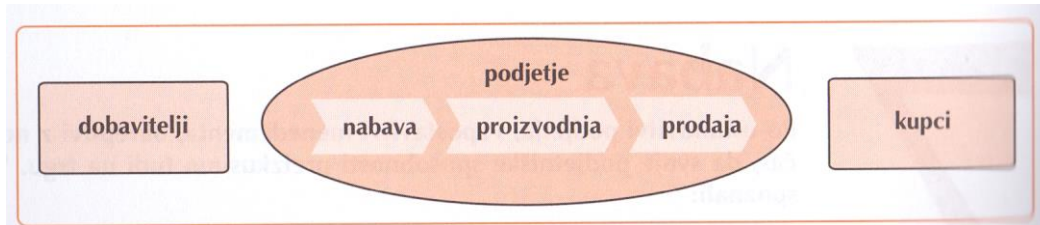


## 7 NABAVA<sup>1</sup>

### 7.1 OPREDELITEV NABAVE

#### 1. S čim se prične poslovni proces vsakega podjetja?

Z nabavo se prične poslovni proces vsakega podjetja (Slika 1).



Slika 1: Nabava

#### 2. Kaj je naloga nabave proizvodnih podjetij?

Naloga nabave proizvodnih podjetij je oskrba proizvodnega podjetja s potrebnimi:

- surovinami,
- materiali,
- opremo,
- energijo in
- storitvami.

#### 3. Kaj je naloga nabave trgovskih podjetij?

Naloga nabave trgovskih podjetij je oskrba trgovskega podjetja z blagom za nadaljno prodajo.

#### 4. S katerimi vprašanji se srečuje nabava?

Nabava se srečuje z naslednjimi vprašanji:

- kaj kupiti,
- koliko kupiti,
- kdaj kupiti,
- kje kupiti,
- pod kakšnimi pogoji,
- koliko plačati.

#### 5. Kaj so cilji nabavnega poslovanja?

Cilji nabavnega poslovanja so:

- pravilna količina;
- in kakovost nabavljenega materiala;
- ob pravem času;
- in na zahtevanem kraju;
- pri najnižjih možnih stroških.

<sup>1</sup> Točka 7 je povzeta po knjigi: Ušaj Hvalič, T. in ostali. 2011. Poslovanje podjetij: menedžment in trženje. Celovec: Mohorjeva.

## 6. Katere so funkcije nabave?

Funkcije nabave so:

- proučevanje nabavnega trga,
- odločitve glede dobaviteljev,
- komuniciranje z dobavitelji,
- naročanje (računalniško podprto),
- prevzemanje (računalniško podprto),
- skladiščenje (računalniško podprto).

## 7. Kateri so možni viri prihrankov v nabavi?<sup>2</sup>

Možni viri prihrankov v nabavi so:

- zniževanje cen,
- doseganje boljših plačilnih pogojev pri obstoječih dobaviteljih z učinkovitimi pogajanja,
- iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami ob enaki kakovosti materiala,
- iskanje ugodnejših transportnih poti,
- uporaba cenejših nadomestkov,
- uvajanje sistema just-in-time,
- uvajanje elektronske izmenjave podatkov,
- zmanjševanje posrednikov v nabavi,
- strateško zavezništvo z dobavitelji ...

## 8. K čemu teži nabava?

Nabava teži k iskanju optimalnih rešitev tako, da vedno pretehta vse prednosti, slabosti in posledice pri sprejemanju nabavnih odločitev.

## 9. Kaj se zgodi, če podjetje nima pravočasno na razpolago ustreznega materiala?

Če podjetje nima pravočasno na razpolago ustreznega materiala, nastane zastoj v proizvodnji, kar povzroči:

- stroške izpada proizvodnje in
- neizpolnitev dobavnih rokov do svojih kupcev.

## 10. Kaj se zgodi, če nabava povzroči nepotrebne zaloge, v katere so vezana finančna sredstva?

Nabava lahko povzroči nepotrebne zaloge, v katere so:

- vezana finančna sredstva in
- višji so stroški skladiščenja.

## 11. Kaj se zgodi, če kupujemo cenejši material slabše kakovosti?

Če kupujemo cenejši material slabše kakovosti, bodo tudi:

- končni izdelki slabši,
- kar povzroči reklamacije kupcev.

---

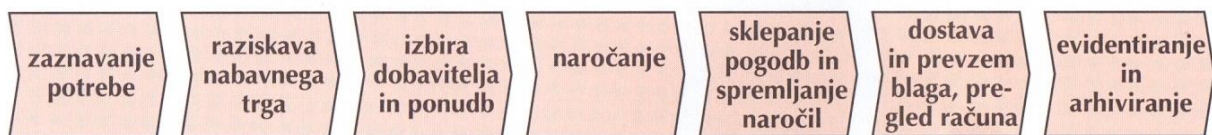
<sup>2</sup> V nabavi se skrivajo velike rezerve zniževanja stroškov in mnogo potencialov za doseganje konkurenčnih prednosti.

### 7.1.1 OPREDELITEV NABAVE

#### 1. Katere so faze nabavnega postopka?

Faze nabavnega postopka so:

- zaznavanje potreb,
- raziskava nabavnega trga,
- izbira dobavitelja in ponudb,
- naročanje,
- sklepanje pogodb in spremljanje naročil,
- dostava in prevzem blaga, pregled računa,
- evidentiranje in arhiviranje (Slika 2).



Slika 2: Faze nabavnega postopka

### 7.1.2 ZAZNAVANJE POTREB

#### 1. S čim se prične nabavni proces?

Nabavni proces se začne z zaznavanjem potreb.

#### 2. Kdaj zazna zaposleni v nabavnem oddelku potrebo po materialu, izdelku, storitvi?

Potrebo po materialu, izdelku, storitvi zazna zaposleni v nabavnem oddelku, ko:

- vidi oglas na spletnih straneh,
- dobi ponudbo prodajnega zastopnika, ki mu ponuja boljši izdelek ali nižjo ceno,
- na sejmu,
- izobraževanju oziroma
- preprosto, ko zmanjka materialov in izdelkov na zalogi.

#### 3. Kako postopa nabavni referent, če ima potrebo po nabavi materiala, izdelka ali storitve?

Nabavni referent vsako potrebo po nabavi materiala, izdelka ali storitve:

- skrbno pretehta,
- preveri njeno upravičenost in ali
- obstaja alternativni material za zadovoljitev te potrebe v zalogi.

#### 4. Kaj opredelimo v zvezi z načrtovanjem nabave?

V zvezi z načrtovanjem nabave opredelimo:

- potrebo po materialu,
- količino in
- rok.

### 7.1.3 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA

#### 1. Kaj vključuje raziskava nabavnega trga?

Raziskava nabavnega trga vključuje:

1. politiko nabavnega programa, ki se nanaša na odločitve o:
  - a. vrsti in
  - b. količini izdelkov in storitev, ki jih bomo naročali.
2. politiko nabavnih cen, pri čemer želi podjetje doseči čim:
  - a. višje rabate,
  - b. čim hitrejšo dobavno roko in
  - c. čim poznejše plačilne roke.
3. politiko nabavnih metod, ki se nanaša na:
  - a. organizacijo nabave (centralizirana ali decentralizirana),
  - b. nabavne oblike (nabavni oddelek, trgovski potnik ...).
4. politiko komuniciranja, ki se nanaša predvsem na komuniciranje podjetja z dobaviteljem.

## **2. S pomočjo katerih virov nabavni referent zbira informacije v zvezi z nabavo?**

Nabavni referent zbira informacije v zvezi z nabavo s pomočjo naslednjih virov:

- adresarji,
- industrijski registri,
- publikacije,
- baze podatkov na svetovnem spletu,
- borzna poročila,
- strokovni časopisi in revije in
- priporočila.

## **3. Katere informacije zbira nabavni referent, ko pregleduje različne vire?**

S pregledovanjem različnih virov nabavni referent zbira informacije:

- kateri dobavitelji ponujajo potrebne materiale in storitve,
- po kakšnih cenah,
- v kakšni količini,
- kakšne kakovosti.

### **7.1.4 NABAVNA KALKULACIJA**

#### **1. Zakaj izvedemo nabavno kalkulacijo?**

Nabavno kalkulacijo izvedemo, da bi izvedeli, kateri dobavitelj nam ponuja najugodnejšo ponudbo.

#### **2. Kaj ugotovimo z nabavno kalkulacijo?**

Z nabavno kalkulacijo ugotovimo stroške nabave na količinsko enoto izdelka ali storitve oziroma nabavno ceno.

#### **3. Katera so merila za izbor dobavitelja?**

Merila za izbor dobavitelja so:

- najnižja nabavna cena,
- plačilni pogoji,
- dobavni pogoji,

- zanesljivost dobavitelja in
- kakovost materiala, ki ga dobavlja dobavitelj.

#### 4. Kako izračunamo nabavno vrednost?

**kupna vrednost za plačilo z DDV** = kupna vrednost z DDV – popust

**kupna vrednost brez DDV** = kupna vrednost za plačilo z DDV – vstopni DDV

**nabavna vrednost** = kupna vrednost brez DDV + nabavni stroški brez DDV

#### 5. Katere so postavke nabavne kalkulacije?

Postavke nabavne kalkulacije so:

1. **kupna vrednost z DDV** = vrednost na računu dobavitelja izstavi za dobavljeno količino materiala ali storitve, po kupni ceni z vračunanim DDV;
  - a) če velja cena za neto, potem kupno ceno z DDV pomnožimo z netokoličino;
  - b) če velja cena bruto za neto, potem kupno ceno z DDV pomnožimo z brutokoličino.
2. **kupna cena z DDV** = dobaviteljeva cena enote blaga za kilogram, liter, zaboj ... z DDV;
  - a. cena lahko velja na netotežo, npr. 1,00 € za kg jabolk po izbiri.
3. **transportna klavzula** = pove, kakšne dolžnosti imata prodajalec in kupec v zvezi z dobavo in prevzemom blaga;

v notranjem prometu sta najobičajnejši klavzuli:

- a. franko skladišče kupec npr. cena velja fco skladišče kupec pomeni, da so v ceno vračunani vsi stroški prevoza in zavarovanje do kupčevega skladišča;
  - b. franko skladišče prodajalec
4. **brutokoličina** = masa blaga s prevozno embalažo, npr. zaboj jabolk tehta 10,2 kg;
  5. tara = masa prevozne embalaže
    - a. podana z % bruto količine, npr. 2 % BK;
    - b. podana z maso, npr. prazen zaboj tehta 0,2 kg.
  6. **netokoličina** = masa blaga brez prevozne embalaže, npr. 10 kg jabolk;
  7. **kupna vrednost za plačilo z DDV** = za popust zmanjšana kupna vrednost z DDV, ki jo kupec plača dobavitelju.
  8. **popust** = znesek, ki motivira kupca za:
    - a. nakup večje količine (količinski rabat),
    - b. takojšnje plačilo (skonto),
    - c. stopnja popust je podana v % od kupne vrednosti brez DDV, npr. 5 %.
  9. **kupna vrednost brez DDV** = za vstopni DDV zmanjšana kupna vrednost za plačilo z DDV
    - a. vstopni DDV je znesek davka, povezan z nabavo blaga in storitev, ki ga uveljavlja davčni zavezanec;
    - b. da bi iz kupne vrednosti z DDV izračunali vstopni davek, pomnožimo kupno vrednost z DDV s preračunano stopnjo DDV
    - c. preračunano stopnjo DDV zaokrožimo na štiri decimalna mesta:
      - a. če je stopnja 9,5 % je njena preračunana stopnja 8,6758%
      - b. če je stopnja 22 %, je njena preračunana stopnja 18,0328
  10. **nabavna vrednost** = kupna vrednost brez DDV, povečana za nabavne stroške brez DDV;
  11. **nabavni stroški brez DDV** = dodatni stroški nabave blaga, npr. skladiščenje, nakladanje, prevoz, zavarovanje, bančne provizije ..., ki jih nosi kupec in povečuje nabavno vrednost blaga. Če nabavni stroški vključujejo vstopni DDV, ga v nabavni kalkulaciji odštejemo.

#### 7.1.5 IZBIRA DOBAVITELJA IN PONUDB

**1. Od koga je odvisen uspeh nabavne funkcije in uspeh podjetja?**

Uspeh nabavne funkcije in uspeh podjetja sta zelo odvisna od dobrih dobaviteljev.

**2. Kdo sodeluje pri odločitvi, katerega dobavitelja izbrati?**

Pri odločitvi, katerega dobavitelja izbrati, sodelujejo predstavniki različnih oddelkov.

**3. Kako poteka izbira dobaviteljev in ponudb s strani predstavnikov različnih oddelkov?**

Postopek izbire dobaviteljev in ponudb s strani predstavnikov različnih oddelkov poteka na naslednji način:

1. določijo merila izbora:
  - a. kakovost materiala, izdelkov, storitev ...,
  - b. ugodna nabavna cena,
  - c. izpolnjevanje dobavnih rokov,
  - d. ugled,
  - e. finančna pomoč.
2. dobaviteljem pošljejo vprašalnike;
3. s pomočjo e-avkcij dobavitelji preko spleta oddajo svoje ponudbe;
4. po temeljiti presoji se z najboljšimi dobavitelji še pogovorijo in dodatno pogajajo;
5. izbrani dobavitelj postane strateški partner podjetja, skaterim gradijo dolgoročne odnose.

**4. Koliko dobaviteljev izbrati?**

Ne preveč ne premalo. Če bi izbrali le enega in bi ta zašel v težave:

- bi ostali brez prepotrebne materiala,
- preveč dobaviteljev pa podraži nabavno (manjša naročila so dražja).

**5. Kaj je povpraševanje?**

Povpraševanje je poslovni dopis, s katerim želi potencialni kupec (nabavni referent v podjetju) zbrati čim več ugodnih ponudb za nabavo blaga ali storitev.

**6. Kakšen mora biti nabavni referent?**

Nabavni referent (kupec) mora dobro poznati:

- blago ali storitev, po kateri povprašuje,
- obvladati mora tudi najosnovnejše pojme nabavnega in
- prodajnega procesa.

**7. Kaj je namen povpraševanja?**

S povpraševanjem povpraševalec (kupec) pozove ponudnika (prodajalca), da:


- izstavi ponudbo ali
- že veljavno ponudbo spremeni oziroma
- dopolni.

**8. Katere vrste povpraševanj imamo?**

Glede na informacije, ki jih želi kupec prejeti od prodajalca, ločimo več vrst povpraševanj (Tabela 1 in Slika 2):

Tabela 1: Vrste povpraševanj

Zap. št.	Vrsta povpraševanja	Značilnosti povpraševanja
1	Splošno povpraševanje	Kupec želi le splošne informacije o blagu ali storitvi, npr. kataloge, cenike, prospekte ...
2	Določeno povpraševanje s strani kupca	Kupec želi natančne informacije o lastnostih, cenah, dobavnih in plačilnih pogojih natančno določenega blaga oziroma storitev.
3	Povratno povpraševanje	Kupec se sklicuje na prejeto ponudbo in želi dodatne informacije o blagu ali storitvi, npr. želi izvedeti o embalaži blaga.
4	S protiponudbo	Kupec želi spremeniti določene pogoje, npr. skuša dobiti količinski popust.

<p>Srednja ekonomska šola x</p>  <p>UP Naročnik, d. o. o.</p>	<p>Trgovina in storitve, Zmagovita ulica 10, 5555 Kraj  e-pošta: center@narocnik.si, tel. št.: 00386 (5) 987 65 43  ID št. za DDV: SI88884444</p>
--	---

---

Srednja ekonomska šola y  
UP Prodajalec, d. o. o.  
Razsvetljeni trg 3  
1111 Mesto

Kraj, 7. marec 2011


**POVPRAŠEVANJE**

V želji po posodobitvi poslovanja želimo kupiti sodobno pisarniško opremo, namenjeno plastificiranju dokumentov.

Vljudno vas prosimo, da nam pošljete najnovejše kataloge in cenike vaše ponudbe izdelkov.

Veselimo se sodelovanja z vami.

S prijaznimi pozdravi,

*Miha Pogum*  
Miha Pogum,  
vodja nabave 

---

Matična številka: 7788991, osnovni kapital: 50.000,00 EUR, predsednik NS: Franc Kralj, št. TRR: SI56 3000 0004 0101 177, registracija: Okrožno sodišče v Kraju, št. reg. vpisa 1/33333/00

Slika 2: Povpraševanje

## 7.1.6 NAROČANJE

### 1. Kaj pomeni naročilo?

Naročilo pomeni sprejem ponudbe dobavitelja, ki mora biti v pisni obliki in je hkrati dokument oziroma sestavni del pogodbe.

### 2. Kaj je naročilo?

Naročilo je dopis, s katerim kupec naroča blago ali storitev.

### 3. Kdaj naročimo ali podpišemo kupoprodajno pogodbo?

Naročimo material, izdelke ali storitve ..., ko se pogodbeni stranki dogovorita o bistvenih sestavinah prodajne pogodbe:

- vrsti blaga ali storitve,
- količini,
- ceni in
- dobavnih in plačilnih pogojih.

### 4. Katere dopise imamo v zvezi z naročanjem?

Dopisi v zvezi z naročanjem so (Tabela 2 in Slika 4):

Tabela 2: Vrsta dopisov v zvezi z naročanjem

Zap. št.	Vrsta dopisov v zvezi z naročanjem	Značilnosti dopisov v zvezi z naročanjem
1	Naročilnica	Naročilo v obliki obrazca. Vsebovati mora jasna in nedvoumna določila o vseh sestavinah prodajne pogodbe.
2	Preklic naročila	Dopis, s katerim kupec prekliče predhodno naročilo, npr. ko kupec prejme boljšo ponudbo. Prispeti morata k prodajalcu pred izpolnitvijo naročila.
3	Sprememba naročila	Kupec spremeni le posamezne elemente naročila. Prispeti morata k prodajalcu pred izpolnitvijo naročila.



Srednja ekonomska šola x

UP Naročnik, d. o. o.

Trgovina in storitve, Zmagovita ulica 10, 5555 Kraj  
e-pošta: center@narcnik.si, tel. št.: 00386 (5) 987 65 43  
ID št. za DDV: SI88884444

Srednja ekonomska šola y  
UP Prodajalec, d. o. o.  
Razsvetljeni trg 3  
1111 Mesto

Kraj, 7. marec 2011

**NAROČILO št. 72**

Zahvaljujemo se vam za ponudbo. Na osnovi le-te naročamo:

Zap. št.	Artikel	količina	Cena (brez DDV)
1.	namizni plastifikator Swordfish – 240HD	3	95,00
2.	namizni plastifikator Swordfish – 330HD	1	150,00

Cene izdelkov veljajo po klavzuli EXW.

Plačilni pogoji: Plačilo 15 dni po prejemu računa. Ob promptnem plačilu odobrimo 5-odstotni popust.

Rok dobave: v osmih dneh.

Način dobave: lasten prevzem.

Lep pozdrav,

*Miha Pogum*  
Miha Pogum  
vodja nabave

Slika 4: Naročilo

### 7.1.7 SKLENITEV POGODBE IN SPREMLJANJE NAROČILA

#### 1. Kaj je pravna podlaga nabave?

Pravna podlaga nabave je kupna pogodba.

#### 2. Kako nastane kupna pogodba?

Kupna pogodba nastane na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev (kupca in prodajalca). Kupec izrazi svojo voljo po nakupu v naročilu, prodajalec pa v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila.

#### 3. Kaj pomeni spremljanje naročila?

Spremljanje naročila pomeni nadzor prispetja potrditve naročila in primerjavo le-tega z naročilom. Namen spremljanja naročila je zagotavljanje izpolnitve dobave v dobavnem roku.

### 7.1.8 DOBAVA IN PREVZEM BLAGA

#### 1. Kateri dokumenti spremljajo blago med prevozom?

Dokumenti, ki spremljajo blago med prevozom so:

- dobavnica,
- različni prevozni dokumenti,
- če blago prestopi carinsko mejo, še druge spremne listine:
  - a. carinska deklaracija,
  - b. potrdilo o izvoru blaga,
  - c. veterinarsko in fitopatološko spričevalo.

## 2. Kakšne so značilnosti dobavnice kot spremne listine?

Značilnosti dobavnice kot spremne listine so:

- sestavljena je v več izvodih;
- na njej je zapisana vrsta, količina blaga, datum in številka naročila;
- kupec s podpisom dobavnice potrdi prevzem;
- kupec opravi pregled blaga in preveri ali količina v resnici ustreza količini, zapisani na dobavnici.

## 3. Kakšne so značilnosti zamude pri dobavi?

Značilnosti zamude pri dobavi so:

- če dobava zamuja, povzroča stroške, zato mora nabavni oddelek takoj reagirati;
- zamuda pri dobavi blaga nastane, če prodajalec ne izroči blaga:
  - a. v dogovorjenem času,
  - b. na dogovorjem kraju.
- kupec sme:
  - a. razdreti pogodbo,
  - b. ali vztrajati pri dobavi.

V obeh primerih sme zahtevati povračilo za dokazljivo škodo.

- iz dopisa morajo biti jasno razvidni:
  - a. dodatni rok in
  - b. možne posledice, če bo prekoračen dodatni rok.
- dopis mora biti vljuden,
- smiselno je, da dopis odpošljemo priporočeno.

## 4. Kaj stori kupec, če ob prevzemu blaga najde kakšno okvaro oziroma če blago količinsko ali kakovostno ne ustreza naročilu?

Če kupec ob prevzemu blaga najde kakšno okvaro oziroma če blago količinsko ali kakovostno ne ustreza naročilu, se pritoži z reklamacijo, v kateri navede natančen opis napak in jasn zahtevek za:

- spremembo ali odstop od pogodbe,
- zamenjavo, poznejšo dobavo, popravilo,
- popust pri ceni,
- povračilo škode.

## 5. Kaj se priloži reklamacijam, ki se nanašajo na količino in kakovost blaga?

Reklamacijam, ki se nanašajo na količino in kakovost blaga, se priloži komisijski zapisnik.

## 6. Kakšna je razlika med reklamacijo in komisijskim zapisnikom?

V reklamaciji le navedemo pomanjkljivosti, v priloženem zapisniku pa pomanjkljivosti natančno opišemo.

### **7. Kaj mora vsebovati komisijski zapisnik?**

Komisijski zapisnik mora vsebovati naslednje podatke:

- pomanjkljivosti natančno opišemo,
- datum in kraj pregleda,
- imena članov komisije,
- podpise vseh članov komisije.

#### **7.1.9 PREGLED RAČUNA**

##### **1. Kaj nam dobavitelj pošlje na podlagi našega naročila?**

Dobavitelj nam na podlagi našega naročila pošlje:

- blago z dobavnico hkrati pa tudi
- račun (fakturo).

##### **2. Kaj sledi po materialnem in formalnem pregledu blaga?**

Po materialnem in formalnem pregledu blaga sledi pregled računa.

##### **3. Kaj moramo pregledati v zvezi s prejetim računom?**

V zvezi s prejetim računom moramo pregledati:

- podatke o naslovniku;
- cene, odbitke od cene, izračune;
- plačilne pogoje;
- druge stroške (prevoz, embalaža ...);
- obračun DDV;
- skupni znesek.

##### **4. Kako poteka likvidacija računa?**

Če račun ustreza dogovorjenemu v naročilnici, ga podpišemo in pripravimo za knjiženje v računovodstvu. Postopku pravimo likvidacija računa.

##### **5. Kaj storimo, če ima račun napako? Po katerih načelih sestavimo dopis?**

Če ima račun napako, ga zavrnamo. Dopis sestavimo po istih načelih kot reklamacijo:

- sklicujemo se na napako v računu,
- natančno opišemo napako ali priložimo dokazilo o dogovorjenih pogojih,
- prosimo za popravek.

#### **7.1.10 EVIDENCE V NABAVI IN ARHIVIRANJE**

##### **1. S čim se sklene nabavni proces?**

Nabavni proces se sklene z evidentiranjem in arhiviranjem.

##### **2. Katere evidence so potrebne za učinkovito nabavno poslovanje?**

Za učinkovito nabavno poslovanje so potrebne naslednje evidence:

- evidenca vseh naročil;
- evidenca odprtih naročil;
- evidenca končnih naročil,
- evidenca po vrstah materiala,
- evidenca dobaviteljev,
- evidenca nabavnih cen materialov.

### 3. Kaj je potrebno storiti, da ne izgubimo pregleda nad posameznim kupo-prodajnim poslom?

Da ne izgubimo pregleda nad posameznim kupo-prodajnim poslom, je smiselno arhivirati vsak posel od povpraševanja do plačila naročnega blaga ali storitve, zato oblikujemo kartoteko dobaviteljev (Slika 5).

### 4. Kateri so koraki za sklenitev kupo-prodajne pogodbe v nabavnem oddelku?

Koraki za sklenitev kupo-prodajne pogodbe v nabavnem oddelku so:

- napisali smo povpraševanje,
- prejeli ponudbo,
- izvedli naročilo,
- prevzeli blago in
- morda reklamirali blago ali napačni račun.

Zap. št.	Podjetje	Kraj	Povpraševanje	Ponudba	Naročilo	Potrditev naročila	Prejeti račun, dobavnica	Opomba

Slika 5: Evidenčna mapa – nabavni oddelok

## 7.2 KAJ ŠE ZANIMA NABAVNEGA REFERENTA?

### 7.2.1 OBSEG NABAVE?

#### 1. Kaj mora vedeti vsak nabavni referent v zvezi s količinskim in vrednostnim obsegom nabave?

Vsak nabavni referent mora vedeti, kolikšen je količinski in vrednostni obseg nabave v nekem obdobju.

#### 2. Kaj pomeni količinsko spremljanje obsega nabave?

Količinsko spremljanje obsega nabave pomeni izraziti in primerjati obseg nabave v merskih enotah.

#### 3. Kaj pomeni vrednostno spremljanje obsega nabave?

Vrednostno spremljanje obsega nabave omogoča primerjavo pretoka materiala. Tako lahko opazujemo spreminjanje hitrosti reprodukcije, nabavne cene in stroške proizvodnje.

#### 4. Kdaj je povečan obseg nabave kazalec dobrega poslovanja?

Povečan obseg nabave je kazalec dobrega poslovanja le, če mu sledita povečani proizvodnja in prodaja.

## 7.2.2 ZALOG

### 1. Kaj so zaloge?

Zaloge so opredmetena sredstva, ki so namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja, so v postopku:

- proizvodjanja ali
- bodo porabljeni pri proizvodjanju izdelkov ali opravljanju storitev, namenjenih prodaji.

### 2. Zakaj zaloge poskušamo zmanjšati in nabavo uskladiti s proizvodnjo ali prodajo?

Zaloge za podjetje pomenijo strošek:

- stroški skladiščenja,
- vzdrževanja zalog ...

Zaloge poskušamo zmanjšati in nabavo uskladiti s proizvodnjo oziroma prodajo.

### 3. Kaj pomeni pojem just-in-time – JIT?

Nabava materiala tik pred njegovo predelavo ali prodajo se imenuje just-in-time – JIT. Količina zalog v skladišču je znižana na minimum. Problemi nastajajo le, če se potreba po materialu:

- hitro in
- neenakomerno spreminja.

### 4. Kateri je osnovni kazalec primernosti višine zalog? Kaj pove ta kazalec?

Osnovni kazalec primernosti višine zalog je koeficient obračanja zalog, ki pove, kolikokrat se zaloga obrne v izbranem časovnem obdobju.

$$\text{koeficient obračanja zalog: } \frac{\text{povprečni promet}}{\text{povprečna zaloga}}$$

### 5. Kaj je povprečni čas vezave zalog? Kaj tudi pove?

Povprečni čas vezave zalog je čas, ki je potreben, da se zaloga enkrat obrne. Pove tudi, koliko dni leži blago v skladišču.

$$\text{povprečni čas vezave: } \frac{\text{število dni v tednu}}{\text{koeficient obračanja zalog}}$$

### 6. Katere prednosti so, če imamo večji koeficient obračanja zalog (manjši povprečni čas vezave)?

Večji je koeficient obračanja zaloge, manjši je povprečni čas vezave. Iz tega izhajajo številne prednosti:

- manjši stroški skladiščenja in vzdrževanja zalog,
- manjše tveganje zaradi krala, kvarjenja, spremembe kakovosti ...

## 7. Kaj vpliva na pogostnost obračanja zalog?

Na pogostnost obračanja zalog vplivajo naslednji dejavniki:

- vrsta blaga (živila, železnina),
- širina in globina ponudbe izdelkov,
- velikost podjetja.

Trgovec na leto proda 1.000 l jedilnega olja. Na zalogi ga ima 100 l jedilnega olja. Kakšen je njegov koeficient obračanja zalog?

$$\text{koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{povprečni promet}}{\text{povprečna zaloga}} = 1000 \text{ l} / 100 \text{ l} = 10$$

Koeficient obračanja zalog je 10, kar pomeni, da 10-krat na leto nabavi jedilno olje.

Kakšen je za zgornji primer povprečni čas vezave?

$$\text{povprečni čas vezave} = \frac{\text{število dni v letu}}{\text{koeficient obračanja zalog}} = 365 / 10 = 36,5 \text{ dni}$$

Trgovec na teden proda 100 l jedilnega olja. Na zalogi ga ima 50 l jedilnega olja. Kakšen je njegov koeficient obračanja zalog?

$$\text{koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{povprečni promet}}{\text{povprečna zaloga}} = 100 \text{ l} / 50 \text{ l} = 2$$

Koeficient obračanja zalog je 2, kar pomeni, da 2-krat na teden nabavi jedilno olje.

Kakšen je za zgornji primer povprečni čas vezave?

$$\text{povprečni čas vezave} = \frac{\text{število dni v tednu}}{\text{koeficient obračanja zalog}} = 7 / 2 = 3,5 \text{ dni}$$

Slika 6: Konkretni izračuni za koeficient obračanja zalog, povprečni čas vezave zalog optimalna količina naročila

### 7.2.3 OPTIMALNA KOLIČINA NAROČILA

#### 1. Kaj sodi v nabavne odločitve podjetja?

V nabavne odločitve podjetja sodijo tudi odločitve o količini posameznega naročila.

#### 2. V skladu s čim je treba določiti količino materiala, izdelkov, storitev ....?

Količino materiala je treba določiti v skladu s potrebami proizvodnje oziroma prodaje, saj:

- manjša količina naročila in večkratno naročanje zmanjšujeta stroške skladiščenja, rastejo pa stroški naročanja:
  - a. večkratni stik z dobaviteljem,
  - b. manjši količinski rabat.
- velika količina naročila povzroča:
  - a. višje stroške skladiščenja in
  - b. nižje stroške naročanja.

### 3. Kakšne količine materiala skušajo naročiti podjetja?

Podjetja skušajo naročiti take količine materiala, pri katerih je vsota stroškov naročanja in stroškov skladiščenja ne enoto materiala najmanjša. To je optimalna količina.

## 7.2.4 ČAS NAROČANJA

### 1. Zakaj je treba naročiti material pravočasno?

Material je treba naročiti pravočasno, da ni motenj v proizvodnji.

### 2. Kdaj začne teči čas potreben za izpeljavo naročila?

Čas potreben za izpeljavo naročila začne teči od trenutka, ko nabavna služba:

- prejme obvestilo o potrebi po materialu;
- sledi čas dobave od dobavitelja do prevoznika;
- prevozni čas ter
- čas za prevzem in nadzor.

### 3. Kaj je signalna zaloga?

Podjetje tako določi signalno zalogo, tj. zalogo, pri kateri obvesti nabavno službo, da je potrebna nabava glede na:

- povprečno porabo in
- povprečni čas dobave materiala.

### 4. Zakaj je potrebno povečati signalno zalogo za dodatno rezervno zalogo – varnostno zalogo?

Pri tem obstaja nevarnost, da se zaloga hitreje zmanjša, če se:

- poveča poraba ali
- dobavitelj podaljša čas za dobavo.

Da bi se temu izognili, je treba povečati signalno zalogo še za dodatno rezervno zalogo – varnostno zalogo.

signalna zaloga = dnevna poraba x (rok dobave v dnevih + varnostna zaloga v dnevih)

### 5. Kateri so sistemi pravega trenutka za naročanje?

Možnosti izbire pravega trenutka za naročanje je več (Tabela 3).

Tabela 3: Sistemi pravega trenutka za naročanje

Zap. št.	Sistemi pravega trenutka za naročanje	Značilnosti sistemov pravega trenutka za naročanje
1	Sistem ritma naročanja	Sistem ritma naročanja opredeljuje naročanje po vnaprej določenih časovnih presledkih.
2	Sistem točke naročanja	Najpogosteje podjetja naročajo tedaj, ko se zaloge zmanjšajo na določeno minimalno količino (signalno zalogo. Določiti je treba: <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalno količino zaloge,</li> <li>• količino enkratnega naročanja.</li> </ul>
3	Naročanje po potrebi	Naročanje po potrebi pomeni, da podjetja naročajo v določenih časovnih presledkih, vendar lahko tudi prej, če se zaloga zmanjša na minimalno količino.

### 7.2.5 MATERIALNI DNEVNIK

#### 1. Katere evidence se vodijo o stanju in gibanju zalog materiala?

O stanju in gibanju zalog materiala se vodijo naslednje evidence (Tabela 4).

Tabela 4: Evidenice o stanju in gibanju zalog materiala

Zap. št.	Evidenice o stanju in gibanju zalog materiala	Značilnosti evidenc o stanju in gibanju zalog materiala
1	Analitična evidenca	Analitična evidenca vodi podatke po količini v skladišču ter količini in vrednosti v materialnem knjigovodstvu.
2	Sintetična evidenca	Sintetična evidenca vodi podatke v glavni knjigi po vrednosti.
3	Materialni dnevnik	Materialni dnevnik izkazuje kronološki pregled prometa materiala v določenem časovnem obdobju. Debetni promet predstavlja vrednost povečanja (nabave) materiala. Kreditni promet predstavlja vrednost zmanjšanja zalog (porabe) materiala. Ko podjetje odda iz svojega skladišča material, se šteje, da je porabljen, zato se za vrednost oddanega materiala: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obremenijo stroški materiala in</li> <li>• zmanjšajo zaloge.</li> </ul> Stroški materiala se izkazujejo v zneskih, odvisnih od metode, ki jo podjetje uporablja za vrednotenje.

#### 2. Za kaj se šteje material, ki se odda iz skladišča?

Ko podjetje odda iz svojega skladišča material, se šteje, da je porabljen.

#### 3. Kaj se obremeni za vrednost oddanega materiala?

Za vrednost oddanega materiala se obremenijo stroški materiala in zmanjšajo zaloge.



#### 4. Katere so metode, ki jih podjetje uporablja za vrednotenje zneskov stroškov materiala?

V spodnji tabeli prikazujemo metode, ki jih podjetje uporablja za vrednotenje zneskov stroškov materiala (Tabela 5).

Tabela 5: Metode za vrednotenje zneskov stroškov materiala

Zap. št.	Metode za vrednotenje zneskov stroškov materiala	Značilnosti metod za vrednotenje zneskov stroškov materiala
1	Metoda dejanskih nabavnih cen	Metode dejanskih nabavnih cen upoštevajo tekoče nabavne cene.
1.1	Metoda FIFO (first in-first out ali prva vhodna-prva izhodna)	Metoda FIFO pomeni, da se upošteva najprej prva nabavna cena.
1.2	Metoda LIFO (last in-first out ali zadnja vhodna-prva izhodna)	Metoda LIFO pomeni, da se upošteva najprej zadnja nabavna cena.
1.3	Metoda povprečnih drsečih cen	Metoda povprečnih drsečih cen upošteva povprečno nabavno ceno, ki jo določa glede na predhodni saldo in predhodno zalogo.
2	Metoda stalnih cen	Metoda stalnih cen predpostavlja fiksno nabavno ceno materiala.

#### 7.2.6 ANALIZA NABAVE

##### 1. Brez česa ni gospodarnega materialnega poslovanja?

Gospodarnega materialnega poslovanja ni brez analize nabave.

##### 2. Kaj bi pomenilo, če bi želeli za vse vrste materiala oz. blaga določiti optimalno količino vsakokratnega naročila?

Če bi želeli za vse vrste materiala oziroma blaga določiti optimalno količino vsakokratnega naročila, bi to pomenilo velike stroške.

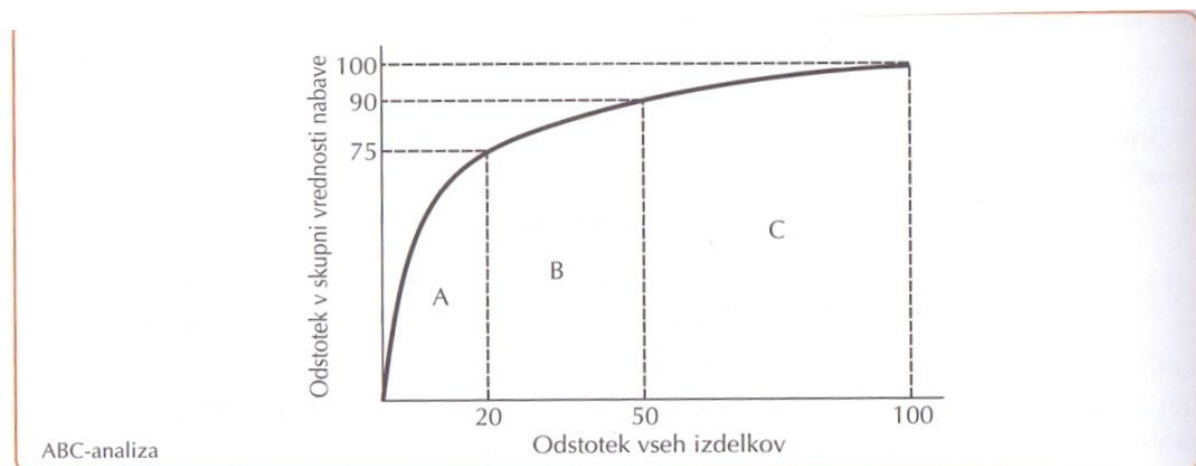
##### 3. Kaj sestavlja pretežni del vrednosti vsega nabavljenega materiala oziroma blaga?

Pretežni del vrednosti vsega nabavljenega materiala oziroma blaga sestavlja le nekaj izdelkov.

##### 4. Kaj so značilnosti ABC-analize?

Z ABC-analizo razporedimo vse izdelke glede na njihov delež v celotni vrednosti nabavljenega material v tri skupine:

- A-izdelki so najpomembnejša skupina, ki ji nabavna služba posveča največjo pozornost;
- B-izdelke proučujejo manj skrbno in bolj poredko;
- C-izdelke proučujejo manj skrbno in bolj poredko (Slika 3).



Slika 3: ABC-analiza