



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Finančni

POMEN NABAVNE FUNKCIJE V ORGANIZACIJI

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Marija Šmid

Kandidat: Doroteja Paravinja

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Vojku Šilerju, univ. dipl. ekon., za usmerjanje in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala gospe Greti Cof iz podjetja Tušmobil za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Posebna zahvala pa moji družini, ki mi je v času študija nudila moralno podporo in me spodbujala.

Zahvaljujem se tudi gospe Mariji Šmid, ki je lektorirala diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Doroteja Paravinja izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Vojka Šilerja, univ. dipl. ekon.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 10. 09. 2011

Podpis: _____

POVZETEK

Nabava pomeni nakup blaga po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Pojmovanje nabave se v zadnjih letih zelo spreminja in postaja iz leta v leto čedalje pomembnejša funkcija v organizaciji.

V diplomski nalogi smo predstavili pomen nabavne funkcije v organizaciji, predstavili organizacijo Tušmobil d.o.o., analizirali obstoječi postopek nabave v organizaciji in podali predloge za izboljšavo zgoraj omenjenih dejavnosti v organizaciji.

V prvem delu diplomskega dela bomo predstavili podjetje Tušmobil d.o.o. in teorijo nabavnega poslovanja. Opredelili bomo njen pomen, faze in procese. V drugem delu pa opisali trenutni nabavni proces v organizaciji. Predstavili bomo, kako bi lahko s konceptom kombiniranega nabavnega poslovanja izboljšali proces nabave blaga in storitev v naši organizaciji. S predlogom uvedbe nove informacijske tehnologije bomo predstavili bistveno krajšo podpisno proceduro nabavnega procesa. Podpisna procedura bi se od aktivacije nabavnega naloga do posredovanja naročilnice dobavitelju blaga in storitve skrajšala iz deset na pet delovnih dni.

KLJUČNE BESEDE:

- nabava
- organiziranost nabave
- naročilnica
- podpisna procedura
- postopek nabave

ABSTRACT

Procurement means the purchase of goods at an agreed price in a specified market. The perception of procurement in recent years is changing and becoming every year more and more an important function in the organization.

In this thesis we have presented the importance of the purchasing function within the organization, presented the organization Tasmobil d.o.o., analyzed existing procurement processes within the organization and make suggestions for improving the above mentioned activities in the organization.

In the first part of the thesis we will present the company Tasmobil d.o.o. and the theory of purchasing operations. We will identify its meaning, stages and processes. The second part describes the current procurement process, in the organization. We will present the concept of combined operations to improve the process of purchasing supplies and services within our organization. The proposal to implement new information technologies will be presented to significantly shorten the signing procedure of the purchasing process.

KEYWORDS

Purchases, purchasing organization, purchase order, signing procedure, purchasing process

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Predpostavke in omejitve	1
1.3	Metode dela	1
2	SPLOŠNO O NABAVNEM POSLOVANJU	2
2.1	Pojem in pomen nabave.....	2
2.2	Naloge nabavne službe.....	3
2.3	Planiranje nabave	4
2.4	Izbira dobaviteljev	5
2.5	Pogajanja.....	5
2.5.1	Priprave na pogajanja	6
2.5.2	Otvoritev pogajanj	6
2.5.3	Izvajanje pogajanj	6
2.5.4	Zaključek pogajanj	6
3	OBLIKE NABAVNEGA POSLOVANJA.....	7
3.1	Centralizirano nabavno poslovanje.....	7
3.2	Decentralizirano nabavno poslovanje.....	8
3.3	Kombinirano nabavno poslovanje	9
4	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	11
4.1	Predstavitev podjetja Tušmobil d.o.o	11
4.2	Konkurenca podjetja Tušmobil	13
4.3	Poslanstvo blagovne znamke Tušmobil	14
4.4	Vizija blagovne znamke Tušmobil	14
4.5	Vrednote blagovne znamke Tušmobil	14
5	ANALIZA NABAVNEGA POSLOVANJA V organizaciji tušmobil	16
5.1	Vrste nabav.....	16
5.2	Pojmi.....	16
5.3	Trenutni postopki nabave	16
5.3.1	Potreba po nabavi blaga in storitev	16
5.3.2	Odobritev nabave.....	17
5.3.3	Izvedba naročila poteka po naslednjem postopku	17
5.3.4	Prevzem naročila	17
5.3.5	Določitev aktivnosti po nabavi	18
5.3.6	Arhiviranje dokumentov.....	18
5.4	Odgovornosti pri izvedbi nabave	18
5.5	Diagram poteka nabave blaga ali storitev.....	20
5.5.1	Diagram predlog nabave	21
5.5.2	Diagram odobritve nabave	22
5.5.3	Diagram izvedbe naročila.....	23
6	PREDLOG SPREMEMBE NABAVNE PODPISNE PROCEDURE V ORGANIZACIJI TUŠMOBIL	24
6.1	POJMI.....	24
6.2	Spremembe postopka nabave.....	25
6.2.1	Odobritev nabave.....	25
6.2.2	Izvedba naročila poteka po naslednjem postopku	25
6.2.3	Proces pri prevzemu blaga.....	26
6.2.4	Vidiranje vhodnih računov	26

6.3	Odgovornosti pri izvedbi nabave.....	26
6.4	Diagram predloga novega procesa nabave	28
6.4.1	Proces pri prevzemu blaga	29
6.4.2	Vidiranje vhodnih računov.....	30
7	SKLEP.....	31
	LITERATURA IN VIRI	32
	KAZALO SLIK	32

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Pojem nabava srečamo na vseh področjih našega življenja. Vsi smo kupci, vse življenje se trudimo iz okolja čim ugodneje pridobivati izdelke in storitve.

Nabavna funkcija v organizacijah postaja vse pomembnejša funkcija v primerjavi z drugimi funkcijami. Zavedati se moramo, da je to funkcija, ki nam prinaša dobiček.

Namen diplomske naloge je predstaviti pomen nabavne funkcije v organizaciji Tušmobil d.o.o. V prvem delu diplomskega dela je predstavljeno podjetje Tušmobil d.o.o. in teorija nabavnega poslovanja. Opredeljen je njen pomen, faze in procesi. V drugem delu je opisan trenutni nabavni proces v organizaciji in primerjava z nabavnimi procesi v sodobnem svetu. Predstavljeno je tudi, kako bi lahko s konceptom centralizacije nabavnega poslovanja izboljšali proces nabave blaga in storitev v naši organizaciji.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnji organizaciji, v trgovskih pa je njena vloga še pomembnejša. Predpostavlja se, da mora organizacija za uspešno delovanje na prodajnem trgu s primerno nabavno strategijo čim bolj izkoristiti potencial virov na nabavnem področju.

Pri pisanju naloge je bilo uporabljeno interno gradivo podjetja Tušmobil d.o.o. in podatki z internetnih poročil.

Pri svojem delu nisem imela težav oziroma omejitev. Manjšo težavo je predstavljal le nekoliko težji dostop do nekaterih internih informacij, ki veljajo za poslovno skrivnost organizacije.

1.3 METODE DELA

Pri pisanju diplomskega dela je bila uporabljena strokovna literatura tujih in domačih avtorjev ter viri in prispevki s področja nabavnega poslovanja.

V organizaciji imamo decentralizirano obliko nabave, kar pomeni, da je vsak posamezni oddelek odgovoren za vse nabavne dejavnosti. Pri taki organiziranosti se srečujemo z višjimi stroški poslovanja. Pogosto se dogaja, da se različni oddelki pogajajo z istim dobaviteljem, pri katerem dosegajo različne nabavne pogoje. Velik problem predstavljajo postopki pri obračunu nabave.

Cilj naloge je predstaviti prednosti centralizirane nabave za organizacijo in s tem zmanjšanje stroškov v organizaciji.

S centralizacijo nabave pridobimo učinkovitejše uresničevanje nabavne politike, manj administrativnega dela, centralno vodenje podatkov, zmanjšanje stroškov, večjo pogajalsko moč, gospodarnejše ravnanje z zalogami, zmanjšano število naročil, kar omogoča učinkovitejšo vhodno kontrolo blaga in dokumentacije.

2 SPLOŠNO O NABAVNEM POSLOVANJU

2.1 POJEM IN POMEN NABAVE

Nabava v ožjem smislu pomeni nakup blaga po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Nabavna funkcija je iz leta v leto čedalje pomembnejša funkcija v organizaciji. Z gospodarnimi in učinkovitimi nabavami prispevamo k povečanju dobičkonosnosti in zniževanju stroškov organizaciji.

Weele (1998, str. 31) definira nabavo kot funkcijo, ki zajema vse dejavnosti, za katere organizacija prejme račun dobavitelja. Pomeni pridobivanje kakovostnih dobrin in storitev potrebnih za vzdrževanje, delovanje in vodenje organizacije.

Nabava ni le poslovna funkcija proizvodnih podjetij, ampak pomembna dejavnost distribucijskih (trgovskih) ter javnih in zasebnih storitvenih organizacij. Zato lahko organizacijsko nabavo razčlenimo na štiri temeljne skupine: nabavo proizvodnih oziroma predelovalnih organizacij, nabavo preprodajalcev, nabavo organizacij javnega sektorja in nabavo samostojnih institucij, ki se financirajo delno iz javnih sredstev, delno pa iz sredstev prodanih storitev (Potočnik, 2002, str. 20).

Weele (1998, str. 58) predstavlja štiri razsežnosti nabavne funkcije:



Slika 1: Štiri razsežnosti nabavne funkcije (Vir: Welle, 1998)

2.2 NALOGE NABAVNE SLUŽBE

Temeljna naloga nabave je preskrba podjetja z vsemi potrebnimi materialnimi prvinami v primernih količinah, ustrezne kakovosti, ob pravem času in po primernih cenah.

Večina odločitev v nabavni službi je dolgoročnega značaja, zato morajo biti dogovori na zgornja vprašanja skupek skrbnih priprav.

Najpomembnejše naloge nabavne službe so (Potočnik, 2002, str. 9):

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo;
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga;
- načrtovanje nabave;
- pripravljalna dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.;
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala;
- naročanje;
- prevzem materiala;
- kontrola in reklamacije;
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Zgoraj omenjene naloge podjetje opravlja po različnih nabavnih opravilih, ki jih Potočnik (2002, str. 30) razvršča v štiri skupine. Te so:

- *pripravljalna opravila* (raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike);
- *opravila povezana z izvrševanjem nabave* (iskanje in analiza ponudb, izbira dobaviteljev, pogajanje, sklepanje nabavnih pogodb, naročanje, prevzemanje);
- *kontrola in plačilo* (kontrola materiala, kontrola računov dobaviteljev, reklamacije, plačilo računov);
- *nabavna evidenca in analiza* (evidenca naročil, evidenca dobaviteljev, evidenca nabavnih cen, evidenca materiala, evidenca reklamacij, analiza nabavnega poslovanja).

Nabavna opravila so med seboj zelo povezana in soodvisna, kar posledično pomeni, da dobro opravljena opravila omogočajo minimiziranje nabavnih stroškov in s tem povečanje dobička, varnost dobav, izbiro materiala, ki zagotavlja okolju neškodljivo proizvodnjo in porabo izdelkov in stalnost nabavnih virov. Torej dobro opravljena opravila vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

2.3 PLANIRANJE NABAVE

Planiranje nabave je ena izmed najpomembnejših nalog managementa v organizaciji. Pomeni določanje planskih ciljev, razvijanje planskih alternativ, njihovo ocenjevanje in izbiro ter končno izoblikovanje v napisane plane (Potočnik, 2002).

Plan nabave je zelo pomemben del poslovnega plana. Organizacija oziroma vodstvo nabavne aktivnosti načrtuje v skladu s cilji organizacije. Za realno planiranje moramo opredeliti predvsem dejavnike, ki bistveno vplivajo na nabavno poslovanje.

Najpomembnejši dejavniki planiranja nabave so:

- *ekonomski dejavniki*: obseg ponudbe in povpraševanje, razpoložljivost materiala, razvitost in struktura ipd.;
- *tehnični dejavniki*: uporabljena tehnologija, značilnosti proizvodov, cikel in ritem, način proizvodnje ipd.;
- *organizacijski dejavniki*: struktura nabavnega oddelka in delavnih mest, razvitost komuniciranja ipd.;
- *dejavniki delovne sile*: kvalifikacijska struktura zaposlenih, motiviranost ipd. (Potočnik, 2002).

Nabava v trgovskih organizacijah se bistveno razlikuje od nabave v proizvodnih organizacijah. V trgovski organizaciji se mora organizacija pri planiranju nabave količin in asortimana blaga podrežati načrtovanju prodaje, saj je prodajni načrt trgovske organizacije hkrati tudi nabavni načrt.

To pravilo velja le v primeru količine in asortimenta blaga. Glede dinamike mora nabava organizirati nabavne procese kontinuirano in v količinah, ki so usklajene s prodajo.

Planiranje nabave je lahko zelo tvegano, saj se nakupno vedenje končnih potrošnikov v trgovskih organizacijah stalno spreminja. Zaradi tega je postopek planiranja prilagojen hitrim spremembam povpraševanja. Dolgoročno ni mogoče natančno predvideti možnih dobaviteljev in asortimana blaga, zato imajo v trgovskih organizacijah enoletne nabavne načrte, ki določajo:

- nabavni asortiment,
- kakovost in nabavne cene,
- količino in dinamiko nabave.

Trgovske organizacije planiranje nabave delijo na:

- planiranje nabave stalnega asortimenta, ki ni odvisen od modnih vplivov in praviloma zadovoljuje osnovne potrebe porabnikov;
- planiranje nabave spremenljivega asortimenta (Potočnik, 2002, str. 284).

Planiranje asortimenta v trgovski organizaciji se nanaša na opredelitev globine in širine ter cenovno in kakovostno dimenzijo asortimenta. Globino asortimenta sestavljajo artikli oziroma variante posameznega izdelka. Širino asortimenta pa sestavljajo izdelki, ki jih prodaja trgovska organizacija. Cenovna kakovostna dimenzija pomeni, kako se posamezni izdelki in artikli iste uporabnosti razlikujejo po kakovosti in po ceni. Gostota asortimenta določa povezanost med izdelki in komplementarnosti izdelkov.

Pomembno je, da se plan nabave uskladi tudi z ostalimi poslovnimi načrti, predvsem s finančnim načrtom zaradi zagotavljanja plačil dobaviteljem, skladno z dogovorjenimi plačilnimi pogoji.

2.4 IZBIRA DOBAVITELJEV

Izbira primernih dobaviteljev je pomembna naloga nabavne službe, pa tudi velika odgovornost, saj je dolgoročna zanesljivost dobaviteljev za podjetje velikega pomena. Pri izboru dobavitelja moramo poleg osnovnih značilnosti posameznega dobavitelja upoštevati še:

- nabavno ceno,
- pogoje in načine plačila,
- roke in pogoje nabave.

Pri dogovarjanju se podjetje zavzema za sporazumevanje o ekonomski vsebini medsebojnih odnosov. Ločiti moramo dogovarjanje, ki temelji na trajnem poslovnem sodelovanju, od dogovarjanja za posamezne nabavne posle. Kakšna bo uspešnost pri dogovarjanju, pa je odvisno od vodilne vloge, ki jo imata stranki. Lahko ima dobavitelj monopolni položaj, lahko pa sta v enakopravnem položaju.

Stranki medsebojno skleneta pogodbo, ki ima pravno obliko in varnost. Zajemati mora natančno določene pravice in obveznosti obeh pogodbenih strank, poleg tega pa tudi določene osnovne elemente pogodbe in sicer: količino, kakovost, ceno, plačilne pogoje in roke ter način prenehanja veljavnosti. Kupec in dobavitelj morata pri sklepanju pogodbe upoštevati tudi načelo dobrega gospodarja, načelo zakonitosti ter trgovske običaje in uzance.

2.5 POGAJANJA

S pogajanjem se srečujemo vsi in vsak dan. Lahko nam prihranijo čas, denar, čast, živce in zdravje. Čeprav se velikokrat ne zavedamo, nam pomagajo doseči pozitivne prednosti in uresničiti svoje cilje.

Ena izmed definicij pogajanj je pogovor med vsaj dvema ali večimi udeleženci, skupinami, organizacijami, javnostmi o želenih ciljih ter o strategiji za doseganje le-teh. Lahko so enkratni dogodek ali del trajnega odnosa. Pogajanja se lahko zaključijo oziroma pogajalci se razidejo, ne da bi dosegli svoj cilj.

Vsaka organizacija je usmerjena k cilju, ki je dosegljiv le, če so usklajeni interesi posameznikov, oddelkov in vodstva. Nasprotja, ki se pojavijo med njimi, so rezultat različnih potreb in vrednot posameznikov. Obvladovati jih skušamo s pogajanjem.

Po harvardskem modelu poznamo različne metode pogajanj:

- Metoda win-win – vsi udeleženci uresničijo svoje cilje;
- Metoda win-lose – ena stran s prisilo ali zahtevo doseže svoje cilje, druga stran dopusti svoj poraz;

- Metoda lose–lose – da dosežejo kompromis, se vsi udeleženci nečemu odpovedo (Treven, 2001, str. 215).

Harvardski model v praksi velikokrat slabo deluje, saj pogosto pogajanja zamenjamo z barantanjem, na pogajanja se slabo pripravimo, nerazumljivo komuniciramo in preveč ščitimo svoje interese.

Pogajanja pričnemo vedno s pripravami na pogajanja, sledi otvoritev pogajanj, izvajanje pogajanj in zaključek pogajanj.

2.5.1 Priprave na pogajanja

- Na začetku določimo cilje, ki so temeljni kriterij za odločanje o uspešnosti pogajanj. Razlikujemo med bolj in manj pomembnimi cilji, opredelimo pogajalski interval.
- Zbiramo informacije, tudi med samim pogajanjem, so podlaga za kontrolo in kakovostno odločanje, dobro je, če vemo več kot nasprotna stran. Ločimo informacije o predmetu pogajanj in informacije o nasprotni stranki. Kljub virom smo le delno informirani.
- Določimo odgovorno osebo, ki se bo pogajala ali pogajalsko skupino.
- Določiti moramo začetek, trajanje, lokacijo in pristojnosti pogajalcev.

2.5.2 Otvoritev pogajanj

V začetni fazi pogajanj se medsebojno spoznavamo, določimo dnevni red in predstavimo začetne pozicije. Predstavimo maksimalne zahteve, prednosti podprte z argumenti in pristojnosti. S tem pokažemo našo resnost, ki morda že prepriča nasprotno stran.

2.5.3 Izvajanje pogajanj

Proces predstavlja minimalno pripravljenost obeh strani na sporazum, je najdaljši in najnapornejši proces pogajanj. Pri tem procesu govorimo o približevanju strank na pogajalskem kontinumu od začetnih ekstremnih razlik do stične točke. Trajanje pogajanj je odvisno od zapletenosti problema. Pri bolj zapletenih problemih se lahko odločimo za nadaljevalne diskusije.

2.5.4 Zaključek pogajanj

Kadar sta obe strani dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče, se pogajanja zaključujejo. Treba je natančno določiti vsebino sporazuma, za koga velja, kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati, od kdaj se uporablja, kako dolgo bo veljal, kakšne so sankcije za kršitev, kdo rešuje morebitne spore itd. Doseženi sporazum se napiše in obe stranki ga podpišeta (Zupančič, 2008).

Obsežnejše obravnavanje posameznih taktik in faz pogajanj presega obseg mojega dela diplomske naloge.

3 OBLIKE NABAVNEGA POSLOVANJA

Dobro upravljanje nabavne funkcije nas pripelje do uspešnih rezultatov oziroma ciljev. Za racionalno in uspešno upravljanje nabavne funkcije je pomembno, da je dobro organizirana. Vedeti moramo, da lahko z dobro organizacijo prihranimo veliko denarja.

Potočnik (2002, str. 42) navaja, da na strukturo in položaj nabave vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki.

Notranji dejavniki so:

- velikost,
- načilnosti materiala,
- ortiment materiala,
- tehnološki proces,
- strokovnost nabavnih referentov,
- finančna moč organizacije.

Zunanji dejavniki so:

- nabavni viri,
- nabavne poti,
- lokacija podjetja,
- predpisi,
- trgovski običaji.

Predvsem notranji dejavniki (značilnost materiala, tehnološki proces, strokovnost nabavnih referentov) neposredno vplivajo na organizacijsko obliko nabave.

Organizacija ima glede na svojo velikost, gospodarsko panogo, prostorsko lokacijo in na zgoraj navedene dejavnike različne možnosti za organiziranje nabave:

- centralizirano,
- decentalizirano,
- kombinirano.

3.1 CENTRALIZIRANO NABAVNO POSLOVANJE

Pri načinu centralizirane oblike je značilno, da je nabava vodena centralizirano. To pomeni, da nabavni oddelek oskrbuje druge oddelke in poslovne enote s surovinami, materialom, energijo in podobnim. Drugi oddelki in poslovne enote nimajo nobenih pravic do samostojnega dogovarjanja z dobavitelji ali samostojnega nabavljanja. Vse potrebe po materialu se morajo dostaviti nabavnemu oddelku, ki poskrbi za nabavo le tega. Zaposleni v nabavi so strokovnjaki, ki sprejemajo vse nabavne odločitve, in s tem lahko povečajo učinkovitost izkoriščanja virov (večje nabavne količine vodijo v močnejši pogajalski položaj).

Največkrat z v vnaprej znanimi dobavitelji sklepajo dolgoročne sporazume, s katerimi določajo splošne in posebne nabavne pogoje.

K prednostim centralizirane nabavne funkcije lahko štejemo:

- Uresničevanje nabavne politike podjetja je učinkovitejše.
- Centralizirana nabavna funkcija pomeni manj nabavnih pošiljk, manjšo porabo časa za prevzem in vhodno kontrolo ter manj administrativnega dela.
- Enoten nastop podjetja do dobaviteljev poveča pogajalsko moč, kar se odraža v doseganju boljših nabavnih pogojev (kakovost, količinski rabat, daljši plačilni rok itd.).
- Omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti.
- Skladiščne zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato se stroški zgolj zmanjšajo.
- Produktivnost v nabavi je večja zaradi večjega obsega poslovanja na nabavnega referenta.
- Centralizirana oblika omogoča tudi specializacijo dela, zaposleni bolje poznajo nabavne trge in materiale.
- Uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša.
- Tudi z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša, saj lahko koncentrirajo napore na manj oseb, pri tem pa imajo manj prodajnih stroškov, kar jim omogoča ponuditi več storitev pri nižjih cenah.

Pomanjkljivosti cenraliziranega poslovanja so zlasti:

- Zelo verjetno je, da bodo lokalni dobavitelji posameznih poslovnih enot zapostavljeni.
- V primerih podjetij z geografsko oddaljenimi poslovnimi enotami je nabava manj prilagodljiva posameznim potrebam, saj je potrebnega več časa za naročanje in dostavo iz skladišča. Zlasti v proizvodnih podjetjih je otežena koordinacija med proizvodnim obratom in centralizirano nabavo, predvsem pri izpolnjevanju nujnih naročil.
- Vodstva poslovnih enot so lahko prepričana, da bi sama dosegla boljše dobavne pogoje, in začnejo delovati na lastno pest.
- Povečujeta se evidence in dopisovanje.

3.2 DECENTRALIZIRANO NABAVNO POSLOVANJE

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsak oddelek in poslovna enota sama odgovorna za nabavne dejavnosti. Decentralizirano nabavno poslovanje je značilno za tehnološka podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave. Njihovi oddelki potrebujejo specializirane predmete, ki jih kupujejo v majhnih količinah in bi bila zato drugačna oblika organizacije nesmiselna. Za določena podjetja je nabavna funkcija zelo pomembna, zato zagovarjajo decentralizacijo nabave. V nasprotnem primeru je razdalja med pristojnim za preskrbo virov in tistimi, ki jih uporabljajo, prevelika. Vodja nabave bi po njihovem mnenju moral biti tesno povezan z ostalimi funkcijami v organizaciji (Gadde, Hakansson, 1993, str. 123).

Prednosti in pomakljivosti decentralizirane nabavne funkcije (po Potočnik, 2002, str. 44) so:

- vsak oddelek zase najboljše pozna svoje potrebe po materialu;
- nabavni oddelek posameznega oddelka ima več vpliva in odgovornosti nad učinkovitostjo poslovanja, kar pozitivno deluje na motivacijo za izboljšanje učinkovitosti;
- nabavlja material manjše vrednosti (pomožni material, embalaža, drobni inventar), ki preveč obremenjuje centralno nabavno službo;
- v primeru, da proizvodna enota uporablja specifične materiale, ki zahtevajo npr. posebna prevozna sredstva, skladiščne prostore ipd., je bolj ekonomično, da oddelek nabavlja material samostojno, ker lahko morebitne pomanjklivosti tudi sama sproti rešuje.

Decentralizirano nabavno poslovanje ima po (Potočnik, 2002, str. 44) tudi več pomankljivosti:

- posamezni oddelki se lahko pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje; v primeru, da dobaviteljeve zmogljivosti niso zadostne, si lahko oddelki med seboj celo konkurirajo;
- zaradi decentraliziranih skladišč se zmanjšuje pregled nad zalogo posameznih vrst materiala, ki ga je v enem skladišču morda preveč, medtem ko ga v drugem primanjkuje;
- ker ima vsak oddelek svoj nabavni oddelek, se povečujejo stroški nabavnega poslovanja;
- raziskava trga je ponavadi opravljena pomanjkljivo;
- dobaviteljem se povečujejo prodajni stroški, saj se mora pogajati s predstavniki različnih oddelkov istega odjemalca.

Iz naštetih pomanjklivosti pri decentralizirani nabavi, vse več dejstev govori v prid centralizaciji nabavnega poslovanja, saj se stroški poslovanja povečajo, če ima vsak oddelek svojo nabavno službo. Centralizirana nabavna služba lažje koordinira velike količine istovrstnega materiala, ki ga je mogoče kupiti ceneje. Decentralizirana nabavna služba ne pozna potreb po materialu v ostalih oddelkih, kar otežuje notranje premike materiala.

3.3 KOMBINIRANO NABAVNO POSLOVANJE

Za odpravo pomanjklivosti centraliziranega in decentraliziranega nabavnega poslovanja uporabljamo kombinirani način nabave. Kombinirano poslovanje pomeni večjo ali manjšo centralizacijo ali decentralizacijo opravil. Pri tem organizacije upoštevajo predvsem prednosti centralizirane in decentralizirane oblike nabavnega poslovanja in s tem dosegajo najboljšo možno kombinacijo organiziranja nabave. Kombinirano nabavno poslovanje temelji na:

- v proizvodnih organizacijah, ki so prostorsko koncentrirane, je ustreznejše centralizirano nabavno poslovanje;
- v organizacijah z več proizvodnimi oddelki, ki so geografsko oddaljene, je racionalnejše decentralizirano poslovanje;
- v organizacijah, v katerih proizvodni programi uporabljajo istovrstne materiale, je najprimernejša kombinirana oblika organiziranja nabave.

Pri odločanju za centralizirano, decentralizirano ali kombinirano nabavno poslovanje, organizacije upoštevajo naslednja merila:

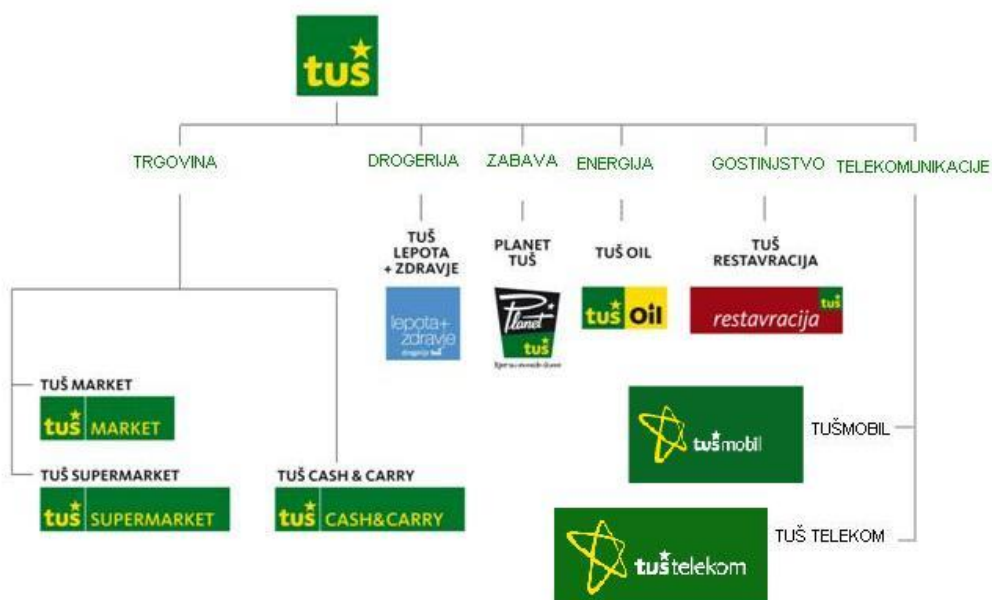
- Povezanost nabavnih potreb – nabava surovin in embalaže v velikih organizacijah je pogosto centralizirana.
- Geografska lokacija – nabava je decentralizirana.
- Struktura nabavnega trga – na nekaterih trgih ima organizacija opravka le z enim dobaviteljem ali omejenim številom velikih dobaviteljev. V takih primerih, kjer ima prednost dobavitelj, je najbolje, da organizacija nabavo centralizira.
- Možnost prihrankov – nakup večje količine omogoči prihranek pri stroških.
- Potrebno strokovno znanje – pri nabavi tehnološko zahtevnih vrst materiala je potrebno precej strokovnega znanja, zato večina organizacij nabavo centralizira.
- Nihanje cen – primernejša je centralizirana nabava.
- Zahteve kupcev – kupec zahteva, kateri material je potrebno vgraditi.

Poleg nabavnih dejavnikov vplivata na obliko še poslovna miselnost in politika izdelkov.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TUŠMOBIL D.O.O.

V zadnjem četrletju leta 2006 je družba Voljatelj d.d. začela poslovati kot članica poslovnega sistema Tuš, znotraj katerega je s tretjim slovenskim mobilnim operaterjem, podjetjem Tušmobil d.o.o. (v nadaljevanju: Tušmobil), tvoril steber informacijsko-komunikacijskih storitev. Konec leta 2006 se je podjetje Voljatelj d.d. lastniško in poslovno povežalo s podjetjem Tušmobil. Podjetje si je že v začetku postavilo ambiciozne cilje in se zavezalo h kakovosti, nenehni nadgradnji ter inovacijam na tržišču. Vse to je vodilo tudi k preimenovanju podjetja, in sicer se je družba Voljatelj d.d. konec maja 2007 preimenovala v podjetje Tuštelemek d.d. (v nadaljevanju: Tuštelemek). Modro barvo sta zamenjali zelena in rumena. Tuštelemek in Tušmobil tako tvorita steber informacijske in komunikacijske tehnologije v Poslovnem sistemu Tuš.



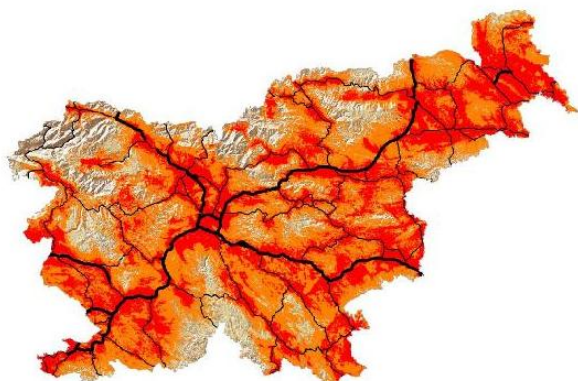
Slika 2: Struktura poslovnega sistema TUŠ (Vir: TUŠ Tomorrow: A 3-Step Approach to Branding and Positioning – predstavitev agencije Young & Rubicam, 2006)

Tušmobil svojim uporabnikom omogoča širok spekter internetnih dostopov, komunikacijske glasovne storitve, mobilno telefonijo ter tehnološko napredne pakete za dom ali pisarno. Uporabniki se lahko odločijo za celovito ponudbo ali pa le za posamezno storitev, ki jo potrebujejo oziroma želijo. Je tretji mobilni operater na slovenskem trgu. Podjetje na trgu ponuja najsodobnejše oblike storitev, ki jih omogoča mobilna telefonija – govor, podatkovna in spletna izmenjava podatkov ter vstop v virtualni svet. V prihodnosti želi svojim naročnikom zagotoviti tudi različne inovativne in zanimive oblike dopolnilnih paketov in njihove nadgradnje.

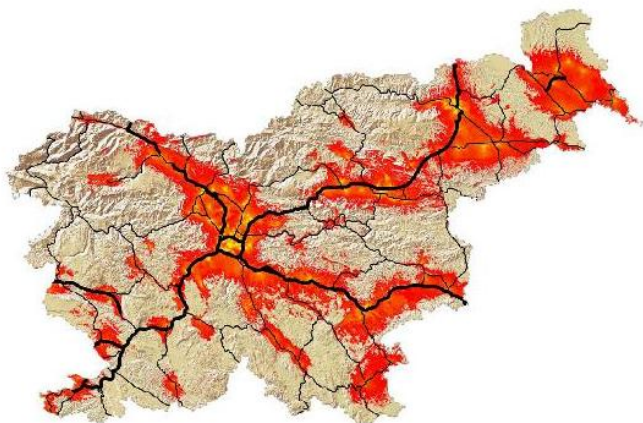
Prvo leto poslovanja Tušmobil zaključi nad pričakovanji. V enem letu je s ponudbo mobilnih paketov prepričal 100 tisoč slovenskih uporabnikov in v sodelovanju z družbo

Nokia Siemens zgradil okolju prijazno mobilno omrežje. Postavitev omrežja vsak dan napreduje in do konca leta 2009 je postavljenih 282 baznih postaj po vsej Sloveniji. V želji po večji sinergiji in posledično večjemu razponu komunikacijskih storitev se je podjetje Tuštelekom v sredini leta 2009 pripojilo k podjetju Tušmobil. Tušmobil je k svoji ponudbi mobilnih komunikacijskih storitev dodal še fiksne komunikacijske storitve ter produkte, ki pa se še vedno tržijo pod blagovno znamko Tuštelekom.

Oglaševanje blagovne znamke Tušmobil se osredotoča na razvijanje dolgoročne identitete in podobe blagovne znamke. Podjetje si prizadeva razviti razločno in značilno podobo za svoje produkte in storitve.



Slika 3: Zemljevid pokritosti z GSM/EDGE signalom (Vir: Tušmobil d.o.o., 2007–2010)



Slika 4: Zemljevid pokritosti z UMTS signalom (Vir: Tušmobil d.o.o., 2007–2010)

Podjetje je razdeljeno na 3 področja:

- Področje trženja
- Področje operative
- Področje financ

V področje trženja spadajo oddelek maloprodaje, osem poslovnih enot, služba posredniške mreže, služba prodaje poslovnim uporabnikom, oddelek marketinga, oddelek produktnega menedžmenta, oddelek upravljanja odnosov s strankami in oddelek operaterskih storitev in regulative.

Področje operative je razdeljeno na oddelek izgradnje omrežja baznih postaj, oddelek jedrnega omrežja, oddelek fiksne telefonije, oddelek logistike in skladišča, IT in razvojni oddelek, oddelek radijskega omrežja, oddelek za razvoj storitev omrežja, oddelek sistemske administracije in oddelek hrbteničnega omrežja.

V področje financ so uvrščeni oddelki kontrolinga, oddelek računovodstva in financ, oddelek za pravne, kadrovske in splošne zadeve ter služba za izvršbe in izterjave.

Vsako področje ima svojega direktorja, ki je odgovoren generalnemu direktorju, le-tega pa nadzoruje uprava. Poleg zgornje razdelitve področij, ima podjetje dva oddelka, ki sta neposredno odgovorna generalnemu direktorju, to sta:

- oddelek nabave,
- oddelek za preprečevanje zlorab.

4.2 KONKURENCA PODJETJA TUŠMOBIL

»Konkurenca je oblika tržnega tekmovanja med organizacijami na isti strani ponudbe oziroma povpraševanja. Kaže na to, koliko mora posamezna organizacija pri svojih menjalnih aktivnostih računati z (re)akcijami drugih organizacij – njenih tekmecev oziroma konkurentov« (Snoj in Gabrijan, 2000, str. 100).

Tržna moč je dejavnik, ki bistveno vpliva na oblikovanje konkurenčnih razmerij med organizacijami, ki menjavajo izdelke.

Pomembnejši elementi tržne moči so (Snoj in Gabrijan, 2000, str.110):

- marketinška, tehnološka, finančna in ostala znanja zaposlenih;
- velikost organizacije;
- tržni delež;
- vpliv na udeležence na nabavnih in prodajnih potezah;
- stopnja povezanosti s ciljnimi skupinami;
- zaznana kakovost izdelka;
- podoba (ugled) pri ciljnih skupinah;
- znamke izdelkov;
- stopnje lojalnosti skupin do konkurentov.

Tušmobil se vedno bolj postavlja ob bok svoji konkurenci, saj postaja iz dneva v dan večji, s hitrim napredkom in razvojem pa tudi vse bolj konkurenčen. Tušmobilu predstavljata konkurenco dva večja slovenska telekomunikacijska operaterja, in sicer družbi Mobitel d.d. (v nadaljevanju: Mobitel) in Si.mobil d.d. (v nadaljevanju: Si.mobil).

Ostala ponudnika mobilne telefonije sta še:
Izimobil d.d. (v nadaljevanju: Izimobil),
Debitel d.d. (v nadaljevanju: Debitel).

V nadaljevanju bom predstavila blagovno znamko Tušmobil. Predstavila bom njeno poslanstvo, vizijo, vrednote, pozicioniranje in nenazadnje, kdo je ciljna skupina.

4.3 POSLANSTVO BLAGOVNE ZNAMKE TUŠMOBIL

Poslanstvo blagovne znamke je uporabnikom ponuditi široko paleto telekomunikacijskih storitev, ki jih je mogoče dobiti na enem mestu. Uporabniki lahko na enem mestu naročijo mobilno telefonijo, fiksno telefonijo, širokopasovni internet in televizijo. Pod geslom »**Vse na enem mestu!**« je uporabnikom omogočeno dostopanje od doma do vseh naprednih telekomunikacijskih storitev, in to z enim računom. Uporabniki s pomočjo telekomunikacijskih storitev bogatijo svoja življenja na področju komuniciranja in izobraževanja, z multimedijskimi vsebinami pa vstopajo v svet zabave. Da bi bila ponudba celovitejša, so storitve mobilne in fiksne telefonije združene v enoten paket.

4.4 VIZIJA BLAGOVNE ZNAMKE TUŠMOBIL

Vizija blagovne znamke Tušmobil je zasnovana na strategiji postati prvi največji telekomunikacijski ponudnik v Sloveniji, ki bo fizičnim osebam in poslovnim uporabnikom ponujal celovito telekomunikacijsko storitev, fiksno in mobilno telefonijo, širokopasovni internet in IP-TV.

S strateškimi povezavami, intenzivnim investiranjem v izgradnjo lastnega omrežja, vlaganjem v razvoj in izpopolnjevanje kadrov bo Tušmobil dosegel zastavljene cilje.

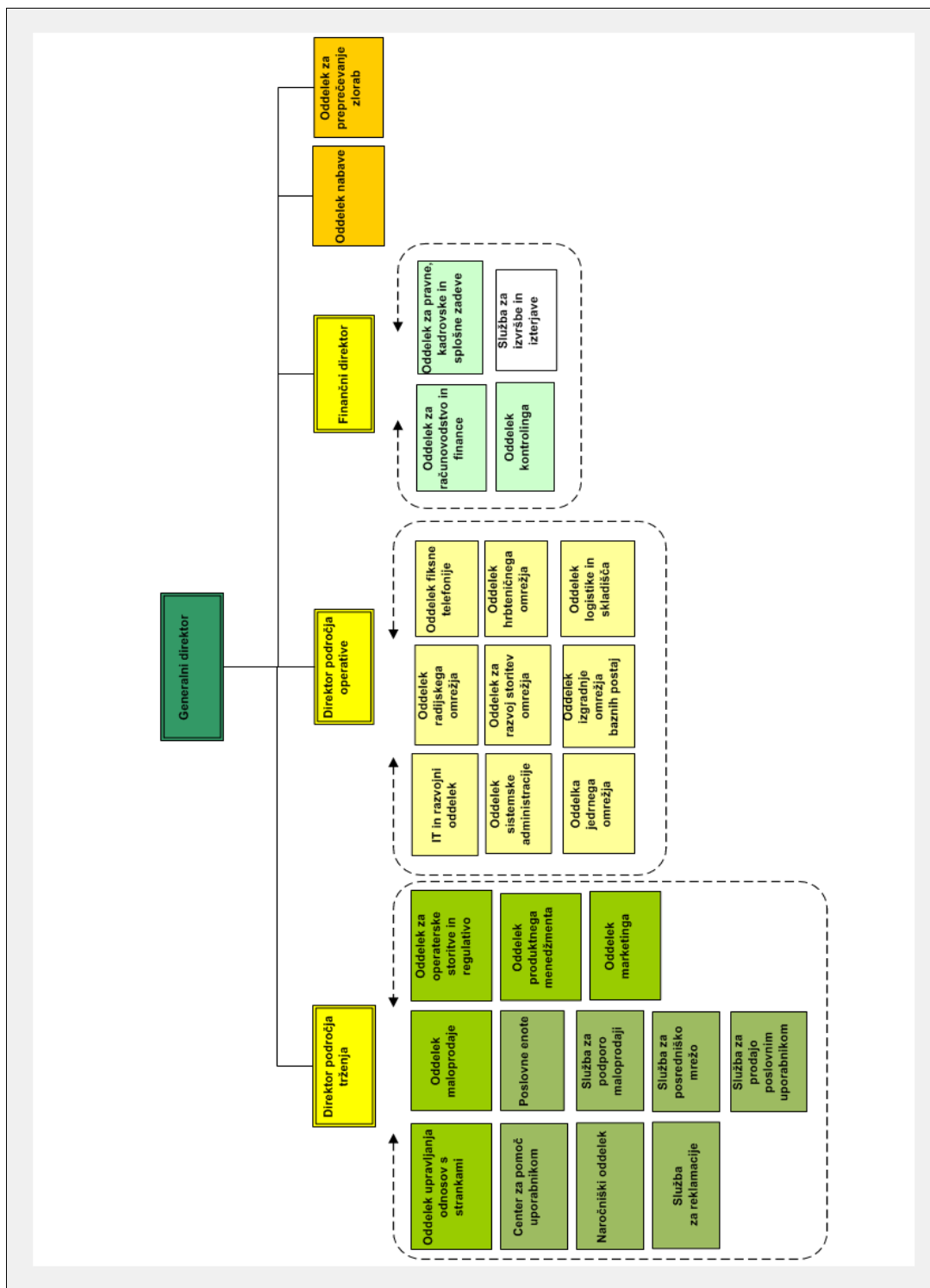
4.5 VREDNOTE BLAGOVNE ZNAMKE TUŠMOBIL

Blagovna znamka Tušmobil postavlja v ospredje vrednote, kot so spoštovanje, zaupanje, fleksibilnost, transparentnost in zabava.

Pri razširjenih vrednostih izhaja prvenstveno iz vrednot Skupine Engrotuš, ki so naslednje:

Biti ponudnik najbolj zadovoljnih kupcev.
Preprostost: Preprosto povedati zapletene stvari.

Postati t. i. »Robin Hood« med telekomunikacijskimi podjetji. Tuš se bori z velikimi monopolnimi sistemi in si tako na področju trgovine kot na področju telekomunikacij vsak trenutek prizadeva, da uporabnikom ponudi najboljše storitve po ugodni ceni.



Slika 5: Organigram podjetja Tušmobil d.o.o. (Vir: Tušmobil d.o.o., 2010)

5 ANALIZA NABAVNEGA POSLOVANJA V ORGANIZACIJI TUŠMOBIL

5.1 VRSTE NABAV

Obstoječe vrste nabav za potrebe Tušmobila so:

- nabava blaga in materiala,
- naročilo storitev, servisi, vzdrževanje itd.,
- naročilo gradbenih del, investicije.

5.2 POJMI

Izvedba nabave je odvisna od ocenjene vrednosti nabave. Ocenjena vrednost pomeni obseg določenega naročila istega tipa. Naročila delimo na:

- naročila manjše vrednosti do 5.000,00 EUR,
- naročila večje vrednosti, ki presegajo vrednost 5.000,00 EUR .

Naročilo nabave se lahko izvede na tri načine:

- nabava z gotovino,
- nabava z naročilnico,
- nabava s pogodbo.

Ponudba je lahko veljavni cenik, katalog, predračun ali ponudba dobavitelja. Obvezni del vsake ponudbe sta naziv in naslov ponudnika, točna cena blaga ali storitve, dobavni rok in plačilni pogoji.

Nabavni nalog je dokument, ki služi kot zahtevek za nabavo in kot dokazilo poteka nabave, finančnemu stanju ter odobritve nabave. V primeru nabave z naročilnico se oddaja naročila opravi na podlagi obrazca Naročilnica.

5.3 TRENUTNI POSTOPKI NABAVE

5.3.1 Potreba po nabavi blaga in storitev

Potreba po nabavi blaga in storitev se začne v organizacijski enoti podjetja, v nadaljevanju OE. Predlagatelj predloži zahtevek za nabavo na obrazcu Nalog za nabavo vodji OE. Vodja OE ali njegov pooblaščenec preveri, ali je nabava materiala upravičena.

Oseba, zadolžena za nabavo v OE, določi lastnosti in kvaliteto, ki zadostuje potrebam naročila. Opis posameznih postavk naročila mora zadostovati, da različni ponudniki lahko pošljejo primerljive ponudbe glede na zahtevano uporabnost.

Oseba zadolžena za nabavo v OE izvede raziskavo tržišča ter določi ustrezne dobavitelje. Zahtevane lastnosti in kvaliteto se posreduje dobaviteljem, od katerih se pridobijo ustrezne ponudbe.

5.3.2 Odobritev nabave

Strokovno utemeljitev in upravičenost nabave za potrebe določenega delovnega naloga zagotovi predlagatelj in to potrdi s podpisom na polje »Predlagatelj DN« na obrazcu Nalog za nabavo.

Vodja OE oceni ustreznost nabave in v primeru izpolnjevanja pogojev potrdi s podpisom polja »Vodja OE« na obrazcu Nalog na nabavo. V nasprotnem primeru vrne obrazec nosilcu delovnega naloga.

5.3.3 Izvedba naročila poteka po naslednjem postopku

Nosilec nabavnega naloga predloži zahteve za nabavo vodji OE.

Vodja določi osebo zadolženo za nabavo v OE.

Oseba, zadolžena za nabavo, določi lastnosti in kvaliteto nabave.

Oseba, zadolžena za nabavo, pridobi vsaj dve ponudbi.

Oseba, zadolžena za nabavo, izpolni obrazec Nalog za nabavo.

Nalog za nabavo podpišeta nosilec – predlagatelj in vodja OE.

Oseba, zadolžena za nabavo, pošlje nalog s pripadajočimi dokumenti v Nabavno službo. Nabavni referent pregleda Nabavni nalog ter zahtevano dokumentacijo (ponudbo, izpolnjeno kartico artikla).

Vodja nabavne službe potrdi pravilnost nabave s podpisom na nalogu.

Nabavni referent v Nabavni službi poskrbi za izvedbo nabave z izdajo Naročilnice dobavitelju. V primeru nabave za gotovino oseba, zadolžena za nabavo, na podlagi odobrenega naloga zahteva dvig gotovine na blagajni finančnega oddelka ter izvede nakup in prevzem. Hkrati je zadolžena in odgovorna za predajo dobavnice in računa Finančni službi.

V primeru naročila blaga dobavitelj pošlje blago v glavno skladišče. Skladiščnik je zadolžen, da obvesti Nabavno službo in osebo, zadolženo za nabavo v OE, o prispelem blagu.

Skladiščnik blago količinsko in kvalitativno prevzame in pošlje dobavnico ter spremljajočo dokumentacijo v Finančno službo.

V primeru naročila storitev v okviru OE, oseba zadolžena za nabavo, preveri opravljeno storitev in dobavitelju podpiše nalog za opravljeno delo.

Po prejemu računa mora oseba, zadolžena za nabavo, račun likvidirati ter ga poslati v roku najmanj 24 ur v Finančni oddelek.

5.3.4 Prevzem naročila

Pri prevzemu blaga je ponudnik dolžan dostaviti blago v glavno skladišče, razen v primeru, ko je drugače določeno. Zahteva o lokaciji dostave je napisana na naročilnici oz. v

pogodbi za nabavo. Pravilen količinski in kvalitativen prevzem potrdi skladiščnik s podpisom na Nabavni nalog in izdajo prevzemnice.

Pri prevzemu storitve po ustrezno naročeni in opravljeni storitvi oseba, zadolžena za nabavo, ter predstavnik izvajalca storitve potrdita prevzem storitve na Nabavnem nalogu in pripravita prevzemni zapisnik.

Pri prevzemu gradbenih del je ustreznost izvedbe gradbenih del določena z uradnim prevzemom ter ustrezno spremljajočo dokumentacijo.

5.3.5 Določitev aktivnosti po nabavi

Oseba, zadolžena za nabavo, mora s pomočjo Nabavne službe preverjati izvedbo postopkov po dostavi blaga ali opravljeni storitvi, predvsem zagotavljanje in izpolnjevanje garancijskih obveznosti ter vzdrževanja. Predlaga sklenitev ustreznih vzdrževalnih pogodb, če tega ne zahteva že sam postopek nabave.

5.3.6 Arhiviranje dokumentov

Nabavna služba je zadolžena za ustrezno vodenje evidenc posameznih nabav, ločeno za blago, storitve ter gradnje. Zadolžena je tudi za arhiviranje nabavne dokumentacije. Arhiv mora vsebovati vse dokumente, ki jih zahteva postopek nabave.

5.4 ODGOVORNOSTI PRI IZVEDBI NABAVE

Odgovornosti predlagatelja delovnega naloga

Odgovornost predlagatelja delovnega naloga pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Ugotovi potrebo po nabavi.
- Predlaga vrsto nabave.
- Vpiše pravilno oznako delovnega naloga.
- Predloži podpisan Nalog za nabavo.

Odgovornost vodje organizacijske enote

Odgovornost vodje OE pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Opredeli nabavo v letnem planu nabave.
- Določi osebo zadolženo za nabavo.
- Potrdi ustreznost nabave s podpisom Naloga za nabavo.
- V primeru kontrole opravljene nabave podpiše obrazec o prevzemu.
- Pregleda in parafira pogodbeno dokumentacijo, če ta obstaja.

Odgovornost osebe, zadolžene za nabavo

Odgovornost osebe, zadolžene za nabavo, pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Izvede raziskavo trga in pridobi ponudbe.
- Vpiše postavke za nabavo ter ponujeno ceno v Nabavni nalog.

- Sodeluje pri izbiri najugodnejšega ponudnika.
- Preveri prevzem nabave ter podpiše obrazec Prevzem blaga ali storitve.

Odgovornost nabavne službe

Odgovornost nabavne službe pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Nudi pomoč pri vseh stopnjah izvedbe naročila ter deluje kot povezovalec posameznihstopenj postopka.
- Deluje kot neposredna veza z dobavitelji ter jim pošilja ustrezne obrazce in dokumentacijo potrebno za izvedbo nabave.
- Prejme zahtevek za nabavo materiala na obrazcu Nabavni nalog.
- Pregleda pravilnost zahtevka ter pripadajoče dokumentacije.
- Pošlje obrazec Nabavni nalog v finančno službo.
- Izvaja pogovore z dobavitelji in formalizira dobavo naročila.
- Sodeluje pri prevzemu blaga v glavno skladišče.
- Vodi evidenco in statistiko vseh nabav ločeno za nabavo blaga, izvedbo storitev in gradenj.
- Vodi evidenco vseh dobaviteljev in njihovih podatkov.
- Skrbi za nadzor in izvedbo naročila oz. izvajanjem pogodb sklenjenih v zvezi z nabavo.
- Arhivira vso zahtevano dokumentacijo.

Odgovornost finančne službe

Odgovornost finančne službe pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

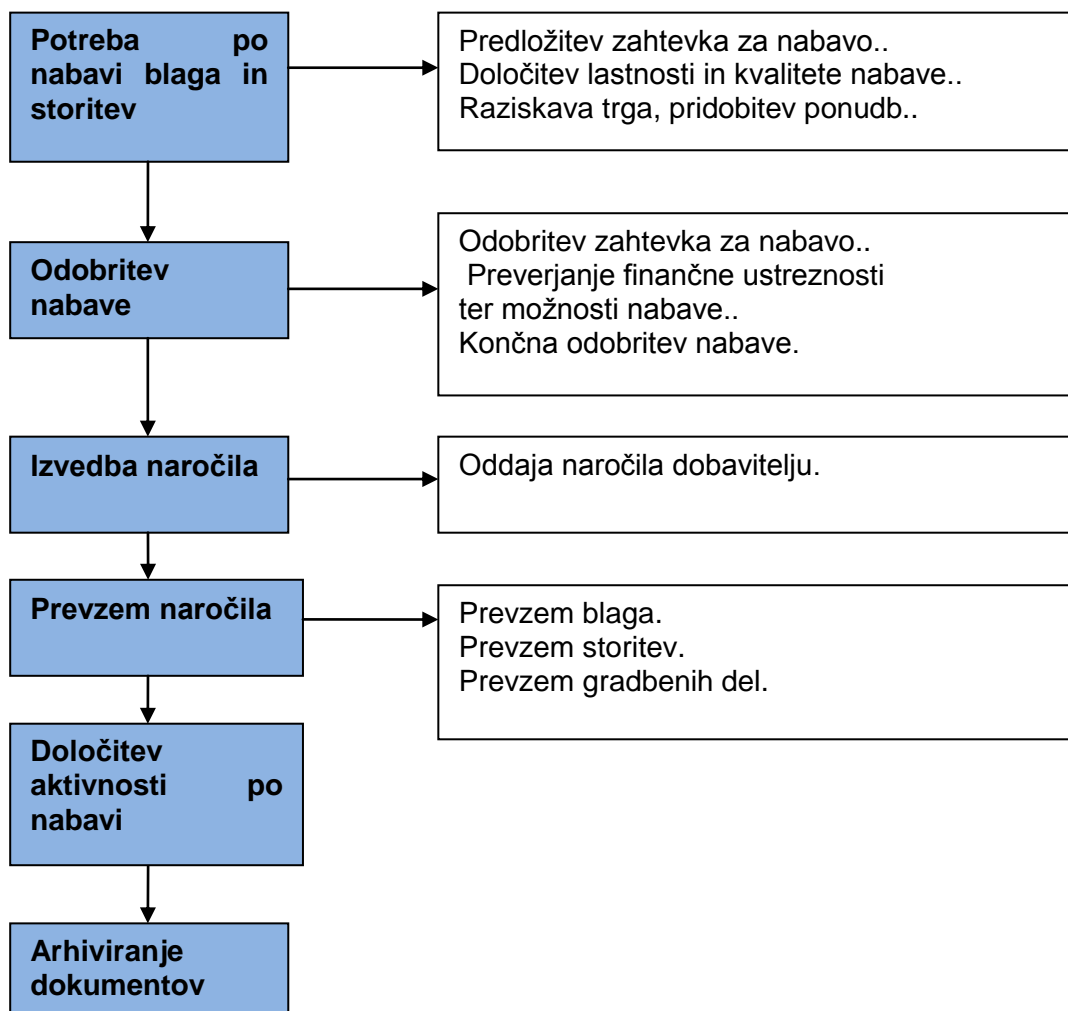
- Preveri in potrdi finančno upravičenost oz. možnost nabave.
- Prejme dobavnico in račune ter kompletira dokumente.
- Izvede plačilo nabave.
- Priskrbi zahtevane bančne garancije oz. predlaga in organizira način financiranja nabave.

Odgovornost direktorja

Odgovornost direktorja pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

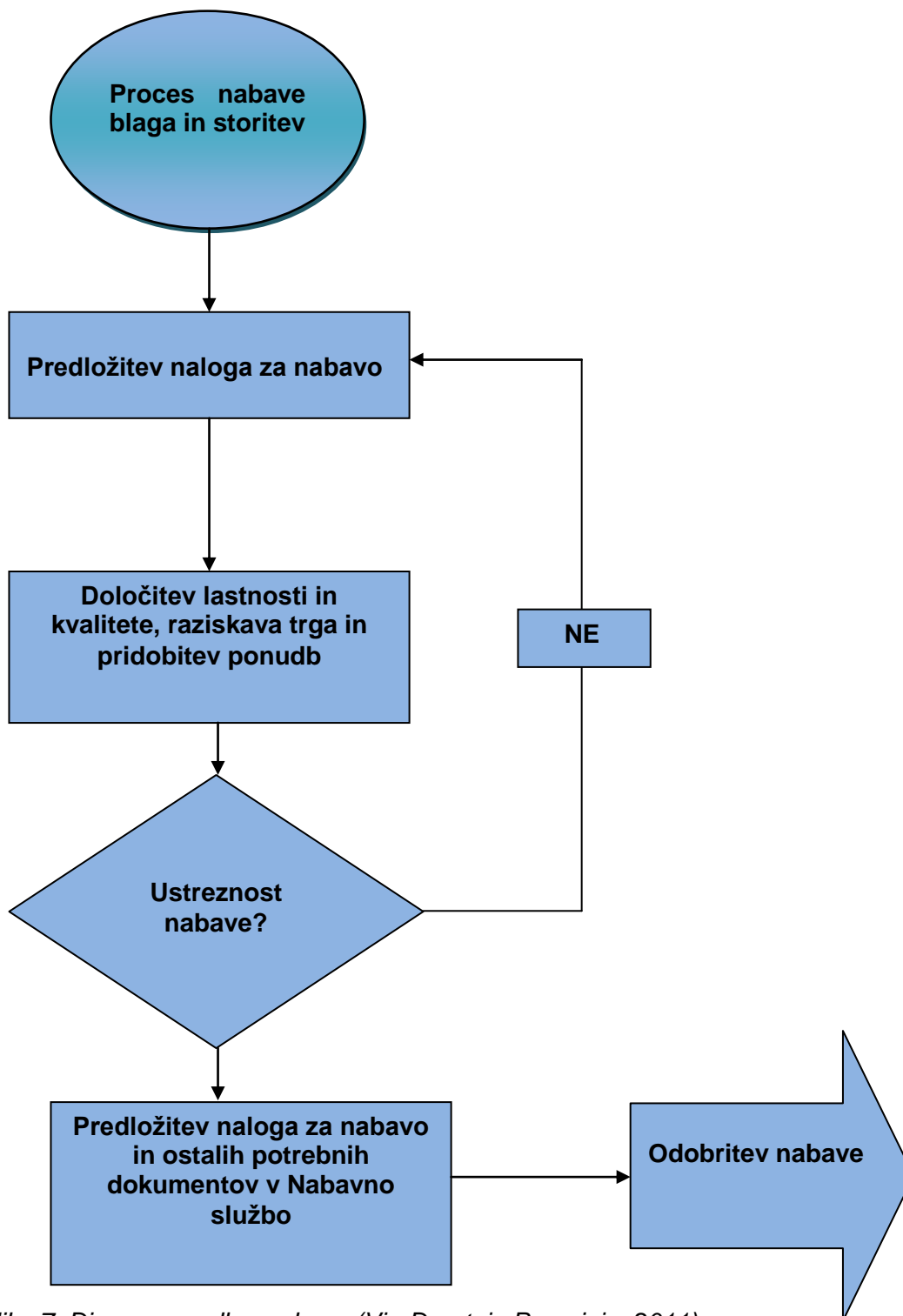
- S podpisom potrdi naročilo večje vrednosti.
- S podpisom potrdi predlagano financiranje nabave.

5.5 DIAGRAM POTEKA NABAVE BLAGA ALI STORITEV



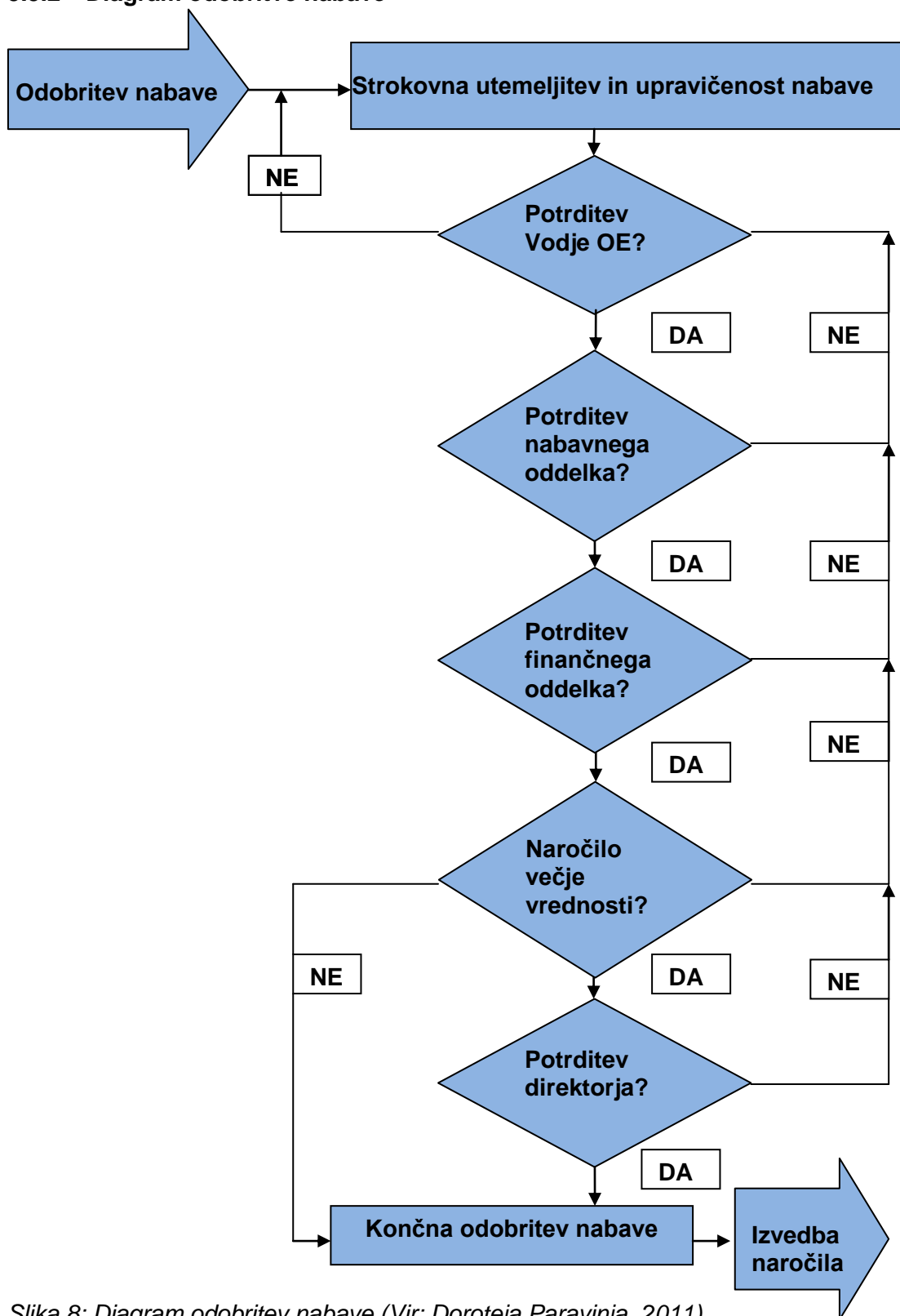
Slika 6: Diagram poteka nabave blaga ali storitev (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)

5.5.1 Diagram predlog nabave



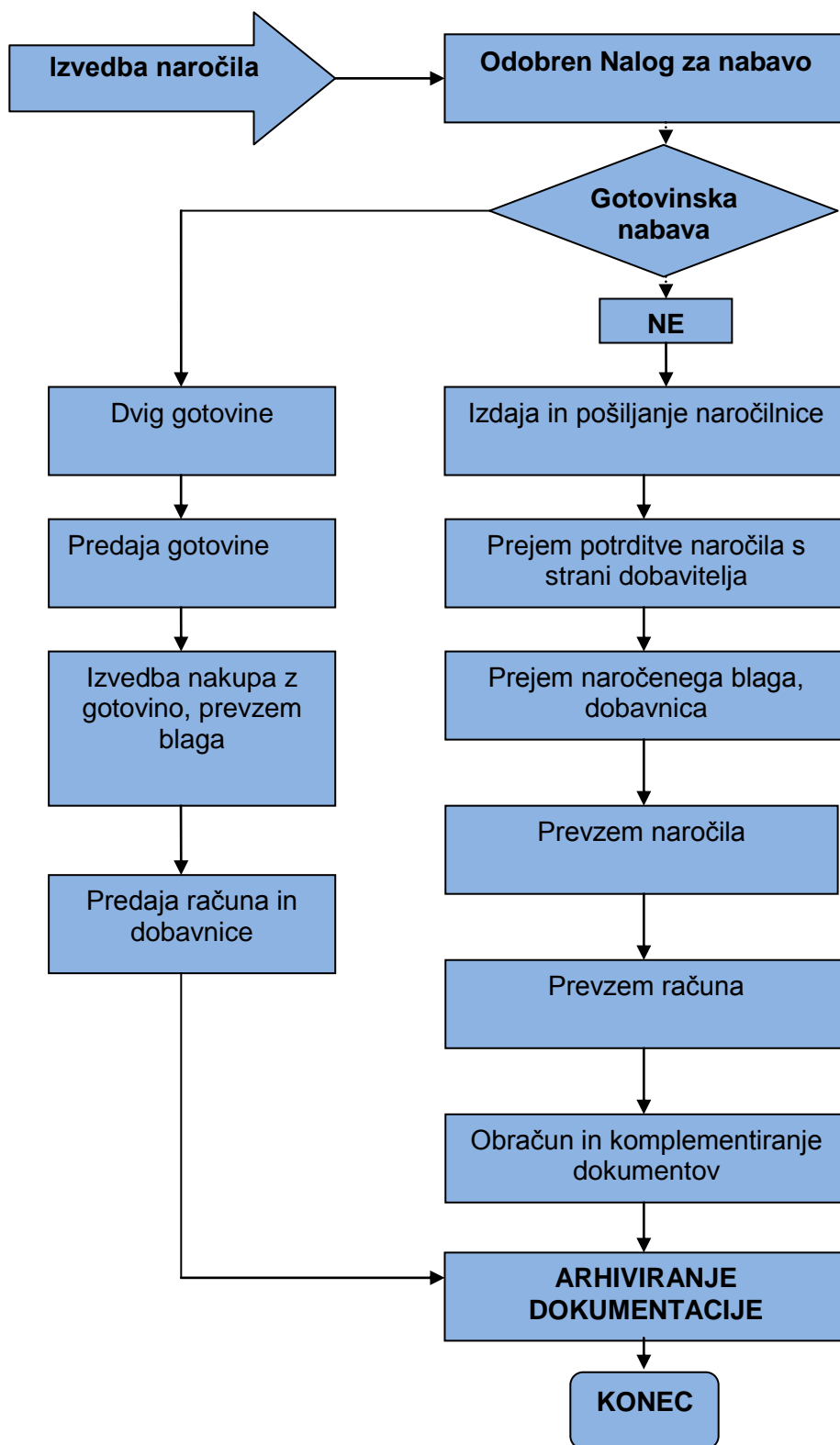
Slika 7: Diagram predlog nabave (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)

5.5.2 Diagram odobritve nabave



Slika 8: Diagram odobritev nabave (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)

5.5.3 Diagram izvedbe naročila



Slika 9: Diagram izvedbe naročila (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)

6 PREDLOG SPREMEMBE NABAVNE PODPISNE PROCEDURE V ORGANIZACIJI TUŠMOBIL

Pri analizi nabavnega poslovanja organizacije je ugotovljeno, da organizacija, ne glede na to, da ima samo en nabavni oddelek, deluje na principu decentraliziranega nabavnega poslovanja. Vsaka organizacijska enota sama nabavlja za svoje potrebe. Tako je težko nadzirati nabavne postopke, ki velikokrat ne temeljijo na objektivni presoji oziroma izbiri dobavitelja. Posamezne enote se pogajajo z istimi ali različnimi dobavitelji, za isti material, npr. pisarniški material. Pri tem dosežejo različne plačilne pogoje in nabavne cene materiala.

Predvsem je ugotovljeno, da je postopek odobritve (podpisne procedure) nabave časovno predolg. Velikokrat pride do tega, da se nalogi za nabavo in naročilnice v samem podpisnem postopku izgubijo nekje na poti. Včasih traja tudi po mesec dni, da naročilnica prispe podpisana nazaj k predlagatelju. Posledično je zaradi izgub naročilnic in predolge podpisne procedure tudi dobava blaga predolga. Vse to povzroča organizaciji dodatne stroške in predvsem finančno škodo.

Iz pridobljene analize obstoječega stanja je ugotovljeno, da so pri postopku podpisne procedure potrebne spremembe. Spremembe podpisne procedure vključujejo tudi prehod na program Sharepoint, ameriškega podjetja Microsoft. Vendar bi morali z namenom celovite pokritosti vključiti tudi naš dokument sistem Meridio. Program omogoča, da se vsi dokumenti pravilno shranjujejo in med seboj uparijo.

6.1 POJMI

Izvedba nabave je odvisna od ocenjene vrednosti nabave. Ocenjena vrednost pomeni obseg določenega naročila istega tipa. Naročila delimo na:

- naročila vrednosti do 99,00 EUR,
- naročila vrednosti od 100,00 EUR do 4.999,00 EUR,
- naročila vrednosti od 5.000,00 EUR do 9.999,00 EUR,
- vrednosti nad 10.000,00 EUR.

Naročilo nabave se lahko izvede na tri načine:

- nabava z gotovino,
- nabava z naročilnico,
- nabava s pogodbo.

Ponudba je lahko veljavni cenik, katalog, predračun ali ponudba dobavitelja. Obvezni del vsake ponudbe sta naziv in naslov ponudnika, točna cena blaga ali storitve, dobavni rok in plačilni pogoji.

Nabavni nalog je interni dokument, ki služi kot zahtevka za nabavo in kot dokazilo poteka nabave, finančnemu stanju ter odobritve nabave. V primeru nabave z naročilnico se oddaja naročila opravi na podlagi obrazca Naročilnica.

6.2 SPREMEMBE POSTOPKA NABAVE

6.2.1 Odobritev nabave

Potreba po nabavi blaga se začne v OE podjetja. Predlagatelj določi lastnosti in kvaliteto, ki zadostuje potrebam naročila. Opis posameznih postavk naročila mora zadostovati, da različni ponudniki lahko pošljejo primerljive ponudbe glede na zahtevano uporabnost. Predlagatelj izvede raziskavo tržišča ter določi ustrezne dobavitelje. Zahtevane lastnosti in kvaliteto se posreduje dobaviteljem, od katerih se pridobijo ustrezne ponudbe.

V primeru, da nabava presega vrednost 10.000,00 EVR predlagatelj pridobi tri ponudbe, odgovorna oseba pa za pripravo nabavnega naloga (NN) v OE na podlagi pridobljenih ponudb pripravi NN. Vsi dokumenti se kreirajo v informacijski sistem Navision in lokalno shranijo v dokumentni sistem Meridio.

6.2.2 Izvedba naročila poteka po naslednjem postopku

Vodja OE oceni ustreznost in upravičenost nabave. V primeru izpolnjevanja pogojev potrdi s podpisom polja »Vodja« na obrazcu Nabavni nalog. V nasprotnem primeru predlagatelj prejme zavrnitev.

V primeru odobritve se začne proces elektronske podpisne procedure. Sam proces podpisne procedure je odvisen od višine zneska nabavnega naloga:

Znesek do vključno 99,99 Evr potrdijo po sledečem vrstnem redu:

- vodja,
- direktor področja.

Znesek od 100,00 EUR do vključno 4.999,99 EUR potrdijo po sledečem vrstnem redu:

- vodja,
- direktor področja,
- finančni direktor.

Znesek od 5.000,00 EUR do vključno 9.999,99 EUR potrdijo po sledečem vrstnem redu:

- vodja,
- direktor področja,
- finančni direktor,
- generalni direktor.

Znesek nad 10.000,00 EUR potrdijo po sledečem vrstnem redu:

- vodja,
- direktor področja,
- finančni direktor,
- generalni direktor,
- prokurist.

V primeru zavrnitve, z obrazložitvijo katerega koli podpisnika, predlagatelj nabavnega naloga prejme elektronsko zavrnitev. V primeru odobritve vseh podpisnikov prejme nabavni oddelek elektronski zahtevek za kreiranje naročilnice. Nabavni referent

Naročilnico kreira in natisne. Podpiše jo vodja nabavnega oddelka. Nabavni referent podpisano naročilnico posreduje dobavitelju. Originalni izvod naročilnice se preda finančni službi.

6.2.3 Proces pri prevzemu blaga

Ob dospelju blaga v skladišče, skladiščnik prejme dobavnico, blago in v določenih primerih tudi račun. Blago pregleda, v informacijskem sistemu (IS) pripravi prevzemnico in poskenira vse dokumente, ki jih je prejel, in blago prevzame. V primeru prejetja računa z blagom in dobavnico, ga skladiščnik pregleda in primerja s podatki na naročilnici. Če v skladišče prispe poškodovano, nepopolno ali napačno blago, skladiščnik poda reklamacijski zapisnik in ga posreduje predlagatelju NN, ki poskrbi za zamenjavo poškodovanega, nepopolnega ali napačnega blaga. Prispeli račun oseba, zadolžena v finančni službi, z obrazložitvijo zavrne dobavitelju. V nasprotnem primeru skladiščnik račun dostavi v finančno službo, prav tako pa tudi ostale dokumente, ki so prispeli z blagom. Ob shranitvi dokumentov in odprtju prejemnice finančna služba prejme obvestilo o prevzemu blaga in vse priponke.

6.2.4 Vidiranje vhodnih računov

V primeru prejetja računa po pošti, ga oseba, zadolžena v finančni službi, pregleda in primerja s podatki na naročilnici. Če se podatki na računu in na naročilnici ne ujemajo, se račun z obrazložitvijo zavrne dobavitelju. V nasprotnem primeru račun zavede v IS z vsemi potrebnimi podatki. Račun skenira in elektronsko shrani poleg že shranjenih dokumentov vezanih na ta račun. Veza med vsemi dokumenti je številka naročilnice. Začne se proces elektronske likvidacije računov. Račun vidirajo predlagatelj, vodja organizacijske enote in finančni direktor. Po končanem postopku vidiranja oseba, zadolžena v finančni službi, natisne vse spremlajoče dokumente in jih skupaj z originalnim računom in naročilnico shrani v arhiv.

6.3 ODGOVORNOSTI PRI IZVEDBI NABAVE

Odgovornosti predlagatelja nabavnega naloga

Odgovornost predlagatelja nabavnega naloga pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Ugotovi potrebo po nabavi.
- Predlaga vrsto nabave.
- Izvede raziskavo tržišča.
- Pridobi tri ustrezne ponudbe (kadar vrednost presega 10.000 EUR).

Odgovornost vodje organizacijske enote

Odgovornost vodje OE pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Opredeli nabavo v letnem planu nabave.
- Določi osebo zadolženo za nabavo.
- Potrди ustreznost nabave z elektronskim podpisom nabavnega naloga.
- Pregleda in parafira pogodbeno dokumentacijo, če ta obstaja.

Odgovornost osebe zadolžene za pripravo nabavnega naloga

Odgovornost osebe, zadolžene za pripravo nabavnega naloga pri izvajanju postopka nabave, so naslednje:

- Pripravi Nabavni nalog.
- Vpiše vse pomembne podatke iz ponudbe (dobavni rok, plačilni rok, pariteto, itd.).
- Sodeluje s predlagateljem pri izbiri najugodnejšega ponudnika.

Odgovornost nabavne službe

Odgovornost nabavne službe pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Nudi pomoč pri vseh stopnjah, izvedbe naročila ter deluje kot povezovalac posameznih stopenj postopka.
- Deluje kot neposredna veza z dobavitelji ter jim pošilja ustrezne obrazce in dokumentacijo potrebno za izvedbo nabave.
- Prejme zahtevek za nabavo materiala na obrazcu Nabavni nalog.
- Pregleda pravilnost zahtevka ter pripadajoče dokumentacije.
- Pošlje obrazec Nabavni nalog v finančno službo.
- Izvaja pogovore z dobavitelji in formalizira dobavo naročila.
- Sodeluje pri prevzemu blaga v glavno skladišče.
- Vodi evidenco in statistiko vseh nabav ločeno za nabavo blaga, izvedbo storitev in gradenj.
- Vodi evidenco vseh dobaviteljev in njihovih podatkov.
- Skrbi za nadzor in izvedbo naročila oz. izvajanjem pogodb sklenjenih v zvezi z nabavo.
- Arhivira vso zahtevano dokumentacijo.

Odgovornost finančne službe

Odgovornost finančne službe pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

- Preveri in potrdi finančno upravičenost oz. možnost nabave.
- Prejme dobavnico in račune ter kompletira dokumente.
- Zavrne račun dobavitelju v primeru nepravilnosti.
- Izvede plačilo nabave.
- Priskrbi zahtevane bančne garancije oz. predlaga in organizira način financiranja nabave.

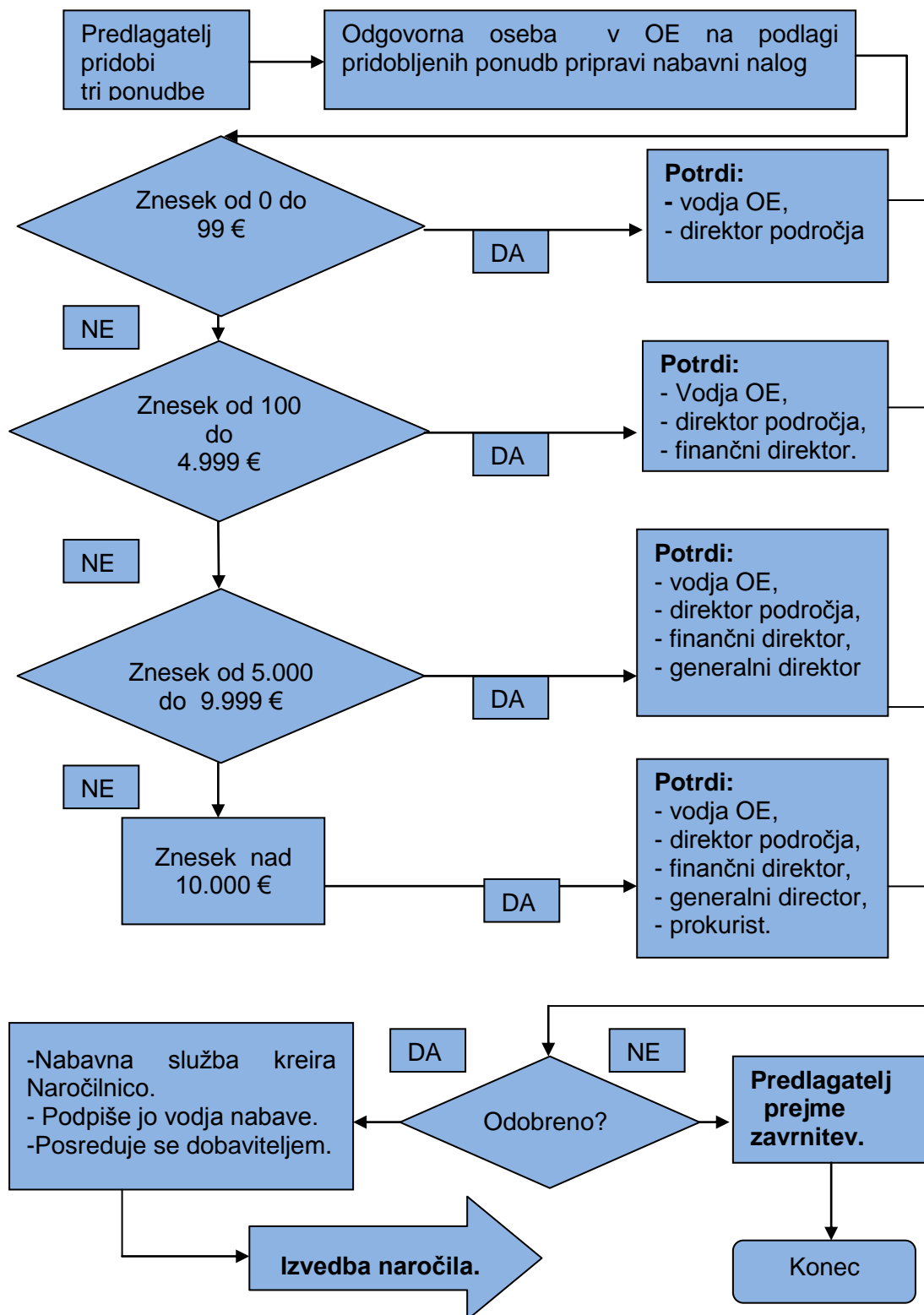
Odgovornost direktorja in prokurista

Odgovornost Direktorja pri izvajanju postopka nabave so naslednje:

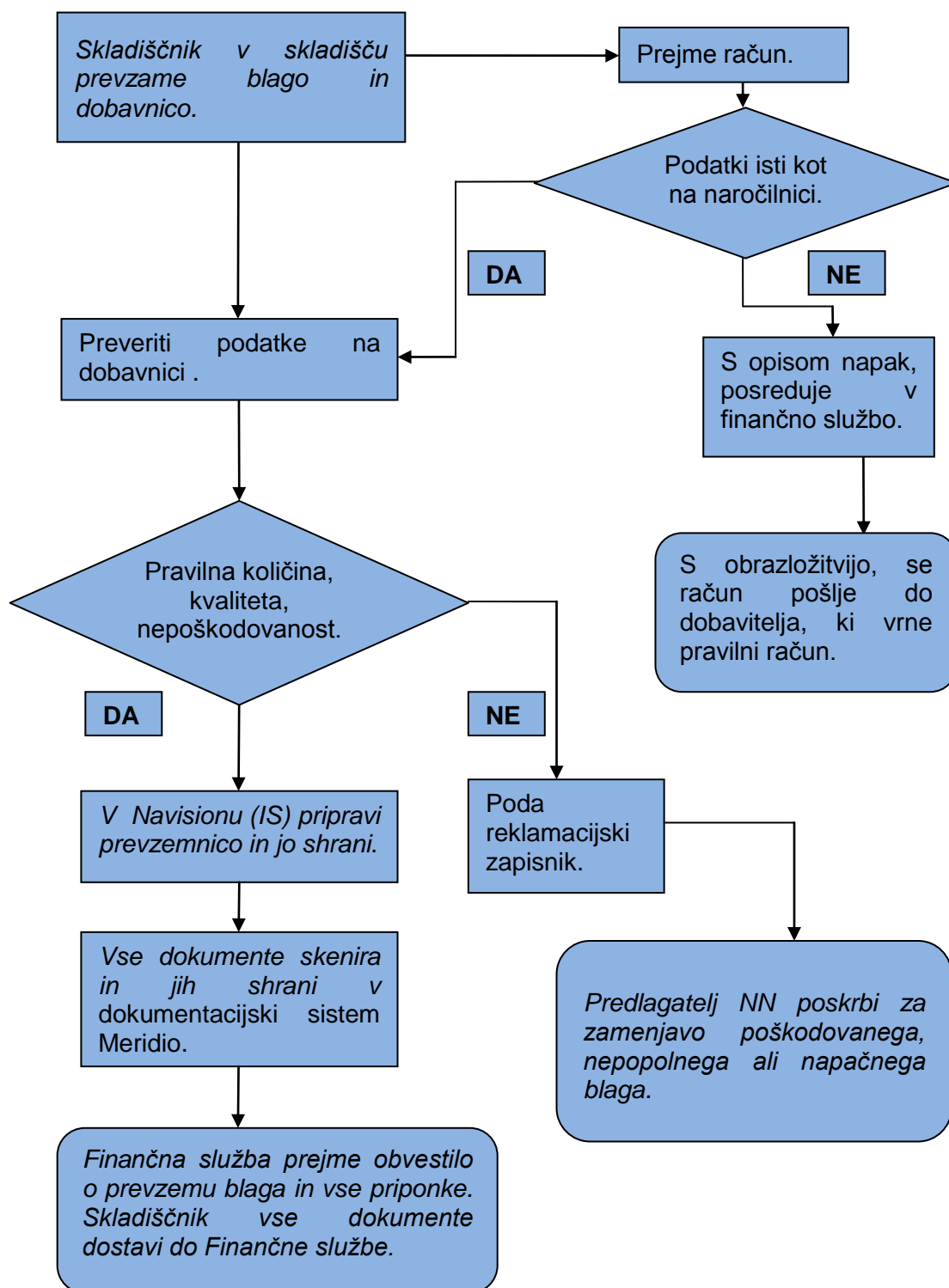
- S podpisom potrdi naročila večje vrednosti.
- S podpisom potrdi predlagano financiranje nabave.

6.4 DIAGRAM PREDLOGA NOVEGA PROCESA NABAVE

Slika 10: Diagram predloga novega procesa nabave (Vir: Doroteja Paravinja 2011)

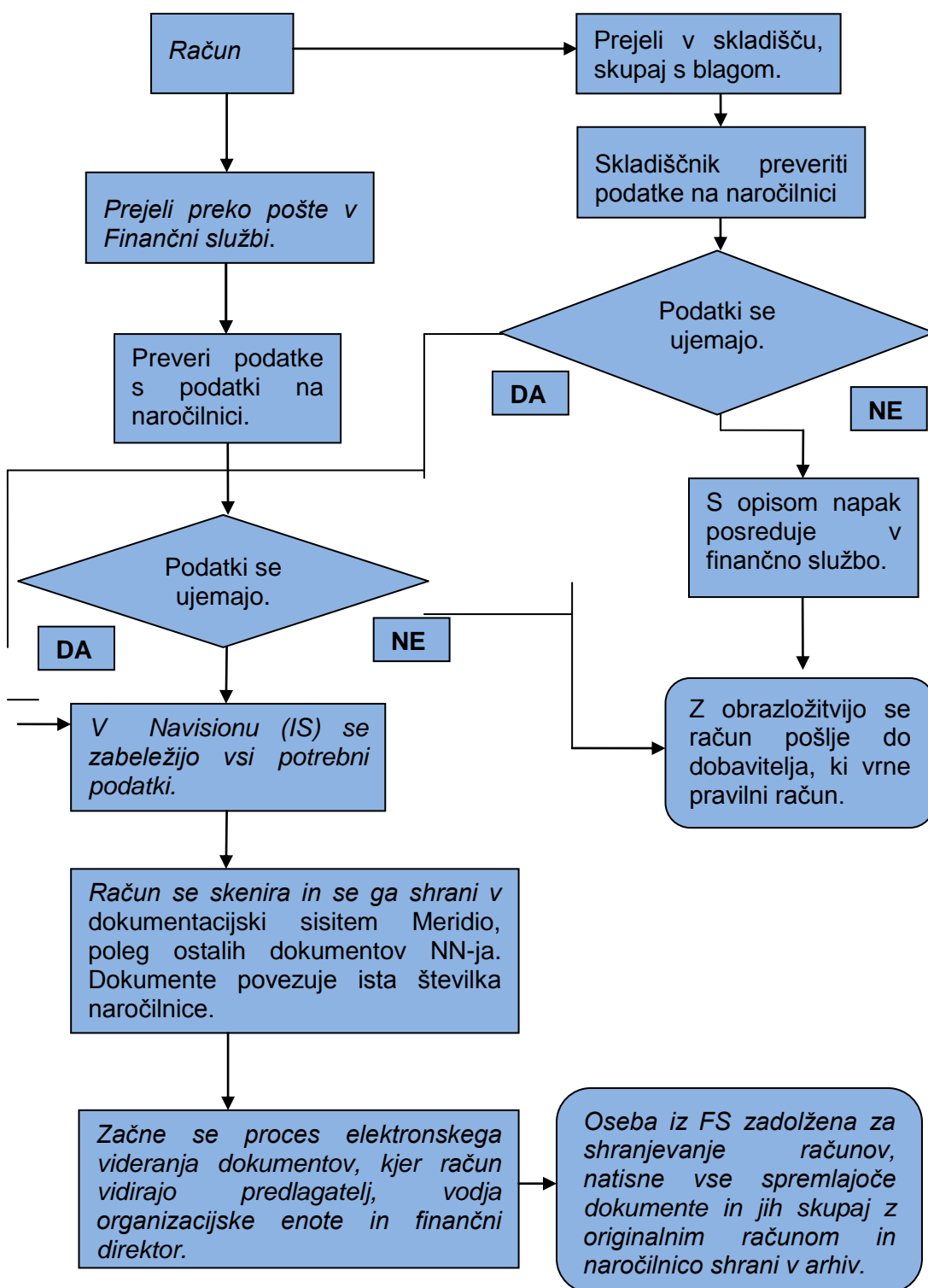


6.4.1 Proces pri prevzemu blaga



Slika 11: Proces prevzema blaga (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)

6.4.2 Vidiranje vhodnih računov



Slika 12: Vidiranje vhodnih računov (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)

7 SKLEP

V sodobnem poslovnem svetu je zelo pomembno upoštevati vse dejavnike trga, da podjetja delujejo z dolgoročnim dobičkom. Nabava je zaradi tega postala zelo pomembna funkcija, ki mnogim podjetjem omogoča dobro delovanje znotraj podjetja in ob dobri poslovni strategiji podjetju prinese finančni uspeh in dobro delovno klimo.

Pri analizi nabavne službe v podjetju Tušmobil d.o.o. se je pokazalo, da bi bilo potrebno določene elemente nabavne funkcije izboljšati, kar bi med drugim vodilnim podjetja prineslo lažje in hitrejše odločanje pri poslovnih odločitvah.

Na osnovi ocene in analize nabavne funkcije je bilo ugotovljeno, da nabavni postopek deluje preveč decentralizirano, raziskave trga so opravljene pomanjkljivo, nabavni oddelek nima pregleda nad stanjem zalog in izvedbo naročila ter v končni fazi, podpisna procedura nabavnih nalogov in naročilnic je predolga ter nepregledna in ni vidna odgovornost posameznika.

Za gospodarnejšo in učinkovitejšo nabavno funkcijo so podani predlogi izboljšanja nabavnega postopka, ki bi prinesel krajšo izvedbo, boljšo preglednost in kontrolo nad nabavo blaga in storitev, ter dodelil odgovornost posameznikom pri izvedbi nabave. Prehod na SharePoint, ameriškega podjetja Microsoft, in ob implementaciji in dograditvi obstoječega programa za kontrolo dokumentov Meridio, bi npr. prinesel preglednost nahajanja nabavnega naloga v proceduri in odgovornost posameznika v podpisni proceduri dokumenta.

Odločitev za spremembe v nabavni politiki bi bila smotrna, saj bi prinesla vrsto prednosti, predvsem z vidika kontrole, objektivnosti postopka nabave, večje strokovnosti zaposlenih, racionalizacije in doseganja boljših nabavnih in dobavnih pogojev pri pogajanjih z dobavitelji. S predlaganim načinom izvedbe nabavnega postopka bi se v večini primerov čas od aktivacije nabavnega naloga do posredovanja naročilnice dobavitelju blaga in storitve skrajšal iz deset na pet delovnih dni.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Gadde, L. E. and Hakansson, H. (1993). *Professional purchasing*. London: Routledge.
- Kaltnekar, Z. (1994). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Potočnik, V. (2002). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2007). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Snoj, B. in Gabrijan, V. (2000). *Zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Zupančič, P. (2008). *1 : 0 za nabavnika*. Ljubljana: Planet GV.
- Welle, A. J. van. (1998). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Interni dokumenti:

- Interno gradivo podjetja Tušmobil d.o.o.
- Šiler, V. (2008) Zapiski predavanj: *Finance*.
- Pirtovšek, D. (2009) Zapiski predavanj: *Organizacija in logistika poslovanja*.

Spletne strani:

- http://164.8.132.54/LNP_Vaje/drugo.html; 30. 08. 2011.

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri razsežnosti nabavne funkcije (Vir: Welle, 1998).....	2
Slika 2: Struktura poslovnega sistema TUŠ (Vir: TUŠ Tomorrow: A 3-Step Approach to Branding and Positioning – predstavitev agencije Young & Rubicam, 2006).....	11
Slika 3: Zemljevid pokritosti z GSM/EDGE signalom (Vir: Tušmobil d.o.o., 2007-2010)	12
Slika 4: Zemljevid pokritosti z UMTS signalom (Vir: Tušmobil d.o.o., 2007-2010) ..	12
Slika 5: Organigram podjetja Tušmobil d.o.o. (Vir: Tušmobil d.o.o., 2010)	15
Slika 6: Diagram poteka nabave blaga ali storitev (Vir: Doroteja Paravinja, 2011) .	20
Slika 7: Diagram predlog nabave (Vir: Doroteja Paravinja, 2011).....	21
Slika 8: Diagram odobritev nabave (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)	22
Slika 9: Diagram izvedbe naročila (Vir: Doroteja Paravinja, 2011).....	23
Slika 10: Diagram predloga novega procesa nabave (Vir: Doroteja Paravinja 2011)	28
Slika 11: Proces prevzema blaga (Vir: Doroteja Paravinja, 2011)	29
Slika 12: Vidiranje vhodnih računov (Vir: Doroteja Paravinja, 2011).....	30