



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

VPLIV ZALOG NA POSLOVANJE IN DOBIČEK V PODJETJU XY

Mentor: mag. Štefan Novak, univ. dipl. inž. tehnol. Kandidatka: Sabina Markišić

Lektorica: Anja Miklavčič Zatsepina, prof. slov.

Kranj, marec 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, mag. Štefanu Novaku, univ. dipl. inž. tehnol., ki je s svojimi strokovnimi nasveti pripomogel k lažjemu pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Anji Miklavčič Zatsepina, ki je diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvaljujem se tudi svoji družini za njihovo podporo in razumevanje med pisanjem diplomskega dela.

Na koncu se zahvaljujem tudi vsem anketirancem, ki so prav tako neposredno ali posredno prispevali k uresničitvi in zaključku tega dela.

IZJAVA

Študentka Sabina Markišić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Štefana Novaka.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne:

Podpis:

POVZETEK

V tem diplomskem delu se sklicujemo na zaloge, s katerimi imamo zaposleni v skoraj vseh podjetjih precejšnje izkušnje. Skozi analizo bomo poudarili vpliv zalog na poslovanje in dobiček na splošno v podjetjih v Sloveniji ter se seznanili z velikim pomenom upravljanja zalog.

Skozi teoretični del diplomskega dela smo povzeli bistvo teorij, da si lažje razlagamo, kaj so sploh zaloge in kaj pomeni učinkovito upravljanje zalog. Reševali bomo glavni problem ravnotežja zalog, ker prav te predstavljajo del premoženja podjetja, poleg tega pa podjetju prinašajo tudi različne stroške. V drugem delu pa smo skušali na podlagi izmišljenega primera prikazati potek upravljanja zalog. Prišli smo do rezultatov, da pri učinkovitem upravljanju zalog zmanjšamo nastajanje stroškov in omogočimo boljše poslovanje podjetja.

Na podlagi vseh zbranih podatkov in preučene teorije smo oblikovali nekaj predlogov za izboljšanje upravljanja zalog za vse tiste, ki bi želeli podpreti svoje upravljanje zalog in doseči še boljše rezultate poslovanja. Za doseganje čim boljših ciljev pri učinkovitem upravljanju zalog sta ključnega pomena uporaba sodobnih metod za napovedovanje povpraševanja in izboljšanje nabavnih poti ter sodobna digitalizacija za upravljanje stanja zalog.

Skozi celotno delo poudarjamo velik pomen zalog, pri čemer sta nujna nadgrajevanje in prilagajanje na trenutne dejavnike v podjetju.

KLJUČNE BESEDE

- Zaloge,
- optimizacija zalog,
- dobiček,
- stroški,
- rok obračanja zalog.

SUMMARY

In this thesis, we refer to the inventory challenges that employees in almost all companies experience. Through analysis, we will highlight the impact of inventory on business operations and overall profitability in companies in Slovenia, and emphasize the significant importance of inventory management for financial success.

In the theoretical part of the thesis, we summarized the essential theory to better understand what inventory actually is and what effective inventory management entails. We addressed the main problem of inventory balance, as inventory represents a part of a company's assets, while also incurring various costs for the company. In the second part, we attempted to illustrate the entire process of inventory management based on a fictional example. We concluded that effective inventory management reduces the occurrence of costs and enables better business operations for the company.

Based on all the collected data and the studied theory, we formulated several proposals for improving inventory management, aimed at those who wish to further enhance their inventory management and achieve even better business results. To achieve the best possible goals in effective inventory management, it is crucial to use modern methods for demand forecasting, improve procurement processes, and implement modern digitalization for inventory management.

Throughout the entire thesis, we emphasize the significant importance of inventory and the need for continuous improvement and adaptation to current factors within the company.

KEYWORDS

- Inventory,
- inventory optimization,
- profit,
- costs,
- inventory turnover period.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	2
1.2	Cilji naloge	2
1.3	Omejitev naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve	3
1.5	Metode dela	4
2	TEORETIČNI DEL	5
2.1	Podjetje	5
2.2	Zaloge	7
2.3	Koncept upravljanja zalog	8
2.4	Finančni vidik upravljanja zalog	9
2.4.1	Stroški zalog	9
2.4.2	Stroški nabave	9
2.4.3	Ekonomska količina naročil (EOQ)	10
2.4.4	Vpliv zalog na denarni tok	10
2.5	Učinkovitost upravljanja zalog	10
2.5.1	Napovedovanje povpraševanja	10
2.5.2	Vloga sistemov ERP	10
2.6	Operativni vidik zalog	10
2.7	Tehnološki vpliv na upravljanje zalog	11
3	ANALIZA VPLIVA ZALOG NA DOBIČEK	13
3.1	Razmerje med naročili in zalogami	14
3.2	Stroški skladiščenja	15
3.3	Izračun roka obračanja zalog	15
3.4	Enačba	16
3.5	Dejavnik obračanja zalog	16
4	PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE UPRAVLJANJA ZALOG	17
4.1	Uporaba tehnologije in avtomatizacije procesov	17
4.2	Izboljšanje napovedovanja povpraševanja	17
4.3	Implementacija metode »Just-in-Time«	17
4.4	Uvedba sistema ABC za razvrščanje zalog	18
4.5	Redno spremljanje kazalnikov uspešnosti	18
4.6	Izboljšanje odnosov z dobavitelji	18
5	SWOT ANALIZA	20
6	PRAKTIČNI PRIMER PODJETJA XY	21
7	ANKETNI VPRAŠALNIK	24
8	ANALIZA ANKETE	27
8.1	Uvod v analizo	27
8.2	Rezultati in analiza	28
8.2.1	Katere panoge najbolj opisujejo vaše podjetje?	28
8.2.2	Velikost podjetja (število zaposlenih)	28

8.2.3	Katero vrsto zalog uporablja vaše podjetje? (Možnih je več odgovorov.)	29
8.2.4	Kako pogosto se v vašem podjetju srečujete s čezmernimi zalogami?	30
8.2.5	Kateri izzivi so po vašem mnenju povezani s prevelikimi zalogami?	
	(Možnih je več odgovorov.)	31
8.2.6	V kolikšni meri čezmerne zaloge vplivajo na finančna sredstva, ki bi jih lahko podjetja namenila za nove naložbe?	32
8.2.7	Katero metodo upravljanja zalog uporabljate?	33
8.2.8	Kako bi ocenili vpliv prevelikih zalog na dobiček v vašem podjetju?	34
8.2.9	V kolikšni meri so vaše zaloge usklajene z dejanskim povpraševanjem kupca?	35
8.2.10	Ali vaše podjetje uporablja programsko opremo za upravljanje zalog?	36
8.2.11	Kako bi ocenili učinkovitost vaše trenutne programske opreme za upravljanje zalog?	36
8.2.12	Na kakšen način je uporaba sodobnih tehnologij izboljšala upravljanje zalog v vašem podjetju?	37
8.2.13	Kakšno konkretno spremembo bi predlagali za optimizacijo upravljanja zalog v vašem podjetju?	38
9	ZAKLJUČEK IN PREDLOG NADALJNJIH RAZISKAV	39
10	LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja.....	6
Slika 2: Skladiščenje zalog.....	8
Slika 3: Premikanje zalog.....	11
Slika 4: Vrste panog.....	28
Slika 5: Število zaposlenih	29
Slika 6: Vrste zalog	30
Slika 7: Čezmerne zaloge	31
Slika 8: Izzivi, povezani s čezmernimi zalogami	32
Slika 9: Metode upravljanja zalog.....	33
Slika 10: Vpliv prevelikih zalog na dobiček.....	34
Slika 11: Uporaba programske opreme.....	36
Slika 12: Upravljanje zalog s tehnologijo	37

POJMOVNIK

Inputi: so vhodni elementi v proces (surovine, materiali, energija, delovna sila, informacije), ki so potrebni za proizvodnjo izdelkov ali sistemov.

Outputi: so izhodni elementi (končni izdelki ali storitve), ki nastanejo v proizvodnem procesu in so namenjeni prodaji ali nadaljnji uporabi.

KRATICE IN AKRONIMI

JiT Just-in-Time

MRP Material Requirements Planning

EOQ Economic Order Quantity

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

WMS Warehouse Management System

DSI Days Sales of Inventory

ERP Enterprise Resource Planning

ABC Activity-Based Costing

KPI Key Performance Indicators

FIFO First In, First Out

1 UVOD

Zaloge kot veliki del posameznega podjetja predstavljajo precejšen del poslovanja podjetja in imajo močan vpliv na njegovo delovanje. V tem diplomskem delu sem želela podrobneje raziskati zaloge ter njihov vpliv na poslovanje in dobiček v podjetju, saj menim, da učinkovito upravljanje zalog vodi v dolgoročno uspešnost vsakega podjetja. Zaloge so količine materiala in trgovskega blaga v skladišču in količine nedokončane proizvodnje, polproizvodov in dokončanih proizvodov.

Z računovodskega vidika pa so zaloge sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljena pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma pri proizvodnji za prodajo ali prodana v okviru rednega poslovanja.

Zaloge se pojavljajo vsakokrat, ko inputi, vmesni in dokončni outputi proizvodnega procesa niso takoj uporabljeni oziroma je zaloga vsak neizrabljen vir, ki čaka na nadaljnjo uporabo.

Zaloge blaga predstavljajo pomemben dejavnik uspešnega poslovanja podjetja. Čeprav so zaloge nujne za nemoteno obratovanje podjetja in zadovoljevanje povpraševanja strank, lahko njihova čezmerna ali pomanjkljiva količina negativno vpliva na finančno učinkovitost, operativne procese in skupno uspešnost podjetja. Zaloge v podjetju pripomorejo k nemotenemu in učinkovitemu poslovanju.

Podjetje se s primernimi zalogami zavaruje pred prekinitvami proizvodnje in se hitreje prilagaja nepričakovanim spremembam na trgu. Zaloge omogočajo nabavi, da lahko naroča materiale v večjih, bolj ekonomičnih količinah, zato so možni prihranki zaradi nižjih nabavnih cen in manjših transportnih stroškov. Ravno pravšnje raven zalog težko dosežemo predvsem zaradi različnih interesov posameznih funkcij podjetja.

Namen tega diplomskega dela je raziskati vse vidike upravljanja zalog, stroške skladiščenja zalog in vpliv zalog na dobiček podjetja, obenem pa tudi, kako lahko različno upravljanje zalog vpliva na večji dobiček v podjetju. Na praktičnem primeru želimo prikazati potek vodenja zalog in njihov vpliv na stroške, napovedovanje povpraševanja ter odziv na tržne potrebe. Na podlagi tega primera bomo skušali predstaviti, na kakšen način lahko zmanjšamo stroške skladiščenja ter stroške zaloge materialov na letni in mesečni ravni. Ne nazadnje želimo predstaviti tudi različne metode, s katerimi lažje vodimo zalogo blaga.

Teoretična izhodišča:

- Koncept upravljanja zalog: pri upravljanju zalog je pomembno, da podjetje izvaja optimizacijo, načrtovanje in nadzor nad vso zalogo.

- Finančni vidik zalog: pomemben del sredstev so tudi zaloge, ki imajo neposreden vpliv na finančne rezultate.
- Operativni vidik zalog: učinkovito upravljanje zalog lahko poveča učinkovitost in prilagodljivost operativnih procesov.
- Vpliv tehnoloških inovacij: k optimizaciji in izboljšanju učinkovitosti upravljanja zalog v podjetju pripomorejo napredne tehnološke rešitve (sistemi, analitika podatkov, upravljanje inventarja).

S pričujočim diplomskim delom nameravamo ugotoviti vpliv zalog blaga z operativnega in finančnega vidika podjetja ter predlagati smernice za izboljšanje upravljanja zalog. V nadaljevanju bi izpostavili za podjetja pomembne zaloge, kot so minimalna, optimalna in maksimalna zaloga.

1.1 Opredelitev problema

Podjetja se srečujejo z različnimi izzivi, povezanimi z zalogami. Te same po sebi ne prinašajo velike vrednosti, omogočajo pa nemoten potek proizvodnje ali pa zagotavljanje pravočasne dobave do kupca. Za podjetje zaloge predstavljajo velik del odhodkov, hkrati pa so nujni del njegova poslovanja.

Zelo pomembno je učinkovito upravljati z zalogami. V nasprotnem primeru pa lahko prevelike ali pomanjkljive zaloge pripeljejo do vezave velikega dela kapitala ali izgube prodajne možnosti. Učinkovito upravljanje z zalogami, ki je podkrepljeno še z dobrimi nabavnimi verigami, lahko podjetje dvigne na višjo raven konkurenčnih podjetij.

1.2 Cilji naloge

V današnjem času, ko morajo podjetja ekonomično ravnati na vseh področjih, je ključnega pomena, da znajo upravljati z zalogami. Nekatera podjetja morajo zaradi svojega poslovanja razpolagati z velikimi količinami zalog, druga lahko svoje zaloge spravijo na najnižjo možno raven.

Cilj diplomskega dela je raziskati in analizirati vpliv zalog blaga ter podati predloge za izboljšanje upravljanja zalog, s čimer posredno vplivamo tudi na dobiček v podjetju. Prav tako bomo raziskali vpliv zalog blaga na stroške in dobiček. Skušali bomo pokazati, na kakšen način lahko podjetje z uporabo različnih tehnik za optimizacijo zalog doseže večjo konkurenčno prednost na trgu in tako poveča svoje poslovne rezultate. Na podlagi preučevane literature in praktičnega primera bomo skušali pokazati, da lahko z optimizacijo zalog zmanjšamo različne stroške (npr. stroške skladiščenja in naročanja), povečamo možnost za boljšo likvidnost podjetja ter ne nazadnje izboljšamo dobičkonosnost podjetja.

1.3 Omejitev naloge

Problem, ki ga obravnavamo, je neoptimalno upravljanje zalog v podjetju. Lahko so čezmerne ali pomanjkljive količine, ki imajo precejšen vpliv na dobiček v podjetju.

Omejitev raziskave je osredotočenost le na slovenska proizvodna podjetja, saj bomo preučevali vpliv zalog na stroške in dobiček v podjetju. V raziskavo ne bomo vključevali storitvenih podjetij, saj ta razpolagajo z zalogami na drugačen način. Časovni okvir bomo približno omejili na zadnjih pet let delovanja podjetij v Sloveniji.

Kljub omejitvam, kot so omejen dostop do podatkov, omejeni viri in generalizacija med podjetji, bomo v raziskavi skušali pridobiti čim bolj celovit vpogled v problem upravljanja zalog in njihov vpliv na dobiček.

1.4 Predpostavke in omejitve

Na podlagi že obstoječe literature, izkušenj in anketnega vprašalnika bomo ocenili vpliv zalog na poslovanje in dobiček v podjetju. S pomočjo ankete in osebnih zaključkov, ki temeljijo na teoriji, bomo pripravili in podali nekaj predlogov za izboljšanje upravljanja zalog.

Podjetja, ki danes upravljanju zalog ne posvečajo velike pozornosti, izgubljajo precejšen delež dobička. Prav zato mora vsako podjetje poiskati pravo ravnovesje med višino in stroški zalog.

Rezultat naloge bosta identifikacija izzivov in priložnosti za upravljanje zalog ter predlaganje rešitev za izboljšanje upravljanja zalog, s čimer bomo vplivali tudi na dobiček v podjetju.

Hipoteze, ki smo si jih zastavili, so naslednje:

- Prevelike zaloge povečujejo stroške skladiščenja in negativno vplivajo na dobiček podjetja.
- Uporaba sodobnih tehnologij in programske opreme za upravljanje zalog izboljšuje učinkovitost upravljanja zalog ter pozitivno vpliva na poslovanje v podjetju.
- Čezmerne zaloge blokirajo finančna sredstva, omejujejo naložbe v investicije in zmanjšujejo likvidnost podjetja.

Ocenili bomo učinkovito upravljanje zalog glede na povpraševanje kupcev. Podali bomo analizo o tem, ali ta zvišuje učinkovitost poslovanja, omogoča boljše odnose s kupci in zmanjšuje stroške vračanja blaga.

1.5 Metode dela

Pri raziskavi bomo uporabljali različne metode, s katerimi bomo lahko preučevali vpliv zalog na dobiček in poslovanje v podjetju.

Z metodo analize literature bomo preučevali različne teorije in prakse, povezane z zalogami. Osredotočili se bomo na različne metode za učinkovito upravljanje zalog, kot so »Just-in-Time«, MRP in EOQ. S študijo primera se bomo osredotočili na primer upravljanja zalog v izmišljenem podjetju ter prikazali vpliv zalog na poslovanje in dobiček.

Z deskriptivno metodo bomo podrobneje razložili pojme, povezane z upravljanjem zalog, kot so vrste zalog, ki jih poznamo, vodenje zalog ter vpliv zalog. S podrobno razlago določenih pojmov bomo lažje pristopili k nadaljnjemu raziskovanju problema diplomskega dela.

Z analizo SWOT bomo predstavili vse prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v povezavi z upravljanjem zalog. Poleg tega bomo pridobili tudi uvid v potencialna tveganja in priložnosti, ki bi lahko podjetju koristili, da bi tako lahko izboljšali svojo poslovno uspešnost.

Z metodo anketiranja bomo pridobili različne podatke anketirancev iz različnih podjetij. S tem bomo preverili učinkovitost vodenja zalog in njihov vpliv na poslovanje podjetja.

Grafično metodo bomo uporabili za prikazovanje rezultatov analize anketnega vprašalnika. Z različnimi grafikoni bomo lažje prikazali trende v zalogah, stroške in prihodke za določeno obdobje.

S pomočjo omenjenih metod bomo lahko celovito raziskali vpliv upravljanja zalog v podjetjih in vpliv na dobiček ter lažje podali predloge za izboljšanje teh.

Ne nazadnje bomo za nazornejšo razlago podali še izmišljen praktični primer, s katerim bomo jasno povzeli glavne značilnosti roka obračanja zalog. Prikazali bomo, na kakšen način lahko zaloge vplivajo na določene kazalnike v podjetju, kot so stroški, likvidnost in dobiček podjetja. Na podlagi teorije bomo dokazali, kako lahko upravljanje zalog vpliva na poslovne rezultate.

2 TEORETIČNI DEL

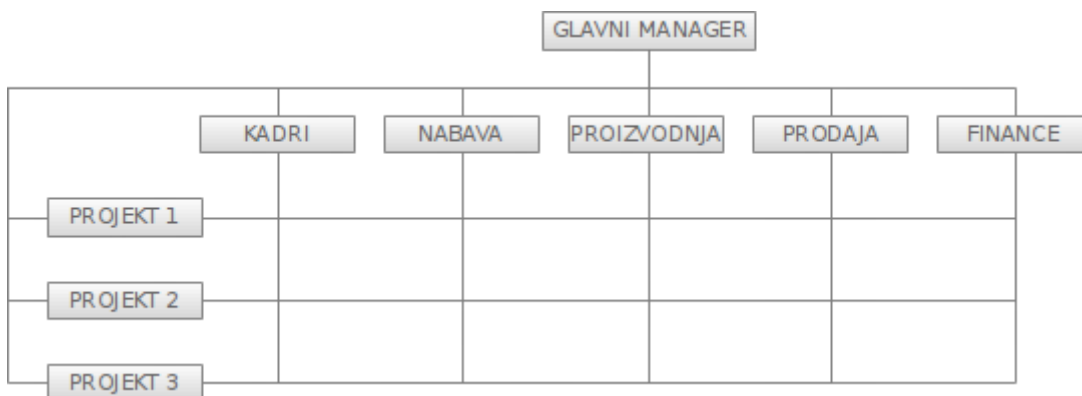
Da bi lažje razumeli vpliv zalog na dobiček in poslovanje, smo najprej opisali nekaj ključnih področij. Opis podjetja in njegove vloge na trgu, pomen zalog za podjetje ter finančni vidik zalog so osnove za razumevanje nadaljnje analize upravljanja zalog. V nadaljevanju sem podrobneje predstavila vrste zalog, metodo za načrtovanje zalog in kazalnike, kot je rok obračanja zalog, ki smo ga ponazorili še s praktičnim primerom, da bi lažje razumeli bistvo roka obračanja zalog.

2.1 Podjetje

Definicija podjetja se glasi: »Podjetje je pravna entiteta, ki se ukvarja z gospodarsko dejavnostjo z namenom ustvarjanja dobička ali drugih vrednot.« Lahko gre za proizvodnjo izdelkov, ponujanje storitev ali kombinacijo obeh. Podjetje je lahko v zasebni ali javni lasti, lahko pa deluje tudi kot neprofitna organizacija, katere cilj ni ustvarjanje dobička, temveč družbeni prispevki. Podjetja se razlikujejo glede na velikost, obliko in vrsto dejavnosti, vendar imajo nekaj skupnih osnov, kot so cilji, strategija in viri.

Vsako podjetje si zastavi cilje, ki jih skuša doseči v določenem obdobju. Glavni cilj večine podjetij je ustvarjanje dobička. Poleg tega pa podjetje stremi še k rasti in širitvi podjetja, zadovoljstvu kupcev, družbeni odgovornosti, inovaciji in razvoju novih izdelkov ali storitev ter doseganju konkurenčnih prednosti na trgu.

Znotraj vsakega podjetja pa so jasno določene notranja organizacija podjetja, točno določene in razporejene naloge ter pristnosti in odgovornosti med zaposlenimi. Struktura podjetja se razlikuje glede na velikost in dejavnost podjetja. Na sliki 1 lahko razberemo, da gre za neko organizacijsko strukturo, kjer jasno vidimo, kako so naloge in odgovornosti razporejene med zaposlenimi. Na vrhu je glavni menedžer, ki ima veliko odgovornost, sodeluje tako znotraj podjetja kot zunaj podjetja. V tej strukturi imamo nujne funkcionalne oddelke in projekte. To pomeni, da imajo zaposleni dvojni nadzor, tako s strani svojih vodij kot vodij na projektih, na katerih delujejo.



Slika 1: Organizacijska struktura podjetja
(Vir: Produktno-matična organizacijska struktura, b. l.)

Najpogostejše vrste organizacijskih struktur so naslednje:

- **hierarhična struktura:** pri tej strukturi gre za klasično upravljanje, kjer menedžerji nadzorujejo nižje menedžerje, slednji pa zaposlene.
- **matrična struktura:** pri tej strukturi zaposlene nadzoruje več različnih vodij, zlasti glede na funkcijo ali projekte.
- **funkcijska struktura:** zaposleni so razporejeni glede na svoje funkcije v podjetju, finance, marketing in proizvodnjo.

Pomemben del organizacije so tudi človeški viri. To so vsi zaposleni v podjetju, ki so najpomembnejši del organizacije, saj s človeškimi viri lahko dosežemo vse načrtovane cilje podjetja. Podjetje mora vlagati tudi v razvoj zaposlenih, hkrati pa omogočati izobraževanja za zaposlene in spodbudno delovno okolje. Sem štejemo tudi motivacijo, zaposlovanje, razvoj, načrtovanje nasledstva in vodenje uspešnosti.

Poleg človeških virov potrebujemo še druge vire, ki so prav tako pomembni za obstoj podjetja. To so:

- **finančni viri** (kapital, denarni tokovi, investicije), ki omogočajo podjetju nemoteno poslovanje in so ključnega pomena za poslovanje podjetja.
- **fizični viri**, ki vključujejo vse nepremičnine, opremo in zalogo, ki jo podjetje potrebuje za poslovanje.
- **informacijski viri** (podatki in sistemi), ki pomagajo pri vodenju in upravljanju podjetja.
- **tehnološki viri**, ki predstavljajo vso tehnologijo, ki jo podjetja uporabljajo za učinkovitost in avtomatizacijo procesov ter inovacij.

Podjetja se med sabo razlikujejo glede na dejavnost, ki jo opravljajo. Poznamo več vrst dejavnosti:

- **proizvodna podjetja** – kot glavno dejavnost imajo proizvodnjo in se ukvarjajo s pretvorbo surovin ali polizdelkov v končne izdelke. Pri sami proizvodnji

potrebujemo nekaj ključnih dejavnikov, kot so načrtovanje proizvodnje, pridobivanje surovin, proizvodne linije in kontrola kakovosti.

- **marketing in prodaja** – po določitvi dejavnosti podjetja mora ta na trgu doseči svoje cilje, tj. pridobivanje kupcev in povečanje prihodkov s prodajo. Vse to lahko doseže le z učinkovitim marketingom. Podjetje se osredotoči na kakovost svojih ponudb in dolgotrajno sodelovanje s strankami.
- **finance** – po pridobitvi kupcev in določitvi dejavnosti podjetja moramo imeti še dobro finančno vodstvo za nadzor nad finančnimi viri podjetja. To so vsa računovodska dela, nadzor nad stroški, upravljanje prihodkov in dobička, investicije ter inovacije. Oddelki za razvoj in raziskave se ukvarjajo s pridobivanjem novih izdelkov ter učinkovitostjo že obstoječih. Zelo pomembno je vlagati v inovacije, saj v nasprotnem primeru podjetje tvega izgubo tržnega deleža in zastara.

Podjetje je sestavljen sistem, v katerega so vpleteni človeški viri, procesi in tehnologije za doseganje določenih ciljev podjetja. Različni dejavniki lahko vplivajo na uspešnost podjetja, vendar je pomembno, da podjetje vzdržuje ravnotežje med optimizacijo procesov in zadovoljstvo strank.

2.2 Zaloge

Zaloge so eden od največjih elementov vsakega podjetja, s katerimi omogočamo podjetjem nemoteno delovanje in poslovanje. Zato je zelo pomembno imeti pravilno zastavljeno organizacijo in vodenje zalog blaga. Pri tem lahko podjetje zmanjša stroške, si omogoči donosnejše vlaganje kapitala in večjo učinkovitost poslovanja podjetja. Po drugi strani pa lahko neustrezno upravljanje zalog prinese veliko težav, povezanih s samim poslovanjem podjetja, prevelikimi stroški skladiščenja, na koncu tudi negativen vpliv na povečanje dobička.

Dandanes je na trgu veliko konkurence in zato vodenje zalog predstavlja enega od ključnih elementov, s katerimi smo lahko korak pred drugimi konkurenčnimi podjetji. V tem diplomskem delu bomo preučevali vpliv zalog na poslovanje in dobiček, s poudarkom na iskanju ravnovesja med stroški in možnostjo pravočasnega zadovoljevanja povpraševanja.



Slika 2: Skladiščenje zalog
(Vir: Mecalux.si, b. l.)

Kot smo omenili, so zaloge eden največjih elementov vsakega podjetja, zato je treba z njimi skrbno ravnati. Z organizacijo zalog omogočamo lažje delovanje v podjetju, ohranjamo skladišni prostor ter si ne povečujemo nepotrebnih stroškov skladiščenja. Iz slike 2 jasno vidimo, da imajo v tem podjetju zelo lepo organizirano zalogo. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi sistemi za organizacijo in načrtovanje skladiščenja kot tudi z različnimi regali ter napredno tehnologijo.

2.3 Koncept upravljanja zalog

Ključni pomen za vsako organizacijo, ki se ukvarja s proizvodnjo, distribucijo ali prodajo blaga, je dejansko upravljanje zalog. Pomembno je doseči ravnovesje med zadostno zalogo izdelkov in minimiziranimi stroški. Koncept upravljanja zalog se nanaša na proces načrtovanja, nadziranja in obvladovanja količine izdelkov ali surovin.

Zaloge delimo na surovine, polizdelke in končne izdelke. Surovine so materiali, ki jih podjetje potrebuje za izdelavo svojih izdelkov, medtem ko so polizdelki tisti izdelki, ki so že delno predelani, vendar še niso pripravljeni za prodajo. Končni izdelki so pripravljeni za distribucijo končnim kupcem. Vse omenjene vrste zalog imajo velik pomen za podjetje, saj mu zagotavljajo nemoteno delovanje in doseganje želenih ciljev. Poznamo še trgovsko blago, ki ga podjetje kupi od dobavitelja in ga prodaja naprej brez dodatnih obdelav ter sprememb. Določena podjetja hranijo tudi določene varnostne zaloge, s katerimi podjetje vzdržuje in popravlja lastno opremo, ali storitve za stranke; takšnim zalogam pravimo nadomestni deli. Sezonske zaloge pa so tiste

zaloge, ki jih podjetje naredi v večjih količinah v določenem obdobju, tj. pred prazničnim obdobjem ali turistično sezono.

Pri zalogah moramo biti nadvse pazljivi, saj mora vsako podjetje načrtovati, kdaj in koliko zalog bo imelo. Pri tem si pomagamo z različnimi metodami, ki nam pomagajo ohranjati ravnovesje med naročili zalog in stroški skladiščenja. Najbolj znani metodi sta Economic Order Quantity (EOQ) in »Just-in-Time« (JIT). Pri prvi metodi gre za optimalno količino zalog, pri čemer skušamo minimizirati stroške, pri drugi pa za naročanje zaloge samo takrat, kadar jih potrebujemo, saj s tem zmanjšamo zaloge skladiščenja in morebitna zastaranja zaloge.

S pomočjo teh dveh metod si pomagamo pri organizaciji in naročanju zalog, da bo to najučinkovitejše za podjetje in dobiček podjetja. Poleg tega pa je pomembno tudi oceniti napovedovanje povpraševanja. Na podlagi dosedanjih poslovnih let, tržnih trendov ali vedenja kupcev se podjetje kot organizacija odloča za optimalno naročanje zalog, da bo lahko nemoteno delovalo, hkrati pa se izognilo različnim stroškom, ki vplivajo na končni dobiček podjetja.

Podjetja si lahko pomagajo z različnimi tehnologijami za upravljanje zalog v skladiščih. Ena bolj znanih programskih oprem je Warehouse Management System (WMS). Ta omogoča upravljanje in optimizacijo delovanja skladišč, vključno s sledenjem zalog.

2.4 Finančni vidik upravljanja zalog

Upravljanje zalog v vsakem podjetju je različno in ima pomemben vpliv na končno finančno stanje v podjetju. Pri pravilnem upravljanju zalog se lahko izognemo večjim stroškom, izboljšamo denarni tok in povečamo dobiček v podjetju. V nasprotnem ravnanju pa lahko pride do povečanja stroškov in izgube prihrankov.

2.4.1 Stroški zalog

Zalogo moramo premišljeno upravljati, saj pri samem upravljanju lahko pride do različnih dodatnih stroškov.

2.4.2 Stroški nabave

Vključujejo stroške naročila, prevoza in prevzema blaga. Prepogoste in majhne nabave lahko povečajo stroške nabave, medtem ko prevelike in manj pogoste pošiljke lahko pripeljejo do povečanja skladiščenja v podjetju.

2.4.3 Ekonomska količina naročil (EOQ)

Je matematični problem, ki pomaga določiti optimalno količino naročila, ki minimalizira skupne stroške naročanja in skladiščenja zalog. Model EOQ predpostavlja, da so povpraševanje, čas dobave in stroški konstantni (Chopra, Meindl, 2016).

2.4.4 Vpliv zalog na denarni tok

Previsoke zaloge v podjetju pomenijo tudi velik del kapitala, kar pomeni, da lahko zmanjša njegovo sposobnost za naložbe. Pri zmanjšanju skladiščenja zalog pa lahko pričakujemo, da bo podjetje svoj kapital vložilo v rast in zmanjšanje dolgov.

2.5 Učinkovitost upravljanja zalog

Analizo upravljanja zalog lahko ocenimo z različnimi kazalniki.

OBRAČANJE ZALOG (INVENTORY TURNOVER): pri tej metodi znotraj podjetja merimo, kolikokrat se zaloga proda in zamenja v določenem obdobju. Višja stopnja obračanja pomeni tudi učinkovitejše upravljanje zalog.

DNEVI ZALOG NA ROK (DAYS SALES OF INVENTORY – DSI): prikazujejo, koliko dni je potrebnih za prodajo celotne zaloge. Nižja vrednost DSI pomeni hitrejšo in učinkovitejšo prodajo zalog.

2.5.1 Napovedovanje povpraševanja

Pravilno napovedovanje povpraševanja je ključnega pomena, ki ga včasih zelo težko uskladimo z vsemi dejavniki, ki lahko vplivajo na povpraševanje. Pri pravilnem napovedovanju povpraševanja se lahko podjetje izogne morebitnim stroškom in lažje načrtuje svoj plan v zvezi s skladiščenjem zalog. Lahko si pomagamo z različnimi metodami za merjenje zgodovinskih podatkov, da bi pravilno napovedali prihodnje potrebe zalog.

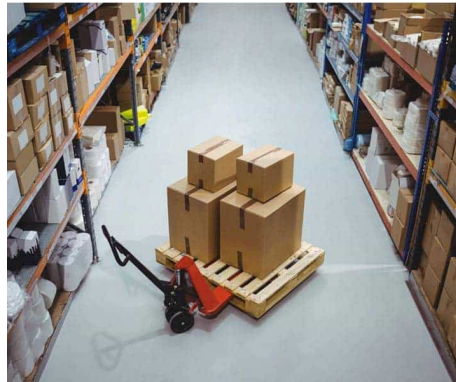
2.5.2 Vloga sistemov ERP

Sistemi ERP omogočajo celotno upravljanje skladiščenja zalog in drugih dejavnikov, ki lahko vplivajo na dobičkonosnost podjetja (finance, proizvodnjo in distribucijo). Na ta način si olajšamo poslovanje in imamo boljši nadzor nad zalogami, ne nazadnje pa si tudi izboljšamo finančni nadzor.

2.6 Operativni vidik zalog

V vsakdanjem poslovanju uporabljamo operativni vidik zalog, kadar gre za naročanje, skladiščenje, premikanje, izdajo in spremljanje stanja zalog v podjetju. Je ključnega

pomena za normalno delovanje proizvodnih in distribucijskih procesov, ki vplivajo na stroške, časovne ovire in kakovost storitev.



*Slika 3: Premikanje zalog
(Vir: Forum-media.si, b. l.)*

Pri upravljanju zalog je pomembno, da ne naredimo prevelikih zalog, ki lahko povzročijo stroške skladiščenja, in ne premalo zalog, ki lahko povzročijo motnje v nadaljnjih procesih. Blago, ki ga skladiščimo dlje časa, lahko izgubi svojo prvotno kakovost ali pa zastara.

Ena od ključnih tehnik, ki se uporablja pri operativnem upravljanju zalog, je analiza ABC. Zalogo razvršča v posebne skupine, in sicer glede na njihov pomen ter vrednost. Poleg tega se uporablja tudi analiza obračanja zalog, s katero analiziramo, v kolikšnem času se določena zaloga obnavi. S to metodo tudi določamo optimalno velikost naročila, kar zmanjšuje stroške naročanja in skladiščenja. (Horvat, 2022, str. 23).

Proces skladiščenja zaloge blaga je zelo napredoval. S pomočjo različne tehnologije je spremljanje zaloge postalo bolj natančno in prilagodljivo. Imamo boljši uvid v samo količino zaloge, kar pomeni, da se zmanjša tveganje napak pri naročanju zaloge.

Ti sistemi omogočajo tudi avtomatizacijo številnih procesov, kar pripomore k hitrejši in učinkovitejši obdelavi naročil ter optimizaciji skladiščnih prostorov (Kovač, 2019, str. 118).

2.7 Tehnološki vpliv na upravljanje zalog

V današnjih časih lahko rečemo, da je tehnološki napredek upravljanja skladiščenja zalog zelo napredoval. Z uvedbo različnih sistemov načrtovanja virov podjetja se je spremenil tudi način upravljanja zalog. Eden od sistemov je sistem ERP, ki omogoča spremljanje stanja zalog, avtomatizacijo naročanja, izdajo blaga in skladiščnih

kapacitet. Pri tem je lahko manj možnosti za napake in boljša učinkovitost skladiščenja zalog.

Napredek se kaže predvsem v učinkovitosti in boljšem prilagajanju tržnim razmeram, ki se ves čas spreminjajo, navsezadnje pa tudi v povpraševanju strank

3 ANALIZA VPLIVA ZALOG NA DOBIČEK

Zaloge v podjetju imajo velik vpliv na stanje v podjetju, ker zaloga predstavlja velik del obratnega kapitala in vpliva na stroške znotraj organizacije. Negativen vpliv zalog na dobiček se kaže predvsem na presežku ali pomanjkanju zalog ter povečanju stroškov skladiščenja, pri čemer pride do neskladnosti procesov skladiščenja, kar lahko slabo vpliva na končno stanje podjetja oziroma na dobiček v podjetju. (Šubelj, B. 2010).

Neposredno pri skladiščenju prihaja tudi do drugih stroškov, kot so stroški prostora skladiščenja, varnosti in vzdrževanja, kar tudi slabo vpliva na stanje podjetja, zaradi nastalih stroškov se zmanjša tudi dobiček v podjetju. V primeru prevelike zaloge blaga pa se lahko blago uniči oziroma izgubi svojo prvotno kakovost.

Primer: podjetje se odloči, da bo zaradi pričakovanega povpraševanja pred poletno sezono naročilo veliko količino določenih gum za skiroje. Torej takšne gume, ki so trde, polne in neprebojne ter imajo dolgo življenjsko dobo. Medtem na trg pridejo nove gume s posebno kakovostnimi zračnicami, ki imajo še boljše blaženje tresljajev.

V tem primeru lahko gume, ki so bile prej najbolj prodajane, izgubijo zanimanje med kupci, saj so na trg prišle nove gume, s katerimi je vožnja udobnejša. S časom te gume izgubijo svojo prožnost, dolgotrajno skladiščenje teh gum pa povzroča podjetju nepotrebne stroške. Prav zato je podjetje primorano znižati ceno gum, da bi se znebilo zaloge. To pripelje do zmanjšanja marže in potencialnih izgub. (Leva Bukovnik, M. in Mlinarič, B. 2009).

Pri tem bi podjetje moralo učinkoviteje napovedovati zalogo blaga glede na tržne trende. Po drugi strani pa, ko podjetje spozna, da je določenemu blagu upadlo povpraševanje, organizira različne sezonske popuste in se s tem izogne tveganju zastarelosti blaga.

Spoznali smo, da prevelika zaloga lahko slabo vpliva na končno stanje podjetja. Enako pa je tudi s premajhno količino zaloge blaga, ki prav tako lahko privede do izgube in prodajnih priložnosti. Če podjetje nima določenega blaga na zalogi v tistem času, ko dobi povpraševanje od strank, lahko izgubi to stranko, saj bo ta blago poiskala pri konkurenčnem ponudniku.

Učinkovito upravljanje zalog omogoča hitro odzivanje na spremembe v povpraševanju, kar zmanjšuje tveganje za presežke ali izgubo prodajnih priložnosti. Na primer, pri uporabi določene tehnologije za sledenje zaloge blaga lahko hitro uvidimo, kateri izdelek se slabše prodaja, in ukrepamo tako, da naredimo različne popuste za določeni izdelek, s čimer se izognemo presežku zalog in zastaranju.

3.1 Razmerje med naročili in zalogami

Končni kazalnik učinkovitosti poslovanj podjetja je razmerje med naročili in zalogami blaga. Ta odnos določa, koliko zalog je treba vzdrževati, da bi se zadovoljile potrebe po izdelkih, ne da bi hkrati imeli preveč ali premalo zalog. Pravilo tega razmerja lahko vodi do zmanjšanja stroškov in izboljšanja likvidnosti podjetja, saj omogoča boljšo optimizacijo skladiščnih kapacitet in preprečuje zastoje v proizvodnji ali dostavi (Chorpa in Meindl, 2016).

Obstaja več različnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na razmerje med naročili in zalogami. V podjetjih, ki imajo znotraj organizacije svojo proizvodnjo, je pomembno določiti optimalno količino naročil, ki naj bi jih potrebovali za določeno serijo proizvodnje, saj s tem zagotovimo učinkovit proces proizvodnje in zmanjšamo tveganje za pomanjkanje ali presežke. Z uravnanim procesom naročil in zalog se lažje odzovemo na morebitne druge dejavnike iz okolja, ki na nas lahko vplivajo negativno. Lažje tudi spremljamo trende in povpraševanja strank.

Z uporabo metod, kot so »Just-in-Time« (JIT), Economic Order Quantity (EOQ) ter Material Requirements Planning (MRP), izboljšamo strategijo razmerja med zalogami in naročili, saj pomagajo zmanjšati količino zalog ter optimizirati čas in količino naročil (Slack, Chambers in Johnston, 2010).

Metoda »Just-in-Time« (JIT) je proizvodni pristop, ki temelji na konceptu zmanjšanja zalog in povečanju učinkovitosti. Economic Order Quantity (EOQ) se uporablja za določitev optimalne količine naročil, ki minimizira skupne stroške zalog. Material Requirements Planning (MRP) pa je sistem načrtovanja potreb po materialih, ki se uporabljajo v proizvodnji za upravljanje proizvodnih procesov in zagotavljajo, da so materiali na voljo takrat, ko so potrebni (Slack, Chambers in Johnston, 2010).

Vse tri metode imajo za cilj optimizirati ravnovesje med naročili in zalogami, pri čemer vsaka ponuja edinstven pristop. Cilj vseh metod je dostopnost materiala v pravem času in zmanjšanje nepotrebnih stroškov ter tveganj, povezanih z zalogami.

Poleg omenjenih metod se danes uporablja tudi različna sodobna tehnologija za natančno napovedovanje zalog blaga in načrtovanje naročil, ki izboljšuje razmerje med zalogami in naročili. Za uspešno optimizacijo zalog je treba dobro preučiti, kakšno je povpraševanje, kako dolgi so dobavni roki in kakšni so stroški zalog. To lahko dosežemo z uporabo naprednih analitičnih orodij in strategij, ki pomagajo pri boljšem upravljanju zalog.

3.2 Stroški skladiščenja

Na podlagi trenutno dostopne teorije smo potrdili, da imajo stroški skladiščenja velik pomen za uspešnost podjetja. Med stroške skladiščenja štejemo stroške prostora, opreme, energije, dela, zavarovanja in zastaranja izdelkov. Vse te stroške je treba minimizirati, saj v nasprotnem primeru lahko znatno vplivajo na dobičkonosnost podjetja.

Podjetja so velikokrat v zadregi, kako izbrati dovolj veliko skladišče za potrebe skladiščenja, hkrati pa si ne ustvariti prevelikih stroškov samega vzdrževanja, najemnine, vzdrževanja, komunalnih storitev, amortizacije in še drugih storitev, povezanih s stroški prostora.

Poleg omenjenih stroškov obstajajo še stroški skladiščenja, kot so oprema, viličarji, regalni sistemi in transportna sredstva znotraj skladišča. Za organizacijo skladišča je treba imeti delovno silo, ki bo opravljala lažja dela v skladišču in za to bila tudi plačana. Delavcem pa je treba poleg plačila omogočiti še prijetno delovno okolje, ogrevanje, hlajenje in razsvetljavo prostorov, ki predstavljajo dodaten strošek. Vse našteje stroške lahko z nadzorom in ustrezno organizacijo tudi zmanjšamo. (Robnik, L. 2008).

Zavarovanje zalog predstavlja tudi strošek za podjetje, saj je treba vso zalogo zavarovati pred požarom, krajo ali drugimi dejavniki.

Skupni stroški skladiščenja lahko vplivajo na poslovno uspešnost, zato je optimizacija teh stroškov ključna za povečanje dobičkonosnosti.

3.3 Izračun roka obračanja zalog

Definicija se glasi: »Rok obračanja zalog meri, koliko dni povprečno traja, da podjetje proda svoje zaloge.« Predstavlja kazalnik učinkovitosti zalog v podjetju, saj prikazuje, kako hitro se zaloge pretvarjajo v prihodke. Ta kazalnik je pomemben za vse vrste podjetij, zlasti za tista, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ali prodajo izdelkov. Podjetja z nižjim rokom obračanja zalog so navadno bolj učinkovita, saj bolje izkoriščajo svoja sredstva in zmanjšujejo stroške skladiščenja (Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 2012).

Za izračun uspešnosti obračanja zalog uporabljamo razmerje med povprečno vrednostjo zalog in stroški prodaje, rezultat pa predstavlja število dni, ki jih podjetje potrebuje za prodajo zalog. Kot sem prej napisala v definiciji, nizka vrednost pomeni, da podjetje hitro prodaja svoje zaloge, visoki vrednosti pa lahko pripišemo tudi kakšne težave z zalogami ali prodajo.

3.4 Enačba

Za izračun roka obračanja zalog uporabljamo določeno formulo, kot sledi:

Rok obračanja zalog (v dnevih) = povprečna vrednost zalog / stroški prodanega blaga × 365,

kjer povprečna vrednost zalog predstavlja povprečje začetne in končne vrednosti zalog v določenem obdobju. Stroški prodanega blaga so stroški, povezani z izdelavo in nabavo prodanega blaga. Številka 365 pa predstavlja število dni v letu, da lahko na podlagi teh kazalnik izrazimo v dnevih.

Za lažje razumevanje bomo vzeli primer podjetja xy.

Podjetje xy prodaja avtomobilске gume.

Povprečna vrednost zalog avtomobilskih gum na leto: 50.000,00 EUR

Stroški prodanega blaga na leto: 200.000,00 EUR

Rok obračanja zalog = $50.000 / 200.000 \times 365 = 91,25$ dneva

Razlaga: podjetje potrebuje 91 dni, da proda svojo zalogo gum. To pomeni, da podjetje vsake tri mesece obnovi svojo zalogo. Če bi želeli ta čas skrajšati, bi morali izboljšati prodajo ali zmanjšati obseg zalog.

Nižji so stroški zalog, večja je prodaja zalog. To sta ključna pomena za boljši denarni tok in manjšo potrebo po financiranju.

3.5 Dejavnik obračanja zalog

Eden od dejavnikov je tudi narava izdelka, ki lahko vpliva na čas prodaje. To pomeni, da mora podjetje izdelke, ki so pokvarljivi, prej prodati, saj imajo krajši rok obračanja zalog. Nekatera podjetja pa imajo blago z daljšo trajnostno dobo, kot so avtomobili ali pohištvo; pri teh velja daljši prodajni cikel in s tem tudi daljši čas obračanja zalog.

Poleg omenjenega na zaloge vpliva tudi finančno stanje v podjetju; večje so zaloge, večje so obveznosti financiranja zalog, vključno s panogo, v kateri podjetje deluje, s sezonskimi spremembami povpraševanja, obsegom proizvodnje in prodajno politiko. Vse to so ključni dejavniki, ki vplivajo na zalogo in sorazmerno tudi na finančno stanje v podjetju.

V primerih maloprodaje se zaloga hitro obrača in ima krajši rok obračanja zalog. V proizvodnem podjetju, kjer se proizvodi izdelujejo dlje časa, se s tem tudi podaljša čas obračanja zalog.

4 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE UPRAVLJANJA ZALOG

Učinkovito upravljanje zalog je ključnega pomena za izboljšanje operativne uspešnosti in zmanjšanje stroškov v podjetju. Zato je zelo pomembno spremljati zalogo in izboljševati način vodenja zalog. Z uporabo različnih procesov upravljanja zalog omogočamo podjetju boljšo odzivnost na povpraševanje, optimizacijo izdelkov ter boljši nadzor nad zalogami.

V današnjem času napredek tehnologije omogoča, da lahko vodimo zelo natančno zalogo blaga. V nadaljevanju je naštetih nekaj ključnih pripomočkov, ki jih lahko uporabljamo za izboljšanje.

4.1 Uporaba tehnologije in avtomatizacije procesov

Najučinkovitejša metoda nadzorovanja upravljanja zalog se kaže v različnih programskih sistemih. Najpogostejši programski sistemi so (ERP) sistem za načrtovanje virov podjetja, (WMS) sistem za upravljanje skladišč in (RFID) radiofrekvenčna identifikacija. Vsi ti sistemi omogočajo avtomatizacijo procesov, sledenje zaloge, evidentiranje naročil in optimizacijo skladiščnih procesov. Z uporabo teh sistemov si olajšamo samo vodenje upravljanja zalog, preprečujemo morebitne napake ter povečujemo učinkovitost spremljanja zalog in odzivnost na spremembe.

4.2 Izboljšanje napovedovanja povpraševanja

Podjetje si mora zagotoviti čim bolj natančno napovedovanje zaloge blaga, s tem izboljša načrtovanje proizvodnje in nabave ter zmanjša morebitne presežke ali primanjkljaje, ki so ključnega pomena za dobičkonosnost podjetja. Napovedi povpraševanja lahko izboljšamo tudi z analitičnimi orodji in tehnologijo za napovedovanje povpraševanja, ki temeljijo na preteklih podatkih sezonskih nihanj in trendov. Natančnejša napoved povpraševanja prispeva k nižjim stroškom skladiščenja za podjetja in večji odzivnosti na spremembe pri povpraševanju.

4.3 Implementacija metode »Just-in-Time«

Implementacija metode »Just-in-Time« pomeni uvedba proizvodnega ali poslovnega sistema, ki zagotavlja, da so materiali, izdelki ali informacije na voljo točno takrat, ko so potrebni, brez nepotrebnih zalog. Omenjena metoda ima za cilj izboljšati učinkovitost in zmanjšati stroške skladiščenja.

Z uporabo omenjene metode podjetje naroča materiale in izdelke le takrat, ko so potrebni in se tako dolgoročno izogne stroškom skladiščenja ter tveganjem, da bi zaloga zastarala. Zelo pomembno je tesno sodelovanje z dobavitelji, kar pomeni, da

morajo ti biti odgovorni in dovolj hitri, da bo dobava pravočasna. Podjetje mora imeti učinkovit proizvodni proces, ki se lahko hitro prilagodi spremembam, in dober plan, da točno vedo, kdaj in kaj potrebujejo. Poleg vsega naštetega pa podjetje opremiti tudi z napredno tehnologijo za sledenje, upravljanje zalog ter komunikacijo z dobavitelji.

4.4 Uvedba sistema ABC za razvrščanje zalog

Razvrstitev zalog po sistemu ABC pomeni, da se znotraj organizacije lažje upravljajo različne vrste zalog glede na njihovo vrednost in pomembnost. S sistemom ABC zaloge delimo v tri kategorije: A (najdragocenejši izdelki), ki predstavljajo večino vrednosti zalog, B (srednje dragoceni izdelki) in C (najmanj dragoceni izdelki), ki predstavljajo velik del količine, vendar majhne delež vrednosti. Razvrstitev na takšen način omogoča lažje osredotočanje na upravljanje zalog, s poudarkom na izdelke kategorije A (Waters, D. (2009). Inventory Control and Management).

4.5 Redno spremljanje kazalnikov uspešnosti

KPI (Key Performance Indicator) je ključni kazalnik uspešnosti. Gre za merljiv podatek, ki podjetjem pomaga oceniti, kako uspešno dosega določene poslovne cilje. Lahko gre za ključne kazalnike v prodaji, rasti podjetja, zadovoljstvu strank in učinkovitost zaposlenih. Na primer, če bi spremljali KPI pri prodaji, bi to pomenilo število prodanih izdelkov v določenem času.

Zelo pomembno je, da podjetje redno spremlja ključne kazalnike uspešnosti, saj mu to omogoča boljše končne rezultate tudi pri zalogah. Rok obračunavanja zalog, stopnja izpolnitve naročil, stroški skladiščenja in odstotek zastarelih zalog so ključni kazalniki uspešnosti. S pomočjo omenjenih kazalnikov lahko podjetje hitro zazna morebitna problematična področja in pravočasno začne z odklonitvijo težav.

4.6 Izboljšanje odnosov z dobavitelji

Odnos z dobavitelji temelji na zaupanju in spoštljivosti, saj dober odnos z dobavitelji močno vpliva na uspešnost poslovanja. Zelo pomembno je, da zgradimo zaupanje do dobaviteljev, saj si s tem omogočimo odprto komunikacijo, rešitev različnih težav, ki se lahko pojavijo, ter fleksibilnejše sodelovanje z dobavitelji. Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji prinaša različne prednosti, saj lahko sčasoma optimiziramo dobavne verige in dosežemo boljše pogoje glede cene, časa ter kakovosti dobave.

Da podjetje ohranja optimalno raven zalog, mora imeti zaupanje v dobavitelje in zanesljivo, pravočasno dobavo blaga. Dobri odnosi omogočajo tudi boljše načrtovanje zalog kot tudi obveščanje o stanju zalog, dobavah in povpraševanju. Če imamo

pristen odnos z dobavitelji, lahko skupaj načrtujemo povpraševanje in si s tem omogočimo boljše usklajevanje z dejanskimi potrebami.

Pomembno je, da so dobavitelji hitro odzivni na morebitne spremembe povečanja povpraševanja in da imajo učinkovito dobavo brez zamujanja. V tem primeru lahko nemoteno spremljamo in dopolnjujemo svojo zalogo. Poleg tega pa si z dobrimi odnosi do stalnih dobaviteljev lahko zmanjšamo različne stroške skladiščenja, saj nimamo prevelikih zalog v skladišču in možnosti tveganja zastaranja zalog.

Če imamo dobre odnose z dobavitelji, prispevamo k večji preglednosti, zanesljivosti in učinkovitosti v oskrbovalnih verigah, kar posledično pomeni boljše obvladovanje zalog blaga in manjše stroške, povezane z zalogami.

5 SWOT ANALIZA

a) PREDNOSTI

Prednost, ki jo podjetje ima pri učinkovitem upravljanju zalog, temelji na hitrem odzivanju na povpraševanje strank. Veliko prednost ima sama optimizacija zalog blaga v podjetju, saj si s tem zmanjšamo stroške skladiščenja in proizvodnje. Z učinkovito komunikacijo z dobavitelji si zagotovimo prednost pred konkurenco, lahko načrtujemo pravočasno dobavo in načrtno razpoložljivost izdelkov. S tem si omogočimo učinkovitejše poslovanje podjetja in vlagamo v napredovanje zaposlenih.

b) SLABOSTI

Slabosti, ki se lahko pojavijo pri skladiščenju zalog, so preveliki stroški skladiščenja ali zastaranje samih zalog. V primeru, da podjetje slabo upravlja z zalogo blaga, pa lahko nastanejo motnje v oskrbovalni verigi, kar privede do pomanjkanja stanja zalog. Pojavijo se lahko tudi visoki stroški kapitala, povezani z zalogami, kar zmanjšuje likvidnost podjetja. Poleg tega pa slaba organizacija skladiščenja v podjetju poslabša poslovanje podjetja, saj zaposleni porabijo veliko časa z iskanjem določene stvari ali pa se določena stvar med zalogo celo izgubi.

c) PRILOŽNOST

Podjetje si lahko izboljša svojo priložnost tako, da uporablja različne metode za učinkovito upravljanje zalog blaga. Poleg tega pa z razvojem novih trgov ali produktov, kjer bi zaloge imele ključno vlogo, prispeva k večji uspešnosti podjetja. Na ta način lahko podjetje napreduje in je korak pred drugimi, vsaj kar zadeva upravljanje zaloge.

d) GROŽNJA

Grožnje, ki lahko obremenijo upravljanje zalog, se lahko kažejo v nihanju cen surovin ali končnih produktov. Različni dejavniki iz okolja (npr. pandemija, naravne nesreče) omogočajo velike težave pri upravljanju zalog in dobavnih verigah. Če imamo manj učinkovito upravljanje zalog, lahko konkurenčna podjetja pridobijo veliko prednost pred nami.

6 PRAKTIČNI PRIMER PODJETJA XY

Podjetje XY je manjše podjetje, specializirano za izdelavo gospodinjskih aparatov. Redno mora imeti dobavo surovin, ki jih nato obdela in predela v končne izdelke ali polizdelke. Podjetje ima tri srednje velika skladišča, v katera shranjuje in skladišči svoje zaloge. Leta 2024 so imeli veliko težav z upravljanjem zalog, ki so terjale tudi veliko stroškov s skladiščenjem, zastarelostjo zalog in pomanjkanjem denarja za nove investicije.

Stanje podjetja pred uvedbo optimizacije zalog:

- Prevelike zaloge surovin

Podjetje ni imelo usklajenih odnosov z dobavitelji in je zaradi nihanja cen naročalo prevelike zaloge blaga. Povprečna mesečna zaloga surovin je znašala 200.000 EUR, kar je povzročalo velike stroške skladiščenja. Stroški skladiščenja surovin so znašali 1.500 EUR mesečno (18.000 EUR letno).

- Velike zalogo gotovih izdelkov

Pojavila se je tudi težava s čezmerno zalogo gotovih izdelkov. Ker podjetje ni znalo natančno oceniti, kakšna bo napoved povpraševanja, so naročevali velike količine končnih izdelkov. Niso želeli imeti pomanjkanja izdelkov in nezadovoljnih strank. Povprečna vrednost zalog gotovih izdelkov je bila 150.000, kar predstavlja velik delež vezanega obratnega kapitala. Stroški skladiščenja gotovih izdelkov so znašali 1.200 EUR mesečno (14.400 EUR letno).

- Polizdelki

Ker je to proizvodno podjetje, ki je imelo več serij hkrati, je bila tudi velika količina polizdelkov v proizvodnji. Skušali so povečati proizvodno učinkovitost, ampak pri tem niso upoštevali potrebe trga in si tako privoščili velike količine polizdelkov.

- Zastaranje zalog

Prevelike zaloge in nepravilno upravljanje z zalogami so prispevali k temu, da so določeni izdelki zastarali, kar je za podjetje predstavljalo veliko izgubo. Na letni ravni je bilo to 20.000 EUR, kar je negativno vplivalo na finančno stanje v podjetju.

Odločili so se, da bodo uvedli optimizacijo zalog z naslednjimi ukrepi:

- Sistem »Just-in-Time« (JIT)

Uvedba sistema »Just-in-Time« je prispevala k zmanjšanju količin surovin na zalogi. Naročevali so manjše količine, potrebne za proizvodnjo. Zmanjšali so kar 30 % zalog surovin in si znižali stroške skladiščenja. Zaloge surovin so po optimizaciji znašale 140.000 EUR, stroški skladiščenja pa 1.050 EUR mesečno in 12.600 EUR letno.

- Optimizacija napovedi povpraševanja

Podjetje je začelo uporabljati določena orodja, s katerimi so lahko natančneje napovedovali povpraševanja kupcev in analizo podatkov. S tem so lažje načrtovali proces proizvodnje in količino surovin, potrebnih za proizvodnjo. Z natančnejšo napovedjo proizvodnje in skladiščenja so zmanjšali zalogo gotovih izdelkov kar za 25 %. Zaloge gotovih izdelkov po optimizaciji je znašala 112.500 EUR, stroški skladiščenja pa 900 EUR mesečno in 10.800 EUR letno.

- Sodelovanje z dobavitelji

Z dobavitelji so izboljšali komunikacijo in ustvarili zaupanje, kar je omogočilo pravočasne in redne dobave manjših količin materialov. Z določenimi podjetji so celo sklenili pogodbe, ki določajo cene materiala, in ohranili strah pred nihanjem cen materialov.

- Sistem upravljanja zalog

Podjetje XY se je odločilo poskusiti novi sistem ERP (Enterprise Resource Planning), s katerim so imeli boljši uvid v količino skladiščene zaloge, spremljanje naročil in prodaje. S tem so lažje nadzorovali zalogo in se lažje prilagajali potrebam na trgu.

Rezultati

Stanje podjetja se je precej izboljšalo.

- Skupni stroški skladiščenja surovin in gotovih izdelkov

Pred optimizacijo: 2.700 EUR mesečno (32.400 EUR letno)

Po optimizaciji: 1.950 EUR mesečno (23.400 EUR letno)

PRIHRANEK: 750 EUR mesečno (9.000 EUR letno)

- Izgube zaradi zastarelih zalog

Pred optimizacijo: 20.000 EUR letno

Po optimizaciji: 10.000 EUR letno

PRIHRANEK: 10.000 EUR letno

- Denarni tok

S tem ko je podjetje zmanjšalo zaloge, je sprostilo približno 97.500 EUR kapitala (s 350.000 EUR na 252.500 EUR skupnih zalog). Sredstva, ki so jih imeli na razpolago, so investirali v različna področja, da bi izboljšali svojo poslovno uspešnost.

- Skrajšanje proizvodnih ciklov

Po uvedbi sistema JIT niso več potrebovali velikih količin materiala, hkrati pa so tako tudi skrajšali čas, ki je bil potreben za dokončanje ene serije izdelkov.

- Boljši nadzor zalog

S sistemom ERP so omogočili večji nadzor nad zalogami in natančnejšo napoved povpraševanja v določenem času. S tem so se izognili zastaranju zalog, po drugi strani pa niso več skladiščili nepotrebnih izdelkov v velikih količinah.

Primer nazorno pokaže, kako pomembno je učinkovito upravljanje zalog, saj je podjetje prihranilo kar 9.000 EUR letno pri strošku skladiščenja. Zaradi zmanjšanja zastaranja zaloge so v enem letu prihranili 10.000 EUR, medtem ko skupni prihranek v enem letu znaša kar 19.000 EUR. Podjetju je z zmanjšanjem zaloge izdelkov in surovin ter napovedovanjem povpraševanja uspelo precej znižati stroške v povezavi s skladiščenjem zalog materiala, obenem pa so pridobili večjo likvidnost in dobičkonosnost podjetja ob koncu leta. Poleg tega so uspešno odpravili velik del kapitala, ki je bil prej vezan. Po novem lahko vlagajo in razpolagajo z višjim kapitalom.

7 ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Sabina Markišič, študentka inženirstva logistike. V diplomski nalogi se osredotočam na vpliv zalog na poslovanje in dobiček v podjetju. Podatki, zbrani s pomočjo anketne raziskave, bodo uporabljeni izključno za namene te naloge in bodo obravnavani zaupno.

Demografski podatki:

Starost:

- a. do 20
- b. 21–30
- c. 31–40
- d. 41–50
- e. 51–60
- f. 61–70
- g. več kot 70

Spol:

- a. Ženski
- b. Moški

1. Izobrazba:

- a. Osnovna šola
- b. Srednja šola
- c. Višja šola
- d. Univerzitetna diplomska
- e. Diplomska izobrazba

2. Položaj v podjetju:

- a. Lastnik/ica.
- b. Vodja oddelka.

3. Katera panoga najbolj opisuje vaše podjetje?

- a. Trgovina na drobno.
- b. Proizvodnja.
- c. Logistika.
- d. Storitvena dejavnost.
- e. Drugo: _____.

4. Velikost podjetja (število zaposlenih):

- a. 1–10
- b. 11–50
- c. 51–200
- d. 201 in več

Vprašanje o zalogah:

5. Katero vrsto zalog uporablja vaše podjetje? (Možnih je več odgovorov.)

- a. Surovine.
- b. Polizdelke.
- c. Končne izdelke.
- d. Drugo:_____.

6. Kako pogosto se v vašem podjetju srečujete s prekomernimi zalogami?

- a. Nikoli.
- b. Redko.
- c. Občasno.
- d. Pogosto.
- e. Zelo pogosto.

7. Kateri izzivi so po vašem mnenju povezani s prevelikimi zalogami? (Izberite vse, ki veljajo za vaše podjetje.)

- a. Povečani stroški skladiščenja.
- b. Zastaranje izdelkov.
- c. Zmanjšanje likvidnosti.
- d. Negativen vpliv na dobiček.
- e. Drugo: _____.

8. V kolikšni meri prekomerne zaloge vplivajo na finančna sredstva, ki bi jih lahko podjetje namenilo za nove naložbe?

1 (zelo malo) 2 3 4 5 6 7 (zelo veliko)

9. Katero metodo upravljanja zalog uporabljate?

- a. Ravno ob pravem času (»Just-in-Time«).
- b. Ekonomična velikost naročila (EOQ).
- c. ABC analiza.
- d. ERP sistemi.
- e. Drugo:_____.

10. Kako bi ocenili vpliv prevelikih zalog na dobiček vašega podjetja?

- a. Zelo negativno.
- b. Negativno.
- c. Nevtravno.
- d. Pozitivno.
- e. Zelo pozitivno.

11. V kolikšni meri so vaše zaloge usklajene z dejanskim povpraševanjem kupcev?

1 (slabo) 2 3 4 5 6 7 (izvrstno)

12. Ali vaše podjetje uporablja programsko opremo za upravljanje zalog?

- a. Da.
- b. Ne.

13. Kako bi ocenili učinkovitost vaše trenutne programske opreme za upravljanje zalog? (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro). Če ne uporabljate nobene programske opreme, nadaljujte z vprašanjem številka 8.

1 2 3 4 5

14. Na kakšen način je uporaba sodobnih tehnologij izboljšala upravljanje zalog v vašem podjetju? (Možnih je več odgovorov.)

- a. Hitrejše obvladovanje zalog.
- b. Zmanjšanje napak pri naročanju.
- c. Boljše napovedovanje povpraševanja.
- d. Povečanje zadovoljstva strank.
- e. Drugo: _____.

15. Kakšno konkretno spremembo bi predlagali za optimizacijo upravljanja zalog v vašem podjetju?

Hvala, da ste si vzeli čas za izpolnitev te ankete.

8 ANALIZA ANKETE

Vsa razlaga teorije je pripomogla k lažjemu oblikovanju ankete in analizi anketnega vprašalnika. Z anketnim vprašalnikom sem želela pridobiti vpogled, kako podjetja v dejanskem poslovanju pristopajo k upravljanju zalog in s kakšnimi težavami se soočajo pri poslovanju.

V raziskovalnem delu smo uporabili:

- metodo raziskovanja (anketo),
- vrsto raziskovanja (kvantitativno),
- metodo spraševanja (spletna anketa),
- tip vprašanja (strukturni vprašalnik).

V anketi je sodelovalo 20 udeležencev. Anketa je bila izvedena z namenom raziskave stanja upravljanja zalog v podjetjih, izzivov, povezanih s presežnimi zalogami, in morebitnimi rešitvami za njihovo optimizacijo. Sestavljena je iz 15 vprašanj, 12 zaprtega in treh odprtega tipa, ki udeležencem omogočajo izražanje lastnih predlogov ali mnenja.

Anketiranje je potekalo v oktobru 2024. Ciljna skupina anketirancev so bili strokovnjaki na področju upravljanja zalog, skladiščnih operacijah in nabave, med katerimi so bili lastniki, direktorji, vodje oddelkov ter zaposleni, povezani z logistiko in skladiščem.

8.1 Uvod v analizo

Cilj analize je bil pridobiti vpogled v določene vidike upravljanja zalog v podjetjih in razumevanje različnih težav, ki se lahko pojavijo pri čezmernih zalogah. Podatki vključujejo demografske podatke, stopnjo izobrazbe in položaj udeležencev. Poleg tega smo veliko vprašanj namenili prav pogostemu preseganju zalog, vpliv teh na podjetniške finance ter namen uporabe tehnologij za učinkovito optimizacijo zalog.

Rezultati anketiranja nam omogočajo pridobiti jasno sliko upravljanja zalog v podjetjih. Lažje tudi prepoznamo vsa področja, ki jih je treba še posebej preučiti in izboljšati, da bi lahko prispevali k večji učinkovitosti in prilagodljivosti skladišč.

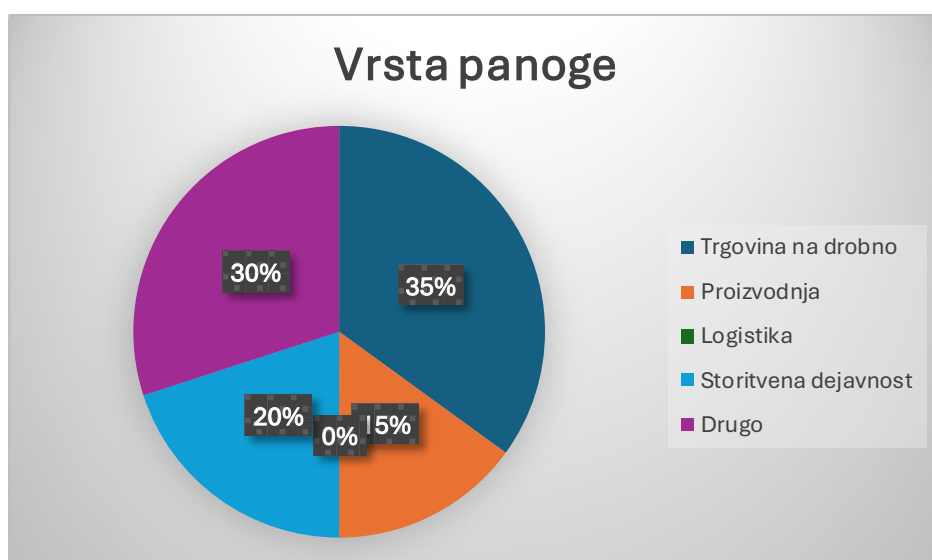
V nadaljevanju bomo pridobljene podatke razložili, jih pregledali, analizirali in grafično oziroma tabelarično prikazali.

8.2 Rezultati in analiza

Na podlagi zbranih odgovorov bomo za vsako vprašanje poskušali s pomočjo grafikona narediti analizo vprašanja. Analiza bo sestavljena iz razlage vprašanja, se pravi, kaj smo z vprašanjem želeli vprašati, ponazoritve odgovorov z grafičnim prikazom ter obrazložitev rezultatov.

8.2.1 Katere panoge najbolj opisujejo vaše podjetje?

To vprašanje je zasnovano tako, da pridobimo glavno dejavnost oziroma panogo, s katero se ukvarja določeno podjetje.

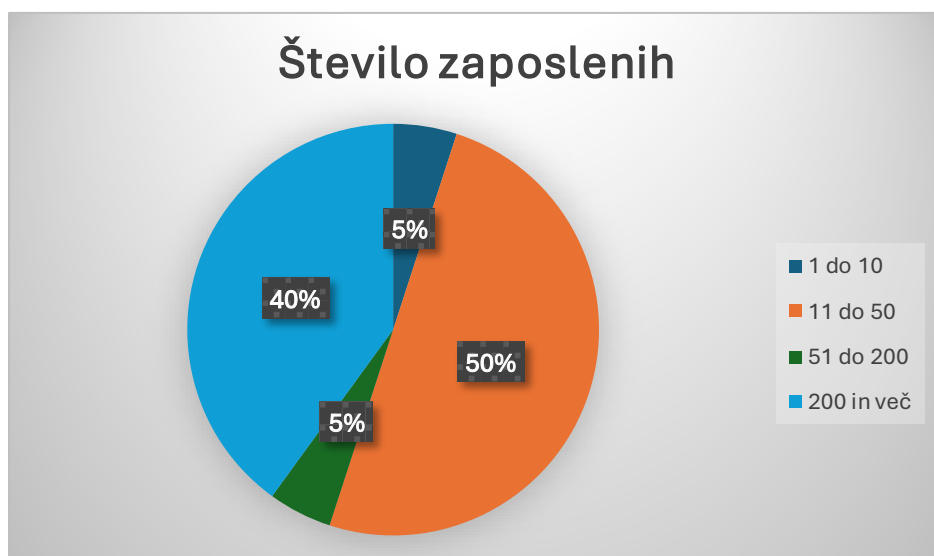


Slika 4: Vrste panog
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Iz grafikona je razvidno, da veliki delež anketirancev deluje v trgovini na drobno, sledita storitvena dejavnost in proizvodnja, medtem ko se v logistiki nihče od anketirancev ni identificiral. Skupina drugo zajema 30 % drugih dejavnosti, ki niso zajete v glavnih kategorijah.

8.2.2 Velikost podjetja (število zaposlenih)

Podatek o številu zaposlenih je ključna informacija, s katerim lažje pridobimo vpogled v obseg sodelovanja sodelujočih podjetij. S tem podatkom si omogočamo lažjo prilagoditev analize glede na specifične izzive, s katerimi se soočajo podjetja z določenim številom zaposlenih.

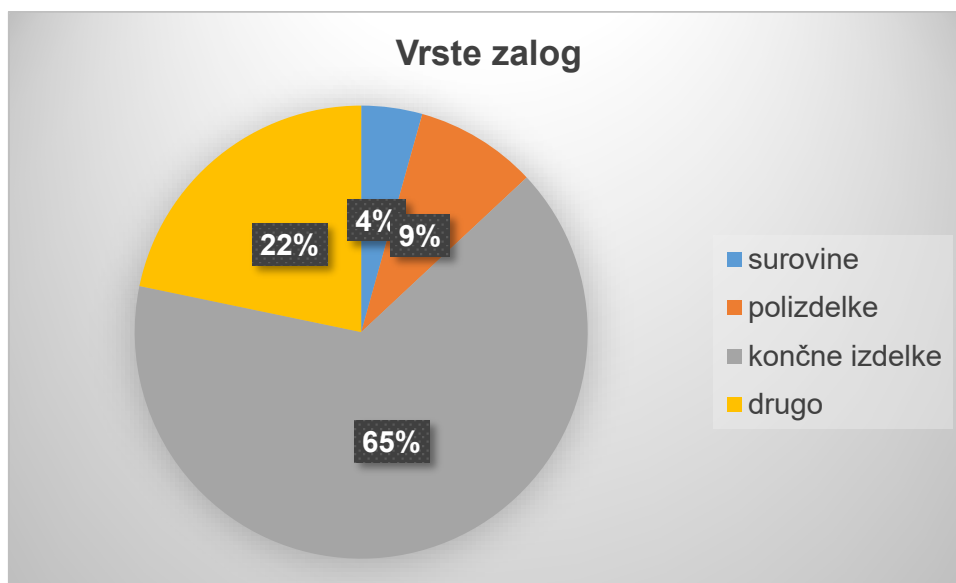


Slika 5: Število zaposlenih
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Večina anketirancev prihaja iz majhnih in velikih podjetij. Razmerje med temi skupinami nam omogoča lažji vpogled v različne izzive, s katerimi se srečujejo podjetja glede na število zaposlenih. Manjša podjetja lahko na zelo preprost način upravljajo zalogo svojih izdelkov, medtem ko večjim podjetjem to predstavlja precejšen izziv. Zaradi tega posledično posegajo po učinkovitejših metodah optimizacije zalog.

8.2.3 Katero vrsto zalog uporablja vaše podjetje? (Možnih je več odgovorov.)

Z vprašanjem o vrsti zalog smo želeli pojasniti strukturo zalog podjetja ter katere vrste in v kolikšni meri so te zaloge prisotne v podjetju. Porazdelitev zalog na surovine, polizdelke, končne izdelke in podobno nam pomaga uvideti, kakšen vpliv imajo različne zaloge na poslovanje podjetja.

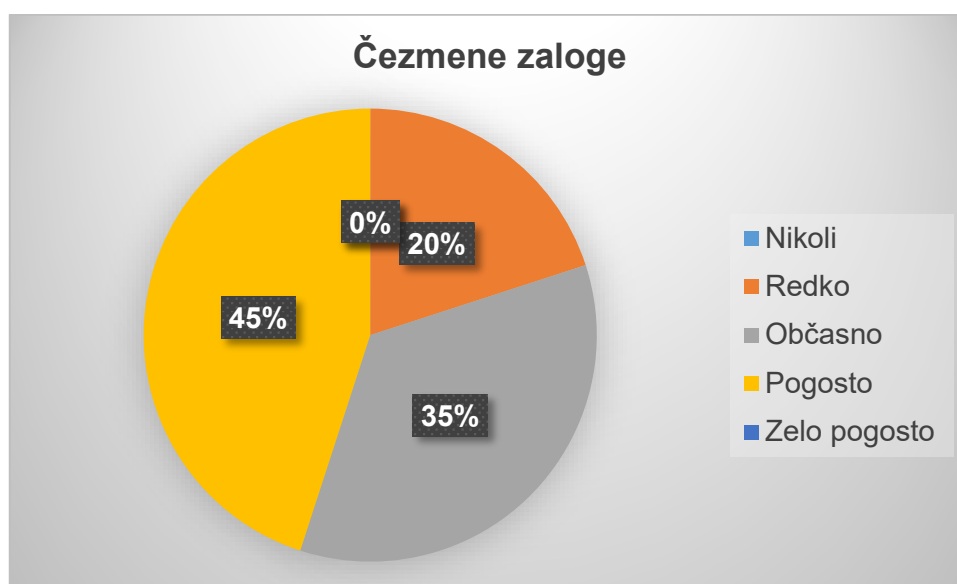


Slika 6: Vrste zalog
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Iz grafikona je razvidno, da kar 65 % zalog predstavljajo končni izdelki. Ta podatek nam jasno pove, da podjetja, ki so sodelovala v anketiranju, svoje vire usmerjajo v končne izdelke. Drugi največji odstotek se kaže v drugih zalogah, ki jih imajo podjetja. Nekaj podjetij pa ima svoje zaloge kot polizdelke in surovine. Lahko predvidevam, da gre za manjše povpraševanje po vmesnih zalogah ali pa podjetje uporablja metodo »Just-in-Time« in si surovine naročuje po potrebi. 22 % anketirancev je napisalo, da v podjetju uporabljajo zalogo, ki ni del neposredne proizvodnje, imajo pa velik pomen za nemoteno delovanje podjetja in različnih procesov v podjetju.

8.2.4 Kako pogosto se v vašem podjetju srečujete s čezmernimi zalogami?

S tem vprašanjem smo želeli izvedeti, kako učinkovito podjetja vodijo svoje zaloge. Na podlagi pridobljenih rezultatov bomo izvedeli, ali se v veliki meri srečujejo s čezmerno ali pomanjkljivo zalogo.

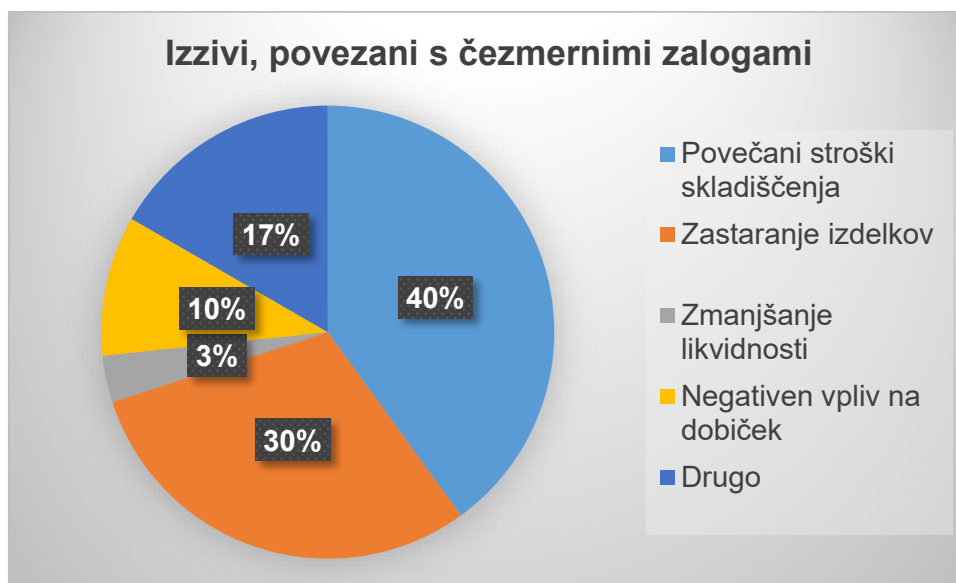


Slika 7: Čezmerne zaloge
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Na vprašanje čezmernih zalog smo dobili različne odgovore. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da se v podjetju nikoli ne srečujejo s čezmernimi zalogami, kar nam pove, da zaloge ne moremo natančno upravljati. V manjših primerih (20 %) pa so označili, da imajo redko čezmerne zaloge, kar nam pove, da imajo zelo dobro učinkovitost upravljanja zalog. Sledili so odgovori, da imajo občasno čezmerne zaloge; tukaj gre predvsem za neko varnost, da bi zaloge vedno bile na voljo. Pri odgovoru pogosto pa lahko sklepamo, da nimajo izpopolnjenega učinkovitega upravljanja zalog, saj se čezmerna zaloga veliko pojavlja in posledično podjetju prinaša različne stroške.

8.2.5 Kateri izzivi so po vašem mnenju povezani s prevelikimi zalogami? (Možnih je več odgovorov.)

Z vprašanjem smo imeli namen raziskati vse izzive, ki so povezani s čezmernimi zalogami v podjetjih, obenem pa tudi, kateri so tisti najpogostejši, ki se ponavljajo in kako vplivajo na poslovanje podjetja. Na podlagi tega vprašanja podjetja ocenijo, kateri vidik je najbolj problematičen in tako lažje optimizirajo zaloge.



Slika 8: Izzivi, povezani s čezmernimi zalogami
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Anketiranci so na podlagi svojih delovnih izkušenj podali raznolike izzive, s katerimi se srečujejo podjetja. Večina jih meni, da je največji izziv strošek skladiščenja. To vključuje vse stroške najema prostora, vzdrževanje, stroške dela za upravljanje zalog ter stroške za varnost in logistiko skladišča. Drugi najpogostejši izziv je zastaranje zaloge. Pri podjetjih, ki poslujejo z izdelki, ki hitro izgubljajo vrednost ali so pokvarljivi, je to velik izziv. Izdelki, ki se ne prodajo v določenem času, lahko zastarajo, posledično to pomeni, da moramo izdelku znižati ceno, kar vodi v izgubo za podjetje. Nekateri so poudarili, da ima lahko to tudi negativen vpliv na dobiček. Le 3 % anketirancev menijo, da se zmanjša tudi likvidnost podjetja. Čeprav je manjšina poudarila ta odgovor, se moramo zavedati, da vezan kapital omejuje finančno fleksibilnost podjetja.

8.2.6 V kolikšni meri čezmerne zaloge vplivajo na finančna sredstva, ki bi jih lahko podjetja namenila za nove naložbe?

Pri tem vprašanju smo želeli raziskati, na kakšen način zaloge omejujejo podjetja pri vlaganju v nove naložbe. Skušali bomo razumeti, ali določena podjetja na ta način izgubljajo priložnost za rast in razvoj.

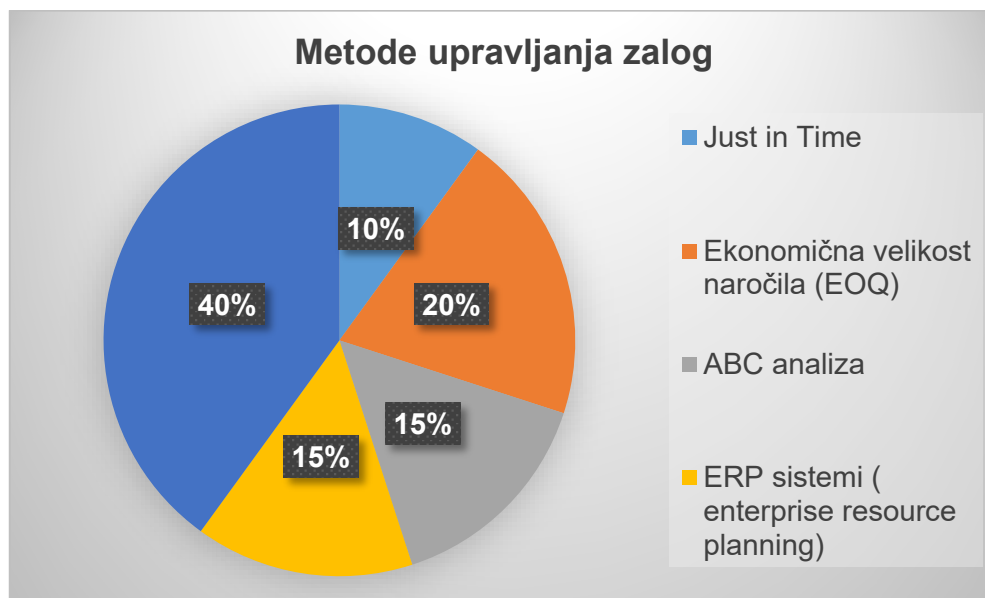
Po končanem anketiranju smo dobili rezultat 4,35 na lestvici od 1 do 7. Iz tega rezultata lahko razberemo, da čezmerne zaloge srednje ali precej vplivajo na finančna sredstva, ki bi jih podjetja lahko namenila za nove naložbe. Rezultat nam pomaga razumeti, da večina podjetij zazna posledice čezmernih zalog. Pri tem bi morali povečati nadzor nad učinkovitim upravljanjem zalog, saj bi s tem sprostili vezan kapital za druge poslovne priložnosti.

8.2.6.1 Tretja hipoteza

Tudi tretja hipoteza, ki pravi, da čezmerne zaloge blokirajo finančna sredstva, omejujejo naložbe v investicije in zmanjšujejo likvidnost podjetja, je potrjena. Rezultati anketiranja kažejo, da čezmerne zaloge srednje močno do precej močno vplivajo na finančna sredstva v podjetjih. Na lestvici od 1 do 7 je rezultat znašal 4,35, kar nakazuje, da čezmerne zaloge resnično vplivajo na razpoložljivi kapital, ki bi ga podjetja lahko namenila za razvoj in investicije. Poleg tega je velik poudarek tudi na upravljanju zalog, saj s tem sprostimo vezan kapital, ki ga lahko namenimo prav za inovacije in s tem povečamo fleksibilnost samega podjetja.

8.2.7 Katere metode upravljanja zalog uporabljate?

To vprašanje smo zastavili z namenom, da bi pridobili podatke o vrstah metod, ki jih podjetja uporabljajo za optimizacijo svojih zalog.



Slika 9: Metode upravljanja zalog
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Pri analizi vprašanja o uporabi metod za upravljanje zalog smo dobili več različnih odgovorov. To pomeni, da je upravljanje zalog individualno za vsako podjetje in da se podjetja odločajo za neko metodo na podlagi poslovnih modelov. Manjši delež anketirancev (10 %) uporablja metodo »Just-in-Time«, to pomeni, da zaloge naročajo takrat, ko jih dejansko potrebujejo. To zahteva veliko tveganja pri količini zaloge in je zato treba imeti dobro usklajene dobavitelje, da si zagotovimo še pravočasno dobavo. Predvidevamo, da to podjetjem predstavlja veliko tveganje, zato se tako nizek delež odloča za to metodo. Za analizo ABC in sisteme ERP se je odločilo 15 % anketirancev. Pri metodi ABC gre za razvrščanje zalog glede na vrednost. Nizek

odstotek uporabe te metode nam pove, da podjetja še niso v celoti sprejela prednosti, ki jih ponuja ta metoda. Sistemi ERP pa nam omogočajo večji pregled nad zalogo po oddelkih v realnem času, vendar zaradi svojih stroškov še ni priljubljena med podjetji. Preostali anketiranci (40 %) pa uporabljajo druge metode za nadzor zalog, kar nam pojasnjuje, da podjetja metode prilagajajo svojim potrebam in posebnostim pri poslovanju.

8.2.8 Kako bi ocenili vpliv prevelikih zalog na dobiček v vašem podjetju?

S tem vprašanjem smo želeli pridobiti mnenje anketirancev, in sicer, ali prevelike zaloge povečujejo, zmanjšujejo ali nimajo vpliva na dobiček v podjetju.



Slika 10: Vpliv prevelikih zalog na dobiček
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Pri analizi vprašanja smo prišli do zaključka, da večina podjetij ne občuti prevelikega vpliva čezmernih zalog na dobiček podjetja. Manjši delež anketirancev (15 %) je ocenil, da čezmerne zaloge negativno vplivajo na dobiček podjetja. To pomeni, da v nekaterih podjetjih dodatni stroški skladiščenja in tveganja zastarelosti škodijo dobičkonosnosti podjetja. Večina anketirancev (75 %) meni, da čezmerne zaloge nevtravno vplivajo na dobiček podjetja. V tem primeru lahko rečemo, da podjetja, ki imajo čezmerne zaloge blaga, jih obvladujejo in ohranjajo neko zdravo ravnovesje tako med stroški kot zalogami. 10 % pa je ocenilo, da prevelike zaloge zelo pozitivno vplivajo na dobiček. To nam pove, da nekatera podjetja dajejo prednost velikim zalogam, mogoče zaradi prednosti v pravočasni dobavi ali zaradi povečanega sezonskega povpraševanja.

8.2.8.1 Prva hipoteza

Hipotezo, ki smo jo zastavili, se je glasila, da prevelike zaloge povečujejo stroške skladiščenja in negativno vplivajo na dobiček podjetja.

Glede na analizo pridobljenih podatkov omenjeno hipotezo lahko ovržemo, saj večina anketirancev (75 %) meni, da čezmerna zaloga nevtravno vpliva na dobiček v podjetju, kar pomeni, da v večini podjetja obvladujejo svoje zaloge in tveganja, povezana s slednjimi. Manjši delež anketirancev pa meni, da negativno vpliva na dobiček, vendar to ne podpira popolnoma trditve, ki smo jo zastavili.

8.2.9 V kolikšni meri so vaše zaloge usklajene z dejanskim povpraševanjem kupca?

S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, kako učinkovito podjetja prilagajajo svoje zaloge glede na povpraševanja kupcev.

Ocena 5,05 na lestvici od 1 do 7 nam jasno pokaže, da imajo v podjetjih večinoma dobro usklajene zaloge z dejanskim povpraševanjem kupcev. Podjetja odlično upravljajo s svojimi zalogami glede na nenadne potrebe kupcev, vendar obstaja nekaj prostora, da bi imeli še boljše usklajevanje s povpraševanjem. Prav tako se srečujejo z različnimi izzivi, ki jim preprečujejo, da bi imeli večjo oceno usklajevanja. Te težave se lahko kažejo v različnih dejavnikih, kot so nepredvidljiva tržna nihanja, sezonske spremembe ali omejitve pri dobavi.

8.2.9.1 Četrta hipoteza

Hipoteza, ki smo jo zastavili, je trdila, da učinkovito upravljanje zalog glede na povpraševanje kupcev zvišuje učinkovitost poslovanja, omogoča boljše odnose s kupci in zmanjšuje stroške vračanja blaga.

Z analizo podatkov smo ugotovili, da je hipoteza potrjena, saj podatki, ki smo jih pridobili, jasno kažejo, da učinkovitost upravljanja zalog vpliva na poslovno učinkovitost. Ocena 5,05 na lestvici od 1 do 7 potrjuje, da anketiranci v veliki meri usklajujejo svoje zaloge z dejanskim povpraševanjem kupcev.

Učinkovito upravljanje zalog omogoča podjetjem lažje delovanje na trgu, večjo usklajenost z dobavitelji in povpraševanjem. Podjetja si tudi zmanjšajo stroške, saj se zmanjšajo tudi vračila kupcev ali skladiščenje odvečne zaloge, kar pa prinese tudi določene stroške za podjetja. Čeprav je hipoteza potrjena, pa vsekakor obstaja možnost za izboljšanje učinkovitosti upravljanja zalog. Podjetja se soočajo z različnimi izzivi, kot so tržna nihanja ali sezonske spremembe ter omejitve pri dobavnih verigah. Vse to pa podjetjem otežuje delovanje na trgu in usklajitev s kupci oziroma s povpraševanjem.

8.2.10 Ali vaše podjetje uporablja programsko opremo za upravljanje zalog?

Namen vprašanja je bil, ali podjetja uporabljajo inovativna orodja za upravljanje zalog ali pa se raje odločajo za ročne metode upravljanja.



Slika 11: Uporaba programske opreme
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Polovica anketiranih podjetij je omenila, da uporablja programsko opremo za upravljanje zalog, kar nakazuje na trend digitalizacije in avtomatizacije upravljanja zalog. Podjetja, ki uporabljajo programsko opremo, imajo prednost pri natančnem spremljanju zalog, napovedovanju povpraševanja in lažjem usklajevanju z dobavitelji. Druga polovica anketirancev pa meni, da ne uporabljajo programskih oprem. Lahko gre za manjša podjetja, ki ne potrebujejo programske opreme, saj imajo manjše obsežnosti poslovanja, ali pa gre preprosto za ročne metode. Pri tem imajo tudi manjše stroške, vendar imajo veliko tveganja pri prikazovanju stanja zalog.

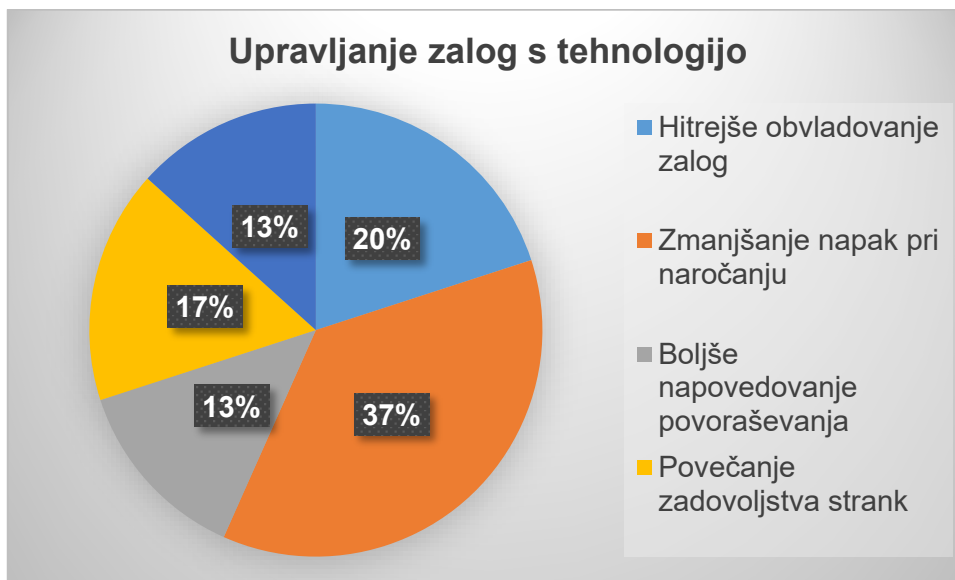
8.2.11 Kako bi ocenili učinkovitost vaše trenutne programske opreme za upravljanje zalog?

S tem vprašanjem smo želeli izvedeti, ali programska oprema izpolnjuje pričakovanja uporabnikov in v kolikšni meri.

Rezultat, ki smo ga dobili (4,72 od 7), nam pove, da so uporabniki programske opreme nadpovprečno zadovoljni, vendar ne popolnoma zadovoljni. To pomeni, da bi lahko na določenih področjih izboljšali programsko opremo in njeno učinkovitost.

8.2.12 Na kakšen način je uporaba sodobnih tehnologij izboljšala upravljanje zalog v vašem podjetju?

S tem vprašanjem smo želeli povprašati anketirance, kako so z napredno tehnologijo izboljšali upravljanje zalog.



Slika 12: Upravljanje zalog s tehnologijo
(Vir: Anketni vprašalnik 2024)

Rezultati anketiranja potrjujejo, da sodobne tehnologije za obvladovanje zalog pozitivno vplivajo na vodenje stanja zalog. Zaloga je hitro obvladljiva in napake so minimalne. Pomembno je omeniti tudi, da s sodobnimi tehnologijami dosegamo tudi večje zadovoljstvo strank in dolgoročne strategije, kot je pravilno napovedovanje zalog glede na povpraševanje.

8.2.12.1 Druga hipoteza

Uporaba sodobnih tehnologij in programske opreme za upravljanje zalog izboljšuje učinkovitost upravljanja zalog ter pozitivno vpliva na poslovanje v podjetju.

Tokratno hipotezo lahko na podlagi pridobljenih podatkov potrdimo. Rezultati jasno pokažejo, da uporaba sodobnih tehnologij za upravljanje zalog pozitivno vpliva na učinkovitost poslovanja. 11 anketirancev je potrdilo, da različne tehnologije za upravljanje zalog pripomorejo k zmanjšanju napak pri naročanju. Tudi drugi anketiranci potrjujejo, da sodobne tehnologije zmanjšujejo tveganja in pozitivno vplivajo na celotno vodenje zalog, kar posledično podjetju prinaša veliko uspehov in večjo konkurenčnost.

8.2.13 Kakšno konkretno spremembo bi predlagali za optimizacijo upravljanja zalog v vašem podjetju?

Namen vprašanja je bil pridobiti, predloge anketirancev, ki temeljijo na nujnih ali koristnih načelih za učinkovito, natančno in enostavno obvladovanje zalog.

Podane odgovore oziroma predloge, ki so jih podali anketiranci, kažejo širok spekter predlogov za optimizacijo upravljanja zalog. Nekaj osnovnih predlogov, ki so jih poudarili, temelji na večjih skladiščih za zaloge blaga in redno spremljanje zalog. Velika večina je poudarila uporabo različnih metod, kot so EAV, FIFO in druge, da bi omogočili lažje spremljanje porabe zalog in si povečali natančnost pri vodenju zalog. Omenili so tudi uporabo čitalnikov EAN kod za večjo natančnost in avtomatizacijo zalog. Pojavili so se tudi predlogi za večjo ažurnost zaposlenih pri pospravljanju zalog v skladiščih in potreba določitve ene osebe, ki se bo ukvarjala zgolj z zalogami.

Med odgovori so izrazili tudi zadovoljstvo s trenutnim stanjem. To pomeni, da so določeni anketiranci v svojem podjetju precej zadovoljni in da so njihovi procesi zares učinkoviti.

9 ZAKLJUČEK IN PREDLOG NADALJNJIH RAZISKAV

V diplomskem delu smo obravnavali vpliv zalog na poslovanje in dobiček v podjetju, pri čemer smo se opirali na finančne in operativne vidike. Zaloge predstavljajo strateško pomemben dejavnik v podjetjih, ki ima vpliv na določene kazalnike v podjetju, kot sta likvidnost in dobičkonosnost. Upravljanje zalog omogoča podjetjem zmanjševanje stroškov in večjo odzivnost na tržne zahteve.

Na podlagi pridobljenih podatkov smo ugotovili, da ima zaloge dvojni pomen za podjetja. Po eni strani so zaloge v podjetju nujne, da lahko podjetje nemoteno deluje, po drugi pa te zaloge predstavljajo veliko finančno breme za podjetje. Prevelike zaloge pripeljejo do velikih stroškov skladiščenja, tveganja zastaranja in omejitev denarnega toka.

V diplomskem delu sem poudarila pomen optimizacije zalog z uporabo naprednih tehnologij, kot so metoda ekonomske količine naročil, napovedovanje povpraševanja in sistemi ERP. Poleg tega, da s pravilnim upravljanjem zalog omogočamo nemoteno delovanje znotraj podjetja, pa imajo zaloge pomembno vlogo tudi pri večji konkurenčni prednosti. Z optimizacijo zalog povečujemo zadovoljstvo kupcev, pridobimo zanesljivo dobavo in zmanjšujemo obratovalne stroške podjetja.

Del diplomskega dela se je nanašal na krepitev upravljanja zalog, z razvojem novih tehnologij. Vse te inovacije pripeljejo do lažjega in natančnejšega vodenja zalog ter hitrejšega odziva na potrebe na trgu. Pripomorejo tudi k zmanjšanju tveganja pri zalogah, kot so presežki pri zalogah ali pomanjkanje zalog. Na koncu dosežemo večjo optimizacijo celotne dobavne verige, ki je za uspešnost in učinkovitost podjetja zelo pomembna.

Poleg omenjene krepitve ima veliko vlogo tudi organizacijska kultura. V samo organizacijsko kulturo vsakega podjetja štejemo dober odnos z dobavitelji, redno spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti ter omogočanje zaposlenim napredovanje in izobraževanje. Vsi ti dejavniki prispevajo veliko dolgoročnih uspehov za podjetje. Pomembno je omeniti tudi metodi »Just-in-Time« in ABC za razvrščanje zalog, saj podjetjem omogočata lažjo prilagodljivost in natančnejše razporejanje virov glede na njihove prioritete ter potrebe v podjetju.

Po vseh preučenih dejavnikih lahko zaključimo z dejavnikom, da zaloge predstavljajo kompleksen, a hkrati zelo pomemben del poslovanja. Tista podjetja, ki se odločajo za vlaganje v optimizacijo zalog in uvajajo sodobne rešitve za upravljanje z zalogami, zagotovo dosegajo visoke finančne rezultate, izboljšajo konkurenčnost ter so pripravljeni na nenadne spremembe na trgu. Skozi celoten proces optimizacije zalog je pomembno iskanje ravnovesja med stroški zalog in njihovimi koristmi. Skladno s

tem pa nenehno iskanje novih načinov, s katerimi bi lahko še povečali učinkovitost podjetja.

10 LITERATURA IN VIRI

Chopra, S. in Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Boston: Pearson.

Forum-media.si. (b. l.). *Zaloge in materialno poslovanje v proizvodnih družbah*. Pridobljeno 2.11.2024 z naslova <https://www.forum-media.si>

Horvat, P. (2022). *Napredne tehnike upravljanja zalog*. *Gospodarstvo in logistika*, 3(1), 22–28.

Hornigren, C. T., Datar, S. M. in Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Kovač, M. (2019). *Optimizacija zalog v logistiki*. Maribor: Univerzitetna založba.

Leva Bukovnik, M. in Mlinarič, B. (2009). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Zavod IRC.

Mecalux.si. (b. l.). *Optimalno stanje zalog: kako ga izračunati*. Pridobljeno 15.10.2024 z naslova <https://www.mecalux.si>

Robnik, L. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Zavod IRC.

Slack, N., Chambers, S. in Johnston, R. (2010). *Operations Management*. Harlow: Pearson.

Šubelj, B. (2010). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Smart-Team.

Waters, D. (2009). *Inventory Control and Management*. Chichester: Wiley.

Wikimedia Commons. (b. l.). *Produktno-matična organizacijska struktura*. Pridobljeno 2.11.2024 z naslova https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a2/Produktno-matri%C4%8Dna_organizacijska_struktura.png