

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

IZBOR DOBAVITELJEV

Nataša Mulec

Koper, 2009

Mentor:izr. prof. dr. Cene Bavec

Somentor: univ. dipl. inž. str. Mirko Veselič

POVZETEK

V diplomski nalogi opredeljujem teoretični pogled na nabavo in izbor dobaviteljev. Izražen je njun pomen, saj lahko podjetje skozi to veliko prihrani. Tega se vsekakor zavedajo tudi v podjetju Talum, d. d., kjer se ukvarjajo s proizvodnjo aluminija, za kar potrebujejo veliko surovin in vrst materiala. Stroški nabave so zelo visoki, zato je izjemnega pomena, da svoje dobavitelje izbirajo preudarno. Podjetje ima veliko število dobaviteljev, zato sem se opredelila na nabavo silicija. To je sestavina aluminijevih zlitin, ki jih proizvajajo v Talumu, d. d. V nalogi je prikazana tudi analiza dobaviteljev, iz katere je razvidno, da so naročila skozi leta različno razpršena. Tako kot se razmere na trgu silicija spreminjajo, se spreminja tudi struktura dobaviteljev v obravnavanem podjetju. Podjetje sledi spremembam in se jim prilagaja v vseh aspektih poslovanja. Na trgu silicija se močno krepi položaj kitajskih dobaviteljev, katerih podjetje v veliki meri še ni preučilo in bo moralo to storiti v bližnji prihodnosti.

Ključne besede: nabava, stroški nabave, dobavitelj, izbor dobaviteljev, proizvodnja aluminija, nabava silicija.

SUMMARY

This thesis is about the theoretical view of purchasing and selection of suppliers. The thesis expresses their value for the company, while they can influence on cost saving. Talum p.l.c. is definitively being aware of that. Talum is an aluminum manufacturing company. Significant quantity of raw materials and materials are being demanded in this kind of production. Purchasing costs for that are extremely high and on that basis it is really important that the selection of suppliers is done properly. While the company has a variety of suppliers, this thesis is focused on silicon purchasing. Silicon is an ingredient of aluminum alloy that is being manufactured by the company. The thesis presents the analysis of suppliers, where it could be seen that purchases are being differently spread over the years. As well as the silicon market circumstances are being changed also the suppliers' structure is being changed. The company is trying to follow those changes and to adopt them through all aspects of their business. Chinese suppliers have been strengthening their positions on the silicon market. The company has not yet examined them and will have to do this in the near future.

Key words: purchasing, purchasing costs, supplier, selection of suppliers, aluminum manufacture, silicon purchasing

UDK: 339.138(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge.....	3
2	Proces nabave.....	5
2.1	Opredelitev nabave.....	5
2.2	Strategija nabave	6
2.3	Nabavni postopki	8
2.3.1	Prva stopnja: Specifikacija nabavnega naročila	8
2.3.2	Druga stopnja: Izbira dobavitelja.....	9
2.3.3	Tretja stopnja: Pogodba o nabavi.....	10
2.3.4	Četrta stopnja: Naročanje in izpolnitev naročila	11
2.4	Cilji nabave	11
3	Izbor dobaviteljev	15
3.1	Pomen iskanja in izbora dobaviteljev	15
3.2	Razlogi za iskanje in izbiranje dobaviteljev.....	16
3.3	Izbira dobaviteljev.....	17
3.4	Izbiranje dobaviteljev v tujini	18
3.5	Razvoj dobaviteljev.....	21
4	Izbor dobaviteljev v podjetju Talum, d. d.....	25
4.1	Predstavitev podjetja Talum, d. d.....	25
4.2	Nabavna funkcija v podjetju	26
4.2.1	Strategija nabave.....	30
4.3	Poslovanje pri nabavi vhodnega materiala.....	31
4.3.1	Načrtovanje nabave materialov in zaznavanje potreb za nabavo	31
4.3.2	Zbiranje in ocenjevanje ponudb ter izbor dobavitelja	32
4.3.3	Izvedba nabavnega posla	33
4.3.4	Vrsta in priprava pogodbe.....	33
4.3.5	Preverjanje pogodbe	33
4.3.6	Usklajevanje in sklenitev pogodbe	34
4.3.7	Obdelava naročil in njihovo izpolnjevanje	34
4.3.8	Obdelava računov	34
4.3.9	Analiza podatkov in izdelava poročil o nabavi.....	35
4.4	Nabava silicija.....	35
4.4.1	Proizvodnja silicija in njegov položaj na trgu	35
4.4.2	Nabava silicija	36

4.4.3	Izbor novega dobavitelja.....	39
4.4.4	Izbor validiranega dobavitelja	41
5	Analiza in možnosti izboljšav v podjetju Talum, d. d.....	43
5.1	Analiza in rangiranje dobaviteljev silicija.....	43
5.2	Analiza SWOT nabave silicija	45
5.3	Stroški nabave	46
5.4	Podatki o dobaviteljih	47
5.5	Anketa zadovoljstva	48
5.6	Povzetek možnosti izboljšav v podjetju Talum, d. d.....	49
6	Sklep.....	51
	Literatura	53
	Viri.....	53
	Priloge.....	55

SLIKE

Slika 3.1	Izbiranje novega dobavitelja	18
Slika 3.2	Razlike v mednarodnem kulturnem okolju	20
Slika 3.3	Izbiranje dobavitelja v tujini	21
Slika 4.1	Proces nabave v delniški družbi Talum	27
Slika 4.3	Komunikacija v družbi Talum, d. d.	28
Slika 4.4	Procesna shema nabave v družbi Talum, d. d.	29
Slika 4.5	Nabavna politika družbe Talum, d. d.	29
Slika 4.6	Organigram nabavne funkcije v družbi Talum, d. d.	30
Slika 4.7	Gibanje cen silicija na borzi v preteklih letih.....	36
Slika 4.8	Struktura stroškov proizvodnje vseh Al-zlitin	37
Slika 4.9	Postopek in potrditev novega dobavitelja silicija.....	40

TABELE

Tabela 2.1	Oblika odnosov organizacije z njenimi dobavitelji in njune značilnosti.....	7
Tabela 2.2	Prednosti in slabosti sklepanja dolgoročnih pogodb z dobavitelji	8
Tabela 2.3	Prednosti in pomanjkljivosti sklepanja pogodb na ključ in delnega oddajanja del	10
Tabela 4.1	Organizacijska shema družbe Talum, d. d.....	26
Tabela 4.2	Predmeti nabave po skupinah v družbi Talum, d. d.	27
Tabela 4.3	Število dobaviteljev za silicij in število dobav v letih od 2002 do 2008.....	38
Tabela 4.4	Ocena dobaviteljev v družbi Talum, d. d.	41
Tabela 5.1	Analiza SWOT za nabavo silicija.....	46

KRAJŠAVE

SWOT	analiza dejavnikov
AL-zlitine	aluminijaste zlitine
Baan	notranji informacijski sistem
d. d.	delniška družba
t. i.	tako imenovani

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Razmere na trgu se iz dneva v dan zaostrejejo. Podjetja bijejo konkurenčni boj, se soočajo z globalizacijo in želijo postati ali ostati del trga Evropske unije. Prizadevajo si za pridobitev številnih konkurenčnih prednosti, ki bi jim zagotovile prihodnost na trgu.

Podjetja se tako soočajo z nenehnimi spremembami v vseh aspektih poslovanja. Le redke stvari v podjetjih ostajajo iz leta v leto nespremenjene. Tako tudi nabavne službe po posameznih podjetjih sledijo spremembam in se iz zgolj ene izmed funkcij podjetja spreminjajo v eno izmed najpomembnejših dejavnosti. V podjetjih so večinoma že tudi ugotovili, kako pomembna je nabavna služba in da se v njej skrivajo zares velike rezerve za znižanje stroškov, saj poraba materiala pomeni velik odstotek proizvodne vrednosti. Nabavna funkcija je prav tako lahko velika konkurenčna prednost podjetja, če ta deluje optimalno.

Nabavna funkcija običajno vključuje proces nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in nabavnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila (Weele 1998, 29).

Iz navedene definicije nabave vidimo, da je izbor dobaviteljev zelo pomemben segment nabave in je eden izmed temeljev uspešnosti poslovanja podjetja. Zato je zelo pomembno, da je izbor pravilno zastavljen in nato tako tudi izveden. Podjetje želi z najpomembnejšim postopkom nabave pridobiti dobavitelja, ki zagotavlja kakovost svojih izdelkov ali storitev, dobavlja pravočasno in se prilagaja željam kupcev, ob tem pa ima dostopne in konkurenčne cene, je fleksibilen ipd. Pravilna izbira dobaviteljev pa temelji na dobri raziskavi trga in pravilnem postopku izbire. To je izjemno zahtevna naloga, saj je vsaka nabavna služba le toliko dobra, kolikor so dobri njeni dobavitelji. Ostali oddelki ocenjujejo nabavo le po tem, kakšne so nabavne dobrine, kdaj jih dobijo in koliko denarja mora podjetje odšteti zanje. Zato je pomembno, da podjetje pred začetkom izbora opredeli zahteve, ki bi jih naj dobavitelj čim bolje zagotovil.

Veliko pozornosti se danes namenja tudi odnosu do dobavitelja. Smotrno je, da se podjetje pred izborom opredeli, kakšen odnos bo imelo z dobaviteljem. Težnja na trgu so partnerski odnosi z dobavitelji. V podjetjih se zavedajo, da ima dober dobavitelj za njih neprecenljivo vrednost.

Ker je nabava strateško pomembna za delovanje in obstoj podjetja, njen pomen pa konstantno narašča, sem se odločila podrobneje raziskati to področje ter njen

najpomembnejši segment, to je izbor dobaviteljev, tako s teoretičnega kot tudi aplikativnega vidika. To sem naredila na primeru obravnavanega podjetja v nalogi, to je Taluma, d. d., iz Kidričevega.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je preučiti strokovno literaturo in razpoložljive vire s področja managementa nabave oziroma natančneje, izbora dobaviteljev. S tem delom želim prikazati pomembnost nabave za poslovanje podjetja, njeno širino, pomen izbora dobaviteljev, njegov potek in metode. Ugotovitve, pridobljene s teoretičnim znanjem in spoznanji, bom uporabila v analizi nabave in izbora dobaviteljev na primeru podjetja Talum, d. d. Osnovni namen dela je tako tudi prikaz praktičnega vidika procesa nabave in izbora dobaviteljev ter podajanje predlogov za izboljšanje le-tega.

Cilji diplomske naloge:

- teoretično predstaviti značilnosti nabavne funkcije;
- teoretično predstaviti izbor dobaviteljev;
- predstaviti podjetje Talum, d. d., delovanje njegove nabavne funkcije in izbor dobaviteljev v podjetju;
- podati določene predloge izboljšav v podjetju.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri oblikovanju diplomske naloge sem uporabila statistično ekonomsko analizo, saj je raziskava potekala v določenem in zaključenem časovnem obdobju.

V okviru raziskave sem uporabila naslednje raziskovalne metode:

- metodo deskripcije ali opisovanja;
- metodo kompilacije (pridobivanje spoznanj in stališč iz strokovne literature različnih avtorjev);
- metodo komparacije ali primerjanja dejstev;
- metodo spraševanja.

Pri oblikovanju teoretičnega dela sem uporabila sekundarne vire podatkov (domačo in tujo literaturo, vire iz tega področja).

Pri oblikovanju praktičnega dela sem podatke pridobila v obravnavanem podjetju in na podlagi osebnih spoznanj zaposlenih v podjetju. Pomembni so bili primarni viri (brošure, poročila ...).

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Predpostavke, ki sem jih uporabila pri proučevanju problema, so:

- razpoložljivost tuje in domače strokovne literature;
- razpoložljivost in točnost podatkov v podjetju;
- podjetje je v praksi učinkovito in uspešno izvaja nabavno funkcijo.

Pri pripravi naloge sem se soočila tudi z nekaterimi omejitvami, in sicer so bile te naslednje:

- omejenost na razpoložljivo literaturo in interne vire v podjetju;
- zaupnost podatkov v podjetju;
- zaradi obsežnega področja tematike so nekatera področja omejeno predstavljena.

2 PROCES NABAVE

2.1 Opredelitev nabave

Z nabavo se je doslej ukvarjalo že veliko število avtorjev, ki so oblikovali številne definicije. Nekatere od teh podajam v nadaljevanju, ponazarjajo pa pojem in širino nabave.

Nabavni management je poseben in po eni strani paradoksalen, saj se smatra za eno najstarejših funkcij podjetja, hkrati pa se ga vsak dan na novo odkriva.

Ekonomski strokovnjaki ugotavljajo, da je bila nabavna dejavnost dolgo časa zapostavljena. Šele ob naraščajoči konkurenci so v organizacijah uvideli, da so v nabavi skrite rezerve za znižanje stroškov, saj poraba materiala pomeni velik odstotek proizvodne vrednosti (Logožar 2004, 100).

Kaltnekar (1993, 183) opredeljuje nabavo kot poslovno dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo vseh potrebnih materialov in za zagotovitev potrebnih informacij, kar dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja (oblikovanje nabavne politike, planiranje, analiziranje, evidentiranje in kontroliranje potreb ter možnosti), z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji (nakup in organizacija dobav), s ciljem doseči optimalen ekonomski učinek.

Nabavna funkcija običajno vključuje proces nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in nabavnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila (Weele 1998, 29).

Nabava (angleško purchasing) zajema vse dejavnosti, za katere podjetje prejme račun od določenega zunanjega dobavitelja. Po tej definiciji nabavna funkcija zajema odgovornost za opravila, katerih namen je (Vukovič in Završnik 2007, 7–8):

- opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je treba nabaviti;
- izbira najprimernejšega dobavitelja;
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba;
- naročanje pri izbranem dobavitelju;
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila (odpreme pri dobavitelju);
- kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave (reklamacije, obnavljanje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja ter razvrščanja).

Potočnik (1996, 6) nabavo pojmuje ožje in širše. Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa nabava poleg samega nakupa obsega predvsem še naslednje dejavnosti: raziskovanje trga, planiranje, oblikovanje politike, sklepanje dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje ter evidentiranje nabavnih poslov.

Vodja nabave mora imeti naslednje pristojnosti (Cavinato et al. 2006, 323):

- svoje delo organizirati timsko,
- spremeniti management in odgovornost,
- razvijati sebe skupaj z drugimi.

2.2 Strategija nabave

Nabavni manager se vsak dan sooča z vprašanjem, iz katerih virov bo nabavil material, ki ga potrebuje. Da bi lažje odločil in dosegel izvajanje na dolgi rok, mora razviti takšno nabavno strategijo, ki bo predstavljala usklajen strateški okvir in pomagala predvideti odgovore na naslednja vprašanja (Vukovič in Završnik 2007, 20–21):

- narediti ali kupiti?
- najeti ali kupiti?
- koliko dobaviteljev?
- lokalni ali nacionalni dobavitelji?
- domači ali tuji dobavitelji?
- dobava od distributerjev (posrednikov) ali proizvajalcev?
- recipročnost, da ali ne?
- vzpostaviti partnerske odnose?

Nabavni manager se mora odločiti, kolikšno bo število dobaviteljev, kar je zelo zahtevna naloga. Prednosti nabave pri enem dobavitelju so: nižje cene za večja naročila, ustrezen material, vpliv kupca na dobavitelja, nižji prevozní stroški, manjše zaloge ipd. Prednosti nabave pri izbiri več dobaviteljev pa so: zaščita v nepričakovanih primerih, ohranja se konkurenca, zadovoljitev velikih naročil in drugo.

Kadar se odločamo med lokalno in nacionalno nabavo, moramo biti pozorni na dve stvari (Vukovič in Završnik 2007, 33):

- o velika naročila pri dobavitelju so možna, če smo čim bližje proizvajalcu in nam ta ponuja optimalne cene ter popuste;
- o majhne in srednje nabave lahko prepustimo lokalnemu dobavitelju, kadar so razlike v ceni majhne, ali pa v primeru, ko nujno potrebujemo material.

Prednosti nabave pri lokalnem dobavitelju so naslednje: olajšane t. i. just in time dostave, krajši dobavni roki, zanesljivejši dobavni roki, nižji transportni stroški ipd. Prednosti nacionalnih dobaviteljev so sledeče: nižje cene, kvalitetnejši material, večje proizvodne zmogljivosti, fleksibilnost in drugo. Pri tem je pomembno omeniti tudi mednarodne dobavitelje, ki jih odlikujejo kakovost naročenega blaga, pravočasna preskrba z materialom, večji stroški transporta, stroški carine, tehnološko razvita nabava, konkurenčnost ...

Ko se odločamo, ali bomo nabavili pri proizvajalcu ali distributerju, se moramo osredotočiti predvsem na distributerjeve ugodnosti in storitve, ne pa na njegovo lokacijo (Vukovič in Završnik 2007, 35).

Gradnja in vzdrževanje dolgoročnega odnosa med dobaviteljem in odjemalcem je zelo drag proces, zato morata oba partnerja ugotoviti, ali so s tem povezani stroški tudi upravičeni (Blois 1996, 161).

V sodobnem poslovnem svetu so odnosi med dobavitelji in odjemalci izredno pomembni. Brez dvoma ima partnerski odnos odjemalca in dobavitelja prednost pred tekmovalnim odnosom, kar se čedalje bolj odraža tako v ekonomski teoriji kot tudi v gospodarski praksi. V velikem konkurenčnem boju postaja partnerski odnos ključni dejavnik preživetja tako za odjemalca, kakor tudi za dobavitelja (Vukovič in Završnik 2007, 38).

V tabeli 2. 1 je prikazan tekmovalni in partnerski odnos med dobavitelji ter odjemalci. Razlika v odnosu je več kot očitna, kar dokazuje resničnost navedb o pomenu partnerskih odnosov v poslovnem svetu.

Tabela 2.1 Oblika odnosov organizacije z njenimi dobavitelji in njune značilnosti

<i>KRITERIJ</i>	<i>Tekmovalni odnos</i>	<i>Partnerski odnos</i>
<i>Izbira dobavitelja</i>	Ovrednotenje ponudbe	Pogajanja
<i>Trajanje pogodbenega razmerja</i>	Kratkoročno	Dolgoročno
<i>Število dobaviteljev</i>	Več	Eden ali dva
<i>Pogodbeni odnosi</i>	Formalni in togi	Fleksibilni in neformalni
<i>Komuniciranje z dobavitelji</i>	Omejeno in občasno	Odprto in kontinuirano
<i>Tip pogajanj</i>	Zmaga – poraz	Zmaga – zmaga
<i>Skupne aktivnosti</i>	Malo ali nič	Številne
<i>Odnos do kakovosti</i>	Nadzor kakovosti	Kontinuirane izboljšave
<i>Način dobave</i>	Večje količine, manj dobav	Manjše količine, JIT
<i>Informacijski sistem</i>	Ročni, nepovezan	Elektronski, integriran

Vir: Vukovič in Završnik 2007, 39.

Zenz (1994, 147) navaja, da je strateško partnerstvo rezultat dolgoročnega načrtovanja nabavljanja. Svetovna konkurenca ter vztrajanje kupca na kakovosti in obvladovanju stroškov so dejavniki, ki so vodili do razvoja partnerstva. Medsebojni oziroma partnerski odnosi med dobaviteljem in kupcem zanemarjajo tradicionalne metode procesa nabave ter so naklonjeni metodi reševanja problemov.

V tabeli 2. 2 so predstavljene prednosti in slabosti sklepanja dolgoročnih pogodb z dobavitelji. K temu težijo številna podjetja, saj si želijo dolgoročne sodelovanje in povezovanje z dobavitelji. Seveda pa ima takšno povezovanje, poleg skupnega razvoja z dobaviteljem, tudi številne slabosti. Največja slabost je nezmožnost napovedovanja

prihodnosti, zaradi česar je nemogoče napovedati, ali bo dobavitelj lahko tudi v prihodnje izpolnjeval vse zahteve in želje s strani kupca.

Tabela 2.2 Prednosti in slabosti sklepanja dolgoročnih pogodb z dobavitelji

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
Zavarovanje nabave.	Potrebni so večji resursi managementa.
Dostop do informacij.	Lahko se sklene slabo dogovorjena pogodba.
Osredotočenost na druge faktorje poleg cene.	Težja zamenjava dobavitelja, če se ta izkaže za neustreznega.
Povezovanje z dobaviteljem.	Dobavitelj ne sledi spremembam na trgu, tehnologiji in podobnem.
Razvijanje dolgoročnega sodelovanja.	Drugi dobavitelji ne predlagajo izboljšav zaradi dominantne vloge enega dobavitelja.
Možnost skupnega napredka.	Zadovoljstvo na obeh straneh.
Iskanje zmagovalnih poslovnih priložnosti (t. i. win-win).	Nezmožnost napovedi prihodnosti otežuje dolgoročno načrtovanje.
Manjše menjave nabavne baze.	
Večje možnosti postati najboljši dobavitelj.	

Vir: Trent 2008, 131.

2.3 Nabavni postopki

Kot vemo, je nabava zelo kompleksno področje in v kolikor nismo pozorni, lahko pozabimo na kakšno aktivnost, ki nam kasneje povzroči marsikatero nevšečnost. Zato so oblikovani natančno opredeljeni nabavni postopki, ki vodijo od začetka do konca nabavnega procesa.

2.3.1 Prva stopnja: Specifikacija nabavnega naročila

V tej fazi se je podjetje že odločilo, kaj bo izdelovalo samo in za kaj bo poiskalo pogodbene izvajalce. Pri oddajanju del po pogodbi se postopek začne s sestavljanjem specifikacije materialov, ki vključuje več stopenj (Vukovič 2005, 78):

- *funkcionalna specifikacija* – sestavi se jo glede na opredelitev funkcij, ki jih mora imeti material za uporabnika;
- *tehnična specifikacija* – podrobno se razvije s pomočjo natančnih opisov tehničnih značilnosti materiala;

- *specifikacije logistike in vzdrževanja* – opisuje način dostave materiala, okolščine, v katerih bo material predelan ali v katerih deluje oprema za predelavo, zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev.

2.3.2 Druga stopnja: Izbira dobavitelja

Na osnovi opisa nabavnih potreb v specifikacijah lahko nabavni referent začne raziskovati trg. Prvi dve stopnji nabavnega procesa se prepletata, saj se pri sestavljanju tehničnih specifikacij ocenjuje stroške in izvedljivost projekta v praksi. Izbira dobavitelja je sestavljena iz več stopenj (Vukovič 2005, 79):

- določitve načina oddajanja del po pogodbi;
- izbire morebitnih dobaviteljev in sestavljanje seznama ponudnikov;
- priprava in analiza ponudb/predračunov;
- izbira dobavitelja.

Dobavitelja se lahko zadolži s celovitim oddajanjem del po pogodbi, kjer je za vse odgovoren en sam dobavitelj, ali delnem oddajanju del po pogodbi, kjer so dela razdeljena med več dobaviteljev, s katerimi se z vsakim posebej sklenejo pogodbe (Vukovič 2005, 79).

V tabeli 2.3 so prikazane prednosti in pomanjkljivosti sklepanja pogodb na ključ in delnega oddajanja del. Podjetje izbere način oddajanja del po pogodbi, ki mu najbolj ustreza.

Tabela 2.3 Prednosti in pomanjkljivosti sklepanja pogodb na ključ in delnega oddajanja del

	<i>Prednosti</i>	<i>Pomanjkljivosti</i>
Sklepanje pogodbe na ključ.	Omejeno vmešavanje naročnika med izvajanjem projekta. Ni nujno, da ima naročnik izkušnje s podobnimi projekti. Od naročnika se pričakuje le omejeno prizadevanje.	Ni pregleda nad strukturo stroškov/cen projekta. Omejen vpliv le na uporabljene materiale (kakovost in količina).
Delno oddajanje del po pogodbi.	Naročnik ima boljši pregled nad strukturo stroškov/cen projekta. Boljše obvladovanje dobaviteljev in več vpliva na izbiro materialov. Na splošno nižji stroški projekta.	Pričakuje se, da ima naročnik obširno znanje in izkušnje. Usklajevanje in spremljanje projekta zahteva veliko časa in truda. Tveganje, da bodo projektne dejavnosti zamujale zaradi težav pri sporazumevanju.

Vir: Vukovič 2005, 80.

2.3.3 Tretja stopnja: Pogodba o nabavi

Pogodba o nabavi je sestavljena iz tehnične vsebine ter komercialnih in pravnih pogojev. Vsebina pogodbe je prilagojena posamezni panogi in seveda posameznemu podjetju.

V praksi se v nabavnih pogodbah uporabljajo različni dogovori o ceni (Vukovič 2005, 83):

- fiksna cena plus stimulacija,
- pogodba na način 'stroški plus',
- pogodba za povračilo stroškov,
- pogodba z usklajevanjem cen.

Plačevanje v obrokih je običajen dogovor pri nabavi osnovnih sredstev in opreme, tudi zaradi velikega vlaganja dobavitelja v proizvodnjo zelenega izdelka, ob čemer je

treba upoštevati vpliv plačilnega sistema na končno ceno. Najpogostejši način plačila temelji na dobaviteljevem izvajanju del (jamstvo za izvajanje) (Vukovič 2005, 83–84).

Dobavitelji morajo jamčiti za dobavljene izdelke skladno z nabavnimi pogoji nekaterih podjetij, in sicer (Vukovič 2005, 84):

- da je izdelek kakovostno skladen z dogovorjenimi zahtevami, specifikacijami, pogoji, načrti, vzorci itd. in ga je mogoče uporabiti za dogovorjeni namen;
- da je izdelek nov, brez napak in so bili pri izdelavi uporabljeni novi materiali ustrezne kakovosti; pri izdelavi je sodelovalo prvovrstno tehnično in strokovno osebje;
- so bili upoštevani pravni predpisi držav, kjer ima dobavitelj svoj sedež in sedež naročnik, tako da izdelek in njegova uporaba ne ogrožata zdravja ljudi, njihove varnosti, premoženja in okolja.

Drugi dogovori se sprejemajo kot splošni dobavni pogoji. V njih obravnavamo in se dogovorimo tudi o (Vukovič 2005, 84–85):

- upoštevanju predpisov o zavarovanju in varnosti,
- prenosu pravic in obveznosti,
- sklepanju pogodb s tretjimi osebami,
- dobavnih pogojih.

2.3.4 Četrta stopnja: Naročanje in izpolnitev naročila

Nabavni oddelek je pri naročanju lahko odgovoren za (Vukovič 2005, 86):

- kasnejše spremljanje izpolnitve naročila v dobaviteljevem obratu,
- pogajanja o posledicah zahtevanih sprememb,
- izpolnitev naročila do dogovorjenega dobavnega roka,
- poravnavo finančnih zadev,
- vso komercialno korespondenco z dobaviteljem,
- obravnavanje morebitnih garancijskih zahtevkov.

2.4 Cilji nabave

Cilje nabave Arnold (1991, 109) razdeli v štiri kategorije:

- ohranjanje blaga in storitev zahtevane količine in kvalitete;
- ohranjanje blaga in storitev z najnižjimi stroški;
- zagotavljanje najboljše možne storitve in hitre dobave s strani dobaviteljev;
- razvoj in vzdrževanje dobrih odnosov z dobavitelji ter razvoj potencialnih dobaviteljev.

Leenders, Fearon, Flynn in Johnson (2002, 40) opredeljujejo kot bolj specifične cilje 'nabavnega sveta' naslednje cilje:

- a) *Zagotavljanje nemotenega toka materiala, blaga in storitev*, potrebnih za delovanje organizacije (materiali ali komponente, nedobavljeni ali dobavljeni z zamudo, lahko prinesejo velike stroške, povezane z ustavitvijo proizvodnje, nižjim donosom in dobičkom).
- b) *Ohranjanje zalog na minimumu* (nemoten tok materiala lahko zagotovimo z ustvarjanjem zadostne količine blaga na zalogi, vendar slednje ne smejo biti prevelike, saj zahtevajo kapital, ki ga ni možno investirati v druge namene, hkrati pa vzdrževanje teh zalog prinaša visoke stroške);
- c) *Ohranjanje in izboljšanje kvalitete* (za proizvodnjo končnega izdelka je potrebna določena zahtevana kvaliteta materiala, sicer izdelek ne ustreza pričakovanjem oziroma povzroča višje stroške od spremenljivih, saj so lahko stroški popravila nestandardne kvalitete zelo visoki; zato se pojavlja konstantna potreba po izboljšanju dobaviteljeve kvalitete, da so izdelki lahko konkurenčni na trgu);
- d) *Poiskati in razviti sposobne dobavitelje* (le sposobni dobavitelji podjetju zagotavljajo oskrbo pri najnižjih končnih stroških);
- e) *Standardiziranje nabavljenih predmetov*, kjer je to le mogoče (standardizacija lahko prinese priložnosti za nižje cene materiala – na primer s pomočjo zmanjševanja števila različnih vrst materiala);
- f) *Nabava predmetov in storitev z najnižjimi celotnimi stroški* (nabavne aktivnosti v običajnih podjetjih predstavljajo največji delež organizacijskih celotnih stroškov);
- g) *Doseganje harmoničnih, produktivnih delovnih odnosov z drugimi funkcijami v organizaciji* (dejanja nabavnega managementa ne morejo biti učinkovito dosežena brez sodelovanja drugih oddelkov oziroma posameznikov v organizaciji);
- h) *Doseganje nabavnih ciljev pri najnižjih možnih administrativnih stroških* (upravljanje nabavnega oddelka zahteva določene vire: plače, komunikacijski izdatki, stroški računalniške obdelave ipd.; če postopki v nabavi niso učinkoviti, se pojavijo prekomerni administrativni stroški, zato morajo biti nabavni managerji na preži za možna izboljšanja v nabavnih metodah in procesih);
- i) *Izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije* (nabavno razmerje z dobaviteljem mora temeljiti na zagotavljanju konkurenčne prednosti; zagotovitev nizko stroškovnega vira nabave predstavlja eno izmed področij, kjer lahko nabavna služba pomaga organizaciji pridobiti konkurenčno prednost).

Temeljna pravila za postavljanje nabavnih ciljev (Iršič 1998, 160):

- cilji morajo biti merljivi (kvantificirani);

- cilji morajo biti opredeljeni v prostoru in času;
- cilji različnih ravni in funkcij v organizaciji morajo biti med seboj usklajeni v horizontalnem in vertikalnem smislu ter si pomensko ne smejo nasprotovati;
- cilji morajo izražati realne možnosti za njihovo doseganje vključno z opredeljevanjem časa in storitev, ki so potrebna za njihovo uresničitev;
- cilji morajo biti fleksibilni.

Osnovni cilj nabave je zagotovitev neprekinjenega toka materiala z najnižjimi celotnimi stroški, izboljševanje kvalitete končanih izdelkov in optimizacija kupčevega zadovoljstva. Nabava lahko pripomore k zagotovitvi teh ciljev z aktivnim iskanjem boljših materialov in zanesljivih dobaviteljev, s tesnim sodelovanjem s strateškimi dobavitelji za izboljševanje kvalitete osnovnih materialov (surovina) in z vključevanjem dobaviteljev ter nabavnega osebja v razvoj in 'design' novih izdelkov. Nabava je torej kritična povezava med viri nabave in samo organizacijo (Wisner et al. 2005, 33).

Za podjetja v današnjem času je predlagana sleditev naslednjim razpravam o ciljih (Baily et al. 1998, 17):

- preskrba podjetja s stalnim dotokom materiala in storitev za zadovoljitev potreb;
- zagotoviti kontinuirano nabavo z vzdrževanjem učinkovitih medsebojnih odnosov z obstoječimi viri in z razvijanjem drugih nabavnih virov kot alternativo ali za doseganje izrednih ali načrtovanih potreb;
- nabavljati učinkovito in pametno za doseganje najboljših vrednosti za vsak porabljen evro;
- upravljanje inventarja tako, da nudi najboljše storitve za uporabnike pri najnižjih stroških;
- ohranjanje kooperativnega medsebojnega odnosa z drugimi oddelki, kjer je nujna izmenjava (zagotovitev) informacij in nasvetov za zagotovitev učinkovitega delovanja organizacije kot celote;
- razvoj osebja, politik, postopkov in organizacije za zagotovitev izvrševanja načrtovanih ciljev.

3 IZBOR DOBAVITELJEV

3.1 Pomen iskanja in izbora dobaviteljev

Izbira dobrega dobavitelja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Vedno se poraja vprašanje kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. To je tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Nabavna služba je v podjetju tista, ki s svojimi internimi ocenjevalnimi vzorci, vprašalniki in obiski pri dobaviteljih izloči slabe ter izbere dobre, kakovostne dobavitelje (Vukovič in Završnik 2007, 87).

Pri izbiri dobaviteljev nabava ne vpliva samo na odločitve, ki vplivajo na ekonomski uspeh podjetja, ampak tudi na preživetje dobaviteljev in na učinkovitost celotnega gospodarstva. Nabavne odločitve neposredno vplivajo na finančno stanje podjetja in končno na ekonomsko blaginjo zaposlenih ter njihovih družin (Vukovič in Završnik 2007, 87).

Selekcija in prava poslovna politika do 'pravih' dobaviteljev je ključ za doseganje zelene stopnje kakovosti, pravočasnosti v dobavah, pravih cen, potrebne stopnje tehnične pomoči in zelene stopnje storitev. Da bi to dosegel, mora kupec (Završnik 2004, 54-55):

- razvijati in vzdrževati zadovoljivo bazo dobaviteljev, izvajati pravilne strateške in taktične operacije;
- skrbno določiti potencialne dobavitelje in preučiti, ali imajo potencial, da postanejo dobri poslovni partnerji;
- odločiti se za pravilne metode in tehnike izbiranja dobaviteljev;
- izbrati primerno skupino strokovnjakov v podjetju za to nalogo;
- zagotoviti, da bo izbrani dobavitelj zagotovil pravočasno dobavo zahtevane kakovosti nabavnih dobrin in seveda po ustrezni ceni.

Sodelovanje z dobavitelji naj bi baziralo na programih kakovosti in sprejeti dokumentaciji o napredovanju ter stalnem izboljševanju kakovosti (Huč 2002, 1).

Dvom o tem, ali smo dejansko izbrali najboljšega dobavitelja, ostaja, dokler z vrednostno analizo ne ovrednotimo dejanske cene. Poklicnemu kupcu se ne more zgoditi nič hujšega kot to, da je kupil predrago. Po mednarodnih raziskavah se znižanje cene v povprečju giblje med 10 in 40 % prvotno zahtevane cene (Kern 1991, 107).

3.2 Razlogi za iskanje in izbiranje dobaviteljev

Potreba po iskanju in izbiranju (selekciji) novega dobavitelja se lahko pojavi zaradi različnih razlogov. Najpogostejši so naslednji (Vukovič in Završnik 2007, 88):

- obstoječi dobavitelj preneha s poslovanjem oziroma s proizvodnjo določenih nabavnih dobrin;
- nenormalno povečanje cen vhodnih materialov;
- kakovost materialov lahko pade na nesprejemljivo raven;
- dobavitelj tehnološko ne more slediti zahtevam kupca (zastarela tehnologija);
- podjetje lahko doda svoji ponudbi nov izdelek, kar lahko zahteva nabavo dodatnih nabavnih dobrin, katerih obstoječi dobavitelj nima v svojem proizvodnem programu in je potrebna nabava pri drugem dobavitelju.

Na obseg iskanja bodo vplivali naslednji dejavniki (Vukovič in Završnik 2007, 88–89):

- stopnja zadovoljstva z obstoječimi dejavniki;
- spremembe v zahtevah končnega potrošnika;
- možnost finančnih prihrankov;
- tehnološke izboljšave v proizvodjalnih procesih;
- izboljšane storitvene ugodnosti alternativnih dobaviteljev;
- spremembe v izdelčnih zahtevah, vključno s potrebo po novi opremi.

Celotni nabavni postopek se nanaša na tri različne situacije (Završnik 2004, 55–56):

- neposredna ponovna nabava (ponavljajoče se nabavljanje podobnih postavk pri istem dobavitelju);
- dopolnjena ponovna nabava (nabava je na nek način spremenjena, na primer, veljavna je izboljšana specifikacija);
- nova nabava (glede določene postavke, ki je predmet nabave, ni še nobenega novega izkustva).

Zelo veliko dejavnikov vpliva na izbiro primerne in ustreznega dobavitelja, vsak od njih pa predstavlja različno težo in vrednost za posamezno podjetje. To mora pred začetkom ocenjevanja in izbiranja potencialnih dobaviteljev najprej pripraviti seznam zahtev, ki naj bi jih izbrani dobavitelj čim boljše zadovoljil. Prav tako morajo v podjetju na začetku določiti, kakšen bo njihov odnos do izbranega dobavitelja, ali bo samo dobavitelj materiala ali želi imeti podjetje z njim sklenjeno dolgoročno pogodbo o sodelovanju (Vukovič in Završnik 2007, 89).

3.3 Izbira dobaviteljev

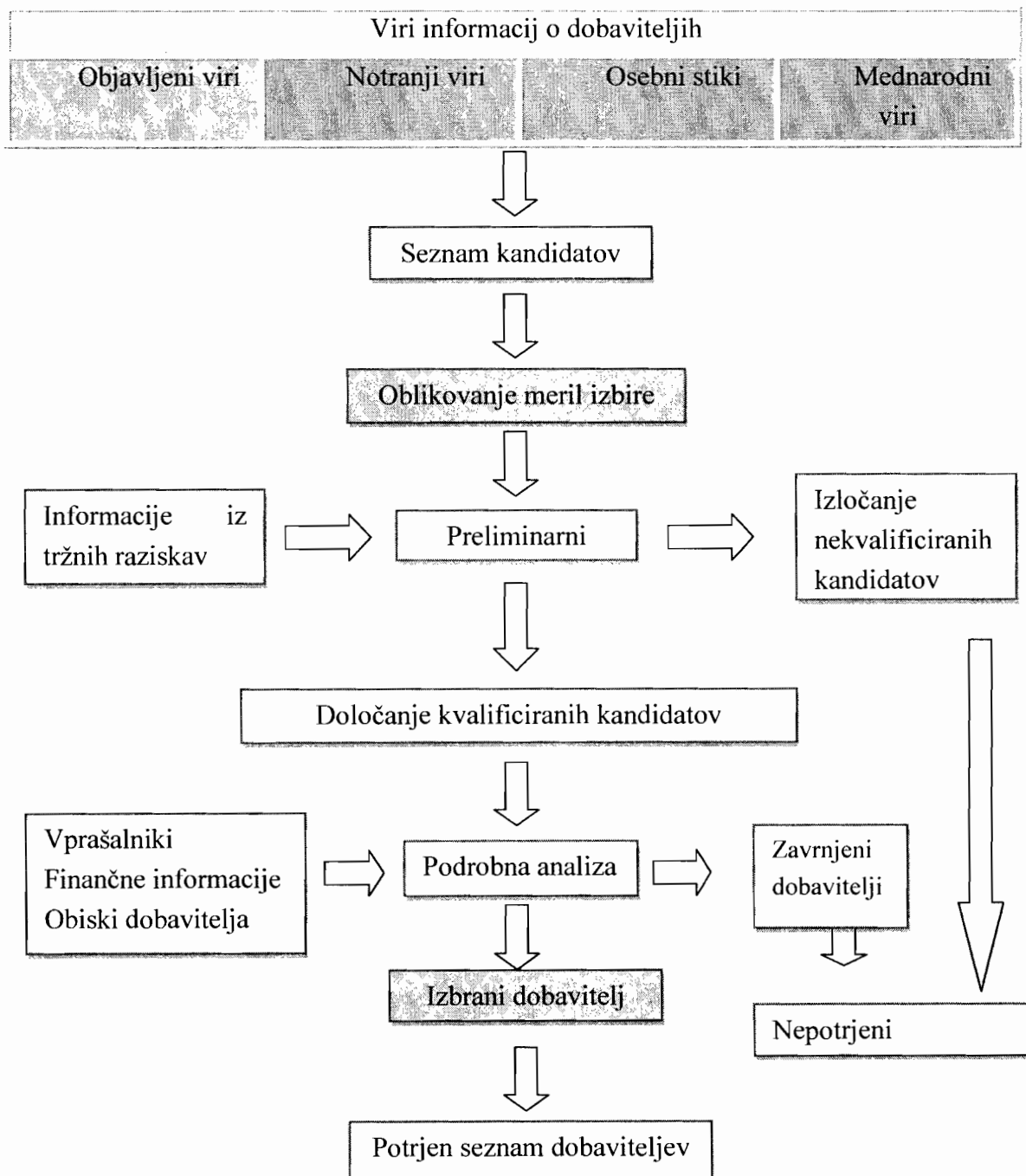
To je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije podjetja. Od izbire dobavitelja sta odvisna kakovost in cena materialne preskrbe. Pogoji za pravilno izbiro dobavitelja je sistematična in natančna raziskava potencialnih dobaviteljev. Gre za procese in postopke, s pomočjo katerih kupec išče, raziskuje, pregleduje, analizira, izbira ter ocenjuje dobavitelje in določa strategije, ki lahko najboljše zadovoljijo njegove zahteve (Vukovič in Završnik 2007, 89).

Pravilna in racionalna izbira dobavitelja je odvisna tudi od pravilnega postopka njegove izbire, ki vsebuje naslednje stopnje (Vukovič in Završnik 2007, 89–90):

- vodja nabave mora najprej upoštevati vse razpoložljive vire informacij o dobaviteljih;
- nato postavi kriterije izbirnega procesa skupaj z vsemi sodelujočimi predstavniki posameznih funkcij v podjetju;
- sledi neformalno izbiranje eksplozivnih informacij, da se na začetku postopka izločijo očitno neprimerni kandidati dobaviteljev (proces izbire je namreč drag in zamuden); pri tem so pomembne informacije o proizvodnih zmogljivostih, tehnologiji in proizvodnih potencialnih dobaviteljih;
- tako imenovane 'polfinaliste' je treba podrobno proučiti, in sicer s pomočjo posebej pripravljenih vprašalnikov;
- odgovore pregleda vodja nabave s skupino sodelujočih;
- sledi obisk skupine pri tistih dobaviteljih, ki na osnovi obstoječih informacij najboljše zadovoljujejo vsem kriterijem in pogojem ter kažejo zanimanje za poslovno sodelovanje; skupina si ogleda podjetje dobavitelja in se pogovarja z vodilnimi v podjetju;
- skupina izbere najprimernejšega dobavitelja.

Na začetku procesa vodja nabave pregleda vse razpoložljive in dostopne vire informacij, ki vključujejo objavljene vire, interne vire, osebne stike in mednarodne vire. Iz teh virov potem sestavi izčrpen seznam potencialnih dobaviteljev (Završnik 2004, 57).

Slika 3.1 Izbiranje novega dobavitelja



Vir: Završnik 2004, 57.

3.4 Izbiranje dobaviteljev v tujini

Iskanje in izbiranje dobaviteljev v tujini ima svoje specifične lastnosti. S sprostitevjo mednarodnih nabavnih trgov se je povečalo število dobavnih virov v tujih

državah. Vendar pa je to prineslo tudi številne slabosti, kot so težji stik z dobavitelji, daljši čas nabave, težave z denarno valuto plačila, transport, zamude ...

Razlogi za iskanje dobavnih virov v tujini so naslednji (Vukovič in Završnik 2007, 109):

- nedosegljivost blaga na domačem trgu;
- nezadostna zmogljivost domačega trga za zadovoljitev povpraševanja;
- 'zavarovalni' razlogi, kot na primer: podjetje kupuje v tujini, da si zagotovi stalnost zalog, ki bi bile lahko ogrožene zaradi pomanjkanja surovin ali stavk;
- konkurenčnost virov nabave v tujini, na primer nižje cene, boljša dostava, boljša kakovost;
- recipročno trgovanje, predvsem zaradi pritiskov s strani posameznih vlad.

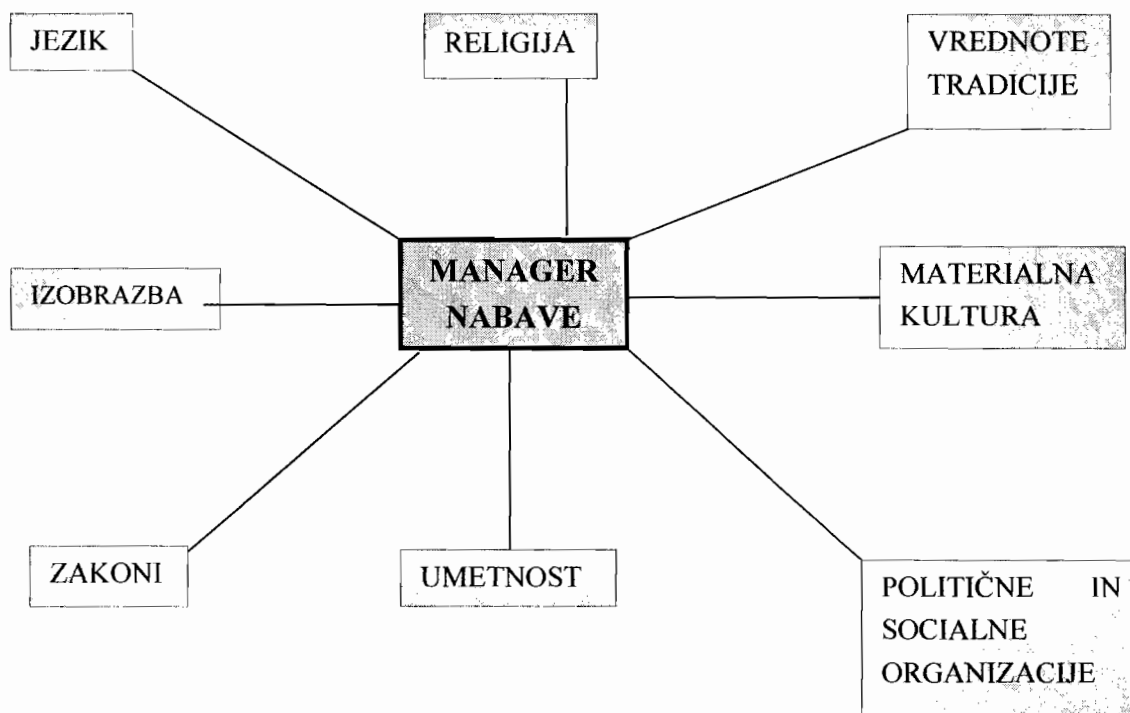
Trim (1994, 70) navaja naslednje prednosti pri odločitvah o dobavljanju s tujih trgov:

- dobički – cene zunanjih dobaviteljev so lahko nižje zaradi cenejše delovne sile, materialov ali režijskih stroškov,
- visok nivo tehnološkega znanja – nekatere dežele imajo za določena področja bolj razvito tehnologijo, oziroma so izdelki bolj kakovostni od domačih;
- konkurenca – morebitna tuja konkurenca vpliva na domače dobavitelje v smeri kakovostnejših in cenejših izdelkov;
- dobavitelji se lahko pojavljajo tudi v vlogi odjemalcev.

Zaradi kompleksnosti nabavljanja v tujini bo moral kupec pridobiti posebno znanje (Vukovič in Završnik 2007, 110):

- državi, iz katere ima namen nabavljati, na primer ekonomski in politični pogoji;
- dobavitelju, od katerega namerava nabaviti, na primer zmogljivost, finančni položaj, ugled in zanesljivost;
- pravnih in poslovnih postopkih, ki jih vključuje nabavljanje v tujini, na primer naročanje, prevoz in plačilo.

Slika 3.2 Razlike v mednarodnem kulturnem okolju

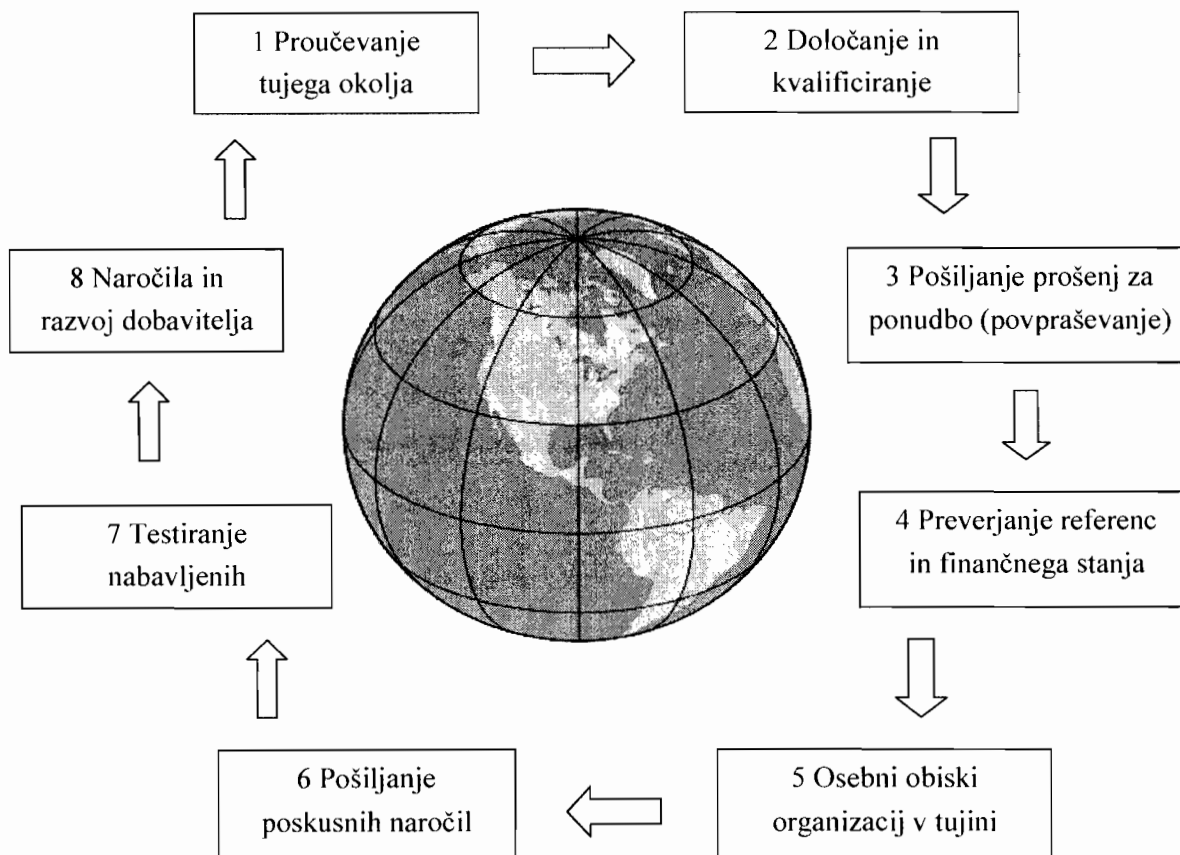


Vir: Vukovič in Završnik 2007, 110.

Vodjo nabave pogostokrat ovirata pomanjkanje nadzora in pomanjkanje dobrega poznavanja stanja v tujem okolju. Kulturne razlike med kupcem in prodajalcem najverjetneje predstavljajo največjo oviro pri doseganju obojestranskega zadovoljstva pri sklepanju poslov v mednarodni preskrbi (Vukovič in Završnik 2007, 110).

Proces izbire dobavitelja v tujini je podoben že predstavljenemu procesu, vendar je bistveno bolj zahteven in dolgotrajnejši.

Slika 3.3 Izbiranje dobavitelja v tujini



Vir: Vukovič in Završnik 2007, 111.

3.5 Razvoj dobaviteljev

Veliko vloge pri razvoju dobaviteljev ima njihovo ocenjevanje. Podjetje tako posreduje dobavitelju realno oceno in s tem zelo pomembno informacijo, kaj je treba izboljšati in kaj je dobro. Na podlagi tega lahko dobavitelj izdelava načrt, kako se bo razvijal v prihodnje.

Cilj vsakega ocenjevanja dobavitelja je, da prvenstveno uporablja kvantitativne, to pomeni merljive kriterije, medtem ko na osnovi kvalitativnih kriterijev pri vrednotenju upošteva bonus (Ferišak in Stihovič 1989, 213–215).

Podjetje mora sistematično spremljati dobavitelje. Na podlagi rezultatov ocenjevanja lahko posamezne dobavitelje razvrsti v skupine glede na stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev.

Po Završniku (2004, 101) so dobavitelji naslednji:

- *prednostni*: v opazovanem časovnem obdobju je dobavitelj izpolnjeval vse kakovostne zahteve in tako uživa največjo stopnjo zaupanja; dobavitelj pripada krogu najboljših dobaviteljev;

- *odobreni*: dobavitelji v veliki meri izpolnjujejo kakovostne zahteve; problemi, ki so v določenem časovnem obdobju povzročali nekoliko težav, počasi izginjajo;
- *zadržani*: v več primerih je možno zaslediti, da dobavitelji nanje naslovljenih kakovostnih zahtev ne izpolnjujejo v zadostni meri; ugotovljenih je kar precej šibkih točk, zato je priporočen temeljit razvoj teh dobaviteljev;
- *zavrjnjeni*: ti so nezanesljivi, saj vedno znova povzročajo težave, katerih posledica so dodatni stroški. Takšne dobavitelje je treba postopoma izločiti.

Program razvoja dobaviteljev podjetja poteka v več stopnjah. Podjetje jih zato vsako leto povabi na redno srečanje in jim predstavi smernice za dobavitelje. To so smernice, ki se nenehno spreminjajo in dopolnjujejo. Smernice zajemajo (Završnik 2004, 104):

- sistem vodenja kakovosti,
- implementacijo splošnih zahtev,
- dodatne zahteve za zagotavljanje kakovosti,
- vzorčenje pred množično proizvodnjo,
- način ocenjevanja kakovosti delov iz množične proizvodnje,
- ocenjevanje dobaviteljev,
- ravnanje z neustreznimi dobavljenimi izdelki.

Ta predstavitev je namenjena širokemu krogu dobaviteljev. Za določene dobavitelje pa podjetje pripravi podrobnejšo predstavitev postopka za potrjevanje izdelka, ki po standardih zajema različne točke, nanašajoče se na (Završnik 2004, 104):

- konstrukcijsko dokumentacijo,
- procese konstrukcije,
- proces,
- merilno opremo,
- kontrolne plane,
- prve vzorce,
- specifične zahteve.

Ena izmed zelo učinkovitih metod usposabljanja dobaviteljev so aktivnosti, ki potekajo sočasno s presojo podjetja pri dobaviteljih. Pri tem se zaporedno presojajo faze nastajanja polizdelka in hkrati že opomni na odstopanja na mestu samem. Kasnejše poročilo, ki sledi presoji, samo še enkrat opomni na vse ugotovljene pomanjkljivosti in vzporedno že nakaže možne rešitve problemov (Završnik 2004, 104).

Za strateške dobavitelje podjetje pripravi posebne programe usposabljanja. Zaželeno je namreč, da se ti neposredno vključujejo že v razvojne faze osvajanja izdelka (Završnik 2004, 104).

Nekaj tovrstnih programov je naslednjih (Završnik 2004, 105):

- usposabljanje za različne metode;
- programi za povečanje storilnosti, ki se izvajajo skupaj s predstavniki podjetja;
- programi za zniževanje stroškov.

Usposabljanja organizirajo in izvajajo oddelki za razvoj dobaviteljev, oddelki za razvoj in oddelki za kakovost (Završnik 2004, 105).

4 IZBOR DOBAVITELJEV V PODJETJU TALUM, D. D.

4.1 Predstavitev podjetja Talum, d. d.

Delniška družba Talum, Tovarniška cesta 10, Kidričevo je registrirana pri Okrožnem sodišču na Ptujju pod registrsko številko 052/10047800, z osnovnim kapitalom 15,832.433,33 evra, ki je razdeljen na 3,796.749 kosovnih delnic. Šifra dejavnosti Taluma je 27 420 – proizvodnja aluminija.

Lastniška struktura Taluma, vidna v delniški knjigi na dan 31. 12. 2007, je prikazana v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Lastniška struktura družbe Talum, d. d.

<i>Delničar</i>	<i>Sedež</i>	<i>Število delnic</i>	<i>Delež v %</i>
Elektro Slovenija, d. o. o.	Hajdrihova 2, Ljubljana	3.037.400	80,00
Kapitalska družba, d. d.	Dunajska c. 56, Ljubljana	219.459	5,780
Talum B, d. d.	Tovarniška c. 10, Kidričevo	252.061	6,639
Factor Banka	Tivolska c. 48, Ljubljana	287.829	7,581

Vir: Talum 2008a.

Knjigovodska vrednost delnice na dan 31. 12. 2007 je bila 32,66 evra. Glavni proizvodni program Taluma je naslednji (Talum 2008a):

- a) Livarske zlitine:
 - primarne (hlebčki ali palice),
 - primarnim podobne (hlebčki ali palice).
- b) Gnetne zlitine:
 - drogovi.
- c) Rondelice:
 - rondice,
 - rondele.
- d) Izparilniki
- e) Ulitki

Število zaposlenih na dan 31. 12. 2007: 1.019 oseb

Čisti poslovni izid: dobiček v višini 9.163.986 evrov

Dobičkonosnost delnice: 2,41 evra/delnico

Tabela 4.1 Organizacijska shema družbe Talum, d. d.

Predsednik uprave	mag. Danilo Toplek
Člani uprave	mag. Franc Visenjak, finance in računovodstvo Brigita Ačimovič, kadrovsko - splošno področje Bojan Žigman, proizvodnja in razvoj
Delovne enote	Anode Elektrolize Gnetne zlitine Livarske zlitine Rondelice Izparilniki Vzdrževanje Kontrola kakovosti Promet Energetika Ulitki
Službe	Razvoj Nabava Marketing Finance in računovodstvo Plan in analize Kadrovska služba Pravna služba Organizacija Informatika Varstvo pri delu Oddelek za kakovost

Vir: Talum 2008a.

4.2 Nabavna funkcija v podjetju

Iz sheme, objavljene v nadaljevanju, je razvidno, da v nabavni funkciji podjetja Talum, d. d., nabavljajo surovine, materiale, opremo in se poslužujejo storitev različnih dobaviteljev. Po podatkih Talumove nabavne službe se soočajo z zamudami nekaterih dobaviteljev in reklamacijami, ki jih zaznajo interni naročniki.

Slika 4.1 Proces nabave v delniški družbi Talum



Vir: Talum 2008b.

V tabeli 4.2 so prikazani predmeti nabave po skupinah, v katere jih razvrščajo v družbi Talum, d. d. Iz pregleda je razvidno, da imajo nabavo razvrščeno v 14 skupin, predmeti nabave pa so natančno določeni.

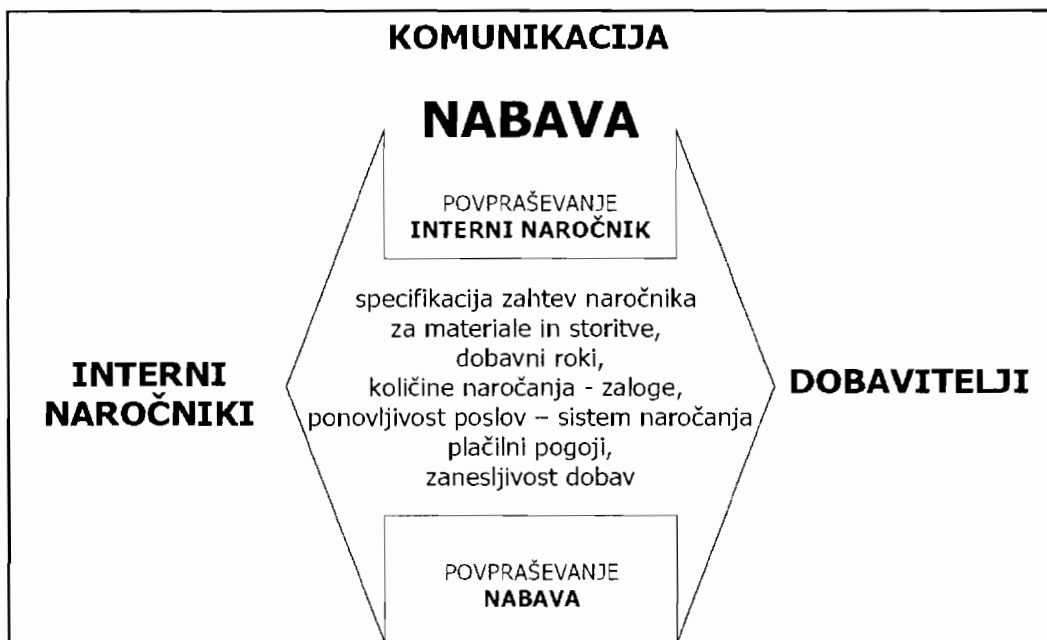
Tabela 4.2 Predmeti nabave po skupinah v družbi Talum, d. d.

Skupina	Predmet nabave
AA	Glinica, petrol koks, katranska smola, legirni dodatki, odpadni aluminij
DI	Drobni inventar (do 1 leta)
DT	Drobni inventar (nad 1 leto)
EH	Material za vzdrževanje (strojni, elektro del, splošna raba)
KL	Drugi material
MA	Goriva in maziva
MM	Embalaza
OS	Osnovna sredstva
RD	Rezervni deli (strojni, elektro del, splošna raba)
RO	Rezervni deli – osnovna sredstva (strojni, elektro del, splošna raba)
JJ	Zaščitna sredstva
OO	Pisarniški material
IT	Investicije
UO	Storitve

Vir: Talum 2008b.

V shemi, prikazani na sliki 4.2, objavljeni v nadaljevanju, je prikazana komunikacija med dobavitelji in internimi naročniki, ki poteka prek nabave. Nabava prejme povpraševanje internega naročnika in ga posreduje dobavitelju.

Slika 4.2 Komunikacija v družbi Talum, d. d.



Vir: Talum 2008b.

Shema prikazuje procesni pogled na nabavo v podjetju Talum, d. d. Slednja se deli na strateški, taktični in operativni del. V strateški del spadajo plan, trženje, asortiman in partnerstva. Taktični del zajema analizo porabnikov, raziskave virov, upravljanje dobaviteljev in upravljanje pogodb. V operativni del pa spadajo področja obnavljanje zalog, upravljanje naročil, spremljanje naročil, upravljanje reklamacij, upravljanje podatkov v nabavi in kontrolo računov.

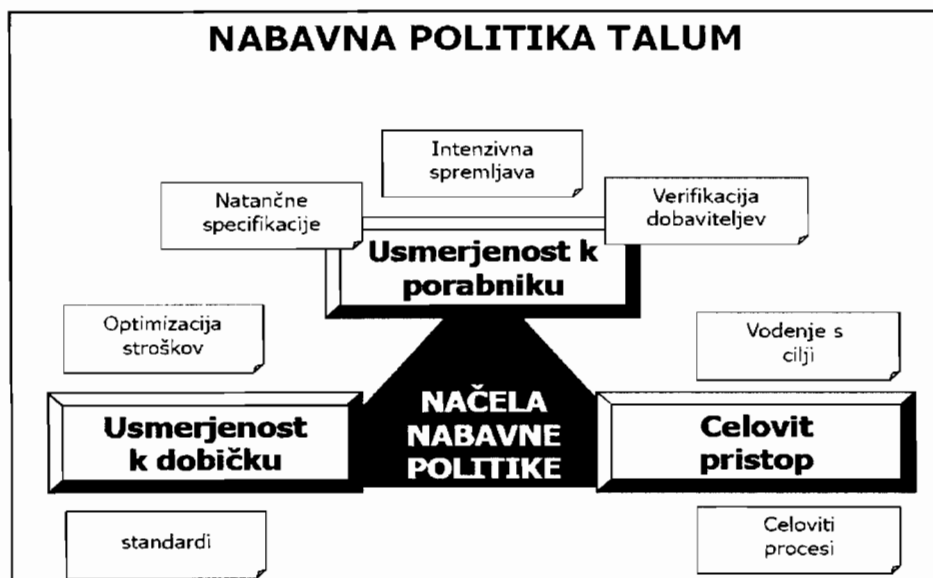
Slika 4.3 Procesna shema nabave v družbi Talum, d. d.



Vir: Talum 2008b.

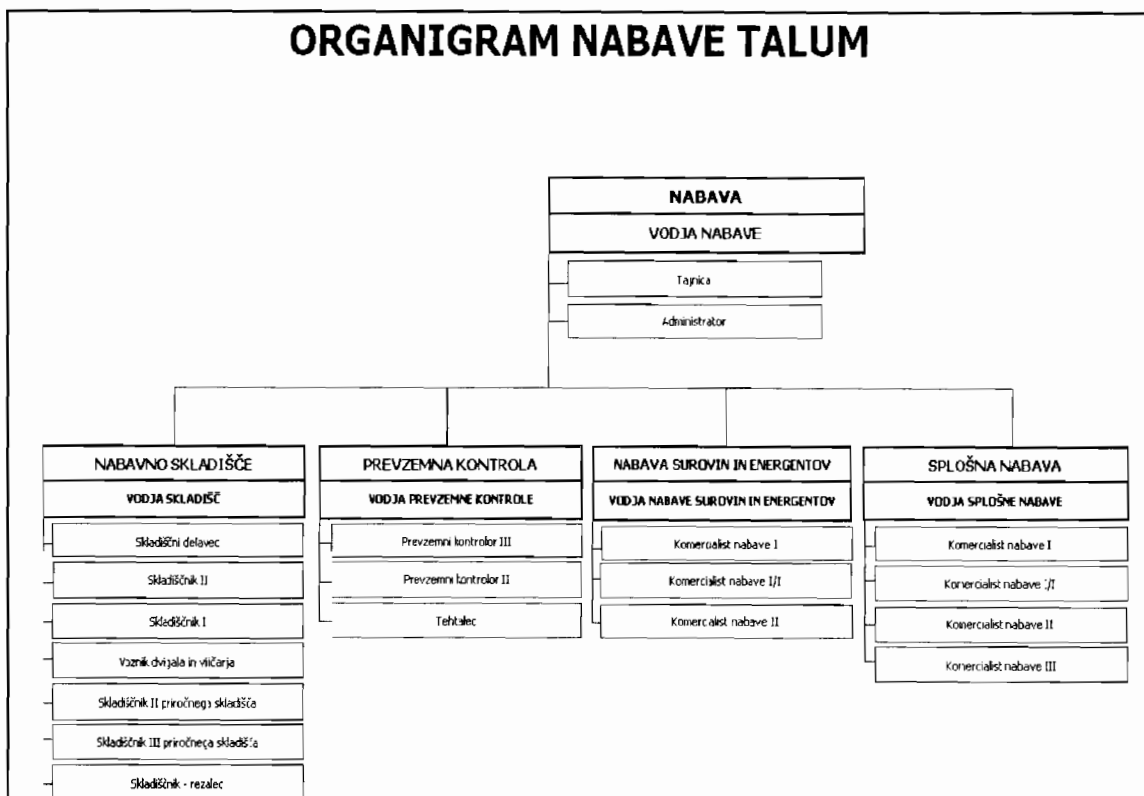
Iz objavljene sheme lahko razberemo, da so glavna načela nabavne politike v družbi Talum, d. d., naslednja: usmerjenost k porabniku, usmerjenost k dobičku in celovit pristop. Usmerjenost k porabniku v podjetju dosežejo z natančnimi specifikacijami, intenzivno spremljavo in verifikacijo dobaviteljev. Celovit pristop zagotavljajo z vodenjem, s cilji in celovitimi procesi. Usmerjenost k dobičku pa je plod optimizacije stroškov in standardov.

Slika 4.4 Nabavna politika družbe Talum, d. d.



Vir: Talum 2008b.

Slika 4.5 Organigram nabavne funkcije v družbi Talum, d. d.



Vir: Talum 2008b.

Iz organigrama nabavne funkcije v družbi Talum, d. d. je razvidno, da to vodi vodja nabave. Nabavna služba se nato deli na naslednja področja: nabavno skladišče, prevzemno kontrolo, nabavo surovin in energentov ter splošno nabavo. Vsako izmed teh področij ima svojega vodjo. Ker so surovine in energenti tako specifično področje, so ločeni od splošne nabave. Za zagotavljanje kakovosti dobavljenih surovin in ostalega je odgovorna služba prevzemne kontrole, kjer preverijo, ali so bili dobavljeni pravi materiali iz obstoječih nabavnih pogodb in ali so ti ustrezne kakovosti.

4.2.1 Strategija nabave

Sledenje zahtevam trženja in razvoja narekuje globalizacijo nabavnih virov ter izgradnjo mreže dobaviteljev, ki bo sposobna dobavljati surovine in ostale komponente ustrezne kakovosti po konkurenčnih cenah:

- a) *Talumova pričakovanja:* Razvoj dobaviteljev, spodbujanje inovativnosti in partnerstva na temelju dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji ter globalizacija nabave so dejavniki, s katerimi načrtujejo, da bodo v Talumu, d. d., dosegli zastavljene cilje družbe.
- b) *Ocenjevanje dobaviteljev:* Ocenjevanje dobaviteljev pomeni dodaten nadzor nad vsestransko kakovostjo nabavljenega blaga ter storitev, kar je v interesu

kupca in dobavitelja. Namen ocenjevanja je pridobiti podrobnejšo predstavo o dobaviteljih in s tem olajšati odločanje o njihovi izbiri z namenom širjenja sodelovanja na eni ter učinkovitejšega izvajanja korektivnih ukrepov na drugi strani.

- c) *Celovito upravljanje*: Vse večja konkurenca na trgu zahteva od proizvajalca nenehne izboljšave poslovnih procesov in narekuje stalno zniževanje stroškov na vseh področjih. Podjetje lahko kratkoročno dosega velike zaslužke na račun svojih dobaviteljev, vendar pa ima tako imenovana strategija 'win-lose' majhne možnosti za dolgoročen uspeh. Za doseg ciljev pri upravljanju s stroški v družbi Talum, d. d., pričakujejo aktivno sodelovanje dobaviteljev v procesu celovitega obvladovanja nabave.
- d) *Proces celovitega upravljanja kakovosti*: Celovito obvladovanje nabave združuje vzgojo in razvoj dobaviteljev skozi njihovo sistematsko ocenjevanje ter spodbujanje njihove inovativnosti kot generatorja zniževanja stroškov. V Talumu, d. d., si želijo, da bi bili dobavitelji bolj neposredno vključeni v obvladovanje in zniževanje stroškov nabave.
- e) *Spodbujanje inovativnosti*: Spodbujanje inovativnosti je zamišljeno kot metoda, s katero bi dobavitelj postal bolj neposredno vpleten v pobude za zniževanje stroškov. Sam proces dobaviteljem dopušča podajanje predlogov, pobud za zniževanje stroškov pri izdelkih oziroma storitvah neposredno v področje nabave. Talumov sistem ocenjevanja vsebuje tudi točko o cenovni konkurenčnosti dobavitelja.
- f) *Program znižanja stroškov v nabavni verigi*: Dobavitelj predloži načrt oziroma predlog za znižanje stroškov izdelkov ali storitev, ki jih dobavlja Talumu, kar stori prek za to posebej pripravljenem obrazcu, iz katerega se predlogi evidentirajo v nabavni službi. V delovni enoti, na katero se predlog nanaša, prejeti predlog pregledajo in v ustreznem roku pripravijo svoje mnenje.
- g) *Sourcing – raziskava nabavnega trga*: V Talumu, d. d., uporabljajo raziskavo nabavnega trga kot sredstvo za vodenje in oblikovanje nabavne strategije. Uporabljajo jo kot pripomoček za preverjanje dosežkov posameznih nabavnih dejavnosti in istočasno dajejo možnost novim potencialnim dobaviteljem. Poslužujejo se tudi t. i. 'ad hoc' raziskave nabavnega trga, ki je časovno omejena.

4.3 Poslovanje pri nabavi vhodnega materiala

4.3.1 Načrtovanje nabave materialov in zaznavanje potreb za nabavo

Osnovne surovine in nekatere pomembnejše materiale zaradi pomembnosti v proizvodnem procesu zagotavljajo z letnimi (polletnimi, kvartalnimi) pogodbami.

Ocenjene letne količine osnovnih surovin in pomembnejših materialov pridobijo iz dokumenta Tehnične osnove za letni plan družbe, ki jih delovne enote ter službe izdelajo do konca oktobra tekočega leta za naslednje leto. V tehničnih osnovah so opredeljene potrebe za nabavo osnovnih surovin in materialov. Ostale materiale nabavljajo v skladu s potrebami.

Glede na obseg proizvodnje interni naročnik (tehnolog, vodja obrata ...) opredeli nabavne potrebe, v katerih morajo biti jasno in nedvoumno določene zahteve za vhodni material – količina in kakovost vhodnega materiala, upoštevajoč tudi pripadajočo dokumentacijo (nabavne specifikacije, načrti, varnostni list ...), vse to pa je treba nato vnesti tudi v poslovno-informacijski sistem.

Nabavna specifikacija opredeljuje potrebo in optimalno kakovost vhodnega materiala in je izdelana za vsako osnovno surovino, ki jo uporabljajo v proizvodnem procesu, ter ostale vhodne materiale, pri katerih zahteve niso standardne.

4.3.2 Zbiranje in ocenjevanje ponudb ter izbor dobavitelja

Ponudbe pridobiva nabavni komercialist ali interni naročnik načeloma pri dobaviteljih, ki jim ima podjetje Talum, d. d., že uvrščene na listo dobaviteljev in so tako že preverjeni skozi redne dobave iz preteklosti. Pri tem pa mora biti dobavitelj poleg kakovostnega vidika tudi cenovno konkurenčen.

Povpraševanje pošljejo dobavitelju z namenom pridobitve ponudbe v primerih, ko:

- iščejo dobavitelja za nove materiale, surovine ali storitve;
- spreminjajo tehnične zahteve za izdelek, storitev;
- se spremenijo cene materialov, surovin ali storitev po daljšem obdobju od zadnje nabave;
- izvajajo logistične spremembe (pakiranje, transport);
- izvajajo analizo nabavnega trga.

V nabavni službi obravnavajo zgolj popolne ponudbe. Odgovornost dobavitelja je, da pred izstavitvijo ponudbe preveri vse tehnične in varnostne ter okoljske vidike in ugotovi njihovo izvedljivost.

Tehnične zahteve, dobavne količine, dobavne roke itd., ki jih dobavitelj ne more zagotoviti, mora slednji pisno zapisati v ponudbi. V Talumu, d. d., pričakujejo, da bodo njihovi dobavitelji izvajali aktivnosti nenehnih izboljšav z namenom izboljšanja kakovosti in zanesljivosti ter znižanja stroškov dela in izdelka.

Za večino osnovnih surovin in pomožnih materialov v Talumu, d. d., pridobijo dokument z naslovom Nabava ponudbe na letni, polletni in kvartalni ravni, nato pa v sodelovanju z vodjo delovne enote opravijo izbor dobavitelja. Odgovorna za izbor je nabavna služba. Dobavitelji surovin livarskih zlitin morajo imeti vzpostavljen in certificiran sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom kakovosti ISO 9001:2000.

Glede na dobaviteljev nivo kakovosti in pomembnost dobavljenega materiala v Talumu, d. d., izvajajo še uvajanje sistema vodenja kakovosti dobaviteljev v skladu s standardom ISO/TS 16949.

4.3.3 Izvedba nabavnega posla

Glede na zbrane ponudbe, tržne razmere in pomen samega predmeta naročila v Talumu, d. d., opredelijo tudi način nabavnega posla, ki je lahko v naslednji obliki:

- letne ali dolgoročne nakupne pogodbe z definiranimi mesečnimi odpoklici, ki jim sledi(jo) naročilnica(e);
- enkratne nakupne pogodbe (ki jim sledi naročilnica);
- naročilnice.

4.3.4 Vrsta in priprava pogodbe

Na podlagi liste odobrenih dobaviteljev in izbranih ponudb nabavna služba Taluma, d. d., pripravi ustrezno nabavno pogodbo. Osnutek slednje praviloma izdela in predloži že dobavitelj. Pogodba mora vključevati vse nabavne, tehnične in kakovostne zahteve. Sestavni del pogodbe so lahko nabavne specifikacije ali drugi standardi kakovosti, ki opredeljujejo kakovost.

Pogodbe so razvrščene v dve osnovni skupini, in sicer:

- kupoprodajne pogodbe,
- ostale pogodbe (v distribuciji blaga, pogodbe o prevozu).

Pri nakupnih pogodbah je cilj preverjanja ugotoviti sposobnosti dobavitelja za realizacijo zahtev družbe. Če pripravijo pogodbeno listino v Talumu, d. d., morajo pri tem sodelovati vodja nabave, nabavni komercialist, predstavniki pravne službe, in če je potrebno, tudi predstavniki ostalih delovnih enot oziroma služb.

4.3.5 Preverjanje pogodbe

V režim preverjanja pogodb na nabavnem področju sodijo vse pogodbe, ki jih družba sklene z dobaviteljem surovin, materiala in drugih potreb poslovanja.

Pogodba z vsemi sestavnimi deli mora biti pred podpisom pregledana na vse potrebne bistvene elemente in po potrebi še ostale sestavne dele pogodb, v odvisnosti od posla.

Ekipo za pregled pogodbe sestavljajo člani nabavnega, pravnega, finančnega in po potrebi ostalega odgovarjajočega področja v podjetju. Zapisnik sestavi vodja nabave, ki je tudi odgovoren za pregled pogodbe.

4.3.6 Usklajevanje in sklenitev pogodbe

V primeru ustreznosti vodja nabave uskladi pogodbo z dobaviteljem, jo parafira in predloži predsedniku uprave družbe Talum, d. d., v podpis. Pogodba je sklenjena, ko jo podpišeta predsednik uprave in predstavnik dobavitelja.

4.3.7 Obdelava naročil in njihovo izpolnjevanje

Naročanje opravi nabavni komercialist z izstavitvijo in podpisom nabavnega naloga, kjer preveri, ali so v naročilnici jasno definirane kakovostne zahteve. Preveri tudi, če so priložene vse potrebne priloge: standardi kakovosti, nabavne specifikacije, načrti, skice, ki so določene v pogodbi oziroma internem nabavnem nalogu ipd.

V primeru, ko nabavni komercialist med obdelavo naročila ugotovi, da predpisan rok dobave ne bo dosežen, mora o tem pisno obvestiti internega naročnika in se z njim uskladiti.

V primeru, da dobavitelj med proizvodnim procesom ali pred odpremo ugotovi neskladnost izdelka, je dolžan, da od Taluma, d. d., pridobi pisno mnenje in odobritev o njegovi uporabnosti. Predlog za odobritev neskladnosti preuči in odobri interni naročnik. Odobritev se sporoči dobavitelju. Odobren predlog se posreduje v prevzemno kontrolo in nabavo, v kolikor je potekalo usklajevanje neposredno med internim naročnikom in dobaviteljem. Enako velja za katero koli drugo začasno spremembo (vezano na določeno orodje ali tehnologijo).

V primeru zamude naročenega materiala nabavni komercialist o tem obvesti internega naročnika oziroma naročnik nabavnega komercialista prek elektronske pošte o spremenjenem terminu dobave, v kolikor je interni naročnik o tem seznanjen. Komercialist vnese nov, dogovorjen rok v poslovno-informacijski sistem. Ko pa nabavni komercialist ni seznanjen s zamujanjem naročenega materiala, pošlje dobavitelju opomin.

Morebitne zastoje v proizvodnji, nastale zaradi neustrezne dobave (zamuda, napačen material ipd.) naročenih vhodnih materialov, so vodje delovnih enot dolžni sporočiti prek elektronske pošte vodji nabave in nabavnemu komercialistu.

4.3.8 Obdelava računov

Ko je prevzem opravljen, dobi nabava kopijo dokumenta, prevzemnico, ki jo nabavni komercialist priloži k računu dobavitelja. Slednjega preveri glede na pogodbo oziroma naročilnico in prevzemnico. Če se vsi podatki ujemajo, dostavi račun v službo za finance in računovodstvo, kjer opravijo plačilo.

4.3.9 Analiza podatkov in izdelava poročil o nabavi

Podatke, ki jih v Talumu, d. d., zbirajo med nabavo, analizirajo z namenom dokazovanja učinkovitosti in uspešnosti procesa ter zato, da ugotavljajo, kje so priložnosti za izboljšanje. Doseganje ciljev spremljajo s pomočjo trendov in učinkov izvajanja procesa. Podatke primerjajo tudi s podatki o konkurenci oziroma tistimi, ki jih pridobijo s primerno konkurenčno primerjavo. Analize jim služijo za določanje prioritet, načrtovanje aktivnosti, odločanje in drugo.

Kvartalno in polletno izdelajo tudi poročila o uspešnosti in učinkovitosti nabave. V odvisnosti od vsebine poročila ta pošljejo tudi prejemnikom. Za pripravo podatkov in poročil je odgovoren nabavni komercialist oziroma vodja področja, za analiziranje podatkov ter pripravo aktivnosti in ukrepanje v primeru odmikov pa je odgovoren vodja nabave, sodelujejo pa tudi nabavni komercialisti.

4.4 Nabava silicija

Ker ima Talum, d. d., zelo veliko število dobaviteljev, sem se odločila, da v diplomski nalogi natančneje predstavim nabavo silicija in izbor dobaviteljev, saj je število slednje manjše, zato jih je možno tudi predstaviti in analizirati.

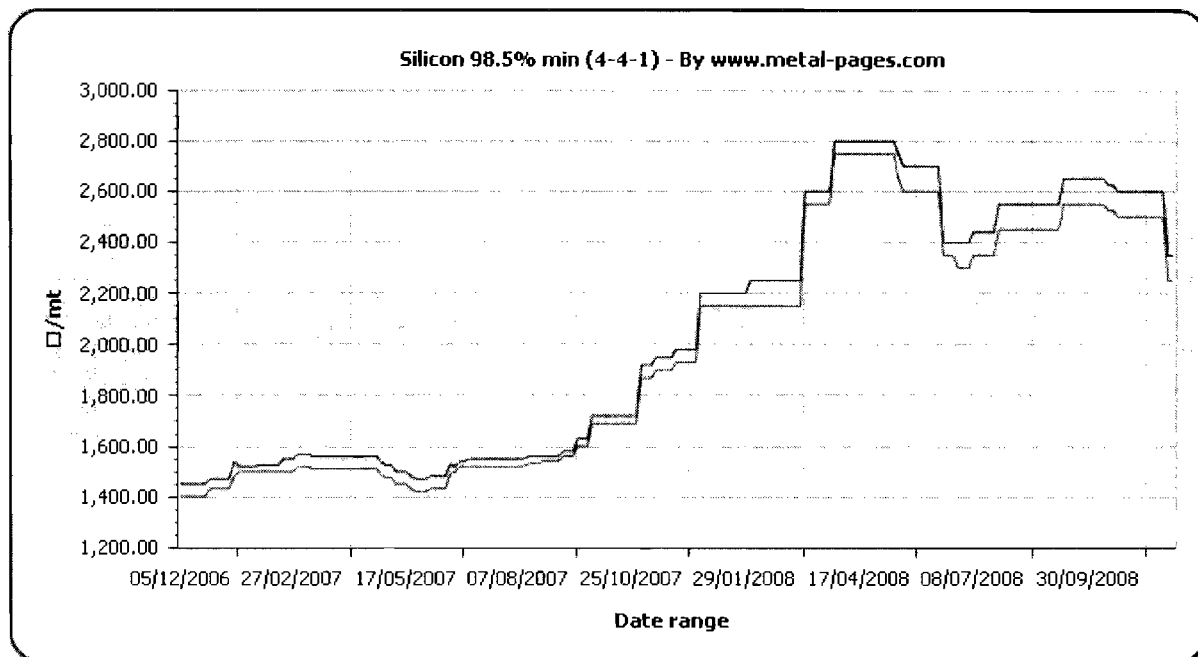
Za silicij sem se odločila tudi zato, ker je sestavni element vseh livarskih zlitin, ki jih proizvajajo v Talumu, d. d.

4.4.1 Proizvodnja silicija in njegov položaj na trgu

Značilnost proizvodnje silicija je, da je zanj potrebne veliko električne energije, kar predstavlja velik strošek. Po ocenah znaša strošek električne energije približno 35 % vseh stroškov proizvodnje silicija. Nadaljnjih 40 % vseh stroškov predstavlja osnovna surovina quartz. To je mineral s kemično sestavo SiO_2 .

Na trgu silicija se izrazito povečuje vloga Kitajske. Leta 2008 je ta država proizvedla kar 53 % celotne svetovne proizvodnje silicija, kar je bilo za 6 % več kot v letu 2006. V prihodnjih letih načrtujejo, da bo rast proizvodnje še večja. Velik delež proizvedenega silicija bo Kitajska še naprej izvažala.

Slika 4.6 Gibanje cen silicija na borzi v preteklih letih



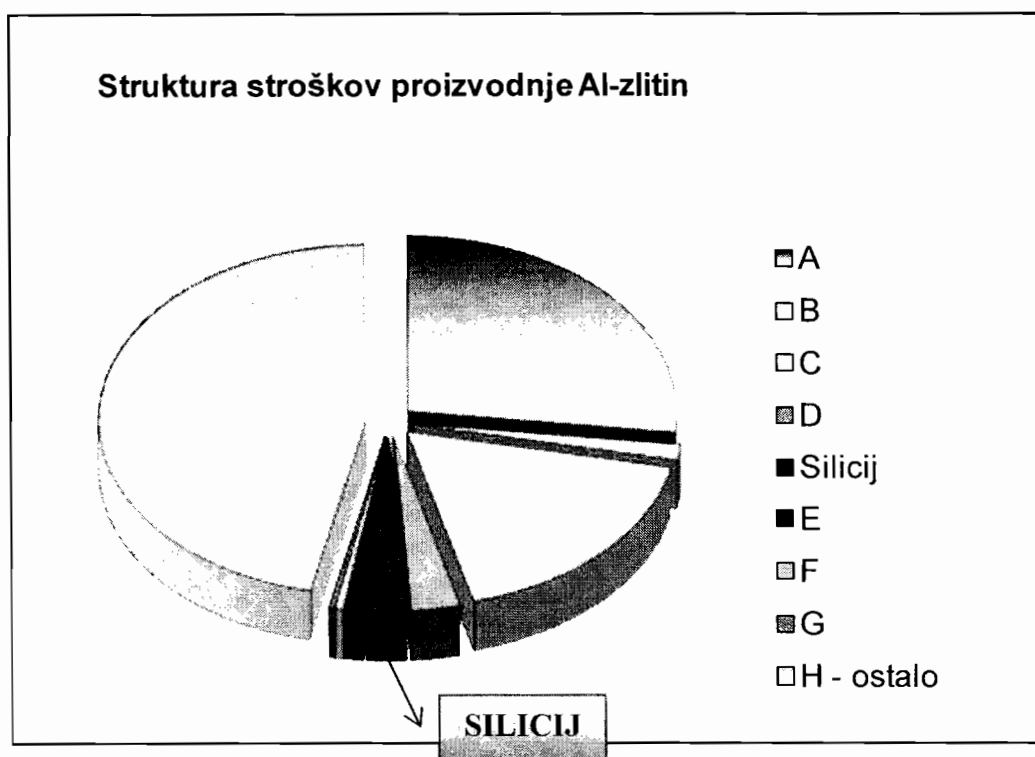
Vir: Metal Pages 2008.

Na podlagi pričujočega grafa vidimo gibanje cene silicija na borzi od decembra 2006 do septembra 2008. Razvidno je, da se je cena te surovine drastično povečala v letu 2008 in da so jo spremljale konstantne spremembe, saj je bil trg silicija v teh letih zelo nepredvidljiv. Takšen je še danes. Zato je še toliko bolj pomembno, da imajo zaposleni v nabavni službi čim več informacij o trgu in so sposobni predvideti trend rasti cene. Napačna odločitev o času nabave silicija lahko podjetju povzroči velike izgube, nasprotno pa lahko s smotno nabavo silicija v družbi Talum, d. d., veliko tudi prihranijo.

4.4.2 Nabava silicija

Prikaz strukture stroškov proizvodnje aluminijastih zlitin (Al-zliti) nam pove, da je vrednost silicija, merjeno v deležih, eden izmed manjših stroškov. Če pa delež pretvorimo v denarni znesek, ugotovimo, da gre za zelo veliko vrednost. Zato je smotrna nabava te surovine za podjetje izjemnega pomena.

Slika 4.7 Struktura stroškov proizvodnje vseh Al-zlitin



Vir: Talum 2008b.

Zaradi zanesljivosti dobav strateške surovine, kot je silicij, so se v nabavni službi Taluma, d. d., odločili, da letne dobave razdelijo med minimalno 4 do 6 različnih območij Evrope/sveta, s čimer lahko eliminirajo možne negativne vplive na dobave med letom.

Včasih se zgodi, da pri posameznih proizvajalcih, pretežno iz Južne Amerike, pride do primanjkljaja električne energije za proizvodnjo silicija. Tam se soočajo s sušnimi obdobji in zaradi pomanjkanja vode ne morejo proizvajati električnega toka. Takrat proizvajalec silicija razglasi tako imenovano 'force majeure', v prevodu 'višjo silo', in ne izpolni naročila. Poleg tega večkrat zamujajo tudi ladje. Pot ladje iz Brazilije do Luke Koper traja približno dva meseca in na tako dolgi poti se pojavijo kakšne neprijetnosti, ki botrujejo zamudi tovora v slovensko luko. Primanjkljaji dobav se nato porazdelijo tako, da posamezni dobavitelj dobavlja nek delež ali pa se poišče dodatnega dobavitelja.

Nabava silicija se začne z opredelitvijo potreb po tovrstni surovini v naslednjem koledarskem letu. Ta se opredeli glede na predvideno prodajo posameznih aluminijevih zlitin za določeno koledarsko leto. Sledi izbira izmed nabora validiranih ali povsem novega dobavitelja. Ko je izbor končan, v družbi Talum, d. d., z dobaviteljem podpišejo pogodbo o nabavi. Temu sledi naročanje in izpolnitev naročila.

Tabela 4.3 Število dobaviteljev za silicij in število dobav v letih od 2002 do 2008

Artikel	0812001000 silicij I	Podatki	
Leto	Dobavitelj	Količina - ton / leto	število dobav / leto
2002	D F H G		
Vsota 2002		3.608	81
2003	J K D L F H G E M		
Vsota 2003		4.520	106
2004	I D F G E N C O		
Vsota 2004		4.724	142
2005	D A E F C B P		
Vsota 2005		4.820	
2006	D A E S C B P		
Vsota 2006		5.750	
2007	D A E C B P		
Vsota 2007		5.011	168
2008	S		

	A		
	E		
	C		
	B		
	R		
Vsota 2008		4.748	150

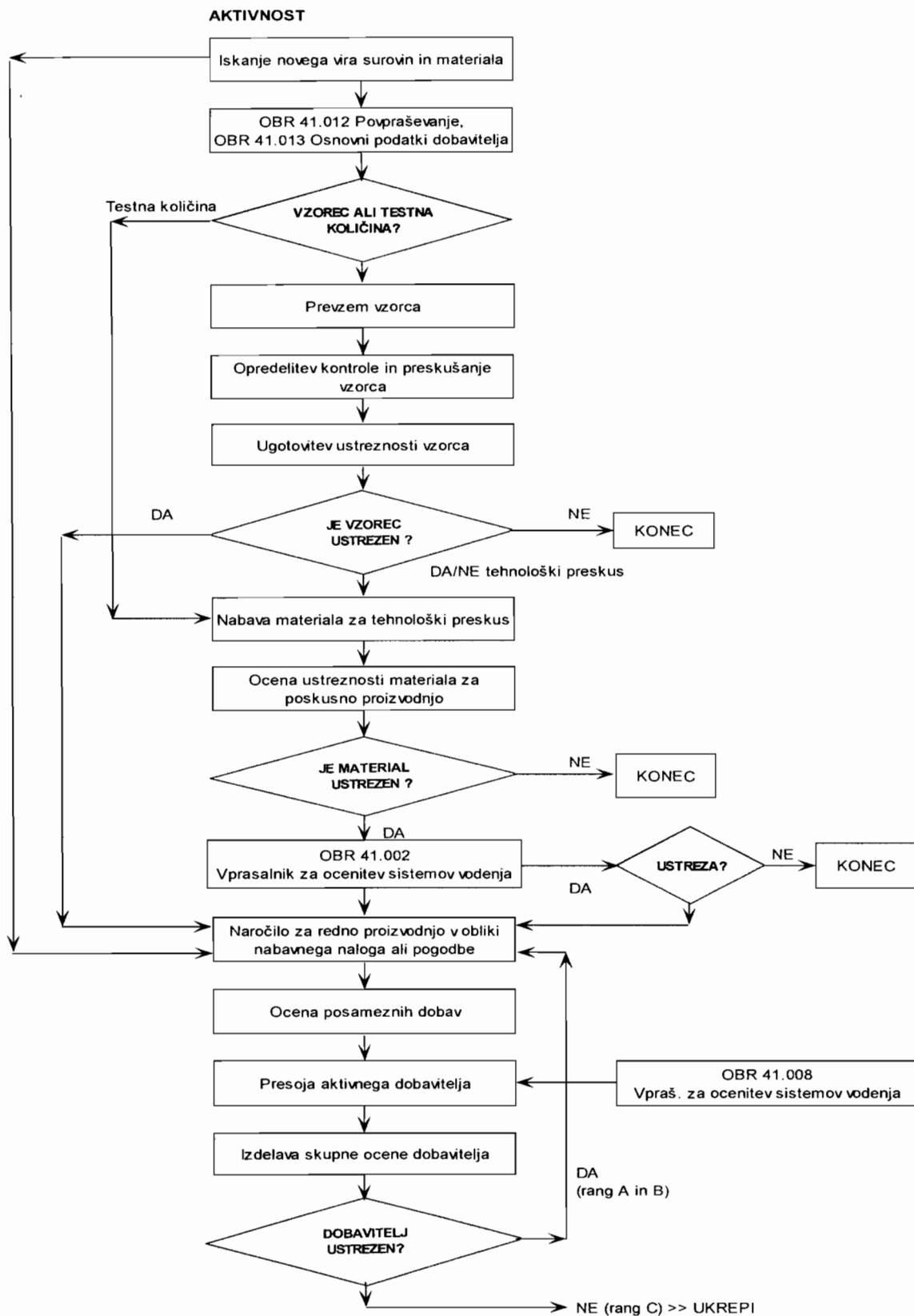
Vir: Talum 2008b.

V tabeli je prikazano število dobaviteljev, količina dobavljenega silicija in število dobav od leta 2002 do 2008. Iz nje je razvidno, da je količina dobavljenega silicija v letih od 2002 do 2006 naraščala. V letu 2007 in 2008 pa je bila količina dobavljenega silicija manjša kot v letu pred tem. Vidimo tudi, da število dobaviteljev ni odvisno od količine dobavljenega silicija. Nabavna služba Taluma, d. d., je v tem obdobju sodelovala z osemnajstimi dobavitelji silicija. Največ različnih dobaviteljev je bilo leta 2003, in sicer 9. Najmanj jih je bilo v letu 2002. Noben od dobaviteljev ni silicija dobavljal skozi celotno obdobje, to je od leta 2002 do 2008. Dobavitelja D in E sta Talumu, d. d., dobavljala 6 let. Dobavitelj C je dobavljal 5 let. Dobavitelji A, B in F pa po 4 leta. Dobavitelja G in P sta dobavljala 3 leta. Dve leti sta s Talumom, d. d., sodelovala dobavitelja H in S. Ostali so silicij dobavljali eno leto.

4.4.3 Izbor novega dobavitelja

Postopek in potrditev novega dobavitelja surovin oziroma natančneje, silicija, prikazuje diagram v nadaljevanju.

Slika 4.8 Postopek in potrditev novega dobavitelja silicija



Vir: Talum 2008b.

Pri tem diagramu bi izpostavila aspekt kakovosti, ki je vgrajen že v sam izbor dobavitelja. Talum, d. d., od potencialnega dobavitelja zahteva vzorec surovine, za katerega so natančno opredeljene kakovostne zahteve in/ali dogovorjena testna količina za tehnološki preizkus. Na osnovi rezultatov preizkušanja vzorcev se nato v podjetju odločijo o ustreznosti uporabe surovine in izbiri dobavitelja.

4.4.4 Izbor validiranega dobavitelja

Validiran dobavitelj pomeni, da je v prejšnjih letih že dobavljal podjetju. V Talumu, d. d., se tako za ponovni izbor tovrstnega dobavitelja odločajo na podlagi zgodovine sodelovanja. Oceno naredijo glede na zanesljivost dobav, reklamacij, cenovni nivo v določenem obdobju oziroma letu v primerjavi z ostalimi takratnimi dobavitelji silicija in podobno.

V Talumu, d. d., so za ocenjevanje sposobnosti dobaviteljev pripravili naslednje kriterije:

- ocene sistema kakovosti dobavitelja,
- ocene kakovosti z vidika nabave,
- ocene kakovosti (posameznih) dobav,
- oceno opravljene storitve.

Skupno oceno dobaviteljev surovin in pomožnih surovin sestavljajo naslednji elementi ocenjevanja:

- ocena sistema kakovosti 20 %,
- ocena kakovosti dobav 40 %,
- ocena kakovosti iz vidika nabave 40 %.

Glede na doseženi delež skupne ocene (N) v Talumu, d. d., razvrščajo dobavitelje v tri skupine.

Tabela 4.4 Ocena dobaviteljev v družbi Talum, d. d.

RANG	STATUS ZA SKUPNO OCENO	KRITERIJ
A	USTREZNI DOBAVITELJ: V celoti zadovoljuje potrebe in pričakovanja Taluma glede cenovne konkurenčnosti, kakovosti, rednosti dobav.	$N \geq 90 \%$
B	ZADOVOLJIVI DOBAVITELJ: Izpolnjuje večino zahtev in pričakovanj.	$90 \% > N \geq 75 \%$
C	NEUSTREZNI DOBAVITELJ: Zahtev Taluma ne izpolnjuje.	$N < 75 \%$

Vir: Talum 2008b.

Vodja nabave po izvedenem ocenjevanju dobavitelje enkrat letno obvesti o njihovi uvrstitvi v rang A in B ter o podeljeni skupni oceni. Od dobavitelja ranga B zahteva program aktivnosti, s katerimi bo ta izboljšal ocene za slabše ocenjene elemente svojega sistema.

Vodja nabave obvesti enkrat letno tudi dobavitelje, uvrščene v rang C. V tem razredu so namreč tisti, katerih kakovost blaga ni ustrezna. Od njih zahteva program aktivnosti, s katerim bodo izboljšali kritične elemente svojega sistema. V kolikor se dobavitelj na zahtevo ne odzove v dveh ocenjevalnih obdobjih, ali pa je uvrščen med dobavitelje ranga C več kot 2 leti, ga nabavna služba izloči iz sistema dobaviteljev.

5 ANALIZA IN MOŽNOSTI IZBOLJŠAV V PODJETJU TALUM, D. D.

5.1 Analiza in rangiranje dobaviteljev silicija

Podjetje Talum, d. d., nabavlja veliko število različnih surovin, materialov, opreme in storitev. V predlogu izboljšav se bom omejila samo na nabavo glavnih surovin za proizvodnjo aluminija, ki jih podjetje nabavlja iz različnih delov sveta. Pri tem namreč nima možnosti izbire lokalnih dobaviteljev, saj Slovenija ni bogata s surovinami, ki so potrebne za tovrstno proizvodnjo. V Talumu, d. d., imajo največje težave z dobavitelji iz Južne Amerike, saj se ti pogosto soočajo s pomanjkanjem električne energije in zato zaradi razglašene 'višje sile' ne izpolnijo naročila. Takrat morajo v Talumovi nabavni službi poiskati drugega dobavitelja, kar pomeni, da so pod časovnim pritiskom, hkrati pa so tudi cene surovine višje od običajnih. Problem pri dobaviteljih je tudi čas dobave, saj ladja iz Južne Amerike v Luko Koper potuje okoli dva meseca. Po tem je potreben še dodaten prevoz surovine do Kidričevega. Na podlagi tega vodstvu Taluma, d. d., svetujem, da se oddalji od tovrstnih dobaviteljev in si poišče zanesljivejše, takšne, ki so preskrbljeni z električno energijo ter logistično bolj dostopni. Podjetje si namreč ne more privoščiti tega, da ostane brez potrebnih surovin in materiala za proizvodnjo aluminija, saj elektrolize ni možno izklopiti. Ta mora namreč konstantno delovati. V primeru, ko se enkrat ustavi, pa so stroški ponovnega zagona zelo veliki. Če pa bi v Talumu poiskali zanesljivejše dobavitelje silicija, bi omejili največje tveganje v povezavi z nabavno funkcijo podjetja. Vedno se namreč lahko zgodi, da dobavitelj ne izpolni pogodbenih obveznosti, vendar je frekvenca ponavljanja nepredvidljivih dogodkov pri južnoameriških dobaviteljih večja, kot pri drugih.

Kot sem že omenila vlogo Kitajske na trgu silicija, ki je ena izmed sestavin v aluminijevih zlitinah, ta država to zelo hitro povečuje. Podatki kažejo, da proizvedejo vse več silicija in ga bodo iz leta v leto še več. V Talumu, d. d., so z njimi že navezali stike in sodelovali, vendar rezultati niso bili dolgotrajnejši. Zato predlagam, da poslovodstvo Taluma, d. d., ponovno vzpostavi osebni stik s kitajskimi dobavitelji in poskuša ugotoviti, če so pogoji zdaj primerni za sodelovanje. Razmere na trgu so se namreč zelo spremenile, zato bi morda zdajšnje sodelovanje obrodilo dolgotrajnejše sadove. Preučiti je treba tudi možnosti za dolgoročno sodelovanje in konkretne ponudbe. To zahteva potreben čas in prilagoditev drugih resursov. Problem pri dobaviteljih iz te države pa je, da je cena nižja kot pri ostalih dobaviteljih na račun kakovosti surovine. Zato morajo biti kontrole kakovosti bolj pogoste in natančnejše. Seveda je analiza kakovosti surovine predpogoj za sklenitev pogodb z dobavitelji.

Pri analizi dobaviteljev podjetja v preteklih letih sem ugotovila, da ni konsistentnosti. Število dobaviteljev in dobavitelji se spreminjajo iz leta v leto. Veliko dobaviteljev je po ocenjevanju padlo v rang C in tako izgubilo status dobavitelja Taluma, d. d. Zato vodstvu podjetja svetujem, da se poglobi v tkanje strateških

partnerstev, za kar potrebujejo dobavitelje, ki so ocenjeni dobro in so v rangi A, imajo skupne točke s podjetjem, podoben način delovanja in urejeno politiko poslovanja. Za udeležanje tega bi morali v Talumu izdelati konkreten načrt, v katerem bi opredelili svojo povezanost z dobavitelji, na kakšen način bi to izvedli in kaj želijo s tem partnerstvom doseči. V tem turbulentnem času je lahko strateško partnerstvo eden izmed ukrepov premagovanja gospodarske krize. V zadnjih dveh letih sta največje količine silicija dobavljala dobavitelj A in dobavitelj C. Menim, da bodo v Talumu, d. d., z njima sodelovali še v prihodnje, tako da bi morali tudi na tem področju še bolj povezati ter nadgraditi svoj odnos v strateško partnerstvo. Glede na to, da dobavitelj A s Talumom sodeluje 4, dobavitelj C pa že 5 let, gre za zanesljiva, cenovno konkurenčna in kakovostna dobavitelja. Treba je tudi predvideti, kako trenutne razmere na trgu vplivajo na dobavitelje in kako se ti z njimi soočajo. V kolikor pa bo kakšen od dobaviteljev kakovost prilagodil nižji ceni, potem Talumu, d. d., ne bo mogel več dobavljati, saj bo izgubil status dobavitelja ranga A. Največja napaka, ki jo Talum, d. d., lahko naredi je, da preneha slediti, kaj se dogaja z dobavitelji ranga A. Vsem dobaviteljem je treba slediti in iskati poslovne priložnosti v novo nastalih situacijah, tako pri posameznih dobaviteljih kot trgu.

Ena od ključnih informacij o dobavitelju je torej ocena dobavitelja. Menim, da v Talumu, d. d., dajejo premajhen pomen dobaviteljem ranga B. Ti imajo možnost, da napake oziroma slabosti odpravijo in nato postanejo dobavitelj ranga A. Nabava podjetja bi morala skupaj z dobaviteljem ranga B pripraviti načrt sanacije tovrstnih pomanjkljivosti. Tako bi bilo sodelovanje z marsikaterim dobaviteljem trajnejše, slednji bi se s tem lahko razvijali in morda tudi uveljavili na trgu. Posledica dobrega načrta bi bila, da se bi ta dobavitelj nato uvrstil v rang A za daljše časovno obdobje. Podobno je z dobavitelji ranga C. Podjetje namreč zdaj po dveh letih nereagiranja dobavitelja, uvrščenega v zadnji rang, opusti vse aktivnosti ponovnega sodelovanja z njim. Ta čas bi moral biti prilagojen vsakemu podjetju posebej. Ta podjetja je treba nenehno spremljati. Morda bi se ponudila tudi priložnost, da Talum, d. d., kupi proizvodni obrat silicija in tega začne sam tudi proizvajati. Ta možnost bi vsekakor prinesla veliko priložnost in izboljšala Talumovo poslovanje. Za to pa bi v podjetju morali pripraviti načrt in preučiti možnost uresničitve tovrstne zamisli. To vidim kot dolgoročno možnost ob pojavu poslovne priložnosti, vendar pa morajo v podjetju Talum, d. d., že zdaj določiti, kakšno poslovno priložnost potrebujejo za uresničenje svojih ciljev, kaj bi s tem pridobili in ali imajo za to zagotovljene potrebne vire. Poleg finančnih virov je za doseganje predlaganega cilja, nakupa proizvodnega obrata silicija torej, potreben tudi ustrezno usposobljen kader, prodoren poslovni načrt in ustrezna izvedba le-tega s poostrenim nadzorom.

5.2 Analiza SWOT nabave silicija

Za natančnejšo analizo nabave silicija sem izbrala analizo SWOT, izsledke pa prikazujem v naslednji tabeli. Ob analizi notranjega okolja sem ugotovila, da ima podjetje Talum, d. d., nabavno službo zelo dobro organizirano. Vsak njen član se zaveda svojega pomena in prispevka k dobremu delovanju službe. Zaposleni v nabavi so v tej veji že dlje časa in so si pridobili že mnogo izkušenj. Te s pridom uporabljajo pri izvajanju svojih delovnih nalog. Za komunikacijo med nabavno službo in delovnimi enotami je poskrbljeno s potrebnimi obrazci in informacijskim sistemom Baan. Obrazce je podjetje oblikovalo skozi čas in jih prilagodilo potrebam delovnih procesov. Podatki iz obrazcev in raznih raziskav, sejmov in podobnega so vneseni v informacijski sistem, ki je podpora delovnim procesom. Proces ocenjevanja dobaviteljev je v Talumu, d. d., dobro sestavljen, pripravljeno imajo tudi vso potrebno dokumentacijo za ocenjevanje. Proces izvajajo dosledno, podatke pa vnašajo v informacijski sistem. Ocenjevanje je ena izmed najpomembnejših aktivnosti nabavne službe.

Slabosti vidim v nekonsistentnosti dobaviteljev, saj sem z analizo dobaviteljev ugotovila, da se manjše število dobaviteljev pojavlja že daljše časovno obdobje. Problem je tudi njihova oddaljenost, saj v bližini Slovenije ni nahajališč rude, ki je potrebna za proizvodnjo silicija. Ta problem vodi do velikih logističnih stroškov, saj je prevoz silicija drag in dolgotrajen. To slabost bi lahko v podjetju odpravili tudi s tesnejšim sodelovanjem z dobavitelji nižjega ranga ter s skupnim načrtovanjem izboljšav, ki bi dobavitelje po oceni uvrstilo v višji rang. S tem bi pridobilo tako podjetje kot dobavitelj.

Priložnost so seveda kitajski dobavitelji, saj si utrjujejo in povečujejo položaj na trgu silicija. Obstaja torej več možnosti za dobro medsebojno sodelovanje. Z dobavitelji lahko sklenejo strateška partnerstva ali pa s katerim od zdajšnjih dobaviteljev (na primer z dobaviteljem A in C). V Talumu, d. d., morajo biti pozorni tudi na možnost za prevzem podjetja, ki proizvaja silicij. Strateško ocenjujem, da lahko podjetje takšno poslovno priložnost zazna in izvede v skladu z dolgoročnim načrtom. Takšne priložnosti zahtevajo čas in resurse. Delovati je treba izjemno preudarno in razmišljati o dolgoročnem doprinosu takšne naložbe.

Trenutna največja nevarnost pa je gospodarska kriza. Ta vpliva na nihanje valutnih razmerij, stabilnost in obstoj dobaviteljev, nihanje cen oziroma povečevanje cen silicija ipd. Ob tem ima kriza tudi velik vpliv na dolžniška sredstva podjetja in razne naložbe. V podjetju se trenutno soočajo s pomanjkanjem naročil, zato so težave tudi z nabavo surovin, saj je obseg slednjih tudi za naslednja obdobja v tem času zelo težko napovedati. Prav tako je težko zagotoviti optimalno poslovanje podjetja glede na obseg naročil, ki jih mora Talum, d. d., izvesti. Kriza je zelo nepredvidljiva in ni mogoče napovedati njenega trajanja ter obsega z velikim odstotkom gotovosti.

Specifičnost trga silicija opredeljujem kot nevarnost, saj je malo ponudnikov te surovine, zanj pa v proizvodnji ne obstaja noben nadomestek. Silicij je namreč nujno potrebna surovina v proizvodnji aluminijevih zlitin. Tako se bo Talum, d. d., moral prilagoditi vsem spremembam, ki jih bo pustila gospodarska kriza na tem trgu. Pri tem se bo pokazalo, kako fleksibilno in trdno je podjetje. Bolj kot je podjetje fleksibilno, lažje se prilagaja vsem spremembah, negativne posledice pa bodo manjše in bodo podjetje zaznamovale za krajše časovno obdobje.

Tabela 5.1 Analiza SWOT za nabavo silicija

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
Dobra organizacija nabave	Nekonsistentnost dobaviteljev
Izkušeni nabavniki	Oddaljenost dobaviteljev
Uspešna komunikacija med nabavo in delovnimi enotami.	Veliki logistični stroški
Pridobivanje informacij (simpoziji, sestanki ...)	
Ocenjevanje dobaviteljev	
<i>PRILOŽNOSTI</i>	<i>NEVARNOSTI</i>
Kitajski dobavitelji	Gospodarska kriza
Možnosti za strateška povezovanja	Neustrezna valutna razmerja
Možnosti za prevzem podjetij	Nihanje cen na borzi silicija
	Specifičnost trga

5.3 Stroški nabave

Nabavniki, zaposleni v nabavni službi Talum, d. d., so v pogovoru, ki sem ga opravila z njimi, omenili, da si želijo predvsem, da bi skupaj z dobavitelji znižali stroške nabave. Tudi za proces zniževanja stroškov je treba izdelati natančen načrt. V slednjem mora biti natančno opredeljeno, na kakšen način bi z dobavitelji komunicirali o tej problematiki in kakšen cilj je treba doseči. Za to so potrebni sestanki, ki naj bi bili na sedežu Taluma, d. d., ali dobavitelja, pripraviti je treba konkretne predloge za zniževanje stroškov, o katerih se bi nato stranki pogovorili ter na koncu našli skupno rešitev. To je seveda dolgotrajen proces. Neposredna vključenost v zniževanje stroškov nabave bi prinesla bistveno boljše rezultate. Ena izmed ključnih pomembnosti nabave je prav zniževanje stroškov.

Kot sem zaznala, so ta skupna zniževanja stroškov v Talumu, d. d., precej redka in so daleč od tega, da bi bila to standardna praksa. Razlog za to je v nekooperativnosti dobaviteljev na tem področju. Dobavitelji ščitijo svoje interese, pri izvajanju svoje

dejavnosti pa želijo dosegati zastavljene poslovne rezultate. Dogovarjanje, sklenjeni dogovori in načrti pa bi imeli za posledico zmanjšanje finančnih prihodkov dobaviteljev. Pri tem bi Talum, d. d., kakšnemu od dobaviteljev lahko predlagal tudi določeno prestrukturiranje, kar bi za slednjega pomenilo dodaten strošek. Pri tem ciljam na prestrukturiranje logistike, kjer bi se stroški lahko hitro zmanjšali.

Tovrstna dogovarjanja o zniževanju stroškov so običajno predvsem plod dolgoročnih sodelovanj in medsebojne povezanosti. V kolikor pa kupec in dobavitelj dobro sodelujeta in imata od tega obojestransko korist, je sklepanje kompromisov glede stroškov bistveno lažje. V kolikor pa dobavitelj gleda samo na lastno dobrobit, pa takšna usklajevanja stroškov niso mogoča, niti niso pričakovana.

5.4 Podatki o dobaviteljih

Ker je trg silicija zelo specifičen in nepredvidljiv, je pomembno, da so nabavni službi na voljo pravilne informacije ob pravem času. Tega se zavedajo tudi v Talumu, d. d., kjer veliko časa in sredstev vlagajo v poslovno-informacijski sistem, iz katerega nabavniki črpajo pravilne podatke. Slednji morajo biti seveda tudi dnevno ažurirani. Posli morajo biti transparentni, spremembe na trgu hitro zaznane, poslovanje in delovanje dobaviteljev pa je treba spremljati. Nabavna služba se mora odzivati na vse spremembe in izoblikovati politiko soočanja z njimi. Najdragocenejše informacije so pridobljene z osebnim obiskom pri dobavitelju, kjer se dejansko vidi realno stanje.

Zaznala sem, da v Talumu, d. d., glede na zelo veliko dobaviteljev sicer izvajajo optimalno število obiskov. Pridobljene informacije jim nato predstavljajo podlago za sprejemanje odločitev in snovanje nadaljnjih strategij nabave. Pri tem bi bili obiski lahko pogostejši pri enem dobavitelju, vendar bi treba v tem primeru zmanjšati število pri drugih. Veliko informacij nabavniki pridobijo tudi v okviru raznih srečanj s proizvajalci silicija in podobnih simpozijev. Menim, da se morajo zaposleni tovrstnih srečanj redno udeleževati.

Nadalje so tudi podatki, zavedeni v informacijskem sistemu Baan, podlaga za načrtovanje oziroma oceno naročil, ki jih bo podjetje pridobilo oziroma moralo izpolniti v naslednjem časovnem obdobju. Glede na ocenjene vrednosti naročil za naslednje časovno obdobje se sklepajo nabavne pogodbe za razne surovine in materiale, ki so potrebni za nemoteno proizvodnjo. V kolikor so ocene relativno točne, imajo v Talumu, d. d., na voljo vse potrebne resurse za izvajanje poslovnega procesa, te lahko pridobijo pravočasno in pod boljšimi nakupnimi pogoji.

Pomembni so tudi podatki o ceni silicija, ki jih pridobi nabavna služba od svetovnih borznih hiš. Iz teh informacij in stanja na trgu mora služba predvidevati rast ali upad cene silicija v prihodnosti ter temu prilagoditi nabavne količine pri posameznih dobaviteljih. S pravilno napovedjo gibanja cen lahko v podjetju prihranijo veliko

denarja. Zanimarljiva pa ni niti informacija o gibanju deviznih tečajev, saj je glede na turbolentnost gospodarskega prostora zelo pomembno, v kateri denarni enoti je sklenjena nabavna pogodba. Tudi izbira deviznega tečaja je zelo pomembna odločitev, ki jo mora sprejeti nabavna služba. Ta odločitev je zelo otežena, kadar se sklepajo pogodbe za časovno obdobje enega leta ali več, saj lahko nabavniki le ugibajo, kako se bo v tem času gibal trend gibanja valut na deviznem trgu.

Informacijski sistem ima pomembno vlogo tudi pri nadzoru. Skozi njega je možen nadzor delovanja posamezne poslovne funkcije ali delovne enote. Ob tem podjetje skozi informacijski sistem lahko spremlja svoje dobavitelje, konkurente in ostale subjekte v notranjem ter zunanjem okolju. Predstavlja tudi vir informacij za lastnike podjetja, ki imajo s tem pregled nad uspešnostjo poslovanja. Tako je mogoče potrebne informacije tudi hitro analizirati in uporabiti pri kakovostnem izvajanju delovnih nalog.

5.5 Anketa zadovoljstva

V Talumu, d. d., veliko pozornosti namenjajo ocenjevanju dobaviteljev in proces kakovostno izvajajo. V internem priročniku za dobavitelje navajajo, da lahko slednji poleg ocene nabavni službi posredujejo tudi anketo o zadovoljstvu. Ta je lahko v obliki vprašalnika ali v neformalni obliki. Takšna anketa dobavitelju pokaže, na katerih področjih so potrebne izboljšave. Nudi jim dodatne informacije, ki niso zajete v oceni, vendar so pomembne za izboljšave.

Odločila sem se, da oblikujem primer predloga anketnega vprašalnika, ki bi ga Talum, d. d., dobavitelju izročil skupaj z oceno dobavitelja. S tem vprašalnikom bi dobavitelj dobil povratno informacijo o zadovoljstvu Taluma z njim. Poudarek je na obiskih pri dobavitelju, komunikaciji, izobraževanju in podobnem. Vprašalnik zajema elemente, ki niso vključeni v obrazec ocene dobavitelja. Med dobaviteljem in odjemalcem je odnos namreč tudi zelo pomemben, ne more pa se vse osredotočiti zgolj na blago, ki je predmet sodelovanja. Glede na komentarje in skupno oceno zadovoljstva bi dobavitelj dobil zelo pomembno informacijo o tem, kaj dela dobro in kaj je treba popraviti oziroma izboljšati. Tudi te podatke bi lahko v Talumu, d. d., vnesli v svoj informacijski sistem (Priloga 1).

Anketa zadovoljstva je bila testirana na enem dobavitelju podjetja Talum, d. d. Namen je bila ugotovitev, če je anketa ustrezna. Ta namen se je skozi rešitev in analizo ankete potrdil.

Primer izpolnjene ankete enega izmed Talumovih dobaviteljev surovin se nahaja v prilogi 2. Gre za dolgoletnega Talumovega dobavitelja surovine petrol koks, ostali podatki pa so v anketi zaradi zaupnega podatka označeni z X.

Iz ankete je razvidno, da je končna ocena zadovoljstva 4 od možnih 5 točk. To nam pove, da so v Talumu, d. d., zelo zadovoljni z dobaviteljem, vendar so še nekatere

stvari, ki bi jih bilo mogoče nadgraditi. Nevarnost pri dobaviteljih, ki imajo sklenjene dolgoročne pogodbe pa je, da ne namenjajo več toliko pozornosti dolgoročnemu partnerju in se raje posvečajo novim odjemalcem. S tem pa se zadovoljstvo dolgoročnega partnerja znižuje.

Dobavitelj X bi lahko dosegel oceno 5, če bi se bil sposoben prilagoditi vsem zahtevam podjetja Talum, d. d. To kaže, da podjetju manjka fleksibilnosti (Priloga 2).

5.6 Povzetek možnosti izboljšav v podjetju Talum, d. d.

Če povzamemo vse navedene ugotovitve, so možnosti izboljšav v podjetju naslednje:

- oddaljitev od dobaviteljev z visoko stopnjo tveganja pojava 'višje sile',
- ponovno sodelovanje s kitajskimi dobavitelji,
- vzpostavitev konsistentnosti dobaviteljev,
- preučitev možnosti strateškega partnerstva z dobaviteljema A in C,
- pomoč dobaviteljem ranga B in C, da napredujejo v rang A, kar je mogoče doseči z rednimi srečanji in načrti potrebnih izboljšav,
- nakup proizvodnega obrata silicija,
- skupaj z dobavitelji vzpostaviti učinkovit proces zniževanja stroškov,
- povečanje števila obiskov pri dobaviteljih, v kolikor se število dobaviteljev zmanjša,
- konstantno sledenje informacijam, ki so na voljo, in pridobivanje novih,
- sledenje razmeram na trgu,
- oblikovanje ankete zadovoljstva kot dodatek k oceni dobavitelja.



6 SKLEP

Nabavna služba ni več le ena izmed služb, postaja namreč ena od najpomembnejših funkcij v podjetju. Je tudi največji vir zniževanja stroškov podjetja. Kot takšno jo zaznavajo tudi v podjetju Talum, d. d. Zavedajo se njenega pomena, zanjo namenjajo ustrezne resurse, kar dokazujeta tudi teoretični opis nabavne funkcije in njena analiza.

V tem turbulentnem času je pomembno, da so vse funkcije v podjetju enotne in da vsaka sprejme ukrepe po svojih realnih zmožnostih. Tako lahko nabavna služba veliko prihrani, če izbere druge cenejše dobavitelje oziroma zmanjša naročila pri njih. To se nanaša predvsem na razne materiale, ki jih podjetje uporablja kot potrošni material. Pri surovinah za proizvodnjo aluminija pa ni veliko možnosti za zniževanje stroškov. Te nastopajo na zelo specifičnih trgih, kjer deluje relativno malo ponudnikov.

Ugotovila sem, da v podjetju cenijo dobre dobavitelje. Slednje v Talumu, d. d., izbirajo preudarno in jih skozi utečene postopke ocenjujejo že več let. O oceni nato obvestijo dobavitelje. Ti tako pridobijo zelo pomembne informacije o svoji kakovosti z vidika vseh aspektov opravljenih dobav. V oceni je navedeno, kakšne so pomanjkljivosti, ki jih ima dobavitelj možnost popraviti in se postopoma uvrstiti v višji rang. Tako lahko dobavitelj izboljša svoje poslovanje ali pa se prepozicionira na trgu.

Dobrega dobavitelja seveda odlikuje kakovost. Dobavitelj mora imeti, tako kot imajo to urejeno v Talumu, d. d., vzpostavljen učinkovit sistem kakovosti in ga konstantno izvajati. Na področju kakovosti v podjetju Talum, d. d., ne popuščajo in ga vztrajno dopolnjujejo ter nadgrajujejo, kar zahtevajo tudi od svojih dobaviteljev. Podatki o vzpostavljenih sistemih kakovosti so eni prvih, ki jih v Talumu, d. d., proučijo, ko zbirajo informacije o potencialnem dobavitelju. Kakovost izdelkov je ena izmed glavnih prednosti podjetja Talum, d. d.

Težnja današnjega časa in trend na trgu je vzpostavitev strateških partnerstev. To je eden najpomembnejših predlogov tudi v moji diplomski nalogi. Talum, d. d., namreč na tem področju še ni naredil veliko. Večje število dobaviteljev namreč sodeluje s Talumom, d. d., krajše časovno obdobje. Le dva pa sta dobavljala daljši čas. Podjetju torej svetujem, da z njima sklene strateško partnerstvo in nato skupno utirajo pot na trgu ter iščejo poslovne priložnosti in se prilagajajo razmeram na trgu. Podjetju se tudi odpira ponovna možnost sodelovanja s kitajskimi dobavitelji. Te pa mora, preden se odloči za sodelovanje, še temeljito preučiti. Sicer pri tem vidim veliko možnosti za dolgoročno sodelovanje in razna partnerstva. Podjetje se lažje odziva na pritiske raznih subjektov v okolju, če je del strateškega partnerstva. Takšno partnerstvo podjetju daje moč in fleksibilnost.

LITERATURA

- Arnold, J.R. Tony. 1991. *Introduction to Materials Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Baily, P., D. Farmer, D. Jessop, and D. Jones. 1998. *Purchasing principles and Management*. London: Pitman.
- Blois, Keith J. 1996. Relationship Marketing in Organizational Markets: When is it Appropriate? *Journal of Marketing Management*.
- Cavinato, Joseph L., Anna, E. Flynn and Ralph G. Kauffman. 2006. *The supply management handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Ferišak, Vilim in Ladislav Stihovič. 1989. *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
- Huč, Božidar. 2002. *Ocenjevanje dobaviteljev*. Zbornik predavanj. Ljubljana: ZTI.
- Iršič, Matjaž. 1998. *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav« - doktorska dizertacija*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kern, Ferdinand. 1991. *Einkaufsmarketing: der Aufstieg zum Einkaufsmanagement*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Leenders, Michiel R., Fearon, E. Harold, Anna, E. Flynn in Fraser P. Johnson. 2002. *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw-Hill.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Trim, Peter. 1994. *The strategic Purchasing manager*. London: Pitman.
- Vukovič, Goran in Bruno Završnik. 2007. *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Vukovič, Goran. 2005. *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Weele, Arjan van J. 1998. *Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wisner, Joel D., G. Keong Leong, and Keah-Choon Tan. 2005. *Principles of supply Chain Management: A Balanced Approach*. Ohio: South-Western.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zenz, J. Gray. 1994. *Purchasing and the Management of Materials*. New York: John Wiley & Sons.

VIRI

- Darkow, Lena. 2008. *Master in Supply Chain Management*. [Http://www.supplyinstitute.org/masterspecializationinsupply.html](http://www.supplyinstitute.org/masterspecializationinsupply.html) (25. 1. 2009).
- Metal pages. 2008. *Minors*. [Http://www.metal-pages.com/metalprices/historical/minors](http://www.metal-pages.com/metalprices/historical/minors) (20. 12. 2009).

Viri

- Talum. 2008a. *Povzetek letnega poročila delniške družbe Talum 2007*. [Http://www.talum.si/include/slika_popup.php?slika=/images/vsebinske/onas/org_sHEMA.gif](http://www.talum.si/include/slika_popup.php?slika=/images/vsebinske/onas/org_sHEMA.gif) (15. 12. 2008).
- Talum. 2008b. *Priročnik za dobavitelje 2008*. [Http://www.talum.si/pdf/livarske_zlitine_po_kemicni_sestavi.pdf](http://www.talum.si/pdf/livarske_zlitine_po_kemicni_sestavi.pdf) (8. 1. 2009).
- Trent, J. Robert. 2008. *Strategic Supply Management. Creating the Next source of Competitive Advantage*. [Http://books.google.si/books?id=gH32-hbi6X4C&pg=PA108&lpg=PA108&dq=supply+strategy&source=bl&ots=MJEg9iZd5h&sig=WRW9npQnVTi8F5OjINd6-bME_vY&hl=sl&ei=GhGpSdHXOtWW_ga-08DbDwa&sa=X&oi=book_result&resnum=9&ct=result#PPA131,M1](http://books.google.si/books?id=gH32-hbi6X4C&pg=PA108&lpg=PA108&dq=supply+strategy&source=bl&ots=MJEg9iZd5h&sig=WRW9npQnVTi8F5OjINd6-bME_vY&hl=sl&ei=GhGpSdHXOtWW_ga-08DbDwa&sa=X&oi=book_result&resnum=9&ct=result#PPA131,M1) (4. 1. 2009).

PRILOGE

Priloga 1 Anketa zadovoljstva

Priloga 2 Izpolnjena anketa zadovoljstva

T A L U M

ANKETA ZADOVOLJSTVA

Dobavitelj: _____ Baan : _____
 Naslov: _____
 Kontaktna oseba: _____
 Tel/Fax/E-mail: _____

Št	Vprašanje	Komentar
1.	Koliko obiskov je bilo izvedenih pri dobavitelju ter koliko bi jih v Talumu želeli izvesti?	
2.	Kaj ste pričakovali od obiska? So bila pričakovanja izpolnjena?	
3.	Kako je potekala komunikacija med dobaviteljem in Talumom?	
4.	Predlogi izboljšav komunikacije v primeru, da je bila nezadostna!	
5.	Kako se je dobavitelj odzival na zahteve Taluma?	
6.	Kako hitro se je dobavitelj odzival?	
7.	Je imel Talum težave s katerim zaposlenim pri dobavitelju?	
8.	Je bil odziv dobavitelja ob nastanku težav primeren? Dovolj hiter?	
9.	Je bilo izobraževanje Talumovih zaposlenih o dobavitelju in njegovi dejavnosti učinkovito?	
10.	Želi Talum z dobaviteljem skleniti dolgoročno partnerstvo? Zakaj da ali ne?	

Priloga 1

Dodaten komentar:

SKUPNA OCENA ZADOVOLJSTVA (od 1 - nezadovoljen do 5 - zadovoljen): _____

Datum:

Izpolnil:

TALUM, d. d., KIDRIČEVO

Tovarniška cesta 10, 2325 Kidričevo, Slovenija

Tel.: +386 (0)2 7995 125, E-fax: +386 (0)1 3007 694, www.talum.si



IZPOLNJENA

ANKETA ZADOVOLJSTVADobavitelj: X – **zaupni podatek**

Baan : XXXX

Naslov: xy – zaupni podatek _____

Kontaktna oseba: zaupni podatek _____

Tel/Fax/E-mail: zaupni podatek _____

Št	Vprašanje	Komentar
1.	Koliko obiskov je bilo izvedenih pri dobavitelju ter koliko bi jih v Talumu želeli izvesti?	Izvedena presoja dobavitelja v Nemčiji 30. 5. 2008. Dobavitelj se na razgovor oglasi v Talumu min 4 x /leto.
2.	Kaj ste pričakovali od obiska? So bila pričakovanja izpolnjena?	Skozi obiske smo ugotovili, da gre za zanesljivega dobavitelja. Skozi razgovore je bila dogovorjena tudi pogodba za dolgoročno oskrbo s kalciniranim petrol koksom za Talum.
3.	Kako je potekala komunikacija med dobaviteljem in Talumom?	ANG/NEM jeziku.
4.	Predlogi izboljšav komunikacije v primeru, da je bila nezadostna!	Je zadostna.
5.	Kako se je dobavitelj odzival na zahteve Taluma?	Zahteve Taluma v večini upoštevajo, včasih se nanje ne morejo prilagoditi.
6.	Kako hitro se je dobavitelj odzival?	Vedno TAKOJ na željo Taluma.
7.	Je imel Talum težave s katerim zaposlenim pri dobavitelju?	NE, zelo pripravljeni na komunikacijo, vzorno sodelovanje.
8.	Je bil odziv dobavitelja ob nastanku težav primeren? Dovolj hiter?	Vedno dovolj hiter

Priloga 2

9.	Je bilo izobraževanje Talumovih zaposlenih o dobavitelju in njegovi dejavnosti učinkovito?	Ker je dobavitelj surovine za Talum, je bil pripravljen pokazati in obrazložiti proizvodni proces nastanka/ proizvodnje surovine.
10.	Želi Talum z dobaviteljem skleniti dolgoročno partnerstvo? Zakaj da ali ne?	DA, glej točko 2. Je tradicionalni partner petrol koksa za Talum.

Dodaten komentar:

SKUPNA OCENA ZADOVOLJSTVA (od 1 – nezadovoljen do 5 - zadovoljen): **4/5**

Datum:

Izpolnil: xx.yy.2008

vodja nabave

TALUM, d. d., KIDRIČEVO

Tovarniška cesta 10, 2325 Kidričevo, Slovenija

Tel.: +386 (0)2 7995 125, E-fax: +386 (0)1 3007 694, www.talum.si