

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

PROJEKT NABAVE MATERIALA Y V PODJETJU X

Kandidatka: ERIKA ČAJAVEC

Študentka izrednega študija

Številka indeksa: 11190122310

Program: Komerčalist

Mentorica: ALENKA VALCL univ. dipl. ekon.

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Študentka Erika Čajavec izjavljam, da sem (v skladu z Zakonom o avtorskih pravicah – UL št. 16/2007) avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom ge. Alenke Valcl univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oziroma citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo, to je predstavljanje tujih del oziroma misli kot moje, kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah, UL št. 16/2007 (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VŠŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VŠŠ Academia objavo diplomsko nalogo na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2012

.....

ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem mentorici ge. Alenki Valcl za vso strokovno pomoč, ki mi jo je nudila pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se moji prijateljici ge. Mojci Lorber za vso spodbudo in podporo ter za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvaljujem se moji mami Frančiški Dolenc, očetu Antonu Dolenc, sestrama Darji in Mateji Dolenc za moralno podporo v času nastanka diplomske naloge. Hvala, da ste tako potrpežljivo čakali na ta trenutek.

Brez vas ne bi bila to, kar sem. Hvala možu Saši in mojima sončkoma, hčerki Zari in sinu Jakovu, ki sta mi dajala energijo in moč, da mi je uspelo.

POVZETEK

Gospodaren in učinkovit proces nabave lahko pripomore k učinkovitosti poslovanja podjetja, zaradi česar mora biti nabava zelo dobro organizirana. Največkrat je nabavni proces v podjetju sestavljen iz več faz. Z ustrezno organiziranostjo teh faz in z uspešnim izvajanjem lahko pomembno vpliva na dobiček in racionalnost poslovanja, na obstoj in razvoj podjetja.

V teoretičnem delu naloge so opredeljeni temeljni pojmi: nabava in nabavni proces.

V praktičnem delu naloge so teoretične predpostavke prikazane na primeru modela procesa nabave materiala y v podjetju x.

Za celoten nabavni proces podjetje uporablja informacijski sistem SAP. Podjetje si prizadeva zmanjšati število dobaviteljev, saj z manjšim številom dobaviteljev lažje izvajajo procese stalnih izboljšav, ki prinašajo višjo kakovost, večjo odzivnost in hitrost ter nižje stroške.

Z organiziranostjo nabavnega procesa in uspešnim izvajanjem tega, lahko podjetja močno vplivajo na uspešno poslovanje.

Ključne besede: nabava, pomen nabave, nabavna funkcija, organiziranost nabave, nabavni proces, dobavitelji, nabavni proces v podjetju x.

ABSTRACT

PROJECT PURCHASING OF MATERIAL Y IN A COMPANY X

An economical and effective purchase process can help make the operation of a company more effective, and that is why the purchase must be well organized. Most times the purchase process is composed out of several phases. Effective organization of these phases and successful execution can importantly influence the profit and rational management; the existence and development of a company.

The theoretical part of the diploma describes the basic terms: purchase and purchase process.

The practical part of the diploma includes theoretical presumptions shown on an example of a purchase process of material y in company x.

For the whole purchase process the company uses the SAP informational system. The company is trying to lower the number of suppliers, because with a lower number of suppliers the company can easier execute the processes of continual improvements. Those bring a higher quality, higher response and speed, and lower cost.

With an effective organization of the purchase process and a successful execution, the companies can strongly influence a successful business.

Key words: purchase, the importance of purchase, the function of purchase, the organization of purchase, purchase process, suppliers, purchase process in company x.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 Opredelitev področja in opis problema	8
1.2 Namen, cilji in osnovna trditev diplomske naloge	8
2 SPLOŠNO O NABAVI.....	10
2.1 Pojem in pomen nabave.....	10
2.3.1 Sodelovanje med nabavo in razvojno funkcijo	13
2.3.2 Sodelovanje med nabavo in proizvodno funkcijo	13
2.3.3 Sodelovanje med nabavo in prodajno funkcijo	15
2.3.4 Sodelovanje med nabavo in finančno funkcijo	15
2.4 Organiziranost nabave	16
2.4.1 Centralizirano nabavno poslovanje	16
2.4.2 Decentralizirano nabavno poslovanje	17
2.4.3 Kombinirano nabavno poslovanje.....	18
3 OPREDELITEV NABAVNEGA PROCESA	12
3.1 Nabavni proces	12
3.2 Faze nabavnega procesa	12
3.2.1 Spoznanje potreb	14
3.2.2 Interno naročilo	15
3.2.3 Pregled internega naročila.....	15
3.2.4 Izdelava specifikacije	16
3.2.5 Izbira in ocenjevanje dobaviteljev.....	17
3.2.6 Pomen ocenjevanja dobaviteljev	18
3.2.7 Pomen izbiranja dobaviteljev	18
3.2.8 Proces izbire dobavitelja	19
3.2.9 Naročilo.....	22
3.2.10 Sklenitev pogodbe	23
3.2.11 Spremljanje naročila.....	23
3.2.12 Prevzem in pregled materiala.....	24
3.2.13 Likvidacija računa	25
3.2.14 Evidenca in arhiviranje.....	26
4 PREDSTAVITEV PODJETJA X	27

4.1 Zgodovinski razvoj	27
4.2 Splošni podatki o podjetju	27
4.3 Dejavnost družbe	28
4.4 Proizvodni program	28
4.5 Zaposleni	30
5 PROCES NABAVE V PODJETJU X	30
5.1 Organiziranost nabavnega oddelka.....	31
5.2 Proces nabave po fazah	31
5.3 Predlogi izboljšav vodstvu podjetja.....	38
6 ZAKLJUČEK.....	39
7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	40
7.1 Viri.....	40
7.2 Literatura	40
7.3 Internetni viri	41
8 PRILOGE	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Centralizirano organizirana nabava.....	17
Slika 2: Decentralizirano organiziranje nabave.....	18
Slika 3: Proces nabave	14
Slika 4: Izbiranje novega dobavitelja	21
Slika 5: Organizacijska shema nabavnega oddelka v podjetju x.....	31
Slika 6: Interno naročilo	32
Slika 7: Poizvedba po materialu	33
Slika 8: Naročilo	34
Slika 9: Dostavnica.....	35
Slika 10: Količinski prevzem	36
Slika 11: Pregled računa, primerjava računa s plačilom	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proizvodnja	28
Tabela 2: Skupine izdelkov podjetja	29
Tabela 3: Zaposleni	30

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Področje raziskovanje je teoretično analiziranje nabavnega procesa skozi njegove faze in spoznanje teh faz na konkretnem primeru – na primeru podjetja x.

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija podjetja. Gre za poslovno dejavnost, ki je odgovorna za priskrbo vseh potrebnih surovin v podjetju in sicer v ustreznem času, primerni količini, po pričakovani kakovosti in primerni ceni.

Gospodaren in učinkovit proces nabave lahko pripomore k učinkovitosti poslovanja podjetja, zaradi česar mora biti nabava zelo dobro organizirana. Največkrat je nabavni proces v podjetju sestavljen iz različnih faz. Z ustrezno organiziranostjo teh faz in z uspešnim izvajanjem lahko pomembno vpliva na dobiček in racionalnost poslovanja, na obstoj in razvoj podjetja. Podjetje si lahko na ta način ustvari velike prihranke, ki se kažejo pri nižjih stroških prodaje in večji konkurenčnosti na trgu. Vsaki fazi nabave je zato potrebno nameniti zadostno količino časa, jo dobro proučiti in poskrbeti za njeno uspešno izvajanje.

Dobro poznavanje trgov, na katerih podjetje nabavlja, in pravočasno odkrivanje novih dobaviteljev omogoča podjetju prednost pred konkurenčnimi podjetji.

1.2 Namen, cilji in osnovna trditev diplomske naloge

➤ **Namen**

Namen diplomske naloge je, da se v njej predstavijo teoretična spoznanja s področja nabavnega poslovanja in natančno opredeli, kakšne rezultate lahko prinese za podjetje ustrezná nabavna politika.

Teoretično znanje bo nato preneseno na konkreten primer, ki bo najverjetneje potrditev izvajanja dobre prakse.

➤ **Cilji**

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- Preučiti teorijo na področju nabave in procesov nabave.
- Teoretična spoznanja prenesti v prakso.
- Predstaviti podjetje x.
- Na praktičnem primeru prikazati proces nabave.

➤ **Osnovna trditev diplomske naloge**

Podjetje x je zelo uspešno podjetje, k čemur veliko pripomore ustrezna nabavna politika.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljam, da je nabavni proces v podjetju x dobro organiziran in da se v podjetju zavedajo, kako zelo pomembno vlogo ima nabavna funkcija v sodobnem poslovanju podjetij. Prav tako predpostavljam tudi, da bom v osebni razgovor z zaposlenimi v podjetju pridobila vse potrebne informacije in podatke, da bom lahko na praktičnem primeru prikazala vsa teoretična spoznanja.

Moje delo bo usmerjeno predvsem na proces nabave, in ne na celotno nabavo, saj ta obsega preširoko področje. V praktičnem delu se bom omejila izključno na podjetje x ter na njihov model procesa nabave. Povsem mogoče je tudi, da so nekateri podatki v podjetju x poslovna skrivnost in mi zato ne bodo na razpolago.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bom uporabila metodo deskripcije, s katero bom opisala pojem nabave in dobaviteljev. Metodo povzemanja, pri čemer bom povzemala mnenja različnih avtorjev. V praktičnem delu bom uporabila metodo analize, s katero bom analizirala projekt nabave. Nato bom s komparativno metodo primerjala teoretična spoznanja s predstavljenim primerom iz prakse.

2 SPLOŠNO O NABAVI

V preteklosti je bilo nabavno poslovanje neupravičeno potisnjeno v ozadje, v današnjem času pa ima v podjetjih vedno pomembnejšo vlogo. Uspešna podjetja posvečajo nabavi veliko večjo pozornost, saj porabljeni materiali obsega velik delež stroškov poslovanja. Poslovna uspešnost nabavne funkcije bistveno vpliva na poslovanje celotnega podjetja (Stepanovič, 2009, 5).

2.1 Pojem in pomen nabave

Pojem nabave različni avtorji definirajo različno. Za poslovni uspeh podjetja po mnenju Potočnika (1994, 13) ni pomembno le, da razpolaga s primernimi količinami materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago. Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, pomožnim materialom, storitvami, energijo, stroji, napravami itd.

Weele (1998, 29) pravi, da nabava pomeni pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Iz te definicije nabave lahko sklepamo, da zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja.

Žibret (2008, 25) pa meni, da je bila nabava v preteklih desetletjih reaktivna funkcija, ki se je v glavnem osredotočala na zniževanje cen. Sodelovanje z dobavitelji je bilo le neznatno. Danes pa je nabava strateška funkcija, ki se osredotoča tudi na kakovost materiala, strošek lastništva, s sodelovanjem razvija čvrste vezi z dobavitelji in v veliki meri vključuje v organizacijo nabave vse interne strukture podjetja.

2.2 Naloge in cilji nabave

Naloge se med podjetji razlikujejo. Odvisne so od velikosti podjetij in njihove notranje organiziranosti. Zagotovo pa je osnovna naloga in poslanstvo nabavne službe pravočasna

oskrba podjetja s potrebnimi kakovostnimi materiali in storitvami, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo.

Potočnik (2002, 29) meni, da so glavne naloge nabave določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma trgovskem blagu za prodajo, izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga, načrtovanje nabave, pripravljalna dela (iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.), pogajanja in sklenitev pogodb, naročanje, prevzem materiala, kontrola in reklamacije, izdaja naloga za plačilo in evidenca nabave.

Osnovni cilji nabave so naslednji:

1. Preskrba vseh porabnikov v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostjo potrebnega materiala ob planiranih časovnih terminih (upoštevati standarde kakovosti).
2. Kupovati konkurenčno in pametno. Kupovati konkurenčno pomeni vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki regulira cene in razpoložljivost materiala. Pametno kupovanje pomeni stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev.
3. Dosegati najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in dobave. To so trije faktorji, ki vplivajo na naročilo: najprej kakovost, nato dobava in šele nazadnje cena.
4. Minimiziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge, ki pa so lahko rezultat stroškov za presežke na eni strani in stroškov zaradi nezadostnih zalog na drugi strani. Najbolj radikalna rešitev je sistem J. I. T. (just in time), kjer ne potrebujemo zalog, ampak gre material takoj v proizvodnjo.
5. Negovati dobre odnose z dobavitelji, sodelovanje in razvijanje oblike takojšnje dobave, reševanje problemov, pogajanja glede cen in razvoja novega izdelka.
6. Razvijanje zanesljivih alternativnih (nadomestnih) virov nabave. To je pogosto eden najtežje dosegljivih ciljev, posebno takrat, kadar v drugih oddelkih mislijo, da nabava plačuje previsoko ceno kateremu od teh virov.
7. Izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
8. Spremljanje marketinških trendov in ohranjanje tekmovalnega položaja v podjetju.
9. Ustvarjanje in vzdrževanje dobrih delovnih in medosebnih odnosov z ostalimi službami v podjetju.
10. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalno kompetentnega nabavnega osebja.

Poleg teh ciljev nabave pa se v večini podjetij pojavljajo tudi drugi, specifični cilji, ki so edinstven za posamezna podjetja.

2.3 Povezanost nabavne funkcije z ostalimi funkcijami v podjetju

Nabavna funkcija mora za svoje uspešno poslovanje sodelovati z preostalimi funkcijami v podjetju.

Glede na potrebe in razmere za poslovanje posamezne delovne organizacije se delo znotraj podjetja deli na večje in manjše število funkcij. Te funkcije morajo biti med sabo v tesnem sodelovanju, saj opravljajo posle, ki so v interesu podjetja kot celote. Tako mora tudi nabava kot posebna funkcija pri izvrševanju svojih nalog tesno sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju, da lahko opravlja svoje naloge, kot je bilo to zasnovano v ciljih podjetja. Od stika z drugimi funkcijami je odvisen uspeh nabave, uspeh drugih funkcij in podjetja kot celote. Čim večje in tesnejše je sodelovanje, tem manj je problemov in ovir na področju nabavne funkcije, in obratno. Slabše bo sodelovanje, več problemov se bo pojavilo tako v nabavi kot tudi na drugih področjih sodelovanja (Deželak, 1984, 189).

Za uspešno vodenje nabavne politike mora nabavni management sodelovati z drugimi funkcijami podjetja. Posebno to velja za razvojno, proizvodno, prodajno, finančno in računovodsko funkcijo (Završnik, 2005, 13).

Sodelovanje in koordinacija mora potekati na ravni celotnega podjetja, še posebej pa morajo biti med sabo usklajene naslednje funkcije (Završnik, 2005, 13):

- skladiščna,
- kontrola kakovosti,
- logistika (transport),
- planska,
- analitska,
- kadrovska,
- investicijska,
- pravna in
- funkcija vzdrževanja.

2.3.1 Sodelovanje med nabavo in razvojno funkcijo

Temeljna odgovornost razvojne funkcije je dizajn in specifičnosti proizvodov, ki jih proizvaja podjetje. Zaposleni v razvojnem oddelku najbolj poznajo fizične in kemične lastnosti materialov, ki jih potrebujejo za proizvodnjo. Na tržišču pa se nahaja mnogo alternativnih materialov in ravno razvojniki odločajo, kakšne materiale potrebujejo in katere materiale je potrebno naročiti prednostno, kar predstavlja eno temeljnih odgovornosti nabave (Zenz, 1994, 96).

Sodelovanje med nabavo in razvojem je tako nujno potrebno na naslednjih področjih (Završnik, 1997, 91):

- razvoj novih izdelkov,
- izboljšave obstoječih izdelkov,
- standardizacija materialov,
- izbira novih strojev in naprav oziroma opreme.

Cilji takšnega sodelovanja so predvsem (Završnik, 1997, 91):

- izbrati takšna sredstva za proizvodnjo, ki so ekonomična za nabavo in proizvodnjo,
- reševati konfliktna situacije, ki izhajajo iz nasprotnih teženj,
- razvojna služba teži h kakovostnejšim, varnejšim materialom ter tehnologiji, ne glede na stroške in časovno zmožnost nabave,
- nabava pa nasprotno upošteva bolj pogoje nabave kot pa kakovost.

2.3.2 Sodelovanje med nabavo in proizvodno funkcijo

Po mnenju Potočnika (1996, 18) je sodelovanje med nabavno in proizvodno funkcijo v podjetju pomembno zlasti:

- pri konstruiranju izdelkov, kjer se nabava seznaja s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala;
- pri tehnični pripravi dela, ki načrtuje tehnološke postopke, določa potrebni delovni čas za izdelavo proizvodov, pripravlja proizvodno dokumentacijo itd. Sodelovanje se nanaša na izdelavo dinamičnega plana nabave materiala in materialnih bilanc;

- pri standardizaciji in tipizaciji materiala, saj le nabava standardiziranih materialov zagotavlja zniževanje nabavnih stroškov in zmanjšanje potrebne zaloge;
- pri določanju nomenklature in tehničnih karakteristik materiala, za lažje spremljanje nabave in zaloge materiala, saj vsebuje nomenklatura enoto mere, naziv, kakovost, obliko, dimenzijo, barvo in druge lastnosti materiala;
- pri opredelitvi substitutov, kadar ni mogoče pravočasno priskrbeti osnovnega izdelavnega materiala zaradi objektivnih tržnih razmer.

Sodelovanje med nabavo in proizvodnjo se začne, ko proizvodnja predloži nabavi plan proizvodnje oziroma zahteve po materialih. Proizvodnja pa mora upoštevati čas, ki ga potrebuje nabava za optimalno preskrbo z materiali.

Povezanost med nabavno in proizvodno funkcijo je vidna v pripravi, izvajanju in kontroli obeh dejavnosti. Vsebina sodelovanja med funkcijama obsega (Završnik, 1997, 91):

- raziskovanje nabavnih trgov,
- planiranje proizvodnje in nabave,
- izvajanje planov ter
- kontrola doseganja ciljev nabave in proizvodnje.

Nabava po navadi sama informira proizvodnjo o dobavnih rokih za vse vrste materialov. Posledica prekratkega dobavnega roka pa je zastoj proizvodnje, kar posledično povzroči mnogo večje stroške, kot pa so nabavni stroški in tudi stroški samega materiala. Nabava in proizvodnja rešujeta tudi probleme, ki nastajajo zaradi različnih zahtev obeh oddelkov. Proizvodnja namreč naroča večje količine materialov, kot jih dejansko potrebuje, da bi se zavarovala pred zastoji v proizvodnji, nabava pa na drugi strani teži k čim manjšim zalogam zaradi manjših stroškov. Bistvo sodelovanja med funkcijama je v pravočasnem in realnem medsebojnem informiranju (Završnik, 1997, 92).

Pri določanju nabavnih rokov je potrebno upoštevati dobaviteljev proizvodni cikel, normalni čas za dobavo, razumni čas za iskanje najboljšega vira in čas za pogajanja (Završnik, 1997, 91).

2.3.3 Sodelovanje med nabavo in prodajno funkcijo

Nabava in prodaja sta osnovni funkciji podjetja, ki neposredno posegata na trg - nabavni in prodajni trg. Zato lahko koncepcijo marketinga uporabljamo v obeh funkcijah podjetja. Pri tem se vsaka funkcija prilagaja svojemu trgu in ga sooblikuje z inovativnim in ustvarjalnim delovanjem (Završnik, 1997, 93).

Sodelovanje med nabavo in prodajo je vidno na področju (Završnik, 1997, 92):

- planiranja prodaje in nabave,
- izvajanju obeh planov,
- raziskavi nabavnega in prodajnega trga,
- recipročnosti.

Ciklus nabava-proizvodnja-prodaja ima začetek v napovedi prodaje. Zato je plan prodaje osnova za plan proizvodnje, ta pa za plan nabave. Pri sodelovanju nabave in prodaje moramo upoštevati (Završnik, 1997, 93):

- prodaja mora obveščati proizvodnjo in nabavo o spremembah prodajnega plana, takoj, ko spremeni prodajno napoved,
- nabava mora takoj obvestiti prodajo in ostale funkcije o pomembnih spremembah na nabavnem trgu (zvišanje cen najpomembnejših materialov), da lahko prodaja še pravočasno zviša prodajne cene,
- nabava prejema različne ponudbe dobaviteljev s koristnimi informacijami tudi za prodajo, ki se uporabljajo pri kreiranju prodajne politike.

2.3.4 Sodelovanje med nabavo in finančno funkcijo

Finančna funkcija je ena temeljnih poslovnih funkcij podjetij. Njena najpomembnejša značilnost je tesna povezanost z drugimi temeljnimi poslovnimi funkcijami, saj ima vsaka poslovna odločitev finančne posledice.

Temeljne naloge finančne funkcije so (Završnik, 1997, 92)

- vlaganje finančnih sredstev v posamezne poslovne aktivnosti,
- usklajevanje priliva in odliva denarnih sredstev,

- urejanje finančnih tokov in nadzor nad uporabo sredstev,
- vračanje finančnih sredstev njihovim virom.

Nabava mora pravočasno obveščati finančno in druge funkcije o spremembah plana nabave, ker le-te vplivajo na finančni plan z vidika sprememb angažiranja lastnih ali tujih finančnih virov. Za finančno načrtovanje sta realna plana nabave in prodaje največjega pomena. Pravi čas nabave z vidika nabavne funkcije ni vedno pravi čas z vidika financ. Tu je osnovni konflikti med obema funkcijama. Nabava teži k nabavljanju večjih količin zaradi večjih popustov (rabatov), promptnim plačilom zaradi kassa – sconta, finance pa skrbijo za čim manjše angažiranje finančnih sredstev in za ugodne plačilne pogoje (Završnik, 2005, 14).

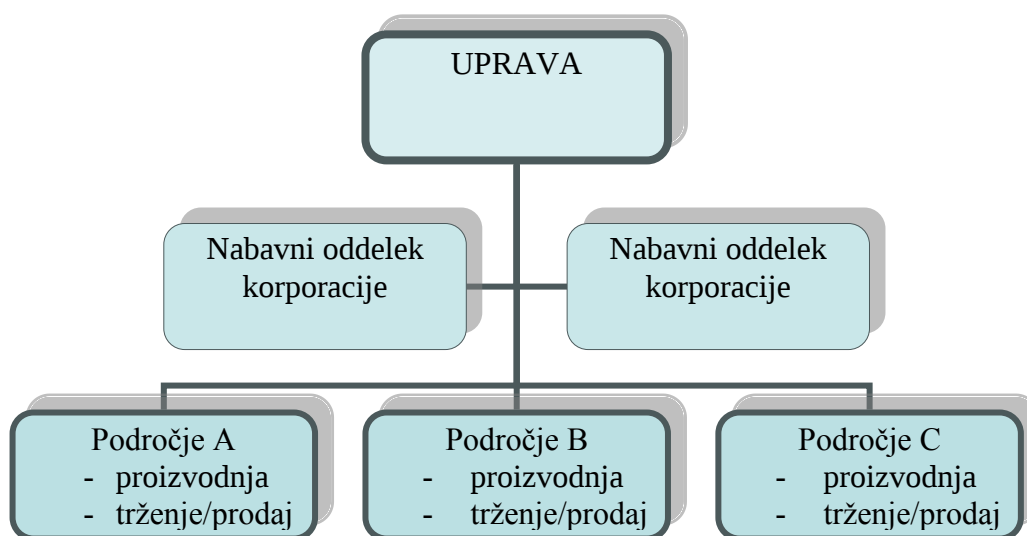
Navedene konflikte morata obe funkciji reševati v korist podjetja kot celote. Nabavni oddelek mora sproti pošiljati kopije naročil finančni službi, le-ta pa mora nabavo obveščati o plačilih. Oba morata skrbeti za takojšnjo likvidacijo faktur dobaviteljev in za spoštovanje dogovorjenih plačilnih rokov (Ferišak in Stihović, 1989, 129–130).

2.4 Organiziranost nabave

Glede na način vodenja nabavnega oddelka lahko nabavno poslovanje organiziramo centralizirano, decentralizirano ali pa oba načina kombiniramo (Potočnik, 2002, 43).

2.4.1 Centralizirano nabavno poslovanje

Na korporacijski ravni se ustanovi centralni nabavni oddelek, v katerem delujejo strokovnjaki za sklepanje pogodb. Celotno nabavno politiko nato vodijo centralno, od odločitev o specifikaciji materialov, do izbire dobaviteljev, centralnih pogajanj in priprave pogodb (Weele, 1998, 262).



Slika 1: Centralizirano organizirana nabava

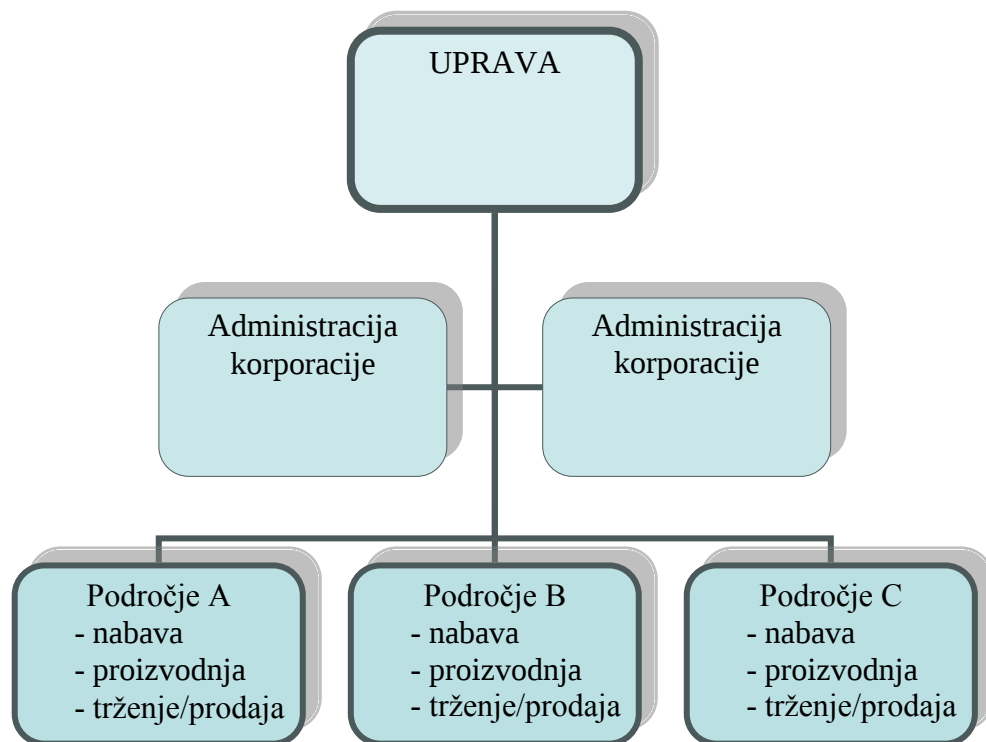
Vir: Weele, 1998, 262

Argument v prid centralizaciji nabavne službe je, da lahko le-ta poveča učinkovitost izrabe (izkoriščanja) virov. Večje nabavne količine vodijo v močnejši pogajalski položaj, ta pa naj bi imel za posledico boljše ekonomske pogoje podjetja, ki nabavlja. Večje nabavne količine tudi omogočajo, da pogajanja prepustimo strokovno visoko usposobljenemu nabavnemu osebju. S centralizacijo nabavne funkcije pospešimo in poenostavimo usklajevanje nabave med različnimi enotami podjetja, ki kupuje, in dobaviteljem, kar tudi omogoča večjo tržno moč podjetja, skriva pa nevarnosti povezane s togim in počasnim reagiranjem na hitre spremembe na nabavnem trgu.

2.4.2 Decentralizirano nabavno poslovanje

O decentralizaciji nabavne funkcije govorimo takrat, ko je vsaka poslovna enota zase odgovorna za nabavne dejavnosti. Največja pomanjkljivost te organizacije je, da se različne poslovne enote pogajajo z istim dobaviteljem o istih materialih in na koncu dosežejo različne nabavne pogoje. Če so dobaviteljeve zmogljivosti nezadostne, lahko poslovne enote istega podjetja delujejo med seboj celo kot konkurenti (Weele, 1998, 261).

Decentralizirano nabavno poslovanje je tudi bolj tržno prilagodljivo, vendar je zaradi manjše tržne moči praviloma dražje, ker ne dosega enakih tržnih ugodnosti kot centralizirana nabava večjih količin. Tej pomanjkljivosti decentralizacije se lahko podjetje izogne s sodobno informacijsko in komunikacijsko povezavo vseh enot, ki nabavljajo na trgu in za katere se centralizirano dogovori za enake nabavne pogoje (Završnik, 2005, 113).



Slika 2: Decentralizirano organiziranje nabave

Vir: Weele, 1998, 261

2.4.3 Kombinirano nabavno poslovanje

Kombinirana organiziranja nabave odpravlja pomanjkljivosti centralizirane in decentralizirane oblike. Pri tem podjetje upošteva prednosti obeh poslovanj, da bi doseglo najugodnejšo organizacijo nabave

3 OPREDELITEV NABAVNEGA PROCESA

3.1 Nabavni proces

Nabavni proces izraža medsebojno povezanost različnih nabavnih opravil, ki predstavljajo temeljne značilnosti nabavne funkcije. Če k nabavi pristopamo z vidika procesa, pomeni, da govorimo o različnih stopnjah v modelu. Kakovost rezultata prejšnje stopnje določa kakovost rezultata naslednje stopnje. Pomemben je tudi prehod med stopnjami, saj mora biti rezultat vsake stopnje jasno določen, če želimo povsem obvladati nabavna opravila. Nabavni proces ni omejen le na nabavni oddelek, ampak je rezultat sodelovanja med oddelki. Zato je potrebno dobro sodelovanje in sporazumevanje med njimi (Weele, 1998, 49).

Nabavni procesi v podjetjih so lahko zelo različni, zato imajo tudi avtorji glede stopenj nabavnega procesa deljena mnenja. Weele (1998, 50) govori o modelu nabavnega procesa, ki je sestavljen iz šestih stopenj, in sicer:

- opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je potrebno kupiti,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba,
- naročanje pri izbranem dobavitelju,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila in
- kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave.

3.2 Faze nabavnega procesa

Podjetja se med sabo zelo razlikujejo – po velikosti, dejavnosti, asortimanu, kadrih, organiziranosti ipd. In zaradi tega za nabavo določenega materiala ne obstaja eden in edini postopek nabavljanja, ki bi veljal za vsa podjetja. Zato se postopki nabavljanja oziroma nabavni procesi med seboj razlikujejo.

Kot so si med sabo lahko različni nabavni procesi v podjetjih so si med sabo različna tudi mnenja različnih avtorjev glede stopenj nabavnega procesa. Weele (1998, 50) govori o modelu nabavnega procesa, ki je sestavljen iz šestih stopenj, in sicer:

- opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je potrebno kupiti,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba,
- naročanje pri izbranem dobavitelju,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila in
- kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave.

Potočnik (1996, 62) pa je mnenja, da izvajanje nabave zahteva 10 stopenj:

- iskanje ponudb,
- analize ponudb,
- izdelava nabavnih kalkulacij,
- izbira dobaviteljev,
- pogajanja,
- sklepanje pogodb z dobavitelji,
- naročanje,
- dostava,
- prevzem materiala in
- likvidacije nabavnega posla.

Kljub vsem razlikam med posameznimi podjetji in posebnostim postopkov nabave v podjetjih, pa imajo vsi ti nabavni procesi nekaj skupnih točk in so običajno sestavljeni iz stopenj, ki jih prikazuje Slika 3 (Završnik, 2005, 30):



Slika 3: Proces nabave

Vir: Završnik, 1996, 57

3.2.1 Spoznanje potreb

Nabavni postopek se začne, ko nekdo v podjetju prepozna problem ali potrebo, ki jo je moč zadovoljiti z nakupom izdelka ali storitve. Prepoznavanje potrebe je posledica notranjih ali zunanjih vzrokov. Med notranjimi vzroki so najpogostejši naslednji (Kotler, 1998, 213):

- podjetje se odloči za razvoj novega izdelka, za katerega izdelavo potrebuje novo opremo in materiale;
- stroj se pokvari in ga je potrebno nadomestiti z novim ali zamenjati pokvarjene sestavne dele;
- izkaže se, da kupljeni material ne zadovoljuje zahtev, zato podjetje išče novega dobavitelja;
- vodja nabave zasluti, da bi lahko dosegel nižjo ceno ali boljšo kakovost.

Od zunaj lahko dobi kupec zamisel na poslovnem sejmu, vidi oglas ali dobi ponudbo prodajnega zastopnika, ki mu ponuja boljši izdelek ali nižjo ceno. Medorganizacijski tržniki lahko spodbudijo zaznavanje potreb s pomočjo oglasov, s predstavitvami itd.

3.2.2 Interno naročilo

Interno naročilo je pisno sporočilo o potrebi po določeni vrsta materiala, ki ga sestavi naročnik v podjetju. Gre za interni dokument, ki se razlikuje od naročila nabave, ki je eksterni dokument. Interno naročilo mora vsebovati naslednje podatke:

- datum (za primer spora),
- številko naročila,
- naziv oddelka, ki naroča,
- konto (za obremenitev),
- natančen opis zelenega materiala in količine,
- datum potrebe materiala,
- posebna navodila za prevoz in
- podpis pooblaščen osebe oddelka, ki naroča.

Vsi navedeni podatki internega naročila so pomembni, vendar je natančen opis ali predelitev zelenega materiala najvažnejša. Pri tem je potrebno zagotoviti enotno izražanje oziroma označevanje zelenih vrst materiala. Vsebovati mora:

- ustrezno nomenklaturu,
- spisek artiklov, ki jih nabavljamo ali katalog in
- spisek ali katalog materialov na zalogi.

Interno naročilo je potrebno izstaviti v dveh izvodih. Izvirnik je potrebno posredovati nabavnemu oddelku, kopijo pa zadrži naročnik (Završnik, 2005, 30).

3.2.3 Pregled internega naročila

Osnovna naloga oddelka je, da naročilo natančno pregleda in izraženo potrebo po materialu poizkusi nadomestiti z alternativnim materialom za zadovoljitev te potrebe.

Ugotoviti mora naslednje:

- ali je podpisnik internega naročila pooblaščen za naročilo,
- ali so finančna sredstva zagotovljena,
- ali je naročeni material na zalogi v podjetju in

- ali je uporabljena metoda opisa materiala takšna, da nabavnemu oddelku omogoča določeno širino oziroma svobodo v izbiri najboljšega dobavitelja.

S pregledom internega naročila nabavni oddelek že na začetku nabavnega postopka ustvarja podlago za optimalno doseganje nabavnih ciljev (Završnik, 2005, 33).

3.2.4 Izdelava specifikacije

»Specifikacija je podroben opis materiala, polizdelkov in sestavnih delov, ki so potrebni za proizvodnjo nekega izdelka. Je natančen tehnični opis sestavine (strukture), lastnosti in izvedbenih značilnosti za proizvodnjo potrebnega materiala. Opis po potrebi dopolnimo z risbo ali načrtom« (Završnik, 2005, 33).

Specifikacija je pomembno sredstvo poslovnega komuniciranja med proizvodnjo in nabavo na eni strani ter nabavo in dobavitelji na drugi strani. Je informacija, ki dobavitelju natančno pove kaj želi podjetje nabaviti. Izdelava specifikacije je nujno potrebna za vse vrste materialov in dele, ki niso standardizirani.

Sestavljanje specifikacije materialov vključuje več stopenj (Weele, 1998, 73):

- sestavljanje funkcionalne specifikacije, v kateri so opisane funkcije, ki jih mora material imeti za uporabnika,
- razvoj podrobne tehnične specifikacije, v kateri so opisane tehnične značilnosti materiala in
- opredelitev specifikacij za logistiko in vzdrževanje, v katerih je opisan način dostave materiala, okoliščine v katerih bo material predelan ali mora delovati oprema ter zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev.

Po mnenju Završnika (2005, 33) mora dobra specifikacija vsebovati naslednje elemente:

- zahteve marketinga in razvojnega oddelka glede funkcionalnosti, kemičnih lastnosti, dimenzij itd.;
- zahteve proizvodnje v zvezi z obdelavo materiala;
- zahteve kontrole kakovosti glede testiranja materiala v smislu primerjave s specifikacijo;

- potrebe skladiščenja po ekonomičnem prevzemu, skladiščenju in izdajanju materiala;
- zahteve proizvodnje glede ekonomičnega časovnega planiranja materialov;
- nalogo nabave, da priskrbi material brez nepotrebnih težav, na podlagi konkurenčnih ponudb in iz zanesljivih dobavnih virov;
- možnost potrebe po substituciji materiala;
- interes celotnega podjetja za primerno kakovost pri najnižjih stroških poslovanja;
- interes podjetja, da uporablja standardizirane materiale, kjer koli je možno, in da uvede podjetniške standarde v vseh primerih, ko se nestandardizirani materiali ponavljajoče uporabljajo.

3.2.5 Izbira in ocenjevanje dobaviteljev

Za podjetje so dobavitelji tiste organizacije, ki mu prodajajo ali dostavljajo material, ki jih potrebuje za proizvodnjo lastnih izdelkov. Dobavitelji so zanj njegove ciljne skupine na nabavnem področju. Ločimo dva tipa dobaviteljev: prodajalce in dobavitelje v ožjem pomenu besede. Prodajalec je tista organizacija oziroma posameznik, ki preda v lastništvo material z menjavo, pri tem pa dobi v zameno običajno denar. Dobavitelj v ožjem pomenu besede pa je organizacija, ki materiala ne proda, temveč opravlja samo funkcijo dostave tega materiala. V ta tip dobaviteljev sodijo špediterji in prevozniki (Maurič et al., 1996, 215–216).

Vodje nabave se pogosto sprašujejo, kje dobiti prave informacije o dobaviteljih, kako izbrati pravega dobavitelja in kdo je pravi dobavitelj. Dobri dobavitelji so za podjetje izredno pomembni, saj neposredno vplivajo na uspeh podjetja. Ustreznega dobavitelja lahko podjetje najde samo v primeru, da pridobi izbor več ponudb. Le-te medsebojno primerja in izbere najustreznejšo, glede na svoje zahteve in merila za izbiro in ocenjevanje dobaviteljev (Galič et al., 2009, 61).

Zupančičeva (2008, 12–13) meni, da je dober dobavitelj poslovni partner, ki mu kot kupec lahko zaupamo, ga spoštujemo, smo do njega pošteni in odkriti. V poslovanju podjetje čakajo ovire in konfliktna situacija, ki se na partnerski ravni z dobaviteljem lažje, hitreje in učinkoviteje rešujejo.

3.2.6 Pomen ocenjevanja dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. Kar je pomembno zaradi (Završnik, 2004, 113–114):

- zvišanja preglednosti nabavnih odločitev,
- načrtnega pridobivanja in opuščanja dobaviteljev,
- sistematičnega povečevanja sposobnosti dobavitelja (ocena omogoča dobavitelju oporne točke za izboljšave pri naslednjih dobavah),
- zmanjšanja tveganja oskrbe (tveganje se pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja),
- povečanja konkurence (predpostavka je seznanitev dobaviteljev z ocenami),
- izogibanja neracionalnim odločitvam,
- zagotavljanja »know – howa« (pri ocenjevanju so dokumentirana pomembna spoznanja, za katera si podjetje ne more privoščiti, da bi bila le v glavah zaposlenih v nabavi).

3.2.7 Pomen izbiranja dobaviteljev

Završnik (2004, 53–54) pravi, da je izbira dobrega dobavitelja ključnega pomena za uspešno nabavno poslovanje podjetja, pomeni najpomembnejšo fazo nabavnega procesa in je hkrati osnovna naloga nabavnega menedžmenta. Pogoji za pravilno izbiro sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in pravilen postopek izbire. Ustrezen dobavitelj je tisti, ki:

- konstantno zagotavlja kakovost svojih izdelkov,
- zagotavlja nabavo v dogovorjenih rokih,
- se je sposoben prilagoditi želji kupcev,
- ima dostopne in konkurenčne cene,
- ima izdelke in storitve, ki izpolnjujejo standarde,
- ima dobro logistično podporo,
- je sposoben hitro odpravljati morebitne napake.

3.2.8 Proces izbire dobavitelja

Proces izbire dobavitelja se razlikuje glede na to, ali gre za rutinsko nabavljanje ali za nabavo novega materiala. Rutinsko nabavljanje pomeni, da naročimo material pri dobavitelju, ki je na seznamu odobrenih dobaviteljev, ker se je že izkazal za zadovoljivega pri nabavah. Naročilo izvedemo brez raziskave nabavnega trga in brez procesa izbire primerne dobavitelja. Kadar pa podjetje kupuje material prvič, je tveganje večje, zato potrebuje več informacij o potencialnih dobaviteljih in uporabi merila, na podlagi katerih vrednoti in izbira dobavitelje (Završnik, 2004, 53).

Po Završniku (2004, 56–68) je pravilna izbira dobavitelja odvisna od pravilnega postopka izbire dobavitelja, ki vsebuje več stopenj.

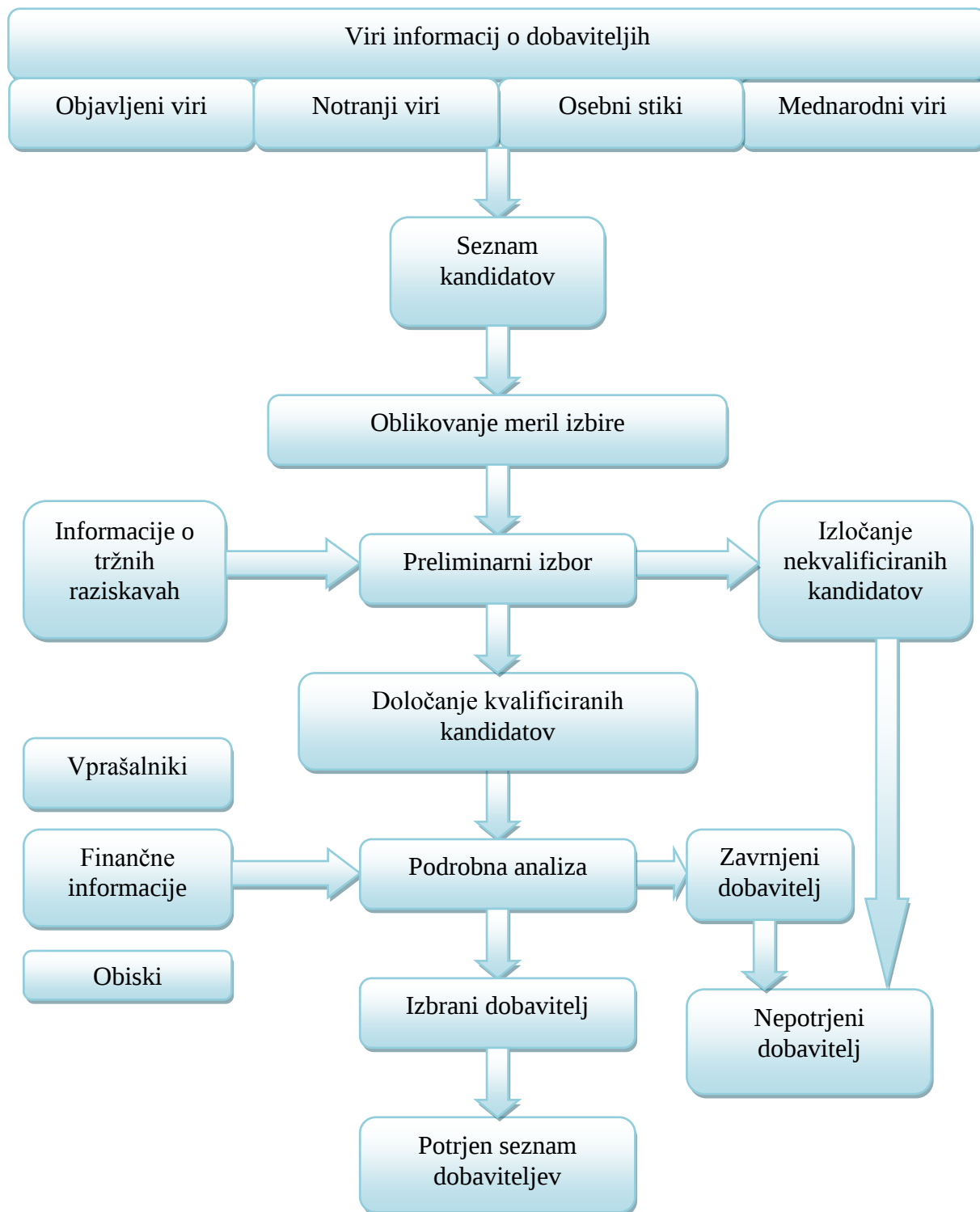
1. Vodja nabave mora najprej upoštevati vse razpoložljive vire informacij o dobaviteljih.

Viri informacij o dobaviteljih so:

- adresarji in industrijski registri,
- sejmi in razstave (tu lahko naročnik proizvode vidi in vzpostavi osebni stik z dobavitelji),
- dobaviteljevi katalogi in prospekti,
- baze podatkov (poslovna baza podatkov, internet),
- borzna in tržna poročila,
- strokovni, dnevni in poslovni časopisi,
- rumene strani (informacije iz telefonskih imenikov),
- statistične publikacije,
- viri v podjetju (obstoječe poznavanje in osebni stiki z znanimi dobavitelji),
- informacije od posrednikov,
- izmenjava izkušenj s kolegi iz drugih podjetij,
- sporočila bank, zbornic in vladnih ustanov,
- inštituti za tržne raziskave.

2. Po proučitvi vseh virov informacij, vodja nabave v sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju oblikuje merila za izbiro dobaviteljev. Najpomembnejši so:

- kakovost materiala,
 - cena materiala (ugodna nabavna cena, nizki stroški, posebni dogovori o popustih, rabatih),
 - izpolnjevanje dobavnih rokov,
 - redne dobave dogovorjenih količin,
 - dobavni in plačilni pogoji,
 - proizvodne zmogljivosti,
 - prilagodljivost glede sprememb naročil,
 - zaloge dobavitelja,
 - hitro reševanje reklamacij,
 - ugled dobavitelja,
 - lokacija dobavitelja,
 - finančna moč,
 - izobraženost in izkušnost zaposlenih,
 - možnost recipročnih poslov,
 - trajna poslovna povezava.
3. Sledi zbiranje informacij na neformalen način, da se že na začetku postopka izločijo očitno neprimerni kandidati, ki ne morejo izpolniti zahtev podjetja.
 4. Kandidate, ki so prišli v ožji izbor, je nato potrebno podrobno preučiti na podlagi posebej pripravljenih vprašalnikov.
 5. Odgovore pregleda vodja nabave s skupino sodelujočih.
 6. Sledijo obiski pri tistih dobaviteljih, ki na osnovi informacij najbolj zadovoljujejo merila in pogoje ter kažejo zanimanje za poslovno sodelovanje.
 7. Skupina izbere najprimernejšega dobavitelja.



Slika 4: Izbiranje novega dobavitelja

Vir: Završnik, 2004, 57

3.2.9 Naročilo

Izbiri najustrežnejšega dobavitelja sledi naročilo. Naročanje je konkretna nabavna akcija, ki pomeni neposreden poslovni kontakt z dobaviteljem in predstavlja tudi ustvarjanje dejanske pravne obveznosti. S posebnimi pogodbami ali z vnaprej pripravljenimi naročilnicami čim bolj natančno določimo vse pogoje za dobavo zahtevnih materialov. Pogoji nabave morajo biti v pogodbi natančno določeni – količine, kvaliteta, cena, nabavni roki, dobavni in plačilni pogoji, postopki pri odklonih od osnovnih pogojev, roki za reklamacije ipd. Na ta način se najučinkoviteje izognemo morebitnim konfliktom (Kaltnekar, 1993, 206).

V izogib pravnih posledic velja pravilo, da mora biti naročilo v pisni obliki. Če je bilo dano po telefonu, mora biti potrjeno še v pisni obliki. Naročilo je dokument oziroma sestavni del pogodbe. Večja podjetja imajo obrazec za naročilo z nabavnimi pogoji na hrbtni strani. So pa tudi naročila, ki so pogojena z dobaviteljevo prodajno pogodbo. Kateri oziroma čigavi pogoji bodo obveljali, je odvisno od moči poslovnih partnerjev, od vrste predmeta nabave, zapletenosti transakcije in od strategije plasiranja naročil.

Obrazci naročil se od podjetja do podjetja razlikujejo. Ni standardnega obrazca, vendar mora vsako naročilo-obrazec vsebovati naslednje bistvene sestavne dele:

- tekočo številko naročila,
- datum,
- ime in naslov dobavitelja,
- količino in opis naročenih postavk,
- datum dobave,
- navodila za prevoz,
- ceno in dobavne pogoje,
- plačilne pogoje in
- posebne določbe.

Število izvodov naročila je odvisno od organizacije in poslovanja posameznega podjetja. V tipičnih primerih potrebujemo 7 do 9 izvodov in sicer za različne oddelke v podjetju (nabavni, prevzemni, skladiščni, oddelek za kontrolo kakovostni, internega naročnika in računovodstvo) ter seveda za dobavitelja (Završnik, 2005, 46).

3.2.10 Sklenitev pogodbe

Za materiale večjih vrednosti, največkrat ob nabavi večjih količin materiala, sklepata kupec in dobavitelj posebno kupoprodajno pogodbo.: »Pogodba je pravni akt, s katerim poslovni stranki potrjujeta, da sta se sporazumeli o vseh vprašanjih v zvezi z določenim poslom nakupa ali prodaje. Dobavitelj se obvezuje, da bo dobavil, kupec pa prevzel in plačal blago pod dogovorjenimi pogoji« (Kaltnekar, 1993, 207).

Kupec izrazi svojo voljo v naročilu, prodajalec v sprejemu naročila. Pogodba je sklenjena, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila, ki pa ne sme odstopati od samega naročila (Završnik, 2005, 46).

Prodajna pogodba vsebuje bistvene sestavine, ki nabavni posel natančneje opredeljujejo. Med bistvene sestavine sodijo: (Potočnik, 1996, 66)

- predmet pogodbe, ki mora biti določen ali vsaj določljiv na tržno običajen način;
- količina, ki mora biti določena ali določljiva z merskimi enotami ali na drug primeren način;
- cena, ki je lahko natančno določena (fiksna cena), ali pa je določena na dan dobave;
- kakovost, ki je lahko opredeljena z vzorcem, s standardom, z blagovno znamko;
- rok dobave, ki določa čas izpolnitve; lahko je takojšen (promptni) ali terminski, ki ga določimo na več načinov, npr. točen dan dobave, dobava na začetku meseca, sredi meseca, konec meseca, v prvi dekadi, v prvem četrtletju ipd.;
- kraj izpolnitve je določen s prevozno klavzulo, ki hkrati razmejuje, do kod plača odvisne stroške (prevoz, zavarovanje in druge stroške) prodajalec in od kod dalje kupec. S prevozno klavzulo je opredeljen tudi prehod rizika od prodajalca na kupca.

3.2.11 Spremljanje naročila

Izpolnitev naročila zahteva veliko pozornosti in pogosto poteka na podlagi seznama dobav v zamudi, v katerem so zapisane vse zakasnele dobave. Weele (1998, 93) navaja različne metode spremljanja izpolnitve naročila:

- Spremljanje izpolnitve naročila v izjemnih primerih

Metoda temelji na »sistemu opozarjanja«, pri katerem nabavni referent ukrepa le, ko mu dobavitelj sporoči, da bo zmanjkalo materiala. Ta metoda se v praksi pogosto uporablja.

➤ Rutinsko preverjanje stanja

Ta metoda je namenjena preprečevanju težav v zvezi z dobavo in kakovostjo. Določeno število dni pred obljubljenim dnevom dostave naveže nabavni referent stik z dobaviteljem in se prepriča o dostavi blaga na dogovorjeni dan.

➤ Vnaprejšnje preverjanje stanja

To metodo uporabimo pri vnaprejšnjem določanju kritičnih nabavnih delov in dobaviteljev.

3.2.12 Prezem in pregled materiala

Pravilen oziroma natančen prevzem materiala je izredno pomembna naloga materialne preskrbe. Večina podjetij ima prevzem centraliziran, izjema so ponavadi podjetja z več enotami v različnih krajih. Prezemni oddelek je v večini primerov podrejen nabavnemu sektorju.

Razlikujemo tri načine ali postopke pri prevzemu, upoštevajoč dokumentacijo (Potočnik, 2002, 179):

1. Prezemni oddelek izpiše poseben obrazec, ki se imenuje prevzemnica ali prejemnica. Ta dokument vsebuje naslednje podatke: datum prevzema, ime dobavitelja, opis materialov, ime prevoznika in internega naročnika, količino in vrsto embalaže. Na dobavnico se zabeleži številka prevzemnice ali eksplicitno izd kontrole količine in kakovosti.

2. Prezemni oddelek potrdi prejem na izvodu (kopiji) naročila, ki ga je bil prejel od nabavnega oddelka.

3. Za materiale majhne vrednosti opravijo prevzem neposredno interni naročniki.

Prezem materiala lahko poteka v skladišču dobavitelja ali naročnika. Ob prevzemu materiala mora naročnik opraviti kontrolo:

- količine, katero v manjših skladiščih opravi skladiščnik, v večjih podjetjih pa posebni oddelek za prevzem in vhodno kontrolo materiala,
- kakovost, katero opravi posebni oddelek kontrole kakovosti, z namenom zagotoviti kakovost izdelavnega procesa in končnega izdelka,
- dobavnega roka, zaradi pravočasnega prevzema materiala in zagotovitve nemotene proizvodnje,
- ostalih nabavnih pogojev, ki se nanašajo na način dostave, izbire prevoznega sredstva, zavarovanja, embalažo.

Pri pregledu pošiljke lahko ugotovimo, da je bila med prevozom poškodovana, da se je del izgubil ali da je količina premajhna itd. V takih primerih napravimo komisijski zapisnik, ki ga dostavimo transportnemu ali nabavnemu oddelku.

Na osnovi zapisnika o ugotovljenih pomanjkljivostih pri dobavi se sprožimo reklamacijski postopek. Reklamacija je ugovor na dobaviteljevo netočnost pri dobavi in instrument za popravljanje napak, ki so nastale v poslovnem razmerju med dobaviteljem in kupcem. Kupec z njo zahteva od dobavitelja, da naknadno izpolni zahteve naročila oziroma pogodbe ter prevzame tudi odgovornost za škodo, ki je nastala zaradi pomanjkljivosti pri dobavi.

3.2.13 Likvidacija računa

Naloga likvidacije ali kontrole računa je, da prejete račune dobaviteljev za dobavljene materiale pregleda v smislu računske in predmetne točnosti. Podlaga za kontrolo je kupna pogodba in izpolnitev naročila s strani dobavitelja. Kontrola je osredotočena na ugotavljanje izpolnitve pogodbenih naročil. To opravimo tako, da primerjamo račun z določil v pogodbi, s prevzemnico ter poročilom o kakovosti prejetega materiala (Završnik 2005, 48–49).

Račun pomeni čisto določeno terjatev dobavitelja do kupca, zato ga moramo obravnavati zelo skrbno. Vedno mora biti v dveh izvodih. Likvidacijo oziroma kontrolo opravimo takoj po njegovem prejemu. S tem omogočimo računovodstvu, da opravi hitro plačilo in po možnosti pridobi pravico do popusta (skonto) (Završnik, 2005, 48–49).

3.2.14 Evidenca in arhiviranje

Evidenca nabavnega oddelka obsega veliko število podatkov in informacij, ki so za operativno nabave uporabni le, kadar so hitro dostopni in v urejeni obliki. Oblike evidence so dnevnik, kartoteka, kopija naročila v registru.

Za učinkovito poslovanje nabave so potrebne naslednje osnovne evidence (Završnik, 2005, 49–50):

- evidenca vseh naročil,
- evidenca odprtih naročil,
- evidenca končanih naročil,
- evidenca po vrstah materiala,
- evidenca po dobaviteljih,
- evidenca po okvirnih pogodbah,
- evidenca nabave specifičnih orodij v zvezi z nabavo materialov in sestavnih delov.

Potočnik (2002, 185) navaja še naslednje evidence:

- evidenca količin materiala,
- evidenca cen materiala,
- evidenca dobaviteljev (tehnične in tržne značilnosti),
- evidenca nabavnih pogojev po dobaviteljih,
- evidenca reklamacij.

Vsak nabavni oddelek mora voditi evidenco vseh naročil po tekočih številkah. Evidenca obsega številko naročila, ime dobavitelja, kratek opis materiala in vrednost celotnega naročila.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje x je s svojimi izdelki vključeno v vsakdanje življenje slehernega prebivalca Slovenije. Našemu življenju dajejo okus, vonj in barvo. V paleti, ki zajema več kot 1500 proizvodov, ki se vključujejo v brezalkoholne pijače, konditorske izdelke, sadne jogurte, sladolede, otroško hrano, instant napitke, ekstrudate, mesne izdelke, hrano za domače ljubljence, tobačne izdelke ...

4.1 Zgodovinski razvoj

Podjetje x je del multinacionalke in se uvršča med 10 največjih podjetij na svetu. V zgodovinskem razvoju podjetja obstajajo tri ključne prelomnice:

- Joint venture s takrat največjim podjetjem v panogi, ki je oblikoval filozofijo delovanja in dvignil način dela in razmišljanja podjetja x na svetovno raven.
- Druga prelomnica nastopi po izteku pogodbe o sodelovanju ter izplačilo tujega partnerja. Podjetje x začne samostojno pot, ki kaže izjemne rezultate tako na prodajnem kot na finančnem področju. Vezani so na področje bivše skupne države, kar prinese velike probleme v trenutku vojne. Začenjajo se odpirati trgi Vzhodne in Zahodne Evrope, kar prinese dodatne spremembe v strukturi podjetja in prodajnem programu. Kljub težkim časom je podjetje raslo in se uspelo pozicionirati na trgih Vzhodne Evrope ter državah bivše Jugoslavije.
- Stabilna rast, odlični poslovni rezultati, prepoznavnost blagovne znamke pripeljejo do tretje velike prelomnice v zgodovini podjetja x. Podjetje x postane del mednarodne grupacije in kot takšno del vodilnih podjetij v panogi.

4.2 Splošni podatki o podjetju

Podjetje x ima sedež v Sloveniji. Z letom 2012 je postalo del svetovne multinacionalke, ki deluje na vseh kontinentih. Znotraj grupacije je 27 proizvodnih podjetij in 28 aplikativnih laboratorijev in 50 prodajnih centrov. Podjetje x zaposluje 237 ljudi, različnih strokovnih profilov.

Podjetje x ima svoja podjetja na Hrvaškem, v Srbiji, v Bosni in Hercegovini, in Makedoniji

(prodajni in logistični centri, proizvodnja je locirana v Sloveniji). Podjetja, ki so se v določenih državah podvajala ob prevzemu so se združila oziroma s v fazi združevanja.

4.3 Dejavnost družbe

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja izdelkov za prehrabno industrijo. Proizvodnja je organizirana v štirih različnih obratih, kar je prikazano v Tabeli 1.

OBRAT	PROIZVODI
SIRUPARNA	Izdelki siruparne, ki zajemajo razne sadne pripravke, baze, sirupe, emulzije, tekoče arome za aromatizacijo pijač, casinge za tobačne izdelke in ekstrakte suhega sadja.
AROME	Arome, ki zajemajo arome AZG, eterična olja, sintetična barvila, začimbne koncentrate, razne ekstrakte, arome v prahu in tobačne arome.
UPRAŠEVANJE	Uprašeni izdelki, ki zajemajo uprašeno sadje, sokove, arome, začimbe in naravne barve.
SADNA KONCENTRACIJA IN DESTILARNA	Sadni koncentraci, destilati in destilacija polizdelkov (brinjevo olje, citrusna olja).

Tabela 1: Proizvodnja

Vir: Interno gradivo podjetja x, 2012

4.4 Proizvodni program

Arome za brezalkoholne pijače		Arome za alkoholne pijače
- Emulgirane arome za motne pijače - Arome za bistre pijače - Praškaste arome za instantne napitke - Sadne baze - Koncentrirani sadni sokovi in sadni koncentraci		- Tipizatorji, bonifikatorji - Arome za likerje in žgane pijače - Ekstrakti za grenčice

Arome za konditorske proizvode		Sadni pripravki za mlečno-konditorske proizvode
- Arome za trde in polnjene bombone - Arome za žvečilne gume, želeje		- Sadne paste za jogurte, sladoled, skuto, bonbonska polnila in želeje - Praškasto sadje in sokovi za

- in gumi bombone • Arome za fondante • Arome za mastna in sadna polnila in prelive • Arome za čokoladne izdelke • Arome za kekse • Praškaste arome za sladoled in pudinge		otroško hrano, kreme in dietetične izdelke
Arome za zobne paste		Začimbe
• Arome za fosfatne, karbonatne in gelaste paste		• Začimbni koncentрати • Začimbni ekstrakti • Specifeksi • Praškaste mešanice začimb za mesne izdelke, pripravljena jedila, sirne namaze, ekstrudirane izdelke in čipse
Arome za živinsko krmo		Pripravki in arome za tobačne izdelke
• Za starterje za teleta, prašiče • Za močna krmila za govedo, prašiče, perutnino • Za ribjo hrano • Za mlečne nadomestke za teleta, prašiče • Za male živali (psi, mačke)		• Sadne kompozicije • Sadni koncentрати • Tobačni casingi • Tobačne arome • Aditivi za tobačne žile in boljše izgorevanje tobaka
Živilska barvila		Uprašene arome in sadje
• Naravna barvila • Sintetična barvila • Pigmentna barvila		• Arome in sadje za instant pijače, pudinge, sladoled, kreme, otroško hrano • Gotove mešanice za instant napitke • Gotove mešanice za sladoled

Tabela 2: Skupine izdelkov podjetja

Vir: Interno gradivo podjetja x, 2012

4.5 Zaposleni

V podjetju x je bilo ob koncu leta 2012 zaposlenih skupaj 237 delavcev.

Izobrazba	Št. zaposlenih 31. 11. 2011	Št. zaposlenih 31. 11. 2012
Visoka	104	115
Višja	26	23
Srednja	53	50
Kvalificirani	34	30
Polkvalificirani	13	11
Nekvalificirani	21	8
Skupaj	251	237

Tabela 3: Zaposleni

Vir: Interno gradivo podjetja x, 2012

Kot je razvidno iz tabele, so v letu 2012 izboljšali izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj ima visoko ali višjo izobrazbo kar 138 delavcev, kar predstavlja 58 % vseh zaposlenih. Z ustreznim kadrovanjem, usposabljanjem, izobraževanjem in motiviranjem skušajo spodbuditi zaposlene h kreativnosti in inovativnosti.

5 PROCES NABAVE V PODJETJU X

V tem poglavju bom teoretična spoznanja prenesla v prakso in na ta način predstavila proces nabave v podjetju x.

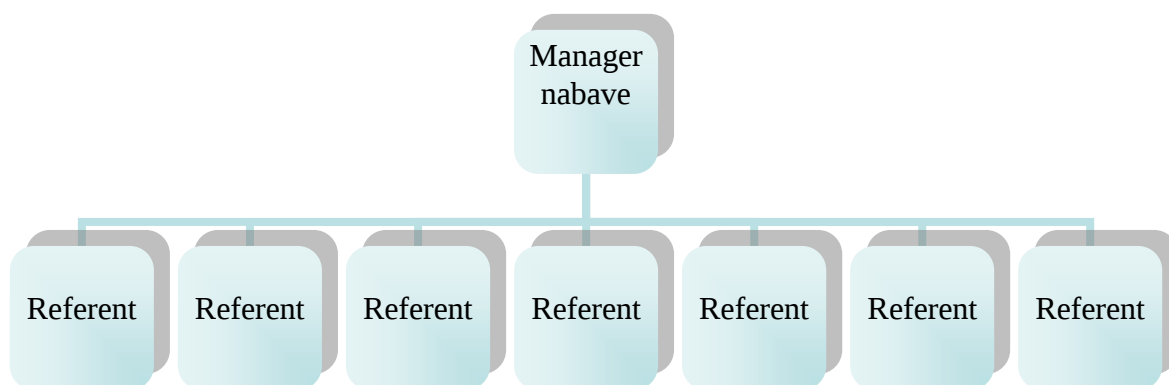
Vse potrebne informacije, ki jih bom v nadaljevanju navedla, sem pridobila z osebnim razgovorom z managerjem nabave in referentko nabavnega oddelka v podjetju x.

Na oddelku nabave v podjetju x je zaposlenih 7 ljudi, ki obvladujejo 500 dobaviteljev in preko 1200 surovin in embalažnih enot. Nabavljajo storitve in pomožni material, notranji kupci pa so proizvodnja, vzdrževanje, administracija in ostale funkcijske enote.

5.1 Organiziranost nabavnega oddelka

V podjetju x je nabava organizirana kot samostojni oddelek. Naloga nabavnega oddelka je, da uresničuje plan nabave surovin, ki jih pripravlja na osnovi prodajnih planov (kvartalnih in letnih) v sodelovanju s prodajnim oddelkom.

Naslednja slika prikazuje organizacijo nabavnega oddelka, ki ima poleg managerja nabave še sedem referentov.



Slika 5: Organizacijska shema nabavnega oddelka v podjetju x

Vir: Interno gradivo podjetja x, 2012

Oddelek nabave je organiziran centralizirano. Prednost le tega je, da na trgu deluje enotno in ima večjo pogajalsko moč. Blago lahko naročajo le referenti nabavnega oddelka, vendar je močno zaželeno sodelovanje prodaje in razvoja, predvsem pri svetovanju, katere surovine so primerne za vključitev v nove ali obstoječe prodajne izdelke.

5.2 Proces nabave po fazah

Celotni nabavni proces v podjetju x poteka preko informacijskega sistema SAP.

Faze nabavnega procesa skozi konkreten primer: nabava materiala y

Nabavni proces se prične s potrebo po materialu, v našem primeru potreba po nabavi materiala y. Potrebo po določenem materialu zazna oddelek imenovan priprava dela, na osnovi naročila kupca v oddelku operativne prodaje. Ta razpiše nalog za proizvodnjo. V

primeru, da materiala ni na zalogi, razpiše interno naročilo in ga pošlje v nabavni oddelek, točno določenemu referentu, ki je odgovoren za določeno skupino surovin.

V nabavnem oddelku so referenti razdeljeni glede na trge, s katerimi poslujejo. Vsak referent ima svojo identifikacijsko številko. Pod to številko so v SAP-u opredeljena naročila, ki jih mora izvesti referent, ki ima to oznako.

Slika 6 nam prikazuje osnovno strn aplikacije internega naročila, ki ga je v našem primeru odprla referentka pod svojo šifro.

The screenshot displays the SAP 'Prikaz Interno naročilo' (Internal Purchase Order Display) interface. The main table shows a single line item for 'JABOLČNI KONCENTRAT' with a quantity of 25,000,000 KG. Below the table, there are several tabs: 'Podatki materiala', 'Količine in termini', 'Vrednotenje', 'Vir nabave', 'Status', 'Kontaktne osebe', 'Teksti', and 'Naslov dostave'. The 'Podatki materiala' tab is active, showing fields for quantity, date of delivery, and other procurement details.

St.	Pos.	K	P	M	Kratki tekst	Z	Zahtevana količina	EM	T	Dat. dobave	NbS	Blagovna skupina
	10			1	JABOLČNI KONCENTRAT		25.000,000	KG	D	27.05.2009	067	SAD.PRED.-KONC.
							25.000,000	KG				

Podatki materiala		Količine in termini		Vrednotenje		Vir nabave		Status		Kontaktne osebe		Teksti		Naslov dostave	
Količina	25.000,000	KG	Datum dobave	D	27.05.2009										
Naročena količina	25.000,000	KG	ZačDatum		07.05.2009										
Odprta količina	0,000	KG	Datum lansir.		19.05.2009										
☐ Opravljeno			Pln.čas dobave		10										
☒ Ozn. fiksiranja			Čas obdelave PB		5										

Slika 6: Interno naročilo

Vir: Podjetje x, 2012

Naslednja faza nabavnega procesa je poizvedba po materialu. V tej fazi nabavni referent s pomočjo SAP-a raziskuje in izbira dobavitelje. Ko se referent poveže s poizvedbo po

materialu mu program prikaže možne dobavitelje. Izbira jih glede na prejšnja naročila. V primeru, da program navede več dobaviteljev, se vsakemu od njih pošlje povpraševanje.

Tukaj naj omenim, da je podjetje x v letu 2012 poslovalo z 630 dobavitelji surovin in ostalih materialov. Podjetje si prizadeva zmanjšati število dobaviteljev, saj je z manjšim številom dobaviteljev lažje izvajati procese stalnih izboljšav, ki prinašajo višjo kakovost, večjo odzivnost in hitrost ter nižje stroške.

The screenshot shows the SAP 'Kreir. Poizv. : pregled postavke' (Create Production Order: Overview of the Order) window. The main table displays production order data for material 'JABOLČNI KONCENTRAT' (Apple Concentrate). The table has columns for position (Pos.), material (P. Material), short text (Kratki tekst), quantity (Količina ZVP), unit (E...), date of delivery (Dat. dobave), and other details. The first row (Pos. 10) shows a quantity of 25,000,000 KG and a date of delivery of 27.05.2009. The table is filtered by 'Postavka' 10.

Pos.	P. Material	Kratki tekst	Količina ZVP	E...	T	Dat. dobave	Blag.sk.	Obr.	Slok	B	T...
10		JABOLČNI KONCENTRAT	25.000,000 KG	D		27.05.2009	10147	SI01	3801		
20				D				SI01	3801		
30				D				SI01	3801		
40				D				SI01	3801		
50				D				SI01	3801		
60				D				SI01	3801		
70				D				SI01	3801		
80				D				SI01	3801		
90				D				SI01	3801		
100				D				SI01	3801		
110				D				SI01	3801		
120				D				SI01	3801		
130				D				SI01	3801		
140				D				SI01	3801		
150				D				SI01	3801		
160				D				SI01	3801		
170				D				SI01	3801		
180				D				SI01	3801		
190				D				SI01	3801		
200				D				SI01	3801		
210				D				SI01	3801		
220				D				SI01	3801		
230				D				SI01	3801		
240				D				SI01	3801		
250				D				SI01	3801		
260				D				SI01	3801		
270				D				SI01	3801		
280				D				SI01	3801		
290				D				SI01	3801		
300				D				SI01	3801		
310				D				SI01	3801		

Slika 7: Poizvedba po materialu

Vir: Podjetje x, 2012

Trenutni cilj nabave je povečevanje deleža nabave pri dobaviteljih, ki so opredeljeni kot strateški. Strateški dobavitelji so dobavitelji, ki imajo vsaj eno izmed naslednjih lastnosti:

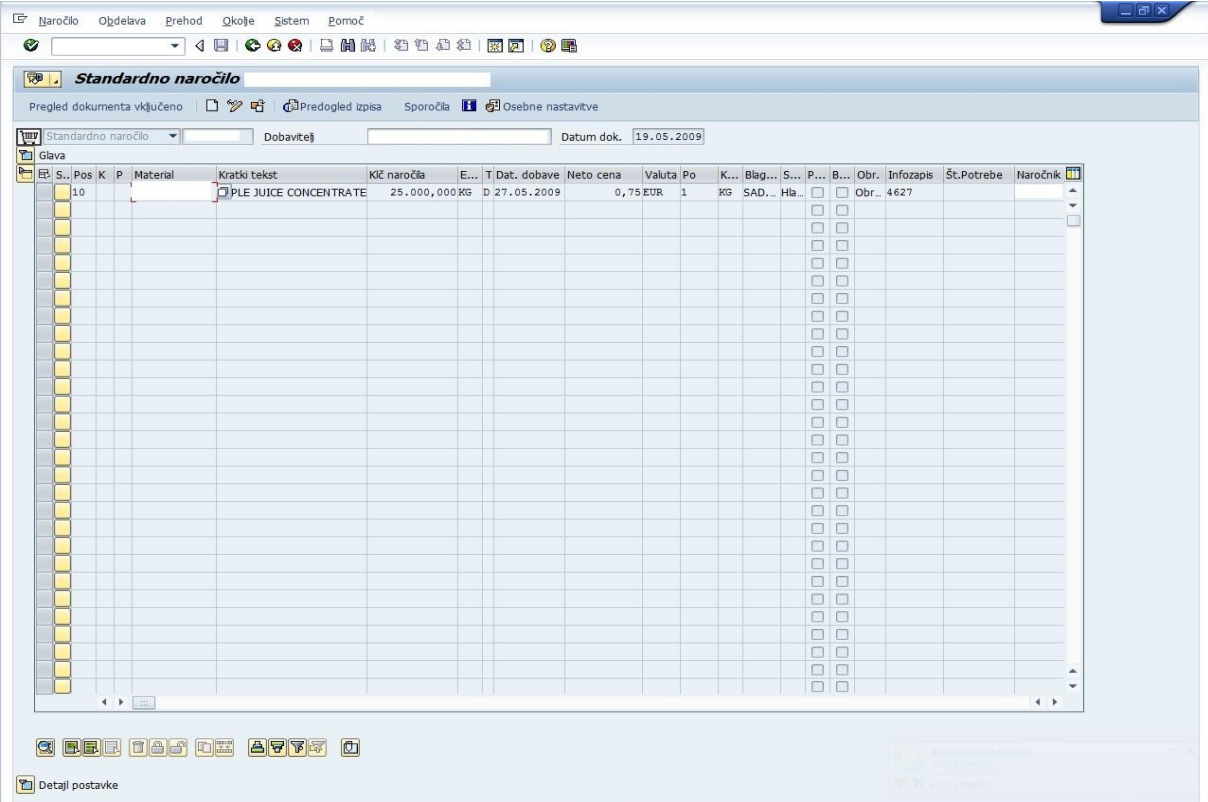
- dosegajo visok delež v skupni vrednosti nabave,

- imajo produkt, ki je strateška surovina in/ali
- edini na trgu dobavljajo določen produkt (nujni dobavitelji).

Izboru dobavitelja, sledi povpraševanje. Referentka pošlje povpraševanje po materialu y, ki mora biti dostavljeno do dogovorjenega datuma. To je prvi dokument, ki se pojavi v nabavnem oddelku (Priloga 1).

V nekaj dneh pošlje dobavitelj svojo ponudbo. V podjetju se odločijo, da bodo pod pogojem, da bo poslani vzorec skladen z zahtevami in specifikacijo, naročilo potrdili. Referentka izdela in pošlje dobavitelju naročilo (Priloga 2).

Naročilo v SAP-u, kot vidimo iz naslednje slike, vsebuje podatke o dobavitelju, količino in ceno nabavljenega materiala, datum dobave.



The screenshot displays the SAP 'Standardno naročilo' (Standard Purchase Order) interface. The table below represents the data visible in the main table of the document.

Material	Količina	Dat. dobave	Neto cena	Valuta	Po	K...	Blag...	S...	P...	B...	Obr.	Infozapis	Št. Potrebe	Naročnik
PLE JUICE CONCENTRATE	25.000,000 KG	27.05.2009	0,75 EUR	1	KG	SAD...	Hla...				Obr... 4627			

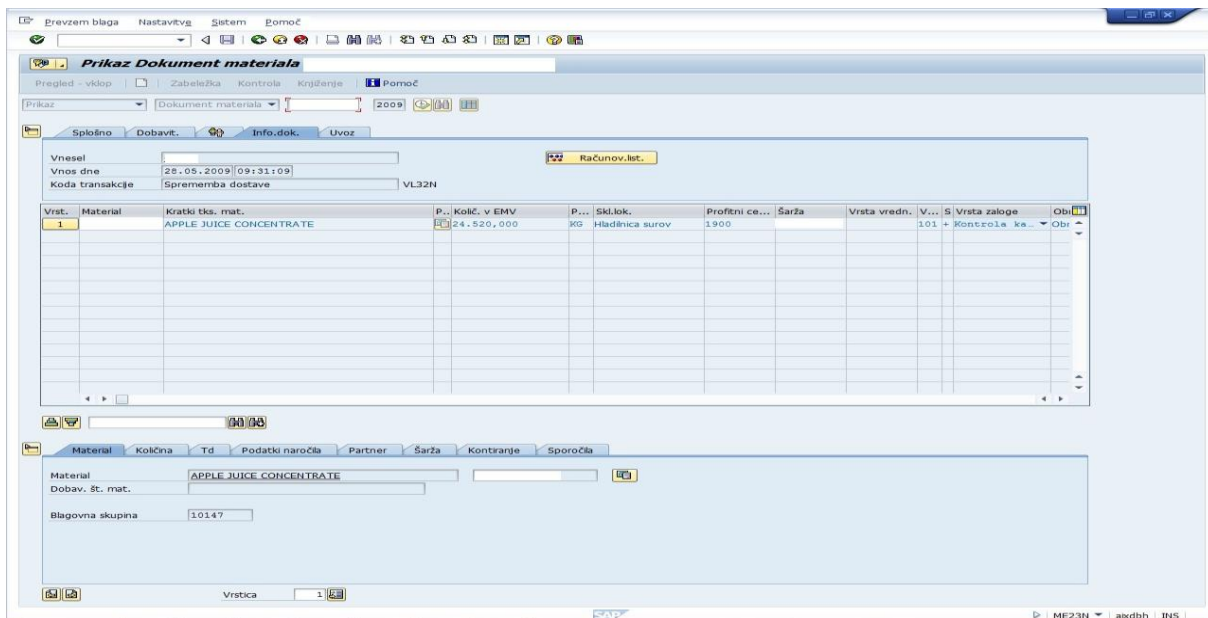
Slika 8: Naročilo

Vir: Podjetje x, 2012

Dokument, ki ga podjetje x prejme od dobavitelja je analizni certifikat (Priloga 9), ki spremlja vzorec dogovorjenega materiala y. Potrditev naročila na podlagi ustreznosti vzorca.

Naslednji dokument, ki ga podjetje prejme od dobavitelja je potrditev naročila (Priloga 4).

Ko blago prispe v skladišče, kjer skladiščnik opravi količinski prevzem s pomočjo informacijskega sistema CMR. Skladiščnik opravi tehtanje in izda t.i. tehtalni listi (Priloga 8), iz katerega je razviden kalo na dobavljenem materialu y. Po tehtanju obvesti nabavnega referenta o prispetu pošiljke in kalu. Referent mu, črpajoč iz naročila, distribuira dostavnico in na podlagi prejetih dokumentov (to sta CMR obrazec – Priloga 5 in sprejemnica – Priloga 6) opravi potrditev prejmnice v SAP-u – to je količinski prevzem.



Slika 9: Dostavnica

Vir: Podjetje x, 2012

Prikaz šarže

Material: JABOLČNI KONCENTRAT
Šarža:
Obrat:
Skladišč. lok.: 3801
Hladilnica surov:
Status šarže: ☒ Prosta uporaba
☐ Ni prosta
Zad.stan.sprem.:
Osnovni pod. 1 | Osnovni pod. 2 | Klasifikacija | Pod.materiala | Spremembe

Minimalni rok trajanja
Datum proizv.: 01.02.2009
DatZap/RokTraj: 01.02.2011
Razpoložl.od:
Drugo
Nasl.kontrola: 28.05.2011
Blokir.invent.:
☐ Označba brisanja šarže
☐ Označba brisanja šarže obrata
☐ Označba šarže v skladiščni lokac.
Trgovski podatki
Dobavitej:
Šarža dobav.:
Zadn.prev.blaga: 28.05.2009
Država porekla:
Regija porekla:
Skupina izvoza:
MSC3N | akdbh | INS

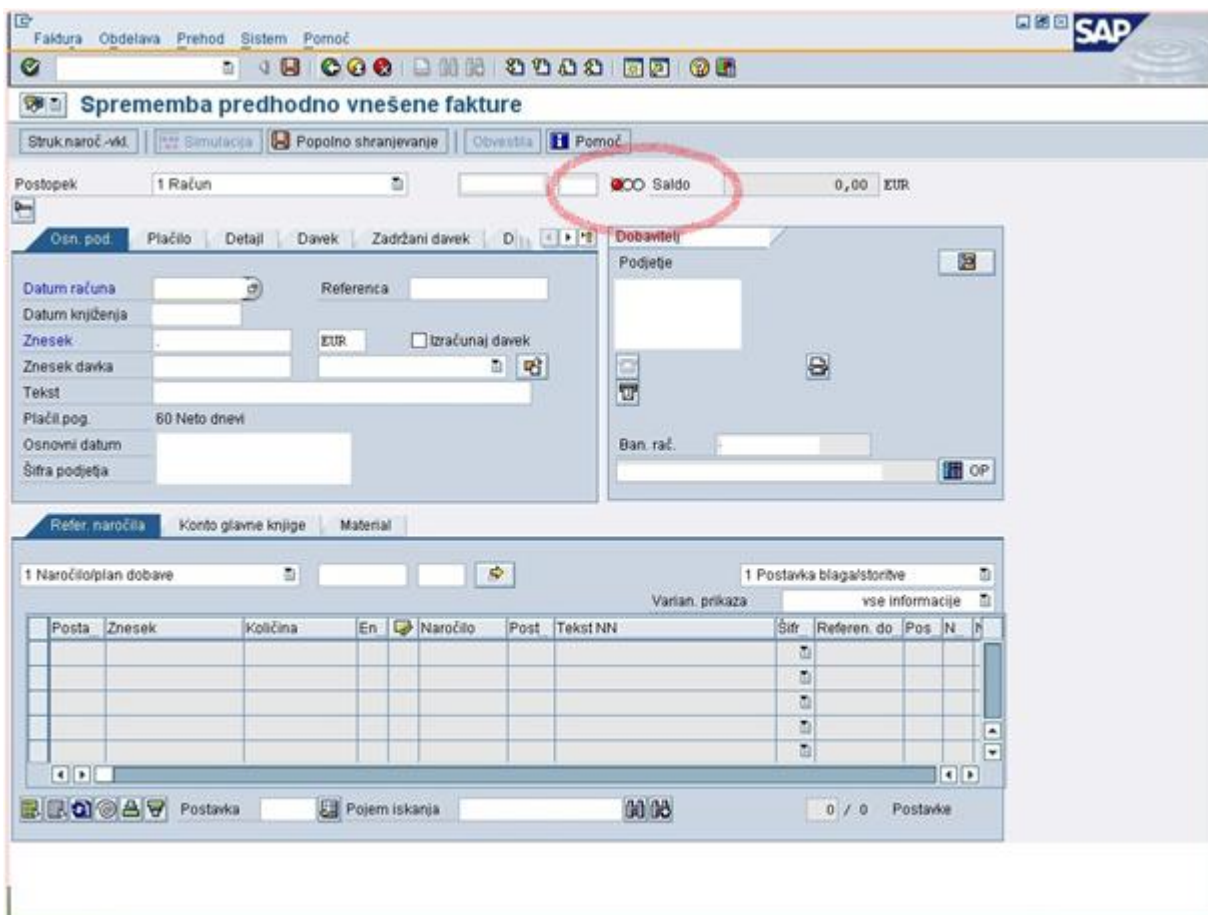
Slika 10: Količinski prevzem

Vir: Podjetje x, 2012

Po potrditvi količinskega prevzema blaga, referent fizično pošlje sprejemnico in listino, ki je blago spremljala na poti v OZK-oddelek za zagotovitev kakovosti, kjer se opravi kakovostni oz kvalitativni pregled.

Sprejemnico in listino, ki blago spremlja na poti, vrnejo v nabavni oddelek. Sprejemnici je sedaj dodana črka A, kar pomeni, da je kvaliteta sprejemljiva.

Nabavni referent likvidira oz. pregleda račun. Račun najprej fizično primerja s sprejemnico, nato izvede še avtomatski pregled. Poveže se s SAP-om, kjer lahko vidimo, da nas rdeča pika opozarja na pomanjkljivosti.



Slika 11: Pregled računa, primerjava računa s plačilom

Vir: Podjetje x, 2012

V programu SAP mora referentka opraviti primerjavo računa z naročilom. Ko vpiše številko naročila, ji program javi, da je vse narejeno pravilno.

Zadnja faza v oddelku nabave je arhiviranje. Originalni račun in sprejemnico pošljejo v računovodstvo, ostale dokumente pa arhivirajo v fasciklih. Na vrhu vseh dokumentov je naročilo, ker imajo arhiviranje urejeno po sistemu številke naročila.

Ko primerjamo teoretični in praktični del nabavnega procesa, lahko vidimo, da ne prihaja do velikih razlik. Praktični del je v primerjavi s teoretičnim malo bolj poglobljen v določenih fazah, nekatere faze pa so izpuščene. Teoretični del predstavlja tudi fazo izdelave specifikacije, ki je v praktičnem delu izpuščena, zaradi tega ker so vsi materiali, dobavitelji in

naročila so šifrirani. Podjetje ima trenutno veliko število dobaviteljev, tako da nikakor ne pride v poštev iskanje novih ob vsaki izkazani potrebi po novem materialu.

5.3 Predlogi izboljšav vodstvu podjetja

Glede na videno in opisano situacijo v podjetju x vidim samo dva načina optimizacije nabavne funkcije:

- Prvi način optimizacije je povezan z združevanjem vseh strateških nabavnih tokov s centralno službo nabave pri multinacionalki, ki je prevzela podjetje x. Poleg globalnega nastopa na nabavnih trgih strateških surovin je pomembno tudi optimizirati nabavne cene materialov pri nakupih med podjetji v skupini oz. jih približati tržnim cenam.
- Drugi primer optimizacije je povezan s službo prodaje in njihovimi plani oz. povečanjem natančnosti le-teh. Trenutna natančnost prodajnih planov je 64 % ob predpostavki, da ima služba prodaje potrjenih le 20 % plana s strani kupcev, je to dokaj dober rezultat. Kljub temu predstavlja za nabavo velik problem, ker ne pozna 36 % potreb. Tu tako nabava kot prodaja in služba razvoja vlagajo velike napore, da bi povečali natančnost plana in s tem optimizirali nabavne tokove.

Vsakodnevno usklajevanje s principalom, prodajo in službo razvoja je že prineslo pozitivne premike. Nenehne izboljšave, ki so v podjetju x prisotne na dnevni bazi so vidne v vseh segmentih podjetja.

6 ZAKLJUČEK

V današnjem poslovanju ima nabavna funkcija vse večji pomen in funkcijo. Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija podjetja. Gre za poslovno dejavnost, ki je odgovorna za priskrbo vseh potrebnih surovin v podjetju in sicer v ustreznem času, primerni količini, po pričakovani kakovosti in primerni ceni.

S svojim delovanjem je v podjetju povezana z ostalimi ključnimi funkcijami, kot so: prodaja, razvoj, finance, kontrola kvalitete in proizvodnja. Prav ta povezanost z različnimi pomembnimi funkcijami in na drugi strani tudi z dobavitelji omogoča, da obstajajo številne možnosti, kjer odgovorni in zaposleni v nabavi lahko veliko prispevajo k boljšemu poslovanju in rezultatom podjetja.

Omenim naj, da nabavni proces ne poteka vedno skozi vse faze, katere sem predstavila v teoretičnem delu diplomske naloge. Le redko gre nabavni proces skozi vse faze. To se zgodi le takrat, kadar podjetje prvič nabavlja določen material. Ko pa podjetje večkrat nabavlja isti material, določene faze procesa nabave izpusti.

Na koncu bi želela poudariti, da mora biti nabava v skladu s teoretičnimi izhodišči organizirana, da služi svojemu namenu. To pomeni, da nabavimo blago pravočasno, v ustrezni kvaliteti, pod čim boljšimi nabavnimi pogoji, s čimer bomo zadovoljili (tudi) kupca.

Podjetje x je zelo uspešno podjetje, k čemur pripomore ustrezna nabavna politika. V podjetju x si prizadevajo za kakovostno nabavno poslovanje, saj se zavedajo, da je uspešnost prodaje odvisna tudi od kakovosti nabavljenega blaga, obenem pa prispeva k razvoju celotnega podjetja in zaposlenih, ki s predanostjo in znanjem soustvarjajo podjetje x.

7 UPORABLJENI VIRI IN LITERATURA

7.1 Viri

1. Interno gradivo podjetja x, 2012.

7.2 Literatura

1. Deželak, B.: *Politika in organiziranje marketinga*, Maribor, Založba Obzorja, 1984.
2. Ferišak, V., Stihović, L.: *Nabava i materialno poslovanje*, Zagreb, Informator, 1989.
3. Galič, M., Prodnik, M., Smolar, S.: *Nabava*, Ljubljana, Zavod IRC, 2009.
4. Kaltnekar, Z.: *Logistika v proizvodnem podjetju*, Kranj, Moderna organizacija, 1993.
5. Kotler, P.: *Marketing management – Trženjsko upravljanje*, Ljubljana, Slovenska knjiga, 1998.
6. Lysons, K.: *Purchasing*, London, Pitman publishing, 1996.
7. Maurič, E., Kržičnik, E., Škof, B., Melavc, D., Strašek, S., Snoj, B., Ilešič, M., Repovž, L.: *Ekonomika podjetja za pravnike*, Maribor, Pravna fakulteta, 1996.
8. Potočnik, V.: *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1996.
9. Potočnik, V.: *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti, 2002.
10. Weele, A. J.: *Nabavni management, analiza, planiranje in praksa*, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998.
11. Završnik, B.: *Management nabave*, Maribor, Ekonomsko–poslovna fakulteta, 1996.
12. Završnik, B.: *Pomen nabave v sodobnem podjetju. Uveljavljanje uspešnega managementa in podjetniškega planiranja / XXII. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu*, Maribor, Društvo ekonomistov, 1997.

13. Završnik, B.: *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, Ljubljana, GV Izobraževanje, 2004.
14. Završnik, B.: *Nabava – zapiski predavanj*, Maribor, Ekonomsko poslovna fakulteta, 2005.
15. Zenz, G. J.: *Purchasing and the management of materials*, New York, John Wiley & Sons, 1994.
16. Zupančič, P.: *1 : 0 za nabavnika: prvi nabavni priročnik–za delovno mizo in nočno omarico*, Ljubljana, Planet GV, 2008.
17. Žibret, B.: *Strateška nabava*, Ljubljana, Planet GV, 2008.

7.3 Internetni viri

1. <http://www.mik.si/Odlo%E8ilne%20informacije%20-%20Nabavni%20man%202005.pdf>, 3. 12. 2012.

8 PRILOGE

SEZNAM PRILOG:

Priloga 1: POVPRASEVANJE

Priloga 2: PONUDBA

Priloga 3: NAROČILO

Priloga 4: POTRDITEV NAROČILA

Priloga 5: CMR OBRAZEC

Priloga 6: SPREJEMNICA

Priloga 7: RAČUN

Priloga 8: TEHTALNI LIST

Priloga 9: ANALIZNI CERTIFIKAT

Priloga 1: POVPRASEVANJE

Request for Quotation

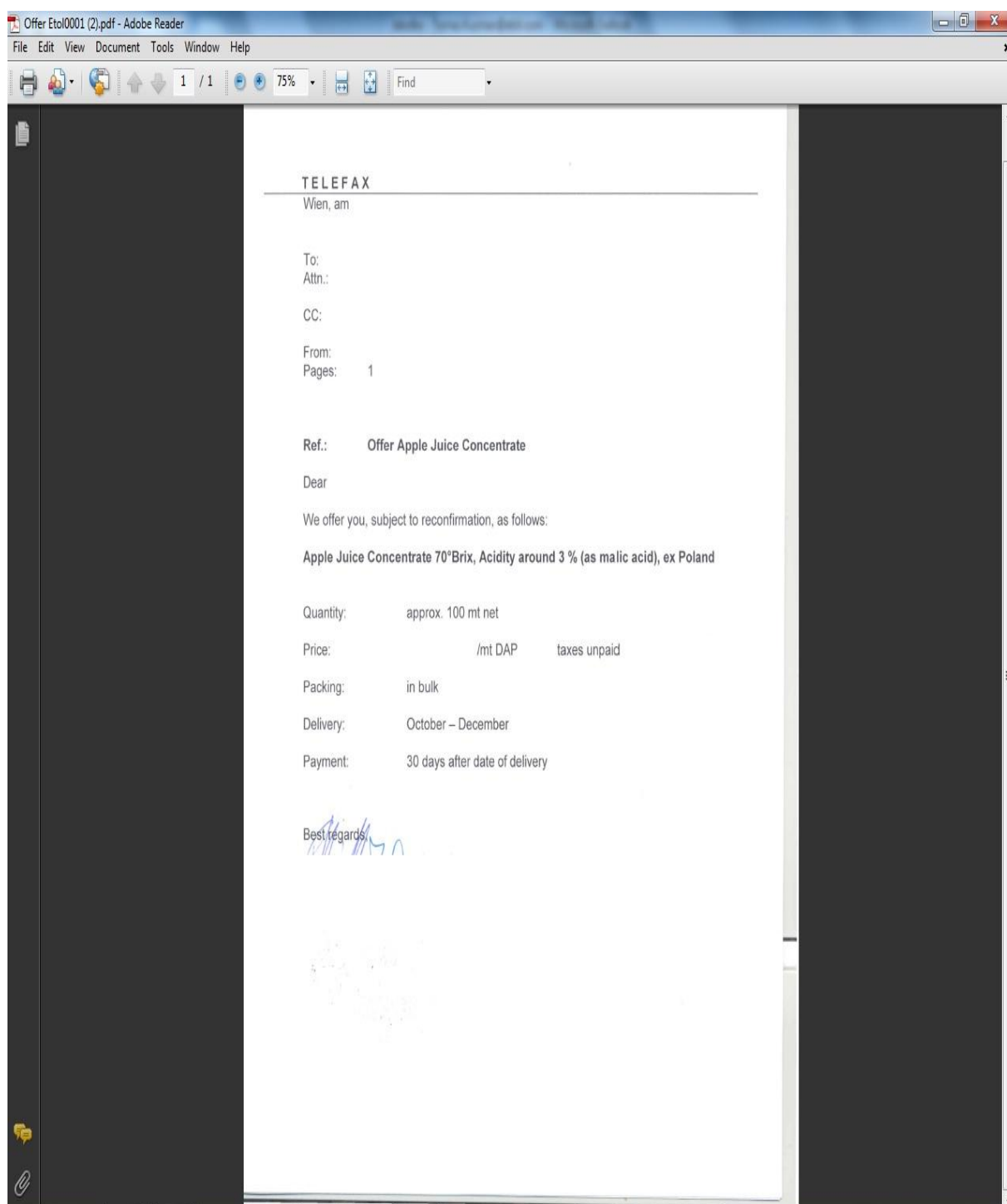
Page 1 of 1

Supplier Address	Information
Company	THIS IS NOT AN ORDER RFQ Number Date Supplier Number Buyer E-mail address Telephone / FAX Quote Due Date Delivery Date
Shipping Address	

Item	Material/Description	Quantity	UM
10			KG
Wait your reply and very best regards.			

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 2: PONUDBA



Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 3: NAROČILO

Purchase Order Page 1 of 1

Billing Address Supplier Address Shipping Address	Information Document Number Date Supplier No. Currency Buyer Telephone / FAX E-mail address VAT Reg. No. Delivery Date 27.05.2009 Delivery Terms DDP Payment Terms Delivered Duty Paid Payment in 30 days from invoice date
--	---

Item	Material/Description	Quantity	UM	Net Price	Net Amount
10	JABLKOWY KONCENTRAT Quality as confirmed sample no.542.	25.000,00	KG	0,75	18.750,00
Total Net Value Excluding VAT in EUR					18.750,00
1. Send us order confirmation with exact delivery date asap. 2. Lot number has to be indicated on your commercial label with production date and expiry date. 3. The ordered product has to have at least 50% of the remained shelf life. 4. Pls indicate our order number and buyer on your form of delivery and invoice. Pls enclose certificate of analysis. Indicate ORIGIN OF THE GOODS also. 5. We prefer one batch per order. In other case ask for confirmation.					
Kind regards,					

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 4: POTRDITEV NAROČILA

Company

Order Confirmation	
Order No. / Date	
Customer No.	
Our Contract No. / Date	
Your Order No. / Date	
Contact Person	

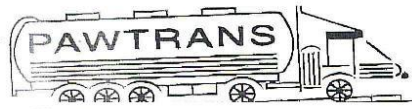
Page 1 / 1

Currency EUR

Item	Material	Qty	Description	Price / Price unit	Value
000010		25.000,00 KG	Apple Juice Concentrate JuicesSweet Clear	/ 1.000 KG	
	Customer material no. SPEC : Quality according specification				
	Contract position 000010 Packing Tanker Load Loading date: um (/00000)				
Terms of payment:			Within 30 days net cash		
Terms of delivery:			FCA (Incoterms 2000)		

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 5: CMR OBRAZEC



PAWTRANS Spółka z o.o.
02-456 Warszawa, ul. Czeresiniowa 98/334
REGON 431122436, NIP PL 7171571345
Oddział w Poniatowej
24-320 Poniatowa, ul. Szkolna 19
Tel.: +48 81 820 47 42, +48 81 820 56 70
Tel./fax: +48 81 820 34 58
E-mail: office@pawtrans.com.pl

1 Nazwa nadawcy / Sender's name 2 Adres nadawcy / Sender's address 3 Adres odbiorcy / Receiver's address 4 Miasto / City 5 Kraj / Country		16 PAWTRANS Spółka z o.o. Warszawa Nr rej. <u>LIGM 61WX / 20 5821P</u>	
6 Nazwa towaru / Goods name 7 Ilość sztuk / Number of packages 8 Rodzaj opakowania / Kind of packaging 9 Rodzaj towaru / Kind of goods 10 Liczba sztuk / Number of packages		17 Kraj / Country 18 Zastosowane środki zabezpieczenia / Security measures used 1. Wadliwie zabezpieczenia / Faulty security measures 2. Zastosowane środki zabezpieczenia / Security measures used 3. Wadliwie zabezpieczenia / Faulty security measures 4. Wadliwie zabezpieczenia / Faulty security measures 5. Wadliwie zabezpieczenia / Faulty security measures	
11 Waga brutto w kg / Gross weight in kg 12 Objętość w m³ / Volume in m³		13 Temperatura / Temperature 14 Uwagi / Remarks 15 Data dostawy / Delivery date	
19 Podpis nadawcy / Signature of sender 20 Podpis odbiorcy / Signature of receiver 21 Data dostawy / Delivery date		22 Podpis przewoźnika / Signature of carrier 23 Data dostawy / Delivery date	

PAWTRANS Spółka z o.o.
02-456 Warszawa, ul. Czeresiniowa 98/334
REGON 431122436, NIP PL 7171571345

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 6: SPREJEMNICA

Datum: 28.05.2009
Stran: 1 od 1

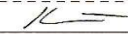
S P R E J E M N I C A

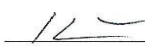
KOLIČINSKI PREVZEM št.:
Datum dokumenta: 28.05.2009

Datum prevzema: 28.05.2009 Skladišče: 3801 Hladilnica surov
Naše naročilo: Št.dostavnice:
Dobavitelj: Št.dobav.dok.:
Referent:

Poz	Ident	Naziv	EM	Zaht.kol.	Krit.zaloge	Dej.kol.
0001		APPLE JUICE CONCENTR KG		25000,000		24.520,000

Izdal: ORIA

Podpis: 

Prevzel: 

Podpis: _____

Čas: 09:31:09

Partner chosen by taste



Družba je registrirana pri Okrožnem sodišču v Celju. Matična št.: 5048869. Osnovni kapital: 6.375.037,56 EUR. ID za DDV: SI28420284. IBAN: SI56 0600 0000 1091 064. SWIFT (BIC) SBCESI2X pri Banki Celje d.d.
Company registration: District Court of Celje. Company registration number: 5048869. Registered capital: 6.375.037,56 EUR. EU VAT: SI28420284. IBAN: SI56 0600 0000 1091 064. SWIFT (BIC) SBCESI2X at Banka Celje d.d.

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 7: RAČUN

PREJETO

Shipper stamp	02-06-2009 Invoice	No.							
	2009-05-25 invoice day	2009-05-25 Ship date							
Shipper: Address: NIP: Phone number: E-mail:		Sold to: Address: NIP:							
Payments: przelew Due date: 2009-06-24 Bank:		Account:							
Currency: EUR Rate: 4.401600									
No.	Description	PKWiU	Quantity	Per	Unit price net	Amount net	VAT Rate	VAT Value	Amount gross
1	Koncentrat jablkowy 70 Bx	Art.42 ust.1	24640	kg	0,75	18 480,00	0%	0,00	18 480,00
TOTAL						18 480,00	X	0,00	18 480,00
Contain						18 480,00	0%	0,00	18 480,00
Total: 18 480,00 EUR					Amount to pay: 18 480,00 EUR				
In words: eighteen thousand four hundred eighty EUR zero hundredths									
 PRACN0013322009					Sales Person:				
LKW NR: WGM 61 WX / LU 5821P KONTRAKT NR: 11/08									

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 8: TEHTALNI LIST

JAB. K.

IDENT. ŠT.	002
REG. ŠT. VOZILA	
KODA MATERIALA	
TEHTNICA	
1. TEHTANJE	DAN/URA 27.05.09 10:43 ZAP. ŠT. TEHTANJA 3
	MASA 39620 kg
2. TEHTANJE	DAN/URA 27.05.09 13:55 ZAP. ŠT. TEHTANJA 1
	BRUTO 39620 kg
	TARA 15120 kg
	NETO 24500 kg
LASTNIK BLAGA:	
VRSTA BLAGA:	
TEHTAL:	(1) (2)
	1. TEHTANJE
	2. TEHTANJE

CETIS 010078-09P4201

Vir: Podjetje x, 2012

Priloga 9: ANALIZNI CERTIFIKAT

ATEST JAKOŚCIOWY / CERTIFICATE OF ANALYSIS

Nr / N^o 355/2009

PRODUCENT / Producer	
ODBIORCA / Consignee	
PRODUKT / Product	Koncentrat jabłkowy
DATA PROD. / Prod. Date	LUTY / FEBRUARY 2009
MASA / Weight	24640 KG
OPAKOWANIE / Packaging	WGM61WX / LU5821P

PARAMETRY ORGANOLEPTYCZNE / ORGANOLEPTIC PARAMETERS

Barwa / Colour	Charakterystyczna / typical
Smak i zapach / Flavour and odour	Charakterystyczny typical
Klarowność / Clarity	Klarowny clear

PARAMETRY FIZYCZNO-CHEMICZNE / PHYSICO-CHEMICAL PARAMETERS

PARAMETRY FIZYCZNO-CHEMICZNE / PHYSICO-CHEMICAL PARAMETERS		
Ekstrakt / Brix [% m/m]		70,0
Kwasowość ogólna ¹ / Titratable acidity ¹ [%m/m]		3,0k.j.
Kwasowość lotna ² / Volatile acidit ² [g/l]		Nie dotyczy / none
Alkohol etylowy / Ethanol [% v/v]		Max. 1,2
Klarowność/ Turbidity	NTU	0,5
	% T	-
Pektyny / Pectin		Brak / none
Barwa / Colour [420A]		-
Zawartość trans 2-heksanal mg/l / content of trans 2-hexenal		nie dotyczy
Szacunkowa zawartość substancji lotnych ogółem (bez etanolu i metanolu) mg/l / aproxime content of total volatiles) without ethanol and methanol) in mg /l		nie dotyczy

PARAMETRY MIKROBIOLOGICZNE / MICROBIOLOGICAL PARAMETERS

Drobnoustroje tlenowe mezofile [jtk ⁴ /ml]	<1000
Total aerobic count [cfu ⁴ /ml]	
Drożdże [jtk/ml] / Yeasts [cfu/ml]	<300
Pleśnie [jtk/ml] / Molds [cfu/ml]	<100
Bakterie z gr.Coli [jtk/ml] Coliforms [cfu/ml]	Nieobecne / none

RODZAJ NORMY / SORT OF STANDARD

Norma / Standard	
------------------	--

TEMP. I OKRES PRZECHOWYWANIA / TEMP. AND PERIOD OF STORAGE

Temperatura / Temperature	0 ± 4° C ; 24 miesiące / 24months
---------------------------	-----------------------------------

TERMIN WAŻNOŚCI / EXPIRY DATE

Najlepiej spożyć przed / Best before	LUTY / FEBRUARY 2011
--------------------------------------	----------------------

¹ W przeliczeniu na kwas jabłkowy, przy pH=8,1 i E=70% / Expressed as malic acid, at pH=8,1, E=70%

² W przeliczeniu na kwas octowy / Expressed as acetic acid.

⁴ Jednostka tworząca kolonię / Colony forming unit.