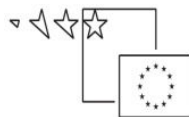




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# NABAVA

METKA GALIČ  
JADRANKA PRODNIK  
SONJA SMOLAR

Višješolski strokovni program: Ekonomist  
Učbenik: Nabava  
Gradivo za 2. letnik

**Avtorice:**

Mag. Metka GALIČ, univ. dipl. ekon.  
7., 8., 9. in 12. poglavje  
Ekonomska in trgovska šola Brežice  
Višja strokovna šola

Mag. Jadranka PRODNIK, univ. dipl. ekon.  
1., 3., 4. in 10. poglavje  
Poslovno-komercialna šola Celje  
Višja strokovna šola

Sonja SMOLAR, univ. dipl. ekon.  
2., 5., 6. in 11. poglavje  
Šolski center Slovenj Gradec  
Višja strokovna šola



Šolski center Slovenj Gradec

Višja strokovna šola

**Strokovna recenzenta:**

Mag. Anton VORINA, univ. dipl. ing. stroj., univ. dipl. ekon.  
Mag. Samo KRAMER, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Majda Lesjak, prof. slov. in ped.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.7(075.8)(0.034.2)

GALIČ, Metka, 1965-

Nabava [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Metka Galič,  
Jadranka Prodnik, Sonja Smolar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod  
IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod  
IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/  
Nabava-Galic\\_Prodnik\\_Smolar.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nabava-Galic_Prodnik_Smolar.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-82-0

1. Prodnik, Jadranka 2. Smolar, Sonja  
249633024

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.  
Ljubljana, 2009

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

**KAZALO**

<b>1</b>	<b>POJEM IN CILJI NABAVNEGA POSLOVANJA .....</b>	<b>5</b>
1.1	UVOD V NABAVNO POSLOVANJE .....	5
1.2	TEMELJNA VPRAŠANJA NABAVNEGA POSLOVANJA .....	5
1.3	CILJI NABAVNEGA POSLOVANJA.....	7
1.4	PO ZAVRŠNIKU SO (2008) CILJI NABAVE .....	8
1.5	PREDMETI POSLOVANJA NABAVNE FUNKCIJE.....	9
1.6	MESTO NABAVE V POSLOVNEM SISTEMU IN POVEZANOST NABAVE Z DRUGIMI POSLOVNIMI PODROČJI .....	11
1.7	POVZETEK .....	14
1.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	15
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJA NABAVE.....</b>	<b>16</b>
2.1	UVOD .....	16
2.2	DEJAVNIKI ORGANIZIRANJA NABAVE .....	16
2.3	STRUKTURE NABAVNE ORGANIZACIJE.....	17
2.4	NAČINI ORGANIZIRANJA NABAVNEGA ODDELKA .....	21
2.5	POVZETEK .....	24
2.6	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	24
<b>3</b>	<b>RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA .....</b>	<b>25</b>
3.1	UVOD .....	25
3.2	OPREDELITEV RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA .....	25
3.3	CILJI RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA.....	28
3.4	PODROČJA RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA.....	29
3.5	METODE RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA.....	30
3.6	POTEK RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA .....	31
3.7	POVZETEK .....	33
3.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	33
<b>4</b>	<b>NABAVNI MENEDŽMENT IN NABAVNA POLITIKA.....</b>	<b>35</b>
4.1	UVOD .....	35
4.2	POJEM NABAVNE POLITIKE IN NABAVNI MARKETING .....	35
4.3	POLITIKA NABAVNEGA PROGRAMA IN ODLOČITVE O VRSTI IN KAKOVOSTI NABAVLJENEGA BLAGA.....	39
4.4	ODLOČITVE O NABAVNIH KOLIČINAH.....	41
4.5	POLITIKA NABAVNIH CEN – ODLOČITVE O NABAVNIH CENAH, PLAČILNIH POGOJIH IN DRUGIH POGOJIH NABAVE (Incoterms).....	42
4.6	ODLOČITVE O DOBAVNIH ROKIH IN DRUGIH DOBAVNIH POGOJIH.....	42
4.7	POVZETEK .....	44
4.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	45
<b>5</b>	<b>NABAVNI PROCES IN NABAVNA OPRAVILA V PROCESU NABAVE .....</b>	<b>46</b>
5.1	UVOD .....	46
5.2	NABAVNA OPRAVILA V PROCESU NABAVE .....	46
5.3	POJEM NABAVNEGA PROCESA IN NAČRTOVANJE NABAVE .....	47
5.4	NADZOR IN KONTROLA NABAVNEGA POSLOVANJA .....	52
5.5	POVZETEK .....	53
5.6	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	53
<b>6</b>	<b>ISKANJE IN IZBIRA DOBAVITELJEV .....</b>	<b>54</b>
6.1	UVOD .....	54
6.2	ZNAČILNOSTI ODNOSOV Z DOBAVITELJI.....	54
6.3	ISKANJE IN IZBIRA DOBAVITELJEV .....	54
6.4	METODE OCENJEVANJA DOBAVITELJEV IN STRATEGIJE IZBORA DOBAVITELJEV .....	56
6.5	POVZETEK .....	61
6.6	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	61
<b>7</b>	<b>NAČINI IN METODE NAROČANJA TER STROŠKI NABAVNEGA POSLOVANJA.....</b>	<b>63</b>
7.1	UVOD .....	63
7.2	NABAVNA NAČELA ALI NAČINI NABAVE.....	63
7.2.1	Nabava na zalogo.....	64
7.2.2	Posamična nabava po potrebi .....	64
7.2.3	Nabava usklajena s prodajo ali proizvodnjo (»just in time«).....	65
7.3	METODE NAROČANJA IN VODENJA ZALOG .....	66
7.4	UPRAVLJANJE Z ZALOGAMI IN DOLOČITEV OPTIMALNE ZALOGE .....	67

7.5	STROŠKI NABAVNEGA POSLOVANJA.....	68
7.6	KOLIČNIK OBRAČANJA ZALOG .....	70
7.7	POVZETEK .....	72
7.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	72
<b>8</b>	<b>NABAVA V TRGOVSKIH PODJETJIH.....</b>	<b>74</b>
8.1	UVOD .....	74
8.2	ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI NABAVE V TRGOVSKIH PODJETJIH .....	74
8.3	VLOGA IN POMEN NABAVE V TRGOVINI NA DEBELO IN DROBNO .....	75
8.4	NABAVNE ODLOČITVE V TRGOVINI.....	75
8.5	VLOGA TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE PRI NABAVI V TRGOVINI .....	77
8.6	NABAVNE POTE IN ORGANIZACIJA NABAVE V TRGOVINI.....	77
8.7	RAZVOJNE USMERITVE NABAVNEGA POSLOVANJA V TRGOVINI.....	79
8.8	POVZETEK .....	80
8.9	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	80
<b>9</b>	<b>NABAVA V STORITVENIH ORGANIZACIJAH.....</b>	<b>82</b>
9.1	UVOD .....	82
9.2	ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI NABAVE V STORITVENIH PODJETJIH.....	83
9.3	POMEN, CILJI IN NAČINI NABAVE V STORITVENIH ORGANIZACIJAH .....	84
9.4	POVEZOVANJE NABAVE S KAKOVOSTJO STORITEV V STORITVENIH PODJETJIH .....	85
9.5	RAZVOJNE USMERITVE ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI NABAVE V STORITVENEM SEKTORJU .....	86
9.6	KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA V STORITVENIH DEJAVNOSTIH.....	86
9.7	POVZETEK .....	87
9.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	87
<b>10</b>	<b>JAVNA NAROČILA .....</b>	<b>89</b>
10.1	UVOD.....	89
10.2	POJEM IN POMEN JAVNIH NAROČIL .....	89
10.3	TEMELJNA NAČELA IN NAMEN JAVNEGA NAROČANJA .....	90
10.4	ZAKONODAJA NA PODROČJU JAVNEGA NAROČANJA.....	91
10.5	POTEK JAVNEGA NAROČANJA .....	92
10.6	ORGANIZACIJE ZA NADZOR JAVNEGA NAROČANJA .....	96
10.7	PROBLEMI, POVEZANI Z JAVNIM NAROČANJEM.....	96
10.8	POVZETEK .....	97
10.9	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	97
<b>11</b>	<b>NABAVA V LUČI OKOLJSKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....</b>	<b>99</b>
11.1	UVOD.....	99
11.2	POTROŠNIŠKI TRENDI IN ODNOS DRŽAVE IN PORABNIKOV DO OKOLJA .....	99
11.3	NABAVA IN EKOLOŠKA PROBLEMATIKA .....	101
11.4	EKOLOŠKI VIDIK NABAVE IN STROŠKI POSLOVANJA PODJETJA .....	102
11.5	POVZETEK .....	104
11.6	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	105
<b>12</b>	<b>VLOGA SKLADIŠČENJA V NABAVNEM POSLOVANJU.....</b>	<b>106</b>
12.1	UVOD.....	106
12.2	POJEM IN POMEN SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA .....	106
12.3	SKLADIŠČNE FUNKCIJE IN NALOGE SKLADIŠČENJA .....	107
12.4	POTEK SKLADIŠČENJA IN PRETOK BLAGA V SKLADIŠČU.....	108
12.5	STROŠKI SKLADIŠČENJA .....	110
12.6	ORGANIZACIJA SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA .....	111
12.7	VRSTE SKLADIŠČ .....	112
12.8	UPRAVLJANJE Z ZALOGAMI V SKLADIŠČU .....	112
12.9	POVZETEK .....	114
12.10	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA .....	115
<b>13</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>116</b>

## SPREMNA BESEDA AVTORIC

Gradivo je nastalo v času globalne recesije, ko se podjetja v borbi za svoje preživetje srečujejo z velikimi pritiski zaradi zniževanja stroškov in je znanje o smotnem obvladovanju nabave, ob upoštevanju družbene odgovornosti, še pomembnejše.

Ko slišite za pojem nabava, verjetno ne pomislite, da je to tudi del našega vsakdanjega življenja. Vsak dan nabavljamo dobrine, ki jih potrebujemo za življenje. Vendar temu ne pravimo nabava, niti ne nabavno poslovanje, še manj, da imamo doma nabavni menedžment. Čeprav je v svojem bistvu tudi naše vsakodnevno nakupovanje in oskrba s potrebnimi in manj potrebnimi dobrinami pravo nabavno poslovanje. Tudi mi kupujemo s podobnimi cilji. Vodijo in usmerjajo nas podobni kriteriji. Želimo kupiti tisto, kar potrebujemo in takrat, ko potrebujemo, kakovost, kot si jo želimo, v potrebni količini in po najboljših pogojih in s čim nižjimi stroški. Tega, da smo nabavni referenti naših gospodinjestev, se niti ne zavedamo.

Prav tako ni organizacije, predvsem pa ne proizvodnega ali trgovskega podjetja, ki ne bi imelo nabave in bilo bolj ali manj odvisno od uspešnega nabavnega poslovanja.

Nujno je, da tudi vi, bodoči komercialisti, podjetniki, poslovneži ali zgolj zaposleni v različnih drugih organizacijah spoznate pomen in vlogo nabavnega poslovanja.

Gradivo, ki je pred vami, vam bo odkrivalo značilnosti in pomen nabavnega poslovanja v različnih poslovnih sistemih. Spoznali boste, zakaj si nabavni menedžment v proizvodnih in trgovskih podjetjih vse bolj prizadeva zmanjševati stroške nabavnega poslovanja. To je zaradi velikega deleža nabavnih stroškov med celotnimi poslovnimi stroški nujno in pričakovano. Razumeli boste, zakaj lahko gospodarna in učinkovita nabavna funkcija veliko pripomore k uspešnosti podjetja, zlasti, če omogoča oskrbo s potrebnim materialom ravno ob pravem času in brez napak. Naučili se boste, zakaj in kako zagotoviti podjetju stalne in varne nabavne vire. Naučili se boste tudi, kako se to odraža v zmanjševanju zalog materiala in s tem stroškov poslovanja.

Pri študiju nabavnega poslovanja boste spoznali nove trende pri vodenju nabavne politike, ki nabavi daje vse pomembnejšo mesto v podjetniški vodstveni hierarhiji. Medtem ko v razvitem svetu najuspešnejša podjetja že dolgo časa dajejo nabavni funkciji pomembno mesto v najvišjih poslovnih organih in so vodje nabave člani uprav, pa v Sloveniji nabava v večini podjetij še nima pravega mesta v vodstveni hierarhiji. Le redka podjetja imajo v svojih upravnih odborih tudi predstavnika nabave. Spoznali boste, da je velikokrat skrivnost uspeha dobrega nabavnega vodenja gradnja dobrih in stalnih odnosov z dobavitelji. Skrivnost uspeha je tudi gradnja partnerstev z dobavitelji, kjer sta tako kupec kot dobavitelj zmagovalca.

Skozi študij gradiva boste spoznali še veliko pomembnih in zanimivih zadev s področja nabave, med drugim boste razumeli tudi nujnost upoštevanja ekološkega vidika nabave. Nabava mora izbirati surovine in materiale, ki zagotavljajo okolju neškodljivo proizvodnjo in kasnejšo porabo izdelkov. Ekološki vidik nabavnega poslovanja prihaja vse bolj v ospredje, saj tudi potrošniki postajamo vse bolj ekološko usmerjeni in ekološko občutljivi.

Upamo, da boste ob koncu študija z veseljem potrdili, da je bil študij zanimiv in nadvse koristen.

V literaturi boste našli ikone, ki vas bodo usmerjale pri poglobljanju in reševanju nalog. V praksi ni nič dokončno, in še tako idealna rešitev na papirju ni nujno najboljša. Na predavanjih in pri vajah bomo skupaj reševali primere iz prakse in iskali najboljše rešitve.



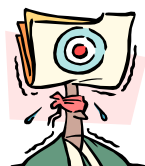
*S študijem posameznih situacij boste teoretično znanje nadgradili in ga preizkusili na praktičnih primerih. Včasih bodo primeri od vas terjali iskanje virov informacij na spletu, drugič razlago primerov, tretjič analizo stanja ali iskanje odgovorov in reševanje podanih problemov.*



*Napisano si je dobro zapomniti, saj je izredno pomembno.*



*Posebej so označeni povzetki posameznih poglavij.*



*Na koncu vsakega poglavja so vprašanja, namenjena preverjanju znanja.*

# 1 POJEM IN CILJI NABAVNEGA POSLOVANJA

## 1.1 UVOD V NABAVNO POSLOVANJE

Kot je bilo že uvodoma zapisano, se boste s študijem predmeta nabavno poslovanje ali nabava seznanili s številnimi temami, ki se nanašajo na nabavo. V tem poglavju boste spoznali osnove nabavnega poslovanja v proizvodnem in trgovskem podjetju. Spoznali boste pojem nabava in cilje nabavnega poslovanja. Spoznali boste temeljna vprašanja, ki si jih mora postavljati nabavna služba. Razumeli boste, zakaj je nabava ena izmed temeljnih poslovnih področij tako proizvodnega kot trgovskega podjetja. Znali boste utemeljiti pomen in vlogo nabave v poslovnem procesu ter njen odnos in povezanost z drugimi poslovnimi funkcijami podjetja. Razumeli boste tudi, zakaj je potrebno nabavo ustrezno umestiti v vodstveno hierarhijo vsakega podjetja in zakaj je vloga nabave v današnjem času vse bolj pomembna. Seznanili se boste s predmeti nabavnega poslovanja in boste znali s praktičnimi primeri opredeliti posamezno blago, ki je predmet nabave različnih vrst podjetij. Za lažje razumevanje problematike si najprej preberite spodnje poslovne primere. Skušajte odgovoriti na zastavljena vprašanja za vsak posamezni primer.

## 1.2 TEMELJNA VPRAŠANJA NABAVNEGA POSLOVANJA

### **Primer za razmišljanje 1.1:**

Praznujete rojstni dan, na katerega želite povabiti dvajset svojih dobrih prijateljev. Zabavo nameravate prirediti na domačem vrtu. Poskrbeti morate za pijačo in jedačo, seveda ne smete pozabiti na družabne aktivnosti, da bo zabava uspela. Katera vprašanja si morate postaviti pred začetkom izvedbe vašega projekta? S katerimi problemi se boste srečali? Katere so najpomembnejše odločitve, ki jih morate sprejeti?

### **Primer za razmišljanje 1.2:**

Znano pekarsko in slašničarsko podjetje, ki oskrbuje s kruhom in drugimi pekarskimi izdelki ter z izdelki svoje slašničarne majhne trgovinice in gostinska podjetja v bližnji okolici je dobilo možnost, da se vključi kot dobavitelj velikega trgovca Špar. Katere odločitve mora sprejeti ta podjetnik? Na katera vprašanja na področju nabavnega poslovanja mora odgovoriti pred sklenitvijo pogodbe o poslovnem sodelovanju? S katerimi problemi se bo srečal?

### **Primer za razmišljanje 1.3:**

Strateška surovina, ki jo vsebuje vsak izdelek bele tehnike, je tudi za proizvajalca bele tehnike Gorenje, d. d., nerjaveča pločevina. Razmislite, katera vprašanja si mora postavljati nabavna služba, na katera vprašanja mora odgovoriti in katere probleme mora reševati?

**Primer za razmišljanje 1.4:**

Podjetje Moda, d.o.o. se je na sejmu mode predstavilo s svojo kolekcijo modnih oblačil za mlade. Kolekcija izjemnih izdelkov je pri obiskovalcih sejma trgovskih podjetjih naletela na ugoden odziv. Veliko trgovcev se je zanimalo za poslovno sodelovanje. Eno izmed njih, mednarodno trgovsko podjetje, je podjetju takoj ponudilo sklenitev pogodbe za poslovno sodelovanje. Naročilo je izdelavo 1.000 kosov oblačil vsakega izdelka iz razstavljenе kolekcije. Trгоvec je ob sklenitvi pogodbe zahteval ekskluzivno sodelovanje in s tem izključil druge potencialne trgovce. Postavite se v vlogo podjetnika in pomislite, s katerimi problemi se bo ob sklenitvi sodelovanja soočil proizvajalec? Katera vprašanja, povezana z nabavo, si bo postavil? Katere poslovne odločitve na področju nabave bo moral sprejeti?

**Primer za razmišljanje 1.5:**

Nabavna služba velikega trgovskega podjetja nabavlja trgovsko blago široke potrošnje, ki ga imajo v prodajnem programu vse maloprodajne enote, od supermarketov do majhnih trgovin franšiznega sistema. Uspeh poslovanja je odvisen od uspešnosti prodaje trgovskega blaga. Razmislite, s katerimi problemi se srečuje trgovsko podjetje? Katera vprašanja si mora postavljati in katere odločitve mora sprejeti nabavna služba trgovskega podjetja?

**Primer za razmišljanje 1.6:**

Ministrstvo za zdravje za potrebe UKC Ljubljana – Onkološkega inštituta razpisuje javno naročilo za nabavo obsevalne naprave »Linearni pospeševalnik A 8« **JN 4948/2009** (javno naročilo)  
[http://www.mz.gov.si/si/javna\\_narocila/?tx\\_t3javnirazpis\\_pi1%5Bshow\\_single%5D=799](http://www.mz.gov.si/si/javna_narocila/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=799)

in javno naročilo za nabavo petdesetih operacijskih miz.

**Vsem gornjim primerom je skupen problem, kako podjetje, organizacije ali fizične osebe oskrbeti s potrebnimi dobrinami. Skupno jim je to, kako nabaviti potrebna poslovna sredstva, da bo poslovni proces potekal nemoteno, učinkovito in uspešno. Podjetje naj bi doseglo čim ugodnejši poslovni izid, merljiv z različnimi kazalci uspeha.**

**Temeljna vprašanja, ki si jih mora postavljati vodstvo podjetja, konkretno vodstvo nabavne funkcije, so naslednja:**

- Kaj podjetje potrebuje?
- Kakšne kakovosti mora biti nabavljeno blago?
- Koliko posameznega blaga podjetje potrebuje?
- Kdaj mora biti nabavljeno blago podjetju na razpolago?
- Po kakšni nabavni ceni sme podjetje nabavljati, da bo sledilo načrtovanim stroškom poslovanja?
- Kje nabaviti potrebna poslovna sredstva?
- Kako organizirati nabavno službo, da bo ta čim bolj učinkovita in uspešna?

V katerih podrobnostih se razlikujejo gornji primeri? Kdo so kupci v posameznem primeru? Za kakšne namene kupujejo blago in storitve?



**Primer 1.7:**

V prvem primeru organizacije rojstnodnevne zabave lahko nabavna vprašanja oblikujemo takole: Če se odločamo za organizacijo in izvedbo zabave, si moramo najprej postaviti osnovno vprašanje. Vprašati se moramo, ali bomo zabavo z vsemi potrebnimi aktivnostmi v celoti izvedli sami, ali jo bomo morda raje poverili zunanji catering organizaciji, ki bo poskrbela za celotno organizacijo in izvedbo prireditve.

V primeru lastne izvedbe se moramo vprašati, **katero** hrano in pijačo ter **kakšno kakovost** bomo ponudili gostom. Vedeti moramo, **koliko in kako velike** obroke hrane ter koliko pijače bomo ponudili. Vedeti moramo, **kakšno kakovost** gostinske ponudbe bomo pripravljene plačati. Vedeti moramo, **katere dodatne storitve**, na primer, družabne aktivnosti, kot so glasba in ples bomo ponudili gostom. Pri tem bomo omejeni s sredstvi, ki so nam za ta namen na razpolago. Postavili si bomo vprašanje o tem, **koliko porabiti za posamezno dobrino** ali tako imenovani predmet nabave, in za celotno zabavo skupaj, da bodo stroški celotne zabave čim nižji, kakovost ponudbe in z njo zadovoljstvo gostov pa čim večje. Pomembno vprašanje, ki si ga bomo zastavili, bo zagotovo tudi vprašanje o tem, **kje nabaviti** potrebno blago in storitve. Vedeti moramo, **kdaj nabaviti** vse potrebno, da bo zabava potekala nemoteno in bo nabavljeno blago pravočasno na svojem mestu, v najboljši možni kakovosti.

V prvem primeru gre za *kupca, fizično osebo*, ki namerava organizirati prireditev, na kateri bodo ponujali hrano in pijačo ter različne zabavne storitve. V takšni situaciji se nahajamo vsi ljudje, ki smo v vlogi članov svojih gospodinjstev in vsakodnevno izvajamo nabavo najrazličnejših življenjskih dobrin. Pri tem smo postavljeni pred enake in podobne odločitve kot nabavne službe v podjetjih.

V drugem, tretjem in četrtem primeru gre za *proizvodna podjetja*, ki se nahajajo pred različnimi poslovnimi odločitvami, ki so vezane tudi na nabavo in doseganje nabavnih ciljev.

V petem primeru gre za *trgovsko podjetje*, katerega poslovni uspeh je odvisen od uspešnosti nabavnega poslovanja in s tem od oblikovanja konkurenčnega ter tržno zanimivega trgovskega programa.

Zadnji primer navaja nabavo *javnega zdravstvenega zavoda*, ki poteka v sistemu javnega naročanja, ki ga izvaja pristojno ministrstvo.

V prvem primeru je namen nakupa *zasebne narave*, v drugem gre za *podjetniški motiv doseganja poslovnega uspeha*. V zadnjem primeru je motiv javnega značaja, saj gre za nabavo *javnih dobrin, ki jih financira država iz državnega proračuna*.

### 1.3 CILJI NABAVNEGA POSLOVANJA

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

Nabava je poslovna funkcija (področje poslovanja), ki podjetje oskrbuje z vsemi potrebnimi poslovnimi sredstvi (glej premoženje podjetja!), ki jih podjetje potrebuje za nemoteno izvajanje svoje dejavnosti.



### Vaja za samostojno delo 1.1:

Za vse zgoraj navedene primere nabave opredelite temeljne probleme nabave. Oblikujte vprašanja, ki si jih mora postaviti nabavna služba, ko se sooči z nabavo posameznega poslovnega primera.

Govorimo lahko o:

- **Nabavi v širšem smislu.** To je nabava vseh poslovnih sredstev, tudi stalnih. Je torej nabava strojev, naprav, opreme, zemljišč in objektov, kar sicer spada pod pojem investiranja.
- **Nabavi v ožjem smislu ali materialnem poslovanju.** To je nabava gibljivih sredstev, predvsem surovin, materialov, drobnega inventarja, goriv in storitev.

Z vidika proizvodnega podjetja sta cilj in naloga nabave preskrba podjetja s surovinami, materialom, nadomestnimi deli, napravami, stroji in storitvami, kar omogoča neprekinjen in nemoten potek proizvodnje oziroma poslovanja. Z vidika trgovskega podjetja je nabava usmerjena v nakup trgovskega blaga, ki je tržno zanimivo in ga prodajna služba čim bolj donosno proda naprej drugim porabnikom.

Le z uspešno izvedenimi vsemi nalogami dosežemo želen rezultat, torej cilj. Nabavna funkcija mora cilje uskladiti s cilji drugih funkcij in s cilji podjetja kot celote. Samo tako bo imela nabava v podjetju enakovreden položaj, njeno poslovanje pa bo optimalno.



**Cilji nabavnega poslovanja morajo biti usklajeni s cilji vsakega poslovnega področja znotraj podjetja. Nabavna funkcija je za celoten poslovni uspeh podjetja velikega pomena, zato je nujno natančno in jasno opredeliti njeno vlogo v podjetju.**

### 1.3.1 Cilji nabave

Po Završniku (2008) so glavni cilji nabave naslednji:

1. Oskrba vseh porabnikov v podjetju z ustreznimi količinami in z ustrežno kakovostjo potrebnih nabavnih dobrin ob načrtovanem času.
2. Kupovati konkurenčno in pametno, kar pomeni iskanje dobavitelja, ki zagotavlja najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitve dobave naročenega blaga.
3. Minimiziranje stroškov nabavnega poslovanja, ki nastajajo zaradi nepotrebnih zalog, kala<sup>1</sup> in stroškov zaradi pomanjkanja potrebnega blaga ter drugih stroškov, povezanih z nabavnim poslovanjem.
4. Vzpostavljajte in ohranjajte dobrih poslovnih odnosov z dobavitelji, ki bodo tudi reševalci naših problemov ob razvijanju novih izdelkov. Težiti k odnosu, kjer sta oba poslovna partnerja zmagovalca.
5. Razvijanje alternativnih virov nabave, kar zmanjša tveganja in odvisnosti od obstoječih virov.

<sup>1</sup> Kalo je računovodski naziv za blago, ki se pokvari, uniči in ni več primerno za uporabo ali prodajo. Ureja ga Pravilnik o stopnjah običajnega odpisa, primanjkljaja blaga in remitende (kalo, razbitje in okvara nosilcev besede, slike, zvoka). Uradni list RS, št. 19/2009 z dne, 13. 3. 2009.

6. Dobri delovni in medsebojni odnosi z ostalimi službami v podjetju, kar poveča in izboljša učinkovitost in uspešnost delovanja vseh udeležencev v poslovnem procesu ter omogoča njihovo sinergijo.
7. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalnega nabavnega osebja, kar poveča učinkovitost in uspešnost doseganja ciljev nabavnega poslovanja.
8. Izkoriščanje prednosti standardizacije, tipizacije<sup>2</sup> in specifikacije posameznih delov, kar znižuje stroške nabavnega poslovanja in prav tako izboljša učinkovitost ter uspešnost poslovanja proizvodnje in podjetja kot celote.
9. Spremljanje tržnih trendov in ohranjanje tekmovalnega vzdušja v podjetju.
10. Zagotavljanje ekološke naravnosti nabavne službe in podjetja kot celote.<sup>3</sup>

Nabavni cilji so nedvomno povezani s splošnimi cilji vsakega podjetja, da posluje učinkovito, uspešno in dobičkonosno. Podjetje zato opredeljuje pomen nabavne funkcije tako na podlagi **možnega prihranka** pri nabavi, ki se odraža v **povečanem dobičku**, kakor tudi z vplivom nabave na **povečanje inovativnosti** pri razvijanju novih izdelkov in novih vhodnih enot. S tržno usmerjeno nabavno politiko prispeva k **inovacijam izdelkov in procesov** ter k **znižanju lastne cene izdelka** zaradi njegove tržne uspešnosti. Vse bolj pomemben cilj nabavnega poslovanja je tudi **razvijanje ekološko prijaznih izdelkov** in uporaba okolju prijaznih in varnih surovin in materialov ter uvajanje varnih in okolju neškodljivih tehnoloških postopkov.



#### Vaja za samostojno delo 1.2:

Tako kot ste v vaji 1.1 oblikovali nabavna vprašanja in probleme nabavne službe na tem mestu za vsak posamezni primer nabave za razmišljanje oblikujte glavne cilje nabavnega poslovanja. Nabavno problematiko za vsak posamezni poslovni primer oblikujte celovito in sistematično, tako kot vam kaže primer 1.2.

## 1.4 PREDMETI POSLOVANJA NABAVNE FUNKCIJE

Predmeti poslovanja nabavnih služb se precej razlikujejo in so odvisni od osnovne dejavnosti podjetja. Najpogosteje razvrstimo predmete poslovanja v naslednje skupine:

- **Surovine** (železova ruda, premog, žito, bombaž, kava, les).
- **Izdelavni materiali** (slad, voda, hmelj, kvas pri varjenju piva).
- **Polizdelki** (že predelane surovine: pločevina, jeklene plošče, plastične folije, lesene deske).
- **Pomožni material** (goriva, maziva, polirni material).
- **Sestavni deli** (sestavni deli – vnaprej pripravljene polizdelki za

<sup>2</sup> Tipizacija – razvoj industrije je zahteval vse večjo učinkovitost, kar je vodilo v množično proizvodnjo strojnih elementov, uporabnih v različnih napravah. Iz velikega števila različnih izvedb so se izoblikovale stalne oblike in dimenzije. Na ta način je lahko postala proizvodnja množična in bolj gospodarna. Izdelki so postali tipski. Proces imenujemo tipizacija. Dogajal se je, in se še vedno dogaja, na nivoju podjetja ter je vodil do razvoja tovarniških standardov. Več o tem na: <http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2002/di/praprotnik/konstrukt/Standardizacija.htm>

<sup>3</sup> Več o tem poiščite na spletu: [http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/NabavniManagement\\_2008/MezaPeter.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/NabavniManagement_2008/MezaPeter.pdf)

- montažo v končni izdelek: sestavni deli avtomobila, predvsem luči, odbijači, sedeži, volan).
- **Gorivo in energija** (električna energija, nafta, bencin).
- **Trgovsko blago** (blago, namenjeno nadaljnji prodaji v nespremenjeni obliki, ki v proizvodnji dopolnjuje prodajni program).
- **Odpadni materiali** (sekundarne surovine, predvsem odpadni materiali, ki jih podjetje odkupi in reciklira v surovine).
- **Materiali za vzdrževanje, popravila in splošno porabo** (material, potreben za splošno delovanje podjetja, zlasti pisarniški material, čistila, material za vzdrževanje opreme, strojev, rezervni deli).
- **Storitve** (omogočajo proizvodni proces, takšne so prevozne storitve, poštno storitve, čistilne storitve, zavarovanje).
- **Embalaza, pakirni materiali** (zobne tube, plastenke za polnjenje s proizvodom, tako z. oljem in mlekom, pa tudi kartoni in zaboji).

**Primer 1.8:**

Nerjaveča pločevina je strateška surovina, kar pomeni, da je oskrba s to surovino odločilnega pomena za nemoteno proizvodnjo in celoten poslovni proces podjetja. Proizvodni proces se prekine brez te surovine. Prav tako se z njim prekine tudi prodaja, ki je naslednja poslovna funkcija in cilj ter zaključek uspešnega poslovanja vsakega podjetja.

Če na primeru nabave strateške surovine nerjaveče pločevine oblikujemo temeljne cilje nabavnega poslovanja, bodo le-ti naslednji:

1. Nabavna služba, ki je odgovorna za nabavo nerjaveče pločevine, mora zagotoviti, da je dnevno na razpolago vsem proizvodnim enotam dovolj te surovine, ki jo po proizvodnem načrtu potrebujejo za izdelavo vseh vrst izdelkov bele tehnike v vseh proizvodnih enotah (proizvodna enota pralnih strojev, sušilnih strojev, hladilnikov, štedilnikov) celotnega podjetja. Poleg pravočasne zagotovitve razpoložljivosti te surovine vsem uporabnikom je osnovni cilj zagotoviti primerno kakovost te surovine.
2. Poleg kakovosti je cilj nabave zagotoviti čim ugodnejše razmerje med kakovostjo, ceno in splošnimi dobavnimi pogoji.
3. Nabava mora skrbeti tako za nemoten proces proizvodnje, kar zagotovi z zalogo potrebnih strateških materialov in surovin, kakor tudi za optimalne stroške teh zalog. Prevelike zaloge povzročajo visoke stroške vezanega kapitala. Povzročajo tudi različne stroške kala in druge stroške nabavnega poslovanja
4. Nabavna služba mora skrbeti tudi za dobre poslovne odnose z dobavitelji, ki kupcu pomagajo v kritičnih trenutkih. Pomagajo jim zlasti v primerih, ko je potrebna hitra ali nepredvidena dobava blaga. Poleg tega dober dobavitelj pomaga kupcu razvijati nove izdelke, ki mu omogočajo večjo konkurenčnost, torej boljšo kakovost, nove materiale, nove tehnologije in nove tehnološke postopke.
5. Za strateške vrste blaga, kot je v našem primeru nerjaveča pločevina, je pomembno imeti več dobaviteljev, saj lahko v primeru zgolj enega dobavitelja pride do kritične odvisnosti in zmanjšanja pogajalskih zmognosti kupca. Negativne posledice prevelike odvisnosti od enega dobavitelja se pokažejo zlasti v času naraščanja svetovnih cen surovin, povečevanju konkurenčnosti na trgu proizvodnje (bele tehnike) in v času zmanjševanja splošne gospodarske aktivnosti. Dobri odnosi vodijo v učinkovito in uspešno sodelovanje, kjer sta zmagovalca tako dobavitelj kot kupec.
6. Zaposleni v nabavni službi morajo biti za svoje delo dobro usposobljeni. Seznanjeni morajo biti s cilji nabave in s cilji celotnega podjetja. Biti morajo sposobni se odzivati na spremenjene tržne razmere. Predvsem pa morajo biti morajo dobri raziskovalci nabavnega trga in dobri pogajalci z dobavitelji.



Slika 1.1: Hladno valjana pločevina  
Vir: <http://www.invec-remacon.si/p12.php>



Slika 1.1: Hlodovina pred vstop v razrez  
Vir: <http://www.mmgles.com/prodaja>



### Vaja za samostojno delo 1.3:

Opreделите predmete nabavnega poslovanja za vsako od zgoraj navedenih podjetij glede na predmet njihovega poslovanja. Zgledujte se po primeru 1.3.

## 1.5 MESTO NABAVE V POSLOVNEM SISTEMU IN POVEZANOST NABAVE Z DRUGIMI POSLOVNIMI PODROČJI



Nabava je le ena izmed temeljnih poslovnih področij ali funkcij v poslovnem sistemu vsakega podjetja. Nabava poteka v nabavnem oddelku, torej v nabavni službi in nabavnem sektorju, zato je v strukturi podjetja posebna organizacijska enota. Lahko je povsem samostojna ali pa je povezana z drugimi organizacijskimi enotami.

Pomembnost in povezanost posameznih poslovnih področij v podjetju in drugih

organizacijah nazorno prikazuje Slika 1, ki opredeljuje poslovni sistem kot sestavljanjo iz posameznih delčkov, ki samo v prisotnosti vseh tvorijo celoto in pomen v sliki, v kateri ne sme manjkati niti en sam delček. Tako tudi nabava pomeni nujen del celote poslovnega sistema. Vodstva podjetij se vse bolj zavedajo, da je danes na vse bolj konkurenčnih trgih vir dobička v nabavi, saj ima nabava večji vpliv na dobiček kot prodaja. Vsak prihranjen evro v nabavi se pokaže tudi kot evro dobička, kar pa obratno le redko velja. Povečana prodaja običajno poveča tudi prodajne in druge stroške.



Slika 1.1. Vpetost nabave v poslovni sistem  
Vir:

<http://www.result.si/BIViewPortal/AnalizezaNavision/tabid/91/Default.aspx>

**V slovenskih podjetjih nabava še vedno ni primerno cenjena, saj jo vidijo kot relativno nepomembno funkcijo – postavljena je namreč na drugo ali tretjo hierarhično raven upravljanja. Takšen položaj pa ni skladen z velikostjo stroškov, s katerimi nabava upravlja.**

Prav zaradi neskladja med pomembnostjo nabave in njenim mestom v poslovnih sistemih vedno več direktorjev podjetij ugotavlja, da njihove nabavne funkcije ne sledijo modernim zahtevam trga. Podjetja zato premikajo nabavo višje v svoji organizaciji, a le najbolj drzna direktorje nabave imenujejo v svoje uprave (kot CPO – Chief Purchasing Officer). S tem se poveča pomen te funkcije, ki postane bolj vpeta v procese podjetja. Povečan obseg sodelovanja lahko prinese vidne prihranke.

**V Sloveniji je Gorenje primer podjetja, ki se takšni organizaciji približa, saj imajo v podjetju člana uprave, ki je zadolžen za komplementarne programe, nabavo in logistiko. Nimamo pa še podjetja, ki bi imelo v upravi tudi člana uprave, zadolženega izključno za nabavo. Primeri globalnih podjetij, ki imajo v svoji organizaciji to funkcijo, so Shell International, IBM, Bell Canada in Nokia Siemens Networks.**

Vloga nabave je odvisna od zavedanja in osveščenosti vodstva podjetij o njeni pomembnosti in od vpliva nabave na poslovni uspeh podjetja.

Kadar vodstvo podjetja gleda na nabavo kot na eno izmed izvajalnih dejavnosti, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji podjetja.

#### **Odnos vodstva do nabave določajo naslednji dejavniki (Potočnik, 2002):**

- Delež nabave v lastni ceni izdelka. Večji je ta delež, toliko bolj vodstvo upošteva pomen nabavne funkcije.
- Finančni položaj podjetja. Če je podjetje v finančnih težavah, bo vodstvo podjetja do nabave in z njo povezanih dejavnosti zahtevnejše, kar povečuje odgovornost in pomen nabave.
- Velika odvisnost podjetja do dobaviteljev. Vodstvo podjetja pripisuje nabavi večjo pomembnost in pozornost pri večji odvisnosti podjetja od dobaviteljev.

#### **Položaj nabave v organizacijski strukturi podjetja**

- Nabava je lahko del komercialnega oddelka, kar je primerno in logično za manjša podjetja, kjer je obseg nabave manjši in je povezanost nabave s prodajo izredno pomembna.
- Nabava je samostojni oddelek, kar je pogosto uveljavljeno v srednje velikih in velikih podjetjih, kjer obseg nabavnih poslov narašča in je pomen nabave večji.
- Nabava je del proizvodnega oddelka, kar je primerna organizacijska oblika za nabavo posebnih vrst materiala. Takšni materiali zahtevajo veliko strokovnega in tehničnega znanja strokovnjakov, ki odločajo o količini in kakovosti nabavljenih materialov.

#### **Odnos nabave do drugih poslovnih funkcij**

Nabava je v tesnih odnosih z vsemi poslovnimi področji, še posebej je povezana z razvojem in raziskavami, s proizvodnjo in prodajo ter financami.

#### **1. Nabava in R&R**

Pri razvoju novih izdelkov in novih tehnoloških postopkov igra nabava pomembno vlogo, saj pomaga zbirati podatke o primernih in konkurenčnih surovinah ter materialih, ki jih R&R vključi v razvoj. Vloga nabave je tako pri reševanju tehničnih vidikov razvoja z ustreznimi materiali, kakor tudi pri komercialnih vidikih oskrbe z materiali, ki izpolnjujejo zgoraj navedene nabavne cilje. Nabavni referenti v tej fazi najdejo primerne dobavitelje in z njimi dogovarjajo ustrezne nabavne pogoje. Vključevanje nabavnih referentov v razvojne procese

izdelkov lahko bistveno prispeva k večjemu znanju in razumevanju sestave izdelkov in zanje izbiro ustreznih materialov, dobaviteljev ter njihovo zgodnje uvajanje v razvoj izdelkov, kar zmanjša stroške in izboljša kakovost izdelkov (Potočnik, 2002).

## 2. Nabava in proizvodnja

Sodelovanje med nabavo in proizvodnjo se začne že v *fazi konstrukcije izdelkov*, saj se morajo nabavni referenti seznaniti s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala. Tukaj gre predvsem za tehnični vidik nabave, manj za ekonomski. V *fazi tehnične priprave dela*, ki načrtuje tehnološke postopke, določa potrebni delovni čas za izdelavo izdelka in pripravlja proizvodno dokumentacijo. Sodelovanje se nanaša na izdelavo dinamičnega načrta nabave materiala in materialnih bilanc. Nabavna služba lahko pripomore k zniževanju stroškov in potrebnih zalog s *standardizacijo in tipizacijo nabavljenega materiala*. Prav tako je pomembno določanje nomenklature pri računalniškem *vodenju zalog materiala*, kar tudi znižuje stroške nabave. V primerih, ko ni mogoče priskrbeti osnovnega izdelavnega materiala, mora nabavna služba priskrbeti nadomestke ali *substitute*, saj lahko pride v nasprotnem primeru do zastojev v proizvodnji.

## 3. Nabava in finančna služba

Finančna služba upravlja z denarnimi sredstvi in skrbi za racionalno uporabo razpoložljivih denarnih sredstev. Zadolžena je za preskrbo potrebnega denarja in za čim bolj donosne naložbe prostih denarnih sredstev. Za izdelavo finančnega načrta potrebuje vrednostni in časovni načrt potrebnih finančnih sredstev. Za izdelavo načrta potrebnih obratnih sredstev potrebuje podatke nabavne službe o načrtovani nabavi. Poleg tega je nujno sodelovanje med nabavo in finančno službo pri poravnavanju finančnih obveznosti do dobaviteljev, saj je prioriteta plačil odvisna od pomembnosti dobavitelja, oziroma je povezana s selektivno plačilno politiko podjetja in dogovorjenimi roki plačevanja.

## 4. Nabava in prodaja

Medtem ko je sodelovanje med nabavo in prodajo v proizvodnih podjetjih vse pomembnejše, je v trgovskih podjetjih nujno. Prodaja sodeluje z nabavo pri določanju nabavnih pogojev z namenom, da bi bilo blago na trgu čim bolj konkurenčno. Prodaja pomaga nabavi, kadar je potrebno prodati zastareli ali odvečni material, polizdelke, sestavne dele in razne odpadke. Prodaja sodeluje z nabavo pri kompenzacijskih poslih<sup>4</sup>, kadar je dobavitelj tudi kupec podjetja. V trgovskih podjetjih nabava in prodaja skupaj določata trgovski sortiment, zato izbirata skladno s preučevanimi kalkulacijami prodajnih cen najugodnejše dobavitelje. Nabava mora slediti informacijam o razmerah na prodajnem trgu. Slediti mora tudi sodobnim trendom potreb in željam potrošnikov z vidika kakovosti in cene blaga ter z vidika ponudbe konkurenčnih podjetij. Čas med nabavo in prodajo je v trgovini mnogo krajši, zato je njuna povezanost in sodelovanje toliko bolj pomembno, kar ju organizacijsko združuje v skupni komercialni funkciji.

## 5. Nabava in druge službe podjetja

Nabavna služba sodeluje tudi s skladiščnimi službami, ko ugotavlja in vodi stanje zalog. Sodeluje z računovodstvom pri izdelavi kalkulacij in s pravnimi službami ob sklepanju pogodb. Pri iskanju in razvoju kadrov sodeluje tudi s kadrovsko službo podjetja.

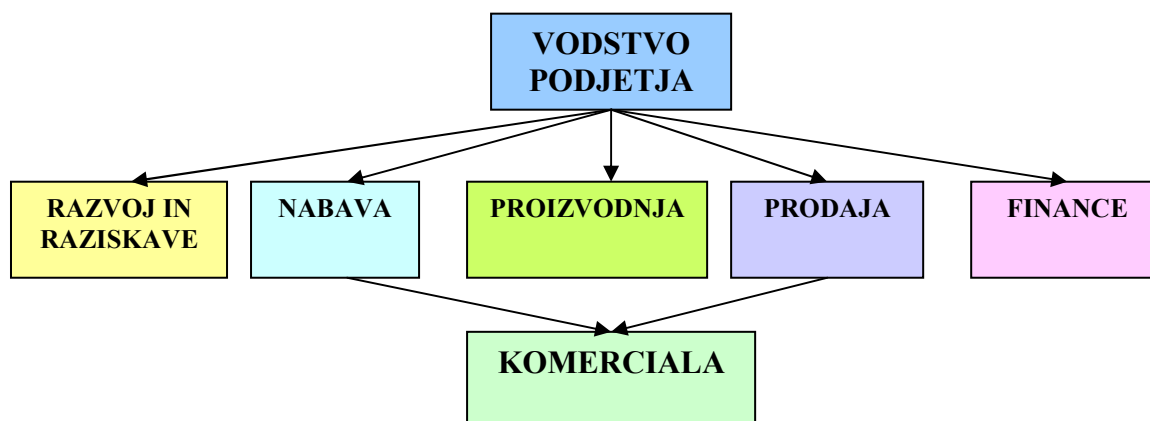
---

<sup>4</sup> Kompenzacija je medsebojna poravnava obveznosti kupca in prodajalca.



**Vaja za samostojno delo 1.4:**

Izračunajte, za koliko % bi morale podjetje povečati prvotno vrednost prodaje 80 mio evrov, če bi želelo povečati dobiček za 2 mio, če bi s prodajo ustvarilo le 8 % dobička. Za koliko bi morale zmanjšati stroške nabave, če je delež nabavnih stroškov 50 % od prodaje, da bi ustvarilo enak dobiček, torej 2 mio evrov? In za koliko bi jih morale zmanjšati, če je delež stroškov nabave 60 % prodaje?



Slika 1.2: Najpomembnejša poslovna področja v proizvodnem podjetju

Vir: Prodnik, 2009

**Primer 1.9:**

Poglejmo si primer ustvarjanja dobička z zmanjševanjem stroškov nabave v podjetju, ki ustvari 50 mio evrov s prodajo.

Stroški materiala znašajo 50 % od prodaje ali 25 mio evrov. Pri 10 % dobičku, 20 % rasti prodaje (10 mio evrov), bi dosegli enak dobiček, kot če bi pri nabavi prihranili 4 % (10 mio evrov × 10 % = 1 mio evrov; 25 mio evrov × 4 % = 1 mio). Menedžerji se trudijo povečati dobiček na obeh straneh z znižanjem stroškov nabave in s povečanjem dobička iz prodaje. Ob vse večji konkurenci je težje povečati prodajo za 20 %, kot pa zmanjšati stroške nabave za 4 %.



**1.6 POVZETEK**

Nabava je vse bolj pomembna poslovna funkcija v vsakem podjetju, tako v proizvodnem kot trgovskem. Pomembna je tudi v drugih organizacijah, zavodih, različnih ustanovah, kot tudi v naših gospodinjstvih.

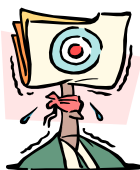
Tega se zavedajo tudi menedžerji sodobnih globalno usmerjenih podjetij. Trudijo se, da nabava v organizacijski strukturi in v vodstveni hierarhiji zasede mesto, ki si ga zaradi svoje pomembnosti zasluži. Že enostaven izračun možnosti povečanja dobička kaže, da je vsak prihranek pri nabavnih stroških neposreden prispevek k večjemu dobičku. Prav tako je lažje



znižati stroške nabave, kot povečevati dobiček s povečevanjem obsega prodaje, saj se razmere na trgu vse bolj zaostrujejo.

Nabava povezuje vse druge funkcije v poslovnem sistemu, saj celoten sistem oskrbuje z vsemi potrebnimi poslovnimi, predvsem obratnimi sredstvi. Ob učinkovitem reševanju nabavnih problemov in uspešnem odgovarjanju na vprašanja nabavnega poslovanja lahko nabavna služba uresničuje vse cilje nabavnega poslovanja. Tako prispeva k uresničevanju poslanstva, vizije in drugih strateških ciljev podjetja.

Nabava v večini slovenskih podjetij še ne zaseda zasluženega mesta v vodstveni hierarhiji, a vse več je tudi takšnih, ki se pomembnosti nabave močno zavedajo, zato nabavo uvrščajo ob bok drugim poslovnim funkcijam.



## 1.7 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Ste nabavni referent v podjetju, ki proizvaja suho mesne izdelke. S katerimi vprašanji se sooča vaša nabavna služba? Katere cilje morate uresničevati, da bo podjetje doseglo zastavljene poslovne cilje?
2. Na primerih podjetij Pivovarna Laško, Paloma, Gorenje, Aero, Cinkarna Celje, Termoelektrarna Šoštanj, Nuklearna Krško, Celjske mesnine, Eta Kamnik, Peko Tržič, Steklarna Rogaška Slatina, Gradbeništvo Božičnik, Klasje Celje, Alpina Žiri, Krka Novo mesto skušajte izpostaviti strateške surovine in materiale, ki jih podjetja nabavljajo. Pojasnite pojem in lastnosti strateških surovin in materialov ter njihov vpliv na uspešnost poslovanja teh podjetij. Kakšno vlogo pri tem igra nabavna služba?
3. Kakšno mesto v vodstveni hierarhiji zaseda nabava v povprečnem slovenskem podjetju? Kako ocenjujete takšno stanje? Kako bi ga izboljšali? Zakaj si menedžerji prizadevajo, da bi nabava postala enakopraven član uprav podjetij?
4. V kakšnem odnosu je nabavna služba z drugimi poslovnimi funkcijami? Zakaj je njihovo sodelovanje in medsebojna podpora nujna za uspešno poslovanje podjetij in drugih organizacij? V čem se razlikuje vloga nabave v proizvodnih podjetjih od vloge v trgovskem podjetju? Utemeljite svoj odgovor.
5. Zakaj je pomembno vključiti nabavno službo v proces razvoja novega izdelka? Kakšna je zelena vloga dobaviteljev v fazi razvoja novega izdelka? Kako bi utemeljili trditev, da morata v nabavnem poslu biti zmagovalca oba, tako dobavitelj kot kupec?
6. Na primeru podjetja, ki prodaja letno za 100 mio evrov izdelkov, katerih strošek nabave znaša 45 % od vrednosti prodaje, izračunajte, za koliko odstotkov mora podjetje zmanjšati delež stroškov nabave, da bo s tem ustvarilo enak ali večji dobiček, kot če pri 15 % dobičku od prodaje poveča prodajo za 20 % in s tem ustvari 3 mio evrov dobička. Koliko dobička bi ustvarilo to podjetje ob istem povečanju prodaje in le 10 % dobičku od prodaje? Za koliko odstotkov bi morali za isti dodatni dobiček zmanjšati nabavne stroške v tem primeru? Za koliko pa bi morali povečati prodajo ob tem donosu, da bi ustvarili enak dobiček kot v prvem primeru, torej 3 mio evrov?

## 2 ORGANIZACIJA NABAVE

### 2.1 UVOD

Analiza poslovanja vašega podjetja kaže, da nabavna služba ne prispeva dovolj k uspešnosti poslovanja. Stroški nabave rastejo, dobavni roki se ne spoštujejo. Prihaja do zamud in v skladišču se kopičijo podobni materiali neustrezne kakovosti. Ugotavljate, da imate veliko dobaviteljev podobnih ali celo istovrstnih materialov. Tudi nabavnih referentov je veliko, a kljub temu prihaja do neizpolnjevanja nabavnih nalog, saj referenti ne delujejo usklajeno. Vsak referent nabave naroča po svoje. Naroča, kar mu kdo iz proizvodnje naroči, zato se podvajajo naročila, zaloge rastejo in z njimi stroški skladiščenja, skratka, z organizacijo nabave v vašem podjetju je nekaj hudo narobe.

Kako bo vodstvo podjetja pristopilo k reševanju problema? Kaj bi jim svetovali? Kaj bi najprej vprašali odgovorne v nabavi? Kako bi rešili organizacijo nabave, da bi ta prispevala k uspešnosti poslovanja in ne obratno?

Odgovore na gornja vprašanja boste dobili v tem poglavju. Naučili se boste organizirati nabavno službo v skladu s potrebami podjetja. Spoznali boste, da je organizacija nabave odvisna od poslovnih značilnosti podjetja in številnih dejavnikov okolja. Ustrezna organiziranost nabave je pogoj za čim večjo specializacijo, tipizacijo in standardizacijo posameznih opravil. Razumeli boste, zakaj le dobra organiziranost nabave zagotavlja učinkovito raziskovanje, načrtovanje, izvajanje in kontrolo nabave. Na praktičnih primerih poslovnih sistemov, podjetja Sistemska tehnika, d. o. o., ki ima sedež na Ravnah na Koroškem in podjetja Termoelektrarna Šoštanj, d. o. o. in Iskre Sistemi, d. d., boste spoznali različne oblike organiziranosti nabave in pristop k reorganizaciji nabave.

### 2.2 DEJAVNIKI ORGANIZIRANJA NABAVE



Ko organiziramo nabavo, moramo proučiti vse dejavnike, ki bi vplivali na njeno organizacijsko obliko. Še posebej moramo vedeti, da lahko z dobro organizacijo prihranimo veliko denarja.

Priporočamo vam, da si preberete na spletni strani: V nabavi se skriva veliko denarja. *Podjetnik* [online], 14 odstavkov. na: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=889> [14. 3. 2008].

Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

**Notranji dejavniki** so:

- značilnosti materiala,
- tehnična opremljenost,
- tehnološki proces,
- finančna moč podjetja.

**Zunanji dejavniki** so:

- nabavni viri (dobavitelji),
- nabavne poti,
- lokacija podjetja,

- predpisi,
- položaj na nabavnem trgu.

Različni teoretiki navajajo različno število **dejavnikov**, ki vplivajo na odločanje podjetja o organizacijski obliki nabavne funkcije. Vsak, ki se ukvarja s problemi organiziranosti nabave, bi lahko dodal še kakšnega. Weele (1998) jih navaja devet:

- **Povezanost nabavnih potreb:** bolj so nabavni materiali povezani, večja je centralizacija nabavne funkcije, saj lahko poslovne enote dosežejo več koristi s skupnim ali usklajenim nastopom.
- **Geografska lokacija:** bolj so poslovne enote oddaljene, višji so stroški transporta, odzivnost nabavne funkcije na potrebe posameznih poslovnih enot pa manjša; zato je ustrežnejša decentralizirana oblika nabavne funkcije.
- **Struktura nabavnega trga:** če je na trgu majhno število dobaviteljev, imajo ti večjo moč, zato je pametneje centralizirati nabavno funkcijo in s tem pridobiti na pogajalski moči.
- **Možnost prihrankov:** centralizirana oblika je primernejša za materiale, katerih cena je izredno občutljiva na naročeno količino, saj lahko koristimo popuste pri količinsko velikih naročilih.
- **Potrebno strokovno znanje:** pri tehnološko zahtevnih vrstah materialov in sestavnih delih je za učinkovito nabavljanje potrebno precej strokovnega znanja, zato je bolj ugodna centralizirana oblika, ker omogoča večjo specializacijo zaposlenih.
- **Nihanje cen:** centralizirana nabava je primernejša tudi v primeru občutljivosti cen materiala na politične in gospodarske razmere; zaposleni v nabavi morajo posvetiti veliko več časa raziskavi in analizi nabavnega trga;
- **Zahteve kupcev:** včasih je končni kupec tisti, ki določa, kateri material mora dobavitelj vgraditi.
- **Poslovna miselnost** se nanaša na politiko podjetja v zvezi s samostojnostjo njegovih enot in njihovo odgovornost za dobiček.
- **Politika izdelkov** se nanaša na politiko podjetja v zvezi z razvojem izdelkov, standardizacijo, kakovostjo in prilagodljivostjo.

### 2.3 STRUKTURE NABAVNE ORGANIZACIJE

Podjetje ima lahko glede na zgoraj navedene dejavnike in glede na velikost podjetja, gospodarsko panogo, prostorsko lokacijo podjetja in tip proizvodnje naslednje oblike organiziranosti nabave:

1. centralizirano,
2. decentralizirano,
3. kombinirano obliko.

#### 1. Centralizirana organizacija nabave

V primeru centralizirane oblike organizacije nabave skupni nabavni oddelek oskrbuje vse poslovne enote podjetja s surovinami, materialom in energijo. Druge poslovne enote nimajo nobenih pravic do samostojnega nabavljanja ali dogovarjanja z dobavitelji. V oddelku so zaposleni nabavni strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, od specifikacije materiala in izbire dobaviteljev do priprave pogodb in pogajanj. Največkrat sklepajo dolgoročne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje.

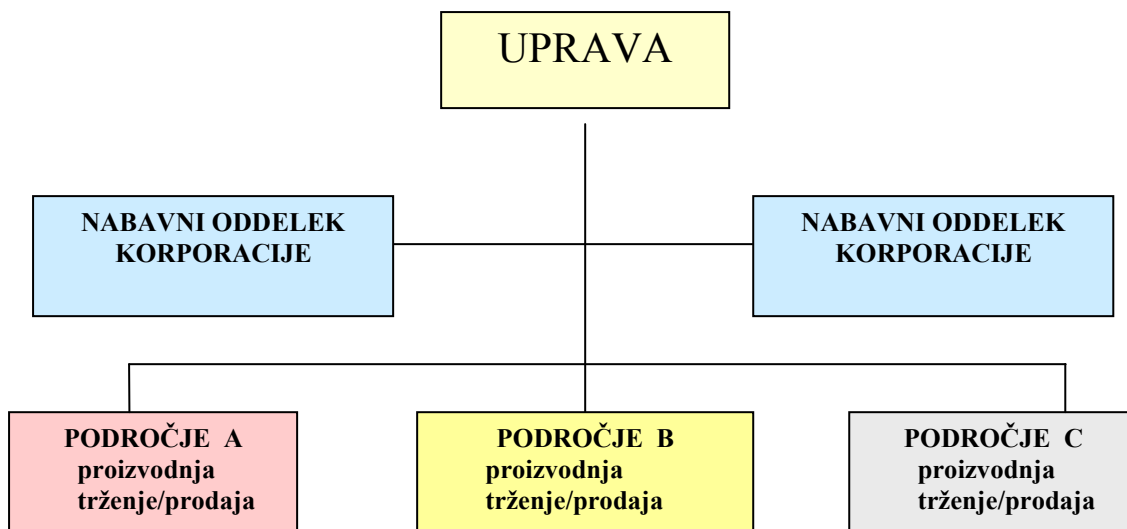
**Prednosti centraliziranega nabavnega poslovanja (Potočnik, 2000):**

- Nabavna služba učinkoviteje izvaja nabavno politiko podjetja.
- Podjetje nastopa enotno do dobaviteljev.

- Nabava večjih količin omogoča doseganje boljših nabavnih pogojev.
- Ravnanje z zalogo materiala je gospodarnejše.
- Produktivnost v nabavi se povečuje zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta, kar omogoča specializacijo in boljše poznavanje posameznih nabavnih trgov.
- Uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša.
- Zagotovljena je večja informiranost o stanju na nabavnem trgu.
- Zmanjšuje se število naročil, kar omogoča učinkovitejšo vhodno kontrolo materiala iz dokumentacije.
- Za dobavitelje ima centralizirano nabavno poslovanje prednost, saj posluje z manjšim številom kupcev, zato dostavljajo manj ponudb, prospektov, katalogov, vzorcev, računov.



**Poglavitna prednost centraliziranega nabavnega poslovanja je večja pogajalska moč podjetja. Z usklajevanjem nabave dosežejo boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih o cenah in ostalih stroških nabavnih rokov in drugih nabavnih pogojih. Centralizirana nabava omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti. Centralizirana organizacija nabave je uspešna, če več proizvodnih enot nabavlja enake materiale, ki so zanje hkrati strateško pomembni.**



Slika 2.1: Centralizirana nabavna organizacija

Vir: Weele, 1998

**Pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja** nastajajo v podjetjih z geografsko oddaljenimi proizvodnimi enotami, ki uporabljajo različne materiale. V takšnih primerih je centralizirana nabava težko prilagodljiva potrebam posamezne enote, saj potrebuje precej več časa za naročanje in dostavo materiala iz skladišča. Povečujeta se tudi evidenca in dopisovanje, težja je koordinacija med proizvodnim obratom in centralno nabavo, zlasti pri izpolnjevanju nujnih naročil. Vodstvo posamezne proizvodne enote je le deloma odgovorno za nabavne odločitve (Potočnik, 2000).

**Primer 2.1:**

Podjetje z računalniki in računalniško opremo ima po Sloveniji 20 prodajaln. Če nabavna služba kupuje trgovsko blago centralizirano za vse prodajalne, lahko:

- naroča večje količine in kupuje ceneje;
- dobro pozna trg in dobavitelje;
- nadzira celoten potek nabave.

**2. Decentralizirana organizacija nabave**

Pri tem načinu organiziranosti nabavne službe vsaka poslovna enota nabavlja samostojno in je odgovorna za vse svoje nabavne dejavnosti. Takšna oblika organiziranosti je smiselna v **podjetjih z več proizvodnimi enotami**, ki proizvajajo različne proizvode in zanje potrebujejo različne materiale. Podjetje odpravlja z decentraliziranim nabavnim poslovanjem pomanjkljivosti centraliziranega nabavnega poslovanja.

**Vaja za samostojno delo 2.1:**

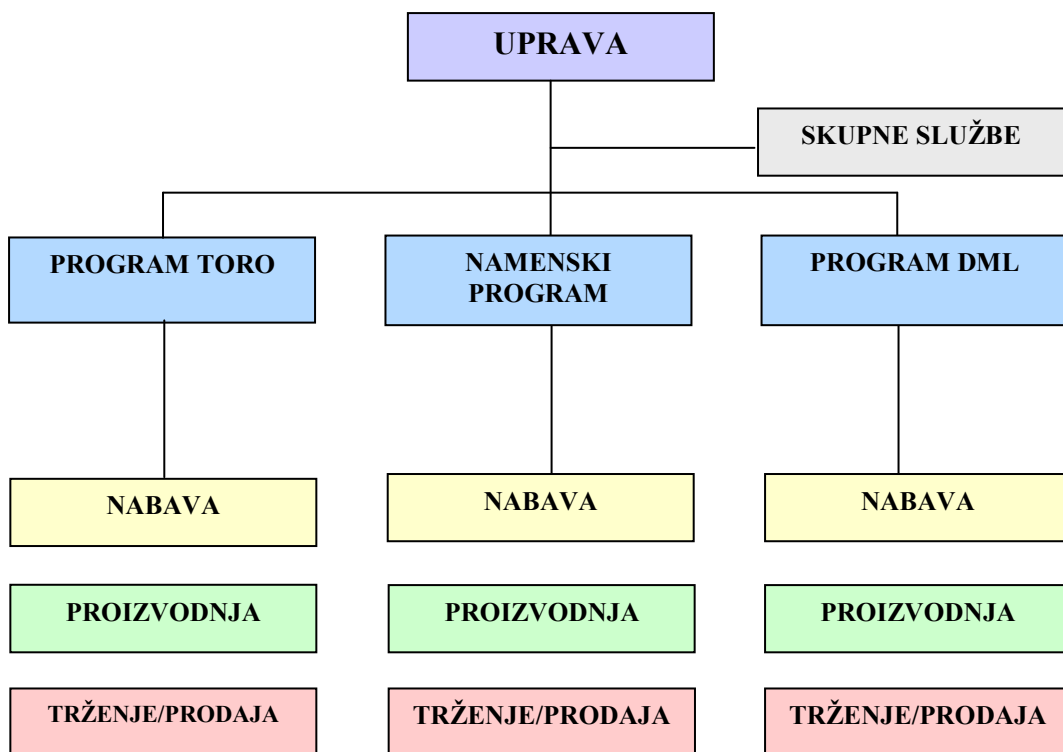
Na osnovi primera 2.1 najdete vsaj tri slabosti centralizirane nabave v trgovini, ki prodaja računalnike in računalniško opremo. Predlagajte rešitev problema.

**Prednosti decentraliziranega nabavnega poslovanja**

- Vsaka proizvodna enota najboljše pozna svoje potrebe glede materiala, tako količinsko kot tudi kakovostno.
- Oskrbovanje na lokalnem trgu ima prednosti, predvsem omogoča boljšo obveščenost, hitro dostavo in manjše stroške prevoza.
- Nabavlja material manjše vrednosti (pomožni material, embalažo, drobni inventar), ki preveč obremenjuje centralno nabavno službo.
- Vsaka proizvodna enota uporablja nekatere specifične materiale, ki zahtevajo posebna proizvodna sredstva ali skladiščni prostor, zato je bolj ekonomično, če nabavlja tak material samostojno (Potočnik, 2000).

**Pomanjkljivosti decentraliziranega nabavnega poslovanja**

- Povečujejo se stroški nabavnega poslovanja, ker ima vsaka enota svojo nabavno službo.
- Decentralizirana nabavna služba ene proizvodne enote ne pozna potreb po materialu v ostalih enotah.
- Proizvodne enote kupujejo enak material pri istem dobavitelju v manjši količini.
- Zaradi decentralizacije skladišč se zmanjšuje pregled nad zalogo posameznih vrst materiala, ki ga je nekje preveč, drugje pa spet premalo.
- Dobavitelj se mora dogovarjati s predstavniki različnih proizvodnih enot istega podjetja, kar mu zvišuje stroške (Potočnik, 2000).



Slika 2.2: Organizacijska shema nabave v podjetju Sistemska tehnika, d. o. o.  
Vir: Sistemska tehnika, d. o. o., 2000



**Vaja za samostojno delo 2.2:**

Na osnovi primera podjetja Sistemske tehnike razmislite o prednostih in slabostih decentralizirane organizacije nabave. Katero organizacijo bi priporočili temu podjetju? Je izbralo pravo?

**3. Kombinirana organiziranost nabave**

Ta oblika organiziranosti nabave odpravlja negativne posledice in pomanjkljivosti centralizirane in decentralizirane oblike.



Podjetja v praksi velikokrat uporabljajo tako imenovano kombinirano nabavno poslovanje, ki poskuša odpraviti slabosti centralizirane in decentralizirane nabavne funkcije.

**Primer 2.2:**

**Kombinirana organizacija nabave je značilnost velikih trgovskih podjetij, ki imajo lastne in franšizne poslovalnice po vsej Sloveniji.**

Trgovsko podjetje ima centralno nabavno službo, ki nabavlja centralno za vse poslovne enote po Sloveniji. Na ta način nabavlja večino trgovskega blaga, predvsem tistega, ki ga prodajajo vse poslovalnice. Posamezna trgovska enota za svoje potrebe nabavlja od lokalnih dobaviteljev blago, ki je značilno za območje in za povpraševanje tamkajšnjih kupcev. Tako nabavlja domač kruh od bližnjih kmetov, pršut na Primorskem in zaseko v Prekmurju. Nabavlja blago, ki se ne prodaja povsod enako.

**Primer 2.3:****Kako pristopiti k reševanju problema neučinkovite in neuspešne organiziranosti nabave?**

Nam lahko pri tem kdo pomaga, ali je najbolje, da se s tem ukvarjamo sami? Na primeru slovenskega podjetja Iskra Sistemi, d. d., podjetja s področja visokih tehnologij, si bomo ogledali pristop k reorganizaciji in projekt optimizacije nabave.

Dejavnost podjetja zajema razvoj, proizvodnjo, dobavo in montažo na poslovnih področjih. Ta področja so avtomatizacija železniškega transporta, zaščita in vodenje elektroenergetskih sistemov, avtomatizacija v energetiki in industriji, avtomatizacija cestnega prometa, telekomunikacije v energetiki in tehnično varovanje. Podjetje je družba z dolgoletno tradicijo na področju avtomatizacije procesov.

Pri nabavi je obstajal problem, da je 80 % vrednosti nabavljenega blaga dobavilo le 12 % vseh dobaviteljev, pri 50 % vrednosti nabave pa je sodelovalo le 3 % dobaviteljev. Tri najpomembnejša poslovna področja povzročijo 74 % vseh stroškov nabave, kar povzroča težave pri delitvi stroškov nabave na poslovna področja.

Podjetje se mora zaradi hude konkurence na trgu hitro in učinkovito prilagajati spremembam na trgu, čemur sledi problem stroškovne nekonkurenčnosti in kakovosti izdelkov. Zaradi pomembnosti dobavnih rokov je moralo podjetje imeti več dobaviteljev za enake proizvode, kar je otežilo proces nabave in zniževanja stroškov. Občutljiva nabavna logistika in želja po čim nižjih vrednostih zalog vodita v večkratne nabave manjših količin. Problem višjih cen zaradi nižjih nabavnih količin so reševali s *sukcesivno nabavo* in ustrezno organizacijo nabave.

Nabavna služba v podjetju je del sektorja za komercialni inženiring. Služba je bila v preteklosti decentralizirana, po reorganizaciji je organizirana centralizirano. Po reorganizaciji so uvedli skupni informacijski sistem *Navision* in *matrično* organiziranost nabave. Nabavni referenti znotraj nabave so zadolženi za nabavo za posamezna poslovna področja, s tem so povečali sodelovanje med nabavo in poslovnimi področji. Dobavitelji so razdeljeni po nabavnih referentih znotraj nabave, ki so zato bolj specializirani. Poenoten je pristop k dobaviteljem in izboljšana kakovost poslovanja, kot tudi dela na področju celotnega podjetja.

S skupnim povpraševanjem po enakih proizvodih in storitvah so s pogajanjem prišli do nižjih nabavnih cen in ugodnejših plačilnih pogojev.

Pristopili so k *projektu optimizacije nabave*, da bi izboljšali poslovanje nabave. K sodelovanju so povabili tuje podjetje Tax Group. Kako je potekal projekt optimizacije, boste spoznali v 6. poglavju Iskanje in izbira dobavitelja.

Vir: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kobler1810.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kobler1810.pdf)

## 2.4 NAČINI ORGANIZIRANJA NABAVNEGA ODDELKA

**Nabavna služba je lahko v podjetju organizirana na več načinov, Šepec (2000) jih predlaga pet:**

- kot samostojno organizacijsko enoto,
- v sestavu komercialne službe,
- v sestavu proizvodne službe,
- v sestavu materialnega poslovanja,
- kot funkcijo marketinga.

Nabava v organizacijski strukturi podjetja kaže na to, kakšen je njen položaj, komu je odgovorna in kakšna je stopnja njene samostojnosti v podjetju. Obstaja več oblik organiziranosti nabavne službe v podjetju (Završnik, 1996):

Nabava kot **samostojna organizacijska enota** – je uveljavljena v srednjih in velikih podjetjih, ker z rastjo podjetja narašča tudi število in obseg nabavnih poslov. Nabavna funkcija je enakovredna drugim funkcijam podjetja, njen vodja pa je neposredno odgovoren vodstvu podjetja.

Nabava v **sestavu komercialne službe** – je najpogostejša oblika, predvsem v manjših podjetjih in tam, kjer je še posebej pomembna tesna povezanost med prodajno in nabavno dejavnostjo podjetja. Vodja nabavne službe je podrejen komercialnemu direktorju.

Nabava v **sestavu proizvodne službe** – je primerna oblika za nabavo posebnih vrst materiala, pri katerih lahko tehnični strokovnjaki odločajo o količini in kakovosti in bi nabavljanje po komercialnih načelih povzročalo velike tehnično tehnološke probleme v proizvodnji. Vodja nabave je neposredno podrejen direktorju proizvodnje ali tehničnemu direktorju.

Nabava v **sestavu materialnega poslovanja** – gre za združevanje vseh služb v podjetju, ki se ukvarjajo s poslovanjem z materiali, od planiranja vložnih materialov do odpreme končnih izdelkov. S tem se ustvarja enotna odgovornost, upravljanje in vodenje celotnega materialnega poslovanja. Problemi se pojavijo pri izbiri ustreznega vodje in pri usklajevanju vseh aktivnosti materialnega menedžmenta.

Nabava v **sestavu marketinške službe** – nabavni in prodajni marketing sta združena v enoten marketinški sektor oziroma službo in sodelujeta neposredno.



### Vaja za samostojno delo 2.3:

Navedite razloge, kdaj in zakaj bi bilo smiselno organizirati nabavo v sestavu marketinške službe. Predlagajte vrste podjetij, kjer bi bila takšna organiziranost nabavne službe smiselna. Kdaj bi bila smiselna nabava kot del proizvodnje in kdaj kot samostojna enota? Utemeljite svoje predloge in odgovore.



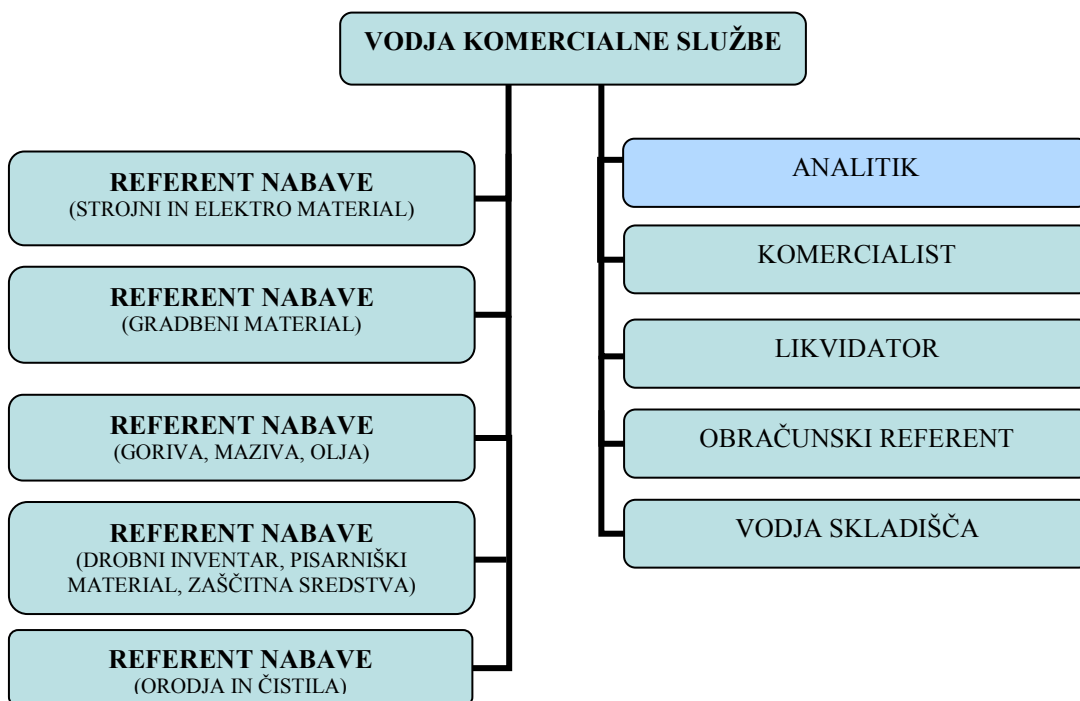
**Primer 2.4: Nabava v sestavu komercialne službe: TE Šoštanj (Roškar, 2008).**

**Termoelektrarna Šoštanj, d. o. o.** (TEŠ, d. o. o.) je danes ena izmed dveh družb skupine Holding slovenske elektrarne, d. o. o. (HSE, d. o. o.), s sedežem v Šaleški dolini. Družba ima registriranih več dejavnosti. Pretežna dejavnost je proizvodnja elektrike in oskrba s paro in toplo vodo. TE Šoštanj sestavlja pet proizvodnih blokov in dve toplotni postaji. V kriznih obdobjih TE Šoštanj s petimi proizvodnimi blokovi pokriva več kot polovico porabe električne energije v Sloveniji.



Slika 2.3: TE Šoštanj  
Vir: <http://www.eles.si/>

Kot osnovno gorivo uporabljajo lignit, ki ga nabavljajo v Premogovniku Velenje. Kot prikazuje Slika 2.3 je nabavna služba del komercialnega oddelka, znotraj katere so posamezni nabavni oddelki, ki nabavljajo različne surovine in materiale.



Slika 2.4: Organizacijska struktura delovnih mest nabave v komercialni službi

Vir: Roškar, 2008

**Vaja za samostojno delo 2.5:**

Na spletni strani [http://www.merkur.eu/fileadmin/datoteka/ostalo/dokumenti/2008\\_DN-IRC\\_Nabavno\\_poslovanje\\_FrasM.pdf](http://www.merkur.eu/fileadmin/datoteka/ostalo/dokumenti/2008_DN-IRC_Nabavno_poslovanje_FrasM.pdf) najdete diplomsko nalogo z naslovom Organizacija nabave v podjetju Merkur, d. d. Kako je organizirana nabava v podjetju in kako nabavna služba? Kdo jo vodi in nadzoruje?



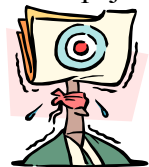
## 2.5 POVZETEK

Ko se podjetje odloča, kakšno organizacijsko obliko nabave bo vzpostavilo, mora predvideti prednosti in slabosti posamezne oblike. Kadar skupna nabavna služba oskrbuje vse proizvodne enote podjetja, govorimo o centraliziranem nabavnem poslovanju. Njena glavna prednost je doseganje optimalnih pogojev pri dobaviteljih in velika pogajalska moč.

Kadar so poslovne enote geografsko oddaljene in uporabljajo različne materiale, je uspešnejša **decentralizirana** oblika nabave. **Kombinirana organizacija** nabave odpravlja pomanjkljivosti prej navedenih oblik in združuje prednosti obeh.

Organiziranost nabave moramo razvijati in prilagoditi potrebam in zahtevam podjetja. Pri organiziranju nabavne funkcije v podjetju moramo poleg notranjih značilnosti in potreb podjetja upoštevati tudi zunanje okolje. Podjetje se mora hitro in nenehno odzivati na dogajanje v okolju.

Nabava ima vse večji vpliv na uspešnost poslovanja podjetij. Nabavna služba mora dobro sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju, saj so vsa poslovna področja med seboj odvisna in le skupaj zagotavljajo učinkovito in uspešno poslovanje podjetja.



## 2.6 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Kateri dejavniki vplivajo na organizacijsko obliko nabave?
2. Poiščite primer centralizirane oblike nabave v proizvodnem podjetju na spletu in poudarite prednosti centralizirane organizacije nabave.
3. Pojasnite, zakaj se je podjetje Sistemska tehnika odločilo za decentralizirano obliko organizacije nabave? Kateri dejavnik je bil po vašem mnenju odločilen?
4. S katerimi poslovnimi funkcijami je nabava v proizvodnem podjetju TE Šoštanj najbolj povezana? Utemeljite svoje razmišljanje.
5. Naštete nekaj dejavnikov, ki vplivajo na to, da se podjetje odloči za kombinirano obliko nabave? Predlagajte nekaj dejavnosti, kjer bi bila učinkovita ta oblika nabave.
6. Katere so možne oblike organiziranja nabavne službe v podjetju? Katero organizacijo bi uporabili v podjetju, ki proizvaja visoko kakovostna modna oblačila?

### 3 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

#### 3.1 UVOD

Tako kot je za prodajno službo pomembno, da ima vse potrebne podatke in informacije o razmerah na prodajnem trgu, podatke o konkurenci, o željah in potrebah kupcev, njihovi kupni moči in drugih številnih značilnostih, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje, mora tudi nabavna služba stalno, sistematično in načrtno zbirati, obdelovati in analizirati podatke in informacije, ki se nanašajo na razmere na njihovih nabavnih trgih.

Namen poglavja je spoznati, *kje, kako in na kakšen način* nabavna služba pridobi in uporablja podatke o razmerah na trgih dobaviteljev materialov in storitev, ki jih podjetje potrebuje za svoje poslovanje. Spoznali boste, da raziskava nabavnega trga pomaga odkrivati, analizirati in reševati nerešene probleme nabavnega poslovanja. Rezultati raziskav lahko bistveno prispevajo k ustvarjanju prihrankov in dobička podjetju.

Na kakšen način lahko nabavna služba pravočasno in brez težav in motenj uresniči cilje in naloge, ki si jih je postavila v svojih načrtih nabavnega poslovanja? Kako pridobi podatke o materialih, surovinah, dobaviteljih in vseh pogojih nabavnega poslovanja? Zakaj je potrebno raziskovati nabavni trg? Kateri so dejavniki, ki vplivajo na raziskavo nabavnega trga?

Na ta in druga vprašanja boste našli odgovore v poglavju o raziskavi nabavnega trga. Ne le nabavna služba, predvsem vodstva podjetij, ki se zavedajo pomembnosti nabave v celotnem poslovanju podjetja, morajo v vsakem trenutku razpolagati s številnimi podatki o razmerah na nabavnem trgu. Rezultati raziskave nabavnega trga so še posebej pomembni, kadar iščemo nove dobavitelje, ki nam bi pomagali razvijati nove izdelke. V tem poglavju boste spoznali tudi posebnosti in področja raziskave nabavnega trga, postopke in metode raziskave nabavnega trga.

Pridobljeno znanje vam bo omogočilo izdelati enostavne načrte za izvedbo raziskav nabavnega trga in načrtovati postopke izvedbe konkretnih raziskav. Spoznali boste tudi, da z raziskavo pridobljeni podatki in informacije zagotavljajo bolj objektivno odločanje. Odpravljajo tudi klasična intuitivna ravnanja po občutku, ki marsikje v poslovnem svetu prevladujejo še danes.

#### 3.2 OPREDELITEV RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA

Zakaj je potrebno stalno analizirati razmere na nabavnih trgih? Kateri dejavniki vplivajo na potrebo po stalni raziskavi trga dobaviteljev?

**Raziskava nabavnega trga je sistematično in načrtno, stalno in aktivno zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov in informacij, ki se nanašajo na surovine, materiale, druge vrste blaga in storitve, ki jih podjetje potrebuje za svoje poslovanje. Na podlagi raziskave nabavnega trga lahko objektivno in utemeljeno sprejemamo nabavne odločitve. Z raziskavo nabavnega trga zmanjšamo tveganja, povezana z nabavnimi odločitvami.**

### Najpogostejši vzroki, zaradi katerih mora podjetje raziskovati nabavni trg, so naslednji (povzeto po Weele, 1998):

1. **Tehnološki razvoj**, ki od vsakega podjetja zahteva, da izboljšuje svoje izdelke in storitve. Zahteva, da uvaja številne inovacije, razvija povsem nove izdelke in uvaja nove tehnološke postopke ter uporablja nove surovine in materiale. Raziskava nabavnega trga je v takšnih primerih stalen vir informacij o razmerah na nabavnem trgu, saj zagotavlja podatke in informacije o dobaviteljih in drugih razmerah na nabavnem trgu.
2. **Nabavni trgi se** tako kot prodajni nenehno **spreminjajo**, na trg vstopajo novi dobavitelji, obstoječi odhajajo in se spreminjajo. Z uvoznimi možnostmi se nabavni trgi širijo in nudijo številne priložnosti ugodnejših in bolj kakovostnih virov nabave potrebnih poslovnih sredstev.
3. **Spremembe na trgu kupcev** zahtevajo stalno prilagajanje ponudbe vsakega posameznega podjetja. Zahtevajo razvoj novih izdelkov in storitev, česar ne moremo izvajati brez dobrih in zanesljivih podatkov in informacij z nabavnih trgov. Nabava kot vir velikega dela poslovnih stroškov proizvodnega podjetja mora razpolagati s podatki o nabavnih pogojih, o nabavnih cenah in drugem.
4. **Spremembe v zahodni družbi**, ki so zaradi vse višjega standarda in naraščajočih plač povzročile spremembe na trgu dobaviteljev. Proizvajalci zaradi tega dobavitelje zamenjujejo s cenejšimi evropskimi in z dobavitelji z Daljnega Vzhoda, kjer so plače delavcev precej nižje. Nabavni referenti podjetij, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se morajo sproti seznanjati z nastankom novih trgov z namenom, da si zagotovijo boljši pregled nad njimi.
5. **Monetarna gibanja** lahko povzročijo velike spremembe nabavne politike podjetij. Tako na primer, nihanje vrednosti ameriškega dolarja ali britanskega funta, zaradi katerih so nakupi v teh državah v njunih valutah nadvse tvegani.

### Raziskavo nabavnega trga razdelimo na tri področja, torej na:

- analizo nabavnega trga,
- opazovanje nabavnega trga,
- prognozo nabavnega trga.

Analiza nabavnega trga je ugotavljanje stanja na določenem trgu v določenem trenutku.

- Z njo ugotavljamo, kdo so dobavitelji na trgu, ki ustrezajo.
- Ugotavljamo, kako velika je konkurenca na strani ponudbe in povpraševanja.
- Ugotavljamo, katere so možnosti za nabavo substitutov.<sup>5</sup>
- Ugotavljamo, katere so možne nabavne poti in katere so prevozne možnosti.



#### Vaja za samostojno delo 3.1:

Za vse navedene primere nabave iz prvega poglavja natančno opredelite, kaj vključuje raziskava posameznega nabavnega trga v fazi analize, kaj v fazi opazovanja in kaj v fazi napovedi bodočih dogodkov. Zapišite postopek, po katerem bi se lotili raziskave trga v konkretnih primerih.

<sup>5</sup> Substituti so materiali, ki lahko nadomestijo osnovni izdelavni material.



### Vaja za samostojno delo 3.2:

Na gornjem primeru kompenzacijskih poslov navedite razloge o tem, zakaj podjetja pristajajo na kompenzacijske posle. Navedite, katere so pozitivne posledice tovrstnih poslov za oba poslovna partnerja oziroma državi poslovnih partnerjev. Predlagajte primere kompenzacijskih poslov, ki bi jih lahko sklepala slovenska podjetja s tujimi dobavitelji.

#### Primer 3.1: Analiza nabavnega trga nerjaveče pločevine za proizvodnjo bele tehnike.

Podjetje že razpolaga s podatki in informacijami o stanju na trgu dobaviteljev nerjaveče pločevine, ker ne gre za prvo nabavo nerjaveče pločevine. Podjetje spreminja tehnološki postopek proizvodnje, zato mora na novo analizirati stanje na trgu nerjaveče pločevine. Zato z analizo zbira podatke o tistih dobaviteljih na domačem in na tujih trgih, ki bi sodelovali pri uvajanju nove tehnologije in pri razvoju novega materiala nerjaveče pločevine, ki mora zagotavljati nove tehnološke zahteve in pogoje.

Nabavna služba z analizo nabavnega trga poleg možnosti poslovnega sodelovanja z dobaviteljem pri razvoju novega izdelka preverja ustreznost dobaviteljev glede *kakovosti, količin in cen materiala*. Analiza mora zajemati tudi zbiranje podatkov o konkurenci na strani povpraševalcev po nerjaveči pločevini in pridobivanju podatkov in informacij o možnosti nadomestnih izdelavnih materialov. Dobavitelji nerjaveče pločevine se večinoma nahajajo na tujih trgih, zato bo analiza nabavnega trga nerjaveče pločevine zajemala tudi analizo nabavnih poti in drugih možnosti izvedbe logistike nakupa.

#### Primer 3.2: Opazovanje nabavnega trga nerjaveče pločevine za proizvodnjo bele tehnike.

Opazovanje nabavnega trga se nanaša na daljše časovno obdobje, v katerem opazujemo in spremljamo dogajanje na nabavnem trgu. V našem primeru pomeni opazovanje nabavnega trga nerjaveče pločevine zbiranje podatkov o gibanju razpoložljivih količin, gibanju cen materiala in o tem, kako se spreminja konkurenca na strani ponudbe nerjaveče pločevine kakor tudi konkurenca na področju povpraševanja po nerjaveči pločevini. Opazovanje trga nerjaveče pločevine zajema tudi ugotavljanje razvoja sprememb na področju razvoja tehnologije izdelave nerjaveče pločevine in razvoja nadomestnih vrst materiala – nerjaveče pločevine. Opazovanje in analiza trga sta povezana in se dopolnjujeta, saj je opazovanje sestavljeno iz zaporednih analiz stanja na nabavnem trgu nerjaveče pločevine.

#### Primer 3.3: Napoved razvoja nabavnega trga nerjaveče pločevine za proizvodnjo bele tehnike.

Napoved razvoja nabavnega trga nerjaveče pločevine temelji na analizi stanja in opazovanju preteklih dogajanj na trgu nerjaveče pločevine. Najpomembnejši podatki, ki izhajajo iz analize in opazovanja trga nerjaveče pločevine se nanašajo na *cenovna gibanja v prihodnosti*. V tem primeru gre za *odvisnost od gibanja svetovnih cen jekla in gibanja količin, po katerih bodo povpraševali odjemalci* – drugi proizvajalci bele tehnike in sorodnih proizvodnih tehnologij, kakor tudi *ponudniki* nerjaveče pločevine. Sedanja gospodarska kriza je povzročila pomembne spremembe tako na trgu povpraševalcev kot na trgu ponudnikov nerjaveče pločevine. Poleg tega so v zadnjih letih cene na svetovnih trgih skokovito rastle, kar je povzročilo zvišanje proizvodnih stroškov bele tehnike.

Kakovost in zanesljivost napovedi na trgu nerjaveče pločevine je odvisna od obdobja, za katerega izdelujemo napovedi razvoja nabavnega trga. Daljše je to obdobje, manj zanesljive so naše napovedi.

**Primer 3.4: Evropski izvoz avtomobilov v države, nečlanice EU.**

»Večina dobro razvitih evropskih proizvajalcev avtomobilov se pri prodaji izdelkov zunaj EU spoprijema z zahtevami kupcev po kompenzaciji. Pred leti je moral francoski proizvajalec avtomobilov skleniti kompenzacijski posle v evropski državi, nečlanici EU, za najmanj 25 odstotkov svoje prodaje na tem trgu. Zahteve so se deloma nanašale na nabavo volanov, plastičnih vrat in pnevmatik, vendar to ni bilo zadosti, zato so pripravili raziskavo nabavnega trga v tej državi. Na podlagi statističnih podatkov dejavnosti so preučili, katere vrste materiala bi lahko nabavili v tej državi. Na podlagi razgovorov s predstavniki veleposlaništva pa so izbrali morebitne dejavnosti in podjetja. Nato je manjša delegacija nabavnih referentov in strokovnjakov za kakovost francoskega proizvajalca avtomobilov obiskala najzanimivejše dobavitelje v tej državi. Odkrili so proizvajalce vzmeti in nekaj dobro opremljenih finomehaničnih podjetij, ki so imela primerne zmogljivosti za izdelavo ročičnih gredi. K njim so poslali strokovnjake za proizvodnjo in kakovost z namenom, da bi se seznanili z množično izdelavo in sodobnimi načini kontrole kakovosti. Po tej naložbi v prenos znanja pa je proizvajalec avtomobilov začel vlagati v strojno opremo, tako da danes dobiva pomemben del vzmeti iz te države po konkurenčnih cenah, pri čemer se je njegov tržni delež ohranil kljub japonski konkurenci« (Weele, 1998, 145-146).

**3.3 CILJI RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA**

Kot že omenjeno v uvodu, se raziskava nabavnega trga nanaša na raziskavo ponudnikov oziroma dobaviteljev določenega materiala, surovin ali storitev, v nasprotju z raziskavo trga kupcev, ki je predmet raziskave prodajnega trga.

Cilji raziskave nabavnega trga so vezani predvsem na ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na **stroške** in s tem na **konkurenčnost podjetja**, predvsem takrat, kadar gre za material, ki predstavlja znaten delež v celotnih proizvodnih stroških. Od razmer na nabavnem trgu je **odvisna tudi organizacija nabavne službe**, saj bo za različne situacije primerna različna organiziranost nabavne službe. Z raziskavo nabavnega trga nabavna služba skuša določiti **možne oblike poslovnega sodelovanja** z dobavitelji in možnosti za dolgoročne razvojno usmerjene oblike poslovnega povezovanja in oblike strateškega partnerstva med kupci in dobavitelji.

Dobra raziskava trga mora podjetju zagotoviti **relevantne, hitro dostopne in uporabne informacije** za poslovne odločitve, vezane na nabavo.

**Vaja za samostojno delo 3.3:**

Na spletni strani <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/bezjak-nina.pdf> najdete diplomsko nalogo z naslovom Vloga in pomen nabavne funkcije v podjetju Henkel Slovenija, d. o. o. Preberite poglavje o raziskavi nabavnega trga v tem podjetju. Ugotovite, kako poteka postopek raziskave nabavnega trga in katere vire pridobivanja podatkov o novih dobaviteljih najprej uporabijo?

**Vaja za samostojno delo 3.4:**

S pomočjo spleta zberite podatke o specializiranih sejmih na področju avtomobilske, tekstilne, prehranske in farmacevtske industrije v Evropi ter drugod po svetu.

**Primer 3.5: Načrtovanje raziskave nabavnega trga s pomočjo obiska poslovnega sejma.**

Sejmi so nadvse učinkovit in koristen način raziskave nabavnega trga, še posebej specializirani sejmi, kjer se v določenem času na enem mestu zberejo najpomembnejši konkurenti dobaviteljev in odjemalcev. Nabavna služba mora obisk sejma in aktivnosti obiskovalcev sejma dobro načrtovati, da bo na sejmu sistematično in učinkovito zbirala razpoložljive podatke in informacije. Pri načrtovanju obiska sejma moramo upoštevati naslednje:

- Naročiti moramo kataloge tistih sejmov, ki jih želimo obiskati.
- Združevati moramo obiske različnih sejmov.
- V katalogu moramo izbrati tiste dobavitelje, ki jih želimo obiskati.
- Izdelati moramo urnik obiskov posameznih dobaviteljev in za vsakega dobavitelja zagotoviti dovolj časa.
- Pripraviti moramo vsebino razgovorov z dobavitelji in izdelati seznam pomembnih vprašanj, ki jih bomo zastavili dobaviteljem.
- O načrtovanem obisku dobaviteljev moramo seznaniti tudi druge oddelke v podjetju in pridobiti njihova morebitna dodatna vprašanja.
- Po opravljenih razgovorih s posameznim dobaviteljem moramo izdelati poročilo ter zapisati lastne vtise in pomembne ugotovitve.
- Z rezultati obiska in zbranimi podatki in informacijami moramo seznaniti tudi druge v podjetju.

### 3.4 PODROČJA RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA

Temeljna področja raziskave nabavnega trga po Van Weellu (1998) so:

- *Materiali, blago in storitve.* Cilj raziskav so ugodnejši nabavni pogoji, tako z vidika kakovosti in cene nabavljenega materiala, surovin, blaga in storitev, kot tudi z vidika zmanjšanja tveganj in ranljivosti nabave ter iskanje alternativnih virov nabave.
- *Dobavitelji.* Z raziskavo dobaviteljev ugotavljamo in razvijamo možnosti tesnejšega poslovnega sodelovanja in razvijanja dolgoročnih odnosov z dobavitelji, ki postanejo poslovni partnerji v najožjem pomenu, saj z njimi razvijamo inovativne možnosti oskrbe z novimi materiali in skupaj z dobavitelji razvijamo nove tehnologije in nove izdelke.
- *Sistemi in postopki.* Z raziskavo nabavnega trga pridobivamo, obdelujemo in shranjujemo podatke in informacije o nabavnih virih ter si oblikujemo učinkovit in relevanten informacijski sistem. Veliko vlogo pri tem igra sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija (internet, spletna pošta), ki nam on-line daje potrebne informacije za oblikovanje in sprejemanje poslovnih odločitev na področju nabave. Nabavni postopki s pomočjo ITT postajajo kratki, hitri in učinkoviti. Z njimi nabavne službe poenostavijo nabavne postopke ter jih naredijo učinkovite in stroškovno ugodnejše v primerjavi s starimi komunikacijskimi načini in tehnologijami, ki so pošta, telefon in telefaks.

Drugi vidik opredelitve področij raziskave nabavnega trga se nanaša na obseg, ki ga raziskava zajema. S tega vidika ločimo makro, mezo in mikroekonomske raziskave:

- *Makroekonomske raziskave* se nanašajo na splošno gospodarsko okolje. Usmerjene so v raziskovanje makro okolja podjetja, kot so splošno gospodarske in politične razmere v državi, zakonodaja in pravni sistem, razvoj znanosti in tehnologije, splošne demografske razmere, kot so gibanja plač, zaposlenosti, raven cen, inflacija in povprečno stanje naročil. Pri teh raziskavah gre tudi za preučevanje ponudbe in povpraševanja na splošno.

- *Mezoekonomske raziskave* so osredotočene na posamezne gospodarske panoge, za katere so razpoložljivi statistični podatki osrednjih statističnih uradov v posameznih državah, ki imajo podrobnejše podatke o značilnostih posameznih gospodarskih panog, o razvoju zaposlovanja, strukturi trga, gibanja stroškov in gibanju cen.
- *Mikroekonomske raziskave* se nanašajo na posamezne dobavitelje in izdelke. Z njimi naj bi nabavna služba ugotovila možnosti obojestranskega dolgoročnega poslovnega sodelovanja s posameznimi dobavitelji. Mikroekonomska raziskava nam daje podatke o finančnem stanju dobavitelja in organizacijski strukturi dobaviteljevega podjetja. Daje nam podatke o kakovosti dobavljenega materiala, rokih dobave, splošnih dobavnih pogojih dobavitelja, kakovosti storitev, strukturi stroškov in cen, ravni cene, nabavnih virih in nabavnih stroških, pakiranju in embalaži ter načinu prevoza.

### 3.5 METODE RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA

Nabavni trg raziskujemo s podobnimi metodami kot prodajne trge. Tudi tu ločimo primarne in sekundarne vire pridobivanja podatkov. Najpogostejši viri pridobivanja podatkov so sekundarni, predvsem na področju makro in mezoekonomske raziskave, ki jih podjetje pridobi iz razpoložljivih sekundarnih virov. Takšni viri so objavljeni statistični in drugi poslovni podatki uradnih ustanov in državnih institucij, poslovni zborniki, promocijska gradiva dobaviteljev, internetni viri poslovnih podatkov in drugi sekundarni viri.

Primerni viri podatkov so lastne raziskave predvsem na področju mikroekonomske raziskave, ko podjetje raziskuje posamezne dobavitelje. Glavne metode teh raziskav so opazovanje nabavnega trga, spraševanje dobaviteljev (intervju in anketiranje) in eksperimentiranje.

Zbrane podatke je potrebno obdelati in ustrezno interpretirati, da so rezultati raziskave dovolj objektivni in zanesljivi.

V večjih podjetjih, kjer poslujejo s številnimi dobavitelji na različnih področjih in območjih, obdelave podatkov potekajo v posebnem oddelku za raziskovanje in analiziranje trga. Za obdelavo podatkov uporabljajo sodobne programe za obdelavo podatkov, predvsem EXCEL in SPSS.

Raziskavo nabavnega trga izvajajo tudi posamezni nabavni referenti, vsak za svoje področje nabave, kjer naletijo na probleme. Slabost teh raziskav je, da niso vedno kakovostne, saj večina nabavnih referentov ne pozna in ne obvlada metod raziskovanja. Poleg tega za takšne raziskave nimajo dovolj časa in izkušenj, zato so zanje močno obremenilne. Izvajajo jih redko, najpogosteje v svojem prostem času.

Raziskavo nabavnega trga podjetja pogosto poverijo za to usposobljenim raziskovalnim agencijam, ki izvajajo anketiranje, poglobljene intervjuje z dobavitelji in druge načine zbiranja podatkov. V teh primerih utegne priti do problema napačne ali neustrezne interpretacije zbranih podatkov, zato je nujno sodelovanje med agencijo in naročnikom raziskave.



**Primer 3.6: Raziskava nabavnega trga.***(Povzeto po Potočnik, 2002, 77)***Kako nabavljajo trgovci izdelke široke potrošnje**

Nabavljajo tako, da pridobijo relevantne podatke o nabavnem trgu. Raziskava je bila izvedena v tržno-raziskovalni agenciji Gral ITEO za neko slovensko trgovsko podjetje. V navedeni raziskavi je bilo izvedenih štirinajst poglobljenih intervjujev med trgovci na debelo in drobno.

Rezultati raziskave so dali naslednje ugotovitve:

- *Potek nabave v trgovskih podjetjih.* Najustreznejši način dogovarjanja pogodb je osebni stik med kupcem in dobaviteljem, ki je lahko izveden v obliki osebnega obiska. Pri kasnejšem operativnem izvajanju nabavnih naročil so najpogostejše oblike telefonski razgovor in naročanje po faksu. Nabavni referenti v zadnjem času vse bolj pogosto naročajo preko spletne pošte. Neosebne oblike komuniciranja, kot je pisanje, so postale bolj dopolnilo osebnim oblikam, zato se izvajajo redkeje.
- *Merila za izbiro dobaviteljev.* Merila se razlikujejo glede na velikost trgovskega podjetja. Velika podjetja ponujajo izredno širok sortiment izdelkov za številne in različne kupce, zato morajo stalno spremljati razmere na prodajnem in nabavnem trgu. Poleg tega z velikimi trgovci želi poslovati veliko število dobaviteljev, ki jih je treba selekcionirati. Ohraniti je potrebno primerno število dobaviteljev, kar ni vedno enostavno. Manjša podjetja so občutljivejša za nabavne stroške, zato imajo manjši obseg dobaviteljev in s tem manjšo ponudbo izdelkov. Njihovo vodilo je zadovoljiti kupca z osnovnimi življenjskimi potrebščinami. Med najpomembnejšimi merili za izbiro dobavitelja so podjetja navedla privlačnost in širino sortimenta, trženjsko aktivnost dobavitelja, neposreden stik s prodajo na drobno, prodajne in plačilne pogoje, dobavo in dostavo blaga ter velikost dobavitelja.

**Vaja za samostojno delo 3.5:**

Raziščite enega izmed dveh spodaj navedenih nabavnih trgov, in sicer iz ponudbe največjih trgovskih podjetij v Sloveniji (Spar, ENGROTUŠ, Mercator, Lidl, Hofer, Merkur, Baumax, Bauhaus). V raziskavo vključite naslednje količine izdelkov:

1. 1.500 kg beli riž, dolgozrnat
2. 1.500 kg rjavi riž dolgozrnat
3. 1.500 kg koruznega zdroba
4. 500 kg pšeničnega zdroba
5. 500 kg ajdove moke
6. 1.000 kg ajdove kaše
7. 1.500 kg pirine moke
8. 1.000 kg prosene kaše
9. 1.000 kg polnozrnate moke
10. 500 kg ješprena

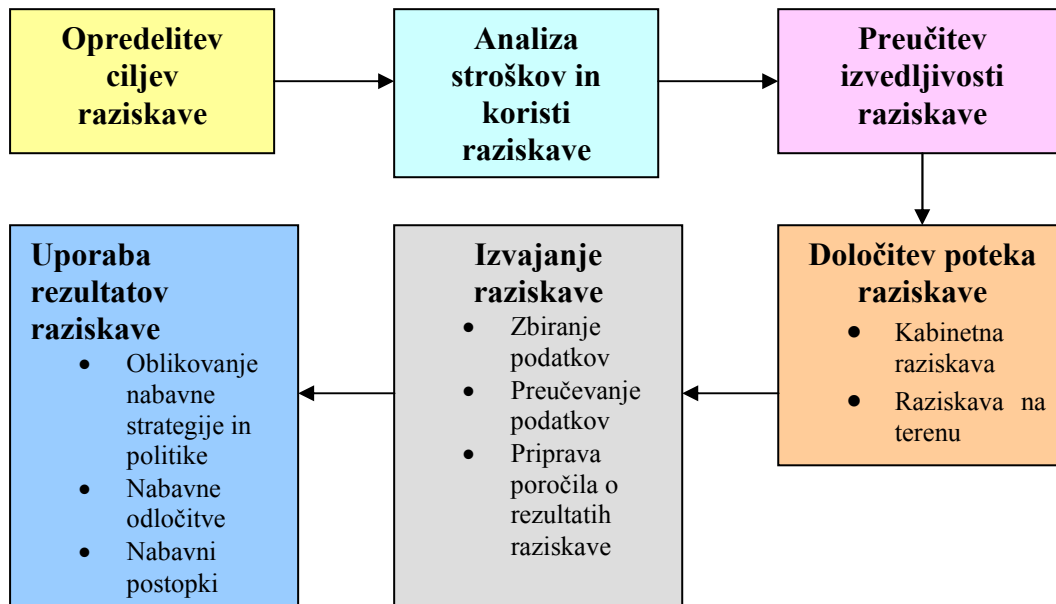
1. 1.500 l zaščitne lazure za les
2. 2.500 l akrilne lesne lazure
3. 1.500 l olja za lesni premaz natur
4. 1.500 l notranje disperzijske barve,
5. 500 l notranje bele barve Jupol
6. 150 kom ponjav za zaščito pri pleskanju 4x5 m<sup>2</sup>
7. 1.500 kom čopičev za lakirni premaz
8. 500 kom gladilk za umetne mase
9. 600 kom pleskarskih lopatic 100 mm
10. 500 zidarskih ponev

V raziskavi uporabite ustrezne metode zbiranja podatkov. Upoštevajte najpomembnejša merila za izbiro dobavitelja. Utemeljite svoj izbor dobavitelja.

**3.6 POTEK RAZISKAVE NABAVNEGA TRGA****Postopek raziskave nabavnega trga poteka po naslednjih stopnjah:**

1. *Opredelitev področja in ciljev raziskave.* Pred raziskavo moramo vedeti, kakšen problem moramo rešiti. Vedeti moramo, katere informacije potrebujemo iz raziskave in kako natančne morajo biti. Na ta vprašanja ni težko odgovoriti, kadar raziskavo

- izvaja nabavni referent sam. Če pa raziskavo izvajajo zunanji izvajalci, za raziskavo potrebujejo natančna navodila.
2. *Analiza stroškov in koristnosti.* Pred raziskavo moramo oceniti stroške raziskave, da njihova vrednost ne bo višja od koristi, ki nam jih bo raziskava zagotovila.
  3. *Študija izvedljivosti raziskave.* Pred začetkom raziskave moramo preveriti, s katerimi podatki in informacijami že razpolagamo. Preveriti moramo, kje in kako lahko najlažje in najceneje pridobimo uporabne in učinkovite podatke, saj je danes ob sodobni informacijski tehnologiji na razpolago veliko podatkov, česar se mnogokrat ne zavedamo. Na razpolago je veliko število najrazličnejših podatkovnih baz, ki jih lahko sorazmerno poceni izrabimo za raziskavo s pomočjo računalnika. Nekatere baze so na razpolago v različnih ustanovah, predvsem v univerzitetnih knjižnicah in službah za zbiranje podatkov. Če ocenimo, da sekundarnih podatkov ni dovolj, nadaljujemo s primarno raziskavo.
  4. *Oblikovanje načrta raziskave.* V tem delu naredimo načrt, po katerem bomo izvajali raziskavo. Določimo vire podatkov in metode, s katerimi bomo raziskovali. Nekatere aktivnosti bomo lahko izvedli v pisarni (*desk research*), druge pa bomo izvajali na terenu (*field research*). Za izvedbo potrebujemo tudi časovni načrt poteka raziskave.
  5. *Opravljanje raziskovalnih aktivnosti.* Tu podatke zbiramo, urejamo in analiziramo. Zaželeno je, da raziskava poteka po določenem vsebinskem in terminskem načrtu brez večjih odstopanj.
  6. *Priprava poročila oziroma interpretacija zbranih podatkov in informacij.* Ta del raziskave je najpomembnejši. Poročilo mora zajemati cilje raziskave in njene izsledke. Povzeti mora sklepe in podati predloge za naprej. Poročilo mora dati naročniku raziskave razumljive, uporabne in zanesljive podatke. V nasprotnem primeru so lahko vsa raziskovalna prizadevanja zaman.



Slika 2.1: Postopki pri raziskavi nabavnega trga  
Vir: Nabavno poslovanje, Potočnik, 2002, 75

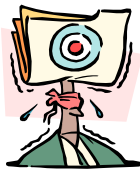


### 3.7 POVZETEK

V poglavju smo pojasnili pomen in značilnosti raziskave nabavnega trga. Zaradi stalnih sprememb na domačih in mednarodnih nabavnih trgih se podjetja vse pogosteje srečujejo s težavami prilagajanja tem spremembam in z zagotavljanjem kakovostnih in zanesljivih podatkov in informacij, ki bi omogočale sprejemanje pravih poslovnih odločitev. Spremembe na področju znanosti in tehnologije zahtevajo tehnološke in tehnične inovacije. Te pa terjajo zagotavljanje novih poslovnih odnosov med dobavitelji in kupci, v katerih bosta partnerja skupaj razvijala dolgoročne poslovne odnose ter zagotavljala sinergijo v doseganju poslovnih rezultatov. Podatki in informacije o dobaviteljevih poslovnih rezultatih in finančni zanesljivosti in stabilnosti so dober pokazatelj njegove uspešnosti poslovanja, zato moramo pri mikroekonomskih raziskavah preverjati boniteto dobavitelja, finančno poročilo ter bilanco uspeha in stanja.

Raziskave nabavnih trgov zahtevajo dobro načrtovanje ciljev in raziskovalnih aktivnosti, sama izvedba pa zahteva veliko časa in izkušenj. Večino raziskav v podjetjih še vedno izvedejo lastne nabavne službe, ki poleg pomanjkanja denarja in časa zaradi izpolnjevanja tekočih nalog nabavnega poslovanja nimajo dovolj raziskovalnega znanja in izkušenj, zato takšne raziskave ne dajejo vedno želenih rezultatov in zanesljivih poslovnih informacij.

Vse več velikih podjetij se zaveda pomembnosti nabave, zato se tudi raziskavam nabavnega trga posveča vedno več časa, sredstev in pozornosti. Raziskave za podjetja izvajajo za to usposobljene tržno raziskovalne agencije. Pri raziskovanju nabavnega trga ločimo kabinetne raziskave od raziskav na terenu, ki so dražje, dolgotrajnejše in pogosto subjektivne. Dober informacijski sistem, ki ga polnijo tudi podatki in informacije iz raziskav nabavnega trga, omogočajo podjetju sprejemanje učinkovitih in uspešnih odločitev ter oblikovanje učinkovitih nabavnih strategij in politik.



### 3.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Predstavljajte si, da ste vodja nabave v trgovskem podjetju iz Primera 5 v prvem poglavju gradiva. Kako bi se lotili raziskave nabavnega trga, da bi dosegli cilje nabavnega in prodajnega poslovanja? Naredite okvirni načrt raziskave. Katere so najpomembnejše razlike pri odločanju o nabavi v malih in velikih trgovskih podjetjih?
2. Predstavljajte si, da ste direktor velikega trgovskega podjetja. Trenutno vam štirje dobavitelji dobavljajo podoben sortiment izdelkov. Zaradi zmanjšanja stroškov morate prekiniti sodelovanje z enim od njih. Po katerih kriterijih bi izbrali žrtev?
3. Predstavljajte si, da ste direktor velikega trgovskega podjetja. Na sestanku sedite z direktorjem pomembnega slovenskega proizvajalca prehrabnih izdelkov. Ocenite, kakšne so vaše pogajalske prednosti in s katerimi razlogi boste dosegli ugodnejše plačilne pogoje in znižanje cen za 5 %?

4. Kateri so najpomembnejši viri in metode pridobivanja podatkov za raziskavo nabavnih trgov?
5. Katera vprašanja boste postavili na obisku vaših najpomembnejših dobaviteljev? Katere nabavne cilje boste želeli uresničiti? Ali se vprašanja, ki jih postavljamo dobaviteljem razlikujejo od vrste izdelka, ki ga kupujemo pri dobavitelju? Kako pomembni sta za kupca dobaviteljeva finančna sposobnost in stabilnost? Kako pomembno je za oceno varnosti poslovanja z dobaviteljem njegovo letno finančno poročilo? Kateri zunanji pokazatelji nas lahko svarijo pred nevarnostjo dobaviteljevega stečaja?
6. Raziskati morate nabavni trg za nabavo potrebnih materialov za proizvodnjo oblačil iz primera 1.4 v prvem poglavju tega gradiva. Kako bi izvedli takšno raziskavo? Katera področja raziskave nabavnega trga bi vključili v to raziskavo?
7. Makro, mezo in mikroekonomske raziskave se med seboj razlikujejo. Katere informacije bi iskali pri posamezni raziskavi? Na Primeru 1.3 prvega poglavja tega gradiva opredelite informacije, ki bi jih pridobili za konkreten primer na vseh treh nivojih raziskave nabavnega trga nerjaveče pločevine za proizvajalca bele tehnike. Kateri podatki bi bili pomembni za to podjetje? Kateri bi bili cilji raziskave nabavnega trga nerjaveče pločevine?
8. Kateri dejavniki od podjetij najpogosteje terjajo raziskavo nabavnega trga? V katerih dejavnostih je po vašem mnenju narejenih največ raziskav nabavnega trga?
9. Katere so po vašem mnenju najpogostejše prednosti in pomanjkljivosti elektronskega poslovanja med dobaviteljem in odjemalcem? Katere pa so prednosti osebne obiska odjemalca pri dobavitelju?
10. Kateri so najpomembnejši cilji raziskave nabavnega trga? Kdo izvaja raziskavo nabavnega trga v Primeru 1.6? V čem se razlikuje ta primer od drugih? Utemeljite svoj odgovor na Primeru 1.2 iz prvega poglavja tega gradiva.

## 4 NABAVNI MENEDŽMENT IN NABAVNA POLITIKA

### 4.1 UVOD

Kaj je to nabavni menedžment in kaj nabavni marketing? Zakaj je tudi na področju nabave nujna tržna usmerjenost podjetij in razvoj menedžmenta nabave? Kaj nabavni menedžment sploh pomeni? Zakaj morajo biti podjetja tržno usmerjena tudi na področju nabave, saj nabava kupuje in ne prodaja? Zakaj pravijo, da se je pomen nabave in zakaj so se spremenili načini vodenja nabave? Kaj so to politike nabavnega marketinga? Katere odločitve mora sprejemati nabavni menedžer?

Odgovore na ta in podobna vprašanja boste našli v tem poglavju. Spoznali boste osnovne pojme o vodenju nabave in nabavno marketinških instrumentih. Znali boste utemeljiti, zakaj podjetje ne more uspešno uresničevati poslovnih ciljev podjetja, če v podjetju ni razvitega nabavnega menedžmenta in nabavnega marketinga.

Kaj storiti, če dobavitelj ne pristane na naše pogoje in kaj, če ni pripravljen prisluhniti našim potrebam in specifičnim zahtevam? Kaj nabaviti? Koliko česa nabaviti? Po kakšnih cenah nabaviti? Kdaj in kje nabaviti? Kako in kdaj plačati? Kako nam bo dobavitelj dostavil blago in po katerih nabavnih poteh bomo nabavljali? S kakšnimi stroški sme poslovati nabavna služba, da bo nabava prispevala k uspešnosti poslovanja in ne obratno? Narediti ali kupiti?

S študijem tega poglavja boste našli odgovore tudi na ta in še druga vprašanja, ki si jih postavlja nabavni menedžment. Spoznali boste, da je bistvo nabavnega trženja vplivati na dobavitelje, da bi se prilagodili potrebam podjetja in ne obratno, kot je bila praksa v preteklosti, ko se je kupec zgolj pasivno odzival na aktivnosti dobavitelja. Gre za nov, agresivnejši pristop, ki se v praksi uveljavlja kot *trženje v obratni smeri ali nabavno trženje*.

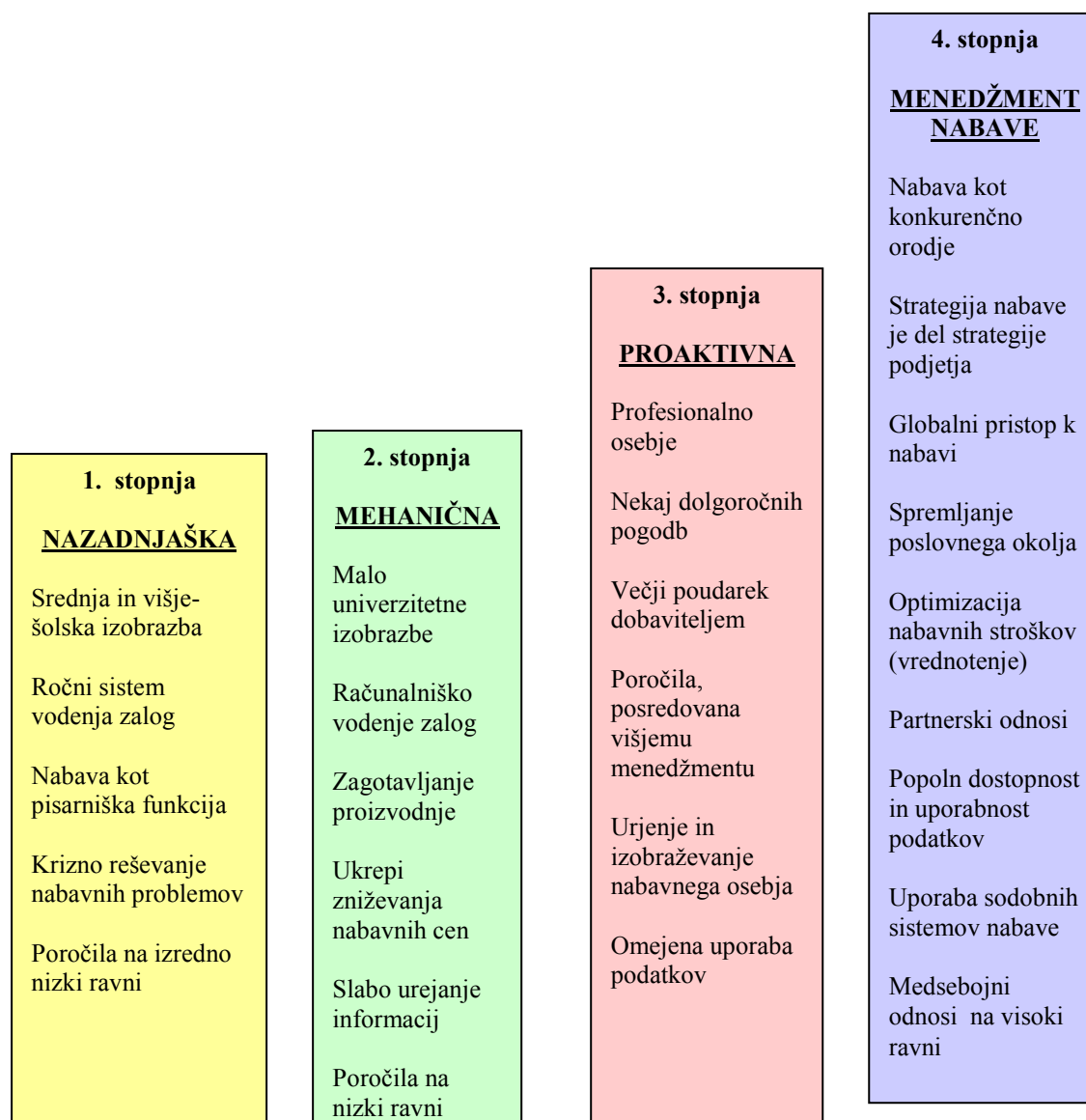
### 4.2 POJEM NABAVNE POLITIKE IN NABAVNI MARKETING

Nabavna politika se nanaša na sprejemanje odločitev za uresničevanje nabavnih ciljev, ki jih želi podjetje doseči v določenem časovnem obdobju. Nabavni menedžment mora tako kot prodajni menedžment oblikovati splošno nabavno strategijo, s katero bo določil nabavne strategije in taktike, izbral metode, poti in sredstva za uresničevanje poslovnih ciljev podjetja kot celote in posebej nabave. Nabavni menedžment skrbi tudi za nadzor in kontrolo izvajanja poslovnih odločitev.

Nabavna služba je šla v preteklosti skozi različne razvojne faze, od najbolj nazadnjaške stopnje v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, do sodobnih nabavnih oddelkov, ki so v organizacijski hierarhiji podjetij dovolj visoko, da lahko izvajajo učinkovit menedžment nabave. Značilnosti posameznih stopenj v razvoju nabave prikazuje spodnja slika.

#### **Vaja za samostojno delo 4.1:**

Na spletni strani [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3\\_137-151.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_137-151.pdf) preberite prispevek z naslovom Koncept oskrbne verige: analiza slovenskih podjetij. Preberite prispevek in odgovorite na naslednja vprašanja: Kaj je oskrbna veriga? Katere so razlike med tradicionalno nabavno logistiko in oskrbno verigo? V katerih podjetjih so oskrbne verige bolj razširjene? Povzemite ugotovitve raziskave.



Slika 4.1: Razvoj menedžmenta nabave  
Vir: Završnik, 2008

Nabavni marketing zajema vse funkcije, ki omogočajo sprejemanje optimalnih nabavnih odločitev, oziroma je *načrtna in optimalna priprava* za optimalno nabavo. Tudi *osnova nabavnega marketinga je raziskava nabavnega trga*. Nabavni ali *reverzibilni marketing* je marketing, ki deluje *v obratni smeri kot prodajni marketing*, ko dobavitelj izvaja aktivnosti z namenom, da bi pridobil kupca.

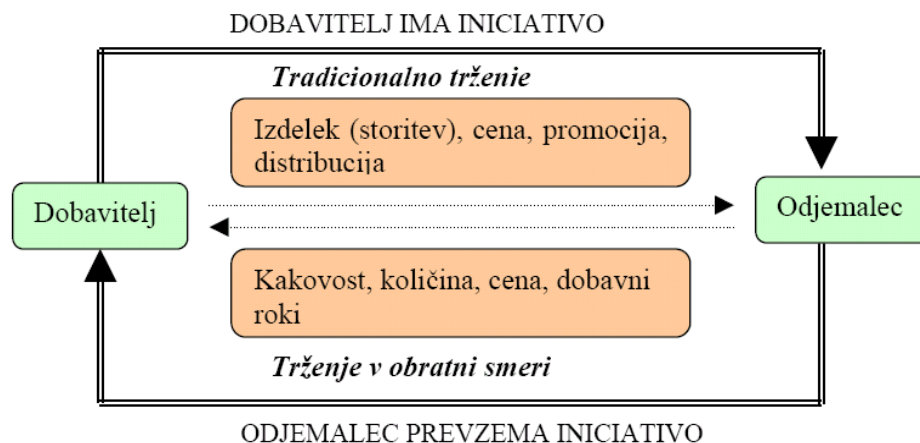
Kupec izvaja pri nabavnem marketingu aktivnosti, da bi pridobil sodelovanje in partnerski odnos dobavitelja. Kupec motivira dobavitelja za dobavo in vodi strategijo razvijanja dobavitelja in njunega dolgoročno usmerjenega sodelovanja.

V podjetjih, kjer je razvit nabavni marketing, se podjetje veže na manjše število ključnih dobaviteljev, da lahko z njimi uvaja nove nabavne metode, ki se kažejo v boljši kakovosti izdelkov in zniževanju stroškov. **Reverzibilni marketing**<sup>6</sup> je usmerjen v prihodnost, zato

<sup>6</sup> Reverzibilen ali obrnljiv, saj se o trženju praviloma govori na področju prodaje, kjer prodajalec prevzema iniciativo.

zahteva skrbno raziskovanje in načrtovanje oskrbnih verig, s tem pa pomembno vpliva k uresničevanju in doseganju ciljev in strategij podjetja kot celote

**Reverzibilni marketing predstavlja novo razumevanje nabave, kjer kupec prevzema iniciativo. Pogoji za doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev nabave je tesno sodelovanje med obstoječimi in novimi dobavitelji, cilj pa optimalna nabava. V poslovnem sodelovanju sta oba partnerja zmagovalca, saj se cilji vodijo na temelju »win-win« strategije, kjer imata obe stranki koristi (Završnik, 2008).**



Slika 4.2: Trženje v obratni smeri

Vir: Potočnik, 2002

**Nabavni menedžment za reševanje nešteti nabavnih problemov uporablja različne nabavne strategije, ki dajejo ravnotežje med možnostmi glede na danosti v okolju in sposobnosti podjetja in s tem boljše izvajanje nabave. Nabavni menedžer se vsak dan srečuje z vprašanjem, iz katerih virov bo nabavil material, ki ga potrebuje.**

Da bi se lažje odločilo in doseglo stabilno izvajanje nabave na dolgi rok, mora podjetje razviti takšno nabavno strategijo, ki bo dajala odgovore na vprašanja:

- Narediti ali kupiti?
- Najeti ali kupiti?
- Koliko dobaviteljev imeti?
- Katere dobavitelje, lokalne ali nacionalne?
- Domači ali tuji dobavitelji?
- Dobava od posrednikov ali proizvajalcev?
- Recipročni posli, da ali ne?

#### Nabavni marketing in marketinške politike

Nabavni menedžment znotraj nabavnega marketinga oblikuje in izvaja različne marketinške politike, ki se nanašajo na številne odločitve nabavnega marketinga. Temeljne marketinške politike oziroma orodja nabavnega marketinga so:

1. odločitve o vrsti in kakovosti nabavljenega blaga,
2. odločitve o nabavnih količinah,
3. odločitve o nabavnih cenah, plačilnih pogojih in drugih pogojih nabave,
4. odločitve o dobavnih rokih in drugih pogojih dobave,
5. odločitve o nabavnih poteh in načinih dostave.

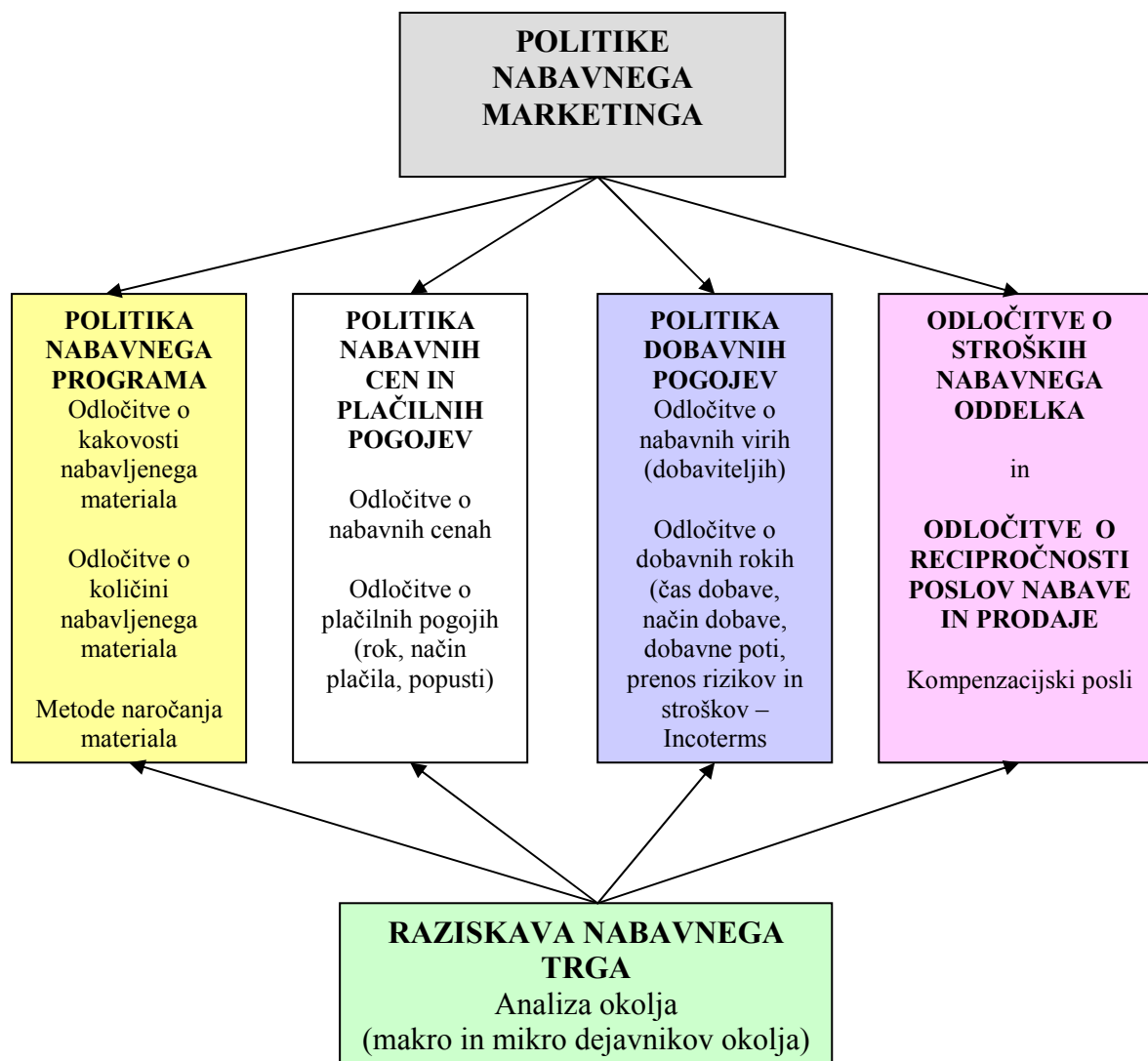
Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na prepoznavanju potreb notranjih porabnikov materiala (proizvodnje). Biti bi moralo čim bolj usklajeno s politikami drugih poslovnih

področij, saj nabavne politike ne moremo voditi neodvisno, ampak na podlagi sprejete splošne politike podjetja in iz nje izvedene **proizvodne, finančne in prodajne politike**.



#### Vaja za samostojno delo 4.2:

Na primeru 1.2 v prvem poglavju gradiva skušajte pojasniti nabavni marketing in njegov pomen za podjetje, ki proizvaja belo tehniko in nabavlja strateško surovino nerjavečo pločevino. Katere bi bile značilnosti nabavnega menedžmenta, ki izvaja nabavni marketing v primerjavi s klasičnim izvajanjem nazadnjaških in mehaničnih oblik nabavne politike? Katere pogoje mora izpolnjevati podjetje, da lahko vodi nabavni marketing? Za katera podjetja je po vašem mnenju nabavni marketing nujen? Katere bi bile pozitivne posledice nabavnega marketinga v primerjavi s klasično nabavno politiko?



Slika 4.3: Politike in odločitve nabavnega marketinga

Vir: Prodnik, 2009



### 4.3 POLITIKA NABAVNEGA PROGRAMA IN ODLOČITVE O VRSTI IN KAKOVOSTI NABAVLJENEGA BLAGA

Prva politika nabavnega marketinga sprejema vse odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje nabavnega programa, vrste materialov, surovin in storitev, ki jih podjetje nabavlja. Nabava mora od notranjih porabnikov pridobiti podatke o vseh materialih, ki jih ti potrebujejo.

Vsako podjetje mora izdelati pregled materiala po njegovi pomembnosti za doseganje ciljev podjetja. Govorimo o ravnih materiala, ki (Weele, 1998) so:

- **Strateški materiali.** To so materiali, ki jih podjetje kupuje večinoma pri enem dobavitelju, in/ali materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna in dolgoročna oskrba. Ti materiali pomenijo precejšen del lastne cene končnega izdelka, tako na primer, motorji in menjalniki za proizvajalce avtomobilov, turbine za kemično industrijo ali polnilne linije za pivovarne.
- **Materiali, ki pomenijo ozko grlo.** So sorazmerno poceni in manjše vrednosti, toda občutljivi glede dobave. Takšni so predvsem katalizatorji za kemično industrijo, pigmenti za proizvodnjo barv, naravna barvila in vitamini za prehransko industrijo.
- **Vzvodni materiali.** Te materiale lahko podjetje nabavlja pri različnih dobaviteljih in pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. Majhna sprememba cene močno vpliva na lastno ceno končnega izdelka. Sem sodijo razsute kemikalije, jekleni in aluminijasti profili, embalaža, jeklene plošče, surovine in standardni polizdelki.
- **Običajni materiali.** Z nabavnega vidika povzročajo ti materiali le malo tehničnih in komercialnih problemov. Običajno imajo majhno vrednost. Nabavljati jih je mogoče pri številnih alternativnih dobaviteljih. V to kategorijo spada skoraj večina nabavnih postavk, zlasti material za čiščenje, pisarniške potrebščine in sredstva za vzdrževanje.

Podjetje mora za *nabavni sortiment* določiti pomembnost posameznih postavk zanj, z vidika *pomembnosti nabave za podjetje*. Določiti mora vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, z vidika stroškov materiala, celotnih stroškov, obsega nabave, odstotka od celotnih nabavnih stroškov, vpliva na kakovost končnega izdelka ali na razvoj poslovanja, kakor tudi z vidika *tveganja oskrbe*. Podjetje mora ugotoviti kratkoročno in dolgoročno razpoložljivost posameznega materiala. Ugotoviti mora število dobaviteljev in konkurenčno povpraševanje. Izbrati mora med »narediti ali kupiti«. Oceniti mora skladiščno tveganje in možnosti za zamenjavo.

Podjetje mora zbrati za vsako skupino materialov iz posamezne skupine obsežne informacije o nabavnem trgu. To še posebej velja za strateške materiale in vzvodne materiale, ki obsegajo 80 % celotne vrednosti nabave, saj se vsaka najmanjša sprememba cene takoj pokaže v lastni eni končnega izdelka. Podjetje mora skrbeti za razvoj nabavnega trga teh materialov. Z dobavitelji skuša vpeljati določeno obliko partnerstva, ki zmanjšuje tveganja in zagotavlja stabilnost nabave.

»*Narediti ali kupiti*« in »*najeti ali kupiti*« sta temeljni vprašanji, ki si jih postavljajo podjetja pri oblikovanju strategije iskanja virov. Cilj vsakega podjetja je maksimirati uporabo proizvodnih, vodstvenih, kadrovskih in finančnih zmožnosti. Ko se podjetje odloča, ali bo določen izdelek naredilo ali kupilo, na odločitev vplivajo naslednji dejavniki:

- stroški izdelave,
- produktivna uporaba presežne zmogljivosti lastne opreme,
- potreba po neposrednem nadzoru proizvodnje in kakovosti,
- zahteva po tajnosti oblikovanja,
- želja zadržati zanesljivo delovno silo.

Na nakup pri drugem dobavitelju pomembno vplivajo naslednji dejavniki:

- dobaviteljeve raziskave in know-how,

- stroški (če je ceneje kupiti),
- zahteve po majhnih količinah,
- omejene proizvodne zmožnosti.

**Primer 4.1:**

Predpostavljamo, da proizvajalec bele tehnike iz primera 1.3 določen polizdelek – boben za pralne stroje, nabavlja pri kooperantu, ki se je specializiral za izdelavo tega izdelka. Podjetje ima začasno presežno zmogljivost v svojem oddelku proizvodnje, ki je tudi usposobljeno za izdelavo tega izdelka. Odloči se, da bo samo proizvajalo ta polizdelek, ki ga je prej nabavljalo pri specializiranem kovinarskem podjetju. To mu omogoči večjo izkoriščenost lastnih proizvodnih kapacitet in s tem znižanje stroškov. Njegovi stroški izdelave so nižji od stroškov nakupa, vendar pa ugotovi, da so stroški delovne sile višji in presegajo stroške delovne sile stroškov njegovega dobavitelja. Če stroški delovne sile rastejo hitreje od drugih stroškov proizvodnje, se lahko stroškovna prednost lastne proizvodnje kmalu izniči. Ocena bodočih stroškovnih gibanj prepreči odločitev za izdelavo, ki se lahko v prihodnosti izkaže za nedonosno.

**Vaja za samostojno delo 4.3:**

Na spletni strani [http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14\\_Nabava\\_vse\\_manj\\_se\\_izdeluje.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14_Nabava_vse_manj_se_izdeluje.pdf) preberite prispevek Branka Žibreta, strokovnjaka s področja nabave, z naslovom Nabava: vse manj se izdeluje, vse več sestavlja. V čem se *moderna* nabava danes razlikuje od nabave iz časov 19. stoletja, ko je uspevalo podjetje Ford. Kaj je bila posledica njegove stroge, navpične integracije? Kako pomembna je bila nabava v tistih časih? Kako pomembna je danes? Povežite vsebino prispevka s stopnjami v razvoju nabave. V katero stopnjo spada zgodovina Forda in kam sodobna industrijska podjetja?

**Vaja za samostojno delo 4.4:**

Na gornjem primeru proizvajalca bele tehnike skušajte pojasniti pomembnost dileme narediti ali kupiti. Kdaj menite, da je smiselno, da se podjetje odloči za lastno proizvodnjo in v katerem primeru za zunanjo ali »outsourcing« oskrbo? Katere izdelke, ki jih potrebuje proizvajalec bele tehnike, bi bilo smiselno kupiti pri zunanjem dobavitelju in katere izdelati v lastni proizvodnji? Kako bi ocenili odločitev hotelskega podjetja o tem, da se odloči za zunanjo oskrbo s storitvami čiščenja, pranja, urejanja prostorov, oskrbo s cvetličarskim aranžmaji, s kuhinjo zunanjega izvajalca in storitvami varovanja? Katere odločitve podjetja bi podprli in katerih pa ne? Utemeljite svoj odgovor.

Kakovost nabavljenega materiala se določa na različne načine, odvisno od vrste materiala. Kakovost se opredeljuje glede na kemično sestavo, fizikalne značilnosti, biološke lastnosti, dimenzije in tolerance, zanesljivost pri uporabi, vzdržljivost, videz, obliko in tehnične lastnosti materiala.

**Nabavna služba kakovost določa na naslednje načine:**

- Določa jo z *blagovno znamko*, najpogosteje za potrošne izdelke, redkeje za surovine in material.
- Določa jo z vzorci, ki omogočajo natančno kontrolo vhodnih materialov in primerjavo dobljenega z vzorcem.
- Tržna kakovost, ki se določa s *standardi kakovosti*, ki se oblikujejo s trgovskimi običaji in na blagovnih borzah, predvsem bombaž, kava, čaj, volna in pšenica.

- Določa jo *s standardi kakovosti*, ki določajo kakovost materiala z opisom, mersko enoto, sliko in recepturo. Določajo jih tudi državni organi za standardizacijo. Poznamo nacionalne, mednarodne in standarde gospodarskih skupnosti, tako na primer EU.
- Določa jo *specifikacija materiala*, ki se uporablja, kadar ni mogoče določiti kakovosti na prej navedene načine. S specifikacijo določimo tolerance, dimenzije, pakiranje in označevanje. Določimo tudi fizikalne in kemične lastnosti ter kemično sestavo materiala. Izdelava specifikacije povzroči visoke stroške pri manjših nabavnih količinah in večje tveganje, če specifikacija ni dovolj natančna.

Da se podjetje izogne problemom v zvezi s kakovostjo, mora pri oskrbi z materiali uveljaviti naslednje ukrepe (Potočnik, 2002):

- Natančno mora določiti kakovost materiala.
- Določiti mora ravni kakovosti.
- Kontrolirati mora vzorčni material, ki ga dostavi dobavitelj.
- Kontrolirati mora poskusne serije.
- Sproti mora kontrolirati kakovost dobavljenega materiala.
- Izločati mora dobavitelje, ki ne izpolnjujejo zahtevanih ravni kakovosti.
- Sodelovati mora z dobavitelji pri reševanju odmikov od zahtevane kakovosti.

#### 4.4 ODLOČITVE O NABAVNIH KOLIČINAH

**Ko podjetje opredeli vrsto in kakovost materialov, ki jih bo nabavljalo, mora določiti tudi količino vsakokratnega naročila ter minimalno in maksimalno zalogo posameznih vrst materiala. Skupna količina nabavljenega materiala je odvisna od obsega proizvodnje, poteka proizvodnje, vrste sortimenta končnih izdelkov in načina proizvodnje.**

Količino materiala za določeno obdobje določamo na dva načina:

- Določamo jo z izračunavanjem potrebne količine na podlagi proizvodnega načrta.
- Določamo jo z izračunavanjem potrebne količine na podlagi preteklih izkušenj, to je z ocenjevanjem dosedanje porabe materiala za določen obseg proizvodnje.

Ko podjetje določi potrebno količino materiala za določeno obdobje, mora določiti, kakšna je ekonomična količina enkratnega naročila. Določiti mora tudi čas, kdaj naročiti, da bo material pravočasno prispel v skladišče.

**Dejavniki, ki vplivajo na vsakokratno količino naročila, so:**

- obstoječa zaloga,
- poraba materiala v določenem obdobju,
- dobavni rok materiala,
- nabavna cena materiala za enoto materiala,
- stroški izvedbe enega naročila,
- stroški vzdrževanja zaloge,
- razpoložljivi skladiščni prostor.

*Porabo materiala* določa načrt proizvodnje. Tehnična služba proizvodnje sporoča, kdaj je material potreben za proizvodnjo.

Dobavni rok računamo od izdaje naročila do prevzema blaga v skladišče.

Stroški naročanja in vzdrževanja zalog so povezani tako, da je *pri nabavi manjše količine* potrebno *večkratno naročanje*, ki povzročajo višje stroške naročanja, vendar so stroški vezanega kapitala in stroški skladiščenja zanemarljivi.

Več o načinih in količinah naročanja najdete v Poglavju 7.

#### 4.5 POLITIKA NABAVNIH CEN – ODLOČITVE O NABAVNIH CENAH, PLAČILNIH POGOJIH IN DRUGIH POGOJIH NABAVE (INCOTERMS)

Delež stroškov nabave znaša od 50 do 70 % lastne cene izdelka, zato je oblikovanje učinkovite politike nabavnih cen za podjetje nadvse pomembno. V preteklosti so podjetja pri dogovarjanju nabavnih cen uporabljale pasivno politiko nabavnih cen, saj so med razpoložljivimi dobavitelji izbrale tistega, ki je imel najugodnejše razmerje med ceno in pričakovano kakovostjo materiala. Pri sodobnih nabavnih politikah mora nabavni menedžment izvajati aktivno politiko cen, ki temelji na pogajanjih z dobavitelji.

Nabavna cena materiala je odvisna od naslednjih dejavnikov:

- prodajne cene dobavitelja;
- ponudbe in povpraševanja po materialu in surovinah, iz katerih je material izdelan;
- kakovosti materiala;
- stroškov dostave, prevoza, zavarovanja in posredovanja;
- rabata in drugih popustov, ki jih prizna dobavitelj;
- finančnega stanja dobavitelja in kupca materiala;
- načina in pogojev plačila;
- dobavnega roka.

Nabavna služba mora politiko nabavnih cen uskladiti s finančno službo, ki priskrbi potrebna denarna sredstva za plačilo računa ob dospelosti.

Pri dogovarjanju in pogajanju o nabavnih cenah moramo upoštevati dobavne pogoje, ki se nanašajo na stroške dobave in stroške prenosa rizikov dobave. Pomembno je razumeti pojem in pomen *paritete cene*<sup>7</sup>, ki je cena, ki velja pod točno določenimi pogoji dobave. Pariteta cene se določa s pomočjo transportnih ali Incoterms klavzul. Več o transportnih klavzulah sledi v naslednjem poglavju.

Plačilni pogoji, kot del politike nabavnih cen in nabavnih pogojev, so odvisni od plačilne sposobnosti in finančnega stanja odjemalca in prodajne politike dobavitelja. Odjemalec – kupec želi plačilni rok čim bolj podaljšati, dobavitelj – prodajalec pa ga želi čim bolj skrajšati. Dobavitelj je najbolj zainteresiran za takojšnje plačilo, zato je pripravljen priznati kupcu za krajše plačilne roke popuste ali skonte.

#### 4.6 ODLOČITVE O DOBAVNIH ROKIH IN DRUGIH DOBAVNIH POGOJIH

Odločitve o dobavnih rokih so pomembne zaradi zagotavljanja *pravočasnosti dobave* potrebnega materiala in s tem *nemotenega proizvodnega procesa*. Rešujejo tudi probleme, povezane z dostavo blaga.

<sup>7</sup> Pariteta cene je cena, ki velja pod točno določenimi odpremnimi pogoji, ki jih jasno določajo transportne klavzule. Različne klavzule kupcu in prodajalcu nalagajo različne obveznosti in stroške.

Hitrost in prilagodljivost dobave zahtevata tesno sodelovanje vseh z materialnimi tokovi, povezanimi poslovnimi funkcijami, zlasti z logistiko. Logistika se nanaša na materialne tokove v podjetju, v proizvodnem procesu in na tok izdelkov do kupcev.

Odločitve, vezane na dostavo blaga, so pomembne predvsem zaradi stroškov dostave, ki lahko predstavljajo velik del nabavnih stroškov. Gre za stroške prevoza in vse druge stroške, ki nastajajo na poti od dobaviteljevega do odjemalčevega skladišča. Odjemalec želi voditi politiko *čim nižjih dostavnih stroškov na enoto materiala*, ob pogoju, da je material dostavljen pravočasno. Dostavni stroški so odvisni od vrste in količine blaga, dimenzije in teže. Odvisni so od embalaže, oddaljenosti dobavitelja in vrste prevoznega sredstva. Odvisni so tudi od števila pretovarjanj, hitrosti prevoza in dogovorjenih odpremnih pogojev (Incoterms), ki določajo *pariteto nabavne cene*.



**Osnovni namen in cilj Incoterms klavzul je zavarovati izvoznike in kupce v trenutku sklepanja kupoprodajne pogodbe. Želi primerno doseči pravne in ekonomske odnose, da bi ob nastanku svojih obveznosti, pravic in odgovornosti popolnoma izključili nesporazume, napačno razlago odredb kupoprodajnih pogodb in s tem posledic škode. Namenjen je predvsem menedžerjem v podjetjih, ki se ukvarjajo z izvozom in uvozom blaga in storitev. Tem je v interesu zavarovati hiter, varen in racionalen prevozni proces, ne glede na vrsto prevoznega sredstva, način prevoza, vrsto in naravo blaga ter število udeležencev v prometnem sistemu.**

#### **Odpremne klavzule jasno določajo:**

- kraj in čas izročitve blaga,
- kraj in čas prehoda nevarnosti,
- kraj in čas prehoda stroškov.

Slednja določba je izredno pomembna, saj v sebi združuje pomembne določbe o plačniku stroškov prevoza, nakladanja, zavarovanja, carine in drugih stroškov.

Pogodbene stranke se velikokrat ne zavedajo pomembnosti teh določb, niti ne poznajo razlike med trgovskimi praksami v posamezni državi. Posledica tega so lahko nesporazumi, nesoglasja in tudi sodni spori, ki so povezani z izgubo časa in denarja.

Od uporabe najustreznejše klavzule je velikokrat odvisna uspešnost izvoznega posla. Cilj uporabe klavzul je razdeliti stroške tako, da imata oba partnerja koristi.

#### **Najpogosteje uporabljene klavzule so razdeljene v štiri skupine:**

- **Skupina »E« (EXW)**  
Tveganja in stroški so za prodajalca najmanjši, saj da blago na razpolago v svojih prostorih. Prehod tveganj in stroškov je na isti točki.
- **Skupina »F« (FCA, FAS, FOB)**  
Prodajalec preskrbi in plača predhodni prevoz v izvozni državi brez izvoznega carinjenja po klavzuli FAS in vključno z izvoznim carinjenjem po klavzulah FCA in FOB. Prehod tveganj in stroškov je prav tako na isti točki.
- **Skupina »C« (CFR, CIF, CPT, CIP)**

Prodajalec priskrbi in plača glavni prevoz, ne da bi prevzel tveganje glavnega prevoza. Tveganje se prenese na točki po opravljenem izvoznem carinjenju, prenos stroškov pa na točki pred uvoznim carinjenjem, v državo kupca.

- **Skupina »D« ( DAF, DES, DEQ,DDU, DDP )**

Po paritetah skupine D so prodajalčevi stroški in tveganja največji, saj mora dati blago na razpolago kupcu po prihodu na dogovorjeno mesto. Prenos je na skupni točki, ki pa ni ista za vse paritete. Tako je za klavzulo DAF med glavnim prevozom, za DES in DDU pred uvoznim carinjenjem ter za DEQ in DDP po opravljenem uvoznem carinjenju, v državi kupca.

Del dobavnih odločitev so tudi *odločitve o nabavnih poteh*. Gre za vprašanja in odločitve o tem, od koga kupovati blago, neposredno od proizvajalca materiala ali preko posrednikov. V prvem primeru gre za *neposredne nabavne poti*, ki so primerne za nabavo velikih količin materiala. Ta se uporablja, kadar odjemalec daje poseben poudarek tistim lastnostim materiala, ki zahtevajo stalen kontakt med dobaviteljem in odjemalcem. Pri neposredni nabavi lahko dobavitelj bolje spoznava odjemalčeve potrebe in hitreje reagira na reševanje nastalih problemov pri dobavi blaga. *Prednost* je tudi *nižja nabavna cena*, saj odpadejo stroški posredovanja, kupec pa za večjo nabavno količino dobi tudi *količinski popust*.

*Posredne nabavne poti* vključujejo posrednike, trgovce. Najpogosteje so uporabljene pri nabavi manjših količin. Odjemalec lahko zmanjša svojo zalogo blaga, če ga ima stalno na voljo v trgovini. Prednost je tudi *možnost združevanja količin in sortiranje*, pa tudi *prevzem tveganja in stroškov*, povezanih z zalogo materiala.

Najpogosteje nabava uporablja *kombinirane oblike nabavnih poti*. Večje količine blaga kupuje neposredno pri proizvajalcih, manjše količine pa preko posrednikov. Z vidika vrste nabavljenega blaga velja pravilo, da surovine in izdelavne materiale pogosteje nabavljamo neposredno pri proizvajalcih, druge vrste blaga pa pri trgovcih.



#### **Vaja za samostojno delo 4.5:**

Podjetje iz primera 1.3 kupuje surovino, nerjavečo pločevino, pri dobavitelju v ZDA. Predlagajte transportno klavzulo, ki bi za kupca pomenila najnižje stroške in rizike dostave blaga in klavzulo, ki bi zanj pomenila največje stroške in rizike. Katere prevozne poti predlagate za ta primer? Kaj bi za kupca pomenila pariteta cene 1.500 USA \$ na tona pločevine CIF Koper? Katere stroške in rizike bi nosil dobavitelj in katere kupec?



## **4.7 POVZETEK**

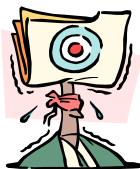
Eden izmed razlogov, zakaj je vodenje nabave pridobilo pomembnejši položaj v podjetju, je zavedanje vodstva podjetja, da nabava lahko bistveno prispeva k doseganju ciljev podjetja. Podjetje je tudi bolj prilagodljivo na spremembe v okolju in na nabavnem trgu. Nabavni menedžment je vedno bolj izobražen in usposobljen za vodenje učinkovite strateško usmerjene nabave, ki temelji na marketinški usmeritvi reverzibilnega trženja v nabavi. Reverzibilni marketing predstavlja novo razumevanje nabave, kjer kupec prevzema iniciativo.

Pogoj za doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev nabave je tesno sodelovanje med obstoječimi in novimi dobavitelji, cilj pa optimalna nabava.

Nabavni menedžment mora sprejemati številne odločitve, povezane z nabavo. Odloča o vrsti in kakovosti nabavljenega materiala, količini in ceni blaga. Odloča tudi o plačilnih in drugih pogojih nakupa ter o pogojih, vezanih na dostavo blaga. Sprejemanje nabavnih odločitev temelji na prepoznavanju potreb notranjih porabnikov materiala (proizvodnje) in bi moralo biti čim bolj usklajeno s politikami drugih poslovnih področij. Nabavne strategije, ki jo mora voditi podjetje, ni mogoče ločiti od splošne poslovne politike podjetja.

Pogosta dilema nabavnega menedžmenta je »narediti ali kupiti« potrebni material. Pri sprejemanju odločitve o tem so najpogosteje odločilni nabavni stroški in kakovost oskrbe pri posameznem načinu oskrbe z materialom.

Nabava se pogosto sooča s pritiski dobaviteljev po recipročni nabavi. Kadar želi podjetje prodajati svoje izdelke na določenem trgu, lahko pride do pritiskov po kompenzacijskih poslih, kjer bo del plačila poravnano z dobavljenim blagom. Včasih se lahko iz tovrstnih poslov, ki na začetku za podjetje niso zanimivi, razvijejo kakovostni in uspešni poslovni odnosi na področju oskrbe na določenem nabavnem trgu.



#### 4.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Kolikšen je v povprečju delež stroškov nabave v končni ceni izdelka? Zakaj je ta podatek pomemben?
2. V čem je bistvena razlika med nazadnjaškimi in mehničnimi stili izvajanja nabavne funkcije v primerjavi s sodobnimi, kjer se razvije nabavni menedžment? Zakaj mora imeti nabavni menedžment dovolj pomembno mesto v vodstveni hierarhiji podjetja?
3. Kaj razumete pod pojmom obratno ali reverzibilno nabavno trženje? Zakaj je pomembno, da se je trženje uveljavilo tudi na področju nabave?
4. Katero nabavno pot bi priporočili proizvajalcu prehrabnih izdelkov pri oskrbi z moko? Kaj pa bi priporočili pri oskrbi s kvasom in drugimi pomožnimi materiali? Utemeljite svoj odgovor.
5. V čem se aktivna nabavna politika cen razlikuje od pasivne? Katero politiko bi uporabili pri oskrbi gostinskega podjetja z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami? Katero bi uporabili pri dogovarjanju z dobaviteljem svežih rib, gob, sveže zelenjave in sadja ter drugih posebnih vrst prehrabnih proizvodov višje kakovosti?
6. Katere so najpomembnejše politike nabavnega marketinga. Katere so temeljne odločitve, ki jih mora znotraj teh politik sprejemati nabavni menedžment?
7. Utemeljite pomen uporabe ABC analize pri oskrbi proizvajalca mobilnih telefonov in osebnih računalnikov? Katere so prednosti ABC metode vodenja oziroma ravnanja z zalogami?
8. Zakaj si morajo podjetja prizadevati za povečevanje količnika obračanja zalog materiala? Kako to vpliva na čas vezave poslovnih sredstev v zalogah materiala?
9. Pojasnite značilnosti in pomen recipročnih poslov pri izvajanju nabavne politike?
10. Kakšno vlogo pri določanju nabavnih cen igrajo transportne klavzule (Incoterms)? Pojasnite pariteto nabavnih cen.

## 5 NABAVNI PROCES IN NABAVNA OPRAVILA V PROCESU NABAVE

### 5.1 UVOD

- Ali kupite nov računalnik v prvi trgovini, ki jo obiščete?
- Kako izbirate in iščete ponudbe za računalnik?
- Izberete vedno najboljšo ponudbo?
- Ali si izdelate načrt za nabavo?

Nabavni proces zahteva od nabavnih referentov dobro tehnično znanje, občutek za komercialni vidik procesa ter poznavanje logistike in administrativnega dela. Vsako stopnjo nabavnega procesa je potrebno izvesti pazljivo in sistematično, saj le na ta način lahko izpolnimo pogoje, da je material na voljo uporabniku pravočasno, v ustrezni količini in po razumni ceni.

V tem poglavju boste na primeru dveh podjetij spoznali postopek nabave materiala in analizirali primer, kako so v podjetju iskali in izbirali dobavitelja materiala. Prav tako se boste seznanili s temeljnimi opravili nabavnih referentov in z nalogami, ki jih pri svojem delu morajo opravljati.

### 5.2 NABAVNA OPRAVILA V PROCESU NABAVE

Proces nabave je sestavljen iz številnih opravil, nalog in aktivnosti, ki jih morajo vsakodnevno opravljati zaposleni v nabavni službi. Temeljna nabavna opravila vsebujejo veliko število delnih opravil ali nalog, ki jih je potrebno opraviti znotraj nabavnega procesa. Ta opravila so:

#### 1. Pripravljalna opravila:

- raziskava nabavnega trga,
- planiranje nabave,
- oblikovanje nabavne politike.

#### 2. Opravila, povezana z izvršitvijo nabave:

- iskanje ponudb,
- analiza ponudb,
- izdelava nabavne kalkulacije,
- izbira dobaviteljev,
- dogovarjanje in sklepanje nabavnih poslov,
- naročanje,
- prevzemanje.

#### 3. Kontrola in plačilo:

- kontrola blaga,
- kontrola faktur dobavitelja,
- reklamacije,
- plačilo faktur.

#### 4. Nabavna evidenca in analiza:

- evidenca naročil,
- evidenca dobaviteljev,
- evidenca nabavnih cen,



- evidenca izdelkov,
- evidenca reklamacij in analiza nabavnega poslovanja.

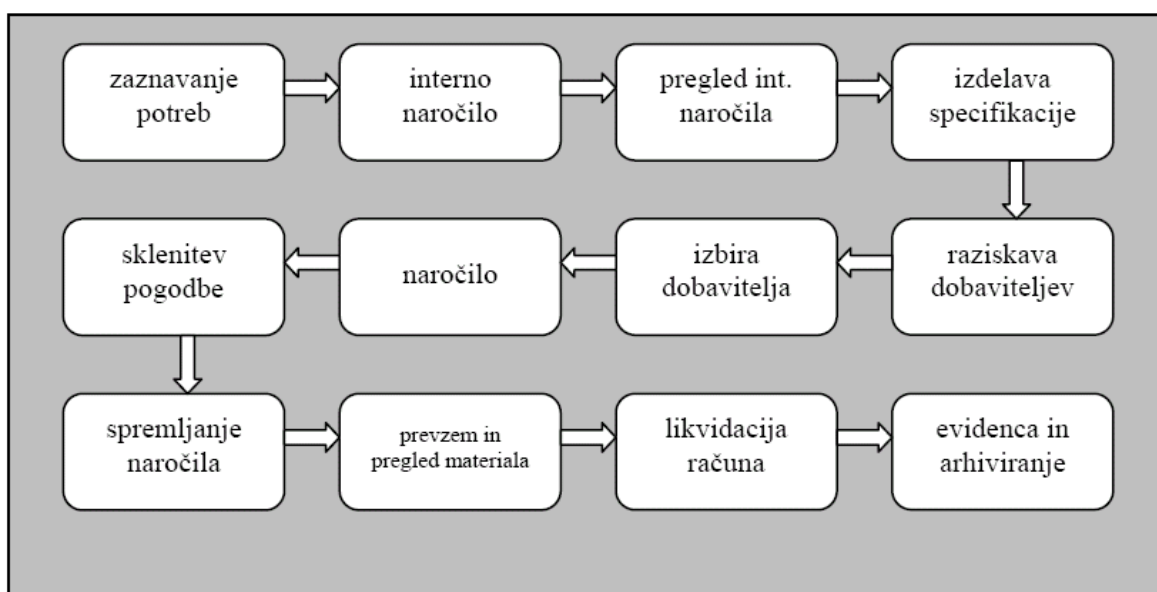
Medsebojna povezanost in soodvisnost posameznih nabavnih opravil opozarja na kompleksnost nabavne problematike, ker se napake v vsaki skupini opravil odražijo negativno v vseh drugih skupinah (Potočnik, 1996).

### 5.3 POJEM NABAVNEGA PROCESA IN NAČRTOVANJE NABAVE

Podjetje mora za nemoten potek svojih poslovnih procesov razpolagati z vsemi potrebnimi blagovnimi prvinami in to takrat, ko jih potrebuje. Nabava mora zelo natančno ugotoviti in določiti vse posamezne elemente nabavnih potreb. Ugotoviti mora predvsem:

- vrsto potrebnega blaga,
- njegovo zahtevano (ali še dopustno) kakovost,
- potrebno količino posameznega blaga,
- roke, v katerih je blago potrebno dostaviti.

Nabavni proces je proces zaporednih aktivnosti, ki jih je potrebno izvršiti, da se realizirajo cilji in naloge nabave. Sam proces nabavnih opravil je v različnih podjetjih podoben. Odvija se po ustaljenem vrstnem redu. Običajno je sestavljen iz stopenj, ki jih prikazuje Slika 5.1.



Slika 5.1: Proces nabavnega poslovanja

Vir: Završnik, 1996



#### Vaja za samostojno delo 5.1:

Zamislite si, da ste vodja nabave v trgovskem podjetju. Vaša naloga je, da pridobite ponudbe za prenosne računalnike, ki jih boste ponudili na prodajnem trgu manjšim trgovinam. Izdelajte nabavni načrt tako, da boste upoštevali bistvene sestavine načrta.

Za lažje razumevanje nabavnega procesa boste spoznali proces nabave na praktičnem primeru podjetja Monter Dravograd, d. d.



Slika 5.2 Podjetje Monter Dravograd, d. d.  
Vir: Grilc, 2008

## 1. Določitev potreb

Postopek nabave materiala se začne z določitvijo potreb po materialu. Proizvodnja zahteva izdelavni material, skladišče zahteva pomožni material in gorivo, prodaja pa trgovsko blago.

Nabavni proces se začne s **sestavljanjem specifikacije materialov**, ki jih bomo nabavili, in vključuje več stopenj (Potočnik, 2000):

- sestavljanje funkcionalne specifikacije – v njej so opisane funkcije, ki jih mora material imeti za uporabnika;
- oblikovanje podrobne tehnične specifikacije – v njej so opisane tehnične značilnosti materiala;
- opredelitev specifikacij za logistiko in vzdrževanje – opisujejo način dostave materiala, okoliščine, v katerih bo material predelan oziroma mora delovati oprema; opisujejo zahteve o vzdrževanju in storitvah, povezanih z materialom.

Tehnične spremembe med samim proizvodnim procesom moramo obravnavati kot postopke za spremembo naročila. Nabavni referent mora poskrbeti, da dobavitelj dobavi material s specifikacijami, ki mu jih je poslal nazadnje. Najbolje je, da dobavitelj pisno potrdi vsako dogovorjeno spremembo.

Podjetje mora natančno določiti, kdo je pristojen za izdajo zahtevka nabavni službi, da naroči določeno vrsto materiala. Koristna je tudi vrednostna omejitev naročila za posamezno raven odločanja.

Tabela 5.1: Delovni nalog, št. 9021-02

Zap. št.	Šifra materiala	Naziv	Enota mere	Količina
1.	13500	Barva Ebelux a10 DS-Grund ZP RAL 7001	kg	45
2.	2655	Trdilec Ebelux 490	kg	15
3.	13151	Razredčilo 490	l	5

Vir: Grilc, 2008

## 2. Iskanje ponudb

Iskanje ponudb je prvo nabavno opravilo nabavnega referenta, če se kupec in dobavitelj še ne poznata, ali če gre za nabavo večje količine materiala ali nabavo nove vrste materiala.

Nabavna služba bo na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga iskala ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezeni material.

**Primer 5.1: Iskanje ponudb barv v podjetju Monter, d. d.**

Na podlagi dokumenta – delovnega naloga, ki ga je prejel iz priprave dela, nabavni referent sestavi povpraševanje, v katerem mora natančno opredeliti vrsto in kakovost materiala. Določiti mora, po kakšnih dobavnih in plačilnih pogojih želi material kupiti. Povpraševanje pošlje različnim dobaviteljem, novim, ki jih morda najde na svetovnem spletu, v raznih katalogih, časopisih ali drugje, in seveda tudi tistim, s katerimi že sodeluje. V podjetju Monter, d. d. pošiljajo povpraševanja za barve domačim in tujim dobaviteljem. Ponudbe včasih iščejo pri posrednikih ali na sejmih.

### 3. Analiza ponudb

Vse ponudbe, ki jih je nabavna služba dobila, mora urediti in ugotoviti, ali so med seboj primerljive. S primerjanjem in analizo posameznih sestavin ugotavljamo prednosti in pomanjkljivosti ponujenih pogojev dobave po dobaviteljih.

**Vaja za samostojno delo 5.2:**

Sestavite povpraševanje po materialu. Povpraševanje naj vsebuje naslednje podatke: količino za osnovno in pokrivno barvo 650 kg, rok dobave 14 dni.

**Zahteve so: Pariteta:** fco tovarna Monter, d. d., Dravograd, **atest.**

**Primer 5.2: Analiza ponudb v podjetju Monter, d. d.**

Ko v nabavi dobijo odgovore na povpraševanja, ki so jih poslali dobaviteljem, jih razvrstijo in pregledajo. Naredijo primerjalno tabelo in odgovore medsebojno primerjajo. Predvsem so pozorni na ceno in kakovost, dobavni rok, popuste, ki jih dobavitelji nudijo. Pozorni so tudi na načine dobave in druge kriterije. Z analizo ponudb ugotovijo, katera izmed prejetih ponudb je za podjetje najugodnejša.

Pomembno je, da dobavitelj v odgovoru na povpraševanje odgovori na vse elemente povpraševanja, ki jih zahtevajo v podjetju Monter, d. d., saj le na takšen način lahko naredijo kakovostno primerjavo ponudb.

### 4. Izbor dobavitelja

Izbor dobavitelja je odvisen tudi od tega, koliko dobaviteljev podjetje želi imeti. En sam dobavitelj materiala ima nekatere prednosti, zlasti nižje cene zaradi večjih nabavnih količin. Na dobavitelja imamo večji vpliv (žal velja tudi nasprotno) in stroški nabavnega postopka so nižji. Največja nevarnost je, da se dobavitelj v takšnem odnosu največkrat razvadi in otopi, še posebej, ko postanemo preveč odvisni od njegove proizvodnje.

**Primer 5.3: Izbor dobaviteljev v podjetju Monter, d. d.**

Ko v nabavi naredijo analizo vseh ponudb, izberejo dobavitelja, ki je najugodnejši. Kako poteka izbor in ocenjevanje dobaviteljev, boste natančneje spoznali v naslednjem, 6. poglavju.

**5. Pogajanje o nabavi in sklepanje prodajne pogodbe je jedro nabavnega poslovanja.**

Kadar govorimo o pogajanju, običajno mislimo na komercialni proces, ki poteka pri vseh nabavno-prodajnih poslih. Na pogajanje lahko gledamo precej širše, saj se mora nabavni referent pogajati z dobavitelji, poleg tega pa pogosto tudi v lastnem podjetju. Učinkovit nabavni referent mora vzdrževati dobre stike tudi z notranjimi porabniki.

Pomembna sestavina prodajne pogodbe je tudi **rok dobave**, ki je lahko takojšen ali terminski, prav tako **kraj izpolnitve**, ki je določen s prevozno klavzulo.

**Primer 5.4: Pogajanje o nabavi barve v podjetju Monter, d. d. in sklenitev pogodbe**

Nabavni referent se pogaja za čim nižjo ceno, popuste, prevoz in druge ugodne pogoje, vendar mora pri tem upoštevati tudi interese oz. načela dobavitelja, ki jih postavlja.

V pogodbi, ki jo sestavijo za nabavo barve, natančno opredelijo, za katero vrsto barve gre, količino in dobavne roke. Določijo kvaliteto, rok in način dobave, rok in način plačila, fiksno ceno in seveda prevozno klavzulo, »franko« Monter, kar pomeni, da dobavitelj dostavi barvo v skladišče podjetja.

**6. Naročanje in dostava materiala**

Prodajna pogodba praviloma ni hkrati naročilnica za dobavo materiala. Najpogosteje je s pogodbo določena skupna količina. Delne količine pa kupec naroča s posebno naročilnico, ki mora biti po vsebini usklajena s pogodbo, zato mora tudi naročilnica vsebovati bistvene elemente pogodbe. Ko dobavitelj prejme naročilo, ga preveri, ali je skladno s ponudbo oziroma pogodbo. Če se naročilo razlikuje, ga zavrne. Če naročila ne zavrne, se smatra, da soglašata s spremembo.

Sledi izpolnitev naročila. Nabavni referent mora preveriti skladnost dobaviteljeve dobave z naročilom.

**Primer 5.5: Naročanje in dostava barve v podjetju Monter, d. d.**

Po vseh predhodnih fazah sledi naročanje barv, ki jih naročijo z ustrezno naročilnico, ki je usklajena s pogodbo. V naročilu navedejo šifro oziroma identifikacijo barve, naziv barve, količino, številko naročilnice in rok, do kdaj naj bo barva v skladišču. Številko naročilnice mora na dobavnici navesti tudi dobavitelj, da v skladišču vedo, za katero barvo gre. Kadar določeno barvo v podjetju nujno potrebujejo, jo naročijo s telefonskim naročilom, ki ga je potrebno naknadno potrditi tudi pisno. Ko je barva naročena, ima dobavitelj od 2 do 4 tedne časa, da jo v ustrezni količini in kakovosti dostavi v podjetje.

## 7. Prevzem in kontrola izvršitve naročila

Prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali skladišču kupca. Ob prevzemu materiala mora kupec kontrolirati količino, kakovost, rok dobave in ostale prodajne pogoje (Potočnik, 2000).

Kontrolo količine opravi v manjših podjetjih *sam skladiščnik* s štetjem, merjenjem, tehtanjem in primerjanjem prevzetih količin z dobavnimi dokumenti. V večjih podjetjih, kjer je količina vsakokratne dobave velika, je organizirana *posebna služba za prevzem in vhodno kontrolo* materiala. Kontrolo kakovosti izvaja v proizvodnem podjetju posebna kontrolna služba, to je laboratorij. Kakovost materiala primerja z vzorcem, standardom in specifikacijo. Kontrola kakovosti ni nujna le zaradi ekonomskega interesa (plačila za dejansko kakovost), ampak predvsem zaradi zagotovitve kakovosti izdelavnega procesa in končnega izdelka, ki bo proizveden iz prevzetega materiala.

Kontrola roka dobave je potrebna zaradi pravočasnega prevzema materiala in zagotovitve nemotene proizvodnje. Čim preteče rok dobave, mora nabavna služba takoj reklamirati dobavo pri dobavitelju. *Kontrola ostalih nabavnih pogojev* se nanaša na način dostave, izbiro prevoznega sredstva, zavarovanje in embalažo.

Če s kontrolo *ugotovimo razliko med dejanskim stanjem in dogovorjenimi obveznostmi* dobavitelja, morata prevzemna služba ali skladiščnik *sestaviti komisijski zapisnik* o kontroli materiala. Komisijski zapisnik je potrebno sestaviti tako, da je iz njega razvidno, za kakšno napako gre pri dobavi, ali gre za količinsko, kakovostno ali rokovno napako. Razvidno mora biti tudi to, kdo in na kakšen način je ugotovil napako.

### **Primer 5.6: Prevzem materiala in kontrola izvršitve v podjetju Monter, d. d.**

Material prevzame skladiščnik, še prej preveri količinsko in kakovostno skladnost z dobavnico. Če se vse ujema, kot se mora, lahko skladiščnik barvo primerno uskladišči. Če material količinsko ali kakovostno ni skladen z dobavnico, izpolnijo komisijski zapisnik. V zapisniku navedejo nepravilnosti, ki vplivajo na neskladnost ponudbe z dobavljeno barvo. Komisijski zapisnik je potrebno razrešiti z dobaviteljem, odvisno od tega, kje se je nepravilnost pojavila.

**Primer 5.7: KOMISIJSKI ZAPISNIK**

O pregledu prejetega blaga, št.2/08

Sestavljen dne, 25. 2. 2008, v prostorih SKLADIŠČA MONTER DRAVOGRAD, D. D.  
Ugotovljeno je dejansko stanje prejetega blaga od dobavitelja PORIM, D. O. O., Portorož,  
Liminajska cesta 117.

Po listinah: DOBAVNICA, ŠT. 0000203-0100121

Blago je prispelo: DOSTAVA HITRA POŠTA »OD VRAT DO VRAT«

## PREJETO BLAGO

Po listinah dobavitelja				Dejansko prejeto blago		
Št.	Naziv blaga	EM	Količina	Naziv blaga	EM	Količina
1.	Barva Hempel Hempadur Zinc 20/1	1	20	Barva Hempel Hempadur Zinc 20/1	1	20
2.	Hempel razredčilo	1	5			

Ugotovitve in predlogi komisije: Prispela je le barva Hempel Hempadur Zinc 20/1, in sicer 20 litrov, manjka pa 5 litrov razredčila Hempel. Manjkajoče razredčilo naj dobavitelj naknadno dostavi.

Člani komisije

Tabela 5.3: Komisijski zapisnik  
Vir: Grilc, 2008

**5.4 NADZOR IN KONTROLA NABAVNEGA POSLOVANJA**

Podjetje mora sproti kontrolirati nabavno poslovanje, da bi preprečilo škodo, napake in pomanjkljivosti, ki nastanejo pri poslovanju. *Kontrola nabavnega poslovanja* daje odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali je bil nabavljen material ustrezne kakovosti?
- Ali je bil nabavljen material v skladu s količinskimi zahtevami proizvodnje?
- Ali ja bila nabava pravočasna?
- Ali je bil material nabavljen po konkurenčnih oziroma po najnižjih cenah?
- Ali je bil material kupljen po običajnih plačilnih pogojih?



**Podjetje ugotavlja z analizo nabavnega poslovanja dejansko stanje ter vzroke in dejavnike, ki so vplivali na takšno stanje.**

Analiziramo lahko celotno nabavo ali pa posamezne nabavne prvine, torej cene, stroške, kakovost in reklamacije. Podjetje mora ukrepati na podlagi ugotovitev analize nabavnega poslovanja. Odpravljati mora vzroke, ki negativno vplivajo na uspešnost nabave.



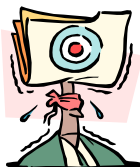
## 5.5 POVZETEK

Nabavni proces vsebuje zaporedje vseh aktivnosti in opravil, ki jih nabavna služba opravi, da realizira nabavo določenega blaga. Postopek se prične z najavo potrebe po materialu.

V primeru, da se kupec in dobavitelj ne poznata, je prvi nabavni postopek iskanje ponudb. Vse ponudbe, ki jih je nabavna služba dobila, mora urediti in iz njih za analizo in primerjavo ponudb ugotoviti, kateri ponudnik je najugodnejši. Pri končni izbiri dobavitelja so pomembni roki dobave, rok in način plačila. Izberemo ponudnika, s katerim se nato pogajamo o dobavi materiala. Pogajanje in sklepanje prodajne pogodbe je jedro nabavnega poslovanja.

Po uspešno končanih pogajanjih pride do sklenitve nabavnega posla. Prodajna pogodba praviloma ni hkrati naročilnica za dobavo materiala. V pogodbah je po navadi določena skupna količina, delne količine pa mora kupec naročiti s posebno naročilnico, ki je po vsebini usklajena s pogodbo. Če dobavitelj soglaša z naročilom, sledi izpolnitev naročila.

Prevzem materiala poteka v skladišču dobavitelja ali skladišču kupca. Kupec mora kontrolirati količino, kakovost, rok dobave in ostale prodajne pogoje ob prevzemu materiala. Če s kontrolo ugotovimo razlike med dejanskim stanjem in dogovorjenimi obveznostmi dobavitelja, mora prevzemna služba ali skladiščnik sestaviti komisijski zapisnik o kontroli materiala. Podjetje mora plačati račun po prevzemu materiala in morebitni rešeni reklamaciji v pogodbenem plačilnem roku. Z analizo nabavnega poslovanja podjetje ugotavlja dejansko stanje ter vzroke in dejavnike, ki so vplivali na takšno stanje.



## 5.6 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Ali bi naredili prvi korak pri načrtovanju nabave materiala že v prodajnem oddelku? Utemeljite svoj odgovor.
2. V katere štiri skupine lahko razvrstimo nabavna opravila?
3. Zakaj so nabavna opravila med seboj povezana?
4. Kaj razumete pod pojmom specifikacija materiala?
5. Kdaj in zakaj bi se odločili za iskanje ponudb na sejnih? Naštejte nekaj primerov in utemeljite odgovor.
6. Na kakšne načine lahko analiziramo ponudbe, ki jih dobimo od dobaviteljev?
7. Zakaj moramo primerjati naročilo s ponudbo oziroma s pogodbo?
8. Kaj moramo ob prevzemu materiala kontrolirati?
9. Razložite pomen komisijskega zapisnika.
10. Zakaj moramo nabavno poslovanje analizirati?

## 6 ISKANJE IN IZBIRA DOBAVITELJEV

### 6.1 UVOD

Vodstva nabave se vse pogosteje sprašujejo, kje dobiti prave informacije o dobaviteljih. Zanima jih, kako izbrati pravega dobavitelja in kdo je pravi dobavitelj. Kaj narediti, če imamo veliko dobaviteljev, a je oskrba kljub temu neučinkovita? Za izbiranje dobavitelja morajo obstajati ocenjevalne metode z izdelanimi kriteriji izbora. Včasih je potrebno razmišljati o zamenjavi dobavitelja. Kako izboljšati odnose z dobavitelji? Kaj smemo pričakovati od dobrega dobavitelja? O teh in podobnih problemih se boste seznanili v tem poglavju.

Na primerih podjetij Monter, d. d. in podjetja Sistemska tehnika, d. o. o. boste spoznali različne načine iskanja dobaviteljev. Na primeru podjetja Iskra Sistemi d. d. boste spremljali postopek izboljšanja poslovanja z dobavitelji.

### 6.2 ZNAČILNOSTI ODNOSOV Z DOBAVITELJI



Proizvajalci in dobavitelji bodo v prihodnosti vedno bolj odvisni drug od drugega. Razvoj in spremembe, ki jih tehnični in tehnološki razvoj prinaša, spremembe na trgu in vedno bolj zahtevni kupci postavljajo proizvajalce in njihove dobavitelje pred vedno nove izzive. Stare oblike poslovnih odnosov ne zadoščajo več. Kupec ni samo kupec in dobavitelj ni več samo dobavitelj. Dobava ravno ob pravem času, oskrbovanje iz enega vira in izdelavna kooperacija sta lahko uspešni le, če proizvajalec jasno in pravočasno opredeli svoje potrebe. Dobavitelji se morajo hitro in natančno prilagajati. Dobavitelj in proizvajalec in/ali kupec postajata partnerja, ki morata težiti k dolgoročnemu sodelovanju in k »win-win« poslovnemu odnosu.

Za odnose med kupcem in dobaviteljem veljajo naslednje značilnosti: kompleksnost, dolgoročnost, prilagodljivost, obojestransko zaupanje, moč in odvisnost, konflikt in sodelovanje.

### 6.3 ISKANJE IN IZBIRA DOBAVITELJEV

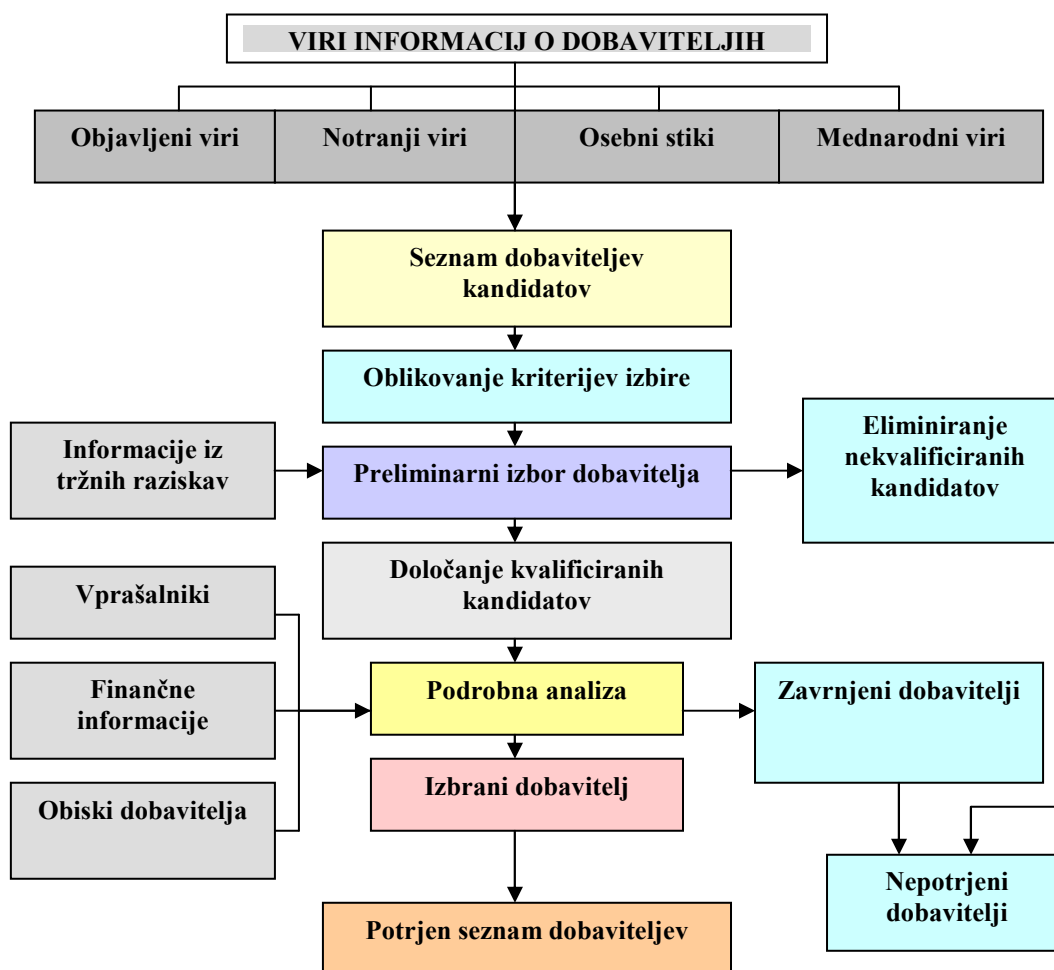
Dober dobavitelj ima za podjetje neprecenljivo vrednost, ne glede na to, ali kupujemo material, surovino ali storitev. Takšni dobavitelji neposredno vplivajo na uspeh podjetja (Završnik, 1998).



**Znanje o virih je osnovni pogoj za vsakega uspešnega kupca. Samo nekateri kupci se pri izbiri dobaviteljev zanašajo na svoje pretekle izkušnje. Ta način je mogoč samo v primerih, ko so kupčeve zahteve izredno preproste.**

Nabavni menedžer se vsak dan srečuje z vprašanjem, iz katerih virov bo nabavil material, ki ga potrebuje. Da bi se lažje odločil in dosegel dosledno in uspešno izvajanje nabave mora imeti jasno izdelane odgovore na naslednja vprašanja: Narediti ali kupiti? Najeti ali kupiti? Kupiti nabavne vire? Koliko dobaviteljev? Domači ali tuji viri? Lokalni ali nacionalni viri? Dobava od distributerjev (posrednikov) ali proizvajalcev?

Na Sliki 6.1. lahko vidite različne vire pridobivanja informacij o dobaviteljih.



Slika 6.1: Izbiranje novega dobavitelja

Vir: Završnik, 2004



#### Vaja za samostojno delo 6.1:

Na spletu poiščite domače in tuje dobavitelja strešnih opek za prekrivanje proizvodne hale. Katere vire iskanja informacij bi lahko še uporabili?

## Proces izbire dobaviteljev

Pri oblikovanju izbire dobaviteljev je najprej potrebno začeti neformalno zbirati raziskovalne informacije. Proces izbire je drag in zahteva veliko časa, zato je namen te faze, da se že na začetku izločijo očitno neprimerni kandidati.

Dobavitelje je potrebno podrobneje analizirati in preveriti s pomočjo posebej pripravljenega vprašalnika. Odgovore na vprašalniku in prav tako finančni položaj kandidata pregleda menedžer nabave s svojo ekipo. Opravi tudi obisk pri tistih dobaviteljih, ki se zdijo ustrezni potrebam podjetja in kažejo interese za poslovno sodelovanje.

Po skrbno pretehtanih pridobljenih informacijah skupina strokovnjakov izbere najprimernejšega kandidata in ga doda na odobreni seznam dobaviteljev. Neizbrane kandidate je potrebno obvestiti o svoji odločitvi in razlogih zavrnitve zaradi prihodnjih sprememb in možnosti za sodelovanje. Medsebojno poslovno sodelovanje z izbranim dobaviteljem se začne graditi s prvim poskusnim naročilom.

### V procesu izbire dobaviteljev se mora podjetje opredeliti tudi do:

- števila dobaviteljev,
- oddaljenosti dobavitelja,
- velikosti dobaviteljev.



**Tradicionalna nabavna teorija zagovarja oskrbovanje iz več virov, torej nabavo materiala pri različnih dobaviteljih zato, da podjetje ne postane preveč odvisno od enega samega dobavitelja.**

Pravo nasprotje tradicionalne nabavne teorije je oskrbovanje pri enem viru. Oskrbovanje pri enem viru pomeni nabavo materiala pri enem dobavitelju zaradi določenega razloga, čeprav ima podjetje na razpolago tudi alternativne vire. Pri izključnem oskrbovanju pa zaradi monopolnega položaja dobavitelja podjetje nima na voljo drugih virov (Weele, 1998).

Podjetje se mora pri izbiri dobaviteljev ozirati tudi na njegovo velikost. Izbira lahko med majhnimi in velikimi dobavitelji. Pri tem mislimo na količino in vrednost blaga, ki ga lahko ponudijo. Veliki dobavitelji lažje zadovoljijo potrebe kupcev, ki kupujejo večje količine blaga. Praviloma ne izkoriščajo svojih zmogljivosti v celoti, zato po potrebi hitro povečajo proizvodnjo. Manjši dobavitelji se pogosto specializirajo za posebne vrste blaga oziroma materiala.

## 6.4 METODE OCENJEVANJA DOBAVITELJEV IN STRATEGIJE IZBORA DOBAVITELJEV

Glavna naloga nabave je, da sodeluje pri izboljšanju kakovosti, ki jo ponuja dobavitelj. Številni veliki evropski proizvajalci so zaradi tega razvili programe zagotavljanja kakovosti dobaviteljev (Weele, 1998).

**Primer 6.1: Izbirno in ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Monter, d. d. obravnava Grilc (2008)**

V prejšnjem poglavju je obravnavan primer povpraševanja pri dobaviteljih barve (osnovni in pokrivni barvi). V povpraševanje je potrebno vključiti bistvene sestavine, ki so ključnega pomena za podjetje in za dobavitelja. Ena izmed zahtev pri povpraševanju je bila, da naj ima barva, pripeljana v skladišče podjetja narejen atest. Poleg tega je v povpraševanju navedeno, kakšno količino barve bi potrebovali in v kakšnem dobavnem roku.

Na povpraševanje je odgovorilo 7 dobaviteljev.

Na osnovi ponudb je bila izdelana primerjalna tabela na Sliki 6.1, ki prikazuje, kakšna je cena osnovne in pokrivne barve pri različnih dobaviteljih. Poleg tega so v tabeli tudi podatki, kakšne pogoje dobave in plačila ponuja določen dobavitelj. Rok dobave in rok plačila je dokaj podoben pri vseh dobaviteljih, ki so poslali ponudbo.

Tabela 6.1: Primerjalna tabela dobaviteljev barve

	DOBAVITELJ	CENA v EUR/kg Osnovna barva	CENA v EUR/kg Pokrivna barva	KOLIČINA (v kg)	ROK DOBAVE (v dneh)	ROK PLAČILA (v dneh)	POPUST v %	DOBAVNI POGOJI
1.	GV LACKE Nemčija	2,17	3,45	650	14	30	0	Fco Monter
2.	IBUS Slovenj Gradec	2,83	4,84	650	10	30	3	Fco Monter
3.	CHRIST LACKE Avstrija	3,20	4,80	650	8	14	3	Fco Monter
4.	FREI LACKE Nemčija	2,98	5,15	650	14	20	3	Fco Monter
5.	BIPOS Hrušica	5,20	5,90	650	10	30	0	Fco Monter
6.	PORIM Portorož	4,50	8,15	650	14	30	0	Fco Monter
7.	IUENNA STAHL Avstrija	5,35	7,50	650	14	30	0	Exw Pliberk

Vir: Grilc, 2008

Osnovna ugotovitev, ki jo lahko podamo na osnovi tabele, je, da imajo vsi dobavitelji dražjo pokrivno barvo RAL 7001, kot pa osnovno barvo. Pri skoraj vseh dobaviteljih je možna dobava barve v skladišče podjetja.

**Vaja za samostojno delo 6.2:**

**Na osnovi podatkov v Tabeli 6.1 izdelajte naslednje primerjave, lahko jih tudi grafično predstavite.**

- Primerjajte cene osnovne barve domačih in tujih dobaviteljev. Kateri domači in kateri tuji dobavitelj sta najugodnejša glede cene? Kateri dobavitelj izmed vseh navedenih je najcenejši?
- Primerjajte cene pokrivne barve RAL 7001 domačih in tujih dobaviteljev. Kateri dobavitelj ima najdražjo pokrivno barvo in kateri je najugodnejši dobavitelj?
- Kateri dobavitelj bi nam najhitreje dobavil barve? Ali je ta dobavitelj tudi najcenejši?
- Kako se razlikujejo med dobavitelji roki plačila? Kateri dobavitelj bi nam priznal popust v primeru vnaprejšnjega plačila?
- Katerega dobavitelja za osnovno in pokrivno barvo bi izbrali ob upoštevanju vseh pogojev? Ali bi bil to dobavitelj GV Lacke iz Nemčije? Utemeljite, zakaj. Pomagajte si z naslednjimi podvprašanji:
  - Ali je dobavitelj GV Lacke najcenejši?
  - Ali ponuja ustrezne roke dobave?
  - Ali je rok plačila sprejemljiv?
  - Ali zagotavlja dobavo v skladišče podjetja?

**Primer 6.2: Izbira in ocenjevanje dobaviteljev v podjetju Sistemska tehnika, d. o. o. obravnava Jakopin (2006):**

Dobavitelje ocenjujejo, saj od njih pričakujejo pripravljenost dosegati želeno kakovost. Kakovost dobav ocenjuje OE (organizacijska enota) Kakovost na podlagi podatkov vhodne kontrole, oceno terminov, plačilnih pogojev in sistema kakovosti dobavitelja pa daje nabava. Nabava izdelava na osnovi skupne ocene listo dobaviteljev, ki jo potrjuje tim za izbor dobaviteljev.

Dobavitelje ocenjujejo z namenom, da v svojem procesu dosežejo nivo kakovosti, ki ustreza zahtevam pri dobavah naročenih materialov in storitev, z upoštevanjem dolgoročne povezanosti in pomembnosti udeležbe na izdelkih.

**Ocenjevanje dobaviteljeve sposobnosti**

Ocenjevanje dobaviteljev izvede nabava in OE (organizacijska enota) Kakovost po izbranih kriterijih:

**I. kriterij** – kakovost dobav v analiziranem obdobju se izvede na ta način, da kakovost dobav vsakega dobavitelja oceni OE Kakovost in podatke posreduje v nabavno službo. Ocenjevanje se izvaja mesečno in letno, po potrebi tudi polletno.

**II. kriterij** – izpolnjevanje dobavnih rokov se izvede na način, da se upošteva povprečno število kasnitev dobav glede na skupno število prevzemov v analiziranem obdobju za vsakega dobavitelja posebej. Oceno izdelava nabava s pomočjo prilagojenega računalniškega programa.

**III. kriterij** – ocena sistema zagotavljanja kakovosti pri dobavitelju se izvede na ta način, da nabava oceni dobavitelja glede na njegov sistem zagotavljanja kakovosti. Podatke o dobaviteljevem sistemu kakovosti dobi nabava s pomočjo presoje pri dobavitelju oziroma pridobi podatke o tem, ali je dobavitelj že nosilec enega izmed certifikatov po ISO 9000.

Ekonomski kriteriji – cena, plačilni pogoji in pariteta se upoštevajo pri posameznih naročilih pri iskanju najustreznejše ponudbe.

**Primer 6.3: Ocena dobaviteljeve sposobnosti**

Na osnovi dosežene ocene dobaviteljeve sposobnosti dobavitelje razvrstijo v ocenjevalni razred **A, B, C in D. Dobavitelji uvrščeni v skupino A so sposobni dobavitelji.**

Dobavitelji, razvrščeni v skupino B, so pogojno, za dobo enega leta sposobni dobavitelji. Od njih pričakujejo, da izdelajo program zagotavljanja kakovosti, s katerim bodo v letu dni dosegli oceno, ki jih bo uvrstila v skupino A.

Dobavitelji, razvrščeni v skupino C, so pogojni dobavitelji. Takoj morajo narediti plan ukrepov za izboljšanje kakovosti. Od njih pričakujejo, da v roku šestih mesecev dosežejo skupino B.

Dobavitelji skupine D ne morejo biti več dobavitelji podjetja.

**Primer 6.4: Izboljšanje poslovanja z dobavitelji v podjetju Iskra Sistemi, d. d., iz primera 2.4**

Za izboljšanje poslovanja z dobavitelji, ki predstavlja novejši način optimizacije poslovanja podjetja in zaradi tesnejšega povezovanja z dobavitelji in posledično večje odvisnosti, so v podjetju pristopili k izboljšanju poslovanja z dobavitelji. To poslovanje je potekalo v treh delih. Ti so *krčenje baze dobaviteljev, analiza pravočasnosti in proučevanje posameznega dobavitelja*.

V prvi fazi **krčenja dobaviteljev** so izvozili iz programa Navision bazo podatkov vseh odprtih dobaviteljev in jih razdelili po referentih. Vsak referent je sam uredil svojo bazo. V drugi fazi so pregledali vse dokumente za odobritev dobavitelja in vstavili podatke v tabelo. Tako so dobili tabelo vseh odobrenih dobaviteljev. V tretji fazi so od vseh nerazvrščenih dobaviteljev izločili tiste, s katerimi niso imeli nikakršnega prometa dve leti in so jih imenovali neaktivni dobavitelji.

V naslednjih dveh fazah so nedoločene dobavitelje imenovali neodobreni in tako izpolnili bazo. Po temeljitem pregledu so podatke vstavili nazaj v sistem Navision in začasno zamrznili vse neaktivne dobavitelje. Pri odpiranju novih dobaviteljev se bo ta spisek sproti posodabljal. V prihodnje se bo v program že ob vnosu dobavitelja dodala spremenljivka »odobreni dobavitelj«, licenco za vpisovanje v to okno pa bodo imeli le določeni zaposleni. Spisek odobrenih dobaviteljev je dokument, ki mora v vsakem trenutku kazati realno stanje odobrenih dobaviteljev.

**Poročila pravočasnosti dobaviteljev**

Če dobavitelj ne zagotavlja vsaj 75 % pravočasnosti dobav, ga je potrebno zamenjati v okviru ISO standardov. Izjeme so dopustne le v redkih primerih, vendar morajo imeti podrobnejšo obrazložitev. Skupna izmerjena pravočasnost dobaviteljev v tretjem kvartalu je bila izredno nizka, le 29,35 %, zato so se v podjetju odločili za podrobnejšo analizo pravočasnosti.

Nepravočasne dobave so vse tiste dobave, ki zamujajo ali prehitujejo več kot 7 dni.

V okviru teh meja se na podlagi izvoza podatkov iz programa Navision izvedli splošno analizo, ki kaže odstotek skupne pravočasnosti. Takšne analize se izvajajo ob začetku leta. To analizo so poglobili zaradi slabih rezultatov. Najprej so podatke razdelili po dobaviteljih in referentih, potem pa dodali številke naročil, na podlagi katerih so kasneje preverjali podatke. Vsak posamezni referent je pregledal svoje pozicije in podal razlago za slab rezultat. Kasneje so ugotovili, da večina na to ni bila pozorna, ali pa niso vedeli, da ta spremenljivka v naročilu sploh obstaja. Na podlagi pregleda pozicij so ugotovili, da tudi v skladišču prihaja do napak in da je potrebno na tem področju še marsikaj spremeniti.

Dogovorili so se o novem načinu dela na tem področju. Tako se je ob vsakem naročilu zahtevalo potrdilo datuma prevzema, kar je izredno pomembno, če hočejo, da proizvodnja poteka tekoče. Ob koncu leta so še enkrat naredili analizo pravočasnosti dobaviteljev, ki je pokazala, da se je pravočasnost iz predhodnih 30 % dvignila na 70 %.

V nabavni funkciji podjetja se pojavlja problem neučinkovitosti, zato so pristopili k **proučevanju posameznega dobavitelja**. Ugotovili so, da se večkrat letno podpisujejo tekoče nabavne pogodbe z istim dobaviteljem. Na podlagi vseh nabavljenih proizvodov so izbrali največje dobavitelje glede na nabavljeno vrednost. Poleg tega so pregledali tekoče nabavne pogodbe in na podlagi števila podpisanih pogodb z istim dobaviteljem izbrali dobavitelje za analizo. Na osnovi te analize so ugotovili, kateri dobavitelji so dovolj dobri, da z njimi nadaljujejo sodelovanje.

Rezultat projekta izboljšanja poslovanja z dobavitelji je izboljšana baza podatkov. Ti podatki so potrebni za odločanje, kontrolo in nadzor poslovanja z dobavitelji. Temeljni cilj je bil optimizacija nabave zaradi stroškov. Najprej je bilo potrebno opredeliti mero za ocenjevanje rezultatov in urediti podatke, nato postaviti sistem, po katerem se bo v nadaljevanju lahko analiziralo preteklo delo in planirale prihodnje aktivnosti. Posodobili so številne procese in jih nekaj odpravili. Skrajšali so potrebni delovni čas referentov za enako količino dela. Tako se nabavni referenti lažje osredotočajo na manj pomembna področja, ki pa so veliko bolj donosna.

Vir: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kobler1810.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kobler1810.pdf)



**Nabava mora pri svojem delu upoštevati listo potrjenih dobaviteljev in kupovati materiale oziroma storitve le pri tistih, ki so pri ocenjevanju prejeli ustrezno oceno.**

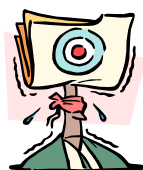


## 6.5 POVZETEK

Dobri dobavitelji so za podjetje izredno pomembni, ne glede na to, ali kupujemo material, surovino ali storitev, saj neposredno vplivajo na uspeh podjetja.

Ustreznega dobavitelja lahko podjetje najde samo v primeru, da pridobi pester izbor ponudb. Ponudbe medsebojno primerja in izbere najustreznejšo, glede na ceno, rok dobave, plačilne in druge pogoje.

Podjetja imajo različna merila za izbiro in ocenjevanje dobaviteljev, tudi zahteve so različne in čedalje večje. Nanašajo se na kakovost izdelka in procesa ter zanesljivost dobave, medtem ko nabavna cena, ki je včasih igrala najpomembnejšo vlogo, pri nabavnih pogojih ni več najvišje in najpomembnejše merilo. Inovativna nabavna podjetja iščejo nove dobavitelje, ker vedo, da bodo s tem izboljšala učinkovitost podjetja. Nabavni oddelek je odgovoren za odkrivanje vseh potencialnih dobaviteljev. Odgovoren je tudi za naročanje pri tistem dobavitelju, ki bo razvojno usmerjen in bo dolgoročno zagotavljal podjetju oskrbo z zadovoljivimi proizvodi ob najnižjih stroških.



## 6.6 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Naštete primere o tem, kako bi pridobili informacije o dobaviteljih pohištva za opremo poslovnih prostorov.
2. Kakšne so prednosti in slabosti oskrbovanja pri različnih dobaviteljih?
3. Kakšna so tveganja za kupca, če ima samo enega dobavitelja?
4. Zakaj bodo podjetja vedno bolj vključevala dobavitelje v svoj proizvodni proces?
5. Ali je pri izboru dobaviteljev najpomembnejša cena materiala? Utemeljite odgovor.
6. Zakaj v podjetjih vodijo evidenco dobaviteljev in jih ocenjujejo?

7. Katera načela naj poslovna partnerja upoštevata pri pogajanjih?



## 7 NAČINI IN METODE NAROČANJA TER STROŠKI NABAVNEGA POSLOVANJA

### 7.1 UVOD

V praksi večkrat naletimo na nasprotovanja med vodjo nabave in vodjo proizvodnje. Če prvi skrbi predvsem za najugodnejši nakup glede cene, dobavnih in plačilnih pogojev, si drugi prizadeva zlasti za dobre pogoje za nemoteno in kvalitetno proizvodnjo, kar pomeni, da ima na zalogi dovolj materiala ustrezne kvalitete. Njuno utemeljeno nasprotovanje in medsebojno usklajevanje običajno pripelje do izbora najugodnejših načinov in metod naročanja.

V tem poglavju boste ugotavljali, kako je možno s pomočjo predstavljenih in izbranih načinov in metod naročanja uspešno dosegati tehnične in gospodarski cilj nabave. Rezultat dobro izbranih in izpeljanih načinov in metod naročanja bodo optimalni *stroški nabavnega poslovanja* ob ustrezno zadovoljenih potrebah v podjetju, ko ima podjetje na razpolago potrebni material ustrezne kakovosti v zadostni količini, ob pravem času in na zahtevanem kraju. Optimalni stroški so v teh razmerah običajno tisti, ki so minimalni.

Ko govorimo o *načinih naročanja*, mislimo na to, kdaj naročiti, da materiala ne bo zmanjkalo. Poraba materiala se spreminja in nastopajo različne težave pri ugotavljanju ekonomske količine naročila, zato so se v praksi razvile posebne *metode naročanja*. S temi metodami razlikujemo bistveno od nebistvenega in usmerimo pozornost na področja, ki so pomembnejša za uspešnost nabavnega poslovanja. Prav tako z njimi povečamo učinkovitost odločanja. Najbolj znana je ABC metoda.

### 7.2 NABAVNA NAČELA ALI NAČINI NABAVE



V osnovi ločimo tri različna *nabavna načela*. Razlikujemo nabavo na zalogo, posamično nabavo in nabavo, usklajeno s prodajo ali proizvodnjo, ki jo imenujemo tudi »just in time« nabavo. Vsako izmed načel ima svoje prednosti in slabosti, saj je uporabno pod posebnimi pogoji.

#### Primer 7.1:

Nabava, usklajena s proizvodnjo (»just in time« nabava), zahteva odlično organiziran nabavni trg. Takšna nabava je prisotna že skoraj dve desetletji v japonski avtomobilski industriji, primer zanjo je Toyota. V Evropi je precej manj prisotna, saj bi bila proizvodnja v primeru nepravočasno dobavljenih materialov lahko preveč motena.



#### Vaja za samostojno delo 7.1:

Razmislite o različnih dejavnikih, ki vplivajo na takšno organizacijsko vedenje, ki omogoča velik delež »just in time« nabave. Ali je to odvisno tudi od kulturnih običajev, tradicije in navad? Primerjajte kulturne običaje in navade v različnih državah. Več na <http://www.izvoznookno.si/>

### 7.2.1 Nabava na zalogo

Na zalogo kupujemo sorazmerno veliko količino, ki je v skladišču na razpolago do odpoklica. Skladišče v tem primeru izravnava količine med nabavo in porabo.

*Prednosti* tega načela se kažejo v stalni pripravljenosti za dobavo kupcem, če govorimo o trgovini, oziroma odsotnosti nevarnosti za prekinitve proizvodnje. Stroški nabave na enoto so nižji zaradi nakupa večjih količin (višji količinski popusti oziroma rabati, optimalni prevoz), poleg tega lahko čakamo na ugoden trenutek za naslednjo nabavo.

*Slabe strani* tega načela so v veliki količini vezanih denarnih sredstvih, velikih stroških skladiščenja in obrestih ter večji nevarnosti, da bi prišlo do zastaranja zalog, zmanjšanja kakovosti blaga v skladišču (kalo). Nabava na zalogo zahteva velike skladiščne prostore (Slika 7.1).



Slika 7.1: Skladišče distribucijskega centra Pivovarne Laško  
Vir: Foto M. Galič, 2009

**Primer 7.2:**

Tovarna papirja VIPAP Krško svoje strateške surovine za proizvodnjo papirja nabavlja na zalogo, saj si s tem zagotovi ugodnejše dobavne pogoje, izkoristi lastne skladiščne prostore in zniža stroške, ki bi nastali zaradi motenj pri proizvodnji. Več na <http://www.vipap.si/>

### 7.2.2 Posamična nabava po potrebi

Če se držimo tega načela, bomo nabavili le takrat, ko dobimo naročilo za določeno vrsto materiala.

*Prednosti* posamične nabave se odražajo v kratkem času skladiščenja in majhni potrebi po vezavi kapitala v zalogah.

*Slabosti* tega načela so, da nista možna takojšnja dobava (v trgovini) oziroma takojšen začetek proizvodnje in da nimamo posebnih nabavnih ugodnosti (količinski rabati pri ceni in nabavnih stroških).

**Primer 7.3:**

Posamična nabava je značilna za enkratno izdelavo. Na primer, vrtnar kupi sadike šele takrat, ko prejme naročilo za ureditev vrta. Posamična nabava je pogosta tudi pri trgovcih s pohištvom, ki razstavljajo le vzorce. Tako razstavljajo sedežne garniture, pisalne mize, stole, fotelje in kuhinjske elemente. Blago naročijo šele potem, ko kupci potrdijo naročilo.



Slika 7.2: Proizvodna hala za proizvodnjo PVC oken  
Vir: [www.lesmont.si/o\\_nas.html](http://www.lesmont.si/o_nas.html)

### 7.2.3 Nabava, usklajena s prodajo ali proizvodnjo (»just in time«)

Podjetje želi potrebno blago ali material dobiti tik pred njegovo prodajo ali predelavo (»just in time«). Večkrat gre za dobavo, kjer se dobavljeno blago od dobavitelja mimo skladišča prenese neposredno v proizvodnjo na tekoči trak. Takšna dobava zahteva odlično organizirano nabavno tržišče. Zaloga v skladišču je zmanjšana na najnižjo možno raven.

Kupec sklepa s prodajalcem okvirno pogodbo za veliko količino, v kateri določata visoke pogodbene kazni za neizpolnitev delnih dobav v sorazmerno kratkem dobavnem roku. Na ta način so povezane prednosti nabave na zalogo in prednosti posamičnih nabav, saj kupec prejme pravočasno tisto količino, ki jo potrebuje.

Pri tem nabavnem načelu nastajajo problemi, kadar se potreba po materialu hitro in neenakomerno spreminja. Problemi nastajajo tudi, kadar je potrebo po materialu težje predvideti zaradi sezonskih in drugih nihanj.

#### Primer 7.4:

- Številne diskontne prodajalne z živili prevzemajo blago v prodajnem prostoru, ker nimajo priročnih skladišč. Zato lahko nastanejo ozka grla, zlasti ob povečani prodaji ob koncu tedna (pri mleku, pivu, sokovih, mineralni vodi, mesnih izdelkih, ribah, zelenjavi ali sadju), če ti izdelki poidejo.
- Nekateri gostinski lokali na obali ponujajo dnevno sveže ribe in morske sadeže, ki jih prevzemajo neposredno od ribičev. Ob turističnih vrhuncih lahko pride do pomanjkanja svežih rib in posledično do izgube gostov.



#### Vaja za samostojno delo 7.2:

Na spletni strani <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/varljen-simon.pdf> najdete diplomsko delo z naslovom Uvajanje sistema »just in time« nabave v podjetje Delamaris, d. d., Izola. Ugotovite, zakaj so se odločili za uvedbo tega načina nabave? Ugotovite, kako je potekal proces uvajanja in katero vrsto materiala so uvedli ta način nabave? S katerim dobaviteljem so začeli in s katerimi prednostmi in slabostmi JIT so se srečali? Katere ugotovitve je v sklepnih mislih podala avtorica?



Slika 7.3: Pri »just in time« nabavi gre dobavljen material velikokrat neposredno v samo proizvodnjo

Vir: [www.leoss.si/index.php?vie=ctl&grl=strSvt](http://www.leoss.si/index.php?vie=ctl&grl=strSvt).

### 7.3 METODE NAROČANJA IN VODENJA ZALOG

Zaradi razlik v porabi materiala in težav pri ugotavljanju ekonomične količine naročila so se v praksi oblikovale posebne metode naročanja, pri katerih preučujemo le tisti material, katerega vrednost prevladuje v skupni vrednosti nabave in zaloge, vendar ga je po številu sorazmerno malo. Pri nekaterih metodah se bolj posvečamo materialu, ki povzroča velike probleme v primeru pomanjkanja, pri drugih pa material razdelimo glede na možnost napovedovanja porabe pri sezonskem nihanju. Najbolj znana in v praksi uporabljena je ABC metoda.

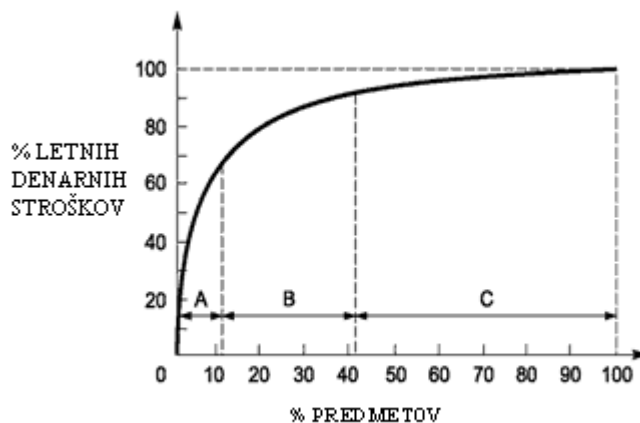
**ABC metoda** omogoča sortiranje predmetov v tri skupine ali razrede, ki jih označimo z A, B in C, glede na letne stroške, ki jih predmeti povzročajo.

- Razred A vključuje od 10 do 20 % predmetov, za katere letno potrošimo od 60 do 80 % celotne denarne vrednosti zalog. V veleprodaji ali industriji s tehničnimi izdelki lahko 10 % izdelkov predstavlja od 80 do 90 % celotne letne porabe denarja.
- Razred B predstavlja v podjetju od 20 do 30 % uskladiščenih predmetov, za katere letno porabimo od 15 do 30 % denarja.
- Razred C obsega 50 do 70 % vseh predmetov, ki jih analiziramo, za katere letno porabimo najmanj denarja, in sicer od 5 do 10 % skupne vrednosti zalog (Čižman, 2002, 66).

Tabela 7.1: Razvrstitev predmetov nabave v razrede A, B in C.

Predmeti (material)	Količina materiala (%)	Skupna vrednost zalog (%)
A	Od 10 do 19	od 60 do 80
B	Od 20 do 30	od 15 do 30
C	ostalo	od 5 do 10

Vir: Čižman, 2002



Slika 7.4: Diagram strukturalnih deležev kumulativne vsote stroškov v odvisnosti strukturalnih deležev materiala

Vir: Čižman, 2002

### Prednosti ABC analize

- Razvrstitev predmetov po stroškovni pomembnosti je pregledna.
- Uporabna je pri velikem številu predmetov.
- Postopek za računanje je enostaven.
- Grafična preglednost.
- Cenovno je ugodna, ker ni veliko stroškov za zbiranje in obdelavo podatkov.

Slabost te metode naročanja pa je ta, da ni uporabna pri majhnem številu predmetov in ne pride v poštev v posameznih primerih, če so predmeti cenovno enakovredni (Čižman, 2002, 68).



### Vaja za samostojno delo 7.3:

Razmislite o nabavnih materialih v spodnjih podjetjih in jih razdelite po metodi ABC v tri skupine:

- slaščičarna v vašem domačem kraju,
- franšizna trgovina TUŠ-a,
- gradbeno podjetje SGP Grosuplje,
- tekstilno podjetje Kroj Škofja Loka,
- proizvajalec avtomobilov Revoz Novo mesto.

## 7.4 UPRAVLJANJE Z ZALOGAMI IN DOLOČITEV OPTIMALNE ZALOGE

Zaloge omogočajo nemoteno delovanje proizvodnje in prodaje, hkrati pa vežejo občutna finančna sredstva (obratna) in povzročajo precejšnje stroške. Najpomembnejše vprašanje skladišnega poslovanja je določanje optimalne zaloge, pri čemer se srečujemo z dvema nasprotujočima si zadevama:

- Skladišče mora razpolagati s potrebnim materialom po vrstah, količini in pravočasno, da lahko zadovolji potrebe porabnikov – težnja po čim večjih zalogah.
- Skladiščenje povzroča stroške, zato naj bodo zaloge materiala na čim nižji ravni. Med tema dvema zahtevama moramo poiskati najboljšo rešitev, zato moramo primerjati koristi in stroške (Potočnik, 2002).

Na primerno višino zalog vplivajo različni spreminjajoči se pogoji: ponudba in povpraševanje po materialu, likvidnost podjetja, komunikacijske in prevozne možnosti, vrsta proizvodnje in intenzivnost porabe materiala ter cilji splošne politike podjetja. Optimalna zaloga je tista, ki ni ne premajhna in ne prevelika in je specifična skoraj za vsako podjetje posebej. Pri določanju moramo upoštevati stroške samega skladiščenja in stroške, ki jih lahko povzroči pomanjkanje materiala.

Učinkovitega gospodarjenja z zalogo materiala si ne moremo zamišljati brez informacijskega sistema, ki zagotavlja tekoče ugotavljanje stanja zalog, različne obračune stanja in gibanja zalog. Omogoča spremljanje ravni posameznih vrst zalog, pripravo potrebnih podatkov in različnih statističnih poročil. Omogoča tudi vzdrževanje različnih datotek in izpis njihovega stanja ter povezavo z integralnim informacijskim sistemom celotnega podjetja.



Nekateri opredeljujejo optimalno zalogo kot določeno konstantno raven med minimalno in maksimalno zalogo. Takšne optimalne zaloge velikokrat ni možno določiti za daljše obdobje. Zaradi različne porabe materiala ne moremo določiti optimalne zaloge na konstantni ravni, ampak se ta stalno giblje med minimalno in maksimalno zalogo.

## 7.5 STROŠKI NABAVNEGA POSLOVANJA

K stroškom nabavnega poslovanja štejemo nabavne stroške, skladiščne stroške in stroške zaradi neizpolnitve dobav ali napak pri blagu (Schneider et al., 2003).



Slika 7.5: Vrste stroškov nabavnega poslovanja

### 1. Nabavni stroški

Ločimo neposredne in posredne nabavne stroške.

- Neposredne nabavne stroške sestavljajo* nabavne količine, pomnožene z nakupnimi cenami na enoto. Od njih odštejemo še rabate, prištejemo stroške prevoza in zavarovanja. Nakupna cena je višja, če nabavljamo manj, kot je minimalna količina, ki jo je določil prodajalec.
- K posrednim nabavnim stroškom* prištevamo vse stroške naročanja, materialne stroške, stroške plač, stroške v zvezi z iskanjem ponudb in nadzorom poteka nabave.

### 2. Skladiščni stroški

Skladiščni stroški obsegajo:

- Stroške vezave denarnih sredstev (kapitala)*  
To so po navadi obresti, ki jih plačujemo za najeti kredit za gibljiva (obratna) sredstva.
- Stroške, povezane s skladiščnimi prostori*

Ureditev skladiščnih prostorov povzroča naslednje stroške: za (morebitno) najemnino, amortizacijo, zavarovanje, osvetlitev, ogrevanje, hlajenje, vzdrževanje prostorov, kalo, razsip in manko.

c) *Plače zaposlenih v skladišču*

### 3. Stroški zaradi pomanjkanja materiala

Zaradi neizpolnitve dobav in napak pri blagu lahko nastanejo naslednji stroški:

- a) *možne nižje razlike v ceni* (pri nabavi nadomestnega blaga),
- b) *izgube dobička* (če dobavitelj ne izpolni dobave),
- c) *pogodbene kazni* (če ne izpolnimo dobave kupcu),
- d) *»goodwill« izguba* (to je izguba dobrega javnega mnenja, da smo zanesljivi in pravočasni dobavitelj).
- e) v proizvodnih obratih nastanejo še  *dodatni stroški zaradi zastoja proizvodnje*.

Zaradi velikega števila podatkov, ki so značilni za nabavno poslovanje in zaradi potrebne hitrosti pri obdelavi informacij je optimalno vodenje nabavnega in skladiščnega poslovanja mogoče le s pomočjo *računalniške obdelave podatkov* (»ROP«).

#### Primer 7.5:

Znana veriga gostinskih lokalov po Sloveniji ima centralizirano nabavo večine materialov za vse obrate skupaj, s čimer si zagotovi nižje cene in manjše stroške nabave. Nabavo sveže zelenjave in kruha ima organizirano decentralizirano, saj navedeno posamezni obrati naročajo pri lokalnih partnerjih. To povečuje povezanost posameznega gostinskega objekta z lokalnim okoljem in povečuje promet. Podobno organiziranje nabave velja za velike trgovske centre.



#### Vaja za samostojno delo 7.4:

Razmislite o prednostih in slabostih centralizacije oziroma decentralizacije nabave v naslednjih podjetjih:

- Terme Čatež, d. d. (Podatki o podjetju <http://www.terme-catez.si/si/>)
- Mercator, d. d.
- Slovenske železnice

**Če opredelimo stroške nabave po posameznih aktivnostih nabave, lahko omenimo stroške raziskave nabavnega trga, stroške načrtovanja nabave, stroške neposrednega nabavljanja, stroške dostave, stroške različnih elektronskih in fizičnih nabavnih evidenc.**

Nabavni stroški se danes v modernih podjetjih povečujejo. To je posledica vedno večje specializacije, saj se podjetja osredotočajo le na tista dela, ki predstavljajo njihove osrednje sposobnosti. Podjetja so v tem procesu prisiljena kupiti vedno večji delež svojih vložkov, kamor štejemo danes tudi razvoj in inovacije. Denimo, deset vodilnih slovenskih podjetij po realizaciji je v 2007 kupilo za 8,8 mlrd. evrov

materialov, blaga, storitev in opreme. To predstavlja 88 % njihove realizacije (Žibret, 2008).

## 7.6 KOLIČNIK OBRAČANJA ZALOG

Količnik ali koeficient obračanja zalog izračunamo na več načinov v odvisnosti od tega, kako opredelimo oziroma izračunamo povprečno zalogo.

Stanje zaloge se med letom stalno spreminja, zato moramo izračunati njeno povprečno vrednost. Če med letom ne delamo inventur, lahko izračunamo povprečno zalogo le kot aritmetično sredino začetnega in končnega stanja. To seveda ni natančen izračun, saj je stanje zalog konec leta praviloma precej nižje kot med letom. Natančnejši izračun povprečne zaloge omogočajo inventure med letom oziroma sprotno ugotavljanje stanja zalog s prevzemnimi in izdajnimi listinami oziroma elektronskimi evidencami.

**Koeficient obračanja zaloge izračunamo tako:**



$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{letna poraba materiala}}{\text{povprečna zaloga}}$$

Iz koeficienta obračanja zaloge, ki naj bi bil čim višji, izračunamo tudi čas obračanja zaloge, ki naj bi bil čim krajši. Izračunamo ga lahko kot recipročni koeficient obračanja zalog z upoštevanjem števila delovnih dni. Pri tem skoraj izjemoma upoštevamo vse dni v letu.



$$\text{Čas obračanja zalog} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja zaloge}}$$

Količinske kazalce izračunamo le za istovrstne izdelke in jih primerjamo s planiranimi, z lanskimi kazalci oziroma kazalci sorodnih podjetij.



### Vaja za samostojno delo 7.5:

V proizvodnem podjetju je na dan, 31. 12. 2007, začetna zaloga materiala ovrednotena na 10.000 evrov, končna zaloga 31. 12. 2008 pa na 8.000 evrov. Vrednost letne porabe materiala znaša 250.000,00 evrov.

Na osnovi gornjih podatkov izračunajte povprečno zalogo, letni koeficient obračanja zaloge in povprečni čas vezave zaloge. Kako bi na te kazalce vplivalo 10 % povečanje porabe materiala?

Kako pa bi se spremenili ti kazalci, če bi končna zaloga namesto 8.000 evrov znašala 12.000 evrov?



## Pomen hitrosti obračanja zaloge



Količnik večji je koeficient obračanja, toliko krajši je povprečni čas vezave in toliko manjša je potrebna zaloga materiala. Iz tega izhajajo številne prednosti, ki so povezane z manjšo zalogo v skladišču. Te prednosti so manjša potreba po denarju, in s tem nižji stroški za plačilo obresti, manjši stroški, povezani s skladiščnim prostorom, manjši stroški vzdrževanja zaloge in manjše tveganje.

## Možnosti za povečanje koeficienta obračanja

- *Zmanjšamo zalogo.* To lahko izvedemo zaradi zožitve sortimenta in izločitve blaga, ki ima slabše obračanje. Hkrati na smemo pozabiti, da lahko skromen in preozek sortiment povzroči izgubo kupcev. Zalogo lahko zmanjšamo tudi tako, da zmanjšamo povprečne zaloge<sup>8</sup> posameznih vrst materiala oziroma blaga zaradi časovno bolj natančno usklajene nabave s prodajo ali proizvodnjo, kar lahko primerjamo s pojmom »just in time«.
- *Povečamo prodajo* pri stalni velikosti zaloge. Prodajo lahko povečamo z različnimi ukrepi pospeševanja prodaje, kaj je del promocije v podjetju.

### Primer 7.6:

Količnik obračanja zalog je največji v prodajalni kruha in pekarskih izdelkov. Kruh mora biti dnevno svež, torej je količnik obračanja zaloge moke teoretično lahko večji kot 150. To bi pomenilo, da ima pekarna, ki vsak dan, razen ob nedeljah in praznikih, speče kruh in ga proda končnemu kupcu, naslednji čas vezave zaloge moke oziroma čas enega obrata znaša:

$$T_0 = \frac{365}{K_0} = \frac{365}{150} = 2,4$$

To pomeni, da mora pek moko nabaviti na dva do tri dni.

### Primer 7.7:

Izračunajmo, kaj za podjetje pomeni, če se količnik obračanja zalog poveča s 33 na 46. Trajanje obrata = 365 dni / količnik obračanja (11 oziroma 8 dni)

$$T_0 = \frac{365}{11} = 33,2$$

$$T_0 = \frac{365}{8} = 45,6$$

Če se količnik obračanja poveča s 33 na 46 (zaokroženo na najbližjo celo vrednost), pomeni, da se bodo obratna sredstva letno obrnila 46-krat namesto 33-krat. Podjetje bo z istim obsegom obratnih sredstev ustvarilo večji poslovni uspeh. Za financiranje zaloge bo potrebovalo manj denarja. Prav tako bo manj skladiščnih stroškov. Če hitreje obrača terjatve do kupcev, pomeni, da mu bodo kupci v povprečju namesto v enajstih dneh plačali fakture v osmih dneh, tako bo podjetje prej imelo denar za novo nabavo.

<sup>8</sup> S sukcesivno ali postopno nabavo podjetje rešuje problem visokih cen zaradi nizkih nabavnih količin.

Podjetje nepreklicno naroči celoletno veliko količino materiala, ki se kasneje dobavlja delno. Na ta način so cene nižje ob nižjih količinah zalog.



## 7.7 POVZETEK

Podjetja lahko nabavljajo na zalogo in pri tem dosegajo večje ugodnosti pri ceni in nabavnih pogojih. Nabavljajo lahko po potrebi, kar je značilno zlasti za vse vrste proizvodnje, ki se popolnoma prilagajajo kupcem in upoštevajo njihove individualne značilnosti in potrebe. Bolj kot je nabavni trg razvit in organiziran, lažje je uvajati najučinkovitejše nabavno načelo »just in time«, ki ne zahteva zalog, ampak odlično razvito nabavno logistiko.

Obvladovanje stroškov nabavnega poslovanja obsega spremljanje stroškov nabavnega



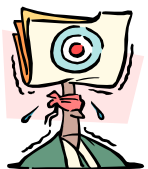
### Vaja za samostojno delo 7.6:

Izračunajte, kaj za proizvajalca zdravil Krka, d. d. pomeni, če se količnik obračanja zaloge zdravila za zdravljenje gripe s 5 poveča na 60? Kdaj bi se to lahko zgodilo? Obrazložite nekaj posledic povečanja količnika obračanja zaloge.

postopka in stroškov skladiščenja ter stroškov, nastalih ob pomanjkanju materiala. Glede na vrednost nabavljenega materiala je potrebno oceniti, kakšni smejo biti maksimalni stroški nabavnega oddelka. Oceniti je potrebno, kakšen delež lahko dosežajo v razmerju do celotne vrednosti nabave. Da stroški nabavnih postopkov ne bi presegli koristi, smo prikazali v praksi močno uveljavljeno ABC metodo naročanja. S pomočjo te metode uspešno vodimo nabavne postopke za različne vrste materiala, glede na njihovo vrednostno velikost in vpliv na poslovni izid.

Naučili ste se izračunati kazalec obračanja zalog v skladišču in povprečni čas vezave materiala. Izračunane kazalce primerjamo s kazalci prejšnjih obdobj, s planiranimi kazalci oziroma s kazalci konkurenčnih podjetij. Razumemo tudi, kako lahko povečamo kazalec obračanja zalog oziroma skrajšamo čas vezave in kakšne so posledice tega.

## 7.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA



1. Opredelite in primerjajte nabavna načela med seboj.
2. Pojasnite prednosti in slabosti nabave na zalogo.
3. Za katero nabavno načelo ali kombinacijo načel se bo odločil modni kreator? Zakaj?
4. Primerjajte prednosti posamične nabave po potrebi z nabavo »just in time«.
5. Primerjajte možnosti uvedbe »just in time« dobave na primeru proizvodnje sadnih sokov v Fructalu in na primeru proizvodnje avtomobilov v Revozu.

6. Na primeru Pekarne Pečjak izvedite ABC analizo nabavnega materiala.
7. Utemeljite pomen uporabe ABC analize pri oskrbi proizvajalca mobilnih telefonov in osebnih računalnikov? Katere so prednosti ABC metode vodenja oziroma ravnanja z zalogami?
8. Zakaj si morajo podjetja prizadevati za povečevanje količnika obračanja zalog materiala? Kako to vpliva na čas vezave poslovnih sredstev v zalogah materiala?
9. Zakaj je težko določiti optimalno zalogo za daljše obdobje in kaj pomeni optimalno gibanje zaloge?
10. Opredelite vse tri vrste stroškov nabavnega poslovanja na primeru Pivovarne Laško.
11. Kaj pomeni »ROP« na primeru nabavnega poslovanja trgovskega podjetja?
12. Izračunajte koeficient obračanja zaloge in povprečni čas vezave materiala za podjetje, če ima začetno zalogo v vrednosti 200.000 evrov, končno zalogo 312.000 evrov in letno porabo tega materiala v vrednosti 1,680.000 evrov. S čim lahko primerjamo te kazalce?
13. Kako (v čem) se odraža hitrost obračanja zaloge in kako jo lahko povečamo?
14. Kakšne pasti se lahko pojavijo, kadar povečujemo koeficient obračanja zaloge na osnovi zmanjševanja zalog?

## 8 NABAVA V TRGOVSKIH PODJETJIH

### 8.1 UVOD

Nabavna funkcija ima še poseben pomen v trgovskih podjetjih, saj tam predstavljajo nabavni stroški v povprečju kar 70 % prodajne cene, se pravi več, kot v proizvodnih podjetjih (Potočnik, 2002, 20). Ste opazili veliko novih trgovskih znamk v zadnjih letih? Kje nabavijo trgovska podjetja te izdelke? Kako nastajajo izdelki s trgovskimi blagovnimi znamkami? Kakšna je njihova kakovost v primerjavi s trgovskimi znamkami proizvajalca?

Trgovsko podjetje je soočeno v času hitrega prenosa informacij in globalizacije z novimi nabavnimi izzivi, saj se spreminjajo tradicionalni odnosi z dobavitelji. Vse bolj pa so dostopne in prisotne storitve svetovanja menedžmentu, kar izvajajo svetovalna podjetja. Prav tako se posebna pozornost posveča nabavi z Daljnega vzhoda, se pravi iz hitro rastočih gospodarstev, kot so Kitajska, Indija, Singapur in drugih dežel.

V tem poglavju boste spoznali značilnosti in posebnosti nabave v trgovskih podjetjih, vlogo in pomen nabave v trgovini na debelo in drobno. Spoznali boste nabavne odločitve v trgovini in vlogo trgovske blagovne znamke pri nabavi v trgovini. Prav tako boste spoznali organizacijo same nabave in nabavne poti v trgovini ter razvojne usmeritve nabavnega poslovanja v trgovini.

### 8.2 ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI NABAVE V TRGOVSKIH PODJETJIH

Trgovska podjetja so podjetja, ki kupujejo blago in ga prodajajo naprej, ne da bi ga kakor koli predelala. Značilnosti poslovanja izhajajo iz funkcij, ki jih opravlja trgovina.

#### Osnovne funkcije trgovskih podjetij

1. **Prostorske funkcija.** Trgovsko podjetje premošča razdaljo med proizvodnjo in porabo. Biti mora na pravem kraju, torej v bližini potrošnikov.
2. **Časovna funkcija.** Trgovina usklajuje čas med proizvodnjo in porabo izdelkov.
3. **Količinska funkcija.** Med količino izdelkov posameznega proizvajalca in količino, ki jo potrebujejo potrošniki oziroma porabniki, je velika razlika. Trgovina v ta namen pripravlja ustrezne delne količine. Trgovina opravlja tudi zbiralno funkcijo.
4. **Kakovostna funkcija.** Trgovsko podjetje lahko delno spremeni kakovost izdelkov: poveže nekaj sort istovrstnega blaga in s tem omogoči racionalnejšo izdelavo. Samo lahko sestavi iz raznih delov novi izdelek. Nadaljnja možnost za spremembo kakovosti je oplemenitenje izdelkov, kar pomeni, da trgovina delno spreminja njihove značilnosti.
5. **Svetovalna in informacijska funkcija.** Trgovina obvešča potrošnike o ponudbi in jim zagotavlja pregled nad tržiščem. Prav tako jim svetuje pred nakupom in med nakupom.
6. **Kreditna funkcija.** Trgovina kreditira svoje kupce in tako pridobiva konkurenčno prednost.

Funkcije, ki jih opravlja trgovina, omogočajo boljši pretok izdelkov. Funkcije poleg tega zagotavljajo povezovanje izdelkov, ki jih proizvaja posamezni proizvajalec s sortimentom izdelkov drugih proizvajalcev, po katerem povprašujejo končni porabniki.



V trgovini ni proizvodnje, zato je dodana vrednost v primerjavi s proizvodnimi podjetji precej manjša. Obstoj trgovskih podjetij po Potočniku (Potočnik, 2002) temelji predvsem na menjavi vrednosti, to je na menjavi izdelkov na trgu med različnimi odjemalci, zato lahko funkcije trgovine opredelimo tudi kot obvladovanje časa, prostora, količine, ponudbe in znanja.

### 8.3 VLOGA IN POMEN NABAVE V TRGOVINI NA DEBELO IN DROBNO

Po starejši opredelitvi (Potočnik, 1996) je nabava v trgovini tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in kakovostjo oskrbuje podjetje z blagom za nadaljnjo preprodajo. Nabava v trgovini zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega dobavitelja. V trgovskem podjetju je nabava predpogoj vsake prodaje, od katere je odvisen poslovni rezultat, zato je neposredno povezana z njo.

Poznamo notranje in zunanje trgovinska podjetja. Notranje trgovinska podjetja poslujejo, nabavljajo in prodajajo, izključno ali pretežno le na domačem trgu. Zunanje trgovinska podjetja ločimo na uvozna, izvozna in tranzitna. Uvozna podjetja kupujejo blago v drugih državah. Izvozna podjetja prodajajo blago v druge države. Tranzitna podjetja kupujejo blago v drugih državah in prodajajo preko Slovenije spet v druge države. Primer: Blago lahko uvažajo iz Hrvaške in prodajajo v Švico.

V trgovini na debelo, ki je vedno bolj stisnjena med proizvajalce in trgovino na drobno, so prisotne različne strategije. Te strategije temeljijo na zmanjševanju števila grosističnih podjetij, razvoju kooperacij in specializacij, kot podlagi za povezovanje grosistov ter posodobitvi poslovanja in prodajnih metod. Na osnovi vodoravnih (povezave med več trgovinami na debelo) in navpičnih povezav (povezava z dobavitelji oziroma kupci) nastajajo multinacionalne trgovske organizacije na debelo. Zanje je značilna centralizacija nabave, ki se kaže v *nižjih nabavnih cenah, ugodnejših plačilnih in dobavnih pogojih* ter oblikovanju *optimalnega nabavnega sortimenta*.

**Trgovska podjetja na drobno se pri nabavi od proizvodnih podjetjih ločijo po naslednjem:**

- **Njihov temeljni cilj poslovanja je ustvariti čim večjo razliko med nabavno in prodajno ceno.**
- **Njihova ponudba izdelkov je izredno široka in se maksimalno sproti prilagaja tržnim potrebam.**
- **Velik del nabavnega sortimenta je sestavljen iz standardnih izdelkov, ki jih ponujajo različni dobavitelji, kar omogoča hitro menjavo dobaviteljev, če je to potrebno.**

### 8.4 NABAVNE ODLOČITVE V TRGOVINI

Nabavne odločitve v trgovini se nanašajo na nabavni sortiment, kakovost in nabavne cene, količino in dinamiko nabav. Če nabava v trgovskih podjetjih na *debelo temelji na sklenjenih prodajnih pogodbah v trgovini na drobno, predelovalci in velikimi porabniki,*

temelji nabava v trgovini na drobno predvsem na *pričakovani prodaji*. Raziskave nakupnega vedenja potrošnikov ter izkušnje iz prejšnjih let so osnova za načrtovanje *stalnega in spremenljivega* nabavnega sortimenta.

**Primer 8.1:**

Stalni sortiment v trgovini predstavljajo znane blagovne znamke oziroma izdelki, ki jih kupci kupujejo že leta in so jim zvesti. Spremenljivi sortiment pa predstavljajo predvsem različni modni izdelki, novosti in sodobni trendi.

**Vaja za samostojno delo 8.1:**

Na primeru Mercatorja ali TUŠ-a v svojem kraju razmejite med stalnim in spremenljivim sortimentom.

Trgovsko podjetje najprej opredeli potrebe, nato izbere dobavitelje, se z njimi pogaja in kontrolira nabavo. Z operativnimi nabavnimi načrti pa konkretizira izvajanje letnega nabavnega načrta za posamezne sezone, bistvene za posamezno trgovsko področje



**Pri določanju nabavnega sortimenta podjetje opredeli širino sortimenta (koliko različnih izdelkov bo nabavljalo), globino sortimenta (koliko različic istega izdelka bo nabavljalo), cenovno-kakovostno dimenzijo sortimenta in gostoto sortimenta (stopnja povezanosti izdelkov). Bistvo je v usklajenem sortimentu, ki je najbolj prilagojen in primeren za različne kupce.**

**Primer 8.2:**

Širina sortimenta na primeru trgovine z oblačili je število različnih izdelkov, na primer hlač, oblek, bluz. Globina sortimenta je število različic istega izdelka, tako barv in velikosti. Gostota sortimenta se kaže v komplementarnosti izdelkov – ali se je možno celostno obleči. Cenovno kakovostna dimenzija se prilagaja statusu kupcev.

**Vaja za samostojno delo 8.2:**

Na primeru znanega kioska, minimarketa, supermarketa, megamarketa in hipermarketa opredelite različne dimenzije nabavnega sortimenta.

**Optimalni nabavni sortiment teži k takšni kombinaciji izdelkov, pri kateri bodo stroški nabavnega poslovanja v primerjavi z doseženim rezultatom najnižji.**

Pri izbiri dobaviteljev se trgovsko podjetje lahko odloči za enega ali več dobaviteljev. Enega običajno izbere če gre za manjši obseg, če gre za pomembno licenco ali ekskluzivni izdelek ali če razvija lastno blagovno znamko. Slabosti takšnega izbora se kažejo v večjem tveganju pri kakovosti. Dogaja se, da se dobavitelj ne trudi več tako, če nima konkurence. Slabosti se

kažejo tudi pri morebitnih motnjah pri izvajanju dobav. Zaradi tega se trgovsko podjetje raje odloči za takšno število dobaviteljev, da se med njimi razvije konkurenca. Ob enem teh različnih povezav ni preveč, saj bi bili tako stroški nabavljanja previsoki.

## 8.5 VLOGA TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE PRI NABAVI V TRGOVINI

Z blagovno znamko prepoznamo proizvajalca ali trgovca.



Ravno razvoj trgovskih blagovnih znamk je v velikem razmahu, saj trgovskemu podjetju pomaga zgraditi pozitiven ugled in privablja zveste uporabnike. Zagotavlja pravno zaščito, olajša obdelavo naročil in zmanjšuje napake pri dobavi. Vse to daje še večji poudarek nabavi v trgovskih podjetjih, saj se našteje ugodnosti vežejo ravno na izbor dobrega dobavitelja.

V primerjavi s proizvajalčevo blagovno znamko je za trgovsko blagovno znamko značilno naslednje:

- Običajno gre za izdelek srednje kakovosti, ki kupcem ni znan.
- Izdelek je na voljo le v določenih trgovinah.
- Trgovsko podjetje samo oglašuje izdelek v kombinaciji s korporativnim oglaševanjem.
- Cena je nižja od izdelkov s proizvajalčevo blagovno znamko.
- Kupci trgovske znamke so običajno tisti segment, ki je zvest zlasti trgovskemu podjetju. Ta segment ne poudarja bistveno kakovost in osebni status.



Slika 8.1: Znane oznake trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji

Vir: <http://bubasvabe.blog.siol.net/2007/09/09/trgovske-blagovne-znamke/>

Čeprav se razvoj trgovskih blagovnih znamk povečuje, se lahko pri tem pojavljajo odpori proizvajalcev in samih potrošnikov, ki si želijo čim več svobode pri izbiri izdelkov.

## 8.6 NABAVNE POTI IN ORGANIZACIJA NABAVE V TRGOVINI

Trgovsko podjetje izbira takšne trgovske poti, pri katerih bo imelo kar najmanjše nabavne stroške na enoto ne glede na število posrednikov (Potočnik, 2002). Trgovska podjetja poskušajo s pogajanjem z dobavitelji zniževati nabavne vrednosti (cena izdelka, povečana za stroške nabave) na najnižje možne variante ob še zadovoljivi kakovosti. Pri tem trgovsko podjetje upošteva tudi elastičnost povpraševanja, to je, kako se povpraševanje spremeni, če se spremeni cena.



V trgovskem podjetju poznamo funkcijsko in integrirano nabavno strukturo. Za funkcijsko strukturo je značilno, da se zaposleni ukvarjajo samo z nabavo najrazličnejših vrst izdelkov. Za integrirano strukturo je značilno, da so nabavna opravila povezana s trženjem in prodajo in to za vsako za posamezno vrsto trgovskega blaga.



#### Vaja za samostojno delo 8.3:

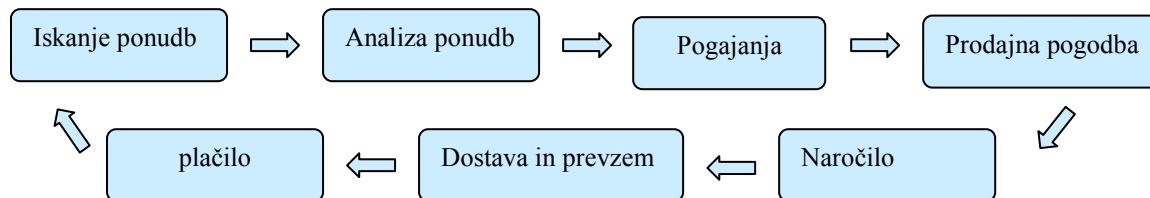
Na primeru znanega kioska, minimarketa, supermarketa, megamarketa in hipermarketa opredelite različne dimenzije nabavnega sortimenta.



#### Vaja za samostojno delo 8.4:

Kateri prednosti in pomanjkljivosti vidite v tem, da ima trgovsko podjetje nabavo organizirano funkcijsko in katere, če ima nabavo integrirano skupaj s trženjem in prodajo?

Nabavni postopek v trgovini sestavlja iskanje ponudb in njihova analiza, pogajanja z dobavitelji, sklenitev prodajne pogodbe, naročanje in dostava ter prevzem blaga.



Slika 8.2: Nabavni postopek v trgovskem podjetju  
Vir: Potočnik, 2002

Nabavni postopek je zaključen s plačilom nabavljenega blaga, kar omogoča ponovni začetek nabavnega postopka.

Nabavno poslovanje trgovskega podjetja je lahko organizirano *centralizirano* ali *decentralizirano*. Oboje ima svoje prednosti in slabosti, čeprav se v zadnjem času zaradi racionalizacije poslovanja vse bolj uveljavlja centralizacija nabave (Žibret, 2008).

#### Primer 8.3:

Trgovsko podjetje lahko večino izdelkov nabavlja centralizirano. Podjetje s tem dosega nižje nabavne cene in optimizira nabavne stroške, hkrati pa zaradi bližine vključi v svoj sortiment tudi proizvode lokalnega okolja. Tako podjetje privabi dodatne kupce in pridobi na ugledu v samem lokalnem okolju.





### Vaja za samostojno delo 8.5:

Katere prednosti in slabosti vidite na primeru centralizacije oziroma decentralizacije nabave kruha v velikem trgovskem podjetju?

## 8.7 RAZVOJNE USMERITVE NABAVNEGA POSLOVANJA V TRGOVINI



Na razvojne usmeritve nabavnega poslovanja v trgovini so vplivali različni trendi v sodobni družbi, predvsem razvoj tehnologije, staranje prebivalstva in naraščajoče razlike med dohodki različnih skupin prebivalstva. Nanje vplivajo povečana skrb za okolje in v zadnjem času posebej povečana skrb za bolj zdravo življenje. Našteti dejavniki so korenito posegli v poslovanje in s tem tudi v nabavo trgovskih podjetij, ki se morajo tem trendom prilagajati.

Z razvojnega vidika lahko ugotovimo, da se v zadnjih letih nabavno poslovanje tudi vse bolj internacionalizira, kar močno spreminja delovanje in ponudbo trgovskih podjetij. Razlogi za to, da se trgovska podjetja širijo na tuje trge, so v povečani konkurenci na domačem trgu, zasičenosti domačega trga in skromnih možnostih za nadaljnji razvoj. Razlogi so tudi vedno večje omejitve in zahteve, povezane z varstvom okolja. Na drugi strani je širitev na tuje trge privlačna tudi zaradi razdrobljenosti trgovine v drugih državah, zapolnjevanja vrzeli ter možnosti za sorazmerno poceni prevzeme in nakupe lokacij.

Oskrbovanje oziroma nabavljanje trgovine v tujini lahko poteka iz domačih ali tujih virov. Izbira dobaviteljev je ena najpomembnejših odločitev pri mednarodnem oskrbovanju, zato ustanavljajo v tujini posebne nabavne oddelke. Ti oddelki sčasoma načrtno globalizirajo nabavo in vplivajo na razvoj lastnih trgovskih blagovnih znamk.



Slika 8.1: Nabava je v trgovskih podjetjih neposredno povezana s potrebami kupcev.

Vir: [www.delo.si/clanek/54371](http://www.delo.si/clanek/54371)

## 8.8 POVZETEK

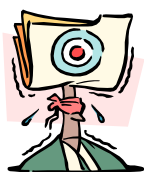


V poglavju o nabavi v trgovskih podjetjih smo poudarili pomen nabavne funkcije, ki se zaradi izpada faze proizvodnje še bolj kot drugod uvršča med ključne dejavnike uspešnega poslovanja. Pri analizi delovanja nabave smo izhajali iz samih funkcij trgovine, s katerimi obvladuje čas, prostor, količine, ponudbo in znanje pri posredovanju med proizvajalcem in končnim potrošnikom. Razlikovali smo med trgovanjem na debelo in drobno. Temeljno razliko med obema oblikama podjetij določajo kupci. Trgovci na debelo oskrbujejo druga podjetja in ustanove, trgovci na drobno pa končnega potrošnika.

Osnovna naloga zaposlenih v nabavi je, da z oblikovanjem usklajenega sortimenta spreminjajo povpraševanje kupcev v ponudbo izdelkov in storitev. Nabavne odločitve v trgovini so vezane na določitev širine, globine, cenovne in kakovostne dimenzije ter gostote samega sortimenta. Vezane so na izbor enega ali več dobaviteljev ter na uvedbo trgovske blagovne znamke. Nabavna opravila se izvajajo funkcijsko ali integrirano oziroma centralizirano ali decentralizirano.

Razvojne usmeritve trgovskih podjetij na debelo se odražajo v specifičnem položaju, ko jih kot samostojna podjetja proizvajalci in trgovina na drobno vse bolj utesnjujejo. Podjetja so se prisiljena povezovati v večje sisteme bodisi vodoravno ali navpično. V razvojnem trendu trgovskih podjetij je močno prisotna internacionalizacija in racionalizacija poslovanja.

## 8.9 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA



1. Opredelite in primerjajte vlogo nabave v trgovskih in proizvodnih podjetjih.
2. Navedite osnovne značilnosti trgovskih podjetij, po katerih razlikujejo od proizvodnih in kako to vpliva na nabavno poslovanje?
3. Na primeru trgovskega podjetja Merkur Kranj razločite trgovanje na debelo od trgovanja na drobno.
4. Kaj prisiljuje trgovce na debelo oziroma grosiste k združevanju?
5. Na primeru grosista za igrače KOBO (več podatkov na: <http://www.kobopikolo.com/>) razložite pomen vertikalnega in horizontalnega povezovanja trgovskih podjetij.
6. Na primeru prodajaln DM (<http://www.dm-drogeriemarkt.si/>) razložite pojme širina, globina, cenovna in kakovostna sestava, gostota sortimenta ter trgovska blagovna znamka.

7. Primerjajte značilnosti proizvajalčeve blagovne znamke in trgovske blagovne znamke (primer čokolada z lešniki Gorenjka in čokolada z lešniki TUŠ).



Vir: [www.gorenjka.si/index.php?m=1&a=1&vsebina=69](http://www.gorenjka.si/index.php?m=1&a=1&vsebina=69) in <http://www.tus.si/index.php?Nivoid=31>

8. Pojasnite na primeru trgovskega podjetja RUTAR (<http://www.rutar.com/pohistvo/>) funkcijsko in integrirano obliko nabavne strukture.
9. Opišite in simbolno izvedite nabavni postopek v trgovini na primeru pohištva.
10. Kakšne učinke ima internacionalizacija trgovskega poslovanja na delovanje nabavne službe v trgovskem podjetju?

## 9 NABAVA V STORITVENIH ORGANIZACIJAH<sup>9</sup>

### 9.1 UVOD

Za večino razvitih svetovnih gospodarstev je značilno, da so v svoji sektorski preobrazbi postala pretežno storitvena. V terciarnem sektorju je tako zaposlenih že več kot dve tretjini zaposlenih, kar nas napeljuje k natančnejšem proučevanju delovanja storitvenega sektorja. V tem poglavju boste spoznali značilnosti storitev, po katerih se ločijo od proizvodov. Prav tako boste spoznali posebnosti nabave v storitvenih organizacijah.

Ste kdaj razmišljali o tem, kaj je za vas kakovostna storitev? Od česa je to odvisno? Ima nabava pri tem tudi kakšno vlogo? Na primeru največjega slovenskega termalnega zdravilišča Terme Čatež boste primerjali pričakovanja notranjih porabnikov z zahtevami nabavne službe. Povezali boste pomen dobre nabave v storitvenih organizacijah z zadovoljstvom odjemalcev.

Spoznali boste posebnosti nabave v storitvenih organizacijah. Pri tem bomo imeli v mislih tudi vse tiste nepridobitne organizacije, ki opravljajo različne storitve in se ravno tako srečujejo s podobnimi problemi kot pridobitne. Takšne organizacije so bolnišnice, šole in vrtci, ki morajo ravno tako z dobro kontrolo nabavnega poslovanja zmanjševati svoje stroške in povečevati konkurenčno pozicijo. Ta jim prinaša naklonjenost okolja, dovolj odjemalcev storitev, večje možnosti financiranja in podporo javne politike.



Slika 9.1: Moderna oprema v Termah Čatež privablja goste

Vir: [http://www.arcont-ip.si/upload/Image/Novice\\_slike/TermeCatez1.jpg](http://www.arcont-ip.si/upload/Image/Novice_slike/TermeCatez1.jpg)

#### **Primer 9.1:**

Zadovoljstvo gostov Term Čatež (več na <http://www.term-catez.si/>) je vezano na kakovost storitve oziroma na to, kako se je zaznana kakovost opravljene storitve izenačila z njihovimi pričakovanji. Če so gosti dobili celo več od pričakovanega, bodo navdušeni in se bodo radi vračali. Problem je tudi v tem, da bo takšno navdušenje dvigovalo pričakovanja ob naslednjem obisku in jih bo zato vedno težje izpolniti. Kako si lahko pri tem pomagamo z nabavnim poslovanjem?

<sup>9</sup> Pod pojmom storitvene organizacije razumemo pridobitne (storitvena podjetja) in nepridobitne organizacije, predvsem šole, bolnice, vrtce.



### Vaja za samostojno delo 9.1:

Kako si lahko pri zagotavljanju zadovoljstva ali celo navdušenja gostov Term Čatež pomagamo z nabavnim poslovanjem? Navedite še druga podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Razmislite o tem, kakšno vlogo v teh podjetjih igra nabava.

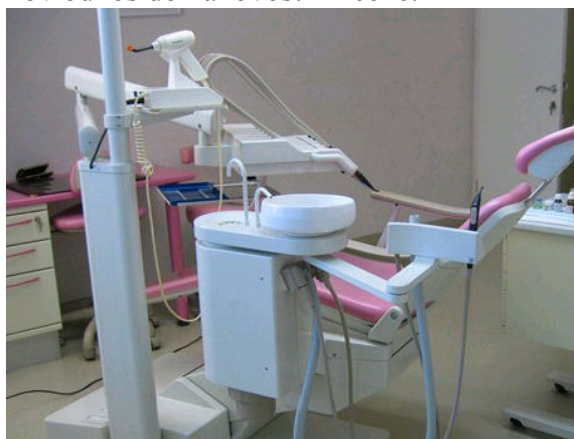
## 9.2 ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI NABAVE V STORITVENIH PODJETJIH

Če želimo govoriti o posebnostih nabave v storitvenih podjetjih, moramo najprej opredeliti samo storitev. Potočnik opredeli storitev kot vsako dejavnost ali korist, ki jo lahko ena stran omogoči drugi, ki je v bistvu neoprijemljiva in ni rezultat lastništva kakršne koli stvari. Opravljanje storitev je lahko ali pa ni povezano z izdelkom (Potočnik, 2000).



**Storitve imajo kar nekaj pomembnih značilnosti, po katerih se ločijo od trženja izdelkov in jih moramo upoštevati tudi pri nabavi v storitvenih podjetjih. To so neotipljivost storitve, neločljivost od porabe, težje določljiva kakovost, spremenljivost in minljivost.**

*Neotipljivost storitve* ali njenega rezultata pomeni, da si storitve ne moremo ogledati, poskusiti, preizkusiti in poslušati, preden jo kupimo. Storitve si težko predstavljamo, zato moramo dobiti čim več zunanjih (fizičnih) dokazov oziroma znakov njene kakovosti. Pri tem moramo biti pozorni na doslednost izvajalcev, urejenost prostora, okusnost opreme, komunikacijske materiale in cene. Nadvse pomembno je, da ponudnik poskrbi za čim več vidnih znakov storitve. Koncept »vrednosti« pomeni »kolikor dobiš za to, kar plačaš«. Ta koncept ustvarja porabnikov odnos do kakovosti in cene.



Slika 9.2: O kakovosti zobozdravstvene storitve si stranka ustvari mnenje tudi na osnovi nabavljene opreme.

Vir: <http://www.zobnaordinacija.si/dejavnost>

*Neločljivost opravljanja storitve od njene porabe* se kaže v tem, da storitve ni mogoče ločiti od tistega, ki jo izvaja, zato je možna le neposredna prodajna pot. Kupec je vključen v storitev in mora biti celo fizično prisoten pri njenem opravljanju.

**Primer 9.2:**

Predavatelj mora najprej poskrbeti za to, da bo uredil odnose s slušatelji, šele potem bo lahko pričel s predavanji in uspešnim sodelovanjem.

*Kakovost je pri storitvah spremenljiva*, saj vedno vključuje človeški faktor. Izredno težko jo je kontrolirati, še težje standardizirati in zagotoviti stalno raven kakovosti. V uspešnih storitvenih podjetjih poskušajo zagotoviti standard storitve s stalnim strokovnim izpopolnjevanjem zaposlenih in povratnimi informacijami o zadovoljstvu odjemalcev. Vedeti pa moramo, da če porabnik meni, da je storitev slaba, še ni rečeno, da je tudi objektivno ta storitev slaba. Kakovost storitve še ne pomeni nujno zadovoljstva porabnika, saj kakovost porabnik zaznava ali dojema racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno.

Storitve so *minljive*, ker je njihova življenjska doba kratka in jih ni mogoče skladiščiti. Odločilno je pravilno načrtovanje zmogljivosti in iskanje načinov, kako ohraniti odjemalce tudi v prihodnje. Problem je v tem, da odjemalec ni pripravljen čakati na storitev dlje, kot je to zanj sprejemljivo, zato je pomembno, da je storitev opravljena še v pravem, za stranko sprejemljivem času.

Pri storitvah se pojavi še *problem lastništva*, saj storitev ne preide v last kupca, kot je pri izdelku, pač pa le v uporabo. Zato v storitvenih podjetjih nimajo proizvodnega procesa, to je fizičnega preoblikovanja materiala. V primerjavi s proizvodnimi podjetji je razmerje med vrednostjo nabave in prodaje precej nižje. Nabavni stroški so večinoma precej nizki, zato njihovi prihranki le neznatno vplivajo na poslovni uspeh storitvenih podjetij.

**Primer 9.3:**

Kozmetični salon s petimi zaposlenimi vodi kozmetičarka, ki se ukvarja predvsem s svojimi zaposlenimi in strankami, manj pa z dobavitelji in različnimi možnostmi vplivanja na kvalitetno in ugodnejšo nabavo opreme ter materialov.

**Vaja za samostojno delo 9.2:**

Kako bi kozmetični salon lahko povečal svojo učinkovitost in izboljšal konkurenčno pozicijo na osnovi boljše nabavne politike?

Katera znanja bi moralo imeti vodstvo salona s področja nabave?

Kaj je za vodstvo salona najbolj pomembno pri nabavi opreme? Kateri dejavniki vplivajo na odločitev?

### 9.3 POMEN, CILJI IN NAČINI NABAVE V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

Nabavna dejavnost je bila v storitvenih podjetjih dolgo časa pretežno operativna dejavnost, omejena na naročanje, prevzemanje materiala in preverjanje računov. Storitveno podjetje običajno nima strokovnega nabavnega oddelka, zato je nabava razpršena po vsem podjetju. Vsak uporabnik pač naroča stvari, ki jih potrebuje za uspešno izvajanje svojega dela.



Z večanjem števila storitvenih podjetij in njihovim soočanjem z vse večjo konkurenco se položaj nabave v storitvenih podjetjih postopoma vse bolj uveljavlja kot ena izmed najpomembnejših sestavin vodenja. Na njeno vlogo vpliva razvoj, povezan z obvladovanjem zmogljivosti, izboljšanjem kakovosti storitev in usmeritvijo k porabnikom storitev.

#### 9.4 POVEZOVANJE NABAVE S KAKOVOSTJO STORITEV V STORITVENIH PODJETJIH

Nabava se ne ukvarja le z vprašanji cen in zniževanja stroškov – kot je mnogokrat predstava – ampak sodeluje pri oblikovanju vrednosti za kupca, pri tem velikokrat opravlja vlogo usklajevalca različnih služb v podjetju, prav tako usklajuje odnose z dobavitelji.



##### Vaja za samostojno delo 9.3:

Notranji porabniki v Termah Čatež si želijo za svoje stranke uporabiti čim boljše materiale pri pripravi hrane, opremljanju sob, izvajanju animacij in upravljanju z bazeni, kar pa je v nasprotju z interesi nabavne službe. Ta je omejena s finančnimi limiti in poskuša izvajati najugodnejše nabavne postopke. Zaradi tega lahko prihaja do pritožb in nezadovoljstva. Kako bi ta problem reševali kot vodja hotela, vodja kopališča ali vodja restavracije? Katere probleme bi morali reševati in kakšne pasti vas čakajo pri tem?

##### Primer 9.4:

V razmerah hude konkurence je možno ravno z uspešnimi dolgoročnimi povezavami z dobavitelji in vplivanjem na razvoj boljših materialov zagotoviti zadovoljstvo odjemalcev. Vrtnarstvo Nečemer (<http://necemer.com/>) skupaj s svojimi dobavitelji razvija odličnejše drevesnice, ki so po meri in željah kupcev. Tako zagotavlja prodajo tako dobaviteljem kot sebi, saj z unikatnim urejanjem vrtov po meri zagotavlja največje možno zadovoljstvo odjemalcev svojih storitev.

V večini storitvenih podjetij obstajajo velike možnosti za izboljšanje nabave. Izkušnje v različnih storitvah podjetij so pokazale, da lahko strokovno nabavljanje omogoči prihranke, ki se gibljejo tudi do 20 %. Vendar izboljšanje strokovnosti v nabavi ni enostavno, če se vodstvo ne zanima dovolj za nabavni proces zaradi razmeroma nizkih nabavnih izdatkov in skromnih prihrankov.



Nabava je povezana s kakovostjo storitev v storitvenih organizacijah takrat, kadar ima notranji porabnik odločilno vlogo pri sprejemanju nabavnih odločitev, izbiri dobavitelja in pri pogajanjih, zlasti, če nabava ni dovolj usposobljena za posamezno specializirano področje, da bi bila notranjim porabnikom koristen svetovalec.

## 9.5 RAZVOJNE USMERITVE ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI NABAVE V STORITVENEM SEKTORJU

Uspešnost nabave za potrebe notranjih porabnikov storitvenega podjetja je možno zagotavljati na različne načine, ki pa morajo biti med seboj povezani in delovati sinergijsko.

Za boljšo kontrolo moramo ugotoviti, kakšni so izdatki za nabavo po posameznih oddelkih in koliko od tega nabavlja nabavni oddelek. Pomembno je zagotoviti pregled nad kompletno nabavo in povečati optimiranje nabavnih postopkov za čim več nabavnih postavk.

Vodja nabave mora vzpostaviti sistem nenehnega ocenjevanja zadovoljstva notranjih porabnikov oziroma odjemalcev, ker je to v neposredni povezavi z zadovoljstvom zunanjih odjemalcev oziroma kupcev. Za objektivno oceno zadovoljstva bi bilo potrebno zagotoviti nevtralno raziskavo, saj bodo nabavni referenti pod vplivom »zahtev po gospodarnosti« ocenili svoj delež kot optimalen. Seveda ne bodo pripravljani upoštevati morebitne kritike.

### Primer 9.5:

Nabavni referent v Termah Čatež mora poznati vrste in pomen kvalitete materialov za pripravo hrane, ki bo zadovoljila goste.



### Vaja za samostojno delo 9.4:

Kaj vse morajo še poznati nabavni referenti v Termah Čatež, če želijo z nabavo zadovoljiti notranje odjemalce in posledično svoje goste? Zakaj je kvalificiran kuhar, ki nadgradi svoje znanje še s področja komerciale boljši nabavni referent za gostinki objekt kot tisti, ki ima znanje le s področja ekonomije?

## 9.6 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA V STORITVENIH DEJAVNOSTIH

Vzajemno sodelovanje zaposlenih v storitvenem sektorju, zlasti notranjih porabnikov nabavljenih izdelkov in samih nabavnih referentov, je ključnega pomena za doseganje zadovoljstva zunanjih odjemalcev storitev in s tem za uspeh podjetja. Pri tem je pomembno poudariti, da zadovoljitev potreb notranjega porabnika (na primer, zadovoljstvo natakarja s pogoji dela) odločilno vpliva na kakovost posredovane storitve. Če je notranji porabnik nezadovoljen, je velika verjetnost, da bo nezadovoljen tudi zunanji porabnik.

Vsak člen v podjetju je izjemno pomemben pri zagotovitvi primerne storitve, takšne, ki jo odjemalci pričakujejo. Notranji porabnik je torej odvisen od pravočasnosti, kakovosti in



vestnosti dela nekoga drugega, tudi dobavitelja potrebnih materialov in drugih poslovnih sredstev, ki jih ta potrebuje pri izvajanju storitve.



Slika 9.3: Uspeh v storitvenih dejavnostih je rezultat mnogih dejavnikov.

Vir: [www.termecatez.si](http://www.termecatez.si)

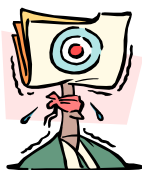
## 9.7 POVZETEK



V sodobnih razvitih gospodarstvih se večina novih delovnih mest odpira prav v storitvenem sektorju, za katerega veljajo določene posebnosti, ki izhajajo iz značilnosti samih storitev. Poznavanje posebnosti nabave v storitvenem sektorju nam tako odpira nove možnosti za uspešno delo. Nabavni stroški so nižji v primerjavi s stroški zaposlenih, zato se temu področju dostikrat posveča premalo pozornosti in so nabavne aktivnosti razpršene po vseh oddelkih. Prihaja do tega, da izvajalci storitev sami odločajo o nabavi in ne upoštevajo oziroma ne izkoristijo nabavne politike podjetja.

Zadovoljstvo odjemalcev in uspešna prodaja storitev je pogojena z uspešnim sodelovanjem med notranjim porabnikom in nabavnim oddelkom. Čim več nabave morajo prevzeti strokovnjaki – nabavni referenti, ki pa se morajo hkrati intenzivno izobraževati na področju poznavanja blaga in storitev, saj je kakovost opravljene storitve dostikrat odvisna prav od kakovosti uporabljenega materiala.

## 9.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA



1. Opredelite in primerjajte proizvodno in storitveno organizacijo. Katere značilnosti storitev zahtevajo posebne pristope pri notranjem in zunanem trženju?
2. Kako lahko s pomočjo nabavne politike rešujemo problem neotipljivosti oziroma neopredmetenosti storitev?
3. Na primeru masažnega salona opredelite pojem neločljivost opravljanja storitve od njene porabe. Kaj lahko tu naredite kot nabavni referent?
4. Zakaj je kakovost pri storitvah tako spremenljiva? Kako jo lahko opredelimo in izboljšamo s pomočjo nabavnih postopkov?
5. Kako bi kot vodja nabave v banki lahko prispevali k uresničevanju »koncepta navdušenja«?

6. Na kaj moramo biti kot nabavna služba bolj pozorni glede na to, da so storitve minljive in jih ni moč skladiščiti?
7. Na primeru storitev zaključnih del v gradbeništvu pojasnite pomen povezanosti izvajalcev storitev z dobavitelji materialov za zadovoljstvo kupcev.
8. V čem se razlikuje nabava, če ga vodi nabavni oddelek ali pa izvajalec storitve sam?
9. Kako lahko razpršenost nabave racionaliziramo, ne da bi pri tem posegli v strokovnost uporabe materialov?

## 10 JAVNA NAROČILA

### 10.1 UVOD

Javna naročila predstavljajo v razvitih državah do 15 % celotnega bruto družbenega proizvoda. Zaradi tega predstavljajo za podjetniški sektor velik izziv in veliko priložnost za vstop na medorganizacijske trge. Javna naročila se nanašajo na oskrbo države in državnih institucij, ki se financirajo iz javno proračunskih sredstev, zato zanje velja poseben režim in posebna pravila poslovanja.

Vsak dan lahko preko medijev sledimo napetim zgodbam o problemih in nepravilnostih, ki se pojavljajo pri nakupih sredstev za potrebe bolnišnic, šol, vojske in pri gradnji javne infrastrukture, predvsem cest in objektov ter drugih oskrbah javnih porabnikov, saj se pri javnih naročilih praviloma obračajo ogromna finančna sredstva. Njihova poraba ni vedno pregledna in vsem ponudnikom dostopna pod enakimi pravili. Kljub temu da je trg javnih naročil zakonsko urejen, ni možno vedno preprečiti nepravilnosti pri izvajanju javnih naročil in pojava koruptivnih<sup>10</sup> dejanj.

V tem poglavju boste spoznali osnovne značilnosti javnega naročanja v Sloveniji in EU. Seznanili se boste z zakonodajo, ki ureja javna naročila, in z institucijami, ki skrbijo za razvoj in nadzor javnega naročanja. Na praktičnih primerih boste spoznali postopek javnega naročanja in najpogostejše probleme, ki se pojavljajo pri izvajanju javnih naročil.

Spoznali boste, da je politika javnega naročanja tudi v Sloveniji pod drobnogledom direktive EU za javna naročila, ki naj bi spodbujala svobodno trgovino ter preprečevanje vsake diskriminacije pri izbiri ponudnika blaga in storitev ne glede na nacionalnost ponudnika. Direktiva je kljub svojemu pozitivnemu poslanstvu naletela na odpor vladnih ustanov v vseh državah članicah, saj ne spodbuja partnerstev. Pogosto tudi močno poveča administrativna dela in birokratske postopke.



### 10.2 POJEM IN POMEN JAVNIH NAROČIL

Javna naročila so posli oskrbe javnega sektorja z blagom in storitvami, ki jih je mogoče izvesti le s pomočjo številnih tehničnih, komercialnih in pravnih dejanj. Opravi jih naročnik javnega naročila, da bi izbral najugodnejšega ponudnika po vnaprej znanih zahtevah in pogojih naročnika.

Blago in storitve, ki jih dobavitelji ponujajo v javnih naročilih, morajo ustrezati strogo določenim zahtevam in kriterijem. Postopki pridobitve posla preko javnih razpisov so natančno določeni in precej zbirokratizirani. Zagotavljajo enakopravnost vsem ponudnikom, saj se lahko na razpis prijavi vsak, ki izpolnjuje pogoje razpisa.

---

<sup>10</sup> Korupcija ali podkupovanje.

**Primer za razmišljanje 10.1:**

Ministrstvo za šolstvo investira v izgradnjo nove osnovne šole. Za izvedbo projekta, vrednega 20 milijonov evrov, z javnim razpisom išče izvajalce gradbenih del in druge ponudnike opreme, ki jo objekt predvideva v projektni dokumentaciji. MŠŠ razpiše javni natečaj za izvedbo javnega naročila z namenom, da bi našlo najboljšega ponudnika. Na razpis se prijavi šest ponudnikov znanih gradbenih podjetij. Lokalno priznani ponudnik iz vzhodne Slovenije ne pridobi posla kljub najugodnejši ponudbi in izpolnjevanju vseh zahtevanih pogojev. Naročilo dobi znano slovensko gradbeno podjetje.

**Primer za razmišljanje 10.2:**

Univerzitetni klinični center preko Ministrstva za zdravstvo z javnim razpisom izbira najugodnejšega ponudnika dvajsetih operacijskih miz. Na razpis se prijavijo štirje ponudniki, od teh trije slovenski in eden iz Nemčije. Razpis je vreden približno 500.000 evrov. Kljub najugodnejši ponudbi enega izmed ponudnikov se razpisna komisija odloči za dobavitelja, ki je šele na tretjem mestu po ugodnosti ponudbe. Najugodnejši ponudnik se pritoži na Revizijsko komisijo RS za javna naročila.

**Primer za razmišljanje 10.3:**

Ministrstvo za obrambo z javnim natečajem išče dobavitelja lahkih oklepnic osemkolesnikov 8 × 8. Naročilo je namenjenih skoraj 300 milijonov evrov.

Naročilo je zaupne narave, zato razpis ni bil javno objavljen. Ministrstvo je k oddaji ponudbe povabilo možne ponudnike znotraj EU. Ponudbeno dokumentacijo je dvignilo pet potencialnih ponudnikov, med njimi sta ponudbi oddali Sistemska tehnika iz Raven na Koroškem in trzinsko podjetje Rotis, ki je 19. 12. 2006 podpisalo tripartitno pogodbo med MORS ter podjetjema Rotis in Patria Vehicles Oyj o dobavi 135-tih oklepnih vozil Patria8 × 8. Naročilo je vredno dobrih 278 milijonov evrov. Posel je vzbudil veliko zanimanja javnosti in sprožil politično afero, saj naj bi finska Patria podkupila več ključnih ljudi zaradi pridobitve posla.

Trg javnih naročil je odprt, zato v njem lahko sodelujejo tudi ponudniki iz drugih držav, kar pozitivno vpliva na razvoj posameznega gospodarstva in spodbuja konkurenco med ponudniki. Trga javnih naročil ni zanemarljiv, saj predstavlja v razvitih državah do 15 % celotnega bruto družbenega produkta oziroma od 20 do 30 % vrednosti celotne javne porabe. V Sloveniji je delež javnih naročil okrog 10 % BDP-ja oziroma slabo polovico letnega državnega proračuna (Potočnik, 1998).

Področje javnega naročanja je razdeljeno na segment blaga, ki je v celoti odprt, in segment storitev, kjer obstaja precej omejitev.

### 10.3 TEMELJNA NAČELA IN NAMEN JAVNEGA NAROČANJA

Temeljna načela javnega naročanja, upoštevana tudi v slovenski zakonodaji, so:

- *načelo gospodarnosti in učinkovitosti* porabe javnih sredstev;
- *načelo zagotavljanja konkurence* med ponudniki, ki preprečuje diskriminacijo pri izbiri ponudnika;
- *načelo preglednosti* (transparentnosti) porabe javnih sredstev, ki se izvaja z javnim razpisom, objavljenim v Uradnem listu Slovenije, in z dostopnostjo razpisne dokumentacije vsem zainteresiranim ponudnikom pod enakimi merili;

- *načelo enakopravnosti ponudnikov*, ki zavezuje naročnika, da nobenemu ponudniku ne sporoči ničesar, česar ni sporočil tudi vsem drugim ponudnikom. Nobenega ponudnika ne sme izločiti iz postopka zaradi nacionalne ali verske pripadnosti.

Namen javnega naročanja je zagotovitev *preglednosti porabe javnih proračunskih sredstev*, doslednejše *upoštevanje načel gospodarne porabe* javnih sredstev, *enakopravnost ponudnikov* pri pridobivanju poslov ter *razvoj konkurence* med ponudniki. *Finančna disciplina* pri porabi javnih sredstev omogoča ugodnejše razmerje med porabljenimi javnimi sredstvi in pridobljeno koristjo za razpoložljivi proračunski finančni okvir (Potočnik, 2002).

#### **Primer 10.4:**

Naročniki pogosto diskriminirajo udeležence javnega razpisa, ki je lahko krajeven, če naročnik v razpisni dokumentaciji določi krajevno omejitev dobaviteljev. Prav tako naročniki diskriminirajo ponudnike, kadar v razpisni dokumentaciji zahteve prilagodijo določenemu dobavitelju. Na primer, da je zahtevana natančno takšna dimenzija operacijske mize, kot jo proizvaja določen proizvajalec, čeprav odstopanja v dimenziji ne vplivajo na kakovost in/ali uporabnost operacijskih miz. Včasih lahko naročnik osebno diskriminira ponudnika, če zahteva točno določeno pravno-organizacijsko obliko družbe ponudnikovega podjetja, čeprav to nima nobenega vpliva na vsebino in kakovost ponudbe. Diskriminacija je možna tudi, če je razpisna dokumentacija napisana zgolj v slovenskem jeziku, ali z zahtevo po oddaji ponudbe v jeziku države naročnika. Problem razširjenosti diskriminacije ponudnikov dokazujejo številne pritožbe in razveljavitve razpisanih javnih naročil, ki jih obravnava Revizijska komisija RS za javna naročila.

## **10.4 ZAKONODAJA NA PODROČJU JAVNEGA NAROČANJA**

Področje javnega naročanja v Sloveniji ureja Zakon o javnih naročilih (Uradni list, št. 128/06). V zakonu so določena splošna pravila javnega naročanja, ki opredeljujejo predmet javnega naročanja. Določa tudi izjeme javnega naročanja, za katere se Zakon javnega naročanja ne uporablja. Opredeljuje pojme, pravila o varovanju podatkov, uporabo jezika in valute. Zakon določa tudi protikorupcijska določila in pogoje za začetek postopkov ter vrste postopkov.

V Sloveniji je okrog 3.000 naročnikov javnih naročil, ki pokrivajo vsa dela, blago in storitve, ki jih uporabniki delno ali v celoti financirajo iz proračunskih sredstev.



Vzpostavitev portala javnih naročil je bila zakonska obveza. Njegov **namen in prednosti** pa so predvsem:

- zmanjšanje administrativnih ovir in posodobitev načina poslovanja pri javnem naročanju;
- zagotavljanje objave na enem mestu in dostopnost informacij v zvezi z javnim naročanjem;
- zmanjšanje stroškov za naročnike, ki so bili vezani na objave;
- možnost skrajšanja rokov za oddajo ponudb;
- hitrejši pretok informacij in prihranek časa, ki je pri javnem naročanju še kako pomemben element.

**V Sloveniji je začel v letu 2007 delovati portal javnih naročil Ministrstva za finance, v katerega naročniki neposredno pošiljajo v objavo obvestila o javnih naročilih in razpisne dokumentacije v skladu z Zakonom o javnem naročanju in Zakonom o javnem naročanju na vodnem, energetskem, transportnem področju in področju poštne storitve. S portalom upravlja javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o., ki v celoti zagotavlja tehnično podporo za njegovo delovanje.**

Več o tem na: <http://www.enarocanje.si/?podrocje=portal>

Portal je elektronski medij za objave v zvezi z javnim naročanjem in predstavlja enega od segmentov e-uprave. Tako kot je zamišljen in vzpostavljen, zagotavlja sprotno objavljane vse obvestil, ki jih določata zakona.

Z vzpostavitvijo portala se vzpostavlja brezplačnost objave vseh obvestil, vezanih na javno naročanje. Objave so javno dostopne, kar pomeni, da so brezplačno dostopne tudi za potencialne ponudnike in drugo zainteresirano javnost.

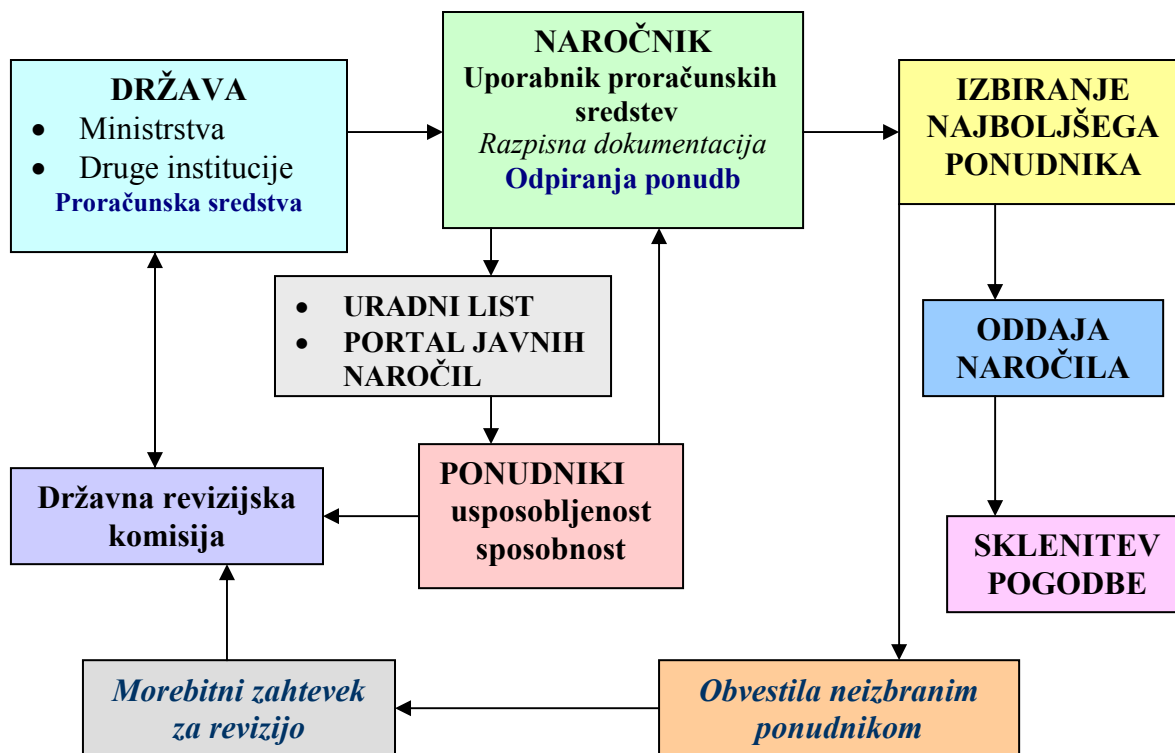
S prehodom na elektronsko obliko pošiljanja obvestil v objavo na portalu se skrajšajo roki za oddajo ponudb. Splošni rok, ki velja za javna naročila, za katera je potrebna objava v Uradnem listu EU, se tako skrajša iz dosedanjih 52 dni na 40 dni.

**V Zakonu o javnih naročilih so posebej navedene tudi vse izjeme. Navedeno je, kdaj naročniku ni treba izpeljati postopka javnega naročila. Tako je pri mednarodnih sporazumih, v katerih je določena nabava blaga, storitev ali gradnja. Tako je tudi pri naravnih katastrofah. Izjema so ustanove, ki same opravljajo storitve, ki so predmet javnega naročanja in jim to izključno pravico dodeli država. Izjema so tudi nakupi vojaške opreme in naročila zaupne narave.**

## 10.5 POTEK JAVNEGA NAROČANJA

Pogoj za začetek javnega naročanja je, da je naročnik porabnik proračunskih sredstev in jih porablja skladno s predpisi, ki veljajo za izvrševanje proračuna oziroma javnega financiranja in skladen z investicijskim programom.

Iz poenostavljene spodnje sheme poteka javnega naročila vidimo, kako poteka postopek javnega naročanja, kdo ga začne in izvaja ter kateri subjekti so vključeni v ta postopek.



Slika 4.1: Poenostavljena shema poteka javnih naročil v Sloveniji

Vir: Potočnik, 1998

### Razpisna dokumentacija

Temelj javnega naročila je razpisna dokumentacija, ki jo pripravi naročnik. V njej natančno opiše, kakšno ponudbo naj ponudnik predloži in kaj v ponudbi pričakuje. Navedeno je tudi, kako bo ponudbo ocenjeval.

Pri naročilih velikih vrednosti je obvezna predhodna najava javnega naročila. Naročnik mora zainteresiranim ponudnikom omogočiti vpogled v razpisno dokumentacijo, da lahko ugotovijo, ali je sodelovanje pri javnem naročilu v njihovem interesu. Ponudnik od naročnika lahko zahteva dodatna pojasnila in opredelitve ter razlage razpisne dokumentacije najkasneje pet dni pred rokom oddaje ponudbe. Naročnik vedno odgovarja pisno in odgovor posreduje vsem drugim zainteresiranim ponudnikom.

### Tehnična specifikacija

Naročnik s tehnično dokumentacijo natančno opredeli predmet javnega naročila, da lahko ponudnik pripravi ustrezno ponudbo, brez dodatnih pojasnjevanj. Slovenija je sprejela in verificirala standarde EU. Svojo standardizacijo je prilagodila standardizaciji v EU, zlasti na področju varovanja zdravja, okolja in zaščite potrošnikov, tudi pri standardih za opis tehničnih lastnosti izdelkov, storitev in gradenj. To je storila zaradi tega, da ne bi prihajalo do diskriminacije tujih dobaviteljev zaradi različnih standardov in predpisov.

### Usposobljenost in sposobnost dobavitelja

Naročnik v razpisni dokumentaciji objavi pogoje, ki jih mora ponudnik v celoti izpolnjevati, sicer je izločen iz postopka. Ponudnik mora sprejem teh pogojev potrditi v ponudbeni

dokumentaciji. Pogoje morajo izpolnjevati tudi vsi proizvajalci in podizvajalci, v primeru, da jih ponudnik navede v svoji ponudbi.

Razlikovati moramo ponudnikovo usposobljenost od sposobnosti.

**Usposobljenost** se nanaša na izpolnjevanje zahtevanih splošnih pogojev, ki jih določi naročnik.

**Sposobnost** je možnost izpolnitve danega javnega naročila glede na kadrovske, finančne in tehnične zmožnosti ponudnika.

Ponudnik mora predložiti dokazila o svoji sposobnosti, da izpelje javno naročilo, za katero kandidira. Vsem kandidatom, ki izpolnjujejo kadrovske, finančne in tehnične pogoje, se prizna sposobnost in se jih povabi k oddaji ponudb.

### **Merila za vrednotenje ponudb**

Merila za vrednotenje ponudb in primerjanje ponudb so najpomembnejša sestavina razpisne dokumentacije. Merila morajo biti navedena od najpomembnejšega do najmanj pomembnega merila. Namen meril je zagotavljanje enakopravne obravnave in ocenjevanja vseh pravih ponudb.

V Zakonu o javnih naročilih, ki povzema določbe direktive Evropske unije, sta določeni dve merili:

- ekonomsko najugodnejša ponudba,
- ponudba z najnižjo ceno.

Ponudnik mora pri vrednotenju ponudb uporabiti izključno tisto, ki jo je navedel v razpisni dokumentaciji javnega naročila.

**Po merilu najnižje cene** naročnik izbere tisto ponudbo, ki zadošča razpisnim pogojem in ima najnižjo ceno. Če je cena neobičajno nizka, lahko naročnik zahteva dodatna pojasnila in kalkulacije. Naročnik po sklenitvi pogodbe izvajalcu ne sme priznati naknadnega povišanja cene, zato je to merilo primerno, ko je predmet naročila standardiziran in se da predhodno natančno oceniti, ali je nizka cena realna ali ne.

**Po merilu ekonomsko najugodnejše ponudbe** naročnik določi več objektivno pomembnih meril, s katerimi ocenjuje vsako pravilno ponudbo.

Med ta merila spadajo:

- *rok dobave ali zaključka del;*
- *ocena tekočih stroškov* (oprema je poceni, potrebni izdelavni material in rezervni deli za vzdrževanje pa so dragi (*Primer 4.3*);
- *stroškovna učinkovitost* je podobno merilo kot tekoči stroški, vendar pri tem upoštevamo tudi porabo energije in delovne sile;
- *kakovost*, ki jo je po navadi težko opredeliti, kadar so možne različne rešitve izvedbe javnega naročila, saj tako lahko ocenimo le pričakovano, ne pa dejanske kakovosti (*Primer 4.5*);
- *merilo estetskih in funkcionalnih lastnosti*, zanj velja podobno kot za merilo kakovosti;
- *tehnična prednost* je objektivno merilo, ki ocenjuje prednosti določene ponudbe, ki ponuja večjo kakovost, kot je bila minimalno zahtevana v razpisni dokumentaciji.



- z merilom poprodajne storitve se ocenjujejo ugodnosti, ki jih ponudnik nudi po izpolnitvi naročila, predvsem *servisne storitve, vzdrževanje in nadgradnjo računalniških programov*;
- *garancijska doba* je praviloma leto dni, vendar lahko ponudniki ponudijo daljšo garancijsko dobo, kar dolgoročno znižuje stroške vzdrževanja.

**Primer za razmišljanje 10.5:**

V avtocestnih predorih je v razpisni dokumentaciji javnih naročil praviloma predvidena izvedba cestišča v betonu, saj ima številne prednosti pred asfaltno izvedbo. Betonsko cestišče je obstojnejše, saj ima daljšo življenjsko dobo, boljše tehnične in varnostne karakteristike. Omogoča tudi večjo osvetljenost predora. DARS, d. d. se je strinjal s predhodno strokovno utemeljenim predlogom nadzornih inženirjev in projektantov o vgraditvi asfaltnega vozišča v predorih na hitri cesti preko Rebernic. Odločitev temelji na dejstvu, da so se v štajerskih in primorskih avtocestnih predorih, tudi v predoru Golovec ter dolenskim predoroma Debeli hrib in Mali vrh, skupno torej v desetih predorih, pojavile težave z betonskim voziščem.

Ker je betonska izvedba dražja, je DARS izvajalcu gradbenih del odobril zamenjavo betonskega vozišča z asfaltnim v cestnih predorih Tabor (približno 600 metrov dolžine) in Barnica (približno 300 metrov dolžine), kar je povzročilo številne pripombe javnosti.

Poleg omenjenih meril je pri izbiri pomembna tudi cena, poleg tega tudi reference in preteklo delo ponudnika. Vsako merilo ima ponder (utež) glede na njegovo pomembnost v skupni oceni. Pri ocenjevanju je potreben racionalen pristop k oceni o tem, koliko je posamezno merilo res pomembno v končni vrednosti javnega naročila.

Zakon za vodenje postopkov javnega naročanja določa minimalne roke. Priporočljivo je, da je rok za oddajo ponudb v javnem naročilu dovolj dolg, da lahko ponudniki pripravijo kakovostne in pravilne ponudbe. Roki se štejejo od dneva, ko je bilo javno naročilo objavljeno na *enotnem informacijskem portalu* Urada za javna naročila (Potočnik, 1998).

***Odpiranje ponudb in izbira najboljšega ponudnika***

Odpiranje ponudb je javno pri odprtih postopkih in na drugi stopnji omejenega postopka. Zaradi varovanja vojaške ali državne skrivnosti se pri odpiranju ponudb izloči javnost. Naročnik o odpiranju ponudb vodi zapisnik, ki ga v roku tri dni pošlje vsem ponudnikom. Naročnik lahko izbere najboljšega ponudnika na podlagi dveh samostojnih in pravih ponudb dveh ponudnikov, ki nista kapitalsko ali upravljavsko povezana. Naročnik mora zavrniti vse nepravilne ponudbe. Če izloči vse ponudnike, mora to pisno utemeljiti.

*Pravilna ponudba* je ponudba, ki je pravočasno prispela in v celoti izpolnjuje vse zahteve iz razpisne dokumentacije. *Primerna ponudba* je pravočasna ponudba, ki v celoti ustreza tehničnim specifikacijam. *Sprejemljiva ponudba* je ponudba, ki je pravočasno dospela in v celoti ustreza merilom, pogojem in morebitnim kvalifikacijskim zahtevam.

Naročnik sestavi pisno poročilo o izbranem ponudniku. Na osnovi tega poročila naročnik pripravi nerazloženo obvestilo o oddanem naročilu in ga pošlje vsem ponudnikom. Ponudnik ima pravico, da v osmih dneh zahteva obrazloženo obvestilo, ki pojasni, zakaj je bil izbran drugi ponudnik. Naročnik mora odgovoriti na vloženi zahtevek v petnajstih dneh. Ponudnik ima pravico do pritožbe, ki jo naslovi na revizijsko komisijo (Potočnik, 1998).

**Primer za razmišljanje 10.6:**

Na Ministrstvu za promet ne obstaja komisija, ki bi obravnavala postopke javnega naročila za gradnjo predora Markovec. Na podlagi Zakona o družbi za avtoceste v Republiki Sloveniji naloge v zvezi z izgradnjo avtocest opravlja DARS, d. d. Oddaja javnih naročil za izgradnjo posameznih avtocestnih odsekov in odsekov hitrih cest iz Nacionalnega programa izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji spada v pristojnost družbe DARS, d. d., zato je DARS razpisal postopek javnega naročila za gradnjo predora Markovec. V primeru ponudbe J. V. CPM, d. d., Maribor + Alpine Bau GmbH Avstrija je razpisna komisija v dopisu za dopolnitev ponudbe navedla, da ugotavljajo neobičajno nizko ponudbo za izkopna dela, zato je zahtevala dopolnitev ponudbe.

Ministrstvo za promet je prejelo pisno poslansko vprašanje v zvezi s postopkom oddaje javnega naročila za gradnjo predora Markovec, v katerem poslanec državnega zbora postavlja vprašanje, zakaj je nizka cena neobičajna, saj je še posebej v času krize pomembna najnižja cena vsakega javnega naročila, v kolikor je kakovost zagotovljena. Omenjeno dejanje komisije namreč pri poslancih vzbuja sum na koruptivno dejanje.

Vir: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&type=98&o=580&unid=VPP|D4524491AB0EEFD2C125757D00368DF3&showdoc=1>

## 10.6 ORGANIZACIJE ZA NADZOR JAVNEGA NAROČANJA

*Urad za javna naročila* je vladna služba, ki je bila ustanovljena leta 2001 z namenom, da skrbi za razvoj sistema javnega naročanja. Njen cilj je zagotoviti preglednost, učinkovitost in gospodarnost porabe javnih sredstev. Med glavne naloge urada spadajo priprava vzorčnih razpisnih dokumentacij, vodenje statistike javnih naročil in sodelovanje s primerljivimi institucijami v tujini.

*Državna revizijska komisija* je državni organ, ki je po zakonu pooblaščen za reševanje pritožbenih postopkov ponudnikov, ki so vložili zahtevek za revizijo postopkov javnih naročil. Njene pristojnosti in naloge so določene z zakonom.

*Direktive Evropske unije za javna naročila*, ki jih je objavila Evropska komisija, določajo potek javnih natečajev za nabave vladnih institucij. Te direktive pomenijo uresničevanje svobodne trgovine med državami članicami. Določajo pravila, ki prepovedujejo vsakršno diskriminacijo pri izbiri blaga in storitev ne glede na nacionalnost ponudnika.

Direktive so naletele na precejšen odpor vladnih institucij v vseh državah članicah. Očitajo jim slabo prilagodljivost in časovne okvire, ki jih je potrebno upoštevati. Očitajo jim tudi podrobnost postopkov. Dejstvo je, da direktive ne spodbujajo in ne pospešujejo partnerstev. Očitek leti tudi na povečano administrativno delo in birokratske postopke.

## 10.7 PROBLEMI, POVEZANI Z JAVNIM NAROČANJEM

Najpogostejši problemi pri izvajanju javnih naročil so pretirano administriranje z zbiranjem dokumentacije in dokazil, ki jih mora predložiti ponudnik. Razpisna dokumentacija je prepogosto površno izdelana, nestrokovna in pomanjkljiva, kar povzroča nejasnosti in napake pri sestavljanju ponudb. Pogosto so razpisni roki nerealni, največkrat prekratki.

V postopkih javnega naročanja se prepogosto dogaja prikrita diskriminacija ponudnikov, predvsem tujih. Razpisna dokumentacija je velikokrat prilagojena želenemu ponudniku

(Primer 4.2 – Na področju javnega naročanja v zdravstvu je v Sloveniji odprtih veliko političnih afer, ki odkrivajo nestrokovno vodene postopke javnega naročanja. Odkrivajo nestrokovno pripravljeno projektno in razpisno dokumentacijo. Odkrivajo tudi slab nadzor nad izvedbo del, kar je vodilo v slabo izvedbo projektov pri gradnji Pediatrične klinike v Ljubljani, Onkološkega inštituta v Ljubljani in drugih objektov po Sloveniji. Navedeno vodi v nenormalno prekoračitev porabe javnih sredstev.



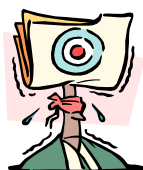
## 10.8 POVZETEK

Javna naročila blaga in storitev so izjemno pomemben gospodarski dejavnik, saj spodbujajo dejavnost gospodarskih panog, zlasti gradbeništva. Pospešujejo razvoj manj razvitih območij in zmanjšujejo brezposelnost. Obseg javnih naročil se povečuje in v Sloveniji predstavlja desetino celotnega bruto družbenega produkta.

Naročniki v sistemu javnega naročanja so vsi državni organi, torej ministrstva in njihovi organi, regijske, mestne in občinske institucije. Naročniki so tudi javni skladi, javne agencije, javni zavodi in drugi posredni uporabniki proračuna, tako javna podjetja, javni gospodarski zavodi in druge osebe javnega prava.

Glavni cilj javnih naročil je ustvariti konkurenčni in nediskriminatorni trg, ki omogoča enakopravno sodelovanje na natečajih za javna naročila vsem zainteresiranim podjetjem. Javna naročila zagotavljajo pregledno in gospodarno porabo javnih sredstev.

Pri izvajanju postopkov javnih naročil pogosto prihaja do nepravilnosti zaradi slabo pripravljene razpisne dokumentacije, ki ne omogoča izdelavo kakovostnih in pravih ponudb. Postopki so vse prevečkrat preveč birokratski, saj zahtevajo preveliko administrativnih del. Kljub strogi zakonodaji še vedno prihaja do diskriminacije ponudnikov v javnih naročilih.



## 10.9 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Zakaj je trg javnih naročil pomemben gospodarski dejavnik za vsako državo? Kdo so naročniki v sistemu javnega naročanja?
2. Kateri so glavni cilji in namen javnega naročanja? Pojasnite posamezen namen.
3. Na kakšne načine je možno diskriminirati ponudnike v postopku izvedbe javnega naročila? Katere nepravilnosti se pojavljajo pri izvajanju javnih naročil? Navedite nekaj primerov iz slovenske prakse javnih naročil, ki so vzbudili zanimanje javnosti in povzročili politične afere.

4. Kako ocenjujete temeljna načela, po katerih se izvajajo postopki javnega naročanja? Katero načelo se vam zdi najpomembnejše?
5. Katere so pozitivne posledice uvedbe portala javnih naročil?
6. Po katerih merilih naročnik izbere najboljšega ponudnika? Primerjajte merili ekonomsko najugodnejša ponudba in ponudba z najnižjo ceno. Kdaj bi uporabili katero izmed meril?
7. S pomočjo Zakona o javnih naročilih, ki ga najdete na spletu, pojasnite načine, s katerimi zakonodaja preprečuje diskriminacijo ponudnikov in zagotavlja njihovo enakopravnost in konkurenčnost.
8. Na kratko predstavite postopek javnega naročanja od začetne odločitve naročnika, da izvede javno naročilo, do sklenitve pogodbe z izbranim ponudnikom. Pojasnite pomen razpisne in tehnične dokumentacije. Kakšna pravna sredstva ima ponudnik, ki ni bil izbran?
9. Kakšna je vloga direktive Evropske unije na področju javnega naročanja? Kaj ji očitajo?
10. Katera javna naročila so v Sloveniji v preteklosti povzročila prave javne afere in zakaj?

## 11 NABAVA V LUČI OKOLJSKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

### 11.1 UVOD

V tem poglavju boste dobili odgovore na vprašanje o tem, zakaj je s podjetniškega vidika pomembno, da se zavedamo okoljske in družbene odgovornosti. Ko govorimo o okolju, s tem ne mislimo samo na naravo, temveč na vse dejavnike, ki določajo kakovost in varnost našega življenja.

Spremembe so nujne pri gospodarjenju z naravnimi viri in vrednotami tako, da se bo narava mogla normalno obnavljati in krepiti, družba pa ustaliti pri trajno razpoložljivih naravnih virih. Reševati bo treba tako globalne kot lokalne okoljske probleme.

Na primerih podjetij Gorenja, d. d. in Krke, d. d. in drugih primerov iz vsakdanjega življenja boste spoznali posledice potrošniškega načina življenja in vloge nabave pri zmanjšanju njegovih negativnih posledic.

Seznani se boste z različnimi vzroki in posledicami onesnaževanja okolja, ki vodi v zvišanje koncentracije toplogrednih plinov, to pa v globalno segrevanje. Zamislili se boste nad eksternalijami,<sup>11</sup> ki jih ustvarja sodobna potrošniška družba in razmišljali o možnih poteh rešitve iz nastale situacije. Iskali boste načine, s katerimi lahko vsak posameznik, podjetja, država in družba kot celota ukrepa in pomaga k ohranitvi življenja in obstoja našega planeta.

### 11.2 POTROŠNIŠKI TRENDI IN ODNOS DRŽAVE IN PORABNIKOV DO OKOLJA

V klasični ekonomiji je veljalo, da je vlaganje v izboljšanje okolja le strošek, ki ga trg ne prizna in kot tak pomeni nekonkurenčnost za podjetje. Za sodobno družbo takšno stališče ne velja več. Nasprotno, zaostrenost poslovanja na svetovnih, regionalnih in lokalnih trgih vse bolj poleg ekonomskih poudarja tudi ekološko dimenzijo poslovanja. To dokazuje cela vrsta novosti, kot so vpeljava eko blagovnih znamk (okolju prijazno, reciklažni znak, brez CFC), uporaba povratne embalaže, pritiski na zmanjšanje količine embalaže in razvoj razgradljivih embalažnih elementov (Vuk, 1999).

Z vidika varstva okolja predstavljajo največji problem proizvajalci, ki proizvajajo različne polimere. Proizvodnja polimerov strmo narašča zaradi vsestranske uporabnosti na različnih področjih. Uporabljajo se v proizvodnji embalaže, tekstilni industriji, industriji transportnih sredstev, kmetijstvu in široki potrošnji. Uporabljajo se tudi kot konstrukcijski materiali v gradbeništvu, elektronski industriji, elektroindustriji in vesoljski tehniki.

Problem plastičnih – polimernih odpadkov postaja vedno večji ekološki problem tudi v Sloveniji, saj ponovna uporaba z reciklažo zahteva ločeno zbiranje odpadkov, sortiranje in pripravo za ponovno predelavo, kar pa je še vedno velik problem.

Pomembno področje ekološkega onesnaževanja so tudi sekundarni energenti, kot so odpadna olja, avtoplašči, drugi gumijasti odpadki in živalski odpadki.

Vse glasnejše zahteve po zmanjševanju obremenitev okolja so spodbudile tudi razvoj ekološkega prava, ki med drugim določa tudi pravila ravnanja za vse družbene in gospodarske subjekte. Pomemben mejnik za oblikovanje zakonodajnih in drugih mehanizmov za varovanje okolja v Sloveniji je podpis Evropskega sporazuma, ki je zavezoval k upoštevanju evropskega

<sup>11</sup> Eksternalije so negativne posledice.

pravnega reda na področju zaščite in varovanja okolja. V Sloveniji je temeljni pravni akt za varovanje in zaščito okolja Zakon o varovanju okolja, ki ga je državni zbor RS sprejel leta 2004. Ena izmed najpomembnejših zahtev zakona je zahteva po upoštevanju IPPC direktive (Integrated Pollution Prevention and Control), ki določa ukrepe za preprečevanje in zmanjševanje emisij v zrak, vodo in tla. Direktiva proizvajalcem nalaga uvedbo najboljših razpoložljivih tehnik proizvodnje s čim manjšimi škodljivimi posledicami za okolje. Poleg zakona obstaja še več pravilnikov, ki urejajo različna področja ravnanja z odpadki in okolju in zdravju škodljivimi stvarmi.

S smernicami EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) poskuša EU motivirati podjetja, da bi prostovoljno oblikovala sistem varovanja okolja v podjetju.

**Primer 11.1: Družbena odgovornost podjetja Gorenje, d. d. (Lobnik, 2004).**

**Družbena odgovornost v Gorenju se kaže med drugim v sprejetju naslednjih vrednot:**

Kaže se v izdelavi in trženju človeku prijaznih izdelkov in storitev, negovanju odnosov s potrošniki in poslovnimi partnerji.

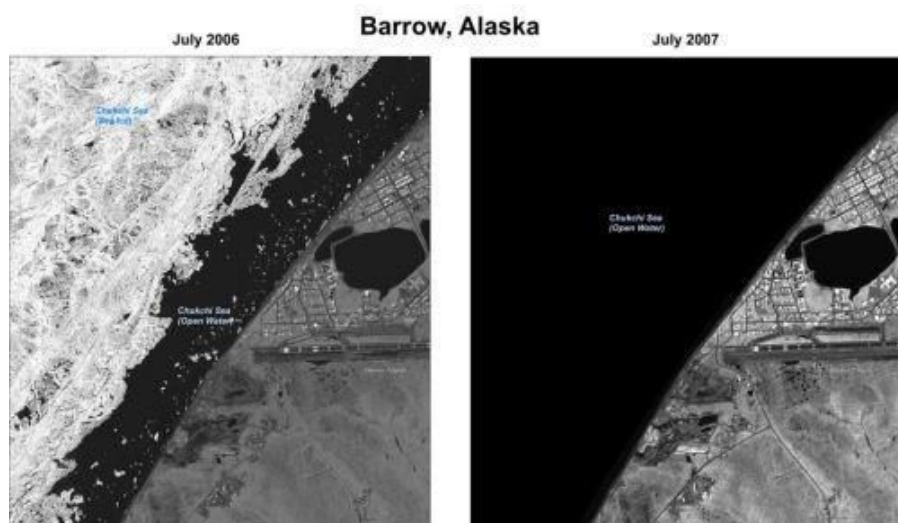
Pri proizvodnji in stalnem razvoju izdelkov spoštujejo najzahtevnejše mednarodne okoljske standarde, varstvo okolja pa je pomemben del partnerskega odnosa z družbenim okoljem.

Zaradi pomembnosti je politika upravljanja z okoljem sestavni del politike vodenja in organizacijske kulture podjetja.

**Cilji podjetja so tudi v prihodnje naslednji:**

- Vključevati varstvo okolja v razvojno strategijo, v letne in operativne načrte.
- Načrtovati in uvajati nove tehnologije in proizvode v skladu z načeli varstva okolja.
- uporabljati takšne materiale in komponente, ki bodo ustrezali najzahtevnejšim domačim in tujim okoljskim standardom.
- Načrtovati nove izdelke v skladu z zahtevami okoljskega dizajniranja, ki obsega celotni življenjski cikel proizvoda: od razvoja, izdelave, uporabe in ravnanja po izteku življenjske dobe.
- Skrbeti za **zmanjšanje količin nastalih odpadkov** in si prizadevati za racionalno rabo energentov.
- Sodelovati z notranjimi in zunanji dejavniki in s tem prispevati k uspehu skupnih okoljevarstvenih prizadevanj.
- Javno poročati o dosežkih pri varstvu okolja.

**Gorenje ima sistem ravnanja z okoljem po zahtevah ISO 14001.**



Slika 11.1: Satelitske fotografije pristaniškega mesta Barrow na skrajnem severu Aljaske, ki so bile posnete julija 2006 in 2007 prikazujejo, da je v enem letu izginil ves led v bližnjem zalivu.

Vir: Žurnal 24 <http://www.ekosvet.net/index.php?page=news&id=67&lang=sl>



### Vaja za samostojno delo 11.1:

Luka Koper je mednarodno tovarno pristanišče, ki ima obsežen splet infrastrukture in različnih gospodarskih dejavnosti, od logističnih, industrijskih in trgovskih. Razvojne možnosti Luke Koper so v smeri sodobnega pristanišča in logističnega centra.

Ugotovite, ali pristaniški kompleks predstavlja za okolje konfliktnost s prebivalci? Kako naj podjetje reši to konfliktnost? Zakaj je javna iniciativa proti gradnji plinskega terminala na tem območju?

## 11.3 NABAVA IN EKOLOŠKA PROBLEMATIKA

V industrijskih državah postaja okolju prijazno odstranjevanje odpadkov največji problem. Proizvodni proces moramo zasnovati tako, da odpadke predelamo (recikliramo) ali pa jih zmanjšamo. Pri reciklaži odpadke ponovno predelamo in jih plasiramo kot izdelke. Primeri reciklažnih materialov so steklo, tekstil, papir, gume, plastika in kovine.

Potrošniki se vedno bolj zavedamo, kako pomembna je uporaba izdelkov, ki so prijazni do okolja, zato si tudi številna podjetja prizadevajo za razvoj ekološko sprejemljivih in okolju prijaznih izdelkov in tehnologij.

### Primer 11.2: Družbena odgovornost podjetja Krke, d. d. (Lobnik, 2004)

Poslanstvo družbe Krka je podpirati zdravo in kakovostno življenje zaposlenih in prebivalstva, kakor tudi prispevati k skrbi za zdravje ljudi tako v matični državi kot drugod po svetu.

Pri uresničevanju poslanstva in strategije varovanja okolja je podjetju v oporo sistem ravnanja z okoljem ISO 14001, ki v prizadevanju za varno in čisto okolje vključuje vse funkcije in zaposlene v podjetju. Temeljni cilj okoljske politike podjetja na podlagi tega standarda je stalno izboljševanje kakovosti in vrednosti okolja.

#### Skrb za okolje se v podjetju Krka kaže:

- Lokalno obremenjevanje okolice z neprijetnimi vonjavami so uspešno rešili z namestitvijo učinkovitih pralnikov zraka v fermentacijski proizvodnji in čistilni napravi.
- Pri **ravnanju z odpadki** uspešno sledijo dvema glavnima ciljema: zmanjševanju količine odloženih odpadkov in povečevanju količine ločeno zbrane embalaže. Znotraj podjetja deluje sistem ločenega zbiranja in ravnanja z odpadki in odpadno embalažo.
- V celoti je strokovno izvedena **odstranitev vseh zalog nevarnih odpadkov**, novo nastajajoče nevarne odpadke pa podjetje sproti predaja pogodbenim pooblaščenim zbiralcem in odstranjevalcem v varno uničenje.
- Na področju učinkovite rabe energije posodablja energetsko postrojenje z uvajanjem novejših tehnologij.

**Dobro stanje in napredovanje Krke temelji na lastnem znanju in trajnem učenju.**



### Vaja za samostojno delo 11.2:

Zamislite si, da kupujete nov avto.

Na spletnih straneh [http://www.toyota.si/inside\\_toyota/environment/index\\_environment.aspx](http://www.toyota.si/inside_toyota/environment/index_environment.aspx) Toyote preverite, kako v tem podjetju skrbijo za okolje. Poročajte, kakšni materiali prevladujejo pri proizvodnji avtomobilov. Kateri cilji podjetja so povezani z ekološko problematiko? Kaj pomeni ničelna emisija? V katerih fazah življenjskega ciklusa motorna vozila vplivajo na okolje? Kako vplivajo na okolje?

## 11.4 EKOLOŠKI VIDIK NABAVE IN STROŠKI POSLOVANJA PODJETJA

Zaradi okoljevarstvene politike države nastajajo tudi veliki stroški v podjetjih, saj morajo podjetja sanirati že nastale škode in jih morajo preprečevati. Država lahko z davki ali s posebnimi dajatvami pomaga pri preprečevanju ekološke škode v okolju.



### Vaja za samostojno delo 11.3:

Zberite iz dnevnih časopisov primere podjetij, ki onesnažujejo okolje z odpadki. Poročajte o teh primerih in navedite ukrepe v zvezi s sanacijo problemov. Kateri materiali so najpogostejši predmet reciklaže? Kako lahko potrošniki pomagamo k recikliranju odpadnih materialov? Navedite nekaj primerov.

### Ukrepi, s katerimi lahko vsak posameznik prispeva k zmanjšanju globalnega segrevanja:

- Uporabite varčne žarnice.
- Napolnite gume na avtomobilu.
- Kupujte izdelke z manj embalaže.
- Uporabljajte recikliran papir.
- Kupujte lokalno hrano.
- Iz vtičnic odklopite vso elektroniko, ki je ne uporabljate.
- Posadite drevo.
- pozimi nastavite termostat za dve stopinje nižje.
- Ugasnite luč, kadar zapustite sobo za več kot dve minuti.
- Zamenjajte namizni računalnik s prenosnim.
- hodite peš kadar je to mogoče,
- uporabljajte javni transport,
- širite ekološke nasvete...



Slika 11.2: Chris Jordan, Predmeti, ki se kopičijo na našem planetu. Vir:

<http://www.eko-planet.net/ekologija-smeti.php> Oglejte si še predstavitev na <http://www.eko-planet.net/uganikaj.pps>





#### Vaja za samostojno delo 11.4:

Na spletu preverite, koliko in katerih razpisov, ki pomagajo podjetjem pri nabavi okolju prijaznih izdelkov, je razpisano na spletnih straneh Ekološkega sklada Republike Slovenije.



#### Vaja za samostojno delo 11.5:

Na spletni strani [http://www.eko-planet.net/nasveti\\_globalno\\_segrevanje.php](http://www.eko-planet.net/nasveti_globalno_segrevanje.php) najdete prispevke na temo ekološke problematike. Preberite prispevke in ugotovite, kaj lahko vsak posameznik naredi, da prispeva k zmanjšanju globalnega segrevanja in onesnaževanju okolja. Katera od osmih pravil za zmanjševanje koncentracije toplogrednih plinov že upoštevate? Kako se narava brani pred posledicami globalnega segrevanja? Kaj menite o novem pralnem stroju?

#### Primer 11.3: Ekološke nevarnosti plastičnih vrečk

Podatki agencije za zaščito okolja v ZDA kažejo, da se vsako leto v svetu porabi od 500 milijard do 1.000 milijard plastičnih vrečk. Manj kot 1 % vrečk se reciklira. Dražje je, če jih reciklirajo, kot če proizvedejo nove.

**»Obstaja nerazumna ekonomija za reciklažo plastičnih vrečk: proizvodnja in razgradnja 1 tone plastičnih vrečk stane 4.000 \$, na trgu pa so potem prodane za 32 \$ za tono.«**

Če uporabimo vrečko iz blaga, lahko prihranimo najmanj 6 vrečk na teden. To je 24 vrečk na mesec. In 288 vrečk na leto. To je 22.176 vrečk v povprečni življenjski dobi enega človeka. Če bi samo eden od petih ljudi v ZDA sledil temu, bi prihranili 1.330.560.000.000 vrečk v svojem življenju.

Porabo plastičnih vrečk so že prepovedale Kitajska, Bangladeš, Ruanda, Izrael, Kanada, Zahodna Indija, Botsvana, Kenija, Tanzanija, Južna Afrika, Taivan in Singapur. San Francisco je prvo mesto v ZDA, ki je prepovedalo uporabo plastičnih vrečk. Oakland in Boston preišljujeta o prepovedi. Irska je prva evropska država, ki je v letu 2002 obdavčila plastične vrečke in je že sedaj zmanjšala njihovo porabo za 90 %. Plastične nakupovalne vrečke so izdelane iz polietilena: termoplastike, ki je proizvedena iz nafte, zato bi zmanjšanje uporabe plastičnih vrečk zmanjšalo odvisnost tujih držav od nafte. Kitajska bo zaradi svoje omejitve pri uporabi brezplačnih plastičnih vrečk prihranila kar 37 milijonov sodčkov nafte vsako leto. Pomislimo, koliko plastičnih vrečk porabimo vsak dan tudi v Sloveniji. Žal nihče ne razmišlja, da bi njihovo uporabo prepovedal. Vir: <http://www.eko-planet.net/ekologija-smeti.php>



Slika 11.3: Ekološka drevesa bodo skozi filter vsrkavala CO<sub>2</sub>, ki ga bodo nato odstranila iz okolja.

Vir: <http://www.eko-planet.net/ekologija-resevanje-planeta.php>

Geoinženirji predvidevajo, da bi samo za Veliko Britanijo zadostovalo 100.000 umetnih dreves, ki bi zasedla območje 600 hektarjev. Vodja na inštitutu za okolje in [podnebne spremembe](#) Tim Fox ocenjuje, da bi proizvodnja umetnega drevesa stala okoli 13.500 evrov. Izpust emisij za izdelavo in delovanje takšnega drevesa pa bi bil v njegovi celotni življenjski dobi manjši od 5 %. Drevesa bi bilo najbolj smiselno postaviti na mestih, kjer je izpust CO<sub>2</sub> visok, predvsem v bližini rafinerij z nafto ali plinskimi terminali ter ob avtocestah.

**Primer 11.4: Kako država pomaga podjetjem pri spodbujanju nabave okolju prijaznejših tovornih vozil je razpis Ekološkega sklada Republike Slovenije z naslovom: SHEMA ZA SPODBUJANJE NABAVE OKOLJU PRIJAZNEJŠIH TEŽKIH TOVORNIH VOZIL?**

Veljavna stopnja dovoljenih onesnaževal v izpušnih plinih težkih vozil je določena s predpisom EURO IV. Tako je s 1. oktobrom 2009 začela veljati strožja stopnja za emisije iz težkih tovornih vozil EURO V, kar pomeni, da od tega dne dalje ne bo več mogoča registracija novega težkega tovornega vozila, če njegov motor ne bo izpolnjeval zahtev EURO V.

Z uvedbo sheme spodbujanja nabave okolju prijaznejših težkih tovornih vozil se ocenjuje, da se bo do 2.000 novih vozil z motorji EURO V nabavilo v enem letu pred obveznostjo registracije težkih tovornih vozil, ki izpolnjujejo zahteve EURO V. Takšen ukrep prispeva k zmanjšanju onesnaževanja, saj pomeni prehod od EURO IV na EURO V motorje zmanjšanje emisij dušikovih oksidov (NOx) za 43 %.

Namen sheme:

Spodbujanje nabave novih težkih tovornih vozil, ki so okolju prijaznejša in s svojo opremo za uravnavanje emisij iz motorja prehitvajo predpisane roke za začetek njihove obvezne uporabe.

Vir: <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2531>

**Primer 11. 5: Podatki o količinah odpadne embalaže v ZDA**

V ZDA se vsak dan proizvede in odvrže: 426.000 mobilnih aparatov, 200.000 cigaretnih škatlic, 11.000 potniških letal. Vsakih 15 minut izdelajo 170.000 novih baterij, 65.000 cigaret, 1 milijon plastičnih kozarcev se vsakih šest ur zavrže na potniških letalih. Vsakih 5 sekund se zavrže 60.000 plastičnih vrečk, 2 milijona plastičnih steklenic je odloženih na smetišča vsakih 5 minut, 106.000 pločevink je odvrženih v smeti vsakih 30 sekund. Razmislite, kaj lahko naredimo posamezniki, da zmanjšamo problematiko onesnaževanja. Kaj lahko storijo podjetja, ki proizvajajo? Kaj lahko naredijo trgovci? Predlagajte ukrepe!



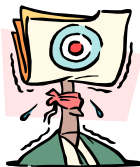
## 11.5 POVZETEK

Okoljevarstvena politika ima nalogo, da preprečuje razsipnost pri uporabi surovin in energije ter zmanjšuje odpadke in emisijo plinov.

Podjetja se morajo zavedati svoje družbene odgovornosti in že pri nabavi opredeliti značilnosti izdelka. Tako bodo preprečile razsipno in ekonomsko in okoljsko neupravičeno ter škodljivo porabo surovin in energije. Opustiti je potrebno uporabo materialov, s katerimi onesnažujemo okolje in ga nadomestiti z materiali, ki so okolju prijazni.

Podjetniška politika mora težiti k zmanjševanju odpadkov in njihovi ponovni uporabi. Težiti mora tudi k odgovornemu odlaganju odpadkov.

Sodelovanje z dobavitelji je treba urediti tudi na področju kakovosti v povezavi z ekologijo. S stalno izmenjavo informacij je treba zagotoviti jasno razumevanje zahtev in stalno napredovanje k boljši kakovosti in manjši škodljivosti uporabljenih materialov.



## 11.6 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Katerim nevarnostim je izpostavljen naš planet zemlja? Zakaj prihaja do globalnega segrevanja ozračja? Kako ga lahko podjetja, družba in mi posamezniki zmanjšamo in/ali preprečimo?
2. Na kakšne načine se kaže družbena odgovornost podjetij do okolja? Na kakšne načine odgovornost države? Kateri je temeljni zakon, ki ureja področje okoljevarstvene politike Slovenije?
3. Na kakšne načine lahko država pomaga podjetju, ki se odloči za nove investicije, zlasti za nabavo okolju prijaznih izdelkov?
4. Kakšna naj bi bila podjetniška politika v povezavi z dobavitelji pri nabavi materialov?
5. Navedite primere dobrih podjetniških praks, ki ravnajo odgovorno ter uvajajo nove okolju in človeku prijazne izdelke?
6. Zakaj je potrebno na okolje misliti že v zgodnjih fazah razvoja izdelka? Kako se skrb za okolje in naše zdravje odraža v fazah nabave, proizvodnje in prodaje? Kaj lahko pri tem prispevamo potrošniki?
7. Kaj menite o umetnosti Chrisa Jordana (<http://www.eko-planet.net/uganikaj.pps> in <http://www.eko-planet.net/ekologija-smeti.php> )
8. Na spletni strani **You Tube** pod iskalmim pojmom industrijsko onesnaževanje (industry pollution) poiščite številne primere industrijskega onesnaževanja in posledicah tega za zdravje ljudi, živali in naravnega okolja. Razložite svoja odkritja. V katerih delih sveta je onesnaževanje najhujše? Navedite najbolj šokantne primere, ki ste jih našli.
9. Na istem mestu poiščite prispevke na temo gradnje plinskega terminala v Kopru. Kakšno je vaše stališče do te investicije?
10. Kdo je podjetje G-1, d. o. o.? Kakšne izdelke razvijajo?
11. Poiščite podjetja v Sloveniji, ki s svojim poslovanjem najbolj onesnažujejo okolje.
12. Na spletni strani <http://www.poslovni-utrip.si/?p=368> poiščite države, največje onesnaževalke na svetu. Oglejte si tudi stran <http://www.eko-planet.net/globalno-segrevanje.php>, ki v sliki in v filmu prikazuje posledice onesnaževanja in globalnega segrevanja.
13. Na strani [http://www.eko-planet.net/eko\\_ponudbe.php](http://www.eko-planet.net/eko_ponudbe.php) najdete tudi dobavitelje ekološko prijaznih materialov.

## 12 VLOGA SKLADIŠČENJA V NABAVNEM POSLOVANJU

### 12.1 UVOD

V tem zadnjem poglavju gradiva o nabavi boste spoznali skladiščenje, ki je sklepna faza nabavnega postopka. To pa ne pomeni, da je na zadnjem mestu tudi po svoji pomembnosti.

Skladiščenje je eno izmed samostojnih poslovnih področij, saj je od njegove učinkovitosti in uspešnosti odvisen uspeh celotnega poslovnega sistema. Skladiščenje lahko povezujemo tudi z drugimi poslovnimi področji, predvsem s proizvodnjo, kadar mislimo na skladiščenje znotraj faz proizvodnega procesa, ali s prodajo, kadar govorimo o skladiščenju gotovih proizvodov in trgovskega blaga.

Na tem mestu bomo osvetlili povezanost in soodvisnost skladiščenja z nabavo. Na osnovi predelanega gradiva boste razumeli pomen in vlogo skladiščenja. Spoznali boste njegove značilnosti in vrste, funkcije in naloge. Znali boste izpeljati proces skladiščnega postopka, vključno s prevzemom in kontrolo dobavljenega materiala, uskladiščenjem, skladiščenjem in čuvanjem materiala ter izdajo blaga oziroma materiala.

Če boste dobili delo vodje skladišča, se boste v njem dobro znašli. Sposobni boste urediti in voditi skladišče po vseh sodobnih principih. Še več, znali boste izračunati različne kazalce, ki omogočajo dobro presojo situacije v skladišču in uspešno vodenje ter ukrepanje za doseganje optimuma pri nabavi in skladiščenju. Spoznali boste tudi motnje, ki se lahko pojavijo pri nabavi in skladiščenju. Tem motnjam pravimo motnje materialnega toka. Na osnovi poznavanja vzrokov in posledic motenj lahko pripravimo primerne ukrepe in zmanjšamo negativne učinke teh motenj na minimum.



Slika 12.1: Vodja skladišča mora poznati sodobne principe uskladiščenja in skladiščenja materiala.

Vir: <http://www.regeneracija.si/index.cgi?m=11&id=17>

### 12.2 POJEM IN POMEN SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA

Skladiščenje je po Potočniku (2002) izredno pomembno področje poslovanja vsakega podjetja. Kot nekakšen *amortizer* materialnih tokov zagotavlja pogoje za njihov normalni

potek. S tem omogoča delovanje številnih drugih funkcij, predvsem nabave, proizvodnje in prodaje, saj zagotavlja nemoteno in pravočasno oskrbovanje.



Osnovni tok materiala teče od dobaviteljev preko nabave, proizvodnje in prodaje do kupcev. Vendar pa različni vplivi pogosto prekinjajo ta tok. Pravimo jim *motnje materialnega toka*, ki se pojavljajo na različnih točkah poslovanja podjetja. Motnje materialnega toka lahko nastanejo med dobavitelji in nabavo, med nabavo in proizvodnjo, v sami proizvodnji ali pa na trgu.

Načrtovanim spremembam v procesih lahko prilagodimo tokove materialne oskrbe. Velik del zalog nastaja zaradi naključnih sprememb, ki jih ne moremo vnaprej predvideti. Skladiščenje je torej dejavnost, ki je v veliki meri namenjena pokrivanju različnih nepredvidljivih dogajanj v procesu materialne oskrbe.

### 12.3 SKLADIŠČNE FUNKCIJE IN NALOGE SKLADIŠČENJA



Skladiščenje ima dve temeljni funkciji, in sicer omogoča premostitev prostorskih in časovnih razlik med nabavo in porabo materiala v proizvodnem procesu. Dejansko deluje kot blažilec nihanj, ki jih povzročajo številni tržni in tehnološki dejavniki glede razpoložljive količine, dobavnih rokov in cene materiala.

Namen skladiščenja je, da zagotavlja potrebni material vsem notranjim porabnikom oziroma končne izdelke odjemalcem podjetja po minimalnih stroških skladiščnega poslovanja na enoto uskladiščenega materiala (Potočnik, 2002).

Poleg tega ima lahko skladišče tudi pomembno vlogo pri povečanju kakovosti uskladiščenega blaga.

#### Primeri 12.1:

Pršutarna Lokev na Krasu, d. o. o, ima skladišče oziroma sušilnico, kjer pršut zori in postaja okusnejši.

Vinoteka Brda, Grad Dobrovo, ima vinsko klet, kjer skladiščijo oziroma strokovno starajo vina. Tako dosegajo višjo kvaliteto in ceno teh vin. Podjetje Radgonske gorice Gornja Radgona, d. d. je priznani proizvajalec vrhunskih vin in kvalitetnih jabolk. V svoji vinski kleti med drugimi izdelki polnijo in starajo tudi vsem znano zlato radgonsko penino.

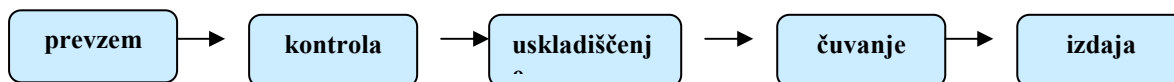


#### Vaja za samostojno delo 12.1:

Kako lahko skladiščenje doda vrednost siru, bananam oziroma lesu?

## 12.4 POTEK SKLADIŠČENJA IN PRETOK BLAGA V SKLADIŠČU

Potek samega skladiščenja lahko opišemo s petimi osnovnimi fazami. Te faze so prevzem, kontrola, uskladiščenje, skladiščenje in čuvanje in izdaja blaga oziroma materiala.



Slika 12.2: Potek skladiščenja  
Vir: Potočnik, 2000

1. **Prevzem blaga oziroma materiala.** Pregledamo, če sta količina in kakovost blaga oziroma materiala usklajeni z naročilom in spremno dokumentacijo, predvsem z dobavnico in tovnim listom.
2. **Kontrola materiala.** Ob prevzemu moramo material natančno, količinsko in kakovostno pregledati. To je zlasti pomembno, če proizvodnja zahteva posebno kontrolo. Zahteva lahko kemično analizo, kontrolo trdnosti in drugo. Računsko kontrolo opravi praviloma nabavna služba.
3. **Uskladiščenje.** Skladišče prevzame pregledano blago oziroma material in ga razporedi v predvidene skladiščne regale.
4. **Skladiščenje in čuvanje.** Med skladiščenjem moramo blago kontrolirati in ga po potrebi tudi vzdrževati. Paziti moramo na pravočasno opozorilo nabavni službi, kadar se zaloga približuje varnostni ravni.
5. **Izdaja blaga oziroma materiala.** Izdaja blaga oziroma materiala poteka na podlagi zahtevnice za izdajo materiala ali druge dokumentacije, ki jo uporablja podjetje.



Pri ureditvi pretoka blaga v skladišču moramo upoštevati različna načela. Upoštevati moramo dobro povezanost s prevoznimi sistemi zunaj in znotraj podjetja, preglednost in lahko dosegljivost materiala, gospodarnost nadzora in to, da transportnih enot ne smemo spreminjati.



Slika 12.3 : Industrijski tiri povežejo podjetje z železnico, razne dovozne rampe pa olajšajo nakladanje in razkladanje blaga.  
Vir: Galič, 2009

Poglejmo si ta omenjena načela bolj podrobno tudi na posameznih primerih iz prakse..

- **Pretok blaga zahteva dobro povezavo s prevoznimi sistemi zunaj in znotraj podjetja.**  
Zagotoviti moramo optimalne možnosti za gibanje tako po samem skladišču, kot pri nakladanju in razkladanju na in z različnih zunanjih prevoznih sredstev (vagonске pošiljke, kontejnerji).

**Primer 12.2:**

Sodobna skladišča so uredila dober pretok blaga tako, da so zagotovila lahek dostop do skladišča in nakladalne rampe v višini skladiščnih površin. Omogočajo priključitev na železniško omrežje (industrijski tiri), dostop viličarjev do nakladalne rampe in dovolj široke poti za prevoz v skladišču. Takšno skladišče je v nakupovalnem centru BTC v Ljubljani.

- **Preglednost in lahka dosegljivost skladiščenega blaga.**  
Sistematičen raspored skladiščnih mest omogoča, da lahko vsako uskladiščeno blago hitro najdemo.



**Vaja za samostojno delo 12.2:**

- Kaj je pomembno pri ureditvi pretoka lesenih hlodov na žagi?
- S čim lahko nadomestimo industrijske tiri pri podjetjih, ki niso locirana v bližini železnic?

**Primer 12.3:**

Označba 2.15.6. lahko pomeni: 2. skladiščna pot, 15. regal, 6. vrsta.

Pogosteje potrebni material moramo uskladiščiti na lažje dostopnih mestih kot material, ki ga prevzemamo in izdajamo bolj poredko.

Pri pokvarljivem blagu ali blagu, ki hitro zastara, moramo posebej paziti, da izdajamo najprej tisto blago, ki smo ga prej uskladiščili. S tem se izognemo nevarnosti, da bi se blago pokvarilo med skladiščenjem.

- **Transportnih (in paletnih) enot ne smemo spreminjati.**  
Skladiščenje in pretok materiala bosta optimalna le tedaj, če bomo skozi celoten skladiščni proces ohranili iste transportne enote. Običajno so to EU palete<sup>12</sup> oziroma kontejnerji.<sup>13</sup>

**Primer 12.4:**

V številnih supermarketih skladiščijo blago na paletah; na istih paletah ga nato prepeljejo v prodajalno, kjer si kupci sami postrežejo s teh palet.

Tudi gradbeni material, zlasti vreče s cementom in opeko, prevažajo od proizvajalcev na gradbišče najpogosteje na isti paleti, ne glede na kroženje tega materiala s pomočjo raznih posrednikov.

<sup>12</sup> Palete, natančneje transportne palete, so ploska sredstva za natovarjanje, ki se uporabljajo za prevoz skladovnega blaga. Pri tem obstajajo različne oblike palet. Poznamo ravne palete in palete v obliki soda. Palete so lahko izdelane iz različnih materialov, iz lesa, umetnih snovi ali plemenitega jekla. Najbolj znana je paleta europool.

<sup>13</sup> Iz latinske besede continere = držati skupaj, vsebovati. Označuje predvsem ogromne velikoprostorske zaboje za prevoz in hrambo blaga.



### Vaja za samostojno delo 12.3:

S pomočjo svetovnega spleta preverite dimenzije osnovnih transportnih enot, ki smo jih omenili (palete in kontejnerji).



Slika 12.4: Palete

Vir: <http://www.levas.si/lesena-transportna-embalaza-palete-eur-epal-ispml5.html>

- *Pri nadzoru moramo upoštevati gospodarnost.*

Nadzor nad pretokom materiala omogočata materialna dokumentacija (prevzemnice, oddajnice) in skladiščna dokumentacija, ki jo sestavljata skladiščna kartoteka (kartice za količinsko kontrolo prevzema in izdaje posameznega izdelka) in skladiščno knjigovodstvo (količinska in vrednostna evidenca posameznih izdelkov, ki je hkrati podlaga z materialno knjigovodstvo).

**Temeljna funkcija nadzora v skladišču je zagotoviti stalni pregled nad vrednostjo zaloge blaga v skladišču.**



Slika 12.4: Sodobna skladišča uporabljajo viličarje, palete in visoke regale.

Vir: [www.lognet.si/wp/?paged=3](http://www.lognet.si/wp/?paged=3)

## 12.5 STROŠKI SKLADIŠČENJA

V procesu skladiščenja se pojavljajo različni stroški. Pojavljajo se stroški prevzema materiala, stroški kontrole ob prevzemu, stroški uskladiščenja, stroški notranjega prevoza, stroški čuvanja, stroški kala in primanjkljajev, stroški izdajanja materiala, stroški vezave denarnih



sredstev v zalogo (obresti), zavarovalni stroški, stroški inventur, splošni stroški (amortizacija, energija) in bruto plače zaposlenih.

Zaradi lažjega spremljanja in upravljanja delimo skladiščne stroške v osnovi v tri skupine:

- 1) *Stroški uskladiščenega materiala*: nastajajo zato, ker imamo material v zalogi. Material ima določeno vrednost, ki veže obratna sredstva. Kot strošek moramo upoštevati obresti vezanih sredstev.
- 2) *Stroški skladiščnega prostora*: so amortizacija zgradb ali najemnina prostora, pa tudi amortizacija v skladišču uporabljene opreme.
- 3) *Stroški poslovanja skladišča*: stroški vodenja skladišča, evidenc in kontrole zalog. K stroškom poslovanja sodijo še stroški vzdrževanja skladišč, razsvetljave in gretja, zavarovanja in varovanja.



**Organizacija skladiščenja je tesno povezana s tehnično ureditvijo skladišča. Če ni posebnih zahtev o ureditvi, je smer razvoja naslednja. Blago oziroma material je zložen na paletah in ga s pomočjo viličarjev skladiščimo v visokoregalna skladišča.**

## 12.6 ORGANIZACIJA SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA

Določeni materiali zahtevajo posebno prirejena skladišča. Takšni so silosi in cisterne.



Slika 12.5: Cisterne – sodi v Pivovarni Laško  
Vir: Galič, 2009

### Centralno ali decentralizirano skladišče

To vprašanje je pomembno tako za podjetja, ki imajo več ločenih proizvodnih oziroma prodajnih enot, kot za proizvodne obrate, ki se razprostirajo na velikih površinah.

*Prednosti centralnega skladišča* se kažejo v manjših zalogah, boljši izrabi skladiščnih prostorov, gospodarnejšem zaposlovanju skladiščnih delavcev in učinkovitejši izrabi skladiščne dokumentacije. Slabosti se kažejo v daljših prevoznih poteh in višjih stroških režije. Prednosti in slabe strani centralnega in decentraliziranega skladiščenja so, razumljivo, ravno obratne; kar je prednost centralnega skladišča, je slaba stran decentraliziranega skladišča.

**Primer 12.5:**

Primer in opis sodobnega avtomatskega regalnega skladišča ARS si lahko natančno ogledate na povezavi:

Vir: <http://www.inea.si/storitve/avtomatizacija-strojev-in-naprav/avtomatsko-regalno-skladisce/>

**Vaja za samostojno delo 12.4:**

Kaj vse morajo še poznati nabavni referenti v Termah Čatež, če želijo z nabavo zadovoljiti notranje odjemalce in posledično svoje goste? Zakaj je kvalificiran kuhar, ki nadgradi svoje znanje še s področja komercialne boljše nabavni referent za gostinski objekt kot tisti, ki ima znanje le s področja ekonomije?

## 12.7 VRSTE SKLADIŠČ

V proizvodnih podjetjih delimo skladišča glede na vrsto materiala ali izdelkov na tri skupine:

- *Skladišča surovin, materiala, sestavnih delov, goriv in embalaže.* Naloga teh skladišč je, da zagotovijo potrebne materiale pravočasno in v zadostni količini skupaj z nabavno službo.
- *Skladišča polizdelkov med posameznimi proizvodnimi fazami* (lastni polizdelki ali nabavljeni polizdelki in sestavni deli namenjeni neposredno za montažo). Medfazno skladiščenje je potrebno tudi za sušenje lesa, strojenje usnja in staranje žganih pijač.
- *Skladišča končnih izdelkov oziroma polizdelkov in sestavin delov*, ki so namenjeni prodaji. Zaradi konjunktornih in sezonskih nihanj proizvodnje in prodaje ima zaloga končnih izdelkov varnostno, izravnalno in oskrbovalno funkcijo, v nekaterih primerih pa tudi špekulativno. Slednjo ima pri borznem poslovanju oziroma večji zalogi zaradi predvidevanja višjih prodajnih cen.

## 12.8 UPRAVLJANJE Z ZALOGAMI V SKLADIŠČU

Da bi lahko uspešno upravljali z zalogami materiala, moramo poznati osnovne opredelitve zalog. Optimalne velikosti zalog so velikega pomena za uspešno obvladovanje poslovanja, zato je prav, da niso *prevelike ali premajhne, ampak normalne*.

Ločimo različne vrste zalog. Zaloge so lahko minimalne, varnostne, signalne, maksimalne, povprečne, aktivne in optimalne.

- *Minimalna zaloga* je najmanjša zaloga materiala, ki še omogoča nemoteno proizvodnjo in nemoteno oskrbo z materialom. Skrajna oblika je poslovanje brez zaloge.
- *Varnostna zaloga* je namenjena premostitvi nepričakovanih dogodkov v materialni oskrbi, in je rezerva, ki jo lahko porabimo le pod posebnimi pogoji in po posebnem postopku.

- *Signalna zaloga* je opredeljena s količino zaloge, pri kateri moramo sprožiti postopek za novo naročilo. Enaka je porabi v dobavnem roku oziroma za prav toliko višja od varnostne zaloge.
- *Maksimalna zaloga* je največja količina zaloge, do katere je še gospodarno uskladiščevati material. Prekoračitev maksimalne zaloge je možna le v izjemnih razmerah. Takšne razmere so pričakovano zvišanje cen, posebni popusti in devalvacija.
- *Povprečna zaloga* je opredeljena kot ponderirana sredina med različnimi vrednostmi zaloge v nekem določenem obdobju. Izračunamo jo kot aritmetično sredino med najvišjo in najnižjo zalogo. Pomembna je zlasti pri kontroli skladiščnih stroškov in za ugotavljanje koeficienta obračanja zaloge.
- *Aktivna zaloga* je spreminjajoči se del zaloge. Je nasprotje varnostne zaloge. Enaka je polovici razlike med maksimalno in varnostno zalogo ali praviloma polovici ekonomične količine naročila.
- *Optimalna zaloga* je količina zalog, pri kateri so stroški zalog in stroški nabave na količinsko enoto najnižji, hkrati pa je zagotovljen nemoten potek poslovnega procesa.



#### Vaja za samostojno delo 12.5:

Kaj vse morajo še poznati nabavni referenti v Termah Čatež, če želijo z nabavo zadovoljiti notranje odjemalce in posledično svoje goste? Zakaj je kvalificiran kuhar, ki nadgradi svoje znanje še s področja komerciale boljši nabavni referent za gostinski objekt kot tisti, ki ima znanje le s področja ekonomije?

#### Vaja za samostojno delo 12.6:

Na primeru zalog lastne kuhinje opredelite in določite minimalno, varnostno, signalno, maksimalno, povprečno, aktivno in optimalno zalogo. Primerjajte svoje ugotovitve z ostalimi. Zakaj prihaja do takšnih razlik?

### Vrednotenje zalog



#### Zaloge lahko vrednotimo po različnih metodah, in sicer:

- po metodi drsečih povprečnih cen,
- po metodi planskih cen z odmiki,
- po metodi prva vhodna = prva izhodna (FIFO),
- po metodi zadnja vhodna = prva izhodna (LIFO)
- po metodi prva poteče = prva izhodna (FEFO).

Po *metodi drsečih povprečnih cen* se ob vsaki nabavi obračuna nova povprečna cena. Ta metoda je administrativno toga, zahteva stalno preračunavanje cen in stalno preračunavanje stroškov.

*Metoda planskih ali stalnih cen* je opredeljena kot odgovor na metodo povprečnih cen. Zahteva določitev cen v določenem časovnem obdobju, odmiki (pozitivni ali negativni) pa se obračunavajo ob koncu obračunskega obdobja.

*Metoda prva vhodna = prva izhodna (FIFO)* predvideva, da mora biti material, ki prvi pride v skladišče, tudi prvi porabljen. Zaloga je vrednotena po zadnji ceni, poraba pa po prvi ceni.

*Metoda zadnja vhodna = prva izhodna (LIFO)* domneva, da mora biti na zalogi določena količina materiala. Zaloga se vrednoti po prvih cenah, poraba pa po zadnjih cenah. Metoda ob rastočih cenah povzroča, da je zaloga nizko ovrednotena

*Metoda prva poteče = prva izhodna (FIFO)* domneva, da mora material, ki mu prvemu poteče rok uporabe, najprej iz skladišča. Zaloga se vrednoti po prvih cenah, poraba pa po cenah blaga z najkrajšim rokom trajanja.

### Kazalci skladiščenja

Kazalci skladiščenja so izračunane številke, ki omogočijo lažjo oceno stanja skladiščenja in po potrebi boljše ukrepanje. Nekatere med njimi smo obravnavali že v sedmem poglavju tega gradiva. Govorimo zlasti o koeficientu obračanja zalog in času vezave zalog. Poleg tega lahko omenimo še delež stroškov vzdrževanja zalog,

**Delež stroškov vzdrževanja zalog** pove, kolikšno je razmerje med celotnimi skladiščnimi stroški in povprečno vrednostjo zalog. Ta delež ne sme biti prevelik.

**Delež stroškov vzdrževanja zalog = celotni skladiščni stroški / povprečna vrednost zalog**



#### Vaja za samostojno delo 12.7:

Povprečna vrednost zalog znaša 200.000 evrov, celotni stroški skladiščenja pa 15.000 evrov. Izračunajte delež stroškov vzdrževanja zalog. Je velik? Od česa je odvisna presoja?

## 12.9 POVZETEK



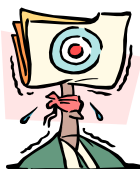
Spoznali ste osnove skladiščnega poslovanja kot sklepno fazo nabavnega poslovanja. Skladišče je prostor, namenjen shranjevanju materiala oziroma blaga. Premošča čas med nabavo in prodajo. Skladišča so različna, odvisno od vrste materiala ali blaga. Poznamo odprta, polzaprta in zaprta skladišča, cisterne, kleti in silose. Večina zaprtih skladišč je visokoregalnih, kar pomeni, da je skladišče opremljeno z visokimi regali. Nanje skladiščimo material oziroma blago, ki je paletiziran. Pri tem uporabljamo viličarje. Na regalih so pogosto pomične linije, ki omogočajo, da blago oziroma material, ki je prvi skladiščen, tudi prvi zapusti skladišče. To je zlasti pomembno pri tistih dobrinah, ki imajo rok trajanja. Olajšana pa je tudi manipulacija z blagom.

Omenili smo centralizirana in decentralizirana skladišča. Decentralizirana oziroma regionalna skladišča so pomembna takrat, kadar teče proizvodnja oziroma prodaja na različnih območjih.

Potek samega skladiščenja vključuje prevzem in kontrolo blaga oziroma materiala, uskladiščenje, skladiščenje in čuvanje ter izdajo materiala oziroma blaga ob izstavitvi ustreznih izdajnih dokumentov. Učinkovitost skladišča merimo s kazalci za skladišče. Izračunamo jih z uporabo količinskih ali vrednostnih podatkov za celotno skladišče ali za posamezne skupine (vrednostno).

Količinske kazalce izračunamo le za istovrstne izdelke. Primerjamo jih lahko s predhodnim obdobjem, nakar odstopanja analiziramo in sprejmemo ukrepe. Koefficient obračanja zaloge nam pove, kolikokrat se zaloge v skladišču obrnejo. Pove nam povprečni čas vezave zalog in to, kako dolgo so zaloge v skladišču. Kolikor večji je koefficient obračanja zalog, toliko krajši je povprečni čas vezave zaloge, zato potrebujemo manjšo zalogo. Učinkovitost skladiščnega poslovanja merimo tudi z deležem stroškov vzdrževanja zalog.

## 12.10 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA



1. Opredelite pomen poznavanja skladiščenja v okviru nabavnega poslovanja.
2. Na konkretnem primeru pojasnite trditev, da je skladiščenje amortizer materialnih tokov.
3. Razmislite o možnih vzrokih motenj materialnega toka na primeru tekstilne industrije.
4. Opredelite pričakovane in naključne notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na spremembo potreb po materialih na primeru proizvodnje sadnih sokov in drugih pijač v Fructalu.
5. Naštete nekaj primerov iz prakse, kjer se v skladišču pomembno poveča kvaliteta materialu ali blagu.
6. Na primeru skladiščenja tobačnih izdelkov opišite potek in osnovna opravila skladiščenja.
7. Katera načela je potrebno upoštevati pri ureditvi pretoka blaga v skladišču?
8. Izdelajte in razložite poljubno izbrane označbe skladiščnega mesta, da bosta zagotovljeni preglednost in dosegljivost.
9. Pojasnite pomen enotnega uporabljanja palet.
10. Kaj pomeni, da moramo pri nadzoru upoštevati gospodarnost? Kaj moramo in česa ni potrebno kontrolirati?
11. Opredelite različne stroške skladiščenja, glede na to, v kateri fazi skladiščenja nastanejo.
12. Pojasnite prednosti in slabosti centralnega in decentraliziranega skladišča.
13. Naštete in opišite različne vrste skladišč glede na posebnosti materialov in zahtevane pogoje skladiščenja.
14. Na primeru zalog različnih materialov in blaga znanega gostinskega lokala opredelite, kaj bi lahko bila minimalna, varnostna, signalna, maksimalna, povprečna, aktivna in optimalna zaloga. Od česa vse so odvisne te količine?
15. Zakaj je vrednotenje zalog po metodi drsečih povprečnih cen težje izvedljivo v praksi? S čim si lahko pri tem pomagamo?
16. V čem se razlikujeta metoda drsečih povprečnih cen od metode planskih cen z odmiki? V katerih primerih je bolj uporabna prva in kdaj druga metoda?
17. Po kateri ceni je vrednotena zaloga in po kateri poraba v primeru FIFO in LIFO metode?
18. Kateri material mora najprej iz skladišča v primeru uporabe FEFO metode vrednotenja zaloge?
19. Izračunajte delež stroškov vzdrževanja zalog, če znaša povprečna vrednost zalog 150.000 evrov, celotni skladiščni stroški v istem obdobju pa 30.000 evrov.

## 13 LITERATURA IN VIRI



- Lobnik, F. *Sonaravno uravnoteženi razvoj Slovenije*. Ljubljana: Svet za varstvo okolja Republike Slovenije, 2004.
- Mihelčič, M. *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2004.
- Potočnik, V. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Potočnik, V. *Trgovinsko poslovanje*. Novo mesto: Visoka komercialna šola za upravljanje in poslovanje, 2001.
- Potočnik, V. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti, 2002.
- Schneider, W., et al. *Gospodarsko poslovanje 2. Srednješolski program: ekonomski tehnik*. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva =Hermagoras, 2003.
- Šepec, I. *Nabavna funkcija kot dejavnik uspešnosti in učinkovitosti podjetja Zlati D, d. o. o.: diplomsko delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000.
- Vukovič, G. *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola, 2005.
- Vukovič, G., Završnik, B. *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola Celje, 2008.
- Weele, A. J. van. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Završnik, B. *Management nabave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1996.
- Završnik, B. *Management nabave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000.
- Završnik, B. *Nabava – zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005.
- Završnik, B. *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008.
- Zupančič, P. *1 : 0 za nabavnika: prvi nabavni priročnik – za delovno mizo in nočno omarico*. Ljubljana: GV, 2008.
- Žibret, B. *Strateška nabava*. Planet GV, Ljubljana, 2008.

### Viri:

- Grilc, N. *Nabava materiala v podjetju Monter Dravograd, d. d.: diplomsko delo*. Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola, 2008.
- Jakopin, K. *Nabava na osnovi smernic standardov ISO 9000 v podjetju Sistemska tehnika, d. o. o.: diplomsko delo*. Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola, 2006.
- Roškar, U. *Nabavna funkcija v Termoelektrarni Šoštanj, d. o. o.: diplomsko delo*. Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola, 2008.

**Internetni viri:**

- [http://www.mz.gov.si/si/javna\\_narocila/?tx\\_t3javnirazpis\\_pi1%5Bshow\\_single%5D=799](http://www.mz.gov.si/si/javna_narocila/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=799)  
(citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2002/di/praprotnik/konstrukt/Standardizacija.htm>  
(citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/NabavniManagement\\_2008/MezaPeter.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/NabavniManagement_2008/MezaPeter.pdf)  
(citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=889> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kobler1810.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kobler1810.pdf) (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.merkur.eu/fileadmin/datoteke/ostalo/dokumenti/2008\\_DN-IRC\\_Nabavno\\_poslovanje\\_FrasM.pdf](http://www.merkur.eu/fileadmin/datoteke/ostalo/dokumenti/2008_DN-IRC_Nabavno_poslovanje_FrasM.pdf) (citirano 14. 9. 2009)
- <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/bezjak-nina.pdf> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3\\_137-151.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_137-151.pdf) (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14\\_Nabava\\_vse\\_manj\\_se\\_izdeluje.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5188/14_Nabava_vse_manj_se_izdeluje.pdf)  
(citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.genis.si/genisweb/MainControler?template=pageb&id=5F3679142E329C19C12571DF0018D201> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kobler1810.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kobler1810.pdf) (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.vipap.si/> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/varljen-simon.pdf> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.termecatez.si/> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://beta.siol.net/slovenija/novice/2009/08/racunsko\\_sodisce\\_bo\\_predstavilo\\_revizijsko\\_porocilo\\_o\\_nakup\\_u\\_patrij.aspx](http://beta.siol.net/slovenija/novice/2009/08/racunsko_sodisce_bo_predstavilo_revizijsko_porocilo_o_nakup_u_patrij.aspx) (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.enarocanje.si/?podrocje=portal> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.dz-rs.si/index.php?id=94&type=98&o=580&unid=VPPID4524491AB0EEFD2C125757D00368DF3&showdoc=1> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.ekosvet.net/index.php?page=news&id=67&lang=sl> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.toyota.si/inside\\_toyota/environment/index\\_environment.aspx](http://www.toyota.si/inside_toyota/environment/index_environment.aspx) (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.eko-planet.net/ekologija-smeti.php> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.eko-planet.net/uganikaj.pps> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.eko-planet.net/nasveti\\_globalno\\_segrevanje.php](http://www.eko-planet.net/nasveti_globalno_segrevanje.php) (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.eko-planet.net/ekologija-resevanje-planeta.php> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.eko-planet.net/eko-pralni-stroj.php> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.eko-planet.net/ekologija-smeti.php> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2531> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.eko-planet.net/uganikaj.pps> in <http://www.eko-planet.net/ekologija-smeti.php>  
(citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.poslovni-utrip.si/?p=368> (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.eko-planet.net/globalno\\_segrevanje.php](http://www.eko-planet.net/globalno_segrevanje.php) (citirano 14. 9. 2009)
- [http://www.eko-planet.net/eko\\_ponudbe.php](http://www.eko-planet.net/eko_ponudbe.php) (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.levas.si/lesena-transportna-embalaza-palette-eur-epal-ispml5.html> (citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.inea.si/storitve/avtomatizacija-strojev-in-naprav/avtomatsko-regalno-skladisce/>  
(citirano 14. 9. 2009)
- <http://www.dondon.si> (citirano 14. 9. 2009)

## Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.