

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ZMANJŠEVANJE STROŠKOV V NABAVNEM
POSLOVANJU V PODJETJU GRAMEXPORT**

DIPLOMSKO DELO

Gregor Fornazarič

Mentor: doc.dr. Andrej Raspor

Nova Gorica, 2012

ZAHVALA

Zahvala gre mentorju dr. Andreju Rasporju za čas, dane nasvete, izkušnje ter moralno podporo pri izdelavi diplomskega dela. S tem je ključno vplival na končanje diplomskega dela in samega študija.

Posebna zahvala gre tudi družini, ki mi je stala ob strani ves čas študija in mi pomagala pri vodenju podjetja Gramexport d.o.o.. Z njihovo podporo sem lahko kljub temu da sem direktor podjetja nemoteno zaključil študij kljub vodenju podjetja v težkih časih.

NASLOV

Zmanjševanje stroškov v nabavnem poslovanju v podjetju Gramexport

IZVLEČEK

Ko govorimo o nabavi, lahko z lahkoto trdimo, da je to ena temeljnih funkcij poslovnega procesa v trgovskem podjetju. Njena vloga – naloga je, da priskrbi trgovsko blago v optimalnih količinah, ob pravem času, primerne kakovosti in seveda po najnižji možni ceni. To pomeni, da je nabava predpogoj prodaje vsakega trgovskega podjetja. Motivacijo za izdelavo diplomskega dela sem dobil pri samem delu v tem družinskem podjetju. Pri opravljanju raznih del sem ugotovil, da prihaja do napak in neracionalnega dela pri nabavi blaga. Izhajajoč iz trenutne situacije, sem se odločil, da preučim trenutno stanje v podjetju in poskušam dobiti optimalen način poslovanja. To je bil najpomembnejši razlog, da sem začel z obravnavo ter vsaj delno pripomogel k rešitvam. S tem diplomskim delom sem želel na čim lažji način vpeljati nov poslovni model nabave profilov in plačevanja le-teh. Diplomsko delo sem razdelil na teoretični in empirični del. Za izdelavo teoretičnega dela sem se posluževal strokovne literature iz področja organizacije, nabave in stroškov, za kar sem uporabil opisno metodo. V empiričnem delu diplomskega dela pa sem uporabil metodo analize in sinteze. Z analizo stanja v podjetju je bilo ugotovljeno, da se je premalo pozornosti posvečalo zalogam v skladišču in premalo truda je bilo vložena pri dobavi za doseganje nizkih nabavnih cen. V diplomskem delu sem naštel kar nekaj ukrepov na področju skladiščenja in nabave profilov, kateri bodo gotovo izboljšali proces nabave v podjetju. Razdelil sem jih na aktivnosti za izboljšanje procesa nabave in skladiščenja ter aktivnosti za povečanje prihodkov iz prodaje. Prepričan sem, da bo podjetje z vpeljavo vseh predstavljenih ukrepov prebrodilo krizne čase in se v prihodnosti lahko širilo. To naj bi bila stvarna vrednost izdelanega diplomskega dela.

KLJUČNE BESEDE:

podjetje, poslovanje, nabavno poslovanje, nabavna cena, pocinkani profili, transport, skladišče.

TITLE

Costs optimization of acquisition operations in the company GRAMEXPORT

ABSTRACT

Speaking about the acquisition, we can easily say, that it is one of the fundamental functions of the business process in a sales company. Its role – task is to acquire goods in optimal quantity at the right time in adequate quality and of course for the lowest possible price. This means that acquisition is the precondition for the sales of every sales company. I became motivated to write this thesis while working in the family company. By performing different tasks I found out that mistakes and irrational work occurs in the acquisition of goods. Based on the current situation I decided to study the current state in the company and try to optimize the operations. This was the most important reason for me to discuss the state and develop solutions. With the thesis I wanted to as easy as possible introduce a new business model of the acquisition of profiles and their paying. I divided the thesis into the theoretical and empirical part. For the empirical part I used expert's literature from the fields of organization, acquisition and costs with the help of the descriptive method. In the empirical part of the thesis I used the method of analysis and synthesis. With the analysis of the company's state I found out that too little attention was paid to the stocks in the warehouse and that too little effort was invested in the acquisition to achieve low wholesale prices. In the thesis I stated many measures in the field of warehousing and the acquisition of profiles, which will certainly improve the acquisition process in the company. I divided them into activities to improve the processes of acquisition and warehousing and activities to increase the sales revenue. I am convinced that the company will with the introduction of all the presented measures survive the crisis times and expand in the future. This is supposed to be the real value of the work.

KEYWORDS:

company, business operations, purchasing operations, wholesale price, galvanized profiles, transport, warehouse.

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	METODOLOGIJA	2
2.1	Opredelitev problematike.....	2
2.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	2
2.3	Metode dela.....	2
2.4	Omejitve.....	3
2.5	Vloga avtorja.....	3
3	OBVLADOVANJE STROŠKOV V NABAVNEM POSLOVANJU	4
3.1	Opredelitev podjetja.....	4
3.2	Smotri in cilji podjetja	5
3.3	Vrste poslovnih sistemov	6
3.4	Organizacija podjetja	10
3.4.1	Opredelitev organizacije podjetja	10
3.4.2	Organizacijske teorije.....	10
3.4.3	Oblike organizacijskih struktur	13
3.5	Stroški	20
3.5.1	Opredelitev stroškov in njihova razčlenitev	20
3.6	Nabavna veriga	26
3.6.1	Relacija: prodajalec–kupec	26
3.6.2	Zaloge.....	30

3.7	Zaključek teoretičnega dela	38
4	OBRAVNAVA UREDITVE NABAVNE VERIGE V PODJETJU GRAMEXPORT	39
4.1	Predstavitev podjetja.....	39
4.2	Analiza trenutnega stanja.....	40
4.3	Primerjava analize stanja s teorijo	42
5	PREDLOGI, KAKO IZBOLJŠATI NABAVNO POSLOVANJE	44
5.1	Izboljšanje procesa nabave	44
5.2	Stroški skladiščenja.....	45
5.3	Povečanje prihodkov iz prodaje.....	46
5.4	Druge možnosti za reševanje nastale ekonomske situacije.....	47
6	ZAKLJUČEK	48
7	LITERATURA	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovni sistem kot črna skrinja (po Scharfu)	4
Slika 2: Odnos med smotri in cilji sistema.....	6
Slika 3: Enostavna organizacijska struktura	14
Slika 4: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	15
Slika 5: Produktno-matrična organizacijska struktura	16
Slika 6: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura	17
Slika 7: Projektno-matrična organizacijska struktura	18
Slika 8: Mreža podjetij	19
Slika 9: Proces transformacije premoženja in oblikovanja poslovnega rezultata	23
Slika 10: Dva koncepta oskrbovanja.....	28
Slika 11: Razmerje moči v oskrbovanju	29
Slika 12: Nabava materiala	31
Slika 13: Nabavnopolitični instrumenti	32
Slika 14: Dobavni rok ali čas dobave.....	34
Slika 15: Naročanje z upoštevanjem signalne – varnostne zaloge.....	36
Slika 16: Naročanje pri signalni zalogi povečana za "železno" rezervo	37
Slika 17: Naročanje po potrebi.....	37
Slika 18: Organizacijska struktura podjetja Gramexport	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj organizacijske vede in njeni pomembnejši predstavniki 11

Tabela 2: Značilnosti razmerij med odjemalcem in dobaviteljem 30

1 UVOD

Živimo v obdobju svetovne recesije, ki se je dotaknila slehernega zemljana, korak za njo je prišla gospodarska kriza in vase potegnila svetovno gospodarstvo. Vse to je močno vplivalo na poslovanje v podjetjih. Podjetja se soočajo z manjšimi prihodki, kar jim poslabšuje rezultat. V kolikor se podjetja osredotočajo za strategijo preživetja, je obstanek na trgu ključnega pomena za nadaljnji razvoj po zaključku krize.

Vodilni v podjetjih morajo spremeniti mišljenje in navade o delovnih procesih, kot so jih bili navajeni v časih visokih rasti in dobičkov. Če hoče biti podjetje zanimivo za današnji zahtevni trg, mora ponuditi najkakovostnejše produkte in storitve, in to po čim ugodnejši ceni. To lahko dosežemo samo z uporabo najsodobnejše tehnologije. A to vedno ni dovolj. Ob tem se moramo osredotočiti na same stroške, kateri nastajajo ob uporabi sodobnih tehnologij in metod dela. Priznati moramo, da so stroški eden od ključnih faktorjev za preživetje in uspešno rast vsakega podjetja.

Stroški so povezani ne le s proizvodnimi procesi, temveč z organizacijo samega dela, informacijsko tehnologijo. Ni zadostno, da stroške poznamo in jih znamo razvrščati, pomembno je tudi, da jih znamo lokalizirati, in še najbolj pomembno je, da jih znamo obvladovati.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva poglavitna dela.

V prvem, teoretičnem delu je s pomočjo razpoložljive literature predstavljena sama organizacija podjetij (načini organiziranosti) ter opredelitev stroškov, kateri nastajajo pri delovanju gospodarskih subjektov. Osredotočil sem se na stroške, ki nastajajo v nabavnem poslovanju.

Drugi del je praktični. Najprej sem predstavil obravnavano podjetje in njeno organiziranost v nabavnem poslovanju. V nadaljevanju sem analiziral trenutno stanje poslovanja ter podal smernice, kako do boljšega in uspešnejšega poslovanja z obvladovanjem stroškov.

2 METODOLOGIJA

2.1 Opredelitev problematike

Za dobro poslovanje in konkurenčnost na trgu je za majhno podjetje, kot je Gramexport, d. o. o., potrebno, da so vse faze poslovanja med seboj usklajene. Tu mislimo na proces nabave in prodaje, saj gre za storitveno naravnano podjetje. Ker na prodajne cene, ki jih postavlja trg, ne moremo veliko vplivati, se je potrebno osredotočiti na nabavno poslovanje z vidika organizacije. To nam omogoča, da lahko naredimo večjo razliko v ceni in s tem boljše rezultate v poslovanju. Podjetje deluje v gradbenem sektorju. Tu je značilna sezonskost prodaje. Drugi problem smo videli ravno v nabavnem poslovanju, zato je potrebno v podjetju uvesti nov sistem za nabavo blaga, kateri bo omogočil lažje in boljše poslovanje podjetja. Eden izmed ukrepov bi lahko bil, da bi v obdobju večje prodaje nabavljali večje količine. Tako bi dobili večje rabate in boljše vhodne cene. So pa take nabave povezane z večjim rizikom v primeru, da ne bi uspeli vseh zalog pravočasno prodati pred zaključkom sezone.

2.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomskega dela je izrazito praktičen. Želel sem namreč analizirati stroškovni vidik nabave in prodaje profilov v obravnavanem podjetju Gramexport, d. o. o., in pripraviti predloge za izboljšanje le-teh ter vse to vpeljati v prakso, da bo imelo diplomsko delo smisel in realno dodano vrednost pri mojem vsakodnevem delu. Na ta način bi znanja, ki sem jih dobil v času šolanja, neposredno prenesel v lastno podjetje.

2.3 Metode dela

Diplomsko delo je razdeljeno na več delov. Prvi del je teoretični. V njem sem uporabil različno strokovno literaturo. Nato sem popisal trenutno stanje v obravnavanem podjetju glede nabave in prodaje profilov. V nadaljevanju sem opisano stanje analiziral ter iz tega podal določene rešitve, katere bodo aplicirane v prakso s ciljem doseganja boljših rezultatov v poslovanju podjetja.

2.4 Omejitve

Obravnavano podjetje Gramexport, d. o. o., je majhno družinsko podjetje z le šest redno zaposlenimi. Pri analizi nisem mogel predstaviti vseh podatkov, ker bi lahko izdal poslovne skrivnosti podjetja in s tem ogrozil poslovanje. V primeru, da bi imela to diplomsko delo tudi konkurenca, bi lahko te podatke izkoristila v svojo korist.

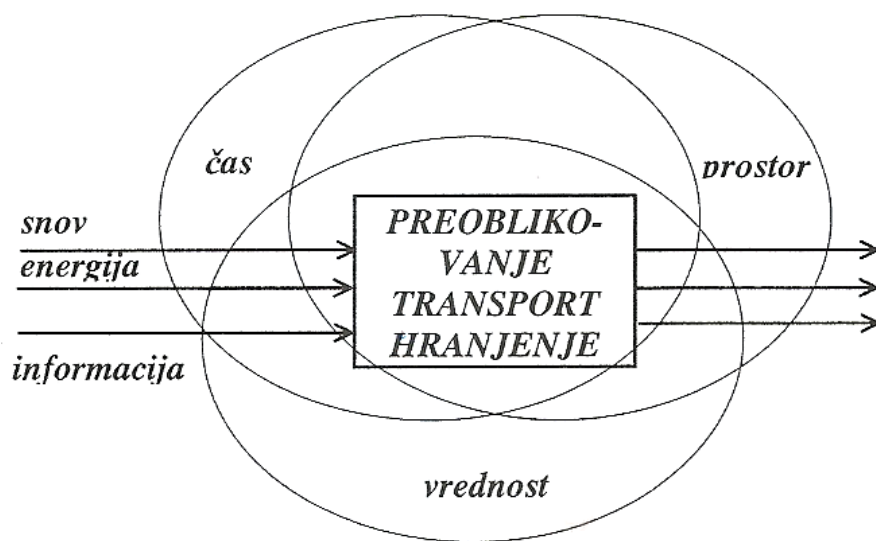
2.5 Vloga avtorja

Sam sem v podjetju zaposlen kot direktor, zato mi je še posebej velik interes, da bi diplomsko delo imelo realno vrednost in bi bile podane rešitve tudi uspešno vpeljane v prakso.

3 OBVLADOVANJE STROŠKOV V NABAVNEM POSLOVANJU

3.1 Opredelitev podjetja

Podjetje lahko razumemo kot poslovni sistem, ki je od okolja razmejen in zaokrožen v smiselno celoto, ki se ukvarja s pridobitnimi ali nepridobitnimi dejavnostmi. Na Sliki 1 je prikazana splošna povezava poslovnih sistemov z okoljem po Scharfu (Melavc, 1998). V poslovnem sistemu tečejo delovni postopki, ki vložke v določen sistem spreminjajo v izhodne učinke. Zato se gospodarjenje med drugim precej ukvarja z vložki – prvinami poslovnega postopka poslovnega sistema. To so prvine poslovnega postopka, znane kot delavna sredstva, predmeti dela, storitve in delovna sila. Pri delovanju teh prvin se ustvarja poraba, katera vodi k potroškom, ki so tehnična podlaga za razumevanje naravnih vrst stroškov pri oblikovanju novih učinkov (Melavc, 1998).



Slika 1: Poslovni sistem kot črna skrinja (po Scharfu) (Melavc, 1998)

Vložkov ne smemo razumeti le kot preoblikovane izločke v snovni ali izenačeni podobi, tu so tudi nesnovni izložki, ki se pojavljajo v obliki podatkov in poslovnih informacij. Ti so učinek informacijskega dela poslovnega sistema in vložek v postopek oblikovanja poslovnih informacij v poslovnem sistemu. Poslovne informacije niso le vložek, so tudi izložek vodstvenega dela poslovnega sistema. Posledica nastanka snovnih in nesnovnih izločkov je trošenje vložkov naravnih prvin poslovnega postopka v poslovnem sistemu (Melavc, 1998). »V razmerah tržnega

gospodarstva so izraženi v denarju, z lastniškega vidika kot obveznosti do virov sredstev, z vidika orodij za uresničevanje ciljev poslovnega sistema kot sredstva, nahajajoča se v različnih oblikah glede na zahteve različnih stopenj poslovnega postopka določenega poslovnega sistema « (Melavc, 1998, str. 10).

Gospodarska značilnost poslovnega sistema je njegova razdelitev. Poslovni sistem tako delimo na izvajalni, vodstveni in informacijski del. Za delovanje in uresničevanje temeljnega cilja poslovnega sistema – dobička potrebuje vsak poslovni sistem sredstva, katera jih mora človek organizirati, uporabljati in pravilno krmiliti (Melavc, 1998). »Zato zahteva gospodarjenje poslovnega sistema še ugotavljanje stroškov, odhodkov in prihodkov kot prvin poslovnoizidnega toka, odtokov in pritokov kot prvin finančnega toka ter izdatkov in prejemkov kot prvin denarnega toka. Tako lahko zapišemo, da je poslovni sistem tista gospodarska enota, ki ima z uporabnega vidika opredeljena sredstva kot podlago za uresničevanje poslovnoizidnih, finančnih in denarnih tokov, z vidika ugotovitev lastniške pripadnosti njegovih sredstev pa tudi obveznosti do virov sredstev« (Melavc, 1998, str. 10–11).

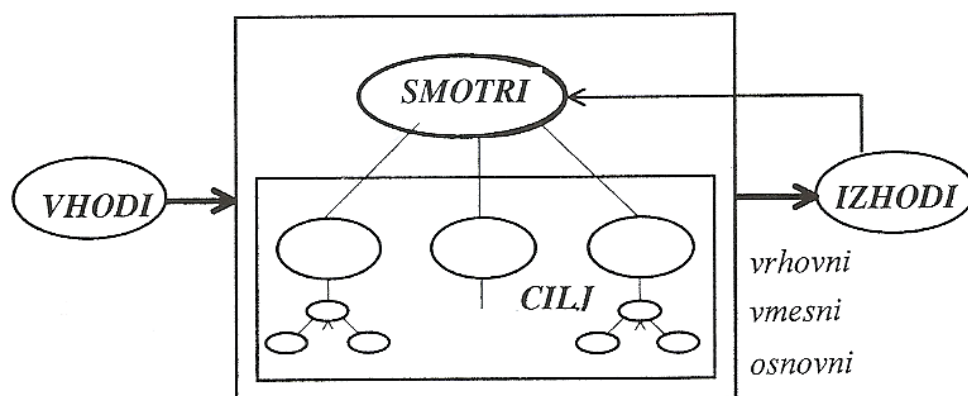
3.2 Smotri in cilji podjetja

Poslovni sistem – podjetje pojmuje kot del celotnega družbene proizvodnega sistema, ki s povezovanjem, sodelovanjem s skupinami drugih sistemov tvorijo celoten gospodarski sistem. Zato se morajo posamezni poslovni sistemi podrežati družbenim normam, zavesti in obnašanju in s takim delovanjem zagotavljati lasten obstoj in razvoj (Bizjak, 2004).

V različnih literaturah lahko preberemo različne opredelitve najvišjih ciljev celotnega gospodarstva in posameznih podjetij, vendar iz vseh navedenih lahko z gotovostjo potrdimo, da so najpomembnejši naslednji (Bizjak, 2004):

- maksimiranje dodane vrednosti,
- maksimiranje življenjskega standarda,
- maksimiranje družbenega standarda,
- ustrezen razvoj podjetja.

Izmed vseh naštetih ciljev podjetja je prav gotovo najpomembnejši zadovoljevanje svoje lastne potrebe za lasten obstoj, zato upravičeno štejeemo zadovoljevanje lastnih potreb sistema tudi kot njegov smoter. Iz tega lahko izberemo, da je zagotavljanje potreb sistema možno le v primeru, če so s strani sistema zadovoljene potrebe okolja, iz česar izhaja določena hierarhija smotrov (Bizjak, 2004). »Smotri in cilji sistema se torej uresničujejo prek povratne zveze le v primeru, da sistem zadovoljuje potrebe okolja. Poleg tega prihaja do zadovoljevanja smotrov okolja postopoma tako, da sistem postopoma dosega posamezne cilje od osnovnih, vmesnih in najvišjih in šele z doseženimi najvišjimi, ko je sistem opravil celotno nalogo, zadovoljuje smotre okolja. Tudi med cilji je torej določena hierarhija, ki se kaže v njihovi različni pomembnosti« (Bizjak, 2004, str. 3). Na Sliki 2 je prikazan tako pojmovan odnos med smotri in cilji sistema.



Slika 2: Odnos med smotri in cilji sistema (Bizjak, 2004)

3.3 Vrste poslovnih sistemov

Poslovni sistemi so enote narodnega gospodarstva, katere lahko delimo po različnih kriterijih. Pomembnejša je lastniška pripadnost sredstev, s katerimi razpolaga posamezni poslovni sistem. Poslovni sistem se financira s kapitalom oziroma z dogovori. Kapital je z gospodarskega vidika zelo pomemben za dokazovanje lastniške pripadnosti sredstev, kateri lahko predstavlja del ali celoto obveznosti do virov sredstev poslovnega sistema. Lastnik poslovnega sistema je lahko tisti, ki prispeva k oblikovanju kapitala, katere lahko poimenujemo tudi vlagatelji. Vlagatelji so lastniki poslovnih sistemov in hkrati njihovi upravljavci, s tem pa udeleženci pri

delitvi čistega dobička, njihovo pa je tudi tveganje pri poslovanju, ki lahko privede do izgube in zmanjšanja kapitala (Bizjak, 2004).

Ustanovitelji in vlagatelji poslovnih sistemov so lahko najrazličnejše domače in tuje pravne ali fizične osebe, zato je njihova razuma delitev na državne, zasebne, domače, tuje in mešane poslovne sistema.

»Državni poslovni sistemi so tisti, katerih kapital pripada državi. Taki državni poslovni sistemi imajo lahko formalni cilj ali pa tudi le stvarne cilje. Kot formalni cilj razumemo uresničevanje ciljnega dobička, stvarni cilji pa naj bi bili naravnani k določeni količini in kakovosti učinkov ter njihovemu razdeljevanju. V primeru, ko gre poslovnemu sistemu za stvarne cilje, je dobičkonosnost manj pomembna. Gre za državne poslovne sisteme, ki kot celota predstavljajo javno področje in jih je treba ločiti od zasebnih poslovnih sistemov« (Bizjak, 2004, str. 8).

»Zasebni poslovni sistemi so tisti, katerih kapital so zagotovile različne fizične in pravne osebe, ne pa tudi država. Največkrat gre za večlastniške zasebne poslovne sisteme« (Bizjak, 2004, str. 8). Samostojni podjetniki in zadruga so dve osnovni vrsti zasebnih poslovnih sistemov.

»Samostojni podjetniki so tisti posamezniki, fizične osebe, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo« (Bizjak, 2004, str. 8).

»Zadruga so zasebni poslovni sistemi, združenje fizičnih oseb za samostojno opravljanje gospodarske dejavnosti z namenom podpiranja in razvijanja dejavnosti zadružnikov« (Bizjak, 2004, str. 8).

»Domači poslovni sistemi so tisti, katerih izključni lastniki so domače pravne in/ali fizične osebe, za razliko od tujih, kateri izključni lastniki so tuje pravne in/ali fizične osebe. Mešani poslovni sistemi pa so tisti, kateri lastniki kapitala so domače in tuje pravne in/ali fizične osebe. (Bizjak, 2004, str. 8). Domače in tuje poslovne sisteme lahko razlikujemo na mesto vpisa v register gospodarskih družb. V primeru, če je poslovni sistem ustanovljen in vpisan v register gospodarskih družb doma, ga štejemo za domačega, v primeru ustanovitve in vpisa v tujini, pa ga štejemo za tujega.

Poslovne sisteme lahko delimo tudi z vidika lastništva kapitala na osebne in kapitalske. Za osebne poslovne sisteme je značilno, da osebne družbe temeljijo zlasti na sodelovanju lastnikov, t. i. družbenikov. Poslovni sistemi s takimi značilnostmi so družbe z neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe in tihe družbe. Delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo in povezane družbe pa uvrščamo med kapitalske poslovne sisteme.

»Poslovni sistemi z neomejeno odgovornostjo so tisti, pri katerih lastniki kapitala jamčijo z vsem svojim premoženjem – sredstvi, s tistimi, ki so financirana s kapitalom in vključena v poslovni sistem in so sestavina njegove bilance stanja, in tistimi, ki pomenijo njihovo zasebno premoženje« (Bizjak, 2004, str. 9).

»Komanditna družba je tak poslovni sistem, ki je v lasti dveh ali več oseb, pri čemer en družbenik – komplementar odgovarja za obveznosti takega poslovnega sistema z vsem svojim premoženjem, drugi družbenik – komanditist pa odgovarja za obveznosti poslovnega sistema le v omejenem obsegu« (Bizjak, 2004, str. 9).

»Tiha družba nastane takrat, ko skleneta pogodbo o kapitalskem vložku tihi družbenik in nosilec tihe družbe. S tako pogodbo so določene tudi pravice tihega družbenika o deležu iz čistega dobička« (Bizjak, 2004, str. 9).

»Delniška družba je kapitalski poslovni sistem, katere osnovni kapital je razdeljen na delnice, lastniki delnic pa odgovarjajo za obveznosti le s svojim vloženim kapitalom. Višina osnovnega kapitala delniške družbe določa gospodarska zakonodaja« (Bizjak, 2004, str. 9).

»Družba z omejeno odgovornostjo je tak poslovni sistem, katerega osnovni kapital sestavljajo vložki družbenikov. V načelu ima lahko tak poslovni sistem le največ 50 družbenikov. Če pa ustanavlja poslovni sistem le en družbenik, tedaj mislimo na družbo z enim družbenikom« (Bizjak, 2004, str. 9).

»Slovenska gospodarska zakonodaja pozna še povezane družbe, sestavljene iz samostojnih poslovnih sistemov, njihova medsebojna razmerja pa temelje na lastniških deležih, na odvisnosti in na vzajemni kapitalski udeležbi« (Bizjak, 2004, str. 9).

Poznamo še drugačno razvrščanje poslovnih sistemov, razdelimo jih lahko v proizvodne poslovne sisteme, v katerih so razvite vse stopnje poslovnega postopka: nabava, proizvodjanje, prodaja in financiranje. Po takem razvrščanju lahko poslovne sisteme razdelimo na proizvajalne, trgovske in bančne poslovne sisteme.

»Proizvajalni poslovni sistemi se lahko ukvarjajo s proizvodnjo opredmetenih učinkov ali s storitvami. Poslovanje enih in drugih se razlikuje zlasti v proizvodnem in prodajnem postopku. V prvih, proizvajalnih poslovnih sistemih najdemo med sredstvi nedokončane proizvode, vselej kadar se čas sprožitve proizvodnega postopka razlikuje od njegovega časa dokončanja. Med sredstvi takih poslovnih sistemov najdemo pogostoma tudi polproizvode. Takih oblik sredstev v storitvenih proizvajalnih poslovnih sistemih ni. V storitvenih poslovnih sistemih pa med sredstvi tudi ne najdemo zalog dokončanih proizvodov, ki so sicer značilna oblika sredstev proizvajalnih poslovnih sistemov, ki proizvajajo opredmetene učinke« (Bizjak, 2004, str. 9–10).

»Trgovski poslovni sistemi se ukvarjajo z nakupnimi postopki blaga z namenom njegove prodaje. Proizvajalnih postopkov v takih poslovnih sistemih ni. Njihovo gospodarjenje je usmerjeno k ugodnim stroškom trgovanja in k ugodni razliki med nabavno in prodajno ceno trgovskega blaga, k ugodni razliki v ceni« (Bizjak, 2004, str. 10).

»Bančni poslovni sistemi se ukvarjajo z zbiranjem prostega denarja in njegovim vlaganjem tam, kjer za to obstaja potreba in volja. Pri tem gre za ugodno razliko med danimi in prejetimi obrestmi za dobljena in dana posojila, za obrestno razliko. Bančni poslovni sistemi pa se ukvarjajo tudi z bančnimi storitvami, ki jih zaračunavajo posebej, njihov delež v prihodkih bank pa vse bolj narašča« (Bizjak, 2004, str. 10).

Možna so tudi prepletanja proizvajalnih, trgovskih in bančnih dejavnosti v enem poslovnem sistemu, kar se lepo vidi v turističnem poslovnem sistemu, ki združuje tako proizvodno kot tudi trgovsko dejavnost.

Vsi poslovni sistemi so lahko pridobitne ali nepridobitne narave, razlika med njimi je v njihovih temeljnih ciljih. Za pridobitne poslovne sisteme je temeljni cilj ustvarjanje

dobička, za nepridobitne poslovne sisteme pa določena količina, kakovost učinkov in njihova razdelitev.

3.4 Organizacija podjetja

3.4.1 Opredelitev organizacije podjetja

Na splošno lahko organizacijo opredelimo kot vedo ali znanost. Njena naloga je preučevati načela, procese in strukture v odnosih pri delu ali človeških dejavnosti. Cilj organizacije mora biti, da vse naštetu nemoteno uvaja v prakso z namenom povečanja učinkovitosti. »Organizacija v praksi pa je tudi sredstvo, orodje (ime izhaja iz grške besede »organon«, kar pomeni orodje), s katerim obvladujemo delovne, poslovne ali druge procese tako, da so učinkoviti in uspešni« (Bizjak, 1992, str. 3).

Bistvo vseh opredelitev organizacije je, da z organiziranjem težimo po večji učinkovitosti in uspešnosti dela in delovanja sistema. Ko govorimo o organizaciji podjetja, jo lahko ravno tako razumemo kot vedo, znanost in pa organizacijsko obliko, empirično uveljavljeno v praksi. Tako opredeljene organizacije so oblikovne narave, kajti nanašajo se na predmet organiziranja oz., drugače povedano, na kaj se organizacija nanaša. Za podjetje zelo zanimiva opredelitev organizacije je opredelitev z vidika systemske teorije in kibernetike. S tega vidika bi organizacijo podjetja opredelili kot sociotehnični, organizacijskoekonomski odprti sistem, ki v procesu transformacije vhodov v izhode v transformacijskem podsistemu zagotavlja proizvodnjo in storitve.

3.4.2 Organizacijske teorije

Preučevanja teorije in prakse organizacije podjetja s pomočjo teoretičnih metod in praktičnih prijemov segajo daleč v preteklost, saj so se z njimi ukvarjali že grški filozofi. V Tabeli 1 je prikazan pregled razvoja organizacije po avtorjih, kot jih navaja Kovač (Rozman in drugi, 1993).

Tabela 1: Razvoj organizacijske vede in njeni pomembnejši predstavniki (Bizjak, 1992)

OBDOBJE	POMEMBNEJŠI PREDSTAVNIKI
Predhodna proučevanja	Ksenofont, Aristotel, Galilejo, Descartes, Bernoulli, Lavoisier
Klasična teorija organizacije	Taylor, Gilbreth, Ford, Gantt, Emmerson, Mooney, Davis, Alford, Fayol, Urwick, Nordsik, Jermanski, Weber, Michels
Neoklasična teorija organizacije	Newman, Dal, Drucker, Odioren
Moderna teorija organizacije	Winer, Barnard, Ettington, Bertalanfy, Bovlding
Samoupravna teorija organizacije (poizkusi, op. FB)	Kardelj in nekateri teoretiki

»Klasična teorija organizacije oblikuje že pomembna spoznanja za organizacijo industrijske proizvodnje. Pogosto so določena te teorije tudi v sodobnih razmerah še uporabna« (Bizjak, 1992, str. 5). Za hitro razumevanje klasične teorije je pomembno spoznati podmene, na katerih je bila grajena, katere so:

- učinkovitost podjetja se meri samo s produktivnostjo; povezana je s tehnološkim procesom in tehnologijo, pri tem je človek pomemben kot proizvodni faktor,
- ljudje delujejo neracionalno, pri delu v skupinah pa so potrebna natančna navodila,
- za delo je potrebna prisila, brez nadzora so nagnjeni k zlorabljanju svobode,
- delavci imajo raje natančno opredeljene naloge, v nasprotnem primeru ne cenijo svobode pri izvajanju konkretnih nalog,
- vse dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti, je mogoče vnaprej predvideti,
- vodenje se predvsem nanaša na formalne dejavnosti posameznika,
- delovne skupine je potrebno obravnavati z vidika ciljev podjetja in ne delavcev v skupini z njihovimi problemi,

- delavca motivirajo predvsem ekonomski motivi, zato je plača najpomembnejši motivator,
- ljudje čutijo odpor do dela, zato je potrebno vodenje s prisilo,
- usklajenost pri delu je mogoče doseči le, če je to predvideno na višji ravni,
- avtoriteta ima svoj izvor v institucionalnih pogojih, torej formalno opredeljenih vodjih, in se delegira navzdol,
- enostavne naloge delavci hitreje obvladujejo, zato je potrebna podrobna delitev dela,
- vodstvene funkcije imajo splošne značilnosti neglede na vrsto, dejavnost in kvaliteto ljudi.

Najodmevnejša organizacija tistega časa je bila prva organizacija tekočega traku, katera je množično v uporabi po celem svetu še dandanes.

Neoklasična teorija organizacije gradi organizacijska načela, strukture in procese predvsem na spoznanjih vedenjskih znanosti, psihologije, medicinskih znanosti, ekologije. Tako proučevanje je privedlo do spoznanja, da je človek v organizaciji osrednji dejavnik, ki ustvarja pogoje in organizacijske oblike. »Iz teh časov je znana teorija o medčloveških odnosih (human relations), ki gradi pristope v organizaciji na podmeni, da je delavec ustvarjalno bitje, ki mu je potrebno zagotoviti ustrezne delovne pogoje in ustrezno motivacijo, pa bo zaradi lastnih motivov učinkovito proizvajal« (Bizjak, 1992, str. 7).

Najpomembnejša organizacijska teorija, ki sodi med sodobne teorije organizacije je sistemska teorija, katera obravnava organizacijo kot celovit sistem z vhodi, izhodi, preoblikovalnim procesom in upravljalnim procesom. V to skupino spada tudi človeškovedenska metoda – organizacija človeških resursov, katera preučuje:

- vodstveno obnašanje,
- motivacijske sile,

- komunikacijske procese,
- vzajemno delovanje,
- sprejemanje odločitev,
- oblikovanje ciljev,
- oblikovanje delavnih skupin,
- kontrolni proces,
- izvrševanje in usposabljanje.

»Tako sistemska metoda kot tudi spoznanje vedenjskih znanosti so za organizacijo sodobnega podjetja izrednega pomena. Na organizaciji kot sistemu se danes uvajajo vse metode upravljanja podjetja, oprte na računalnik in sodobne informacijske sisteme« (Bizjak, 1992, str. 8).

Poudariti moramo, da so se vse organizacijske teorije in praksa razvijale odvisno od razvoja družbenih odnosov in tehnologije, kar pa se dogaja še danes.

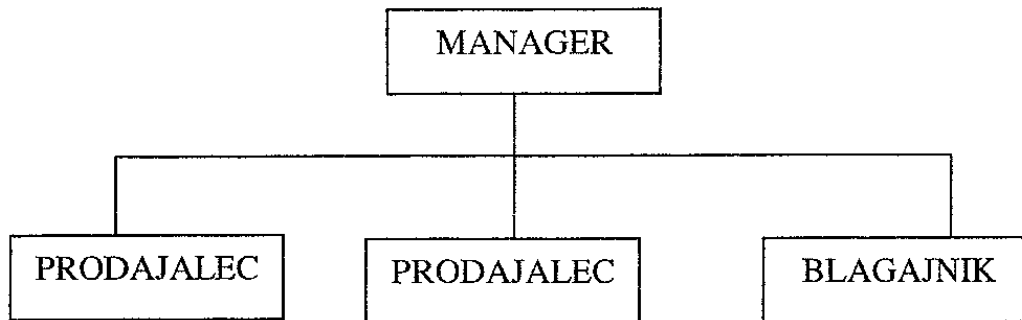
3.4.3 Oblike organizacijskih struktur

Na uvedbo najustrežnejše organizacijske strukture v podjetju najbolj vplivajo situacijske spremenljivke. Konkretna organizacijska struktura, katera je uvedena v podjetju, lahko pomeni veliko prednost ali pa tudi pomanjkljivost. V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije, tako domačih kot tujih avtorjev, so pojavne oblike organizacijskih struktur temeljito opisane, avtorji pa so si pri tem zelo enotni. Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur:

- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,
- produktno-matrična organizacijska struktura,
- decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura,

- projektno-matrična organizacijska struktura in
- druge organizacijske strukture.

»Enostavna organizacijska struktura je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni menedžer obenem je tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne funkcije. Je tudi nosilec novih zamisli« (Rozman, 2001, str. 86). Na Sliki 3 je grafično prikazana struktura v zasebni trgovini.

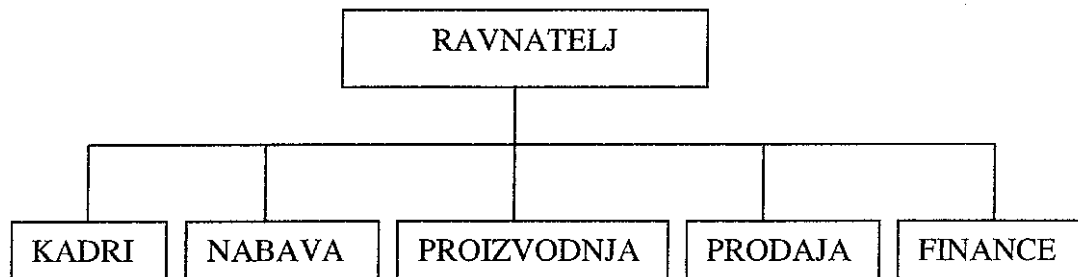


Slika 3: Enostavna organizacijska struktura (Rozman, 2001)

»V tej strukturi je manager osrednja oseba. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizirana, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost je v veliki odvisnosti od managerja. Prikladna je le za zelo majhna podjetja« (Rozman, 2001, str. 86).

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je bila do šestdesetih let prevladujoča organizacijska struktura. Njene osnovne značilnosti so delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

»Glavni ravnatelj v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano« (Rozman, 2001, str. 87). Na Sliki 4 je grafično prikazana poslovno-funkcijska struktura.



Slika 4: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura (Rozman, 2001)

Še dandanes v veliki večini mala in srednje velika podjetja uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Taka organizacijska oblika ustreza zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov. Prednosti take organizacije so koncentracija znanja na enem mestu, oblikovanje enotnosti nastopanja navzven, intenziven razvoj posameznih funkcij in zelo veliko izkoriščanje zmogljivosti. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura ima tudi slabosti, kot so nepovezanost med posameznimi funkcijami in časovna izvedba nalog, kar se največkrat prilagaja potrebam in zahtevam poslovno-funkcijskega področja, ne glede na zahteve in potrebe nalog z vidika podjetja (Rozman, 2001).

Produktno-matrična organizacijska struktura je struktura, katera je prišla v veljavo s širitvijo proizvodnje na več med seboj različnih skupin proizvodov. Poudarek v taki organizacijski strukturi je na poslovnih funkcijah in povezovanju med deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov ali proizvodne programe. Povezovanje vsega tega opravljajo produktni managerji ali ravnatelji skupine proizvodov.

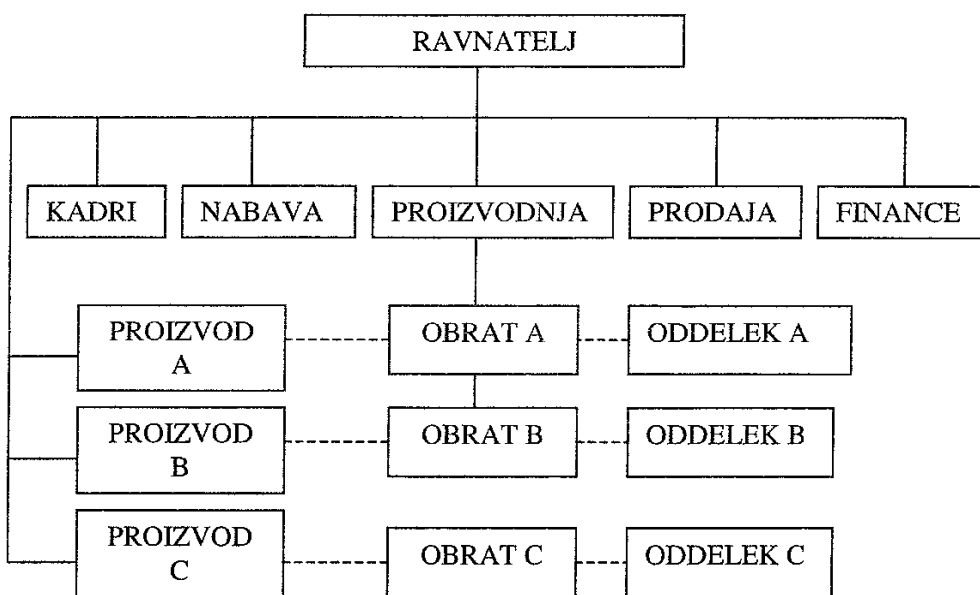
Produktni management se je razvil v tridesetih letih v ZDA, v Evropi pa se uveljavil konec petdesetih.

»V praksi so se izoblikovale različne organizacijske rešitve za vključitev produktnega managementa v organizacijsko strukturo. V večini primerov produktni management nastopa v poslovno-funkcijsko usmerjenih organizacijskih strukturah« (Rozman, 2001, str. 90). Poznamo več oblik integracij, naj omenimo tri najpogostejše:

- produktni management kot štabna enota, katera je zelo pogosta oblika, vendar nima nobenih pristojnosti pri linijskih organizacijskih strukturah,

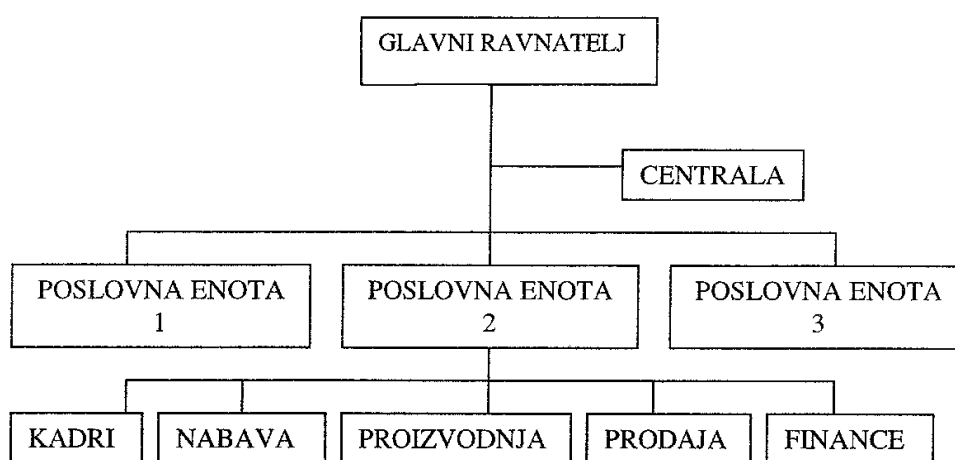
ima pa omejeno vlogo na pripravo strokovnih podlag za sprejemanje odločitev linijskih vodij,

- produktni management kot samostojna organizacijska raven odpravlja osnovno pomanjkljivost štabne oblike, največji pomen dobi s samostojno organizacijsko ravno v posamezni poslovni funkciji, pomanjkljivosti te rešitve pa so v nalogah, ki jih opravlja produktni manager, katere velikokrat posegajo tudi na druga poslovno-funkcijska področja,
- produktni management kot matrična organizacijska struktura je rešitev, katera uvaja integracijo med posameznimi funkcijskimi področji pri izvajanju nalog produktnega managerja, njena značilnost je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu kot produktnemu managerju, pomanjkljivost te strukture pa je v obsežni koordinaciji in povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem nalog (Rozman, 2001). Na Sliki 5 je grafično prikazana produktno-matrična organizacijska struktura.



Slika 5: Produktno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2001)

Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura je pogosto prisotna ter primerna v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Značilnost te strukture je, da je osnovna členitev podjetja na poslovne enote, tako na podlagi proizvoda kot trga ali obeh. »S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije« (Rozman, 2001, str. 93). Iz tega izhaja druga značilnost, katera je v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma – vsaj v operativnem pogledu, samostojne – Na Sliki 6 sta razvidni obe značilnosti decentralizirane organizacijske strukture.

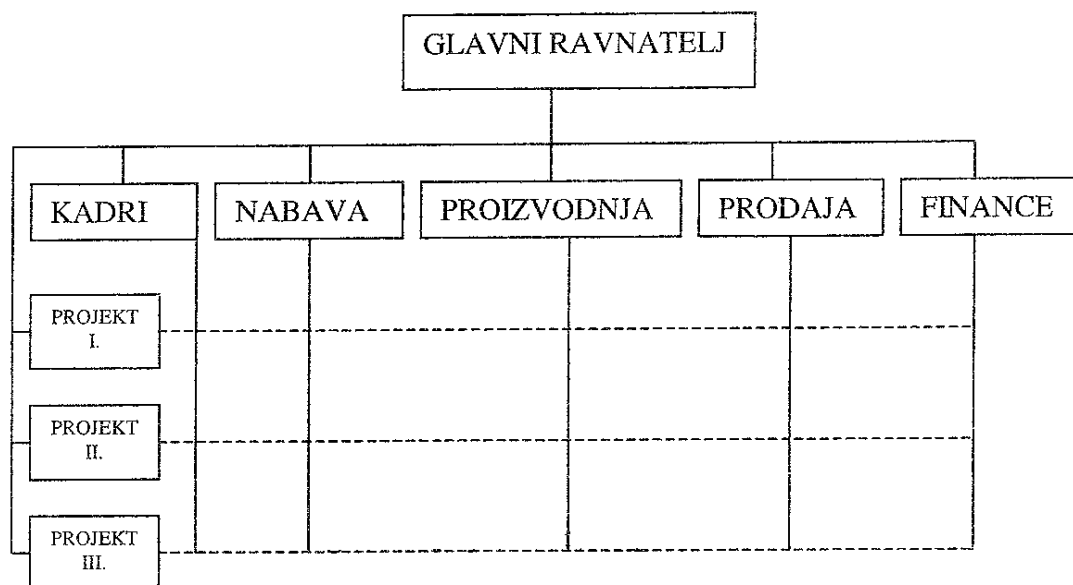


Slika 6: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura (Rozman, 2001)

Zaradi hitre rasti podjetja, njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja je prišlo do prehodov na decentralizirano organizacijsko strukturo. Njene prednosti so hitro ocenjevanje tržnega položaja podjetja s pomočjo notranje delitve na samostojne organizacijske enote, hitro odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci ter hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Pomanjkljivosti te strukture pa so predvsem v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot za doseganje skupnih ciljev ter notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami (Rozman, 2001).

Projektno-matrična organizacijska struktura je zelo podobna produktno-matrični strukturi. Največja razlika med njima je v tem, da so pri produktno-matrični strukturi

proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, pri projektno-matrični pa so projekti občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih del. Na Sliki 7 je grafično prikazana projektno-matrična organizacijska struktura.



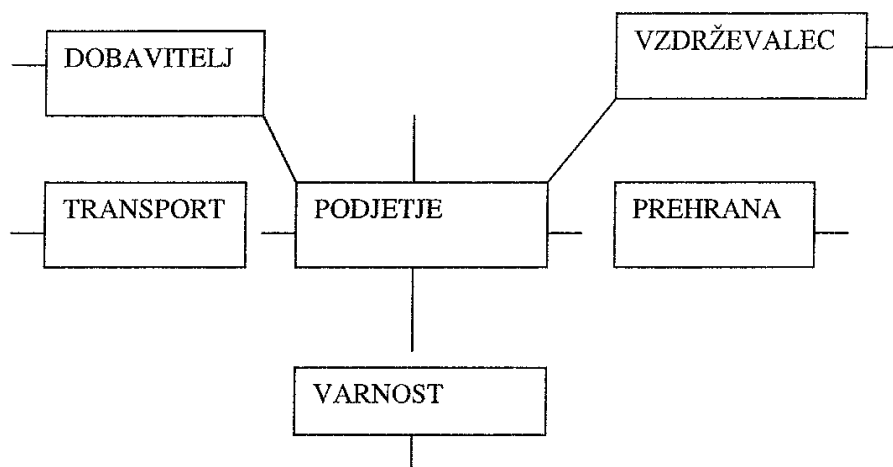
Slika 7: Projektno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2001)

Tako kot vse ostale organizacijske strukture, ima tudi projektno-matrična določene prednosti, kot tudi slabosti. Prednost te strukture je v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij. »Pri izvedbi in rešitvi določenega problema se vse bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop – sodelovanje različnih strokovnjakov. Uvajanje skupnega dela strokovnjakov več različnih področij vedno pomeni svojevrstno težavo. Matrična organizacija to težavo zmanjšuje« (Rozman, 2001, str. 98). Največja pomanjkljivost te organizacijske strukture pa je v križanju oziroma dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti.

Projektno-matrična organizacija je bolj občasna oblika organiziranosti, ki jo inženiring podjetja, raziskovalni zavodi in podobni uvajajo za izvedbo določenega projekta oziroma v pretežno projektnih dejavnostih. Projekti v teh organizacijah so glavna dejavnost – proizvodi (Rozman, 2001).

Opisane organizacijske strukture so najpogostejše, vendar se v praksi zelo redko kažejo v povsem čisti obliki, saj se med seboj prepletajo. V podjetjih obstajajo tudi druge organizacijske strukture:

- hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura se pogosto pojavlja v velikih sestavljenih podjetjih, pri katerih so poslovne funkcije različne od proizvoda do proizvoda ter se organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri decentralizirani organizacijski strukturi, nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane,
- sektorska organizacijska struktura, katera povezuje poslovne enote in tiste poslovne funkcije, ki so v enotah najpomembnejše in najbolj obsežne,
- mreža. »V konkurenčnem boju se podjetja naslanjajo na nekatere ključne prednosti (core competency). Poznajo le nekatere od njih. Preostale ne predstavljajo prednosti in jih vse pogosteje dajo v zunanje izvajanje (outsourcing). Tako izbirajo npr. vzdrževanje, transport, prehrano, varnostno dejavnost, čiščenje prostorov itd. Z zunanjimi izvajalci podjetja uredijo partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju« (Rozman, 2001, str. 100). Tako nastane mreža podjetji, katera je grafično prikazana na Sliki 8.



Slika 8: Mreža podjetij (Rozman, 2001)

3.5 Stroški

3.5.1 Opredelitev stroškov in njihova razčlenitev

Poslovni procesi, ki potekajo v podjetjih, so usmerjeni k ustvarjanju določenih poslovnih učinkov, to so proizvodi, storitve in njihova distribucijska mreža. Pri teh procesih nastajajo stroški, kateri so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa. Načeloma stroške lahko opredelimo kot zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami. Na splošno stroške obravnavamo ožje ali širše. Ožja opredelitev stroškov vključuje le stroške kot denarni izraz porabljenih poslovnih prvin. Širša opredelitev stroškov pa vključuje poleg stroškov v ožjem smislu tudi vse sestavine, ki sooblikujejo poslovni izid v zvezi s postavkami, ki jih odštujemo od prihodkov danega obdobja.

Informacije o stroških so izjemnega pomena, lahko jih uporabljamo za postavljanje in presojo prodajnih cen poslovnih učinkov, na kogar količinsko enoto stroški padejo. Informacije pa se tudi uporabljajo kot podlaga za presojo odgovornosti in uspeha po posameznih organizacijskih enotah.

Zaradi obvladovanja stroškov v poslovnem sistemu in s tem gospodarjenja podjetja, je namreč potrebno spoznati več oblik in delitve stroškov ter samo organizacijo obvladovanja le-teh. Pri gospodarjenju s podjetjem zelo pomembno imeti pregled nad stroški, poznavanje vzrokov za nastanek stroškov in stroškovna mesta. Za boljše preglednost in ugotavljanje stroškovnih mest moramo stroške deliti na:

- naravno ali načelno delitev stroškov,
- stroške po poslovnih funkcijah,
- izvirne in izvedene stroške,
- stroške glede na način razporejanja na stroškovne nosilce,
- stroške, odvisne od obsega poslovanja,
- druge oblike delitve stroškov.

Naravna ali načelna delitev stroškov je oblikovana na podlagi naravne povezanosti med porabo prvin, cen in posledično nastalih stroškov. Iz sama opredelitev stroškov lahko ugotovimo različne naravne oblike stroškov:

- stroške delovnih sredstev,
- stroške predmetov dela,
- stroške dela,
- stroške storitev,
- družbene stroške.

Ker taka delitev stroškov omogoča le osnovno predstavo o stroških na ravni podjetja kot celote, govorimo, da je to načelna delitev stroškov. Ta delitev ne omogoča izhodišča za obvladovanje stroškov in tudi ne za gospodarjenje podjetja. Za uspešno obvladovanje stroškov ter gospodarjenje je potrebno spoznati tudi druge oblike delitve stroškov.

Stroški poslovnih funkcij so stroški, ki nastajajo pri izvajanju poslovnih procesov. »Poslovne procese lahko delimo na poslovne funkcije, v okviru katerih se opravljajo po določenih načelih zaokrožene naloge. Take poslovne funkcije so npr: prodaja, nabava, razvoj, proizvodnja, distribucija ipd. Izvajanje teh funkcij povzroča stroške, torej so to:

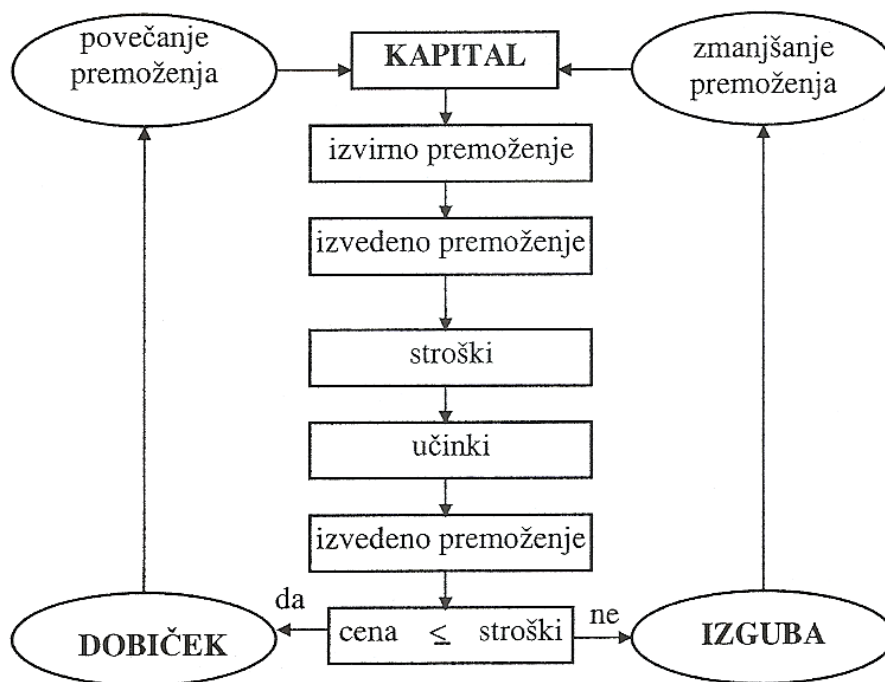
- stroški upravljanja,
- stroški trženja,
- stroški razvoja,
- stroški proizvodnje,
- stroški marketinga,
- stroški finansiranja itd.« (Bizjak, 1994, str. 173).

Tak način delitve stroškov je odvisen od same delitve poslovanja na poslovne funkcije, naprej pa jih lahko delimo tudi na delovna področja. Primer take delitve so stroški trženja, katere lahko delimo na stroške nabave, prodaje, reklame, transporta, marketinga. Na podoben način lahko delimo tudi druge stroške po poslovnih funkcijah, kajti so po poslovnih funkcijah organizirane tudi organizacijske enote, po teh pa stroškovna mesta.

Izvirni stroški so stroški, ki nastajajo pri procesu transformacije premoženja v druge oblike premoženja, pri tem se oblikuje izvedeno premoženje. Proces transformacije premoženja v druge oblike premoženja nastaja, ko predmeti dela v poslovnem procesu pridobivajo vrednost in s tem nastajajo novi učinki ali izdelki. Izvirni stroški izražajo tržno vrednost porabljenega premoženja, to pa so:

- stroški amortizacije stalnega premoženja v obliki stvari zaradi zmanjševanja nabavne vrednosti stalnega premoženja v obliki stvari,
- stroški odpisanega drobnega inventarja zaradi zmanjševanja vrednosti drobnega inventarja v uporabi,
- stroški materiala zaradi zmanjševanja zalog materiala,
- stroški porabljenih sprotne storitev zaradi izdatkov denarja,
- stroški dela – plače za delo.

Na Sliki 9 je grafično prikazan proces transformacije izvirnega premoženja prek stroškov v izvedeno premoženje.



Slika 9: Proces transformacije premoženja in oblikovanja poslovnega rezultata (Bizjak, 1994)

Izvedeni stroški pa so vsi stroški, ki so povezani s spremembo izvedenega premoženja.

»Izvirne in izvedene stroške pogosto obravnavamo tudi kot primarne in sekundarne. Pri tem so primarni zato, ker izhajajo iz porabe prvin proizvodnega procesa (surovine material, energija, amortizacija ipd.). Sekundarni pa zato, ker se nanašajo na določena mesta, enote v podjetju« (Bizjak, 1994, str. 173).

Pri delitvi stroškov po načinu razporejanja na stroškovne nosilce se stroške deli na dve podvrsti, to so neposredni ali direktni stroški in posredni ali indirektni stroški.

»Proizvajamo zato, da prodajamo in, kot smo že ugotovili, na ta način povečujemo premoženje. S prodajo učinkov torej pričakujemo, da se pokrijejo vsi stroški in ustvari določen dobiček. Učinek je torej nosilec stroškov« (Bizjak, 1994, str. 174).

Neposredni ali direktni stroški so stroški, ki nastajajo v poslovnem procesu, za katere je mogoče ugotoviti, kateri učinek jih je ali jih bo povzročil. Neposredni stroški so lahko stroški izdelavnega materiala, stroški plač delavcev pri proizvodnji določenega izdelka. Imenujemo jih tako, ker jih za določen izdelek lahko neposredno določimo.

Posredni ali indirektni stroški so stroški, ki jih ne moremo neposredno pripisati določenemu izdelku, vendar to lahko storimo le posredno. Velikokrat jih poimenujemo tudi splošni stroški. To so splošno upravno prodajni stroški, nekateri stroški transporta, reklame ter priprave zmogljivosti. V sodobnem podjetju zaradi sprememb v tehnologiji in organizaciji ti stroški pridobivajo velik pomen, zato jih je potrebno vedno bolj natančneje obravnavati.

Stroški, odvisni od obsega poslovanja, so stroški, ki nastajajo pri izvajanju proizvodnih funkcij. Med proizvodnimi funkcijami in funkcijami stroškov obstaja povezava, ta povezava pa je v inverznosti obeh funkcij. Pri obravnavah različnih proizvodnih funkcij smo spoznali stalne stroške, spremenljive stroške, omejeno stalne stroške in celotne stroške. Pri spoznavanju mejnega in povprečnega odnosa smo izvedeli še za mejne in poprečne stroške.

»Stalni stroški so stroški, ki bremenijo podjetje neodvisno od tega, kakšen je obseg poslovanja, obseg proizvodne, oziroma kako izrabljamo svoje zmogljivosti« (Bizjak, 1994, str. 175).

»Spremenljivi stroški so stroški, ki se spreminjajo odvisno od obsega poslovanja, obsega proizvodnje ali izrabe zmogljivosti. To spreminjanje je lahko sorazmerno, napredujoče ali progresivno, nazadujoče ali regresivno« (Bizjak, 1994, str. 174).

Omejeni stalni stroški ali relativno stalni stroški so stroški, ki se pojavljajo pri povečevanju stalnih stroškov, kajti stalni stroški so praviloma le v določenem intervalu obsega dejavnosti stalni. Do omejeno stalnih stroškov lahko pride, če na primer povečujemo obseg dejavnosti in v ta namen uvajamo novo izmeno ali kupimo nov stroj, stalni pa takrat stroški skokovito narastejo.

»Celotni stroški so vsota spremenljivih in stalnih stroškov« (Bizjak, 1994, str. 176).

Za boljše gospodarjenje podjetja in sprejemanje poslovnih odločitev je potrebno poznati tudi druge oblike delitve stroškov ali specifične delitve stroškov.

»Oportunitetni ali alternativni stroški so stroški, ki nastanejo med dvema ali večjim številom možnih poslovnih odločitev. Gre torej za potrebo po poslovni odločitvi, med temi izberemo optimalno, stroški pa so oportunitetni, torej oportuni ali po naše

primerni, sprejemljivi. Po svoji naravi so planirani stroški, saj planiramo določeno poslovno odločitev« (Bizjak, 1994, str. 179).

»Diferenčni stroški so razlika stroškov med dvema poslovnima odločitvama. Kažejo torej prihranke pri ugodnejši odločitvi oziroma za koliko je druga odločitev v danih razmerah dražja. Tudi ti stroški so praviloma planirani« (Bizjak, 1994, str. 179).

Odločujoči ali relevantni stroški so stroški, ki močno vplivajo na poslovne alternative, odločitve in naložbene možnosti. »Dve poslovni alternativni, odločitvi, naložbeni možnosti imata nekatere posamezne postavke stroškov enake, druge pa so različne. Primer: dve različici tovarne se razlikujeta po naložbah v tehnologijo, naložbe v gradbene objekte so iste; za dve različici izvoza blaga v tujino predvidevamo iste stroške reklame in marketinga, razlike so v naložbah v osvajanje trga, pa tudi v učinkih. Očitno se odločamo odvisno od stroškov, ki so med različicami različni. Zato so to odločujoči, relevantni stroški. Tudi ti stroški so planirani« (Bizjak, 1994, str. 179).

»Neodločujoči stroški so torej analogno navedenemu tisti stroški, ki ne vplivajo na izbiro določene poslovne odločitve. Pri odločanju jih torej lahko zanemarimo« (Bizjak, 1994, str. 179).

»Stroški pripravljenosti zmogljivosti so stroški, ki nastanejo zato, da pripravimo zmogljivosti za proizvodnjo. Ti stroški so lahko pri različnih tehnologijah različni in so zato lahko odločujoči stroški. Po svoji naravi so lahko planirani kot tudi dejanski« (Bizjak, 1994, str. 180).

»Planirani, načrtovani stroški so stroški, ki jih predvidevamo, torej izražajo vnaprejšnjo informacijo o poslovanju in poslovnih dogodkih« (Bizjak, 1994, str. 180).

»Dejanski stroški so stroški, ki so dejansko nastali v poslovnem procesu zaradi določene poslovne odločitve« (Bizjak, 1994, str. 180).

»Standardni stroški so stroški, ki jih opredeljujemo kot standard za izvedbo določenega dela. Vsebujejo torej zahtevo, da so realni, se pa glede na razmere lahko

razlikujejo od planiranih. Oblikujejo se kot merilo spremljanja stroškov v daljšem časovnem obdobju« (Bizjak, 1994, str. 180).

3.6 Nabavna veriga

»V zadnjih letih se nabava v podjetjih spreminja, kar se kaže v čedalje večjem zanimanju menedžerjev in nabavnega osebja v proizvodnih podjetjih za to dejavnost. Če upoštevamo finančna sredstva, ki so ponavadi povezana s pripravo in uresničevanjem nabavnih odločitev, ni to nič nenavadnega. Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija lahko veliko pripomore k uspešnosti podjetja. Vendar to še ni vse. Zaradi izvajanja programov izboljšav v menedžmentu razvoja izdelkov, proizvodnje in logistike se je v številnih podjetjih pokazala potreba po izboljšanju odnosov z dobavitelji, tako da bi za razvoj izdelkov potrebovali manj časa, prešli na dobavo ravno ob pravem času in brez napak pri novih in sedanjih vhodnih sestavnih delih. Nabavni oddelek je posrednik, ki prevzema tovrstne dogovore z dobavitelji in nadzoruje njihovo izpolnjevanje« (Weele, 1998, str. 11).

Pomen nabave materiala (trgovskega blaga) je povezana s tehničnimi in gospodarskimi cilji podjetja. Tehnični cilji se nanašajo na to, da ima podjetje na razpolago potrebni material, kateri mora biti ustrezne kakovosti, v zadostnih količinah, dobavljen ob pravem času in zahtevanem kraju. Gospodarski ali ekonomski cilji pa so povezani z najnižjimi možnimi stroški nabave materialov – trgovskega blaga (Schneider, 1996).

3.6.1 Relacija: prodajalec–kupec

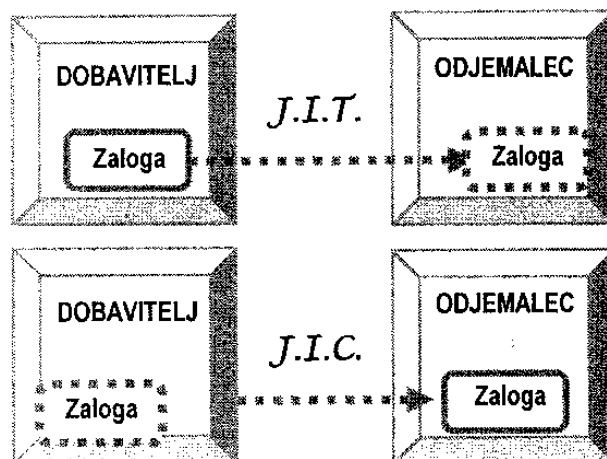
»Nabavna veriga je (logično) povezana z vsemi ostalimi poslovnimi funkcijami, najbolj pa s prodajno, proizvodjalno in finančno. Učinkovita povezanost nabavne funkcije z drugimi (pod)funkcijami v podjetju vsaj posredno vpliva na večjo gospodarnost pri nabavljanju. Znotraj proizvodjalne funkcije naj še posebej opozorimo na povezave s službo izvedene priprave proizvodnje in službo zagotavljanja kakovosti. S skupno zasnovano organizacijo nekaterih (pod)funkcij ter dobro medsebojno obveščenostjo lahko namreč občutno zmanjšamo tako stroške same nabave obeh omenjenih prvin poslovnega procesa kot pridobimo ugodnosti pri

pogojih nabavnih prvin poslovnega procesa od dobaviteljev« (Mihelčič, 2008, str. 49).

»Gospodarno ravnanje z materialnimi sredstvi in storitvami – torej produktivnost in ekonomičnost pri uporabi enih in drugih – je temelj učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Če odštejemo nekoristno porabljanje, ki vodi v izmet pri proizvodih ali polproizvodih, gre najbolj pogosto za neenakomernosti v toku temeljne dejavnosti organizacije« (Tavčar, 2002, str. 148–149).

»Pri proizvodnji snovnih izdelkov, ki je bolj pogosta osnovna dejavnost pridobitnih, kot nepridobitnih organizacij se ta neenakomernost kaže v nekoristnem kopičenju zalog bodisi pred proizvodnjo, v njej ali za njo, to je pred menjavo. Uravnavanje materialnih tokov skozi organizacijo je obsežno strokovno področje, tu se omejimo le na vhodni del, na nastajanje vhodnih zalog, ker kaže na pomen odnosov med organizacijo in tistimi, ki jo oskrbujejo s sredstvi za delovanje« (Tavčar, 2002, str. 149).

»V prizadevanjih, da bi omejili kopičenje vhodnih zalog materialnih sredstev za izvajanje proizvodnje, to je osnovne dejavnosti organizacije, je nastala zamisel o oskrbovanju *natanko ob času* (angl. just in time – J. I. T.), ki terja, naj dobavitelj oskrbuje odjemalca natančno takrat, kadar ta potrebuje materiale ali storitve. Ta koncept je uporabljen pri stabilnih okoliščinah, ko je mogoče zanesljivo predvidevati proizvodnjo tako pri dobavitelju, kot pri odjemalcu, sicer pa je varnejši koncept *za vsak slučaj* (angl. just in case – J. I. C.), ki ohranja pri odjemalcu premostitvene zaloge izdelkov ali zmogljivosti za izdelke in storitve, ki jih aktivira ob izpadih dobav« (Tavčar, 2002, str. 149). Na Sliki 10 je vse to tudi grafično prikazano.

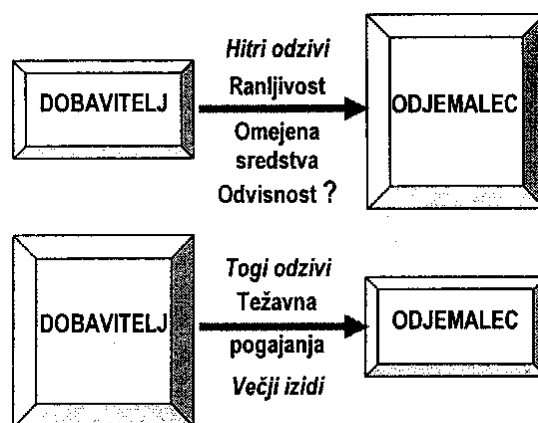


Slika 10: Dva koncepta oskrbovanja (Tavčar, 2002)

»Izbiranje med obema konceptoma pa odpira pomembno vprašanje odnosov med dobaviteljem in odjemalcem in odjemalcem. Pri konceptu "natanko ob času" odrine odjemalec stroške zalog na dobavitelja in si tako pridobi prednost. Vendar more dobavitelj, ki ima manj informacij, te zaloge uravnnavati manj racionalno, kot odjemalec, ki ima več informacij o obsegu in poteku porabljanja zalog. Ker sta dobavitelj in odjemalec tesno povezana, se tako nastala neracionalnost prej ali slej prenese tudi na odjemalca. Zato si odjemalec in dobavitelj v dolgoročnem sodelovanju praviloma delita zaloge in stroške z njimi« (Tavčar, 2002, str. 149).

»Podobne presoje veljajo tudi pri izbiranju enega ali več dobaviteljev. Tradicionalni koncept narekuje razporejanje nabavnih količin med več konkurenčnih dobaviteljev; deleži le-teh so giblivi in sledijo kakovosti dobavitelja. Tako odjemalec spodbuja tekmovanje med konkurenčnimi dobavitelji, povrh ima nenehno rezervo za morebiten izpad enega dobavitelja. Vendar pa vzdrževanje poslovnih odnosov z več dobavitelji povzroča občutne stroške – in ne izključuje dogovora med dobavitelji na škodo odjemalca. Sodoben koncept pa obsega enega samega aktivnega dobavitelja, in še za nekaj preskušanih rezervnih dobaviteljev. Prednosti so enostavnost in ekonomičnost poslovanja ter poglobljeno sodelovalno razmerje med dobaviteljem in odjemalcem – slabost pa tveganje, če edini dobavitelj odpove. Tudi vzdrževanje mirujočih rezervnih dobaviteljev povzroča stroške in ni zanesljivo« (Tavčar, 2002, str. 149).

»V ozadju izbiranja med pristopi je razmerje moči med dobaviteljem in odjemalcem. Šibek dobavitelj se hitro odziva in prilagaja odjemalcu; moč je največkrat v rokah enega posameznika, kar povečuje ranljivost dobavitelja, ki ima običajno nasploh omejena sredstva; odjemalec naj pazi, da s prevelikim odjemom ne povzroči pretirane odvisnosti dobaviteljev; svoje pobude in pomoč odjemalec skrbno odmerja, da dobavitelju ne postanejo samoumevne in zato potuha. Močan dobavitelj je bolj počasen in tog pri odzivanju na predloge odjemalca za tesnejše razmerje; zato mora odjemalec vložiti v nabavljanje več sredstev, naporov in potrpljenja; pogajanja in priprave so obsežne in zamudne, zato pa so izidi izdatnejši, večji kot pri majhnih dobaviteljih« (Tavčar, 2002, str. 149). Na Sliki 11 je grafično prikazano razmerje moči v oskrbovanju.



Slika 11: Razmerje moči v oskrbovanju (Tavčar, 2002)

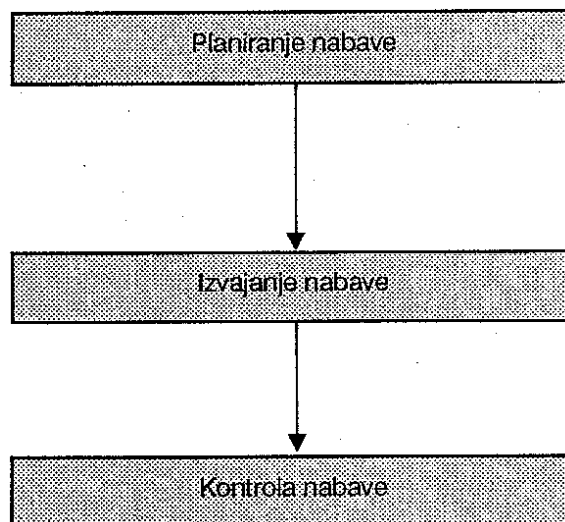
»Glede na razmerje moči in moči odjemalca so možna tri razmerja: prvo – odjemalec ne izkoristi premoči nad dobaviteljem, vendar tega zaradi dolgoročnega sodelovanja in obojestranskih koristi ne stori; drugo – moč dobavitelja in moč odjemalca sta v ravnotežju, dani so pogoji za složno sodelovanje; tretje – dobavitelj zaradi dolgoročnega sodelovanja in obojestranskih koristi ne izkoristi premoči nad odjemalcem« (Tavčar, 2002, str. 150). V Tabeli 2 so prikazane značilnosti razmerij med odjemalcem in dobavitelji, kot jih navaja Kraljič (Kraljič, 1983 str. 109-117).

Tabela 2: Značilnosti razmerij med odjemalcem in dobaviteljem (Tavčar, 2002)

Dejavniki nabavne strategije	Moč dobavitelja in moč odjemalca		
	Premoč podjetja	Ravnotežje moči	Premoč dobavitelja
Količine	Razporeditev med dobavitelje	Ohranjanje, male spremembe	Osredotočenje na dobavitelja
Cene	Pritisk na zniževanje	Priložnostna pogajanja	Zadržano obnašanje
Pogodbeno razmerje	Nakupi sproti ob potrebi	Po pogodbi, nekaj sproti	Dobave samo po pogodbi
Dodatni dobavitelji	Ohranjanje stikov	Izbrani dobavitelji	Intenzivno iskanje
Zaloge	Kar najnižje	Zaloga kot amortizer	Večanje zalog
Lastna proizvodnja	Omejevanje - nič na novo	Selektivno odločanje	Povečevanje - ali na novo
Dobavitelji substitutov	Ohranjanje stikov	Izrabljanje priložnosti	Intenzivno iskanje
Inženiring vrednosti	Naj ga opravlja dobavitelj	Selektivno izvajanje	Opravlja podjetje
Logistika	Kar najmanj stroškov	Selektivno optimiranje	Ustvarjanje zadostnih zalog

3.6.2 Zaloge

Nabava materiala je razdeljena na več faz. Začne se s planiranjem nabave, nadaljuje z izvedbo, ves to pa je potrebno še kontrolirati. Pri planiranju je potrebno opredeliti nabavopolitične instrumente, nabavna načela, potrebo po materialu, naročilne količine in roke naročanja. Samo nabavo izvajamo tako, da najprej iščemo ponudbe, nato ponudbe preučimo, izberemo najboljše ponudbe ter izvedemo naročila. S kontrolo nabave stalno nadziramo količino in kakovost materiala ter dobavne roke. Faze nabave materiala so grafično prikazane na Sliki 12.



Slika 12: Nabava materiala (Schneider, Schwankhart, 1996)

Nabavnopolitični instrumenti ali z drugo besedo nabavni marketing je razdeljen na raziskavo trga, politiko nabavnega programa, politiko nabavnih cen, politiko nabavnih metod, politiko komuniciranja pri nabavi in kombinacijo vseh nabavnopolitičnih instrumentov.

»Za uspešno nabavo je potrebno natančno poznavanje nabavnega trga. Cilj raziskave nabavnega trga je pridobiti potrebne podatke in informacije, zlasti splošne informacije o dobaviteljih, materialu, obsegu in sestavi nabavnega trga, možnostih dobaviteljev glede količin, rokov dobave, izvajanja servisnih storitev in ne nazadnje tudi informacije o nabavni politiki naših konkurentov« (Schneider, Schwankhart, 1996, str. 151). Vse te podatke lahko zberemo s sekundarno raziskavo, z uporabo notranje ali zunanje dokumentacije in primarno raziskavo, s spraševanjem dobaviteljev in opazovanjem nabavnega trga (Schneider, Schwankhart, 1996).

Politika nabavnega programa se nanaša na odločitve o vrsti in količini izdelkov ali storitev, ki jih bomo nabavljali.

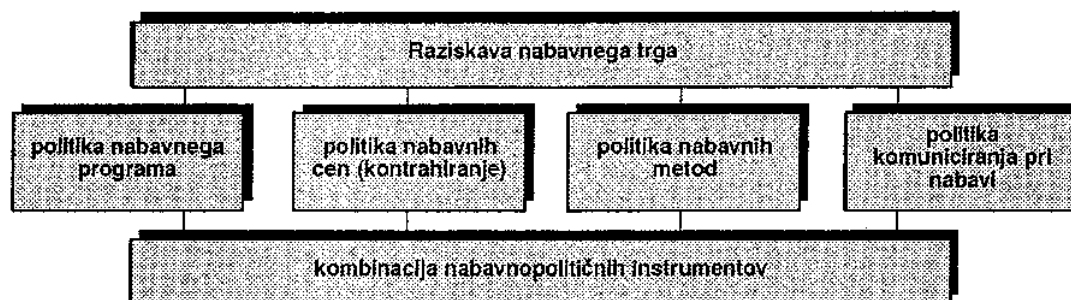
S politiko nabavnih cen želi podjetje pridobiti čim večji vpliv na nabavne cene, rabate, dobavne in plačilne pogoje in ne nazadnje morebitno kreditiranje nabave. To politiko delimo na pasivno in aktivno. Pri pasivni politiki nabavnih cen in pogojev je značilno, da izbiramo najugodnejše cene in pogoje iz prejetih ponudb. Pri aktivni politiki nabavnih cen in pogojev pa je značilno, da nabavna služba poskuša z

dogovarjanjem doseči boljše ponudbene cene in pogoje (Schneider, Schwankhart, 1996).

Pri politiki nabavnih metod je potrebno določiti nabavno organizacijo. Nabavno organizacijo delimo na centralizirano in decentralizirano. Pri centralizirani nabavni organizaciji nabavo vodimo centralno, to pomeni na enem delovnem mestu. Pri decentralizirani nabavni organizaciji pa nabavo vodimo območno, to pomeni na različnih delavnih mestih, v filialah podjetij ipd. Prednosti centralizirane nabave so, da nabavljamo po nižjih cenah in imamo večji pregled nad trgom, zato tudi več možnosti za pravilno usmerjanje in nadziranje nabave. Slabosti take nabave se kažejo v slabši povezavi z vsemi delovnimi mesti, ki potrebujejo nabavljeni material, pri tem pa nastaja več administrativnega dela zaradi daljših nabavnih poti. Prednosti decentralizirane nabave so hitra dobava blaga, manj dela ter hitreje in lažje odpravljanje morebitnih napak. Največja slabost decentralizirane nabave je v tem, da nabavljamo blago po višjih cenah zaradi manjših naročil. V podjetjih mora vodstvo določiti – največkrat je ključni faktor velikost samega podjetja –, ali bo nabava potekala centralizirano ali decentralizirano (Schneider, Schwankhart, 1996).

Politika komuniciranja pri nabavi je instrument, katerega le redko uporabljamo pri nabavi. »Namen je predvsem ustvarjanje ugodnega vtisa pri dobaviteljih o resnih namelih podjetja za sklenitev nabavnega posl.« (Schneider, Schwankhart, 1996, str. 153).

Le kombinacija vseh nabavopolitičnih instrumentov nas privede do optimalne ali najugodnejše nabavne politike. Povezanost nabavopolitičnih instrumentov v nabavi je grafično prikazana na Sliki 13.



Slika 13: Nabavopolitični instrumenti (Schneider, Schwankhart, 1996)

Nabava materiala je mogoča po treh temeljnih načelih, katera so nabava na zalogo, posamična nabava po potrebi in nabava, usklajena s prodajo ali proizvodnjo (just in time).

Pri nabavi na zalogo kupujemo sorazmerno veliko količino blaga, ki jo skladiščimo in je na razpolago do odpoklica. V tem primeru skladišče deluje kot nekakšen blažilnik med nabavo in porabo. Prednosti tega načela so stalna pripravljenost za dobavo kupcem, cenejši nakup zaradi večjih količin in možnost čakanja na ugoden trenutek za naslednjo nabavo. Slabosti pa so vidne v velikih vezavah denarnih sredstev, velikih stroških skladiščenja in obrestih ter nevarnosti zastaranja zalog, zmanjšanja kakovosti in kalu (Schneider, Schwankhart, 1996).

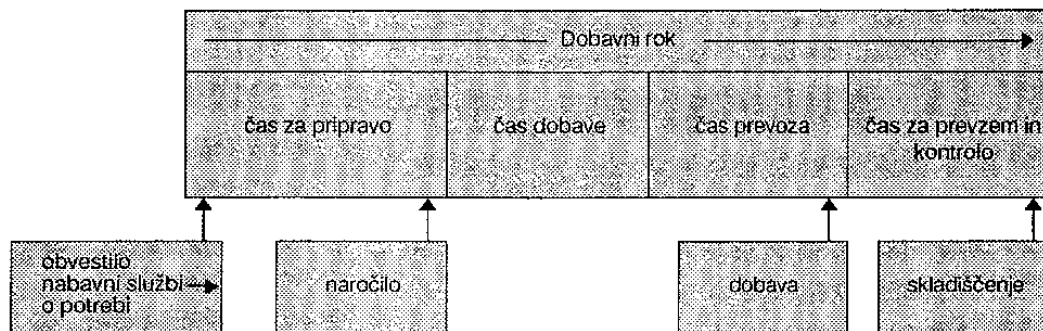
Posamično nabavo po potrebi izvršimo le, če dobimo naročilo za določeno vrsto materiala. Prednost te nabave je kratek čas skladiščenja in majhne vezave kapitala. Pomanjkljivost te nabave pa je v tem, da ni možna takojšnja dobava oziroma takojšen začetek proizvodnje. Posamična nabava je značilna za enkratno izdelavo, najpogostejša je prav pri trgovcih s pohištvom, ki razstavljajo le vzorce, blago pa naročijo šele potem, ko kupci potrdijo naročilo (Schneider, Schwankhart, 1996).

Nabava, usklajena s prodajo ali proizvodnjo, se izvaja, ko podjetje želi potrebno blago dobiti tik pred prodajo ali predelavo, tako rečeno "just in time". Pri tem je zaloga v skladišču zmanjšana na najnižjo možno raven. »Na ta način so povezane prednosti nabave na zalogo in prednosti posamičnih nabav, saj kupec prejme pravočasno ravno tisto količino, ki jo potrebuje. Pri tem nabavnem načelu nastajajo problemi, kadar se potreba po materialu hitro in neenakomerno spreminja« (Schneider, Schwankhart, 1996, str. 154).

V podjetju se vsakodnevno soočamo z odločitvami o količinah in rokih ali času dobave materiala in storitev. Na te odločitve najbolj vplivajo potrebe po materialu in potrebni čas za izpolnitev naročila.

Dobavni rok ali čas dobave se šteje čas od trenutka, ko prejmemo obvestilo o potrebi materiala v proizvodnji ali prodajalni, do trenutka, ko je material na razpolago v podjetju. Čas dobave je sestavljen iz časa za pripravo nabave, časa dobave od

dobavitelja do prevoznika, časa prevoza in časa prevzema in kontrole (Schneider, Schwankhart, 1996). Grafični prikaz dobavnega roka je prikazan na Sliki 14.



Slika 14: Dobavni rok ali čas dobave (Schneider, Schwankhart, 1996)

Druga pomembna odločitev pri naročanju je količina naročila, katera mora biti vedno uravnotežena s porabo. Pri naročanju se pogosto pojavlja dilema manjših večkratnih ali večjih manj številčnih naročil. Pri prvi imamo manjše stroške skladiščenja, vendar so stroški naročanja večji. V drugem primeru pa je ravno obratno, kajti stroški skladišč se povečajo in nižajo se stroški naročanja. Podjetja s svojimi nabavnimi službami stremijo k optimalnim količinam naročila. Za dosego le-tega je potrebno doseči najnižje nabavne stroške na enoto nabave. Optimalno količino naročila lahko tudi izračunamo z različnimi obrazci ali z uporabo računalniških programov. Najpogosteje uporabljen obrazec je:

$$\text{optimalna količina} \frac{\sqrt{200 \cdot \text{letna potreba} \cdot \text{stroški naročila na enoto}}}{\text{naročila (OKN)} = \frac{\text{cena na enoto} \cdot (\text{obresti} + \text{stroški skladiščenja}}{\quad} \quad (1)$$

»Uporaba tega obrazca je precej omejena:

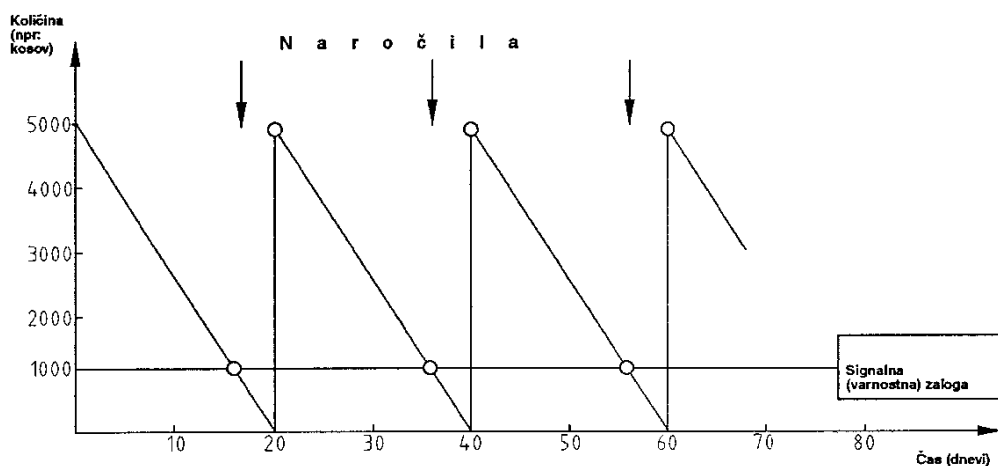
- ker predpostavlja enakomerno porabo materiala v daljšem času,
- ker je težko določiti dejanske stroške enkratnega naročila (inflacija!).

Količina naročila seveda ni odvisna samo od stroškov naročanja in stroškov skladiščenja, ampak vplivajo na odločitev o vsakokratni količini naročila še naslednji dejavniki:

- običajna najnižja količina naročila v določeni stroki (npr. naročilna enota je 1000 kosov),
- izraba nosilnosti prevoznega sredstva (npr. posebni vagon, prostornina kontejnerja),
- nevarnost pomanjkanja materiala (varnostni nakup),
- naraščanje cen na nabavnem trgu (pričakovani dvig cen povzroča, seveda večji nakup po nižji ceni in s tem povečano zalogo v skladišču),
- sprememba povpraševanja, sprememba mode (opozorilo zlasti za dolgoročno nabavo),
- zahtevana likvidnost podjetja (tj. njegova plačilna sposobnost na dan dospelja računa)« (Schneider, Schwankhart, 1996, str. 155).

Pri nabavljanju je zelo pomembno, da določimo dobavne termine ali trenutke dobave materiala. Na voljo imamo več možnosti za določitev dobavnega termina. Poznamo sistem točke naročanja, sistem ritma naročanja in kombinacije teh dveh, to je naročanje po potrebi.

Pri sistemu točke naročanja moramo določiti minimalno količino zaloge, pri kateri damo signal za novo naročilo in količino enkratnega naročila. Za določitev signala zaloge imamo več možnosti. Prva možnost je, da naročimo, ko smo porabili vso zalogo – signalna zaloga je nič. Takšnega naročanja se lahko poslužujemo le v primeru če dobavitelj dobavi, takoj ko mi naročimo in če so nepomembni stroški izpada proizvodnje. Druga možnost je, da naročimo, ko se zaloga zniža na mejo signalne zaloge. To signalno – varnostno zalogo določimo glede na povprečno porabo in povprečni čas dobave, s tem preprečimo anomalije pri dobavi. Na Sliki 15 je grafično prikazano naročanje z upoštevanjem signalne – varnostne zaloge.

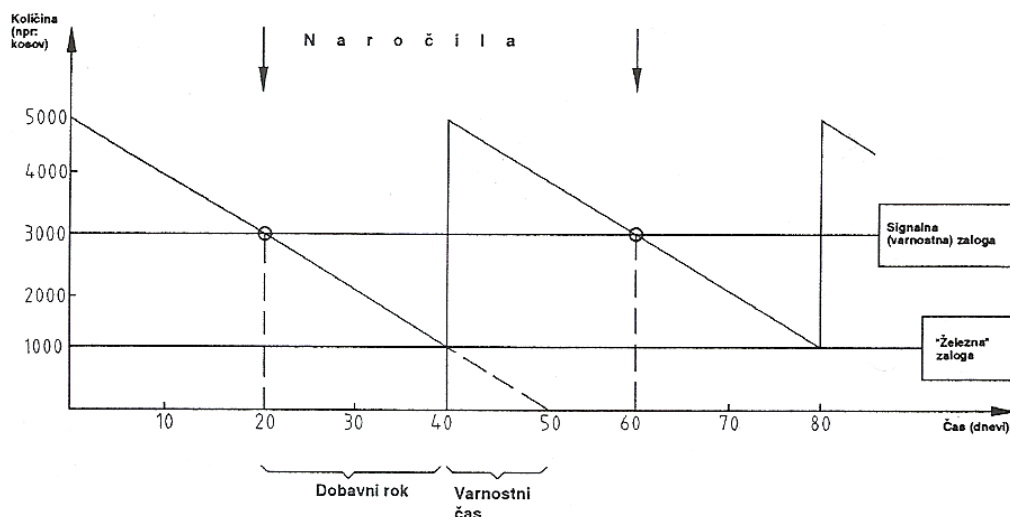


Slika 15: Naročanje z upoštevanjem signalne – varnostne zaloge (Schneider, Schwankhart, 1996)

Pri tem pa obstaja nevarnost, da se zaloge hitreje zmanjšuje, ker se lahko dnevna poraba povečuje nad povprečno in v primeru ko dobavitelj za nove dobave potrebuje dlje časa kot je to potreboval do sedaj. Zato je bolj primerna tretja možnost, da naročamo pri signalni zalogi, ki je povečana za "železno" rezervo. Z omenjenim načinom naročanja se izognemo nevarnosti prehitre porabe zalog, kajti signalno – varnostno zalogo povečamo še za dodatno – rezervno zalogo. S tem preprečimo morebitno ustavitev proizvodnje ali da ostanemo brez materiala v prodajalni. Železno rezervo uporabimo le v najnujnejših primerih:

- če se dnevna poraba povečuje nad povprečno,
- če dobavitelji podaljšujejo povprečni dobavni rok.

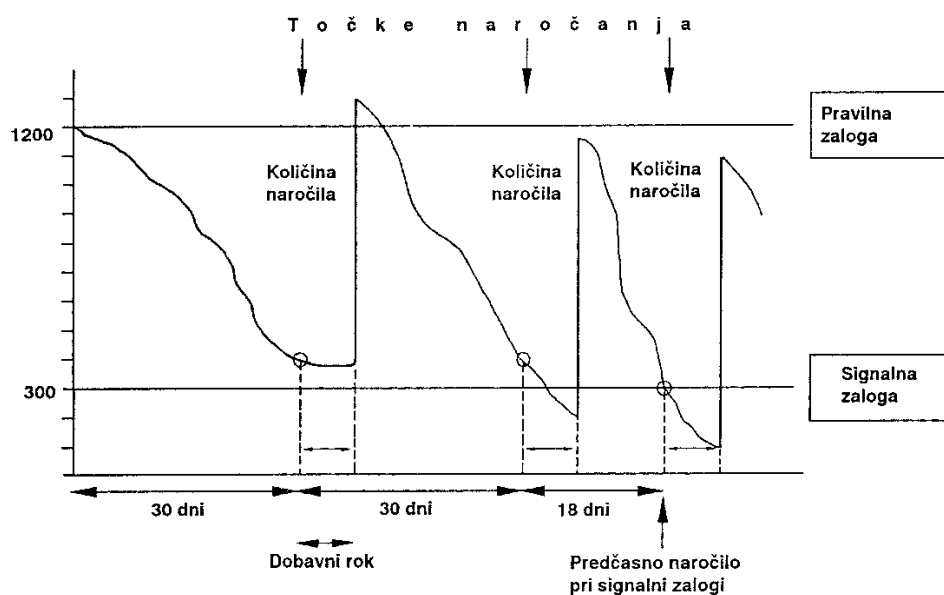
Možnost naročanja pri signalni zalogi, ki je povečana za "železno" rezervo, je grafično prikazana na Sliki 16 (Schneider, Schwankhart, 1996).



Slika 16: Naročanje pri signalni zalogi povečana za "železno" rezervo (Schneider, Schwankhart, 1996)

Pri sistemu ritma naročanja naročamo v določenih časovnih presledkih ali drugače v določenem ritmu naročanja. V tem primeru določamo o časovnih presledkih, v katerih bomo naročali in o količini, ki jo bomo naročili za dopolnitev zaloge. Pri tem pa ne smemo pozabiti upoštevati porabe v dobavnem roku.

Sistem naročanja po potrebi je kombinacija sistema točke in sistema ritma naročanja. Ta sistem je idealno uporaben v primeru hitro spreminjajoči se porabi materialov. Na Sliki 17 je grafično prikazan sistem naročanja po potrebi.



Slika 17: Naročanje po potrebi (Schneider, Schwankhart, 1996)

Na Sliki 17 je lepo razvidna kombinacija dveh sistemov naročanja. V prvi in drugi periodi naročanja uporabljamo sistem ritma naročanja, v tretji periodi pa smo bili primorani predčasno naročiti, ker je raven zaloge dosegla signalno zalogo. »Pri neenakomerni porabi ni mogoče pri vsakem naročilu doseči ravno "pravilne" zaloge. Poraba namreč temelji na povprečnih, ne pa dejanskih podatkih« (Schneider, Schwankhart, 1996, str. 158).

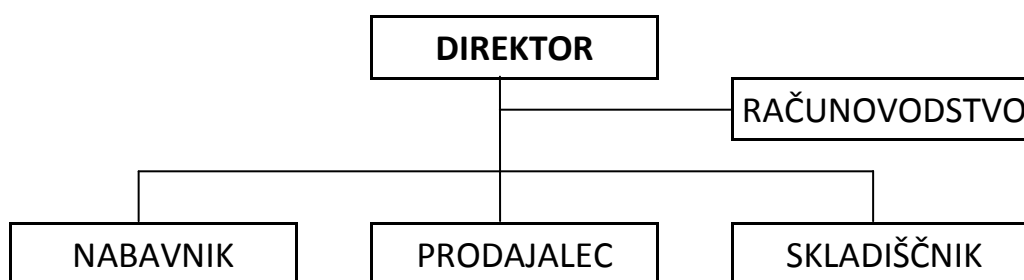
3.7 Zaključek teoretičnega dela

V teoretičnem delu diplomskega dela sem z opisno metodo na kratko predstavil pojem podjetja, njegove smotre in cilje ter navedel vrste poslovnih sistemov. V nadaljevanju sem se osredotočil na organizacijo v podjetju, organizacijsko teorijo in naštel oblike organizacijskih struktur. Zaradi cilja diplomskega dela sem velik del teorije posvetil stroškom in vsemu, kar je z njimi povezano, ter na koncu predelal nabavno verigo s poudarkom na zalogah in naročanju materiala.

4 OBRAVNAVA UREDITVE NABAVNE VERIGE V PODJETJU GRAMEXPORT

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Gramexport, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1992. Že iz samega imena izhaja, da je to družba z omejeno odgovornostjo v 100-odstotni lasti enega družbenika. To družinsko podjetje sta ustanovila zakonca Fornazarič, Rajmond in Milena, katera je bila tudi prvi direktor. Podjetju se je kasneje pridružil tudi starejši sin Tadej Fornazarič, zadnji družinski član Gregor Fornazarič se je v podjetju zaposlil šele leta 2011 kot novi direktor podjetja, saj sta v letu 2011 zakonca Fornazarič odšla v pokoj. V podjetju so bile na začetku redno zaposlene tri osebe, do leta 2009 je to število naraslo na dvanajst, saj se je poslovanje zelo povečalo in se je moralo podjetje temu prilagoditi. Tako kot se je v letih od 1992 do 2009 poslovanje povečevalo, se je zaradi težkih razmer v gradbeništvu po letu 2009 promet zelo zmanjšal, temu primerno pa se je zmanjšalo število zaposlenih na šest redno zaposlenih. Ker gre za majhno podjetje, še nismo narisali organizacijske strukture. Sam menim, da gre za enostavno organizacijsko strukturo, kot jo navaja Rozman (Rozman 2001, str. 14). Na Sliki 18 je grafično prikazana organizacijska struktura podjetja Gramexport.



Slika 18: Organizacijska struktura podjetja Gramexport

Podjetje je bilo od vedno trgovsko podjetje. Prvotno se je ukvarjalo s preprodajo zelo različnih proizvodov (gradbenih, elektro, prehrambnih ...). Po letu 1995 pa se je specializiralo za preprodajo proizvodov, kateri se uporabljajo pri suhomontažni gradnji, in se v tej smeri tudi specializiralo. Podjetje je tako postalo edino specializirano trgovsko podjetje s suhomontažnimi materiali na Goriškem in širši

okolici. V njihovem programu lahko zasledimo vse vrste mavčnih plošč, kovinskih profilov, termo in hidro izolacij, gips mase, vijakov, torej vsega, kar se pri suhomontažni gradnji potrebuje. V določenem obdobju se je program razširil še na strešne kritine, strešna okna, barve in lake, ogrevalni in hladilno tehniko ter določen gradbeni material.

Ob prodaji omenjenih proizvodov se je v podjetju porodila ideja in želja po proizvodnji revizijskih loput, katere se ravno tako uporabljajo v suhomontažni gradnji, tako da so v podjetju organizirali in razvili majhno proizvodnjo, katera veliko pripomore k poslovanju podjetja. Z to proizvodnjo je podjetje znano po celotni Sloveniji, saj je edina proizvodnja, katera lahko v zelo kratkem času izdelava izvrsten proizvod po merah po želji naročnika.

4.2 Analiza trenutnega stanja

Kot je bilo že v predstavitvi podjetja Gramexport omenjeno, je to majhno podjetje z le šest redno zaposlenimi. V podjetju je do sedaj lastnik in tudi direktor opravljal največ funkcij. Med drugim je opravljal vlogo nabavnika in tudi pokrival del prodaje – komercialista. Podjetje nima posebej ustanovljene nabavne službe in tudi ne za to področje izdelane nabavne politike. Stroške se v podjetju vodi po posameznih stroškovnih mestih, in sicer so posebej stroški trgovinske dejavnosti, posebej pri proizvodnji revizijskih vrat, oddajanja naložbene nepremičnine v najem, proizvodnje mešalnice barv, prodaje vrednostnih bonov v imenu drugega podjetja in posebej stroški dveh tovornih vozil podjetja. Največji del stroškov odpade na dejavnost trgovine. Sama zaloga trgovskega blaga se je do konca leta 2011 vodila po metodi vrednotenja zalog FIFO, od 1. 1. 2012 dalje pa po metodi drsečih povprečnih cen – kar je povezano z uvedbo novega programa vodenja trgovine.

Največ preglavic ustvarja nabava pocinkanih profilov, kajti na te proizvode vpliva veliko faktorjev. Cena pocinkanih profilov se skokovito spreminja ob spremembi teh faktorjev, kar se lahko dogaja tudi večkrat mesečno. Zaradi tega je nabava teh materialov zelo otežena in zahteva veliko mero poznavanja nabavnega in prodajnega trga.

Ker gre za trgovinsko dejavnost, kjer je na eni strani dobavitelj in na drugi strani kupec, je zelo pomembno, kakšne dobavitelje imaš.

Pri izbiri dobaviteljev je do sedaj bila ključnega pomena cena samega materiala. Dobavitelji, kateri niso mogli dosegati ugodnih – nizkih cen, nam niso mogli dobavljali. Do sedaj nismo primerjali drugih ugodnosti, katere bi nam dobavitelj lahko ponudil ob skupnem sodelovanju. V situaciji, katera je sedaj nastala na trgu, bo potrebno odločitve sprejemati nekoliko drugače in upoštevati vse pogoje, katere jih dobavitelj pri dobavi ponuja.

V podjetju Gramexport nabavljamo elemente od več različnih dobaviteljev. Ključna sta dva, saj od njih dobavimo več kot 90 % profilov.

Dobavitelj X¹ je iz tujine in je podjetje, ki lahko dobavi večje količine. To je velik proizvajalec profilov, kateri nabavlja ogromne količine pocinkane pločevine v kolutih. Vse nadaljnje operacije za proizvodnjo profila opravi kar sam. S številnimi zmogljivimi stroji obdeluje pločevino, tako rečeno od A do Ž (razrez pločevine na trakove, profiliranje, pakiranje ...). Z nabavo velikih količin pločevine in posledično zelo nizko ceno vhodnega materiala ter maksimalnega lastnega vložka v delu za proizvodnjo profilov je lahko zelo cenovno konkurenčen. Zaradi svoje velikosti in masovne proizvodnje pa ni fleksibilen za manjše dobave. To pa zaradi tega, ker pri majhnih količinah prevoz predstavlja velik strošek.

Dobavitelj Y je iz Slovenije. Zaradi omejenosti proizvodnih kapacitet ni zmožen izdostaviti večjih količin. Za proizvodnjo profilov dobavlja manjše količine pločevine, že narezane na trakove (polizdelek), zato ima višje cene vhodnega materiala. V proizvodnjo dobi polizdelek, katerega le dokonča v profile, zato je cenovno manj ugoden. Ker je iz Slovenije, nam je blizu, kar prav pride za manjše ter hitre dobave.

Tako od dobavitelja X nabavljamo, ko potrebujemo večje količine za boljšo ceno, od dobavitelja Y pa, ko potrebujemo hitrejšo dobavo ter ko se pojavi potreba po specialnih dolžinah profilov (nestandardnih). Tako pri dobavitelju X dosegamo

¹ Zaradi poslovnih skrivnosti ne moremo navajati podrobna imena dobaviteljev.

boljše cenovne pogoje, dobavitelj Y pa je glede dobave fleksibilnejši. Zato ga bomo imeli v svoji nabavni verigi tudi v bodoče.

Nabavljanje materialov je do sedaj potekalo na podlagi nekakšnih intuicij. Direktor podjetja, kateri je tudi nabavljal, je s pomočjo dolgoletnih izkušenj brez težav vedel, kaj, kdaj in koliko je potrebno nabaviti. Upoštevalo se je dosedanja mesečna povprečja izdaje materialov ter pričakovano bodoče povpraševanje. Največkrat pa se je nabavljalo preveč materiala naenkrat, z bojznijo, da bi ostali brez materialov in s tem ustvarjali nezadovoljstvo pri strankah. Pri takem sistemu nabavljanja je prihajalo do velikih stroškov financiranja zalog. Do sedaj se na te stroške nismo kaj ozirali in jim pripisovali velikega pomena. Situacija, v kateri smo, pa nam narekuje, da se moramo vesti nekoliko drugače, da je vsaka neracionalna uporaba sredstev lahko usodna.

4.3 Primerjava analize stanja s teorijo

Kot sem že omenil, se nabava v podjetju Gramexport vrši po nekakšnih intuicijah in izkušnjah iz preteklih let. Ko sem nekoliko podrobneje spremljal in analiziral nabavni proces pri nabavi profilov, sem ugotovil, da je nabavljanje teh materialov v podjetju zelo blizu načinu nabavljanja z upoštevanjem signalne zaloge, katerega sem opisal v teoretičnem delu. Z leti se je pridobilo podatkovno bazo o povprečnih potrebah profilov za zagotavljanje nemotene prodaje ter na tej osnovi določilo minimalno zalogo – signalno zalogo. Ta način nabave je kar primeren, ko gledamo z vidika nabave pri dobaviteljih z daljšim dobavnim rokom. Pri teh dobaviteljih je potrebno imeti neko minimalno zalogo, da se premosti čas, ko je novo naročilo še na poti. Slabost je le v tem, da moremo financirati minimalno – signalno zalogo. Ko pa se nabavlja pri dobaviteljih, ki so zelo blizu in je dobavni rok materialov zelo kratek ali še v istem dnevu naročila, pa je smotrno signalno zalogo približevati ničli ali je sploh ne imeti. Pri tem načinu naročanja precej znižamo stroške financiranja, kajti zalog, katere bi nas finančno bremenile, ni. Paziti pa je treba, da morebiti ne pride do pomanjkanja materialov za zagotavljanje nemotene oskrbe odjemalcev, zato je pri tem zelo pomembno ažurno, vsakodnevno spremljanje in popisovanje zalog.

Organizacija – v teoriji je za področje nabave zadolžen nabavnik, saj naj bi se direktor ukvarjal z vodenjem podjetja. Ker pa moramo skrbeti za stroške, si ne moremo privoščiti nabavne službe, katera bi izključno skrbela za nabavo materialov in storitev. Tako veliko dela, povezanega z nabavo opravlja direktor, s pomočjo komercialistov, kateri naj bi se ukvarjali z prodajo. Po eni strani je to narobe, po drugi pa je dobro, da človek, ki prodaja, iz prve roke ve, po kakšnih cenah se nabavlja, v kakšnih rokih se dostavlja blago in kdaj je potrebno plačati dobavitelju, da bo sploh blago dostavljeno. Če človek razpolaga z vsemi temi informacijami, se lažje znajde pri pridobitvi in uspešnem zaključku posla.

5 PREDLOGI, KAKO IZBOLJŠATI NABAVNO POSLOVANJE

Predloge za izboljšanje trenutnega stanja sem razdelil na:

- izboljšanje procesa nabave;
- izboljšanje skladiščenja;
- povečanje prihodkov iz prodaje.

V nadaljevanju sem vsakega podrobno opisal.

5.1 Izboljšanje procesa nabave

Za izboljšanje procesa nabave je potrebno izvajati konkretne aktivnosti, katere hitro in učinkovito delujejo. Z izvajanjem teh aktivnosti so hitro vidni rezultati in s tem je poslovanje podjetja boljše, uspešnejše. V primeru podjetja Gramexport sem opisal aktivnosti, katere bi bilo smotrno izvajati v nabavnem procesu.

Aktivnosti so osredotočene na:

- doseganje nižje nabavne cene materiala in
- nižanje cen prevozov.

Za **dosego najnižje cene materiala** – profilov je potrebno pri naročanjih paziti pri natovarjanju tovornjakov. V primeru, če nimamo napolnjenega tovornjak in material moramo dobaviti, si lahko domislamo to, da pokličemo nekaj potencialnih kupcev in jim ponudimo določen dodatni popust v primeru, da nam naročijo manjkajoči del materiala. S tem smo si za to dobavo zagotovili najnižjo ceno. Pri pogajanjih z dobavitelji za ceno materialov je velik faktor obseg naročil. Za doseganje velikih enkratnih naročil bi bilo potrebno tesno sodelovati s prodajo, katera bi morala zbirati informacije pri kupcih o morebitnih bodočih potrebah. Te informacije je potrebno zbrati skupaj in sestaviti čim večja naročila, s tem pa pridobiti najnižjo ceno pri dobavitelju. Ob tem si lahko pri dobavitelju zagotoviš še boljšo nabavno ceno materialov z zakupom večje količine materiala v naprej (npr. 5 tovornjakov), dobaviš pa jih, ko jih potrebuješ. S tem prisiliš dobavitelja, da ti mora priznati dodatni popust,

kateri bistveno zniža nabavno ceno. Slabost je le v tem, da moraš imeti razpoložljiva sredstva za financiranje take vrste nabav.

V procesu nabave profilov je potrebno dati veliko pozornost **nižanju cen prevozov**. Kot smo že omenili, mora biti kamion ob dobavi poln, da pridemo do čim nižje nabavne cene na enoto profila. V skrajnem primeru, ko kamiona ne bi uspeli napolniti, bi morali poiskati prevoznika, ki bi nam z zbirnikom (vozi istočasno tudi za drugega naročnika) dostavil material za ceno, katera je še sprejemljiva. Ko bi prišlo do dobavljanja večjih količin materiala, bi bilo smotrno uvesti alternativne prevoze, na primer vlak, kateri je cenovno precej ugodnejši od cestnega prevoza.

Z omenjenimi aktivnostmi bi morali precej finančno izboljšati proces nabave.

5.2 Stroški skladiščenja

Med drugim je pri racionalizaciji nabave potrebno dati pozornost stroškom skladiščenja, kateri neposredno vplivajo na cene blaga v tem primeru profilov. Za zniževanje skladiščnih stroškov sem razmišljal o treh variantah skladiščenja profilov, katere bi prinašale zadosten prihranek, da bi jih bilo smotrno uvesti v proces nabavne verige. Razmišljal sem o naslednjih variantah skladiščenja:

- skladiščenje pri dobavitelju,
- dobava blaga v tranzitu,
- uvedba prirejenega – dislocirano skladišče.

V našem primeru, ko imamo dva dobavitelja, in sicer enega večjega, bolj oddaljenega iz tujine, drugega pa manjšega in zelo blizu v Sloveniji, se za **skladiščenje profilov pri dobavitelju** lahko dogovarjamo le z manjšim, slovenskim dobaviteljem. V kolikor bi se z dobaviteljem dogovorili za tak način skladiščenja, bi se nam precej znižali stroški skladiščenja. V tem primeru bi blago nabavili, ko bi ga imeli že prodanega. S tem bi nam faza skladiščenja v našem skladišču odpadla. Vendar, kot sem že omenil, je tako skladiščenje mogoče le v primeru dobavitelja, ki je zelo blizu, pri katerem je dobavni čas ničen.

Pri dobavi blaga v tranzitu v našem poslovanju (dostava neposredno na gradbišče) je prihranek še večji, kajti tu lastnega skladišča sploh ne uporabimo in ga zato lahko namenimo za druge zaloge ali celo zmanjšamo. Poleg tega ne izgubljammo časa in ustvarjamo stroškov za pretovor. Profile bi od dobavitelja do končnega kupca prepeljali direktno, ne da bi jih skladiščili v lastnem skladišču. Tako poslovanje je mogoče z obema dobaviteljema, kar je za pridobivanje boljših nabavnih cen dobro. Omejitev pa je v tem, da je tako poslovanje mogoče v primerih, ko so količine naročil večje, kajti pri taki dobavi je prevoz ključni faktor ali bo posamezna dobava ekonomsko upravičena.

Uvedba prirejenega – **dislociranega skladišča** je zelo smotrna poteza v primeru, ko nam ekonomsko gledano povzroča tak način skladiščenja manjše stroške od skladiščenja v lastnem skladišču. To lahko izvajamo na dva načina: ali skladiščimo pri dobavitelju ali v nekem dislociranem skladišču, ki je tako poceni, da se nam to ekonomsko izplača. Da nam bi dobavitelj pustil skladiščiti material na svojem skladišču, bi mu mi mogli vsaj zakupiti določeno kvoto materiala. S tem bi ga stimulirali, da bi na našo željo pristal. Pri dislociranem skladišču je pa najvažnejše to, da je sam strošek tega skladišča čim nižji, vsekakor pa nižji od lastnega skladišča. Dislociran pa je lahko toliko, da to ne vpliva na stroške prevozov in logističnih povezav med dobaviteljem in kupcem.

5.3 Povečanje prihodkov iz prodaje

Na proces nabave ne vplivajo samo dejanske nabavne faze. Na nabavo močno vpliva prodaja blaga, zato je potrebno veliko postoriti tudi na prihodkovni strani poslovanja v podjetju. Ko se prodaja večja, se tudi nabava blaga večja in s tem se pogoji pri nabavah spreminjajo. V tej fazi imajo veliko moč pri dobaviteljih, da si izborimo najugodnejše pogoje, kateri bodo ustvarjali večjo razliko v ceni in s tem večji dobiček podjetju.

Za dosego večje prodaje se moramo močno potruditi, kajti konkurenca na trgu je velika. Potrebno je izvajati različne prodajne aktivnosti, kot so:

- prodajne akcije,

- odloženo plačilo,
- dostave blaga,
- zagotovitev montaže.

Pri **akcijski prodaji** prihaja do manjšega zaslужka, vendar je zaradi večjega volumna absolutni znesek večji. Zaradi hitrega kroženja blaga so stroški skladiščenja majhni.

Odloženo plačilo je prodajno sredstvo, pri katerem vežeš kupca na svoje podjetje in s tem si zagotavljaš dolgoročno prodajo. Pri tem se moraš zavarovati, da ne prihaja do neplačil.

Z **dostavo blaga** na gradbišče pa kupcu ponudiš storitev, katera veliko olajša sam nakup in z relativno majhnim stroškom privabiš veliko kupcev ter povečaš promet.

Četudi je podjetje Gramexport trgovsko podjetje, bi v teh razmerah bilo smotrno uvesti **montažo proizvodov**, kateri so v asortimentu. S pomočjo zunanjih sodelavcev – monterjev bi skupno nastopali pri večjih ali manjših objektih. Na ta način bi se prodaja ter prihodki v podjetju povišali.

5.4 Druge možnosti za reševanje nastale ekonomske situacije

Sam sem se osredotočil na nabavno poslovanje. V kolikor zgoraj naštetе opcije ne bi prinesle rezultatov, je še vedno možno, da bi optimizirali stroške na drugih področjih. Ne nazadnje pa lahko pride tudi do nižanja plač in odpuščanja delavcev. Vendar zadnji dve možnosti puščam kot skrajni ukrep.

6 ZAKLJUČEK

Iz diplomskega dela je lepo razvidno, da so v današnjih časih nujne spremembe v nabavnem poslovanju. Tako prenovljeno – posodobljeno nabavno poslovanje prinaša velike koristi pri zmanjševanju ali celo odpravljanju nepotrebnih stroškov pri procesih naročanja, skladiščenju, transportu. Vse te izboljšave pa pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja ter mu zagotavljajo preživetje. Ob tem pa ne smemo pozabiti na ukrepe za povečanje prihodkov iz prodaje, kajti samo zniževanje stroškov še ne pomeni zagotovljenega uspeha.

Na področju izboljšanja procesa nabave smo z različnimi ukrepi dosegli pri dobaviteljih najnižje nabavne cene profilov. Vse to pa je bilo potrebno pravilno povezati s prevozi profilov, kateri so od dobave do dobave lahko različni. Pri nabavi profilov se je ugotovilo, da ni enega ustaljenega vzorca, po katerem bi se lahko ravnali. Potrebno je vsakokratno kombiniranje ukrepov za doseg pravega cilja.

Pri skladiščenju je najpomembnejše to, da se večkratno ugotavlja in usklajuje optimalna zaloga materialov ter da se na različne načine zagotavlja najnižji strošek skladiščenja le-teh. Za zagotavljanje tega se lahko poslužujemo lastnega skladišča in skladišča, ki je dislocirano, pa tudi skladišča pri samem dobavitelju, pomemben je le strošek.

Ker samo zniževanje stroškov ni dovolj, smo veliko postorili tudi na prihodkovni strani poslovanja podjetja. Z različnimi prodajnimi aktivnostmi, kot so razne akcije, odložena plačila, dostava blaga pa tudi uvedba montaže, smo precej pripomogli k povečanju prihodkov iz prodaje celotnega asortimenta artiklov.

Vse to so velike prednosti in spremembe, katere so nujne za vzpostavitev novega nabavnega sistema. Čeprav obravnavamo zelo majhno podjetje, vsega tega ne bo mogoče vzpostaviti in vpeljati v enem dnevu, a z dobro voljo in vztrajnostjo zaposlenih bi bilo to mogoče v zelo kratkem času. Največje zadovoljstvo pa bi bilo, da se uvedba novega sistema hitro pokaže za uspešno in rentabilno ter veliko pripomore k rešitvi podjetja iz težke situacije. Prepričan sem, da bo diplomsko delo služilo kot vodnik pri vpeljavi novega sistema v nabavnem procesu izbranega podjetja.

7 LITERATURA

Bajuk, B. (2001). Spremljanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa v podjetju Tehnunion. Diplomsko delo. (Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani), Ljubljana: [B. Bajuk]

Bizjak, F. (1992). Osnove organizacije in vodenje podjetja. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo.

Bizjak, F. (1994). Inovativno vodenje in gospodarjenje podjetja. Ljubljana: Biotehniška fakulteta Oddelek za lesarstvo.

Bizjak, F. (1995). Osnove gospodarjenja in razvoj podjetja. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo.

Bizjak, F. (2004). Osnove ekonomike podjetja za inženirje. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo.

Ivančič, D., Valenčič, K. (2007). Upravno poslovanje in podpora informacijske tehnologije v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

Ivanko, Š. (1999). Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.

Ivanko, Š. (1999). Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Ivanko, Š. (2000). Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Lipičnik, B. (1996). Ekonomika in organizacija podjetja – 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Mihelčič, M., Hoveljo, T. (2007). Ekonomika poslovanja za inženirje. Ljubljana: Fakulteta za računovodstvo in informatiko.

Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

Malavc, D. (1998). Kako gospodariti. Kranj: Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede Kranj.

Mihelčič, M. (2008). Poslovne funkcije. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.

Rebernik M. (1997). Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, R. (2001). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.

Schneider, W., Schwankhart, K., Wirth, H., Wirth, H., Grbenic, S., Kleissner, S., Potočnik, V., Furlan, M., Grilc, P., Juhatr, M. (1996). Gospodarsko poslovanje 2. Ljubljana: Mohorjeva založba Celovec – Ljubljana – Dunaj.

Tavčar, M. (2002). Strateški management. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.

Weele, A. J. (1998). Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.