

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Žara JASINSKIENĖ

**PIRKIMŲ PROCESO TOBULINIMO KRYPTYS
AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

PIRKIMŲ PROCESO TOBULNIMO KRYPTYS
AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius Žara Jasinskienė.....

Vadovas doc.dr. Jūratė Stankevičienė.....

Recenzentas

SANTRAUKA

Žara Jasinskiene

Pirkimų proceso tobulinimo kryptys AB „Mažeikių Nafta“.

Magistro darbas.

Magistro darbe atlikta pirkimų proceso ir jį sudarančių etapų mokslinės literatūros šaltinių analizė, įvertinta pirkimų proceso reikšmė sėkmingam įmonės valdymui. Susisteminti užsienio ir lietuvių autorių pateikti pirkimų klasifikavimo, tiekėjų vertinimo metodai. Išnagrinėta atsargų planavimo įtaka pirkimo procesui bei atskirų pirkimo proceso etapų tarpusavio sąveika.

Praktinėje šio darbo dalyje atlikta AB „Mažeikių nafta“ pirkimų proceso analizė, nustatytos pirkimų proceso stipriosios ir silpnosios pusės, pirkimo procesą įtakojantys veiksniai. Išskirtos pagrindinės pirkimo proceso problemos bei pasiūlytos tobulinimo kryptys. Iš dalies patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad pirkimo proceso sėkmę labiausiai įtakojantis veiksnys AB „Mažeikių nafta“ – tai tikslus ir savalaikis pirkimų poreikio identifikavimas, kuris yra neatsiejama pirkimų planavimo dalis.

SUMMARY

Žara Jasinskiene

Trends of Purchase Process Improvement in AB Mazeikiu Nafta

Master's work.

This Master Paper includes analysis of scientific literature sources associated with procurement process and its stages, evaluation of purchase process' impact on successful management of a company. The Paper also includes systematization of procurement classification and suppliers' assessment methods offered by foreign and Lithuanian authors as well as analysis of inventories planning impact on procurement process and interaction of individual stages of procurement process.

The practical part of this Paper includes analysis of AB Mazeikiu Nafta procurement process, establishes strengths and weaknesses of the procurement process, and factors having an impact on the procurement process. This Paper partially confirms the scientific research hypothesis formulated by the author stating that successful procurement process in AB Mazeikiu Nafta is predetermined by exact and timely identification of procurement demand which identification shall be an integral part of procurement planning.

TURINYS

ĮVADAS	8
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ SANRAUKA.....	11
1. PIRKIMŲ PROCESO VALDYMAS ORGANIZACIJOJE	13
1.1. Pirkimų procesas	16
1.1.1. Perkamų prekių/paslaugų klasifikavimas ir aprūpinimo strategija.....	19
1.1.2. Pirkimų tipai	21
1.1.3. Atsargų planavimas	25
1.1.4. Tiekėjų valdymas.....	28
1.2. Centralizuoti ir decentralizuoti pirkimai	33
1.3. Pirkimų ir tiekimo valdymo reikšmė.....	36
2. PIRKIMŲ SKYRIAUS VEIKLA AB „MAŽEIKIŲ NAFTOJE“	40
2.1. Pirkimų skyriaus struktūra AB „Mažeikių nafta“	43
2.2. Pirkimų procesas AB „Mažeikių nafta“	45
2.2.1. Pirkimo inicijavimas.....	48
2.2.3. Tiekėjo pasirinkimas	54
2.2.4. Sutarčių sudarymas.....	59
2.2.5. Prekių gavimas ir paskirstymas	62
3. PIRKIMO PROCESO TOBULINIMAS	64
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	67
LITERATŪRA	70
PRIEDAI.....	73

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas Apklauso lapas ;
- 2 priedas Apklauso lapo pildymo metodika ;
- 3 priedas Kvietimas dalyvauti apklausoje ;
- 4 priedas AB „Mažeikių nafta“ standartinės pirkimo sąlygos ir nuostatos.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pirkimų suskirstymas.....	22
2 lentelė. Pirkimų klasifikacija.....	23
3 lentelė. Pirkimų tinklelio modelis	24
4 lentelė. Tiekėjų vertinimo kriterijai	29
5 lentelė. Tiekėjų pasirinkimo kriterijai	31
6 lentelė. Potencialūs centralizavimo privalumai ir trūkumai.....	35
7 lentelė. Potencialūs decentralizavimo privalumai ir trūkumai.....	35
8 lentelė. Įmonės veiklos rezultatai 2004m, 2005m, 2006m.....	39
9 lentelė. Sudarytų sutarčių skaičius ir pirkimai (Lt.) 2006 metais pagal grupes	41
10 lentelė. Prekių grupių ir prekių pavadinimų skaičius, kuriems patvirtintas minimalus maksimalus likutis, reikalingas palaikyti centriniame sandėlyje	49
11 lentelė. Sutarčių pasiskirstymas pagal pirkimo vykdymo būdą 2006m.....	52
12 lentelė. Įvykdytų apklausų skaičius 2004, 2005, 2006m.	53
13 lentelė. Tiekėjų skaičius su kuriais sudarytos sutartys pagal atskiras grupes 2006m.	54
14 lentelė. Tiekėjų įvertinimo kriterijų palyginimas	58
15 lentelė. Tiekėjų sąrašas, su kuriais galima būtų sudaryti ilgalaikes sutartis	59
16 lentelė. Sutarčių skaičius, kurioms taikomas išankstinis mokėjimas	62

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pirkimų procesas įmonėje	16
2 pav. Pirkimų procesas	17
3 pav. Perkamų prekių klasifikavimas	19
4 pav. Perkamų prekių svarbos matrica	19
5 pav. Integruoto medžiagų valdymo tikslai	27
6 pav. Tiekėjų skirstymas į segmentus	29
7 pav. Klientų aptarnavimo sudedamosios sistemos	32
8 pav. Pirkimų valdymas organizacijos modelyje	37
9 pav. Pirkimų pasiskirstymas grupėmis pagal išleistą pirkimų sumą 2006m.	41
10 pav. Pirkimų pasiskirstymas grupėmis pagal sudarytų sutarčių skaičių 2006m.	42
11 pav. AB „Mažeikių nafta“ pirkimų skyriaus organizacinė struktūra	44
12 pav. AB „Mažeikių nafta“ valdymo organizacinė struktūra	44
13 pav. Pirkimo procesas AB „Mažeikių nafta“	45
14 pav. Vidinis pirkimo proceso informacijos srautas	47
15 pav. Išorinis pirkimo proceso informacijos srautas	47
16 pav. Vidinės paraiškos forma.....	48
17 pav. Prekių poreikio ataskaitos forma.....	49
18 pav. Min max ataskaitos forma.....	49
19 pav. Min max planuojamos prekės, lyginant su visomis pirkimų kataloge esančiomis prekėmis.....	51
20 pav. Tiekėjų ir sudarytų sutarčių skaičiaus palyginimas pagal grupes.	55
21 pav. Tiekėjo pasirinkimo schema AB „Mažeikių nafta“	57
22 pav. Pirkimo proceso SSGG analizė.....	64
23 pav. Patobulintas pirkimų procesas AB „Mažeikių nafta“	65
24 pav. Patobulinta AB „Mažeikių nafta“ pirkimų skyriaus struktūra	66

ĮVADAS

Tyrimo problema. Pasaulyje vyksta spartūs technologiniai pokyčiai, rinkos vis labiau įgyja pasaulinį mastą. Ne tik žinios, išskirtiniai sugebėjimai, lankstumas, bet ir nuolatinis tobulėjimas yra viena iš sėkmingo verslo prielaidų šiuolaikinėje visuomenėje. Kad organizacija pasiektų tikslą, vadovai turi ieškoti būdų kaip tobulinti įmonėje vykdomus procesus tam, kad visapusiškai išnaudoti naujai atsirandančias galimybes ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų poveikio.

Mokslinėje literatūroje pirkimai organizacijoje dažniausiai analizuojami kaip integruotos holistinės logistikos posistemė. Praktinė įmonių veikla patvirtina skirtingų mokslininkų darbuose išsakytą nuomonę, kad nesant sisteminio požiūrio į pirkimų veiklą, įmonės susiduria su pirkimų procesu ir jo valdymu susijusiomis problemomis, atnešančiomis realius nuostolius. Labai svarbu pakeisti požiūrį, kad pirkimo proceso sėkmę lemia ne atskiros prekės kaina, bet viso proceso vertė. Pirkimų padalinio valdomo pirkimo proceso dėka sprendžiamos užduotys, susijusios su medžiagų srautų organizavimu, užtikrinančiu gamybą; vykdomi perkamų prekių judėjimo ir paskirstymo procesai; įvertinama galima rizika, susijusi su prekių judėjimu. Pirkimų procesas įmonėje – yra sudėtingas procesas kurio galutinis rezultatas ir kokybė - padeda siekti strateginių įmonės tikslų, kas rodo šio klausimo teorinių studijų reikalingumą.

Konkrečių pirkimo proceso aspektų tyrimas skirtingose įmonėse gali būti nevienodas, tai priklauso nuo rinkos, pramonės šakos ar atskiros organizacijos ypatumų. Įmonėje vykdomų procesų tobulinimo galimybės turi būti svarstomos nuolat dėl sparčiai besivystančių technologijų, didėjančios konkurencijos. Nei viena įmonė neišsiverčia be pirkimų veiklos ir jos valdomų procesų, kurių praktinis tobulinimas – kiekvienai įmonei aktuali problema.

Tyrimo aktualumas. Pirkimų valdymas tampa viena iš svarbiausių funkcijų šiuolaikinėje organizacijoje. Dar praėjusio amžiaus 7-ame dešimtmetyje ekonomiškai išsivysčiusios šalys susidomėjo konkurencinio pranašumo siekimu sąnaudų mažinimo ir tiekimo kokybės gerinimo sąskaita (Garalis, 2004). Pirkimų skyriaus darbas tiesiogiai veikia gamybos rezultatus - tai sugebėjimas laiku pateikti kokybiškas prekes, kurios reikalingos užtikrinti nenutrūkstamą gamybą ir įrengimų darbą, veikiant nuolat besikeičiančioms aplinkybėms - ES, kokybės, aplinkos apsaugos, sparčiai augančiam gamybos bei technologijų vystymuisi. Pirkimo procesas – ne tik vienas iš veiksmų užtikrinančių patikimą gamybą (Kaminskas, 1999), bet – ir viena iš svarbiausių piniginių srautų kontrolės sritis (Fearon, Leenders, 2002).

Kiekvienas organizacijos padalinys tiesiogiai įtakoja visos organizacijos veiklos rezultatus, todėl bet kuriai organizacijai yra svarbus atskirų padalinių veiklos bei juose vykdomų procesų gerinimas. Tiek teorinių tiek praktinių su pirkimų valdymu susijusių klausimų svarbą patvirtina

tokių organizacijų veikla - kaip JAV įsteigta organizacija - NAPM (National Association of Purchasing Management), Kanadoje - CAPS (Purchasing Management Association of Canada), Anglijoje - CIPS (Chartered Institute of Purchasing & Supply). Šios organizacijos kaupia duomenų bazes pagal vykdomus pirkimus skirtinguose ekonomikos sektoriuose, atlieka tyrimus ir publikuoja jų rezultatus pirkimų srityje, organizuoja konferencijas, kuria mokymo programas.

Tyrimo objektas: AB „Mažeikių nafta“ pirkimų procesas.

Tyrimo dalykas: AB „Mažeikių nafta“ pirkimų proceso analizė ir tobulinimo kryptių nustatymas.

Tyrimo tikslas: Išanalizavus pirkimų proceso funkcijas, numatyti tobulinimo kryptis ateičiai.

Tyrimo uždaviniai :

1. Teoriniu aspektu išanalizuoti pirkimų procesą bei pirkimo procedūras;
2. Palyginti lietuvių ir užsienio šalių literatūroje aprašomus organizacijų pirkimo procesus; tiekėjų atranką, pirkimo procesą įtakojančius veiksnius, pirkimų planavimo galimybes;
3. Išryškinti pirkimo proceso problemas AB „Mažeikių nafta“;
4. Išsamiai išanalizavus pirkimų procesą AB „Mažeikių Nafta“ pateikti tobulinimo kryptis;
5. Siekiant nustatyto tikslo apžvelgti teorines tiriamojo klausimo studijas, metodologiją, tuo remiantis išnagrinėti praktinę analizuojamo klausimo pritaikymo galimybę.

Tyrimo hipotezė. Pirkimo proceso sėkmę labiausiai įtakojantis veiksnys AB „Mažeikių nafta“ – tai tikslus ir savalaikis pirkimų poreikio identifikavimas, kuris yra neatsiejama pirkimų planavimo dalis.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologija atskleidžiama šiais aspektais :

1. Išanalizuota pirkimų valdymo reikšmė visai organizacijos veiklai. Atskleidžiama atskirų pirkimo proceso dalių sąveika pagal teorinius pirkimo proceso modelius. Nagrinėjami mokslinėje literatūroje pateikti išoriniai ir vidiniai rizikos veiksniai susiję su tiekėjų valdymu, tiekėjų įvertinimo kriterijai, prekių klasifikacija pagal vertės ir rizikos kriterijus, apibendrinta atsargų planavimo įtaka pirkimo procesui.

2. Tyrimas atliktas pagal įmonėje naudojamų dokumentų duomenis. Išnagrinėtas pirkimų procesas AB „Mažeikių nafta“ pagal atskiras jį sudarančias funkcijas, kurias reglamentuoja

įmonėje nustatytos ir patvirtintos pirkimų taisyklės. Atlikta SSGG analizė pagrįsta AB „Mažeikių nafta“ pirkimų proceso stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymu bei palankių ir nepalankių pirkimo procesą įtakančių veiksnių numatymu. Išryškinius svarbiausias pirkimo proceso problemas pasiūlytos pirkimo proceso tobulinimo kryptys.

Tyrimo metodika.

1. Sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė;
2. Įmonės dokumentų analizė, naudojant statistinius, verbalinius ir oficialius dokumentus.

Tyrimo organizavimas. Tyrimo eigos planas buvo suskirstytas į tokius tyrimo etapus:

1. Įvado rašymas, tyrimo struktūros sudarymas;
2. Teorinių šaltinių paieška ir apžvalga;
3. Teorinės dalies užbaigimas, įmonės dokumentų rinkimas ir analizė;
4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų, siūlymų koregavimas.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. AB „Mažeikių nafta“ pirkimo proceso problemų išryškėjimas. Pasiūlytos pirkimo proceso tobulinimo galimybės užtikrins efektyvesnę pirkimų valdymą.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ SANTRAUKA

Šios sąvokos bus naudojamos darbo praktinėje dalyje.

Šaltinis: Generalinio direktoriaus įsakymas Nr.190 (2004). AB „Mažeikių nafta“ pekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės.

Prekės – materialūs ar nematerialūs (pvz., kompiuterinės programos ir pan.) daiktai, kurie skirti atitinkamiems bendrovės poreikiams tenkinti;

Paslaugos – tai tam tikros nematerialaus pobūdžio (intelektinės) ar kitokios paslaugos, nesusijusios su materialaus objekto sukūrimu (tam tikrų veiksmų atlikimas arba tam tikros veiklos vykdymas);

Darbai – tai bet kurie darbai, susiję su statinių (ar kitų objektų) statyba, rekonstrukcija, remontu arba atnaujinimu, nukėlimu, nugriovimu, įskaitant ir su perkamais darbais susijusias tyrimo, projektavimo ir kitas paslaugas;

Standartinės prekės – serijinės gamybos prekės;

Nestandartinės prekės – prekės, gaminamos pagal individualius užsakymus;

Smulkios prekės, paslaugos ir darbai – tai retai, neperiodiškai perkamos prekės nebrangios prekės, paslaugos ir darbai, kurių vienkartinio pirkimo vertė neviršija 3000 litų be PVM;

Vidinė paraiška – tipinis bendrovės vidaus dokumentas, pildomas pirkimo iniciatoriaus, atsiradus prekių arba paslaugų poreikiui;

Kvietimas – tipinis bendrovės dokumentas, įforminamas pirkimo vykdytojo, kuriuo tiekėjai kviečiami pateikti pasiūlymus dėl tam tikrų prekių tiekimo, paslaugų teikimo ar darbų atlikimo;

Pasiūlymas – tiekėjo pateiktas rašytinis dokumentas, kuriuo siūloma tiekti prekes, teikti paslaugas ar atlikti darbus pagal bendrovės nustatytas pirkimo sąlygas;

Apklauso lapas – tipinis bendrovės vidaus dokumentas, kurį pildo pirkimų vykdytojas, atlikdamas tiekėjų pasiūlymų analizę arba tais atvejais, kai įforminamas pirkimo iš vienintelio šaltinio būdo pasirinkimas;

Vienkartinio pirkimo sutartis – bendrovės ir pasirinkto tiekėjo raštu sudaryta sutartis, kurios objektas yra vienkartinis prekių, paslaugų ar darbų pirkimas. Pirkimo taisyklėse numatytais atvejais su tiekėjais gali būti sudaromos standartinės arba individualiai aptartos vienkartinio pirkimo sutartys;

Ilgalaikė sutartis – bendrovės ir pasirinkto tiekėjo sudaryta sutartis, kurios objektas yra nevienkartinis prekių tiekimas, paslaugų teikimas ar darbų atlikimas per tam tikrą laikotarpį. Pirkimo taisyklėse numatytais atvejais su tiekėjais gali būti sudaromos standartinės arba

individualiai aptartos ilgalaikės sutartys. Maksimalus ilgalaikės sutarties terminas – iki penkerių metų;

Pirkimo iniciatorius – bendrovės darbuotojas, kuris vykdydamas jam pavestas funkcijas inicijuoja bendrovės veiklai užtikrinti reikalingų prekių, paslaugų ar darbų pirkimą;

Pirkimo vykdytojas – pirkimų specialistas arba kitas bendrovės darbuotojas, kuris bendrovėje nustatyta tvarka yra įpareigotas organizuoti ir vykdyti prekių, paslaugų, darbų pirkimo procedūras, pirkimo dokumentų ruošimą ir teisingą įforminimą, derybų su tiekėjais vedimą, geriausio pasiūlymo parinkimą, sutarčių projektų rengimą ir derinimą;

Pirkimus vykdančios tarnybos įgaliotas vadovas – tai pirkimus vykdančios tarnybos vadovas ar jo įgaliotas darbuotojas, kuris turi teisę priimti atitinkamus sprendimus dėl pirkimo procedūrų vykdymo pagal bendrovėje nustatyta tvarka suteiktus įgaliojimus;

Įgaliotas vadovas – bendrovės darbuotojas, kuriam bendrovėje nustatyta tvarka suteikta teisė bendrovės vardu pasirašyti sutartis, tvirtinti pateikiamas sąskaitas apmokėjimui;

Biudžeto vieneto vadovas – bendrovės padalinio, kuriam bendrovėje nustatyta tvarka skirtos būtinos tam tikrai veiklai vykdyti lėšos, vadovas;

Vyriausieji specialistai – tai vadovaujantys tam tikros veiklos srities specialistai, atsakingi už jos koordinavimą ir kontroliavimą bendrovės mastu;

Tiekėjas (prekių tiekėjas, paslaugų teikėjas, rangovas) – bet kuris ūkio subjektas – fizinis asmuo, privatus juridinis asmuo, viešasis juridinis asmuo – ar tokių asmenų grupė, galintys teisėtai pasiūlyti ar siūlantys tam tikras prekes, paslaugas ar darbus;

Patikimas tiekėjas – tai tiekėjas, bendrovės pirkimo taisyklėse nustatyta tvarka įtrauktas į patikimų tiekėjų sąrašą;

Preliminari pirkimo vertė – numatoma pirkimo vertė, įvertinus perkamų prekių, paslaugų ar darbų rinkos kainas.

1. PIRKIMŲ PROCESO VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

Efektyvus pirkimų valdymas reikšmingai įtakoja daugelio šiuolaikinių kompanijų sėkmę. Skirtingi autoriai analizuodami pirkimų valdymą savo darbuose išskiria kaip vieną iš prioritetinių sričių kiekvienos įmonės veikloje.

Administracinės pirkimų išlaidos sudaro 1-3% nuo visų kompanijos išlaidų, kai medžiagų įsigijimui skiriama vidutiniškai 50-60% visų išlaidų. (Cavinato, 1999).

Logistikos specialistų (Ballou, 1995; Magee, 1996; Heskett, 1983; Kearney, 1994) nuomone pirkimų ir tiekimo realizavimas yra viena iš pagrindinių funkcijų siekiant pelningumo ir konkurencingumo kiekvienoje organizacijoje (Garalis, 2002).

Išlaidų pirkimams mažinimas jau seniai laikomas vienu iš geriausių taupymo šaltinių. Pirkimų veiklos svarba neabejojama, kadangi daugelyje verslo sričių pirkimams skiriama 40-60% visų išlaidų (Ballou, 1992). Todėl sprendimai, susiję su pirkimais turi įtakos tiek produkto kainai tiek ir įmonės pelnui. Šiuo atveju efektyvi pirkimų tarnybos veikla padeda surasti geriausius tiekėjus analizuojant išlaidų struktūrą, tiekėjų veiklos kontrolę, galimybes išskaidyti bei keisti pirkimus.

Pirkimų skyriaus veikla apima ne tik analizę, bet komercinių pasiūlymų gavimą bei registravimą, derybas, sutarčių kontrolę. Šiandieniniame versle, kurio sėkmę bei efektyvumą lemia prekių, paslaugų ir informacijos judėjimo greitis, o vartotojai nori geresnės kokybės, daugiau naujovių, pasirinkimo, patogumo ir aptarnavimo, tačiau mažesnių išlaidų, pastangų, laiko bei rizikos - lemiamas vaidmuo tenka tiekimo grandinės valdymui.

Tiekimo grandinės efektyvumui įtakos turi šie faktoriai – tai technologijų naudojimas tvarkant verslo sandorius, palengvinant bei paskirstant informaciją tiek įmonės viduje, tiek už įmonės ribų; bei bendradarbiavimas su tiekėjais ir vartotojais (Singh, Kee-hung Lai, 2007).

Efektyvus pirkimų ir tiekimo valdymas gali turėti didelę įtaką daugeliui šiuolaikinių organizacijų. Greitai kintanti tiekimo ir pirkimų proceso aplinka, kurioje esama žaliavų bei prekių pertekliaus ir deficito ciklą, įvairiausių pasiūlymų ir greitai kintančių kainų, laiko apribojimų - nuolat kelia iššūkius įmonėms, norinčioms iš šios veiklos gauti maksimalią naudą (Garalis, 2004). Analitikų duomenimis, investicijoms į tiekimo grandinės valdymą teikiamas prioritetas, ir šios investicijos nuolat auga. Lietuvos įmonės, siekdamos didesnių konkurencinių galimybių ir geresnio klientų aptarnavimo, domisi pasauline ne tik efektyvaus tiekimo grandinių valdymo patirtimi, bet ir pačios diegia pažangiausius sprendimus.

Tiekimo grandinės valdymas – tai kompleksinis sprendimas, apimantis sandėlių valdymą, planavimą ir ryšius su klientais (Tvarijonas, 2006). Taigi viena iš svarbiausių sričių tampa veikla susijusi su paklausos planavimu ir atsargų valdymu.

Priimami kardinalius pokyčius logistikos grandyje lemiantys sprendimai – keičiama sandėlių išdėstymo vieta, darbo pobūdis, modifikuojami ir tobulinami kiti darbo procesai. Efektyvus tiekimo grandinės valdymas reiškia, kad įmonės tiekimo grandinė (pradedant tiekėjais, didmenininkais, paskirstymo centrais, mažmenininkais ir baigiant tarpiniais ir galutiniais vartotojais) transformuojama į optimaliai efektyvų, orientuotą į vartotojo pasitenkinimą, procesą, kuriame bendras veiklos rezultatas yra svarbesnis nei atskirų padalinių įmonėje veiklos rezultatus. Tiekimo grandinės valdymas apima verslo strategiją, informacijos srautus ir sistemų suderinamumą. Tiekimo grandinės optimizavimas – labai aktuali tema kiekvienai įmonei. Dauguma bendrovių, siekdamos geriau aptarnauti vartotojus, optimizuoti dideles atsargų valdymo sąnaudas ir naudotis naujomis technologijomis, imasi kardinaliai keisti tiekimo grandinės valdymą – nuo strategijos iki technologijos.

Mokslininkai, savo darbuose analizavę pirkimų valdymą, pirkimų procesą aprašo kaip sudėtinį procesą, apimantį skirtingas veiklas, susijusias su reikalingų prekių įsigijimu.

H.Fearon ir M.Leenders tiksleniam pirkimų proceso tikslo apibūdinimui išskiria šias devynias sąvokas (Fearon, Leenders, 2002):

1. Nepertraukiamas žaliavos srautas – tai nepertraukiamas žaliavos, komplektuojančių detalių ir paslaugų, būtinų įmonės darbui pristatymas;
2. Atsargų valdymas – investicijų sumažinimas atsargų ir išlaidų sąskaita;
3. Kokybės gerinimas. Pastovų tiekimo kokybės gerinimą iššaukia augantis konkurencingumas, taigi kiekvienoje įmonėje augs suinteresuotumas perkamų medžiagų kokybe;
4. Darbo su tiekėjais tobulinimas ir jų paieška. Pirkimų padalinio sėkmė priklauso nuo padalinio sugebėjimo išsirinkti atitinkamą tiekėją, vėliau su juo dirbti ir pastoviai tobulinti bendrą veiklą;
5. Standartizacija. Pirkti standartines prekes ten, kur tai įmanoma. Jei pirkimo procese galima įsigyti vieną gamini, kuris atliks anksčiau naudotų kelių gaminių funkciją, tai organizacijai sudaromos galimybės sumažinti investicijas į atsargas;
6. Pačios žemiausios bendros kainos siekimas. Pirkimų veikla bet kokioje įmonėje naudoja didelę dalį apyvartinių lėšų. Pirkimų padalinys privalo kovoti dėl būtinų prekių ir paslaugų įsigijimo kiek įmanoma mažesne kaina, bet išlaikant reikalingą kokybės lygį, kiekį, pristatymo sąlygas ir aptarnavimą;
7. Konkurencingumo gerinimas. Bet kuri organizacija bus konkurencinga, jei kontroliuos visas tiekimo išlaidas ir laikinus parametrus susijusius su tuo, kad išvengti veiklos, neatnešančios naudos ir reikalaujančios papildomo laiko, pvz – papildomas saugojimas sandėlyje, transportavimas.

8. Veiklos vystymas abipusiai keičiantis funkcijomis. Pirkimų padalinio veikla negali būti efektyvi nebendradarbiaujant su kitais įmonės padaliniais ir darbuotojais.

9. Administracinių išlaidų mažinimas. Pirkimo tikslų būtina siekti taip efektyviai ir ekonomiškai, kiek tai yra įmanoma, kas reikalauja iš pirkimų proceso pastovaus kontrolės proceso, būti pasiruošusiems gerinti pirkimų technologiją, procedūras ir būdus.

Šios H.Fearon ir M.Leenders pirkimus apibūdinančios sąvokos labiau siejamos su įmonės politika ir ilgalaikiais tikslais, o R.Ballou pirkimus įmonėje skirsto pagal atskiras funkcijas.

Pagal R.Ballou (1992) pirkimų procesą sudaro:

1. Kvalifikuotų tiekėjų pasirinkimas;
2. Tiekėjų veiklos įvertinimas;
3. Derybos dėl sutarties;
4. Kainų, kokybės ir paslaugų palyginimas;
5. Arūpinimas prekėmis ir paslaugomis;
6. Pirkimų laiko planavimas;
7. Pirkimų termino nustatymas;
8. Gautų prekių/paslaugų vertės ir kokybės įvertinimas;
9. Kainų, paslaugų ir poreikių pokyčių numatymas;
10. Prekių specifikavimo forma, pagal kurią turi būti gaunamos prekės.

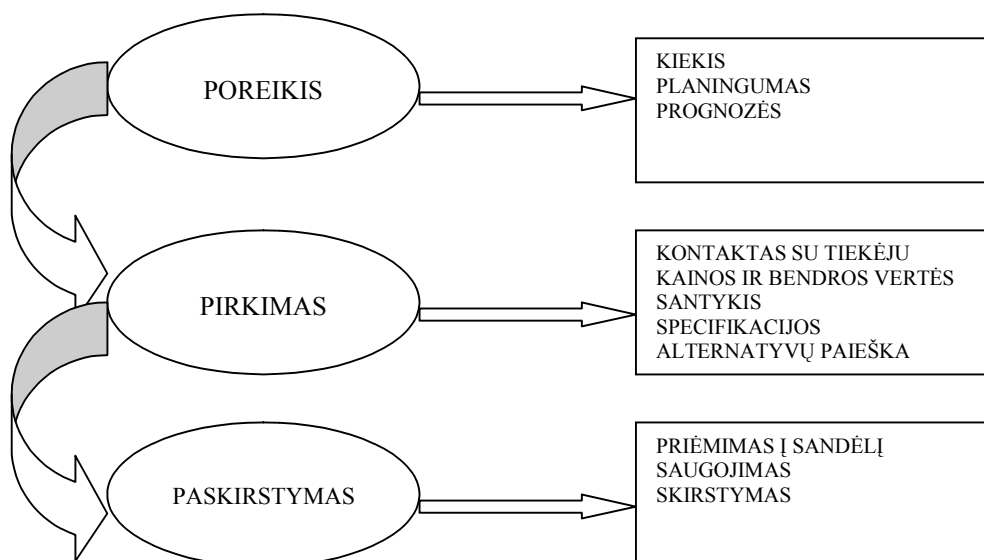
Taigi mokslinėje literatūroje pateikti pirkimo proceso apibūdinimai aiškiai parodo pagrindinį pirkimų tikslą – siekiamą naudingiausią pirkimą įmonei, kuris apima aukščiausių kokybės prekių pirkimą naudingiausia kaina, pristatymo sąlygomis, bei mažiausiomis sąnaudomis įmonei.

1.1. Pirkimų procesas

Pirkimų procesas - tai nenutrūkstantis procesas įmonėje, kuris apima daugelį funkcijų, tokių kaip: planavimą, valdymą, fizinių medžiagų bei pirktų detalių srautą, gamybos organizavimą ir informacijos srautą, susijusį su gamybos aprūpinimu. Kaip pažymi R.Minalga be planavimo, valdymo ir medžiagų srauto tvarkymo, pirkimų procesas jungia ir kitus kriterijus, kuriais pasiekiamas pagrindinis įmonės tikslas – rentabilumo maksimizavimas, siekiant:

- kad būtų išvengta neracionalių kapitalinių investicijų;
- būtų įsisamontinta, kad ne viską reikia pačiam gaminti ir tik būtini reikalavimai nuosavo gamybinio pajėgumo apkrovai galėtų skatinti brangią nuosavą gamybą;
- įgyvendinant aprūpinimo sąlygas, spartėtų naujoviškos gamybos diegimas ir rinkos tyrimai (Minalga, 2001).

Visais atvejais mokslinėje literatūroje pateiktuose pirkimų proceso modeliuose, pirkimo proceso pradžia sutampa su poreikio atsiradimu.



1 pav. Pirkimų procesas įmonėje

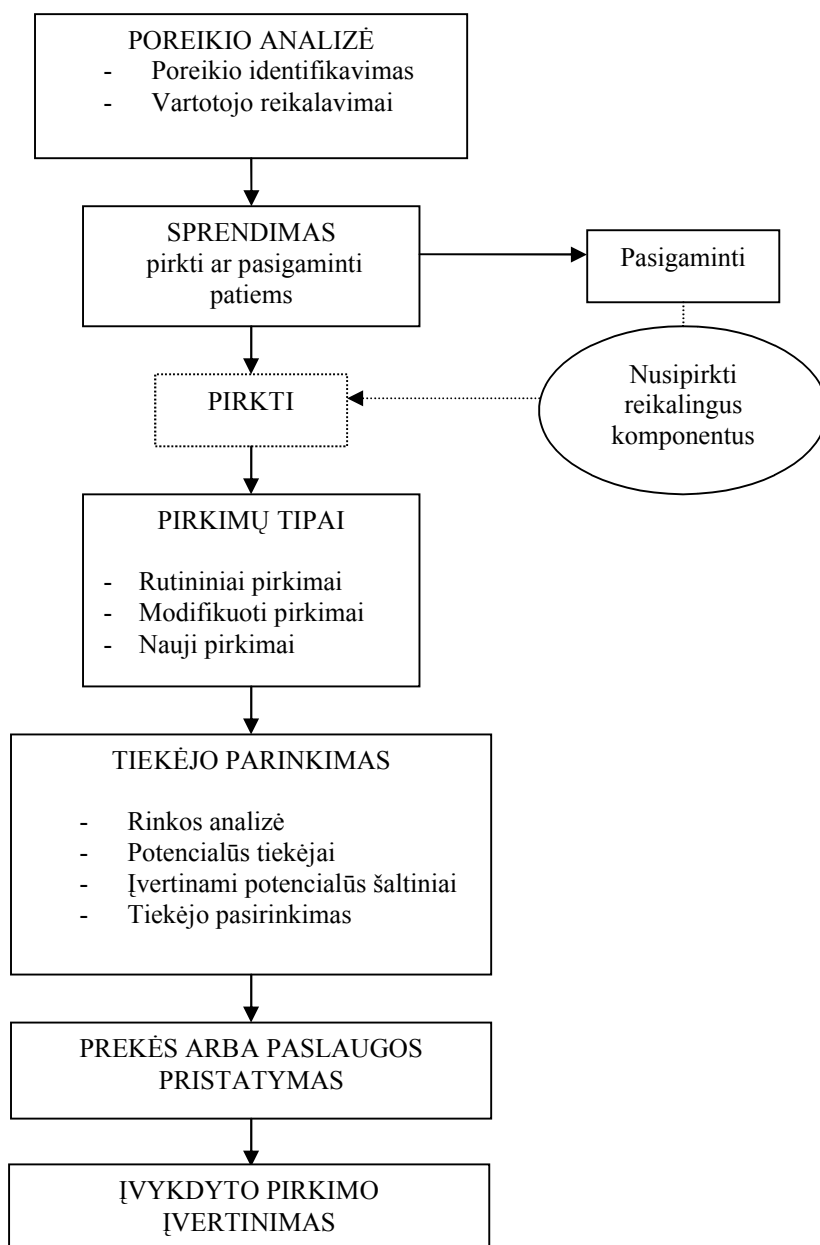
Šaltinis: Fearon, E.H., Leenders, M.R (2002). Purchasing and Supply Management.

Galima būtų išskirti šiuos *efektyvaus pirkimo proceso modelio teiginius*:

1. Organizacijoje pirkimo proceso eigoje turėtų būti dirbama ne tik su pačiu produktu, bet ir su jį lydinčia informacija.

2. Efektyvus pirkimas įmanomas tik tuomet kai abu procesai, tiek fizinis produkto judėjimas, tiek jį lydintys informaciniai srautai yra subalansuoti. Bet koks reikiamos informacijos trūkumas pavojingas efektyviam produkto judėjimui.

3. Nors atskirose įmonėse tos pačios proceso procedūros gali būti paprastesnės ar sudėtingesnės – šio proceso organizaciniai principai išlieka tokie pat.



2 pav. Pirkimų procesas

Šaltinis: Coyle J., Bardi E., Langley C. (2003). The Management of Business Logistic: A Supply Chain Perspective.

J.Coyle ir kt. pateiktas modelis 2 pav. labiau detalizuoja pirkimų veiklas nei M.Leenders ir H.Fearon pristatytas modelis 1 pav. Visos identifikuotos veiklos J.Coyle ir kt. modelyje yra veikiamos ir kontroliuojamos pirkimus vykdančių darbuotojų. Pradedant poreikio atsiradimu ir baigiant įvykdyto pirkimo įvertinimu išskirtos visos pirkimų veiklos. J.Coyle ir kt. pažymi, kad pirkimo procesą sąlygoja tai, kaip efektyviai kiekviena veikla yra vykdoma, atkreipiamas dėmesys į vidinius ir išorinius organizacijos veiksnius. Pasikeitę rinkos poreikiai arba gamybos procesas gali pareikalauti vykdyti iš naujo visas arba kai kurias aukščiau identifikuotas veiklas. Finansinė potencialaus tiekėjo nesėkmė taip pat gali sukelti problemų arba pareikalauti dar kartą atlikti tiekėjo parinkimo veiksmus.

Abu aukščiau pateikti pirkimų proceso modeliai atskleidžia pagrindines pirkimo veiklas. Kiekvienoje organizacijoje gali būti skiriama skirtingai dėmesio atskiroms pirkimo proceso veikloms. Vienos gali būti išryškintos ir detalizuojamos labiau, kitos - mažiau. Visiems pirkimo procese dalyvaujantiems darbuotojams būtų aiškiau, jei šis pirkimo procesas būtų aprašytas atitinkamame dokumente, kuriame būtų nurodyti aiškūs reikalavimai ir konkretūs žingsniai, kuriuos būtina atlikti vykdam atskiras pirkimų veiklas.

Apibendrinant autorių, savo darbuose analizavusių pirkimo procesą, galima pažymėti, kad pirkimų procesas įmonėje yra sudėtingas dėl daugelio priežasčių. Pirkimų procesą gali įtakoti tiek įmonės organizacinė struktūra, tiek organizacinė kultūra. Vykdam pirkimo veiklas, įmonės taiko skirtingus reikalavimus pirkimo procesui. Tam, kad padidinti pirkimo proceso efektyvumą, būtina išanalizuoti šiuos žingsnius (Coyle ir kt., 2003):

- Nustatyti pirkimų tipą. Tokiu būdu numatomas pirkimo proceso sudėtingumas. Pvz. modifikuotiems pirkimams priešingai negu naujiems pirkimams - nebūtina vykdyti visas pirkimo proceso veiklas;

- Apibrėžti būtiną investicijų lygį. Pirkimų procesas reikalauja dviejų pagrindinių vertybių: laiko ir informacijos. Labai svarbu kiek laiko darbuotojas panaudos pirkimo įvykdymui, ypač jei šis pirkimas priskiriamas naujiems pirkimams. Informacija gali būti tiek vidinė tiek išorinė: vidinė informacija susijusi su vartotojo reikalavimais, išorinė informacija susijusi su tiekėjais. Kuo sudėtingesnis ir svarbesnis pirkimas – tuo daugiau reikia informacijos tam, kad pirkimo procesas būtų efektyvus. Žinant pirkimo tipą, pirkimus vykdam darbuotojai gali nustatyti investicijų lygį būtiną pirkimų procesui. Problemos gali kilti tada, kai nepakankamai arba per daug investicijų yra skiriama tam, kad patenkinti tam tikrus vartotojo poreikius;

- Pirkimo proceso vykdymas. Būtina efektyviai vykdyti pirkimą, kad būtų patenkinti vartotojo poreikiai;

- Pirkimo proceso efektyvumo įvertinimas. Šiame žingsnyje svarbu įvertinti ar vartotojo poreikiai yra patenkinti, taip pat ar investicijos buvo reikalingos. Jei pirkimo procesas nebuvo

efektyvus, priešastis gali būti – per didelės investicijos. Tuo atveju kai pirkimas yra neefektyvus, vadovas privalo išsiaiškinti priežastis, kad tai nepasikartotų ateityje. Jei pirkimo procesas patenkina vartotojo poreikius tinkamu investicijų lygiu, pirkimas yra efektyvus.

1.1.1. Perkamų prekių/paslaugų klasifikavimas ir aprūpinimo strategija

Perkami produktai ir paslaugos įmonei nėra visi vienodai svarbūs. Kai kurie produktai yra labiau svarbūs ir reikalauja didesnio dėmesio.

R.Minalga prekes *klasifikuoja pagal reikšmę įmonės veiklos rezultatams ir pagal pirkimo riziką* (Minalga, 2001):

		Rezultatyvumas	
		blogas	geras
Aprūpinimo rizika	maža	Nekritiniai produktai	Reikšmingi produktai
	didelė	Deficitiniai produktai	Strateginiai produktai

3 pav. Perkamų prekių klasifikavimas

Šaltinis: Minalga, R. Logistika (2001).

Būtent tokia R.Minalgos pateikta prekių klasifikacija paaiškina, kad:

- Strateginiai produktai turi didelę įtaką įmonės rezultatams ir yra susiję su didele aprūpinimo rizika.
- Deficitiniai produktai turi nedidelę įtaką įmonės rezultatams, tačiau susiję su didele aprūpinimo rizika.
- Reikšmingi produktai turi didelę įtaką rezultatams ir yra susiję su nedidele aprūpinimo rizika.
- Nekritiniai produktai turi nedidelę įtaką rezultatams ir taip pat nedidelę aprūpinimo riziką. (Minalga, 2001)

Panašiu būdu kaip ir R.Minalga - pagal vertės ir rizikos kriterijus prekes klasifikuoja J.Coyle, E.Bardi, C.Langley (2003). Vertės kriterijus naudojamas aprašyti svarbą, o rizikos kriterijus naudojamas aprašyti naudos galimybes. Vertė parodo produkto arba paslaugos savybes, didinančias galutinio produkto vertę ir kompanijos gebėjimą išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Rizika atspindi nesėkmės tikimybę, nepalankią situaciją rinkoje, pristatymo klaidas.

Rizika	<u>Išskirtiniai produktai</u> Didelė rizika, žema vertė Projektuojamos prekės.	<u>Kritiniai produktai</u> Didelė rizika, aukšta vertė. Unikalios prekės labai svarbios galutiniam produktui.
	<u>Bendri produktai</u> Nedidelė rizika, žema vertė. Biuro prekės, prekės ir paslaugos įrengimų remontui ir priežiūrai.	<u>Gamybos produktai</u> Nedidelė rizika, aukšta vertė. Pagrindinės prekės gamybai, pakuotės, logistikos paslaugos.

Galimos naudos vertė

4 pav. Perkamų prekių svarbos matrica

Šaltinis: Coyle J., Bardi E., Langley C. (2003). The Management of Business Logistic: A Supply Chain Perspective.

J.Coyle ir kt. matricoje matome, kad ne visos perkamos prekės ir paslaugos yra vienodai svarbios. Tai rodo, kad pirkimus vykdančias darbuotojas privalo naudoti įvairias pirkimo strategijas, atsižvelgiant į prekės vertę ir riziką. Tam, kad išvengti rizikos didesnis dėmesys turėtų būti nukreiptas kritiniams produktams. Mažiausiai rizikos tenka bendriems produktams.

R.Minalga taip pat akcentuoja, kad vykdančiam pirkimo procesą būtina nustatyti aprūpinimo strategiją. Prieš nustatant atskiras strategijos rūšis, reikia nustatyti pagrindinę įmonės strategijos kryptį – elgseną rinkoje. Tam gali būti pritaikoma pirkimo portfelio analizė, kuri atliekama keturiais etapais (Minalga, 2001):

1. Aprūpinimo prekių klasifikavimas – prekės suskirstomos pagal reikšmę įmonės veiklos rezultatams ir pagal aprūpinimo riziką;
2. Rinkos tyrimai. Šio etapo uždavinys – palyginti pirkėjo ir tiekėjo paklausą ir pasiūlą. Nustatyti poreikiai ir tiekėjo pajėgumas padeda sudaryti pirkimo portfelio matricą;

Tiekėjo pasiūlai įvertinti R.Minalga siūlo šiuos kriterijus: rinkos dydžio ryšys su tiekėjo pasiūla; gamybinio pajėgumo apkrova arba deficito rizika; konkurencijos padėtis; kaštų ir kainų struktūra; pelno riba; produkto ypatybės ir technologinis stabilumas.

Paklausą, pasak R.Minalgos galima įvertinti išnagrinėjus: paklausos augimo ir pasiūlos santykį; rinkos palyginimo su svarbiausiais konkurentais galimybę; kaštų ir kainų struktūrą; kaštus parenkant tiekėjus; nuosavos gamybos galimybes.

3. Strateginės pozicijos užėmimas – t.y. priklausomai nuo prekių klasifikacijos pirkėjas užima tam tikrą poziciją, įvertinęs prekių paklausą ir pasiūlą;

4. Prekybinės rekomendacijos. Kiekviena strateginė kryptis skirtingai veikia kainą, kiekį, tiekėjų parinkimą. Šiuo pagrindu atskiros rūšies aprūpinimo strategijai pateikiama apibrėžta prekybinė rekomendacija. Jos privalo būti išplėstos ir detalizuotos iki tokio lygio, kad būtų galima rasti jų pritaikymą strateginiuose planuose.

Taigi šiame skyriuje aptartas perkamų prekių klasifikavimas pagal svarbą ir riziką bei pirkimų portfelio analizė glaudžiai susiję su pirkimų proceso efektyvumu. Pirkimus vykdančios darbuotojai analizuodami vidinius ir išorinius informacijos srautus privalo tinkamai įvertinti informaciją pagal nustatytus kriterijus.

1.1.2. Pirkimų tipai

Pirkimų valdymo sąvoka nusako metodą, prisidedantį prie sklandaus produkto gamybos proceso užtikrinimo, leidžiantį efektyviai valdyti organizacijų tarpusavio mainus bei užtikrinantį sėkmingą pačios organizacijos vystymąsi. Literatūroje pateikiama koncepcija dar vadinama „pirkėjo iniciatyvos“ teorija. Čia kvestionuojama tradicinė pardavimų literatūros suformuota samprata, t.y. čia laikomasi požiūrio, jog mainus tarp organizacijų inicijuoja ne parduodančioji, o perkančioji organizacija.

Organizacijos perka skirtingų tipų prekes ir paslaugas. Vienos jų perkamos dažniau, kitos rečiau. P.Robinson ir kt. nustatė, kad visus pirkimus galima suskirstyti į tris pagrindinius tipus: *rutininius pirkimus*, *modifikuotus pirkimus* ir *naujus pirkimus*, kuriuos galima apibūdinti taip, kaip vaizduojama 1 lentelėje.

Pirkimų suskirstymas

Pirkimų tipai	Naujumo laipsnis	Informacijos poreikis	Alternatyvų vertinimo poreikis (netikrumas)
Rutininiai pirkimai	Mažas	Minimalus	Nėra
Modifikuoti pirkimai	Vidutinis	Vidutinis	Ribotas
Nauji pirkimai	Didelis	Maksimalus	Didelis

Šaltinis: Rutkauskas, M. (2006). Pardavimų valdymas.

Pagrindinis pirkimų skirstymo į atskirus tipus kriterijus – tai su pirkimu susijusio netikrumo ir rizikos veiksnys. Pasak P. Robinson, jei jaučiamas didelis netikrumas, įmonė galutinio sprendimo teisingumu neabejos tik tada, kai įvertins ir palygins pakankamą kiekį alternatyvų. Informacijos poreikis šiuo atveju maksimalus, o naujumo laipsnis didelis (Rutkauskas, 2006).

Paanalizavus šią pirkimų tipų klasifikaciją aiškiai galime pastebėti, kad perkant niekada anksčiau nepirktas prekes nėra jokios galimybės remtis ankstesne patirtimi – taigi šiuo atveju bus kalbama apie naujus pirkimus. Na o kuo didesnė su šiais pirkimais susijusi rizika (nulemta pvz. didelės pirkimų sumos, didelės darbo proceso, kuriam bus naudojama prekė, atlikimo svarbos, abejonių dėl prekės funkcinių galimybių ir t.t.), tuo didesnė tikimybė, kad sprendimo priėmimo procesas bus sudėtingas, ilgas ir jame dalyvaus daug asmenų.

Naujų pirkimų priešingybė – rutininiai pirkimai. Šiuo atveju P. Robinson teigia, jog pirkėjas jau yra sukaupęs didelę patirtį – jis pažįsta prekę, jos funkcines galimybes, žino, kurie rinkos dalyviai ir kokiomis sąlygomis ją siūlo (Rutkauskas, 2006). Taigi galime daryti išvadą, jog rutininių pirkimų atveju pirkėjas jausis užtikrintai dėl ligšiolinio pasirinkimo teisingumo, o pirkimų procesas atliekamas daugiau ar mažiau automatiškai, nesileidžiant į platesnius svarstymus. Tačiau pasirodžius naujiems produktams ar kitaip pasikeitus rinkai, tikrumo jausmas gali sumažėti – tokiu atveju įmonė gali persiorientuoti į modifikuotus pirkimus, siekiant pakankamai sumažinti riziką.

Skirtingų pirkimų pobūdis, nusakytas juos skirstant į klases, skirtingose perkančiose organizacijose bus nevienodas, o priklausys nuo atskiros įmonės sukauptos patirties. Kadangi įmonių istorija bei įmonės ir organizacijos personalą sudarantys individai yra skirtingi, nebūtinai bus vienodas ir skirtingų įmonių pirkimų, pavyzdžiui rutininių, pobūdis.

H.Fearon ir M.Leenders pirkimus klasifikuoja pagal šiuos požymius:

2 lentelė

Pirkimų klasifikacija

Poreikio tipas	Energoresursų poreikis, žaliavos poreikis, komplektuojančių dalių komponentai, remonto ir palaikymo prekės, įpakavimas, paslaugos
Pirkimo dažnumas	Vienkartiniai pirkimai, pasikartojantys pirkimai
Atsargos	Pirkimai vykdomi atsargų papildymui, daržniausiai tai pasikartojantys pirkimai
Fiziniai ir cheminiai perkamų gaminių parametrai	Kai kurie prekių tipai gali būti greitai gendantys, pavojingi, jiems būtinas ypatingas dėmesys. Įpakavimo dydis ir forma gali įtakoti prekės saugojimą sandėlyje.
Transportavimo būdas	Prekes, vežamas nedideliais atstumais, galima pirkti mažesnėmis partijomis, nei pervežamas dideliais atstumais komerciniais pervežimais arba laivais.
Prekės vidiniam naudojimui, arba skirtos išoriniams įmonės klientams	Prekės skirtos vidiniams arba išoriniams poreikiams.
Kaina	Piniginė vertė.

Šaltinis: Fearon, E.H., Leenders, M.R. (2002). Purchasing and Supply Management.

Jei P.Robinson ir kt. skirstė pirkimus tik pagal informacijos poreikį ir naujumo laipsnį, tai H.Fearon ir M.Leenders papildomai atsižvelgia į perkamų gaminių parametrus, transportavimo būdą, kainą, poreikio tipus. Galima teigti, jog pirkimų klasifikacija pagal H.Fearon ir M.Leenders pateiktus požymius labiau aktuali didelėms gamybinėms įmonėms, vykdančioms įvairios specifikos pirkimus, kuriems būtina platesnė pirkimų analizė.

Šiame darbe jau buvo aptarti H.Fearon, M.Leenders (2002) bei J.Coyle (2003) ir kt. mokslinėje literatūroje pateikti pirkimų proceso modeliai. Šiems modeliams būdinga – kad jie sudaryti remiantis empirinių tyrimų rezultatais. Vadinasi tirtais atvejais iškilusią problemą buvo galima išspręsti tik vykdant pirkimus. Dėl šios priežasties šie modeliai, pirma, nepateikia jokios informacijos apie priešistorę ir nepaaiškina kas lemia pirkimus, ir antra, retai įvertina galimybę rinktis alternatyvų sprendimą – produkto gaminimą pačiam. Atlikę tyrimą, P.Robinson ir kt. sudarė toliau esančiame paveiksle pateikiamą vadinamąjį pirkimo tinklelio modelį 3 lent.

Pirkimų tinklelio modelis

Pirkimų proceso etapai	Pirkimų tipai		
	Nauji pirkimai	Modifikuoti pirkimai	Rutininiai pirkimai
1.Problemos (poreikio ir bendrojo problemos sprendimo tipo) numatymas ar identifikavimas	Taip	Galbūt	Ne
2.Bendras poreikių apibrėžimas	Taip	Galbūt	Ne
3.Reikiamų produkto specifikacijų aprašymas	Taip	Taip	Taip
4.Potencialių tiekėjų paieška ir jų kvalifikacijos įvertinimas	Taip	Galbūt	Ne
5.Pasiūlymų priėmimas ir analizė	Taip	Galbūt	Ne
6.Pasiūlymų vertinimas ir tiekėjo pasirinkimas	Taip	Galbūt	Ne
7.Rutininės užsakymų procedūros pasirinkimas	Taip	Galbūt	Ne
8.Sprendimo padarinių stebėjimas ir vertinimas	Taip	Taip	Taip

Šaltinis: Rutkauskas, G. (2005). Pardavimų valdymas.

3 lent. pavaizduotą pirkimų tinklelį sudaro pirkimų proceso etapai, kurie vykdomi priklausomai nuo pirkimų tipų, jau aprašytų šiame skyriuje. Taigi naujiems pirkimams būtini visi pirkimo proceso etapai, kai rutiniams reikalingi tik kai kurie.

9-ame dešimtmetyje atlikta daugybė detalių, su konkrečiais pirkimais susijusios elgsenos tyrimų, ir pirkimų procesas aprašytas operacijų sekos schemomis. Vienas to – padarinių – sprendimų priėmimo procesas gali būti suvokiamas labai skirtingai ir, pavyzdžiui, susidėti iš kur kas daugiau aiškiai pastebimų etapų nei nurodė P.Robinson ir kiti. Pirkimų proceso etapus galima susieti su skirtingais pirkimų tipais – rutininiais, modifikuotais ir naujais pirkimais, ir su „gaminti ar pirkti“ problema. Pagal P.Robinson ir kt. vieni gali norėti, kad ta problema būtų apibrėžta kaip tokia, kurią galima išspręsti vykdant paprastus rutininius pirkimus, nes tai garantuotų lengviausią sprendimų priėmimo procesą. Kiti gali norėti, jog problema būtų suformuluota taip, kad tai užtikrintų ir jų pačių įtraukimą į procesą, nes dalyvavimas šiame procese jiems siejasi su galimybe pagerinti darbo sąlygas ir galimybes, todėl sprendimų priėmimo proceso metu kiekviena įmanoma proga bus stengiamasi įtikinti problemos reformulavimo, naujų pasirinkimo kriterijų suformulavimo, paieškos srities išplėtimo būtinybe. Problemas galima numatyti ir iš anksto, todėl neretai paieškos procedūros, paprastai vykdomos skirtingų proceso etapų metu, bus daugiau ar

mažiau atliktos dar prieš susidarant situacijai verčiančiai inicijuoti pirkimų procesą (Rutkauskas, 2006).

Modelyje ir visoje literatūroje apie pirkimus neaptariamas pirkimų formos pasirinkimo aspektas. Tikėtina, kad šis sprendimas priimamas trečiojo etapo pabaigoje, tačiau jis gali būti keičiamas artimiau susipažinus su tiekėjų rinka. Akivaizdu, kad pirkimų formos pasirinkimas atitinkamai paveiks ir pirkimų elgseną kitų etapų metu.

Atlikta nemažai pirkimo procesų tyrimų, be visa ko, siekiant išsiaiškinti, kiek teisinga manyti, jog šis procesas – tai gana aiškiai vienas nuo kito atskirtų žingsnių ar etapų grandinė. Paaiškėjo jog ši samprata gana problematiška, ypač kalbant apie naujus pirkimus. H.Fearon ir M.Leenders pažymi, jog vykdant naujus pirkimus neturima reikiamų žinių, procesui apibūdinti geriausiai tinka „ieškojimų“ ir „mokymosi“ sąvokos – dažnai atrodo, jog jau pavyko užbaigti tam tikrą etapą, tačiau įžengus į naująjį - paaiškėja, kad su ankstesniuoju susiję ieškojimai iškėlė naujas problemas, todėl tenka vėl atgal grįžti. Proceso metu tenka priimti daugybę nedidelės svarbos sprendimų – priimdama juos vieną po kito, įmonė lėtai juda pirmyn, kol galiausiai pasiekia galutinį rezultatą. Kalbant apie modifikuotus ir rutininis pirkimus, pirkimų proceso etapai jau lengviau atskiriami vienas nuo kito, ir juos jau galima vertinti kaip atskirus sprendimų priėmimo procesus (Fearon, Leenders, 2002).

1.1.3. Atsargų planavimas

Skirtingų autorių pateikti pirkimų proceso modeliai šiame darbe, prasideda nuo poreikio atsiradimo. Taigi pirkimų proceso metu poreikis virsta atsargomis įmonės sandėliuose.

Atsargos reikalauja didelių investicijų ir labai veikia bendrą įmonės politiką. Įmonės gerai neįvertinusios būsimų atsargų poreikių, patiria didelius nuostolius, nes į atsargas tenka investuoti daugiau lėšų nei buvo planuota (Johnson, 1999).

Atsargų valdymas gali būti apibūdinamas kaip medžiagų srautų planavimas ir kontrolė. Įprastai medžiagų valdymas apima pirkimą, sandėliavimą, produkcijos planavimą, transportavimą, gavimą, medžiagų kokybės kontrolę, inventoriaus valdymą ir kontrolę (Coyle ir kt., 2003).

Pernelyg didelės atsargos tiesiogiai didina krovinių saugojimo ir sandėliavimo išlaidas, kas mažina įmonės pelningumą. Pernelyg mažos atsargos mažina įmonės konkurencingumą, kelia pavojų kad nebus patenkinti užsakovų poreikiai. Dėl per mažų atsargų gali nutrūkti arba sutrikti gamybos procesas (Urbonas, 2004).

Medžiagų atsargų sumažinimas yra tiesiogiai susijęs su išaldytų pinigų tose medžiagose sumažinimu (Kaminskas, 2000).

Nepaisant didelių prekių srautų, į didelį atsargų kiekį žvelgiama kaip į papildomas sąnaudas. Nesiekama pirkti daugiau prekių, nei tuo metu reikia iškilusiems poreikiams patenkinti. Kiekviena papildoma prekių saugojimo diena reiškia papildomas išlaidas. Išaldomos apyvartos lėšos didesnėms atsargoms, jų sandėliavimui. Išlaisvinus atsargose išaldytus pinigus, galima pagerinti klientų aptarnavimo lygį. Atsargų norma – kiekvieno pavadinimo produkto kiekis, kuris įmonei privalomas tam, kad užtikrintų paskirstymo procesą, kurį lemia:

- paklausa;
- centrinio sandėlio strategija;
- kiekvieno pavadinimo produktų pardavimų statistika;
- kiekvieno pavadinimo produkto piniginis aktyvumas.

Tokios kompanijos kaip „Cadbury Schweppes“, „Philips“, „BMW“, „Sony“ ir daugelis kitų naudodamos efektyvaus atsargų valdymo principus pasiekė iki 40% atsargų lygio sumažėjimą, išlaikydamos klientų aptarnavimo lygį (Vincevičius, 2005).

Tai, kad į atsargų valdymą būtina žiūrėti kaip į tiekimo grandinės visumą, partvirtina H. Lee ir C. Billington, kurie teigia jog atsargų valdymo sunkumai susiję su informacijos apdorojimu, tiekimo grandinės valdymu, eksploataciniais klausimais ir strategija (Lee, Billington, 1993).

Išlaidas susijusias su atsargų sandėliavimu, saugojimu ir valdymu sudaro: kapitalinės išlaidos, išlaidos susijusios su inventoriaus aptarnavimu, išlaidos susijusios su sandėliu, išlaidos susijusios su rizikomis (Lambert, Stock, 1993). Šių išlaidų didėjimui didelę reikšmę turi ir poreikio neapibrėžtumas.

B. Martinkus ir kt. akcentuoja, kad tiekimo ir sandėliavimo išlaidos būtų minimalios, svarbu nustatyti optimalią tiekimo apimtį (B. Martinkus ir kt., 2000).

R. Gangadharan atkreipia dėmesį į tai, kad prie poreikio neapibrėžtumo prisideda tokie faktoriai kaip didėjantis vartotojo pasirinkimas, produkto pritaikymas prie vartotojo reikalavimų, spartus technologijų tobulėjimas, tiekimų svyravimai (Gangadharan, 2007)

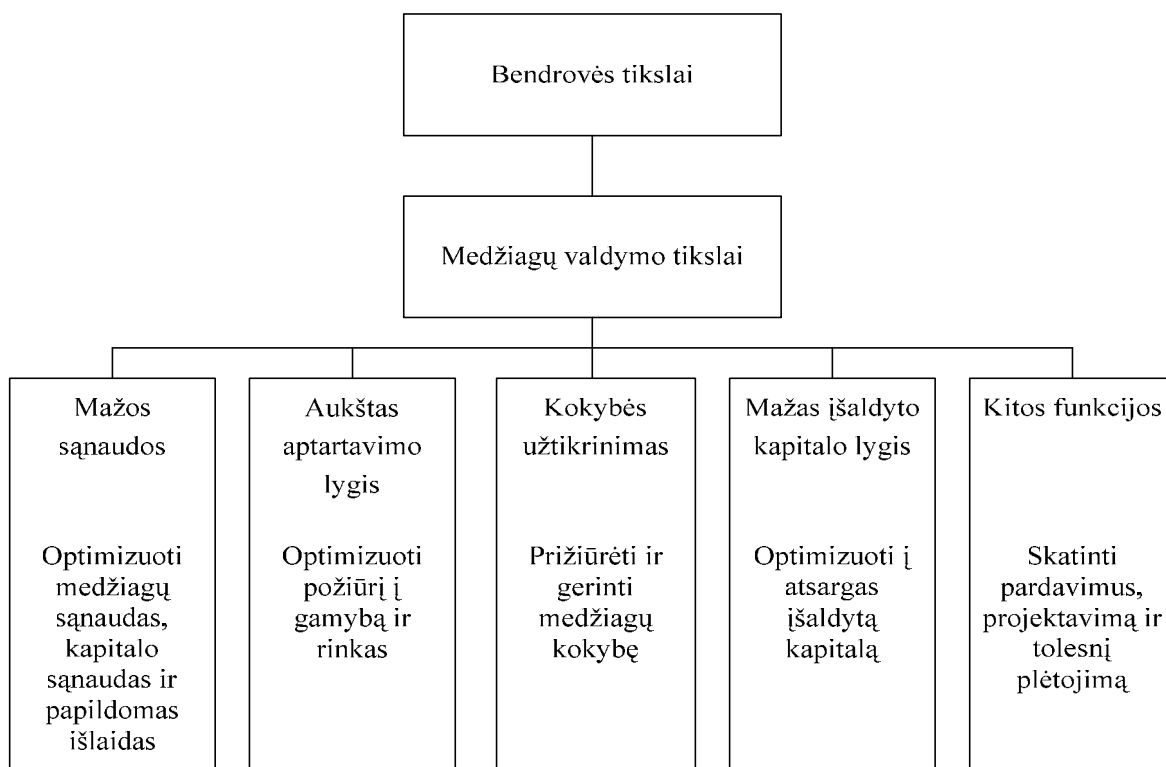
P. Bower ir B. Van Zyl savo darbe aprašę poreikio tobulinimo modelį, akcentuoja būtiną poreikio planavimo tobulinimą, gerinant vidinius įmonės procesus (Bower, Van Zyl, 2007).

Produkto gyvavimo ciklas trumpėja; nuolat įvedami nauji produktai; sezoniniai svyravimai ir rėmimo akcijos veda iš pusiausvyros visus, kurie dalyvauja perkant atsargas. Paklausa priklauso nuo oro prognozės, savaitės dienos, konkurentų elgesio, gamybos modernizavimo. Įtaką atsargų lygiui daro tiekimo laikas ir patikimumas – išoriniai ir tiesiogiai nekontroliuojami veiksniai. Plečiantis įmonėms medžiagų valdymas tapo labiau orientuotas į rinkos ekonomiką.

Atsargų valdymas susideda iš šių dalių:

1. Medžiagų poreikio numatymo;
2. Medžiagų paieška ir įsigijimas;

3. Medžiagų pristatymas į įmonę;
4. Medžiagų kaip einamųjų aktyvų stebėjimas.



5 pav. Integruoto medžiagų valdymo tikslai

Šaltinis: Palšaitis, R., Paliulis, N. Žinynas Logistikos vadyba. (2004).

Iš 5 pav. matyti, jog integruoto medžiagų valdymo pagrindinis tikslas – gauti didesnę pelną optimizuojant medžiagų gamybai įsigijimą, valdymą, paskirstymą. Integruoto medžiagų valdymo tikslas – organizuoti optimalų tiekimą, skirtingus tikslus derinant su mažomis sąnaudomis ir papildomomis išlaidomis, pasiekti aukštą klientų aptarnavimo lygį ir labai mažą kapitalo išaldymo į atsargas lygį. Tiekimo funkcijos optimizavimas ir nedidelis vertės padidėjimas yra pasiekiamas visiškai kontroliuojant tiekimo rinkų medžiagų ir informacijų srautus (Palšaitis, Paliulis, 2004).

Daugelio pasaulio kompanijų, palaikančių atsargas savo centriniuose sandėliuose aktualus klausimas – kada ir kiek užsakyti, siekiant optimalaus balanso tarp investicijų į atsargas ir prekių pakankamumo lygio, kurį būtina palaikyti. Bet kuris sprendimas užsakyti prekes priimamas prognozuojant, taigi netiksliai paklausos prognozė skatina atsargų perviršį, prastai panaudojamas atsargas arba atsargų trūkumą. Prognozuojant svarbu pasirinkti tinkamą prognozavimo laikotarpį. Laikotarpio trukmės pasirinkimą dažnai lemia perkamų prekių apimtys ir pristatymų dažnumas. Renkantis prognozavimo laikotarpį pagrindinė išskylanti problema yra tokia: ar trumpesnio

prognozavimo nauda bus verta tų žymiai išaugusių sąnaudų kurių reikės, kad prognozavimas taptų tikslus ir prasmingas. Siekiant užtikrinti prognozavimo tikslumą, būtina tinkamai įvertinti prognozių nuokrypius laike.

Medžiagų poreikis įmonei privalo būti nustatytas kiek įmanoma tiksliau. Kiekviena įmonė privalo dėti pastangas, kad pagal medžiagų rūšį, kiekį ir pristatymo trukmę teisingai apskaičiuotų medžiagų poreikį. Nustatant medžiagų poreikį būtina atsižvelgti į:

- medžiagų poreikio rūšis;
- poreikio nustatymo būdus.

Teisingai nustatytos sandėliuojamų medžiagų leistinos ribos, kuriose gamyba yra saugi, o sandėliai minimaliai apkrauti leis optimaliai planuoti bei valdyti medžiagų tiekimo srautus.

1.1.4. Tiekėjų valdymas

Pasak R.Minalgos logistikos grandinės medžiagų srauto pradžioje yra tiekėjas (Minalga, 2001). Taigi tiekėjas įtakoja visą pirkimo procesą. M.Bjerre ir R.Willke teigia, jog pirkėjai arba perkančiosios organizacijos savo tiekėjus segmentuoja lygiai taip, kaip pardavėjai arba parduodančiosios organizacijos į segmentus skaido savo klientus (Rutkauskas, 2006).

Kalbant apie daugybę įvairių įmonės verslo procesų, ne visi įmonės palaikomi santykiai bus vienodai svarbūs ir reikšmingi. Kadangi perkančioji organizacija – lygiai taip kaip ir parduodančioji – dažnai turi stengtis, naudodamasi ribotais ištekliais ir kompetencijomis gauti didžiausios įmanomos naudos, jai svarbu sutelkti dėmesį į bendradarbiavimą su tiekėjais, kurie daugiausia prisideda prie šios naudos užtikrinimo.

Rizikos sąvoka yra pati svarbiausia perkančiajai organizacijai, todėl pirkimų skyriaus tikslas – kiek įmanoma sumažinti egzistuojančias rizikas.

The Chartered Institute of Purchasing & Supply (CIPS Specialusis Pirkimų ir Tiekimo Institutas), atstovaujamas K.James, K.Trower, G.Walsh, išskyrė *vidinės ir išorinės rizikos veiksnius*.

CIPS atstovai pateikia šiuos *vidinės rizikos veiksnius*, kurie:

- gali lemti pelno praradimą dėl nepakankamo tiekimo, nepatikimo tiekimo, kai tiekėjai daro klaidų (susijusių su pvz. kiekybe, kokybe, pristatymo vieta, laiku);
- gali atsiliepti organizacijos gebėjimui užtikrinti nenutrūkstamą gamybos procesą, taigi kartu ir gebėjimui laikytis savo klientams duotų pažadų;
- gali lemti reorganizacijos procesus ir papildomus su tuo susijusius kaštus, susidarančius iš naujo pradant gamybos procesą, valdant gamybos įrenginius, laikinai atleidžiant ir iš naujo gražinant į darbą darbuotojus;

– susiję su pirkėjo ir tiekėjo tarpusavio integracijos laipsniu bei abipusių mainų sudėtingumu (James ir kt.,2006).

Apibendrinant šiuos vidinės rizikos veiksnius galime pastebėti, jog jie yra susiję su tiekiančiosios organizacijos gebėjimu tiekti ir padariniais, kurių patirtų perkančioji organizacija, jei nebūtų tiekiama sklandžiai – taip kaip buvo sutarta. Šiuo atveju pirkėjo tikslas yra užtikrinti, kad galimi padariniai būtų kiek įmanoma mažiau skaudūs.

Išorinės rizikos veiksniai pagal James ir kt. – tai veiksniai, susiję su:

– tiekėjų skaičiumi t.y. tiek potencialūs tiekėjai kurie galėtų vykdyti reikiamus tiekimus; tiek galintys ir norintys reikiamus tiekimus vykdyti tiekėjai sutiksiantys su perkančiosios organizacijos reikalavimais bei pageidavimais;

– barjerai, trukdančiais naujoms tiekiančiosioms organizacijoms tapti įmonės tiekėjomis; šie barjerai gali būti susiję su masto ekonomija, administraciniais reikalavimais, reikalavimais turėti specialius sertifikatus, tam tikrus išteklius ir kompetencijas;

– tiekiančiųjų organizacijų derybine galia (pajėgumu), savo ruožtu priklausančia nuo perkančiosios organizacijos reikšmingumo (ar jo stokos) tiekiančiajai organizacijai;

– standartizacijos laipsniu (James ir kt.,2006).

Taigi išorės rizikos veiksniai yra susiję su problemomis, kurių gali kilti keičiant tiekėją, ir klausimu, ar yra alternatyvių tiekėjų, ir, jei tokių yra, kokios galimos bendradarbiavimo su jais sąlygos. Šiuo atveju pirkėjas vėlgi stengsis sumažinti potencialią riziką, pvz. laikysis bendradarbiavimo su keletu tiekėjų strategijos, orientuosis į mažesnius tiekėjus didesnių sąskaita ir kiek įmanoma stengsis vengti specifinio pobūdžio tiekimų.

Įvertinus rizikas skalėje „maža – didelė“ ir sugretinus kraštutines abiejų rizikų vertinimo reikšmes, gaunama matrica (Rutkauskas, 2006).

		Vidinė rizika	
		Maža	Didelė
Išorinė rizika	Didelė	Sklandžiam gamybos procesui reikiamų medžiagų ir paslaugų tiekimas.	Strategiškai svarbių medžiagų ir paslaugų tiekimas
	Maža	Mažiau svarbių medžiagų ir paslaugų tiekimas	Būtinų medžiagų ir paslaugų tiekimas

6 pav. Tiekėjų skirstymas į segmentus

Šaltinis: Rutkauskas, G. (2005). Pardavimų valdymas.

Iš matricos matyti, kam kiekvienu konkrečiu atveju bendradarbiaudama su tiekėjais daugiausia dėmesio ir išteklių skirtų perkančioji organizacija. Šioje matricoje taip pat nurodoma, kuriais atvejais ir kodėl pirkėjas – žvelgiant jo akimis – bus suinteresuotas strategine partneryste su tiekėjais, o kuriais atvejais – ne. Kai ir išorinė ir vidinė rizikos yra didelės, perkančioji organizacija bus suinteresuota vystyti strateginius santykius su tiekėjais, nes nepakankamas šio dėmesys perkančiajai organizacijai gali labai skaudžiai atsiliiepti įmonei. Santykių su tiekėju vystymo tikslas – išlaikyti šio dėmesį organizacijai bei užtikrinti ir tolesnį jo suinteresuotumą bendradarbiauti su įmone. Jei abiejų tipų rizika maža, perkančiajai organizacijai nebus jokio reikalo megzti santykius su tiekėju ar naudoti išteklių šio tipo tiekimo procesams.

Tokie mokslininkai kaip H.Fearon, M.Leenders, J.Coyle ir kt, K.James savo darbuose akcentuoja pirkėjo – tiekėjo santykių svarbą. Vis daugiau bendrovių pripažįsta, jog santykių su tiekėjais optimizavimas yra vienas iš efektyvių konkurencinės kovos būdų. Spaudžiant konkurentams, įmonės ima siūlyti naujus produktus vis mažesnėmis kainomis. Augant bendrovių priklausomybei nuo žaliavų ir medžiagų tiekėjų, subrangovų ir partnerių, būtina mokėti greitai susirasti patikimus partnerius ir palaikyti su jais efektyvius tarpusavio santykius. Stabilumui ir viso verslo pelningumui užtikrinti įmonėms reikia visą laiką sekti permainas tiekėjų rinkoje, prognozuoti rizikas ir išsirinkti geriausius sprendimus. Rinkdamasi tiekėją, įmonė paprastai remiasi informacija apie jo patikimumą ir kainas. Siekiant nustatyti tiekėjo patikimumo lygį, būtina analizuoti, kaip paisoma prekių pristatymo terminų, sutarčių sąlygų ir finansinių atsiskaitymų. Reikia įvertinti ir priklausomybę nuo vieno ar kelių tiekėjų, į kuriuos būtų galima kreiptis prireikus.

Tiekėjai paprastai pasirenkami remiantis tam tikrais kriterijais. Pirmiausia nustatomi tiekėjų vertinimo kriterijai, o vėliau pasirenkami ir patys tiekėjai. Į vertinimo kriterijus gali įeiti ne vien tik pirkimo objektas, bet ir tiekėjo produktyvumas. R.Minalga rekomenduoja šiuos tiekėjo vertinimo kriterijus (Minalga, 2004):

4 lentelė

Tiekėjų vertinimo kriterijai

Tiekėjo ekonominės padėties nustatymas	Juridinis statusas. Įvaizdis. Kapitalas. Padėtis rinkoje. Vadybos kontrolė. Darbuotojų kvalifikacija. Kaštų struktūra. Pajamos. Organizavimas. Tyrimo ir plėtros intensyvumas.
Tiekėjo esminio tinkamumo nustatymo kriterijai	Atstumas iki vartotojo. Pristatymo galimybės. Pristatymo „kaip tik laiku“ pritaikymo galimybės. Galimų pokyčių lankstumas. Paslaugos. Garantijos ir įsipareigojimai. Antrinių išteklių panaudojimo galimybės. Suderinamumas (informacinės sistemos integravimas). Bendrų investicijų galimybė. Bendroji gamybos planavimo ir gamybos valdymo galimybė. Tyrimo ir plėtros veikla.
Tiekėjo aprūpinimo nustatymo kriterijai	Kokybė. Kaina. Tiekimo sąlygos. Apmokėjimo sąlygos. Tiekimo terminai.

Šaltinis: Minalga, R. (2004). Tarptautinė logistika.

Kiekviena įmonė nustato savo tiekėjų vertinimo kriterijus. Tiekėjų pasirinkimas yra nuolat atnaujinamas procesas, dėl šios priežasties tiekėjų vertinimas gali būti pakartojamas.

J.Coyle, E.Bardi ir C.Langley pažymi, kad vis dėlto svarbiausias faktorius tiekėjų atrankoje – tai kokybė (Coyle ir kt., 2003). Pirkimus vykdančias darbuotojas lygina tiekėjo produkto kokybę su vartotojo pageidaujamosiomis specifikacijomis. Kokybė apima papildomus faktorius tokius kaip produkto gyvenimo ciklas, remonto galimybės, aptarnavimas, patogumas naudoti, patikimumas.

5 lentelė

Tiekėjų pasirinkimo kriterijai

KOKYBĖ	<ul style="list-style-type: none"> – Techninės specifikacijos; – Cheminės ir fizinės savybės; – Dizainas; – Produkto gyvavimo ciklas; – Patogumas remontuoti; – Aptarnavimas; – Patikimumas,
CHARAKTERISTIKOS	<ul style="list-style-type: none"> – Produkto charakteristikos; – Techninės charakteristikos; – Vadovavimas; – Valdymo kontrolė; – Darbo santykiai.
PAGEIDAUJAMOS SĄVYBĖS	<ul style="list-style-type: none"> – Tiekėjo pažiūros; – Mokymo priemonės; – Pakavimas; – Tiekėjo buvimo vieta; – Remonto paslaugos.
PATIKIMUMAS	<ul style="list-style-type: none"> – Pristatymas laiku; – Bendradarbiavimo patirtis; – Garantijos.
FINANSAI	<ul style="list-style-type: none"> – Kaina; – Finansinis stabilumas.

Šaltinis: Coyle J., Bardi E., Langley C. (2003). The Management of Business Logistic: A Supply Chain Perspective.

Esant šiuolaikinei stipriai konkurencijai, efektyvi tiekimo sistemos veikla tampa labai svarbi visai įmonės veiklai. Jei bus nelaiku nupirkta ar gauta reikalingos medžiagos bei prekės, įmonė gali prarasti dešimtis ir šimtus klientų. Siekiant pašalinti tokių problemų atsiradimo galimybes kuriami įvairūs santykių su tiekėjais valdymo sprendimai, kurie padeda parinkti optimalų tiekėją, automatizuoti užsakymų vykdymo procesą, sumažinti logistikos sąnaudas, įgyti konkurencinių pranašumų bei padidinti įmonės rinkos dalį.

Tiekėjai įgauna svarbią reikšmę, priimant bendrus sprendimus su perkančia įmone dėl išankstinių planų ir grafikų (Lapide, 2006).

Dažnai įmonėse esami ir geriausiai vertinami tiekėjai dažnai tampa partneriais. Partnerystė atsiranda tik ilgalaikio bendradarbiavimo dėka. T.Graham ir kt. savo tyrimuose pažymi, kad kompanijos naudojusios šešias strategijas trijų metų partnerystės laikotarpyje, pasiekė rimtų laimėjimų, kuriuos išskyrė kaip rezultatus (Graham ir kt. 1994).

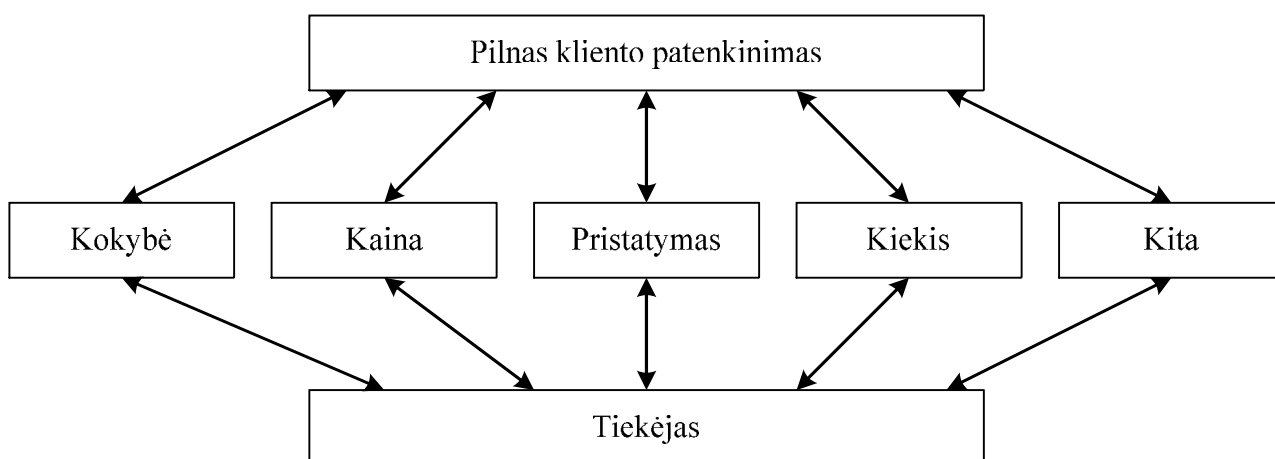
Kompanijose naudotos strategijos pagal T. Graham:

1. Vidutinio partijos dydžio sumažinimas;
2. Bendro tiekėjų kiekio sumažinimas;
3. Vidutinio tiekimo šaltinių kiekio sumažinimas, naudojamų gaminių pirkimui;
4. Vidutinio sutarties termino padidinimas;
5. Vidutinio prekių pristatymo dažnumo padidinimas;
6. Tiekėjų dalyvavimas kokybės sertifikavimo programose.

Gauti rezultatai :

1. Tiekėjo/procesų kokybės tobulinimas;
2. Gaunamų prekių kokybės gerinimas;
3. Tiekėjo bendrų išlaidų lygio sumažinimas;
4. Tiekėjo sugebėjimas ir pasiruošimas operatyviai reaguoti į besikeičiančius užsakovo pageidavimus dėl suderintos pristatymo datos;
5. Užsakovo sugebėjimas ir pasiruošimas operatyviai reaguoti į besikeičiančius tiekėjo pageidavimus dėl suderintos pristatymo datos (Graham ir kt. 1994).

Gerų santykių su tiekėjais reikšmę 7 pav. H.Fearon ir M.Leenders patvirtina kaip ryšio, tarp santykio su tiekėjais ir klientų pasitenkinimo, svarbą .



7 pav. Klientų aptarnavimo sudedamosios sistemos

Šaltinis: Fearon, E.H., Leenders, M.R (2002). Purchasing and Supply Management.

Investavimo į santykius su tiekėjais tikslą pirkimų organizacijose CIPS apibūdina kaip tolimesnių poreikių įvykdymo tobulinimą (James ir kt.,2006) .

Pirkimų procesas sujungia dalyvius tiekimo grandinėje ir užtikrina tiekėjų kokybę joje. Medžiagų ir paslaugų kokybė veikia galutinio produkto kokybę, taigi ir vartotojo pasitenkinimą bei pajamas. Kiekvienai tiekimo grandinei būdingos savitos charakteristikos ir sudėtingumas - tai priklauso nuo kiekvienos įmonės organizacinių procesų.

1.2. Centralizuoti ir decentralizuoti pirkimai

Įvertinus pirkimų ir tiekimo reikšmę įmonės valdyme, kiekviena įmonė pasirenka kokiu būdu bus vykdomi pirkimai, kad būtų labiausiai vertingi įmonei. Pirkimai gali būti centralizuoti arba decentralizuoti, tai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, nuo jos išsidėstymo bei pirkimų strategijos. Šio skyriaus tikslas aptarti bei įvertinti centralizuotų ir decentralizuotų pirkimų privalumus bei trūkumus.

Pasak R.Minalgos centralizuotos pirkimų tarnybos įgyja tam tikrų pranašumų. Esant centralizuotiems pirkimams įmonėje visi vartotojai gauna to paties lygio aptarnavimą; derybų su tiekėjais pozicija yra stipresnė nei esant decentralizuotoms deryboms, nes siūloma daugelis produktų, todėl derybų sėkmė arba nesėkmė gali būti susijusi su daugeliu perkančios įmonės sričių. Centralizuotas pirkimas suteikia galimybę susiderėti visos įmonės sritims palankias kainas; nuo kainų nepriklausomi kiekvieno vieneto aprūpinimo kaštai, kadangi užsakymų ir atvežimų kaštai tenka didesniai kiekiui nei esant decentralizuotam pirkimui (Minalga, 2001).

J.Cavinato taip pat išskiria tai, kad logistikos poveikis ir sprendimai susiję su pirkimų praktika, kurią koordinuoja centralizuota pirkimų grupė, vykdanči programą ir politiką per tiesioginio vadovavimo veiksmus yra centralizuoto pirkimo pranašumas (Cavinato, 1999).

H.Fearon ir M.Leenders išskyrė šiuos *centralizuoto pirkimo pranašumus* (Fearon, Leenders, 1995):

1. Paprasčiau standartizuoti įsigytus daiktus;
2. Nėra administracinio dubliavimo;
3. Surinkus atskirų padalinių poreikius, įgyjamas derybinis pranašumas;
4. Esant kažkokios prekės deficitui, padaliniai tarpusavyje nesudarys vienas kitam konkurencijos tam kad įsigyti šią prekę, tokiu būdu keliant jos kainą;
5. Administraciniu požiūriu tai patogiau patiems tiekėjams, jiems nereikia kreiptis į keletą darbuotojų, užtenka bendravimo su pirkimų padalinio vadovu;

6. Tai geriausias būdas pirkimų įsipareigojimų kontrolei. Lengviau sutelkti dėmesį į vieną pirkimų tarnybą nei mėginti kontroliuoti apie pirkimus priimamus sprendimus skirtinguose įmonės padaliniuose;

7. Leidžia pirkimus vykdančioms darbuotojams specializuotis, profesionaliau priimti sprendimus, efektyviau panaudoti laiką.

M.Day savo darbe apibendrina, kad pirkimų decentralizavimo privalumai yra centralizavimo trūkumai ir atvirkščiai (Day, 2002):

Pagal M.Day *centralizavimo privalumai* yra šie:

1. Prekės vieneto kainos sumažinimas visuose organizacijos padaliniuose bendrai naudojamoms prekių grupėms. Centralizavus pirkimus atsiranda galimybė išsiderėti palankesnes kainas, derantis dėl didesnio tam tikros prekės suvartojimo;

2. Didesnė specializacija lemia geresnes galimybes plėsti organizacijos žinias apie produktus, tiekėjus ir t.t;

3. Veiklos išlaidų mažinimas dėl sumažėjusių administracinių išlaidų;

4. Standartizuoto pirkimų proceso sukūrimas;

5. Paprastesni santykiai su tiekėjais, nes lieka tik vienas tiesioginis kontaktas;

6. Galimybė profesionaliau vykdyti pirkimų funkciją, atliekant detalią pirkimų analizę, renkant statistinę pirkimų informaciją;

7. Didesnis atitikimas tarp bendros organizacijos strategijos ir pirkimų strategijos, lengviau daryti pertvarkymus.

Decentralizavimo privalumai, kuriuos išskiria M.Day:

1. Mažesnės koordinacinės išlaidos tarp centrinio pirkimų departamento ir pirkėjo organizacijoje;

2. Greičiau sprendžiamos iškilusios problemos;

3. Pirkimus vykdančias darbuotojas žino savo srities specifinius pirkimus, kurie nėra būdingi kitiems organizacijos padaliniams;

4. Aiškus atsakomybės pasidalijimas;

5. Vietiniai pirkėjai gali geriau pažinti vietinę rinką, todėl geriau išnaudotų rinkos galimybes nei centralizacijos atveju .

Tai, kad skirtingi autoriai išsamiai pateikia tiek pirkimų centralizavimo, tiek decentralizavimo pranašumus ir trūkumus, parodo, jog pasirenkant pirkimų vykdymo būdą kiekviena įmonė turi abi galimybes. Nei vienas autorius neišskiria nei pirkimų centralizavimo, nei

decentralizavimo kaip vienareikšmiškai pranašesnio pirkimų vykdymo būdo. Įmonė turi apsvarstyti abu variantus ir apsispręsti dėl jai labiau priimtino.

H.Fearon ir M.Leenders savo knygoje palygina pirkimų centralizavimo privalumus ir trūkumus bei decentralizavimo privalumus ir trūkumus.

6 lentelė

Potencialūs centralizavimo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Didelė pirkimo personalo specializacija • Galimybė samdyti profesionalesnius darbuotojus • Reikalavimų konsolidacija ir suvienodinimas • Lengvas pirkimų politikos ir procedūrų koordinavimas ir kontrolė • Efektyvus pirkimų planavimas ir analizė • Bendri tiekėjai • Pakankama informacija sprendimų priėmėjams • Mažos su pirkimais susijusios išlaidos • Svertai derybose su tiekėjais 	<ul style="list-style-type: none"> • Didelis centrinio personalo skaičius • Tendencija mažinti pagrįstų reikalavimų prekėms ir paslaugoms skirtumus • Unikalių poreikių nepripažinimas • Pagrindinis dėmesys bendriems organizacijos reikalavimams, o ne organizacijos struktūrinių padalinių strateginiams reikalavimams • Žinių apsikeitimas dažniausiai vyksta tik viena kryptimi • Bendri tiekėjai gali elgtis skirtingai skirtingose geografinėse vietose • Vartotojų atitolimas nuo pirkimo • Vartotojų organizacijoje poreikiai gali skirtis dėl unikalių situacijų ar sąlygų

Šaltinis: Fearon, E..H., Leenders, M.R (2002). Purchasing and Supply Management.

7 lentelė

Potencialūs decentralizavimo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Lengvas bendravimas ir atsizvelgimas į perkamų prekių ir paslaugų vartotojų poreikius • Atsakymo greitis • Aiškus atsakomybės pasidalijimas • Paprastas ir aiškus pirkimų procesas • Didelė laisvė organizacijos padaliniams, geriau žinantiems situaciją, unikaliai atlikti savo užduotis • Naujovių skatinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemotyvuoja darbuotojų planuoti pirkimų į priekį • Dėmesys detalėms, o ne strategijai • Sunku surinkti pirkimų informaciją analizei • Skirtumai tarp skirtingų organizacijos padalinių, gali atsirasti nesuderinamumas • Nėra bendrų organizacijos standartų • Didelės pirkimų organizavimo išlaidos • Didelės perkamų prekių ir paslaugų kainos

Šaltinis: Fearon, E..H., Leenders, M.R (2002). Purchasing and Supply Management.

Labiau išsigilinus į centralizuotų pirkimų privalumus bei trūkumus galima padaryti išvadą, jog priklausomai nuo įmonės pobūdžio centralizuoti pirkimai labiau būdingi didesnėms įmonėms, ypač toms kurių padaliniai gali būti išsidėstę skirtingose vietose. Taip pat centralizavimas turi įtakos

didesniam darbuotojų profesionalumui, palengvina pirkimų planavimą, valdymą bei kontrolę. Visi centralizuotų pirkimų privalumai siejasi tiek su atskirų pirkimų funkcijų tikslais, tiek su bendros įmonės strateginiais tikslais.

1.3. Pirkimų ir tiekimo valdymo reikšmė

Pirkimų ir tiekimo valdymas kiekvienoje organizacijoje turi strateginę reikšmę – ji yra esminė, kadangi tai jungiamoji dalis tarp visų galutinio vartotojo poreikių ir tiekėjų, aprūpinančių prekėmis ir paslaugomis tam, kad tą poreikį patenkinti. Pirkimų proceso, kaip visumos, neatskiriamos nuo bendros įmonės strategijos svarbą akcentuoja daugelis mokslininkų.

J.Coyle ir kiti autoriai pažymi, jog efektyvūs prekių ir paslaugų pirkimai įneša svarbų indėlį organizacijos konkurenciniam pranašumui (Coyle ir kt., 2003).

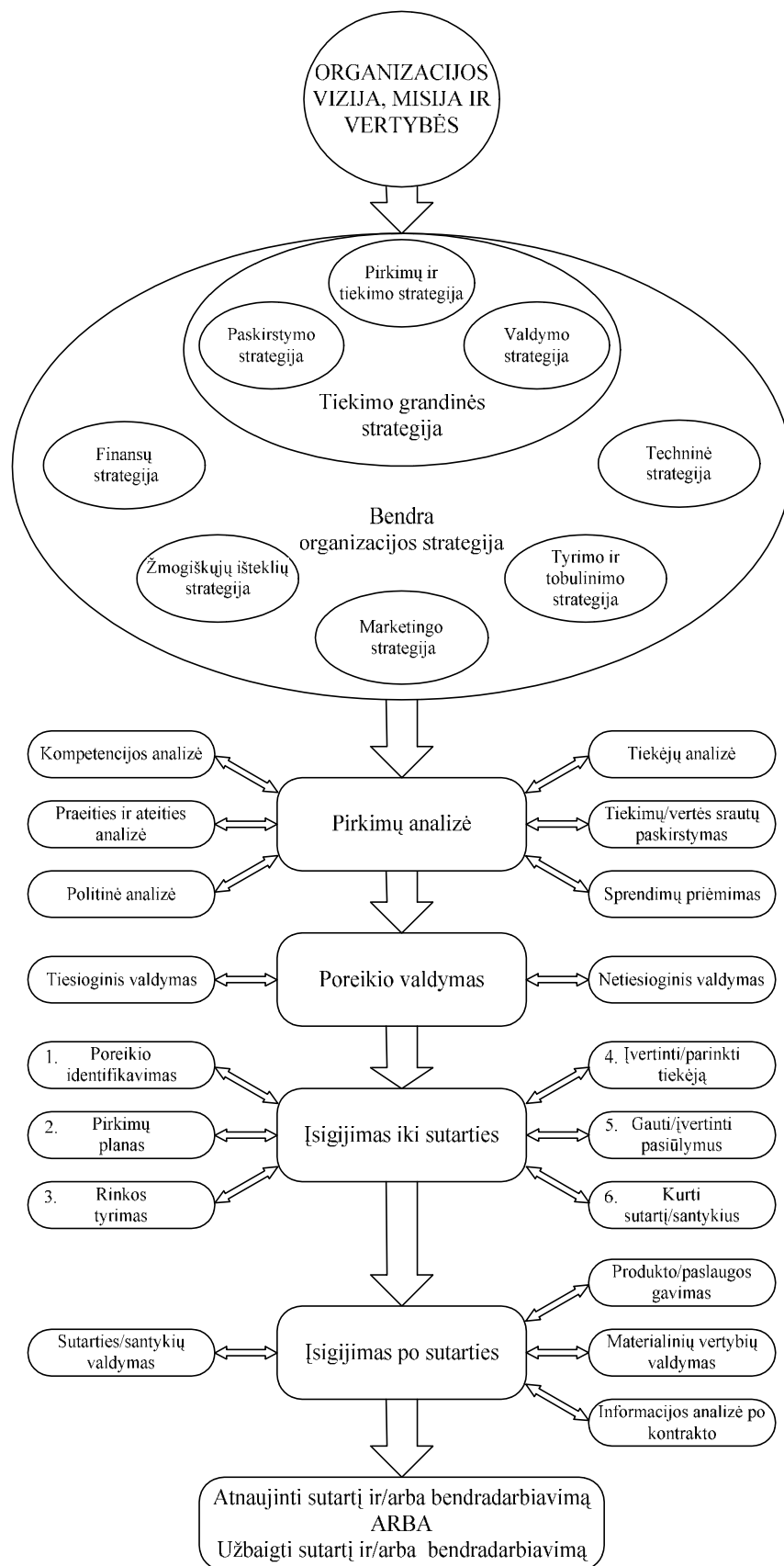
M. Porter apibūdino strateginę pirkimų reikšmę pradedant naujų tiekėjų įvertinimu ir tiekėjų veiklos stebėjimu (Porter, 1985). Taigi pirkimai tarnauja kaip svarbus ryšys tarp tiekimo grandinės narių.

Tiekimo proceso valdymas turėtų būti integruotas į organizacijos bendrą strategijos kontekstą, o ne į atskirus, tarpusavyje nesusijusius pirkimų sandėrius bei tiekimą (Garalis, 2001).

Dėl greitai kintančios išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos atsiranda poreikis pirkimo ir tiekimo problemas integruoti į bendrą organizacijos strategiją, kaip į vienos visumos valdymą. Tačiau, mokslininkai savo darbuose akcentuoja, kad net išsivysčiusiose šalyse nedaug įmonių yra išplėtojusios tokį integracijos mechanizmą, t.y nėra glaudaus ryšio tarp tiekimo ir bendros organizacijos strategijos (Monezka, Trent, 1995).

Tiekimo veikla įmonėje apima paklausos ir pasiūlymo konkrečiai prekei koordinavimą minimizuojant išlaidas tiek strateginiu, tiek taktiniu požiūriu (Mate, Тиксье, 1993).

The Chartered Institute of Purchasing & Supply (CIPS Specialusis Pirkimų ir Tiekimo Institutas), atstovaujamas K.James, K.Trower ir G.Walsh pristatė bendrą organizacijos modelį, kuriame telpa pirkimų ir tiekimo valdymas abiejuose, tiek strateginiame, tiek operatyviniame lygiuose. Visos organizacijos turi tikslus ir priežastis gyvuoti, veikiant daugybei išorinių faktorių. Pirkimų ir tiekimo valdymo modelis iliustruoja aplinkos poveikį organizacijai. Organizacijos tikslai išreiškiami vizijos ir misijos formuluotėse. Strategijos – tai planai kaip pasiekti tikslų, kurie privalo būti valdomi organizacijos vertybių (James ir kt., 2006).



8 pav. Pirkimų valdymas organizacijos modelyje

Šaltinis: James, K., Trower, K., Walsh, G. Purchasing & Supply Management Model

8pav. pavaizduotas modelis labai aiškiai iliustruoja pirkimų ir tiekimo strategijos vietą organizacijoje, kas ją sudaro ir kaip ji gali būti įgyvendinama. Modelis parodo aukščiausio lygio pakopas pirkimų ir tiekimo valdyme bei detalizuoja kiekvienos pakopos pagrindinius žingsnius.

Bendra tiekimo grandinės strategija apima 3 strategijas: pirkimų ir tiekimo, paskirstymo ir valdymo strategijas.

Pirkimų ir tiekimo strategija CIPS modelyje apibrėžiama kaip išorinių organizacijos išteklių valdymas; įmonės poreikių identifikavimas, kaip pirkimų ir tiekimo funkcija; tikslai ir veiklos; tiekėjų ir vartotojų poreikių valdymas, standartizavimo bei tiekėjų valdymo politika; pirkimų procesas; pirkimų kontrolė.

Paskirstymo strategiją sudaro sutarčių vykdymas; prekių pristatymas ir disponavimas.

Valdymo strategija apima efektyvaus pirkimų proceso valdymą.

Šie trys tiekimo grandinės strategijos elementai privalo susiderinti vienas su kitu, palaikyti ir įtakoti visos įmonės strategijos vystymąsi. Tiekimo grandinės strategija taip pat turi integruotis ir palaikyti visas funkcinės strategijas organizacijoje: tyrimų ir tobulinimo, marketingo, žmogiškųjų išteklių, finansų, techninę strategijas.

Pirkimų analizė pagal pateiktą CIPS pirkimų valdymo organizacijoje modelį – tai pirkimų ir tiekimų vadybos veiklos pagrindas, kurį galima apibūdinti kaip organizacijos poreikių patenkinimą, remiantis išankstinėmis ir planuotomis tiekėjų rinkos analizėmis, tiekėjų parinkimu ir tikslingais pristatymų sprendimais tam, kad atitikti iš anksto sąlygotus ir suderintus organizacijos poreikius.

Aukščiau išsakytos skirtingų autorių nuomonės apie strateginę pirkimų ir tiekimo reikšmę organizacijoje labai aiškiai patvirtina CIPS atstovų K.James, K.Trower ir G.Walsh pateiktas pirkimų valdymo modelis. Gerai išanalizuota ir aprašyta pirkimų strategija privalo būti susieta su bendra įmonės strategija bei įmonės ilgalaikiais tikslais. Kadangi pirkimų proceso dalyviai gali būti iš skirtingų įmonės padalinių, pirkimų valdymas gali būti efektyvus tik egzistuojant aiškiai suformuotai pirkimų strategijai, kurios tikslai būtų glaudžiai susieti su bendrais įmonės strategijoje numatytais tikslais.

Išanalizavus pirmoje darbo dalyje mokslinėje literatūroje pateiktus pirkimo proceso modelius bei apibendrinus mokslininkų pateiktus tyrimus, suformuluotos tokios išvados:

Pirkimų procesas organizacijoje – tai sudėtinis, apimantis skirtingas veiklas susijusias su reikalingų prekių įsigijimu procesas, kurio valdymą būtina integruoti į bendrą įmonės strategiją.

Mokslinėje literatūroje pateikti pirkimo proceso apibūdinimai aiškiai parodo pagrindinį pirkimų tikslą - siekiamą vertingiausią pirkimą įmonei, kuris apima aukščiausių kokybės prekių pirkimą naudingiausia kaina, pristatymo sąlygomis bei mažiausiomis sąnaudomis įmonei.

Nors skirtingų autorių pateiktų pirkimo proceso modelių procedūros gali būti paprastesnės ar sudėtingesnės – šio proceso organizaciniai principai išlieka tokie pat.

Tiekėjo pasirinkimas siejamas ne tik su nustatytais vertinimo kriterijais, bet ir su vidiniais ir su išoriniais rizikos veiksniais.

Mokslininkai atkleidžia ryšį tarp efektyvaus atsargų planavimo ir svaraus įmonės lėšų taupymo.

Pirkimų proceso etapai gali būti vertinami kaip atskiri sprendimų priėmimo procesai.

2. PIRKIMŲ SKYRIAUS VEIKLA AB „MAŽEIKIŲ NAFTOJE“

Pagal įmonės metinių ataskaitų ir pirkimų analizės informaciją suvesti duomenys, parodantys paskutinių trijų metų veiklos rezultatus:

8 lentelė

Įmonės veiklos rezultatai 2004m, 2005m, 2006m.

	2004m.	2005m.	2006m.
Perdirbta naftos	8 687 000 t	9 300 000 t	8 500 000 t
Pagaminta naftos produktų	8 046 000 t	8 511 000 t	7 963 000 t
Grynasis pelnas	721 160 000 Lt	885 714 000 Lt	192 058 000 Lt
Įvykdyta pirkimų už	200 251 355 Lt	217 516 807 Lt	684 421 340 Lt

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

8 lent. matome kaip kito įmonės veiklos rezultatai bei pirkimai įmonėje per paskutinius tris metus. Lyginant 2005m. su 2004m. pastebimas perdirbtos naftos, pagamintų produktų, grynojo pelno ir pirkimų tolygus augimas. Pagrindinės priežastys, nulėmusios grynojo pelno sumažėjimą 2006m:

- pasaulinių naftos perdirbimo maržų bei naftos produktų kainų kritimas;
- nuo 2006 m. rugpjūčio Bendrovė nebegavo naftos vamzdynu, o naftos importavimas per Būtingės terminalą yra brangesnis, nei vamzdynu, be to, negauta pajamų už naftos transportavimą vamzdynu bei perkrovimą Būtingės terminale;
- dėl 2006 m. spalį įvykusio gaisro padarinių sumažėjo naftos perdirbimo efektyvumas, buvo išgaunama mažiau šviesių naftos produktų.

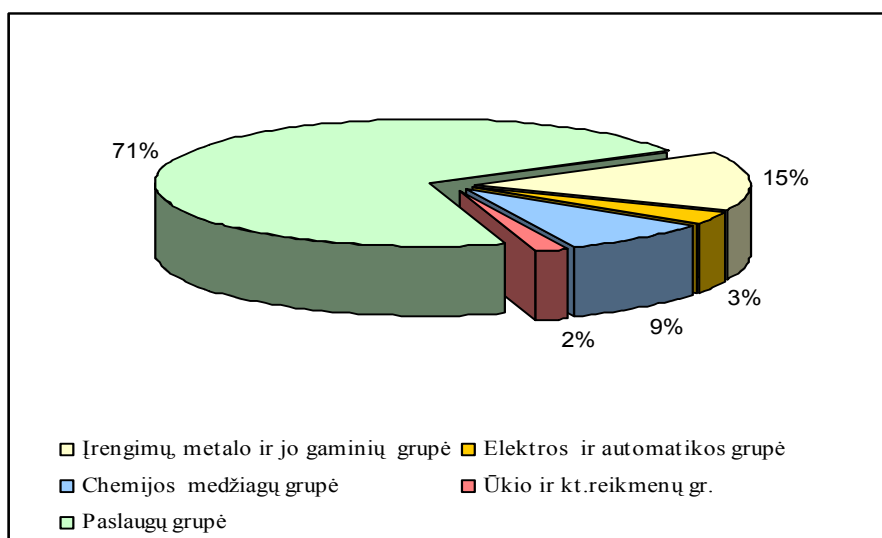
2006m išaugusius pirkimus galima pagrįsti įvykusio gaisro padarinių šalinimu, vaakuminės distiliacijos įrenginio atstatymu. Lyginant su 2004m. ir 2005m. – 2006m. pirkimai išaugo net tris kartus, tuo metu pirkimų skyriuje dirbusių darbuotojų skaičius nekito, taigi išaugo ir darbuotojų darbo krūvis.

Sudarytų sutarčių skaičius ir pirkimai (Lt.) 2006 metais pagal grupes

Grupės pavadinimas	Sudaryta sutarčių 2006m. (vnt.)	Nupirкта 2006m. (Lt.)
Įrengimų, metalo ir jo gaminių grupė	1109 vnt	102 894 587 Lt
Elektros ir automatikos grupė	1716 vnt	16 926 349 Lt
Chemijos medžiagų grupė	1269 vnt	62 524 499 Lt
Ūkio ir kt.reikmenų gr.	2537 vnt	13 881 785 Lt
Paslaugų grupė	2909 vnt	488 194 120 Lt
Iš viso	9540 vnt	684 421 340 Lt

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

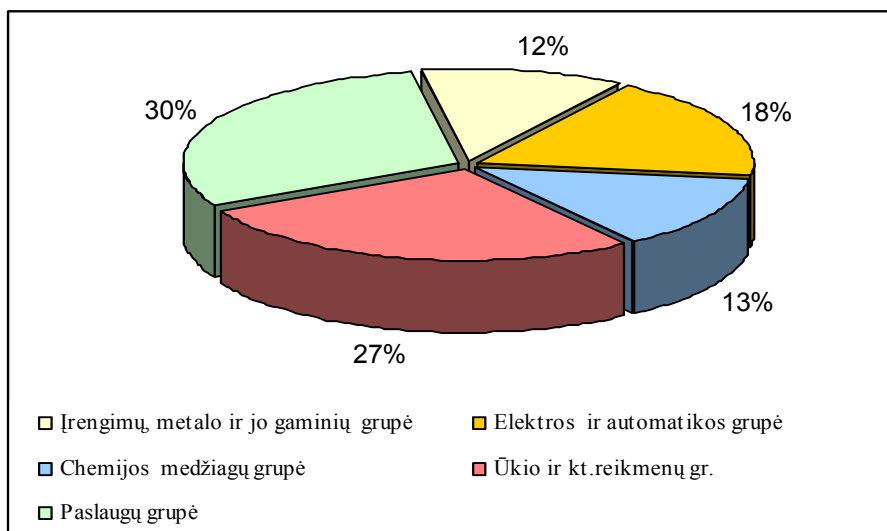
Iš 9 lent. matome, jog paslaugų grupės pirkimai sudaro didžiausią pirkimų dalį tiek pagal sudarytų sutarčių skaičių, tiek pagal išleistą pirkimų sumą. Tarp prekes perkančių grupių daugiausiai sutarčių sudarė ūkio ir kitų reikmenų grupė, tačiau jei lyginsime pagal išleistą pinigų sumą – tai pirmauja įrengimų, metalo ir jo gaminių grupė.



9 pav. Pirkimų pasiskirstymas grupėmis pagal išleistą pirkimų sumą 2006m.

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Pagal išleistų pinigų vertę paslaugų grupė sudaro 71% visų pirkimų per metus, kai per tą patį laikotarpį visų keturių prekes perkančių grupių pirkimai sudaro 29%. Didžiausia pirkimų vertė tarp prekes perkančių grupių atitenka įrengimų, metalo ir jo gaminių grupei - kas sudaro 15% visų pirkimų vertės per 2006m.



10 pav. Pirkimų pasiskirstymas grupėmis pagal sudarytų sutarčių skaičių 2006m.

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Visai kitaip pasiskirsto pirkimų padalinio grupės pagal sudarytų sutarčių skaičių per praėjusius metus. Paslaugų grupė, kaip ir 10 pav. išlieka pirmoje pozicijoje t.y. sudarė 30% sutarčių. Tarp pirkimų padalinio grupių, perkančių prekes, didžiausią sutarčių dalį sudarė ūkio ir kt. reikmenų grupė – 27% nuo visų sutarčių per 2006m.

Pagal 9 pav. ir 10 pav. galima padaryti šiuos apibendrinimus:

- didžiausias pasiskirstymas pagal pirkimų vertę parodo, jog tokios prekės kaip įrengimai, metalo prekės, cheminės medžiagos, bei paslaugos tokios kaip pvz. elektros energijos pirkimas, kompiuterinių programų palaikymas, monitoringo, teisinės, audito, konsultacinės, draudimo paslaugos sudaro didžiausią pirkimų išlaidų dalį;
- pastebimas metalo pabrangimas - 5-10% per metus, cheminių medžiagų pabrangimas - 4% per metus, lyginant su 2005m. Būtent šių grupių prekėms išleidžiama didžiausia pinigų suma rodo, jog tai strategiškai svarbiausios prekės AB „Mažeikių nafta“;
- didžiausias pasiskirstymas pagal sudarytų pirkimo užsakymų skaičių rodo, jog paslaugų pasiskirstymas įmonėje yra labai platus. Viso įmonėje yra - 450 perkamų paslaugų;

- tai kad ūkinių prekių grupė sudaro didžiausią pirkimo užsakymų dalį, lyginant su kitomis prekes perkančiomis grupėmis paaiškina grupės specifika t.y. šios grupės perkamas prekes naudoja visi įmonės padaliniai kasdieninei administracinei - ūkinei veiklai užtikrinti. Tai, kad šios prekių grupės prekės naudojamos kasdieninėms reikmėms paaiškina tokią pirkimo užsakymų gausą;
- galima daryti išvadą, jog ūkio ir kt. reikmenų grupės prekėms skiriama mažiausia pinigų dalis rodo, kad tai nėra strateginės reikšmės prekės įmonei.

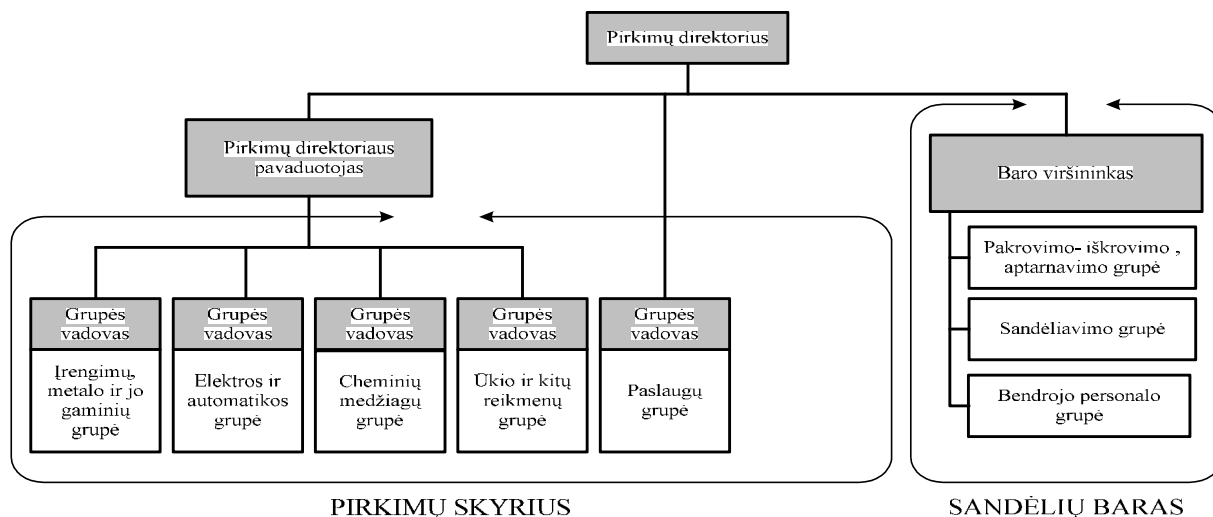
2.1. Pirkimų skyriaus struktūra AB „Mažeikių nafta“

AB „Mažeikių nafta“ pirkimų tarnybos struktūra buvo reorganizuota ne kartą. Tam įtakos nemažai turėjo tai, kad kas keletą metų keitėsi įmonės akcininkai – todėl lygiagrečiai kito ir įmonės organizacinė struktūra. Pirmiausia buvo įkurtas materialinio – techninio tiekimo ir komplektacijos skyrius, metų eigoje šis padalinys buvo decentralizuotas, o darbuotojai buvo perkelti dirbti į vyriausiųjų specialistų tarnybas (vyr.mechaniko, vyr.energetiko, vyr.technologo, vyr.metrologo), atsižvelgiant į darbuotojo veiklos specifiką. Tokiai struktūrai nepasiteisinus bei įvertinus įmonės specifiką ir centralizuotų pirkimų privalumus įmonėje, 2000m. pirkimų tarnyba vėl buvo centralizuota. Centralizuotos pirkimų tarnybos dėka išvengta pirkimų dubliavimo, įgytas derybinis pranašumas dėl didesnių pirkimų apimčių, sukurtos pirkimų procedūros.

Šiuo metu pirkimų tarnyboje dirba 30 darbuotojų. Padalinys suskirstytas į 5 grupes:

1. įrengimų , metalo ir jo gaminių grupė;
2. cheminių medžiagų grupė;
3. elektros ir automatikos grupė;
5. ūkio ir kt. reikmenų grupė;
6. paslaugų grupė.

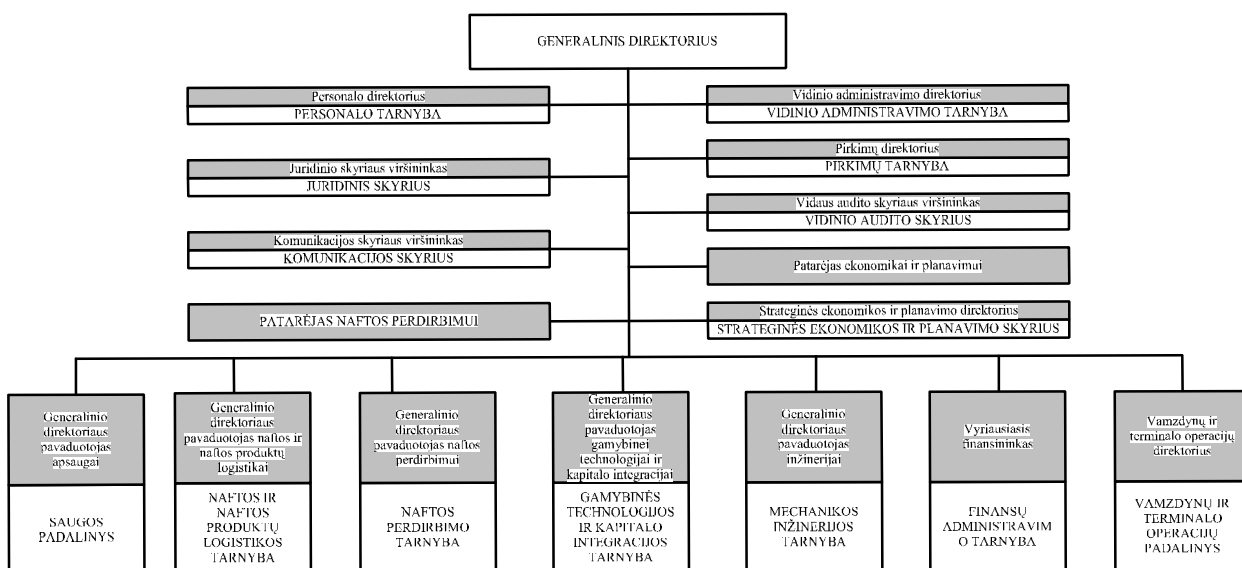
Toks pirkimų padalinio išskirstymas leidžia pirkimų skyriaus darbuotojams specializuotis savo srityje, tokiu būdu didinant darbuotojų profesionalumo lygį. Pirkimų tarnyba perka visas įmonės veiklai užtikrinti reikalingas prekes (medžiagos, įrengimai, įrengimų atsarginės detalės, eksploatacinės medžiagos), ir paslaugas, išskyrus žaliavą t.y. naftą.



11 pav. AB „Mažeikių nafta“ pirkimų skyriaus organizacinė struktūra

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

11 pav. parodo, jog pirkimų direktoriui įmonėje pavaldus pirkimų skyrius ir sandėlių baras. Pirkimų direktoriui tiesiogiai pavaldus sandėlių baras, paslaugų grupė. Pirkimų direktoriaus pavaduotojui tiesiogiai pavaldžios keturios pirkimų grupės. Visos pirkimų specialistų perkamos prekės, išskyrus paslaugas, patenka į sandėlių barą – iš kur vėliau paskirstomos po įmonės padalinius. Sandėlių baras disponuoja 11 centrinių sandėlių. Prekės paskirstomos įmonėje iš sandėlių baro centrinių sandėlių į 33 įmonės padalinius. Įmonės valdymo organizacinėje struktūroje pirkimų skyriaus vieta parodyta 12pav.



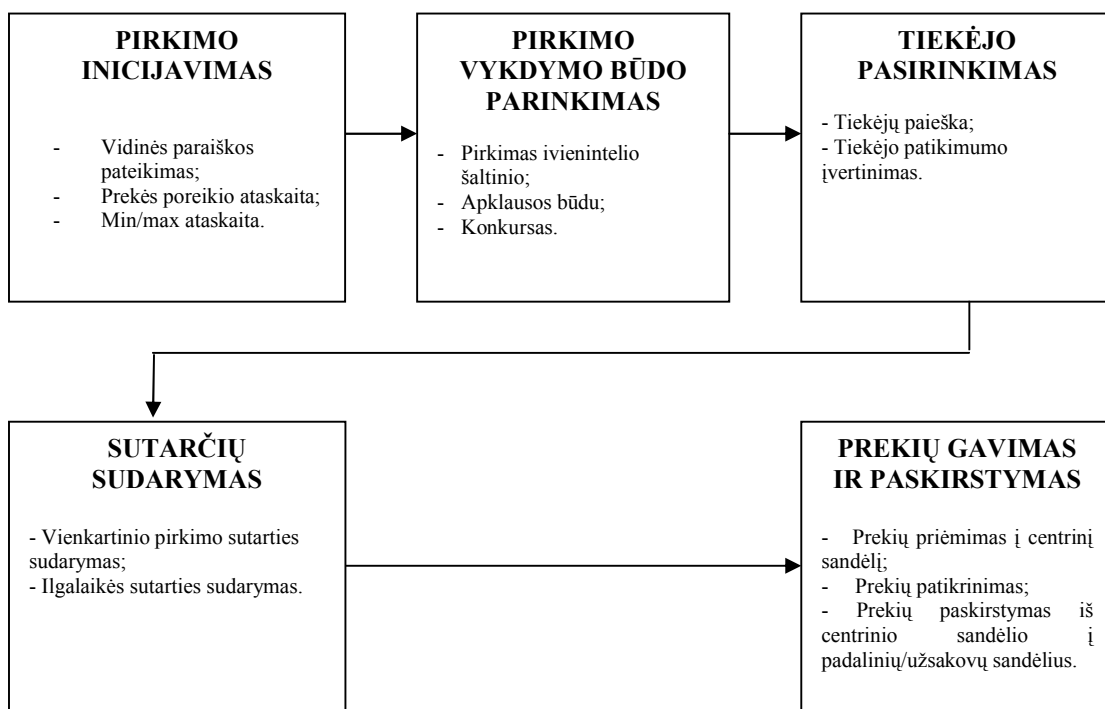
12 pav. AB „Mažeikių nafta“ valdymo organizacinė struktūra.

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

AB „Mažeikių nafta“ valdymo struktūroje galime stebėti tik tuos vadovus, kurie pavaldūs generaliniam direktoriui. Pirkimų direktorius, vadovaujantis pirkimų tarnybai, kaip parodyta 12 pav. taip pat yra tiesioginiame generalinio direktoriaus pavaldume.

2.2. Pirkimų procesas AB „Mažeikių nafta“

Pirkimų procesas įmonėje labai panašus į teorinėje šio darbo dalyje aprašytų autorių H.E.Fearon ir M.R.Leenders bei J.Coyle, J.Bardi, C.Langley pateiktus pirkimo proceso modelius. Būtent pirkimų proceso pagrindinės veiklos bus toliau analizuojamos praktinėje šio darbo dalyje.



13 pav. Pirkimo procesas AB „Mažeikių nafta“

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

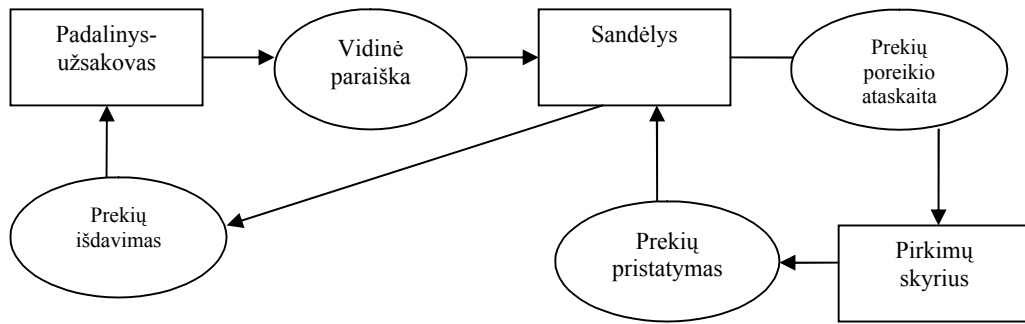
13 pav. pavaizduotas pirkimo procesas, vykdomas AB „Mažeikių nafta“. Visi pirkimo procesą sudarantys etapai, parodyti 13 pav. (išskyrus prekių gavimą ir paskirstymą) yra patvirtinti įmonėje 2004m. gruodžio 17d. generalinio direktoriaus įsakymu Nr.190 išleistose AB „Mažeikių nafta“ prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklėse. Šios taisyklės nustato detalizuotas bendrovės vykdomų prekių, paslaugų ir darbų pirkimo procedūras, išskyrus žaliavų, skirtų naftos produktų gamybai, pirkimus. Pirkimo taisyklės yra taikomos visiems bendrovės padaliniais ir darbuotojams,

kurie pagal jiems priskirtas nomenklatūras inicijuoja, organizuoja ir vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus bei atlieka kitus su pirkimo procesu susijusius veiksmus. Pirkimų procesą aprašančios ir reglamentuojančios taisyklės ypatingai svarbios tokiai didelai įmonei, kaip AB „Mažeikių nafta“, kurioje dirba apie 3500 darbuotojų daugiau kaip 30 administracijos padaliniuose bei 24 cechuose.

Galime pastebėti tokiu būdu aprašyto pirkimo proceso privalumus (nuo pirkimo poreikio atsiradimo iki jo patenkinimo):

- geriausios bendrovei vertės (optimalios pagal kainos ir kokybės santykį) užtikrinimas vykdant prekių, paslaugų ir darbų pirkimus;
- pirkimo procesas vykdomas naudojant integruotą finansų apskaitos ir verslo valdymo informacinę sistemą;
- prekių kiekių bei sandėliavimo kaštų optimizavimas;
- užtikrinimas, kad atliekant pirkimo procedūras ir nustatant skelbiamų apklausų laimėtojus būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, skaidrumo principų;
- racionalus lėšų panaudojimas, skirtas bendrovės veiklai užtikrinti būtinų prekių, paslaugų ar darbų įsigijimui;
- toks griežtas pirkimo taisyklių laikymasis leidžia užtikrinti savalaikį padalinių/užsakovų poreikio pateikimą pirkimų skyriui tam, kad būtų laiku pristatytos būtinos medžiagos, įrengimai ir kitos prekės bei paslaugos būtinos nepertraukiamai įmonės gamybai užtikrinti;
- pirkimo proceso aprašymas pirkimų taisyklėse nustato visų padalinių darbuotojų, dalyvaujančių pirkimo procese veiksmus.
- leidžia išvengti ne tik papildomų išlaidų, susijusių su skubiu pristatymu dėl per vėlai pateikto pirkimo poreikio, bet ir galimų su tuo susijusių nuostolių.

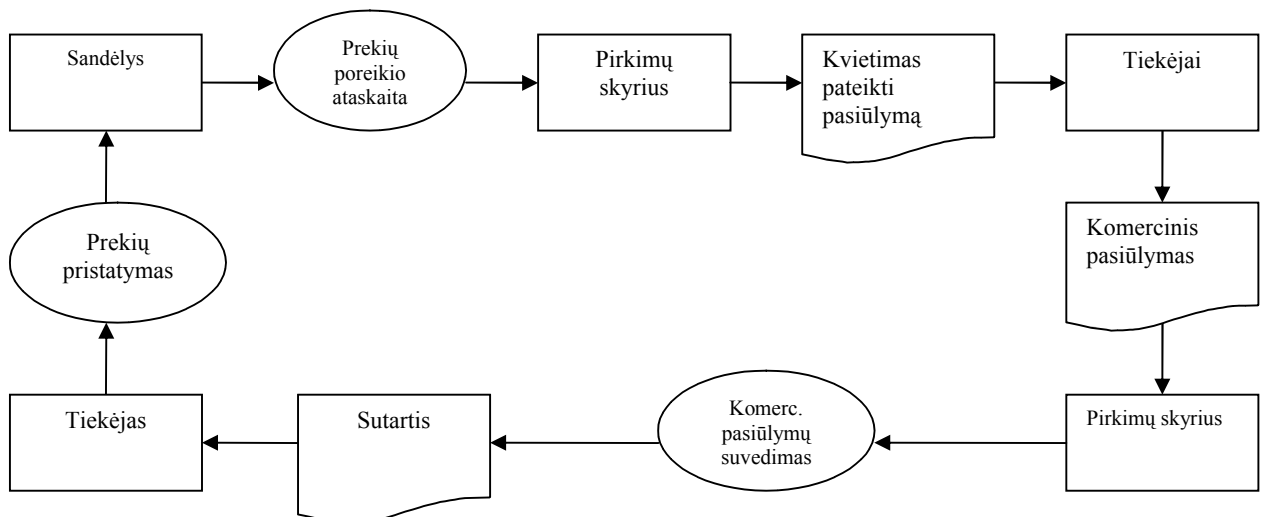
Vykdydami pirkimo procesą mes galime stebėti ne tik materialinius srautus, bet ir informacinius srautus. Efektyvus pirkimas įmanomas tik tuomet, kai abu šie srautai yra subalansuoti (Fearon, Leenders, 2002). Bet koks reikiamos informacijos trūkumas gali sutrukdyti fizinį prekių judėjimą. Kaip jau buvo minėta šiame skyriuje, pirkimo procesas vykdomas naudojant integruotą finansų apskaitos ir verslo valdymo informacinę sistemą. Tokiu būdu informacinėje sistemoje yra fiksuojamas tiek vidinis, tiek išorinis pirkimo proceso informaciniai srautai.



14 pav. Vidinis pirkimo proceso informacijos srautas

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Vidinis informacijos srautas integruotoje finansų ir verslo valdymo sistemoje egzistuoja tuo atveju, jei prekių kiekis, reikalingas padaliniui-užsakovui yra centriniame sandėlyje. Šis srautas fiksuojamas, stebint vidinės paraiškos judėjimą į centrinį sandėlį ir prekės judėjimą iš centrinio sandėlio į padalinio užsakovo sandėlį, tuo atveju – jei nereikia vykdyti pirkimo.



15 pav. Išorinis pirkimo proceso informacijos srautas

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Jei centriniame sandėlyje nėra reikalingo prekės kiekio, galime stebėti išorinį pirkimo proceso informacijos srautą, kuris fiksuojamas informacinėje sistemoje. Tokiu būdu stebime išorinio informacijos srauto ryšį su tiekėjo informacija. Išorinio informacijos srauto dėka, galime fiksuoti viso pirkimo proceso informacijos judėjimą.

2.2.1. Pirkimo inicijavimas

Netikslus prekių poreikio inicijavimas didina sandėliuojamų atsargų vertę. Jei dėl pavėluotai pristatytų į įmonę įrengimų, atsarginių dalių ar medžiagų tektų sustabdyti gamybą, viena prastovos diena, pagal oficialiai skelbiamus duomenis, įmonei atsieitų 1 mln Lt nuostolių. Per dideli nupirktų prekių kiekiai dažnai įmonėje tampa nejudančiais likučiais, tai ypač būdinga konkreitiems įmonėje vykdomų projektų pirkimams. Nejudantys likučiai įmonės centriniuose sandėliuose sudaro po keletą milijonų litų kasmet, tokiu būdu išaldomos įmonės apyvartinės lėšos.

Poreikį atitinkamos prekės pirkimui inicijuoja konkretaus įmonės padalinio paskirtas atsakingas darbuotojas (toliau šiame darbe bus vadinamas pirkimo iniciatoriumi) informacinėje sistemoje užpildydamas vidinę paraišką (VP).

Vidinė paraiška (VP) Nr.146138

Data: 2006 01 01

Sandėlys A04

Šaltinis D23 Diagnostikos cechas

Prekės kodas ir pavadinimas	Pristatymo laikas	Matavimo Vnt	Kiekis	Pastabos
-----------------------------	-------------------	-----------------	--------	----------

680201010032 pok

Popierius kopijavimo A4 80g.	2006-01-08	pok	100	
------------------------------	------------	-----	-----	--

Patvirtino	Pirkimo iniciatorius
Patvirtino	Padalinio vadovas
Patvirtino	Biudžeto vieneto vadovas
Patvirtino	Pirkimų skyriaus grupės vadovas

16 pav. Vidinės paraiškos forma

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentas.

Kaip galime pastebėti, užpildytą vidinę paraišką patvirtina trijų skirtingų padalinių vadovai – tai leidžia manyti, jog prekės poreikis yra tikrai pagrįstas, VP patvirtinę atsakingi darbuotojai užtikrina, jog prekės nebus sandėliuojamos centriniuose įmonės sandėliuose, o bus tikslingai panaudotos. Pirkimus vykdančias darbuotojas vidinės paraiškos tvirtinimo procese nedalyvauja, tačiau pirkimus vykdo pagal informacinėje sistemoje parengtas:

- prekių poreikio ataskaitą;
- min-max ataskaitą.

Prekės kodas ir pavadinimas	Data	Šaltinis	Likutis	Poreikis	Tiekimas	Gauta	Numat. likutis

680201010032 pok							
Popierius kopijavimo A4 80g.	2006-01-15		525	100	1000	0	1125

	2006-01-08			100			
	VP 146138 D23 - Diagnostikos cechas						
	2006-01-10			250			
	VP 147001 D07 - Elektros cechas						
	2006-01-10			300			
	VP 147115 D33 - Statybos baras						

	2006-01-10				1000		
	PU 132805 MAP LIETUVA, UAB						

17 pav. Prekių poreikio ataskaitos forma

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentas.

Prekių poreikių ataskaita aiškiai detalizuoja konkrečios prekės poreikį pagal atskirų įmonės padalinių pateiktas vidines paraiškas (VP). Jei su atitinkamu tiekėju jau yra sudaryta sutartis (PU) šios prekės tiekimui - ataskaitoje šie duomenys bus taip pat pateikti. Prekių poreikio ataskaita - tai dokumentas, pagal kurį, pirkimus vykdomas darbuotojas turi teisę pradėti konkrečios prekės pirkimo procesą.

Pirkimo pagal prekių poreikio ataskaitą trūkumai: pirkimo iniciatoriai pildydami VP dažnai prekių pristatymo datą nurodo neatsižvelgdami į bendrovėje galiojančiose pirkimo taisyklėse nustatytus minimalius pristatymo terminus standartiniams ir nestandartinėms prekėms. Kadangi pirkimus vykdomas darbuotojas nedalyvauja vidinių paraiškų tvirtinimo procese, jis negali atmesti vidinės paraiškos tam, kad jos pristatymo terminas būtų pakoreguotas. Pirkimus vykdomas darbuotojas matydamas per trumpą pristatymo terminą prekių poreikio ataskaitoje yra priverstas papildomai mokėti tiekėjui už skubą pristatymą. Apklausus pirkimų specialistus, tokios situacijos labai dažnos įmonėje. Todėl galima daryti išvadą, jog įmonės padaliniai skiria mažai dėmesio medžiagų ir atsarginių detalių poreikio planavimui ir savalaikiam vidinių paraiškų pateikimui.

Min max ataskaitoje pateikiami konkretūs prekių kiekiai, kuriuos būtina palaikyti bendrovės centriniuose sandėliuose, tam kad užtikrinti nepertraukiamą gamybą. Minimalūs ir

maksimalūs tokių prekių kiekiai yra suderinti su atitinkamais specialistais ir suvedami į informacinę sistemą. Parengta min max ataskaita pateikia prekių kiekius, kurie priartėjo prie minimalaus nustatyto lygio, bei konkrečius prekių kiekius, kuriuos reikia nupirkti.

Sandėlys: A04
 Pasirinkimas: Visos min max suplanuotos prekės
 Prekės Nr. nuo: 6502058000210
 Prekės Nr. iki: 6601012000001
 Pirkėjas: Žara Jasinskiene
 Data: 2006-01-15

Prekės Nr.	Maksimalus kiekis	Minimalus kiekis	Kiekis sandėlyje	Pareikalautas kiekis	Užsakyti kiekį
650205000210	100	30	50	25	75

18 pav. Min max ataskaitos forma

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentas.

Pirkimo pagal prekių poreikio ir min max ataskaitas privalumai: – perkamas tikslus prekių kiekis, kuris reikalingas padaliniui-užsakovui, taigi perkamos prekės likutis ilgam neužsiguli cetriniame sandėlyje.

10 lentelė

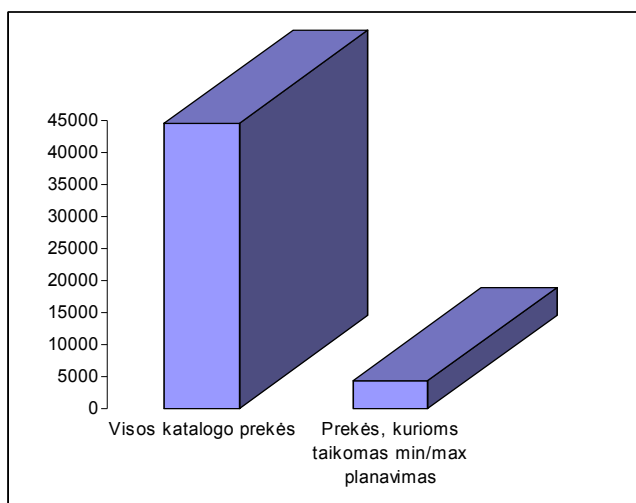
Prekių grupių ir prekių pavadinimų skaičius, kuriems patvirtintas minimalus-maksimalus likutis, reikalingas palaikyti centriniame sandėlyje

Grupės pavadinimas	Prekių pavadinimų skaičius, patvirtintoje min/max ataskaitoje	Prekių grupių skaičius
Metalo ir įrengimų grupė įrengimų, metalo ir jo gaminių grupė	2794	24
Elektros ir automatikos grupė	915	3
Chemijos medžiagų grupė	27	2
Ūkio ir kt.reikmenų gr.	525	6
Paslaugų grupė	–	–
Iš viso	4261	35

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Iš 10 lent. matome, kad paslaugų grupėje min max planavimo nėra, nes pagal paslaugų specifiką – paslaugos nėra sandėliuojamos. Iš viso įmonės informacinėje sistemoje egzistuoja 44700 prekių pavadinimai, kurie bendrame prekių kataloge sudaro 99 grupes, min max ataskaita taikoma 4261 prekėms, sudarančioms 35 prekių grupes. A.Kaminskas išanalizavęs efektyvų medžiagų valdymą, teigia, jog minimali ir maksimali riba turi būti nustatyta kiekvienai medžiagai atskirai (Kaminskas, 2000).

Tam, kad galėtume realiai palyginti minimalaus-maksimalaus prekių lygio palaikymo sandėlyje apimtis įmonės mastu, atliktas palyginimas tarp bendro pirkimų kataloge esančių prekių ir min max planuojamų prekių skaičiaus (19 pav).



19 pav. Min max planuojamos prekės, lyginant su visomis pirkimų kataloge esančiomis prekėmis.

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Taigi 19 pav. akivaizdžiai matome, kad realiai pirkimų planavimas atliekamas min/max prekių likučių palaikymui, sudaro tik 9.57% visų prekių, esančių pirkimų kataloge. Likusiems 90.43% prekių min max planavimas nevykdomas. Taigi, kaip jau buvo minėta, pirkimus vykdančias darbuotojas prekių pirkimą gali vykdyti tik matydamas realų prekės poreikį prekių poreikio ataskaitoje. Praktikoje dažnai susiduriama su tuo, kad paraiškos iš cechų dažnai pateikiamos pavėluotai.

Šiame skyriuje pateikti įmonėje naudojami pirkimo iniciavimo būdai t.y. prekių poreikio ataskaita ir min max planavimas – neužtikrina pirkimų planavimo efektyvumo:

1. dėl nekorektiškai pateikiamų vidinių paraiškų iš padalinių/užsakovų;
2. pirkimų taisyklės nenumato kiek laiko galioja patvirtinti min max likučiai, kokiu periodiškumu min max likučiai turėtų būti peržiūrimi ir patvirtinami iš naujo;

3. pirkimų tarnyba yra informuota kokiai sumai yra patvirtinti pirkimų biudžetai atskiroms prekių grupėms, tačiau nei padaliniai užsakovai nei biudžeto vieneto vadovai nepateikia pirkimų tarnybai planų konkrečių prekių ir jų kiekių pirkimui sekantiems metams;

4. pirkimų taisyklės nenumato atskiro pirkimų planavimo proceso, bendradarbiaujant padaliniais užsakovams, biudžeto vieneto vadovams bei pirkimų tarnybai;

Esant neefektyviam pirkimų planavimui, bendrovei visada gręsia papildomos išlaidos bei nuostoliai.

Atsižvelgiant į tai, kad pirkimų skyriuje yra labai plati prekių nomenklatūra, visoms prekėms taikyti planavimą būtų neefektyvu. Tam, kad planavimas būtų maksimaliai naudingas – reikėtų išskirti tik tas prekes, kurioms reikalingas planavimas. Vėliau atskirai išskirti tas prekes, kurioms užtenka pirkimo iniciavimo, nustatyto min max likučių pagrindu. Tokie prekių sąrašai turėtų būti koreguojami kartą per metus.

Įmonėje būtina inicijuoti pirkimų planavimo mechanizmo sukūrimą tam, kad galima būtų tiksliau numatyti pirkimus, bei žinant konkrečių prekių preliminarų metų poreikį ieškoti būdų sumažinti pirkimo išlaidas.

Atsižvelgiant į tai, jog įmonėje pirkimų planavimui įmonės padaliniai, išskyrus pirkimo skyrių, mažai skiria dėmesio - galima teigti, jog įmonės vadovybė pirkimams neteikia prioritetingos reikšmės bendroje įmonės strategijoje.

2.2.2. Pirkimo vykdymo būdo pasirinkimas

Pagal 13 pav. pateiktą AB „Mažeikių nafta“ pirkimo procesą – pirkimų taisyklės numato tris skirtingus pirkimo vykdymo būdus:

11 lentelė

Sutarčių pasiskirstymas pagal pirkimo vykdymo būdą 2006m

Pirkimo vykdymo būdas	Sudaryta sutarčių 2006m.(vnt)
Pirkimas iš vienintelio šaltinio	2960
Pirkimas apklausos būdu	6580
Konkursas	18

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Pirkimo vykdymą iš vienintelio šaltinio pirkimų taisyklės numato konkrečiais atvejais: jei tik vienas tiekėjas gali pateikti būtinas prekes; standartizacijos tikslais; dėl avarijos ar gedimų atsiradus skubiam prekių ar paslaugų poreikiui; jei perkamos prekės iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės, ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka akredituotų ar įgaliotų įmonių, kurių įkainius kontroliuoja ir tvirtina įgaliotos valstybės institucijos; parodose perkamos prekės ar paslaugos, kai tiekėjai siūlo naudingesnes įmonei sąlygas. Pirkimų iš vienintelio šaltinio per praėjusius metus buvo įvykdyta 2960 vnt.

Konkurso vykdymą pirkimų taisyklės numato tik tais atvejais, jei vienkartinio pirkimo vertė arba numatomos sudaryti ilgalaikės sutarties bendra vertė didesnė nei 1 mln Lt be PVM. Tokie pirkimai nėra dažni, pagal 20 pav. pateiktus duomenis 2006 metais buvo įvykdyta 18 konkursų.

Dažniausiai pirkimai įmonėje vykdomi apklausos būdu, kai vienkartinio pirkimo vertė yra ne didesnė kaip 1 mln Lt be PVM. Apklausa skelbiama tiek vienkartinio pirkimo sutarčiai vykdyti, tiek prieš sudarant ilgalaikio pirkimo sutartį. Apklausiai įvykdyti būtina pakviesti ne mažiau kaip tris tiekėjus. Apklauskos lapo forma pateikiama 1 priede, apklauskos lapo pildymo metodika - 2 priede.

Kaip galime pastebėti, apklauskos lape pateikiama tiekėjų pasiūlymų informacija, kuri analizuojama pagal kainos, pristatymo sąlygų, transportavimo būdo, mokėjimo sąlygų, suteikiamų nuolaidų kriterijus. Įvertinus visas siūlomas sąlygas prekių tiekimui pasirenkamas labiausiai tinkamas tiekėjas įmonei.

12 lentelė

Įvykdytų apklausų skaičius 2004, 2005, 2006m.

Grupės pavadinimas	Atlikta apklausų (vnt)		
	2004m.	2005m.	2006m.
Metalo ir įrengimų grupė įrengimų, metalo ir jo gaminių grupė	460	509	646
Elektros ir automatikos grupė	555	600	688
Chemijos medžiagų grupė	230	255	290
Ūkio ir kt.reikmenų gr.	630	710	750
Paslaugų grupė	280	300	320
Iš viso	2155	2374	2694

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Pagal 12 lent. pateiktus duomenis pastebime atliktų apklausų skaičiaus didėjimą per paskutinius tris metus. Tai galime paaiškinti kasmet didėjančiais pirkimais įmonėje (žiūr. 8 lent). Jei

analizuosime atliktų apklausų skaičių – daugiausiai apklausų įvykdė ūkio ir kt. reikmenų grupė, kuri kaip jau anksčiau buvo minėta, sudarė didžiausią sutarčių skaičių 2006 metais, atliekant palyginimą tik su prekes perkančiomis grupėmis. Tačiau paslaugų grupė, sudaranti daugiausiai sutarčių ir pirmaujanti pagal pirkimų sumas, lyginant su prekes perkančiomis grupėmis – apklausų įvykdo mažiausiai. Tokią situaciją galime stebėti todėl, kad paslaugų grupėje dominuoja ilgalaikės sutartys. Pagal galiojančias įmonėje pirkimo taisykles apklausos vykdomos tik prieš sudarant ilgalaikes sutartis.

Visi trys pirkimo vykdymo būdai yra įforminami tiksliai pagal pirkimų taisyklėse aprašytas procedūras.

Šie trys pirkimo būdai naudojami įmonėje, gali būti sugretinami su teorinėje šio darbo dalyje aprašytais aprūpinimo strategijomis, susijusiomis su pirkimo rizika. Tačiau AB „Mažeikių nafta“ nėra atlikta prekių klasifikacija pagal strateginę reikšmę įmonei. Strateginę prekių reikšmę galime tik numanyti pagal konkrečių prekių grupių pirkimui skiriamą biudžetą. Taigi pirkimo būdas dažniausiai pasirenkamas pagal numatytą pirkimo sumą, kas atitinkamai rodo tam tikrą pirkimo rizikos laipsnį.

2.2.3. Tiekėjo pasirinkimas

2002 metais AB „Mažeikių nafta“ pirkimų skyriuje buvo sukurta tiekėjų duomenų bazė. Iki 2007 metų tiekėjų duomenų bazėje užregistruota daugiau nei 5700 tiekėjų. Tai tiekėjai, su kuriais kada nors buvo sudaryta bent viena sutartis. 2006m. pirkimų skyriaus darbuotojai sudarė 9540 sutartis su 998 tiekėjais. Vidutiniškai vienam tiekėjui teko po 9-10 pirkimo sutarčių per 2006 metus.

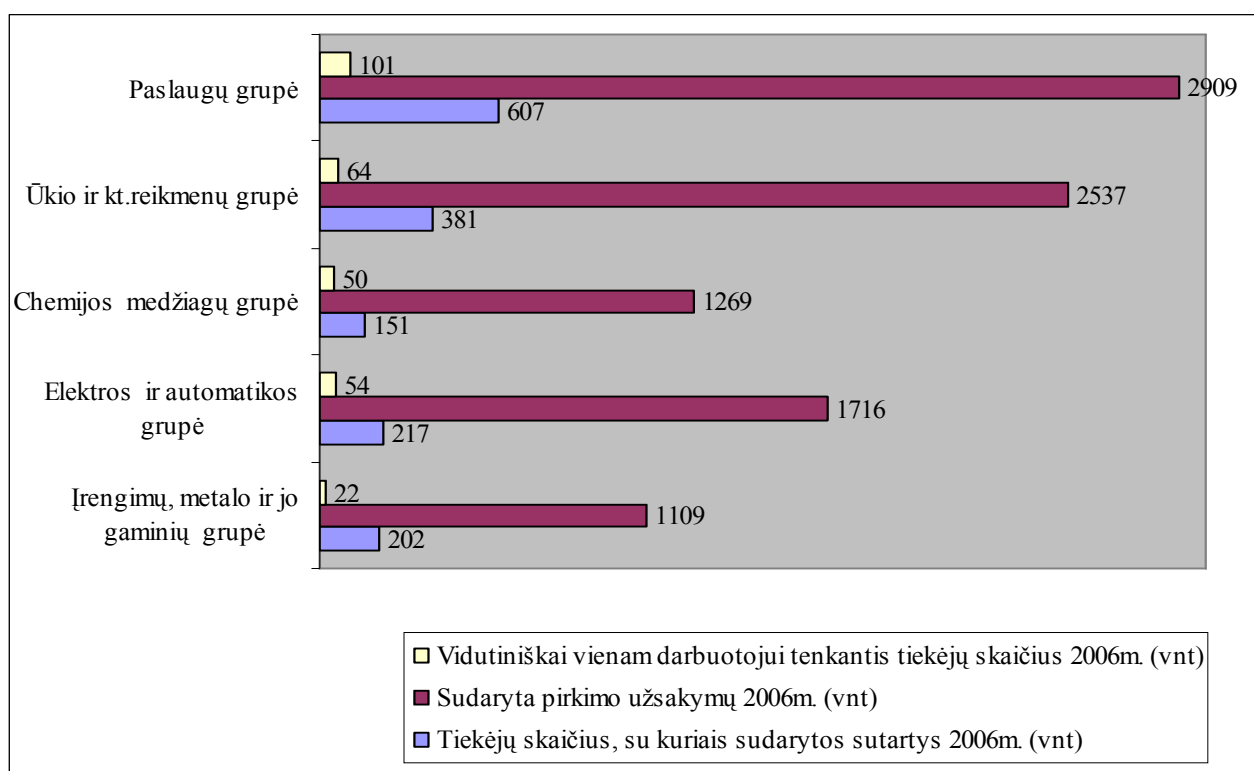
13 lentelė

Tiekėjų skaičius su kuriais sudarytos sutartys pagal atskiras grupes 2006m

Grupės pavadinimas	Tiekėjų skaičius, su kuriais sudarytos sutartys 2006m. (vnt)
Įrengimų, metalo ir jo gaminių grupė	202
Elektros ir automatikos grupė	217
Chemijos medžiagų grupė	151
Ūkio ir kt.reikmenų gr.	381
Paslaugų grupė	607

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

13 lentelėje pagal atskiras grupes parodytas bendras tiekėjų skaičius yra didesnis todėl, kad atskirose grupėse dirbantys pirkimų skyriaus darbuotojai sudaro sutartis su tais pačiais tiekėjais. Mažiausias tiekėjų skaičius pagal grupes vidutiniškai tenkantis vienam darbuotojui – tai įrengimų, metalo ir jo gaminių grupei. Didžiausias tiekėjų skaičius – net 101 tiekėjas vienam darbuotojui tenka paslaugų grupei. Panašią situaciją stebėjome ir pagal grupes analizuodami sudarytų sutarčių skaičių - didžiausias sudarytų sutarčių skaičius teko paslaugų grupei, mažiausias – įrengimų, metalo ir jo gaminių grupei. Tuos duomenis galime lyginti tarpusavyje, nes sudarytų sutarčių skaičius tiesiogiai siejasi su tiekėjų skaičiumi.



20 pav. Tiekėjų ir sudarytų sutarčių skaičiaus palyginimas pagal grupes.

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

20 pav. galime stebėti, jog daugiausiai sutarčių sudariusios grupės dirba su didžiausiu tiekėjų skaičiumi. Šio darbo teorinėje dalyje buvo pažymėta, jog mokslininkai akcentuoja tiekėjo ir pirkėjo santykių svarbą. AB „Mažeikių naftoje“ daugelį tiekėjų su pirkimo skyriumi sieja ilgalaikis bendradarbiavimas. Tai lemia konkrečių įmonių tiekiamų prekių specifika, bei konkurencinis pranašumas rinkoje. Pagal nustatytas pirkimų taisykles įmonėje tiekėjų atrankai skiriamas didelis

dėmesys. Čia dominuoja nuostata, jog įmonei reikalinga nupirkti prekę, kurios kainos ir kokybės santykis būtų optimaliausias. Dėl šios priežasties labai svarbu įvertinti tiekėjo patikimumą. Įmonėje yra daug tiekėjų, kuriuos su pirkimų skyriumi sieja ne vienerių metų bendradarbiavimo patirtis.

Atlikus 2004 - 2006 metų sudarytų sutarčių analizę, buvo išskirti 26% tiekėjų, su kuriais buvo sudarytos ne mažiau kaip 30 sutarčių per vienerius metus. Būtent pirkimų skyriaus struktūra t.y. perkamų prekių suskirstymas grupėmis leidžia darbuotojui ne tik specializuotis tam tikroje srityje, bet ir stebėti bei analizuoti konkrečios prekių grupės tiekėjus, jų padėtį bei pokyčius tam tikroje prekių rinkoje. Pirkimus vykdančių darbuotojų paprašius paaiškinti ilgalaikio bendradarbiavimo priežastis su konkrečiais tiekėjais, buvo išskirti šie pranašumai:

- ilgalaikis bendradarbiavimas leidžia susidaryti tikrą vaizdą apie realias tiekėjo galimybes
- t.y. patikimumą, prekių kokybę, finansinį stabilumą, pristatymo laiką, teikiamas garantijas;

- iškilus ypatingiems atvejams pvz. avarijos ar gamybinio būtinumo atvejais sumažėja rizika, kad bus pristatyta nekokybiška ar netinkama prekė, nes nauji tiekėjai nėra gerai susipažinę su įmonės specifika;

- ilgalaikio bendradarbiavimo dėka atsiranda glaudus ryšys tarp tiekėjo ir pirkėjo, todėl tai vertindamas tiekėjas nesiekia vienkartinės naudos sau norėdamas apgauti pirkėją, pvz. siūlant nepatikrintą naują produktą, negarantuos pirkėjui reikalingo pristatymo termino jei pats nebus tuo tikras, nevenss suteikti garantinio laikotarpio;

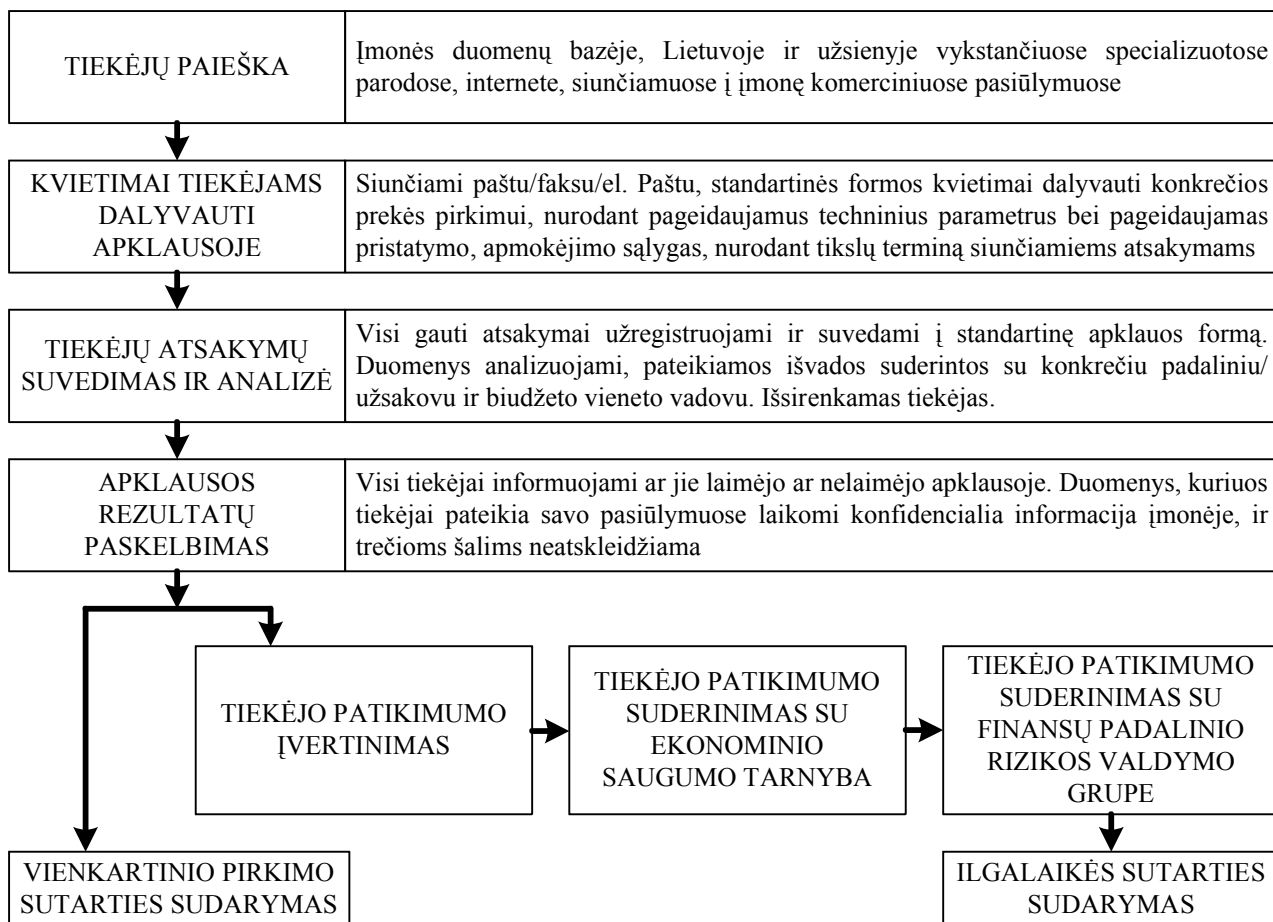
- analizuodamas praėjusių laikotarpių pardavimus tiekėjas žino realų pirkėjo poreikį, todėl žinodamas galimas pardavimo apimtis, jis pirkėjui suteikia didesnes nuolaidas;

- bendradarbiaudamas su pirkėju daugelį metų bei įsitikinęs pirkėjo finansiniu stabilumu, tiekėjas lengviau sutinka su pirkėjo pageidaujama mokėjimo už prekes atidėjimu.

Išanalizavus įvykdytus pirkimus įmonėje, pastebima – kad tarp tiekėjų yra daug įmonių, su kuriomis bendradarbiaujama ne vieneri metai, tačiau pirkimų skyriaus darbuotojai dažniau vykdo pirkimus pagal atskiras vienkartinio pirkimo sutartis, o ne sudarydami ilgalaikes sutartis.

AB „Mažeikių nafta“ pirkimų taisyklės numato griežtai apibrėžtą tiekėjų pasirinkimo procedūrą. Tiekėjų pasirinkimas prasideda tiekėjų paieška ir baigiasi vienkartinio pirkimo arba ilgalaikės sutarties sudarymu. Kvietimai dalyvauti apklausoje tiekėjams išsiunčiami standartine, įmonėje patvirtinta forma, kuri pateikta 3 priede. Tiekėjo pasirinkimo schemoje pateiktoje 21 pav, matome, jog tokie etapai kaip apklausos vykdymas ir tiekėjo patikimumo įvertinimas, reikalauja iš vykdytojo tiekėjų pasiūlymų palyginimo ir analizės, nes būtent teisingas tiekėjo pasirinkimas gali nulemti tolimesnę viso pirkimo proceso eigą. Tiekėjo pasirinkimas laiko atžvilgiu gali užtrukti priklausomai nuo perkamos prekės pobūdžio. Jei tiekėjo pasiūlymui įvertinti reikia išsamesnės techninių ar kitų prekės charakteristikų analizės – tai ir tiekėjo pasirinkimas bus ilgesnis.

Sprendimas pirkti taip pat gali užtrukti ir dėl didesnio sprendimą pirkti priimančių žmonių skaičiaus (Masalskienė, Masalskis, 2001).



21 pav. Tiekėjo pasirinkimo schema AB „Mažeikių nafta“

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

Numatyta tiekėjų pasirinkimo procedūra, schematiškai pavaizduota 22 pav. nurodo kaip pirkimų skyriaus darbuotojas turi pasirinkti tiekėją. Tiekėjų pasirinkime dalyvauja ne tik pirkimų skyriaus darbuotojas atsakingas už prekių pirkimą, tačiau galutinio tiekėjo pasirinkime dalyvauja ir šį pasirinkimą suderina padalinio/užsakovo atsakingas asmuo bei biudžeto vieneto vadovas.

14 lent. pateikiami AB “Mažeikių nafta” tiekėjų įvertinimo kriterijai lyginant su šio darbo teorinėje dalyje analizuotais R.Minalgos pateiktais tiekėjų įvertinimo kriterijais.

Tiekėjų įvertinimo kriterijų palyginimas

AB „MAŽEIKIŲ NAFTA”	pagal R.MINALGĄ (2001)
<p>Kvalifikacija</p> <p>Dokumentai, patvirtinantys tiekėjų teisinį statusą, veiklą;</p> <p>Informacija apie tiekėjo technines galimybes ir kitas priemones, užtikrinančias, kad jo tiekiamos prekės ar suteikiamos paslaugos yra geros kokybės;</p> <p>Informacija apie tiekėjo vadovaujančio personalo, atsakingų asmenų, specialistų išsilavinimą ir profesinę kvalifikaciją.</p>	<p>Tiekėjo ekonominės padėties nustatymas</p> <p>Juridinis statusas. Įvaizdis. Kapitalas;</p> <p>Padėtis rinkoje. Vadybos kontrolė;</p> <p>Darbuotojų kvalifikacija. Kaštų struktūra. Pajamos;</p> <p>Organizavimas. Tyrimo ir plėtros intensyvumas.</p>
<p>Reputacija</p> <p>Tiekėjo įsipareigojimų vykdymas;</p> <p>Tiekėjo klientų atsiliepimai apie tiekėją, jo siūlomas prekes ar paslaugas;</p> <p>Tiekėjo atsiskaitymas su valstybine mokesčių inspekcija, Sodra;</p> <p>Tiekėjo klientų sąrašas;</p> <p>Darbo su tiekėju trukmė;</p> <p>Informacija apie tiekėją: katalogai, internetas, spauda, televizija.</p>	<p>Tiekėjo esminio tinkamumo nustatymo kriterijai</p> <p>Atstumas iki vartotojo. Pristatymo galimybės.</p> <p>Pristatymo „kaip tik laiku“ pritaikymo galimybės.</p> <p>Galimų pokyčių lankstumas. Paslaugos. Garantijos ir įsipareigojimai. Antrinių išteklių panaudojimo galimybės. Suderinamumas (informacinės sistemos integravimas). Bendrų investicijų galimybė. Bendroji gamybos planavimo ir gamybos valdymo galimybė.</p> <p>Tyrimo ir plėtros veikla.</p>
<p>Finansinė būklė</p> <p>Tiekėjo prekių, paslaugų AB „Mažeikių nafta” ir bendrų tiekėjo pardavimo apimčių santykis;</p> <p>Bendrasis mokumas;</p> <p>Sverto rodiklis;</p> <p>Pirkėjų skolų apyvartumas.</p>	<p>Tiekėjo aprūpinimo nustatymo kriterijai</p> <p>Kokybė.</p> <p>Kaina. Tiekimo sąlygos.</p> <p>Apmokėjimo sąlygos. Tiekimo terminai.</p>

Šaltinis: AB „Mažeikių nafta“ pekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės. Minalga, R. Logistika (2001).

14 lent. pateiktus R.Minalgos tiekėjo aprūpinimo kriterijus t.y. kokybės, kainos ir kitas tiekimo sąlygas AB „Mažeikių nafta“ pirkimus vykdančios darbuotojai analizuoja 20 pav. pateiktame apklausos lape. Gilesnė tiekėjo analizė, kuri susideda iš tiekėjo kvalifikacijos, reputacijos ir finansinės būklės įvertinimo, atliekama priėmus sprendimą su tiekėju sudaryti ilgalaikę sutartį. AB „Mažeikių nafta“ tiekėjų patikimumo kriterijai, lyginant R.Minalgos pateiktais kriterijais gana išsamiai analizuoja tiekėjo finansinę būklę, tačiau įmonėje galėtų būti papildomai apsvarstyti šie R.Minalgos pasiūlyti kriterijai:

- bendra planavimo galimybė;
- tyrimo ir plėtros veikla.

Apsvarsčius šiuos kriterijus, bendradarbiavimas su tiekėju galėtų suteikti didesnės abipusės naudos tiek parduodančiai, tiek perkančiai įmonei.

Išanalizavus AB „Mažeikių nafta“ tiekėjų vertinimą, galime padaryti išvadą, jog jie atitinka mokslinėje literatūroje aprašytus kriterijus. Išsamus tiekėjų kriterijų vertinimas įmonėje parodo, kad tiekėjų pasirinkimas įmonės pirkimo procese užima svarbią vietą.

22 pav. pateiktoje tiekėjo pasirinkimo schemoje aiškiai matome, kad sudarant ilgalaikę sutartį galutinis tiekėjo pasirinkimas nėra atliekamas vien tik pirkimo skyriaus darbuotojų. Tam, kad išvengtų klaidingo tiekėjo įvertinimo, galutinį tiekėjo pasirinkimą derina įmonės ekonominio saugumo tarnyba bei finansų padalinio rizikos valdymo grupė.

Apžvelgus tiekėjo procedūros pasirinkimą galima sutikti, kad tiekėjų pasirinkimo procesui AB „Mažeikių nafta“ skiriamas nemažas dėmesys. Tiekėjai, kurie dažnai dalyvauja įmonėje skelbiamose apklausoje tam tikrų prekių pirkimui ar tiekėjų patikimumo vertinime – taip pat atsakingai vertina šį pirkimų tarnybos darbuotojų vykdomą procesą. Nepasitenkinimas dažniausiai kyla iš tų tiekėjų, kurie neturi ankstesnės bendradarbiavimo patirties su „Mažeikių nafta“ arba kurie nepripažįsta sąžiningo konkuravimo rinkoje. Kelių tarnybų atstovų dalyvavimas tiekėjų įvertinime – rodo, kad šis procesas vykdomas laikantis teisingumo principų, siekiant pasirinkti labiausiai naudingą tiekėją įmonei. Gauti kaltinimai interesų konfliktu visada išsamiai analizuojami ekonominio saugumo tarnybos. Tai dar kartą patvirtina, jog tiekėjų pasirinkimas įmonėje vykdomas griežtai pagal galiojančias įmonėje pirkimų taisykles.

2.2.4. Sutarčių sudarymas

Šiame darbe analizuojamas pirkimų procesas AB „Mažeikių nafta“ numato dvi sutarčių sudarymo galimybes – tai vienkartinio pirkimo sutartis ir ilgalaikė sutartis. Tiek teorinėje, tiek praktinėje šio darbo dalyse jau buvo pažymėti ilgalaikio bendradarbiavimo su tiekėju pranašumai. Panagrinėjus duomenis pagal atskiras pirkimų skyriaus grupes pastebėta, kad dažniausiai su tiekėjais sudaromos vienkartinio pirkimo sutartys. Ilgalaikės sutartys labiau būdingos paslaugas perkantiems pirkimų skyriaus darbuotojams, o ne prekes perkantiems darbuotojams. Paslaugų grupė dirba su 230 ilgalaikių sutarčių, kai tuo tarpu visos keturios prekes perkančios grupės turi sudariusios tik 25 ilgalaikės sutartis. Tai, kad paslaugų grupė daugiausiai dirba su ilgalaikėmis sutartimis galima paaiškinti jog tokia paslaugų grupės specifika – t.y. paslauga perkama iš to paties tiekėjo pvz. elektros tiekimas, kelionių paslaugos, advokatų paslaugos ir t.t. Tai, kad prekėms pirkti pirkimų skyriaus darbuotojai nėra linkę sudaryti ilgalaikių sutarčių rodo ir didžiulę prekių pasiūlą bei konkurenciją prekių rinkoje. Atlikus 2006 m. visų pirkimų užsakymų analizę 15 lent. pateikti 39 tiekėjai iš 998-ių, su kuriais pirkimų užsakymus sudarė du ir daugiau darbuotojų (darbuotojai gali

būti iš skirtingų grupių). Paslaugų grupės tiekėjai, ir tiekėjai su kuriais 2006m. jau buvo sudarytos ilgalaikės sutartys, į šią lentelę neįtraukti.

15 lentelė

Tiekėjų sąrašas, su kuriais galima būtų sudaryti ilgalaikes sutartis

Eil. Nr.	TIEKĖJAS	DARBUOTOJŲ SKAIČIUS, DIRBANČIŲ SU TUO PAČIU TIEKĖJU	PIRKIMŲ UŽSAKYMŲ SKAIČIUS PER 2006M.	PIRKIMO UŽSAKYMŲ SUMA
1	UAB „Axis industries“	3	30	
2	UAB „Brestis“	4	133	
3	UAB „Ekobana“	9	96	
4	UAB „Elektrobalt“	4	65	
5	UAB „Elektrokomplektas“	3	75	
6	UAB „Elektroskandia“	3	133	
7	UAB „Elinta“	6	76	
8	UAB „Europart“	2	46	
9	UAB „Gerhard Petri“	2	66	
10	UAB „Gitana“	10	47	
11	UAB „Helusta“	2	64	
12	UAB „Iksados gamybos ir techninis centras“	6	36	
13	UAB „Jubana“	8	136	
14	UAB „Jupojos technika“	2	39	
15	UAB „Klinkmann LIT“	3	43	
16	UAB „Limatika“	6	43	
17	UAB „Lytagra“	4	34	
18	UAB „Magé“	5	61	
19	UAB „Mažeikių Polius“	4	32	
20	UAB „Mažesta“	2	41	
21	UAB „Mecro Technikonas“	8	69	
22	UAB „Onninen LIT“	8	73	
23	UAB „Plungės darna“	4	37	
24	UAB „Sadyvra“	2	49	
25	UAB „Sandarinimų pasaulis“	5	66	
26	UAB „Skaidula“	5	38	
27	UAB „SLO“	2	32	
28	UAB „Sonex Technologies“	3	54	
29	UAB „Swelbalt“	2	29	
30	UAB Techniniai projektai“	3	72	
31	UAB „Varduvos autoservisas“	4	69	
32	UAB „Vilakra“	3	83	
33	UAB „Wurth Lietuva“	8	102	
34	UAB „Žydrius ir ko“	3	64	
35	UAB „ABB“	2	34	
36	UAB „Arūšta“	2	113	
37	UAB „Autodina“	3	60	
38	UAB „Avsista“	2	82	
39	UAB „Miltronic“	2	77	

**Iš viso PU
2499**

**Iš viso (Lt)
21 324 005,00**

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

(Pirkimų suma pagal atskirus tiekėjus nepateikta – ši informacija konfidenciali).

Su 15 lent. nurodytais tiekėjais buvo sudarytos 30 ir daugiau vienkartinio pirkimo sutarčių, kurių bendra suma lygi 21 324 005,00 Lt. Šie tiekėjai – tai potencialūs tiekėjai, su kuriais galėtų būti sudarytos ilgalaikės sutartys. Siūlymus sudaryti ilgalaikes sutartis turėtų pateikti grupių vadovai, turintys galimybę analizuoti panašius duomenis. Pirkimų taisyklėse turėtų atsirasti punktas, kuriame būtų aprašyta galimybė sudaryti ilgalaikes sutartis pagal praėjusių metų pirkimo analizę, jei su tiekėju dirba du ar daugiau skyriaus darbuotojų, jei įmonė laimėjo atitinkamą skaičių apklausų per tam tikrą laikotarpį, jei su tiekėju buvo sudarytas atitinkamas skaičius pirkimo užsakymų per tam tikrą laikotarpį. Atsižvelgiant į ankstesnį bendradarbiavimą, tiekimo galimybes, finansinį patikimumą, suteikiamas garantijas, per atitinkamą laikotarpį laimėtų apklausų skaičių ir sudarytų pirkimo užsakymų skaičių (kurį nustatytų pirkimų skyriaus vadovai) tiekėjas galėtų būti įvertintas kaip patikimas tiekėjas.

Įmonė galėtų pasinaudoti šiais ilgalaikių sutarčių pranašumais:

- atsižvelgiant į pirkimų statistiką, sudaromos galimybės išsiderėti didesnes nuolaidas, kurių negali tikėtis vienkartinio pirkimo sutartis sudarantys darbuotojai. Pagal pateiktą 15 lent. pirkimų sumą, išsiderėjus tik 1% didesnę nuolaidą nuo visų pirkimų – galima būtų sutaupyti 213 240, 00 Lt.

- perkant prekes pagal ilgalaikę sutartį pirkimų skyriaus darbuotojams nereiktų atlikti kainų apklausų kiekvienam pirkimui atskirai, kas leistų sutrumpinti pirkimo laiką, padidėtų darbuotojų darbo efektyvumas, ypač perkant smulkesnes prekes.

Šio darbo teorinėje dalyje, pagal mokslinėje literatūroje pateiktų autorių tyrimus buvo analizuoti centralizuotos pirkimų tarnybos pranašumai. Vienas iš tokių pranašumų jau buvo paminėtas – tai derybinis pranašumas prieš tiekėjus. Jis yra reikšmingas derybų su tiekėjais metu, siekiant geresnių sąlygų įmonei. Šiuo atveju AB „Mažeikių nafta“ naudodamasi savo derybiniu pranašumu siekia išankstinio mokėjimo sąlygų mažinimo sudarant sutartis su tiekėjais. Būtent išankstinių mokėjimų mažinimą pirkimų padalinys yra nusistatęs kaip vieną iš pirkimų padalinio veiklos vertinimo rodiklių. Pirkimų padalinio tikslas – tai išankstinio mokėjimo taikymas ne daugiau kaip 30% nuo visų sudaromų sutarčių skaičiaus.

Sutarčių skaičius, kurioms taikomas išankstinis mokėjimas

Metai	Sutarčių skaičius per metus, kurioms taikomas išankstinis apmokėjimas (vnt)	% nuo bendro sutarčių skaičiaus
2004	572	7,2
2005	839	8,9
2006	1617	16,9

Šaltinis: Įmonės vidaus dokumentai.

16 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad sutarčių, kurioms taikomas išankstinis apmokėjimas per paskutinius tris metus, pastebimai daugėja. Tačiau palyginus tokią sutarčių dalį % nuo bendro sutarčių skaičiaus – matome, kad procentinė tokių sutarčių dalis yra tikrai nedidelė.

Pagal nustatytas standartines AB „Mažeikių nafta“ – apmokėjimo sąlygos gali būti skirtingos, tačiau pageidaujamos mokėjimo sąlygos įmonei yra 30 dienų po prekių gavimo. Tokiu būdu AB „Mažeikių nafta“ siekia, kad nebūtų išaldytos apyvartinės lėšos. Iš 16 lent. pateiktų duomenų matome, kad šis pirkimų padalinio tikslas t.y. mažinti išankstinių mokėjimų skaičių – sėkmingai vykdomas. Analizuojant pirkimų sutartis pastebima, jog 2006m. 70% visų sutarčių sudarytos, pagal standartinę AB „Mažeikių nafta“ sutarties formą sutinkamai su AB „Mažeikių nafta“ standartinėmis pirkimo sąlygomis ir nuostatomis, pateiktomis 4 priede. Tai patvirtina, jog dauguma tiekėjų sudarant sutartis sutinka su AB „Mažeikių naftai“ palankesnėmis sąlygomis.

Aibendrinant sutarčių sudarymą pirkimų skyriuje galime daryti išvadą, jog darbuotojai per mažai sudaro ilgalaikų sutarčių. Tačiau sudarant sutartis, yra pakankamai išnaudojamas derybinis pranašumas prieš tiekėjus.

2.2.5. Prekių gavimas ir paskirstymas

Prekių gavimas ir paskirstymas – tai pirkimo proceso AB „Mažeikių nafta“ galutinis etapas. Šiame etape į pirkimo procesą įsijungia sandėlių baro darbuotojai, priimančys atvežtas prekes ir turintys jas laiku paskirstyti į padalinių/užsakovų sandėlius. Šis pirkimo proceso etapui svarbus operatyvus ir profesionalus sandėlio darbuotojų darbas, nereikalaujantis specialios dokumentų analizės. Prekių priėmimo metu įvertinamas faktinis prekių kiekio atitikimas su dokumentuose nurodytu prekės kiekiu. Taip pat atsižvelgiama ar nepažeista prekės pakuotė, ar su preke pristatyti reikalingi dokumentai. Tam tikroms prekėms, kurias perka metalo ir įrengimų grupė yra taikoma įmonėje numatyta gaminio įvadinė kontrolė, kuri nustato ar metalo gaminyje atitinka standartų

reikalavimus. Tik prekei patekus į padalinio užsakovo sandėlį pirkimus vykdančias darbuotojas gauna galutinį įvertinimą dėl nupirkto prekės kokybės. Taigi galime daryti išvadą, jog kokybišką pirkimų procesą lemia savalaikis poreikio planavimas, profesionalus tiekėjų pasiūlymų įvertinimas, tinkamiausio pasiūlymo pasirinkimas, sutarčių sąlygų nustatymas.

3. PIRKIMO PROCESO TOBULINIMAS

SSGG analizės metodas pagrįstas pirkimų proceso stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymu bei palankių ir nepalankių pirkimo procesą įtakojančių veiksnių numatymu pagal šio darbo antrąjį dalyje atliktą pirkimų proceso AB „Mažeikių nafta“ dokumentų analizę.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>1. Tiksliai aprašytos pirkimo procedūros AB „Mažeikių nafta“ prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklėse;</p> <p>2. Pirkimo vykdytojai griežtai laikosi pirkimo taisyklių;</p> <p>3. Centralizuotos pirkimų tarnybos dėka</p> <ul style="list-style-type: none"> – įgytas derybinis pranašumas prieš tiekėjus; – pirkimus vykdytys darbuotojai gali specializuotis tam tikrose srityse – tai didina darbuotojų profesionalumą; <p>4. Sukurta tiekėjų duomenų bazė;</p> <p>5. Geriausią pasiūlymą pateikusio tiekėjo įvertinimą derina kelios tarnybos, tai užtikrina šio proceso skaidrumą ir teisingumą.</p>	<p>1. Pirkimo proceso vykdytojas nedalyvauja vidinių paraiškų tvirtinime, todėl negali jų gražinti koregavimui. Neteisingai užpildytos paraiškos iškreipia prekių poreikių ataskaitą;</p> <p>2. Prekių poreikio ataskaita ir min max ataskaita, tai – pirkimų vykdymo pagrindas. Pirkimų taisyklės nenumato pirkimų planavimo;</p> <p>3. Pirkimų tarnyba nevaldo ir nekontroliuoja pirkimų biudžeto;</p> <p>4. Pirkimų taisyklės nenumato biudžeto vieneto vadovo veiksmų pirkimų planavime;</p> <p>5. Įmonės padaliniai/užsakovai neruošia pirkimų planų.</p> <p>6. Nevykdoma pirkimų proceso kontrolė:</p> <ul style="list-style-type: none"> – neanalizuojama dėl kokių priežasčių nebuvo patenkintas konkretus padalinio/užsakovo poreikis; – neanalizuojama kiek įvykdoma vidinių paraiškų, kiek neįvykdoma; <p>7. Per mažas ilgalaikių sutarčių skaičius.</p>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>1. Nustatyti konkrečias prekių grupes, kurioms galima būtų pritaikyti planavimą;</p> <p>2. Inicijuoti pirkimų planavimo mechanizmo sukūrimą, kas leistų tiksliau numatyti pirkimus;</p> <p>3. Žinant preliminarų prekių poreikį, derybų būdu būtų galima sumažinti pirkimo išlaidas;</p> <p>4. Vykdyti pirkimų analizę ir kontrolę, pagal gautus rezultatus siūlyti sprendimus kaip pagerinti pirkimo procesą;</p> <p>5. Inicijuoti pirkimo taisyklių pakeitimus, būtinus pirkimų proceso gerinimui;</p> <p>6. Numatyti pirkimų struktūroje grupės sukūrimą, kuri būtų atsakinga už pirkimų planavimo įdiegimą ir valdymą;</p> <p>7. Didinti ilgalaikių sutarčių skaičių.</p>	<p>1. Dėl neefektyvaus pirkimų planavimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ilgiau užtrunka pirkimų procesas; – didėja pirkimų sąnaudos; <p>2. Nevykdant pirkimų kontrolės ir analizės – sudėtinga pagrįsti pirkimo proceso tobulinimo reikalingumą;</p> <p>3. Neefektyvus pirkimo procesas trukdys įmonei siekti strateginių tikslų.</p>

22 pav. Pirkimo proceso SSGG analizė

Tai, kad įmonė turi patvirtintas pirkimo taisykles yra labai didelis privalumas. Nuo pirkimo taisyklių patvirtinimo t.y. nuo 2004 metų nebuvo atlikti jokie pirkimų taisyklių pakeitimai. Šis faktas leidžia teigti, jog neanalizuojant praėjusio laikotarpio pirkimų, sunkiau pagrįsti tobulintinas pirkimų proceso vietas.

Pirkimų taisyklėse neaprašytos prekių gavimo ir paskirstymo procedūros.

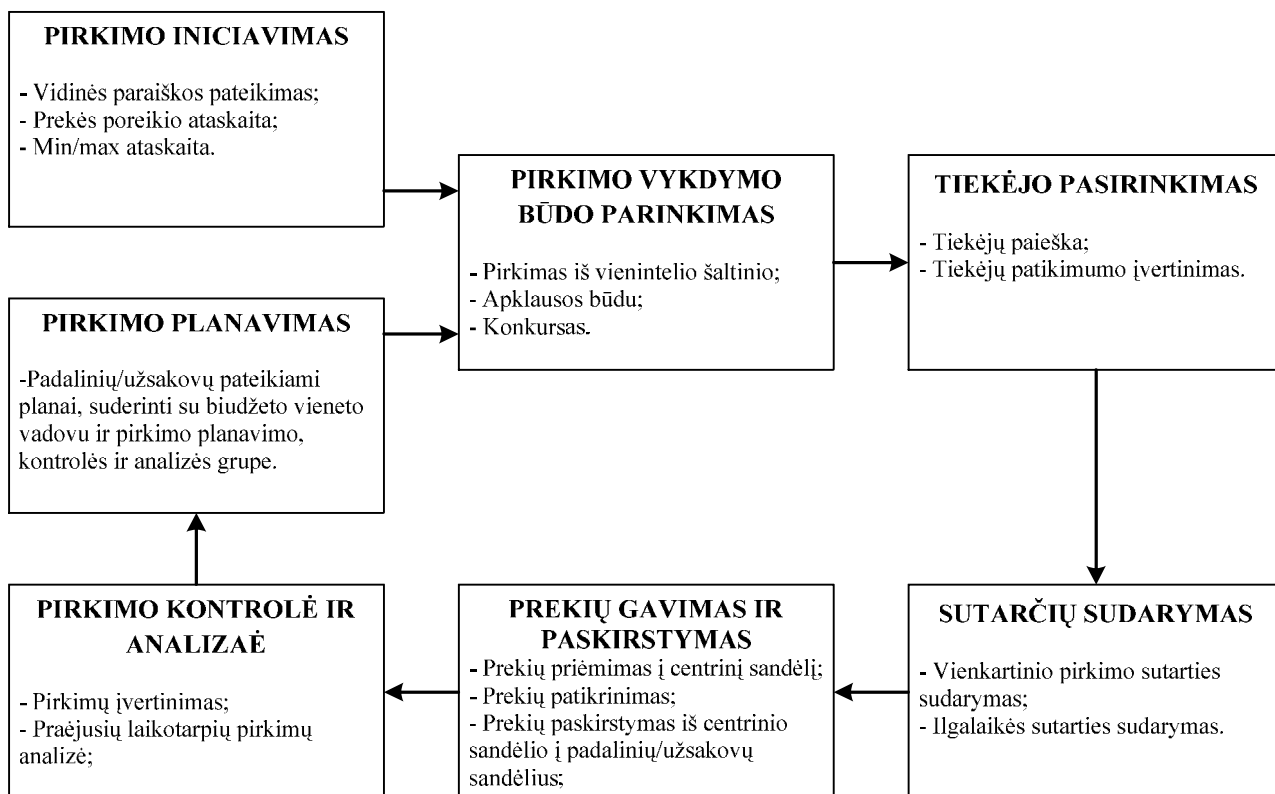
Atlikus SSGG analizę, išryškėjo pagrindiniai pirkimo proceso trūkumai:

1. Nenumatytas pirkimų planavimas. Pirkimų planavimo tikslas – kuo tiksliau numatyti būsimus pirkimus. Būtina nustatyti konkrečias prekių grupes, kurioms būtų galima taikyti pirkimų planavimą. Tai leistų vykdyti pirkimus neviršijant suplanuoto biudžeto.

2. Nėra pirkimų vykdymo kontrolės. Pirkimų vykdymo kontrolės tikslas – pirkimo proceso įmonėje įvertinimas, problemų išryškėjimas, tokiu būdu numatant pirkimo proceso tobulinimo galimybes.

3. Neatliekama pirkimų analizė. Pirkimų analizės tikslas – analizuojami praėjusio laikotarpio pirkimai leistų tiksliau planuoti pirkimus, sekti kaip vykdomi planai, stebėti atsargų apyvartumą.

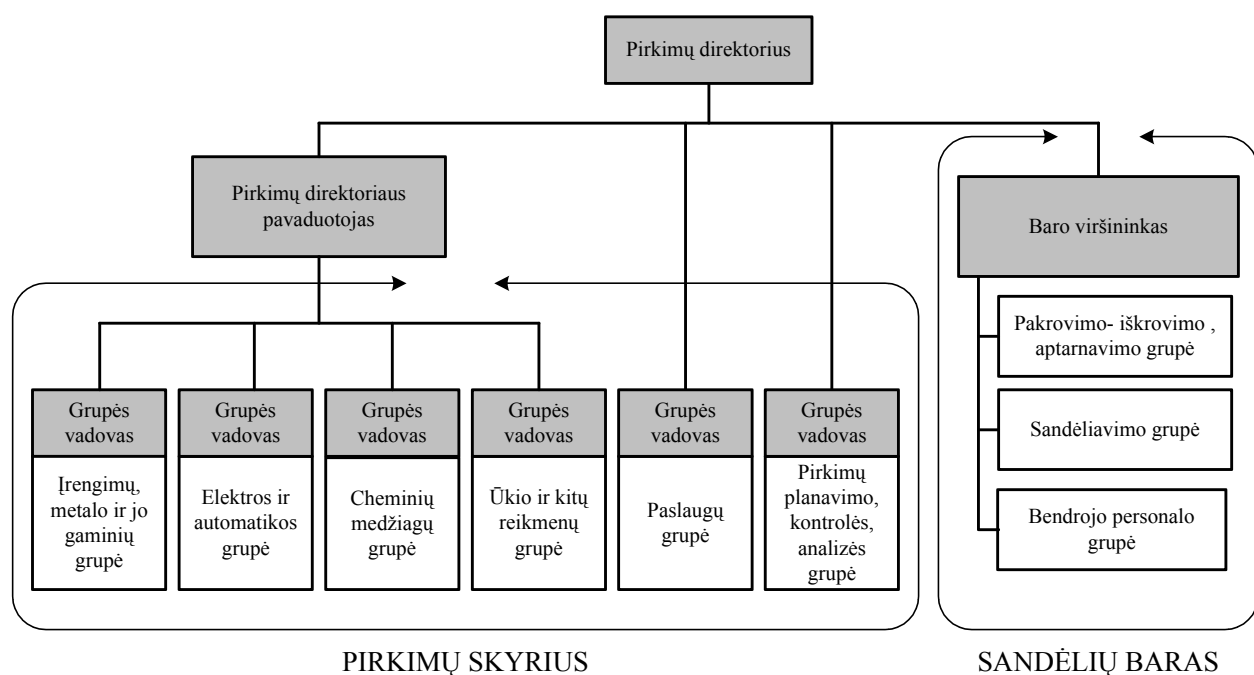
Pirkimų planavimas, analizė ir kontrolė – tarpusavyje labai susiję ir papildantys vienas kitą veiksmai, kuriais būtina patobulinti įmonėje vykdomą pirkimų procesą, siekiant šio proceso efektyvumo.



23 pav. Patobulintas pirkimų procesas AB „Mažeikių nafta“

Kadangi pirkimų padalinys nevaldo pirkimų biudžeto, pirkimų planavime turėtų dalyvauti šios tarnybos: padaliniai užsakovai, biudžeto vieneto vadovo tarnyba ir pirkimų tarnyba.

Analizuojant praktinę šio darbo dalį yra pastebėtas pirkimų didėjimas per pastaruosius tris metus. Kadangi darbuotojų skaičius per šį laikotarpį nesikeitė – aišku, kad pirkimus vykdančių darbuotojų darbo krūvis taip pat išaugo. Atsižvelgiant į tai, jog pirkimo procesas įmonėje yra sudėtingas ir vykdomas pagal griežtai aprašytas procedūras – nebūtų efektyvu pirkimus vykdančius darbuotojus papildomai apkrauti pirkimų planavimo, kontrolės ir analizės funkcijomis – kurios reikalautų atitinkamo darbuotojų pasiruošimo bei kvalifikacijos. Dėl sudėtingos ir labai didelės įmonės organizacinės struktūros, būtina sukurti pirkimų skyriuje atskirą grupę, kuri inicijuotų pirkimo planavimo taisyklių sukūrimą, patvirtinimą ir įdiegimą įmonėje. Pagal atskirai patvirtintą pirkimų planavimo tvarką – įmonėje pirkimų procesą galima būtų papildyti pirkimų planavimo procedūra.



24 pav. Patobulinta AB „Mažeikių nafta“ pirkimų skyriaus struktūra

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę, išryškėja mokslininkų požiūris, jog labai svarbu pirkimo procesą integruoti į bendrą organizacijos strategiją, kaip į vienos visumos valdymą.

Išanalizavus teorinius pirkimo proceso aspektus – išryškėja sudėtingos pirkimų procesą sudarančios procedūros, reikalaujančios ne tik darbuotojų specializacijos atitinkamose prekių ar paslaugų grupėse, bet ir analitinių sugebėjimų pradedant tinkamu atsargų lygio ir prekių poreikio įvertinimu bei baigiant įvykdyto pirkimo įvertinimu.

Pirkimų proceso etapai gali būti vertinami kaip atskiri sprendimų priėmimo procesai.

Pirkimo proceso efektyvumas tiesiogiai siejamas su skirtingomis aprūpinimo strategijomis, atsižvelgiant į perkamų prekių klasifikavimą pagal reikšmę įmonės veiklos rezultatams ir pirkimo riziką.

Atsižvelgiant į mokslininkų tyrimais patvirtintą tiekėjo įtaką visam pirkimo procesui, palyginami teorijoje pateikiami tiekėjų vertinimo kriterijai su AB „Mažeikių nafta“ naudojamais tiekėjų vertinimo kriterijais. Įmonėje nustatyti kriterijai atitinka mokslinėje literatūroje rekomenduojamus kriterijus. Tai, kad tiekėjo pasirinkimas vykdomas:

- analizuojant tiekėjų pasiūlymus konkreitiems pirkimams, kur įvertinamos prekių charakteristikos, tiekimo sąlygos, prekių kaina ir kokybė;
- vertinant tiekėjo patikimumą analizuojama jo kvalifikacija, reputacija ir finansinė būklė patvirtina, kad AB „Mažeikių nafta“ tiekėjo pasirinkimo procesui skiria daug dėmesio.

Įmonėje sukurta duomenų bazė palengvina tiekėjų paiešką pirkimus vykdančioms darbuotojoms.

Centralizuotų pirkimų dėka AB „Mažeikių nafta“ yra įgijusi svarų derybinį pranašumą mažinant išankstinius mokėjimus.

Centralizavus pirkimų tarnybą AB „Mažeikių nafta“ pirkimus vykdančios darbuotojai įgijo didesnę specializavimosi galimybę, taip keldami savo profesionalumo lygį.

Kelių tarnybų (padalinio užsakovo, biudžeto vieneto vadovo, pirkimų, ekonominio saugumo, izdo ir rizikos valdymo tarnybų) dalyvavimas vykdant skirtingas pirkimų proceso procedūras patvirtina šio proceso svarbą įmonei, tai taip pat rodo, kad šis procesas vykdomas laikantis teisingumo principų, siekiant kad vykdomas pirkimas būtų labiausiai naudingas įmonei.

Teorinėje darbo dalyje mokslininkai patvirtina atsargų planavimo svarbą. Per didelės atsargos mažina įmonės pelningumą, o dėl per mažų atsargų kiekio iškyla rizika, kad gali nutrūkti arba sutrikti gamybos procesas. Teorinė šio klausimo analizė iš dalies patvirtina iškeltą tyrimo hipotezę – jog pirkimo proceso sėkmę labiausiai įtakojantis veiksnys AB „Mažeikių nafta“ – tai tikslus ir savalaikis pirkimų poreikio identifikavimas, kuris yra neatsiejama pirkimų planavimo dalis. Praktinėje dalyje atlikta įmonės dokumentų analizė, SSGG analizė – patvirtina, jog įmonėje naudojami pirkimo iniciavimo būdai t.y. prekių poreikio ataskaita ir min max planavimas – nėra pakankamas pirkimų planavimas. Tiek teoriniu aspektu analizuojant pirkimo procesą, tiek atlikus įmonės pirkimo proceso analizę paaiškėja, jog viso pirkimo proceso eigoje – mažiausiai pirkimo vykdytojo dėmesio reikalauja tik vienas etapas – tai prekių priėmimo ir paskirstymo procesas. Visuose kituose etapuose: pirkimo planavime, pirkimo būdo pasirinkime, tiekėjo pasirinkime bei sutarčių sudaryme atliekamos procedūros yra viena su kita labai susijusios bei reikalaujančios atskiros sprendimo priėmimo. *Visi šie pirkimo etapai tiek sąveikoje vienas su kitu, tiek kiekvienas atskirai – yra labai reikšmingi sėkmingam pirkimo procesui.*

Išanalizavus AB „Mažeikių nafta“ pirkimo procesą, rekomenduojamos šios tobulinimo kryptys:

Siekiant naudingesnio bendradarbiavimo su tiekėjais papildomai apsvarstyti mokslinėje literatūroje siūlomą tiekėjo įvertinimo kriterijų – bendrą planavimo galimybę.

Atlikus AB „Mažeikių nafta“ sutarčių analizę pastebėta, jog bendrame sudarytų sutarčių skaičiuje – ilgalaikių sutarčių įmonėje sudaroma labai mažai. Peržiūrėjus galimybę padidinti ilgalaikių sutarčių skaičių galima būtų išsiderėti su tiekėjais palankesnes įmonei tiekimo sąlygas.

Tam, kad pirkimų planavimas įmonėje būtų efektyvus, trečioje šio darbo dalyje pasiūlyta pirkimų procesą AB „Mažeikių nafta“ patobulinti pirkimų planavimu, analize bei kontrole, papildant šiomis procedūromis generalinio direktoriaus įsakymu išleistas AB „Mažeikių nafta“ prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisykles.

Pirkimų skyriaus organizacinę struktūrą papildyti nauja pirkimų planavimo, kontrolės ir analizės grupe, kuri inicijuotų pirkimų planavimo tvarkos kūrimą, diegimą ir valdymą.

Naujos grupės darbuotojų vykdoma pirkimų kontrolė ir analizė išryškintų naujas pirkimo procese atsiradusias problemas. Savalaikis problemų identifikavimas leistų inicijuoti pirkimo procedūrų tobulinimą ateityje.

LITERATŪRA

1. Ballou, R.H. (1992). *Business Logistics Management*. Third Edition. Prentice Hall Inc.
2. Bower, P., Buks, Van Zyl. *Profesional Development: Demand Excellence*. [žiūrėta 2006 02 10].
Prieiga per internetą : <<http://www.sdexec.com/online/article.jsp?id=8886&sitesection=0>>.
3. Cavinato J.L. (1999). Envolving Procurement Organizations: *Logistic Implications, Journal of Business Logistics, No.1*.
4. Coyle J., Bardi E., Langley C. (2003). *The Management of Business Logistic: A Supply Chain Perspective 7e*. South Western Thompson Learning. Prentice Hall Inc.
5. James, K., Trower, K., Walsh, G. *Purchasing & Supply Management Model*. [žiūrėta 2006 09 10]
Prieiga per internetą : <<http://www.cips.org/BigPage.asp?CatID=203&PageID=644>>.
6. Day, M. (2002). *Handbook of Purchasing Management*. Chartered Institute of Purchasing & Supply. Gower Publishing Company.
7. Lanbert, D.M., Stock J.R. (1993). *Strategic Logistic Management*. 3rd ed. Homewood IL.
8. Fearon, E.H., Leenders R.M. (1995). *Purchasing's Organizational Roles and Responsibilities*. Tempe, AZ.
9. Fearon, E.H., Leenders, M.R (2002). *Purchasing and Supply Management*. London: Irwin.
10. Flynn, L., Johnson, F. (2002). *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw-Hill.
11. Garalis, A. (1997). Logistika – moderni firmų strateginio valdymo mokslo raidos pakopa.
Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai, 4.
12. Garalis, A. (1998). Holistinė – sisteminė ir kompromisinė logistika: ištakos ir perspektyvos.
Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai, 6.
13. Garalis, A. (2001). Logistika: sisteminis supirkimų ir tiekimo strategijos valdymas.
Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 18.
14. Garalis, A. (2003). Logistika: moderniosios informacinės technologijos pirkimo ir tiekimo veikloje. *Verslas vadyba ir studijos 2002*, II tomas, Vilnius: Technika
15. Garalis, A. (2003). *Logistika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto biblioteka.
16. Garalis, A. (2003). *Logistikos projekto rengimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto biblioteka.
17. Garalis, A. (2004). Logistika: tiekimo tikslai, *Reklamos ir marketingo idėjos*, 11.
18. Garalis, A. (2004). Logistika: Aktualumas, istorinė raida ir perspektyvos. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 10.
19. Graham, T.S., Daugherty J. P., Dudley W.N. (1994) The Long Term Strategic Impact of Purchasing Partnerships, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Fall.
20. Gangadharan, R. *Supply Chain Strategies to Manage Volatile Demand*. [žiūrėta 2007 03 02]
Prieiga per internetą : <<http://www.sdexec.com/online/article.jsp?id=9159&sitesection=4>>.

21. Lee, H.L, Billington,C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, *Sloan Management Review*.
22. Johnson, J.C. (1999). *Contemporary logistics*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
23. Kaminskas, A. (1999). Optimalios tiekimo grandinės vaidmuo bendrame logistikos procese. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 9
24. Kaminskas, A. (2000). Integruotos logistikos sistemos grandinės optimizavimas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 16.
25. Lapide, L. *Supply Chain Planning Optimization: Just the Facts*. [žiūrėta 2007 01 15]. Prieiga per internetą : <<http://www.epptimization.com/resources/amr/9805scsreport/9805scsstory1.htm>>.
26. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija
27. Martinkus, B., Vaičiūnas G., Venskus R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
28. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2001). Kas ir kaip įmonėje priima sprendimą pirkti. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1.
29. Minalga, R. *Logistika*. (2001). Vilnius: IĮ Petro ofsetas.
30. Minalga, R. (2004). *Tarptautinė logistika*. Vilnius: Homo liber.
31. Malkin, I. (2005). Kad tiekimas netaptų netektimi, *Marketingas*, 3.
32. Monezka, R., Trent, R. (1995). *Purchasing and Sourcing Strategy: Trends and Implication*. Center of Advanced Purchasing Studies.
33. Palšaitis, R., Paliulis, N. (2004). *Žinynas Logistikos vadyba*. UAB „Verslo žinios“: UAB „Biznio mašinų kompanija“.
34. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
35. Paul, A. Herbig, B., S.O’Hara, International Procurement: A Matter of Relationships, *Journal: Marketing Intelligence & Planning*. [žiūrėta 2006 09 02]. Prieiga per internetą : <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02634509310051560>>.
36. Rutkauskas, M. (2006). *Pardavimų valdymas*. UAB „Verslo žinios“: UAB „Biznio mašinų kompanija“.
37. *Supplier Relationship Management*, CIPS Positions on Practise, [žiūrėta 2006 09 10]. Prieiga per internetą : <<http://www.cips.org/BigPage.asp?CatID=203&PageID=644>>.
38. Singh, N., Kee-hung L., Cheng,T. Intra-Organizational Perspectives On IT-Enabled Supply Chains. *Communications Of The ACM*. January 2007/Vol.50, No.1. [žiūrėta 2007 02 05] <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=18&sid=5d8a70e5-f7f6-4548-a833-58007>>.
39. Rajagopal, S., Bernard N.K., Global Procurement, *Journal: Marketing Intelligence&Planning*. [žiūrėta 2006 12 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeralddinsight.com/10.1108/02634509410069074>>.

40. TvariJonas, J. (2006). Standartizacija tiekimo grandinės valdyme. *Kelias, transportas ir logistika*, Nr.2.
41. Urbonas, J.A. (2004). *Tarptautinė logistika*, Kaunas: Technologija.
42. Vincevičius, G. (2005). *Tiekimo grandinės vadyba*. UAB „Verslo žinios“: UAB „Biznio mašinų kompanija“.
43. Линдерс, М.Р., Фирон, Х.Е. (2002). *Управление снабжением и запасами*. Логистика – Санкт-Петербург: ООО Виктория плюс.
44. Мате, Э., Тиксье, Д. (1993). *Материально – Техническое Обеспечение Деятельности Предприятия*. Москва: Издательская группа “Прогресс”.
45. AB „Mažeikių nafta“ prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės.
46. AB „Mažeikių nafta“ metinė ataskaita. (2004).
47. AB „Mažeikių nafta“ metinė ataskaita, (2005).
48. AB „Mažeikių nafta“ metinė ataskaita, (2006).

Pirkimus vykdančios tarnybos vadovas parašas, data

APKLAUSOS LAPAS

Pirkimas iš vienintelio šaltinio / Apklausa/ Konkursas

(reikalingą pabraukti)

DUOMENYS APIE TIEKĖJUS

Tiekėjo ar rangovo įmonės pavadinimas						
Įmonės kodas						
Pasiūlymo pateikimo data						
Kontaktinio asmens vardas, pavardė, telefono numeris						
Atsiųsta pasiūlymo forma	Faksu, el. paštu, paštu	Faksu, el. paštu, paštu	Faksu, el. paštu, paštu	Faksu, el. paštu, paštu		
Duomenys apie siūlomas prekes, paslaugas, darbus	Mato vnt.	Vnt. kaina	Mato vnt.	Vnt. Kaina	Mato vnt.	Vnt. kaina
Prekių, paslaugų, darbų pavadinimai/ modeliai arba bendra pasiūlymo vertė						
Pristatymo sąlygos						
Transporto išlaidos						
Muitinės išlaidos						
Mokėjimo sąlygos						
Nuolaidos						
Kitos reikšmingos sąlygos						

Išvados pagal pateiktus komercinius pasiūlymus

Prekių, paslaugų, darbų kokybės parametrų (techninių reikalavimų) palyginimas ir išvados (reikalingą pažymėti): pridedamos nepridedamos

Pirkimo procedūros vykdytojas

(data)

(vardas, pavardė)

SUDERINTA

(data)

(vardas, pavardė)

(data)

(vardas, pavardė)

(data)

(vardas, pavardė)

APKLAUSOS LAPO PILDYMO METODIKA

1. Pirkimo procedūros vykdytojas, atsakingas už tinkamą prekių, paslaugų ir darbų pirkimo organizavimą, ruošdamas apklausos lapą konkrečiam pirkimui pagal gautus tiekėjų pasiūlymus prekėms, paslaugoms ar darbams pirkti, turi:

1.1. nurodyti, koku būdu organizuojamas pirkimas, pabraukiant reikalingą frazę: „Pirkimas iš vienintelio šaltinio“, „Kainų apklausa“ arba „Konkursas“;

1.2. nurodyti apklaustų tiekėjų pavadinimus, kodą (jeigu tiekėjas yra juridinis asmuo) ar asmens duomenis (jeigu tiekėjas yra fizinis asmuo);

1.3. įrašyti pasiūlymo pateikimo datą, kurio sąlygos yra nurodomos tiekėjų pasiūlymų suvestinėje (pasiūlymas yra laikomas gautu Bendrovėje, jeigu jis yra užregistruotas Bendrovės kanceliarijoje);

1.4. nurodyti asmens, kuris pateikė pasiūlymą, vardą, pavardę, telefono numerį;

1.5. įrašyti, koku būdu gautas konkretus pasiūlymas;

1.6. surašyti tiekėjų siūlomų prekių kainas bei mato vienetus arba bendrą pasiūlymo vertę bei kitas tiekimo sąlygas;

1.7. nurodyti priežastis bei motyvus, dėl kurių, išanalizavus lentelėje surašytus duomenis, siūloma pasirinkti tam tikrą tiekėją ar keletą tiekėjų;

1.8. prie apklausos lapo pridėti visus su tiekėjo parinkimu susijusius dokumentus (kvietimus, tiekėjų komercinius pasiūlymus, tiekėjų kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus, techninius dokumentus ir pan.).

2. Tais atvejais, kai būtina įvertinti perkamų prekių, paslaugų ar darbų kokybės parametrus ir/ar techninius reikalavimus, pirkimo procedūros vykdytojas, gavęs tiekėjų pasiūlymus dėl perkamų prekių, paslaugų ar darbų, pasiūlymų dalį, susijusią su prekių, paslaugų ar darbų kokybės parametrais (techniniais rodikliais), perduoda atitinkamą pirkimą inicijavusio padalinio vadovui ir/ar specialistui, kuris organizuoja šių pasiūlymų vertinimą ir raštu pateikia pirkimo procedūros vykdytojui savo išvadas dėl prekių, paslaugų ar darbų kokybės parametrų (techninių rodiklių) vertinimo, sudarydamas tiekėjų sąrašą pagal jų pasiūlymų naudingumą, vertinant kokybės parametrus (techninius rodiklius). Pateikiamose išvadose turi būti nurodyta, kurių tiekėjų pasiūlymai atitinka/neatitinka Bendrovės keliamus kokybės (techninius) reikalavimus. Sudarant tiekėjų, kurių pasiūlymai pripažįstami atitinkančiais minėtų reikalavimus, sąrašą pirmuoju nurodomas tas tiekėjas, kurio pasiūlymas yra naudingiausias, ir baigiant tuo tiekėju, kurio pasiūlymas yra blogiausias, tačiau atitinkantis keliamus reikalavimus.

3. Užpildęs apklausos lapą ir pridėjęs visus reikalingus dokumentus bei informaciją, pirkimo vykdytojas privalo pateikti dokumentus biudžeto vieneto vadovui ir/ar AFE projekto vadovui suderinimui.

4. Gavus 3 punkte minėtų vadovų pritarimą dėl tam tikro pirkimo, pirkimo procedūros vykdytojas visus atitinkamos pirkimo procedūros dokumentus pateikia pirkimus vykdančios tarnybos įgaliotam vadovui arba pirkimo komisijai, kuri nustatyta tvarka sudaroma konkrečiam pirkimui.

5. Jeigu pirkimo procedūros vykdytojo ir pirkimą inicijavusio padalinio išvados dėl tiekėjų parinkimo akivaizdžiai skiriasi, kelia abejonių ir/ar klausimų dėl jų pagrįstumo ar objektyvumo, pirkimus vykdančios tarnybos įgalioto vadovo ar pirkimą inicijavusio padalinio vadovo iniciatyva yra kviečiamas pirkimo procedūroje dalyvaujančių asmenų susirinkimas dėl bendro sprendimo priėmimo, parenkant tinkamiausią tiekėjo pasiūlymą kainos ir kokybės atžvilgiu. Bendras sprendimas yra išforminamas raštu, surašant protokolą.

5. Jeigu pirkimus vykdančios tarnybos įgaliotas vadovas pritaria pateiktoms išvadoms dėl tam tikro pirkimo, jis patvirtina apklausos lapą.

6. Pirkimo procedūros vykdytojas turi teisę atlikti kitus veiksmus, susijusius su sutarties sudarymu, tik po to, kai pirkimus vykdančios tarnybos įgaliotas vadovas patvirtina apklausos lapą arba yra priimtas bendras pirkimus vykdančios tarnybos bei pirkimą inicijavusios tarnybos vadovų sprendimas.

7. Pirkimo procedūros vykdytojas atsako už visų dokumentų bei informacijos, susijusios su konkrečiu pirkimu, saugojimą Bendrovėje nustatyta tvarka.

Adresatas

_____Nr. _____

DĖL KVIETIMO DALYVAUTI APKLAUSOJE (KONKURSE)

AB „Mažeikių nafta“ organizuoja _____ (nurodyti konkrečias norimas pirkti prekes, paslaugas, darbus) pirkimą ir kviečia Jus pateikti komercinį pasiūlymą iki _____ (nurodyti konkrečią datą, valandą). Pasiūlymai, gauti pasibaigus kvietime nurodytam terminui, yra nesvarstomi.

Prašome Jūsų pateikti žemiau nurodytų prekių, paslaugų, darbų kainas litais (Lt), be PVM.

Eil.Nr.	Detalus aprašymas	Matavimo vienetas	Kiekis	Orientacinė kaina (Lt)	Nuolaida(%)
1					
2					
3					

Pasiūlyme taip pat prašome pateikti šias tiekimo sąlygas ir terminus (kvietime reikia nurodyti tas tiekimo sąlygas ir terminus, kurie yra reikalingi konkrečiame kvietime tiekėjams):

1. prekių pateikimo laiką ir vietą (pageidautina, jog prekės būtų pristatomos į _____ (nurodyti konkrečią vietą, pvz., A08 – Cheminių medžiagų sandėlis, Juodeikiai, 89467 Mažeikių r.),
2. teikiamą garantinį laikotarpį prekei,
3. mokėjimo sąlygas (pageidautina mokėti 30 dienų po sąskaitos faktūros gavimo dienos),
4. pageidautina, kad transportavimo išlaidas apmokėtų tiekėjas.

Prašome siūlyti tik tokias prekes, paslaugas, darbus, kurie visiškai atitinka užsakovo keliamus kokybės (techninius) reikalavimus, kurie yra pateikiami kartu su šiuo kvietimu (1 priedas). (Šią pastraipą rašyti tik tuo atveju, kai prekėms, paslaugoms, darbams yra keliami tam tikri kokybės reikalavimai).

Pasiūlymus prašome siūsti _____ (nurodyti konkretų pirkimus vykdančios tarnybos pavadinimą ir kontaktinius duomenis).

Pasiūlymas turi galioti ne mažiau negu šešis mėnesius nuo pasiūlymo gavimo dienos.

Informacija neskelbiama trečiosioms šalims.

Tiekėjui, kurio pasiūlymas priimtinausias Bendrovei, bus pateiktos Bendrovės Standartinės pirkimo (tiekimo) sutarties sąlygos.

Pirkimus organizuojančios tarnybos įgaliotas vadovas

(Vardas, pavardė, pareigos, parašas)

Rengė: _____
(Pareigos, vardas, pavardė, tel., faksas, e-paštas)

AB „Mažeikių nafta“ Standartinės pirkimo sąlygos ir nuostatos

1. Apibrėžimai

Pirkėjas – AB „Mažeikių nafta“.

Pardavėjas – bet kuris juridinis ar fizinis asmuo, parduodantis prekes Pirkėjui.

Prekė – įvairūs rūšiniais ir nerūšiniais požymiais apibrėžiami materialūs ir nematerialūs daiktai.

Pirkimo Užsakymas – dokumentas, kuriame nurodomas Pirkėjo Prekių ir su tų Prekių instaliavimu susijusių paslaugų užsakymas, prekės pristatymas, pristatymo terminai, paslaugų atlikimas, paslaugų atlikimo terminai ir sąlygos, prekės ir paslaugos kaina ir t.t

Sutartis – Standartinės pirkimo sąlygos ir nuostatai, taip pat Pirkimo Užsakymas, su jame esančiais (pridedamais) terminais ir sąlygomis, specifikacijomis, brėžiniais, ypatingais nurodymais ir kitais duomenimis bei sąlygomis nurodytomis Pirkimo Užsakyme, sudaro vieną ir pilną Sutartį tarp Pirkėjo ir Pardavėjo.

2. Sutarties struktūra

Užsakymo pateikimas. Užsakymas tampa Sutarties dalimi pagal šias AB „Mažeikių nafta“ Standartinės pirkimo sąlygas ir nuostatas, ir pagal bet kurias kitas taikytinas papildomas sąlygas ir nuostatas, raštu patvirtintas Pirkėjo, kai Pardavėjas pasirašo Pirkimo Užsakymą.

Sutarties dokumentai. Pirkėjas kiekvienai sutarčiai sudaryti pateikia Pardavėjui Pirkimo Užsakymą, bei AB „Mažeikių nafta“ Standartinės pirkimo sąlygas ir nuostatas, patvirtinančią specifines Sutarties detales. Pirkimo Užsakymą pasirašo abi pusės. Sutarties dokumentais taip pat gali būti: (i) Užsakomų prekių pavyzdžiai; (ii) Techninės detalizacijos ir kiti dokumentai.

Papildomos sąlygos ir nuostatos. Kai kurių Prekių pirkimo sutartims sudaryti be šių Pirkėjo Standartinių sąlygų ir nuostatų dar gali reikėti papildomų sąlygų ir nuostatų. Papildomas sąlygas ir nuostatas pirkėjas pateikia kartu su Pirkimo Užsakymu.

Sutarties dokumentų viršenybė. Esant neatitikimams tarp Sutarties dokumentų viršenybė teikiama dokumentams tokia eilės tvarka: (i) AB „Mažeikių nafta“ Standartinės pirkimo sąlygos ir nuostatos; (ii) Pirkimo Užsakymas; (iii) Techninė detalizacija; (iv) Papildomos sąlygos ir nuostatos.

3. Pristatymas

Pardavėjas turi patenkinti bet kokį Pirkėjo prašymą, nurodytą Pirkimo Užsakyme, kuris susijęs su Prekių pristatymu. Pardavėjas pasirašęs Pirkimo Užsakymą savo sąskaita turi pristatyti Prekes Pirkėjui per penkiolika dienų, jeigu Pirkimo Užsakyme nenurodyta kitaip ir įvykdyti kitas su Prekių pristatymu susijusias sąlygas.

Jei Pardavėjas yra užsienio kompanija tokiam Prekių pristatymui yra taikomos INCOTERMS 2000 sąlygos.

Pirkėjas pasilieka teisę atšaukti visą ar bet kurią Pirkimo Užsakymo dalį, jei pristatymas neįvykdomas pagal Pirkimo Užsakymą arba kitaip, kaip buvo susitarta raštu. Jei Pardavėjas nevykdo savo įsipareigojimų pagal Sutartį dėl aplinkybių, kurias jis gali kontroliuoti, Pirkėjas gali pirkti Prekes iš kitų šaltinių, o atsiradusius papildomus kaštus perduoti padengti Pardavėjui.

4. Kaina ir atsiskaitymo tvarka

Už pirtas Prekes Pirkėjas sumoka pagal kainas nurodytas Pirkimo Užsakyme, į Pirkimo Užsakyme nurodytą sąskaitą. Atsiskaitymas už Pardavėjo pateiktas Pirkėjui Prekes pagal Pirkimo Užsakymą vykdomas per trisdešimt dienų po prekių pristatymo, jei Pirkimo Užsakyme nenurodyta kitaip, gavus sąskaitą ar kitą mokėjimo dokumentą.

Jeigu Pirkimo Užsakyme nenurodyta kitaip, Pirkėjas nekompensuoja Pardavėjui jokių Valstybinių mokesčių ir rinkliavų.

5. Sąlygų ir nuostatų pakeitimas

Pirkėjas gali pakeisti šias Standartinės pirkimo sąlygas ir nuostatas iš anksto išpėdamas Pardavėją. Pakeitimai taikomi nuo išsigaliojimo datos, kurią Pirkėjas nurodo, tačiau pakeitimai atgaline data negalioja.

Čia pateiktos sąlygos sudaro visą Sutartį tarp šalių ir jos yra aukščiau ankstesnių susitarimų ir sąlygų. Joks Pirkimo Užsakymo pakeitimas neįpareigoja Pirkėjo, jeigu jo nepasirašo įgaliojtas Pirkėjo atstovas. Visa žodžiu ar raštu perduota informacija, įskaitant patvirtinimus, kuri skiriasi ar papildo šias Standartinės pirkimo sąlygas ir nuostatus, jos priedus,

galiojančius planus ar specifikacijas neįpareigoja Pirkėjo, jeigu jis jų nepriima ir nepatvirtina raštu. Bet kokia forma Pardavėjo pateikiamos sąlygos ar nuostatos, kurios neatitinka šių Standartinių pirkimo sąlygų ir nuostatų, yra niekinės.

6. Atsakomybė

Pardavėjas, pažeidęs Sutartį arba kurią nors jos dalį, įsipareigoja per penkiolika dienų pašalinti tokius pažeidimus ir atlyginti Pirkėjui visus su tuo susijusius nuostolius. Nuostolių atlyginimas neatleidžia Pardavėjo nuo įsipareigojimų vykdymo.

Jokiomis aplinkybėmis Pirkėjas neatsako už: (i) Pardavėjo nuostolius, kylančius dėl Sutarties nevykdymo; (ii) atsitiktinę ar neatsitiktinę žalą padarytą Prekėms, kol jos nėra priimtos Pirkėjo; (iii) už Prekių padarytą žalą tretiesiems asmenims, kol jos nėra priimtos Pirkėjo.

Jei Prekių pristatymas Pirkėjui nėra įvykdomas per Pirkimo Užsakyme nurodytą terminą, Pardavėjas sumoka Pirkėjui netesybas. Netesybų dydis yra dvi dešimtosios procento nuo nepristatytų Prekių vertės, už kiekvieną uždelstą dieną. Pirkėjui laiku neatsiskaičius už pristatytas Prekes arba suteiktas paslaugas, Pardavėjui pareikalavus Pirkėjas sumoka dviejų šimtųjų procento išskolinimo sumos dydžio delspinigių už kiekvieną uždelstą dieną.

7. Pardavėjo pareigos

Pardavėjas negali perduoti šios Sutarties ar jos dalies vykdymo trečiajai šaliai be išankstinio raštiško Pirkėjo sutikimo.

Pardavėjas įsipareigoja apsaugoti Pirkėją nuo visų galimų pretenzijų, kylančių ryšium su šios Sutarties vykdymu. Pardavėjas garantuoja, kad parduotos Pirkėjui Prekės nėra ikeistos, į jas nėra nukreipti išieškojimai, draudimai ir joms nėra uždėti areštai. Pardavėjas garantuoja, kad apsaugos Pirkėją nuo visų tokio pobūdžio kėsanimų į Pirkėjo nupirktą pagal šią sutartį Prekę.

Jei trečioji šalis pareiškia, kad Pardavėjo pateikta Pirkėjui prekė pažeidžia tos šalies patentą ar prekinį ženklą, tai Pardavėjas gina Pirkėją nuo tokio ieškinio savo lėšomis, apmoka visas išlaidas, nuostolius ir atlygį advokatams, atstovams ir kitiems asmenims. Jei tokios pretenzijos yra pateikiamos arba panašu, kad gali būti pateiktos, Pardavėjas sutinka leisti Pirkėjui toliau naudotis prekėmis arba jas modifikuoti, arba Pardavėjas įsipareigoja pakeisti jas kitomis lygiavertėmis prekėmis priimtiniomis Pirkėjui. Jei Pirkėjas nusprendžia, kad nė viena iš šių alternatyvų nėra priimtina, Pardavėjas įsipareigoja atlyginti Pirkėjui dėl to patirtus nuostolius.

8. Garantijos

Pardavėjas garantuoja, kad pagal šį Pirkimo Užsakymą pristatytos Prekės: (i) neturi jokių gamybos ar medžiagų defektų; (ii) atitinka galiojančias specifikacijas, brėžinius, pavyzdžius ar kitokius pateiktus aprašymus; (iii) tinkamos naudoti pagal paskirtį; (iv) yra geros prekinės kokybės; (v) jei pagamintos pagal Pardavėjo ir bet koki kitą ne Pirkėjo projektą, neturi projektavimo trūkumų. Ši garantija suteikiama Pirkėjui ir jo teisių perėmėjams. Jei Pirkimo Užsakyme nenurodyta kitaip, tai Pardavėjas sutinka savo lėšomis nedelsiant pakeisti ar pataisyti bet kokias Prekes, neatitinkančias aukščiau pateiktų reikalavimų, Pirkėjui apie tai pranešus dvidešimt keturių mėnesių laikotarpyje po netinkamų Prekių pristatymo. Jei Pardavėjas nepakeičia ar nepataiso Prekių kaip reikalaujama, Pirkėjas gali pataisyti ar pakeisti tokias Prekes ir reikalauti, kad Pardavėjas už tai apmokėtų.

9. Nutraukimas ir atšaukimas

Pirkėjas gali nutraukti Pirkimo Užsakymo vykdymą ir atsisakyti priimti Prekes arba dalį jų bet kuriuo metu, jei Pardavėjas nevykdė savo įsipareigojimų, susijusių su Pirkimo Užsakymu. Pardavėjas neturi teisės į apmokėjimą dėl pelno praradimo bei kitų nuostolių, patirtų dėl šio nutraukimo, padengimą.

Pardavėjas gali nutraukti Pirkimo Užsakymo vykdymą tik esant Pirkėjo veiksniuose įsipareigojimų pagal Pirkimo Užsakymą bei šias Standartines pirkimo sąlygas ir nuostatas nevykdymui ir jeigu Pirkėjas neįvykdo šių įsipareigojimų praėjus trisdešimt dienų po Pardavėjo raštiško pranešimo. Jei Pardavėjas nutraukia Pirkimo Užsakymo vykdymą dėl kitų aplinkybių, tai jis įsipareigoja atlyginti Pirkėjui visus nuostolius, patirtus dėl šio Pirkimo Užsakymo nutraukimo, bei įsipareigoja sumokėti baudą lygią trisdešimt procentų nuo Pirkimo Užsakymo vertės.

10. Force majeure

Jei čia nurodytų Prekių gamybą, pervežimą, pristatymą, gavimą ar naudojimą nutraukia, apriboja ar sutrukdo bet kokie įvykiai, kurių nukentėjusi šalis negali deramai kontroliuoti, tokie kaip: gaisrai, potvyniai ir kitos stichinės nelaimės, karai, maištai, pilietiniai neramumai, sukilimai, vyriausybės ar valdžios organų sprendimai, taisyklės, reglamentai, apribojimai ar kitokie reikalavimai nežinomi ir neįvertinti sudarant Sutartį, tai nukentėjusioji šalis, dešimties dienų laikotarpyje po force majeure aplinkybių atsiradimo pranešusi kitai šaliai apie susidariusias aplinkybes (oficialų force majeure pranešimą turi patvirtinti Prekybos rūmai ar panaši kompetentinga įstaiga) yra atleidžiama nuo įsipareigojimų vykdymo tol, kol tęsis aukščiau nurodytos aplinkybės, arba iki bus priimtas kitoks šalių sprendimas. Nukentėjusi šalis privalo dėti visas pastangas, kad force majeure padariniai būtų likviduoti.

11. Interesų susikirtimas

Pardavėjas negali mokėti komisinių, premijų ar garantuoti nuolaidas jokiam Pirkėjo darbuotojui ar pareigūnui, suteikdamas jam asmeninę naudą, kaip ir negali siekti Pirkėjo darbuotojų ar pareigūnų palankumo dovanomis ar

brangiais pasilinksminimais, taip pat negali užmegzti Pirkėjo darbuotojams ar pareigūnams asmeninę naudą teikiančių verslo santykių. Jei kuris iš Pirkėjo atstovų reikalauja, kad Pardavėjas duotų tokią naudą, Pardavėjas turi nedelsiant pranešti apie tokį reikalavimą Pirkėjui. Be to Pardavėjas pripažįsta, kad kurios nors ar visų paragrafo sąlygų nesilaikymas yra rimtas ir materialus šio Pirkimo Užsakymo pažeidimas ir vienpusišku Pirkėjo sprendimu gali būti pagrindu tuoj pat sustabdyti ar nutraukti šį Pirkimo Užsakymą.

12. Konfidencialumas

Visą informaciją, kurią Pardavėjas gavo iš Pirkėjo yra konfidenciali, Pardavėjas negali skelbti ar perduoti trečiam asmeniui šios informacijos be išankstinio Pirkėjo sutikimo. Pardavėjas negali naudoti šios informacijos kitiems tikslams išskyrus Pirkimo Užsakymo vykdymą.

13. Ginčų sprendimas

Visi ginčai, kylantis dėl šio Pirkimo Užsakymo yra sprendžiami derybų būdu, o nepavykus susitarti ginčai sprendžiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais.

Jei nesutarimas kyla tarp Pirkėjo ir Pardavėjo, kuris yra užsienio šalies juridinis ar fizinis asmuo, tai bet koks ginčas ar nesutarimas, susijęs su šia Sutartimi ir nesureguliuotas tiesioginėmis derybomis, bus perduotas galutinai išspręsti vienam ar keliems arbitrams, paskirtiems pagal Vilniaus tarptautinio komercinio arbitražo (VTKA) procedūros reglamentą.

Šiai Sutarčiai bus taikoma Jungtinių Tautų konvencija dėl Tarptautinių prekių pardavimo sutarčių (Viena, 1980 m.). Arbitražo teismo posėdžiai vyks Vilniaus mieste, Lietuvos Respublikoje. Arbitražo procese bus vartojama lietuvių kalba ir/ar kita šalims priimtina kalba. VTKA arbitražinio teismo sprendimas bus galutinis, ir šalys įsipareigoja jį visiškai įvykdyti.