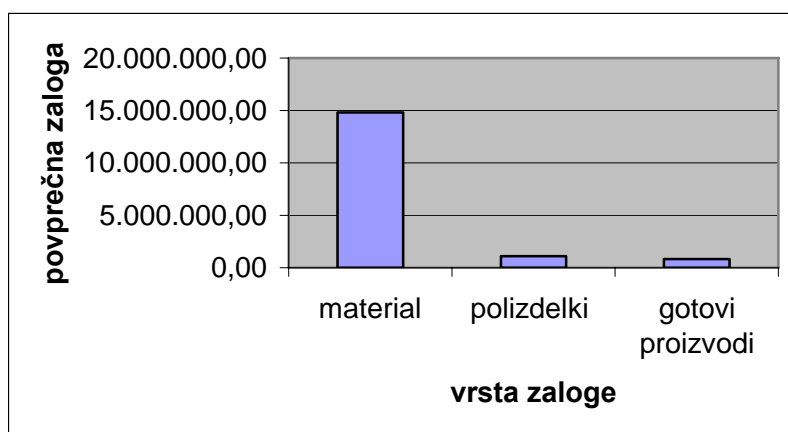
Zaloge surovin, ki se v proizvodnem procesu spremenijo v zaloge končnih izdelkov, so se obrnile počasi, in sicer 6 krat v letu. To pomeni, da je bilo premoženje v

njih vezano 60,28 dni. Premoženje je bilo vezano v obliki polizdelkov 100,62 dni. Najhitreje so se obrnile zaloge gotovih izdelkov, saj so imele 100,64 koeficient obračanja, kar pomeni, da je bilo število dni vezave gotovih izdelkov 3,63 dni.

Naložbo v gibljiva sredstva se lahko izračuna za vsa gibljiva sredstva skupaj, vendar pa je bolje, če se izračuna naložba za vsak posamezen del gibljivih sredstev posebej oziroma v konkretnem primeru za vsako zalogo posebej. Zanimajo nas torej naložbe v zalogah surovin, v zalogah polizdelkov in v zalogah gotovih izdelkov.

Slika 4.7 kaže, da je bila naložba največja v zalogah materiala. To pomeni, da bi naj podjetje največ pozornosti posvečalo zalogam materialov, seveda pa ne sme pozabiti spremljati tudi zaloge polizdelkov in gotovih izdelkov.

**Slika 4.7** Primerjava naložb v zalogah v podjetju Eurel za leto 2005



Vir: Informacije iz sistema

Da bi ugotovili, zakaj so zaloge materialov tako visoke, je narejena analiza po posameznih proizvodnih programih za leto 2005.

Namen tabele 4.2 je prikaz vpliva koeficienta obračanja zalog na dneve vezave zalog v letu 2005.

**Tabela 4.2** Izračun dnevov vezave zalog materiala po proizvodnih programih za leto 2005

MLIN	poraba oz. prodaja (1000 SIT)	124.307
	povprečna zaloga (1000 SIT)	6.184
	koeficient obračanja	20,10
	število dni vezave	18,16
NAVIJALO	poraba oz. prodaja (1000 SIT)	43.212
	povprečna zaloga (1000 SIT)	4.582
	koeficient obračanja	9,43
	število dni vezave	38,71
KOMORA Ž. TAT-B3	poraba oz. prodaja (1000 SIT)	29.797
	povprečna zaloga (1000 SIT)	9.998
	koeficient obračanja	2,98
	število dni vezave	122,47
KOMORA Ž. TA-P2	poraba oz. prodaja (1000 SIT)	120.438
	povprečna zaloga (1000 SIT)	14.145
	koeficient obračanja	8,51
	število dni vezave	42,87
ERNI	poraba oz. prodaja (1000 SIT)	130.974
	povprečna zaloga (1000 SIT)	39.202
	koeficient obračanja	3,34
	število dni vezave	109,25

Na proizvodnem programu »**mlin**« je povprečna vezava zalog 18,16 dni, kar je v mejah dogovora, saj vodstvo podjetja dovoljuje/zahteva mesečne zaloge.

Na proizvodnem programu »**navijalo**« je povprečna vezava zalog 38,71 dni, kar ni več v mejah dogovora. Predlagamo, da vodja nabave na podlagi analize zalog skrajša vezavo zalog za 8 dni.

Na proizvodnem programu »**komora žarilna TAT-B3**« je povprečna vezava zalog 122,47 dni, kar ni v mejah normale. Predlagamo znižanje zalog na ta način, da podjetje ne nabavlja več strateških surovin (pločevin) v velikih količinah. Kooperant/dobavitelj naj sam poskrbi za material.

Na proizvodnem programu »**komora žarilna TA-P2**« je povprečna vezava zalog 42,87 dni, kar je sicer preveč, vendar je izdelek v fazi uvajanja. Predlog za znižanje zalog je enak zgoraj omenjenemu (dobavitelj bo moral sam poskrbeti za material).

Na proizvodnem programu »**erni**« je povprečna vezava zalog 109,25 dni, kar je zelo veliko, vendar je večina materialov iz uvoza, kjer so dolgi dobavni roki in ni znanih dolgoročnih prodajnih planov po tipih. V podjetju se zavedajo dolge vezave sredstev, kot predlog pa lahko podamo le težnjo k čim nižjim zalogam.

## 5 SKLEP

V proizvodnem podjetju predstavljajo zaloge pomemben del skupnih stroškov podjetja, zato je zelo pomembno, da jim podjetje posveča dovolj veliko pozornost. Zaloge so vezni člen med več oddelki znotraj podjetja, zato je toliko bolj pomembno, da se vsi zaposleni zavedajo pomembnosti zalog in stroškov, povezanih z njimi.

Poslovanje z zalogami se z nabavo materiala in dajanjem na zalogo ne konča. Z zalogami je potrebno opravljati tudi, ko so že v skladišču. Kar pomeni da:

- redno preverjamo,
- skrbimo, da v zalogah ni vezanega preveč kapitala,
- zaloge materiala analiziramo po znanih metodah,
- jih vrednotimo po najprimernejši metodi.

Cilj zaključne projektne naloge je bil na podlagi teoretičnih spoznanj iz prvega dela in na podlagi opisanega trenutnega stanja ter analize zalog v podjetju, ugotoviti primernost in uspešnost ravnanja z zalogami in na podlagi ugotovljenega predlagati izboljšave.

Management nabave bi lahko izboljšali z zagotavljanjem dviga strokovne ravni managementa nabave ter z izboljšanjem informacijske tehnologije za analizo nabave in analizo zalog surovin.

Učinkovito delovanje nabave je povezano s sodelovanjem z ostalimi poslovnimi funkcijami.

Na podlagi opisanih modelov iz teoretičnega dela zaključne projektne naloge smo ugotovili, da je obstoječi sistem »Naročanje potreb po materialu« za obravnavano podjetje sicer primeren, vendar ima računalniški program velike pomanjkljivosti. Nabavni referent mora ročno odšteti že naročen material ter spremljati, kdaj je potrebno naročiti novega, da ga ne bo zmanjkalo ali da ne bo zaloga prevelika. Predlagano je naročanje na podlagi signalnih zalog.

Za uspešno spremljanje zalog bi naj spremljali povprečne vrednosti zaloge po mesecih, s čimer bi videli trend gibanja zalog zadnjega leta. Povprečno vrednost zalog bi naj dobili iz sistema.

Poudarili smo tudi pomen izračunavanja kazalnikov obračanja zalog in pokritosti zalog, s pomočjo katerih bi lahko ugotovili njihovo dejansko rast.





## LITERATURA

- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kobert, Norman. 1992. *Managing inventory for cost reduction*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 1998 *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Mayer, Branko. 2000. *Kako brati računovodske izkaze?* Ljubljana: Novi forum.
- Potočnik, Vekoslav. 2000 *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. nabava, skladiščenje, prodaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002a. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002b. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rocco, Fedor. 1996. *Riječnik marketinga*. Zagreb: Masmmedia.
- Rusjan, Borut 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Silver, A. Edward and Rein Peterson. 1993. *Decision systems for inventory management and production planning*. New York: John Wiley&Sons.
- Turk Ivan, Slavka Kavčič in Majda Kokotec-Novak 2001: *Poslovno računovodstvo. 4. izdaja* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Verbinc, Franc. 1994. *Slovar tujk – enajsta izdaja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Van Weele, J. Arjan. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wild Tony. 1997. *Best Practise in Inventory Management*. New York: John Wiley& Sons, Inc.
- Završnik, Bruno. 1996 *Pomen nabave v sodobnem podjetju*. Ljubljana Tekstilec.
- Završnik, Bruno. 2000 *Nabava*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Završnik, Bruno. 2001 *Management nabave*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

## VIRI

- Poročila in dokumentacija podjetja  
Informacije iz sistema  
Informacije zaposlenih



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Zbrani podatki porabe in zaloge materiala

**Priloga 2** Zbrani podatki za izvedbo ABC analize