

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**TRŽNA RAZISKAVA NA PODROČJU NABAVE
REZALNIH STROJEV ZA BETON**

Kandidat: Radoslav Grabovac

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentorica predavateljica: mag. Andreja Terpotec

Mentorica v podjetju: Petra Grosman, dipl. ekonomist

Lektorica: Aleksandra Savić, mag. prof. slov. jez. in knjiž.

Maribor, 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Radoslav Grabovac, sem avtor diplomskega dela z naslovom Tržna raziskava na področju nabave rezalnih strojev za beton, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Andreje Terpotec.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2020

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, mag. Andreji Terpotec, za vso pomoč in napotke pri pisanju diplomskega dela. Zahvalil bi se tudi Vidi Perko za začetno spodbudo in podporo pri izbiri teme.

Največjo zahvalo namenjam svoji družini, za vso podporo skozi leta in zaupanje pri vodenju družinskega podjetja.

POVZETEK

Brez rezalnih strojev je delo v podjetju, ki se ukvarja z diamantnim vrtanjem in rezanjem, nemogoče. Zato je pravilna izbira nakupa teh strojev bistvenega pomena za prihodnost podjetja. Z diplomsko nalogo bom prikazal postopek nabave optimalnega stroja za naše podjetje.

Podrobneje sem preučil pojem »nabava«, in sicer, kakšen je njen cilj in sama vloga nabave v podjetjih, kdaj so se začela podjetja intenzivneje posvečati sami nabavi, kakšne so njene prednosti ter kako vpliva na prihodnost podjetja. Pomemben del same nabave je tudi raziskava trga, v mojem primeru je to trg v Avstriji in Nemčiji.

Predstavil sem tudi podroben poslovni načrt podjetja T.T.G. d.o.o. za naslednjih 5 let. Ta poslovni načrt zajema celotno predstavitev podjetja, njeno poslovanje, lastništvo, zaposlene, vizijo, poslanstvo in panogo dejavnosti. S točko preloma dosežemo prak pokritja.

S SWOT analizo smo opisali možne prednosti in slabosti ter potencialne priložnosti in nevarnosti pri raziskavi nabavnega trga v tujini.

Po dolgoletnih izkušnjah na gradbiščih smo sestavili seznam zahtev, ki jih mora izpolnjevati rezalni stroj. Te zahteve so bile poslane različnim dobaviteljem v Avstrijo in Nemčijo, s katerimi smo v preteklosti že uspešno poslovali. Po prejetih povratnih informacijah smo opravili različna testiranja strojev in opravili analizo. Ta je vsebovala tudi pregled med predvidenimi in dejanskimi stroški, ki so eni od pomembnejših stvari pri nabavi.

Po opravljenih analizah smo se v podjetju lažje odločili, kateri stroj je najprimernejši. Glavna kriterija sta bila zmogljivost in hitrost stroja.

Ključne besede: nabava, stroj, stroški, dobavitelj, testiranje.

ABSTRACT

MARKET RESEARCH IN THE FIELD OF PURCHASE OF CONCRETE CUTTING MACHINES

The work process of a company which deals with diamond drilling and cutting cannot be implemented without using cutting machines, therefore the correct purchase of the machines is crucial for the future operation of the company.

I have examined the concept of purchasing in more detail, particularly what is its goal and role in companies, when companies began to focus intensively on purchasing itself, what are its advantages and how it affects the future of the company. An important part of purchasing itself is market research, which in my case is the market in Austria and Germany.

I also presented a detailed business plan of T.T.G. d.o.o. for the next 5 years. This business plan includes the overall presentation of the company, its business, ownership, employees, vision, mission and industry. With the breaking point we reach the coverage threshold.

With the SWOT analysis, I described the possible advantages and disadvantages. I also described the potential opportunities and dangers with the research of the foreign purchasing market.

The process of purchasing the optimum machine for our company is presented in this diploma paper. After years of experience on construction sites, a list of requirements which the cutting machine has to meet has been put together. These requirements were then sent to various suppliers in Austria and Germany, with whom we have successfully worked with in the past.

After receiving the feedback, various tests of cutting machines were performed as well as the analysis which all-in-all helped the company decide which cutting machines are the most suitable ones. It also included an overview of the projected and actual costs, which are one of the most important things in purchasing.

The main criteria were the performance and the speed of the machine.

Keywords: purchase, machine, costs, supplier, testing.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	10
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	10
1.2	NAMEN, CILJ IN OSNOVNE TRDITVE	10
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	10
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	11
2	RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA DOBAVITELJEV	12
2.1	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV NABAVE	12
2.1.1	<i>Kaj je nabava?</i>	12
2.1.2	<i>Vloga nabave</i>	14
2.1.3	<i>Cilj nabave</i>	17
2.2	RAZISKAVA TRGA DOBAVITELJEV.....	19
2.2.1	<i>Razlogi za raziskovanje</i>	21
2.3	RAZISKOVANJE IN IZBIRANJE DOBAVITELJEV V TUJINI.....	22
2.3.1	<i>Nemški trg dobaviteljev</i>	23
2.3.2	<i>Avstrijski trg dobaviteljev</i>	24
2.4	IZBIRA DOBAVITELJA	25
2.4.1	<i>Pridobivanje informacij</i>	26
2.4.2	<i>Kriterij za izbiro primernega dobavitelja</i>	27
2.5	RAZNOLIKOST IN ENAKOST	28
3	O PODJETJU TTG	30
3.1	POSLOVNI NAČRT PODJETJA T.T.G. D.O.O.	30
3.1.1	<i>Ustanovitev</i>	30
3.1.2	<i>Osnovni podatki podjetja</i>	30
3.1.3	<i>Zaposleni</i>	30
3.1.4	<i>Lastništvo</i>	30
3.1.5	<i>Vodenje podjetja</i>	31
3.1.6	<i>Panoga dejavnosti</i>	31
3.1.7	<i>Klasifikacija</i>	31
3.1.8	<i>Poslanstvo</i>	31
3.1.9	<i>Vizija podjetja – kdo smo?</i>	31
3.1.10	<i>Cilj podjetja – kaj hočemo?</i>	31

3.1.11	SWOT analiza	32
3.1.12	Analiza poslovnih funkcij	33
3.1.13	Ekonomika poslovanja.....	33
3.1.14	Točka preloma	33
3.1.15	Tabela izračuna načrta prihodkov	35
3.1.16	Grafikon točke preloma	36
3.1.17	Upravljanje z denarnim tokom podjetja	36
4	RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA DELOVNIH STROJEV PO KRITERIJIH	
	ZA PODJETJE	37
4.1	PRVI DEL.....	37
4.1.1	Dosedanji stroj Husqvarna WS 325	37
4.1.2	Poslane zahteve	39
4.1.3	Pregled povratnih ponudb	39
4.1.4	Testiranje delovnih strojev	45
4.2	DRUGI DEL.....	45
4.2.1	Analiza rezultatov testiranja delovnih strojev	45
4.2.2	Odločitev in nakup delovnega stroja	47
5	ANALIZA STROŠKOV	49
5.1	DIREKTNI STROŠKI.....	50
6	SKLEP	52
7	LITERATURA IN VIRI	54

KAZALO SLIK

SLIKA 1: LOGO EURODIMA.....	23
SLIKA 2: LOGO GÖLZ	24
SLIKA 3: LOGO HUSQVARNA	24
SLIKA 4: LOGO TYROLIT	24
SLIKA 5: LOGO HILTI.....	25
SLIKA 6: LOGO BRAUN	25
SLIKA 7: HUSQVARNA WS 325	38
SLIKA 8: REZALNI STROJ EURODIMA WM5	40

SLIKA 9: REZALNI STROJ GÖLZ WS 530H.....	40
SLIKA 10: HUSQVARNA WS 483 HF	41
SLIKA 11: TYROLIT WSE 1217	42
SLIKA 12: HILTI WS DST 10-CA	43
SLIKA 13: BRAUN BWS 15-HS	44

KAZALO TABEL

TABELA 1: SWOT ANALIZA	32
TABELA 2: FINANČNI PLAN S TOČKO PRELOMA ZA PODJETJE TTG	35
TABELA 3: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE HUSQVARNA WS 325	38
TABELA 4: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE EURODIMA WM5	39
TABELA 5: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE GÖLZ 530H.....	40
TABELA 6: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE HUSQVARNA WS 483 HF.....	41
TABELA 7: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE TYROLIT WSE 1217	42
TABELA 8: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE HILTI WS DST 10-CA	43
TABELA 9: TEHNIČNE SPECIFIKACIJE BRAUN BWS 15-HS	44
TABELA 13: PRIKAZ DIREKTNIH STROŠKOV PODJETJA PRI NABAVI NOVEGA DELOVNEGA STROJA.....	50

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Stroji, ki se uporabljajo za rezanje betona, so na trgu z rahlimi spremembami že 18 let. V tem času je tehnologija močno napredovala. Najprej so bili stroji brez daljinskega vodenja s samo 20 cm rezalne globine, sledili so jim stroji z rezalno globino do 25 cm in z daljinskim vodenjem, a s šibkim motorjem, nazadnje pa stroj z 32 cm rezalno globino in z močnejšim motorjem. Vse našteje modele je imelo tudi naše podjetje. Današnji trg zahteva boljše in zmogljivejše rezalne stroje, ki omogočajo do 50 cm rezalne globine. Ti stroji so hitrejši in varčnejši pri porabi materiala, kar nam omogoča cenejšo izvedbo storitve. Zadovoljne so tudi stranke, saj je delo kakovostnejše in hitreje opravljeno, kot je bilo doslej. Vse to je tudi glavni cilj vsakega podjetja, tudi našega.

1.2 Namen, cilj in osnovne trditve

Namen te naloge je dokazati zastavljene hipoteze:

- podjetje bo z novim strojem pridobilo na kakovosti, hitrosti in bo prihranilo čas ter s tem povečalo produktivnost;
- podjetje bo z novim strojem naredilo več tekočih metrov, kot s starim;
- dejanski stroški bodo višji od predvidenih.

Z uspešno raziskavo in posledično nabavo želimo:

- kupiti stroj, ki bo nemoteno deloval najmanj naslednjih 10 let;
- strankam omogočiti kvalitetnejšo in hitrejšo storitev, s tem pa posledično okrepiti poslovne odnose.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke, uporabljene pri raziskovanju problema, so:

- razpoložljivost domače in tuje literature;
- razpoložljivost in točnost podatkov dobaviteljev.

Pri raziskovanju smo naleteli tudi na manjše omejitve:

- sporazumevanje s tujimi dobavitelji;
- različna interpretacija dobavitelja do tujega kupca;
- zaradi obsežne problematike področja so nekateri deli omejeno predstavljeni.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V diplomski nalogi sem uporabil naslednje metode dela:

- metoda deskripcije: v diplomskem delu sem pregledal literaturo in navedel mnenja drugih avtorjev;
- metoda povpraševanja: na različne naslove dobaviteljev je podjetje poslalo povpraševanja in zahtevane kriterije;
- metoda primerjave: naredil sem primerjavo ponudbe različnih dobaviteljev;
- metoda analize: naredil sem analizo testiranih strojev po kriterijih podjetja;

Pri oblikovanju teoretičnega dela sem uporabil domačo in tujo strokovno literaturo iz tega področja.

Pri oblikovanju praktičnega dela sem podatke pridobil pri dobaviteljih in kasneje v samem podjetju. Pomembni viri podatkov so bile ponudbe in končna poročila testiranj strojev.

2 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA DOBAVITELJEV

2.1 *Opredelitev osnovnih pojmov nabave*

2.1.1 *Kaj je nabava?*

Nabavo lahko pojmuje ožje ali širše. V ožjem pomenu je to nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, v širšem pa obsega nabava poleg samega nakupa še raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje in evidentiranje nabavnih poslov. Nabava zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega dobavitelja. Če na nabavo gledamo kot na proces, ta zajema opredelitev potreb (s strani osebe, ki določen material potrebuje), izbiro dobavitelja, pogajanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, naročilo in poznejše spremljanje izpolnjevanja naročila (Potočnik, 1998).

Nabava je ena od osnovnih poslovnih funkcij v vsaki organizaciji. Zagotavljati mora ustrezne nabavne dobrine od najboljših dobaviteljev v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto in ob ugodnih plačilnih pogojih (Završnik, 2008).

(Kaltnekar, 1993) nabavo definira kot poslovno dejavnost podjetja, ker je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in zagotovitev potrebnih informacij, kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb in možnosti) ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji (nakup in organizacija dobav), s ciljem doseči optimalen ekonomski učinek.

Najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih je nabava. Njena glavna naloga je preskrba podjetja s surovinami, materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, stroji, napravami itd. Pomembno je, da razpolaga s primerno količino materiala, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago (Potočnik, 1998).

Vodstvo vedno bolj daje poudarek na pomen nabavne službe. Velik delež dobičkonosnosti podjetja se začne v nabavi oz. pri nabavniku.

Vprašanja, ki se pojavijo pri nabavnem poslovanju, so:

- kaj kupiti;
- koliko kupiti;
- kdaj kupiti;

- kje kupiti;
- pod kakšnimi pogoji kupiti in
- koliko plačati ? (Bunc, 1985)

Končni odgovori teh vprašanj nam opredelijo splošni pojem nabave. Nabava je tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in z ustrezno kakovostjo oskrbuje proizvodnjo podjetja s surovinami, materiali in energijo za nemoteno delovanje proizvodnje (Bunc, 1985).

Uspešnost podjetja se je vse bolj povezovala z nabavo. Dandanes ni pomembna samo zaradi nižanja stroškov podjetja, ampak je eden od glavnih členov oskrbe, proizvodnih procesov, dodane vrednosti, nadzora rizika in dviga inovacij. Nabava je potencialna povezava med prihranki in virom dobička. Poleg takojšnjega prihranka pri nabavnih cenah, nabava indirektno ohranja oziroma izboljša konkurenčnost podjetja. Vsi ti naštetni posredni prispevki se v praksi izkažejo kot večji od neposredno prihranjenih denarnih zneskov (Weele, 1998). Tako se vloga nabave, kot strateško poslovna funkcije spremeni iz odzivne v proaktivno. V novi vlogi so prilagojene strategije nabave, ustrezno z organiziranostjo in samo strukturo podjetja. Za doseg ciljev podjetja in novih blagovnih pridobitev, je torej sama nabava ključnega pomena.

Pridobivanje storitev in dobrin, potrebnih za delovanje in vzdrževanje dejavnosti podjetja, prav tako povezujemo s pojmom nabava (Weele, 1998). Obenem je tudi poslovna funkcija, ki podjetje oskrbuje z vsemi potrebnimi poslovnimi sredstvi, potrebnih za nemoteno delovanje podjetja.

V tradicionalnih organizacijskih okoljih je pomen nabave malo drugačen. Poznamo jo kot podporno funkcijo, s katero zagotavljamo vse potrebne izdelke, skladno z dogovorjenimi roki, kakovostjo, obsegom in ceno. V takšnih okoljih osredotočenost nabave temelji na znižanju nabavnih cen, razvoj odnosa z dobavitelju pa je stranskega pomena. Zaradi rastočega trga in fokusiranja podjetij na njihovo razvojno os, se je spremenila tudi vloga same nabave (Žibret, 2008). Z začetkom 2. stoletja, ko je bila masovna proizvodnja v podjetjih na vrhuncu, so se ta največkrat organizirala po vertikalni integraciji, zato so takrat nabavo uvrščali med računovodstvo in logistiko. Še pred približno 40 leti se je vloga nabave osredotočala zgolj na znižanje stroškov. Kakšno desetletje kasneje pa so se že začeli kazati prvi premiki tudi na drugih dejavnikih, kot je recimo kakovost surovin. Dokončno spremembo nabavne perspektive smo dočakali po letu 1990. Dandanes poznamo nabavo kot strateško funkcijo, ki ni omejena samo na znižanje stroškov, ampak je pomembna tudi pri internem sodelovanju z dobavitelji. Tako so

poleg stroškov lastništva in razvijanjem odnosa z dobavitelji v samo nabavo vključene tudi vse ostale interne strukture podjetja. Z vedno večjo odgovornostjo se funkcija nabave premika bliže upravi podjetja (Žibret, 2008).

Proizvodnemu podjetju so glavni cilji nabave preskrba podjetja z materialom, surovinami, stroji in nadomestnimi deli. Vse to omogoča nemoteno delovanje proizvodnje. Trgovskemu podjetju je glavni cilji nabave nakup tržno zanimivega trgovskega blaga, ki ga nato prodajna služba čim bolj donosno proda naprej drugim kupcem. Skupek vseh uspešno izpeljanih nalog prinaša željen rezultat. Zato mora nabavna funkcija uskladiti cilje različnih funkcij v podjetju, saj bo le tako doseženo optimalno poslovanje.

Ugotavljamo, da:

- je nabava postala strateška funkcija;
- je okolje delovanja nabave spremenjeno;
- nabava zajema vedno več funkcij;
- nabava ne znižuje samo cen in stroškov, ampak dviga tudi vrednost za končnega kupca;
- je med-funkcionalno interno sodelovanje, sodelovanje po celotni verigi vrednosti in uporaba različnih nabavnih strategij, v celotnem nabavnem obsegu ključni dejavnik uspeha;
- je odnos z dobaviteljem eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja;
- v odnosu z dobaviteljem do izraza prihaja medsebojno sodelovanje na področju inovacij in skrb za družbeno in okoliško odgovornost (Žibret, 2008).

Najpomembnejši dejavniki uspešnosti nabave so učinkovito analiziranje, planiranje, izvajanje in kontroliranje celotnih nabavnih aktivnosti v podjetju. Med pomembnejše dejavnike štejemo še sposobnost, strokovnost in željo kadra po doseganju zastavljenih ciljev.

2.1.2 Vloga nabave

Nabava je po dolgih letih neupravičene zapostavljenosti šele v zadnjih letih začela pridobivati vse večji pomen. Dvig konkurenc in globalizacija sta večino podjetij prisilila v spremembo vrednotenja pojma nabave, ki skriva ogromno rezerv pri znižanju stroškov, obenem pa ponuja še mnogo potencialov za doseg konkurenčnih prednosti na trgu.

Konkretna sprememba pojmovanja nabave se je zgodila pred tridesetimi leti. Takrat so jo šele začeli dojemati kot funkcijo, katere cilj je gospodarjenje z materialom, od same nabave

materiala, do same uporabe in proizvodnje materiala. Nabava kot poslovna funkcija v samih podjetjih postaja vse bolj pomembna in vplivna na področju organizacije struktur poslovnih sistemov. To pa prinaša tudi slabost, v smislu kompleksnosti obsega, zahtev in zapletenosti. Predhodnim ožjim funkcijam naročanja, prevzemanja in skladiščenja, je tako sedaj dodana še vse bolj pomembna marketinška funkcija. Predhodne ožje funkcije naročanja, prevzemanja in skladiščenja, dopolnjujejo sedaj še kompleksnejše in pomembnejše marketinške funkcije (proučevanje nabavnega trga, planiranje nabave, odločitve o oblikah in načinih nabavnega poslovanja, odločitve glede dobaviteljev, komuniciranje z dobavitelji itd.).

Značilnosti nabavnega managementa so stalni izzivi in spremembe, kar odpira mesto dinamičnim profesionalcem, zapira pa jih statičnim. Prav tako je nabava v zadnjih letih močno povečala odgovornost v smislu sprejemanja odločitev, ki morajo biti hitre in ustrezne v času dinamičnih in kompleksnih procesov. To pa je ključno za sedanost in prihodnost v smislu konkurenčne prednosti podjetja.

Stroškovni vidik (nižje nabavne cene, stroški, stroški zalog in skladiščenja) in globalna oskrba (zmanjšanje različnih tveganj) sta glavni bremeni odgovornosti nabave. Zamude pri izvedbi projektov so lahko velik izpad stroškov in neizpolnjenih obvez do svojih naročnikov. V tem primeru je proces nabave ključnega pomena. Če ponazorim na primeru: podjetje nima na zalogi dovolj količin ustreznega materiala, posledično se ustavi proizvodnja, s tem pa se podaljša rok izvedbe projekta. Prav tako lahko z nepremišljeno nabavo nepotrebne zaloge materiala še pred pričetkom proizvodnje naredimo višje stroške skladiščenja. Kupovanje cenejšega materiala, slabše kakovosti, z veliko verjetnostjo pripeljejo tudi do končnega izdelka slabše kakovosti. Če kupujemo cenejši material po slabši kakovosti, bodo tudi končni izdelki slabše kakovosti. Posledično to prinese več reklamacij kupcev zaradi slabše kakovosti. Z nabavo torej poizkušamo najti neko optimalno stanje, s proučevanjem vseh prednosti in slabosti ter posledic pri sprejemanju končnih odločitev.

Učinkovita in gospodarna nabavna funkcija je bistvena za uspešnost in konkurenčnost podjetja. Za več kot polovico vseh sredstev, pridobljenih s prodajo in iz drugih virov, je v povprečnih podjetjih odgovorna prav nabava. Ravno ta sredstva pa so glavni vir dohodkov za nabavo materialov ter za preostale sestavljene stroške in izdatke (takse, davki, plače, itd.) (Završnik, 2008).

Vloga nabave razdelimo na tri strateške nabavne funkcije:

- Sodelovanje dobavitelja pri razvoju novih in izboljšavah obstoječih proizvodov podjetja imenujemo razvojna vloga nabavne funkcije. Prednost razvojne vloge nabavne funkcije se kaže v boljši prilagojenosti končnega izdelka, povečani razvojni moči ter v prihranku časa.
- Vse dnevne aktivnosti nabavne funkcije, ki pripomorejo k zmanjšanju celotnih stroškov, povezujemo z varčevalno vlogo. Tu štejemo tri bistvene aktivnosti: aktivnost pri določitvi predmeta nakupa, aktivnosti pri racionalizaciji tokov (materialni, administrativni, finančni) in aktivnosti pri iskanju cenejših dobaviteljev.
- Strukturalna vloga nabavne funkcije določa način oblikovanja strukturnega nabavnega trga (eden ali več dobaviteljev, geografska razpršenost dobaviteljev, itd.) (Gadde & Hakansson, 1993).

Učinke nabave ugotavljamo na naslednjih področjih:

- Nabava neposredno prispeva k povečanju dobička, kot nakazuje naslednji primer: predpostavljamo, da obravnavamo podjetje, v katerem stroški nabave in nabavnih materialov znašajo 500.000,00 €. Če nabava dobro izvede pogajanja in zniža ceno za 10%, to ob ostalih nespremenjenih pogojih (prodajne cene, proizvodni stroški, količine) pomeni povečanje dobička za 50.000,00 €, ki gre izključno zaslugi nabave.
- Nabava prispeva k povečanju stopnje dobička glede na vložena sredstva. Zaradi boljših nabavnih pogojev (npr. nižje cene, krajši dobavni roki) potrebuje podjetje manjši znesek sredstev vezanih v zaloge surovin. Ta sredstva se lahko namenijo v finančne ali druge naložbe, ki kot dodatni vir dohodka povečujejo prihodke podjetja. Lahko si zamislimo, kako je to pomembno v času zaostrenih gospodarskih pogojev, ko ni na razpolago dovolj likvidnih sredstev in se moramo zadolževati pri bankah.
- Nabava z izbiro ustreznega dobavitelja vpliva na učinkovitost podjetja. Če nabava izbere dobavitelja, ki blaga ne dobavi v dogovorjeni kakovosti, ima to lahko za posledico visok odstotek odpadka ali drago predelavo, kar povzroči prekomerne stroške.
- Nabava izboljšuje konkurenčni položaj podjetja s tem, da pravočasno priskrbi ustrezne materiale ali storitve. Če dobavitelj ne dobavi materiala, ali ne izvede storitve v dogovorjenem roku, lahko to povzroči drago spreminjanje plana proizvodnje, splošno zmanjšanje učinkovitosti, ali v najslabšem primeru celo zaustavitev proizvodnje.

- Vloga nabave je izredno pomembna pri ugledu podjetja. Velikokrat nabavne akcije vplivajo na odnose z javnostjo. Če sedanji in potencialni dobavitelji menijo, da jih podjetje ne obravnava v skladu s poslovnimi običaji in navadami, si lahko ustvarijo slabo mnenje o celotni organizaciji in to prenesejo tudi na druga podjetja. To slabo vpliva na kasnejše sklepanje poslov in nam otežuje iskanje novih, boljših dobaviteljev.
- Dodatno, nabava prispeva h konkurenčnosti s standardizacijo izdelkov, manjšimi zalogami, znižanjem stroškov, povezanih s kakovostjo in večjo fleksibilnostjo (Weele, 1998).

2.1.3 Cilj nabave

Vsaka združba v javnem ali zasebnem sektorju je odvisna od materialov in storitev, ki jih dobavljajo druga podjetja ali organizacije (Potočnik, 2002). Tudi najmanjša pisarna potrebuje prostor, ogrevanje, svetlobo, energijo, komunikacijo, opremo, pohištvo in še mnogo drugega, kar omogoča opravljanje dejavnosti. Nobeno podjetje ni samozadostno. Nabava je zato ena izmed osnovnih funkcij vsakega podjetja, kako njeno vlogo izkoristiti za poslovanje podjetja pa je pravzaprav tudi izziv za vodstvo.

»Najpogosteje se cilj nabave definira kot preskrbo pravih materialov ali storitev, v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto, iz pravega vira, s pravim servisom, po pravi ceni« (Leenders, Fearon, & England, 1989). To pomeni, da ni zadosti, da nabavimo nekaj po najnižji ceni, če blago ne ustreza po kakovosti, ali ne bo dobavljeno v pravem času. Če blaga na primer ne dobavimo ob pravem času, zaradi nujnega nakupa pri drugem dobavitelju plačamo zelo visoko ceno.

Cilje nabave razvrščamo v naslednje:

- nabava zagotavlja nemoten tok materialov, storitev in drugih potrebščin za nemoteno delovanje podjetja;
- nabava vzdržuje minimalne zaloge in zmanjšuje izgube zaradi zalog;
- nabava vzdržuje ustrezne standarde kakovosti;
- nabava išče in izbira ustrezne dobavitelje;
- kjer je mogoče, nabava standardizira predmet nabave;
- potrebne materiale kupuje po najnižjih možnih cenah;
- nabava izboljšuje konkurenčni položaj organizacije;

- Nabava dosega harmonične in produktivne odnose z ostalimi oddelki, ki so vključeni v organizacijo (Leenders, Fearon, & England, 1989).

Nekateri avtorji cilje nabave delijo v naslednje:

- vsi porabniki v podjetju so oskrbljeni z ustrezno kakovostjo in količino v načrtovanem času;
- iskanje takšnega dobavitelja, ki bo zagotovil najboljšo kombinacijo kakovosti, cene in dobave naročenega blaga;
- minimaliziranje stroškov nabavnega poslovanja;
- skrb za ohranjanje dobrih odnosov z dobavitelji, ki so lahko rešitev morebitnih težav;
- iskanje in razvoj alternativnih virov nabave, kar prinaša manjša tveganja in odvisnosti od obstoječih virov;
- ohranjanje dobrih medsebojnih in delovnih odnosov na vseh ravneh v podjetju, kar uspešno pripomore k povečanju uspešnosti delovanja;
- omogočanje izobraževanja, razvijanja in motiviranja osebja, zadolženega za nabavo. To povečuje učinkovitost in uspešnost doseganja ciljev nabavnega poslovanja;
- izkoriščanje prednosti standardizacije, tipizacije in specifikacije posameznih delov, kar znižuje stroške nabavnega poslovanja in izboljša učinkovitost ter uspešnost poslovanja proizvodnje in podjetja kot celote;
- skrb za ohranjanje in spodbujanje tekmovalnosti v podjetju;
- spremljanje tržnih trendov;
- zagotoviti ekološko naravnost nabavne službe in celotnega podjetja (Završnik, 2008).

Če povzamemo več avtorjev, so glavni cilji nabave:

- zagotavljanje nemotene oskrbe z viri in vplivanje na pogoje in odnose z dobavitelji;
- izboljšanje ali ohranitev kakovosti in vrednosti produktov podjetja;
- zmanjšanje vezave denarja v zalogah;
- pretok informacij;
- okrepitev konkurenčnega položaja podjetja;

- izbiranje primernih dobaviteljev;
- standardiziranje nabavnih delov;
- zagotavljanje potrebnega blaga in storitev po najnižjih cenah;
- negovanje dobrih odnosov z dobavitelji;
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v podjetju ter doseganje nabavnih ciljev z najnižjimi možnimi administrativnimi stroški.

Pri tem ima ključno vlogo organizacija nabavne funkcije, zaposleni v njej in predvsem položaj, ki ga ima nabava znotraj podjetja.

2.2 Raziskava trga dobaviteljev

Raziskavo nabavnega trga so v preteklosti velikokrat neupravičeno zanemarjali in podcenjevali. Kasneje se je izkazalo, da so za uspešnost podjetja ključni tudi dejavniki nabavnega trga. Sčasoma so ugotovili, da kombinacija izkušenj nabavnih referentov, točnost podatkov in sistematična raziskava trga, prinašata uspešno in učinkovito nabavljanje. Z raziskovanjem nabavnih trgov lažje prepoznamo tako priložnosti, kot tudi same pasti oziroma nevarnosti, ki se lahko pojavijo pri končnih odločitvah o nabavi.

Raziskava nabavnega trga je ena vrsta ekonomske analize, ki zbira, registrira in analizira podatke o virih nabave. Pri raziskavi nabavnega trga je potrebno podrobno preučiti in spoznati čim več potencialnih nabavnih virov. S tem omogočimo zadostitev objektivnih potreb po količini, kvaliteti, ceni in rokih.

Danes so podjetja v tržnem gospodarstvu prisotna in delujoča na več trgih. Dandanes deluje podjetje v tržnem gospodarstvu na več trgih. Material in surovine, ki se prodajajo na prodajnih trgih, se tudi nabavljajo na le-teh. Vloga in pomen raziskave nabavnih trgov za podjetja narašča skladno z večanjem pomena nabavnih trgov.

Velikokrat ne razlikujemo med raziskovanjem nabavnega in prodajnega trga. Pri prodajnem trgu proučujemo povpraševanje (trg kupcev), pri nabavnem trgu pa proučujemo ponudbo (trg dobaviteljev), ki mora vsebovati analize o ponudbah, povpraševanje po surovinah in ugotovitve o prednostih in slabostih dobaviteljev.

Povpraševanje po materialu in proučevanje nabavnega trga sta povezana s tržnim gibanjem:

- pridobivanje podatkov in informacij o vrsti, številu in geografski razporeditvi dobaviteljev, je povezano s proučevanjem ponudbe;
- pri povpraševanju ugotavljamo moč konkurentov.

Nekaj avtorjev opisuje razlike med raziskovanjem nabavnega trga in raziskovanjem nabave. Slednja zajema nekatere dejavnike notranje organizacije, kot so:

- raziskave nabavnega asortimenta;
- oblikovanje cen;
- raziskava odgovornosti in kompetenc nabavnih referentov;
- raziskava interne organiziranosti nabavne funkcije in njene učinkovitosti.

Pod raziskovanje nabavnega trga štejemo:

- raziskava trga dobaviteljev in konkurentov;
- analize o ponudbi;
- povpraševanje glavnih nabavnih dobrin in storitev.

Najpomembnejši dejavniki sistematčne raziskave nabavnega trga so stalni tehnološki razvoj, dinamičnost nabavnih trgov, razvoj in iskanje novih dobaviteljev ter monetarna gibanja. Pri vsem tem je najpomembnejše preučiti morebitna tveganja, ki se lahko pojavijo pri nabavnih odločitvah. Utemeljene in objektivne nabavne odločitve lahko sprejemamo samo z ustrezno in učinkovito raziskavo nabavnega trga (Potočnik, 2000).

Za uspešno nabavo je potrebno natančno poznavanje nabavnega trga. Cilj raziskave nabavnega trga je pridobiti 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.

Podatke lahko zberemo:

- s primarno raziskavo (anketiranje, obiski sejmov itd.);
- s sekundarno raziskavo (uporaba notranje dokumentacije, kot so liste dobaviteljev, ceniki, prospekti, katalogi).

»Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično in ciljno usmerjeno zbiranje, obdelovanje in analiziranje informacij o materialih ali storitvah.« (Potočnik, 2000).

2.2.1 Razlogi za raziskovanje

Konkurenčni boj na trgu sili podjetja k večanju učinkovitosti, zniževanju stroškov in iskanju novih možnosti za pridobivanje konkurenčne prednosti. Zato je raziskovanje nabavnega trga lahko ključnega pomena v sami nabavi. Največ razlogov za raziskovanje nabavnega trga vidimo v:

- tehnološkem razvoju, ki od vsakega podjetja zahteva izboljševanje svoje izdelkov in storitev. Zahteva uvajanje inovacij, razvoj povsem novih izdelkov in uvajanje novih tehnoloških postopkov ter uporabo novih surovin in materialov. Raziskava nabavnega trga je v takšnih primerih stalen vir informacij o razmerah na nabavnem trgu, saj zagotavlja podatke in informacije o dobaviteljih in drugih razmerah na nabavnem trgu;
- spreminjanju nabavnih trgov. Ti se nenehno spreminjajo, na trg vstopajo novi dobavitelji, obstoječi odhajajo in se spreminjajo. Z uvoznimi možnostmi se nabavni trgi širijo in nudijo številne priložnosti ugodnejših in bolj kakovostnih virov nabave potrebnih poslovnih sredstev;
- spremembah na trgu kupcev, ki zahtevajo stalno prilagajanje ponudbe vsakega posameznega podjetja. Zahtevajo razvoj novih izdelkov in storitev, česar ne morejo izvajati brez dobrih in zanesljivih podatkov in informacij z nabavnih trgov. Nabava kot vir velikega dela poslovnih stroškov proizvodnega podjetja mora razpolagati s podatki o nabavnih pogojih, o nabavnih cenah in drugem;
- spremembah v zahodni družbi zaradi vse višjega standarda in naraščajočih plač, ki posledično povzročajo spremembe na trgu dobaviteljev. Proizvajalci zaradi tega dobavitelje zamenjujejo s cenejšimi evropskimi in z dobavitelji z Daljnega Vzhoda, kjer so plače delavcev precej nižje (Weele, 1998).

Med neposredne razloge raziskave nabavnega trga štejemo:

- ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na nabavne stroške, posredno pa tudi na konkurenčnost podjetja;
- spoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo nabavne službe in s tem na njeno poslovno učinkovitost;

- vzpostavljanje poslovnih stikov s ponudniki materiala, ki ga nameravamo nabavljati;
- opredeljevanje načina zbiranja podatkov in informacij o ponudnikih, konkurenci med njimi, količini in zalogi materiala, pričakovanih spremembah nabavnih cen, možnih nadomestilih za izdelke itd. (Potočnik, 1998).

2.3 Raziskovanje in izbiranje dobaviteljev v tujini

Na mednarodnem nivoju lahko pride do določenih težav med dobaviteljem in kupcem, ki nekatere kupce posledično odvrča od nabavljanja v tujini. Te težave so:

- vzpostavitev stika z dobaviteljem;
- pogajalski čas je s tujimi dobavitelji velikokrat daljši kot z domačimi dobavitelji;
- pravni vidiki;
- nadomestila pritožb;
- dostavne zamude, povezane z vremenom in stavkami v pristaniščih ali carinah;
- prevoz, vključno z dostavo, ter zavarovanje;
- dokumentacija;
- povečani stroški, s tem pa tudi višje cene (Vukovič, 2011).

Podjetja imajo različne dejavnike in razloge za odločitve o nabavi materiala izven meja.

Ti razlogi so:

- nedostopnost materiala na domačem trgu;
- ne zadostovanje domačega trga po povpraševanju;
- »zavarovalni« razlogi. Podjetje si z nakupom v tujini zagotavlja stalnost zalog, ki bi bila ogrožena v primeru pomanjkanja ali stavk;
- nižje cene;
- večja izbira dobaviteljev (Žlender, 2004).

Pri nabavi na mednarodnem tržišču morajo podjetja podrobno preučiti vse potrebne pogoje nabave v tujini. Tuji trg ponuja veliko priložnosti, kot tudi veliko nevarnosti. Različna kultura, običaji in narava dela poslovalnic so lahko ene izmed večjih preprek pri sklepanju poslov.

Pomembno je predvsem sporazumevanje, saj lahko komunikacija v različnem jeziku pripelje do velikih težav predvsem pri terminologiji.

Velikokrat je pogajalski čas s tujimi dobavitelji zaradi vseh prej naštetih razlogov daljši, kot z domačimi dobavitelji. Prav tako je lahko ena izmed težav tudi valuta. Izvršeno plačilo je potrebno opraviti v enaki valuti, kot je navedena cena. V zakup je potrebno vzeti tudi vse pravne težave, določiti, katero pravo bo veljalo za transakcijo. Veliko težav znajo povzročiti tudi zamude v dostavi, dvig stroškov, ali različne merske enote (Završnik, 2002).

Celoten proces izbire tujega dobavitelja je podoben procesu izbire domačega dobavitelja, vendar je veliko zahtevnejši in po navadi tudi dolgotrajnejši prvi proces.

2.3.1 Nemški trg dobaviteljev

Ker ima podjetje dobre pretekle izkušnje s sodelovanjem z dobavitelji nemškega trga, je podrobno preiskalo ta trg. Predstavljam dobavitelje:

1. **EURODIMA diamond technologies:** Tradicionalno podjetje za orodje in stroje za profesionalno uporabo pri žaganju in vrtanju betona. EURODIMA se že več kot dve desetletji specializira za razvoj strojev in orodij za profesionalno uporabo pri vrtanju betona in žaganju. Sedež podjetja je v Unterheinrietu.



Slika 1: Logo Eurodima

Vir: (Eurodima)

2. **GÖLZ GmbH:** Od ustanovitve leta 1946 se GÖLZ osredotoča na kakovost, storitve in inovacije. Skupaj s strankami nenehno razvijajo nove koncepte in rešitve za profesionalno delo z diamantnim orodjem in opremo. Izdelke prodajajo v več kot 40 državah. Sedež podjetja je v Hellenthalu.



Slika 2: Logo GÖLZ

Vir: (GÖLZ)

3. **Husqvarna construction products:** To podjetje je med vodilnimi v svetu na področju operem diamantnih orodij za gradbeno industrijo ter kamnoseštvo. Ponujajo trenutno najsodobnejšo opremo, kar je na voljo. Sedež podjetja je v Niederstotzingenu.



Slika 3: LogoHusqvarna

Vir: (Husqvarna)

2.3.2 *Avstrijski trg dobaviteljev*

1. **TYROLIT:** Družinsko podjetje Tyrolit, ustanovljeno leta 1919, se uvršča med vodilne proizvajalce orodij za rezkanje, rezanje, žaganje, vrtanje in obdelavo, ter kot dobavitelj orodij in strojnih sistemov za gradbeništvo. Sedež podjetja je v mestu Schwaz.



Slika 4: Logo Tyrolit

Vir: (Tyrolit)

1. **HILTI:** Podjetje Hilti, ustanovljeno leta 1941, je eno vodilnih podjetij za gradbene stroje. Podjetje je prisotno v 12 državah in šteje več kot 30000 zaposlenih. Sedež podjetja je na Dunaju.



Slika 5: Logo HILTI

Vir: (HILTI)

2. **Braun maschinen fabrik:** družinsko podjetje je nastalo leta 1848. Gre za podjetje z najdaljšim stažem v tej panogi. Sedež podjetja je v mestu Vöcklabruck.



Slika 6: Logo Braun

Vir: (Braun)

2.4 Izbira dobavitelja

Za uspešno poslovanje podjetja je ključen izbor kvalitetnega dobavitelja. Vprašati se je potrebno, kateri oziroma kakšen dobavitelj je najboljši. To je seveda tisti, ki izpolnjuje vse zastavljene pogoje, kot so:

- kakovost izdelkov;
- dobavljivost v dogovorjenih rokih;
- prilagajanje željam kupcev;
- konkurenčnost cen;
- hitro odpravljanje morebitnih napak;
- dobra logistična podpora (Bezjak, 2007).

Potreba po iskanju in izbiranju novega dobavitelja se lahko pojavi zaradi različnih razlogov, kot so:

- prenehanje izdelovanja določene nabavne dobrine;
- višanje cen materialov;
- padec kakovosti materialov;
- neambicioznost in zastoj razvoja dobavitelja;
- sanacijski ukrepi;
- nadgradnja ponudbe, ki je dobavitelj ne zmore z nabavnimi dobrinami izpolniti (Weele, 1998).

Proces izbire se začne s skrbnim raziskovanjem razpoložljivih informacijskih virov in se konča z dodajanjem izbranega dobavitelja na odobreni seznam dobaviteljev. Vodja nabave najprej pregleda in preveri vse vire informacij (interni viri, osebni stiki, mednarodni viri).

Nabavna služba mora najti takšne informacije, ki so objektivne in zanesljive, ker mora raziskovalec vedno kritično preizkusiti informativni material. Vsi informativni viri morajo vsebovati realne podatke in predstavljati za kupca določeno uporabno vrednost. Zastaranost takšnih informacij je kar pogosta.

Razvrščanje o zmogljivosti dobaviteljev na podlagi prvih informacij, delimo na kvalificirane in nekvalificirane. »Polfinalisti« so podvrženi podrobnejšemu pregledu v smislu podrobne preučitve. V tej fazi je nujen pregled vprašalnikov, finančnih informacij in obisk dobavitelja. Vse pridobljene informacije je potrebno temeljito analizirati in se odločiti za najboljšo izbiro. Ta dobavitelj je nato končni zmagovalec, katerega dodamo na seznam odobrenih dobaviteljev podjetja. Pri celotnem procesu sodeluje več ravni: nabava, razvojni in proizvodni sektor ter oddelek za kakovost. Proces je torej izpeljan na interdisciplinaren način. (Bezjak, 2007).

2.4.1 Pridobivanje informacij

Dobro poznavanje dobaviteljev je podlaga za oblikovanje politike do dobaviteljev. Zato je potrebno imeti dobro evidenco obstoječih in možnih dobaviteljev. Nato je potrebno proučiti pomembnejše dobavitelje glede na njihovo ponudbo, kvaliteto in prodajno politiko.

Veliko dejavnikov je odločilnih pri izbiri ustreznega dobavitelja. Podjetje mora postaviti kriterije, na podlagi katerih presodi o pravi izbiri dobavitelja. Eden od najpomembnejših dejavnikov je vzpostavitev odnosa med podjetjem in dobaviteljem. Ta lahko temelji le na kupoprodaji ali na dolgoročnem poslovnem sodelovanju (Turk & Turk, 2011). »Podatke za

izbiranje novih dobaviteljev lahko najdemo v različnih virih, zato je pri iskanju informacij pomembno:

- da pridobimo čim bolj verodostojne in zanesljive podatke;
- paziti je potrebno, da podatki niso prestari, ker lahko s tem izgubijo na pomenu;
- pri zbiranju je potreben selektiven pristop, da ne bi bili stroški zbiranja informacij previsoki;
- zbrane podatke je potrebno urediti glede na pomembnost in si pregledno urediti arhiv dobaviteljev.« (Turk & Turk, 2011).

Možni viri za pridobivanje informacij so (Turk & Turk, 2011):

- katalogi in prospekti dobaviteljev, kjer so opisani razvojni programi in njihove reference;
- letna poročila podjetij vsebujejo oceno bodočega razvoja;
- registri nabavnih virov, IBON za finančne in ekonomske podatke;
- sejmi in razstave;
- strokovni časopisi, kot so Podjetnik, Finance, Manager;
- interni časopisi podjetij;
- statistične publikacije;
- spletne strani in socialna omrežja podjetij;
- posredniki z viri znotraj podjetja;
- osebni stiki s kolegi iz stroke.

2.4.2 Kriterij za izbiro primernega dobavitelja

Stroji, ki se uporabljajo za rezanje betona, so na trgu z rahlimi spremembami že več kot 25 let. V tem času je tehnologija močno napredovala. Najprej so bili stroji brez daljinskega vodenja s samo 20 cm rezalne globine, sledili so jim stroji z rezalno globino do 25 cm in z daljinskim vodenjem, a s šibkim motorjem, nazadnje pa stroji z do 32 cm rezalne globine in z močnejšim motorjem. Vse našteje modele je imelo tudi podjetje TTG. Današnji trg zahteva boljše in zmogljivejše rezalne stroje, ki omogočajo 50 cm rezalne globine, saj so hitrejši, z njimi se lahko opravi več dela, zmanjša se poraba segmentov na rezalni žagi in vse to prinese podjetjem tudi

več denarja. Stranke so zadovoljne, saj je delo kakovostnejše in hitreje opravljeno, kot je bilo doslej. Vse to je tudi glavni cilj vsakega podjetja, tudi podjetja TTG.

Ponudba novih rezalnih strojev je zelo različna. Razlikujejo se po zmogljivosti, po globini reza in teži. Vsak stroj ima prednosti in slabosti. Tudi cena ima bistveno vlogo pri izbiri stroja, a se varčevanje pri nakupu tako pomembnega stroja ne obnese, saj bi z njim radi delali nemoteno vsaj 10 let in bo pomenil gonilno silo podjetja. Za kakovost je vredno odšteti nekaj več in tako je tudi v tem primeru – stroj mora zagotoviti kakovostno delo, brez napak in mora biti brez pomanjkljivosti. To pomeni, da se napake ne smejo pojaviti že po 100 delovnih urah. Podjetju nič ne pomaga, če je stroj več časa na popravilu, kot na delovišču. Zato bodo izbrali najzmogljivejši stroj z vsemi potrebnimi zagotovili podjetja, ki jim ga bo dobavil.

2.5 Raznolikost in enakost

Enakost priložnosti pomeni pošteno obravnavo vseh ljudi brez predsodkov in ustvarjanje pogojev na delovnem mestu in v širši družbi, ki spodbujajo in cenijo raznolikost ter poudarjajo spoštovanje. Gre tudi za poskus odpravljanja preteklih razlik ter zagotavljanje, da se vse stranke in dobavitelje obravnava konstruktivno, tako da se podpira ustrezno vključevanje, ki ne povzroča diskriminacije. Pri raznolikosti gre za ustvarjanje vključujočega okolja in praks, ki koristijo organizaciji in njenim zaposlenim, ter upoštevanje, da so si ljudje med sabo različni v več pogledih. Če razumemo, cenimo in učinkovito upravljamo s temi razlikami, lahko dosežemo večjo uspešnost na ravni posameznika, skupine ali organizacije (British Council, 2020). Pri raznolikosti gre za ustvarjanje vključevanja okolja in praks, ki koristijo organizaciji in njenim zaposlenim, ter upoštevanjem, da so si ljudje med sabo različni v več pogledih. Če razumemo, cenimo in učinkovito upravljamo s temi razlikami, lahko dosežemo večjo uspešnost na ravni posameznika, skupine ali organizacije (British Council, 2020):

- starost;
- invalidnost;
- rasa/etična pripadnost;
- spol(vključno s transseksualci);
- vera/prepričanja in kultura;
- spolna usmeritev;
- ravnotežje med delom in prostim časom.

Razvili smo več pristopov za spodbujanje enakosti in raznolikosti, katerih napredek in vključevanje nadzorujemo in ocenjujemo z različnimi orodji. Prepričani smo, da enake priložnosti in raznolikost najbolje upravljamo tako, da zagotovimo, da so vključene v vse procese in funkcije ter del vseh odločitev. Vse to je zajeto v procesu vključevanja načel in prakse enakosti in raznolikosti v organizacijo.

V našem podjetju imamo večkulturni in narodnostni kader. Pri nas zaposleni ne čutijo nobenih razlik. Zaposleni, muslimanske in pravoslavne veroizpovedi, dobijo dela proste dni, v času njihovih verskih praznikov. Vsi med seboj se spoštujemo. Prav tako smo pozorni pri organizaciji malic, saj se držimo načel, ki jih spoštujejo naši zaposleni. Delo med zaposlenimi smo tudi organizirali tako, da se določi vnaprej za čas njihovih osebnih praznikov tudi njihovo odsotnost. Tako v času muslimanskih praznikov njihovo delo prevzamejo zaposleni katoliške ali pravoslavne vere in obratno. Zato se v podjetju tudi pričakuje skladnost in solidarnost v prihodnje. V podjetju spodbujamo multi nacionalnost in ohranjanje tradicije zaposlenih.

3 O PODJETJU TTG

3.1 POSLOVNI NAČRT PODJETJA T.T.G. d.o.o.

3.1.1 Ustanovitev

Podjetje T.T.G. d.o.o. je bilo ustanovljeno julija 1979. Pred odprtjem je lastnik deloval kot šef avto parka v Gradisu Ljubljana. Z večletnimi izkušnjami v gradbeništvu se je lastnik odločil, da bo ustanovil lastno podjetje. Odpravil se je na pot v Francijo po prvi brusilni stroj. Razmere na trgu je že poznal. Tako je odprl podjetje z omejeno odgovornostjo, saj lastnik podjetja ni želel odgovarjati s svojim osebnim premoženjem, ampak naj bi podjetje samostojno delovalo na trgu.

Sedež podjetja se nahaja na Rakuševi Ulici 16 v Ljubljani. Podjetje ima svoje skladišče v Ljubljani in Velenju. Velikost prvega skladišča je 100 m², velikost drugega pa 250 m². Celoten del skladišča se uporablja za skladiščenje. Edino v enem delu se obnavljajo krske glave za vrtanje.

3.1.2 Osnovni podatki podjetja

Firma: T.T.G. (turizem, trgovina, gradbeništvo) d.o.o.

Sedež In naslov: Rakuševa ulica 16, 1000 Ljubljana

Davčna številka: SI41606434

Matična številka: 5715954000

Šifra dejavnosti: F43.390 - Druga zaključna gradbena dela

Telefon: 051 695 999

Banka: NLB D.D.

3.1.3 Zaposleni

V podjetju je zaposlenih 7 oseb. Podjetje ima v lasti ena oseba. Lastnik je Borislav Grabovac, ki ima 100% delež v podjetju. Direktor podjetja opravlja vsa dela: pridobivanje posla, podpisovanje pogodb, obračun končanih del, nabava in obnova strojev. Podjetje ima zunanje računovodstvo Svera d.o.o. Za storitveno dejavnost skrbijo zaposleni v podjetju.

3.1.4 Lastništvo

- 100 % Borislav Grabovac

3.1.5 Vodenje podjetja

- Radoslav Grabovac (direktor družbe)

3.1.6 Panoga dejavnosti

Podjetje se ukvarja z diamantnim rezanjem, vrtanjem in brušenjem betona na področju celotne Slovenije. Največji delež storitev je v ljubljanski občini (80%). Gradbeništvo je starejša dejavnost, ki se je skozi leta zelo modernizirala z nabavo raznoraznih strojev, s katerimi si olajšamo delo in širimo svojo dejavnost ter nam omogočajo čim obsežnejše in raznovrstno delo.

Podjetje T.T.G. d.o. o. spada med obrtna podjetja, ki so običajno manjša podjetja, v katerih sodelujejo družinski člani. Značilnosti obrtnih podjetij (kot tudi podjetja T.T.G. d.o.o.), so:

- lastnik je pogosto strokovnjak, ki je nekoč izvajal dela;
- delitev del je večja;
- dela se po naročilu;
- zaloge so srednje;
- potrebe po kapitalu so srednje;
- lastnik in delavci so pogosto osebno povezani;
- v delo se vključujejo tudi družinski člani (Florjančič, 2000).

3.1.7 Klasifikacija

Podjetje T.T.G. d. o. o. je po Standardni klasifikaciji dejavnosti opredeljeno kot F43.390 -druga zaključna gradbena dela. Ukvarjajo se z diamantnim rezanjem, vrtanjem in brušenjem betona v gradbeništvu.

3.1.8 Poslanstvo

S ponujanjem kvalitetne izvedbe gradbenih storitev zadovoljiti stranke.

3.1.9 Vizija podjetja – kdo smo?

Na domačem trgu smo postali vodilno podjetje ki nudi storitve diamantnega vrtanja, rezanja in brušenja betona.

3.1.10 Cilj podjetja – kaj hočemo?

Cilj podjetja je pozitivno poslovanje ob nenehnem izobraževanju razvoja strojev. Podjetje je do sedaj redno plačevalo vse svoje obveznosti in se bo tudi v prihodnje trudilo za to. Z boljšimi idejami bi želeli izvajati učinkovito, hitro in kakovostno storitveno ponudbo.

V naslednjih treh do petih letih želi podjetje T.T.G. d. o. o. prevzeti vodilno storitveno dejavnost diamantnega rezanja, vrtanja in brušenje betona, predvsem na štajerskem koncu in v ljubljanski regiji.

3.1.11 SWOT analiza

Tabela 1: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Zanesljivost • Tradicija • Kvaliteten material • Dostavna fleksibilnost • Dostava	• Razdalja • Dodatni stroški • Dostavni rok • Jezikovne bariere
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Ohranjanje poslovnih odnosov • Izboljšanje pogajalskih možnosti • Spoznavanje novih poslovnih partnerjev	• Zaprtje mej • Nezmožnost dostave • Neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti

Vir: (Lasten, 2019)

SWOT – analiza pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Spada v proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki je lahko usmerjeno na organizacijo kot celoto, ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okvirju. Namen te analize je predvsem ugotoviti, na katerih področjih imamo prednosti pri nakupu in kje so slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bomo morali pri nakupu soočiti (Pučko, 1994).

3.1.12 Analiza poslovnih funkcij

Podjetje T.T.G. d. o. o. material pridobi na domačem in tujem trgu. Svoje dobavitelje izberejo glede na ponujeno ceno, kakovost in rok dobave. Nabavo materiala poskušajo izvesti pri znanih dobaviteljih zaradi zanesljivosti in varnosti izvedbe posla. Oskrbo materiala izvajajo sprotno, s čimer znižajo stroške zalog oziroma skladiščenja. Vse storitve opravijo pri strankah.

3.1.13 Ekonomika poslovanja

Z izdelavo poslovnega načrta skuša podjetje opredeliti finančne zmožnosti za izvedbo začrtanega posla. S finančno analizo preverijo smiselnost izvedbe, pogosto se zgodi, da po opravljeni analizi podjetja ugotovijo, da izvedba posla ni dobičkonosna, ali pa za izvedbo nimajo dovolj znanja in resursov. Zelo pomembno je dobro poznati prihodke in odhodke, ki jih izvedba posla terja, saj je rezultat le-teh dobiček oziroma izguba. Eden od možnih načinov preverjanja je točka preloma.

3.1.14 Točka preloma

Točka preloma predstavlja orodje, s pomočjo katerega ugotovimo, koliko storitev moramo prodati, da dosežemo prag pokritja. Če točko preloma ponazorimo grafično, nam pokaže točko, v kateri je minimalna količina proizvodov, pri kateri podjetje nima ne dobička ne izgube. Podjetje lahko na podlagi izračuna določi raven, pri kateri so pokriti vsi stroški.

Dobiček = prihodki - odhodki

Prihodki = $P * Q$

Odhodki = variabilni stroški (VC) – fiksni stroški (FC)

$$VC = \frac{VC}{Q * Q}$$

Dobiček = $(P - VC) * Q - FC = \text{prispevek enote} * Q - f$

Pri **točki preloma** je dobiček enak 0, zato sledi: $0 = (P - VC) * Q - FC$

$$\text{TOČKA PRELOMA: } Q = \frac{FC}{(P-VC)}$$

Fiksni stroški niso odvisni od obsega poslovanja podjetja in nastajajo tudi, ko podjetje v določenem času ne posluje.

Fiksni stroški podjetja TTG d.o.o. so:

- plača zaposlenih (bruto, vključno z zavarovanjem);
- kombi - avto park;
- stroški računovodskega servisa;
- fiksni stroški za telefon in internet;
- amortizacija;
- promocijski in oglaševalski stroški.

Variabilni stroški so stroški, ki se spreminjajo z obsegom poslovanja. Poznamo: progresivne (napredujoče), proporcionalne (sorazmerne) in degresivne (nazadujoče) stroške. Progresivni stroški naraščajo hitreje od rasti obsega poslovanja. Proporcionalni stroški naraščajo sorazmerno z obsegom, pri degresivnih stroških pa obseg poslovanja narašča počasneje kot obseg poslovanja (Pfeifer, 2011).

Variabilni stroški podjetja TTG d.o.o. so:

- stroški nabave materiala in rezervnih delov;
- gorivo;
- pogodbeniki za dodatno delo;
- dodatna izobraževanja.

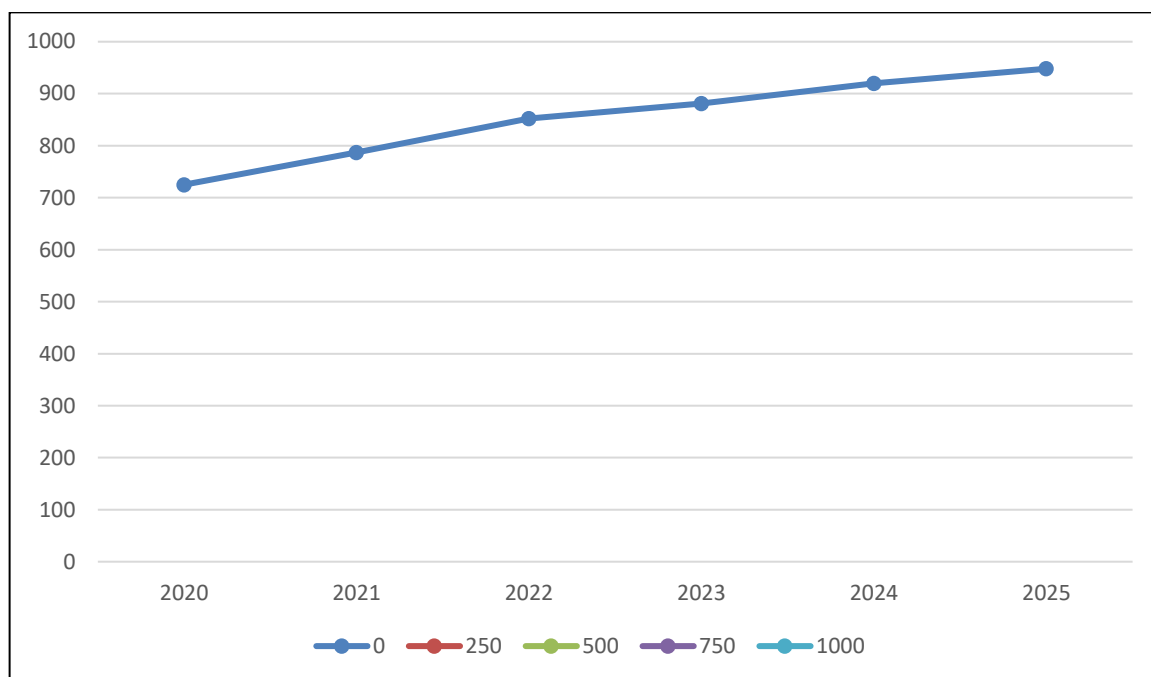
3.1.15 Tabela izračuna načrta prihodkov

Tabela 2: finančni plan s točko preloma za podjetje TTG

PREDVIDEN NAČRT PRIHODKOV IN RASTI PODJETJA T.T.G.						
Leto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PRIHODKI	336.500	369.500	390.250	402.750	441.480	465.140
Št.opravljenih storitev (3-5 strank na dan)	1.346	1.478	1.561	1.611	1698	1.789
Cena dela na storitev	250	250	250	250	260	260
Povprečni stroški materiala, vračunani v storitev	50	50	50	50	60	60
ODHODKI	317.782	340.102	358.338	368.540	383.518	397.287
FIKSNI STROŠKI	144.937	157.540	170.579	176.200	183.990	189.718
Amortizacija	6.442	8.325	9.870	10.340	12.420	14.128
Stroški dela (plače in zavarovanja)	121.285	131.384	142.219	147.020	151.100	154.230
Avto park	5.250	5.511	5.920	6.040	7.420	7.920
Računovodski servis	6.200	6.400	6.450	6.500	6.500	6.550
Telefon,internet in promocija	5.760	5.920	6.120	6.300	6.550	6.890
VARIABILNI STROŠKI	172.845	182.562	187.759	192.340	199.990	207.669
Stroški materiala	128.245	134.142	137.120	139.920	142.421	146.318
Variabilni stroški: telefon,gorivo...	24.200	25.420	26.720	27.120	29.225	31.211
Dodatno usposabljanje in pogodbeno delo	18.200	20.100	20.719	21.350	23.132	24.720
Mediji,promocija,sponzorstvo	2.200	2.900	3.200	3.950	4.750	5.420
DOBIČEK	18.717	29.398	31.912	34.210	57.962	67.753
TOČKA PRELOMA nastopi ob prihodku	181.171	196.925	213.223	220.250	239.187	246.663
Število storitev	725	787	852	881	920	948
Število storitev na del. dan	4	4,4	5	5,1	5,4	5.9

Vir: (Lasten, 2019)

3.1.16 Grafikon točke preloma



Grafikon 1: Točka preloma v številu opravljenih storitev letno

Vir: (Lasten, 2019)

3.1.17 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Denarni tok v podjetju je pomemben za vsako podjetje, saj nam pokaže, kakšno je razmerje med prejemki in izdatki. Razlika med njimi se pokaže v spremembi denarnih tokov (Pfeifer, 2011). Podjetje se ni posluževalo kreditov. Današnja slika na trgu je veliko boljša kot pred desetletjem. Plačilna disciplina v gospodarstvu se je močno popravila.

4 RAZISKAVA NABAVNEGA TRGA DELOVNIH STROJEV PO KRITERIJIH ZA PODJETJE

4.1 Prvi del

4.1.1 Dosedanji stroj Husqvarna WS 325

Stroj Husqvarna WS 325 smo uporabljali dolga leta. Ob nakupu takrat izjemno zmogljivega stroja, smo skladno s pričakovanji dosegali vse zastavljene norme. S hidravličnim motorjem tlaka 50,69 bara, z maksimalno rezalno globino 320 mm, premerom rezalne žage 500 mm, smo dnevno naredili 15 tekočih metrov. Sam stroj je ob kontinuiranem 8-urnem obratovanju zmožen narediti 50 tekočih metrov. Sčasoma, z napredovanjem tehnologije, so se norme naročnikov in s tem izvajalcev začele višati. Naročniki so zahtevali več opravljenega dela za manj porabljenega časa. S 320 mm maksimalne globine rezila podjetje opravi 15 tekočih metrov dnevno. S tem nismo mogli konkurirati tempu današnjih naročil. Tako smo po analizah naročnikov sklenili, da potrebujemo nov stroj, ki bo omogočal vsaj 20 tekočih metrov dnevno. S takšno dnevno opravljeno razdaljo bi izpolnili vse zahtevane lastne cilje. Z več tekočimi metri dnevno bi pridobili na hitrosti in času, kar bi posledično pomenilo, da bi v krajšem časovnem obdobju lahko izvedli več naročil. S tem bi povečali produktivnost.

Praktični primer:

V Podjetju imamo za 1 meter tekočega metra odrezane stene, debeline 20 cm, in ceno 56 €. V podjetju smo sami nastavili normo 15 tekočih metrov na dan. Dnevna norma tako prinese podjetju 840 € dnevnega prometa. Za doseg te dnevne norme porabimo 8 ur dela. Efektivnega dela rezanja je v teh 8 urah približno 5 ur. Celotni čas trajanja dela je 8 ur. Redko kdaj traja več kot 8 ur.

Podjetje ima z dvema delavcema dnevnega stroška 182,00 € bruto. Stroški premika so odvisni od lokacije. V povprečju je dnevni strošek premika 30 €. Obraba strojev in žage je 50 € na dan. Obraba zaščitne opreme stane 30 €. Dnevni stroški podjetja so tako 292,00 €. Ob opravljenih 15 tekočih metrih in odštetih stroških nam ostane 547,00 € čistega dnevnega prihodka.

V spodnji tabeli so opisane tehnične lastnosti dosedanjega stroja.

Tabela 3: Tehnične specifikacije Husqvarna WS 325

Lastnosti	Husqvarna WS 325
Maksimalni premer žage	500 mm
Motor	Hidravlični (50,69 barov)
Max. rezalna globina	320 mm
Število tekočih metrov	50
Povprečje tekočih metrov na dan	15
Porabljen čas v urah	8

Vir: (Lasten, 2019)



Slika 7: Husqvarnaws 325

Vir: (Gradbeni stroji, spletna stran)

4.1.2 Poslane zahteve

V podjetju z dosedanjim strojem opravimo največ 50 tekočih metrov. Ker želimo z novim strojem to število povečati, je nova zahteva stroja vsaj 70 tekočih metrov.

Za naše podjetje je zelo pomembno, da je poraba diamantne žage normalna. Zavedamo se tudi, da na vseh koncih Slovenije oz. zaradi različnih trdot betona poraba ni ista. Na mariborskem koncu je poraba žage dvakrat večja, kot v Ljubljani ali pa v Kopru. Mariborski beton je dvakrat trdnjši, če ne celo več, kot drugje po Sloveniji. Zato je ena od zahtev tudi možnost testiranja stroja.

Dobavitelji, ki prodajajo stroje, prilagodijo ponudbo tako, da znižajo ceno in ponudijo čim boljšo rešitev v primeru okvare stroja. Ta namreč pomeni zastoj dela, tega pa si nobeno podjetje ne želi. Maksimalna sprejemljiva cena stroja za naše podjetje je znašala 45.000 €.

Zadnja zahteva podjetja je bila takojšnje nadomestilo stroja z nadomestnim strojem v primeru okvare.

4.1.3 Pregled povratnih ponudb

Po poslanih zahtevah izbranim dobaviteljem smo v kratkem času zbrali vse povratne ponudbe. Predstavil bom ponudbe v vrstnem redu, kot si sledi predstavljanje dobaviteljev.

1. Eurodima WM50:

Tabela 4: Tehnične specifikacije Eurodima WM5

TEHNIČNI PODATKI	EURODIMA WM5
Pogon rezila	Hidravlika
Maksimalni premer žage	800 mm
Maksimalna globina rezila	500 mm
Teža pogonskega motorja	9 kg
Teža nosilca žage	30 kg
Možnost testiranja	NE
Cena	42.000 €

Vir: (Reklamna katalog Eurodima, 2019)



Slika 8: Rezalni stroj Eurodima WM5

Vir: (Eurodima, spletna stran)

2. GÖLZ WS 530H:

Tabela 5: Tehnične specifikacije GÖLZ 530H

TEHNIČNI PODATKI	GÖLZ WS 530H
Pogon rezila	Hidravlika
Maksimalni premer žage	800 mm
Maksimalna globina rezila	530 mm
Teža pogonskega motorja	8 kg
Teža nosilca žage	35 kg
Možnost testiranja	DA
Cena	38.500 €

Vir: (Reklamni katalog GÖLZ, 2019)



Slika 9: Rezalni stroj GÖLZ WS 530H

Vir: (GÖLZ, spletna stran)

3. Husqvarna WS 483 HF:

Tabela 6: Tehnične specifikacije Husqvarna WS 483 HF

TEHNIČNI PODATKI	Husqvarna WS 483 HF
Pogon rezila	Hidravlika
Maksimalni premer žage	1000 mm
Maksimalna globina rezila	500 mm
Teža pogonskega motorja	10 kg
Teža nosilca žage	28 kg
Možnost testiranja	DA
Cena	36.250 €

Vir: (Reklamni katalog Husqvarna, 2019)



Slika 10: Husqvarna WS 483 HF

Vir: (Husqvarna, spletna stran)

4. Tyrolit WSE 1217

Tabela 7: Tehnične specifikacije Tyrolit WSE 1217

TEHNIČNI PODATKI	Tyrolit WSE 1217
Pogon rezila	Hidravlika
Maksimalni premer žage	1200 mm
Maksimalna globina rezila	600 mm
Teža pogonskega motorja	10 kg
Teža nosilca žage	28 kg
Možnost testiranja	DA
Cena	39.400 €

Vir: (Reklamni katalog Tyrolit, 2019)



Slika 11: Tyrolit WSE 1217

Vir: (Tyrolit)

5. HILTI WS DST 10-CA

Tabela 8: Tehnične specifikacije HILTI WS DST 10-CA

TEHNIČNI PODATKI	HILTI WS DST 10-CA
Pogon rezila	Elektrika
Maksimalni premer žage	1000 mm
Maksimalna globina rezila	550 mm
Teža pogonskega motorja	6 kg
Teža nosilca žage	30 kg
Možnost testiranja	NE
Cena	50.959 €

Vir: (Reklamni katalog HILTI, 2019)



Slika 12: HILTI WS DST 10-CA

Vir: (HILTI)

6. BRAUN BWS 15-HS

Tabela 9: Tehnične specifikacije BRAUN BWS 15-HS

TEHNIČNI PODATKI	BRAUN BWS 15-HS
Pogon rezila	Hidravlika
Maksimalni premer žage	2000 mm
Maksimalna globina rezila	930 mm
Teža pogonskega motorja	5,5 kg
Teža nosilca žage	31 kg
Možnost testiranja	NE
Cena	55.900 €

Vir: (Reklamni katalog BRAUN, 2019)



Slika 13: BRAUN BWS 15-HS

Vir: (BRAUN)

Povratne ponudbe dobaviteljev so podale dovolj informacij za ožji izbor strojev. Ne želimo kupovati strojev, katerih predhodno ne moremo testirati. To je že dolgoletna praksa, katero prakticiramo tudi danes, po menjavi direktorja. Zato smo v podjetju, na podlagi povratnih ponudb, avtomatsko izločili iz možnosti nakupa dobavitelje EURODIMA, HILTI in BRAUN. Zadnja dva po kriterijih ne ustrezata niti cenovno.

4.1.4 Testiranje delovnih strojev

Vsako podjetje, ki dobavlja stroje, ima kot vsi trgovci svoje obljube in pogoje. Ponujajo in obljublajo vse, samo da bi izdelek kupili pri njih. Ne gre za prodajo in besede, ampak za strokovnost, kaj stroj dejansko zmore na terenu in ne, kaj piše na papirju. Zato smo od vseh dobaviteljev zahtevali, da nam omogočijo testiranje ponujenega stroja.

Trije dobavitelji, GÖLZ, Husqvarna in Tyrolit, so omogočili testiranje njihovih strojev. Z naštetimi dobavitelji smo v preteklosti že uspešno poslovali. Tudi njim pridejo prav informacije s terena, saj se mora testiranje strojev v tovarni dopolnjevati z rezultati dela na terenu, npr. o različnih trdotah betona. Nad novo izkušnjo so bili dobavitelji navdušeni, saj večina predstavnikov dobaviteljev še nikoli ni bila na terenu. Predstavniki so tako dobili neposredne informacije s terena in jih takoj posredovali nazaj v tovarno. Testiranje je pokazalo, da vsi trije stroji delujejo skoraj enako. Pri izbiri so zato odločale malenkosti, kaj naredi stroj boljše in zmogljivejše. Včasih je težko izbrati pravega, če so si med seboj tako zelo podobni.

Testiranja smo se lotili na mariborskem koncu. Razlog je v trdoti betona. Beton na tem območju velja za najtršega v Sloveniji, saj je tam tudi do dvakrat trši kot drugje. Namenoma smo testirali stroje na tem območju, saj smo tako dobili najboljše možne povratne informacije.

4.2 Drugi del

4.2.1 Analiza rezultatov testiranj delovnih strojev

Pri analizi testiranj je bilo najpomembnejše primerjati rezultate s stanjem prejšnjega delovnega stroja Husqvarna WS 325, s katerim smo opravili že mnogo del in za katerega menimo, da je potreben zamenjave.

Z novim strojem smo želeli doseči večjo število tekočih metrov dnevno. Za dosego tega cilja potrebujemo stroj z večjo maksimalno globino reza. Prejšnji stroj je omogočal maksimalno globino reza 320 mm. Vsi testirani novi stroji so omogočali dosti večjo maksimalno globino. Te globine so 500 mm, 530 mm in 600 mm. Husqvarna WS 325 je s svojim hidravličnim motorjem tlaka 50,69 bara povprečno omogočil 15 tekočih metrov dnevno. Vsi trije novi stroji imajo motor z višjim tlakom, kar omogoča večjo zmogljivost. Na testiranjih smo tako številko tekočih metrov krepko prekoračili. Najnižje število, ki smo ga dosegli, je bilo 18 tekočih metrov. Najvišje pa celo 25 tekočih metrov. Takšno razdaljo je dosegel rezalni stroj Tyrolit WS 1217.

Test za število tekočih metrov ob kontinuiranem rezanju na dolgi podlagi je pokazal, da vsi 3 testirani stroji presežejo dosedanjega v dolžini izreza. Dosedanji stroj je ob 8-urnem kontinuiranem rezanju, ki ne zahteva premikov rezalnega stroja, naredil 50 metrov. Testirani stroji so v istem času dosegli višje številke, in sicer: 70 m, 73 m in 80 m.

Vse opisane tehnične lastnosti v rubriki povratnih ponudb so se ujemale z našimi rezultati na testiranjih. A najpomembnejši test je bil test odziva diamantne žage. Ta se drugače odziva na različnih koncih države. Razlog tiči v različni trdoti betona. Tako je na mariborskem koncu poraba žage lahko kar dvakrat večja, kot v Ljubljani ali pa v Kopru.

Za nas je zelo pomembno, da je poraba diamantne žage normalna. Zavedamo se tudi, da na vseh koncih Slovenije oziroma zaradi različnih trdot betona poraba ni ista. Novi stroji so pokazali manjšo porabo diamantne žage zaradi večjega navora. Zaradi tega se diamantna žaga posledično manj obrablja. Ta podatek pa je lahko bistvenega pomena. S tem lahko pridobimo čas in možnost sprejemanja zahtevnejših projektov. Za kar smo prej potrebovali dva dni, bi zdaj potrebovali le enega.

Pri tem se je najbolje obnesla diamantna žaga Tyrolit, premera 700 mm. Poraba žage je bila na mariborskem koncu za skoraj polovico manjša, kot pri prejšnjem stroju.

V spodnji tabeli so predstavljeni rezultati testiranj 3 novih strojev. V vseh pogledih, razvidnih iz spodnje tabele, vidimo, da se je na testiranjih najbolje izkazal stroj Tyrolit WS 1217.

Če ponazorimo s praktičnim izračunom, so testiranja prinesla sledeče rezultate:

1. Gölz WS 530 H z opravljenimi 20 tekočimi metri v 20 cm debeli steno, lahko ustvarimo 1120 € prihodkov na dan. Za doseg 20 tekočih metrov smo porabili 8 ur. Ta čas vključuje celotno pripravo. Strošek za dva delavca na dan je 180,00 €. Stroški goriva 30 € in obrabe stroja 50 € na dan. Celotni dnevni stroški tako znašajo 260,00 €. Razlika med ustvarjenimi neposrednimi prihodki in stroški stroja na dan 860,00 €.

2. Husqvarna WS483 HF z opravljenimi 18 tekočimi metri v 20 cm debeli steni, podjetju prinese 1008 € prihodkov dnevno. Za doseg 18 tekočih metrov se porabi 8 ur. Ta čas vključuje celotno pripravo. Strošek dveh delavcev znaša 180,00 € na dan. Stroški goriva 30 € in obrabe stroja 50 € na dan. Celotni dnevni stroški tako znašajo 260,00 €. Razlika med prihodki in stroški na dan znaša 748,00 €.

3. S strojem Tyrolit WS1217 z opravljenimi 25 tekočimi metri v 20 cm debeli steni, lahko dnevno planiramo 1400 € prihodkov. Za doseg 25 tekočih metrov so porabili 8 ur. Ta čas

vključuje celotno pripravo. Strošek dveh zaposlenih znaša 180,00 € na dan. Strošek goriva 30 € in obrabe stroja 50 € na dan. Celotni dnevni stroški tako znašajo 260,00 €. Razlika med stroški in prihodki na dan je 1140,00 €.

Podatki, ki smo jih pridobili na testiranjih, so dokazali, da bi nam stroj z najboljšimi rezultati testiranj prinesel vse, za kar smo si prizadevali ob načrtovanju nakupa. To pomeni, da bi v istem času opravili večje delo. S tem bi pridobili na hitrosti in času, kar bi posledično dvignilo našo produktivnost in dnevni zaslužek. S tem bi izpolnili zahteve naročnikov, ki zahtevajo v krajšem času več opravljenega dela.

Tabela 10: Primerjava testiranih lastnosti strojev

Testirane lastnosti	GÖLZ WS 530H	Husqvarna WS 483 HF	Tyrolit WS 1217
Max. Premer žage	800 mm	1000 mm	1200 mm
Motor	Hidravlični (6l,60barov)	Hidravlični (7l,63barov)	Hidravlični (68,50 barov)
Max. rezalna globina	530 mm	500 mm	600 mm
Število tekočih metrov	73	70	80
Povprečje tekočih metrov na dan	20	18	25
Porabljen čas	8	8	8
Dnevni dobiček v €	1120	1008	1400
Popust	8%	5%	10%

Vir: (Lasten, 2019)

4.2.2 Odločitev in nakup delovnega stroja

Po končanih testiranjih je sledilo zbiranje najugodnejših ponudb. Dobavitelji, ki prodajajo stroje, so prilagodili ponudbe, znižali ceno in pojasnili, kaj ponujajo ob morebitni okvari stroja. Okvara stroja namreč pomeni zastoj dela, tega pa si ne moremo privoščiti. Po napornih 14 dneh pogajanj in analiziranja smo se odločili za nakup stroja Tyrolit WS 1217. Stroj omenjenega dobavitelja se je tudi statistično najboljše obnesel na testiranjih, kar nam je bilo najpomembneje. Ob tem je omenjeni dobavitelj ponudil tudi najvišji popust in zagotovilo, da ob morebitni okvari

takoj pripeljejo nadomestni stroj. Ta ponudba se nam je zdela najbolj korektna od vseh. S podjetjem Tyrolit poslujemo že dve desetletji in vemo, da so zanesljivi in se držijo dogovora. Skupaj smo namreč razvijali določene diamantne žage in segmente, tako da drug drugemu zaupamo.

5 ANALIZA STROŠKOV

Poslovni proces vsakega podjetja je usmerjen k ustvarjanju določenih poslovnih učinkov, to je proizvodov in storitev ter njihovi razpečavi. Pri tem nastajajo stroški. Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, v načelu so zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oz. obračunskimi postavkami. Stroške lahko obravnavamo ožje ali širše, pri čemer najožja opredelitev stroškov vključuje le stroške, kot denarni izraz porabljenih poslovnih prvih, medtem ko širša opredelitev stroškov vključuje poleg stroškov v najožjem smislu tudi vse sestavine, ki sooblikujejo poslovni izid v zvezi s postavkami, ki jih odštejemo od prihodkov danega obdobja (Turk, Kavčič, & Kokotec-Novak, 1998)

Nabavni stroški se danes v modernih podjetjih povečujejo. To je posledica vedno večje specializacije, saj se podjetja osredotočajo le na tista dela, ki predstavljajo njihove osrednje sposobnosti. Podjetja so v tem procesu prisiljena kupiti vedno večji delež svojih vložkov, kamor štejemo danes tudi razvoj in inovacije. Denimo, deset vodilnih slovenskih podjetij po realizaciji je v 2007 kupilo za 8,8 milijard evrov materialov, blaga, storitev in opreme. To predstavlja 88 % njihove realizacije (Žibret, 2008).

Stroški nabavne funkcije in stroški, nastali z delovanjem posameznih nabavnih akcij, sodijo med nabavne stroške. Delimo jih na stalne (fiksne) stroške in na spremenljive (variabilne) stroške. Stalni stroški nastajajo zaradi samega obstoja službe.

Nabavni stroški sami ponavadi ne kažejo velikega deleža v skupnih stroških podjetja. Veliko večji učinek ima poslovanje na druge stroške, posebej na proizvodne stroške (Kaltnekar, 1993).

Z vidika ekonomičnosti celotnega poslovanja nabave, je proučevanje nabavnih stroškov zelo pomembno. K temu proučevanju lahko štejemo:

- pripravljalna dela (nabavno planiranje, oblikovanje nabavnih strategij, raziskovanje nabavnih trgov);
- izvedbo nabave (iskanje ponudb, pogajanja, dogovore, sklepanje pogodb, naročanje, prevzemanje, kontrolo in plačilo nabavljenega materiala);
- urejanje evidenc nabave (Završnik, 2004).

Stroške nabave v podjetjih največkrat proučujemo po :

- vrstah stroškov;
- funkciji nabave;
- organizacijskih enotah in po nabavnih poteh.

Analiziramo jih lahko na različne načine. Stroške glede na pripisovanje stroškovnim objektom delimo na direktne (neposredne) in indirektne (posredne).

5.1 *Direktni stroški*

Direktni stroški so stroški, ki jih lahko že pri njihovem nastanku pripišemo stroškovnemu objektu, ki jih je povzročil. Indirektni stroški so stroški, ki pripadajo večjemu številu stroškovnih objektov, zato jih moramo ob pomoči določenih kriterijev nanje razporediti (Galun, 2006).

V spodnji tabeli so prikazani direktni stroški našega podjetja pri nabavi novega delovnega stroja Tyrolit WS 1217.

Tabela 10: Prikaz direktnih stroškov podjetja pri nabavi novega delovnega stroja

VRSTE STROŠKOV	PREDVIDENI STROŠKI	DEJANSKI STROŠKI	RAZLIKA
Rezalna žaga	3.000,00 €	3.500,00 €	- 500,00 €
Ščitnik za žago	1.000,00 €	1.500,00 €	- 500,00 €
2 x vodilo za žago in 4 x nosilci za vodila	3.000,00 €	3.500,00 €	- 500,00 €
Tyrolit WS 1217	39.400,00 €	35.460,00 €	3.940,00 €
Posredni stroški nakupovanja		1000,00 €	- 1000 €
Skupaj	46.400,00 €	44.960,00 €	1440,00 €

Vir: (Lasten, 2019)

V analizi direktnih stroškov smo ugotovili, da so bili predvideni stroški v treh rubrikah ocenjeni prenizko v primerjavi z dejanskimi stroški. Kot je razvidno iz tabele, so bili dejanski stroški projekta v skupnem znesku nižji od predvidenih. Ker pa smo v preteklosti že poslovali s tem dobaviteljem, smo se pogodili za maksimalni 10% popust pri nakupu novega stroja. Ta popust nam je na koncu prinesel razliko med predvidenimi in dejanskimi stroški, v vrednosti 1.440,00 €.

Pomembno dejstvo je, da smo stroške dobro načrtovali in projekt končali z nižjimi stroški od predvidenih. Tako lahko preseženi denar vložimo v druge projekte.

6 SKLEP

V podjetju smo se zaradi višjih delovnih zahtev odločili za nakup novega delovnega stroja. Za to mora nabavna služba podjetja konstantno, načrtno, sistematično zbirati, obdelovati in analizirati podatke, ki se nanašajo na njihov nabavni trg. S pravimi postopki je tako izbira pravega dobavitelja lažja in učinkovitejša. Ta faktor pa je še kako pomemben.

V teoretičnem delu sem povzel samo teorijo o pojmu »nabava«. Kaj splošno pomeni pojem nabava, kakšna je njena vloga in cilj. V tem delu sem uporabil metodo deskripcije. V podjetju smo že v začetku postavili kriterije in pogoje, kakšen stroj želimo. Zato smo opravili analizo tujega trga dobaviteljev po naših določenih kriterijih. V ožji izbor smo uvrstili dobavitelje podjetij Eurodima, Gölz, Tyrolit, Hilti, Braun, Husqvarna. Po uspešni raziskavi trga smo poslali kriterije za nov delovni stroj. Po pregledu povratnih ponudb so naše pogoje izpolnjevali trije dobavitelji: Gölz, Husqvarna in Tyrolit.

Po končanih testiranjih in opravljenih raziskavah smo ugotovili, kateri stroj najboljše izpolnjuje kriterije našega podjetja. To je bil stroj Tyrolit WS 1217, s katerim bomo naredili več tekočih metrov, kot s starim strojem. Prejšnji stroj je ob kontinuiranem rezanju opravil 50 tekočih metrov na dan. Povprečno število tekočih metrov starega rezalnega stroja je znašalo 15 metrov. Kar je podjetju predstavljalo 547 € prihodka na dan. Novi stroj Tyrolit WS 1217 ob 8-urnem kontinuiranem rezanju opravi 80 tekočih metrov. Njegovo povprečno število tekočih metrov na dan pa znaša 25 metrov. Tako lahko dnevno planiramo 1140 € prihodkov. Z vsemi lastnostmi, ki jih novi stroj ponuja, posledično prihranimo na času, povečamo hitrost in kakovost ter s tem tudi produktivnost. Ker smo se ob tem še uspeli pogoditi za dodatni popust, smo dosegli, da so bili dejanski stroški nižji od predvidenih.

Cilji diplomske naloge so večinoma doseženi. Ker je področje, s katerim se v podjetju ukvarjamo, zelo specifično, je bila analiza tujega trga zelo natančna. V podjetju zaupamo preverjenim dobaviteljem z večletno tradicijo na omenjenem trgu. Veliko so k temu izboru trga pripomogle tudi predhodne izkušnje. Tako smo po natančni analizi trga, dobaviteljev in njihove ponudbe, po svojih kriterijih izbrali stroje, katere smo sami testirali. Vsi predsodki o tem, da ne bodo deležni enakih ugodnosti, kot domači kupci, so bili odveč.

S to diplomsko nalogo sem potrdil dve zastavljeni hipotezi diplomske naloge:

- z novim strojem smo pridobili na kakovosti, hitrosti in času, posledično pa smo povečali tudi produktivnost,
- z novim strojem naredimo več tekočih metrov, kot s starim.

Zadnjo hipotezo »dejanski stroški bodo višji od predvidenih« pa smo s to nalogo ovrgli. S prefinjenimi pogajalskimi izkušnjami smo dosegli ravno nasprotno. Dejanski stroški so na koncu znašali manj od predvidenih, kar je za naše podjetje uspeh.

Pisanje diplomske naloge je imelo zame tudi osebni pridih. Tema naloge se je nanašala na podjetje, katerega osebno vodim. Tako sem nalogo pisal z veseljem in s še večjo odgovornostjo, saj bo to diplomsko delo tudi referenca za prihodnost pri ostalih nabavnih projektih v našem podjetju TTG.

7 LITERATURA IN VIRI

Bezjak, N. (2007). *Vloga in pomen nabavne funkcije v podjetju Henkel Slovenija d.o.o.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

British Council. (2020). Pridobljeno iz spletno mesto British Council: <https://www.britishcouncil.si/enakost-raznolikost-vkljucevanje>

Bunc, M. (1985). *Integrirani marketing v nabavi*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Florjančič, S. (2000). *Gospodarsko poslovanje*. Ljubljana: Srednja trgovska šola.

Gadde, L.-E., & Hakansson, H. (1993). *Professional purchasing*. London: Routledge.

Galun, T. (2006). *Razporejanje stroškov po stroškovnih nosilcih - primerj podjetja Ljubljanske mlekarne d.d.: diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.

Leenders, M., Fearon, H., & England, W. (1989). *Purchasing and Material Management*. Boston: Homewood.

Pfeifer, T. (2011). *Poslovni načrt podjetja Tomtaj d.o.o.* Kranj: Višja strokovna šola B&B.

Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Potočnik, V. (2000). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta.

Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (1998). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

Turk, M., & Turk, K. (2011). *Nabava: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.

Vukovič, G. (2011). *Obvladovanje narave*. Celje: Fakulteta za poslovne in komercialne vede.

Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Završnik, B. (2001). *Management nabave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Završnik, B. (2002). *Zmanjšanje nabavnih stroškov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

Žlender, J. (2004). *Proces izbire dobavitelja v tujini*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.