

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA ŽIVILSTVO

Benjamin KIRM

**OPTIMIZACIJA OSKRBOVALNE VERIGE KRUHA IN
PEKOVSKEGA PECIVA**

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**OPTIMIZATION OF BAKERY PRODUCTS
SUPPLY CHAIN**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2008

Diplomsko delo je zaključek univerzitetnega študija živilske tehnologije. Diplomaska naloga, ki je temeljila na podatkih pridobljenih z individualnim poglobljenim intervjujem, je bila opravljena na Katedri za agrarno ekonomiko, politiko in pravo, Oddelka za zootehniko Biotehniške fakultete, Univerze v Ljubljani.

Študijska komisija Oddelka za živilstvo je za mentorja imenovala prof. dr. Emila Erjavca, za somentorja dr. Aleša Kuharja in za recenzenta doc. dr. Andreja Plestenjaka.

Mentor: prof. dr. Emil ERJAVEC

Somentor: dr. Aleš KUHAR

Recenzent: doc. dr. Andrej PLESTENJAK

Komisija za oceno in razgovor:

Predsednik:

Član: prof. dr. Emil ERJAVEC
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Član: dr. Aleš KUHAR
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Član: doc. dr. Andrej PLESTENJAK
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za živilstvo

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega dela.

Benjamin Kirm

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

- ŠD Dn
UDK 664.66: 338.439.65: 339.1 (043) = 163.6
KG pekovski izdelki / kruh / pecivo / živilska oskrbovalna veriga / presežki kruha / presežki pekovskega peciva / sodelovanje podjetij / oblikovanje naročil / presežki naročil / prodaja pekovskih izdelkov / trgovine / učinkovitost oskrbovalne verige / potrošniki / dobavitelji / partnerski odnosi / individualni poglobljeni intervju
AV KIRM, Benjamin
SA ERJAVEC, Emil (mentor)/KUHAR, Aleš (somentor)/PLESTENJAK, Andrej (recenzent)
KZ SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101
ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za živilstvo
LI 2008
IN OPTIMIZACIJA OSKRBOVALNE VERIGE KRUHA IN PEKOVskega PECIVA
TD Diplomsko delo (Univerzitetni študij)
OP X, 82 str., 6 sl., 4 preg., 5 pril., 40 vir.
IJ sl
JI sl/en
AI Oskrbovalna veriga vsebuje več podjetij v odnosu dobavitelj–kupec. Nanaša se na pretok materiala, informacij, plačil in storitev od dobaviteljev surovin od tovarn in skladišč do končnih potrošnikov. Vsa podjetja v verigi so skupaj usmerjena v izdelavo in prodajo določene skupine izdelkov. Kljub temu pa podjetja v oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva poslujejo precej individualno. Takšen način poslovanja povzroča manjšo učinkovitost verige, za poslovne procese pa se porabi več denarja in energije. S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti, kako podjetja v slovenski oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva med seboj sodelujejo in kako to sodelovanje vpliva na učinkovitost poslovanja v oskrbovalni verigi, na naročanje kruha in pekovskega peciva ter na potrošnika. Analiza odgovorov je pokazala, da je raven sodelovanja med podjetji nizka in ne omogoča tesnejšega sodelovanja podjetij, ki bi pripomoglo k zmanjšanju stroškov poslovanja. Večina podjetij si izmenjuje osnovne informacije, ki so potrebne, da lahko dve podjetji med seboj sodelujeta. Vpliv nizke ravni sodelovanja se odraža predvsem pri viških kruha in pekovskega peciva ter pri slabšem prenosu informacij od potrošnika navzgor po verigi in nazaj. Na presežke kruha in pekovskega peciva vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so na primer prazniki, letni čas, dan v tednu. Pomemben vpliv nanje ima tudi založenost polic proti koncu zapiralnega časa, da je potrošniku zagotovljena dovolj velika izbira. V nasprotnem primeru bi lahko potrošnik zamenjal prodajalno. Rešitev za zmanjšanje presežkov je poleg vzpostavitve tesnejšega, partnerskega odnosa tudi peka na prodajnem mestu. Pekarne vrnjene izdelke v večini primerov prodajajo za živilsko krmo, nekaj se jih namenja tudi za proizvodnjo bioplina, ki pa je za pekarne še dodaten strošek.

KEY WORDS DOCUMENTATION

- DN Dn
- UDC 664.66: 338.439.65: 339.1 (043) = 163.6
- CX bakery products / bread / food supply chain / excess bakery products / excess bread / company cooperation / forming of orders / excess of orders / sailing of bakery products / retailer / efficiency of supply chain / consumers / suppliers / partnership / In-depth individual interview
- AU KIRM, Benjamin
- AA ERJAVEC, Emil (supervisor)/KUHAR, Aleš (co-advisor)/PLESTENJAK, Andrej (reviewer)
- PP University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Food Science and Technology
- PY 2008
- TI OPTIMIZATION OF BAKERY PRODUCTS SUPPLY CHAIN
- DT Graduation Thesis (University studies)
- NO X, 82 p., 6 fig., 4 tab., 5 ann., 40 ref.
- LA sl
- AL sl/en
- AB The supply chain consists of many enterprises in relation supplier-buyer. The supply chain relates to transfer of material, information, payment and services from the suppliers through factories and warehouses to final consumers. All enterprises in the chain are focused on making and selling a certain group of products. However, the enterprises manage their businesses individually. This form of management diminishes the efficiency of the chain and more time and energy are consumed for management. With this research we have tried to establish how do enterprises in the supply chain of bakery products cooperate and further, how does this cooperation influence the efficiency of management of the chain, order of bakery products as well as the consumer. The analysis of answers has showed that the level of cooperation between the enterprises is low and does not allow for a better relationship between enterprises that could help them reduce costs of management. Most enterprises exchange only basic information needed for cooperation. This basic cooperation results in large excesses of bakery products and weaker transfer of information from the consumer up the chain and backwards. Bakery products excesses are also influenced by other factors, such as holidays, yearly seasons, days of the week. An important factor is also the stock at the end of the working day so that the consumer can still have a large choice of products. Otherwise the consumer might change the shop. The solution for lessening the excesses of bakery products is, besides forming a tighter partnership relation, also baking at the shop itself. Bakeries usually sell the excesses for animal food and some is also used for the production of biogas, however, this causes additional costs for the bakeries.

KAZALO VSEBINE

Str.

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA (KDI).....	III
KEY WORDS DOCUMENTATION (KWD)	IV
KAZALO VSEBINE.....	V
KAZALO PREGLEDNIC.....	VII
KAZALO SLIK.....	VIII
KAZALO PRILOG.....	IX
OKRAJŠAVE IN SIMBOLI.....	X
1 UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA	2
1.3 STRUKTURA NALOGE.....	4
2 PREGLED OBJAV.....	5
2.1 ŽIVILSKA OSKRBOVALNA VERIGA.....	5
2.1.1 Upravljanje živilske oskrbovalne verige.....	5
2.1.2 Definicija živilske oskrbovalne verige.....	7
2.1.3 Prvi člen – pridelovalci.....	8
2.1.4 Drugi člen – predelovalci.....	10
2.1.5 Tretji člen – prodajalci.....	16
2.2 POMEMBNI ELEMENTI ZA OSKRBOVALNO VERIGO.....	18
2.2.1 Potrošnik (kupec)	18
2.2.2 Logistika v živilski oskrbovalni verigi.....	21
2.2.3 Nabava in povpraševanje.....	26
2.2.4 Vodenje zalog.....	30

	Str.
3 METODE DELA.....	34
3.1 POGLOBLJENI INTERVJU	34
3.2 INTERVJU Z NOSILCEM ODLOČANJA.....	35
3.3 OPIS VZORCEV.....	36
4 REZULTATI IN RAZPRAVA.....	37
4.1 REZULTATI.....	37
4.1.1 Male pekarnе	37
4.1.2 Srednje pekarnе	39
4.1.3 Velike pekarnе	42
4.1.4 Majhni trgovci (zasebniki)	44
4.1.5 Srednje veliki trgovci.....	45
4.1.6 Velike trgovske verige.....	46
4.2 RAZPRAVA.....	47
5 SKLEPI.....	56
6 POVZETEK.....	58
7 VIRI.....	61
ZAHVALA	
PRILOGE	

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Vpliv zmanjšanja prodaje na neto dobiček in marže (Fearne in sod., 2004).....	17
Preglednica 2: Pregled odgovorov predstavnikov malih pekarn.....	38
Preglednica 3: Pregled odgovorov predstavnikov srednjih pekarn.....	40
Preglednica 4: Pregled odgovorov predstavnikov velikih pekarn.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1:	Živilska oskrbovalna veriga (Burlakis in Weightman, 2004)	7
Slika 2:	Oskrbovalna veriga kruha in pekovskega peciva (po Burlakis in Weightman, 2004).....	8
Slika 3:	Tok materiala in informacij v oskrbovalni verigi (Towill, 2001).....	22
Slika 4:	Deleži logističnih operacij, ki jih izvajajo zunanja logistična podjetja za velike trgovske verige v Veliki Britaniji (McKinnon, 2004).....	24
Slika 5:	Ključni načini v nabavi (Allinson, 2004).....	27
Slika 6:	Ključni elementi TQM filozofije (Walsh in sod., 2002).....	29

KAZALO PRILOG

Priloga A 1: Vprašanja za intervju s predstavniki pekarn	69
Priloga A 2: Vprašanja za intervju s predstavniki trgovin.....	70
Priloga B 1: Zapisi intervjujev za male pekarne.....	70
Priloga B 2: Zapisi intervjujev za srednje pekarne.....	75
Priloga B 3: Zapisi intervjujev za velike pekarne.....	80

OKRAJŠAVE IN SIMBOLI

CRM – Customer Response Management

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

KAM – Key Account Management

TQM – Total Quality Management

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Oskrbovalna veriga hrane je sosledje tehnoloških in ekonomskih aktivnosti, ki jih razvrščamo v naslednje člene: pridobivanje in obdelava osnovnih surovin, proizvodnja živilskih izdelkov, distribucija ter prodaja končnih izdelkov (Fearn in sod., 2001). V oskrbovalni verigi sledimo dva tokova: tok izdelkov, ki je usmerjen navzdol po verigi (od pridelovalca do trgovca oz. potrošnika), ter tok informacij, ki je usmerjen navzgor po verigi (od trgovca oz. potrošnika do pridelovalca).

Ključni element v toku informacij so naročila, vključujejo pa se tudi preostale potrebne informacije. V učinkovitih oskrbovalnih verigah so podjetja usmerjena v prilagajanje potrošniku. Pri tem dobavitelji in trgovci zbirajo natančne podatke o ponudbi in izdelkih na samem prodajnem mestu, ti podatki pa so v pretežni meri namenjeni dobavitelju. Na ta način podjetja v partnerstvu nudijo kakovostnejšo ponudbo in s tem zagotavljajo ugodnejši ekonomski izid (Fearne in sod., 2001).

Potrošniki pričakujejo stalno založene trgovinske police. Večina potrošnikov bi v primeru prazne police bila pogosto pripravljena kupiti substitute ali pa celo zamenjati prodajalno, kar lahko privede do pomanjkanja zaupanja in do izgube potrošnika (van Woensel in sod., 2007). Zato so pri prodaji živil s kratkim rokom trajanja potrebne dodatne zahteve za koordinacijo v oskrbovalni verigi (Fearne in sod., 2001).

Na tem področju v Sloveniji še posebej izstopa oskrbovalna veriga kruha in pekovskega peciva, kjer nastajajo neskladja med naročenimi in neprodanimi količinami. Neprodani izdelki se večinoma vračajo v pekarnе, kar predstavlja dobaviteljem dodatne stroške. Dnevno se v pekarnе vrne okoli desetina proizvodnje, ki se obravnava kot odpadni kruh in se v glavnem porabi za živinsko krmo. Obseg vračil kruha na letni ravni v ekvivalentu krušnih žit predstavlja skoraj tretjino v Sloveniji pridelane pšenice.

1.2 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA

Poglavitni cilj diplomskega dela je ugotoviti možnosti optimiziranja poslovanja podjetij v oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva. V sklopu tega smo v oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva predvsem iskali vzroke za večje količine neprodanega kruha in pekovskega peciva.

V nalogi smo tako želeli preveriti, po kakšnih postopkih se izvaja naročanje kruha in pekovskega peciva s strani trgovca, o tem so nas zanimala tudi mnenja intervjuvancev. Poleg naročanja smo preverjali še odnos podjetij v oskrbovalni verigi do svojih dobaviteljev, kupcev in potrošnikov ter kako potuje tok informacij po celotni oskrbovalni verigi. Poskušali smo ugotoviti, kaj povzroča zmanjševanje učinkovitosti poslovanja podjetij v oskrbovalni verigi in predstaviti rešitve za te težave.

Cilji diplomske naloge so:

Ugotoviti, na kakšen način poslujejo pekarnice:

- Zanimalo nas je, kako imajo podjetja s svojimi dobavitelji v medsebojni pogodbi urejene določbe o kakovosti, količinskih kvotah in za kako dolgo obdobje jih sklepajo.
- Ugotavljali smo tudi, kako te določbe vplivajo na njihovo poslovanje.
- Želeli smo ugotoviti, kako podjetja vstopajo na trg. Pri tem nas je zanimalo, koliko povratnih informacij o zadovoljstvu potrošnikov jim posredujejo prodajalci in koliko jih pridobijo sami ter na kakšen način.
- Zanimalo nas je mnenje intervjuvancev o učinkovitosti oskrbovalne verige.
- Glede na to, da je v oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva veliko viškov, nas je zanimalo mnenje intervjuvancev, zakaj prihaja do tega, in kje vidijo rešitve tega problema. Zanimalo nas je tudi, kako pekarnice te presežke porabljajo.

Ugotoviti, na kakšen način poslujejo trgovska podjetja:

- Enako kot pri pekarnah, nas je tudi pri trgovskih podjetjih zanimalo, na kakšen način imajo z dobavitelji kruha in pekovskega peciva v pogodbah urejene določbe kakovosti, količinskih kvot in čas trajanja pogodbe, ter kakšen je vpliv teh določb na partnerske odnose.
- Naročanje kruha in pekovskega peciva je eden izmed dejavnikov, ki ima odločilen vpliv na količine neprodanega kruha in pekovskega peciva. Zato nas je zanimalo, na kakšen način prodajalci izdelujejo naročila.
- Od intervjuvancev smo želeli izvedeti mnenja o vzrokih, zaradi katerih ostaja neprodan kruh in pekovsko pecivo na prodajnih policah, ter koliko je pri njih takšnih izdelkov.

Pri nalogi zastavljamo naslednje hipoteze (pričakovanih rezultatov):

Pri poslovanju proizvajalcev z dobavitelji pričakujemo v večini primerov običajno poslovno sodelovanje. Pri poslovanju z večjimi trgovci je pričakovan precej podrejen položaj, manj z manjšimi trgovci.

- Naše pričakovanje v zvezi s sodelovanjem podjetij je tako, kot to meni Websterova (2001), ki je zapisala, če blago ni dobavljeno ob pravem času in če ne ustreza dogovorjenim standardom, lahko kupec (drugo podjetje) blago zavrne. Poleg tega si kupec lahko rezervira pravico, da v primeru slabe prodaje zniža ceno ali celo zavrne blago.
- Za planiranje proizvodnje menimo, da je to pomembno za poslovanje podjetij, zato pričakujemo, da podjetja to izvajajo. Menimo pa, da zaradi varovanja podatkov planov proizvodnje ne posredujejo dobaviteljem.
- Zaloge nabavljenega blaga in vodenje teh zalog je za podjetje, ki želi konkurirati in preživeti na trgu, pomembna skrb (Wallin in sod., 2006), zato pričakujemo, da podjetja posvečajo veliko skrb vodenju zalog in da pri tem uporabljajo plan proizvodnje.
- Pričakujemo, da večino informacij o zadovoljstvu potrošnikov pridobivajo podjetja sama z degustacijami.

- Zagotavljanje zdravstvene ustreznosti je zakonsko določeno, zato pričakujemo, da ta pogoj podjetja izpolnjujejo. Pričakujemo tudi, da ima večina podjetij vzpostavljen sistem preverjanja kakovosti.
- Glede na to, da je v oskrbovalni verigi veliko presežkov kruha in pekovskega peciva, pričakujemo, da bodo intervjuvanci mnenja, da oskrbovalna veriga ni učinkovita.
- Pričakujemo, da pekarnе večino presežkov kruha porabljajo za živalsko krmo.

Kar zadeva velika trgovska podjetja pričakujemo, da bo njihov odziv zadržan, če bodo sploh pripravljena sodelovati. Od manjših trgovcev je pričakovati boljši odziv. Menimo, da podjetja na enak način delujejo tudi pri poslovanju s poslovnimi partnerji.

- Vračila neprodanega kruha in pekovskega peciva se vračajo na stroške pekarn, zato pričakujemo, da prodajalci ne vlagajo večjih naporov pri izdelovanju naročil in raje naročijo več, kot premalo.

1.3 STRUKTURA NALOGE

V prvem delu naloge smo predstavili živilsko oskrbovalno verigo. Navedli in opisali smo vse segmente in kako delujejo znotraj oskrbovalne verige. Navedli smo tudi nekaj praktičnih primerov poslovanja nekaterih podjetij ter nekaj ukrepov, ki naj bi pripomogli k učinkovitejšemu poslovanju.

V drugem delu smo s pomočjo individualnega poglobljenega intervjuja opisali delovanje podjetij v oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva. V intervjuje smo vključili pekarnе in trgovine. Osredotočili smo se na odnose med poslovnimi partnerji, tok informacij med podjetji, naročanje kruha in pekovskega peciva in učinkovitost oskrbovalne verige. Opisali smo tudi odnos podjetij do potrošnikov, predvsem kako z njimi komunicirajo. Predstavili smo še problematiko presežkov kruha in pekovskega peciva ter ugotavljali, zakaj do tega prihaja.

2. PREGLED OBJAV

2.1. ŽIVILSKA OSKRBOVALNA VERIGA

1 Upravljanje živilske oskrbovalne verige

Upravljanje oskrbovalnih verig je v vseh panogah v osnovi enako. Obsega upravljanje aktivnosti in procesov, ki omogočajo zagotovitev izdelka ali storitve končnemu potrošniku. Cilj oskrbovalnih verig je optimizacija nabave, proizvodnje, upravljanja z zalogami in transport preko vseh elementov v oskrbovalni verigi (Kovačič in Vukšič, 2005). Uspešna optimizacija oskrbovalne verige se kaže v potencialnih koristih. Te vključujejo učinkovitejše zagotavljanje logističnih storitev, zmanjševanje zalog in krajši čas razvoja novih izdelkov (Fawcett in sod., 2008). Cilj je optimiranje zadovoljevanja uporabnikovih potreb in minimiziranje stroškov z uporabo vseh sredstev celotne oskrbovalne verige (Kovačič in Vukšič, 2005).

Oskrbovalna veriga vsebuje več (pogosto neodvisnih) podjetij v odnosu dobavitelj–kupec (Kovačič in Vukšič, 2005). Povezana so v reševanju skupnega problema, z združevanjem in sodelovanjem pa lahko dosežejo razvoj tako posameznega podjetja kot celotne skupine podjetij v oskrbovalni verigi (Chandra in Kumar, 2001). Oskrbovalna veriga vključuje tudi organizacije in procese, ki ustvarjajo in dostavljajo izdelke ali storitve in informacije končnim porabnikom, ter različna opravila, kot so nakupovanje, pretok plačil, ravnanje z materiali, planiranje in nadzor proizvodnje, logistiko, skladiščenje ter distribucijo in dostavo. Za cilj upravljanja oskrbovalne verige pogosto postavimo naslednjo zahtevo: zagotavljanje pravega produkta na pravem mestu ob pravem času po pravi ceni (Kovačič in Vukšič, 2005).

Oskrbovalna veriga torej predstavlja zaporedje povezav in med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci. Te povezave in procesi obsegajo vse aktivnosti od pridobivanja surovin do prodaje končnih produktov končnim potrošnikom. Surovine na vsaki stopnji vstopajo v člen oskrbovalne verige. Ta jih predeluje v produkte, ki so lahko namenjeni končnim potrošnikom ali pa so surovine za naslednjo fazo oskrbovalne verige, pri tem pa

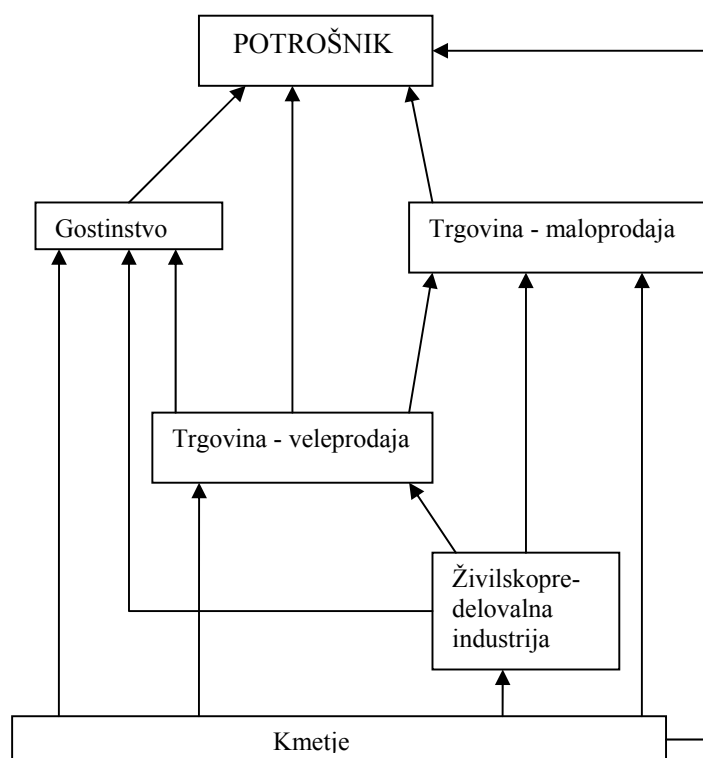
produktu doda vrednost (Kovačič in Vukšič, 2005). Po mnenju Stevensona in Springa (2007), potrošniki s svojimi zahtevami po novih boljših izdelkih ter kratkem dobavnem odlogu (lead-time) določajo poslovno okolje podjetij. Zato morajo podjetja, ki želijo konkurirati na trgu, vpeljati bolj odziven način poslovanja.

Koncept oskrbovalne verige je torej upravljanje informacijskega in blagovnega toka ter proizvodnih in logističnih operacij na način, ki omogoča hitro odzivanje in prilagajanje na želje potrošnikov z minimalnimi stroški (Chandra in Kumar, 2001). Upravljanje lahko v grobem razdelimo na dva dela, planiranje in izvajanje. Proces planiranja je osredotočen na napoved potreb, simulacijo zalog, učinkovito distribucijo, transport, planiranje proizvodnje in terminiranje. Proces izvajanja se nanaša na nabavo, proizvodnjo in distribucijo izdelkov v celotni vrednostni verigi (Kovačič in Vukšič, 2005). Za izboljšanje učinkovitosti upravljanja oskrbovalne verige je ena od pglavitnih strategij dobra tržna umestitev oskrbovalne verige. Teoretično si lahko oskrbovalna veriga na ta način ustvari pomembno prednost (Lee in sod. 2007).

Oskrbovalna veriga zajema celoten življenjski cikel izdelka (Kovačič in Vukšič, 2005). Podjetja, ki pri tem sodelujejo, so člani oskrbovalne verige. Povezave med člani v verigi potekajo v dveh smereh. Blagovni tok gre navzdol od dobavitelja h kupcu, v nasprotno smer od kupca h dobavitelju pa gre denarni tok. Le informacijski tok gre v obe smeri navzgor in navzdol po verigi (Spekman in sod., 1998).

Definicija živilske oskrbovalne verige

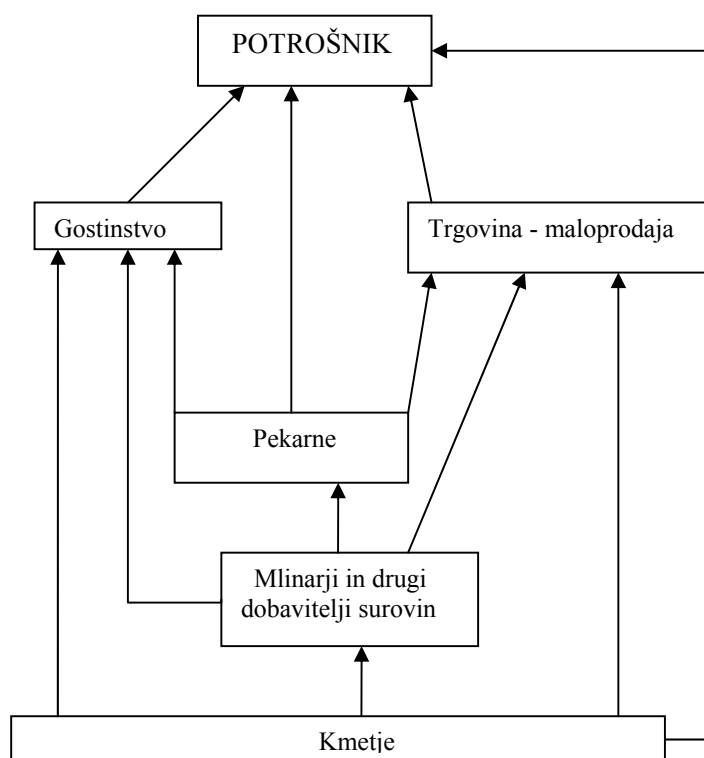
Živilska oskrbovalna veriga se prične s kmetom, nadaljuje se z živilskopredelovalno industrijo, sledi trgovina z veleprodajo, za tem trgovina z maloprodajo in na koncu verige je potrošnik.



Slika 1: Živilska oskrbovalna veriga (Bourlakis in Weightman, 2004: 6).

Websterova (2001) definira osnovno živilsko oskrbovalno verigo kot linearno povezavo med pridelovalci, sem spadajo kmetje in ribiči, proizvajalci, ki predelajo surovino v izdelke, primerne za takojšnjo uporabo ali za kuhanje, ter prodajalci, to so trgovci in gostinci, ki izdelke ponudijo potrošniku.

V praksi pa je oskrbovalna veriga veliko bolj zapletena, zato je povezava oskrbovalne verige, v katerem podjetje št. 1 dobavlja podjetju št. 2, podjetje št. 2 proda podjetju št. 3 in podjetje št. 3 proda potrošniku preoptimistična (Hobijn in sod., 2004). To je razvidno tudi iz slike 1, kjer je nazorno prikazano, da vsak člen (podjetje) v verigi dobavlja balgo večim članom (podjetjem) v verigi.. Na vsaki stopnji (členu) verige živilo preide v last novemu lastniku, pri tem se živilu doda vrednost, ki je enaka višini stroškov in dobička.



Slika 2: Oskrbovalna veriga kruha in pekovskega peciva (po Bourlakis in Weightman, 2004: 6)

Prvi člen – pridelovalci

Med pridelovalce spadajo: vinogradniki, sadjarji, pridelovalci vrtnin, poljedelci in živinorejci. Segment pridelovalcev je zelo raznolik, zajema tako majhne kot velike pridelovalce, z zemljiščem v najemu ali v lasti, tako družbeni kot zasebni. Nekatere kmetije so mešane, druge so usmerjene, na primer v pridelavo žitaric, med temi so nekatere, ki so usmerjene samo v monokulture, spet druge so registrirane kot ekološki pridelovalci (Webster, 2001).

Od 1. maja 2004 je Slovenija polnopravna članica EU. Polnopravno članstvo je za slovensko kmetijstva prineslo uveljavitev skupne kmetijske politike, skupne trgovinske politike EU in drugih pravil skupnega trga (Ministrstvo za kmetijstvo ..., 2006).

Pred vstopom Slovenije v EU je trg pšenice in rži nadzorovala država prek Agencije za blagovne rezerve. Agencija je kot edini uvoznik žit v državi lahko vplivala na cene. Z uvozom je država kmetom omogočala višje odkupne cene, mlinarjem pa nižje prodajne cene. Na ta

način je podpirala domače kmete, ob tem pa znižala negativni vpliv na predelovalce. V letu 1998 se je zaradi pristopnih pogajanj k EU spremenilo trgovanje s pšenico. Uvedeno je bilo plačevanje glede na hektar (ha) pridelovalne površine. Od leta 2001 naprej se cene pšenice in ostalih komercialnih materialov oblikujejo na trgu (Volk in sod., 2006).

Glede na skupno površino države imamo v Sloveniji 56,5 % gozdov in le 25,5 % kmetijskih površin v uporabi. Skoraj 80 % kmetijskih zemljišč, ki so v uporabi, leži na območjih z omejenimi dejavniki za kmetijsko pridelavo. Pri tem ima 27 % kmetijskih gospodarstev manj kot 2 ha kmetijskih zemljišč v uporabi. Mejo 50 ha kmetijskih zemljišč v uporabi presega le 0,2 % kmetijskih gospodarstev. Prehranska bilanca Slovenije je izrazito negativna, to velja predvsem za žita, tako krmna kot krušna. Izrazitih gibanj v porabi ni, spreminjajo pa se predvsem prehranske navade. Letna poraba žit (v moki) je bila leta 2000 v Sloveniji 103,5 kg na prebivalca, od tega je bilo pšenice (v moki) 87,5 kg na prebivalca. Stopnja samooskrbe je bila za žita 50,4 %, za pšenico pa 51,8 % (Kavčič in sod., 2004).

V letu 2006 je bilo v Sloveniji odkupljeno 48.188 ton krušne pšenice po ceni 109,04 EUR/t (26,13 SIT/kg) v letu 2005 65.852 ton pšenice po ceni 25,39 SIT/kg, v letu 2004 74.267 ton pšenice po ceni 28,41 SIT/kg, v letu 2003 86.648 ton pšenice po povprečni ceni 32,79 SIT/t in v letu 2002 111.935 ton pšenice po povprečni ceni 30,84 SIT/kg. Letna poraba pšenice za prehrano ljudi znaša v RS od 170.000 ton do 200.000 ton ter 100.000 ton za krmo za živali. Naša samooskrba s pšenico je okrog 50 odstotna (Ministrstvo za kmetijstvo ..., 2007).

Po Websterovi (2001) imajo pridelovalci različen način vstopa na trg:

- **Pogodbena pridelava** – pri tem pridelovalec s proizvajalcem ali prodajalcem sklene pogodbo o dobavi določenega pridelka. V pogodbi je določena vrsta pridelka – surovine, kdaj in na kakšen način bo pridelan. Pri tem načinu trgovanja imajo pridelovalci zagotovljen trg, vendar če pridelek ni dobavljen ob pravem času in če ne ustreza dogovorjenim standardom, lahko trgovina zavrne pridelek. Poleg tega si trgovina lahko rezervira pravico, da v primeru slabe prodaje zniža ceno ali celo zavrne

pridelek. Ta pristop kupcu omogoča izkoriščanje položaja in je lahko škodljiv predvsem za poljedelstvo in vrtninarstvo, saj sta zelo odvisna od vremenskih razmer.

- **Tržnica** – je način trgovanja, kjer pridelovalec proda pridelke neposredno potrošniku. Tu se prodaja pridelke, ki ne potrebujejo tehnološke obdelave (zelenjava in sadje) ali izdelke, izdelane na kmetijah (sir, skuta).
- **Pakiranje pridelkov** – ta način je primeren za ekološki način pridelave, kjer pridelovalci ali njihovi kooperanti zapakirajo sezonsko zelenjavo, sadje, jajca in jih dostavijo potrošniku.

Drugi člen – predelovalci

Med predelovalce v živilski industriji sodijo mlečna industrija, pekarska industrija, mesarska industrija idr., torej vsi, ki kmetijske pridelke kakorkoli predelujejo.

Živilska industrija je gospodarska dejavnost, ki z uporabo strojev predeluje surovine (npr. žito, sladkorna pesa, oljke) in proizvaja izdelke, ki so namenjeni za prehrano ljudi (npr. kruh, slaščice, mlečne izd., mesne izd.). Živilska industrija je povezovalni člen v verigi med pridelovalci in prodajalci. Hughes (2004) opisuje živilsko industrijo kot sektor z velikim obsegom in je zato pomemben člen v živilski verigi.

Učinkovito vodenje je odločilno za živilsko podjetje, in sicer, da predvidi kakšne so prihajajoče spremembe in da se lahko odziva na nenehne zahteve in potrebe potrošnikov. Cilj vsakega podjetja so čim večji donosi, konkurenčna prednost in uspešna rast podjetja (Leung in Kleiner, 2004). Zaradi raznovrstnega povpraševanja po hrani in prevladi družinskih podjetij, ki oskrbujejo lokalne prodajalne, je razvoj velikih živilskih proizvodnih podjetij oviran, pri čemer pa je njihov vpliv še vedno velik. Nevarnost, ki jo predstavlja koncentracija trgovine, je eden izmed glavnih dejavnikov, ki so povzročili več kot 2000 združitvev podjetij v Evropski Uniji (Fearne, 1994).

Poslovanje velikih podjetij

Tehnološki razvoj omogoča podjetjem zadovoljevanje neprestanih novih zahtev potrošnikov. To je za podjetja, ki razvijajo nove izdelke, priložnost, ter nevarnost za tista podjetja, ki se le odzivajo na ponudbo novih izdelkov na trgu in na ta način zamudijo priložnost za hitrejšo tržno rast. Vendar pa je razvijanje novih izdelkov in njihovo vpeljevanje na trg drag in tvegan postopek (Fearne, 1994). Tveganjem pri razvoju novih izdelkov se po mnenju Mockus-a (2006) podjetja lahko izognejo s prepoznavanjem nevarnosti in ovir. Pri tem sta razumevanje trga in izpolnjevanje potrošnikovih pričakovanj dva izmed pomembnejših dejavnikov za uspešno izdelavo analize (Søndergaard in Harmsen, 2007).

Kot odgovor velikih podjetij z močnim razvojem novih izdelkov na rastočo konkurenčno grožnjo globalnih trgovskih podjetij je Hughes, (2004) podal naslednje možnosti:

- **Inovativnost:** v splošnem so trgovske blagovne znamke kopije proizvajalčevih blagovnih znamk. Podjetja z močnim razvojem novih izdelkov vlagajo sredstva v visok nivo razvojnega oddelka, ki razvija izdelke z lastno tehnologijo.
- **Stroški uprave:** skozi 90-ta so podjetja po celem svetu iskala rešitve, z zmanjševanjem ali reorganizacijo, za znižanje stroškov, da bi tako ostali konkurenčni. Po Porterjevi generični poslovni strategiji sta cenovna zavednost in vodenje pomembna pogoja za tržno prevlado. Vendar je drug Porterjev koncept, analiza vrednostne verige, primernejši. Neproduktivno je zniževati stroške na račun znižanja kakovosti ponudbe. Izziv je določiti, kaj potrošnik ceni in koliko je za to pripravljen plačati, šele nato se osredotočimo na zniževanje stroškov, pri tem pa mora imeti podjetje ves čas pred očmi, kaj si potrošnik želi.
- **Geografska raznolikost:** Izziv proizvodnih podjetij naslednjih nekaj let je ustvarjanje dobrega imena svoje blagovne znamke na novih trgih, preden trgovci ustvarijo svojega.
- **Določanje potreb in navad novih potrošnikov:** Ta aktivnost je podaljšek inovacije. Na primeru Velike Britanije so podjetja (Nestle, Danone, Yakult) ustvarila novo

kategorijo izdelkov tekočih jogurtov. Izdelke so oglaševali kot izdelke za zdrav življenjski slog, še posebej značilna je potrošnikova pridobitev "zdravo črevesje".

- **Spreminjanje sektorjev znotraj geografsko obstoječega trga:** Do danes je sektor supermarketov privabljal večji del pozornosti podjetij z močnim razvojem novih izdelkov, ker je bil to sektor z največjim prostorom in vrednostjo. Vendar njihova relativna pomembnost upada in obstajajo druge poti do potrošnikov.
- **Poiskati nove distribucijske poti:** Pojavljajo se nove poti do potrošnikov, ki obidejo glavne trgovske poti. Internetno nakupovanje ali bolj splošno dostava na dom ponuja velike potenciale, čeprav te poti razvijajo bolj trgovci.
- **Vlaganje in podpora močnih vodilnih znamk:** Vodilne blagovne znamke proizvajalcev imajo še vedno pomemben vpliv pri prodaji. Vendar je potrebno vlaganje v raziskave in razvoj za vzdrževanje tehnološkega napredka pred trgovskimi znamkami, vlaganje v promocijo, direktno komunikacijo s potrošnikom, mimo trgovca, o prednostih proizvajalčeve blagovne znamke. Denar za promocijo bi moral biti namenjen ustvarjanju dobrega imena znamke, na primer večanju zvestobe potrošnikov določeni blagovni znamki namesto prodaje po znižanih cenah ali potencialno škodljivo "kupi enega, drugega dobiš zastonj", saj ta način zmede potrošnika in še zmanjša ugled znamke. Raziskave o blagovnih znamkah so drage, zato manjša podjetja težko tekmujejo na nacionalni ravni, še posebej pa na internacionalni ravni, s podjetji z močnim razvojem novih izdelkov in trgovskimi znamkami velikih trgovcev.
- **Izriniti in/ali kupiti konkurenčne znamke:** Nakup konkurenčnih znamk je bil v preteklosti običajen ukrep za zagotavljanje tržnega deleža in utrjevanje položaja blagovne znamke. Odkar so proizvajalci racionalizirali svojo ponudbo in se osredotočili na uspešne lastne blagovne znamke, pa je prišlo do porazdelitve blagovnih znamk med glavna podjetja.
- **Proizvodnja trgovskih blagovnih znamk za glavne stranke:** Ta tema je verjetno sporna. Nekatera podjetja z močnim razvojem novih izdelkov (npr. Unilever, Procter & Gamble) vodijo politiko, da ne proizvajajo trgovskih blagovnih znamk. Druga podjetja so bolj prilagodljiva. Njihova proizvodnja trgovskih blagovnih znamk lahko

predstavlja tudi večji delež kot proizvodnja lastnih blagovnih znamk. Proizvodnja obeh, lastnih in trgovskih blagovnih znamk, je vprašljiva, in sicer zaradi možnosti prenehanja izboljševanja lastnih blagovnih znamk, izgube ugleda lastne blagovne znamke in potrošnikove ozaveščenosti.

- **Usmerjanje na trge, kjer imajo blagovne znamke možnost biti ali so številka ena:** Raziskave nedvomno kažejo, da imajo podjetja na trgih, kjer so vodilni proizvajalci, lahko večje marže.
- **Ponuditi možnost trgovcem, da zaslužijo boljše marže na določenih izdelkih:** trgovci se dobro odzovejo na proizvajalce, ki ponujajo proizvode, s katerimi so kupci zelo zadovoljni, imajo visoke marže na izdelke in jih prodajajo v velikih količinah. S to kombinacijo bo dosežen najboljši prostor na prodajni polici, kar sčasoma prinese večanje tržnega deleža in dobro donosnost.

Poslovanje malih in srednje velikih podjetij

Manjša podjetja se smatrajo kot pomembna gonilna sila za rast in razvoj ekonomije. Podjetja imajo ključno vlogo pri zaposlovanju in inovacijah (Tse in Soufani, 2003). Hughes (2004), se je spraševal, ali lahko manjše proizvodno živilsko podjetje obstane in uspeva v komercialnem svetu, v katerem dominirajo velika monopolna podjetja. Njegov odgovor je: "Da, vendar ni lahko." Opravljena raziskava je pokazala, da bliže kot je podjetje potrošniku, boljše informacije dobiva o tem, kakšne so potrebe potrošniške skupine. Nadalje, manj kot je povezav v verigi med proizvajalcem in potrošnikom, večjo maržo ima proizvajalec. Zaključek je, da so idealne oskrbovalne verige kratke, hitre in transparentne. Prednost manjših podjetij pred velikimi je tudi lastništvo. Medtem, ko je pri večini manjših podjetij lastnik tudi direktor podjetja, pa pri velikih podjetjih lastnik (po navadi) ni tudi na mestu direktorja ali drugem odgovornem mestu. Razlika v lastništvu je pomembna zaradi direktorjevega odnosa do podjetja (Beaver in Prince, 2004).

Pekarne

Pri opisovanju in vrednotenju oskrbovalne verige kruha so Hobijn in sod. (2004) uporabili dva koncepta. To sta: *koraki, zajeti pri končnem povpraševanju in oddaljenost od končnega povpraševanja*. Pri tem so za primer uporabili štrucu kruha, ki stane za potrošnika 1 \$. 100 centov dodane vrednosti, zajete v tej štruci, lahko pripišemo trem podjetjem v oskrbovalni verigi. Prvih 20 centov vrednosti doda kmet. Drugih 30 centov doda mlinar, medtem ko preostalih 50 centov vrednosti doda pek. Prvi meri, od kod pride dolar od končnega povpraševanja, drugi zrcali, kam gre dolar od dodane vrednosti. Pri tem se "kod" in "kam" nanašata na korake v oskrbovalni verigi. – *Koraki, zajeti pri končnem povpraševanju* merijo porazdelitev števila potrebnih korakov, da dodana vrednost, zajeta v kruhu, doseže končnega potrošnika. V verigi je lahko najmanj en korak. Pri tem pek doda 50 %, to je 50 centov od 1 \$ vrednosti izdelka, in je potreben le en korak od peka do kupca. 30 centov, ki jih doda mlinar, potrebuje dva koraka, medtem ko kmetovih 20 centov potrebuje tri korake. Od tod pri kruhu dobimo distribucijo po korakih, ki so uresničeni v končnem povpraševanju, in sicer 50 % v enem koraku, 20 % v drugem in preostalih 30 % v tretjem koraku. Povprečno število korakov, ki jih opravi dolar dodane vrednosti, da doseže povpraševanje kruha, je 1,7 koraka.

Oddaljenost od končnega povpraševanja meri porazdelitev števila korakov, ki jih dodana vrednost podjetij/sector potrebuje, da doseže končno povpraševanje. Predpostavimo, da pridelovalec in mlinar prodajata svoje blago samo za proizvodnjo kruha. V tem primeru je 100 % dodane vrednosti kmeta oddaljeno tri korake od končnega povpraševanja in 100 % dodane vrednosti mlinarja je oddaljeno dva koraka od končnega povpraševanja. Če pek prodaja samo potrošniku, potem je 100 % njegove prodaje oddaljeno en korak od končnega povpraševanja.

Povezovanje partnerjev v oskrbovalni verigi

Folkerts in Koehorst (1997) sta pri raziskavi pomembnosti vertikalnega usklajevanja v živilski oskrbovalni verigi ugotovila, da se podjetja v številnih evropskih državah zavedajo pomembnosti vertikalnega usklajevanja za nadaljnje izboljševanje konkurenčnega položaja evropske pridelovalne in predelovalne prehranske industrije. Za doseganje takšnega položaja je najprej potrebno, da nekdo (podjetje ali oseba) prevzame iniciativo. Nadaljnji napor pri

usklajevanju oskrbovalne verige vodijo v določanje strategije in ciljev oskrbovalne verige, administrativnih postopkov ter načinov komuniciranja. Rezultati usklajevanja so večja natančnost, hitrost in prilagodljivost pri odzivu na tržne zahteve, izboljššan odziv na zahteve potrošnikov, razvoj novih tehnologij in izdelkov ter doseganje večjih dobičkov v oskrbovalni verigi. Na koncu bodo rezultate reorganizacije oskrbovalne verige ocenila podjetja, končni potrošnik in družba na splošno.

Kovačič in Vukšič (2005) menita, da nekaj izboljšav v poslovanje lahko prinese že izmenjava podatkov, če podjetja s partnerji uskladijo podatkovne strukture in se z njimi informacijsko povežejo. Težji korak naprej predstavlja povezava s poslovnimi partnerji v strateško oskrbovalno verigo, saj pri tem ne gre zgolj za povezovanje informacijskih sistemov, temveč za povezovanje in optimizacijo poslovnih procesov v novo vrednostno verigo. V njej si ne izmenjujemo samo podatkov, temveč gre za skupen, hitrejši razvoj izdelkov, izmenjavo znanja in podatkov o kupcih, finančnih, vrednostnih podatkov, skupno uporabo skladišč, transportnih sredstev in zmanjšanje zalog pri posameznih poslovnih partnerjih v verigi. Za uspeh pri teh aktivnostih je ključnega pomena sprememba poslovnega modela podjetja in partnerski odnos s pravimi poslovnimi partnerji. Tudi Kwon in Suh (2005) zagovarjata, da sta predanost in medsebojno zaupanje podjetij v oskrbovalni verigi ključna faktorja za uspeh.

Poslovno uspešna bodo tista podjetja, ki bodo uspevala izboljšati uspešnost celotne oskrbovalne verige tako, da se poveča vrednost za kupca. Podjetja bodo delovala tako, da bo veriga še bolj učinkovita in odzivna, saj med seboj ne bodo več tekmovala podjetje proti podjetju, ampak oskrbovalna veriga proti oskrbovalni verigi (Fearne in sod., 2001).

Pomembnost povezave podjetij v oskrbovalni verigi je pokazala tudi temeljito opravljena devet mesečna raziskava, ki sta jo opravili Shaw in Gibss (1995) na primeru dveh oskrbovalnih verig. Ugotovili sta, da je pomembno razumevanje o različnih načinih sodelovanja podjetij s strani nabave in marketinga. Ugotovitev "pravo partnerstvo, v katerem je vsak partner odvisen od drugega in skupno zaupanje nadomesti sovražni prevzem", je najverjetneje preoptimistična, saj je za dobro poslovanje potrebno sodelovanje, ki temelji na

potrebi po doseganju čim večjega dobička za oba partnerja in na strategijah, ki so primerne za podjetji tako posamezno, kot združeno. Kljub temu je za dobre poslovne uspehe potrebno tesno sodelovanje. Menedžer mora jasno razumeti dinamiko socialnega sistema, ki ga podjetji sooblikujeta, in način, po katerem potekata avtoriteta in nadzor dela znotraj podjetij. Imeti mora izkušnje z reševanjem problemov znotraj partnerstva in spretnosti spodbujanja, razvijanja sodelovanja ter sodelovanju pri vključevanju elementov v poslovanje.

Tretji člen – prodajalci

Dawson (2004) je razdelil prodajo na tri sektorje: maloprodajo, veleprodajo in gostinstvo. Maloprodaja je stopnja v verigi, kjer podjetja komunicirajo s končnim potrošnikom. Pri veleprodaji so kupci podjetja. Gostinci pa imajo poleg podjetij za svoje kupce tudi končne potrošnike. Prav ta razlika v kupcih ima velik vpliv na strategijo poslovanja družb vseh treh sektorjev. Za maloprodajna podjetja je najpomembnejša komunikacija s končnim potrošnikom preko svojih prodajalcev in preko marketinških ukrepov, kot so blagovne znamke. Trg je velik in razpršen. Za veleprodajna podjetja je število kupcev veliko manjše in njihova glavna skrb je razpoložljivost proizvodov. Sektor gostinstva je bolj kompleksen, ker vključuje mrežo podjetij, ki prodajajo produkte končnim potrošnikom preko restavracij in barov, prav tako oskrbujejo tudi druge ustanove, kot so bolnice in šole ali druga podjetja, ki potrebujejo njihove gostinske usluge.

V ZDA je leta 1930 Michael Cullen odprl prvi supermarket in od takrat so se začeli množično pojavljati. Osnovni model prodaje, ki se je pojavil in so ga posnemale velike trgovske verige, je bil imenovan "Ameriški model". Ta model vsebuje širok izbor proizvodov različnih blagovnih znamk, širši izbor veliko cenejših lastnih znamk ali trgovskih blagovnih znamk in osredotočenje na znižanje cen, posebne ponudbe itd. Iz ameriškega modela sta se razvili dve alternativni. Prva, nemška, so manjše trgovine z omejeno, predvsem nizko cenovno ponudbo z velikimi popusti in trgovskimi blagovnimi znamkami. Te trgovine nudijo minimalne storitve. Drugi model je model Velike Britanije, kjer so velike trgovine izven mest, ki imajo velik izbor proizvodov. Polovico proizvodov predstavljajo lastne in trgovske blagovne znamke, ki

tekmujejo z tujimi blagovnimi znamkami in imajo enako ali nekoliko nižjo ceno (Fearne in sod., 2004).

Poudarek na nizkih cenah in povprečni kakovosti raje kot na kvalitetnih storitvah ali izdelkih, so karakteristike večine severnoevropskih in severnoameriških živilskih trgovin, ki spodbujajo občasno cenovno tekmovanje. Običajno se bo trgovina odzvala na znižanje prodaje z nižanjem cen. Pomembno je vedeti, da je padec prodaje povezan z zmanjšanjem števila kupcev in ne z manjšo povprečno porabo denarja, čeprav je cilj z zniževanjem cen privabiti potrošnike. Kadar trgovci poslujejo z relativno nizkim dobičkom (npr. 1 % - 2 %), pomeni majhen padec prodaje neproporcionalno velik padec dobička (preglednica 1.). Pri padcu prodaje za samo 2 % trgovina v kratkem času ne more storiti veliko pri zmanjševanju stroškov (Fearne in sod., 2004).

Preglednica 1: Vpliv zmanjšanja prodaje na neto dobiček in marže (Fearne in sod., 2004).

	tisoč \$	tisoč \$
Prodaja	100	98
Stroški prodanih artiklov	80	78,4
Marže	20	19,6
Fiksni stroški	13,3	13,3
Variabilni stroški	5,7	5,6
Neto dobiček (tisoč \$)	1,0	0,7
Neto marže %	1,0	0,71

S skoraj popolno osredotočenostjo na cene, bolj kot na druge lastnosti produktov in uslug dobaviteljev, omogoča, da v odnosu dobavitelj – trgovina prevladuje trgovina. Uporaba prodajnega ukrepa "akcija" prepriča potrošnike, naj kupujejo izdelke, ki so v akciji. To ustvarja neučinkovitost oskrbovalne verige. Lahko na primer povzroča nenadno veliko povpraševanje in posledično potrebo dobavitelja in trgovca, da si zagotovita veliko zalogo v pričakovanju po velikem povpraševanju. Kombinacija razočaranih potrošnikov in "ustrahovanih" dobaviteljev bo pospešila opuščanje tradicionalne trgovine, ki je obstajala v poznih 90-ih. Konkurenčno

grožnja trgovini predstavljajo nove poti do potrošnikov. Tradicionalni supermarketi se trudijo obdržati tržni delež ob naraščajoči konkurenci razvijajočih se sektorjev, kot so bencinski servisi, manjši supermarketi, naročanje preko interneta ali telefona itd. (Fearne in sod., 2004).

Kruh je blago, pri katerem ne moremo imeti zaloge za več kot en dan. Velik del kruha, zaužitega v Veliki Britaniji, je spečenega v pekarnah in distribuiranega od distribucijskih skladišč do trgovin. Za zagotavljanje svežine ima oskrbovalna veriga kruha zelo malo zaloge. Kruh je običajno naročen prvi dan, naslednji dan je pečen, tretji dan zjutraj pa je dostavljen v trgovine. Večina dnevne proizvodnje kruha se proda v 24 urah. Pekarne v trgovinah prav tako dobijo surovine od pekarn s kratkim dobavnim rokom in imajo 1 – 2 dnevno zalogo (McKinnon in sod., 2004).

POMEMBNI ELEMENTI ZA OSKRBOVALNO VERIGO

2.2.1 Potrošnik (kupec)

Pogledi modernega potrošnika

Beer (2001) pravi, "da potrošnik hrane živi v zapletenem socialno – ekonomskem, okoljskem, političnem in tehnološkem kotlu. Enako velja za vse vpletene v živilsko industrijo. Med proizvajalcem in potrošnikom so številni posredniki, ki imajo vsak svoje namene. Ti nameni, skupaj z potrošnikovimi, tvorijo okolje, ki bi mu lahko razširjeno rekli kultura hrane. Potrošnik je pri tem center okolja". Če celostno pogledamo na potrošnika, ga lahko vidimo kot tistega, ki porablja, in tudi kot akterja, ki vpliva na prehranske navade. Potrošnikovo kompleksno vedenje je potrebno razumeti. Štiri osnovne lastnosti, ki opisujejo potrošnika (Beer, 2001):

- Potrošnik je kralj.
- Potrošnikovo motivacijo in obnašanje lahko razumemo s pomočjo raziskav.
- Na potrošnikovo obnašanje lahko vplivamo.
- Potrošnikov vpliv je družbeno upravičen.

Potrošnik je kralj, vendar se nanj lahko vpliva. Potrošnik ima torej moč porabljeni na takšen način, da izpolni svoje potrebe, vendar se nanj lahko vpliva tudi tako, da izpolni potrebe drugih. Podjetja, ki "poslujejo etično", morajo vplivati na pošten način. Četrta lastnost potrošnika, torej da je njegov vpliv družbeno upravičen, se zagotavlja tako, da potrošnik ohrani popolno in neovirano svobodo skozi proces. Ta svoboda se zagotavlja tako, da nobena stvar ne vpliva na potrošnika, da se obnaša na način, ki bi ga po daljšem razmisleku kasneje obžaloval.

Na koncu se pojavijo pomembna vprašanja: Kaj si potrošnik želi? Komu zaupa? Kakšna je vloga industrije - da oblikuje ali se odziva? Dober dokaz je namig, da si potrošnik želi poceni, inovativne, varne izdelke, ki prihranijo čas. Nekateri bi želeli izdelke z določeno dodano vrednostjo, vendar zanjo niso pripravljeni plačati. Postopoma bo upadalo zaupanje in za vsako stvar bodo potrebni dokazi. In kakšna je vloga industrije? Če je podjetje marketinško usmerjeno, potem bi se moralo odzivati na potrebe potrošnikov (Beer, 2001).

Zvestoba potrošnika

Zvestoba potrošnika je pomemben dejavnik za dobiček in uspeh podjetja. Tisti kupci, ki izkazujejo največjo stopnjo zvestobe do izdelka ali storitve, kupujejo večkrat in zapravijo več denarja. Zato se je velik del raziskav osredotočil na določanje učinkovitih metod, ki aktivno zvišujejo zvestobo. Programi zvestobe "ustvarjajo odpor do odhoda" z nagrajevanjem strank ob nakupu. Na žalost učinkovitost teh programov ni dosegla pričakovanj (Divett in sod., 2003).

V nasprotju z nagradnimi shemami je več raziskav zagovarjalo (Divett in sod., 2003), da je lažje povečati potrošnikovo zvestobo s spodbujanjem, naj se pritoži. Raziskave potrošnikov in organizacij so pokazale, da sta dostopnost in odzivnost glavna vzroka pritožb. Odzivnost pomeni, kolikšna je volja podjetja, da odpravi nezadovoljstvo potrošnika, če se ta pritoži. Dostopnost je stopnja, do katere je trgovina pripravljen voditi pritožbo. Empirično je bila

ugotovljena povezava med odzivom in zvestobo. Ugotovljena je bila pozitivna povezava med hitrostjo odziva in ponovnim nakupom. Prikazano je bilo tudi, da je bil pozitiven odziv kupca na to, kako se je podjetje odzvalo in kaj je storilo ob pritožbi. Vse kaže, da medsebojna pravica ali kako se dobavitelj dejansko odzove na potrošnikovo pritožbo, vpliva na potrošnikovo zvestobo (Divett in sod., 2003).

Knight (1999) je opravil primerjavo potrošnikovih preferenc do izdelkov, narejenih doma ali v tujini, od domačih ali tujih podjetij. Kadar so vsi ostali dejavniki enaki, bodo potrošniki raje kupovali doma narejene izdelke kot uvožene. Problem je, ker ostali dejavniki niso enaki in vplivajo na odločitev. Ti dejavniki so: cena, ugled znamke in ugled države. Pozivi nekaterih zagovornikov zaščitnih carin so le poskusi iz obupa, da zadržijo tujo konkurenco izven domačega trga. Poleg tega je možno, da se tista podjetja, ki promovirajo svoje produkte na osnovi izvora namesto kvalitete ali tehničnega napredka, pokažejo v slabi luči. Potrošniki so nagnjeni k temu, da kupujejo domače proizvode, vendar samo, kadar so sprejemljivo kvalitetni, poceni in je tehnologija primerljiva. Obstajajo tudi kupci, ki bi kupili domače proizvode ne glede na kvaliteto, vendar jih je premalo, da bi domača nekonkurenčna podjetja preživela. Zato so za obstoj podjetja pomembni kvaliteta, vlaganje v razvoj in dober marketing. Pod takimi pogoji je vpliv države izvora dodaten bonus.

Obnašanje kupca do izdelkov s kratkim rokom trajanja

Pri izdelkih s kratkim rokom trajanja (sadje, zelenjava, kruh, pecivo, mleko – nesterilizirano, mlečni izdelki ...) je običajno potreben kratek manipulacijski čas do trgovca, da je s tem omogočen čim daljši čas na prodajni polici (van Woensel in sod., 2007). Ugotovljeno je bilo tudi, da imajo izdelki s kratkim rokom trajanja visoko povprečno dnevno prodajo. Zato je pomembno poznati reakcije kupca, kadar na polici zmanjka želenega tovrstnega izdelka (out-of-stocks - OOS). Logično je, da out of stocks zmanjšuje kakovost ponudbe. Znane so posledice out of stocks za trajne izdelke, kjer pride do zamenjave prodajalne, zamenjave produkta, zamika nakupa, odstopanja od nakupa, zamenjave vrste izdelka ali zamenjave znamke. Vse to lahko vodi do nezadovoljnega kupca. Raziskava posledic out of stocks pri

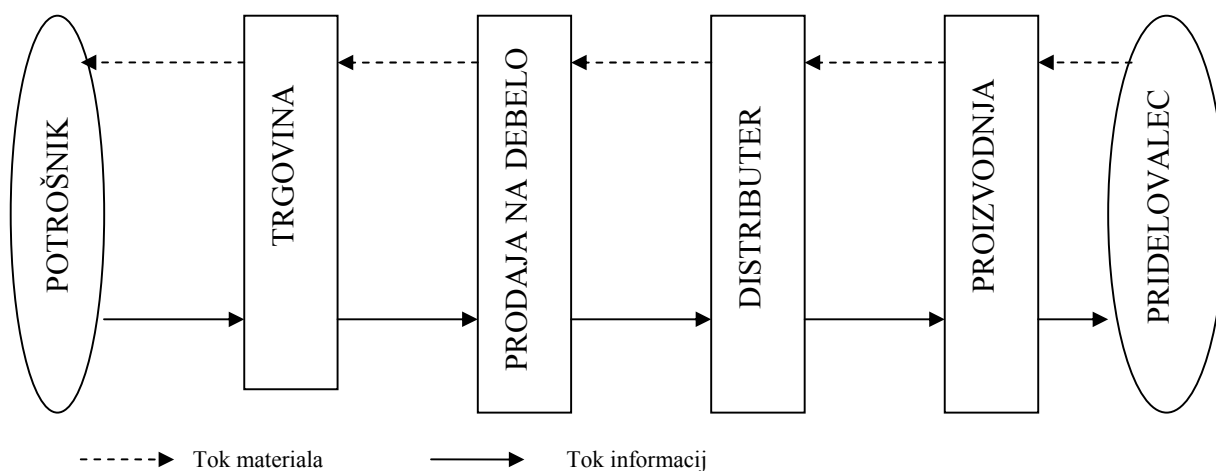
kruhu je pokazala, da je večina potrošnikov pogosto pripravljenih kupiti substitute. V 7 – 12 % so kupci v primeru out of stocks raje zamenjali prodajalno. V ekstremnih primerih je lahko posledica celo izguba kupca zaradi pomanjkanja zaupanja (van Woensel in sod., 2007).

Čeprav se oskrbovalna veriga tudi v času interneta začne s kupčevim naročilom, nadaljuje z naročilom dobavitelju, proizvodnjo, distribucijo in logistiko, pa predstavlja pravi podjetniški izziv, da podjetja vedo, kaj potrošnik želi, kdaj in kje, ter mu iskani izdelek ali storitev po najbolj sprejemljivi ceni tudi ponudijo (Kovačič in Vukšič, 2005).

2.2.2 Logistika v živilski oskrbovalni verigi

Oskrbovalna veriga sestoji iz različnega števila poslovnih enot, ki delujejo zaporedno. Preprosta oskrbovalna veriga vsebuje štiri poslovne enote (dobavitelj surovin, proizvajalec, distributer in prodajalec) in na koncu potrošniki. Pri vsaki poslovni enoti je ponavadi nekaj poslovnih operacij, ki potekajo vzporedno. Običajno se poslovne enote obrnejo na podjetja, ki imajo v verigi vlogo akterja. Partnerstvo je primer posebne filozofije oskrbovalne verige, v kateri akterji gledajo na učinkovito oskrbovalno verigo kot na skupno aktivnost, v kateri je celota pomembnejša od posameznih delov – enot (Towill, 2001).

V oskrbovalni verigi običajno poteka tok materialov navzdol, tok informacij (naročilo) pa navzgor od enote do enote (slika 3). Odvisno od vrste oskrbovalne verige se lahko dobrine skladiščijo v katerikoli poslovni enoti verige (Towill, 2001). Logistika je obvladovanje pretoka materiala in informacij od izvora do potrošnika, ki zajema celoten obseg, rokovanje z materialom in manipulacijo skozi celotno organizacijo njenih oskrbovalnih poti. Na žalost na tem področju obstaja velik prepad med najboljšo prakso in povprečno izvedbo v praksi. Na primer: povprečen čas naročanja je 15 dni, vendar je minimum 5 dni, če je vse storjeno v pravem času in pravilno (Towill, 2001).



Slika 3: Tok materiala in informacij v oskrbovalni verigi (Towill, 2001).

Učinkovita distribucija je vedno kompromis med optimalnim zagotavljanjem kupčevih potreb, stroški distribucije in kvaliteto napovedi. Učinkovita distribucija mora upoštevati množico omejitev, kot so čas in način distribucije, možna distribucijska sredstva in tudi dobavni pogoji, s katerimi se poskuša doseči racionalno obnašanje kupca. Vse to je potrebno seveda izvesti s čim manj stroški in ob najvišji možni kakovosti storitve. Zato je načrtovanje postopkov, s katerimi se dejansko izvaja distribucijo, pomemben dejavnik za učinkovito obvladovanje pretoka materiala in informacij (Kovačič in Vukšič, 2005).

Večino prevozov, skladiščenja in vodenja prehrabnih izdelkov opravlja za živilske proizvodnje in distributerje zunanje logistično podjetje. Logistično podjetje prevzame vso logistiko, ki je bila tradicionalno izvajana znotraj podjetja. Skozi zadnje četrtno stoletja so se povečali izdatki za logistiko, ki jih živilska podjetja izplačujejo zunanjim logističnim podjetjem. Na ta način so ta podjetja postala pomemben del živilske oskrbovalne verige (McKinnon, 2004).

Glede logistike v živilski oskrbovalni verigi McKinnon (2004) pravi, da lahko zunanje logistično podjetje opravi vrsto logističnih uslug na različnih nivojih. Njihova spreminjajoča vloga se lahko opredeli na več načinov.

Po funkciji

Logistika zajema nekaj znotraj povezanih aktivnosti, v glavnem transport tovora, skladiščenje, upravljanje z zalogami in obdelava potrebnih informacij. Podjetja lahko financirajo te storitve ločeno ali v različnih kombinacijah. Na trgu logistike dominirajo manjša logistična podjetja, ki nudijo skladiščenje ali transportne storitve. Na drugi strani so velika logistična podjetja, ki so sposobna zagotoviti celoten spekter storitev na širšem geografskem območju. Zunanja logistična podjetja stalno dopolnjujejo obseg svojih storitev in dajejo večji poudarek na vrednost, ki jo lahko dodajo izdelkom ali storitvam svojih strank. Zadnja leta se razvijajo novi tipi logističnih storitev, ki zagotavljajo višji nivo strateške podpore podjetjem, ki želijo dopolniti svojo oskrbovalno verigo. Svetovalno podjetje Accenture je uvedlo pojem "Fourth Party LogisticsTM" za podjetja v oskrbovalni verigi, ki združujejo in obvladujejo vire, zmožnosti in tehnologije lastnih organizacij, in tista podjetja, ki ponujajo dopolnjevalne storitve, da lahko ponudijo vsestransko rešitev za oskrbovalno verigo.

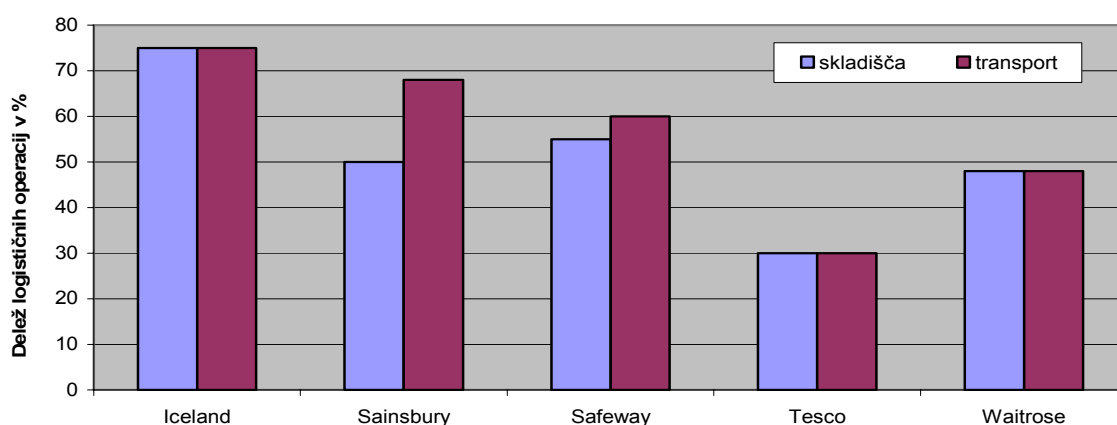
Delež najemanja zunanjih logističnih podjetij

Nekatera podjetja so pripravljena najeti zunanje logistično podjetje za vse logistične operacije, medtem ko ga druga podjetja najemajo samo za določene logistične operacije, ostale pa opravljajo sama. Slika 3 kaže različne variante, ki se razlikujejo v deležu najemanja zunanjih logističnih podjetij pri transportu in skladiščenju za velike trgovske verige v Veliki Britaniji. Delno najemanje zunanjih logističnih podjetij ponuja različne prednosti: zagotavlja, da podjetje obdrži znanje na svojem področju, razprši nevarnost za nastanek napak pri storitvah ter nudi učinkovitost in standard storitev.

Nivo v oskrbovalni verigi

Oskrbovalna veriga z mešanim blagom se lahko deli na tri nivoje. Na *primarnem* nivoju lahko zunanja logistična podjetja izpolnijo velik del logističnih operacij. V glavnem je to transport večjih tovorov od proizvodnje ali skladišča do regionalnega distribucijskega centra. Storitve, ki jih na *sekundarnem* nivoju lahko nudijo zunanja logistična podjetja, so distribucija (zunanja

logistična podjetja upravljajo regionalni distribucijski center in dostavo do trgovin), skladiščenje ali transport med regionalnim distribucijskim center in trgovinami. Na *terciarnem* nivoju, kjer se dostavlja hrana direktno do porabnika, po navadi dostavo opravljajo podjetja sama.



Slika 4: Deleži logističnih operacij, ki jih izvajajo zunanja logistična podjetja za velike trgovske verige v Veliki Britaniji (McKinnon, 2004).

Delež storitvene ekskluzivnosti

Večina distribucij v 70-tih in 80-tih letih, ki so jih pokrivala zunanja logistična podjetja, je bila ekskluzivna. Vsa logistična sredstva so se uporabljala za določen namen pri eni stranki. Predanost eni stranki je prinesla višji nivo kvalitete storitve in kontrole, ampak po višji ceni. V zadnjih letih so mnoga podjetja popustila pri prejšnjih pogojih o ekskluzivnosti z namenom zmanjšanja stroškov.

Vrsta produktov

V živilski industriji obstaja raznolik spekter produktov z različnimi režimi skladiščenja in manipulacije. Nekatera zunanja logistična podjetja lahko zadovoljijo večino, če ne vseh potreb, medtem ko se druga specializirajo za določeno vrsto transporta. Za logistične namene se produkte deli v dve skupini:

1. Potreben temperaturni režim – večina živilskih produktov je skladiščena in transportirana v enem od štirih temperaturnih režimov:

- - 25 °C za zmrznjene produkte,
- +2 °C za ohlajene produkte (mleko in mlečni izdelki, meso in mesni izdelki),
- +5 °C za zelenjavo, sadje,
- produkti, ki ne zahtevajo posebnega temperaturnega režima.

2. Manipulacijske lastnosti – največja razlika je med razsutim tovorom in tovorom v enotah (paleta, zaboj ...).

Glede na lastništvo

Osnovna razlika obstaja med pogodbami, ki so lastniške ali samo za vodenje logistike. Lastniška pogodba zahteva od zunanjega logističnega podjetja vlaganje v logistiko. Ta vlaganja so lahko v tovornjake (tu so pogodbe lahko kratkotrajne, od 5 do 6 let) ali v skladišča (tu so pogodbe dolgotrajnejše). Pri pogodbi samo za vodenje logistike stranka sama financira v logistiko, zunanje logistično podjetje pa mora najeti in voditi delavce ter upravljati z logističnim premoženjem stranke. Ta pogodba daje stranki večjo fleksibilnost in dovoljuje prekinitev pogodbe v relativno kratkem času.

Podjetja za opravljanje logističnih storitev najemajo zunanja logistična podjetja v glavnem zato, da privarčujejo. Odločitev podjetji za najemanje zunanjega logističnega podjetja so redko temeljito in strateško premišljene. Mnogo podjetij prevzemajo kratkotrajen vidik in so motivirani v glavnem z zmanjšanjem stroškov na rok. Zunanja logistična podjetja imajo lahko nižje stroške poslovanja zaradi številnih razlogov. Kjer lahko opravljajo storitve za več strank naenkrat, lahko dosežejo višji nivo izkoriščanja opreme (McKinnon, 2004).

Velike trgovske verige zmanjšujejo stroške z optimizacijo logistike, na primer pri Sainsbury's Supermarkets Ltd. sodelujejo s podjetjem Exel – velikim logističnim podjetjem, ki povezuje proizvajalce in regionalna centralna skladišča, iz katerih se oskrbujejo Sainsburyjeve trgovine. Naslednji logični korak je povezava primarne in sekundarne distribucije, od proizvajalca do

trgovine. Trgovske verige bodo posledično prevzele vlogo oskrbovalne verige ob prevzemu pri proizvajalcu (Hughes, 2004).

2.2.3 Nabava in povpraševanje

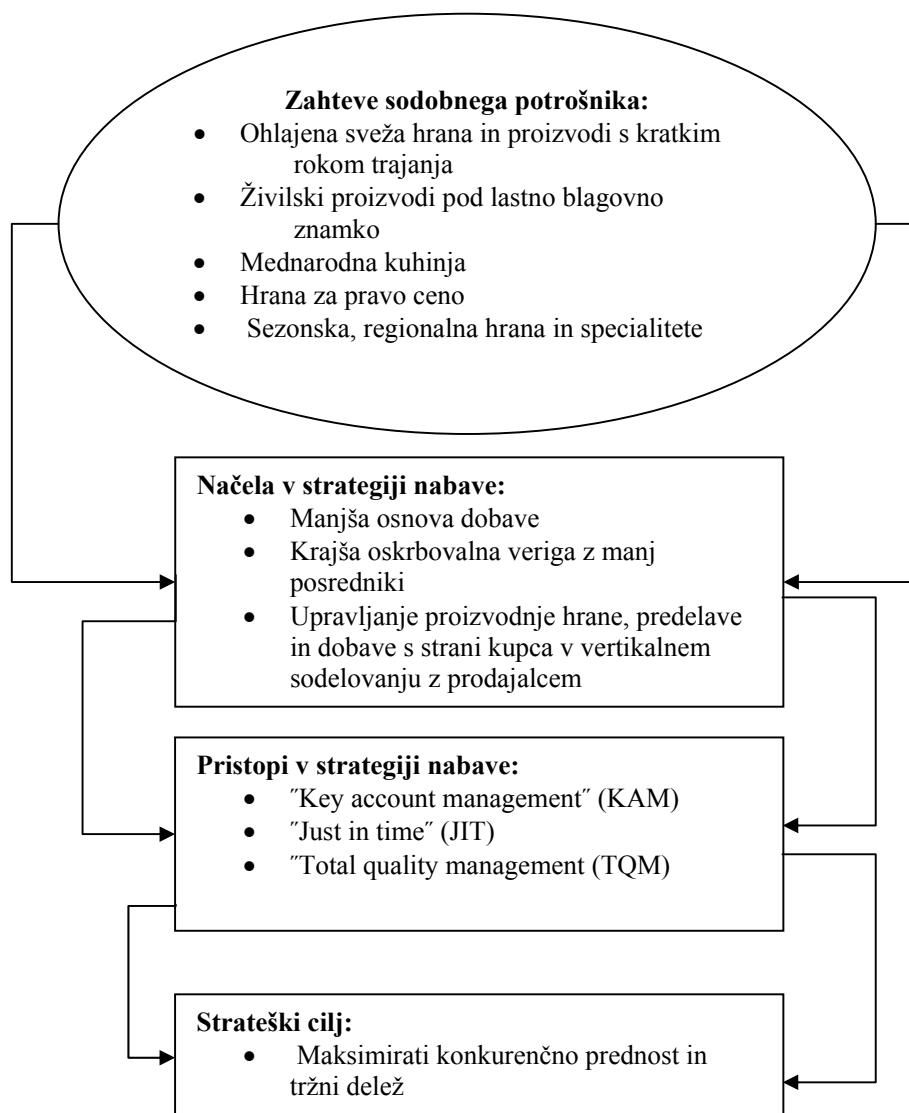
Nabava

Beseda nabava se uporablja za opis dejavnosti kupovanja ali dobivanja blaga in/ali storitev od tretje osebe. S tem je kupcu omogočeno izpolnjevanje poslovnih ciljev na časovno in finančno učinkovit način (Allinson, 2004).

Allinson (2004) je zapisala naslednje notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na odločanje pri nabavi:

- Velikost organizacije, ki kupuje ali prodaja.
- Relativna kompleksnost vložka glede na končni izdelek in geografsko področje, ki ga pokriva.
- Predpisi države in podjetja.
- Tip podjetja, ki je vključeno (ali je storitveno ali proizvodno podjetje).
- Tip vpletenih podjetij in končni trg (ali je usmerjeno v veleprodajo, maloprodajo ali pa je storitveno).
- Raznolikost in tip dobaviteljev surovin.

Nabava je torej jedro poslovanja med organizacijo in zunanjim okoljem, v katerem posluje. Allinson (2004) je podrobno opisala tudi nabavljanje v živilski oskrbovalni verigi. Zapisala je, da so spremembe v makro ekonomiji, zrelost trga in zahtevnost potrošnika spodbudile kulturnen obrat v pristopu do nabavljanja. Zgodnejše vključevanje dobavitelja v oskrbovalno/proizvodno verigo, razvoj partnerstva z dobavitelji, reden nadzor in ocenjevanje dobaviteljev, potrjevanje in določanje zmogljivosti dobaviteljev so postali ključno vodilo pri raziskavi strategije, odziva trga, nabave. Slika 5 prikazuje, kako so zahteve sodobnega potrošnika oblikovale pristope do strateškega naročanja hrane in principe upravljanja oskrbovalne verige ter načine za določen strateški rezultat.



Slika 5: Spremembe nabave v živilski oskrbovalni verigi (Allinson, 2004).

Pristopi k strateškemu vodenju nabave in oskrbovalne verige (Allinson, 2004):

Key account management (KAM)

Pristop k nabavi je razvit na podlagi ocene dejanskih stroškov (kvalitativnih in kvantitativnih transakcijskih stroškov) in dobička, dobljenega s transakcijo med prodajalcem in kupcem. Idealni KAM model bi deloval sinergistično. KAM način spodbudi fleksibilen pristop in učinkovit odziv na potrošnikovo povpraševanje. Z manjšo zalogo in administracijskimi stroški

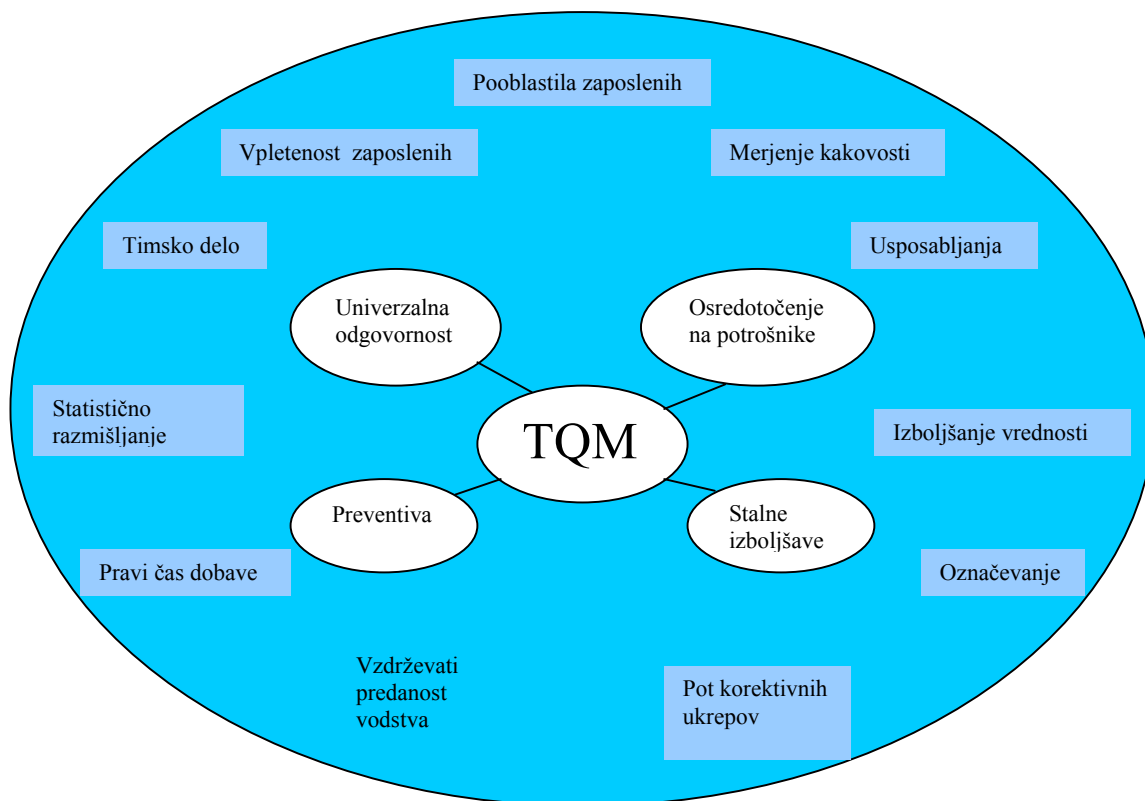
pa je možno doseči izboljšanje denarnega pretoka. Domneva se, da je partnerski pristop pri nabavi surovin zdravilo za možne probleme v oskrbovalni verigi. Na primer, kadar so dobavitelji konkurenčni in kadar je za material, ki ga dobavljajo, močno povpraševanje, potem bi bilo med dobaviteljem in kupcem potrebno povezovanje in ohranjanje povezave. Povezava je pomembna tudi, kadar dobavitelj ni v tržni prednosti in ni velikega povpraševanja po materialu, saj sodelovanje omogoča dodajanje vrednosti.

Just in time (JIT)

Ta pristop zahteva pri nabavi partnerstvo, ki je odvisno od vodenja in jasnega sporočila zahtev in cilja. Potrebno je skupinsko delo in sodelovanje znotraj podjetja in med dobavitelji. Just in time pristop je bil uspešno vpeljan v številne ekonomske sektorje. Vendar bi bilo potrebno omeniti, da ima pristop omejene možnosti uporabe v prehranskem sektorju, kjer je primarna proizvodnja sestavin lahko omejena zaradi geografskega in naravnega lokalnega okolja. S tem pristopom lahko veliko pridobimo, saj omogoči zmanjšanje kapitala, ki je vezan na zalogo. Vendar se domneva, da poruši ravnotežje v odnosih trgovina – proizvajalec. Tako ima trgovina nadzor nad nabavo v celotnem prehranbenem procesu, torej ima nadzor nad vsemi aktivnostmi pridelovalcev in proizvajalcev. Vendarle na ta način proizvajalec pridobi podatke o potrebah in dostopnosti trga. Teoretično lahko torej koordinira in planira nabavo surovin za proizvodnjo ter proizvaja, ko in kolikor je potrebno.

Total quality management (TQM)

To je tretji sodoben pristop k nabavi v prehranbeni industriji. TQM je bil razvit na nivoju uprave, dotika se vsakega oddelka in funkcije v poslu, da zagotovi maksimizacijo pri srečanju potreb potrošnika in trga. Je ključni koncept pri oblikovanju številnih industrijskih proizvodnih aktivnosti. Tudi na primer ob pogledu na visoko število preplahov na področju hrane v Veliki Britaniji je postal pomemben pri odzivu prehranske industrije na zahteve sodobnega potrošnika in trga.



Slika 6: Ključni elementi TQM filozofije (Walsh in sod., 2002).

Povpraševanje

Kovačič in Vukšič (2005) sta zapisala, da vse bolj velja načelo, da želimo proizvajati in dobavljati tisto, kar lahko prodamo, in ne obratno, da prodajamo tisto, kar proizvajamo. Delovanje oskrbovalne verige zato poskušamo optimizirati na osnovi povpraševanja. Z načrtovanjem povpraševanja poskušamo napovedati povpraševanje po produktih in storitvah. Samo na osnovi dobrih planov je mogoče ustrezno zadovoljiti uporabnike z zagotavljanjem produktov in storitev ob zmanjševanju stroškov zaradi negotovosti pri prodaji. Tehnike, ki jih uporabljamo pri načrtovanju povpraševanja, temeljijo na podatkih o dosedanji prodaji takih ali podobnih produktov, podatkih o trendih in spremembah potrošniških navad in seveda na tržnih analizah.

S postopki načrtovanja in terminiranja proizvodnje planiramo proizvodnjo tako, da je čim bolj usklajena s proizvodnimi kapacitetami. V ta okvir sodi načrtovanje potreb po materialih in načrtovanje kapacitet. Tovrstni procesi se pogosto zelo razlikujejo med pravimi proizvajalci in drugimi členi v oskrbovalni verigi. Pravi proizvajalci poskušajo krmiliti nadaljnje člene v oskrbovalni verigi s kompleksnimi prodajnimi pogoji, ki z dobavnimi roki, variabilnimi cenami ter količinskimi in logističnimi pogoji stimulirajo njihove kupce k obnašanju, ki omogoča čim bolj racionalno izrabo proizvajalčevih virov (Kovačič in Vukšič, 2005).

2.2.4 Vodenje zalog

Zaloga nabavljenega blaga in vodenje te zaloge je za podjetje, ki želi konkurirati in preživeti na trgu, pomembna skrb. Tipična proizvodna podjetja porabijo v povprečju 56 % od skupnih prihodkov za pokrivanje direktnih stroškov kupljenega blaga. Za tipična trgovska podjetja je ta odstotek še višji. Če tem stroškom prištejemo še indirektno stroške upravljanja zalog (ki so bili ocenjeni na 30 – 35 % vrednosti kupljenega blaga), so potem skupni stroški zelo visoki. To pomeni, da si bo v kakršnem koli časovnem obdobju podjetje, ki ima 20 milijonov \$ v zalogi, nakopalo dodatnih 6 – 7 milijonov \$ stroškov za manipulacijo blaga in skladiščenja zalog. To so direktni in indirektni stroški, in ko jih podjetje zmanjša, se mu v veliki meri poveča višina dobička (Wallin in sod., 2006).

Pri analiziranju poslovanja podjetja WMC iz Velike Britanije, so Lewis in sod. (1997) ugotovili napake, ki so se dogajale v podjetju pri vodenju zalog. Njihove analize so pokazale, da je bil glavni problem v skladiščenju prevelikih zalog, kar jih je stalo približno 1,3 milijonov funtov. Poleg tega je bila zaloga napačna, prišlo je do pomanjkanja surovin, s tem do izpada proizvodnje, 10 % naročil pa ni bilo dostavljenih pravočasno. Nadaljnje analize stanja zalog so pokazale, da je bilo približno 100,000 funtov po nepotrebnem vezanih na zalogo. Ta problem je poslabšalo določanje neučinkovitih pravil za nadzor zaloge. Nadzor zaloge je temeljil na sistemu ponovnega naročila, periodično usklajenega s količino proizvodne serije dobavitelja, ko je bila količina zaloge premajhna. Sistem napovedovanja, ki je temeljil na povprečjih, je bil zelo nenatančen in ni zagotovil usklajevanja dobave in povpraševanja. Ponovno naročanje se

je izvajalo za veliko artiklov po poročilu proizvodnega plana, vendar so bili podatki v poročilu napačni, ker se niso dovolj redno posodabljali. Poročilo proizvodnega plana je bilo oblikovano glede na prodajo, vendar je to povzročalo več težav, saj prodajalci niso imeli podatkov o proizvodnih zmogljivostih. Zaradi tega je bilo dobavne roke, ki so jih navajali, nemogoče izpolniti.

Optimalno vodenje zalog je eden glavnih ciljev podjetji, ki proizvajajo svoje izdelke na zalogo. Pravzaprav ima zaloga pomemben vpliv tako na finančno kot tudi na ekonomsko uspešnost podjetja, zato je splošno znano, da politika optimalnega vodenja zalog omogoča podjetju doseči višji nivo dobičkonosnosti. Vodenje zalog bi moralo biti usmerjeno v zmanjševanje stroškov skladiščenja preko večjega kroženja zaloge. Pri tem je potrebno preprečevati znatna pomanjkanja zalog ali nezmožnosti izpolnitve naročil, ki jih lahko povzroči nenadno povečanje povpraševanja (Bertolini in Rizzi, 2002).

Res je, da se pravilni pristop vodenja zalog za katerokoli blago ne sme ozirati samo na denar, ki je vezan v zalogi. Potrebno se je ozirati tudi na stroške planiranja, skladiščenja in upravljanja takega blaga. Pravzaprav je znotraj enega podjetja "pravi" način vodenja zalog lahko primeren za eno vrsto artikla, za drugo pa ne. Prav tako velja, da je za enako vrsto artikla pristop v nekem podjetju "pravi", v drugem pa ne. V splošnem obstajajo štiri osnovni pristopi k vodenju zalog (Wallin in sod., 2006):

- **Špekulacijska zaloga** - ta pristop je v praksi najpogosteje uporabljen. S tem pristopom podjetje nabavi blago in ga fizično shrani v svojem skladišču, preden je popolnoma znano, kolikšne so potrebe trga. Ta način ima mnogo prednosti, med drugim tudi hitro odzivnost na potrebe za proizvodnjo ali na povpraševanje in možnost zaščite pred nihanjem cen. Prednost je tudi možnost pogajanja za nižje cene pri nakupu večjih količin blaga, nadalje se z zapolnitvijo razpoložljive prostornine transportnega sredstva zmanjšajo tudi transportni stroški. Slabosti pristopa so finančno breme, ki ga imamo vezanega v blagu, potreba po skladiščenju, visoki stroški skladiščenja,

manipulacija blaga, nevarnost zastarelosti blaga - še posebej, ko podjetje trguje na zelo konkurenčnem tržnem okolju.

- **Zaloga z zamikom** – je pristop, pri katerem podjetje namenoma zavlačuje z nabavo zaloge, dokler ni znano, kolikšne so potrebe na trgu. Na ta način lahko podjetje zmanjša tveganje, da blago zastari, zmanjšajo se stroški, vezani na zalogo, stroški manipulacije in skladiščenja zalog, saj je blago skladiščeno pri dobavitelju. Slaba stran tega načina je nevarnost padca prodaje, ker se podjetje ne more odzvati dovolj hitro na potrebe trga, poleg tega ima podjetje še višje stroške pri transportu zaradi naročanja blaga v manjših količinah.
- **Zaloga brez plačila** – podjetje, ki na ta način posluje, ima nabavljeno blago skladiščeno v svojem skladišču kot svojo zalogo, vendar je še v lasti dobavitelja. Tisto blago, ki je prodano ali porabljeno v proizvodnji, podjetje plača dobavitelju. Na ta način ima podjetje takojšen dostop do potrebnega blaga, brez dodatnega investiranja v zalogo ali bojazni, da bi blago zastaralo. Pri tem podjetje nosi stroške manipulacije in skladiščenja blaga, nosi pa tudi tveganje nihanja cen blaga, ki ga ima na zalogi, dokler ga ne porabi ali proda.
- **Zaloga s predplačilom** – podjetje plačano blago skladišči pri dobavitelju. Po naročilu podjetja dobavitelj dostavi blago na želeno lokacijo kupca. Prednost takšnega načina poslovanja je, da omogoča podjetju privarčevati pri skladiščenju in manipulaciji blaga in zagotavlja ceno. Slabost pristopa pa je v blago vezan kapital in zastaranje zaloge.

Pri izbiri načina vodenja zalog za določen produkt je potrebno rešiti naslednje tri probleme (Bertolini in Rizzi, 2002):

- Potrebno je določiti, kdaj se zaloga pregleduje. Pregled zalog je lahko kontinuiran ali periodičen. V primeru kontinuiranega pregleda se fiksno naročilo izda, ko količina zaloge pade pod vnaprej določeno mejo, imenovano točka naročila. V primeru periodičnega pregleda se zaloga pregleduje v določenih časovnih intervalih, odločitev o velikosti naročila se sprejme glede na trenutno stanje zaloge.

- Določiti se mora velikost naročila (za proizvodnjo ali nabavo). Kadar se uporablja vodenje zalog na kontinuiran način, se velikost naročila določi z izračunom, pri katerem upoštevamo stroške zaloge in stroške izdaje naročila. Pri periodičnem vodenju zalog se naročilo izdaja glede na trenutno stanje zalog.
- Določena mora biti kritična zaloga. Kritična zaloga je definirana kot količina zaloge, ki mora biti na razpolago, da se prepreči primanjkljaj, ki se lahko pojavi kot posledica napake v napovedih ali odstopanj od povprečnega povpraševanja v obdobju povprečne prodaje.

Kadar povpraševanje v veliki meri preseže dobavo, proizvajalci pogosto sami zmanjšajo naročilo oddano s strani naročnika. Upoštevajoč takšno zmanjšanje naročniki oddajo večja naročila in pogosteje, kot bi bilo to potrebno, v upanju, da bodo dobili želene produkte. Ta tendenca je podobna presežnemu naročanju brez pravega upoštevanja že oddanega naročila, ki še ni bilo dostavljeno, kar popači informacijo o dejanskem povpraševanju. Pri naročanju zato lahko pride do občutnih razlik v naročilih med členi v verigi, kar imenujemo učinek biča (Bullwhip effect). Učinek biča se zgodi, kadar je povpraševanje potrošnikov relativno konstantno, medtem, ko se nihanje naročil po verigi navzdol stopnjuje. Na primer pri manjšem povečanju povpraševanja trgovina na drobno odda trgovini na debelo večje naročilo od dejanskega povpraševanja. Naročilo trgovca na debelo proizvajalcu je še večje od naročila trgovca na drobno in proizvajalec zaradi velikih naročil poveča proizvodnjo zopet za več, kot je dejanskih naročil. Zaradi presežkov zalog, ki so nastali zaradi prevelikega naročanja (ob konstantnem povpraševanju), trgovina na drobno zmanjša naročilo, tokrat za manj kot je povpraševanje (da porabi zalogo). Enako stori trgovina na debelo, vendar, ker ima večjo zalogo (zaradi še večjih naročil), še dodatno zmanjša naročilo proizvajalcu. Prav tako proizvajalec s še večjo zalogo zmanjša proizvodnjo za več, kot je naročeno. Ko zmanjka zalog se proces ponovi. Tako dobimo pri majhnem in relativno konstantnem nihanju povpraševanja veliko in neenakomerno nihanje proizvodnje. Učinek biča povzroča velika nihanja pri razlikah povpraševanja ali zalog skozi oskrbovalno verigo. Obstaja večja verjetnost, da se bodo nihanja večala skozi oskrbovalno verigo (Paik in Bagchi, 2007).

3 METODE DELA

3.1 POGLOBLJENI INTERVJU

Poglobljeni individualni intervju se uporablja pri planiranju in ocenjevanju širših programov. Poglobljeni individualni intervju je odprta raziskovalna metoda, ki je zelo primerna za ocenjevanje procesa in rezultatov s stališča ciljne skupine ali ključne osebe, ki pozna rezultate. Cilj intervjuja je poglobljeno raziskati stališče izpraševanca, njegova čustva in vizijo (Guion, 2006).

Ključne karakteristike ločujejo poglobljeni individualni intervju od običajnega. Nekatere ključne karakteristike poglobljenega intervjuja vključujejo (Guion, 2006):

- **Odprta vprašanja** – Vprašanja je potrebno oblikovati tako, da intervjuvanec nanje ne more odgovoriti samo z da ali ne, ampak mora temo razložiti.
- **Oblika vprašanj delno oblikovana** – Čeprav je potrebno imeti pripravljena vprašanja, ki se jih postavlja intervjuvancu med intervjujem, je potrebno dovoliti tudi, da intervju teče spontano, glede na informacije, ki jih posreduje intervjuvanec. Prav tako ni potrebno postavljati vprašanj po točno določenem zaporedju. V bistvu potek intervjuja določa, katero vprašanje postaviti, katero ne, in tudi vrstni red vprašanj.

Poglobljeni individualni intervju ne vključuje samo postavljanje vprašanj, ampak sistematično snemanje in dokumentiranje odgovorov, združeno z intenzivnim iskanjem globljega pomena in razumevanjem odgovorov. Tako poglobljeni individualni intervju pogosto zahteva ponavljajoče intervjuje z intervjuvanci iz ciljne skupine. Za razliko od intervjuja fokusne skupine, se poglobljeni individualni intervju izvaja z vsakim intervjuvancem posebej. Na ta način se zagotovi okolje, ki omogoča intervjuvancu, da se poglobi v situacijo.

3.2 INTERVJU Z NOSILCEM ODLOČANJA

Za pekarne

Intervju smo razdelili na štiri sklope vprašanj (priloga A1). V prvem sklopu smo spraševali intervjuvance, kako njihovo podjetje posluje z njihovimi dobavitelji. Tu nas je zanimalo, na kakšen način podjetja sklepajo pogodbe s svojimi dobavitelji, ali imajo v pogodbah določene količinske kvote nabavljenih surovin in ali so te kvote zavezujoče, ali so v pogodbah določena merila kakovosti ter kakšen odnos imajo z dobavitelji. V drugem sklopu vprašanj smo vprašali, kako podjetje vodi proizvodnjo. Pri tem nas je zanimalo vodenje zalog, kontrola in zagotavljanje kakovosti v proizvodnji, ali izdelujejo plan proizvodnje in če te informacije posredujejo tudi dobavitelju. Tretji sklop vprašanj je bil namenjen odnosom s potrošniki, kako vstopajo na trg (preko trgovin, hotelov, gostiln ...), kolikšen del trga pokrivajo, na kakšen način dobivajo informacije o zadovoljstvu potrošnikov in če uporabljajo prodajne akcije za povečanje prodaje. Pri četrtem sklopu vprašanj smo se osredotočili na učinkovitost oskrbovalne verige. V tem sklopu nas je zanimalo predvsem njihovo mnenje o vzrokih, zaradi katerih prihaja do velikih količin odpadnega kruha in pekovskega peciva, o odnosu s trgovci in kako porabljajo odpadni kruh.

Za trgovsko podjetje

Vprašanja smo razdelil na tri sklope (priloga A2). Prvi sklop vprašanj se nanaša na poslovanje z dobavitelji, na kakšen način sklepajo pogodbe z dobavitelji kruha in pekovskega peciva, ali so v pogodbi določene količinske kvote, ali dobaviteljem posredujejo informacije o zadovoljstvu potrošnika in kako ocenjujejo odnos z dobavitelji. V drugem sklopu nas je zanimalo, kako oblikujejo naročilo za kruh in pekovsko pecivo. Spraševali smo jih, ali izdelujejo plan prodaje, če planirajo plan prodaje, ali ga posredujejo tudi dobaviteljem, in na podlagi česa oblikujejo naročilo. V tretjem sklopu vprašanj smo spraševali o presežkih naročil. Zanimalo nas je, kolikšen presežek naročil imajo, zakaj, po njihovem mnenju, prihaja do presežkov naročil, kaj naredijo z presežkom kruha in kako bi lahko, po njihovem mnenju, rešili ta problem.

3.3 OPIS VZORCEV

Predstavnike podjetij smo intervjuvali v obdobju od 27. marca do 14. aprila 2008. Iz telefonskega imenika smo naključno izbrali 20 pekarn in 6 trgovin, izmed teh nam je uspelo intervjuvati 12 predstavnikov pekarn in 3 predstavnike trgovin. Ostali predstavniki niso bili pripravljeni sodelovati ali pa se nam z njimi ni uspelo dogovoriti za sestanek. Za vse intervjuvance smo upoštevali njihovo anonimnost. Prva ciljna skupina so bile pekarnice. Glede na število zaposlenih smo jih po velikosti razdelili v tri manjše skupine, in sicer:

- male pekarnice – (10 do 49 zaposlenih),
- srednje pekarnice – (50 do 249 zaposlenih),
- velike pekarnice – (250 in več zaposlenih).

Intervjuje smo opravljali z osebami, ki so v podjetjih na vodilnih položajih in imajo izkušnje z nabavo, prodajo in vodenjem. Za nas so bile najbolj pomembne njihove izkušnje pri odnosih s trgovci in dobavitelji surovin.

Druga ciljna skupina so trgovci, ki smo jih razdelili glede na pokritost trga. Trgovce smo razdelili na:

- male trgovce (zasebnike); v lasti imajo eno (manjšo) trgovino,
- srednje velike trgovce; v lasti imajo več trgovin, z njimi pokrivajo trg širše regije (ne pokrivajo pa trga celotne Slovenije),
- velike trgovske verige; v lasti imajo več trgovin, z njimi pokrivajo trg celotne Slovenije.

Intervjuvali smo osebe, ki se v podjetjih ukvarjajo z nabavo kruha in pekovskega peciva ter imajo izkušnje na tem področju.

4 REZULTATI IN RAZPRAVA

4.1 REZULTATI

Zaradi boljše preglednosti smo pri pekarnah odgovore intervjuancev podali v tabelarni obliki. Oblikovali smo tri preglednice (2, 3 in 4), za vsako skupino posebej. Na levi strani preglednice so podane trditve (skrajšani odgovori na vprašanja iz intervjuja), na desni strani pa smo glede na odgovore intervjuancev navedli, ali trditev za določeno podjetje drži ali ne drži. Po vsaki preglednici je kratek povzetek rezultatov še v tekstovni obliki. Celotni zapisi posameznih intervjujev za pekarnice so v prilogah (Priloga B1, B2 in B3). Intervjuje s predstavniki trgovin smo zaradi skromnega obsega (en intervju na skupino) podali samo v tekstovni obliki.

4.1.1 Male pekarnice

Poslovanje z dobavitelji

Pekarnice s svojimi dobavitelji sklepajo pogodbe za različno dolga obdobja. V pekarnah 1 in 3 sklepajo pogodbe za vsako leto posebej, v pekarni 4 sklepajo pogodbe za različno dolga obdobja, odvisno od dogovora z dobavitelji, v pekarni 2 pa sklepajo pogodbe za nedoločen čas, z aneksi pa določajo spremembe za tekoče leto. Le nekatere pekarnice (2 in 4) imajo v pogodbi količinske kvote, ki jim ob naročanju večjih količin omogočajo dosegati nižje marže. Vsi imajo v pogodbah določena merila kakovosti, HACCP in zagotavljanje zdravstvene ustreznosti. Tisti, ki imajo za posamezno surovino samo enega dobavitelja (1 in 2) se za ceno pogajajo, tisti, ki imajo več dobaviteljev (3 in 4) naročajo surovino primerne kakovosti od najboljšega ponudnika. V vseh pekarnah so s sodelovanjem z dobavitelji zadovoljni.

Vodenje proizvodnje

Pri vseh pekarnah zaloga zadostuje za sedem- do desetdnevno nemoteno proizvodnjo. Samo v pekarni 4 izdelujejo letni plan proizvodnje, ki ga uporabljajo za načrtovanje investicij, zaposlovanja in za določanje meje dobičkonosnosti proizvodnje. Plan posredujejo tudi dobavitelju surovin. Izmed ostalih pekarn nihče ne izdeluje plana proizvodnje, pomembno jim

je le dnevno naročilo kupca. Pri vseh pekarnah imajo poleg HACCP sistema uvedeno tudi samokontrolo, s katero zagotavljajo kvaliteto njihovih izdelkov.

Preglednica 2: pregled odgovorov predstavnikov malih pekarn

ODGOVORI	PEKARNA:	1	2	3	4
Poslovanje z dobavitelji surovin					
Pogodbe sklepajo za vsako leto posebej		da	ne	da	da
Pogodbe sklepajo za daljše obdobje		ne	da	ne	da
V pogodbi so določene količinske kvote		ne	da	ne	da
Ali količinske kvote vplivajo na ceno surovine		/	da	/	da
V pogodbi so določena merila kakovosti		da	da	da	da
Za posamezno surovino je samo en dobavitelj		da	ne	ne	ne
Za posamezno surovino je več dobaviteljev		ne	da	da	da
Za ceno se dogovarjajo individualno		/	da	ne	da
Z komunikacijo so zadovoljni		da	da	da	da
Vodenje proizvodnje					
Zaloga surovin jim zadostuje za največ deset dni		da	da	da	da
Pri poslovanju uporabljajo plan proizvodnje		ne	ne	ne	da
Plan proizvodnje posredujejo dobaviteljem surovin		/	/	/	da
V proizvodnji imajo uvedeno kontrolo kakovosti		da	da	da	da
Odnosi s potrošnikom					
Imajo lastne prodajalne		da	ne	da	ne
Dobavljajo trgovcem in drugim kupcem		da	da	da	da
Informacije o zadovoljstvu potrošnikov pridobivajo sami		/	da	da	da
Izvajajo prodajne akcije		da	/	da	ne
Učinkovitost oskrbovalne verige					
Menijo, da je oskrbovalna veriga učinkovita		da	da	ne	da
Menijo, da je krivda za presežke kruha na strani proizvajalca		/	ne	ne	da
Menijo, da je krivda za presežke kruha na strani trgovca		/	da	da	da
Menijo, da je krivda za presežke kruha na strani potrošnika		/	ne	ne	ne
Odpadni kruh prodajo za živinsko krmo		/	da	/	da
Odpadni kruh oddaja za proizvodnjo bioplina		/	ne	/	ne
Od trgovcev dobivajo uradne informacije o zadovoljstvu potrošnikov		/	da	ne	ne
Odnos z trgovcem ocenjujejo kot dober		da	da	da	da

da – trditev velja

ne – trditev ne velja

/ - intervjuanec na to vprašanje ni odgovarjal (zaradi poteka intervjuja ali pa intervjuvanec na določeno vprašanje ni želel odgovarjati)

Odnosi s potrošnikom

Pekarne dobavljajo svoje izdelke kupcem v njihovi bližnji regiji. Vse pekarne dobavljajo svoje izdelke v trgovine in hotele, nekatere (1 in 3) imajo tudi svoje prodajalne za prodajo kruha. Prodajne akcije izdelkov v prodajalnah drugih trgovcev izvajajo le v pekarni 3, v ostalih pekarnah prodajnih akcij ne uporabljajo. Za vse pekarnah velja, da dobivajo informacije o zadovoljstvu potrošnikov od prodajalcev kruha.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Vsi so mnenja, da je oskrbovalna veriga kruha in pekovskega peciva učinkovita. Mnenja o vzrokih za presežke kruha so različna. V pekarni 1 pravijo, da v njihovih prodajalnah težav z presežki kruha nimajo, drugim trgovinam ne dobavljajo, hoteli pa presežkov kruha ne vračajo. Glede presežkov kruha so v pekarnah 2 in 3 mnenja, da je zaradi neskrbnega ravnanja krivda na strani trgovcev, saj so presežki kruha v breme pekarn. Menita tudi, da ima pri tem pek malo možnosti za ukrepanje, ker lahko s tem tvega izgubo posla. Drugačnega mnenja so v pekarni 4, kjer menijo, da do presežkov kruha prihaja zaradi neprestanih sprememb na trgu, zaradi vremena in praznikov. V pekarni 4 zmanjšujejo vračila s stalnim opozarjanjem na spremembe in spodbujanjem trgovcev z večanjem marž v primeru manjših vračil. Tudi glede odnosov s trgovci so v pekarnah različnega mnenja. V pekarni 3 so zadovoljni, v pekarni 4 imajo s trgovci različne izkušnje, tako dobre, kot slabe, v pekarni 2 z odnosom niso zadovoljni. Presežke kruha prodajajo naslednji dan po polovični ceni (3) ali jih prodajo za živinsko krmo (2 in 4)

4.1.2 Srednje pekarne

Poslovanje z dobavitelji

V pekarni 3 s svojimi dobavitelji sklepajo enoletne pogodbe, med tem ko imajo v pekarnah 1, 2 in 4 sklenjene pogodbe za nedoločen čas, z aneksi pa določajo spremembe za tekoče leto. V vseh pekarnah več dobaviteljev dobavlja isto surovino. V pogodbah imajo določene količinske kvote, ki jim omogočajo doseganje višjih rabatov z večanjem količin dobavljene surovine. Določena imajo tudi merila kakovosti, ki jih mora izpolnjevati dobavitelj, le v pekarni 3

preverjajo ustreznost surovine ob prevzemu. Plan proizvodnje posreduje svojim dobaviteljem le pekarna 3. V vseh pekarnah so zadovoljni z odnosi s svojimi dobavitelji.

Preglednica 3: Odgovori predstavnikov srednjih pekarn

ODGOVORI	PEKARNA:	1	2	3	4
Poslovanje z dobavitelji surovin					
Pogodbe sklepajo za vsako leto posebej		ne	ne	da	ne
Pogodbe sklepajo za daljše obdobje		da	da	ne	da
V pogodbi so določene količinske kvote		da	da	da	da
Ali količinske kvote vplivajo na ceno surovine		da	da	da	da
V pogodbi so določena merila kakovosti		da	/	da	da
Za posamezno surovino je samo en dobavitelj		ne	/	ne	ne
Za posamezno surovino je več dobaviteljev		da	/	da	da
Za ceno se dogovarjajo individualno		da	ne	da	da
Z komunikacijo so zadovoljni		da	/	da	da
Vodenje proizvodnje					
Zaloga surovin jim zadostuje za največ deset dni		da	ne	da	da
Pri poslovanju uporabljajo plan proizvodnje		da	da	da	da
V proizvodnji imajo uvedeno kontrolo kakovosti		/	da	da	da
Plan proizvodnje posredujejo dobaviteljem surovin		/	ne	da	ne
Odnosi s potrošnikom					
Imajo lastne prodajalne		da	da	ne	da
Dobavljajo trgovcem in drugim kupcem		da	da	da	da
Informacije o zadovoljstvu potrošnikov pridobivajo sami		ne	da	da	da
Izvajajo prodajne akcije		da	da	da	da
Učinkovitost oskrbovalne verige					
Menijo, da je oskrbovalna veriga učinkovita		ne	ne	ne	/
Menijo, da je krivda za presežke kruha na strani proizvajalca		ne	ne	ne	ne
Menijo, da je krivda za presežke kruha na strani trgovca		da	da	da	da
Menijo, da je krivda za presežke kruha na strani potrošnika		da	ne	da	da
Odpadni kruh prodajo za živinsko krmo		da	da	da	da
Odpadni kruh oddaja za proizvodnjo bioplina		ne	ne	ne	/
Od trgovcev dobivajo uradne informacije o zadovoljstvu potrošnikov		da	ne	da	da
Odnos z trgovcem ocenjujejo kot dober		ne	ne	da	ne

da – trditev velja

ne – trditev ne velja

/ - intervjuanec na to vprašanje ni odgovarjal (zaradi poteka intervjuja ali pa intervjuvanec na določeno vprašanje ni želel odgovarjati)

Vodenje proizvodnje

Količina zalog se razlikuje in je odvisna od vrste surovin in intervalov dostave, vendar pa imajo v vseh pekarnah zalogo surovin, ki jim omogoča sedem- do desetdnevno nemoteno delovanje proizvodnje. V pekarnah 1, 2 in 3 izdelujejo letni plan proizvodnje. V pekarni 4 letnega plana ne izdelujejo, imajo pa na podlagi stalnega naročila izdelan desetdnevni plan proizvodnje.

Odnosi s potrošnikom

Pekarne pokrivajo širšo regijo (1, 3 in 4) ali polovico Slovenije (2). Vse pekarne s svojimi izdelki oskrbujejo zunanje trgovce, nekatere (1, 2 in 4) imajo tudi lastne prodajalne, pekarna 4 pa oskrbuje tudi hotele, gostilne in šole. Za prodajne akcije, ki so lahko predlagane s strani trgovca ali peka, se odločajo v pekarnah 1, 3 in 4. Zadovoljstvo potrošnikov ugotavljajo z izvajanjem degustacij na prodajnem mestu (2 in 3), preko svojih komercialistov (3 in 4) in z informacijami od trgovcev (1 in 3).

Učinkovitost oskrbovalne verige

Prevladuje mnenje, da oskrbovalna veriga ni učinkovita, posledica pa so presežki kruha. Menijo, da je glavni krivec za presežke kruha trgovina, ker je breme presežkov kruha na strani pekov. Stanje se je v določeni meri izboljšalo z uvedbo 10 % priznanih vračil. Količina presežkov se razlikuje tudi med prodajalnami. Prodajalec, ki se trudi pri naročanju, ima manjša vračila, kot prodajalec, ki se pri naročanju ne trudi. Nekateri (1, 3 in 4) so mnenja, da je za presežke posledično odgovoren tudi potrošnik, ki želi ali zahteva dovolj veliko izbiro kruha tudi nekaj ur pred zaprtjem prodajalne. V nobeni pekarni niso zadovoljni z odnosom s trgovcem. Pekarne presežke kruha prodajajo za živinsko krmo, v pekarni 1 bel in polbel kruh iz lastnih prodajaln meljejo v drobtine.

4.1.3 Velike pekarnе

V preglednici 4 je prikazano kako so odgovarjali predstavniki velikih pekarn. Odgovori so razvrščeni v stolpce za vsako pekarno posebej. En stolpec predstavlja odgovore enega predstavnika pekarnе.

Preglednica 4: Odgovori predstavnikov velikih pekarn

ODGOVORI	PEKARNA:	1	2	3	4
Poslovanje z dobavitelji surovin					
Pogodbe sklepajo za vsako leto posebej		da	da	ne	da
Pogodbe sklepajo za daljše obdobje		ne	da	da	da
V pogodbi so določene količinske kvote		da	da	da	da
Ali količinske kvote vplivajo na ceno surovine		/	/	da	da
V pogodbi so določena merila kakovosti		da	/	da	/
Za posamezno surovino je samo en dobavitelj		ne	/	da	/
Za posamezno surovino je več dobaviteljev		da	/	ne	/
Za ceno se dogovarjajo individualno		da	da	da	da
Z komunikacijo so zadovoljni		da	da	da	da
Vodenje proizvodnje					
Zaloga surovin jim zadostuje za največ deset dni		/	/	da	/
Pri poslovanju uporabljajo plan proizvodnje		da	da	da	da
V proizvodnji imajo uvedeno kontrolo kakovosti		da	/	/	da
Plan proizvodnje posredujejo dobaviteljem surovin		/	da	da	/
Odnosi s potrošnikom					
Imajo lastne prodajalne		ne	da	da	da
Dobavljajo trgovcem in drugim kupcem		da	da	da	da
Informacije o zadovoljstvu potrošnikov pridobivajo sami		da	/	/	da
Izvajajo prodajne akcije		da	da	da	da
Učinkovitost oskrbovalne verige					
Menijo, da je oskrbovalna veriga učinkovita		ne	/	/	/
Menijo, da je krivda za preseške kruha na strani proizvajalca		ne	ne	da	da
Menijo, da je krivda za preseške kruha na strani trgovca		da	da	da	da
Menijo, da je krivda za preseške kruha na strani potrošnika		ne	ne	da	da
Odpadni kruh prodajo za živinsko krmo		da	da	/	da
Odpadni kruh oddaja za proizvodnjo bioplina		da	da	/	da
Od trgovcev dobivajo uradne informacije o zadovoljstvu potrošnikov		da	da	da	ne
Odnos z trgovcem ocenjujejo kot dober		/	da	da	/

da – trditev velja

ne – trditev ne velja

/ - intervjuanec na to vprašanje ni odgovarjal (zaradi poteka intervjuja ali pa intervjuvanec na določeno vprašanje ni želel odgovarjati)

Poslovanje z dobavitelji

V pekarnah 2 in 4 sklepajo pogodbe z dobavitelji za različno dolga obdobja; z nekaterimi sklepajo pogodbe za eno leto, z drugimi za več let. V pekarni 1 sklepajo enoletne pogodbe, medtem ko želijo v pekarni 3 z dobavitelji vzpostaviti trajen partnerski odnos. Za vse pekarne velja, da imajo v pogodbah z le nekaterimi dobavitelji določene količinske kvote. Za ceno se vsako leto dogovarjajo individualno in v pogodbah imajo določena merila kakovosti, ki jih morajo dobavitelji dokazovati z analiznimi listi. Prav tako so povsod zadovoljni z odnosi z dobavitelji.

Vodenje proizvodnje

V vseh pekarnah izdelujejo letni plan proizvodnje. S pekarno 3 se njihov dobavitelj lahko interaktivno poveže in spremlja porabo surovin. Pekarni 2 in 4 uporabljata moko iz lastnih mlinov.

Odnosi s potrošniki

Pekarna 2 oskrbuje s svojimi izdelki samo SV del Slovenije, pekarni 1 in 3 celotno Slovenijo, pekarna 4 celotno Slovenijo in hrvaški trg. Vse pekarne uporabljajo za pospeševanje prodaje prodajne akcije. V pekarni 1 za krepitev blagovnih znamk uporabljajo oglaševanje in degustacije. Pekarna 3 nima svojega laboratorija za kontrolo kakovosti surovin, zato ji dobavitelji zagotavljajo kakovost dobavljene surovine. Pekarni 1 in 4 ne dobivata informacij o zadovoljstvu potrošnikov od trgovca temveč od komercialistov na terenu.

Učinkovitost oskrbovalne verige

V pekarnah 1 in 2 menijo, da je krivda za presežke kruha na strani trgovcev, v pekarnah 3 in 4 pa menijo, da je krivda na strani trgovcev, proizvajalcev in potrošnikov. Menijo, da je za presežke posredno odgovoren tudi potrošnik, ki želi točno določeno vrsto kruha, in če želita proizvajalec in trgovina potrošniku ustreči, mu morata zagotavljati dovolj veliko izbiro. V pekarnah 1 in 3 menijo, da bi presežke lahko zmanjšali z dopeko na prodajnem mestu. V pekarni 3 so tudi mnenja, da bi presežke lahko zmanjšali z partnerskim odnosom, pri katerem

bi trgovina s pomočjo proizvajalca oblikoval naročilo. Presežke kruha porabljajo za živinsko krmo, bioplin (1 in 2). Bel in polbel kruh, ki ustreza določenim standardom, porabljajo za mletje v drobtine (1 in 4). V pekarni 3 pravijo, da želijo imeti s trgovcem čim bolj korekten odnos, vendar ima trgovina moč, ki jo izkorišča pri določanju pogojev.

4.1.4 Majhni trgovci (zasebniki)

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji imajo sklenjeno osnovno pogodbo za nedoločen čas. Vsako leto podpišejo aneks k osnovni pogodbi, v katerem so določene spremembe za tekoče leto. V pogodbah nimajo določenih količinskih kvot, ki bi jih morala katera od pogodbenih strank izpolnjevati. Informacij o zadovoljstvu potrošnikov ne posredujejo dobaviteljem. Izdelek, ki potrošniku ni všeč, ga preprosto ne naročajo več in ga zamenjajo z drugim artiklom. Menijo, da pekarnе same ugotavljajo, kaj je potrošniku všeč. Sodelujejo z dvema večjima pekarnama in eno manjšo lokalno pekarno. Stikov z dobavitelji v glavnem nimajo, edino pri oddaji naročila ali pri dostavi ter dvakrat letno, ko pride trgovski potnik, ki jim za novo leto prinese darila in ob podpisu aneksa k osnovni pogodbi za tekoče leto.

Oblikovanje naročil

Naročil ne oddajajo vsak dan. Oblikovano je standardno naročilo, ki velja za vsak dan. Iz trgovine spreminjajo standardno naročilo samo takrat, ko dobijo izredno naročilo, ali pa, če se poveča ali zmanjša povpraševanje. Večje pekarnе so zelo neprilagodljive, saj sprejemajo naročila samo do 13.00. Manjša pekarna je bolj prilagodljiva, saj lahko oddajo naročilo tudi ob zaprtju trgovine. V primeru, da v trgovini zmanjka kruha, ga v pekarni lahko dobijo še dodatno. Naročajo tako, da ne zmanjka kruha pred zaprtjem trgovine. Raje naročijo več, ostanek tako ali tako lahko vrnejo v pekarno.

Presežki naročil

Višek kruha se vrne v pekarno. Nekatere pekarnе vzamejo nazaj ves kruh, druge samo določen odstotek. V trgovini so pazljivi pri naročanju, zato imajo samo 1 % vračil kruha in pekovskega

peciva. Po njihovem mnenju prihaja do presežkov kruha in pekovskega peciva v trgovini zaradi konkurence. Menijo, da je potrošniku na voljo veliko trgovin. Če kruha ne bo dobil tu, ga bo šel iskati drugam tudi naslednjič. Zato je bolje, da je naročenega kruha več.

4.1.5 Srednje veliki trgovci

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji se trudijo imeti partnerski odnos. Kjer je možnost, sklepajo pogodbe z dobavitelji za daljši čas, z aneksi k pogodbam pa vsakoletno določajo spremembe. V pogodbah imajo določene količinske kvote. V primeru, da dobavitelj ne doseže kvot, ni nobenih sankcij. Kvote so v večji meri namenjene določanju rabatov. Informacije o zadovoljstvu potrošnikov trgovina posreduje dobavitelju. Večje trgovine pogojujejo dobavitelju, da drugim trgovinam ne sme ponuditi ugodnejših cen, saj bo v nasprotnem primeru prekinil sodelovanje. Ker je velika trgovina večji odjemalec, si dobavitelj ne upa tvegati. Menijo, da bi se dobavitelji lahko bolje potrudili pri komuniciranju s trgovci. Boljša komunikacija bi lahko pripomogla tudi k zmanjšanju presežkov kruha in pekovskega peciva.

Oblikovanje naročil

Naročila se oblikujejo dnevno glede na prodajo prejšnjega dneva oz. tedna. Kljub primerjanju naročil je težko napovedati, kakšna bo prodaja, saj je veliko dejavnikov, ki vplivajo na prodajo, na primer vreme, plače, pokojnine, konec meseca. Prav tako oblikujejo letni plan prodaje, ki ga posredujejo tudi svojim dobaviteljem. V trgovinah imajo tudi dopeko na prodajnem mestu, vendar le za pekovska peciva.

Presežki naročil

Dnevno imajo povprečno 10 % presežkov kruha in pekovskega peciva. Od tega prodajajo pakiran kruh v trgovini po znižani ceni po določeni uri, ostali kruh pa vrnejo dobavitelju. Njihovi kupci se na prodajo pakiranega kruha po znižani ceni v večji meri ne odzivajo. Po njihovem mnenju prihaja do presežkov zaradi velike konkurence, saj imamo v Sloveniji zelo veliko prodajno površino glede na število potrošnikov. Poleg tega je tudi potrošnik dostikrat

brezkompromisen in želi imeti dovolj veliko izbiro različnih vrst kruha v vsakem trenutku. Zato mora trgovina, če želi obdržati kupca, zagotoviti dovolj veliko izbiro do konca delovnega časa prodajalne. Rešitev presežkov vidijo v optimiziranju naročil in dopeki na prodajnem mestu.

4.1.6 Velike trgovske verige

Poslovanje z dobavitelji

Z različnimi dobavitelji sklepajo pogodbe za različna časovna obdobja. V večini primerov so pogodbe enoletne. Število dobaviteljev se iz leta v leto spreminja. Trenutno jih je za celotno Slovenijo štiriintrideset. Dobaviteljem posredujejo informacije o zadovoljstvu potrošnika. Sicer so to samo reklamacije na ceno ali na kvaliteto, te pa so po zakonu dolžni posredovati dobaviteljem.

Oblikovanje naročil

Izvaja se dnevno, če katera vrsta kruha ostane, se ga naslednjič naroči manj. Ob vikendih naročila povečajo za 50 %, na dan pred praznikom pa tudi do 100 %. Naročilo se pripravi do 10. ure zjutraj.

Presežki naročil

Ob koncu dneva ostane največ 10 % kruha. Do viška prihaja zaradi slabih in nestrokovnih analiz prodaje. Analize bi se moralo izvajati tedensko in natančno. Presežke bi lahko zmanjševali na več načinov. Ko se ugotovi, da se ne bo prodalo vsega kruha, se cena zniža za, recimo, 50 %. Tako bi ljudje kupovali kruh tudi za drug dan, kljub temu da ne bi bil več tako svež. Tako pa kupci za enak denar raje drugi dan kupijo svež kruh. Pričetek prodaje po znižani ceni bi določil prodajalec, ker najbolje ve, kako in kateri kruh se prodaja. Ta način prodaje je že vpeljan v nekaterih industrijskih prodajalnah. Veliko bi se dalo narediti tudi s peko na prodajnem mestu, saj se lahko po potrebi speče zamrznjene izdelke. Pri naročanju potem ne bi bilo potrebno naročati večjih rezervnih količin, s čimer bi tudi več prihranili. Če bi kruha

slučajno zmanjkalo, bi lahko vedno ponudili sveže pečene izdelke. Prodajalcem bi moral biti postopek primerno predstavljen.

4.2 RAZPRAVA

Do poudarka na kakovosti blaga je prišlo zaradi hitrega naraščanja števila potrošnikov, večanja njihovih potreb ter sprememb nakupovalnih navad. Napori posameznega podjetja za zagotavljanje kakovosti izdelkov so najpomembnejši faktor, ki vplivajo na potrošnikovo mnenje o podjetju. Za nekatera podjetja je zagotavljanje kakovosti težavna naloga. Poglavitni razlog za to je pomanjkanje zavzetosti vodstva za reševanje teh težav (Waller in Ahire, 1996). Kot je razvidno iz intervjujev, si podjetja zagotavljajo kakovost blaga tako, da v pogodbi določijo merila kakovosti, ki jih mora dobavitelj zagotavljati pri vsaki dobavi. Vsaka pogodba mora vsebovati merila kakovosti, ki zagotavljajo zdravstveno ustreznost blaga in so določena v skladu s predpisi, na primer zagotovljen zdravstveni nadzor, vzpostavljen HACCP sistem, zagotavljanje specifikacij surovin, v katerih so zapisane lastnosti in sestava blaga. Nekateri intervjuvanci so izjavili, da v njihovem podjetju pri sklepanju pogodb določajo tudi merila kakovosti, ki zagotavljajo ustrezno tehnološko kakovost blaga. Takšna merila kakovosti zavezujejo dobavitelja, da dobavlja kupcu blago, ki ga potrebuje za svoje nemoteno poslovanje. Dobava kakovostnega blaga je povezana tudi z višjo ceno. Nekateri kupci se zaradi višjih cen kakovostnega blaga raje odločajo za cenejše (konkurenčnejše cene) blago, ki pa je (lahko) slabše kakovosti. Z nakupom cenejšega blaga slabše kakovosti ponuja kupec kot nadaljnji ponudnik manj kakovostno - nekonkurenčno blago. Zato je pomembno izbirati kakovostno blago za ugodno - konkurenčno ceno. Po izjavah intervjuvancev si lahko konkurenčno ceno blaga kupec zagotovi z določanjem količinskih kvot v pogodbi, saj mu na osnovi teh dobavitelj ponudi višje rabate. Višja je količinska kvota, višji je rabat. Pri manjših kupcih je težje zagotavljati večje količine nabavljenega blaga, ki bi omogočale višje rabate. Če bi se kupec odločil za sklenitev pogodbe z enim kakovostnim dobaviteljem, bi mu ta lahko ponudil višji rabat.

Težava je v tem, da izbira enega samega dobavitelja predstavlja kupcu večje tveganje pri zagotavljanju zalog. Težavo bi lahko rešil z izbiro kakovostnega dobavitelja, s katerim bi vzpostavil partnerski odnos. Allinson (2004) je v svojem prispevku zapisala, da je partnerski pristop pri nabavi surovin zdravilo za možne težave v oskrbovalni verigi. Na primer, kadar so dobavitelji konkurenčni in kadar je za material, ki ga dobavljajo, močno povpraševanje, potem bi bilo med dobaviteljem in kupcem potrebno povezovanje in ohranjanje povezave. Povezava je pomembna tudi, kadar dobavitelj ni v tržni prednosti in ni velikega povpraševanja po materialu, saj sodelovanje omogoča dodajanje vrednosti. Imeti več dobaviteljev je smiselno pri večjih kupcih, ki v kratkem času porabijo večje količine blaga, s katerimi lahko dosežajo višje rabate. Smiselno je imeti več dobaviteljev tudi zaradi zagotavljanja večje varnosti pri zagotavljanju zalog.

Iz intervjujev je razvidno, da imajo pekarnice običajno desetdnevno zalogo surovin, s katero lahko proizvodnja kruha in pekovskega peciva nemoteno obratuje. Ustvarjanje večdnevne zaloge v pekarnah ne bi bilo smiselno, saj so dobavitelji surovin organizirani tako, da dobavljajo surovine enkrat ali celo večkrat tedensko. Zaradi velike frekventnosti dobav se skrb za vodenje večjih zalog prenese na dobavitelje surovin.

Dobavitelji morajo posvečati večjo pozornost preišljenemu vodenju lastnih zalog. Da je skrb za preišljeno ravnanje pri nabavi blaga in vodenju zalog za podjetje, ki želi konkurirati in preživeti na trgu, zelo pomembna, so poudarili tudi Wallin in sod. (2006). Sodelovanje s pekarno lahko dobavitelju olajša vodenje zalog in tudi privarčuje denar. Za vse pekarnice (ne glede na njihovo velikost) bi bilo priporočljivo, da si izdelajo plan proizvodnje ali vsaj nekakšen okvirni plan prodaje, ki bi ga lahko posredovale dobaviteljem. Plan proizvodnje ni priporočljiv samo pri planiranju zalog, ampak, kot sta zapisala Kovačič in Vukšič (2005), proizvodnjo planiramo tako, da je čim bolj usklajena s proizvodnimi kapacitetami. V ta okvir sodi načrtovanje potreb po materialih in načrtovanje kapacitet. Iz intervjujev je razvidno, da nekatere pekarnice že izdelujejo plan proizvodnje, vendar ga le nekatere izmed teh posredujejo tudi naprej dobaviteljem. Dobavitelj bi si lahko na podlagi proizvodnega plana pekarnice izdelal

plan zalog. Na ta način bi dobavitelj privarčeval denar, saj ne bi imel potreb po zagotavljanju nepotrebnih zalog in bi lahko bolj deloval po principu Just in time (JIT). Z upoštevanjem tega bi lahko tudi pekarnam, ki bi mu posredovale plan prodaje, ponudil ugodnejšo ceno za surovino. Poleg tega bi si tudi pekarna zagotovila večjo varnost pri zagotavljanju zalog, ker bi se dobavitelj lahko pripravil na večje potrebe surovin s strani pekarnice. Tako menita tudi Bertolini in Rizzi (2002), ki sta zapisala, da je optimalno vodenje zalog eden glavnih ciljev v podjetjih, ki proizvajajo svoje izdelke na zalogo. Pravzaprav ima zaloga pomemben vpliv tako na finančno kot tudi na ekonomsko uspešnost podjetja, zato je splošno znano, da politika optimalnega vodenja zalog omogoča podjetju doseči višji nivo dobičkonosnosti. Vodenje zalog bi moralo biti usmerjeno v zmanjševanje stroškov skladiščenja preko večjega kroženja zaloge. Pri tem je potrebno preprečevati učinek biča, pri katerem prihaja do znatnega pomanjkanja zalog ali nezmožnosti izpolnitve naročil, ki jih lahko povzroči nenadno povečanje povpraševanja (Paik in Bagchi, 2007). Korak naprej bi bilo povezovanje dobavitelja in pekarnice do te mere, da bi imel dobavitelj vpogled v količino zalog pekarnice. Tako bi dobavitelj vnaprej vedel, kdaj bo imela pekarna potrebo po določeni surovini in bi bil že pripravljen na naročilo. Glede na raziskavo je do sedaj v Sloveniji le ena pekarna, ki posluje na tak način.

Trgovina si zalog kruha in pekovskega peciva ne ustvarja, ker je to blago, za katerega ne moremo imeti zaloge za več kot en dan. To je razvidno tudi iz intervjujev predstavnikov trgovin, saj trgovine oddajajo naročila vsak dan. Zaradi kratkega roka trajanja je potreben kratek manipulacijski čas do trgovca, da se s tem omogoči čim daljši čas na prodajnih policah (van Woensel in sod., 2007). Za zagotavljanje svežine ima oskrbovalna veriga kruha zelo malo zaloge. Kruh je normalno naročen prvi dan, naslednji dan je pečen, tretji dan zjutraj pa je dostavljen v trgovine. Večina dnevne proizvodnje kruha se proda v 24 urah. Pekarne v trgovinah prav tako dobijo izdelke od pekarn s kratkim dobavnim rokom in imajo 1 – 2 dnevno zalogo (McKinnon in sod., 2004).

Čeprav se oskrbovalna veriga tudi v času interneta začne s kupčevim naročilom, nadaljuje z naročilom dobavitelju, proizvodnjo, distribucijo in logistiko, pa predstavlja pravi podjetniški izziv, da podjetja vedo, kaj potrošnik želi, kdaj in kje, ter mu iskani izdelek ali storitev po najbolj sprejemljivi ceni tudi ponudijo (Kovačič in Vukšič, 2005). Manjše pekarnice z lastno prodajalno imajo pri komuniciranju s potrošnikom, največjo prednost pred večjimi pekarnami (Hughes, 2004). Pri manjših pekarnah lahko pek s potrošnikom komunicira v prodajalni med nakupom. Na ta način dobi informacije o željah potrošnikov in njihovem zadovoljstvu iz prve roke. Prav tako lahko pek takoj odgovori na potrošnikov odziv glede kakovosti izdelka in na potrošnikov zakaj in kako. Pek lahko potrošnika tudi takoj pomiri, kadar je ta nezadovoljen. Pri večjih pekarnah je tak način komuniciranja praktično nemogoč. Pekarnice dostavljajo svoje izdelke v prodajalne svojih pogodbenih kupcev (trgovina). Prodajalci, ki v teh prodajalnah prodajajo pekovske izdelke, so v večini primerov premalo strokovno izobraženi (če niso izučeni peki, je to logično) in če potrošnik pristopi k tej osebi z neko informacijo, bo težko dobil odgovor, ki bi ga zadovoljil. Nekateri intervjuvanci so med intervjujem izjavili, da je težava tudi pripadnost prodajalca do neke pekarnice. Vsaka prodajalna ponavadi ponuja izdelke več pekarn. Prodajalec pa je lahko bolj naklonjen eni pekarni, drugim pa ne, ter tisto pekarno favorizira. Potrošnik, ki pristopi k taki osebi in se recimo pritoži nad nekim izdelkom, lahko naleti na dva različna (pristranska) odziva. Če se pritožba nanaša na izdelek pekarnice, ki jo prodajalec favorizira, jo bo ta zagovarjal in se potrošniku opravičil v imenu pekarnice. V drugem primeru, ko gre za izdelek druge pekarnice, ki jo prodajalec lahko celo odklanja, bo označil kritiko kupca kot upravičeno, poleg pa bo lahko kritiziral tudi vse njihove preostale izdelke in pekarno nasploh. Tudi nadaljnji odziv te osebe je lahko različen. Dobljeno informacijo lahko posreduje dobavitelju ali pa ne. Tako v najslabšem primeru pritožba ne doseže prave osebe, potrošnik pa ostane nezadovoljen, saj ne dobi pravega odgovora. V pekarno prihajajo iz trgovine le pritožbe in reklamacije izdelkov, pohval ali želja potrošnikov pa trgovci v večini primerov ne posredujejo pekarnam, rekoč, da jih ni. Druga razlika med manjšo in večjo pekarno je hitrost sprejemanja in reševanja pritožb in reklamacij, ki lahko v primeru večjih pekarn traja tudi več dni, da se jih reši. Med intervjujem so intervjuvanci izjavili, da je težava tudi v tem, da pridejo povratne informacije do potrošnika le v izjemnih

primerih. V ostalih primerih ostane potrošnikova slaba izkušnja nepojasnjena, kar lahko potrošnika odvrne od ponovnega nakupa enakega izdelka ali celo, da izgubi zaupanje v pekarno. Glede na intervjuje, večje pekarnice rešujejo to problematiko z izvajanjem promocijskih degustacij v trgovinah, kjer lahko potrošnik izrazi poleg kritike tudi pohvale, in s komercialisti na terenu. Njihov osnovni namen je pomoč trgovkam pri prodaji. Preko trgovk lahko komercialisti dobivajo tudi informacije o zadovoljstvu potrošnikov, ki pa so lahko prave ali pa pristranske. Povezovanje podjetij in krepitev partnerskih odnosov bi gotovo pripomoglo k boljšemu pretoku informacij, poleg tega bi morale trgovine posredovati ne samo pritožbe, ampak tudi pohvale.

Kakovost izdelkov je poleg cene vedno bolj pomemben dejavnik pri odločitvi potrošnika o nakupu. Knight (1999) je o nagnjenih potrošnikih pri nakupovanju zapisal, da se tista podjetja, ki promovirajo svoje produkte na osnovi izvora namesto kvalitete ali tehničnega napredka, pokažejo v slabi luči. Potrošniki so nagnjeni k temu, da kupujejo domače proizvode, vendar samo, kadar so sprejemljivo kvalitetni, so poceni in s primerljivo tehnologijo. Zato so za obstoj podjetja pomembni kvaliteta, vlaganje v razvoj in dober marketing. V pekarski industriji je zagotavljanje kakovosti v smislu estetike in strukture pekovskih izdelkov težavna naloga, saj se moka kot glavna surovina ne spreminja samo od žetve do žetve, ampak tudi od dobave do dobave. Zato je zelo pomembna kontrola vhodnih surovin, ki jo opravljajo pekarnice, da si na ta način zagotovijo surovino sprejemljive kakovosti. Pomembno vlogo imajo pri tem tudi dobavitelji surovin, ki skrbijo za kakovost izdelane in dobavljene surovine. Iz intervjujev je razvidno, da imajo nekatere pekarnice merila kakovosti dobavljenih surovin določena v pogodbi, vendar so dovoljena odstopanja, ki lahko bistveno vplivajo na kakovost končnega izdelka. Pomembna vloga dobrega dobavitelja je v tem, da zagotavlja pekarni surovino čim bolj enakomerne kakovosti. S takšno surovino lahko peki izdelujejo izdelke konstantne kakovosti, poleg tega pa lahko tudi privarčujejo, saj nimajo nobenih izpadov proizvodnje zaradi slabe surovine in posledično slabih izdelkov, kar pomeni prihranek denarja. Dober (partnerski) odnos med dobaviteljem in pekarno bi motiviral podjetji, da skupaj vlagata v napore pri razvijanju novih načinov za zagotavljanje surovine enakomerne kakovosti.

V času dražitve živil je bil v medijih odnos trgovcev do trga in dobaviteljev velikokrat srž spora številnih debat. Menimo, da je v celotni oskrbovalni verigi ta odnos eden najpomembnejših, če ne celo najpomembnejši za uspešnost vseh podjetij v oskrbovalni verigi. Prodajalci imajo kot zadnji člen v verigi največ stika s potrošniki in imajo zato tudi največ informacij o zadovoljstvu in željah potrošnika. Pomembnost partnerskega odnosa v oskrbovalni verigi je tudi v tem, da bi se prodajalec trudil pridobivati čimveč informacij o potrošnikovih potrebah, te informacije posredoval proizvajalcu, ki bi vodil razvoj izdelkov v smeri zadovoljevanja potreb in želja potrošnika. Prav tako bi tesnejši odnosi lahko pripomogli k sodelovanju podjetij pri optimiziranju poslovanja. Kot so pokazali intervjuji s predstavniki pekarn, pa v praksi, vsaj kar se tiče odnosa velikih trgovcev do dobaviteljev, ni tako. Veliki trgovci, ki imajo velik tržni delež, dobaviteljem določajo pogoje poslovanja. Tudi Hughes (2004) je zapisal, da morajo dobavitelji trgovcu ponuditi določeno raven ekskluzivnosti na vedno bolj zasičenem trgu ter večjo profitabilnost v zameno za dostop do omejenega prostora na prodajni polici. Z ekskluzivnostjo si veliki trgovci zagotavljajo tudi konkurenčnost na trgu, saj pekarna, ki dobavlja takemu trgovcu, ne more in ne sme vzpostaviti partnerskega odnosa z drugimi – manjšimi trgovci, ki si to želijo, predvsem pa jim ne smejo ponuditi izdelkov po ugodnejši ceni. In ker je velika trgovina največji odjemalec, si podjetje tega ne upa storiti iz strahu za lastni obstoj. Poleg tega trgovina postavlja pogoje in pri njih brezkompromisno vztraja ob izjavi "vzemi ali pusti". Posreden dokaz za brezpogojnost trgovcev je tudi izjava intervjuvanca srednje velike pekarne, ki je dejal: "Deset let se že trudimo zmanjšati presežke kruha, šele zdaj, ko so se v to aktivnost vključili tudi trgovci in priznali maksimalno 10 % vračil, so se ta tudi zmanjšala." Vendar pa za takšno moč ne smemo kriviti samo trgovcev, posredno so krivi tudi tisti dobavitelji, ki se takšnemu načinu poslovanja uklonijo in zaradi takih posameznikov se mora temu prilagoditi tudi večina ostalih podjetij. Če bi bila proizvodna podjetja solidarnjša, bi lahko temu naredili konec. Še vedno pa si proizvodno podjetje lahko izbori boljši pogajalski položaj. Na primer z utrjevanjem svojih lastnih blagovnih znamk, uvajanjem vodilne znamke, prepoznavnostjo in iskanjem novih distribucijskih poti se lahko podjetje osamosvoji in doseže, da ima trgovina željo poslovati z njim (Hughes, 2004).

Glede na izjave intervjuvancev je naročanje kruha in pekovskega peciva zaradi kratkega roka trajanja izdelkov izredno težavno opravilo, če ne želimo, da nam kruh na koncu delovnega dne ostane. Intervjuvanci pekarn in trgovin so izjavili, da je pri naročanju potrebno upoštevati vreme, kateri dan v tednu je, zaprtje trgovine, odprtje nove trgovine, letne čase, prodajo glede na pretekli teden, mesec, leto, ali se je kaj spremenilo glede na preteklo prodajo, itd, torej moramo za kvalitetno naročilo upoštevati mnogo dejavnikov. Kljub upoštevanju vseh dejavnikov pri naročanju se vseeno dogaja, da kruh in pekovsko pecivo ostajata. Poleg tega prodajalci pri naročanju (morda preogosto) ne upoštevajo veliko dejavnikov in oddajo bolj pavšalno naročilo, kar ima za posledico še več presežkov kruha in pekovskega peciva. Eden od predstavnikov pekarn je izjavil, da je razlika v višku kruha in pekovskega peciva med prodajalcem, ki se trudi pri oblikovanju naročila, in prodajalcem, ki se ne, lahko tudi 10 %. V večjih trgovinah, kjer imajo tudi peko na prodajnem mestu, sicer pekovskega peciva ostaja manj, ker se naroči manj pečenega, ko pa tega začne zmanjkovati, začnejo s peko na prodajnem mestu. Manjše pekarn, ki prodajajo izdelke tudi v lastni prodajalni, težav s presežki kruha in pekovskega peciva nimajo. Problematiko presežkov rešujejo različno. Nekateri prodajo kruh naslednji dan po nižji ceni, ob tem pa zmanjšajo naročilo za naslednji dan, drugi imajo odprto prodajalno 21 ur na dan, tako da pečejo izdelke za prodajalno po potrebi in imajo v ponudbi ves čas sveže izdelke, spet tretji presežke kruha zmeljejo v drobtine. Težave, ki jih imajo trgovine z viški, pa niso povezane samo z različnimi dejavniki, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri naročanju, ter z nezainteresiranimi prodajalci. Težava je tudi potrošnik in v povezavi z njim tudi konkurenca. Narava izdelkov je taka, da imajo kratek rok trajanja in manevrskega prostora za uravnavanje skoraj ni. Zato se morata trgovina in tudi proizvajalec odločiti, ali bo izdelkov na prodajni polici zmanjkalo ali ostalo.

Van Woensel in sod. (2007) so opravili raziskavo o reakciji kupca, kadar na polici zmanjka zelenega izdelka (out-of-stocks - OOS) s kratkim rokom trajanja. Logično je, da out of stocks zmanjšujejo kakovost ponudbe. Znanе so posledice out of stocks za trajne izdelke, kjer pride do zamenjave prodajalne, zamenjave produkta, zamika nakupa, odstopanja od nakupa, zamenjave vrste izdelka ali zamenjave znamke. Vse to lahko vodi do nezadovoljnega kupca.

Raziskava posledic out of stocks pri kruhu je pokazala, da je večina potrošnikov pogosto pripravljenih kupiti substitute. V 7 – 12 % so kupci v primeru out of stocks raje zamenjali prodajalno. V ekstremnih primerih je posledica lahko izguba kupca zaradi pomanjkanja zaupanja.

Intervjuvanci so izjavili, da imajo potrošniki tudi precej visoke zahteve. Če pride potrošnik v prodajalno proti koncu delovnega dne, želi še vedno precej raznoliko ponudbo izdelkov na prodajnih policah, da lahko izbere kruh, ki ga želi, drugače bo šel drugam. V Sloveniji imamo zelo veliko prodajno površino glede na število potrošnikov in vsak trgovec se trudi na vsak način ugoditi potrošniku, da ga ne izgubi, pa čeprav mora zato naročiti deset kilogramov kruha več, kot je potrebno. Dokler so pekarnice priznavale vsa vračila, trgovina ni imela interesa posvečati večje pozornosti izdelavi naročil, saj kadar je bilo naročil preveč, je bilo to na stroške pekarnice. Odkar so se peki in trgovci dogovorili za maksimalno 10 % vračilo na račun pekarnice, so trgovci bolj pozorni pri oblikovanju naročil. Ena od rešitev je seveda partnerski odnos, pri katerem bi trgovina s pomočjo proizvajalca oblikoval naročilo, in tudi že prej omenjena peka na prodajnem mestu, ki se sicer izvaja v večjih trgovinah, vendar v večini primerov samo peka pekovskega peciva. Obstaja tudi možnost prodaje kruha po nižji ceni po določeni uri, vendar zanjo niso vsi intervjuvanci enotni, ali je to dobra rešitev.

Glede na intervjuje večina vrnjenega kruha in pekovskega peciva pekarnice prodajajo za živinsko krmo po minimalni ceni. Ostalega porabijo za mletje v drobtine ali pri proizvodnji bioplina. Za pekarno je najbolj donosno mletje kruha v drobtine, vendar pekarna na ta način ne more porabiti vseh presežkov kruha, ker pri tem obstajata dve težavi. Prva je zdravstvena ustreznost vrnjenih izdelkov, ker se ne ve, kje so se ti izdelki (točno) nahajali in zato ni mogoče zagotavljati zdravstvene ustreznosti teh izdelkov. Zato lahko za mletje v drobtine pekarnice porabljajo kruh iz lastnih prodajalnih ali kruh, ki je ostal kot višek proizvodnje. Druga težava je v tem, da je vsaj polovica teh izdelkov posebnih kruhov, s semeni, mešani, rženi, polnozrnat, in zato niso primerni za mletje. Naslednja možnost, ki se je pekarnice največ poslužujejo, je prodaja kmetom za živinsko krmo. Pri tem dobička ni, vendar se na ta način lahko proda ves vrnjen kruh in pekovsko pecivo. Tretja možnost je odvoz za proizvodnjo

bioplina. Ta možnost je stroškovno najmanj ugodna, saj je potrebno podjetju plačati za odvoz. Zaenkrat drugih možnosti porabe presežkov kruha in pekovskega peciva, ki bi bile donosnejše za pekarnе, še ni.

Omejitve in možne napake raziskave

Realno je, da so intervjuvanci pri izvajanju individualnih poglobljenih intervjujev dajali preveč subjektivna mnenja, kar lahko vpliva na predstavo realnega stanja.

Zaradi nedostopnosti smo imeli možnost intervjuvati le manjše število trgovcev. Zato je možno, da izjave intervjuvancev ne odražajo (popolnoma) dejanskega stanja.

Glede na to, da je intervjuvar prvič opravljal individualni poglobljeni intervju, obstaja možnost, da so bili intervjuvanci bolj zadržani. Poleg tega tudi nima izkušenj pri ocenjevanju odzivov intervjuvancev.

5 SKLEPI

- Kupci sklepajo z dobavitelji blaga v večini primerov enoletne pogodbe, v ostalih primerih pa večletne in pogodbe za nedoločen čas. V pogodbah se določajo merila kakovosti, ki jih mora dobavitelj izpolnjevati. V pogodbi so določene tudi višine rabatov, ki jih dobijo kupci, in so odvisne od količine nabavljenih surovin.
- Pri sklepanju pogodb se za cene stranke različno pogajajo. Nekateri jih oblikujejo glede na cene na prostem trgu, drugi se poskušajo dogovoriti med seboj in v tretjem primeru ena od strank določi ceno, druga pa jo lahko sprejme ali zavrne.
- V večini primerov imajo kupci dva ali več dobaviteljev. Na ta način si poskušajo zagotoviti kakovostno in cenovno ugodno surovino.
- Proizvajalci so zadovoljni z odnosom med dobavitelji surovin, v ekstremnih primerih pa so dobavitelje tudi zamenjali.
- Nekatero pekarno izdelujejo plan proizvodnje, druge ne. Med malimi pekarnami ga le redki izdelujejo, med srednje velikimi so izjeme, ki ga ne izdelujejo, medtem ko ga vse velike pekarne izdelujejo. Le nekatere izmed teh pekarn plan proizvodnje posredujejo tudi svojim dobaviteljem.
- Pekarne večjih stroškov z zalogo surovin nimajo, saj je le za desetdnevno proizvodnjo. V večini podjetij delujejo po principu just-in-time. Strošek zalog se je prenesel na dobavitelje. S partnerskimi odnosi bi se lahko učinkovitost in dobiček še povečala.
- Pekarne s svojimi izdelki različno vstopajo na trg. Pekarne v večini primerov dobavljajo prodajalnam različnih trgovskih podjetij. Oskrbujejo tudi šole, hotele in gostinske obrate. Nekatero pekarno, ne glede na njihovo velikost, imajo tudi svojo prodajalno. Informacije o zadovoljstvu potrošnikov pekarne dobivajo z degustacijam in preko svojih komercialistov na terenu, ter od prodajalcev kruha in pekovskega peciva. Uradnih informacij o zadovoljstvu potrošnika s strani trgovcev ne dobivajo, edini vir informacij o zadovoljstvu potrošnika so trgovci na prodajnem mestu. Ustaljenega toka informacij med dobavitelji in trgovci ni, zato se dogaja, da potrošnikov odziv ne pride do prave osebe.

- Poslovnega odnosa med trgovcem in pekomo, pri katerem bi bila oba enakovredna ni. Večje trgovske verige odločajo o vsem in postavljajo pogoj "vzemi ali pusti". Moč velikih trgovcev onemogoča vzpostavljanje partnerskih odnosov med srednje velikim trgovskim podjetjem in dobaviteljem, kar onemogoča ustvarjanje konkurenčnega trga.
- V preteklosti so bila vračila kruha in pekovskega peciva višja. Z določitvijo zgornje meje vračil, ki jih prizna pekarna na svoje stroške, se je odstotek zmanjšal.
- V praksi obstajata dva sistema naročanja. Eden je stalno naročilo, v pekarno se javlja le spremembe količin. Drugi je vsakodnevno oddajanje naročila v pekarno. V tem primeru se naročila oblikujejo glede na prodajo prejšnjega dne in tedna. Pri tem še vedno pride do odstopanj zaradi različnih dejavnikov, ki vplivajo na prodajo. Pomembno je upoštevati tudi letni plan prodaje in prodaje preteklih let ter razne spremembe na trgu, ki vplivajo na prodajo.
- Do velikih vračil kruha in pekovskih izdelkov prihaja zaradi vpliva nepredvidljivih dejavnikov, nedoslednosti prodajalcev pri oblikovanju naročil, zahtev in želja potrošnikov glede raznolikosti ponudbe, ki jim trgovci ustrezajo in ker so vračila na račun pekarn.
- Za zmanjšanje vračil je bistvenega pomena tesnejše sodelovanje med proizvajalcem in trgovcem. Z izmenjavo informacij bi se jima omogočilo oblikovanje točnejšega naročila. Idealna je vzpostavitev partnerskega odnosa (tudi za razvoj podjetij).
- Presežke kruha in pekovskega peciva se porablja za živinsko krmo, drobtine in za bioplin. Zaenkrat je najustreznejši način porabe presežkov prodaja za živinsko krmo. Pri tem ni večjih dobičkov, vendar tudi ni stroškov in omejitev glede zdravstvene varnosti.

6 POVZETEK

Oskrbovalna veriga je več podjetji, ki so med seboj poslovno povezana in se skupaj trudijo zagotavljati izdelke določene vrste. Pri tem vsako podjetje v verigi opravlja svojo nalogo. Oskrbovalna veriga se nanaša na pretok materiala, informacij, plačil in storitev od dobaviteljev surovin skozi tovarne in skladišča do končnih potrošnikov. Veriga se začne s pridelovalcem (kmetom) ter konča s prodajalci (trgovci, gostinci itd.), ki prodajajo izdelke potrošnikom. V verigi so vmes še dobavitelji surovin in proizvajalci (pekarnе, mlekarne, klavna in mesna industrija, itd.). Oskrbovalna veriga predstavlja zaporedje povezav in med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci. Surovine na vsaki stopnji vstopajo v člen oskrbovalne verige. Ta jih predeluje v proizvode, ki so lahko namenjeni končnim potrošnikom ali pa so surovine za naslednjo fazo oskrbovalne verige.

Oskrbovalna veriga zajema celoten življenjski cikel izdelka. Oskrbovalna veriga pa je več kakor samo pretok materialov, saj vključuje tudi pretok informacij in denarja ter postopke, ki vse to podpirajo. Kljub temu da so vsa podjetja v verigi skupaj usmerjena v izdelavo in prodajo določene skupine izdelkov, pa poslujejo precej individualno. Iz raziskav je bilo razvidno, da bo na poslovno uspešnost podjetij v oskrbovalni verigi vedno bolj vplival njihov medsebojni odnos. Za uspešnost podjetij je potreben partnerski odnos, ki omogoča izmenjavo informacij, sodelovanje pri optimiziranju procesov, razvijanju novih izdelkov in tehnologij. Kmalu ne bodo več tekmovala podjetja proti podjetju, ampak oskrbovalna veriga proti oskrbovalni verigi.

V raziskavi smo poleg poslovanja in sodelovanja podjetij želeli poiskati in predstaviti tudi vzroke za večje količine presežkov kruha in pekovskega peciva v oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva. Prav gotovo je nepovezanost podjetij pri izmenjavi informacij in znanja eden od poglobitnejših razlogov, ki vplivajo na količino presežkov. Kruh in pekovsko pecivo so izdelki, ki imajo kratek rok trajanja, zato se zalog za več kot en dan ne more imeti. Glede na to značilnost so ti izdelki edinstveni in jim je potrebno pri naročanju posvečati večjo pozornost, saj se izdelkov, ki ostanejo na polici, ne more prodati naslednji

dan. Pri tem ima veliko vlogo tudi potrošnik, ki je pripravljen zamenjati prodajalno, če ne dobi zelenega izdelka.

Za pridobivanje informacij o oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva smo uporabili metodo individualnega poglobljenega intervjuja. Intervjuje smo izvedli s predstavniki pekarskih podjetij in trgovskih podjetij. Vprašanja za pekarska podjetja so se delno razlikovala od vprašanj za trgovska podjetja. Od pekarskih podjetij smo želeli izvedeti, na kakšen način poslujejo s svojimi dobavitelji surovin, kako se z njimi dogovarjajo in kako ocenjujejo njihovo sodelovanje. Nadalje nas je zanimalo njihovo vodenje proizvodnje, kako pristopajo do potrošnika in kako pridobivajo informacije o njihovem zadovoljstvu. V zadnjem sklopu vprašanj smo želeli izvedeti njihovo mnenje in dejansko stanje glede odnosov s trgovskimi podjetji, o vzrokih za presežke kruha in pekovskega peciva, kako te presežke porabljajo in o učinkovitosti oskrbovalne verige, predvsem v smislu komunikacije, izmenjave informacij in splošnega sodelovanja s podjetji.

Pri trgovskih podjetjih je bil prvi sklop vprašanj enak kot pri intervjuju pekarskih podjetij. Tu smo jih spraševali, na kakšen način poslujejo z dobavitelji kruha in pekovskega peciva (pekarne) in kako se dogovarjajo z njimi in kako ocenjujejo sodelovanje. V naslednjem sklopu smo spraševali, kako pristopajo k naročanju kruha in pekovskega peciva in ali se pri tem opirajo na prodajo v preteklem obdobju. Nazadnje nas je zopet zanimalo mnenje o viških, zakaj prihaja do tega in kako bi to lahko preprečili oziroma zmanjšali.

Rezultati intervjujev s predstavniki pekarskih podjetij so pokazali, da se načini poslovanja pekarskih podjetij s svojimi dobavitelji surovin med seboj bistveno ne razlikujejo. Vsa podjetja so s svojimi dobavitelji zadovoljna in menijo, da dobro sodelujejo, so pa tudi stališča, da dobavitelje, s katerimi niso zadovoljni, takoj zamenjajo. Do potrošnika pristopajo na različne načine. Nekateri samo preko prodajalcev, ki jim potem posredujejo informacije, drugi z degustacijami in preko komercialistov po terenu, ki so tudi dober vir informacij o zadovoljstvu potrošnika. Glede odnosov s trgovci so si bili intervjuvanci v

večini primerov enotni. Bili so mnenja, da imajo veliki trgovci moč in zato ne dovolijo veliko možnosti pri sklepanju poslov. Presežke kruha v večini primerov porabljajo za krmo živali, ostalo za predelavo v bioplin. Nekaj presežkov se porabi tudi za mletje v drobtine, vendar to velja le za izdelke, ki niso zdravstveno vprašljivi. Vzrokov za presežke kruha in pekovskega peciva je več, med njimi so razni dejavniki, ki so od dneva do dneva različni (npr. vreme, dan izplačila plač in pokojnin ...). Krivdo za presežke pripisujejo vsem, tako pekrom in (predvsem) trgovcem, ki želijo prodati čim več, pa tudi potrošnikom, ker želijo veliko izbiro od vsaki uri. Oskrbovalna veriga se jim ne zdi učinkovita in so mnenja, da so v njej še rezerve. Princip sodelovanja prodajalcev s pekarnami je tudi tu enak. Srednje in manjše trgovine si želijo imeti s pekarnami bolj partnerske odnose, vendar zaradi pritiskov velikih trgovcev na pekarnarje včasih to ni mogoče. Pri naročanju se uporabljata dva principa, prvi je stalno naročilo, ki ga po potrebi trgovina spreminja, in vsakodnevno naročanje. Pri vsakodnevnem naročanju se prodajalci ozirajo na prodajo preteklih dni ali tednov. Prodajalci morajo pri izdelavi naročila upoštevati tudi ostale dejavnike, zato je točnost izdelanega naročila odvisna tudi od doslednosti prodajalca, ki izdeluje naročilo. Rešitev v zmanjševanju presežkov vidijo trgovci v optimiziranju naročil in peki na prodajnem mestu.

V oskrbovalni verigi kruha in pekovskega peciva je še veliko rezerv. Bistvena sprememba, ki bi izboljšala njeno učinkovitost in omogočala delovanje verige na višjem nivoju, je vzpostavitev partnerskih odnosov med podjetji vzdolž celotne oskrbovalne verige. Takšno sodelovanje bi pripomoglo k zmanjševanju presežkov kruha in pekovskega peciva, saj lahko podjetja s skupnimi močmi in tesnim sodelovanjem poiščejo boljše načine, ki omogočajo varčevanje oziroma učinkovitejšo izrabo denarja, energije in surovin. Na ta način bi bila oskrbovalna veriga močnejša, bolj prilagodljiva, bolj donosna in konkurenčnejša.

7 VIRI

Allinson J. 2004. Procurement in the food and drink industry in the early 21st century. V: Food supply chain management. Bourlakis A.M., Weightman H.W. (eds.). Oxford, Blackwell Publishing Ltd: 49-62

Beaver G., Prince C. 2004. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 1: 34-49

Beer S. 2001. Food and society. V: Food supply chain management: issues for the hospitality and retail sector. Eastham F.J., Sharples L., Ball D.S. (eds.). Oxford, Butterworth-Heinemann: 21-37

Bertolini M., Rizzi A. 2002. A simulation approach to manage finished goods inventory replenishment economically in a mixed push/pull environment. *Logistics Information Management*, 5, 4: 281-293

Bourlakis M., Weightman P. 2004. Introduction to the UK food supply chain. V: Food supply chain management. Bourlakis A.M., Weightman H.W. (eds.). Oxford, Blackwell Publishing Ltd: 1-11

Chandra C., Kumar S. 2001. Enterprise architectural framework for supply-chain integration. *Industrial Management & Data Systems*, 101, 6: 290-303

Dawson J. 2004. Food retailing, wholesaling and catering. V: Food supply chain management. Bourlakis A.M., Weightman H.W. (eds.). Oxford, Blackwell Publishing Ltd: 116-136

Divett M., Crittenden N., Henderson R. 2003. Actively influencing consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 2: 109-126

Fawcett E.S., Magnan M.G., McCarter W.M. 2008. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13, 1: 35-48

Fearne A. 1994. Strategic alliances in the European food industry. *European Business Review*, 94, 4: 30-36

Fearne A., Hughes D., Duffy R. 2001. Concepts of collaboration: supply chain management in a global food industry. V: *Food supply chain management: issues for the hospitality and retail sector*. Eastham F.J., Sharples L., Ball D.S. (eds.). Oxford, Butterworth-Heinemann: 55-90

Folkerts H., Koehorst H. 1997. Insights from industry, Challenges in international food supply chains: vertical co-ordination in the European agribusiness and food industries. *Supply Chain Management*, 2, 1: 11-14

Guion A.L. 2006. Conducting an in-depth interview. Gainesville, University of Florida, <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/FY/FY39300.pdf> (10. maj 2008): 1-3

Hobijn B., McConnell M. M., Rabin B. 2004. Unraveling the U.S. supply chain. New York, Federal Reserve Bank of New York
http://www.ecomod.net/conferences/iioa2004/iioa2004_papers/466.pdf (2. feb. 2008): 2-4

Hughes D. 2004. Food manufacturing. V: *Food supply chain management*. Bourlakis A.M., Weightman H.W. (eds.). Oxford, Blackwell Publishing Ltd: 99-116

Knight A.G. 1999. Consumer preferences for foreign and domestic products. *Journal of Consumer Marketing*, 16, 2: 151-162

Kavčič S., Dernulc S., Šalehar A. 2004. Slovensko kmetijstvo in proizvodni sistemi v živinoreji. *Sodobno Kmetijstvo*, 37, 1: 18-22

Kovačič A., Vukšič B.V. 2005. Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana, GV založba: 152-162

Kwon G.I.W., Suh T. 2005. Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10, 1: 26-33

Lee W.C., Kwon G.I.W., Severance D. 2007. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12, 6: 444-452

Leung J., Kleiner H.B. 2004. Effective management in the food industry. *Management Research News*, 27, 4/5: 72-81

Lewis C.J., Naim M.M., Towill R.D. 1997. An integrated approach to re-engineering material and logistics control. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 27, 3/4: 197-209

McKinnon C.A. 2004. Third party logistics in the food supply chain. V: *Food supply chain management*. Bourlakis A. M. in Weightman H. W. (eds.). Oxford, Blackwell Publishing Ltd: 165-179

McKinnon A., Fernie J., Grant D., McClelland D., Marchant C., Somerville A., Sweet M. 2004. Life without lorries: The impact of a temporary disruption of road freight transport in the UK. Edinburg, Heriot Watt University
<http://www.sml.hw.ac.uk/logistics/pdf/lifewithoutlorries.pdf> (20. feb. 2008): 10 str.

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. 2006. Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva v letu 2005. Ljubljana, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije, Kmetijski inštitut Slovenije. (november 2006)
http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Bostjan/Zeleno_porocilo/Microsoft_Word_-_ZP_2005-jan2007.pdf (27. junij 2008): 11-44

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. 2007. Pridelava, odkupna cena in ocena stroškov pridelave pšenice letine 2007. Ljubljana, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije, Služba za odnose z javnostmi in promocijo.

http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Aktualno/07_08_14_cena_psenica_splet.doc (27.junij 2008): 1-2

Mockus D. 2006. Ulcer-free product development. *Handbook of Business Strategy*, 7, 1: 121-124

Paik S., Bagchi K.P. 2005. Understanding the causes of the bullwhip effect in a supply chain. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 4: 308-324

Shaw A.S., Gibbs J. 1995. Retailer-supplier relationships and the evolution of marketing: two food industry case studies. *International journal of Retail & Distribution Management*, 23, 7: 7-16

Søndergaard A.H., Harmsen H. 2007. Using market information in product development. *Journal of Consumer Marketing*, 24, 4: 194-201

Spekman E.R., Kamauff Jr W.J., Myhr N. 1998. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management*, 3, 2: 53-67

Stevenson M., Spring M. 2007. Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 7: 685-713

Towill D. 2001. Logistics and information management. V: *Food supply chain management: issues for the hospitality and retail sector*. Eastham F.J., Sharples L., Ball D.S. (eds.). Oxford, Butterworth-Heinemann: 149-166

Tse T., Soufani K. 2003. Business strategies for small firms in the new economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 3: 306-320

van Woensel T., van Donselaar K., Broekmeulen R., Fransoo J. 2007. Consumer responses to shelf out-of-stocks of perishable products. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37, 9: 704-718

Volk T., Rednak M., Kuhar A., Erjavec E. 2006. Monitoring of agricultural policy, market and trade developments in Slovenija. Agricultural institut of Slovenia. (maj 2006)

<http://www.euroqualityfiles.net/cecap/Report%202/Section%201%20country%20report/CEECAP%20report%202%20section%201%20SLOVENIA.pdf> (julij 2008): 7-8

Waller A.M., Ahire S. 1996. Management perception of the link between product quality and customers' view of product quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 9: 23-33

Wallin C., Rungtusanatham M.J., Rabinovich E. 2006. What is the "right" inventory management approach for a purchased item? *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 1: 50-68

Walsh A., Hughes H., Maddox P.D. 2002. Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality. *Journal of European Industrial Training*, 26, 6: 299-307

Webster K. 2001. The scope and structure of the food supply chain. V: *Food supply chain management: issues for the hospitality and retail sector*. Eastham F.J., Sharples L., Ball D.S. (eds.). Oxford, Butterworth-Heinemann: 37-55

ZAHVALA

Zahvalil bi se prof. dr. Emilu Erjavcu za strokoven komentar in njegovo mentorstvo pri diplomski nalogi, somentorju dr. Alešu Kuharju za nasvete pri razvijanju idej in konstruktivno kritiko pri izdelavi diplomske naloge ter recenzentu doc.dr. Andreju Plestenjaku za koristne nasvete in pregled teksta.

Zahvaljujem se gospe Ivici Hočevnar za prijaznost in napotke pri oblikovanju naloge.

Zahvaljujem se tudi staršem, sestri Tanji in njeni družini, družini Burgar ter Nataši za spodbudo in vso prepotrebno podporo v času študija.

Zahvalil bi se prijateljem Anki, Brigiti, Igorju, Mariu in Urški za spodbude in lajšanje tegob študija.

Na koncu bi se za vse zahvalil še moji Ani.

PRILOGE

Priloga A 1: Vprašanja za intervju s predstavniki pekarn

Poslovanje z dobavitelji

- na kakšen način poslujete z dobavitelji; ali sklepate pogodbe za vsako leto posebej ali za določeno večletno obdobje,
- ali v pogodbah z dobavitelji določite kvote dobavljenih surovin za (ali kvote določate za vsako leto posebej ali za celotno obdobje, ki je določeno v pogodbi)
- kako imate urejeno, v primeru, da se kvota ne doseže oz. preseže
- kakšen odnos imate z dobavitelji – kako bi ga opisali
- ali v pogodbi določite merila kakovosti, kakšni so ukrepi če merila niso dosežena

Vodenje proizvodnje

- ali imate enega ali več dobaviteljev za eno surovino
- za koliko dni proizvodnje imate zalogo surovin
- ali pri naročanju upoštevate plan proizvodnje
- ali posredujete informacije dobavitelju o planiranju proizvodnje (za planiranje količin surovine)

Odnosi s potrošnikom

- na kakšen način vstopate na trg
- kolikšno področje pokrivata
- ali in na kakšen način zagotavljate kakovost
- ali izvajate prodajne akcije, na kakšen način

Učinkovitost oskrbovalne verige

- koliko je po vašem mnenju učinkovita oskrbovalna veriga, (komunikacija, kakovost dobav, naročanje)
- kje vidite vzroke za takšne količine odpadnega kruha,
- kam dajete odpadni kruh
- ali od trgovcev dobivate informacije o zadovoljstvu potrošnikov
- kako bi ocenil vaš odnos z trgovcem

Priloga A 2: Vprašanja za intervju s predstavniki trgovin

Poslovanje z dobavitelji

- na kakšen način poslujete z dobavitelji; ali sklepate pogodbe za vsako leto posebej ali za določeno večletno obdobje,
- ali v pogodbah dobaviteljem določite kvote dobavljenih izdelkov
- kako imate urejeno, v primeru, da se kvota ne doseže oz. preseže z strani dobavitelja, kako,
- ali dobaviteljem posredujete informacije o zadovoljstvu potrošnikov
- kakšen odnos imate z dobavitelji

Oblikovanje naročil

- kako pripravite naročilo (na podlagi česa se oblikuje naročilo), koliko časa vnaprej pripravite naročilo
- ali planirate tedensko (mogoče mesečno) prodajo ali o tem obveščate dobavitelje
- ali obveščate dobavitelje o planiranju prodaje

Presežki naročil

- kolikšen imate presežek naročil
- zakaj pride do presežka
- kako bi lahko reševali ta problem
- kaj storite s presežkom
- koliko je po vašem mnenju učinkovita oskrbovalna veriga

Priloga B 1: Zapisi intervjujev za male pekarnePekarna 1Poslovanje z dobavitelji

Pekarna sklepa pogodbe za vsako leto posebej. V njih nimajo določenih količinskih kvot, ki naj bi jih pekarna izpolnjevala, imajo pa določena merila kakovosti, ki jih mora izpolnjevati dobavitelj. Merila kakovosti se nanašajo na zdravstveno ustreznost surovine. Dobavitelj mora imeti urejen sistem HACCP in zagotoviti specifikacije surovin. Pekarna ima za vsako surovino enega dobavitelja, ki je po njihovem mnenju najkakovostnejši. S komunikacijo med dobavitelji so zadovoljni. Komunikacija je osnovna, pek izda dobavitelju naročilo za potrebno surovino, ta pa mu jo v dogovorjenem roku dostavi.

Vodenje proizvodnje

Zaloga surovin jim zadostuje za enotedensko nemoteno delovanje proizvodnje. Pri poslovanju

ne uporabljajo plana proizvodnje, zadostuje jim dnevno naročilo kupca. Kvaliteto izdelkov zagotavljajo s samokontrolo v proizvodnji.

Odnosi s potrošnikom

Pokrivajo bližnjo regijo. Svoje izdelke prodajajo v dveh svojih trgovinah in v hotelih. Ne izvajajo prodajnih akcij za pospeševanje prodaje. Kupce in potrošnike obdržijo z zagotavljanjem kakovosti svojih izdelkov in storitev. Kupcu (hotel) je zagotovljen rabat.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Zdi se jim, da je oskrbovalna veriga učinkovita (glede na to da poteka sodelovanje na osnovnem nivoju, je to pričakovano). Brez dodatnega komentarja pravijo, da večjih težav s presežki kruha in pekovskih izdelkov v svojih prodajalnah nimajo. S hoteli imajo dogovorjeno, da presežkov kruha in pekovskega peciva ne vračajo.

Pekarna 2

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji surovin imajo sklenjene pogodbe za nedoločen čas, z aneksi pa določajo spremembe za tekoče leto. V pogodbah imajo z nekaterimi dobavitelji določene tudi količinske kvote. Z doseganjem določenega nivoja količinskih kvot se pekarni upošteva višji rabat pri ceni. Da lahko dobavitelj posluje s pekarno, mora imeti urejen sistem HACCP in zagotoviti specifikacije surovin. Z dobavitelji, s katerimi poslujejo, so zadovoljni in z njimi najraje sodelujejo. Za ceno surovin se tudi pogajajo, pogajanja pa so odvisna od ponudbe na trgu in od velikosti dobavitelja. Za vsako surovino imajo po enega dobavitelja, s katerim želijo ohraniti dolgotrajnejše sodelovanje.

Vodenje proizvodnje

Zaloga surovin jim zadostuje za enotedensko nemoteno delovanje proizvodnje. Pri poslovanju ne uporabljajo plana proizvodnje, zadostuje jim dnevno naročilo kupca. Izjema so prodajne

akcije, za katere si vnaprej pripravijo zalogo surovin. Kakovost izdelkov zagotavljajo z vodenjem sistema HACCP in rednimi analizami zdravstvene inšpekcije.

Odnosi s potrošnikom

Oskrbujejo večino trgovin na Dolenjskem. Za ugotavljanje zadovoljstva potrošnikov izvajajo lastno kontrolo na terenu in lastne degustacije. Prav tako dobivajo od trgovcev informacije o pohvalah in grajah potrošnikov. Informacije posredujejo le nekatere trgovine.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Načeloma nimajo pripomb glede oskrbovalne verige. Težavo vidijo v tem, da ni pravega poslovnega odnosa med trgovcem in pekom. Trgovina odloča o vsem in postavlja pogoj "vzemi ali pusti". Takšen odnos do svojih dobaviteljev imajo le večje trgovske verige. V preteklosti je prihajalo do velikih vračil kruha in pekovskega peciva iz trgovin. Vračila so presegala 12 % proizvodnje. Zaradi velikih vračil so se s trgovci dogovorili o največ 10 % vračilu, ki ga pekarna prizna trgovini, kar je nad 10 %, gre na stroške trgovine. Ta dogovor je pripomogel k zmanjšanju vračil. Menijo, da je najpogostejši razlog za velika vračila brezbrižnost trgovcev, saj višek kruha in pekovskega peciva (do 10 %) ni njihovo breme. Višek kruha gre za živinsko krmo.

Pekarna 3

Poslovanje z dobavitelji

Za dobavo posamezne surovine imajo več dobaviteljev. Dobavitelji težko zagotavljajo enako kakovost surovine ves čas dobavljanja. Z uporabo več dobaviteljev se lahko v pekarni na podlagi predhodne analize odločijo za dobavitelja z najprimernejšo kakovostjo surovine. To jim omogoča nabavo surovin z relativno enako kakovostjo. Uporaba več dobaviteljev jim lahko tudi omogoča dobavo surovine primerne kakovosti za najoptimalnejšo ceno na trgu. Z dobavitelji sklepajo pogodbe za vsako leto posebej. V pogodbi niso določene količinske kvote in nimajo višjih marž za nabavo večjih količin. Dobavitelj ima v pogodbi določene tudi standarde kakovosti, ki jih mora zagotavljati. Kot standard kakovosti se zahteva sistem

HACCP. S certifikati je potrebno dokazovati zdravstveno ustreznost surovin. Pri odnosih z dobavitelji nimajo težav, odnosi so dobri.

Vodenje proizvodnje

Zaloga surovin jim zadostuje za enotedensko nemoteno delovanje proizvodnje. Pri poslovanju ne uporabljajo plana proizvodnje, zadostuje jim dnevno naročilo kupca. Proizvodnja je vsako leto približno enaka, ozirajo se na letne čase, poleti se prodaja več, pozimi manj. Ves čas se trudijo za povečanje proizvodnje. Kvaliteto izdelkov zagotavljajo s samokontrolo v proizvodnji.

Odnosi s potrošnikom

Na področju Bele krajine in Dolenjske s svojimi izdelki oskrbujejo večje trgovce in hotele, imajo pa tudi svojo prodajalno kruha, kjer prodajo velik del proizvodnje. V trgovine drugih trgovcev dajejo svoje izdelke v akcije, na primer kajzarice po 5 kosov v paketu ali narezan pakiran kruh. Informacije o zadovoljstvu potrošnika dobivajo iz trgovin od prodajalk kruha ter v svoji prodajalni.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Po njihovem mnenju ostaja preveč kruha. Na prodajo kruha bi morala vplivati vlada, prav tako so mnenja, da je za presežke kruha v večji meri odgovoren trgovina zaradi neskrbnega ravnanja, saj višek ni njihovo breme. Pri tem ima pek zelo malo možnosti za ukrepanje, saj lahko s tem tvega izgubo posla. V njihovi prodajalni težav s presežki kruha in pekovskega peciva nimajo. Višek, ki ostane v prodajalni, prodajo naslednji dan po polovični ceni, poleg tega še zmanjšajo naročilo svežega kruha in pekovskega peciva za naslednji dan. Svoj odnos s trgovcem ocenjujejo kot dober. Uradnih informacij o zadovoljstvu potrošnika s strani trgovcev ne dobivajo, edini vir informacij o zadovoljstvu potrošnika so trgovci na prodajnem mestu.

Pekarna 4

Poslovanje z dobavitelji

Pogodbe imajo sklenjene za različna obdobja, odvisno od dogovora z dobavitelji. V pogodbi imajo določene okvirne kvote, ki niso zavezujoče. Določena so merila kakovosti in standardi, režimi transporta, ki morajo veljati za določene surovine, in urejen sistem HACCP. Z izjemo cene pšenice, ki se določa na borzi, se za ceno ostalih surovin dogovarjajo z različnimi dobavitelji različno. Dogovarjanja so odvisna od dobavljenih količin, od velikosti dobavitelja in od dogajanja na trgu. Ugodnejšo ceno jim dobavitelj omogoči tudi z nagrajevanjem in popusti, ki se določijo na podlagi izdelanega letnega plana proizvodnje. Za isto surovino imajo več dobaviteljev. S posredovanjem plana proizvodnje dobaviteljem si poleg cenovnih ugodnosti zagotovijo tudi zmanjšanje nevarnosti izpraznitve zalog. S sodelovanjem z dobavitelji so zadovoljni, ker jim poleg dobave surovin nudijo tudi druge informacije.

Vodenje proizvodnje

Zaloga surovin jim zadostuje za enotedensko nemoteno delovanje proizvodnje. Pri poslovanju izdelujejo tudi plan proizvodnje, s katerim načrtujejo investicije in zaposlovanje. Izdelujejo letni plan, ki je razdeljen na določena obdobja: pomlad, poletje, jesen in zima. S pomočjo indeksa prodaje prejšnjih let ugotavljajo, ali je potrebno izvajati ukrepe za pospeševanje prodaje. Plan proizvodnje jim omogoča tudi orientacijo pri določanju meje, pri kateri je proizvodnja še dobičkonosna. Kakovost izdelkov zagotavljajo s spremljanjem kakovosti surovin ob dobavi, kot to narekuje sistem HACCP.

Odnosi s potrošnikom

Svoje izdelke dobavljajo trgovinam v Posavju. Kakovost izdelkov zagotavljajo s vsakodnevnim nadziranjem kakovosti v proizvodnji. Zavod za zdravstveno varstvo ob nenapovedanih obiskih jemlje vzorce in opravlja mikrobiološke raziskave. Ohranjanje stalnega kontakta s trgovkami jim omogoča ažurno odpravljanje eventualnih napak.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Menijo, da je veriga učinkovita in je dober pretok informacij, tudi dostava izdelkov z njihove strani je učinkovita, saj glede tega trgovci do sedaj še niso imeli pripombe. Presežke kruha prodajo za živinsko krmo. Do presežkov kruha in pekovskega peciva pri prodaji prihaja zaradi neprestanih sprememb na trgu, pri tem je mišljeno odpiranje novih ali zapiranje starih trgovin. Te spremembe povzročajo prerazporejanje potrošnikov in s tem letna nihanja pri prodaji. Takšna nihanja otežujejo oblikovanje naročila glede na pretekla leta. Dejavniki, ki tudi vplivajo na presežke, so prazniki, lepo ali slabo vreme itd... S stalnim opozarjanjem trgovcev o raznih vplivih na prodajo obvladujejo majhno količino vračil. Majhne količine vračil dosegajo tudi s stimuliranjem trgovcev, v primeru ohranjanja vračil pod določenim procentom dobijo višje marže, v primeru zelo majhnih vračil dodatno še super rabate. Odnosi s trgovci so različni, nekateri so dostopni, drugi ne, nekateri plačujejo redno, drugi spet ne.

Priloga B 2: Zapisi intervjujev za srednje pekarne

Pekarna 1

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji surovin imajo sklenjene pogodbe za nedoločen čas in veljajo do preklica. Z aneksi določajo spremembe za tekoče leto. V pogodbah imajo z nekaterimi dobavitelji določene tudi količinske kvote. Z doseganjem določenega nivoja količinskih kvot se pekarni upošteva višji rabat pri ceni. Da lahko dobavitelj posluje s pekarno, mora imeti urejen HACCP sistem in zagotoviti specifikacije surovin. Za isto surovino imajo ponavadi po dva dobavitelja. Dobaviteljem ne posredujejo plana proizvodnje. Z dobavitelji so zadovoljni, v nasprotnem primeru z njimi prekinejo pogodbo. Poslujejo po ISO standardih, ki jim predpisuje ravnanje z dobavitelji in kakšne pogoje morajo dobavitelji izpolnjevati.

Vodenje proizvodnje

Količina zalog se razlikuje in je odvisna od vrste surovin, roka trajanja, intervalov dostave. Tudi zaradi majhnih skladiščnih prostorov imajo enotedensko zalogo, ki jim omogoča nemoteno delovanje proizvodnje. Večino surovin jim dobavljajo dvakrat tedensko. Pri

poslovanju izdelujejo tudi plan proizvodnje. Vpogled v plan proizvodnje ima naročniška služba, ki na podlagi plana oblikuje naročila, kadar pa dejanska proizvodnja ne izpolnjuje plana, potem nabavna služba naročila surovin korigira.

Odnosi s potrošnikom

Izdelke izdelujejo za zunanje trgovine, imajo pa tudi lastne prodajalne kruha in pekovskega peciva. S kruhom in pekovskim pecivom oskrbujejo SV Slovenijo. Izvajajo tudi prodajne akcije, ki so določene z njihove strani in strani trgovca. Trgovina izvaja ankete, ob poslabšanju kakovosti izdelkov jim to takoj sporoči.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Po njihovem mnenju je komunikacija znotraj oskrbovalne verige slaba. Menijo, da je eden izmed razlogov za neučinkovitost tudi poslovanje z upravo, ki nima pravih izkušenj na terenu. Za izboljšanje stanja je malo možnosti, saj imajo večji trgovci monopolni položaj. Njihov največji odjemalec nima vračil. V preteklosti, ko so sodelovali s tremi največjimi trgovci v Sloveniji, so imeli veliko vračil. Po njihovem mnenju sta dva razloga, da prihaja pri teh trgovcih do velikih vračil. Prvi je, da vračila ne gredo na njihove stroške, drugi pa, da želi imeti trgovina (tudi nekateri potrošniki), eno uro pred zaprtjem še vedno precej raznoliko ponudbo izdelkov na prodajnih policah. Sedaj, ko sodelujejo s Hoferjem, imajo v pogodbi določeno, da vračil kruha in pekovskih izdelkov ni. V teh trgovinah se presežki prodajo naslednji dan 50 % ceneje. Majhen procent vračil dobijo iz lastne prodajalne in ostalih zunanjih trgovin, s katerimi tudi poslujejo. Z odnosi s trgovci niso zadovoljni, saj jih obtožujejo, da so za višanje cen krivi proizvajalci, med tem ko imajo trgovci 50 do 70 % marže. Presežke kruha večino prodajo kmetom za krmo živali. Presežke belega in polbelega kruha iz lastnih prodajaln meljejo v drobtine. V svojih prodajalnah imajo vpeljan postopek, ki zagotavlja zdravstveno ustreznost vrnjenih izdelkov.

Pekarna 2

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji surovin imajo sklenjene pogodbe za nedoločen čas, z aneksi pa določajo spremembe za tekoče leto. V pogodbah imajo z nekaterimi dobavitelji določene tudi količinske kvote. Sestavljena je lestvica kvot, po kateri se določajo rabati z doseganjem določenega nivoja količine nabavljenih surovin. Kazni za nedoseganje določenih kvot ni. Cene se oblikujejo na podlagi znanih cen na trgu. Informacij o planu proizvodnje ne posredujejo dobaviteljem.

Vodenje proizvodnje

Za različne surovine imajo različne količine zalog, tako imajo na primer za moko enomesečno zalogo. V to zalogo so vštete tudi državne rezerve. Vsako leto izdelajo plan proizvodnje, osnova za oblikovanje plana so proizvodnje preteklih let. Vlagajo tudi v razvoj novih izdelkov.

Odnosi s potrošnikom

Na trg vstopajo preko večje trgovske verige, franšiznih in svojih prodajaln. S svojo proizvodnjo pokrivajo pol Slovenije. Za pospeševanje prodaje izvajajo degustacije in razne promocije.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Po njihovem mnenju veriga ni učinkovita. Naročila pobirajo preko interneta, sprejemajo jih do polnoči. Vračila so se zmanjšala, odkar so uvedli 10 % vračil, ki jih prizna pekarna. Vračila prodajo za živinsko krmo. Menijo, da bi bil odstotek vračil lahko manjši, če bi trgovci posvečale več pozornosti gibanju prodaje v preteklih dneh. Z odnosom s trgovci niso zadovoljni.

Pekarna 3

Poslovanje z dobavitelji

Sklepajo se letne pogodbe, v katerih je določena osnova nabavljene količine za tekoče leto. V nekaterih primerih, kadar nabavljena količina surovin preseže pogodbeno količino, so dodatne nagrade. Za nedoseženo osnovo kazni ni. Merila kakovosti so določena s predpisi. Določeni so tudi transportni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni. Ob sprejemu surovine se predpisana merila preverja. Individualni dogovor za ceno je odvisen predvsem od preteklega sodelovanja. V večini primerov imajo za eno surovino več dobaviteljev, razen v primeru, ko to ni smiselno. Informacije o planu proizvodnje posredujejo dobaviteljem. Stalni dobavitelji ga ne potrebujejo, ponavadi dobavitelji sami prosijo zanj. Ob eventualnih odstopanjih od plana so dobavitelji pripravljene in lahko zagotovijo dodatno količino surovine. Odnos z dobavitelji je dober.

Vodenje proizvodnje

Zaloga surovin jim zadostuje za enotedensko nemoteno delovanje proizvodnje. Letno izdelujejo tudi plan proizvodnje. Za kontrolo izdelkov nimajo laboratorija, imajo tehnično službo, ki nadzira proizvodnjo. Poslujejo po ISO standardih in HACCP sistemu.

Odnosi s potrošnikom

Na trg vstopajo preko večjih trgovcev. Pokrivajo SV del Slovenije. Informacije o zadovoljstvu potrošnikov dobivajo od trgovcev. Izvajajo tudi ankete in degustacije na prodajnih mestih, včasih pa pokličejo v podjetje tudi stranke. Imajo tudi komercialiste na terenu. Prodajne akcije izdelkov izvajajo samo po trgovčevi iniciativi.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Po eni strani je v redu, vendar trgovci puščajo zelo malo manevrskega prostora pekom. Vse predpisuje in nadzira trgovina. Do presežkov prihaja, ker morajo biti police polne. Na zmanjšanju vračil delajo že 10 let, vendar šele, odkar so se v to aktivnost vključili tudi trgovci, so se vračila občutno zmanjšala, saj naročilo daje trgovina. Količina presežkov se razlikuje

tudi med trgovinami. Kjer so vestni trgovci, je vračil manj. Vračila so odvisna tudi od dneva, od prodaje na terenu - kombiji. Odkar so se začeli truditi trgovci, je bolje. Komunikacija obstaja. Pogoji poslovanja se oteženi zaradi pritiska s strani trgovca. Presežki kruha gredo za živinsko krmo.

Pekarna 4

Poslovanje z dobavitelji

Splošne pogodbe so enotne, spreminjajo se samo cene. Cene na trgu so znane. Cene, ki se določajo, so odvisne od količine odvzema in od različnih načinov sodelovanja. Merila kakovosti imajo določena, vendar jih ne spremljajo dnevno, ker je stalno določanje kakovosti zamuden in drag postopek. Kakovost surovin ocenjujejo glede na kvaliteto končnega izdelka. Za eno surovino imajo več dobaviteljev. Na ta način si zagotovijo relativno stalno kakovost surovin, zagotovijo pa si tudi stalno zalogo. Tako lahko kombinirajo med različnimi kakovostmi surovin različnih dobaviteljev. Količinske kvote določajo v pogodbi samo izjemoma. Plana proizvodnje dobaviteljem ne posredujejo, ker imajo kratek rok dobave. Z odnosi so zadovoljni. Z nekorektnimi prekinejo sodelovanje.

Vodenje proizvodnje

Na zalogi imajo surovin za desetdnevno proizvodnjo, večja zaloga ni potrebna, ker so dobavitelji prilagojeni dinamiki poslovanja pekarnice in imajo zato kratek rok dobave. Letnega plana proizvodnje ne izdelujejo, ker zato nimajo potreb. Imajo desetdnevni plan, oblikovan na podlagi naročil. Imajo stalna naročila, na katerih se dnevno dela samo manjše popravke. Na ta način vedo, kakšna bo proizvodnja in kakšne so potrebe po surovinah.

Odnosi s potrošnikom

Svoje izdelke prodajajo tako v lastnih kot v trgovinah večjih in lokalnih trgovcev. Izdelke dobavljajo tudi šolam, gostilnam in hotelom v širši regiji. Prijavljajo se tudi na razne razpise. Akcije imajo po lastnih trgovinah. Imajo jih tudi v dogovoru z ostalimi trgovci. Pri večjih trgovcih so akcije dogovorjene nekaj mesecev v naprej. Pri manjših trgovcih so lahko bolj

odzivni ob padcu prodaje določenega izdelka. Tako pri odločitvi za pospeševanje ni potrebno izpolnjevati obrazcev. Za akcijo se lahko dogovorijo sproti in v kratkem času. Težava akcij je v tem, da maloprodajne cene določa pekarna in je zato težko koordinirati akcijske cene z rednimi. Informacije o zadovoljstvu potrošnikov dobivajo dnevno od svojih komercialistov na terenu. Anket ali posebnih raziskav ne delajo.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Po novem so večje trgovine uvedle 10 % vračila, ki jih krije pek, kar je več, krije trgovina. Prej se trgovina ni obremenjevala, kolikšno je vračilo. Veljalo je prepričanje: "Zakaj bi naročal manj in tvegat, da na polici zmanjka kruha. Raje naročim več, višek gre pa tako ali tako na račun peka." Za presežke so posledično odgovorni tudi potrošniki sami, saj se zgodi, da se potrošnik, ki pride v trgovino ob 20.00, zgraža, zakaj ni več vrst kruha na polici, ker potem ne more izbirati. Če se trgovec potrudi, je vračilo lahko nižje. Količina viška se razlikuje od trgovine do trgovine. Trgovina, ki se trudi pri naročanju, ima vračila pod 10 %, trgovina, ki se ne trudi, pa tudi 20 %. Presežki kruha se iz gostiln in hotelov ne vračajo. Konkurenca vpliva na slabšo komunikacijo. Trgovina zahteva svoje. Trgovci reklamacije posredujejo, pohvale ne. Informacije si zbirajo v glavnem sami.

Priloga B 3: Zapisi intervjujev za velike pekarnice

Pekarna 1

Poslovanje z dobavitelji

Zaradi narave poslovanja v pekarski industriji se večina pogodb sklepa za eno leto. Za strateške surovine, kot je tudi moka, se cene določajo ob vsaki žetvi za celo leto. Na vsakoletna gibanja cen pšenice vplivajo letina in povpraševanje. V pogodbi so določene količinske kvote, ki niso zavezujoče. Točno določena so tudi merila kakovosti. V večini primerov imajo za enako surovino dva ali več dobaviteljev. Odnos z dobavitelji je dober.

Vodenje proizvodnje

Letni plan proizvodnje se oblikuje na podlagi letnega plana prodaje. V tekočem letu se dnevno in mesečno spremlja prodaja, ki jim kaže trend rasti ali padca proizvodnje. Vpeljan imajo tudi sistem preverjanja kakovosti izdelkov.

Odnosi s potrošnikom

S svojimi izdelki oskrbujejo zunanje trgovce po celotni Slovenija in na hrvaškem trgu. Svoje blagovne znamke krepijo z oglaševanjem in degustacijami. Z donacijami skrbijo za promocijo v lokalnem okolju. Informacije o zadovoljstvu potrošnikov in njihovih željah dobivajo z degustacijami, z anketami na internetnih straneh in na terenu preko komercialistov. Akcije svojih izdelkov izvajajo v sklopu trgovskih akcij. Informacije potujejo od trgovcev preko komercialista.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Menijo, da so v oskrbovalni verigi še rezerve. Odkar so trgovci sprejeli ukrep in določili maksimalne količine vračil, se je količina teh zmanjšala. Ukrep določa, da vračilo kruha in pekovskega peciva, ki je višji od 10 % naročila, bremeni račun trgovca. Količina vračil se bi lahko zmanjšala, če bi se trgovci bolj potrudili pri oblikovanju naročil. Pomembno je, da trgovka razume, kakšne so posledice pretiranega naročanja kruha. Prodajalka lahko z dopeko na prodajnem mestu uravnava količine kruha in pekovskih izdelkov na prodajnih policah. Višek kruha prodajo za živinsko krmo. Manjši del ga oddajajo tudi za bioplin, pri tem je potrebno plačati za odvoz. Bel in polbel kruh porabljajo tudi za mletje v drobtine, vendar le take izdelke, ki ustrezajo strogim merilom.

Pekarna 2

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji surovin sklepajo pogodbe za različno dolga obdobja. Z nekaterimi so sklenjena za eno leto, z drugimi za več let. Pri nekaterih dobaviteljih so v pogodbah določene količinske kvote, pri drugi ne. Za cene se dogovarjajo individualno. Odnosi z dobavitelji so korektni.

Vodenje proizvodnje

Plan proizvodnje oblikujejo, je namreč bistvenega pomena pri poslovanju podjetja. Ne posredujejo ga svojim dobaviteljem. Poleg pekarstva imajo tudi mlinarstvo. V pekarski proizvodnji uporabljajo moko iz lastne proizvodnje.

Odnosi s potrošnikom

Svoje izdelke dobavljajo v zunanje in svoje trgovine. Pokrivajo SV del Slovenije. Prodajne akcije svojih izdelkov izvajajo v dogovoru s trgovcem in v lastni režiji.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Po njihovem mnenju prihaja do viškov, ker trgovina preveč naroči. Komunikacija med trgovcem in pekrom je dobra. Presežke kruha in pekovskega peciva v večini prodajo kmetom za živinsko krmo, ostalo pa odvažajo podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo bioplina.

Pekarna 3

Poslovanje z dobavitelji

Pri sklepanju poslov z dobavitelji se trudijo vzpostaviti trajen partnerski odnos. Pri moki ne menjajo dobaviteljev od žetve do žetve, ampak sklenejo pogodbo z izbranim dobaviteljem ter z njim dolgoročno sodelujejo in razvijajo partnerski odnos. Pogodbe sklepajo z dobavitelji, ki nudijo konkurenčne cene in storitve. V pogodbah je določena rabatna lestvica, po kateri se določajo rabati glede na količino nabavljene surovine. Rabatna lestvica je višina rabatov, ki po pogodbi pripadajo kupcu - proizvajalcu, če doseže določeno količino nabavljene surovine. Z večanjem nabavljene količine se večajo tudi rabati. Pri določanju rabatne lestvice se ozirajo na plan nabave, ki ga izdelajo na podlagi plana proizvodnje. V pogodbah so določeni tudi parametri kakovosti surovin. Ob vsaki dobavi mora surovino spremljati analizni list, ki dokazuje, da surovina ustreza določenim kriterijem kakovosti. Če dobavljena surovina po analizi ne ustreza, se dostavljena surovina zavrne. Razen pri moki, so osnovne surovine cenovno nestanovitne, zato se jih v pogodbi ne določa fiksno. Sprememba cen se pri vsaki pogodbi ureja z aneksi.

Vodenje proizvodnje

Njihova zaloga surovin jim omogoča nemoteno desetdnevno obratovanje proizvodnje. Dobavitelj se lahko z njimi poveže interaktivno in spremlja porabo surovin pri proizvajalcu. Na ta način se lahko dobavitelj vnaprej pripravi na naročilo. Takšno sodelovanje omogoča dobavitelju večjo učinkovitost pri zagotavljanju surovin, proizvajalcu pa večjo varnost pri upravljanju z zalogami. Plan prodaje dorečejo s svojimi kupci. Iz plana prodaje oblikujejo plan proizvodnje, ki je osnova za plan nabave.

Odnosi s potrošnikom

S svojimi izdelki pokrivajo celotno Slovenijo razen Koroške in Prekmurja. Izdelke prodajajo večjim trgovcem in v svojih trgovinah. Imajo tudi mobilne prodajalne, s katerimi prodajajo kruh in pekovske izdelke po vaseh. Akcijske prodaje izvajajo, kadar želijo povečati prodajo obstoječega izdelka ali na začetku prodaje novega. Nimajo svojega laboratorija za kontrolo kakovosti. Sodelujejo z dobavitelji, ki jim dostavljajo kvalitetno surovino, saj ta omogoča izdelavo kvalitetnih izdelkov.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Menijo, da do presežkov kruha prihaja, ker nekateri kupci želijo imeti tudi malo pred zaprtjem trgovine točno tisto vrsto kruha ali peciva, ki si jo zaželi. Če takšnega izdelka ni, potrošnik ne vzame druge vrste kruha. Trgovina želi ustreči večini potrošnikov, zato imajo tudi malo pred zaprtjem večjo izbiro kruha, kot bi bilo to potrebno. Poleg tega je tudi narava izdelka taka, da ima kratek rok trajanja in manevrskega prostora za uravnavanje skoraj ni. Zato se morata trgovina in proizvajalec odločiti, ali mu bo izdelkov na polici zmanjkalo ali pa ostalo. Naročiti ravno prav izdelkov je zelo težko. Trgovina bi lahko reševala primanjkljaje z dopeko. Prav tako bi bila lahko rešitev partnerski odnos, pri katerem bi trgovina s pomočjo proizvajalca oblikoval naročilo. Z odnosom z dobavitelji so zadovoljni, saj se trudijo vzpostavljati partnerski odnos. Odnos s trgovcem želijo imeti čim bolj korekten. Trgovina ima moč, ki jo izkorišča, ko določa pogoje.

Pekarna 4

Poslovanje z dobavitelji

Z dobavitelji surovin sklepajo pogodbe za različno dolga obdobja. Z nekaterimi so sklenjena za eno, z drugimi za več let. Pri nekaterih dobaviteljih so v pogodbah določene količinske kvote, pri drugi ne. Za cene se dogovarjajo individualno. Odnosi z dobavitelji so korektni. Uporabljajo moko iz lastnih mlinov.

Vodenje proizvodnje

Plan proizvodnje oblikujejo, vendar pa ga je težko natančno napovedovati.

Odnosi s potrošnikom

Svoje izdelke prodajajo v lastnih trgovinah, trgovinah večjih trgovskih verig in trgovinah manjših trgovcev po celi Sloveniji. Kakovost svojih izdelkov zagotavljajo z vpeljanim HACCP sistemom, notranjo kontrolo in notranjimi presojevalci. Pekarne od trgovcev ne dobivajo uradnih informacij o potrošnikovem odzivu na njihove izdelke. Sodelujejo dobro s trgovkami, tako da dobivajo informacije preko potnikov na terenu.

Učinkovitost oskrbovalne verige

Krivda za presežke kruha je na obeh straneh. Proizvajalec bi rad čim več ponudil, trgovina želi čimveč prodati. Težava pri naročanju kruha je tudi v tem, da trgovec ne more zagotovo vedeti, kolikšen bo tisti dan obisk. Poleg tega ima potrošnik prevelik vpliv. Potrošnik si želi ali zahteva večjo izbiro kruha na policah tudi eno uro pred zaprtjem, zato bo trgovina naročil več kruha. Trgovci morajo pri naročanju upoštevati navodila uprave, ki jim določajo, iz katere pekarnice naj naročajo kruh. Presežke kruha in pekovskega peciva prodajo za živinsko krmo. Meljejo ga tudi v drobtine, vendar le beli in polbeli kruh, ki ustreza določenim standardom.