



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetništvo

**NABAVA BLAGA V PODJETJU
PIK AS, D. O. O.**

Mentorica: Estera Kolarič, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Metka Gselman Sedak, prof.

Kandidat: Igor Žinič

Kranj, marec 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, ge. Esteri Kolarič, za usmerjanje, vodenje in strokovne napotke ob izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Gselman Sedak, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna zahvala pa gre ženi Tini in sinovoma Andražu in Galu, ki so me podpirali in mi stali ob strani v času študija.

IZJAVA

»Študent Igor Žinič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom univ. dipl. ekon. Estere Kolarič.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Podjetja nabavi pripisujejo vse večji pomen. Z ustrezno in premišljeno nabavo je moč vplivati na zmanjševanje stroškov in odhodkov. Prihranek, ki ga pridobimo na nabavni strani, je lažje izmerljiv kot prihranek, pridobljen na katerem koli drugem področju. V podjetjih ostali prihranki terjajo veliko več napora ter jih je včasih celo nemogoče ovrednotiti. V današnjih časih so podjetja zaradi hitrega prenosa informacij ter globalizacije trgov soočena s svetovno konkurenco, kar jih postavlja v veliko težji položaj kot nekdanj.

Podjetja so zaradi obvladovanja kakovosti vedno bolj usmerjena k primerni izbiri poslovnih partnerjev, s katerimi bodo dosegli želeno kakovost proizvodov in storitev.

V diplomski nalogi govorimo o pomenu nabave blaga, raziskavi nabavnega trga, pa tudi o samem načrtovanju nabave, izbiri dobaviteljev, kontroli nabave ter o pogajanjih z dobavitelji. Pogoj za pravilen izbor nabavnih virov je ocenjevanje dobaviteljev po različnih kriterijih.

V praktičnem delu diplomske naloge smo predstavili podjetje Pik As d.o.o. Predstavili smo predloge za izboljšavo nabave v podjetju, metode ocenjevanja dobaviteljev, izbiro ter ocenjevanje. Dobavitelje smo razdelili v razrede in jih optimizirali. Določili smo nove nabavne pogoje za različne segmente podjetja in prišli do spoznanja, da le s partnerskim odnosom z dobavitelji in kupci lahko pripomoremo k še uspešnejšemu podjetju.

KLJUČNE BESEDE

- nabava
- dobavitelj
- partnerski odnos
- ocenjevanje dobavitelja
- pogajanje

ABSTRACT

Companies purchasing department has gained a lot of importance in recent years. With appropriate and prudent purchasing strategies we can influence on the reduction of costs and expenses. Reduction of costs in purchasing department is more easily measured than costs obtained in any other company's department. To reduce costs in other departments of the company requires much more effort, and costs are sometimes impossible to quantify. In these days the companies are due to the rapid transmission of information and globalization of markets, faced with global competition, placing them in a much more difficult position than ever before.

Choosing the right business partner is important for company's ability to achieve desired quality of their products and services.

Research paper will put emphasis on importance of purchasing goods, the purchasing market research as well as on the planning of the acquisition, choice of suppliers, control purchase and negotiating with suppliers. Key for the right decision is to evaluate suppliers by various criteria.

In the practical part of the research paper we have presented firm Pik As d.o.o., made proposals for the improvement of the purchasing process in the company, methods of supplier evaluation and selection. We divided suppliers into classes and then we optimized them. We have defined the new supply conditions for different segments of the company and we came to the conclusion that only a good partnership relationship with suppliers and customers can contribute to an even more successful company.

KEYWORDS

- purchase
- supplier
- partnership relation
- supplier assessment
- negotiation

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	METODE DELA.....	1
2	NABAVA BLAGA IN NJEN POMEN.....	2
2.1	SPLOŠNO O NABAVI BLAGA.....	2
2.2	POMEN NABAVE BLAGA.....	3
2.3	POMEN IN VLOGA KADROV V NABAVI	4
2.4	KADRI V NABAVI	5
2.5	IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	5
2.6	PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV	6
3	RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA.....	7
3.1	DOLOČITEV TRGA	7
3.2	OPREDELITEV RAZISKOVANJA NABAVNIH TRGOV.....	7
3.3	PODROČJA IN VSEBINA RAZISKOVANJA NABAVNEGA TRGA....	8
3.4	POSTOPEK RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA	9
3.5	METODE RAZISKOVANJA	10
4	ORGANIZACIJA NABAVE IN PRODAJE.....	11
4.1	NAČRTOVANJE NABAVE.....	12
4.2	ODLOČITEV O IZBIRI IZDELKOV IN DOBAVITELJEV.....	13
4.3	KONTROLA NABAVE.....	14
5	POGAJANJA Z DOBAVITELJI.....	15
5.1	PODROČJA POGAJANJ.....	15
5.2	OBLIKOVANJE NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN.....	16
5.3	ŠTEVILO DOBAVITELJEV.....	17
6	ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU PIK AS D.O.O.....	18
6.1	ORGANIZACIJA PODJETJA.....	18
6.2	OBSTOJEČA NABAVA V PODJETJU.....	18
6.3	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO NABAVE V PODJETJU.....	19
6.4	IZBIRA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV.....	19
6.5	METODE OCENJEVANJA DOBAVITELJEV.....	21
6.6	RAZVRSTITEV DOBAVITELJEV V RAZREDE.....	23
7	OPTIMIZACIJA DOBAVITELJEV.....	25
7.1	DOLOČITEV NOVIH POGOJEV ZA SODELOVANJE.....	26
7.2	DOLOČITEV NOVIH POGOJEV ZA SVEŽI PROGRAM	27
7.3	DOLOČITEV NOVIH POGOJEV ZA ZAMRZNJEN IN KONZERVIRAN PROGRAM	28
8	ZAKLJUČKI IN UGOTOVITVE.....	29
	LITERATURA IN VIRI.....	30
	KAZALO SLIK.....	30
	KAZALO TABEL.....	30

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Za uspešno poslovanje podjetja in doseganje zastavljenih ciljev je izbira strateških poslovnih partnerjev in dobaviteljev izrednega pomena. Zanesljiv dobavitelj je tisti, ki zagotavlja pravo ceno in kakovost ter ustrezne količine blaga ob pravem času, saj je skupen cilj zadovoljstvo končnega kupca.

Trenutne razmere na trgu zahtevajo tudi optimalno število dobaviteljev. Le z njihovo selekcijo lahko dosežemo boljše nabavne pogoje, saj smo zaradi posledično večjih odjemnih količin v boljšem pogajalskem izhodišču.

Dobavitelje trenutno izbiramo le na podlagi najugodnejših nabavnih cen, kar pa se kaže v prevelikem številu aktivnih dobaviteljev. To nam onemogoča pregledno poslovanje in predstavlja veliko težav pri pridobivanju prepotrebnih ugodnih nabavnih pogojev.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Pik As d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990 in je izključno v zasebni lasti, osnovni kapital podjetja znaša 48.667.19 EUR. Zastopnik podjetja je direktor, Ivan Kokalj, ki je tudi edini družbenik. Pik As d.o.o. posluje uspešno. Začetek delovanja je temeljil na veleprodaji svežega sadja in zelenjave raznim kupcem, kot so javni zavodi, gostilne, restavracije, hoteli, v nadaljevanju pa se je dejavnost razširila še na maloprodajne enote z živili, sočasno se je razvijala tudi veleprodaja zamrznjenega in konzerviranega programa.

Podjetje razpolaga s sledečimi maloprodajnimi enotami: Diskont Center v Trziču, franšizni enoti Eurospina Eko d.o.o., enota Deteljica v Bistrici pri Trziču in enota Dolnov v Kranju.

Podjetje je bilo leta 2007 in 2008 nominirano za Gazelo najhitreje rastočih podjetij na Gorenjskem. V zadnjem obdobju rast podjetja ovira trenutna situacija gospodarskih razmer v Sloveniji in Evropi, vendar z ukrepi, ki jih sprejemamo tako na nabavnem področju kot v maloprodaji, uspešno ohranjamo svojo pozicijo na trgu.

1.3 METODE DELA

V prvem delu smo predstavili teoretični del nabave blaga, pomen in načrtovanje nabave, vloge kadrov v nabavi, raziskave nabavnega trga ter odločitve o izbiri izdelkov in dobaviteljev. V nadaljevanju govorimo tudi o kontroli nabave, saj je tako nabava blaga kot tudi funkcija nabavnega referenta v trgovskem podjetju ena najpomembnejših poslovnih funkcij.

V drugem, praktičnem delu smo v prvi fazi predstavili trenutno organizacijo izbire dobaviteljev in nabave blaga v našem podjetju ter izdelali predloge za izboljšave.

Namen diplomskega dela je optimizirati število dobaviteljev, kar bomo dosegli s pomočjo sistema ocenjevanja pomembnosti dobavitelja, ter določiti nove nabavne pogoje. Cilj je z optimizacijo doseči boljše nabavne pogoje, kar nam bo omogočalo še bolj uspešen nadaljnji razvoj.

2 NABAVA BLAGA IN NJEN POMEN

2.1 SPLOŠNO O NABAVI BLAGA

Odločitve o izbiri asortimenta in nabavni strategiji so izjemno pomembne za tržno uveljavljanje, ki temelji na odgovorih na naslednja vprašanja: kaj, koliko in kje nabaviti, po kakšnih pogojih in koliko plačati? Nabavne odločitve vplivajo na uspešnost poslovanja, saj že sorazmerno majhen odstotek znižanja nabavnih stroškov prispeva velik delež k dobičku trgovskega podjetja in obratno (Potočnik, 2001, str. 185).

Nabava je pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in posameznih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih (Weele, 1998, str. 29).

Tu so mišljene predvsem naslednje dejavnosti:

- ❖ Opredelitev specifikacije za material in storitve, ki jih je treba kupiti.
- ❖ Izbira najprimernejšega dobavitelja.
- ❖ Priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba.
- ❖ Naročanje pri izbranem dobavitelju.
- ❖ Spremljanje in kontrola izpolnitve naročila.
- ❖ Kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave (reklamacije, ažuriranje, evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja in razvrščanja).

Nabava je poleg skladiščenja in prodaje ena izmed temeljnih funkcij poslovnega procesa v trgovskih podjetjih. V trgovskih podjetjih ne gre za tehnične spremembe pri izdelkih, ampak za embaliranje iz večjih enot v manjše in zato je dodana vrednost precej manjša kot v proizvodnih podjetjih.

Nabavo in prodajo v trgovskih podjetjih povezujejo naslednje najpomembnejše naloge:

- ❖ Izbira ustreznega asortimenta izdelkov.
- ❖ Odločanje o količini in rokih dobave.
- ❖ Odločanje o obsegu in vrednosti zaloga.
- ❖ Opredelitev nabavne tehnike oziroma nabavnih postopkov.

Nabavna dejavnost ni omejena le na nakup blaga, ampak vsebuje splet dejavnosti, ki jo opredeljujejo kot pomembno strateško poslovno področje.

Glavne dejavnosti nabave so naslednje:

- ❖ Raziskava nabavnega trga.
- ❖ Planiranje nabave.
- ❖ Sprejemanje nabavnih odločitev.
- ❖ Priprava in izvršitev nabave (nabavni postopki).
- ❖ Evidentiranje nabave.
- ❖ Analiziranje nabave.
- ❖ Nadzor nad nabavo.

Pojem naročila je ožji od pojma nabave in se nanaša le na neposredno naročanje blaga, pri katerem se ne preverjajo dobaviteljevi pogoji. Sem spadajo naročila na odpoklic, telefonska naročila ali naročila iz dobaviteljevega kataloga. Naročanje spada med nabavne procese (Potočnik, 2001, str. 65).

2.2 POMEN NABAVE BLAGA

Management nabave zajema planiranje, organiziranje, kontroliranje in analizo nabave. Planiranje v širšem pomenu zajema formiranje politike nabave ter kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno planiranje nabave. Organiziranje nabave pomeni stalno izboljševanje organizacijskih modelov nabave s ciljem uspešnega izvrševanja politike nabave in nabavnih planov. Kontroliranje nabave je proces nadziranja dela managementa ali upravljalcev nabave in kakovosti njihovih odločitev v izvrševanju nabavnih planov. Analiza nabave pomeni razčlenitev, raziskovanje in analizo dejavnosti nabave s ciljem, da bi našli napake, ozka grla in težave v poslovanju. Ko smo probleme odkrili, jih moramo pravočasno odkloniti in na ta način izboljšati poslovanje nabave (Završnik, 2008, str. 12).

Nabava je v procesu prodaje pri trgovskih podjetjih in v procesu proizvodnje pri proizvodnih podjetjih izredno pomembna poslovna funkcija. Od uspešnosti nabave, kadar ta uspe pridobiti blago po ugodnejših cenah in pogojih, je v končni fazi odvisen dobiček oziroma donosnost kapitala. Nekateri teoretiki ocenjujejo učinek prihrankov pri nabavi tako, da npr. 2-odstotni prihranek pri nabavnih stroških izboljša donosnost čistih naložb za 15 %. Velja pa tudi nasprotno: pričakovani pozitivni rezultat se lahko zaradi neučinkovite oziroma negospodarne nabave zlahka spremeni v izgubo.

V podjetju Pik As, d. o. o. je nabavna vrednost prodanega blaga v letu 2009 znašala 5,049.988 evrov, v letu 2010 pa 5,249.748 evrov, kar predstavlja v strukturi nekaj nad 60 % čistih prihodkov od prodaje. Le neznatni premiki pri bonitetah na nabavnem področju posledično prinašajo velike spremembe pri dobičku in obratno.

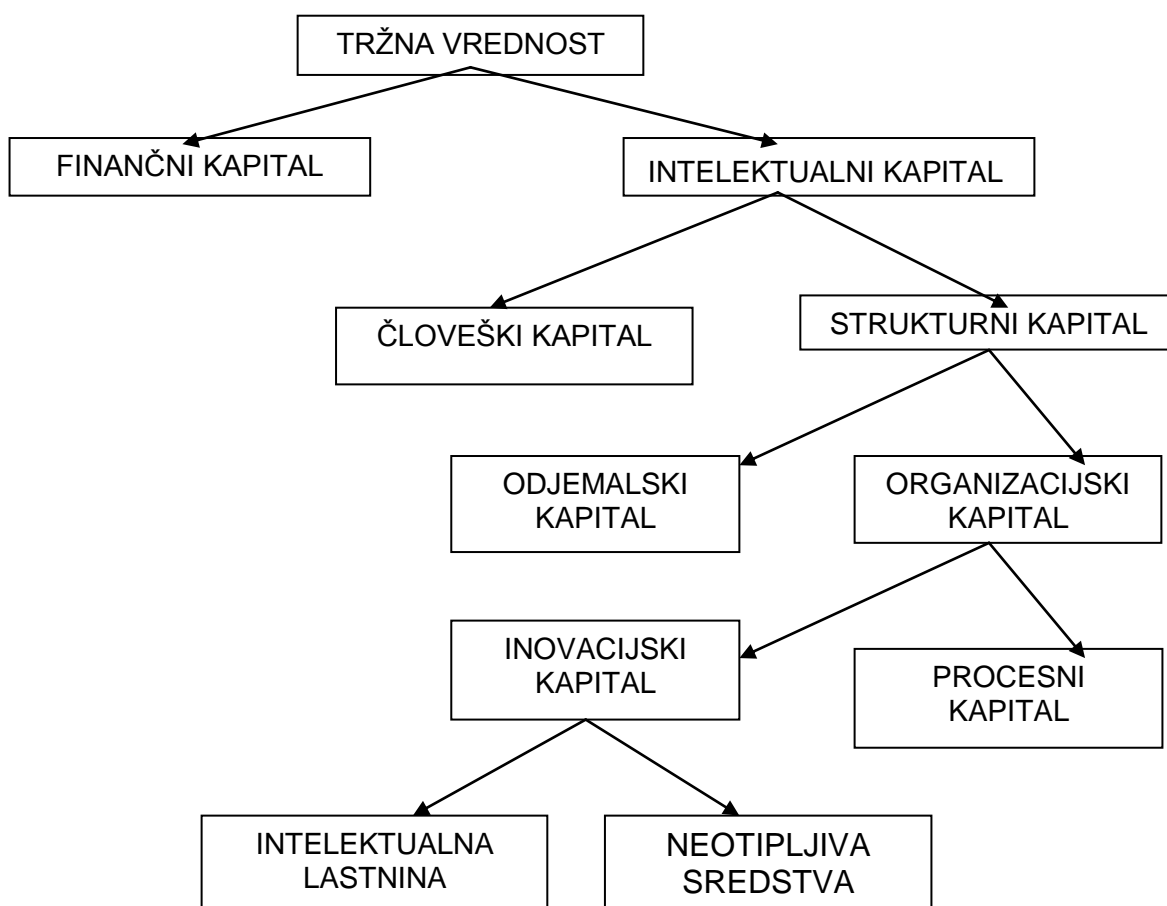
Iz povedanega je razvidno, da je za podjetje izrednega pomena dobro in učinkovito delo osebja, ki dela v nabavi, način, kako je nabava organizirana ter kakšno pozicijo ima v podjetju.

V zadnjem času se vse bolj izpostavlja oziroma poudarja pomen kadra in njegovega vpliva na uspešnost poslovanja. Ni dovolj, da je kader le ustrezno strokovno usposobljen, ampak mora biti za delo tudi pravilno motiviran, kar je moč doseči s permanentnim usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih ter z možnostmi napredovanja in ustreznega nagrajevanja.

2.3 POMEN IN VLOGA KADROV V NABAVI

V sedanjem času je uveljavljena ugotovitev, da je znanje in sposobnost zaposlenih ključ do uspešnega konkuriranja in doseganja tržne diferenciacije ter donosnosti. Razlog, da je tržna vrednost podjetij praviloma mnogo večja od njihove knjižne vrednosti, izhaja iz vrednosti njihovega intelektualnega kapitala. Vrednost intelektualnega kapitala podjetja izvira iz neotipljivih storitev človekovega intelekta in vključuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnost reševanja problemov, ustvarjalnost in poslovne sposobnosti. Intelektualni kapital podjetja vključuje tudi vse znanje o podjetju, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s partnerji in strokovne sposobnosti. Intelektualni kapital je vir neotipljivih sredstev podjetja in ga ni v bilanci stanja.

Slika prikazuje dva glavna dela intelektualnega kapitala podjetja: človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju ljudi v podjetju. V primeru, da ta odide, podjetje ta kapital izgubi. Strukturni kapital vključuje organizacijski in odjemalski kapital, od katerih je prvi notranji, drugi pa zunanji. Organizacijski kapital je sestavljen iz procesnega in inovacijskega. Procesni kapital je vsota znanja, ki je formalizirano v podjetju, inovacijski kapital pa je tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh.



Slika 1: Intelektualni kapital podjetja

Vir: Skandiina vrednostna shema (Edvinsson, Intelektualni kapital, str. 21)

2.4 KADRI V NABAVI

Ugotovili smo že, da je nabava ena izmed najpomembnejših funkcij v trgovskih podjetjih. Kvalitetno in uspešno opravljeno delo pomembno vpliva na dobičkonosnost trgovskega podjetja.

Globalizacija trga, hitro se spreminjajoče razmere na trgu in tehnološke spremembe zahtevajo najsodobnejšo tehnologijo, kar vse zahteva odlično znanje zaposlenih.

Za učinkovito in uspešno opravljeno delo v nabavi je potrebnega veliko znanja in sposobnosti, zlasti:

- ❖ ekonomsko znanje;
- ❖ poznavanje tehnike nabavnega poslovanja;
- ❖ poznavanje zakonodaje in predpisov;
- ❖ poznavanje metod raziskave trga;
- ❖ poznavanje gospodarskega prava;
- ❖ poznavanje osnov statistike, računovodstva ter financ;
- ❖ poznavanje materialov;
- ❖ usposobljenost za računalniško komuniciranje;
- ❖ poznavanje psihologije in komuniciranja;
- ❖ znanje tujih jezikov.

Učinkovitost nabavne službe je odvisna od uspešnosti zaposlenih pri izvajanju posameznih nabavnih opravil.

V opisih delovnih mest so opredeljene zahteve glede strokovne izobrazbe in zahteve glede drugih znanj ter sposobnosti. V opisu so opredeljeni tudi cilji delovnega mesta, delovne naloge, pristojnosti in odgovornosti.

2.5 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Vse več podjetij uporablja uravnoteženi sistem kazalnikov, s katerimi opredelijo cilje in kazalnike, ki so gibala učenja in rasti podjetja. Ločimo tri ključne kazalnike uspešnosti zaposlenih. Ti so:

- ❖ zadovoljstvo zaposlenih,
- ❖ ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- ❖ produktivnost zaposlenih.

V podjetju se meri in ocenjuje zadovoljstvo zaposlenih z letno ali periodično opravljeno anketo naključno izbranih zaposlenih.

Produktivnost v trgovini merimo z vrednostnimi kazalci, in sicer z ustvarjenim prometom na zaposlenega. V to vrednost je vključena nabavna vrednost trgovskega blaga in celotna dodana vrednost.

Izobraževanje zaposlenih enostavno ne sme zaostati. Vodstvo mora konstantno spremljati zadnje tehnološke spremembe in spremembe na trgu. Od svojih

podrejenih mora vodstvo zahtevati, da vsaj približno sledijo spremembam, ki se tičejo neposredno njih. Zaposleni bodo dali svoj maksimum, če bodo vseskozi pridobivali znanje preko organiziranih izobraževanj. Zato morajo biti primerno motivirani. Ena od oblik izobraževanja je tudi samoizobraževanje v smislu proučevanja tekočih poslov in strokovnih publikacij, pa tudi učbenikov in priročnikov, obiskovanje strokovnih seminarjev in sestankov ter ostali izobraževalni programi.

2.6 PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV

Pridobivanje novih kadrov je mogoče z notranjim in zunanjim razpisom. Izbira med kandidati temelji na številnih kriterijih.

S kandidati, ki so ostali v ožjem izboru, mora vodja nabave opraviti enega ali več osebnih razgovorov. Zelo pomemben kriterij je poznavanje podjetja. Seveda pa moramo preveriti njihova priporočila s prejšnjih delovnih mest. Upoštevati moramo tudi privlačnost ali odbojnost osebe in kako kandidat vpliva oziroma deluje na ljudi. Pomembni so tudi razlogi, zaradi katerih je kandidat zapustil prejšnje delo. S sodelavci se mora oseba zelo dobro razumeti in tudi dobro sodelovati. Vodja nabave mora preveriti še sposobnost vodenja in stopnjo samozavesti. Vse to je treba premostiti in šele potem izbrati pravo osebo za delovno mesto.

Uspešna vključitev novih sodelavcev v nabavno službo zahteva natančno opredelitev delovnih postopkov, zato je pogosto povezana tudi z začetnim strokovnim usposabljanjem novih sodelavcev v nabavi. V razvitem svetu je takšen pristop pogoj za razvoj nabavne službe, ki temelji na količinskem in kakovostnem vrednotenju rezultatov v nabavi. Količinska ocena je objektivna in izhaja iz minimiziranja nabavnih stroškov na enoto nabavljenega materiala. Kakovostno oceno pa dobimo s pomočjo diagnostičnih analiz, s katerimi ugotavljamo uspešnost posameznih delavcev po vseh sestavinah nabavnega poslovanja.

3 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

3.1 DOLOČITEV TRGA

Trg lahko opredelimo kot osebe in podjetja, za katere je ali bi lahko bila značilna potreba, ki jo nameravamo s svojim izdelkom ali storitvijo zadovoljiti. Dodamo lahko še situacijo, v kateri bi določena oseba poskušala zadovoljiti potrebo. Vendar lahko ista oseba z določeno potrebo ravna povsem različno v različnih situacijah.

Trg so obstoječe ali mogoče osebe (v določenih situacijah), pri kateri lahko določen izdelek zadovolji eno ali več potreb (Kotler, 2004, str. 23).

3.2 OPREDELITEV RAZISKOVANJA NABAVNIH TRGOV

Raziskovanje nabavnih trgov opredelimo kot sistematično zbiranje, razvrščanje in proučevanje podatkov, nanašajočih se na vse dejavnike, ki vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljitev sedanjih in prihodnjih potreb podjetja, in sicer tako, da pripomorejo k optimalnemu donosu. (Završnik, 2004, str. 15)

Da bi se na nabavnem področju lahko izvajale aktivnosti načrtovanja, sprejemanje odločitev in drugi elementi nabave, je potrebno, da se predhodno ve kar največ o nabavnem trgu. Zbirati je potrebno podatke o možnih dobaviteljih, cenah, izdelkih, kvaliteti izdelkov itd. Zbiranje podatkov imenujemo raziskava trga. Ta je v literaturi opredeljena kot aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov ter informacij o izdelkih in storitvah, ki jih trgovsko podjetje prodaja svojim kupcem.

Raziskava nabavnega trga obsega tri poglobitve dele, to so:

- ❖ analiza nabavnega trga v ožjem pomenu besede;
- ❖ opazovanje nabavnega trga;
- ❖ ocenitev bodočega razvoja nabavnega trga.

Analiza nabavnega trga obsega predvsem ugotovitve v tem, kdo so možni dobavitelji na domačem in tujem trgu, kateri dobavitelji ustrezajo glede na zahtevano kakovost in cene izdelkov, kakšna je ponudba konkurenčnih dobaviteljev, kakšne so možnosti nabave v predvidenih rokih, ali za to obstajajo resne ovire, ali obstajajo na trgu izdelki, s katerimi bi lahko uspešno nadomestili izdelke, ki jih iščemo, pa jih v taki obliki ni. Poleg navedenega mora raziskava odgovoriti tudi na vprašanje, kakšne so možnosti transporta, zavarovanja blaga itd.

Opazovanje trga pomeni permanentno ugotavljanje sprememb, ki nastopajo na trgu glede na predhodno obdobje. Tu je potrebno predvsem opazovati gibanje cen, kakšne so obstoječe možnosti za neovirano nabavo izdelkov, ali se razmere spreminjajo do take mere, da je potrebno ponovno analiziranje celotnih razmer na trgu ipd.

Izrednega pomena je tudi prognoza razvoja nabavnega trga, ki temelji na analizi in opazovanju trga. Če se pravilno napoveduje, kakšne bodo bodoče razmere in temu

primerno prilagodi nabavna politika, lahko podjetje veliko prihrani. V preteklosti so bili pogosti primeri, ko se je napovedovala rast cen (npr. olje, sladkor itd.). V teh primerih je prišlo do predhodnega povečanega naročanja, ki je kasneje omogočalo bodisi pridobitev dobička kot posledico formiranja novih cen ali pa je bila omogočena prodaja olja v daljšem časovnem obdobju po nespremenjenih cenah, kar je bila konkurenčna prednost.

Temeljni cilji raziskave nabavnega trga so predvsem v tem, da se ugotovijo vse tiste okoliščine, ki vplivajo na nabavne stroške, kar je bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja.

Cilj raziskave je nadalje še v tem, da se izboljša preglednost nabavnega trga ter da se pridobijo zanesljive informacije, ki so potrebne pri odločanju o dobaviteljih in blagu. Brez raziskave tudi ni mogoče hitro odločanje v primeru, če pride do sprememb na nabavnem trgu. Če npr. dobavitelj blaga ne dobavi, se kupec lahko takoj preusmeri drugam.

Pomembno je tudi razlikovati med posebnostmi, ki so značilne za nabavni trg in ki se razlikujejo od prodajnega trga. Na nabavnem trgu je manjše število tržnih partnerjev kot na prodajnem trgu, vendar pa je vrednost posameznega posla bistveno večja. Na prodajnem trgu je večje število tržnih partnerjev, vendar je vrednost posameznega posla bistveno nižja.

Ti ugotovitvi narekujeta specifični pristop pri raziskovanju na obeh področjih.

3.3 PODROČJA IN VSEBINA RAZISKOVANJA NABAVNEGA TRGA

Področja raziskave nabavnega trga so zelo obsežna in obsegajo podatke, ki se nanašajo na blago, kakovost, ceno, količino, nabavne stroške, nabavne vire in poti, načine prevoza in še nekatere druge elemente. Vsako izmed opisanih področij mora biti predhodno natančno analizirano, da bi se lahko sprejela optimalna odločitev o nakupu. Stroški, povezani z nabavo in nabavnimi potmi, se razlikujejo od primera do primera, enako velja tudi za ceno, kakovost in količino.

Proučevanje nabavnih poti se nanaša na to, kakšna je pot izdelka od dobavitelja do trgovine. Ta pot je lahko s pomočjo posrednika ali brez njega. Posredniki so v določenih primerih nujni, v določenih primerih pa so le vmesna nepotrebna stopnja, ki samo povišuje končno ceno izdelka.

Področja raziskave so tudi proučevanje pakiranja in vrst embalaže ter proučevanje ekonomičnih količin naročila. Tu gre predvsem za vprašanje optimalnega naročila, ki bi vplivalo na čim nižje stroške.

Tabela 1: 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 konjunktura, 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 normativov 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, str. 23)

3.4 POSTOPEK RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA

Razlikujemo več postopkov raziskave nabavnega trga. Najpogosteje pa je vsebina raziskav naslednja:

- ❖ analiza tržnih razmer,
- ❖ priprava raziskave,
- ❖ zbiranje podatkov,
- ❖ urejanje podatkov in analiza ter na osnovi povedanega oblikovanje sklepov in priporočil.

3.5 METODE RAZISKOVANJA

Pri proučevanju nabavnega trga se uporabljajo razne raziskovalne metode. Te so kvantitativne in kvalitativne.

S kvalitativnimi metodami se s pomočjo vprašalnikov načrtno ugotavljajo razna dejstva na nabavnem trgu. Te metode se izvajajo ustno, pisno, s pomočjo medijev (telefon, računalnik) in s pomočjo panela.

Kvantitativne metode zbiranja podatkov predstavljajo elementarni pristop k zbiranju, selekcioniranju in pripravi primarnih in sekundarnih podatkov za kasnejšo analizo. Obdelava teh podatkov se izvaja predvsem s statistično-matematičnimi metodami.

Obstajata dve osnovni metodi raziskovanja, in sicer pisarniška raziskava in raziskava na terenu.

S pisarniško raziskavo zbiramo že obstoječe podatke in je primerna predvsem za pripravo podlage poslovnih odločitev nabavnega managementa. Podjetje mora zadržati interes in potrebo po spremljanju nabavnih trgov tudi v obdobju, ko poslovne aktivnosti podjetja zaradi različnih razlogov slabijo. Zelo koristno je obdržati kontinuiteto raziskovalnega dela. Metode, intenziteta ter oblike dela se vedno prilagajajo dejanskim potrebam in racionalnosti porabe sredstev ter napora v primerjavi z učinki, ki se dosežejo z raziskovanjem in kontinuiranim sledenjem nabavnih trgov. Za celovito analizo pa sekundarni podatki pogosto niso dovolj odločilni za sprejemanje poslovnih odločitev v nabavnem poslovanju.

Pisarniška raziskava je osnova za raziskavo na terenu. Na osnovi raziskovanja na terenu pridobimo primarne podatke, ki vključujejo različne metode.

- ❖ Metoda intervjuja: omogoča, da v razgovorih z dobavitelji dobimo splošen vtis o situaciji na nabavnem trgu. Pri tej metodi prevladujejo tudi subjektivni vplivi.
- ❖ Metoda anketiranja: je objektivnejša metoda kot metoda opazovanja. Lahko anketiramo osebno, telefonsko, preko pošte, e-pošte ... Objektivnost anketiranja je zelo odvisna od pripravljenosti anketirancev (dobaviteljev) za sodelovanje.
- ❖ Motivacijske metode: temeljijo na različnih metodah sociologije in psihologije.
- ❖ Metoda opazovanja tržnih premikov: ta metoda je v veliki meri subjektivna zaradi osebnega ocenjevanja posameznih tržnih pojavov.

Tabela 2: Prednosti in slabosti različnih virov podatkov

	Sekundarni viri	Primarni viri
Prednosti	Enostavna dostopnost, nizki stroški zbiranja podatkov in velik prihranek časa.	Uporaba za konkretne namene, ekskluzivnost, usmerjenost na predmet raziskovanja.
Slabosti	Omejena uporabnost za izbrane namene, problematični pa sta točnost in ažurnost podatkov.	Visoki stroški raziskovanja oziroma zbiranja podatkov, težja dostopnost, obsežne organizacijske in izvedbene priprave.

(Vir: Završnik, 2004, str. 42)

4 ORGANIZACIJA NABAVE IN PRODAJE

Organizacijske oblike nabave so odvisne od notranjih in zunanjih dejavnikov vsakega podjetja. Ti dejavniki so predvsem naslednji:

- ❖ asortiment blaga,
- ❖ dobavitelji,
- ❖ položaj na nabavnem trgu,
- ❖ nabavne poti,
- ❖ tehnična opremljenost,
- ❖ sposobnost kadrov v nabavi,
- ❖ finančna sredstva.

Glede na način vodenja je nabava v podjetju lahko organizirana:

- ❖ centralizirano,
- ❖ decentralizirano,
- ❖ linijsko,
- ❖ kombinirano oziroma povezano.

Vrsta nabave, ki oskrbuje vse poslovne enote z blagom, energijo ali storitvami, je centralizirana nabava. Bistvo takšne nabave je v enotnem nastopu do dobaviteljev. S tem se dosegajo boljši nabavni pogoji in boljša uporaba finančnih sredstev. Zaradi večje koncentracije nabavnega kadra je možna večja specializacija, boljša raziskava nabavnega trga in večja produktivnost dela. Tak način nabave pa otežuje poslovanje, če so v podjetju enote močno krajevno oddaljene ali če gre za bistveno različen asortiment blaga v dislociranih enotah. V zadnjem času pa tudi te razlike postajajo zaradi računalniško podprtega informacijskega sistema vse manj pomembne.

V primeru, ko je nabava organizirana po posameznih enotah, govorimo o decentralizirani nabavi. Prednosti take nabave so v neposrednem komuniciranju z dobavitelji in odgovornosti vsake enote za rezultat ter v boljšem poznavanju potreb. Slabosti pa so v večjih stroških, slabi raziskavi trga in nezmožnosti specializacije.

Linijski način nabave je značilen za velike korporacije, kjer centralni nabavni oddelek izdelava navodila in postopke za nabavo, ki se nato opravlja na nižjih nivojih.

Pri kombiniranem vodenju nabave gre za uporabo najmanj dveh načinov vodenja.

Nabava lahko v podjetju deluje kot organizacijska enota v sklopu komercialne službe, lahko je samostojna služba ali kot del proizvodnega oddelka, če gre za proizvodno podjetje.

4.1 NAČRTOVANJE NABAVE

Načrt nabave je osnova pri določitvi količinskega obsega nabave po posameznih vrstah blaga v določenem času ter ob znanih nabavnih pogojih. Obseg nabave je odvisen od plana prodaje, saj sta ta dva plana v ozki medsebojni odvisnosti in v večini podjetij predstavljata en planski dokument.

Načrti nabave so lahko dolgoročni, kar je v trgovskih podjetjih redkost, srednjeročni, kar je najpogostejši primer, in letni. V trgovskih podjetjih prihaja letno do velikih sprememb pri ponudbi blaga. En del blaga ostaja stalen, drugi pa se spreminja. Sprememba je možna v posamezni sezoni, spremeni pa se tudi zaradi uvajanja novih izdelkov, ki jih je iz leta v leto več. V tem primeru je načrtovanje izredno težavno. Načrtovanje asortimenta se nanaša na opredelitev širine asortimenta ter na ceno.

Pri načrtovanju nabave uporabljamo naslednja izhodišča:

Tabela 3: Izhodišča načrtovanja nabave asortimenta blaga

Cilji oblikovanja asortimenta:	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ optimalna raven asortimenta glede širine in globine, ❖ ustrezno razmerje proizvajalčevih in lastnih blagovnih znamk, ❖ pravilna izbira izdelkov znotraj blagovnih skupin, ❖ najboljši splet novih in že uveljavljenih izdelkov. 	
↑↑	↑↑
Trženjska strategija podjetja:	Finančni cilji trgovskega podjetja:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ciljni trgi, ❖ uveljavljanje na trgu. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ razlika v ceni, ❖ koeficient obračanja zaloge, ❖ donosnost izdelka/skupine izdelkov, ❖ dobiček na vloženi kapital.

Potočnik, 2001, str. 197

Asortiment blaga načrtujemo po posameznih blagovnih skupinah. Načrt obsega tudi termin, v katerem bo določeno blago nabavljeno, obsega pa tudi podatke o tem, kam naj bo dobavljeno, način dobave itd.

Glede na to, da je v večjih trgovskih podjetjih več tisoč vrst blaga, je razumljivo, da je večina načrtov le okvirnih, ki določajo letne količine. Med letom je treba večkrat pristopiti k spremembam teh dokumentov. Vzrok je lahko tako pri dobaviteljih kot tudi pri kupcih.

Ko gre za takšno kombinacijo izdelkov, da bodo stroški poslovanja v primerjavi z doseženim prihodkom na enoto najnižji, govorimo o oblikovanju optimalnega asortimenta.

Namen načrtovanja nabave je, da trgovska družba določi količinski obseg nabave, po vrstah izdelkov in časovni dinamiki ter nabavnih pogojih (Potočnik, 2001, str. 196).

S planiranim načrtovanjem želimo doseči, da naj ne bo naročeno niti preveč niti premalo blaga in da bo ustrezno trgovsko blago na policah v predvidenem času ter v zahtevani kvaliteti.

Pri načrtovanjem asortimenta mora trgovsko podjetje upoštevati predvsem naslednje zahteve:

- ❖ Asortiment se hitro spreminja in prilagaja potrebam končnih porabnikov.
- ❖ Po potrebi se asortiment razširja in s tem zmanjšuje tržna tveganja.
- ❖ Asortiment je potrebno sproti poglobljati in ga prilagajati morebitnemu ožjemu segmentu kupcev (Potočnik, 2001, str. 198).

Z načrtovanjem asortimenta želimo doseči njegovo optimizacijo. Asortiment je optimalen tedaj, kadar je v neki organizacijski enoti takšna kombinacija izdelkov, pri katerih so stroški poslovanja, v primerjavi z doseženim prihodkom na enoto, najnižji.

Načrtovanje nabave je sestavni del načrtovanja prodaje, saj sta v trgovski družbi ti dve dejavnosti povezani in tvorita celoto. Istočasno je pomembna povezanost s planom zalog in s finančnim planom, kajti vsaka nabava je povezana z izdatki za nabavljeno blago oziroma s stroški.

Nabava blaga je v podjetju kontinuiran proces, ki mora biti usklajen z gibanjem prodaje.

4.2 ODLOČITEV O IZBIRI IZDELKOV IN DOBAVITELJEV

Odločitev o izbiri izdelkov in dobaviteljev je v trgovskih podjetjih izredno pomembna. Predvsem je treba zagotoviti optimalni učinek iz dveh vidikov: maksimalni obseg prodaje in dobička, hkrati pa zadovoljitev potreb kupca.

Pri izbiri asortimenta, pa tudi pri izbiri dobavitelja se upoštevajo predvsem naslednji dejavniki:

- ❖ Cena določenega izdelka v primerjavi s konkurenčnim izdelkom.
- ❖ Kakovost izdelka ali blagovne znamke v primerjavi s konkurenco.
- ❖ Višina marže.
- ❖ Pričakovana količina prodaje in dobičkonosnost.
- ❖ Tržna pozicija dobavitelja, ki naj bi praviloma vplivala na povečano prodajo.

Za odločitev o izbiri pa sta nedvomno najpomembnejša kriterija dobičkonosnost in obseg prodaje.

Pri izbiri so pomembni še naslednji kriteriji:

- ❖ Vrednost za kupca.
- ❖ Značilnost dobavitelja, predvsem njegova zanesljivost.
- ❖ Cene in drugi prodajni pogoji, ki zagotavljajo konkurenčni nastop in nekateri drugi elementi.

Proces odločanja o izbiri je teoretsko dokaj jasno opredeljen, v praksi pa se v taki obliki redko uporablja. V teoriji poznamo tri metode izbire izdelkov, in sicer:

- ❖ metoda linearne izbire;
- ❖ metoda postopne izbire;
- ❖ metoda izločitvene izbire.

Pri metodi linearne izbire se določijo vrednostni kriteriji za pomembnejše elemente. Izbere se tisti izdelek, ki ima najvišjo oceno glede uporabnosti. Slaba stran te metode je v tem, da lahko visoka ocena ene lastnosti preveč vpliva na izbiro.

Pri metodi postopne izbire se na začetku razvrščajo različne lastnosti glede na njihov pomen, kot je npr. kakovost, popusti, cena itd. Nato se izdelki primerjajo z najpomembnejšo lastnostjo in izbere se izdelek, ki najbolj ustreza tej lastnosti. Če izbira ni mogoča po tej lastnosti, se upošteva naslednja najpomembnejša. Izbran je tisti izdelek, ki doseže najboljšo skupno oceno opisanih lastnosti.

Pri metodi izločitvene izbire se najprej ugotovi minimalna vrednost za vsako lastnost, potem pa se primerja konkurenčne izdelke glede na te vrednosti. Kadar je izdelek ocenjen pod minimalno vrednostjo določene lastnosti, se ga izloči iz nadaljnje izbire.

Podobno se ocenjujejo tudi dobavitelji. Tudi tam se določijo kriteriji glede na pomembnosti, ki se ocenijo s številom točk. Kriteriji za izbiro dobaviteljev so predvsem naslednji: nabavna cena izdelka, kakovost izdelka, količina in asortiment, plačilni pogoji, rok dobave, dosedanje izkušnje z dobaviteljem in še nekateri drugi elementi.

Več dobaviteljev zmanjšuje tveganje pri oskrbi trgovskega podjetja tudi v kritičnih situacijah. Zato je za nabavno službo izredno pomembno vprašanje, kako določiti pravilno število dobaviteljev. Splošno uveljavljeno praktično pravilo je, da naj bo število dobaviteljev tolikšno, da se bo razvila med njimi konkurenca glede cen, kakovosti in storitev, povezanih s ponudbo in dobavo izdelkov (Potočnik, 2001, str. 205).

4.3 KONTROLA NABAVE

V preteklosti je bila nabava v večini podjetij opredeljena bolj kot administrativna oziroma komercialna dejavnost, v zadnjem času pa prevladuje ugotovitev, da je

nabava strateško poslovno področje. Od učinkovite in uspešne nabave je bistveno odvisna uspešnost poslovanja, v določeni meri pa tudi obstoj določenega podjetja.

Nabava se ocenjuje z več vidikov, zlasti glede števila oskrbnih virov in števila stikov, ki jih ima z dobavitelji in prispevka nabave k poslovnemu rezultatu. To še posebej velja za večje poslovne sisteme ali družbe, ki se ukvarjajo z lastnimi blagovnimi znamkami. Vse bolj je pomembno, da je dobavitelj sposoben v celoti zadovoljiti nabavne potrebe kupca, poleg tega pa mora biti dobavitelj tudi sposoben in ustrezno opremljen, da bo lahko svojo funkcijo dolgoročno opravljajal. Če ni, je potrebno poiskati dobavitelja, ki bo lahko zagotavljal nabavo tudi na daljši rok.

Kadar podjetje s kontrolo nabave ugotovi določene pomanjkljivosti, mora izdelati študijo oziroma revizijo nabave, da ugotovi, kje so nastopile težave in predvidi možnosti za izboljšanje. Od strokovnosti študije je odvisen uspeh za odpravo pomanjkljivosti. S preventivno revizijo pa se občasno preverja, ali nabava v podjetju dosega načrtovane rezultate ali ne.

5 POGAJANJA Z DOBAVITELJI

5.1 PODROČJA POGAJANJ

Pogajanje je katera koli oblika verbalnega in neverbalnega komuniciranja, v kateri se udeleženci trudijo kar najbolje izkoristiti svoje pogajalske prednosti z namenom doseči implicitne in eksplicitne cilje pri reševanju neskladij. Pogajanje se včasih označuje kot sinonim za barantanje. Barantanje je proces povečevanja popuščanja, v katerem se stranki pomikata od začetnih pozicij na nasprotni strani kontinuuma proti skupni točki. Barantanje je torej ožji pojem kot pogajanje, saj je barantanje vedno sestavni del pogajanj. Pogajanja pa vsebujejo poleg barantanja tudi debatne vidike, kot so apeli, opozorila, grožnje, ultimati ...

(Završnik, 2008, str. 99)

Dogovor o nabavi oziroma prodaji, ki je praviloma sklenjen v pisni obliki, skleneta trgovsko podjetje in dobavitelj na medsebojnih pogajanjih.

Predmet pogajanj so vsi elementi nabave, o katerih stranki nimata usklajenih stališč, predvsem pa so to vprašanja, ki se nanašajo na blago, ceno, popuste, dobavne pogoje, roke dobave in reklamacije.

Poleg naštetih elementov dogovora so predmet pogajanja še: plačilni roki, prispevek dobavitelja h kritju stroškov promocije, opremljenost izdelka z deklaracijami in navodili, vrsta embalaže, način dobave, prevozni stroški in drugo.

Popusti, ki jih večji proizvajalci dajejo od svoje prodajne cene, so praviloma določeni z lestvicami popustov. Višina popusta je odvisna od naslednjih pogojev:

- ❖ količina celotnega naročila;
- ❖ velikost naročila ob dobavi;
- ❖ velikost naročila v nekem časovnem obdobju;

- ❖ dostava blaga na eno mesto ipd.

Ti pogoji so javni in kupec, ki je v teh primerih v podrejenem položaju, jih mora sprejeti, če želi, da pride do zelenega blaga. V zadnjem času pa je takih primerov vse manj, saj je konkurenca med dobavitelji izredna.

V podjetju, ki ima tradicionalne dobavitelje predvsem na živilskem področju, se pogajanja približujejo partnerskemu odnosu, kjer je želja obeh strank, da pride do dogovora, ki je v skladu z dolgoročnimi interesi obeh strank, ali vsaj tak, da ne poslabšajo obstoječih odnosov.

Prednosti dolgoročnega poslovnega sodelovanja so predvsem naslednje:

- ❖ zanesljivost oskrbe,
- ❖ urejena dostava,
- ❖ hitrejše poslovanje zaradi večjega zaupanja in izkušenj,
- ❖ hitrejše reševanje reklamacij,
- ❖ dobro poznavanje asortimenta.

Dolgoročno sodelovanje je koristno tudi za dobavitelja, saj lahko prilagodi proizvodnjo potrebam kupca, ki jih dobro pozna. Točno lahko načrtuje čas izdelave izdelka, porabe surovin, s čimer si zmanjšuje stroške ipd.

Partnerstvo se lahko še poglobi, in sicer v smer izdelavnega partnerstva, kamor prištevamo lastne blagovne znamke. Partnerja se namreč lahko dogovorita, da bo proizvajalec izdelal določen izdelek pod blagovno znamko kupca. Cilj je, da bi s tem trgovsko podjetje povečalo svoje marže in s tem boljši zaslužek.

Za proizvajalce so blagovne znamke v začetni fazi ugodne, saj več prodajo, sčasoma pa bodo začele ogrožati tržni delež proizvajalčevih blagovnih znamk.

Tržni delež trgovskih blagovnih znamk se v razvitem svetu približuje stopnji 25 %, na slovenskem trgu pa je bistveno manjši, točnih podatkov o tem pa ni. Trend je, da se število trgovskih blagovnih znamk iz leta v leto povečuje.

Problematika v zvezi z blagovno znamko je na gospodarskem interesnem združenju urejena s posebnimi pravili, ki opredeljujejo osnove za obliko blagovnih znamk, način odločitve o njeni uvedbi, način uporabe, kdo je pooblaščen za uvedbo ipd. Velja načelo, da mora biti blagovna znamka v korist vseh članov gospodarskega interesnega združenja. Koristi morajo biti sorazmerne s prometom, ki ga opravi posamezna članica z blagom blagovne znamke združenja.

5.2 OBLIKOVANJE NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN

Ugodna nabavna cena in dobri nabavni pogoji so, ob čim manjših odvisnih stroških, najpomembnejši dejavniki za uspešno poslovanje podjetja. Zato je v postopku nabave izredno pomembno doseči ugodne rabate, super rabate, količinske popuste in druge bonitete. Z večjimi količinami se na enoto proizvoda zmanjšujejo tudi logistični stroški. Seveda pa moramo višino nakupov prilagajati prodaji in skrbeti za optimalno višino zalog, v nasprotnem primeru se soočamo z veliki odpisi blaga.

Osnova za kalkulacijo veleprodajne in maloprodajne cene je nabavna cena, ki se uporablja tudi za primerjavo cen med različnimi ponudniki.

Dobaviteljeva cena brez davka na dodano vrednost, zmanjšana za popuste (rabate, količinske rabate ...), je fakturna cena. Če se k fakturni ceni prištejejo odvisni stroški, dobimo nabavno ceno brez davka na dodano vrednost, dodamo še davek na dodano vrednost po stopnji na artikel ter trgovsko maržo in tako dobimo prodajno ceno.

5.3 ŠTEVILO DOBAVITELJEV

V podjetju je število dobaviteljev, od katerih se blago nabavlja, v ozki povezanosti s sprejeto nabavno politiko. Nabavna politika določa predvsem naslednje: nabavne cilje, izbiro metod, poti in sredstev, ki so potrebna za doseganje nabavnih ciljev ter kontrolo uresničevanja teh ciljev (Potočnik, Trženje v trgovini 2001, str. 203).

Jedro nabavne politike je odločanje o količini, kakovosti in ceni izdelkov, o dobaviteljih, o zalogah, o rokih dobave ter nabavnih virih.

Potrebno je težiti k upoštevanju Paretovega načela in ga prenesti tudi na področje števila dobaviteljev (20 % dobaviteljev prinese 80 % prometa) (www.lisac.si/domov/155/paretovo_pravilo.html).

6 ORGANIZACIJA NABAVE V PODJETJU PIK AS, D. O. O.

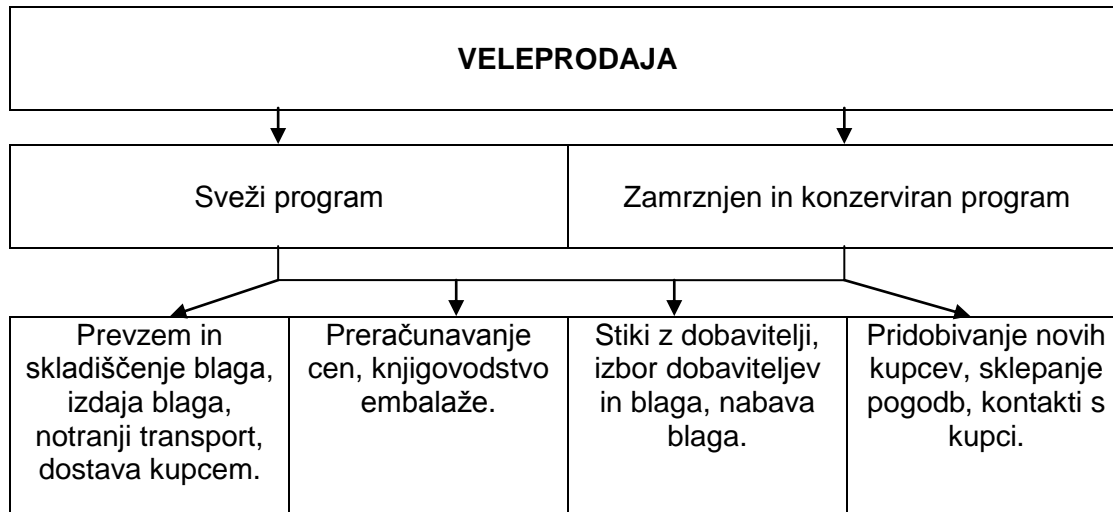
6.1 ORGANIZACIJA PODJETJA

Podjetje Pik As, d. o. o., ima dve franšizni trgovini: Eurospin Eko d.o.o. in poslovalnico Diskont Center. Razpolaga z lastnim voznim parkom, ki ustreza vsem sodobnim standardom, potrebnim za prevoz svežih in zamrznjenih živil. Ravno tako ima podjetje tudi dovolj skladiščnih in zamrzovalnih prostorov za skladiščenje blaga, ki ga potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti. Za nemoteno poslovanje ima najsodobnejšo tehnično opremo in dovolj strokovnega kadra za izvedbo vseh javnih naročil, ki jih pridobi s kvalitetno sestavljenimi ponudbami, ki zajemajo zelene artikle z najboljšim razmerjem med kvaliteto in ceno. Naročniki so s takim načinom poslovanja zadovoljni. V samih poslovalnicah pa za dobro poslovanje skrbi predvsem poslovodja s pomočjo vodje maloprodaje.

6.2 OBSTOJEČA NABAVA V PODJETJU

Nabava blaga je eden od temeljnih elementov poslovanja, od katere so v bistveni meri odvisni končni rezultati poslovanja. Nabava mora biti prilagojena zahtevam tržišča ter mora v celoti pokrivati potrebe podjetja.

Naslednje sheme prikazujejo organizacijo nabavnih funkcij v podjetju Pik As, d. o. o.



Slika 2: Organizacijska shema veleprodaje

V veleprodaji se nahaja približno 1000 različnih vrst blaga. V letu 2010 je imela približno 300 kupcev. S kupci preko javnih naročil so se sklenile tudi pogodbe, v katerih so bile opredeljene okvirne količine nakupa, okvirni asortiment ter plačilni in drugi pogoji.

6.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO NABAVE V PODJETJU

Prednosti sedanje organiziranosti nabavne funkcije v podjetju Pik As so naslednje:

- ❖ Osebe, ki se ukvarjajo z nabavo blaga, dobro poznajo potrebe kupcev, saj so v dnevnem stiku s svojimi naročniki.
- ❖ Vsak nabavni referent je specializiran za svoje področje (sveži program, zamrznjen in konzerviran program).
- ❖ Hitra odzivnost pri sestavljanju ponudb in reševanju reklamacij.
- ❖ Dobro razmerje med ceno in kvaliteto blaga.
- ❖ Asortiment se hitro spreminja in prilagaja potrebam končnih kupcev.

Glavne pomanjkljivosti opisane organizacije so predvsem naslednje:

- ❖ Ne zagotavlja se enotna nabavna politika.
- ❖ Nastop do dobaviteljev in kupcev je neenoten.
- ❖ Premalo sklenjenih pogodb z dobavitelji in kupci.
- ❖ Preveliko število dobaviteljev.
- ❖ Obdelava tržišča kupcev je preozko regijsko osredotočena.
- ❖ Preobremenjenost nabavnih referentov na področju administracije.

V zgornjem tekstu smo navedli prednosti in slabosti sedanje organiziranosti nabavne funkcije v podjetju Pik As, d. o. o.

Ugotovili smo, da so naše glavne pomanjkljivosti v neenotnosti nabavne politike. Problem vidimo tudi v prevelikem številu dobaviteljev, saj s tem ne dosegamo želenih nabavnih pogojev. Na drugi strani ugotavljamo, da bo potrebno ohraniti glavne prednosti sedanje organizacije, saj je ravno naša hitra odzivnost pri sestavljanju ponudb in prilagodljivost ter strmenje k dobrim razmerjem med ceno in kvaliteto naša glavna odlika.

V prvi fazi odpravljanja pomanjkljivosti, ki smo jih zaznali v podjetju, se bomo aktivno lotili reorganizacije podjetja. Oblikovali bomo novo sistemizacijo zaposlenih in zaposlili delavca, ki bo v pomoč nabavnim referentom. Ukvarjal se bo z urejanjem administracije.

Razširili bomo krog potencialnih kupcev, saj smo ugotovili, da je sedanji način obdelovanja trga preozko regijsko osredotočen. Ustvarili bomo bazo potencialnih kupcev, ki jo bomo pridobili s pomočjo analize tržišča.

Glavna pomanjkljivost je tudi v premajhnem številu sklenjenih pogodb z dobavitelji in kupci. Pogodbe, ki jih imamo, niso letno obnovljene, kar nas nemalokrat postavlja v neenakovreden položaj z ostalimi ponudniki istovrstnega blaga.

6.4 IZBIRA IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

V podjetju je bilo v letu 2010 nekaj več kot 30 dobaviteljev. Trije največji dobavitelji so ustvarili 70 % nabave, naslednji trije dobavitelji so opravili 15 % nabave. Šest največjih dobaviteljev je opravilo kar 85 % nabave blaga. Vsi drugi dobavitelji pa so opravili le 15 % nabave.

Iz zapisanega izhaja, da se največ pozornosti namenja šestim največjim dobaviteljem.

Z analizo dobaviteljev, ki je bila v podjetju opravljena konec leta 2010, je bilo ugotovljeno, da je v družbi število dobaviteljev preveliko, saj vrsta dobaviteljev dobavlja istovrstno blago. Eden izmed ciljev nabavne politike za leto 2011 je bil, da se zmanjša število dobaviteljev za 20 % in v naslednjem letu še za toliko.

V postopku zmanjšanja števila dobaviteljev je bilo analiziranih veliko dobaviteljev, in sicer se je pri njih ocenjevalo predvsem naslednje:

- ❖ cena in kvalitetna raven izdelkov v primerjavi z izdelki konkurenčnih dobaviteljev;
- ❖ solidnost dobavitelja glede rokov dobav in reševanja reklamacij;
- ❖ količina prodaje v primerjavi s predhodnim obdobjem;
- ❖ ugled, ki ga ima dobavitelj kot uveljavljen proizvajalec na tržišču;
- ❖ pogoji in način plačila.

Konec vsakega poslovnega leta se v podjetju opravi analiza vsakega dobavitelja posebej in asortimenta, ki je bil pri njem nabavljen. Pri tem se ugotavlja, primerjalno glede na promet iz predhodnega leta, povečanje oziroma padec prodanih količin pri posameznem dobavitelju v celoti, pa tudi za posamezne artikle. Nadalje se ugotavlja razlika v ceni, ki je bila dosežena, in obračanje zalog. Poleg teh elementov, ki so najpomembnejši, se ugotovi tudi, ali je dobavitelj solidno izvrševal svoje dobave in ali je ustrezno reševal morebitne reklamacije. Ugotovi se, koliko je bilo reklamacij in njihova upravičenost ter odziv dobavitelja na le-te.

Pri analizi letnega poslovanja in kasnejši izbiri je odločilnega pomena tudi ugotovitev, ali je dobavitelj istočasno tudi kupec našega blaga. Če je, potem ima (ob drugih enakih pogojih) prednost pri izbiri.

Na osnovi opravljene analize se izdelajo ustrezni zaključki, kjer se odloči o dobaviteljih in asortimentu.

V podjetju je sprejeto stališče, da mora biti ponudba v posamezni blagovni skupini čim bolj celovita, tako da bi lahko kupec v največji možni meri zadovoljil svoje nakupovalne potrebe. Za vsako poslovno enoto posebej je opredeljeno, koliko vrst posameznega blaga različnih cenovnih razredov je lahko na policah.

Pri razporeditvah blaga se poleg navedenih osnov upoštevajo tudi posebni dogovori z dobavitelji, ki so pripravljeni za določene lokacije na policah nuditi dodatne ugodne pogoje.

Pravna osnova za nabavo je sklenjena pogodba med dobaviteljem in podjetjem. Pogodbe o nakupu blaga sklepa podjetje s posameznim dobaviteljem praviloma za obdobje enega leta.

V podjetju je bilo leta 2010 sprejeto stališče, da je potrebno število dobaviteljev manjšati, da bi se tako z večjimi nabavami pri manjšem številu dobaviteljev izboljšala nabavna cena, hkrati pa zmanjšali stroški poslovanja.

6.5 METODE OCENJEVANJA DOBAVITELJEV

V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, kasneje pa so se v praksi uveljavile različne metode ocenjevanja, ki jih v grobem lahko delimo na objektivne in subjektivne. Subjektivne metode uporabljajo podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje na podlagi osebne presoje. Objektivne metode pa podjetja uporabljajo, kadar skušajo dobaviteljevo poslovanje ovrednotiti količinsko. Te metode so:

- ❖ Razpredelnice: z njimi sistematično primerjamo in ocenjujemo vse navedbe o cenah, dobavnih rokih, kakovosti, ki smo jih dobili od dobavitelja.
- ❖ Osebno ocenjevanje: ta metoda se uporablja pri dobaviteljih, s katerimi obstaja dolgoročni odnos. To ocenjevanje je rezultat izkušenj in mnenj posameznikov, ki imajo pri poslovanju z dobavitelji neposredne stike.
- ❖ Razvrščanje dobaviteljev: omejeno je le na količinske podatke, kot so cena, kakovost in zanesljivost dostave dobavitelja. Kupec med seboj primerja cene dobaviteljev. Kakovost se meri z odstotkom izmeta, zanesljivost dobav pa s predčasnimi oziroma prepoznimi dostavami dobavitelja.
- ❖ Revizija dobavitelja: dobavitelja obiše strokovnjak s strani kupca in preveri njegov sistem zagotavljanja kakovosti.
- ❖ Dovoljeni stroški: kupec na podlagi kalkulacij poskuša ugotoviti, kakšna je lahko dobaviteljeva cena in jo primerja z dejansko nabavno ceno. Razlika v ceni pa je nato predmet razprave med njima.

Vsi načini ocenjevanja dobaviteljev seveda niso primerni v vseh okoliščinah. Stroški zadnjih dveh metod so veliki, zato ju uporabljamo samo pri strateških dobaviteljih. Za ocenjevanje na osnovi prvih treh načinov ocenjevanja potrebujemo manj časa, načini ocenjevanja pa se uporabljajo precej široko. Za manj pomembne dobavitelje je navadno dovolj subjektivna ocena.

Za ocenjevanje dobaviteljev se lahko izdelata poseben točkovnik, ki vsebuje naslednje elemente:

- ❖ kakovost blaga;
- ❖ cena;
- ❖ plačilni pogoji;
- ❖ rok dobave;
- ❖ prispela količina blaga;

Dobavitelja vrednotimo po kriterijih za vsak element. Možno število točk teh elementov je pet točk.

Lestvica za izbiro dobavitelja je naslednja:

0–10 točk	dobavitelj ni ustrezen,
11–15 točk	dobavitelj je pogojno ustrezen,
16–19 točk	dobavitelj je primeren,
20–25 točk	dobavitelj je ustrezen.

Na podlagi tega točkovanja se dobavitelja potrdi ali zavrne.

Tabela 4: Ocenjevanje dobaviteljev

Kakovost blaga	Odlična 5	Dobra 4	Povprečna 3	Reklamacija 2	Več reklamacij 1
Cena	Najnižja 5	Nizka 4	Povprečna 3	Višja 2	Visoka 1
Plačilni pogoji	90 dni odprto 5	75 dni odprto 4	60 dni odprto 3	Zavarovanje 2	Manj kot 30 dni 1
Rok dobave	Pravočasen 5	Predčasen 4	1 x zamuda 3	2 x zamuda 2	Več zamud 1
Dobavljena količina	100 % naročene 5	90 % naročene 4	80 % naročene 3	60 % naročene 2	Manj kot 50 % 1
SKUPNA OCENA					
Komercialist 1 in 2					
Kontrolor kakovosti					

Pri kakovosti blaga odlična ocena pomeni blago v brezhibnem stanju. Rok uporabnosti je minimalno 95 % polnega roka uporabnosti. Nato se nižje ocene dodeljuje glede na slabše stanje blaga. Vsekakor se pri prevzemu blaga preveri tudi ustreznost deklaracije na izdelku. V primeru kakršne koli pomanjkljivosti se ocena ne podaja, vendar se blago brez izjeme zavrne.

Najmočnejši kriterij je seveda cena. Najbolj nihajoče cene so pri svežem programu, saj so izdelki odvisni predvsem od vremenskih pogojev. Drugače je pri zamrznjenem in konzerviranem programu. Cene se spreminjajo približno dvakrat na leto, saj se izdelki skladiščijo in je zato tudi zaloga večja. Večinoma se cene spreminjajo v jesenskem času, ko se poberejo vsi pridelani izdelki in se cene že počasi formirajo za naslednje leto.

Plačilni pogoji so tudi zelo pomembni za podjetje. Dobavitelji, ki delajo po zahtevah podjetja, so pristali na najdaljši rok. V prihodnje se bodo izboljševali še na tehničnem in komercialnem področju.

Predčasne in kasnejše dobave imajo skupno točko v slabi logistiki. To je zelo slaba popotnica za nadaljnje sodelovanje. Dobave, ki so kasnejše, povzročijo zastoje pri nadaljnji prodaji do končnih kupcev. Same odpreme blaga so povezane z datumi plačil. Točnost dobav postaja v zadnjem času enakovredna primerjalna prednost ponujenim cenam, saj nastane škoda zaradi zastojev pri nadaljnji prodaji blaga.

Glede na zgornjo tabelo smo ponudili dobaviteljem, ki so dosegli minimalno 20 točk, priložnost za poslovno sodelovanje. Po preteku enega leta smo dobavitelje razdelili v razrede glede na dosežen promet.

6.6 RAZVRSTITEV DOBAVITELJEV V RAZREDE

Ustrezne dobavitelje smo razdelili glede na dosežen letni promet v tri razrede.

V razredu A se nahajajo dobavitelji z največjim doseženim letnim prometom, in sicer nad 100.000 EUR.

V razredu B so prisotni dobavitelji od 50.000 EUR do 100.000 EUR.

Razred C pa je namenjen dobaviteljem z letnim prometom pod 50.000 EUR.

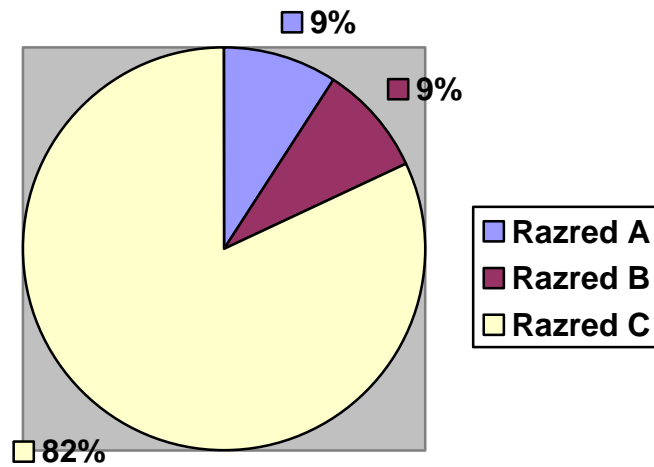
Tabela 5: Razvrstitev dobaviteljev v razrede za sveži program

RAZRED A	RAZRED B	RAZRED C
DG 69 d.o.o.	Jata Emona d.o.o.	KGZ Sava z.o.o.
Bokat d.o.o.	Golmajer Vinko	Bobnar Bojan s.p.
		Kadivec Robert s.p.
		Janja Jarc
		Kozina Vinko
		Kmetijska zadruga Križe z.o.o.
		Kadivec Marjan
		Triler Marjan
		Slonuts d.o.o.
		Anderle Brane
		Grah Aleksander s.p.
		Turšič Vinko s.p.
		Golorej Marko
		Maktrans d.o.o.
		V & J Bosteale
		Janez Zupan
		Skupina Posavje d.o.o.
		Tovarna olja Gea d.d.

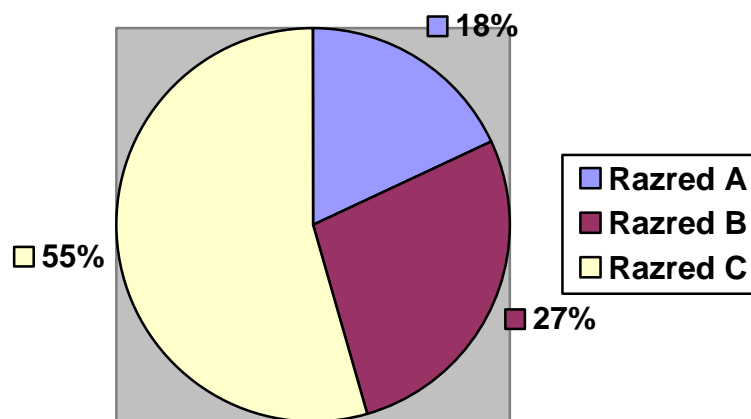
Prav tako smo v razrede razvrstili tudi dobavitelje za zamrznjen in konzerviran program.

Tabela 6: Razvrstitev dobaviteljev v razrede za zamrznjen in konzerviran program

RAZRED A	RAZRED B	RAZRED C
Digit d.o.o.	Brozina d.o.o.	Eurospin Eko d.o.o.
Brumec - Ručigaj d.o.o.	Ljubljanske mlekarne d.d.	Vodomec d.o.o.
	SB Gro d.o.o.	Simpex d.o.o.
	Arvaj d.o.o.	Hrib d.o.o.
	Consult Commerce d.o.o.	Pekarna Pečjak d.o.o.
		Milames d.o.o.



Slika 3: Stanje pred optimizacijo dobaviteljev pri svežem programu.



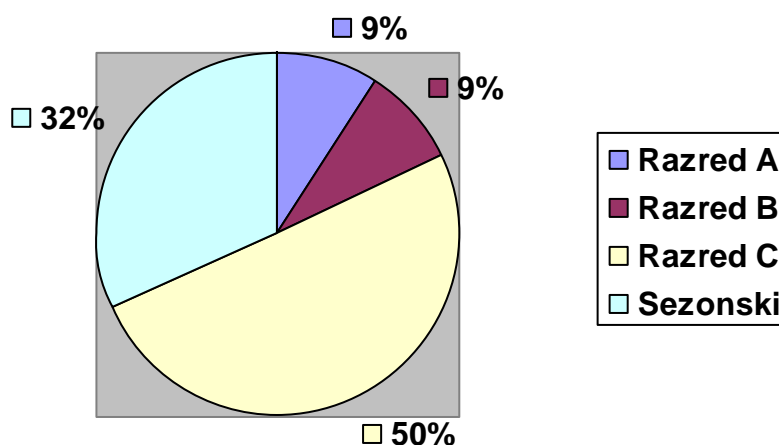
Slika 4: Stanje pred optimizacijo dobaviteljev pri zamrznjenem in konzerviranem programu

7 OPTIMIZACIJA DOBAVITELJEV

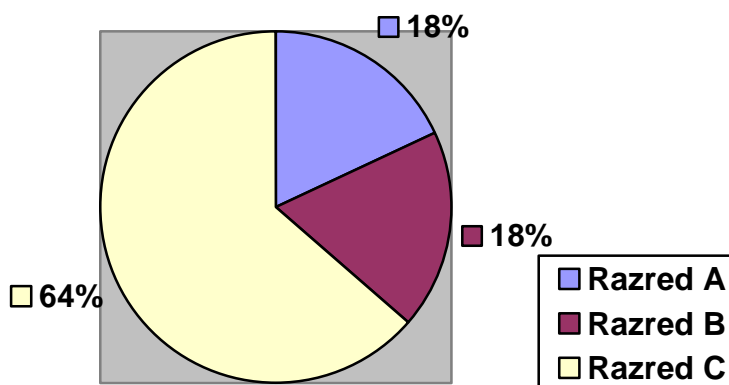
Po končani uspešni razvrstitvi dobaviteljev v razrede smo se odločili, da optimizacijo dobaviteljev izvedemo v razredu C, saj se v tem razredu nahajajo dobavitelji, ki imajo na naše poslovanje najmanjši vpliv in od katerih čutimo najmanjšo odvisnost.

Na svežem programu smo takoj prekinili sodelovanje s sedmimi dobavitelji, sedem dobaviteljev smo uvrstili v novo kategorijo, in sicer smo jo poimenovali sezonski dobavitelji.

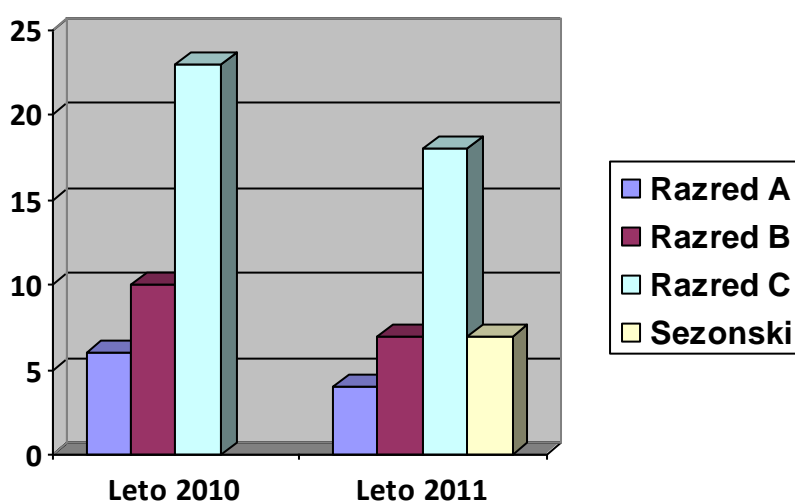
Pri zamrznjenem in konzerviranem programu pa smo samo premostili dobavitelje v različne razrede.



Slika 5: Stanje po optimizaciji dobaviteljev pri svežem programu



Slika 6: Stanje po optimizaciji dobaviteljev pri zamrznjenem in konzerviranem programu



Slika 7: Optimizacija števila dobaviteljev leta 2011 glede na leto 2010

7.1 DOLOČITEV NOVIH POGOJEV ZA SODELOVANJE

V preteklosti nismo imeli razdelanih ciljnih nabavnih pogojev, saj smo poslovali na bazi neto cen brez dodanih bonitet. Nujnost za še uspešnejši razvoj so vsakoletna pogajanja in sklepanje pogodb s strateškimi dobavitelji, na podlagi katerih bomo pridobili še nižjo nabavno ceno.

Odločili smo se, da pogoje za poslovanje določimo ločeno za sveži program ter ločeno za zamrznjen in konzerviran program.

7.2 DOLOČITEV NOVIH POGOJEV ZA SVEŽI PROGRAM

Pri svežem programu smo razdelili dobavitelje v razrede in jim na novo določili pogoje poslovanja izven fakturnih bonitet.

Razred A:

- ❖ 45- do 60-dnevni plačilni rok,
- ❖ 2 % za predčasno plačilo na 15. dan,
- ❖ 1 % bonitete za ohranitev asortimenta,
- ❖ 1 % bonitete za razširitev programa,
- ❖ 2 % bonitete za prispevek za pospeševanje blaga,
- ❖ 30 % kritje kala,
- ❖ 1 % bonitete za poškodbe pri manipulaciji z blagom,
- ❖ 2 % bonitete za logistiko.

V razredu A se nahajajo naši strateški dobavitelji, s katerimi bomo sklenili nove pogodbe. Vsekakor bomo, v kolikor bo to le mogoče, koristili ugodnost za predčasno plačilo v višini 2 %. V primeru, da dobavitelj pristane na dodaten 1 % bonitete za ohranitev asortimenta, se zavežemo, da bomo o morebitnih izločitvah artikla dobavitelja predhodno obvestili in mu omogočili razprodajo zaloge preostalega blaga.

Razred B:

- ❖ 60- do 75-dnevni plačilni rok,
- ❖ 2 % za predčasno plačilo na 15. dan,
- ❖ 1 % bonitete za ohranitev asortimenta,
- ❖ 1 % bonitete za razširitev programa,
- ❖ 1 % bonitete za poškodbe pri manipulaciji z blagom,
- ❖ 4,6 % bonitete za logistiko.

Boniteta za razširitev programa, ki jo bomo uvedli tudi v razredu B, bo dobaviteljem zagotavljala uvrstitev najmanj enega novega artikla v mesečnem obdobju za poskusno dobo treh mesecev.

Razred C:

- ❖ 90-dnevni plačilni rok,
- ❖ 3 % bonitete za razširitev asortimenta,
- ❖ 6 % bonitete za logistiko,
- ❖ 100 % kritje kala.

V razredu C se nahajajo dobavitelji, ki niso strateškega pomena za naše podjetje. Visok odstotek bonitete za logistiko v tem razredu je posledica slabšega obračanja zalog v skladišču. Stroške skladiščenja v tem primeru v celoti pokrijemo. Dobavitelji so dolžni v celoti pokriti kalo blaga.

7.3 DOLOČITEV NOVIH POGOJEV ZA ZAMRZNJEN IN KONZERVIRAN PROGRAM

Pri zamrznjenem in konzerviranem programu smo prav tako razdelili dobavitelje v razrede in jim na novo določili pogoje poslovanja izven fakturnih bonitet.

Razred A:

- ❖ 30- do 60-dnevni plačilni rok,
- ❖ 2 % za predčasno plačilo na 15. dan,
- ❖ 1 % bonitete za ohranitev asortimenta,
- ❖ 1 % bonitete za razširitev programa,
- ❖ 2 % bonitete za prispevek za pospeševanje blaga,
- ❖ 100 % menjava blaga pretečenih rokov,
- ❖ 1 % bonitete za poškodbe pri manipulaciji z blagom,
- ❖ 10 % bonitete za logistiko.

Razred B:

- ❖ 60 do 90 dnevni plačilni rok,
- ❖ 2 % za predčasno plačilo na 10. dan,
- ❖ 1 % bonitete za ohranitev asortimenta,
- ❖ 1 % bonitete za razširitev programa,
- ❖ 1 % bonitete za poškodbe pri manipulaciji z blagom,
- ❖ 11 % bonitete za logistiko.

Razred C:

- ❖ 90 dnevni plačilni rok,
- ❖ 3 % bonitete za razširitev asortimenta,
- ❖ 12 % bonitete za logistiko.

Logistika predstavlja višji strošek zlasti pri zamrznjenem programu.

8 ZAKLJUČKI IN UGOTOVITVE

V konkurenčnem boju ter globalizaciji poslovnega gospodarstva partnerski odnos v poslovnem svetu dobiva vse večji pomen. Veliko podjetij ima danes vse manj možnosti za razvoj, to pa pomeni, da se prodaja lahko poveča le z veliko truda in tudi na račun konkurence. Zato je vse večji pritisk na prodajne cene in dobiček ter posledično tudi na nabavne cene. Podjetja morajo nabavne cene zadržati na čim nižjem nivoju.

Vse to pa je povzročilo, da se je vloga nabave močno spremenila, s tem pa posledično tudi odnosi z dobavitelji. Optimizacija stroškov ter hitre rešitve v različnih situacijah prinašajo le dobro sodelovanje z dobavitelji. Ker je okolje vse bolj dinamično, zahteva kratke reakcijske čase, veliko odzivnost in hitro prilagajanje na vseh področjih delovanja. Vse to je mogoče doseči s sodelovanjem z zaupanja vrednimi partnerji.

Ključnega pomena za uspešno nabavo so pravilne odločitve glede nabavnih virov. Cilj ocenjevanja dobaviteljev je, da jim prikažemo zahteve podjetja ter pričakovanja o stalni izboljšavi dobaviteljev. Za naše podjetje so sprejemljivi tisti dobavitelji, pri katerih vidimo napredek pri razširitvi artiklov ter v boljših nabavnih pogojih.

V kriznih situacijah si lahko partnerja pomagata med seboj, da lažje premagamo različne težave in krize. Sodelovanje, ki temelji na dobrih odnosih, pomeni več kot le nakup in nadaljnjo prodajo. Pomeni tudi zagotovljeno stalno kvaliteto in nadaljnji razvoj.

Ocene dobaviteljev v podjetju se vseskozi izboljšujejo in to posredno prinaša podjetju prihranke. Z dolgoročnim sodelovanjem z dobavitelji in ustreznimi bonitetami bomo uspeli doseči tudi večjo konkurenčnost na trgu.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Dragonetti, N. C., Edvinsson, L., Roos, G., Roos, J. (2000). *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
2. Kotler, P., Trias de Bes, F. (2004). *Lateralno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
3. Potočnik, V. (2001). *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
6. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
7. Weele, A. J. (1998). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Internetna stran: www.lisac.si/domov/155/paretovo_pravilo.html, naslov obiskan 15. 3. 2011

VIRI

1. Interni podatki podjetja Pik As, Tržič, d. o. o.

KAZALO SLIK

- Slika 1: Intelektualni kapital podjetja
Slika 2: Organizacijska shema veleprodaje
Slika 3: Stanje pred optimizacijo dobaviteljev pri svežem programu
Slika 4: Stanje pred optimizacijo dobaviteljev pri zamrznjenem in konzerviranem programu.
Slika 5: Stanje po optimizaciji dobaviteljev pri svežem programu
Slika 6: Stanje po optimizaciji dobaviteljev pri zamrznjenem in konzerviranem programu
Slika 7: Optimizacija števila dobaviteljev leta 2010 glede na leto 2009

KAZALO TABEL

- Tabela 1: Področja in vsebina raziskovanja nabavnega trga
Tabela 2: Prednosti in slabosti različnih virov podatkov
Tabela 3: Izhodišča načrtovanja nabave asortimenta blaga
Tabela 4: Ocenjevanje dobaviteljev
Tabela 5: Razvrstitev dobaviteljev v razrede za sveži program
Tabela 6: Razvrstitev dobaviteljev v razrede za zamrznjen in konzerviran program