

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PRIKAZ PROCESA NABAVE
V IZBRANEM PODJETJU

Sanja Vuk

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

V diplomski nalogi je opisan proces nabave, ki zajema vse aktivnosti, ki spremljajo nabavo blaga od dobavitelja do mesta, kjer se porabi. Proučevanje nabavnega procesa temelji na strokovni literaturi, ki mu sledi primer iz izbranega podjetja Droge Kolinske. Da bi zagotovili najvišjo kakovost nabave kot celote, je le-ta razširila svoje nekdanje dejavnosti naročanja, prevzemanja in skladiščenja na: zaznavanje potrebe po nabavi, povpraševanje oz. iskanje ponudb, izbira in ocenjevanje dobaviteljev, odločitev glede dobaviteljev, izvedbo naročila, količinski in kakovostni prevzem blaga in nazadnje še evidentiranje ter analiziranje nabavnega procesa.

Ključne besede: nabava, kava, dobavitelji, kakovost, tveganje, borza

ABSTRACT

The thesis describes process of purchase, which includes all the activities regarding the supply of goods from the supplier to the point of consumption. The research of the purchasing process is based on technical literature followed by an example of the selected company Droga Kolinska. In order to provide the best quality of the purchase as a whole, the latter has expanded its previous activities of placing orders, accepting deliveries and warehousing into following: perception of necessity for purchase, demand or rather search for offers, selection and evaluation of suppliers, decision-making concerning the suppliers, placing an order, acceptance of goods in terms of quantity and quality and in conclusion, recording and analyzing of purchasing process.

Key words: purchase, coffee, supplier, quality, risk, stock exchange

UDK: 658.7663.93(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Namen in cilj diplomske naloge	1
1.3 Način dela in metode proučevanja.....	2
2 Predstavitev podjetja	3
2.1 Osebna izkaznica	3
2.2 Glavna dejavnost in druge pomembnejše dejavnosti družbe.....	4
2.3 Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji Droge Kolinske	4
2.3.1 Poslanstvo.....	4
2.3.2 Vizija.....	5
2.3.3 Vrednote	5
2.3.4 Strateški cilji Skupine Droga Kolinska do leta 2010.....	5
2.4 Organiziranost Droge Kolinske, d. d. in Skupine Droga Kolinska.....	6
2.4.1 Organiziranost poslovnih programov	6
2.4.2 Vodstvo Skupine in centralne službe	7
2.4.3 Pregled nove organizacijske strukture Skupine Droga Kolinska	7
2.4.4 Organigram.....	7
3 Kava	9
3.1 Vrste kave	9
3.2 Predelava kave v Drogi Kolinski.....	9
3.3 Sestavine kave	10
3.4 Blagovne znamke kave Droge Kolinske.....	11
3.4.1 Barcaffé	12
3.4.2 Grand	12
4 Proces nabave	13
4.1 Nabavna funkcija	14
4.2 Naloge in cilji nabave	20
4.2.1 Naloge nabave	20
4.2.2 Cilji nabave.....	20
4.2.3 Naloge in cilji Droge Kolinske pri nabavi kave	21
4.2.4 Strategija Droge Kolinske pri nabavi	22
4.3 Ugotovitev potrebe po nabavi.....	23
4.4 Povpraševanje/ iskanje ponudb.....	25
4.5 Izbira in ocenjevanje dobaviteljev	26
4.5.1 Izbira dobaviteljev v Drogi Kolinski	30
4.5.2 Ocenjevanje dobaviteljev v Drogi Kolinski	30
4.6 Izvedba naročila.....	34

4.7 Prevzem blaga.....	35
4.8 Likvidacija računa.....	37
4.9 Evidenca in arhiviranje	38
5 Posebnosti v nabavnem procesu	39
5.1 Kakovost.....	39
5.1.1 Kakovost vhodnih surovin in embalaže.....	40
5.1.2 Kakovost izdelkov	40
5.2 Blagovna borza	41
5.3 Obvladovanje tveganj	44
5.3.1 Valutno tveganje	46
5.3.2 Tveganje visoke nestanovitosti cen surove kave.....	46
5.4 Ocenjevanje uspešnosti nabave	47
6 Sklep	49
Literatura	51
Viri	51
Priloge.....	53

SLIKE

Slika 2.1 Nova organizacijska struktura Skupine Droga Kolinska	8
Slika 4.1 Model nabavnega procesa	15
Slika 4.2 Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije	16
Slika 4.3 Flowchart, diagram poteka nabave v Drogi Kolinski za program kave	18
Slika 4.4 Aktivno sodelovanje, razvoj in ukrepi	29
Slika 4.5 Količinski in kakovostni prevzem in pregled blaga v Drogi Kolinski	36

TABELE

Tabela 2.1 Osebna izkaznica družbe Droga Kolinska	3
Tabela 3.1 Vsebnost kofeina v posameznih napitkih	10
Tabela 4.1 Rastoči pomen nabave za uspešnost podjetja	13
Tabela 4.2 Področja in vsebina raziskovanja nabavnega trga	28
Tabela 4.3 Kakovost predhodnih dobav po kriteriju kakovosti pošiljk	32
Tabela 4.4 Cene, plačilni pogoji in spoštovanje dogovorjenega roka	32
Tabela 4.5 Opremljenost pošiljk z ustrežno dokumentacijo	32
Tabela 4.6 Skupna ocena, razvrstitev dobaviteljev	33
Tabela 4.7 Ocenjevanje novega dobavitelja	33
Tabela 5.1 Primer kave Minas v I. kvartalu 2007	43
Tabela 5.2 Povprečna cena kave Minas v letu 2006	43
Tabela 6.1 Struktura čistih prihodkov od prodaje v letu 2006 po segmentih Droge Kolinske, d. d.	49

KRAJŠAVE

d. d.	Delniška družba
EU	Evropska Unija
EUR	Evro
NA	Navodilo
OE	Organizacijske enote
OP	Organizacijski predpis
PC	Profitni centri
PE	Proizvodna enota
PP	Povezana podjetja
USD	United States dollar – ameriški dolar

1 UVOD

Poslovno okolje in razmere na svetovnem trgu se čedalje hitreje spreminjajo. Ravno tako se s časom spreminja tudi vloga nabave znotraj podjetij. V začetku so podjetja namenjala veliko večji pomen razvoju in raziskavam ter trženju izdelkov. Nabava je veljala le za eno od operativnih funkcij znotraj proizvodnje. Zaradi vse večje konkurence na tržišču so se vodstva podjetij odločila za proučevanje nabave, saj je pospeševanje same prodaje postalo veliko težje kot zniževanje stroškov znotraj podjetij. Največje možnosti za prihranke so na področju največjih izdatkov, ti pa so v večini podjetij prav nabavni stroški. V povprečju dosegajo nabavni stroški 60 % lastne cene izdelka. Nabavni proces lahko z ekonomičnim in racionalnim poslovanjem bistveno zniža stroške in povečuje poslovni izid podjetja.

1.1 Opredelitev problema

Nabavo lahko opredelimo kot zagotovitev surovin, izdelavnega materiala, energije, nadomestnih delov, naprav in storitev, ki jih proizvodnja potrebuje. Vendar ima nabava širši pomen. Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnih podjetjih. Tržni način gospodarjenja narekuje, da je konkurenčno le tisto podjetje, ki zagotavlja kakovostne dobrine po ugodnih cenah, primernih količinah in ob pravem času. Za vse to skupaj pa poskrbi ravno proces nabave tako, da se je nabava razdelila na aktivnosti znotraj nje. Končna kakovost nabavne funkcije je vsota vseh aktivnosti v nabavnem procesu, torej vsota: zaznavanja potreb po nabavi, povpraševanja oz. iskanja ponudb, izbire in ocenjevanja dobaviteljev, izvedbe naročila, prevzema naročenega ter evidentiranje nabave in analiziranje nabave.

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Že uvodne besede te diplomske naloge opisujejo nabavni proces kot pomembno funkcijo v podjetju, ki je rezultat različnih aktivnosti. S površnim poznavanjem nabave ni možno dobiti prave slike o njeni pomembnosti za podjetje. Namen diplomske naloge je proučiti značilnosti nabavnega procesa s teoretičnega vidika. Ker se pa večkrat zgodi, da se praktični in teoretični del nekoliko razlikujeta, je cilj te diplomske naloge proučiti in prikazati proces nabave na konkretnem primeru Droge Kolinske.

Zaradi široke in raznolike dejavnosti družbe Droga Kolinska je izvajanje nabave zelo obsežno in zahtevno. Nabava je centralizirana in se izvaja za vse družbe Skupine Droga Kolinska na ravni podjetja kot celote. Proizvodni programi so zelo raznovrstni, nabavne poti precej različne, obsegajo pa nabavo ter uvoz surovin in embalaže na domačem in tujem trgu. Ker je predelava, pakiranje in prodaja kave ena glavnih dejavnosti družbe, je programu kave namenjeno največ pozornosti.

1.3 Način dela in metode proučevanja

Glede na tematsko področje in namen te diplomske naloge, je na eni strani predstavljeno teoretično proučevanje literature, ki ji sledi konkreten primer iz podjetja Droga Kolinska.

Diplomska naloga je razdeljena na šest poglavij. Za uvodom sledi poglavje, kjer je predstavljeno podjetje Droga Kolinska, d. d. Droga Kolinska je rezultat združitve dveh uspešnih podjetij. Njuna zgodovina je zelo dolga in pestra. Ravno zaradi tega je podjetje predstavljeno od združitve naprej oz. glede na stanje v oktobru 2007. Takrat je bil ta del diplomske naloge napisan.

Predstavitvi podjetja sledi poglavje o kavi. Zaradi obsežne dejavnosti družbe, bi prikaz procesa nabave za vse programe zahteval površinsko obravnavo vsakega, zato sem si izbrala program Kava.

Četrto in peto poglavje sta tesno povezani med seboj. V četrtem in najbolj obsežnem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča nabavnega procesa, ki temeljijo na strokovni literaturi iz področja nabavnega managementa, strateškega managementa in ekonomike podjetja. Proces nabave je sestavljen iz različnih aktivnosti in ravno tako je razčlenjeno tudi to poglavje. Po teoretičnem delu sledi primer na družbi, ki je izbrana za proučevanje. Peto poglavje, ki je povezano s četrtem, predstavlja posebnosti, ki zadevajo Drogo Kolinsko med procesom nabave. Posebnosti so kakovost nabavljenega materiala in surovin ter kakovost končnih izdelkov. Družba se zaveda pomembnosti zadovoljnega kupca, zato je zagotavljanje kakovostnih in varnih izdelkov osnovna skrb družbe. Posebnost je prav tako borzno nakupovanje kave, ki mu posledično sledijo tveganja. Nazadnje je tukaj še ocenjevanje celotnega procesa nabave, kar omogoča preglednost nad kakovostjo vsake aktivnosti ter možnimi izboljšavami.

Zadnje poglavje predstavljajo ugotovitve in zaključna razmišljanja.

Teoretičen del diplomske naloge je črpan iz razpoložljive strokovne literature, ki zadeva nabavo, dobavitelje, borzno poslovanje, tveganja in kakovost. V veliko pomoč je prišla obširna svetovna baza podatkov na internetu. Podatki o procesu nabave v Drogi Kolinski so iz internih virov podjetja.

Omejitev pri pisanju diplomske naloge so predstavljali podatki in informacije, ki so strateškega pomena za družbo in predstavljajo njeno poslovno skrivnost. Takih podatkov ni bilo mogoče vključiti v delo.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Z združitvijo dveh uspešnih slovenskih živilskih podjetij, Droge, d. d. in Kolinske, d. d., so v maju 2005 pridobili novo družbo Droga Kolinska, d. d. s sedežem v Ljubljani. Droga Kolinska je regionalno podjetje, ki proizvaja in trži živilske izdelke visoke kakovosti in uveljavljenih blagovnih znamk potrošnikom po vsem svetu. Dolgoletno tradicijo in izkušnje bogati z znanjem ter združuje z najsodobnejšimi tehnikami in tehnologijami proizvodnje. Visok ugled njihovih blagovnih znamk, doseženi tržni deleži in rast dokazujejo, da imajo jasne cilje in strategijo. Stalna pripravljenost celotnega tima, tržna naravnost celotnega podjetja za nove izzive in priložnosti tako ostajajo temelji njihove poslovne uspešnosti. Najpomembnejša izvozna blagovna znamka podjetja je Argeta; najstarejša blagovna znamka je Cockta; najbolj specifičen proizvod Droge Kolinske je visoko-mineralizirana naravna mineralna voda Donat MG; najpomembnejši blagovni znamki v Sloveniji pa sta Barcaffè in 1001 Cvet. Ostale pomembne blagovne znamke so Maestro, Čokolešnik, Zlato polje ter Tiha/Tempel.

2.1 Osebna izkaznica

Tabela 2.1 Osebna izkaznica družbe Droga Kolinska

Firma	Droga Kolinska, Živilska industrija, d. d.
Skrajšana firma	Droga Kolinska, d. d.
Sedež	Kolinska ulica 1, 1544 Ljubljana, Slovenija
Vrsta družbe	Delniška družba
Matična številka podjetja	2114011
Davčna številka podjetja	88736172
Številka vpisa v sodni register	1/41898/00
Datum vpisa v sodni register	03.05.2005
Najpomembnejše dejavnosti	15.860 – predelava čaja in kave
Osnovni kapital družbe*	60.018.840,76 EUR
Delitev kapitala	Navadne prosto prenosljive imenske kosovne delnice
Kotacija delnic	Ljubljanska borza, d. d., Ljubljana z oznako DRKR
Število zaposlenih	Droga Kolinska, d. d.: 939 (stanje 31. 12. 2006)
Elektronski naslov	info@drogakolinska.si
Spletna stran	www.drogakolinska.si

Vir: Droga Kolinska 2006, 17.

* Osnovni kapital družbe znaša 14.382.915.000 SIT in je v EUR preračunan po centralnem paritetnem tečaju 1 EUR je 239,64 SIT.

2.2 Glavna dejavnost in druge pomembnejše dejavnosti družbe

Šifra glavne dejavnosti družbe Droga Kolinska je 15.860 – predelava čaja in kave.

Ostale pomembnejše dejavnosti so:

- predelava ter pakiranje kave in čajev;
- proizvodnja mineralnih vod in brezalkoholnih pijač;
- proizvodnja mesnih izdelkov vključno s tistimi iz perutninskega mesa;
- proizvodnja homogeniziranih živil in dietetične hrane;
- predelava in pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih proizvodov;
- predelava in konzerviranje zelenjave in gob;
- predelava morske soli;
- proizvodnja ekstraktov;
- predelava zdravilnih zelišč in čajev;
- prodaja trgovskega blaga;
- proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov;
- proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave;
- proizvodnja licenčnih izdelkov (Hellmann's in Knorr);
- uvoz in izvoz izdelkov tujih blagovnih znamk (Bender Iglauer, Chupa Chups S.A., Hagold Hefe, Impex (Fisherman's Friend), Mentos, Nutrici Expor By PEZ International in drugih).

Skupaj z marketingom in vsemi zaposlenimi iščejo nove izdelke, ki bi podjetju prinesli dodano vrednost in zadovoljili potrebe kupcev. V letu 2006 so razvili preko 40 izdelkov ter pri večini programov razširili izbiro. V segmentu kapučinov Barcaffè so dodali nov okus karamela. Klasično kavo pa so potrošnikom ponudili v novi, bolj praktični 100-gramski in 200-gramski samostoječi embalaži.

2.3 Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji Droge Kolinske

2.3.1 Poslanstvo

S ponudbo kakovostnih, varnih in prijaznih izdelkov želi Droga Kolinska vsak dan zadovoljevati potrebe potrošnikov vseh starosti. Želi graditi in vzdrževati odgovorna dolgoročna poslovna razmerja. Svojim delavcem ponuja okolje za izpopolnjevanje podjetniških idej, možnost strokovnega usposabljanja, nenehnega motiviranja, spodbujanja inovativnosti in nagrajevanja. Lastnikom pa zagotavlja rast, ustvarjanje dodane vrednosti oz. povečevanje kapitala. Poleg tega se zavzema za izbiro okolju prijazne tehnologije in med lastnimi zaposlenimi spodbuja zavest za skrb do okolja.

2.3.2 Vizija

Z lastnimi blagovnimi znamkami želi Droga Kolinska postati vodilni ponudnik prehrabnenih izdelkov v regiji. Na poti k izpolnitvi vizije jih vodijo že uveljavljene blagovne znamke, visoki kakovostni standardi ter nenehno sledenje novostim in trendom.

2.3.3 Vrednote

Vrednote Droge Kolinske se odražajo v odnosu do kupcev, družbenega okolja, zaposlenih, poslovnih partnerjev in lastnikov. Ker je središče njihovega poslovanja zadovoljen kupec, je temeljna vrednota Droge Kolinske *razumevanje potrošnika*. Trudijo se zaznati in predvideti želje in potrebe potrošnikov ter jim čim bolj približati in prilagoditi svojo ponudbo. Ostale vrednote so:

- *Kakovost in skrb za okolje*, ki je njihova poslovna in proizvodna praksa.
- *Podjetništvo*, ki je način njihovega delovanja; upajo si zastaviti cilje in jih nato uresničiti.
- *Timsko delo*, kar pomeni kakovost odnosov in prijetno sozvočje uspešnega delovnega kolektiva.
- *Pripadnost*, ki pomeni, da verjamejo, zaupajo in maksimalno prispevajo k skupnim ciljem.
- *Gospodarnost*, ki pomeni preudarno in spoštljivo ravnanje z viri, ki jih upravljajo.

2.3.4 Strateški cilji Skupine Droga Kolinska do leta 2010

- Postati največje prehrabeno podjetje v regiji Jugovzhodne Evrope z rastjo podjetja in z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem.
- Intenzivna internacionalizacija podjetja ob upoštevanju lokalne zakonodaje in karakteristik posameznih trgov.
- Osredotočenost in vlaganje v razvoj blagovnih znamk s ciljem izboljšane dobičkonosnosti in povečanja vrednosti za delničarje.
- Povečanje poslovne učinkovitosti in tržne uspešnosti s standardizacijo poslovanja, stroškovno racionalizacijo in s poenotenimi procesi na nivoju Skupine.
- Celovito obvladovanje kakovosti s ciljem zagotavljanja kakovosti izdelkov in storitev.
- Skrb za okolje z uporabo okolju prijazne tehnologije.
- Skrb za zaposlene z vzdrževanjem profesionalizma, stalnimi izobraževanji in spodbujanjem inovativnosti.

2.4 Organiziranost Droge Kolinske, d. d. in Skupine Droga Kolinska

Droga Kolinska je delniška družba, ki posluje na osmih lokacijah v Sloveniji: Ljubljana (dve lokaciji), Izola, Portorož, Gradišče, Središče ob Dravi, Rogaška Slatina in Mirna. Skupno zaposluje 939 ljudi. Skupino Droga Kolinska sestavljajo matična oz. obvladujoča družba Droga Kolinska, d. d. in 25 povezanih oz. odvisnih družb. 24 jih deluje v tujini, in sicer v državah: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Makedonija, Rusija, Švedska in Nemčija.

Septembra 2007 je Droga Kolinska ponovno spremenila svojo organizacijsko strukturo. Osnovni vsebinski cilj spremembe organizacije Skupine je pospešitev razvoja njihovih ključnih blagovnih znamk. Blagovne znamke so - ob zaposlenih - največje bogastvo in navdih v tekmi z mednarodnimi podjetji in ambicioznimi regionalnimi igralci. Droga Kolinska je zrasla v skupino z značajem mednarodnega podjetja, zato so morali temu prilagoditi tudi organizacijo Skupine. Praksa uspešnih velikih mednarodnih podjetij je bila osnova pri postavljanju nove organizacije Skupine.

Skupina s svojimi blagovnimi znamkami tekmuje v različnih kategorijah proizvodov: kavi, paštetah, slaščicah, slanih prigrizkih, gaziranih brezalkoholnih pijačah in v nizu drugih produktnih kategorij. Njihova poslovna moč je odvisna od konkurenčnosti v vsaki od teh kategorij posebej – ali z drugimi besedami: konkurenčna moč *Barcaffeya* in *Granda* v kavi ne pomaga v tekmi s konkurenco v kategoriji začimb. Prepričljiva tržna pozicija *Cockte* v kategoriji brezalkoholnih pijač ne prispeva h konkurenčni moči blagovne znamke *Najlepše želje* v kategoriji čokoladnih proizvodov ali *Argete* v kategoriji delikatesnih namazov. Zato je nova organizacija zgrajena na *produktnih kategorijah*. Eno ali več kategorij so uredili v vsaki od šestih smiselnih celot, ki so jih poimenovali *poslovni programi* in prav ti predstavljajo osnovne stebre nove organizacijske strukture.

2.4.1 Organiziranost poslovnih programov

Vsi poslovni programi so razdeljeni na tri organizacijske enote, izhajajoč iz strukture poslovnega procesa, ki jo imenujejo tudi *veriga vrednosti*:

- *Programi* obsegajo funkcije marketinga in poslovnih operacij (nabava, vhodna logistika in proizvodnja).
- *Prodajna področja* združujejo funkciji distribucije in prodaje.
- *Lokalna administracija* pokriva vse finančne in administrativne funkcije (računovodstvo, kontroling, kadrovska služba, informacijska tehnologija, pravni oddelek itd.).

Čeprav v marketingu in operacijah med poslovnimi programi dejansko ni sinergij, so prepričani, da je sinergije mogoče uresničiti na področjih prodaje, distribucije, financ in administracije. Zato imajo v novi organizacijski strukturi Skupine vsi *programi* na

določenem trgu skupne ekipe za prodajo in distribucijo (*prodajna področja*) in skupne ekipe za finance in administracijo (*lokalna administracija*).

2.4.2 Vodstvo Skupine in centralne službe

Poslovanje vseh poslovnih programov usmerja in koordinira vodstvo skupine, podprto z ustreznimi centralnimi službami. Vodstvo skupine sestavljajo trije posamezniki:

- *Predsednik Skupine* je zadolžen za zagotavljanje ustrezne poslovne in kadrovske strategije Skupine in za zagotavljanje enotnosti njenega delovanja.
- *Glavni izvršni direktor za marketing in prodajo* usmerja delo direktorjev programov in prodajnih področij ter zagotavlja uspešnost delovanja marketinške, operativne, prodajne in logistične funkcije Skupine.
- *Glavni izvršni direktor za finance* usmerja delo direktorjev lokalnih administracij in zagotavlja uspešnost delovanja finančne in administrativnih funkcij v Skupini.

Predsednik in izvršna direktorja imajo ob sebi določeno število *centralnih služb*, ki jim zagotavljajo strokovno podporo pri oblikovanju strategije in poslovnih politik Skupine. Direktorji centralnih služb nimajo neposredne izvršne moči, ampak nastopajo kot pomočniki in svetovalci vodstva Skupine.

2.4.3 Pregled nove organizacijske strukture Skupine Droga Kolinska

Skupina ima:

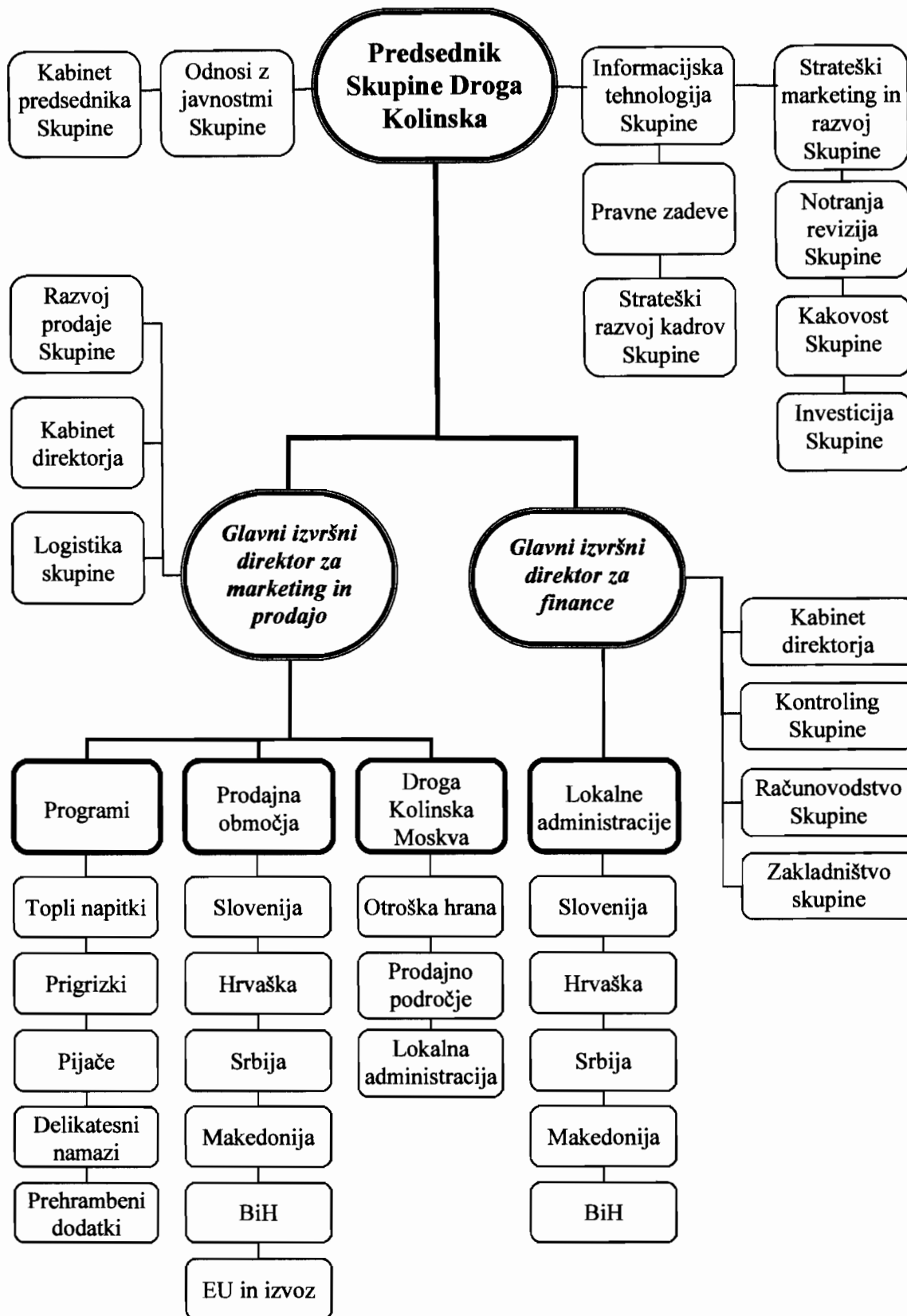
- predsednika Skupine in dva glavna izvršna direktorja Skupine;
- 5 programov: Topli napitki, Prigrizki, Pijače, Delikatesni namazi, Prehrambeni dodatki;
- 6 prodajnih področij: Slovenija, EU in novi trgi, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Makedonija;
- 5 lokalnih administracij: Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Makedonija ter
- 1 geografsko organizacijsko enoto: Droga Kolinska Rusija.

V okviru reorganizacije je vodstvo skupine izbralo tudi vodje osnovnih organizacijskih enot, ki na dan reorganizacije prevzemajo vse pristojnosti in odgovornost za uspešno realizacijo ciljev organizacijskih enot, ki jih vodijo.

2.4.4 Organigram

Organigram Skupine Droga Kolinska je prikazan na sliki 2.1.

Slika 2.1 Nova organizacijska struktura Skupine Droga Kolinska



Vir: Kolarič 2007.

3 KAVA

Kava je najbolj razširjena psihoaktivna snov, ki jo ljudje uživamo, ne le zjutraj, ampak v toku celega dneva. Danes lahko kavo pijemo povsod, ob vsaki priložnosti, različnih kakovosti in različnih okusov. Izvor kave je znan, ni pa točno znano, kako so spoznali njeno poživilno moč, saj obstaja kar nekaj anekdot o tem, kako so prišli do spoznanja o poživilni moči kavovca.

3.1 Vrste kave

Kavovec, zimzeleno drevo ali grm, izvira iz Afrike, kjer nekultivirano raste še dandanes. Večino kave za prodajo gojijo v približno 80 državah Južne in Centralne Amerike, Karibov, Afrike in Azije. Največji proizvajalki pa sta nedvomno Brazilija in Kolumbija. Obstaja približno 60 vrst kave, komercialno najpomembnejše med njimi pa so 4: kava *Arabika*, ki predstavlja kar 85 % do 90 % svetovne proizvodnje; kava *Robusta*, ki predstavlja 10 % do 15 % svetovne proizvodnje ter kavi *Liberika* in *Ekselsa*, ki pa skupaj prispevata približno 1 % proizvodnje. (Caffe tropic 2005)

Danes je posamezno vrsto kave zelo težko kupiti, saj jo prodajajo le specializirane trgovine. Pogosto pa se lahko kupi le kava, ki je mešanica iz različnih dežel. Ker je obdelava robuste manj zahtevna, je njena cena nižja v primerjavi z arabiko. Robusto tako večkrat uporabljajo samo kot polnilo, ki posledično spreminja kakovost originalne kave in oblikuje njeno ceno. V nizko kakovostnih in najcenejših mešanicah prevladuje robusta. V kakovostnejših mešanicah naj bi bilo vsaj tri četrtine arabike in četrtina robuste. Najkakovostnejše vrste kave pa so arabika brez dodatka drugih vrst kave.

3.2 Predelava kave v Drogi Kolinski

V Drogi Kolinski uporabljajo za predelavo kave le najsodobnejšo tehnologijo, saj skrbijo za vrhunsko kakovost kavnih izdelkov. Predelava kave je popolnoma avtomatizirana, računalniško vodena in nadzorovana. Prisotna je stalna skrb za kakovost izdelkov in za okolju prijazno tehnologijo.

Po obiranju je potrebno plodove obdelati in iz njih izločiti kavna zrna. V ta namen se uporabljata dve metodi: *Suha obdelava*, pri kateri se po obiranju zrele plodove nekaj dni suši na soncu. Ko so ti suhi, se z namensko napravo odstrani kavna zrna. *Mokra obdelava*, pri kateri se v prvi fazi loči mesnati del od zrna v pergaminski luski, čemur sledi nekajdnevno namakanje v vodi, ki pri vrsti Arabika spodbudi kemične reakcije, saj te še dodatno izboljšajo okus in aromo. Nadaljnji postopek zajema sušenje na soncu, odstranjevanje pergaminskih lusk v centrifugalni napravi, prebiranje in poliranje, elektronsko sortiranje ter pripravo na transport.

Naslednja faza, ki običajno poteka že v pražarnah, je faza mešanja različnih kav. Šele s slednjim se namreč doseže ravnotežje in bogatost okusa in vonja končnega izdelka.

Zadnja in izredno pomembna faza je praženje kave. Ta da kavi svojevrstno barvo, aromo in okus. Medtem, ko temperatura v velikih kotlih narašča, kavna zrna izgubijo približno 20 % vlage in zaradi specifičnih kemičnih procesov pridobijo okrog 60 % volumna. Med praženjem se zrna nenehno meša, s čemer se zagotavlja enakomernost praženja.

3.3 Sestavine kave

Najbolj raziskana sestavina kave je kofein, ki deluje na naš organizem poživlajoče. Vsebujejo ga številna živila, pijače in farmacevtski izdelki kot npr. čokolada, bomboni, brezalkoholne in alkoholne pijače, čaji in zdravila za lajšanje bolečin. Kava vsebuje razmeroma veliko kofeina. Količina tega pa je odvisna od vrste in predelave kave, torej že od načina praženja do priprave napitka.

Pražena kavna zrna vsebujejo od 0,7 do tri odstotke kofeina, sledi teofilina in teobromina, do devet odstotkov beljakovin, okoli 25 odstotkov ogljikovih hidratov, približno 13 odstotkov maščob, pet odstotkov organskih kislin, sledi nikotinske kisline, vodo, polifenole, rudnine, celulozo, aromatične in druge sestavine. Aromatičnih snovi je več sto vrst in skupaj zavzemajo približno 0,1 odstotka sestavin kavnega zrna. (Goljat 2006, 8)

Turška kava vsebuje navadno več kofeina kot enaka količina espresso ali filter kave, čeprav je lahko učinek turške kave kljub temu slabši. Veliko kofeina vsebuje napitek pripravljen iz koncentrirane ali instant kave. Zanimljivo majhno količino kofeina pa vsebuje napitek iz dekofeinizirane kave, torej tiste, ki ji si posebnim postopkom odvzamejo kofein.

Tabela 3.1 Vsebnost kofeina v posameznih napitkih

Tip napitka	Mg kofeina
Kava espresso enojna	30 - 50
Kava instant (235 ml)	90
Brezkofeinska instant kava (235 ml)	3
Črni čaj (235 ml)	40 - 70
Zeleni čaj (235 ml)	25 - 40
Coca cola classic	34
Diet Coke	45
Cockta	0

Vir: eZdravje 2006.

3.4 Blagovne znamke kave Droge Kolinske

Tomaž Korelec in ostali (2006, 13) pojasnjujejo, da zgolj dober izdelek še ni vse. Kakovostna storitev ali izdelek predstavljata le jedro, ki mu je potrebno vdahnuti življenje. Podjetje, izdelek ali storitev je potrebno ustrezno poimenovati, ga obleči v embalažo ter mu vdahnuti osebnost in slog. Označevanje z blagovno znamko postaja vodilna filozofija pri poslovanju in pomembno vprašanje na dnevnem redu upravnih odborov.

Z dobro zasnovanimi in učinkovito vrednotenimi blagovnimi znamkami lahko podjetje doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov. Vrednost dobrih blagovnih znamk koristi podjetjem, tudi ko se znajdejo v težavnih razmerah. ... Močni blagovni znamki, kot sta Mars in Tylenol, sta po odkritju nepravilnosti v proizvodnem procesu hitro spet dosegli vodilni položaj, ne le zaradi učinkovitih ukrepov, ki sta jih sprejeli, temveč tudi zaradi ugleda, ki sta si ga pridobili v letih skrbnega oblikovanja. (De Chernatony 2002, 18)

Blagovna znamka je mnogo več kot zgolj šminka, kajti še tako lepa zunanja podoba brez duše in osebnosti je kot obleka na stojalu, mrtva in brez življenja. Blagovne znamke obstajajo samo in izključno v glavah in srcih ljudi, kar pomeni, da je blagovna znamka predvsem psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orožje. Razlikovanje med posameznimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami sicer lahko deloma izhaja iz trdnih delov, kot je kakovost izdelkov ali storitev, toda najsubtilnejše razlike izhajajo iz njenih mehkih delov, kot so vrednote, stališča, temperament, značaj in slog, ki sprožajo in ustvarjajo bogate in dolgotrajne asociacije in občutke. (Korelec, Musulin in Vidmar 2006, 15)

Leta 1956 so v Drogi Portorož kupili prvi stroj za praženje kave. V začetku so praženo kavo pakirali v 100g pločevinke, kasneje pa v vrečke iz celofana in papirja. Temu je sledila izboljšava na področju embalaže. Vrečke iz papirja in celofana je zamenjala triplastna folija, ki je močno vplivala na podaljšanje trajnosti zapakirane kave. Ta odločitev je bila prelomnica na področju izboljšanja trajnosti in kvalitete Drogine kave. V 100g vrečko iz triplastne folije je bila zapakirana nova mešanica. Njen okus je bil nekoliko drugačen. Vrečka kardinalske rdeče barve je po videzu in vsebini izstopala od ostalih kavskih izdelkov. Novi izdelek se je rodil 8. 5. 1970 in dobil ime Barcaffé. (Kuhajmo B. 1.)

Droga Kolinska ima v lasti dve blagovni znamki, to sta Barcaffé in Grand.

3.4.1 Barcaffé

Blagovna znamka Barcaffé je najmočnejša blagovna znamka na trgu dobrin široke potrošnje v Sloveniji in s tem njihova najpomembnejša blagovna znamka v Sloveniji. Že vrsto leto ohranja vodilni položaj med toplimi napitki. Danes lahko potrošniki v širokem asortimentu izdelkov Barcaffé najdejo kavni izdelek po njihovem okusu, bodisi za pripravo klasične turške kave, espressa ali kakovostnega instant napitka. V letu 2006 so ohranili 60 odstotni tržni delež na slovenskem trgu. Skladno s strategijo blagovne znamke so izvajali številne aktivnosti na področju novih izdelkov, oglaševanja, pospeševanja prodaje, distribucije in cenovne politike. V okviru klasične mlete kave so na trgu ponudili novo, priročnejšo obliko pakiranja, v instant kapučino segmentu pa nov okus cappuccino caramel.

3.4.2 Grand

Blagovno znamko Grand odlikuje vrhunska kakovost, prepoznaven okus in širok portfelj proizvodov, ki se poleg Srbije in Črne gore uspešno tržijo tudi v BiH in Makedoniji. Blagovna znamka Grand predstavlja sinonim za vodilno blagovno znamko kave v Srbiji in Črni gori z več kot 45 odstotnim tržnim deležem. Najbolj prodan izdelek je Grand Gold, poleg njega pa obstajajo še Grand Rio, Grand Aroma, Grand Aroma Light, Grand Choko in vrhunska Grand De Luxe. V letu 2006 je bil glavni poudarek na okrepitvi vodilnega tržnega deleža v Srbiji in Črni gori in intenzivnem trženju portfelja na trgih BiH in Makedonije. Prav tako so posodobili embalažo najprestižnejše blagovne znamke Grand De Luxe.

4 PROCES NABAVE

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnih podjetjih. Njeno pomembnost so podjetja spoznala šele sredi 20. stoletja, ko so spremembe v poslovnem svetu postale zelo hitre, konkurenca pa čedalje ostrejša. V vodstvu podjetij je to sprožilo iskanje rešitev za zniževanje stroškov in izboljšanje uspešnosti podjetja. Kot pravi Potočnik (2002, 20) in kakor je razvidno iz tabele 4.1, so največje možnosti za prihranke na področju največjih izdatkov, ti pa so v večini podjetij prav nabavni stroški in plače. V povprečju dosegajo nabavni stroški 60 %, plače pa 22 % lastne cene izdelka, v trgovinskih podjetjih pa znaša nabavna vrednost trgovskega blaga povprečno kar 70 % prodajne cene.

Tabela 4.1 Rastoči pomen nabave za uspešnost podjetja

Razvojne stopnje nabave	Začetna	Skromna	Rastoča	Zrela	Razvita
Pomen nabave					
Prispevek nabave k uspešnosti podjetja	Nepomemben prispevek	Manjši prispevki pri nabavi (1-2 %)	Znižanje nabavnih cen (3-5 %)	Znižanje nabavnih cen (5-10 %), zmanjšanje nabavnih stroškov (1-2 %)	Obvladovanje oskrbnih verig - <i>vzvodna nabava</i> (do 25 % prihranka) - <i>globalna oskrba</i> (zmanjšanje tveganja, nižje nabavne cene)

Vir: Potočnik 2002, 21.

4.1 Nabavna funkcija

V literaturi obstaja kar nekaj različnih terminov za definiranje nabavne funkcije, ki so si precej podobni. Kotnik (1990, 1), obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja. Njene naloge vidi v preskrbi podjetja s surovinami, materialom, nadomestnimi deli, napravami, stroji in storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne dejavnosti razdeli na pripravljalne in izvrševalne. Pod prve spadajo pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike, in izdelava izvedbenih načrtov nabave. Izvrševalne dejavnosti pa so: naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevoz, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov. Tudi Pučko (2001, 75) govori o dveh vidikih, kjer pa razlika ni v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, temveč v ožjem smislu šteje v nabavo le priskrbo delovnih predmetov. V širšem smislu nabava obsega celotno nabavno poslovanje, torej priskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev. Prav tako meni Potočnik (2002, 26): »Nabavo pojmuje ožje in širše. Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega nabava poleg samega nakupa še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.«

Vukovič (2005, 8) navaja, da dobra nabava pripomore k izboljšanju čistih naložb podjetja. Za to obstajata dva načina:

- Z zniževanjem neposrednih materialnih stroškov, ki neposredno povečajo dobiček pri prodaji. Ukrepi so: večji pritisk na trenutne dobavitelje, stalno iskanje novih dobaviteljev oz. nadomestnih materialov.
- S prizadevanjem za zmanjšanje čistega kapitala podjetja, kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja kapitala v podjetju. Ukrepi so: zakup namesto odkupa opreme, zmanjšanje zalog materiala na osnovi dogovorov z dobavitelji za dobavo just in time (ob pravem času), boljša kakovost dobavljenega, ki zmanjšuje varnostne zaloge in daljši plačilni roki.

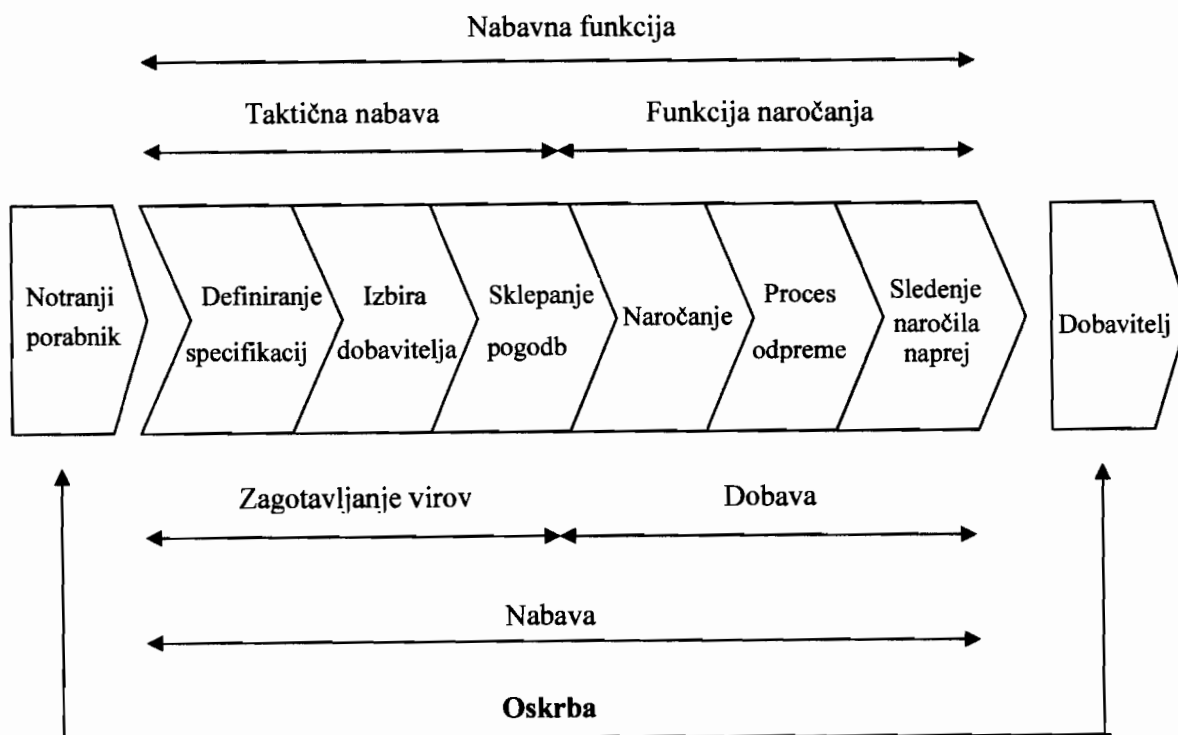
Nabava ni le poslovna funkcija proizvodnih podjetij, ampak pomembna dejavnost distribucijskih (trgovskih) ter javnih in zasebnih storitvenih organizacij. Zato lahko organizacijsko nabavo razčlenimo na štiri temeljne skupine: nabavo proizvodnih oziroma predelovalnih organizacij, nabavo preprodajalcev, nabavo organizacij javnega sektorja in nabavo samostojnih institucij, ki se financirajo delno iz javnih sredstev, delno pa iz sredstev prodanih storitev. (Potočnik 2002, 20)

Po Potočnikovi razporeditvi na štiri temeljne skupine spada Droga Kolinska v skupino z nabavo proizvodnih oziroma predelovalnih organizacij.

Nabavni proces zahteva izvajanje določenih nalog. Če zanemarimo njegovo analiziranje, imamo pri tem opraviti z izdajanjem zahtev za nabavo določenih surovin ali materialov, obdelavo teh zahtev, povpraševanjem in zbiranjem ponudb ter po obdelavi ponudb z naročanjem. Sledi prevzemanje izdobljenih naročenih surovin oz. materiala, skladiščenje ter potem po potrebi izdajanje teh surovin oz. materialov proizvodnji. Proces se zaključuje s spremljanjem prejetih faktur za dobavljene surovine oz. materiale, z njihovim likvidiranjem in poravnanjem obveznosti do dobaviteljev. (Pučko 2001, 75)

Kot je razvidno iz slike, je nabava širši termin, saj zajema vse aktivnosti, potrebne za pridobitev proizvoda od dobavitelja do mesta, kjer se porabi. Nekatera podjetja (kot tudi Droga Kolinska) vključujejo v nabavni proces tudi obvladovanje in odpravljanje ekoloških posledic v povezavi z nabavljenim materialom.

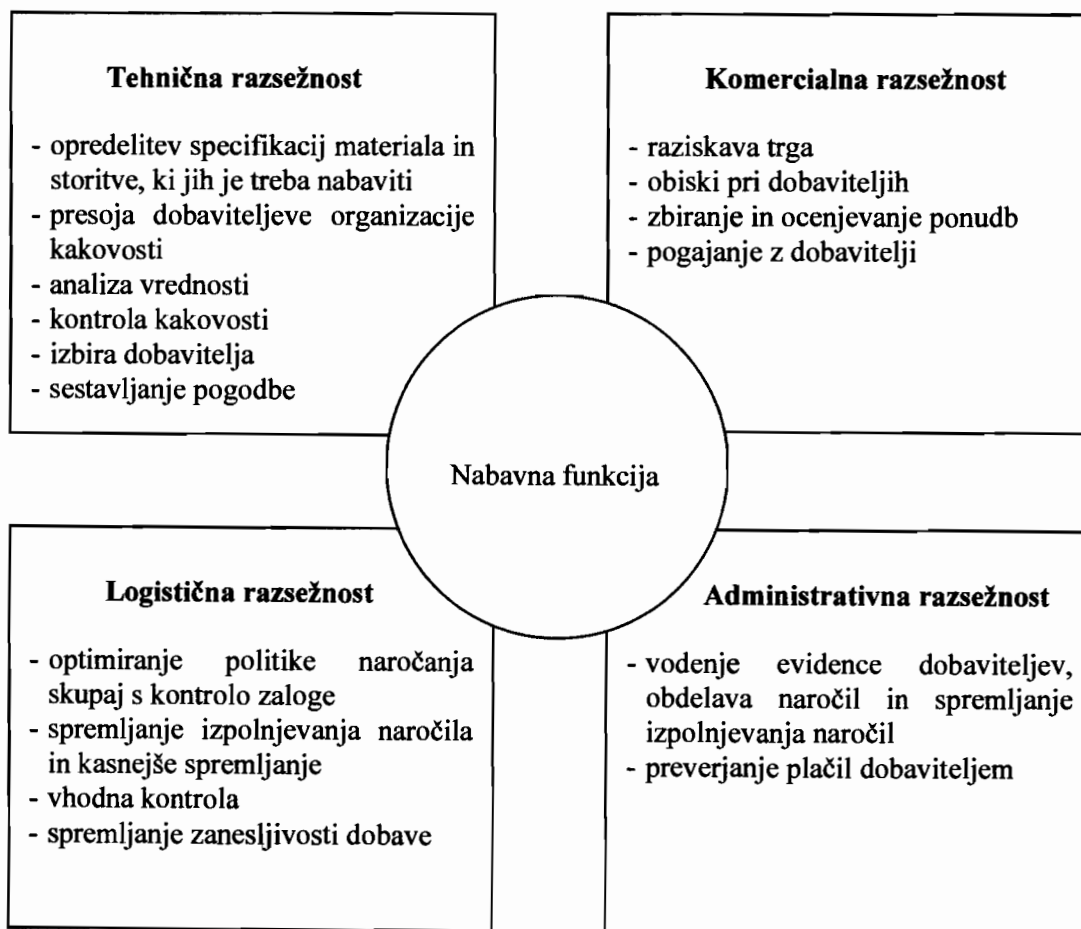
Slika 4.1 Model nabavnega procesa



Vir: Weele 1998, 30.

Po Weele-u (1998, 51, 58) moramo nabavo obravnavati s stališča procesa, saj so vse aktivnosti v modelu nabavnega procesa tesno povezane med seboj. Posledično kakovost prejšnjih(e) stopenj(e) precej določa kakovost rezultatov naslednjih stopenj. Tako pomanjkljivosti ene stopnje povzročajo težave v naslednjih stopnjah. Posamezna aktivnost v nabavni verigi ne spremeni samo kakovosti naslednjih stopenj nabave, ampak spremeni tudi razsežnost nabave. Weele nato našteje štiri razsežnosti nabave: tehnično, komercialno, logistično in administrativno, ki so razvidne iz slike 4.2.

Slika 4.2 Štiri osnovne razsežnosti nabavne funkcije



Vir: Weele 1998, 58.

Po Završniku (2000, 7) zajema management nabave ali upravljanje nabave: planiranje nabave (formiranje nabavne politike), organiziranje nabave (uspešno izvrševanje politike nabave in nabavnih planov), kontroliranje nabave (proces nadzora upravljavcev nabave in kakovosti njihovih odločitev) in analizo nabave (razčlenitev, raziskovanje in analiza nabave s ciljem, da se nepravilnosti odkrijejo in kasneje tudi odpravijo).

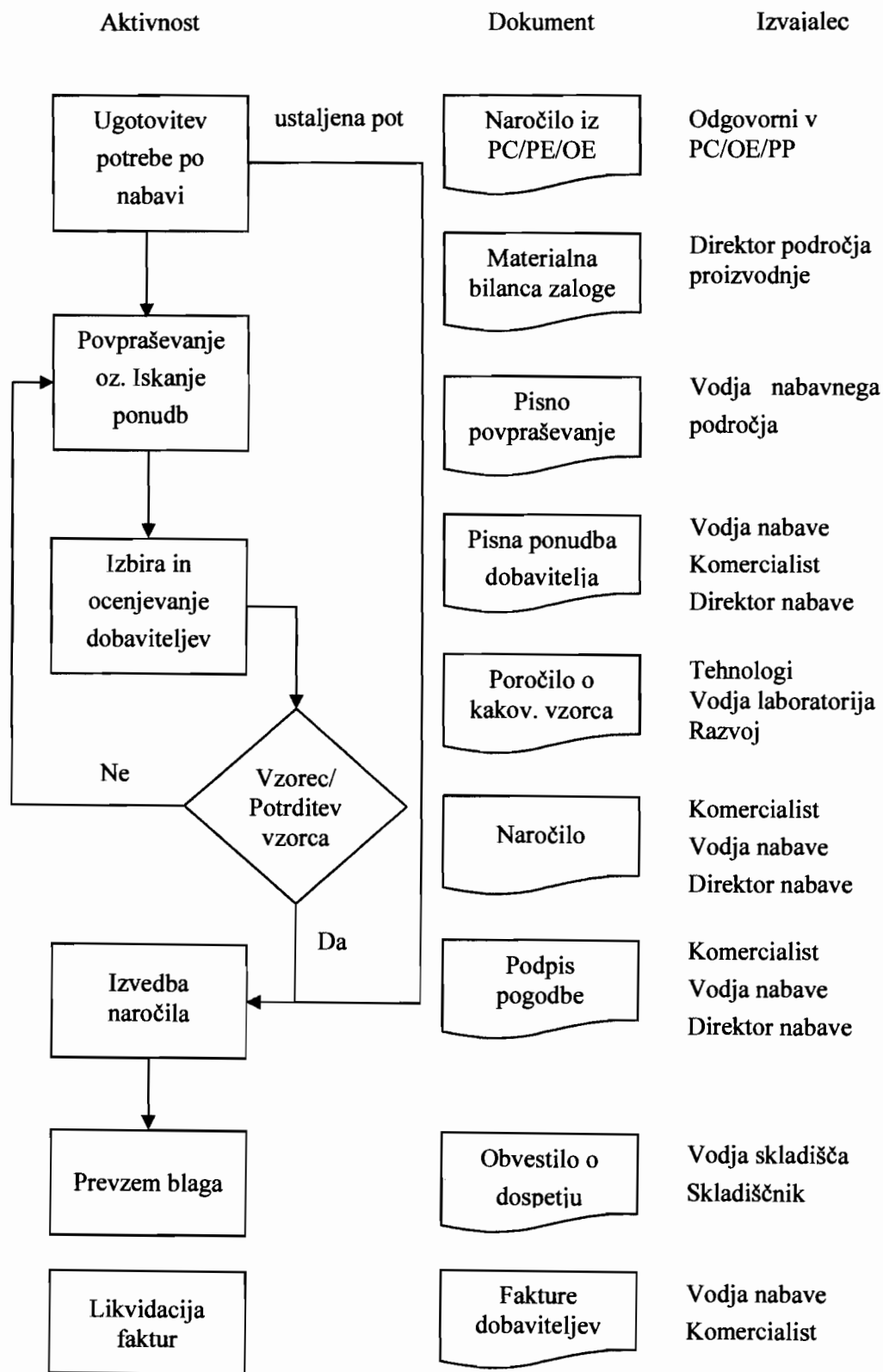
V Drogi Kolinski je učinkovitost nabavnega procesa v največji meri odvisna od dobrega poznavanja kupcev lastnih blagovnih znamk, tržnih razmer ter internega prepoznavanja potreb po surovinah in materialu. Bistvenega pomena je taktična nabava, v kateri poteka zaznavanje potreb po materialu, interno naročilo, iskanje in ocenjevanje ponudb, izdelava nabavnih kalkulacij in posledična izbira dobavitelja ter obvladovanje tveganj. Taktični nabavi sledi operativno izvajanje nabave, ki obsega naročilo, dostavo naročenega, količinski in kakovostni prevzem materiala, likvidacije nabavnega posla ter vodenje evidence in arhiviranja. Kot je razvidno iz flowcharta, slike 4.2, vsebuje nabavni proces Droge Kolinske za program kave naslednje aktivnosti:

- ugotovitev potrebe po nabavi,
- povpraševanje/iskanje ponudb,
- izbira in ocenjevanje dobaviteljev,
- izvedba naročila,
- prevzem blaga,
- likvidacija faktur ter
- posebnosti pri poteku nabave.

Ker je *vodenje evidenc zalog* stalnica v poslovanju podjetja, je nisem uvrstila v flowchart oz. diagram poteka nabave za program kave. Vse aktivnosti, povezane s procesom nabave v Drogi Kolinski za program kave so tako navedene in opisane v podpoglavjih 4.3 do 4.9. Za učinkovito in uspešno operativno izvajanje nabave je potrebno predvidevanje in določanje nalog, ki jih mora družba izvršiti v določenem času. To poskuša doseči s planiranjem, kar zmanjšuje poslovno tveganje. Opredeliti poskuša predvsem tiste dejavnike, ki bistveno vplivajo na rezultat gospodarskega procesa, izmeriti njihov učinek in najti načine in metode, s katerimi je mogoče nanje vplivati. Prav zaradi negotovosti poteka nabave in samih dogodkov, ki nabavo spremljajo, je v diplomski nalogi dodano še poglavje z naslovom *Posebnosti pri poteku nabave*, ki vsebuje nekaj o pomembnosti kakovosti, borznem poslovanju, tveganjih, ki spremljajo nabavo in ocenjevanju celotnega nabavnega procesa.

Na odločitve nabave vplivajo ekonomski, tehnični, organizacijski dejavniki kot tudi dejavniki delovne sile. Od razvitosti in strukture trga, obsega ponudbe in povpraševanja ter razpoložljivosti blaga je odvisno obnašanje nabave z ekonomskega vidika. Zmogljivost proizvodnih naprav, način proizvodnje, uporabljena tehnologija, značilnosti proizvodov, cikel in ritem proizvodnje botrujejo odločitvam nabave s tehničnega vidika. Z organizacijskega zornega kota je potrebno upoštevati specializacijo in kooperacijo, strukturo služb in delovnih mest ter razvitost komuniciranja. Nenazadnje tudi kvalifikacijska struktura, socialna struktura zaposlenih ter motiviranost bistveno vplivajo na sprejemanje odločitev nabave.

Slika 4.3 Flowchart, diagram poteka nabave v Drogi Kolinski za program kave



Vir: Kolarič 2007.

Nabavno področje v širšem smislu vključuje nabavne službe vseh podjetij v Skupini Droga Kolinska, njihovo enotno organizacijo in usklajeno delovanje. To pomeni, da so cilji in strategija dela posameznih nabavnih služb enaki in medsebojno usklajeni, kar Droga Kolinska tekoče spremlja in preverja ter po potrebi tudi korektivno ukrepa.

Leto 2006 in 2007 so zaznamovale večje spremembe cen energentov in nekaterih drugih strateških surovin, med katerimi je tudi kava. Večino pogodb z dobavitelji so sklenili na letnem nivoju (torej za obdobje enega leta), kar je ublažilo pritiske na spremembe cen preko celega leta. Ves čas so preko nabavnega marketinga iskali nove nabavne trge in rešitev za optimizacijo stroškov znotraj podjetja.

Za Drogo Kolinsko je razvoj strateškega sodelovanja in delo z dobavitelji ena pomembnejših nalog v nabavnem procesu. Stalna naloga nabave je tudi graditev partnerskih odnosov z dobavitelji, kar se odraža pri boljšem obvladovanju kakovosti, tehnoloških novosti in nemotene oskrbe PE. V ta del spadajo tudi skupni razvojni projekti, s katerimi skuša podjetje obvladovati kakovost vhodnih surovin že ob samem nastajanju le teh. Saj samo kakovostna vhodna surovina je lahko temelj za kakovosten končni izdelek. Tako se strateški dobavitelji vključujejo tudi v skupno nabavo in razvojne projekte na nivoju Skupine Droga Kolinska, seveda v skladu s sprejetimi standardi.

Obvladovanje kakovosti ostaja tudi v nabavi eden ključnih temeljev dela, zato skupaj s službo kakovosti izvajajo redne presoje in ocenjevanja dobaviteljev in na podlagi teh ocen uvajajo korektivne ukrepe, če je to potrebno. Poleg obvladovanja stroškov sta obvladovanje kakovosti surovin in embalaže ter zdravstvena neoporečnost najpomembnejša elementa zagotavljanja zaščite potrošnikov. Na področju kakovosti in varnosti izdelkov je osnovna naloga izvajanje notranjega nadzora izdelkov lastnih blagovnih znamk. Pri tem delujejo proaktivno, kar pomeni, da ves čas sledijo novim tveganjem in pravočasno načrtujejo izboljšave in preventivne ukrepe za obvladovanje mikrobioloških, fizikalnih in kemijskih dejavnikov tveganj s ciljem zagotavljanja varnih izdelkov za potrošnike.

Nazadnje je tukaj še sistem ravnanja z okoljem, ki je del nenehno razvijajočega se sistema vodenja v Drogi Kolinski, saj z uvajanjem novih metod in pristopov pripomore k izboljšanju odnosa do okolja. Proces obvladovanja vplivov na okolje na vseh področjih podjetja omogoča vzpostavitev reda in doslednosti pri reševanju okoljskih vprašanj, omogoča primerno porazdelitev sredstev, določitev odgovornosti in stalno ocenjevanje ravnanja, postopkov in procesov, ki vplivajo na okolje. Posledično si je Droga Kolinska zastavila vizijo o okolju, po kateri se obvezuje izboljševati proizvodnjo, da bi omejila porabo energetskih virov, vode in zmanjšala ustvarjanje odpadkov.

4.2 Naloge in cilji nabave

4.2.1 Naloge nabave

Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom pa tudi s stroji, napravami itd. Nobeno proizvodno podjetje ne more poslovati brez navedenih materialnih prvin proizvodnje. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na voljo. (Potočnik 2002, 23)

Po Potočniku (2002, 29) so najpomembnejše naloge nabavnega oddelka:

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga in plačilo,
- evidenca nabave.

Nabavne naloge izvršuje podjetje s številnimi med seboj povezanimi opravili, ki morajo zagotoviti:

- trajno in pravočasno oskrbovanje podjetja z materialom,
- stalno proučevanje tržne situacije glede materiala,
- vzpostavljanje korektnih poslovnih odnosov z dobavitelji,
- vzdrževanje optimalne zaloge,
- doseganje najugodnejših nabavnih pogojev,
- zniževanje stroškov na enoto nabavljenega materiala.

4.2.2 Cilji nabave

Nabavni cilji so nedvomno povezani s splošnimi cilji vsakega podjetja, da posluje učinkovito in dobičkonosno. Zato podjetje opredeljuje pomen nabavne funkcije na podlagi možnega prihranka pri nabavi, ki se odraža v povečanem dobičku. S tržno usmerjeno nabavno politiko pa prispeva k inovacijam izdelkov in procesov ter znižanju lastne cene izdelka. (Potočnik 2002, 31)

Temeljni nabavni cilji so:

- minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička,
- varnost dobav, ki se odraža v zmanjševanju zalog materiala,
- stalnost nabavnih virov na podlagi dolgoročnih poslovnih povezav ali partnerstva z dobavitelji,
- izbiro materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov.

4.2.3 Naloge in cilji Droge Kolinske pri nabavi kave

Naloge nabave spremljajo vse aktivnosti od zaznavanja potreb po kavi do končnega prevzema kave in ostalega materiala potrebnega za proizvodnjo končnih kavnih izdelkov. Največ pozornosti namenijo samemu načrtovanju nabave, pripravljalnemu delom (iskanje in ocenjevanje ponudb), naročanjem količinsko in kakovostno ustreznega materiala ter pregledu in ocenjevanju nabavnega procesa.

Cilji nabave izhajajo iz strategije podjetja in tekočih skupnih ciljev podjetja. Osnovni nabavni cilji so:

- stalno zagotavljanje ustreznih surovin, embalaže ter ostalega materiala v zahtevani količini in kakovosti, pravočasno dostavljanje in se tem omogočanje nemotenega poteka proizvodnje in drugih služb v družbi;
- zagotavljanje minimalnih zalog, ki omogočajo ekonomičnost in hkrati tudi varnost poslovanja;
- upoštevati ustrezne standarde kakovosti;
- iskati primerne dobavitelje;
- tekoče obveščanje uprave družbe ter drugih služb o stanju in spremembah na tržišču ter o celotnem zunanjem in notranjem poslovanju nabave ter
- zanesljivost in točnost opravljanja vseh nalog nabave.

Droga Kolinska se zavzema, da bi poleg osnovnih ciljev dosegla še cilje, ki opredeljujejo področje kave. Ti cilji so:

- doseganje planskih cen,
- cenovna pokritost za tri mesece vnaprej,
- fizična pokritost najmanj za šest mesecev,
- pravočasna in kakovostna oskrba,
- varovanje prevelikih cenovnih nihanj,
- koriščenje raznih orodij pri nabavi za doseganje planskih cen in
- varovanje nihanja/spremembe tečaja USD/EUR.

4.2.4 Strategija Droge Kolinske pri nabavi

Strategijo in tekočo poslovno politiko kave postavlja in spremlja tim za kavo, izvaja pa nabava Skupine Droga Kolinska. Strategija Droge Kolinske za nabavo kave za leto 2007 obsega:

- centralno nabavo kave za pet pražarn;
- sodelovanje z največjimi partnerji;
- dnevno spremljanje trga kave in reakcije na spremembe - v primeru doseganja planskih cen kupujejo kavo na daljše obdobje (leto);
- tekoče spremljanje in reakcije na situacijo tima za kavo - sestanki najmanj 2 krat mesečno ali večkrat po potrebi;
- varovanje nihanja tečaja USD/EUR - nakup USD po planskih ali boljših tečajih;
- preprečevanje prevelikih cenovnih nihanj cene kave - z nakupom opcij na borzi in
- iskanje cenejših nadomestnih vrst kave - prilagajanje receptur.

V Drogi Kolinski je nabava centralizirana na ravni podjetja kot celote. Ker so proizvodni programi zelo raznovrstni, so nabavne poti zelo različne, obsegajo pa nabavo ter uvoz surovin in embalaže na domačem in tujem trgu. Večina nabavnih funkcij je uvozno usmerjena. Za uspešno izvajanje procesa nabave ima Droga Kolinska številne dokumente in predpise, s katerimi usmerja aktivnosti v poteku nabave. Eden najpomembnejših dokumentov je organizacijski predpis – OP: Poslovanje v nabavi, katerega pripravi direktor nabave, pregleda pa ga direktor kakovosti. Namen tega OP je opredelitev procesa nabave, ki se prične s prejetjem naročila oziroma mesečnega plana iz razvoja proizvodnje, iz PC oz. PE; ter zaključi z dobavo blaga in prevzemom pošiljke. Cilj tega OP je jasen prikaz poteka poslovanja v nabavi z vsemi postopki in odgovornostmi ter definira izbiro in ocenjevanje dobaviteljev v skladu s standardom SIST ISO 9001:2000 (standard kakovosti) in SIST EN ISO 14001:2004 (standardi varovanja okolja med proizvodnjo).

Ostali pomembni dokumenti, ki spremljajo nabavo so:

- OP: Skladiščno poslovanje,
- OP: Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov,
- NA: Nabava surovin na osnovi vzorca,
- NA: Poslovanje v laboratorijih skupine,
- NA: Navodilo za izdelavo izbirnih poročil o kakovosti vzorcev za nabavo ter kakovosti surovin in embalaže,
- NA: Reklamacija pri nabavi surovin in embalaže ter trgovskega blaga.

4.3 Ugotovitev potrebe po nabavi

Rozman (1993, 110) pravi, da je načrtovanje okolja, torej konkurence in porabnikov, v nekem smislu »pasivno« planiranje, ki ga z drugimi besedami označi kot predvidevanje. Navaja, da se proces predvidevanja okolja sestoji iz treh faz, ki so izpeljane iz procesa planiranja. Te faze so: analize sedanjega delovanja okolja, predvidevanja prihodnjega stanja okolja ter predvidevanja odločitev okolja.

Načrtovanje in vodenje proizvodnje je z naraščanjem raznolikosti izdelkov zaradi obvladovanja procesa izpolnjevanja naročil pridobilo pomen. Njegova naloga je v rednih intervalih načrtovati tekoči proizvodni program glede na vrste in količine izdelkov za več planskih obdobj in nato nadzirati realizacijo v okviru danih kapacitet. ... Za osnovo načrtovanju in vodenju proizvodnje pri tem služijo zunanja in notranja naročila ter dokumenti od ponudbe naprej, najpomembnejši pa so podatki o količinah in rokih naročila. (Polajnar, Buchmeister in Leber 2002, 195-196)

Potočnik (2002, 168-169) navaja, da se nabavni postopek začne z najavo potrebe po materialu. Ugotovitev potrebe po nabavi je prva faza nabavnega procesa. Poudarja, da če podjetje vodi zalogo po metodi točke naročanja, se najava potrebe avtomatično sproži, ko se količina materiala v zalogi zmanjša na signalno zalogo. Dodaja, da se nabavni postopek začne že s sestavljanjem specifikacije materiala in obsega:

- Sestavljanje funkcionalne specifikacije – v njej so opisane funkcije, ki jih mora material imeti za porabnika.
- Oblikovanje podrobne tehnične specifikacije – v njej so opisane tehnične značilnosti materiala.
- Opredelitev specifikacije za logistiko in vzdrževanje, ki opisuje način dostave materiala in zahtev glede vzdrževanja in storitev, povezanih z materialom.

Predvidevanje je v letnem planu pogosto manj poudarjeno. Predvidevanje porabe je pogosto že deloma določeno z naročili kupcev, vsaj okvirnimi. Konkurenca se v enem letu težko bistveno menja. Ekonomska politika regulatornih skupin je večidel znana. Predvidevanje je zaradi kratkega obdobja bolj podrobno pa tudi bolj zanesljivo kot pri strateškemu planiranju. Zato jemljemo okolje za leto dni vnaprej kot pretežno predvidljivo. (Rozman 1993, 157)

Procesi podjetniškega planiranja so usmerjeni v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja, za podjetje in v zvezi s podjetjem. Planske opredelitve so potrebne na vseh ravneh in v vseh razsežnostih upravljalno-vodstvenih procesov podjetja. (Belak 1999, 43)

Osnovna naloga nabavnega poslovanja v Drogi Kolinski je ugotavljanje potreb po materialnih prvinah poslovnega procesa, ki so potrebne za nemoten potek PE. Najpogostejši viri za pridobivanje podatkov o potrebnih količinah materiala, kakovosti materiala in o dobavah so:

- Specifikacije tehničnih karakteristik in nomenklature materiala ter razni standardi, ki služijo za ugotovitev potrebne kakovosti materiala, ki jih izdeluje tehnična priprava proizvodnje.
- Plani materialnih potreb in materialne bilance, s katerimi se določi potrebne količine materiala ter roke za dostavo materiala, ki jih pripravi operativna priprava proizvodnje.
- Skladiščna služba obvešča nabavo o stanju zalog. Ko v skladišču dosežejo signalno višino zaloge posameznega materiala, obvestijo nabavo o potrebi po novem naročilu.

Tudi v Drogi Kolinski zahteva zadovoljevanje vseh količinskih, kakovostnih in časovnih potreb planiranje nabave. Potreba po nabavi surovine in embalaže se ugotovi na podlagi plana proizvodnje in materialnih bilanc, ki ga razvoj proizvodnje Droge Kolinske posreduje v nabavo preko informacijskega sistema. Načrtovanje nabave vsebuje letni plan potreb, kvartalni plan potreb, mesečni plan potreb ter tedenski plan za posamezno PE. Splošni del nabave, ki zajema ostali material in storitve, se izvaja na osnovi Naročila nabavi iz PC/PE/PP. Hkrati se oblikuje tudi letni plan potreb po posameznih področjih. Nabava v PP poteka na osnovi potrjene poslovne politike nabave in v skladu z nabavno strategijo matičnega podjetja (strategijo sem opisala v podpoglavju 4.2.4). Naročanje v PP poteka po direktno dogovorjenih pogojih oz preko matičnega podjetja. Če nabava poteka preko matičnega podjetja, matično podjetje kupi blago za svoj račun in ga nato proda PP.

Osnova za nabavo surovin, materiala, embalaže, strojne opreme in naprav ter kontrolne, merilne in preskusne opreme so Naročila iz PC in PE. Nabava dobi naročila

- iz PC neposredno od vodje proizvodnje oz. vodje PP;
- neposredno od vodje strateškega razvoja oz. službe za kakovost za naročila vzorčnih količin surovin in embalaže;
- na usklajevalnih sestankih.

Vodja prodaje sklicuje redne mesečne usklajevalne sestanke, na katerih poteka usklajevanje med nabavnimi, proizvodnimi in prodajnimi aktivnostmi. Na sestankih so prisotni direktorji PC, vodja nabavnega področja, vodja prodaje, komercialisti v prodaji in nabavi, vodja službe za kakovost, vodja laboratorija ter vodja razvoja.

Osnovne informacije naročila so:

- številka naročila,
- datum naročila,
- prejemnik naročila v nabavi,
- šifra,
- naziv materiala,
- količina in merska enota,
- datum dostave naročila v PC,
- posebne zahteve,
- naročnik.

Izhodišča za plan 2007 za področje kave

Z obzirom na skupne letne potrebe po kavi Skupine Droga Kolinska, ki znaša 30.000 ton surove kave letno, so v Drogi Kolinski analizo razdelili na tri segmente, glede na vrsto kave: Minas, Robusta in Arabica. Izhodišča nabavne politike za 2007 so temeljile na takratnem stanju okolja. Glede na to, da je bila letina Arabice dobra, so posledično manjše količine kave Minas, za Robusto pa je pričakovana normalna letina.

Na osnovi tekočih cen in pričakovanj so bile oktobra leta 2006 postavljene planske cene za posamezne vrste kave. V primeru doseganja planskih cen, se kava kupuje za daljše obdobje oz. za 1 leto. Če je cena višja od predvidene, pa kupijo manjše količine kave, a vseeno zadostne za določeno obdobje, cene pa vsakodnevno spremljajo na borzi.

4.4 Povpraševanje/ iskanje ponudb

Raziskava povpraševanja naj bi razjasnila zlasti vprašanja, kako velik je tržni delež in kakšno težo ima povpraševanje našega podjetja na nabavnem trgu. Poznavanje vsakokratne konstelacije povpraševanja je pomembno za nabavo zato, ker lahko kupec s pomočjo tega znanja prilagodi svoje vedenje dobaviteljem. V veliko primerih se da tudi iz strukture konkurence na strani povpraševanja izpeljati, ali in kako bodo konkurenčni kupci reagirali na nabavne strategije našega podjetja. (Završnik 2004, 28)

Potočnik (2002, 170) meni, da je iskanje ponudb lahko različno, npr. ob obisku pri dobavitelju, na sejmih, pisno iskanje ponudb pri vseh možnih dobaviteljih ali neposredno pri vnaprej izbranem dobavitelju. Razlaga, da mora ponudba vsebovati bistvene sestavine bodoče prodajne pogodbe in opcijo, do kdaj velja. Med bistvene sestavine ponudbe spadajo količina, cena, kakovost, plačilni pogoji (rabat, skonto, rok plačila), dobavni rok in dobavni pogoji, morebitna garancija ipd.

Završnik (2004, 46) definira iskanje ponudb kot izsledke možnih alternativ poslovanja. Raziskovanje nabavnega trga mora v fazi iskanja zagotoviti, da so zajete vse dopustne možnosti in rešitve, ki jih trg ponuja. Razlaga, da se odločitev lahko izkaže za veliko napako, če vnaprej pomembne odločitvene možnosti ostanejo neupoštevane.

Podjetje povabi v razvojne projekte na zgodnji razvojni stopnji tiste dobavitelje, ki so se v preteklosti izkazali kot najboljši v skupini. Tako lahko ti dobavitelji presodijo novo oblikovanje izdelkov, predlagajo alternativne materiale, predlagajo svoje zamisli za bolj učinkovito izdelavo itd., in to na stopnji, ko lahko tehnična služba še izpelje spremembe brez večjih stroškovnih posledic. (Weele 1998, 213)

Vključevanje dobrih dobaviteljev v zgodnjih fazah nabavnega postopka je tudi za Drogo Kolinsko pomembno, saj lahko ti dobavitelji s primerno ponudbo za program kave znižajo stroške laboratorija in razvoja. Samo povpraševanje oz. iskanje ponudb se prične ob pregledu plana nabave Droge Kolinske in na osnovi Naročila. Vodja nabavnega področja oz. komercialist nabave pošlje povpraševanja potencialnim dobaviteljem in pridobi najmanj dve ponudbi oz. po navodilih direktorja tudi več ponudb. Kakovostne zahteve za surovine, embalažo ter trgovsko blago imajo komercialisti v obliki dokumenta Specifikacije kakovosti, ki se nahajajo v informacijski bazi podatkov laboratorijske analize. Navedbe kakovosti surovin in materiala posreduje tehnolog programa oz. razvojni tehnolog oz. tehnolog za embalažo. V primeru zahtev po novih materialih za potrebe razvoja, le te definira tehnolog razvoja.

Pri iskanju ponudb upoštevajo vse zahteve, ki so razvidne iz materialnih bilanc in iz Naročila nabavi ter prilog OE, ki jim dodajo še komercialne zahteve. Povpraševanje oz. iskanje ponudb izvaja Droga Kolinska v treh različicah:

1. Pred prvo nabavo oz. ob vsaki nabavi v kolikor je možno izboljšati nabavne pogoje.
2. V primeru iskanja boljših pogojev (po navodilih direktorja nabave).
3. Ob ugotovljeni spremembi na nabavnem trgu, ki bi lahko vplivala na pridobitev boljših nabavnih pogojev.

4.5 Izbira in ocenjevanje dobaviteljev

Če želimo, da je trg določene dobrine v njegovih povezavah in menjalnih odnosih pregleden, moramo dobiti različne podatke in zbrati različne informacije. To predvsem zato, ker je dogajanje na danem nabavnem trgu rezultat skupnega delovanja velikega števila dejavnikov. (Završnik 2004, 21)

Vse ponudbe, ki jih nabavni oddelek dobi, mora urediti in ugotoviti, ali so ponudbe med seboj primerljive. Tako lahko s primerjanjem posameznih sestavin ugotovijo prednosti in pomanjkljivosti posameznih ponudb različnih dobaviteljev. Dejansko razliko med ponudbami pa ugotovijo na podlagi nabavne kalkulacije. Po Weele-u (1998, 80) mora nabavni oddelek tehnično in komercialno ovrednotiti ponudbe, po možnosti na podlagi vseh stroškov. Prav tako pravi tudi Potočnik (2002, 170-171): »Nabavno kalkulacijo izdelamo tako, da upoštevamo vse nabavne stroške, ki nastajajo pri posameznem dobavitelju. Ti stroški so:

- fakturna cena dobavitelja (zmanjšana za rabat in druge popuste),
- stroški dostave (prevoz, zavarovanje ipd.),
- stroški za manipulacijo z materialom v času dostave (nakladanje, prekladanje, razkladanje itd.).«

Kot je razvidno iz tabele 4.2, mora nabavni oddelek pri izbiri dobaviteljev, upoštevati ne le nabavne stroške, ampak še kakovost materiala posameznega dobavitelja, tržna gibanja, nabavne vire, nabavne cene, nabavne poti, ekonomično količino naročila ter pakiranje in embalažo. Če bi podjetje izbralo dobavitelja samo na podlagi nabavnih stroškov brez upoštevanja ostalih dejavnikov, bi dejansko nabavili cenovno ugodnejši material, ki bi lahko bil neprimerne kakovosti.

Izbira dobrega dobavitelja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Vedno se poraja vprašanje, kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, ima izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabava pa je v podjetju tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, z vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe in izbere dobre kakovostne dobavitelje. (Završnik 2004, 53)

Po predhodni selekciji dobaviteljev in izbiri ustreznih sledi stalno oziroma kontinuirano ocenjevanje, ki zagotavlja konstantno kakovost dobavitelja tudi na dolgi rok. Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno izbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V veliko podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, nekatera podjetja pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih meril. (Završnik 2004, 109)

Tabela 4.2 Področja in vsebina raziskovanja nabavnega trga

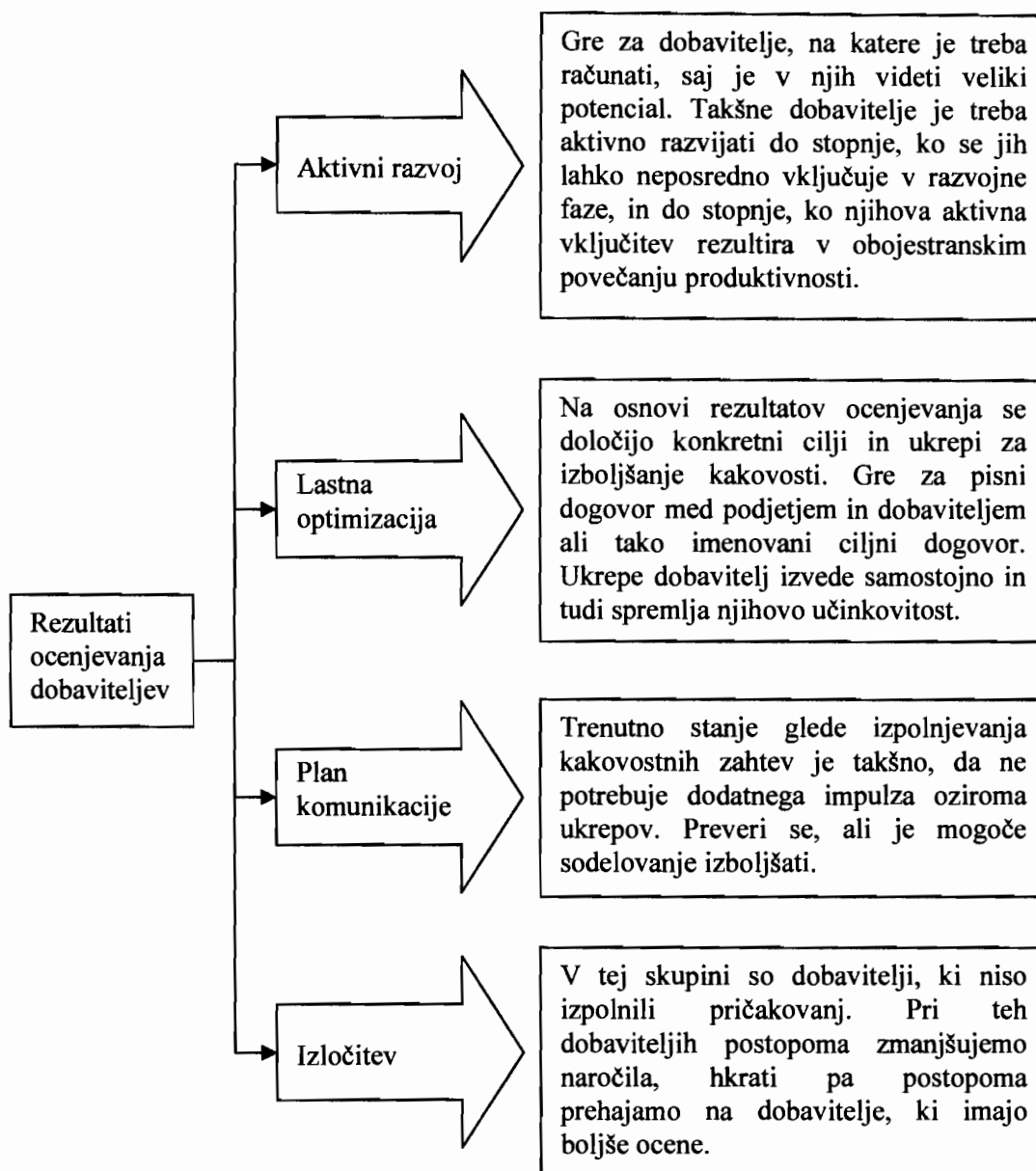
Področje raziskovanja	Vsebina raziskovanja
Predmeti nabave (nabavne dobrine)	Raziskovanje potreb po nabavnih dobrinah, asortimentu, količini, kakovosti, postopkih izdelave, času nabave, možnih nadomestkih in najvišji dopustni ceni.
Ponudba in povpraševanje	Ugotavljanje razmerij med ponudbo in povpraševanjem za posamezne nabavne dobrine, raziskovanje količine in kakovosti nabavnih dobrin.
Tržna gibanja	Raziskovanje konjunkturo, trendov na nabavnih trgih, razvoj trgov in deleža podjetja na posameznih nabavnih trgih.
Nabavni viri	Identifikacija dobaviteljev in ugotavljanje njihovih značilnih lastnosti, kot so obseg proizvodnje, prodajni pogoji, kakovost materiala, dobavni roki, finančno stanje, prodajne strategije, perspektive itd.
Nabavne cene	Proučevanje nabavnih cen in popustov, ki jih zagotavljajo posamezni dobavitelji.
Nabavne poti	Ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti ter stroškov posameznih nabavnih poti, določanje razmerij med neposrednim in posrednim nabavljanjem ter nabavljanjem na domačem* ali tujem trgu.
Nabavni stroški	Ugotavljanje nabavnih, logističnih, skladiščnih stroškov in stroškov zalog ob upoštevanju različnih dobavnih virov in nabavnih količin.
Ekonomična količina naročila	Določanje optimalnih nabavnih količin in različnih normativ zalog (optimalna, varnostna, signalna in maksimalna zaloga) s ciljem čim nižjih skupnih stroškov materialne preskrbe ter ugotavljanje možnosti za zadovoljitev teh zahtev na trgu.
Pakiranje in embalaža	Proučevanje vrst in načinov embalaže ter postopkov pakiranja.
Organizacija nabavne službe	Proučevanje opremljenosti nabavne službe in računalniških povezav z dobavitelji, proučevanje delovnih postopkov v nabavni službi, proučevanje organiziranosti nabavne službe.

Vir: Završnik 2004, 23.

* Ker v diplomski nalogi opisujem proces nabave kave in je v Sloveniji ne proizvajamo, ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti nabavljanja na domačem ali tujem trgu ni mogoče.

Završnik (2004, 102) navaja, da moramo po ocenjevanju dobavitelja ustrezno pozicionirati. Iz Slike 4.4 je razvidno, da so dobavitelji, ki so perspektivni za podjetje, deležni aktivnega razvoja, prav tako so deležni aktivne pomoči dobavitelji, ki so za podjetje strateškega pomena.

Slika 4.4 Aktivno sodelovanje, razvoj in ukrepi



Vir: Završnik 2004, 103.

Dobavitelji, ki edini proizvajajo določen proizvod, spadajo v posebno skupino, saj je nabava v tem primeru možna samo od njih. Prav tako obstajajo dobavitelji, kateri rezultata ocenjevanja in sodelovanja s podjetjem ne želijo, saj so sami dovolj usposobljeni, da sami izvršujejo korektivne ukrepe.

4.5.1 Izbira dobaviteljev v Drogi Kolinski

Po prejemu ponudb dobaviteljev, se te pregledajo in ocenijo. Pri oceni posamezne ponudbe se morajo upoštevati vse zahteve iz predhodnega povpraševanja. V primeru, ko je ob prejemu ponudbe dostavljen vzorec, dodatne informacije o blagu, poskusni tisk in podobno, ga komercialist nabave oz. vodja nabavnega področja dostavi službi za kakovost (v PC/PE) ali OE razvoj. Ravno nabava surovin na osnovi vzorca je zelo pogost način pridobitve najustreznejše surovine za Drogo Kolinsko.

V primeru nabave kave komercialist preskrbi vzorec surove kave (najmanj 300g) ter ga z obrazcem *Dostava vzorcev za nabavo* pošlje v laboratorij za kavo. Vsak vzorec je opremljen z deklaracijo, kjer so navedeni podatki o vrsti kave, pomembni za prepoznavanje vzorca. V laboratoriju za kavo tehnolog programa opravi predpisana preizkušanja v skladu s *Pravilnikom o kakovosti kave, kavnih izdelkov in kavnih nadomestkov* ter ostalimi zahtevami, ki so zapisane v specifikaciji *Kakovost surovin* in izpolni obrazec *Poročilo o preiskavi vzorca surove kave* (priloga 1). Na podlagi zbranih ocen vzorca (senzoričnih, tehnoloških, fizikalno-kemijskih in mikrobioloških) vodja fizikalno-kemijskega laboratorija oceni skladnost vzorca surovine s predpisanimi zahtevami, ki ga v pisni obliki na obrazcu *Poročilo o preiskavi vzorca kave za nabavo* (priloga 2) posreduje komercialistu v nabavi. Potrjen vzorec s strani tehnologov je pogoj za nadaljnjo obravnavo ponudbe.

Po končanem pregledu vseh prejetih ponudb in pogajanjih s potencialnimi dobavitelji, se predstavijo najugodnejše ponudbe direktorju nabave, ki se odloči za izbor ponudbe.

4.5.2 Ocenjevanje dobaviteljev v Drogi Kolinski

Namen ocenjevanja dobaviteljev v Drogi Kolinski je zagotavljanje kakovostnih in varnih vhodnih surovin in embalaže. Ocenjevanje opravljajo enkrat letno s pomočjo OE kakovost. Ocenjujejo se dobavitelji z več kot dvema dobavama v letu. Postopek ocenjevanja novega dobavitelja se nekoliko razlikuje od ocenjevanja stalnih dobaviteljev.

Cilj ocenjevanja dobaviteljev je zagotoviti čim več dobaviteljev skupine A, ki zagotavljajo celovito varnost in kakovost pri dobavah surovin in materiala. Ocenjevanje poteka po sistemu treh kriterijev:

1. Kakovost predhodnih dobav po kriteriju kakovosti pošiljk.
2. Cene, plačilni pogoji in spoštovanje dogovorjenega roka.
3. Opremljenost pošiljk z ustrezno dokumentacijo.

Naloga komercialista nabave je obveščanje dobaviteljev (predvsem C in D) o rezultatih ocene ter predlaganje konkretnih ukrepov z namenom izboljšanja kakovosti.

Kakovost predhodnih dobav po kriteriju kakovosti pošiljk

Podatke o kakovosti predhodnih dobav pošilja OE Kakovost v sodelovanju s tehnologom iz razvoja enkrat letno oz. po potrebi. Na osnovi teh podatkov dobavitelja razvrstijo po kriteriju 1, kateri je prikazan v tabeli 4.3. Dobavitelj je po tem kriteriju lahko odličen, zelo dober, dober ali slab.

Cene, plačilni pogoji in spoštovanje dogovorjenega roka

Kot je razvidno iz tabele 4.4 se po kriteriju 2 ocenjuje ne samo cena, ampak plačilni pogoji (način in rok plačila) ter spoštovanje dogovorjenega roka. Pri sami ceni surovine in embalaže se ta primerja z ostalimi cenami iz prejetih ponudb za določeno povpraševanje, s cenami na borzi ali okvirno znanimi in veljavnimi cenami. Nabavna cena pri določenem dobavitelju je tako lahko ugodna, normalna ali visoka. Po oceni vseh treh sklopov kriterija 2 se nato dobavitelj oceni za dobrega, sprejemljivega ali slabega (nesprejemljivega).

Opremljenost pošiljk z ustrezno dokumentacijo

Ta kriterij spremlja in nadzira vzdrževanje in izpolnjevanje zahtev Droge Kolinske do dobaviteljev glede opremljanja pošiljk z ustrezno dokumentacijo, certifikati in standardi. Ocenjevanje dobaviteljev na podlagi tega kriterija je prikazano v tabeli 4.5.

Končna ocena dobavitelja

Končna ocena dobavitelja je odvisna od vseh treh kriterijev skupaj. Na podlagi končne ocene se dobavitelj tudi primerno razvrsti. Na podlagi skupnega števila točk so dobavitelji razdeljeni v štiri skupine: A, B, C ali D. Na osnovi dosežene oznake sestavijo listo odobrenih dobaviteljev. Najboljši med njimi je dobavitelj z oznako A in teh skuša Droga Kolinska imeti največ. Dobavitelj, ki zbere 50 točk ali manj, ni odobren. Prikaz končnega razvrščanja dobaviteljev je prikazan v tabeli 4.6.

Ocenjevanje novega dobavitelja

Z iskanjem ponudb po surovinah, materialu in embalaži ter s prejemom ponudb se nenehno pojavljajo novi dobavitelji. Naloga nabavnega marketinga je, da v skladu s planom dela nenehno raziskuje nabavno tržišče in skupaj z razvojem skrbi za nenehen proces izboljšav in pocenitev. V primeru, ko vodja nabavnega marketinga ali komercialist oceni, da bi bil določen dobavitelj zanimiv, ga ocenijo po dveh kriterijih, ki sta prikazana v tabeli 4.7.

Tabela 4.3 Kakovost predhodnih dobav po kriteriju kakovosti pošiljk

Dobavitelj je:	% pošiljk z oceno kakovosti 2	% pošiljk z oceno kakovosti 4 in 6	% pošiljk z oceno kakovosti 3
odličen	≥ 96	≤ 2	
zelo dober	≥ 85	≤ 7	100
dober	≥ 65	≤ 15	
slab	≤ 55	≥ 35	

Vir: Rajačič 2006, 7.

Tabela 4.4 Cene, plačilni pogoji in spoštovanje dogovorjenega roka

Cena	Točke	Rok plačila	Točke
Ugodna*	3	90 dni ali več	2
Normalna**	2	od 60 do 90 dni	1
Visoka***	0	do 60 dni	0
Način plačila	Točke	Spoštovanje dogovorjenega roka dobave	Točke
Odprto plačilo	2	Se spoštujejo	3
Plačilo z ostalimi plačilnimi instrumenti: garancije, akreditivi, menica, ipd.	0	Se ne spoštujejo	0
	Skupne		
Dobavitelj je:	točke		
Dober	6 – 10		
Sprejemljiv	2 – 6		
Slab	do 1		

Vir: Rajačič 2006, 7.

* 5 % nižja od povprečne cene.

** Na nivoju povprečne cene.

*** 5 % višja od povprečne cene.

Tabela 4.5 Opremljenost pošiljk z ustrežno dokumentacijo

Opremljenost pošiljk:	Točke
s certifikatom ISO 9001	2
z izjavo o ravnanju skladno z okoljsko zakonodajo	1
z izjavo o vzpostavljenem HAACP sistemu	2
s certifikatom o kakovosti vsake pošiljke	3
s certifikatom ISO 14001	2

Vir: Rajačič 2006, 8.

Tabela 4.6 Skupna ocena, razvrstitev dobaviteljev

Skupna ocena		
Kriterij	Ocenjuje se	Točke
1.	Kakovost predhodnih dobav	
2.	Cene, plačilni pogoji in spoštovanje dogovorjenega roka dobave	
3.	Opremljenost pošiljk z ustrezno dokumentacijo	
SKUPAJ TOČK:		
Razvrstitev dobaviteljev		
	Dobavitelj	Točke
A	Zelo dober	85 – 100
B	Dober	60 – 84
C	Sprejemljiv	50 – 59
D	Neprimeren	do 50

Vir: Rajačič 2006, 8.

Tabela 4.7 Ocenjevanje novega dobavitelja

Kriterij 1*	Točke
Dober	50
Pogojno sprejet	25
Nesprejemljiv	0
Kriterij 2*	Točke
Dober***	50
Sprejemljiv****	25
Slab*****	10
Skupne	
Končna ocena / Dobavitelj je	točke
Sprejemljiv	75 – 100
Pogojno sprejemljiv	50 – 74
Nesprejemljiv	do 50

Vir: Rajačič 2006, 9.

- * Kriterij 1 – kakovost prejetega vzorca in opremljenost z ustreznimi zapisi o kakovosti in okolju.
- ** Kriterij 2 – komercialni vidik prejete ponudbe – cena, plačilni pogoji.
- *** Boljši od sedanjih pogojev.
- **** Enaki kot sedanji pogoji.
- ***** Slabši od sedanjih pogojev.

4.6 Izvedba naročila

Po pogajanjih z izbranim dobaviteljem, se natančneje opredeli nabavni posel. Po Potočniku (2002, 176 – 178), se morajo opredeliti bistvene sestavine nabavnega posla: predmet pogodbe, količina, cena, kakovost, dobavni rok, kraj in način izpolnitve. Na podlagi natančneje opredeljenega posla, se izda naročilnica, ki po Weele-u (1998, 92, 93) vključuje osnovne podatke za dobavnico ali odpremni list in račun. Če so bile vse predhodne aktivnosti dobro izvedene, tudi v sami izvedbi naročila naj ne bi prišlo do zapletov. Weele vsekakor zagovarja pripravljenost na nepravilnosti s tremi različnimi metodami spremljanja izpolnitve naročila:

- Spremljanje izpolnitve naročila v posebnih primerih. Metoda temelji na »sistemu opozarjanja«, pri kateri nabavni referent ukrepa le, ko mu dobavitelj sporoči, da bo (kmalu) zmanjkalo materiala.
- Rutinsko preverjanje stanja. Ta metoda je namenjena preprečevanju težav v zvezi z dobavo in kakovostjo.
- Vnaprejšnje preverjanje stanja. Ta metoda se uporablja pri določanju kritičnih nabavnih delov oziroma od kritičnih dobaviteljev. Napredovanje proizvodnje spremljamo z občasnim rednim preverjanjem glede na proizvodni program.

V Drogi Kolinski se sama izvedba naročila dejansko prične s potrditvijo najprimernejše ponudbe. Sklenitev pogodbe nastopi s pisno potrditvijo naročila. Taka pogodba je pravna podlaga nabave, saj nastane na podlagi usklajene volje tako podjetja kot dobavitelja. Na osnovi odločitve nabave, se pri sklenitvi posla uporablja dokument Dogovor o kakovosti, katerega komercialist dostavi dobavitelju. Dogovor o kakovosti je sestavni del pogodbe ali samostojni dokument ob posameznem naročilu. Ta dokument definira odnose med Drogo Kolinsko in posameznim dobaviteljem za področje kakovosti. Po potrebi se dogovoru o kakovosti priloži še potrebne Specifikacije kakovosti surovin in embalaže.

Nabava se lahko vrši na domačem ali tujem trgu. Po potrditvi ponudbe na domačem trgu komercialist sporoči dobavitelju vse potrebne podatke, ki so vezani na samo dobavo blaga, blago odpokliče in dostavi v PC. Ostali pomembni elementi v izvedbi posla so zajeti že v potrditvi ponudbe. Pri uvozu, ki je stalnica pri nabavi kave, je postopek naročila zahtevnejši, saj gre za blago tujega porekla. Izvedbo naročila razdelijo na tri aktivnosti:

- priprava in izdelava potrebne dokumentacije,
- prihod blaga na carino ter
- plačilo.

4.7 Prevzem blaga

Prevzem blaga je zadnja faza v procesu poteka nabave. Kontrola in zagotavljanje kakovosti mora zagotoviti, da v proizvodnjo pride material, ki ustreza zahtevani kakovosti, ki je predpogoj za kakovostne končne izdelke. Weele (1998, 93) pravi, da je treba dobavljeno opremo pregledati, da se prepričamo o njeni ustreznosti. Sprejemljivost dobavljene opreme lahko ocenimo s pomočjo testov sprejemljivosti:

- pri dobavitelju, preden opremo odpošljemo;
- pri uporabniku po dostavi;
- ko oprema začne prvič delovati.

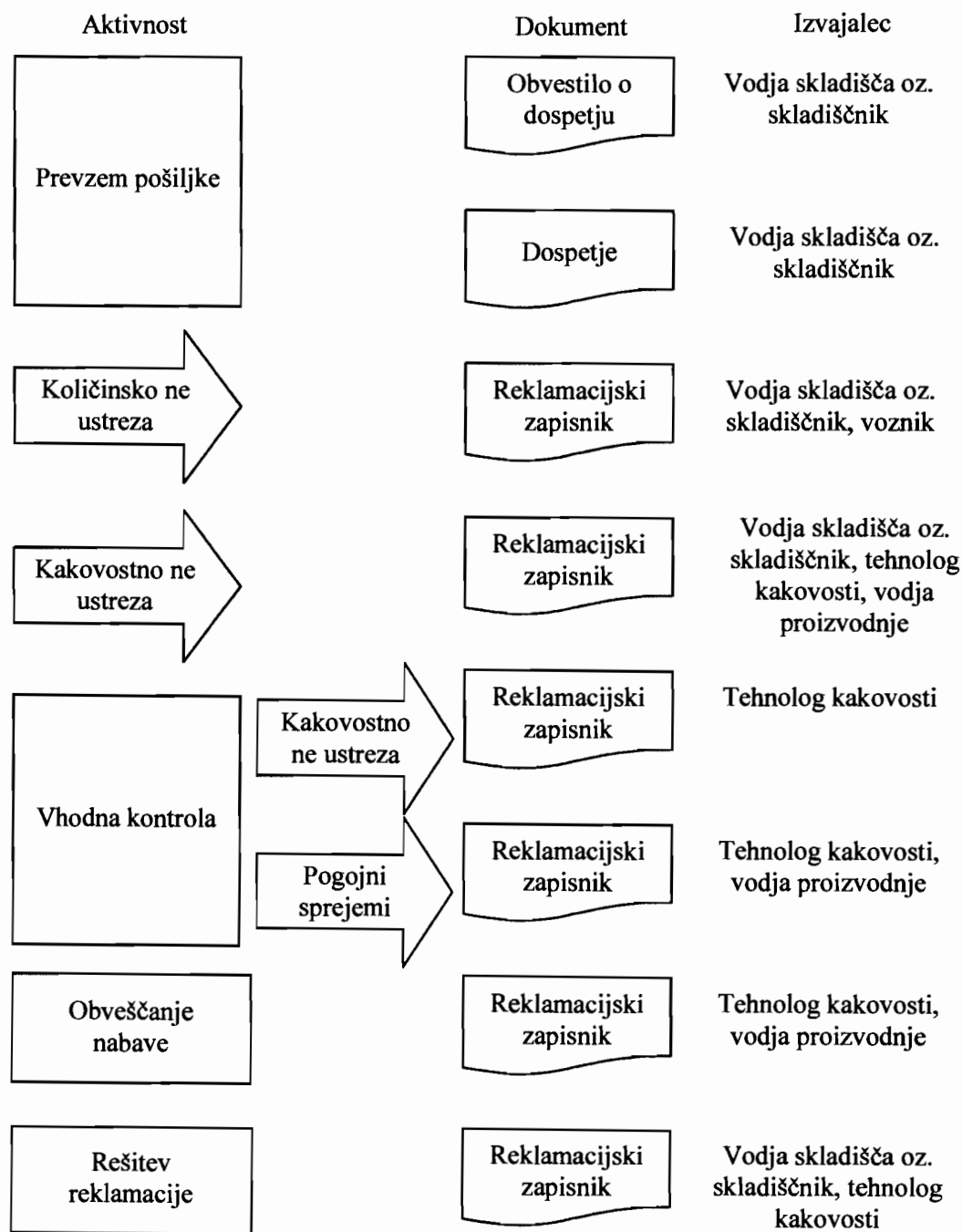
Prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali v skladišču odjemalca. Ob prevzemu materiala mora odjemalec kontrolirati količino, kakovost, dobavni rok in ostale prodajne pogoje. ... Če s kontrolo ugotovimo razliko med dejanskim stanjem in dogovorjenimi obveznostmi dobavitelja, mora prevzemna služba ali skladiščnik sestaviti komisijски zapisnik o kontroli materiala. Komisijски zapisnik je potrebno sestaviti tako, da je iz njega razvidno, za kakšno napako gre pri dobavi (količina, kakovost, rok), kdo in kako je ugotovil napako. (Potočnik 2002, 179)

Z dostavo blaga v posamezno PE oz. PC se v Drogi Kolinski zaključi krog procesa nabave. Na podlagi Obvestila o dospetju služba za kakovost vzorči vsako pošiljko. Prejemnica je pri nabavi eden glavnih dokumentov. Vsebuje naziv materiala, količino, kakovost, datum prispetja, ime dobavitelja, številko dobavnice, številke posameznih prevoznih in špedicijskih dokumentov ipd. Prejemnica mora vsebovati žig o količinskem in kakovostnem prevzemu, ki jo izdaja prevzemna služba oz. skladiščnik. Vodja skladišča oz. skladiščnik ob prevzemu surovine oz. embalaže pregleda prejete količine glede na spremne dokumente. Postopek je prikazan na sliki 4.5. V primeru odstopanja količin izpolni Reklamacijски zapisnik, ki ga poleg vodje skladišča oz. skladiščnika potrdi tudi prisoten voznik. Reklamacijски zapisnik prejmejo komercialist v nabavi, tehnolog kakovosti, voznik in vodja skladišča oz. skladiščnik, ki ga arhivira za dobo enega leta.

Ob prevzemu blaga vodja skladišča oz. skladiščnik pregleda pošiljko tudi s kakovostnega vidika. V primeru vidne kakovostne neustreznosti dobavljenega blaga oz. embalaže (mokre ali raztrgane vreče, vidna plesnivost, pomečkani kartoni ipd.) vodja skladišča oz. skladiščnik ustno obvesti tričlansko komisijo. Komisijo sestavljajo: tehnolog kakovosti, vodja skladišča in vodja proizvodnje. Člani komisije v prisotnosti voznika o ugotovljenih napakah oz. pomanjkljivostih pošiljke sestavijo Reklamacijски zapisnik in to potrdijo s podpisi. Prejemniki zapisnika so komercialist v nabavi, voznik, tehnolog kakovosti in vodja skladišča, ki zapisnik arhivira prav tako za dobo enega leta.

Skladnost dobavljenega blaga s predpisanimi zahtevami za kakovost surovin in embalaže se označi ne samo na Reklamacijskem zapisniku, ampak tudi na Obvestilu o prispetju pošiljke. Zapisati morajo vsako spremembo kakovosti ali drugih odstopanj od pogodbenih določil.

Slika 4.5 Količinski in kakovostni prevzem in pregled blaga v Drogi Kolinski



Vir: Kolarič 2007.

Kontrola ob prevzemu blaga obsega pregled:

- naročilnice, ki jo je izdal kupec;
- dobavnice ali odpremnice, ki ju je izdal dobavitelj;
- specifikacijo blaga, če je posebej priložena;
- tovorni list, ki ga je izdal voznik;
- carinsko dokumentacijo, ki jo je izdala carina;
- špedicijsko dokumentacijo, ki jo je izdala špedicija;
- prejemnice o količinskem in kakovostnem prevzemu blaga ter
- fakture, ki jih je izdal dobavitelj.

4.8 Likvidacija računa

Po prevzemu in pregledu blaga sledi likvidacija računa oz. obračun nabave. Dobavitelj izstavi račun, ki ga mora kupec poravnati v dogovorjenem roku plačila. Po Potočniku (2002, 183) obračun fakture vsebuje preračun vseh njenih sestavin. Zaradi visokih stroškov s preverjanjem posameznih postavk računov so se v praksi razvili različni postopki za poenostavitev kontrole računov. Ti postopki so po naslednji:

- zbirni obračun, pri katerem primerjamo skupno vrednost računov z vrednostjo prevzetega materiala npr. v enem mesecu;
- preverjanje računov samo nad določeno vrednostjo;
- preverjanje naključnega vzorca računov;
- določitev računov po metodi ABC, po kateri preverjamo le račune dobaviteljev, ki smo jih razvrstili v skupino A;
- preverjanje računov dobaviteljev pri katerih so reklamacije pogostejše;
- ne preverjamo računalniško izstavljenih računov, ker predpostavljamo, da je izračun točen;
- ne preverjamo računov dobaviteljev, ki jim zaupamo, da sami sproti popravljajo morebitne napake.

Plačilo nabavljenega blaga v Drogi Kolinski nastopi po kontroli oz. likvidaciji prispelih računov – faktur, za katere osnova sta kupna pogodba in izpolnitev naročila s strani dobavitelja. Račune dobavljenega blaga oz. kave likvidira vodja nabave. Same fakture običajno prispejo po izvršeni fizični dobavi blaga. Vse dokumente o nabavi vodja nabave prvotno zadrži, pregleda in obdela. Posebno pozornost nameni primerjavi količin, kakovosti, cen, vrednosti, rabatov, skontov, obračunu prometnega davka, obračunu embalaže ipd. Če se vse listine nabave med seboj ujemajo, vodja nabave račun ožigosa, podpiše, mu določi stroškovno mesto in pošlje v izplačilo. Opremljeno in podpisano fakture prejme računovodstvo v knjiženje.

4.9 Evidenca in arhiviranje

Na naročilnici so navedene količine, opis materiala, cena na enoto ter želeni rok dostave in druge informacije, potrebne za učinkovito logistično in administrativno obdelavo. Nabavni proces se konča s stopnjo ocenjevanja. Opisani nabavni proces zahteva vsestranskega nabavnega referenta, ki ima zadovoljivo tehnično znanje, občutek za komercialni vidik procesa in pozna osnove logistike in administracije. Vsako stopnjo nabavnega procesa je treba izvesti pazljivo in sistematično, kajti le tako zadovoljimo potrebe notranjega porabnika, to pomeni, da je material, ki ga potrebuje, na voljo pravočasno, v ustrezni količini in po razumni ceni. (Weele 1998, 96)

Uspešno nabavno poslovanje potrebuje tudi v Drogi Kolinski stalen pregled nad situacijo na nabavnem trgu, potrebami drugih služb v podjetju ter svojim začetim in opravljenim delom. Za pregled nad vsemi temi med seboj različnimi aktivnostmi so potrebne urejene evidence. Evidence morajo biti čim bolj standardizirane, pregledne ter pripravljene za računalniško obdelavo. Namen evidence v Drogi Kolinski je zbiranje podatkov za analizo in kontrolo nabavnega poslovanja. Podatki in informacije so uporabni le tedaj, ko so dostopni v vsakem trenutku v urejeni obliki. Najpomembnejše evidence nabavne službe v Drogi Kolinski so:

- *Evidenca naročil kave:* po tekočih številkah z zaporedno številko naročila, podatki o dobavitelju, kratkim opisom materiala in vrednosti celotnega naročila. Evidence so v obliki kopij naročila.
- *Evidenca dobaviteljev kave:* vsebujejo pomembnejše podatke o dobaviteljih in podatke dejansko opravljenih dobav, kakovosti dobavljenega blaga, poslovnem vedenju ipd..
- *Evidenca sklenjenih pogodb za program kave:* po številčnem zaporedju.
- *Evidenca nakupnih cen:* namenjena je ažurnemu spremljanju sprememb cen, ki izhajajo iz operativnih dobav, podpisanih pogodb, ponudb obstoječih in potencialnih dobaviteljev, ponudb povsem novih ponudnikov, dokumentov konkurence... Pri nabavljanju kave je ključnega pomena nadziranje nihanja cen kave na Londonski ter New Yorški blagovni borzi.
- *Evidenca reklamacij:* obsega vodenje nastalih reklamacij, načina reševanja ter rezultate reklamacij.
- *Evidenca carinskih dokumentov* in
- *Evidenca internih naročil.*

Čas in način arhiviranja pa je določen z ISO standardi.

5 POSEBNOSTI V NABAVNEM PROCESU

Nabava kave poteka v nekaj različnih aktivnostih, ki skupno tvorijo nabavni proces. Vsaka posamezna faza ima svoje lastnosti in posebnosti, ki so opisane v podpoglavjih od 4.3 do 4.9. Nabava kot celota ima v Drogi Kolinski še nekaj dodatnih lastnosti oz. posebnosti. Med njih štejemo kakovost, borzno poslovanje, obvladovanje tveganj ter ocenjevanje uspešnosti celotnega nabavnega procesa.

5.1 Kakovost

Markič (2004, 49) opredeljuje odlično kakovost izdelkov ali storitev kot eno izmed ključnih sestavin poslovnih strategij. Navaja, da za podjetja predstavlja doseganje odlične kakovosti tudi priložnost za večji tržni delež. V nadaljevanju (2004, 224) opisuje, da mora podjetje odlično kakovost izdelkov ali storitev urediti tako, da so v to smer naravnani vsi njeni temeljni in podporni proizvodni procesi, vključno s povezavami med njimi. Podobno definira kakovost Devetak (2000, 55): »Problematika zagotavljanja kakovosti je večdisciplinarna kategorija, ki jo obravnavamo s tehničnega, tehnološkega, ekonomskega, filozofskega, psihosociološkega, ekološkega, pravnega in drugih vidikov. Lahko rečemo, da je kakovost kompleksna kategorija, to je skupek vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno odražajo v obliki proizvodov in storitev.«

S pojmom zagotavljanja kakovosti označujemo celoto organizacijskih in tehničnih aktivnosti za zagotovitev kakovosti izdelkov in izdelave z gospodarnimi pogoji. Zagotavljanje kakovosti kot organizacijska enota načrtuje, nadzoruje in koordinira omejene aktivnosti, ki obsegajo načrtovanje kakovosti, kontrolo kakovosti in upravljanje kakovosti. ... Naloge računalniško podprtega načrtovanja kakovosti zajemajo upravljanje in manipulacijo z množico podatkov, formalne izračune in logične odločitve. (Polajnar, Buchmeister in Leber 2002, 78)

Snoj (1998, 157) opozarja še na en vidik pomena kakovosti, in sicer na učinek negativne informacije. Po raziskavi TARP-a (Technical Assistance Research Program) povprečen odjemalec, razočaran nad ponudbo, pove svojo negativno izkušnjo 9 do 10 ljudem; vsak od 13 % razočaranih odjemalcev, pa razširja negativne informacije na več kot 20 ljudi. Sledi podatek, da nezadovoljni odjemalci povedo o svojem nezadovoljstvu dvakrat večjemu številu ljudi, kot pa zadovoljni odjemalci. Ravno zaradi učinka negativne informacije morajo podjetja obvladovanje kakovosti vključiti v vse aktivnosti, vse procese in vsa področja poslovanja ter tako zagotoviti koncept celovite kakovosti. Po Weele-u (1998, 221) ima pomembno vlogo pri izvajanju celovitega obvladovanja kakovosti tudi nabavni oddelek, saj je kakovost končnih izdelkov precej odvisna od kakovosti osnovnih materialov in surovin. Zato je glavna naloga nabave, da sodeluje pri izboljšanju kakovosti, ki jo ponujajo dobavitelji.

5.1.1 Kakovost vhodnih surovin in embalaže

Način celotnega poslovanja Droge Kolinske temelji na uveljavljanju visokih standardov kakovosti in varnosti izdelkov ter upoštevanje specifikacij o uvozu kave (priloga 5). Ogrodje sistema vodenja predstavlja Standard ISO 9001:2000. Ključna elementa tega standarda sta načeli osredotočenosti na potrošnika in procesni pristop dela. Obe predhodnici podjetja Droga Kolinska (Droga d. d. in Kolinska d. d.) sta imeli dolgo in uspešno zgodovino o zagotavljanju ustrezne kakovosti svojih izdelkov.

Predpisane zahteve za kakovost surovin in embalaže v Drogi Kolinski so osnova za kontrolo in so del tehnološke dokumentacije. Pripravijo jih tehnologi programa, razvojni tehnologi in tehnolog za embalažo v sodelovanju s službo za kakovost in razvojem Droge Kolinske. Nahajajo se v dokumentih Specifikacije kakovosti surovine in embalaže oz. v dokumentih Navedba kakovosti surovin in materiala. Vsebujejo splošne kakovostne in zdravstvene zahteve, usklajene z veljavno dokumentacijo in internimi tehnološkimi zahtevami. Skladnost dobavljenega blaga s predpisanimi zahtevami za kakovost surovin in embalaže ugotavljajo v laboratoriju PC, fizikalno kemijskem laboratoriju ter mikrobiološkem laboratoriju. Tehnolog kakovosti in tehnolog programa ugotavljata istovetnost prve pošiljke surovine ali surovine novega dobavitelja s potrjenim vzorcem za nabavo. Prav tako se primerja kakovost dobavljene embalaže s prejšnjo dobavljeno embalažo oz. pri novih dobaviteljih s predhodnim vzorcem embalaže, da ni slučajno prišlo do spremembe teksta ali dizajna. Skladnosti z vzorcem se vpišejo na Obvestilo o prispetju, na katerega vpišejo tudi če je pošiljka sprejeta, pogojno sprejeta ali reklamirana. Pogojno sprejeto pošiljko služba za kakovost oz. skladiščnik ustrezno označi. V tem primeru sme surovina ali embalaža v proizvodnjo šele po pismenem potrdilu tehnologa kakovosti. Tudi reklamirane pošiljke in tiste, ki imajo začasno prepoved uporabe, se ustrezno označijo, statistično obdelajo in arhivirajo v sistemu za kakovost. Enkrat letno oz. po potrebi se na podlagi zbirnih poročil o kakovosti surovin in embalaže izdelata številčna ocena dobavitelja, ki služi kot eden kriterijev za rangiranje dobaviteljev.

5.1.2 Kakovost izdelkov

Interni nadzor nad izdelki izvajajo v lastnih in zunanjih laboratorijih. Fizikalno-kemijski in mikrobiološki laboratorij Droge Kolinske sta prilagojena zahtevam dobre laboratorijske prakse ter redno potrjujeta pravilnosti lastnih meritev v mednarodnih laboratorijskih primerjavah.

V letu 2006 so uvedli sistem za obvladovanje alergenov, s katerim so zagotovili prijazne izdelke tudi potrošnikom, ki imajo težave z alergijami na živila. Seveda so ljudje alergični na marsikatero snov. Pomembno je, da so že ob nakupu seznanjeni z lastnostmi izdelkov s pomočjo deklaracij.

Proces obvladovanja kakovosti in varnosti izdelkov vsebuje tudi sistem nadzora, ki obsega:

- redno presojo pogodbenih proizvajalcev,
- pregled izdelkov ob prevzemu v skladišče in
- pregled izdelkov na trgu ter spremljanje mnenj potrošnikov.

Rezultat vseh zgoraj naštetih aktivnosti je, da so vse uradne kontrole končnih izdelkov na trgu potrdile popolno skladnost izdelkov. Zaupanje v kakovost in varnost izdelkov skuša Droga Kolinska ohraniti preko uspešnih certifikatov po najvišjih standardih jamstva kakovosti. Zapise notranjega nadzora so prilagodili računalniški obdelavi in pripravili so SAP- baze podatkov kot edino informacijsko orodje, ki v celoti podpira proces obvladovanja varnosti in kakovosti izdelkov. SAP baze podatkov vsebujejo:

- preizkusne metode,
- metode vzorčenja,
- arhiv veljavne zakonodaje,
- kontrolne karakteristike,
- specifikacije kakovosti surovin, embalaže, polizdelkov, izdelkov,
- plane kontrole,
- kataloge napak za spremljanje in vrednotenje neskladnosti.

5.2 Blagovna borza

Predelava, pakiranje in prodaja kave je ena najpomembnejših dejavnosti Droge Kolinske. Slovenija zaradi svoje geografske lege plantaž nima. Zato je nabava surove kave vezana izključno na uvoz. Kava je proizvod, s katerim se trguje na specializiranih blagovnih borzah. Cene surove kave se krojijo na blagovni borzi v New Yorku in Londonu. Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na dnevno nihanje cene različnih vrst surove kave so predvsem valutna razmerja, napovedi glede količine pridelka (predvsem zaradi različnih vremenskih razmer), zamud pri dobavi in nazadnje tudi različne špekulacije.

Borza je poseben, stalno organiziran trg, ki posluje ob točno določenem času, po natančno določenih pravilih in na katerem se v večjih količinah kupuje in prodaja blago, predvideno z njenimi akti. Prisotnost blaga ni potrebna. V njenih prostorih so organizirani redni sestanki, kjer kupci in prodajalci na veliko sklepajo posle o nakupu in prodaji tipiziranega blaga, denarja in vrednostnih papirjev. (Tičar 1991, 17)

Glede na vrsto blaga s katerim borza posluje, ločimo: blagovne borze, devizne borze, borze vrednostnih papirjev in storitvene borze. Kampuš Trop (1996, 32) opisuje: »Blagovne borze – poslujejo z blagom, ki izpolnjuje določene standardizirane, tipizirane, tehnične, kakovostne in količinske pogoje. Tako klasično borzno blago je npr. kava, žito, nafta, kovine itd.«

Vukovič (2005, 195) pripisuje nihanje borznih tečajev različnim dejavnikom. Ugodna politična klima v svetu in gospodarska rast brez večje inflacije lahko preženeta borzne tečaje zelo visoko. Po drugi strani pa navaja, da lahko tečaji na borzi padejo zelo globoko, če je stanje gospodarstva negotovo. Prav zaradi rasti in padcev tečajev, se veliko borznikov ukvarja z grafi. Sheme in krivulje predstavljajo dejstva iz katerih se da razbrati tečaje za nekaj naslednjih dni, tednov ali mesecev. Po Weele-u (1998, 109) so najpomembnejša merila za določanje tečaja: zemljepisna lokacija, razpoložljivost blaga, likvidnost trga in politična stabilnost.

Bider (2006, 17-18) razlikuje štiri tečaje:

- Efektivni tečaji so tečaji, po katerih so posli dejansko sklenjeni.
- Nominalni tečaji so tečaji prejšnjega sestanka, če na tekočem borznem sestanku za določeno blago ni bil sklenjen noben posel.
- Povprečni tečaji so tehtano povprečje cen sklenjenih poslov, ponujenih in povpraševalnih poslov.
- Mejni tečaji so tečaji, ki so prav tako povprečni tečaji, vendar so izračunani kot aritmetična sredina najvišjega in najnižjega tečaja.

V nadaljevanju navede naslednje načine in oblike trgovanja: takojšnje (promptne) nakupne in prodajne posle s kavo ter terminske borzne nakupne in prodajne posle s kavo. Terminsko poslovanje se uporablja kot zavarovanje pred cenovnim tveganjem pri določenem poslu (nakup ali prodaja blaga), ki bo sklenjen v prihodnosti (na primer prejem ali dobava v prihodnosti).

Nabava uporablja terminske trge zlasti, kadar:

- je surovina, ki jo kupujejo, ključna sestavina lastne cene končnega izdelka;
- je skoraj nemogoče prenesti zvišanje cene z nabavne strani na prodajno ceno;
- surovine, ki se uporablja v končnem izdelku, ni mogoče nadomestiti z drugimi materiali. (Weele 1998, 111)

Številni analitiki v Drogi Kolinski skušajo napovedati gibanje cen surove kave, vendar so take napovedi zaradi velikega števila faktorjev, ki vplivajo na gibanje cen, negotove. Z obzirom na skupne letne potrebe po kavi, ki znaša 30.000 ton surove kave letno, so analizo razdelili na tri segmente: Minas, Robusta in Arabica. Glede na to, da je bila letina Arabice dobra, so posledično manjše količine kave Minas, za Robusto pa je

pričakovana normalna letina. Na osnovi tekočih cen in pričakovanj so postavljene planske cene za posamezne vrste kave. Analitiki Droge Kolinske vsakodnevno spremljajo cene kave na borzi. V primeru doseganja planskih cen, se kava kupuje za daljše obdobje oz. za eno leto. Če je cena višja od predvidene, pa kupijo manjše količine kave, a vseeno zadostne za določeno obdobje. Droga Kolinska skuša uspešno obvladovati cene surove kave z ugodnimi terminskimi pogodbami.

V nasprotju s fizičnimi kazalci (vrednost zaloge, poraba, pričakovana letina) se je raven cen v zadnjem delu leta 2007 dvignil, kar je razvidno tudi iz priloge 3. Graf je nastal 1.9.2007 in prikazuje le pričakovane vrednosti, ki pa so zelo približane dejanskim. Obenem so prišle ocene letine 2007/2008, ki so dokaj slabe. Za leto 2007 je Droga Kolinska v celoti pokrita s kavo. Leto 2007 je tudi cenovno zaključeno, kar je bilo doseženo s fiksacijo kupljenih diferenc še v letu 2006 (tabela 5.1 in 5.2). Vsekakor so bile te cene še vedno višje od planskih.

Tabela 5.1 Primer kave Minas v I. kvartalu 2007

Planska cena	Tekoča cena	Cena z diferenco*
1850 USD/t	2500 - 2600 USD/t	2100 USD/t

Vir: Kolarič 2007.

* Cena je dosežena s fiksacijo kupljenih diferenc v letu 2006.

Tabela 5.2 Povprečna cena kave Minas v letu 2006

Mesec	Cena za t*
Jan 2006	1750
Feb 2006	1690
Mar 2006	1670
Apr 2006	1690
Maj 2006	1630
Jun 2006	1650
Jul 2006	1750
Avg 2006	1870
Sep 2006	1890
Okt 2006	1950
Nov 2006	2190
Dec 2006	2470

Vir: Kolarič 2007.

* Cena je izražena v USD.

Nestanovitost ameriškega dolarja in sočasna izpostavljenost spremembam cen kave na svetovnih borzah sta narekovali, da so cene kave zagotavljali z rokovnimi nakupi. Denarni tok načrtovanih poslov pa so varovali s sklenitvijo terminskih pogodb, s katerimi so zavarovali večji del obveznosti za nakup kave za vse družbe Skupine Droga Kolinska.

Cene kave se dejansko neprestano spreminjajo. Ne samo iz leta v leto, ampak znotraj kavnega leta. Pritisk na cene kave je najmočnejši v prvih mesecih koledarskega leta, saj največji del svetovnega pridelka oberejo vse ob istem času. Razen Brazilije in Kolumbije imajo vse države izvoznice minimalne zmogljivosti skladiščenja kave in se je želijo čim prej znebiti, večkrat po veliko nižji ceni od dejanske. Vendar cena kave ni odvisna samo od števila proizvajalcev, odvisna je tudi od vremenskih razmer in posledično od letine kave. O tem se govori tudi na internetu. Virtualne finance (Markovič 2001) razlagajo, da je leta 2001 cena kave padla na najnižjo raven v zadnjih desetletjih. Takrat je za vrečo¹ kave bilo potrebno odšteti 42 USD, medtem ko je bila cena kave 2 leti prej (torej leta 1999) 116 USD. Vzrok takemu padcu cene so pripisovali preveliki proizvodnji kave oz. predobri letini. Podan je podatek, da je Vietnam leta 1985 pridelal 3,5 milijona vreč kave, leta 2001 pa 13 milijonov vreč. Kot je razvidno iz priloge 4, je cena kave vse do konca leta 2001 padala in šele v letu 2002 začela ponovno rasti. Konec avgusta leta 2006 je kava dosegla zelo visoko ceno. Tako so ponovno poročali na internetnih Financah (Ugovšek 2006), da je visoka cena rezultat slabe novice iz Italije, v kateri je bila poškodovana zaloga kave v skladiščih. V javnost pa je prišla tudi novica o majhnem pridelku iz Vietnama zaradi prevelikih nalivov. Letina 2007/2008 naj bi bila slaba, zato predvidevajo, da se bo cena kave ponovno nekoliko dvignila.

5.3 Obvladovanje tveganj

Poslovanje s kavo je pogojeno z različnimi dejavniki kot so: vremenske okoliščine, nihanje tečajev na borzi, pričakovana letina surove kave, pričakovana prodaja končnih izdelkov, nepričakovane naravne katastrofe, razne špekulacije ipd.. Ravno zaradi vseh teh dejavnikov je poslovanje s kavo do neke meje tvegano. V Drogi Kolinski se srečujejo s premoženjskimi tveganji, finančnimi tveganji in tveganji s področja varstva pri delu. Ker pa je v diplomski nalogi opisan proces nabave kave, bodo v nadaljevanju opisana finančna tveganja, ki jim je Droga Kolinska s programom kave posebej izpostavljena.

Belak (1999, 161) navaja, da je tveganje slovenski izraz za »riziko«, definira pa ga kot negotovost in nepredvidljivost dogodkov pri poslovanju. Čim bolj so planske

¹ Podatki o količini kave se vodijo v številu vreč, pri čemer tehta vsaka vreča neto 60kg. Mednarodna organizacija kave – ICO posreduje vse podatke cen v funtih oz. librah (lb).

odločitve časovno oddaljene in čim večja je informacijska ne celovitost osnov za odločanje, večja je tudi negotovost nosilcev tega odločanja in večje je običajno zato tudi ustanovitveno in razvojno tveganje. Podobno pravijo Berk in ostali (2005, 25-27), da je tveganje verjetnost, da bo realizacija dogodka odstopala od pričakovane, najbolj verjetne vrednosti. Navajajo pa, da je tveganje drugačen pojem kot negotovost. Tveganje opredeljujejo kot posledico porazdelitve negotovih dogodkov v prihodnosti ter kot posledico nepopolnih ali nekakovostnih informacij, ki jih vodstvo uporablja za sprejemanje poslovnih odločitev. Pri negotovosti pa je drugače, saj odločevalec o pojavu nima vedenja in verjetnostne porazdelitve ne zna smiselno oceniti.

Negotovost planiranega vodi nosilce odločanja k tveganju. V širšem pomenu je tvegana vsaka negotova odločitev, torej vsaka taka odločitev, ki je nastala na podlagi nepopolnih informacij o zadevanem pojavu. V nasprotju s takim splošnim pojmovanjem tveganja, ko pravzaprav za tveganje niti ne vemo, se je v odločitveni teoriji uveljavilo njegovo ožje pojmovanje. Kot tveganje obravnavamo zato le tiste (negotove) odločitve, pri katerih lahko vnaprej določimo verjetnost uresničitve posameznih možnosti. (Belak 1999, 161)

Turkovic (2003, 113) razlaga, da je bolje presoditi trend, ali je psihologija na borzi pozitivna ali negativna in si ustvariti scenarij prihodnjih dogodkov. Če poslujemo kratkoročno, nam svetuje veliko psihološko trdnost, da ne reagiramo prezgodaj. Razlaga, da je težko napovedati, kaj se bo zgodilo jutri. Napovedovanje bližnje prihodnosti je precej težje, kot srednjeročno ali dolgoročno napovedovanje gospodarskih in borznih gibanj.

Upoštevanje negotove in tvegane prihodnosti je torej po svoje prepleteno z najrazličnejšimi razmišljanji o črnih in svetlih scenarijih, opredeljevanju pristojnosti, oblikovanju rezervnih načrtov za primere, ko je treba hitro ukrepati, in prilagajanju izbrane poslovne strategije, po drugi strani pa je precej prepuščeno naključnemu hodu dogodkov v poslovnem svetu, v katerem je pravilnost nekoč – lahko tudi včeraj ali pred nekaj urami – sprejete odločitve šele na preizkušnji. (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 21)

Weele (1998, 53) razlaga, da je stopnja negotovosti in tveganja, s katero se srečuje kupec, odvisna od vrste nabavnega položaja, kar se kaže med potekom odločanja. Večje so vsote denarja in tehnično zahtevnejši so izdelki, večje je tveganje in več funkcij ter oseb sodeluje pri določanju.

Droga Kolinska se pri nabavi surovin in embalaže za program Kava srečuje predvsem s finančnimi tveganji. Pri nabavi jim kot največje tveganje preti valutno tveganje, saj poslujejo na svetovnih borzah, kjer se kupuje in plača v USD ter tveganje visoke nestanovitosti cen surove kave.

5.3.1 Valutno tveganje

Družba in Skupina Droga Kolinska sta pri nabavi surovin in embalaže za program Kava izpostavljeni predvsem valutnemu tveganju v ameriških dolarjih. Proces obvladovanja in upravljanja s tveganji iz naslova tečaja EUR/USD je v Skupini Droga Kolinska organiziran v finančni službi družbe Droga Kolinska.

S 1. januarjem 2006 so nabavo kave za celotno Skupino centralizirali in s tem je nadzorovanje tečaja EUR/USD v operativnem smislu postalo nekoliko lažje. Že v letu 2006 so v družbi zasledovali cilj, da imajo vsaj 70 % predvidenih neto dolarskih potreb zakupljenih vnaprej, 30 % potreb pa so prepustili nezaščitenih in so USD kupovali na promptnem deviznem trgu. Ker je vrednost dolarja padala, bi bilo bolje, da bi vse USD kupovali na deviznem trgu. To bi pomenilo, da bi bila družba v celoti izpostavljena valutnemu tveganju.

Glede na ukrepe, ki jih družba izvaja, torej 70 % dolarskih potreb zakupljenih vnaprej in 30 % nezaščitenih, ocenjujejo, da je izpostavljenost tovrstnemu tveganju nizka. Gibanje drugih valut pa ne vpliva pomembneje na poslovanje Skupine Droga Kolinska, saj je nabava kave centralizirana.

5.3.2 Tveganje visoke nestanovitosti cen surove kave

Tveganje visoke nestanovitosti cen surove kave obvladuje »tim za kavo« s sistematičnim upravljanjem tega tveganja. Tim za kavo postavlja in spremlja strategijo in tekočo poslovno politiko, ki zajema:

- dnevno spremljanje trga kave,
- varovanje nihanja tečaja EUR/USD,
- nakup opcij na borzi – preprečevanje prevelikih nihanj cene kave,
- iskanje cenejših nadomestnih vrst kave.

Cena kave se oblikuje na borzi in sicer za Arabico v New Yorku in za Robusto v Londonu. Za uspešno nabavo kave je potrebno neprestano slediti in analizirati borzna gibanja in trende. Na osnovi tega se določa in izvaja politika nabave kave. Ta dva trga predstavljata merilo vrednosti za vrednotenje cen s strani dobaviteljev za vse surove kave. Ceno kave si Droga Kolinska zagotavlja z rokavnimi nakupi, denarni tok načrtovanih poslov pa so varovali s sklenitvijo terminskih pogodb, s katerimi so zavarovali večji del obveznosti za nakup kave za vse družbe Skupine Droga Kolinska.

Glede na vso skrb, ki jo družba namenja varovanju cenovnih nihanj surove kave, ocenjujejo, da je izpostavljenost temu tveganju nizka.

5.4 Ocenjevanje uspešnosti nabave

Po Vukoviču (2005, 112) se uspešnost nabave ocenjuje zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je v ocenjevanju posameznega nabavnega referenta z namenom ugotavljanja funkcionalne in individualne uspešnosti. Drugi razlog pa je samoocenjevanje lastnih dosežkov nabavnih referentov, da bodo bolje in strokovneje opravljali svoje delo. Posledično se izboljša celotna nabavna dejavnost.

Uspešnost nabavnega oddelka opredelimo kot stopnjo, do katere dosežemo vnaprej določene cilje. Uspešnost nabave izraža predvsem razmerje med dejanskim in načrtovanim nabavnim poslovanjem. Izbrani potek nabavnega poslovanja je lahko uspešen ali neuspešen. Nabavno poslovanje, s katerim uresničimo višjo raven od načrtovane, je uspešnejše. Uspešnost izražamo z doseženim poslovnim rezultatom (dobičkom). (Potočnik 2002, 201)

Uspešnost nabavnega procesa se v Drogi Kolinski ocenjuje s pomočjo analize posamezne nabavne aktivnosti. Vsaka aktivnost se tako analizira, ob prejetih rezultatih se stanje spremlja ter v kritičnih primerih primerno tudi ukrepa. Poročila o nabavnem poslovanju se nanašajo na celotno poslovanje nabave in izhajajo iz kompleksne analize, ki lahko zajema:

- analizo izpolnjevanja celotnega načrta nabave,
- analizo izpolnjevanja nabavno-tržnih akcij za posamezni program,
- analizo poteka izvrševanja pripravljenih nabavno-tržnih akcij,
- analizo težav pri izvrševanju nabavno-tržnih akcij za posamezne vrste blaga,
- analizo gibanja nakupnih cen, rabatov, skontov,
- analizo dobavnih rokov,
- analizo reklamacij,
- analizo naročil,
- analizo stanja zalog,
- analizo problemov v zvezi z dostavo,
- analizo posameznih ter skupnih stroškov nabave.

Analiza nabavnega procesa je podlaga za ukrepanje in odpravljanje vzrokov, ki negativno vplivajo na uspešnost nabave. Najpogostejši ukrepi so strokovno usposabljanje kadra v nabavi, uvajanje tipizacije in standardizacije materiala, izboljševanje sodelovanja med nabavno in ostalimi službami v podjetju, podrobnejše proučevanje nabavnega trga, uveljavljanje marketinških zamisli v nabavi ipd.



6 SKLEP

Šele ob pisanju diplomske naloge, sem ugotovila, da na svetovnih blagovnih borzah prodajo samo več nafte kot kave. Najkakovostnejše vrste kave največkrat prihajajo iz zasebnih plantaž in dosegajo nepredstavljljive cene. Sorta Coffea Arabica je najdražja sorta kave, ki jo ponavadi mešajo s Coffeo Robusto. Tako lahko 100g prvovrstne Arabice stane toliko, kolikor stane kilogram mešanice slabše kakovosti. V Drogi Kolinski kavo uvažajo in v razvoju skupaj z laboratorijem zmešajo posebno mešanico, za katero uporabljajo kavo vrste Minas, Robusta in Arabica. Že vrsto let skrbijo za zadovoljstvo kupcev, saj menijo, da se skozi zadovoljne potrošnike lahko razbere kakovost lastnih izdelkov. Znamka Barcaffè je za Drogo Kolinsko najmočnejša blagovna znamka v Sloveniji. Skupaj so topli napitki v letu 2006 ustvarili največ čistih prihodkov od prodaje (16 %), kar je razvidno iz tabele 6.1. Sledijo namazi s 14 % čistih prihodkov od prodaje in pijače z 12 %. Droga Kolinska torej vodi pravilno poslovno politiko za program Kava, kar ji omogoča doseganje dobrih rezultatov. Nekaj zaslug za dobro poslovanje ima tudi nabavna funkcija.

Tabela 6.1 Struktura čistih prihodkov od prodaje v letu 2006 po segmentih Droge Kolinske, d. d.

Segment	Delež
Topli napitki	16 %
Pijače	12 %
Pijača skupaj	28 %
Konditorstvo	0 %
Namazi	14 %
Otroška hrana	7 %
Polpripravljena hrana	3 %
Zdrava hrana	3 %
Ostalo	45 %
Hrana skupaj	72 %

Vir: Droga Kolinska 2006, 44.

Nabavna funkcija postaja v podjetjih vse bolj pomembna, predvsem zaradi možnega prispevka k uspešnosti podjetja. Razdelimo jo lahko na taktično nabavo (strateški del) in funkcijo naročanja (operativni del). Taktična nabava oz. zagotavljanje virov vsebuje nabavno strategijo podjetja, v kateri se določijo cilji nabave, zaznavajo se potrebe po nabavi, izbirajo in ocenjujejo dobavitelji ter sklepajo pogodbe. Operativni del nabave obsega izvedbo naročila, prevzem in pregled blaga, likvidacijo računa ter evidentiranje in arhiviranje celotnega procesa nabave.

Ravno z evidentiranjem in ocenjevanjem celotnega procesa nabave je Droga Kolinska dosegla zniževanje stroškov. Iz poročila nabavnega poslovanja je razvidno, katera aktivnost v nabavnem procesu je bila kakovostno izpeljana, na kaj morajo biti v bodoče pozorni in kaj morajo opustiti oz. spremeniti. Zniževanje nabavnih stroškov se prične že v prvi fazi, v kateri se ugotavlja potreba po nabavi. Če se nabava izvede ob napačnem času, lahko pripelje do velikih izgub. Predčasna nabava povzroča daljše skladiščenje in povečuje stroške skladiščenja, zamudna nabava pa povzroča zastoje proizvodnje in posledično zmanjša prihodke od prodaje lastnih izdelkov. Zniževanje stroškov se dosega z izredno ugodnimi terminskimi nakupi surovin ter s poslovanjem z minimalnimi zalogami.

Z oceno dobaviteljev skuša povečati število zelo dobrih dobaviteljev in ohraniti vse dobre dobavitelje. Sprejemljivi in nesprejemljivi dobavitelji bi predstavljali za Drogo Kolinsko dodaten strošek, ali zaradi neprimerne kakovosti surovin in embalaže ali zaradi neprimernih pogojev poslovanja. Družba se zaveda pomembnosti kakovostnih izdelkov, ki temeljijo na kakovostnih vhodnih surovinah. To dosegajo z vzdrževanjem in izboljševanjem obstoječega standarda kakovosti ISO 9001 ter povečano pozornostjo ekologiji s standardom o varovanju okolja med proizvodnjo ISO 14001.

Ker je proces nabave kave povezan z uvozom, je centralizacija nabave smiselna in racionalna. S centralizirano nabavo je Droga Kolinska zmanjšala stroške uvoza, saj kavo uvaža za celotno Skupino Droga Kolinska in ne samo za družbo Droga Kolinska, d. d.. Z večjo količino tako dosegajo nižje nabavne cene. Smiselna je tudi racionalizacija nabavnih poti, ki je možna:

- z dolgoročnimi pogodbami z dobavitelji,
- s poslovanjem na blagovnih borzah ter
- iskanjem novih, boljših dobaviteljev.

Družba ima svoje interne borzne analitike, ki se ukvarjajo z vsakodnevnim spremljanjem stanja na svetovnih blagovnih borzah in skušajo napovedati gibanje cen surove kave. Na podlagi podatkov izdelujejo grafe in poročila, ki predstavljajo temelj borznih nakupov. Poročila niso 100 % zanesljiva, vendar so dovolj približna, da omilijo finančna tveganja podjetja in se posledično izogibajo dodatnim stroškom oz. možnim izgubam. Vsekakor je smiselno, da se družba zavaruje pred nepričakovanimi stroški nabave tako, da nakupi večji del kave po planskih cenah, čeprav obstaja možnost, da bo cena surove kave v bodoče nekoliko nižja.

Nabavni proces ima pomembno vlogo v podjetju, saj lahko preko njega podjetje prehiti konkurenco, zniža nabavne stroške ter posledično ustvari določen prihranek. Zaradi tega je potrebno poiskati takšno organiziranost nabavnega procesa, ki racionalizira nabavne poti in pripomore k učinkovitemu izvajanju nabave.

LITERATURA

- Belak, J. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Berk, A., J. Peterlin in P. Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja. Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
- Bider, F. 2006. *Analiza svetovnega trga kave in posebnosti trga kave v Evropski uniji*. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- De Chernatony, L. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
- Devetak, G. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Goljat, A. 2006. *Kava*. Ljubljana: Kmečki glas.
- Kampuš Trop, V. 1996. *Prispevki k ekonomiki*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Korelec, T., M. Musulin in S. Vidmar. 2006. *Moč blagovne znamke. Kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
- Kotnik, D. 1990. *Nabavna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov. Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Polajnar, A., B. Buchmeister in M. Leber. 2002. *Organizacija proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Potočnik, V. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tičar, B. 1991. *Borza: organizacija in poslovanje*. Ljubljana: P. Amalietti.
- Turkovic, Z. 2003. *To je borza*. Ljubljana: Soleco.
- Vukovič, G. 2005. *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Završnik, B. 2000. *Nabava – zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Završnik, B. 2004. *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Weele, A. J. 1998. *Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Caffe tropic. 2005. *Pridelava kave*. 2005.
[Http://www.caffe-tropic.si/pridelava_kave.html](http://www.caffe-tropic.si/pridelava_kave.html) (20. 10. 2007).
- Ezdravje. 2006. *Vsebnost kofeina v pijačah*. 2006.
[Http://www.ezdravje.si/si/etc/novice/?id=4002&v=novica](http://www.ezdravje.si/si/etc/novice/?id=4002&v=novica) (20. 10. 2007).
- Kuhajmo. B. 1. *Začetki barcaffè*. [Http://www.kuhajmo.si/default.asp?id=416](http://www.kuhajmo.si/default.asp?id=416) (21. 10. 2007).

- Droga Kolinska. 2006. *Letno poročilo 06*. Interno gradivo. Droga Kolinska, d. d. (25. 11. 2007).
- Kolarič, A. 2007. Komuniciranje z avtorjem po elektronski pošti. Izola, oktober 2007.
- Markovič, B. 2001. *Cena kave je močno padla*. 2001. [Http://finance.si/14974](http://finance.si/14974) (15. 11. 2007).
- Rajačič, P. 2006. *Organizacijski predpis: Poslovanje v nabavi*. Interno gradivo, Droga Kolinska, d. d..
- Ugovšek, U. 2006. *Kava najdražja v zadnjih sedmih letih*. 2006. [Http://finance.si/160916/Kava_najdra%BEja_v_zadnjih_sedmih_letih](http://finance.si/160916/Kava_najdra%BEja_v_zadnjih_sedmih_letih) (15. 11. 2007).

PRILOGE

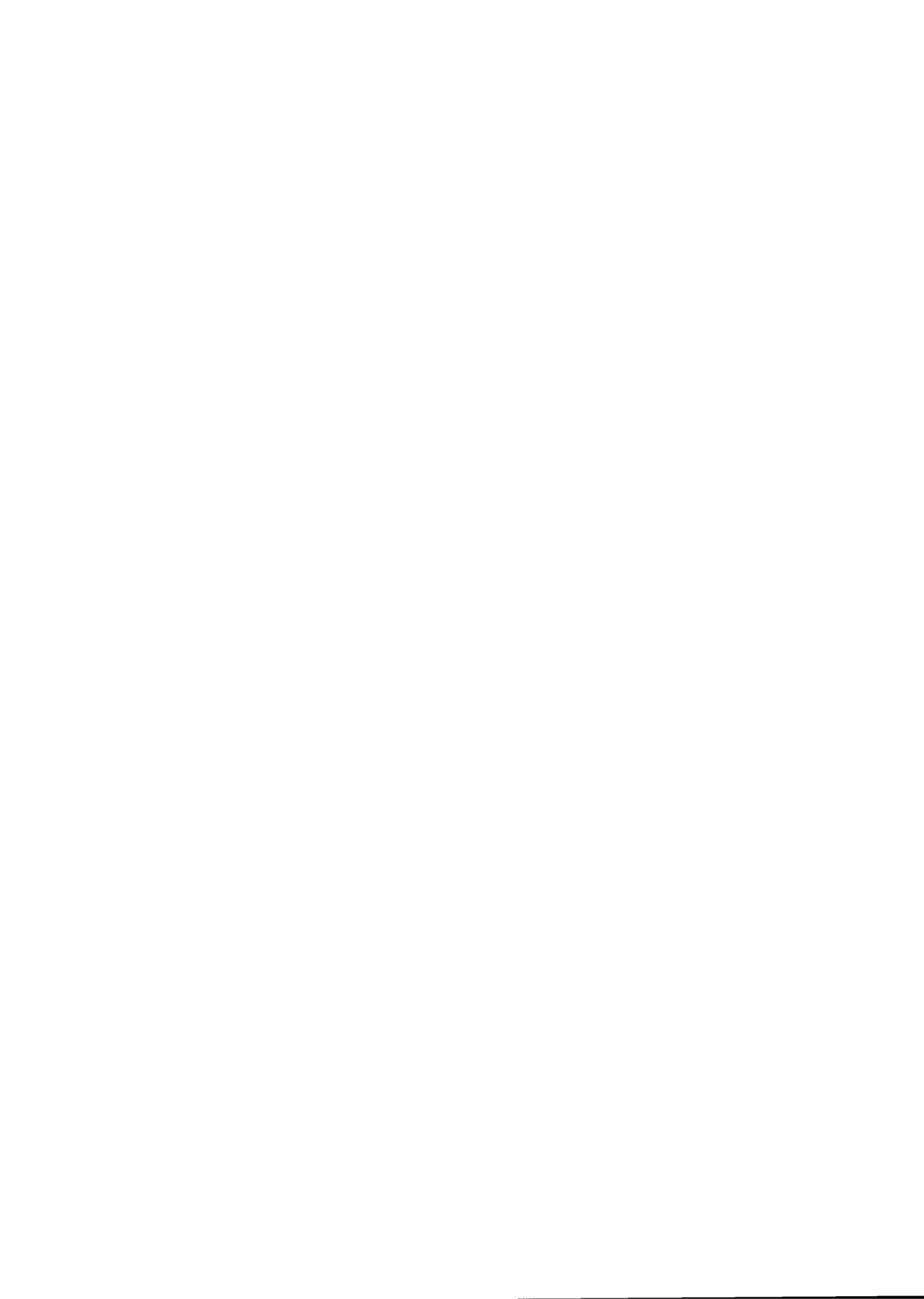
Priloga 1 Poročilo o preiskavi vzorca surove kave

Priloga 2 Poročilo o preiskavi vzorca kave za nabavo

Priloga 3 Gibanje tečaja kave, pričakovane vrednosti

Priloga 4 Gibanje tečaja kave (letno in tedensko)

Priloga 5 Specifikacija pri uvozu kave



DATUM: _____
ZAPOREDNA ŠT.: _____

POROČILO O PREISKAVI VZORCA SUROVE KAVE

SUROVA KAVA :

LOT : _____
DATUM DOSPETJA : _____
DOBAVITELJ : _____
KOLIČINA : _____

MASA VZORCA : _____ g
SKUPNO ŠTEVILO NEGATIVNIH TOČK : _____
TUJE PRIMESI : _____ g = _____ %
ZRNA Z NAPAKO IN PRIMESI,
KI IZVIRAJO IZ KAVNEGA PLODU : _____ g = _____ %
VLAGA (8h, 105⁰C) : _____ %

SENZORIČNA ANALIZA:

DEGUSTACIJO OPRAVILI:

Mila Prodan

Klement Valenčak

Dušan Poberaj

Krešo Marin



OCENA KAKOVOSTI PO:

- Pravilniku o kakovosti kave, kavnih izdelkov in kavnih nadomestkov (Ur.l. SFRJ, št. 55/89 in št. 57/89)
- internih zahtevah

1 - USTREZA

2 - POGOJNO USTREZA

3 - NE USTREZA

	NEGATIVNE TOČKE	ŠTEVILO ZRN	VSOTA NEG. TOČK
1 plesnivo zrno	2		
1 kislo zrno	1		
1 nagrizenno, delno pokvarjeno, plesnivo zrno	1		
1 črno zrno	1		
2 polčrni zrna	1		
2 suha plodova	1		
2 zrna v pergaminski luski	1		
5 školjkastih (slonovih) zrn	1		
5 nagubanih zrn	1		
10 zrn, ki jih je poškodoval mrčes	1		
5 belkastih zrn majhne gostote	1		
5 nezrelih zrn	1		
10 deformiranih zrn	1		
5 nezadostno razvitih zrn	1		
10 zrn, ki jih je poškodoval pulper	1		
5 gobastih zrn	1		
5 marmoriranih zrn	1		
5 zlomljenih zrn	1		
3 drobci zrn	1		
3 drobci suhe luske	1		
5 delov pergaminske luske	1		
1 večji lesen drobec	5		
1 srednje velik lesen drobec	2		
1 majhen lesen drobec	1		
1 velik kamen	5		
1 srednje velik kamen	2		
1 kamenček	1		
1 velik drobec prsti	5		

1 srednje velik drobec prsti	2
------------------------------	---

1 majhen drobec prsti	1
-----------------------	---

SKUPNO ŠTEVILO NEGATIVNIH TOČK: _____

SITA: _____

PRESKUSE OPRAVILA:

Mila Prodan



DATUM: _____

ZAPOREDNA ŠT. : _____

**POROČILO O PREISKAVI VZORCA SUROVE KAVE ZA
NABAVO**

SUROVA KAVA : _____

LOT : _____

DATUM DOSPETJA: _____

DOBAVITELJ : _____

KOLIČINA : _____

OCENA KAKOVOSTI PO:

- Pravilniku o kakovosti kave, kavnih izdelkov in kavnih nadomestkov (Ur.l. SFRJ, št. 55/89 in št. 57/89)
- internih zahtevah

1 – USTREZA

2 – POGOJNO USTREZA

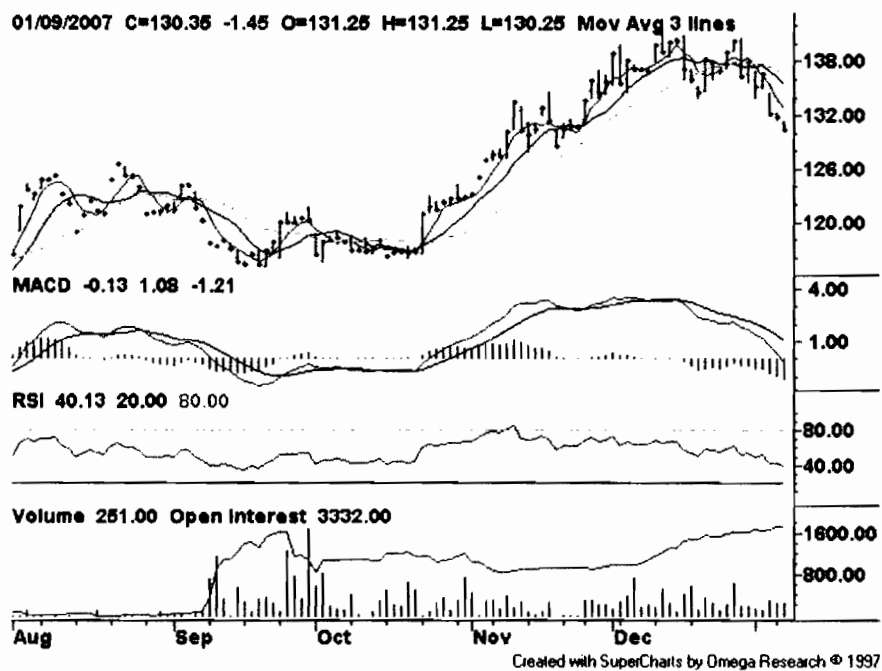
3 – NE USTREZA

OPOMBE: _____

Analizo opravila:
Mila Prodan

Klement Valenčak
Tehnolog programa

Prikaz pričakovanega gibanja cene kave* na dan 1.9.2007 za nadaljnje mesece



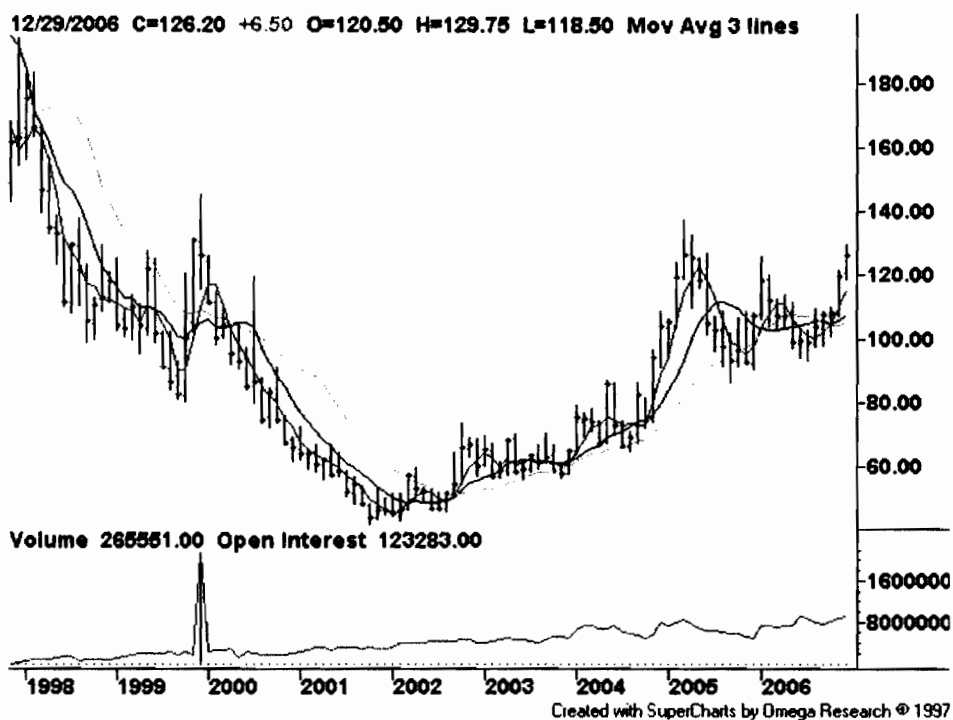
Vir: Kolarič 2007.

* Podatki o količini kave se vodijo v številu vreč, pri čemer tehta vsaka vreča neto 60kg. Mednarodna organizacija kave – ICO posreduje vse podatke o cenah v funtih oz. librah (lb).



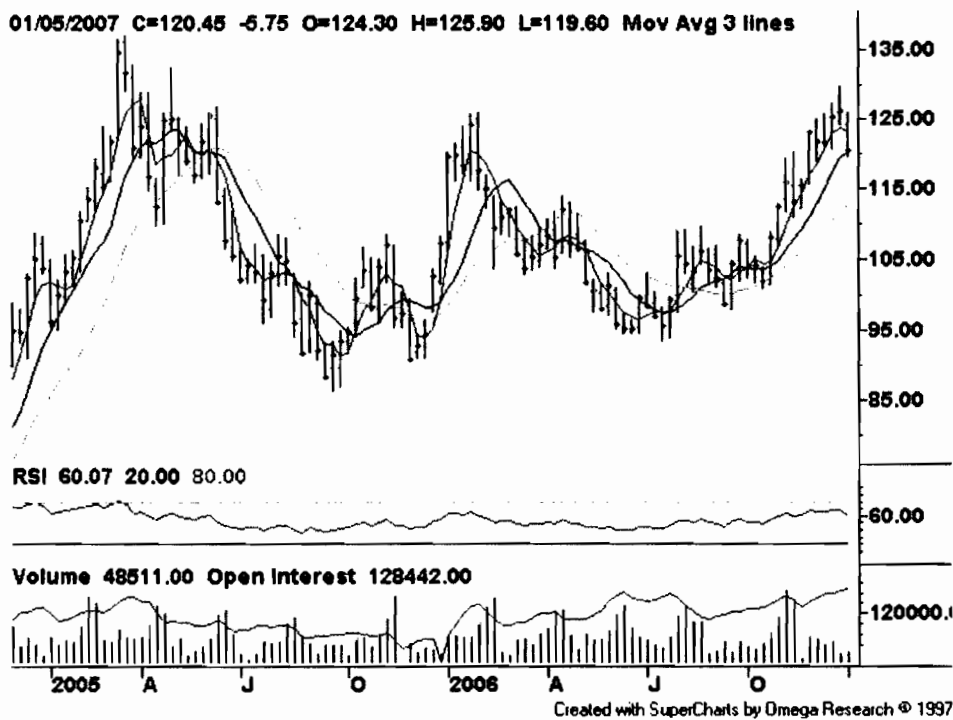
Gibanje tečaja kave

Letno gibanje tečaja 1998-2006



Vir: Kolarič 2007.

Tedensko gibanje tečaja 2005-2006



Vir: Kolarič 2007.



Objava vloge na podlagi člena 6(2) Uredbe (ES) št. 510/2006 o zaščiti geografskih označb in označb porekla za kmetijske proizvode in živila

(2006/C 320/09)

Ta objava daje pravico do ugovora zoper vlogo na podlagi člena 7 Uredbe Sveta (ES) št. 510/2006. Izjavo o ugovoru mora Komisija prejeti v šestih mesecih po dnevu te objave.

POVZETEK

UREDBA SVETA (ES) št. 510/2006

Vloga za registracijo po členu 5 in členu 17(2)

„CAFÉ DE COLOMBIA“

ES št.: CO/PGI/0467/8.6.2005

ZOP () ZGO (X)

Ta povzetek je zgolj informativne narave. Vsi zainteresirani se lahko s celotno specifikacijo seznanijo pri nacionalnih organih, navedenih v oddelku 1, ali pri Evropski Komisiji (*).

1. *Pristojna služba v tretji državi:*

Naziv: Superintendencia de Industria y Comercio de la República de Colombia
Naslov: Carrera 13 n° 27-00, Bogotá, Colombia
Telefon: (57-1) 382 08 40
Telefaks: (57-1) 382 26 95
E-naslov: info@sic.gov.co

2. *Vlagatelj:*

Naziv: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
Naslov: Calle 73 n° 8-13, Bogotá, Colombia
Telefon: (57-1) 313 66 00
Telefaks: (57-1) 217 21 90
E-naslov: propiedad.intelectual@cafedecolombia.com
Sestava: Proizvajalci/predelovalci (X) Druge kategorije ()

3. *Vrsta proizvoda:*

Skupina 1.8 (drugi proizvodi, navedeni v Prilogi I k Pogodbi): kava (Poglavje 9 Priloge I k Pogodbi).

4. *Specifikacija (povzetek zahtev iz člena 4(2))*

4.1. Ime: „Café de Colombia“.

4.2. Opis: „Café de Colombia“ je kava, ki raste na kolumbijskem območju gojenja kave opisanem v specifikacijah, in ki ustreza izvoznim standardom Nacionalnega odbora proizvajalcev kave (Comité Nacional de Cafeteros) in ki ima, ko je predelana, naslednje značilnosti: blag okus, prosojnost, srednjo/visoko kislost in polnost ter polno in izrazito aromo.

(*) Evropska Komisija, Generalni direktorat za kmetijstvo in razvoj podeželja, Enota za kakovost kmetijskih proizvodov, B-1049 Bruselj.

Na kolumbijskem območju gojenja kave se goji le kava vrste arabica. Glavne sorte kave vrste arabica, ki jih gojijo v Kolumbiji, so znane kot Caturra, Típica, Borbón, Maragogipe, Tabi, Colón, San Bernardo in „Colombia“, zdaj znana kot Castillo. Zelena in predelana „Café de Colombia“ lahko vsebuje eno ali več teh sort. Zgoraj navedene lastnosti ima le kava, predstavljena potrošniku, ki vsebuje 100 % kave „Café de Colombia“, ne glede na njeno stanje (zelena ali pražena).

4.3. Geografsko območje: Območje leži v Republiki Kolumbiji na 400 do 2 500 metrih nadmorske višine od 1° do 11°15' severne zemljepisne širine ter od 72° do 78° zahodne zemljepisne dolžine.

Vsekakor je treba poudariti, da geografsko območje ne obsega celotnega ozemlja Republike Kolumbija.

4.4. Dokazilo o poreklu: Stopnje sledljivosti proizvoda so naslednje:

- Nadzor proizvajalcev. Izvaja se ga z uporabo podatkovne baze Sistema de Información Cafetero (SICA). Nadzira se vsak nasad na kolumbijskem območju gojenja kave in njegovih delih. Ta sistem za zbiranje podatkov je del podatkovne baze Uprave nasadov.
- Nadzor neoluščene kave in luščenja. Izvaja se na podlagi pravnih dokumentov, kot so „guías de tránsito“ in pregleda nakupov v skladiščih ali obratov za luščenje, ki morajo upoštevati zahteve za registracijo in delovanje.
- Nadzor zelene kave. Po obdelavi v obratih za luščenje, ki so uradno registrirani v skladu s Sklepom Nacionalnega odbora pridelovalcev kave št. 1 iz leta 2002. „Guías de tránsito“, določeni s Kolumbijskim odlokom 2685 iz leta 1999, so pravni dokument, ki mora vedno spremljati vsako serijo kave za izvoz.
- Nadzor izvoza. Izvoznike na podlagi dokumenta „Guías de tránsito“ nadzorujejo tako carinski organi kot tudi organizacija ALMACAFÉ, ki jo je Nacionalni odbor pridelovalcev kave zadolžil za izvajanje teh pregledov. V uporabi je tudi register izvoznikov, ki ga ureja Sklep Ministrstva za zunanjo trgovino št. 355 iz leta 2002, ki vključuje izvoznike, ki izpolnjujejo pogoje iz Resolucije 3 iz leta 2002 Nacionalnega odbora pridelovalcev kave. Poleg tega ALMACAFÉ izvaja končne preglede v pristanišču, s čimer zagotovi, da „Café de Colombia“ ustreza merilom kakovosti.
- Nadzor pražene kave. Pražarne kave v Kolumbiji za sledljivost kave „Café de Colombia“ uporabljajo Sklep Nacionalnega odbora pridelovalcev kave št. 1 iz leta 2002. Izven Kolumbije se praženo kavo sledi s pomočjo dogovorov o najboljši praksi, ki so jih podpisale tuje pražarne, in različnih mehani-zmov nadzora, kot je preverjanje kakovosti, ki ga izvajajo družbe za preverjanje in vzorčenje.

4.5. Metoda pridobivanja: Stopnje obdelave proizvoda so: obiranje, pranje in luščenje:

- Obiranje: plodove kave se obere 210 do 224 dni po cvetenju, ko še zorijo, so zreli ali prezreli. Obira se jih selektivno (vsako zrno posebej) in izključno ročno.
- Pranje: postopek pranja neoluščene kave z vodo (mokri postopek) poteka v naslednjih stopnjah: (1) odstranitev mesnatega dela; (2) čiščenje; (3) odstranitev sluzi (fermentacija); (4) umivanje in (5) sušenje.
- Luščenje: ločitev endokarpa od suhe neoluščene kave v strojih za luščenje, s čimer se pridobi zeleno kavo, ki se jo strojno prebere glede na velikost, barvo in težo.
- Praženje: ni nujno opravljeno na geografskem območju. Izvaja se ga z močnim segrevanjem zelenih zrn, ki imajo značilnosti, prepoznavne za kolumbijsko območje gojenja kave, ter se ga opravi pred pripravo kavnega napitka. Ta postopek aktivira organoleptične lastnosti (blag okus, prosojnost, srednjo/visoko kislost in polnost ter polno in izrazito aromo), ki so značilne za zeleno kavo „Café de Colombia“ iz kolumbijskega območja gojenja kave.



4.6. Povezava: Povezava je ustvarjena na podlagi naslednjih dejavnikov:

- Geografski dejavnik. Specifična zemljepisna lega kolumbijskega območja gojenja kave, podnebne značilnosti ter značilna fizični relief in prst dajejo kavi „Café de Colombia“ specifične fizične in organoleptične lastnosti.
- Agroklimatski dejavnik. Kolumbijsko območje gojenja kave leži v intertropski konvergenčni coni, ki omogoča dve možnosti ali sezoni obiranja letno in za katero so zaradi vzajemnega delovanja orografije značilne obilne padavine. Na te padavine na kolumbijskem območju gojenja kave vpliva tudi krajevno kroženje zraka med dolinami in gorami. Dvojni prehod intertropske konvergenčne cone na območju gojenja kave v kombinaciji z raznoliko topografijo zagotavlja temu območju čez vse leto zadovoljivo količino in porazdelitev padavin, zaradi česar je vode dovolj za zaključitev celotnega proizvodnega cikla pridelka in se kavo lahko obira čez vse leto. Iz zgornjih agroklimatskih razlogov je kolumbijsko območje gojenja kave znano kot območje, ki ponuja „svežo kavo čez vse leto“.
- Topografski dejavnik. Kolumbijsko območje gojenja kave leži na pobočjih kolumbijskega dela Andskega gorovja v pokrajinah Sierra Nevada de Santa Marta in Serranía de la Macarena. Učinki podnebja (predvsem padavin in temperatur) ter topografija so glavni vzrok za nastanek specifične mineraloške sestave starševskega materiala in fizikalno-kemijske lastnosti prsti. Tako nastanejo prsti z veliko vsebnostjo hranilnih snovi: z nizko stopnjo kislosti in odlično sposobnostjo zadrževanja vlage.
- Obiranje: ker je vsako leto več kot ena obiralna sezona, so lahko v istem nasadu kave tako zelena kot že zrela zrna. Posledica je ena poglobitnih značilnosti kave „Café de Colombia“, tj. ročno selektivno obiranje kavnih zrn, vsako zrno posebej.
- Ostali dejavniki: zgodovinski, tradicionalni, kulturni in družbeni ter ugled, ki ga ima kava „Café de Colombia“.

To pomeni, da je „Café de Colombia“ priznana kot kakovostna kava, katere zelena zrna imajo svežo aromo in povprečno vlažnost med 10 in 12 %. Te značilnosti zaradi izvoza ureja Resolucija 5 iz leta 2002 Nacionalnega odbora pridelovalcev kave o praženi kavi.

Skratka, za kolumbijsko območje gojenja kave je značilna proizvodnja kavnih zrn, ki omogočajo pripravo prosojnega napitka s srednjo/visoko kislostjo in polnostjo ter s polno in izrazito aromo. Te lastnosti in kakovost se doseže z uporabo kave vrste arabica, ki je bila pridelana z natančnim upoštevanjem postopkov pridelave. Kakovost kolumbijske kave je odvisna tudi od naslednjih dejavnikov: od mokrega postopka obdelave kave, kot je opisan zgoraj, selektivnega obiranja, ki je opravljeno izključno ročno, gojenja, ki ga opravljajo priznani in izkušeni gojitelji kave, in od postopka natančne selekcije ter klasifikacije. Vse lastnosti kave „Café de Colombia“ so rezultat posebnih značilnosti Republike Kolumbije v smislu kakovosti prsti, značilnega podnebja, predvsem v gorskih predelih tropskih delov, nadmorske višine kolumbijskega območja gojenja kave, podobnosti setvenih in obiralnih postopkov ter zahtev, ki jih mora izpolnjevati za prodajo na mednarodnem trgu. Ugled, sloves in odličnost kave, ki jih pozna ves svet, so rezultat vseh teh dejavnikov, ki so značilni izključno za kolumbijsko območje gojenja kave in kavo „Café de Colombia“.

Sloves in ugled kave „Café de Colombia“ si zasluži posebno omembo. Številna priznanja uporabnikov, podprta s statističnimi podatki, kažejo na velik sloves in odličen ugled, ki ga je pridobila kava „Café de Colombia“, kar kaže na prizadevanja kolumbijskih pridelovalcev kave in njihovega proizvoda. Zato so specifikacijam priloženi dokazi o oglaševalskih akcijah za kavo „Café de Colombia“, ki so se začele v 60-ih letih prejšnjega stoletja. Posledično se je kava „Café de Colombia“ pogosto pojavljala v časopisnih člankih, ki so o njej pisali kot o kavi visoke kakovosti in ugleda. Poleg tega Nacionalno združenje kolumbijskih proizvajalcev kave vlaga veliko truda v tožbe pred sodiščem in upravnimi organi zoper številne poskuse drugih, da bi si prilastili in zlorabili dobro ime „Café de Colombia“.



4.7. Nadzorni organ:

Naziv: ALMACAFÉ

Naslov: Calle 73 n° 8-13 Piso 2B. Bogotá, Colombia

Telefon: (57-1) 313 66 00

Telefaks: (57-1) 212 85 40

E-naslov: informacion.calidades@almacafe.com.co

ALMACAFÉ izpolnjuje tehnične specifikacije in zahteve standarda ISO 65.

4.8. Označevanje: Označbe imajo naslednje značilnosti: Označba: „I.G.P. CAFÉ DE COLOMBIA“.**4.9. Nacionalne zahteve:** Kolumbijska nacionalna zakonodaja. Sklep Andske skupnosti št. 486.

Registracija v Uradnem listu Kolumbije: Sklep Nadzornega organa za industrijo in trgovino št. 4819 z dne 4. marca 2005.

