

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI MANAGEMENTU  
DOBAVITELJEV V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, april 2016

MOJCA ŠPENDE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Špende, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje tveganj pri managementu dobaviteljev v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater in sosvetovalcem izr. prof. dr. Alešem Berkom Skokom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 23.5.2016

Podpis študentke:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KONCEPT MANAGEMENTA DOBAVITELJEV .....</b>	<b>3</b>
1.1 Teoretične osnove managementa dobaviteljev .....	3
1.1.1 Povezava med managementom dobaviteljev in nabavo .....	3
1.1.2 Management odnosov z dobavitelji .....	8
1.2 Model managementa dobaviteljev.....	9
1.2.1 Ocenjevanje dobaviteljev .....	10
1.2.1.1 Ravni ocenjevanja dobaviteljev .....	12
1.2.1.2 Metode ocenjevanja dobaviteljev .....	13
1.2.2 Izbor dobaviteljev .....	17
1.2.2.1 Izbor optimalnega števila dobaviteljev .....	20
1.2.2.2 Seznam odobrenih dobaviteljev .....	22
1.2.3 Strategija in razvoj dobaviteljev .....	22
<b>2 KONCEPT OBVLADOVANJA TVEGANJ .....</b>	<b>28</b>
2.1 Teoretične osnove obvladovanja tveganj.....	29
2.1.1 Opredelitev tveganj .....	29
2.1.2 Delitev tveganj.....	32
2.1.3 Tveganja v nabavi.....	33
2.1.4 Celovito obvladovanje tveganj .....	37
2.1.4.1 Proces obvladovanja tveganj .....	39
2.1.4.2 Analitične metode obvladovanja tveganj .....	40
2.2 Model obvladovanja tveganj.....	42
2.2.1 Prepoznavanje tveganj .....	42
2.2.2 Ocenjevanje tveganj.....	46
2.2.3 Ukrepi za obvladovanje tveganj .....	47
2.2.4 Strategija in nadzor obvladovanja tveganj .....	49
2.2.5 Spremljanje in poročanje o tveganjih .....	52
2.3 Teoretične osnove obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev .....	54
2.4 Empirične raziskave s področja obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev .....	57

<b>3 MANAGEMENT DOBAVITELJEV IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>61</b>
3.1 Analiza modela managementa dobaviteljev v izbranem podjetju .....	61
3.1.1 Analiza optimizacije in racionalizacije števila dobaviteljev .....	62
3.1.2 Analiza ocenjevanja dobaviteljev in ponudnikov .....	63
3.2 Analiza metodologije obvladovanja tveganj v izbranem podjetju.....	67
3.2.1 Opis metodologije ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih .....	67
3.2.2 Analiza prepoznanih tveganj pri ocenjevanju dobaviteljev in ponudnikov .....	72
3.2.3 Analiza posledic na poslovanje podjetja pri uresničitvi tveganja z negativnim vplivom.....	73
3.3 Predlog optimalnega modela managementa dobaviteljev in obvladovanja tveganj v izbranem podjetju.....	76
<b>4 UVEDBA DOBAVITELJSKE BAZE V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>80</b>
4.1 Analiza vhodnih podatkov dobaviteljske baze .....	81
4.2 Analiza mogočih rešitev dobaviteljske baze .....	82
4.3 Predlog uvedbe dobaviteljske baze .....	83
4.4 Smernice in predlogi za nadaljnje delo .....	85
<b>SKLEP .....</b>	<b>86</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>89</b>
<b>PRILOGE</b>	
<b>KAZALO TABEL</b>	
Tabela 1: Temeljne razlike med revizijo in razvrščanjem dobavitelja.....	14
Tabela 2: Opis tveganj .....	45
Tabela 3: Model obvladovanja tveganj .....	49
Tabela 4: Razvrstitev dobaviteljev v razrede in določitev strategije.....	65
Tabela 5: Kriteriji ocenjevanja verjetnosti.....	68
Tabela 6: Kriteriji za ocenjevanje posledic uresničitve dogodka.....	69
Tabela 7: Matrika tveganj .....	69
Tabela 8: Stopnje tveganja.....	70
Tabela 9: Prepoznavna tveganja pri dobavitelju in opredelitev ukrepov .....	70

Tabela 10: Predlog matrike ocenjevanja dobaviteljev .....	78
Tabela 11: Razvrstitev dobaviteljev v razrede na osnovi finančne ocene .....	78
Tabela 12: Stopnja tveganja sodelovanja z dobavitelji .....	79

## KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med nabavo in managementom dobaviteljev .....	4
Slika 2: Procesna shema nabavne funkcije .....	7
Slika 3: Zrelost podjetja pri obvladovanju odnosov z dobavitelji .....	9
Slika 4: Nepretrgan proces treh aktivnosti ocenjevanja .....	11
Slika 5: Portfeljska analiza ocenjevanja in pozicioniranja dobaviteljev .....	15
Slika 6: Proces izbire dobavitelja .....	17
Slika 7: Izbiranje novega dobavitelja .....	19
Slika 8: Paretovo pravilo (80/20) .....	20
Slika 9: Segmentacija dobaviteljev .....	23
Slika 10: Aktivno sodelovanje z dobavitelji, razvoj in ukrepi .....	24
Slika 11: Kraljičeva matrika dobaviteljev .....	25
Slika 12: Matrika tveganj dobave .....	27
Slika 13: Nabavna portfeljska matrika .....	28
Slika 14: Prikaz procesa obvladovanja tveganj .....	31
Slika 15: Primeri ključnih dejavnikov tveganj .....	33
Slika 16: Matrika tveganj: sistematična analiza dejavnikov tveganj .....	36
Slika 17: Proces obvladovanja tveganj .....	39
Slika 18: Indikatorji tveganja .....	43
Slika 19: Okvir managementa tveganj – plan za spremljanje in pregled .....	44
Slika 20: Ovrednotenje tveganja pri številčnem merjenju .....	47
Slika 21: Ocena stopnje tveganja .....	48
Slika 22: Celoten proces vzpostavitve strategije obvladovanja tveganja .....	51
Slika 23: Optimizacija števila dobaviteljev (v letih 2014–2020) .....	62
Slika 24: Trend izdelave celostnih ocen dobaviteljev (v letih 2014–2016) .....	67
Slika 25: Najpogosteje prepoznana tveganja pri ocenjevanju dobaviteljev (v %) .....	72

Slika 26: Najpogosteje prepoznana tveganja pri ocenjevanju ponudnikov (v %) .....	73
Slika 27: Prikaz potencialne mesečne izgube zaradi zamude v dobavi (v EUR brez DDV) ... .....	74
Slika 28: Prikaz potencialne tedenske izgube zaradi zamude v dobavi (v EUR brez DDV) .. .....	75
Slika 29: Upad prihodkov od prodaje storitev v dveh letih (v EUR brez DDV) .....	76
Slika 30: Ravnanje z dobaviteljem na osnovi predloga.....	79
Slika 31: Vhodni podatki baze dobaviteljev in viri .....	81
Slika 32: SAP SLM .....	84
Slika 33: Nabavni procesi v SAP SLM .....	85

## UVOD

Za podjetje je zelo pomembno poznavanje tveganj, tistih, ki se nanašajo na podjetje – notranja tveganja (tveganja nadzora in učinkovitosti procesov, tveganja, povezana z zaposlenimi, delovanje in varnost tehnologij), in tistih, ki so povezana z njegovimi dobavitelji in strankami (tveganja neizpolnitve obveznosti). Omeniti je treba tudi tveganja zunanjega okolja (konkurenčno-tržna tveganja, regulatorna tveganja, tveganja klimatskih sprememb in drugo), ki pomembno vplivajo na oskrbo podjetij (Izbrano podjetje, 2014d, str. 62). Temeljno področje magistrskega dela je opredelitev tveganj, načinov za njihovo prepoznavanje ter pristopov k obvladovanju tveganj, s poudarkom na tveganjih, ki so povezana z nabavnim poslovanjem oziroma tveganjih pri managementu dobaviteljev.

V zadnjih desetletjih postaja nabavna funkcija ena izmed strateških funkcij v podjetju, saj postavlja temelje za inovacije in rast, optimizacijo celotne vrednostne verige, uporablja napredne tehnike optimizacije stroškov in managementa tveganja. Potrebno pa je tudi dobro in tesno sodelovanje v podjetju in tudi z dobavitelji (Žibret, 2008, str. 25, 33).

Zaradi zniževanja stroškov nabave se je ta preusmerila iz regionalnih trgov na svetovne. Hkrati se je povečal delež zunanjega izvajanja dejavnosti (angl. *outsourcing*). Z rastjo globalizacije in partnerstev z dobavitelji pa se povečujejo negotovosti – nezmožnosti ugotovitve verjetnosti nastanka morebitnih tveganj. Pogosto nižje cene blaga in storitev pomenijo večje tveganje v točnosti in kakovosti oskrbe. Poznavanje dobaviteljev in okolja, v katerem delujejo, je pogosto omejeno, kar ohromi sposobnost podjetja za uspešno obvladovanje baze dobaviteljev in povečuje tveganje. Podjetja želijo razviti ustrezno, kakovostno mrežo dobaviteljev, zato morajo sprejeti ustrezne nabavne strategije ter pripraviti učinkovite modele za ravnanje z dobavitelji in obvladovanje tveganj, katerih cilj je učinkovita in kakovostna nabava ob ustrezni ceni (van Weele, 2010, str. 177–178; Lindič et al., 2012; McBeath, 2012).

Podjetja, ki pridobijo večjo vrednost od svojih dobaviteljev, hkrati pa zmanjšajo skupne stroške in tveganja, imajo konkurenčno prednost. Zato vodilna podjetja povzemajo bolj strateški pristop do managementa dobaviteljev – maksimirajo vrednost odnosa z dobaviteljem z zagotavljanjem kakovosti skozi celotni cikel odnosa. Posebno pomembno je to za neposredne (direktne) stroške, pri katerih lahko kakovost in vrednost odnosa z dobaviteljem neposredno vplivata na uspešnost celotnega podjetja. Centralna evidenca vseh operativnih nabavnih sistemov je ključ za obvladovanje tveganj v bazi dobaviteljev in kategorično izboljšanje učinkovitosti. Ker imajo podjetja tedensko na stotine interakcij z dobavitelji, za vzdrževanje podatkov in učinkovit management dobaviteljev potrebujejo avtomatiziran proces, da obdržijo visoko produktivnost nabave in nizke transakcijske stroške (SAP AG, 2014, str. 2).

Namen magistrskega dela je izbranemu podjetju pomagati pri ravnanju z dobavitelji in potencialnimi ponudniki ter obvladovanju prepoznanih tveganj pri sodelovanju z dobavitelji. Poenostaviti in pospešiti želim faze izbora, razvrstitve in ocenjevanja dobaviteljev ter izboljšati učinkovitost obvladovanja tveganj pri nabavnem poslovanju izbranega podjetja.

Cilj magistrskega dela je na osnovi izvedene analize metodologije tveganja in metodologije ravnanja z dobavitelji izbranega podjetja, oblikovati optimalen model za ravnanje z dobavitelji in obvladovanje tveganj, ki bo služil kot usmeritev za nadaljnjo strategijo sodelovanja in razvoj dobaviteljev. Na osnovi izvedene analize mogočih rešitev uvedbe podatkovne baze dobaviteljev v sedanje sisteme izbranega podjetja, pa je predlagana rešitev, katere cilj je učinkovito obvladovanje podatkov o poslovanju, zanesljivosti, tveganosti obstoječih in potencialnih dobaviteljev v nabavi obravnavanega podjetja. Pripravljeni bodo tudi predlogi za izboljšave.

Raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, kakšen bi bil za izbrano podjetje najprimernejši način obvladovanja dobaviteljev in tveganj, ki se pri poslovnem sodelovanju izbranega podjetja z dobavitelji že pojavljajo ali se jih predvideva. Odgovoriti želim tudi na naslednja vprašanja:

- Kakšen naj bo način izbora dobaviteljev glede na ocenjena tveganja in možnosti za njihovo zmanjšanje?
- Kakšen naj bo izbor dobaviteljev glede na druga merila, povezana z ocenjevanjem dobaviteljev?
- Ali je za obvladovanje dobaviteljev in tveganj v izbranem podjetju smiselna vpeljava podatkovne baze dobaviteljev?

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij. V prvem so opisane teoretične osnove managementa dobaviteljev. Z uporabo domače in tuje literature je opisan model za celovito obvladovanje dobaviteljev – od izbora, ocenjevanja, uvrstitve na seznam potrjenih dobaviteljev, segmentacije dobaviteljev, strategije in razvoja dobaviteljev do izločitve ali zamenjave dobavitelja. Drugo poglavje se nanaša na obvladovanje tveganj, od opredelitve, delitve, prepoznavanja, vrednotenja do strategije, nadzora in poročanja o tveganjih. Poudarek je na tveganjih, ki se pojavljajo pri nabavnem poslovanju. Predstavljene so tudi empirične raziskave s področja obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev oziroma tveganj, ki se pojavljajo v okviru oskrbne verige. Tretje poglavje povzema management dobaviteljev in tveganj v izbranem podjetju. Izvedena je analiza obstoječe metodologije za ocenjevanje tveganj in poročanja o tveganjih ter analiza modela za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov. Na osnovi analize je pripravljen predlog optimalnega modela za izbrano podjetje. Četrto poglavje je namenjeno uvedbi dobaviteljske baze v izbranem podjetju, ki omogoča hiter in celovit vpogled podatkov dobaviteljev, vključno z vsemi zbranimi podatki o njihovem poslovanju in zaznanih



potencialnih tveganjih. Izvedena je analiza vhodnih podatkov za bazo dobaviteljev ter analiza možnih programskih rešitev dobaviteljskih baz. Pripravljen je predlog uvedbe baze dobaviteljev v izbrano podjetje. V zaključku poglavja so podane smernice in predlogi izbranemu podjetju za nadaljnje delo.

## **1 KONCEPT MANAGEMENTA DOBAVITELJEV**

Na osnovi domače in tuje literature so v tem poglavju opredeljene temeljne definicije, povezane z nabavo, oskrbo in ravnanjem z dobavitelji. V procesu nabavne funkcije so prikazane funkcije operativne, taktične in strateške nabave ter umestitev managementa dobaviteljev. V pomenu obvladovanja odnosov z dobavitelji sta opredeljena tudi zrelost podjetja ter management odnosov z dobavitelji, s katerim podjetje ustvarja najvišjo vrednost.

### **1.1 Teoretične osnove managementa dobaviteljev**

V tem poglavju so najprej prikazane temeljne razlike med aktivnostmi nabave in managementa dobaviteljev ter njuna povezava v management oskrbe. Nadalje so opisane tudi teoretične osnove managementa oskrbnih verig, pri katerih gre za povezovanje različnih podjetij (od dobaviteljev do odjemalcev) v skupni povezovalni proces.

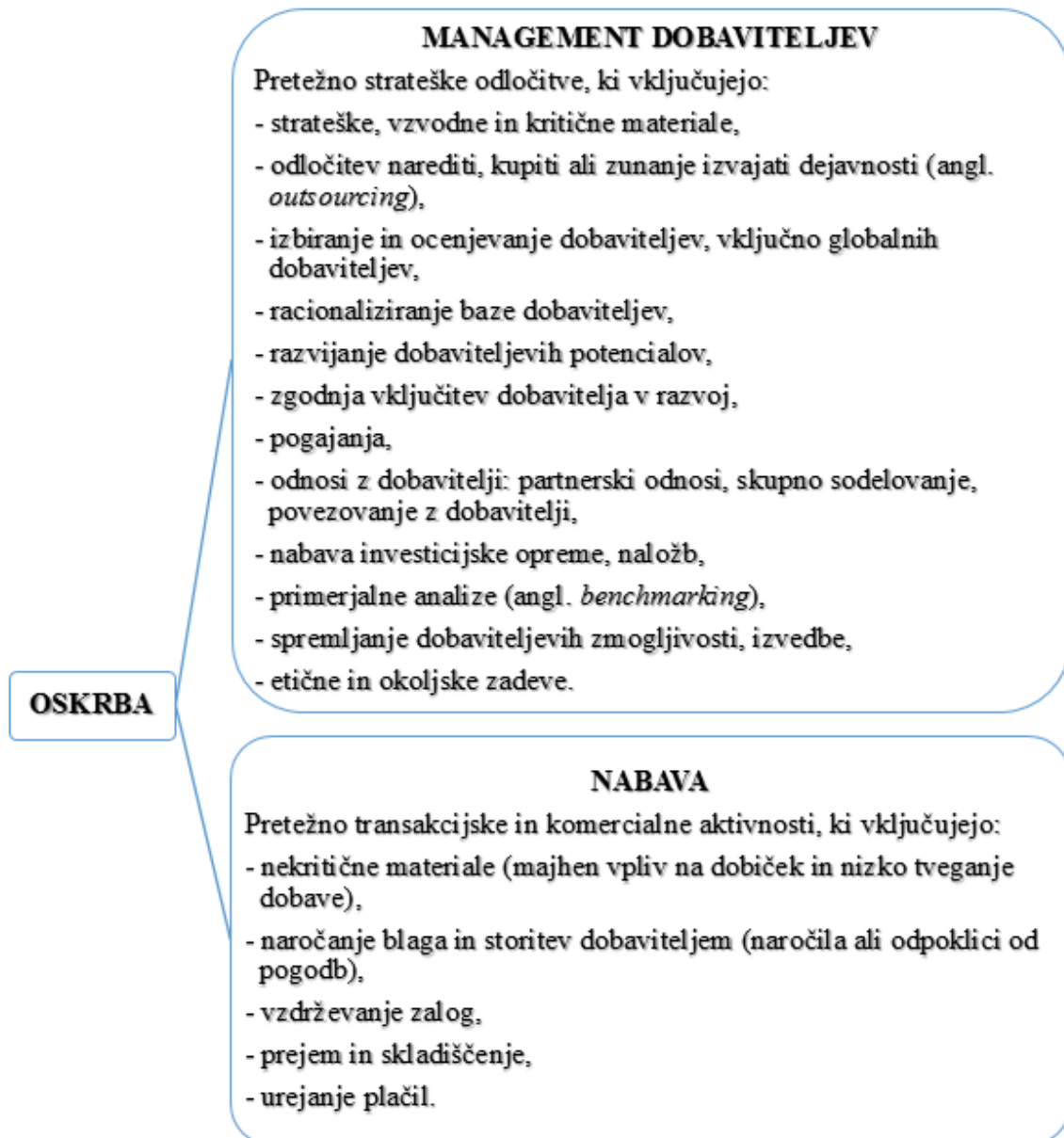
#### **1.1.1 Povezava med managementom dobaviteljev in nabavo**

**Management dobaviteljev** (angl. *supplier management*) definiramo kot tisti vidik nabave ali oskrbe, ki zajema aktivnosti racionalizacije baze dobaviteljev, izbora dobaviteljev, urejanja odnosov z dobavitelji, ocenjevanja dobaviteljev in razvoja dobaviteljevih potencialov. Management dobaviteljev je bolj strateška in medfunkcijska aktivnost od nabave, ki je bolj komercialno usmerjena (CIPS, 2007, str. 4). To so tiste vsakodnevne aktivnosti, ki so potrebne za zagotovitev stalne skladnosti in zanesljivosti dobaviteljev, ki so pri posameznem poslovanju zahtevane (O'Brien, 2012, str. 236). Odnos med nabavo in managementom dobaviteljev je prikazan na Sliki 1.

**Nabava** (angl. *procurement*) je ena izmed poglavitnih poslovnih funkcij v vsakem podjetju. Vključuje vse aktivnosti, potrebne za podporo delovanja podjetja, kot so raziskovanje trga, izbira dobaviteljev, nakupovanje, pogajanja, sklepanje pogodb, ocenjevanje dobaviteljev in razvoj nabavnih sistemov. Nabava mora za doseg cilja upoštevati pet pravil in sicer nabaviti pravo količino, prave kakovosti, ob pravem času, po pravi ceni, od pravega dobavitelja (Trent, 2007, str. 4–5; van Weele, 2010, str. 407; Završnik, 2008, str. 9).

**Management oskrbe** (angl. *supply management* – SM), kamor se nabava z razvojem pomika, vključuje strateški pristop planiranja in prepoznavanja vseh potreb podjetja, sedanjih in prihodnjih, za uresničitev poslanstva podjetja in konkurenčne prednosti pred konkurenti (Trent, 2007, str. 4–5).

Slika 1: Odnos med nabavo in managementom dobaviteljev



Vir: CIPS, *How to appraise suppliers*, 2007, slika 3, str. 5.

**Management oskrbne verige** (angl. *supply chain management* – SCM) vključuje vse aktivnosti, ki se nanašajo na pretok informacij, znanja, finančnih in drugih virov, povezanih s pretokom blaga in storitev, vse od dobaviteljev surovin do končnega uporabnika, tako, da so njegova pričakovanja izpolnjena ali presežena (Trent, 2007, str. 4–5; Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009, str. 8–10; Waters, 2007, str. 7).

Pomeni povezovanje različnih dobaviteljev (prodajalcev), distributerjev in odjemalcev (kupcev) v skupni povezovalni proces, ki vključuje planiranje povpraševanja, napovedovanja, zahteve po materialih, izvajanje naročil, skladiščenja, transportnih storitev, sprejetja blaga, fakturiranja in plačila. Cilj managementa oskrbne verige ni posamezno podjetje, ampak sodelovanje različnih podjetij v oskrbni verigi (Završnik, 2008, str. 9). SCM se je v zadnjih treh desetletjih pomaknil iz razdrobljene logistike do visoko koordinirane funkcije, ki je osnova za uspešno poslovanje (Montague, 2015, str. 41). SCM podjetje uresničuje s svojim logističnim sistemom. Verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci in njihovi odjemalci, vse do končnih porabnikov. Cilj oskrbne verige podjetja je maksimiranje dobička s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom oskrbe porabnikov. Uspešnejša so tista podjetja, katerih oskrbne verige so stroškovno učinkovitejše od oskrbnih verig konkurentov. Ohranitev pridobljene konkurenčne prednosti zahteva prilagodljivost in stalno spremljanje konkurenčnih oskrbnih verig za nepretrgano uvajanje najboljših rešitev v lasten logistični sistem. Hitrost in prilagodljivost zahtevata tesno sodelovanje med vsemi, z materialnim tokom, povezanimi funkcijami (Potočnik, 2002, str. 215–216).

Čeprav je treba znati nabavo in dobavo razlikovati, ju precej avtorjev (Schoenherr et al., 2012, str. 4556; van Weele, 2010; Monczka et al., 2009) povezuje v **nakupni management in management oskrbe** (angl. *purchasing and supply management* – PSM) oziroma v **management nakupne in oskrbne verige** (angl. *purchasing and supply chain management* - PSCM). Schoenherr et al. (2012, str. 4556–4579) menijo, da je v današnjem času PSM ključnega pomena za učinkovito in uspešno delovanje podjetja. PSM se je razvil od rutinske funkcije do funkcije, ki lahko podjetju prinese pravo konkurenčno prednost. Trend naraščajoče globalizacije in zunanjega izvajanja aktivnosti, s poudarkom na inovacijsko in sposobnostno usmerjenem dobavnem managementu, vodi v povečano odvisnost od dobaviteljev. Posebno se je spremenil PSM v proizvodnih podjetjih. Vpliv na globalni PSM se je povečal s širjenjem multinacionalnih korporacij, ki kupujejo in prodajajo v številne države. Tudi Haartman in Bengtsson (2015, str. 1295) omenjata bistven porast globalizacije in zunanjega izvajanja aktivnosti v zadnjih letih. To se je zgodilo zaradi pričakovanj po znižanju stroškov nabave blaga in storitev iz nizko-cenovnih regij. S tem pa je vedno bolj začelo naraščati zanimanje podjetij po pridobitvi znanja in tehnologij od tujih dobaviteljev. Z vplivom globalne nabave se je tako povečalo povezovanje dobaviteljev. Razvoj naprednih tehnologij je postal medorganizacijski proces, vključujoč geografsko razpršena podjetja in proizvodne lokacije. Omogočanje takega razvoja pa zahteva orodja za vključevanje dobaviteljev kot tudi spretno nabavno službo.

Dobro vodenje oskrbnih verig, vključno z nabavo, ravnanjem z materiali, transportom, logistiko, s kakovostjo in časom, pomaga podjetju, da pridobi konkurenčno prednost. Čedalje več podjetij išče strategijo, ki zahteva optimizacijo oskrbnih verig na svetovni ravni. Za razvoj **globalne oskrbne verige** podjetja potrebujejo iste informacije kot pri razvoju domače oskrbne verige, poleg tega pa še dodatne informacije o mednarodni

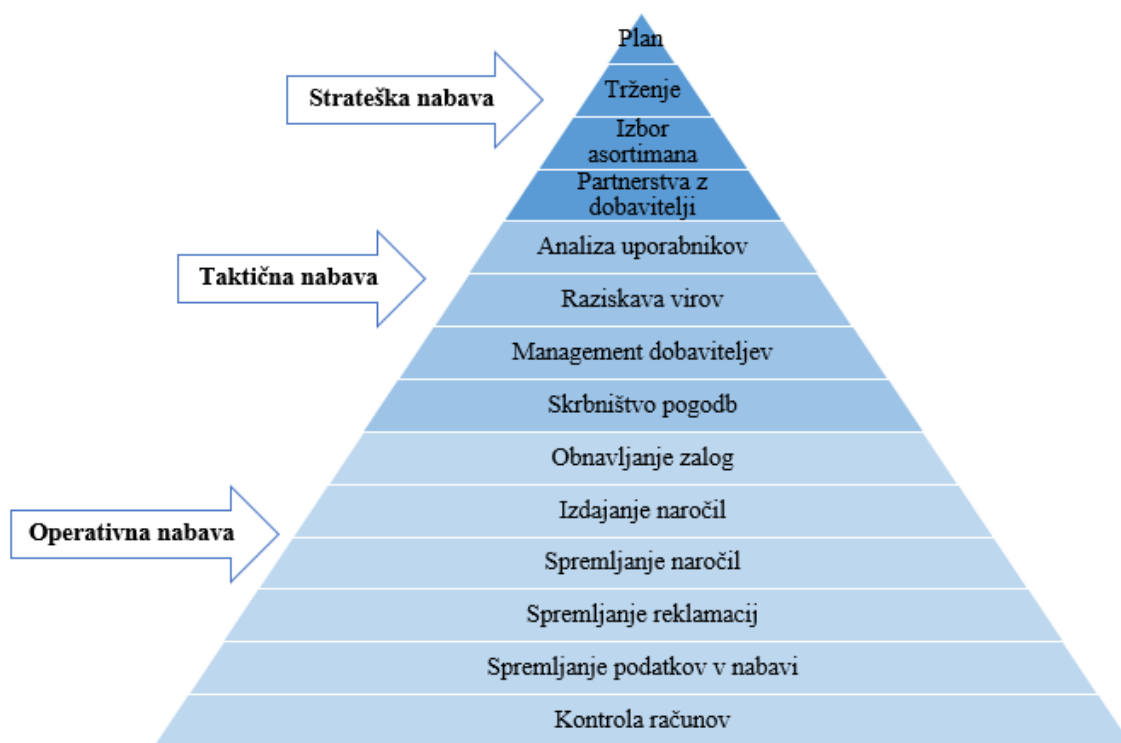
logistiki, zakonih, običajih, kulturi, etiki, jeziku, politiki, vladi in valuti. Specifikacija izdelkov mora biti popolnoma določena in količinske predpostavke izdelane, da vodijo potencialne člene oskrbne verige (Završnik, 2008, str. 153–155).

Povzeto po van Weeleju (1998, str. 7–11, 169–171, 381–382) podjetja čedalje bolj iščejo dobavitelje, ki proizvajajo z minimalnimi stroški, zato je opazen premik od lokalne h globalni nabavi. Vendar cena v nabavni funkciji ne sme postati ključna postavka pogajanj z dobaviteljem. Znižanje cene ne sme biti v škodo kakovosti in poprodajnih storitev. Običajno dobavitelji za nižjo ceno ali popust ter večje količine ponujajo slabšo kakovost blaga in storitev. Kupec mora zato dobro pretehtati, ali ponujeni popust nadomesti vse dodatne stroške (skladiščenja, notranjega transporta, tveganja, povezanega z zastaranjem) ter slabšo kakovost blaga in storitev. Podjetja iščejo dobavitelje, ki lahko podprejo njihovo trenutno logistiko in/ali **dobave ravno ob pravem času** (angl. *just in time supply* – JIT) in brez napak, zato si prizadevajo razviti zelo kakovostno mrežo dobaviteljev. Nabavna služba je posrednik, ki mora pazljivo izbirati dobavitelje, prevzemati dogovore z njimi in nadzorovati njihovo izpolnjevanje. **Management nabavne funkcije** (angl. *management of the purchasing function/purchasing management*) je zato med pomembnimi členi v poslovni verigi. Finančna sredstva, povezana z nabavo blaga, storitev in tudi naložb, v številnih proizvodnih podjetjih predstavljajo delež nabave več kot pol vrednosti proizvodnje, v večini trgovskih podjetij pa je ta delež še večji. Nabavne odločitve torej precej vplivajo na uspešnost podjetja, saj že majhna privarčevana vsota pri nabavnih stroških neposredno pripomore k dobičku podjetja. Velja tudi nasprotno – nestrokovni pristop pri nabavnih odločitvah lahko podjetju prinese izgubo.

Žibret (2008, str. 25, 33) meni, da postaja nabava čedalje bolj strateška funkcija v podjetju, saj postavlja temelje za inovacije in rast, optimizacijo celotne vrednostne verige, uporablja napredne tehnike optimizacije stroškov ter obvladovanja tveganja, pri čemer je potrebno dobro in tesno sodelovanje v organizaciji in tudi z dobavitelji. S sodelovanjem razvija čvrste vezi z dobavitelji in vključuje v organizacijo nabave tudi vse interne strukture podjetja. Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija lahko veliko pripomore k uspešnosti podjetja.

Slika 2 prikazuje **procesno shemo nabavne funkcije** s premikom od operativne k taktični in strateški nabavi, kamor uvrščamo tudi management dobaviteljev, izbor dobaviteljev in partnerstva z dobavitelji.

Slika 2: Procesna shema nabavne funkcije



Vir: F. Pušenjak, *Nabava: Izбира dobaviteljev, načini ocenjevanja dobaviteljev*, 2006, slika 2.

Smeltzer in Siferd (1998, str. 38–39) menita, da hitro spreminjajoče se okolje spodbuja proaktivnost nabavnih managerjev. Ti morajo razviti bolj proaktiven strateški pristop in ga prenesti na nabavno planiranje. Zato ločita **proaktivno nabavo** (angl. *proactive purchasing*) od **reaktivne nabave** (angl. *reactive purchasing*). **Reaktivna nabava** prejme naročilo od druge organizacijske enote in odda to naročilo dobavitelju. Nato spremlja nabavni proces, da zagotovi prejem blaga v časovnih okvirih. Kadar nabava ni izvedena pravočasno, se vključijo druge funkcije znotraj podjetja, saj ima nabava nizek status v podjetju. Več časa je porabljenega za pospeševanje kot za planiranje. Večinoma je ocenjena z dvema kriterijema: administrativni stroški in prihranki na materialnih izdatkih. Poudarek ima na kontroli administrativnih stroškov in večinah pogajanj, ki se kažejo v nižjih pogodbenih stroških. Pri tem se lahko pojavi kontradiktoren odnos z dobavitelji. **Proaktivna nabava** je povezana s petimi glavnimi kategorijami nabavnih strategij: zavarovanjem dobave, znižanjem stroškov, podporo dobavi, spremembo okolja in konkurenčnim okoljem. Tudi številne druge specifične strateške nabavne priložnosti lahko štejemo kot proaktivne, na primer vertikalno integracijo dobaviteljev, zunanje izvajanje dejavnosti, zavarovanje dobaviteljeve kakovosti, razvoj dobaviteljev, delitev/prenos podatkov med dobaviteljem in kupcem ter delitev tveganj z dobavitelji. Proaktivna nabava naj bi imela željo po prevzemu tveganj in naj bi učinkovito izrabljala znanje za odločitve, povezane s prihodnostjo. Vključevala naj bi predvidevanja in željo po začetku sprememb. Nabavna disciplina se je pomaknila iz transakcijsko orientirane proti managementu

dobaviteljev. S tem pojavom sta se zgodila dva pomembna premika – od notranjega procesa do učinkov dodane vrednosti in od taktičnega do strateškega managementa.

**Proaktivni management oskrbe** (angl. *proactive supply management*) se od nabavnega managementa (angl. *purchasing management*) in strateškega nabavnega managementa (angl. *strategic purchasing management*) razlikuje po tem, da se nanaša na pomembno dodatno vprašanje - **obvladovanje tveganja** (Smeltzer & Siferd, 1998, str. 39).

### 1.1.2 Management odnosov z dobavitelji

**Management odnosov z dobavitelji** (angl. *supplier relationship management – SRM*) definira naravo optimalnega odnosa z nekaj ključnimi dobavitelji, ki lahko prispevajo največjo vrednost k poslovanju podjetja. Cilj SRM je pritegniti, zainteresirati in obvladovati ključne dobavitelje za podjetje ter postati najboljši kupec pri dobavitelju (Lindič et al., 2012; O'Brien, 2012, str. 236).

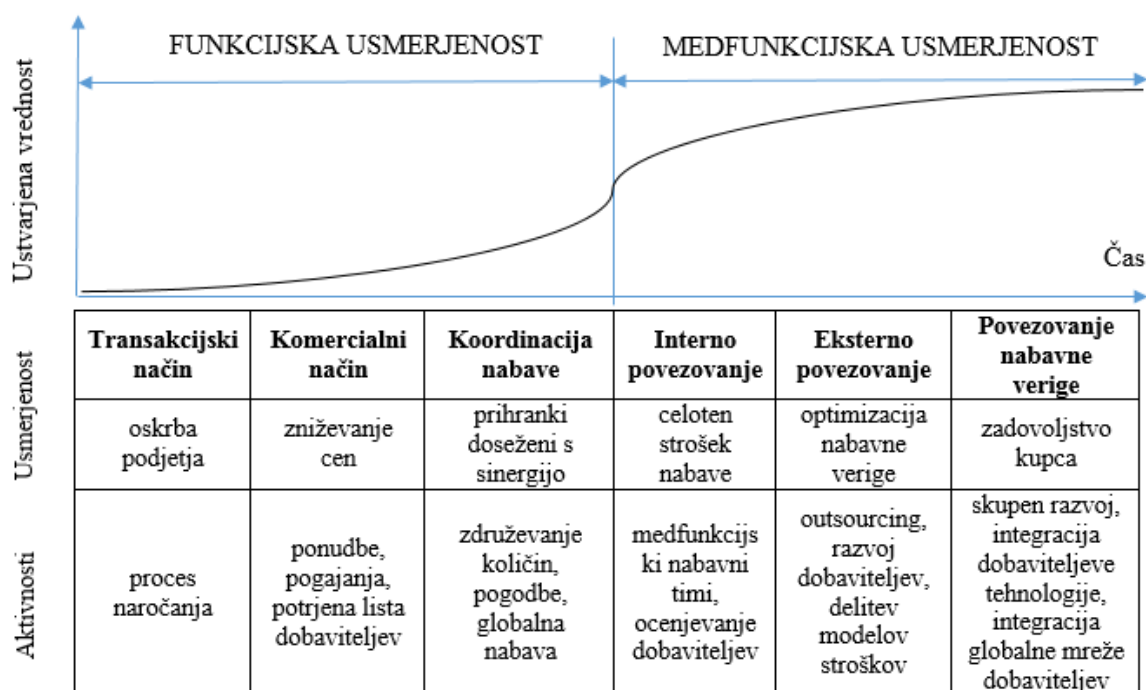
V zadnjih letih so postali trdni odnosi z dobavitelji zelo pomembni za ohranjanje konkurenčnosti. SRM je celovit pristop za obvladovanje odnosov z dobavitelji oziroma kontroliran pristop za potrebne vire blaga in storitev. Dobri odnosi med kupcem in dobaviteljem so **partnerski odnosi**, ki pomenijo dolgoročno zmago za oba partnerja (t.i. situacija *win-win*). Dobavitelj, ki je obravnavan kot partner, s spoštovanjem in poštenostjo, bo dobavljal kakovostno blago po najboljši ceni in dobro zagotavljal storitve ter bo odziven v nujnih situacijah in posebnih zahtevah. Odziven dobavitelj pa je v korist celotnemu podjetju (Roushdy, Mohamed, Hesham, Elzarka, & Hafez, 2015, str. 552, 558–559).

Pričakovanja, glede vpliva nabavne funkcije in dobaviteljev na celotno ustvarjanje vrednosti za podjetje, naraščajo. Nabava je vezni člen med zunanjimi dobavitelji in notranjimi funkcijami, ki ustvarja in izvaja vrednost za kupce. Ta premik je neverjetno povečal pomen baze dobaviteljev. Medtem ko je stari, rutinski način sodelovanja primeren za nekatere dobavitelje, je treba druge dobavitelje obravnavati kot bližnje partnerje. Prav splošen okvir SRM omogoča vključitev različnih vrst dobaviteljev glede na partnerski odnos (Moeller, Fassnacht, & Klose, 2008, str. 69-94).

SRM podjetju omogoča optimiziranje nabavne strategije, učinkovitejše delo z dobavitelji ter tako pridobitev dolgoročnih koristi odnosov z dobavitelji. Omogoča razvoj dolgoročnih odnosov z vsemi tistimi dobavitelji, ki so se izkazali za zanesljive partnerje, ter intenzivnejše sodelovanje z več dobavitelji. Podjetju prinaša učinkovitost, prilagodljivost in vpogled. Omogoča centralizacijo nabave, proučitev in napoved nabavnega obnašanja, s tem zniževanje stroškov naročanja, zmanjševanje tveganj, skrajšanje časovnih ciklov naročanja in skrajšanje časa, potrebnega za usklajevanje z dobavitelji, skladnost pogodb, operativno poročanje znotraj podjetja in drugo (SAP, 2012, str. 9–48).

Med pomembnimi gradniki odnosov z dobavitelji je **zrelost podjetja**, v pomenu obvladovanja odnosov z dobavitelji. Zrelost podjetja narašča od najenostavnejših aktivnosti, ki se nanašajo na pošiljanje naročil in prejemanje potrditev, do najzahtevnejših, ko se podjetja strateško povezujejo (npr. pri razvoju novih izdelkov). Cilj ni, da vsako podjetje usvoji najnaprednejše oblike delovanja nabave, saj je to odvisno od dejavnosti, s katero se ukvarja (Lindič et al., 2012). Zrelost podjetja pri obvladovanju odnosov z dobavitelji je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Zrelost podjetja pri obvladovanju odnosov z dobavitelji



Vir: M. Lindič et al., *Priročnik za nabavnike: konkretni napotki in praktični pripomočki za učinkovito izvajanje nabavne funkcije*, 2012, slika 2.

**Baza dobaviteljev in oskrbe** (angl. *database of suppliers/supply base*) predstavlja veliko možnosti za vsako podjetje, vendar se le malo podjetij tega zaveda. SRM omogoča podjetjem učinkovito obvladovanje dobaviteljev ter zagotavlja sredstva za uresničitev resničnih, oprijemljivih koristi, ki sicer ne bi bila realizirana (O'Brien, 2014, str. 236).

## 1.2 Model managementa dobaviteljev

Model managementa dobaviteljev vključuje ocenjevanje, razvrstitev in izbor dobaviteljev, na osnovi katerega podjetja izbirajo zanesljive dobavitelje, jih uvrščajo na seznam odobrenih dobaviteljev in pripravijo strategijo za njihov razvoj. Podjetja dobavitelje ustrezno pozicionirajo oziroma klasificirajo, glede na strateško pomembnost in na stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev.

### 1.2.1 Ocenjevanje dobaviteljev

Ocenjevanje oziroma vrednotenje dobaviteljev pomeni načrtno zbiranje informacij za izbor novih in nadzor obstoječih dobaviteljev. Ocenjevanje mora biti stalen, nepretrgan proces, ki zagotavlja konstantno kakovost dobavitelja tudi dolgoročno. V nekaterih podjetjih ocenjujejo in izbirajo dobavitelje še vedno na osnovi subjektivnih ocen, nekatera podjetja pa so že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih meril. Pri kontinuiranem ocenjevanju dobaviteljev ločimo (Završnik, 2004, str. 109):

- **neformalno (subjektivno) ocenjevanje**, ki vključuje neformalne ocene in subjektivna mnenja na osnovi osebnih stikov - pogovorov med kupcem in dobaviteljem. Pogovori so poluradna oblika ocenjevanja dobaviteljev, ki s postavljenimi vprašanji in odgovori zagotavljajo podjetju osnovne podatke o dobavitelju, njegovih dosežkih v preteklosti ter načrtih za prihodnost;
- **formalno (objektivno) ocenjevanje**, ki je natančnejše in objektivnejše od neformalnega. Za objektivno presojo podjetja uporabljajo tabele, s katerimi sistematično primerjajo in ocenjujejo podatke o količini, kakovosti, ceni, dobavnih rokih, plačilnih pogojih, storitvah in podobno. Večina sodobnih sistemov ocenjevanja je že računalniško podprtih.

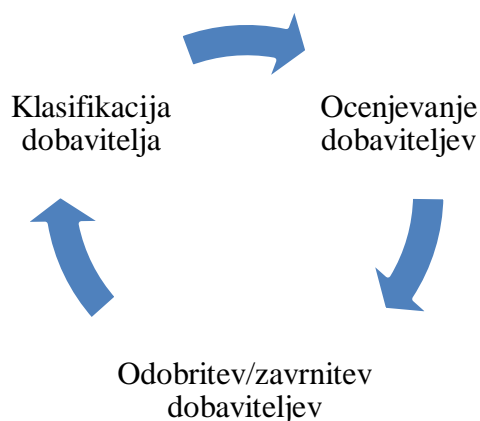
Po CIPS (The Chartered Institute of Purchasing & Supply, 2007, str. 2) je ocenjevanje dobaviteljev stalen, nepretrgan proces, sestavljen iz treh aktivnosti:

- **ocenjevanje dobaviteljev** (angl. *supplier appraisal*): ocena potencialnih zmogljivosti kontroliranja dobaviteljeve kakovosti, dobav, količin, cene in vseh drugih dejavnikov, vključenih v dogovor/pogodbo;
- **odobritev dobaviteljev** (angl. *supplier approval*): umestitev podjetij na seznam odobrenih dobaviteljev po procesu ocenjevanja dobavitelja;
- **klasifikacija dobaviteljev** (angl. *supplier rating*): indeks dejanske zmogljivosti dobavitelja.

Ocenjevanje ni smiselno za vse dobavitelje, s katerimi podjetje posluje, saj gre za zamudno in stroškovno gledano drago aktivnost. Odvisno je od tega, ali je dobavitelj kategoriziran kot standardni ali nestandardni, strateški ali nestrategski, z visoko ali nizko vrednostjo. Ocenjevanje dobaviteljev vodi v odobritev dobavitelja, čemur sledi klasifikacija, ali pa neodobritev in odstranitev s seznama odobrenih dobaviteljev. Slika 4 prikazuje nepretrgan proces treh aktivnosti ocenjevanja (CIPS, 2007, str. 2–3, 6).



Slika 4: Nепretrgan proces treh aktivnosti ocenjevanja



Vir: CIPS, *How to appraise suppliers*, 2007, slika 1, str. 2.

Nabavno poslovanje mora podjetje sproti nadzirati, da bi preprečilo napake, škodo in pomanjkljivosti, ki nastanejo pri poslovanju. Ključnega pomena sprotne kontrole in analize nabavnega poslovanja sta ocenjevanje dobaviteljev in izboljšanje odnosov z njimi, kar naj bi pripeljalo do dolgoročnega nabavnega partnerstva in prehod na dobavo ravno ob pravem času in brez napak (Potočnik, 2002, str. 197–198).

S povečevanjem števila dobaviteljev in njihove pomembnosti v oskrbni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Podjetjem običajno ne zadostuje podatek, da je dobavitelj trenutno sposoben izpolniti zahteve kupca, ampak želijo ugotoviti, ali bo sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja. Sistematično zbiranje podatkov o dobaviteljevem poslovanju omogoča kupcu, da doseže zmanjšanje števila zavrženih prevzemov, skrajša dobavni čas in zniža stroške (Završnik, 2004, str. 113; van Weele, 1998, str. 136). Podjetja so začela spoznavati, da je poleg metod, ki so osredotočene le na nabavne stroške in nabavno ceno, pomembno tudi ugotavljanje učinkovitosti in gospodarnosti v nabavi. Številna podjetja zato razvijajo sisteme ocenjevanja dobaviteljev, ki zagotavljajo celovito podobo o dobaviteljevi uspešnosti. Ti sistemi poleg cen za vsakega dobavitelja upoštevajo tudi podatke, kot so zanesljivost dobave, število reklamacij, stroški kontrole in drugo. Cena je pri izbiri dobavitelja vedno manj pomembna in se je teža prevesila na stran celotnih stroškov za podjetje (van Weele, 1998, str. 317–318).

Lindič et al. (2012) opisujejo, da je namen letnega ocenjevanja ugotoviti, ali dobavitelj izpolnjuje kupčeve zahteve v vseh pogledih. Namen ocenjevanja ni le dobiti oceno, temveč tudi, da podjetje skupaj z dobaviteljem izdela načrt s seznamom aktivnosti za izboljšave in določi termine za izvedbo teh aktivnosti. Ocenjevanje poslovanja zajema različna področja podjetja, ki označujejo njegovo delovanje in tudi možnosti za nadaljnji razvoj ocenjevanja, in sicer kakovosti, logistike, proizvodnje, tehnologije, financ, managementa podjetja,

zaposlenih, globalnega sporazuma (angl. *global compact*), okolja, tržnega položaja in dobaviteljevih dobaviteljev, tj. poddobaviteljev oziroma podizvajalcev. Tudi po CIPS (2007, str. 7–10) je ocenjevanje dobaviteljev odvisno od zahtev posameznega kupca. Smiselno je ocenjevati naslednje vidike: finančni, zmogljivost, tehnologija, zaposleni, kakovost, učinkovitost, okoljski in etični dejavniki in informacijska tehnologija.

Pri ocenjevanju dobaviteljev si podjetja pomagajo z **vprašalniki**, ki so najbolj ekonomična metoda pridobivanja informacij (primer v Prilogi 2). Lahko jih uporabijo pred obiskom dobavitelja ali kot osnovo za njegovo certificiranje. Za nove ponudnike pa podjetja običajno uporabljajo **vprašalnike za registracijo** (angl. *new supplier request form*), kot je prikazano v Prilogi 3 (CIPS, 2007, str. 11). Priročna je tudi uporaba **točkovnika za ocenjevanje dobaviteljev** (angl. *supplier scorecards*), ki poda sliko delovanja dobavitelja. Vprašalnik ali točkovnik si mora vsako podjetje prilagoditi, da se ocenjujejo le zanj pomembna področja. Na osnovi zbranega števila točk se dobavitelje razvrsti na strateške, izbrane, kritične, ključne, v ukinjanju in podobno. Podjetja želijo z dobavitelji sodelovati dolgoročno, zato morajo nameniti dovolj časa za izborni proces in ocenjevanje dobaviteljev. V nasprotnem primeru morebitne kasnejše težave običajno zahtevajo precej več časa in napora za reševanje (CIPS, 2007, str. 5; Lindič et al., 2012).

#### 1.2.1.1 Ravni ocenjevanja dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev poteka na štirih ločenih ravneh, večinoma je v praksi omejeno na prvi dve (van Weele, 1998, str. 318; Potočnik, 2002, str. 202):

- **raven materiala:** z opravljeno vhodno kontrolo in kontrolo kakovosti se preveri ustreznost prevzetega materiala, s čimer se oblikuje in izboljša kakovost dobaviteljevega materiala;
- **procesna raven:** predmet kontrole je proizvodni proces, ki ga natančno proučimo. Od dobaviteljevega proizvodnega procesa, stanja proizvodne opreme in njegovega sistema kontrole kakovosti, je zelo odvisna kakovost materiala. Z nadzorom z ustreznimi postopki lahko dosežemo, da material ustreza postavljenim standardom kakovosti in specifikacijam;
- **raven sistema zagotavljanja kakovosti:** preverjanje oblikovanja postopkov za kontrolo kakovosti, njihovega razvoja, vzdrževanja in izboljšav. Predmet preverjanja niso le dobaviteljevi postopki in navodila, temveč tudi dobaviteljeva organizacija kakovosti;
- **raven podjetja (raven celovite bonitete dobavitelja):** najvišja raven preverjanja. Ne gre le za preverjanje kakovosti, ampak tudi za preverjanje finančnih vidikov dobavitelja ter usposobljenosti njegovega vodstva. Tako si podjetje poskuša ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

### 1.2.1.2 Metode ocenjevanja dobaviteljev

**Metode ocenjevanja dobaviteljev** se med podjetji razlikujejo, na splošno pa ločimo (van Weele, 1998, str. 319–321; Potočnik, 2002, str. 202–205) dve vrsti – subjektivne in objektivne. **Subjektivne metode** uporabljajo podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje na osnovi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih organizacijskih enot podjetja z dobaviteljem. **Objektivne metode** pa uporabljajo podjetja, ki želijo dobaviteljevo poslovanje količinsko ovrednotiti. Med objektivne metode uvrščamo (van Weele, 1998, str.319-321):

- **preglednice:** uporabljamo jih za sistematično primerjanje in ocenjevanje prejetih ponudb dobaviteljev. Najpomembnejša merila ocenjevanja so navedena vodoravno, ponudbe dobaviteljev pa navpično. Dobimo matriko s polji, v katera vnašamo podatke. V primeru prejetih podobnih ponudb dobaviteljev si z uporabo te metode zelo poenostavimo delo;
- **osebno ocenjevanje:** uporabljamo za tiste dobavitelje, s katerimi tesno sodelujemo. Organizacijske enote podjetja, ki imajo izkušnje z dobavitelji (npr. kontrola kakovosti, proizvodnja, nabava idr.), jih vrednotijo po vnaprej pripravljenem in potrjenem vprašalniku;
- **razvrščanje dobavitelja:** je metoda, s katero ocenjujemo trenutne dobavitelje in je omejena le na količinske podatke. Nanaša se na vrednotenje cene, kakovosti in zanesljivosti dobave. Ceno primerjamo s ceno pri njihovih konkurentih, kakovost s številom zavrnitev prevzema, številom ustavitve proizvodnje linije zaradi napak materiala, številom reklamacij ipd., zanesljivost dobave pa vrednotimo s pravočasnostjo dobav;
- **revizija dobaviteljev:** je metoda, ki zahteva občasen obisk kupčevih strokovnjakov pri dobavitelju, z namenom skrbne preverbe njegovega proizvodnega procesa in organizacije kakovosti. Z dobavitelji proučijo ugotovljene pomanjkljivosti, skupaj sprejmejo ukrepe za izboljšanje in njihovo izvajanje. Ob naslednjem obisku preverijo dosežen napredek dobavitelja glede dogovorjenih nalog;
- **dovoljeni stroški:** so skrajni pristop, pri katerem se dobavitelja ocenjuje s simulirano kalkulacijo na osnovi najnovejše tehnologije za tovrstno proizvodnjo. S to metodo ugotovijo, kolikšna je lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezni sestavni del, nato pa dejansko lastno ceno proizvoda. Razlika med obema je predmet pogajanj med kupcem in dobaviteljem, pri čemer si izmenjujeta predloge o možnih načinih za doseg ravni dovoljenih stroškov. Pogosto se dogovorijo, da mora dobavitelj vlagati v proizvodno opremo, kupec pa je pripravljen skleniti dolgoročne nabavne pogodbe, s katerimi bo omogočil vračilo teh naložb. Gre za metodo, ki lahko izboljša uspešnost sodelovanja med kupcem in dobaviteljem.

Pri izbiri metode ocenjevanja moramo vedno primerjati stroške in koristi. Navedeni zadnji dve metodi sta precej zahtevni, zato ju uporabljamo le za ocenjevanje strateških

dobaviteljev in materialov. Pri izvajanju navedenih metod ocenjevanja dobaviteljev morajo sodelovati vse z dobaviteljem povezane organizacijske enote kupčevega podjetja. Prve tri metode niso zamudne, zato so zelo razširjene. V Tabeli 1 so prikazane temeljne razlike med metodo revizije dobaviteljev in metodo razvrščanja dobavitelja (van Weele, 1998, str. 320).

*Tabela 1: Temeljne razlike med revizijo in razvrščanjem dobavitelja*

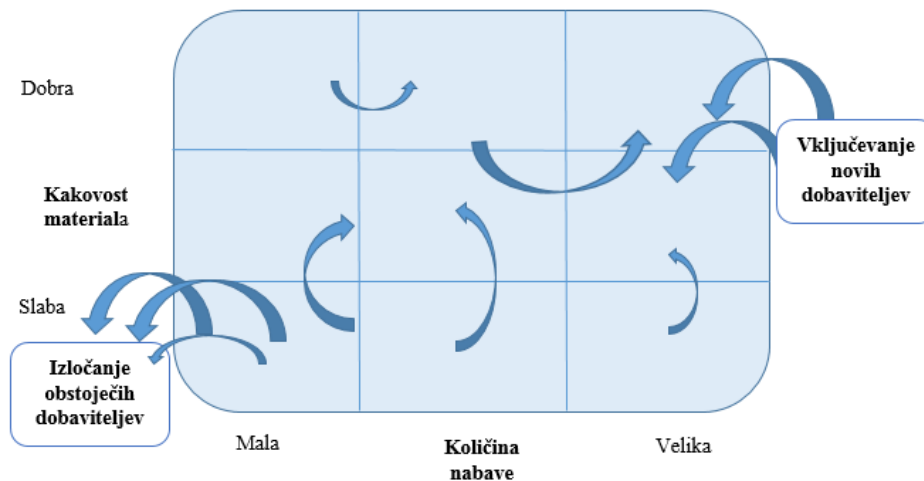
Vidik	Revizija dobavitelja	Razvrščanje dobavitelja
Usmeritev	osredotočena na prihodnost	osredotočena na pretekle izkušnje
Uporaba	novi in sedanji dobavitelji	sedanji dobavitelji
Značilnost	večinoma kakovostna	večinoma količinska
Namen	širok, več vidikov	omejen, nekaj vidikov
Potek dela	nestandardni podatki, poraba časa	standardni podatki
Obdelava podatkov	subjektivna, ročna	stvarna, računalniška
Odnos z dobavitelji	sodelovanje z dobaviteljem	notranje sodelovanje organizacijskih enot

*Vir: A. J. van Weele, Nabavni management: analiza, planiranje in praksa, 1998, tabela 13.3, str. 320.*

Informacije, pridobljene z ocenjevanjem dobaviteljev, so temelj za oblikovanje informacijskih sistemov oziroma modelov za razvrščanje dobaviteljev. Vendar lahko metodo razvrščanja dobaviteljev uporabimo le za dobavitelje, ki nam redno ali pogosto dobavljajo blago. Za nove dobavitelje in dobavitelje z dobavami *ad hoc*, moramo uporabljati druge metode vrednotenja (van Weele, 1998, str. 322).

Najpomembnejše metode ocenjevanja po Potočniku (2002, str. 205) so **metoda rangiranja, metoda certificiranja in portfeljska metoda**. Slika 5 prikazuje portfeljsko analizo ocenjevanja in pozicioniranja dobaviteljev, pri kateri gre za razvrščanje dobaviteljev po značilnostih, ki so pomembne za ohranitev ali spremembo dosedanjih odnosov z dobavitelji, na primer glede na količino nabave in kakovost materiala. Dobavitelje z majhnimi nabavnimi količinami in slabo kakovostjo materiala je glede na analizo smiselno izločiti ter vključiti v portfelj nove dobavitelje z dobro kakovostjo materiala. Z dobavitelji s srednjo kakovostjo materiala in srednjo do veliko količino dobave, s katerimi podjetje želi ohraniti sodelovanje, je smiselno izboljšati odnose oziroma s skupnim razvojem izboljšati kakovost materiala.

Slika 5: Portfeljska analiza ocenjevanja in pozicioniranja dobaviteljev



Vir: V. Potočnik, *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*, 2002, slika 32, str. 203.

Povzeto po Završniku (2004, str. 116–126) se v praksi pojavljajo številne metode za izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, najpogostejše pa so:

- **subjektivna metoda:** zasnovana je na izpolnitvi vprašalnika, ki jih spremljajo ustrezne numerične lestvice. Izpolnjujejo jih ocenjevalci iz nabave in drugih organizacijskih enot podjetja. Prednosti so preprostost uporabe in so koristen vir informacij. Slabosti so predvsem v neizpolnjevanju vprašalnikov in nizka stopnja objektivnosti. Stroški se zvišujejo preprosto sorazmerno s številom dobaviteljev in dolžino vprašalnika;
- **kategorična metoda:** spada med klasične metode ocenjevanja dobaviteljev. Ocenjevanje posameznega dobavitelja temelji na podatkih preteklega sodelovanja z njim. Kot ključna merila se upoštevajo stroški, kakovost, točnost dobave in drugo, pri čemer se dobavitelje ocenjuje s stopnjami plus, minus in nevtralnno. Hkrati se predvideva, da so vsa upoštevana merila enako pomembna. Prednosti so enostavnost, nizki stroški in majhno število zahtevanih podatkov. Pomanjkljivosti pa subjektivnost ocenjevalcev in enaka pomembnost vseh meril, zato ni primerna za dolgoročno ocenjevanje;
- **metoda uporabe uteži (ponderjev):** izvaja se lahko na osnovi uporabe obrazca za ocenjevanje dobavitelja (združuje uporabo kategorične metode in metode ponderjev) ali uporabe indeksnih števil (temelji na primerjavi med stanjem v obdobju, ki ga analiziramo, in baznim obdobjem, za katero določimo vrednost 100). V praksi je zelo uporabna metoda, ko na primer primerjamo kakovost dobavitelja med dvema letoma ali analiziramo kakovost med različnimi dobavitelji, med katere imamo razporejena naročila;
- **metoda razvrščanja:** gre za kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih meril. Izbranim merilom se določijo uteži, s katerimi pomnožimo dobaviteljeve ocenjene vrednosti meril in jih seštejemo v skupno vsoto. Dobljene vsote so temelj za razvrstitev dobaviteljev – izbere se dobavitelj z najvišjo vrednostjo;

- **matrična metoda:** glede na metodo razvrščanja, upošteva več meril, drugačen je tudi postopek izračuna. Podrobneje določimo merila ocenjevanja, skupne ocene meril pomnožimo z utežmi. Po končnem ocenjevanju naredimo primerjalni izračun med dobavitelji;
- **metoda točkovnega ocenjevanja:** vključuje več meril, katerih relativna vrednost se numerično izrazi. Na osnovi podatkov lahko določimo sestavljen indeks zmožnosti in izdelamo primerjavo dobaviteljev. Razvrstitve dobaviteljev izhajajo iz sestavljenega razvrščanja. Prednosti te metode so, da lahko podjetja poljubno določijo pomembnosti posameznih uteži, lahko uporabimo večje število meril, nizka stopnja subjektivnosti;
- **metode stroškovnega razmerja:** omogočajo objektivno in racionalno presojo za ocenjevanje ključnih dobaviteljev. Pokaže nam celotno stroškovno podobo poslovanja z dobavitelji. Nanaša se na razmerje določenih stroškov nabave glede na vrednost dobaviteljevih nabavnih postavk. Večje ko je razmerje stroškov glede na postavke, nižje v procesu razvrščanja so postavljeni dobavitelji. Uporabimo lahko različne kategorije stroškov, odvisno od namena oziroma nabavnih postavk. Najpogosteje se pojavljajo stroški povezani s kakovostjo, stroški dostave, stroški storitev in skupno stroškovno razmerje. Omenjene vidike stroškov nekateri združujejo v dva dejavnika, in sicer indeks učinkovitosti dobavitelja (angl. *supplier performance index* – SPI) in merilo stopnje storitev (angl. *service factor rating* – SFR).

Pred ostalimi metodami ima metoda stroškovnega razmerja prednosti v tem, da omogoča vključevanje tako kvalitativnih kot kvantitativnih meril in da kvalitativno ocenjevanje izvajajo ocenjevalci, ki so v neposrednem stiku s proučevanimi dobavitelji. Hkrati sta indeksa SPI in SFR komplementarna in ju je mogoče kombinirati. Pomanjkljivost pa je komponenta subjektivnosti v procesu ocenjevanja (Završnik, 2004, str. 125–126).

Pri **metodi ravno ob pravem času**, ki jo omenja van Weele (1998, str. 199), sta poglobitvi merili za ocenjevanje dobaviteljeve kakovosti in pravočasnosti dobave. Dobavitelje se običajno razvrsti z ocenami od A1 do C3 glede na pravočasno dobavo (A – odlično, B – dobro, C – nezadovoljivo) in kakovost dobave (1 – odlično, 2 – dobro, 3 – nezadovoljivo). Če je dobavitelj ovrednoten kot C1, zagotavlja visoko stopnjo kakovosti, vendar ne dobavlja pravočasno, kar nam lahko povzroči zastoje v proizvodnem procesu. Nasprotno pa dobavitelj A3 dobavlja pravočasno, kakovost materiala pa je slaba. To pomeni, da je potrebna vhodna kontrola, kar je v nasprotju s pristopom ravno ob pravem času.

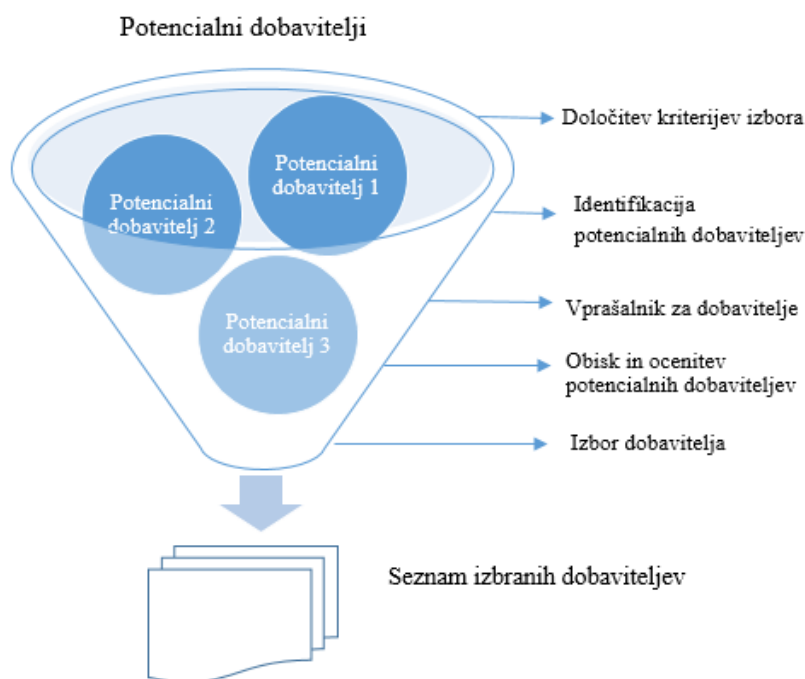
Poleg navedenih metod pa dobavitelje tudi finančno ocenjujemo. Po van Weeleju (1998, str. 321) **finančno ocenjevanje** temelji na letnih finančnih poročilih, ki jih lahko dobimo od dobaviteljev ali specializiranih podjetij. Na osnovi finančnih poročil lahko ocenimo finančno uspešnost posameznega dobavitelja, pri čemer moramo upoštevati, da gre za pretekle podatke. Zato je pogosto ocenjevanje priložnosti in nevarnosti v prihodnosti z metodami finančnega napovedovanja na osnovi preteklih podatkov. Finančna analiza je za kupca zanimiva, če imamo na voljo dobaviteljeva letna poročila. Takšna analiza daje prvi

vtis o vodstvu dobavitelja, omogoča pripoznati pripravljenost dobavitelja in vpogled v razvoj kakovosti dobaviteljevih dosežkov. S primerjavo z informacijami drugih podjetij, ga lahko primerjamo s konkurenti in ugotovitve uporabimo pri pogajanjih o izboljšanju njegovega poslovanja.

### 1.2.2 Izbor dobaviteljev

Izbira dobaviteljev je večfazni proces, s katerim v podjetje vpeljemo nove dobavitelje. Pri tem procesu poleg nabave sodelujejo tudi strokovnjaki iz različnih organizacijskih enot podjetja (običajno še služba kakovosti, finance, po potrebi proizvodna tehnologija in razvoj). Sodelovanje daje večjo verjetnost, da bo dobavitelj, ki ga dodajmo v portfelj, dejansko izpolnjeval naša pričakovanja (Lindič et al., 2012). Prav izbor dobaviteljev je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja in pomeni najpomembnejšo fazo procesa nabave oziroma odločilno nalogo nabavne funkcije podjetja. Pogoj za pravilno izbiro sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in predvsem pravilen postopek izbire (Završnik, 2004, str. 53; Završnik, 2008, str. 37; Johnson et al., 2011, str. 340). Formaliziran proces izbire dobaviteljev prikazuje Slika 6.

Slika 6: Proces izbire dobavitelja



Vir: M. Lindič et al., *Priročnik za nabavnike: konkretni napotki in praktični pripomočki za učinkovito izvajanje nabavne funkcije*, 2012.

Izbira dobavitelja je druga stopnja nabavnega procesa (sledi procesu specifikacije naročila, pri katerem se opredelijo in definirajo nabavne potrebe podjetja), katerega cilj je izbrati za

podjetje najprimernejšega dobavitelja za posamezne predmete naročil. Običajno obsega naslednje korake (van Weele, 1998, str. 75–76, 81–82):

- raziskava trga (običajno prepletena s pripravo specifikacije, pri čemer se ocenijo stroški in izvedljivost tehnologij v praksi, predlaga se tudi potencialne dobavitelje),
- določitev najboljšega načina oddajanja del po pogodbi,
- določitev potencialnih dobaviteljev in sestavljanje seznama ponudnikov,
- priprava zahtevka za predložitev ponudb, ki so osnova za primerjavo/analizo prejetih ponudb/predračunov,
- podrobno obveščanje dobaviteljev na njihovo zahtevo, prenos informacij med uporabnikom (npr. projektno skupino v podjetju) in dobaviteljem,
- izbira dobavitelja.

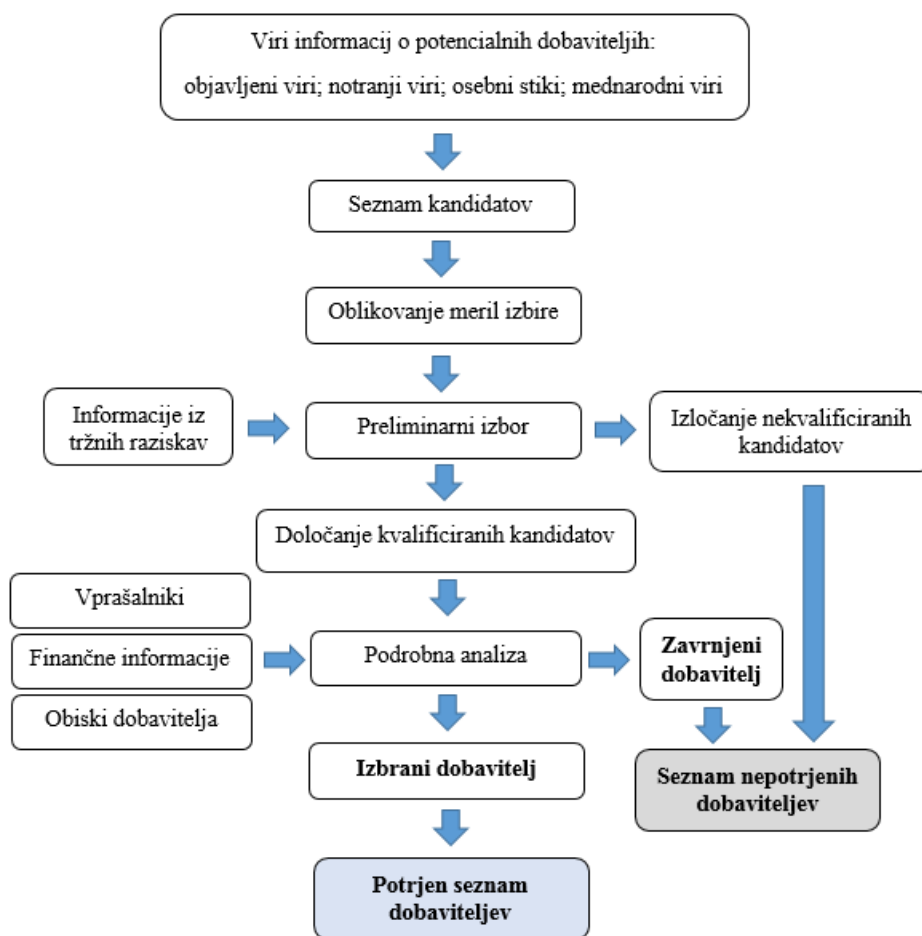
Podobne korake pri vrednotenju in izboru dobaviteljev navajajo tudi Monczka et al. (2009, str. 233), in sicer prepoznavo potreb za izbor dobavitelja, identifikacijo ključnih zahtev dobave blaga in/ali storitev, določitev nabavne strategije, identifikacijo potencialnih virov dobave, proučitev alternativnih virov, določitev obsega dobaviteljev za ožji izbor, določitev metode za vrednotenje in izbora dobaviteljev, izbiro dobavitelja in sklenitev dogovora.

Završnik (2004, str. 56–57) navaja, da je pogoj za pravilno izbiro sistematična in natančna raziskava potencialnih dobaviteljev. Pri izbiri gre za procese in postopke, s katerimi kupec išče, raziskuje, pregleduje, analizira, izbira in ocenjuje dobavitelje ter določa strategije, ki bi najboljše zadovoljile njegove zahteve. Gre za zelo zahtevno nalogo, saj je treba pridobiti in proučiti veliko informacij oziroma dejstev, zbrati in preračunati veliko podatkov, upoštevati je treba tudi veliko subjektivnih dejavnikov. Proces izbire je drag in zamuden, vendar izrednega pomena za obstoj in razvoj podjetja. Izbiranje novih dobaviteljev je prikazano na Sliki 7.

Obseg iskanja dobaviteljev je manjši pri nabavi nizko-stroškovnih predmetov nabave, standardnih izdelkov in tistih predmetov nabave, ki jih lahko dobavi le nekaj dobaviteljev. Iskanje pa je najboljše pri novih nabavah. Dober dobavitelj ima za podjetje neprecenljivo vrednost pri naročilu materialov, surovin ali storitev. Takšni dobavitelji neposredno vplivajo na uspeh podjetja in svojim odjemalcem pomagajo pri razvoju izdelkov, vrednostnih analizah in doseganju določene kakovosti izdelkov. Dobri odnosi med dobaviteljem in kupcem olajšujejo kupčevo prizadevanje za čim večji dobiček, pomagajo pri znižanju stroškov in olajšujejo želje po posebnih storitvah (Završnik, 2008, str. 37–39).



Slika 7: Izbiranje novega dobavitelja



Vir: B. Završnik, *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, 2004, slika 2, str. 57;

B. Završnik, *Management nabave in oskrbnih verig*, 2008, slika 3.2, str. 39.

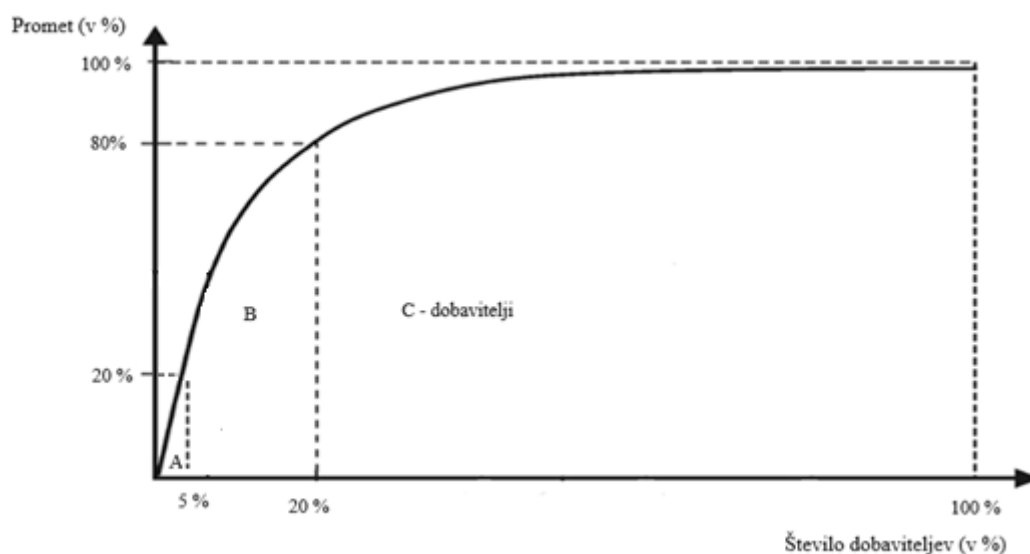
Lindič et al. (2012) menijo, da je izbirni proces dobavitelja ključnega pomena, saj se lahko prepreči izbira neustreznega dobavitelja. Običajno je neustrezna izbira posledica napačne odločitve ali posledica neustreznega razvoja dobavitelja. Koristno je, da se dobavitelja (še posebno strateškega) obišče in se ogleda njegovo proizvodnjo, skladiščenje, obvladovanje vseh procesov in podobno. Podjetje tako ugotovi, kaj lahko od dobavitelja pričakuje. V procesu izbora se morebitne dobavitelje oceni z različnih vidikov, ne samo tistih, ki so strogo vezani na nabavno službo. Ocenijo se cenovna konkurenčnost, kakovost, plačilni pogoji in logistika. Pridobijo se tudi informacije o finančnem stanju podjetja, njegovi proizvodnji in tehnologiji, poznavanju trga, poddobaviteljih, vodstvu in zaposlenih ter odnosu do okolja. Družbeno odgovorna podjetja pri svojem poslovanju upoštevajo tudi **univerzalna načela Organizacije združenih narodov** (angl. *United nations global compact*) o človekovih pravicah, delavskih standardih, okolju, transparentnosti in boju proti korupciji. Zato tudi od dobaviteljev zahtevajo spoštovanje teh načel. Če se v izbirnem postopku ugotovijo kršitve katerega koli od načel (na primer, da ima dobavitelj med

delovno silo otroke), se od dobavitelja zahteva odprava te kršitve, drugače se ga iz izbirnega postopka izloči. Primer **globalnega sporazuma** je prikazan v Prilogi 4.

### 1.2.2.1 Izbor optimalnega števila dobaviteljev

Pri izboru optimalnega števila dobaviteljev za posamezno skupino materialov uporabimo **Paretovo pravilo (80/20)** (angl. *twenty/eighty rule*), po katerem se podjetja osredotočajo in izboljšujejo sodelovanje s tistimi dobavitelji, ki predstavljajo 80 % nabavne vrednosti. Promet od dobaviteljev, ki predstavlja 20 % nabavne vrednosti (C-dobavitelji), se prenese na prve (A-dobavitelje) in se prekine sodelovanje z njimi. Vodilo za določitev optimalnega števila dobaviteljev so strategije za posamezne skupine materialov. Za vzvodne materiale velja, da naj ima podjetje več potrjenih dobaviteljev, tudi če niso vsi aktivni, saj to zagotavlja konkurenčnost. Za strateške materiale pa velja, da je bolje imeti manj potrjenih dobaviteljev (Lindič et al., 2012; Monczka et al., 2005, str. 280–281). Tudi Potočnik (2002, str. 216) omenja, da ima večina podjetij omejeno število velikih dobaviteljev, ki zagotavljajo okrog 80 % materialov. Pogajanja in partnerstvo z njimi omogočajo znižanje nabavne cene, večjo kakovost in zanesljivost dobav. Slika 8 prikazuje določanje optimalnega števila dobaviteljev z uporabo Paretovega pravila.

Slika 8: Paretovo pravilo (80/20)



Vir: M. Lindič et al., *Priročnik za nabavnike: konkretni napotki in praktični pripomočki za učinkovito izvajanje nabavne funkcije*, 2012.

Van Weele (1998, str. 198–199) daje pri izbiri dobavitelja prednost tistim, ki so koncentrirani na kupčevem bližnjem geografskem območju, saj kupcem tako zagotovijo hitro dosegljivost dobaviteljevih materialov, povežejo prevoz in znižajo stroške. Dobavitelj mora dobaviti material primerne kakovosti, zelene količine in ravno ob pravem času. Z naraščanjem kakovosti in zanesljivosti lahko kupec sčasoma opusti vhodno kontrolo.

Sprotna dobava se pokaže v povečanem oskrbovanju iz enega vira, sklepanju dolgoročnih pogodb in vključevanju lokalnih dobaviteljev. Osrednje vprašanje pri izbiri dobavitelja ni toliko nabavna cena, temveč višina celotnih stroškov, to je stroškov, ki nastajajo zaradi slabega dobaviteljevega poslovanja, varnostne zaloge, vhodne kontrole, kontrole kakovosti in zastojev v proizvodnji.

Monczka, Trent in Handfield (2005) ter Monczka et al. (2009) omenjajo **obvladljivo bazo dobaviteljev**, ki jo dosežemo z racionalizacijo in optimizacijo dobaviteljev. Ta se začne z določitvijo optimalnega števila dobaviteljev, ki jih podjetje lahko obvladuje. **Racionalizacija** je proces, pri katerem podjetje identificira skupno število dobaviteljev ter sprejme odločitev, s katerimi bo nadaljevalo/vzdrževalo sodelovanje. Ključ za določitev pravega števila dobaviteljev ne sme biti le znižanje števila, ampak je odvisno od vrste dobavljenih materialov. Kjer je za določene skupine materialov smiselno imeti več možnih dobaviteljev, se dodajo v bazo. **Optimizacija** pa vključuje analizo baze dobaviteljev, s čimer se zagotovi, da v bazi po racionalizaciji ostanejo le najbolj sposobni dobavitelji. Običajno se iz baze izločijo tisti dobavitelji, ki ne želijo ali niso sposobni zagotoviti uspešne zmogljivosti dobav, ne zdaj, niti od njih tega ni pričakovati v bližnji prihodnosti. Racionalizacija in optimizacija dobaviteljev morata biti nepretrgana procesa. Izločitev manj pomembnih dobaviteljev, ki so dobavljali majhne količine, je običajno prvi proces. Te navadno nadomestimo z obstoječimi zanesljivejšimi dobavitelji, da izboljšamo zmogljivosti dobav. Podjetja morajo zato razviti sisteme za vrednotenje in ocenjevanje najboljših dobaviteljev in z njimi razvijati močna poslovna razmerja. Velikokrat morajo podjetja najboljše dobavitelje iskati po vsem svetu.

Pri izbiri dobaviteljev lahko podjetja uporabljajo tudi razne poslovne mednarodne baze podatkov o dobaviteljih, kot so baza Kompas CD-Marketing (Company information, b.l.) ali baza Paragon partners Kdo kaj dobavlja? (Wer liefert Was?, 2016), pri čemer želene podatke o dobaviteljih dobimo na spletu ali zgoščenci. Obstajajo še druge specializirane baze podatkov, dosegljive na spletu, ki pa so večinoma plačljive (Završnik, 2008, str. 42). Nekatera specializirana svetovalna podjetja, na primer EfectoPro (Baza dobaviteljev, 2016), imajo svojo lastno bazo dobaviteljev in podjetjem predlagajo najprimernejše za njihove potrebe. Dobavitelje imajo razvrščene po različnih kriterijih, osredotočene na njihove sposobnosti. S tem podjetjem prihranijo čas pri iskanju novih dobaviteljev. Baza vključuje informacije kupcev, ki so s posameznimi dobavitelji že poslovali; te pa so zelo dragocene pri obravnavanju tveganj, predvsem pri novih, še nepoznatih dobaviteljih. Tako se podjetja lahko v naprej izognejo raznim tveganjem ali jih ustrezno obvladujejo.

### 1.2.2.2 Seznam odobrenih dobaviteljev

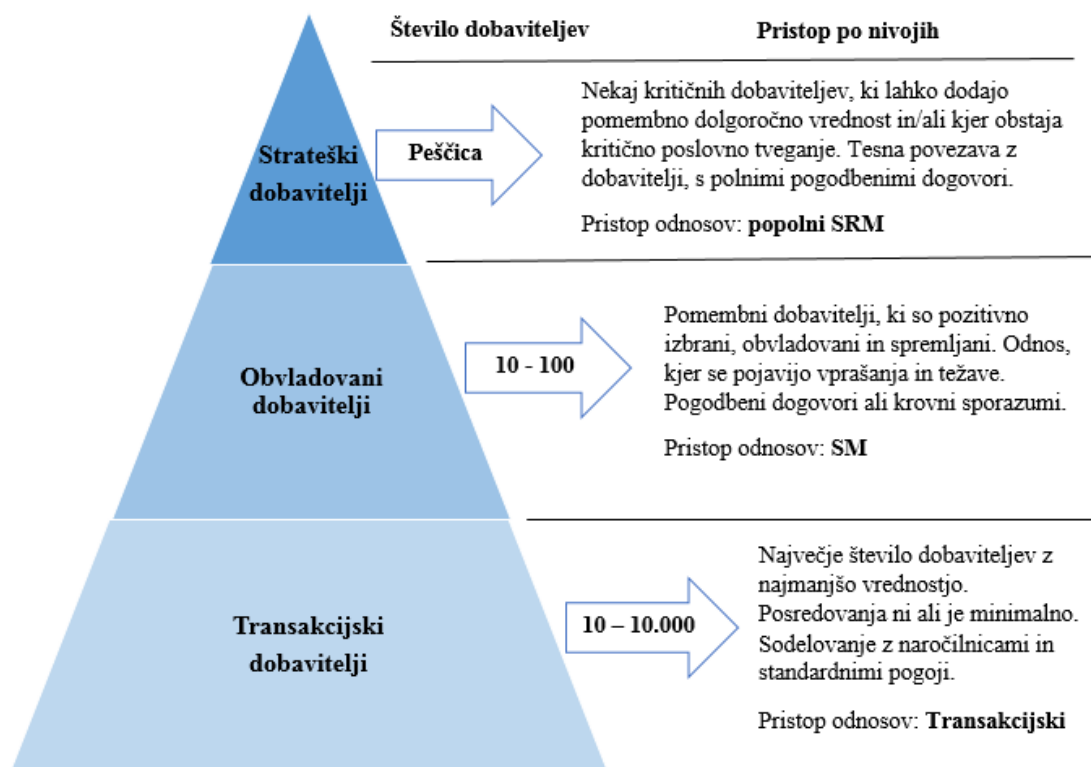
Završnik (2004, str. 112) seznam, kamor po ocenjevanju umestimo »zelo dobre« dobavitelje, imenuje **seznam odobrenih dobaviteljev**. Nanj naj bi podjetje dodalo tudi »pogojno dobre« dobavitelje – odvisno od materiala, ki ga dobavljajo (specifičnosti materialov). Seznami dobaviteljev ne smejo biti trajni, ampak morajo podjetja vedno stremeti za takšnimi dobavitelji, ki imajo sposobnost, da se prilagajajo razmeram in zahtevam kupca. Dolgoročno sodelovanje in poznavanje dobavitelja ne sme biti razlog, da podjetje ne bi poskusilo izbrati drugih ugodnejših dobaviteljev, zlasti če na trgu obstaja konkurenca med dobavitelji določenega materiala. Lindič et al. (2012) opisujejo, da je končen izid izbora dobaviteljev »potrjen dobavitelj«, ki ga uvrstimo na t.i. **listo potrjenih dobaviteljev** (angl. *list of approved suppliers*).

Van Weele (1998, str. 80–82) seznam ponudnikov, s katerimi podjetje lahko sodeluje, imenuje **seznam preverjenih dobaviteljev**. Običajno imajo sezname velika podjetja, ki lahko poslujejo le z dobavitelji s tega seznama. Kadar gre za nakup na primer novih tehnologij, je treba poiskati na trgu nove dobavitelje, ki jih je treba najprej temeljito preveriti glede kakovosti, nato pa se jih (običajno od tri do pet dobaviteljev) zaprosi za ponudbe. Te se nato ovrednoti na osnovi vseh stroškov; poudariti je treba zlasti tehnične, logistične, kakovostne, finančne in pravne vidike. Uporabi se lahko metoda razvrščanja z glavnimi tehničnimi in komercialnimi merili, ki se jim pripišejo uteži. Na naslednji stopnji se analizira tveganje v zvezi s kritičnimi dobavitelji in delno nabavo. Na osnovi takšne analize se ocenita tehnično in finančno tveganje ter tveganje glede kakovosti, povezano z izbiro določenega dobavitelja. Cilj te stopnje nabavnega procesa je izbrati najprimernejšega dobavitelja.

### 1.2.3 Strategija in razvoj dobaviteljev

Za strategijo in razvoj dobaviteljev je pomembna **segmentacija dobaviteljev** (angl. *supplier segmentation*). Vsi dobavitelji namreč niso enako pomembni za podjetje. Le nekaj je zelo pomembnih za prihodnje poslovanje, veliko pa je pomembnih za izpolnitev tekočih naročil. Segmentacija dobaviteljev je delitev dobaviteljev v skupine glede na stopnjo pomembnosti in sprejetja odločitve obvladovanja vsake od skupin (O'Brien, 2012, str. 238–239). Slika 9 prikazuje tipično segmentacijo dobaviteljev.

Slika 9: Segmentacija dobaviteljev



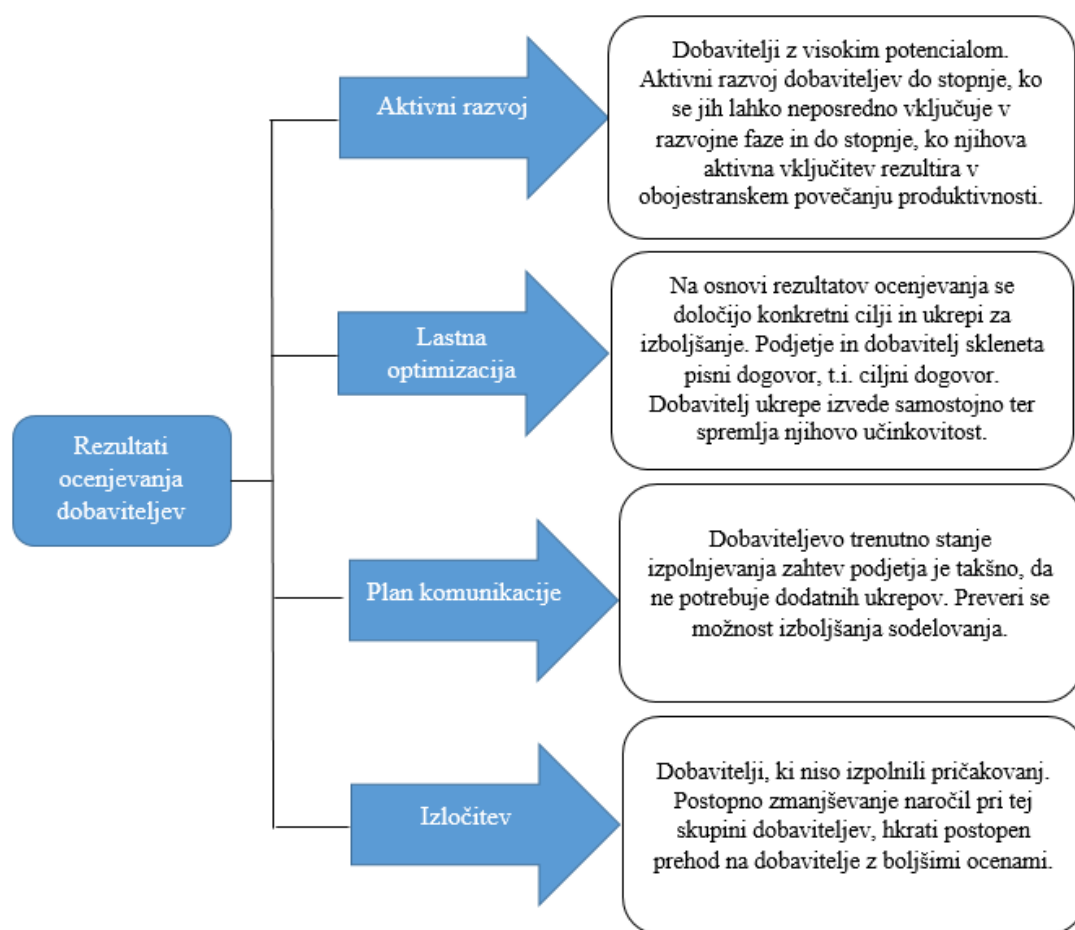
Vir: J. O'Brien, *Category Management in Purchasing: A strategic approach to maximize business profitability*, 2012, slika 8.3, str. 239.

Završnik (2004, str. 100–103) meni, da mora podjetje sistematično izbirati dobavitelje. Na osnovi rezultatov ocenjevanja lahko posamezne dobavitelje razvrsti v skupine. Razvoj dobaviteljev je stalen proces, pri katerem se nenehno pojavljajo novi, boljši dobavitelji, ki zamenjujejo slabše (glede na stopnjo izpolnjevanja zahtev naročnika). V grobem razdelimo dobavitelje, s katerimi podjetje sodeluje, na dve skupini, in sicer na **strateške dobavitelje**, ki so za podjetje strateškega pomena, saj dobavljajo strateške predmete nabave v znatnem obsegu, in **prednostne dobavitelje**, ki so strateški dobavitelji, s katerimi želi podjetje svoje strateške cilje regionalno in globalno čim bolj izrabiti.

Glede na stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev pa Završnik (2004, str. 100–103) dobavitelje razdeli na: **prednostne dobavitelje**, ki so v opazovanem časovnem obdobju izpolnjevali vse kakovostne zahteve in so s tem pridobili najvišjo stopnjo zaupanja; **odobrene dobavitelje**, ki v veliki meri izpolnjujejo kakovostne zahteve in odpravljajo težave, ki so se pojavljale v opazovanem obdobju; **zadržane dobavitelje**, ki ne izpolnjujejo kakovostnih zahtev v zadostni meri in pri katerih je ugotovljenih precej šibkih točk. Zanje je priporočen temeljit razvoj dobaviteljev; **zavrnjene dobavitelje** - so nezanesljivi dobavitelji, ki vedno znova povzročajo težave, katerih posledica so dodatni stroški. Takšne dobavitelje je treba postopno izločiti.

Posameznega dobavitelja je treba ustrezno pozicionirati, glede na strateško pomembnost in stopnjo izpolnjevanja kakovostnih zahtev. Dobavitelji, ki so za podjetje perspektivni, in tisti, ki so zanj strateški, so deležni aktivnega razvoja. Posebno skupino dobaviteljev predstavljajo tisti, ki so edini možni dobavitelj za posamezno vrsto blaga na določenem področju in so dobave odvisne prav od njih. Nekateri dobavitelji ne potrebujejo posebnega aktivnega razvojnega sodelovanja, saj so sami dovolj usposobljeni, da opravijo določene korektivne ukrepe in s tem izboljšajo svoje poslovanje. Najbolj problematični so tisti dobavitelji, s katerimi ima podjetje nenehno težave in ne kažejo tendence na boljše. Za takšne dobavitelje je treba poiskati ustrezno zamenjavo (Završnik, 2004, str. 103). Na Sliki 10 je prikazanih nekaj primerov aktivnega sodelovanja pri razvoju dobaviteljev.

Slika 10: Aktivno sodelovanje z dobavitelji, razvoj in ukrepi



Vir: B. Završnik, *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, 2004, slika 7, str. 103.

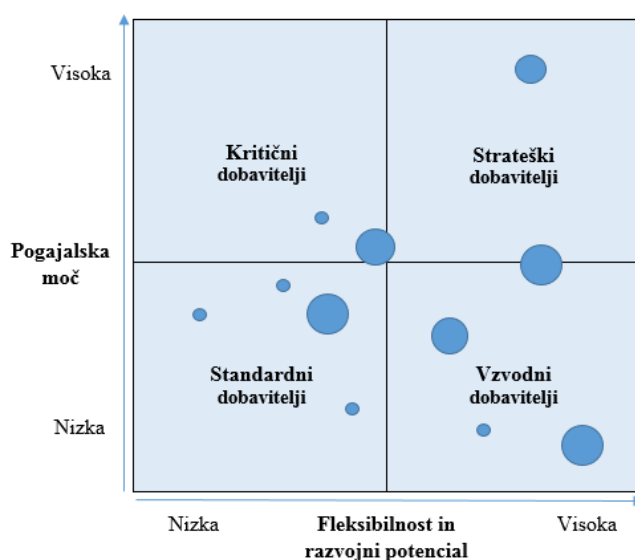
V povezavi z dobavitelji van Weele (1998, str. 136) omenja politiko podjetij do dobaviteljev in politiko komuniciranja. **Politika podjetij do dobaviteljev** je osredotočena na sistematično izboljšanje ali prenehanje odnosov z dobavitelji. Dobavitelje, ki podjetju prinesejo največjo dodano vrednost, je treba opaziti v pravem trenutku in jim nakazati morebitna področja sodelovanja. Če želimo spremeniti položaj dobaviteljev, ki ne dosegajo

standardov kakovosti, je nujno potrebno svetovanje uporabnikov v podjetju. S **politiko komuniciranja** podjetja dobavitelje in notranje uporabnike seznanijo z nabavno politiko. Tako naj bi pritegnili pozornost predvsem zanesljivih in tehnično usposobljenih dobaviteljev, ki so za podjetje pomembna pridobitev. To pomeni, da so nekateri dobavitelji pri uvedbi novosti udeleženi že na začetku in so pravočasno seznanjeni s specifikacijami materialov in načrtovanjem potreb po njih.

Bedej, Eklund, Najafi, Wahrén in Westerlund (2008, str. 41–43) omenjajo za klasifikacijo in razvrstitev dobaviteljev v različne kategorije različne modele oziroma matrike različnih avtorjev. Vendar kot najbolj pogosto uporabljeno matriko navajajo **Kraljičevo matriko** (angl. *Kraljic portfolio matrix*). Peter Kraljič je model prvič omenil v svojem članku »Purchasing must become supply management« leta 1983. Namen matrike je, da podjetja lahko analizirajo svoj nabavni portfelj. Model ima štiri-fazni pristop: **klasifikacije** vseh predmetov nabave (z dveh dimenzij – pomembnosti nabave in kompleksnosti ponudbe na trgu), **analize trga**, **strateškega pozicioniranja** in **akcijskega načrta**. Matrika je nato razdeljena na štiri različne kategorije, in sicer management materialov (angl. *materials management*) za vzvodne predmete nabave (angl. *leverage items*); management oskrbe (angl. *supply management*) za strateške predmete nabave (angl. *strategic items*); nabavni management (angl. *purchasing management*) za nekritične predmete nabave (angl. *non-critical items*) in management virov (angl. *sourcing management*) za predmete nabave ozkih grl (angl. *bottleneck items*).

Tudi Lindič et al. (2012) navajajo, da podjetja kot analitično osnovo za diferenciacijo dobaviteljev običajno uporabijo Kraljičevo matriko, kot je prikazano na Sliki 11.

Slika 11: Kraljičeva matrika dobaviteljev



Vir: M. Lindič et al., *Priročnik za nabavnike: konkretni napotki in praktični pripomočki za učinkovito izvajanje nabavne funkcije*, 2012.

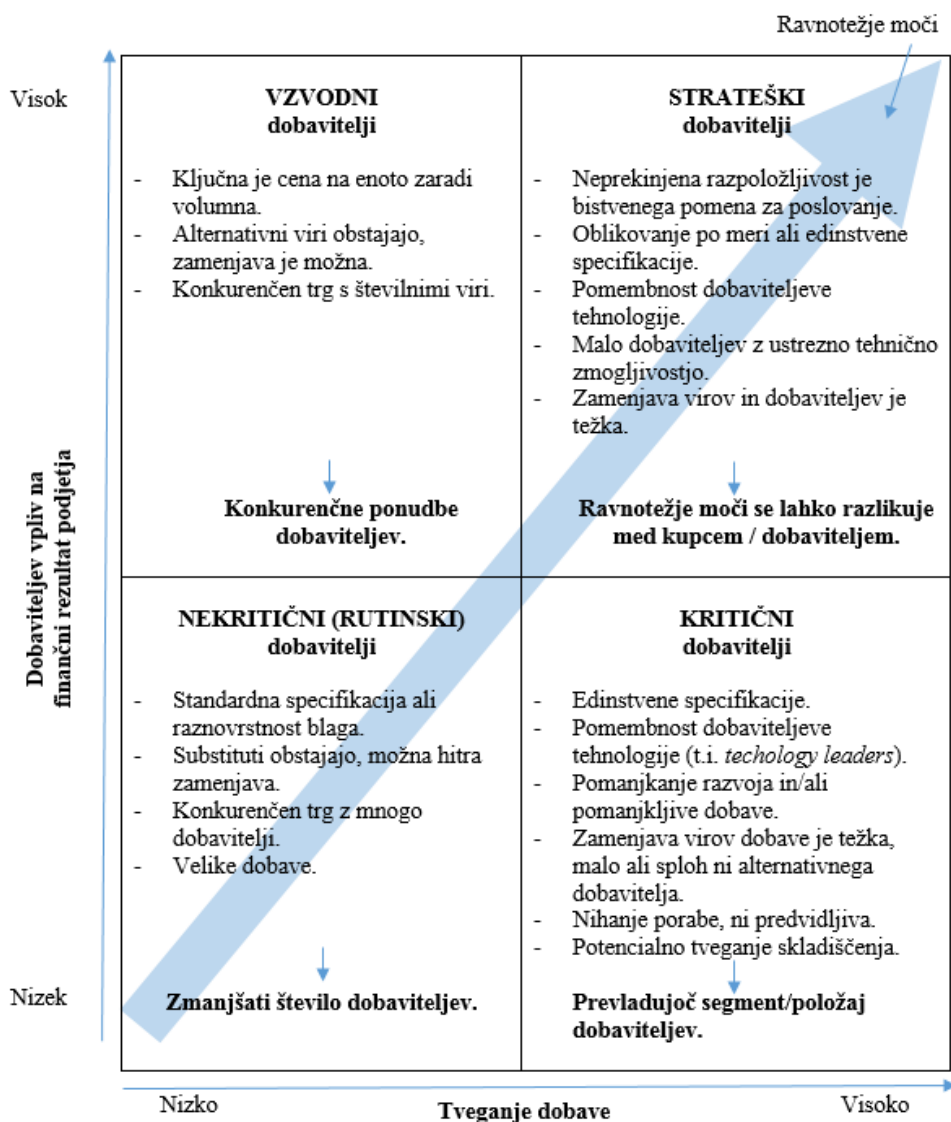
Za določitev položaja dobavitelja v ustrezen kvadrant uporabijo njegovo pogajalsko moč, prilagodljivost in razvojni potencial. Dobavitelje razdelijo na (Lindič et al., 2012):

- **strateške dobavitelje:** imajo tehnologijo in znanje. So tisti, ki v prihodnjih letih lahko prispevajo k skupni rasti. Odnos s takim dobaviteljem razvijamo. Lahko je med strateške dobavitelje uvrščen tudi nov dobavitelj, za katerega ni nujno, da že dobavlja. Imajo veliko pogajalske moči, ki jo lahko zmanjšamo, če prek njih kupujemo velike količine materialov;
- **kritične dobavitelje:** so tisti, s katerimi želimo prekiniti sodelovanje. Imajo majhen razvojni potencial in veliko pogajalske moči, zaradi katere ne želijo sodelovati. Vplivajo na našo učinkovitost, v odnosu do njih pa smo podrejeni, kar se kaže v »izsiljevanju« pri cenah, nespoštovanju naših zahtev in pričakovanj. Kritične dobavitelje želimo nadomestiti z dobavitelji iz standardnega segmenta;
- **vzvodne dobavitelje:** so priporočljivi dobavitelji, saj imajo visok razvojni potencial in majhno pogajalsko moč. Podjetje lahko te dobavitelje prilagodi svoji strategiji in doseže dobro ceno. Najprimernejša ciljna strategija podjetja je povečati obseg nabave pri teh dobaviteljih;
- **standardne dobavitelje:** imajo majhno pogajalsko moč in majhen razvojni potencial. So stroškovno učinkoviti pri dobavljanju materiala v majhnih količinah in z nizkim nabavnim tveganjem. Z njimi nas povezuje veliko prometa, na učinkovitost podjetja neposredno vplivata kakovost in zanesljivost. Smiselno je odnos vzdrževati tako, da prinaša največ koristi tako za kupca kot za dobavitelja.

Prav tako tudi drugi avtorji (Johnson et al., 2011, str. 330-331; van Weele, 2010, str. 195, str. 194–195; O'Brien, 2012, str. 240; Gelderman & van Weele, 2003, str. 207–216; Caniels & Gelderman, 2005, str. 141–155) razvrščajo dobavitelje s Kraljičevo matriko; kot dejavnika za razvrstitev v ustrezne kvadrante pa uporabljajo tveganje (tržno tveganje ali tveganje dobave) in dobaviteljev vpliv na vrednost (stopnja vpliva na dobiček podjetja). Opisujejo, da je ocenjevanje tveganj pri izbiri dobaviteljev ključni korak za strategijo razvoja dobaviteljev. Slika 12 prikazuje razvrstitev dobaviteljev v odvisnosti ocenjenih tveganj dobave.



Slika 12: Matrika tveganj dobave

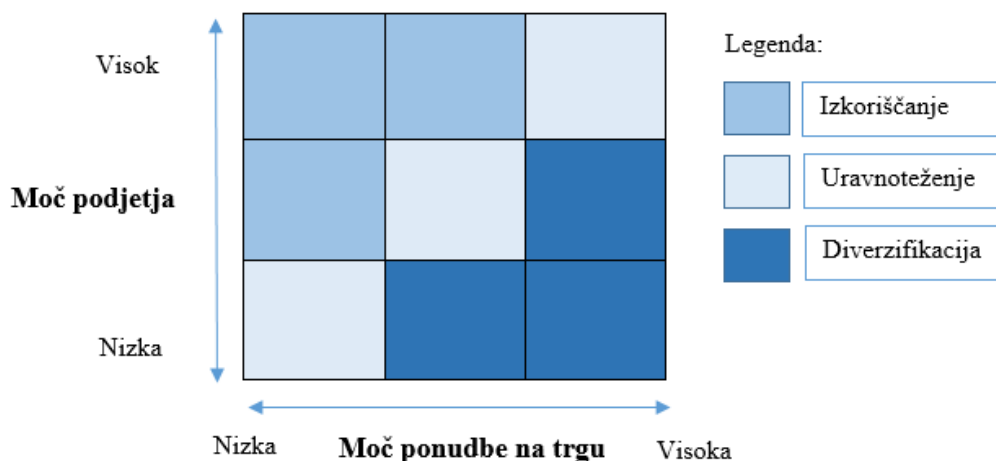


Vir: P.F. Johnson et al., *Purchasing and Supply Management*, 2011, slika 12-6, str. 331;  
 A. J. van Weele, *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*, 2010, slika 9.5, str. 197.

Po razvrstitvi predmetov nabave in dobaviteljev v ustrezne kvadrante je naslednji korak, da jih podjetje strateško pozicionira z nabavno portfeljsko matriko, kar je prikazano na Sliki 13. Ta matrika pomaga identificirati tveganja in priložnosti. Dimenziji matrike sta moč podjetja proti moči ponudbe na trgu. Matrika ima tri različne kategorije tveganj in sicer izkoriščanje, uravnoteženje in diverzifikacija (Bedey et al., 2008, str. 42–43).

Razvrstitev dobaviteljev v kvadrante je osnova za nadaljnjo nabavno strategijo dobaviteljev – za raziskovanje možnosti premikov dobaviteljev znotraj matrike, torej za izvajanje aktivnosti, da dobavitelj ostane v isti poziciji matrike, in za izvajanje aktivnosti, da dobavitelj zavzame drugo pozicijo matrike (Gelderman & Weele, 2003, str. 213).

Slika 13: Nabavna portfeljska matrika



Vir: L. Bedey et al., *Purchasing management*, 2008, slika 9, str. 42.

Po van Weelejevi **metodi ravno ob pravem času** za ocenjevanje dobaviteljev, poskuša kupec s pogajanjem doseči, da se vsi njegovi dobavitelji uvrstijo v skupino A1 (pravočasna dobava in visoka stopnja kakovosti) in da v tej skupini tudi ostanejo. Težave lahko nastanejo, če ima kupec slab pogajalski položaj v razmerju do dobavitelja. Manjši proizvajalec bo namreč težko prepričal velike dobavitelje, da sprejmejo dobavo ravno ob pravem času. Kot rešitev naj bi kupec v takem primeru poiskal bolj prilagodljive dobavitelje, čeprav bo to pomenilo višjo nabavno ceno. Odnosi z dobavitelji se razvijajo postopoma. Odnosi med dobaviteljem in kupcem se lahko razvijejo v **dobavno partnerstvo** ali celo **izdelavno partnerstvo** kot prikazuje slika v Prilogi 5, s katere so razvidne temeljne značilnosti različnih stopenj v razvoju odnosov med kupcem in dobaviteljem. Najpomembnejše prednosti sodelovanja med kupcem in dobaviteljem so, za obe strani, donosnost in stalnost poslovanja, največja pomanjkljivost pa povečana medsebojna odvisnost. Izdelavno partnerstvo je mogoče le ob obojestranskem zaupanju v strokovnost, zato gre pri oblikovanju takšnih medsebojnih odnosov za postopen razvoj, navadno je potrebnih več let intenzivnega sodelovanja (van Weele, 1998, str. 202).

## 2 KONCEPT OBVLADOVANJA TVEGANJ

V drugem poglavju so opisane teoretične osnove obvladovanja tveganj, opis procesa obvladovanja tveganja in razdelitev tveganj glede na vrsto tveganja. Pri obvladovanju tveganj se podjetja odločajo med strategijami sprejetja tveganja, izogibanja tveganju, prenosa tveganja na tretjo osebo ali zmanjševanja oziroma obvladovanja tveganja. Na osnovi strategije za obvladovanje tveganja podjetje oblikuje model za obvladovanje tveganj, s katerim določi stopnjo tveganja, sprejme ustrezne ukrepe, ki jih ovrednoti, spremlja, kontrolira in o njih poroča.

## 2.1 Teoretične osnove obvladovanja tveganj

V tem podpoglavju predstavljam vrste tveganj glede na delitev področij nastanka oziroma vpliva. Tveganja lahko povzročijo notranji in/ali zunanji dejavniki. Podjetje se odloči o načinu za obvladovanje tveganj, ki je pomemben del delovanja in vodenja vsakega uspešnega podjetja. Obstaja veliko možnih analitičnih metod za obvladovanje tveganj, predstavljene so najpogosteje uporabljene. Podrobneje je definirano tveganje v nabavi – tveganja, ki se lahko pojavijo pri sodelovanju z dobavitelji in ponudniki.

### 2.1.1 Opredelitev tveganj

**Tveganje** (angl. *risk*) lahko opredelimo kot možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka, ki je drugačen od tistega, ki smo ga predvidevali. Z nastopom takšnega dogodka lahko izostane ekonomski učinek posla v obliki delne ali popolne izgube (Premik & Zalar, 2002, str. 90). Je funkcija scenarijev, njihovih verjetnosti in posledic. Pogosto je označen z nepoznavanjem in negotovostjo (Shaw, 2015). Čeprav sta pojma tveganje in negotovost velikokrat uporabljena izmenično, ne gre za isti pojem. Tveganje je definirano kot kumulativni učinek verjetnosti negotovih dogodkov, ki s pozitivnimi ali negativnimi posledicami vplivajo na cilje podjetja. **Negotovost** pa predvidi le dogodek, verjetnost pa je popolnoma neznana. Tveganje je položaj, pri katerem se dogodek lahko zgodi, in pogostost pojava lahko ovrednotimo, temelji pa lahko na verjetnostni porazdelitvi preteklih dogodkov ali vplivih okolja (Pritchard, 2015, str. 7). Tveganje predstavlja verjetnost nastopa dogodkov z nenamernimi ali nezaželenimi posledicami (Monczka et al., 2005, str. 278) in pomeni negotovost neželenega dogodka, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na doseganje ciljev in je po svoji naravi vgrajeno v vse poslovne procese in odločitve (Izbrano podjetje, 2014d, str. 61).

V standardu obvladovanja tveganj (dokument ISO/IEC Guide 73), ki ga je izdala Zveza evropskega združenja za obvladovanje tveganj (angl. *Federation of European Risk Management Associations – FERMA*), je to definirano kot kombinacija verjetnosti nastanka dogodka in njegovega vpliva. V vseh tipih podjetij obstaja potencial za dogodke in posledice, ki predstavljajo priložnosti za koristi (**pozitivni vpliv**) ali vplivajo na uspeh (**negativni vpliv**). Obvladovanje tveganj je čedalje bolj prepoznano s pozitivnega in negativnega vidika. Na varnostnih področjih se obravnava tako, da so posledice le negativne, zato je management varnostih tveganj usmerjen na preventivne ukrepe in ublažitev škode (FERMA, 2003, str. 3).

Po COSO (angl. *the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004, str. 2)) imajo dogodki lahko negativen vpliv, pozitiven vpliv ali kombinacijo obeh. Dogodki z negativnim vplivom predstavljajo tveganja, ki lahko preprečijo podjetju ustvarjanje vrednosti ali spodkopljajo trenutno vrednost. Dogodki s pozitivnim vplivom lahko izravnajo negativne vplive ali predstavljajo priložnosti. Priložnosti so verjetnosti, da

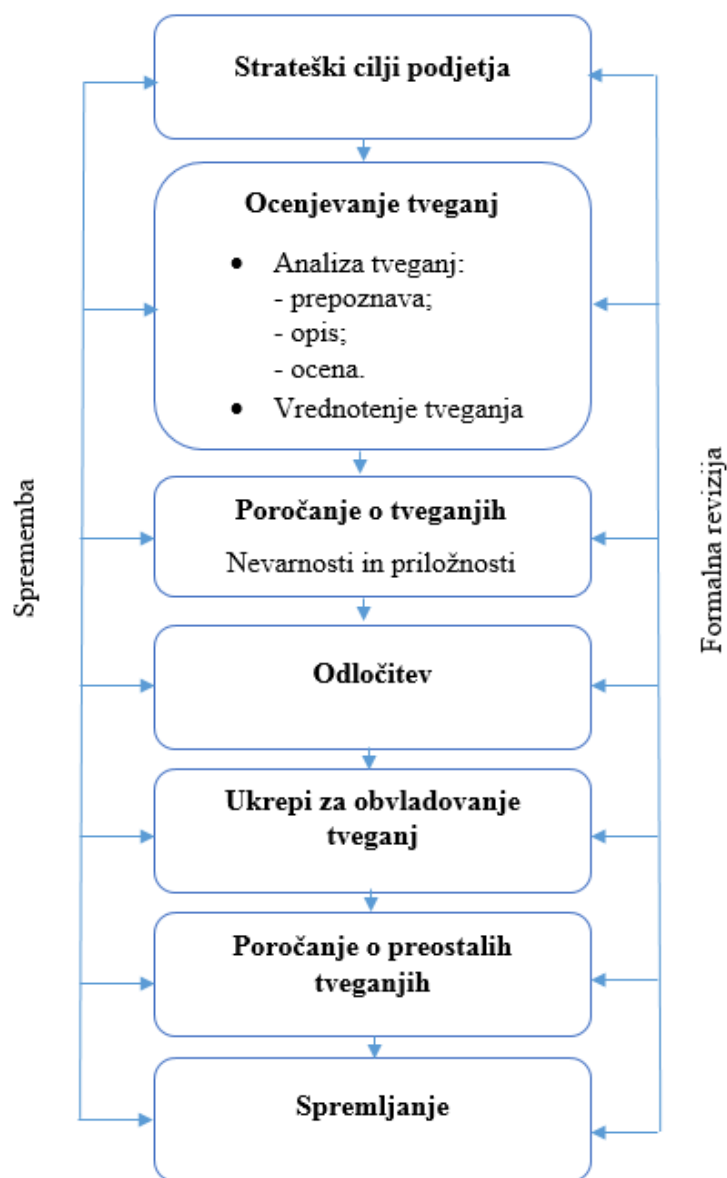
se bo dogodek zgodil in pozitivno vplival na dosežke ciljev, podpiral ustvarjanje ali ohranjanje vrednosti.

Berk, Peterlin in Ribarič (2005, str. 27–28) opisujejo pojem tveganja v različnih zvezah, in sicer tveganje kot priložnost, tveganje kot nevarnost ali grožnja in tveganje kot porazdelitev negotovosti. Najpogosteje vodstvo podjetja tveganje dojema kot nevarnost oziroma grožnja, in sicer kot finančno izgubo, izgubo ugleda podjetja, odpovedi sistemov, tožbe idr. Cilj obvladovanja tveganja je v tem sklopu zmanjšanje verjetnosti nastopa nezaželenega dogodka, ne da bi s tem povzročili previsoke stroške ali omrtvili delovanje podjetja. Tveganje kot priložnost pa temelji na domnevi, da obstaja povezava med tveganjem in donosnostjo. Večje tveganje je povezano z večjo mogočo donosnostjo ali večjo možnostjo izgube. Tveganje kot porazdelitev negotovih bodočih rezultatov pa je opredeljeno kot verjetnostna porazdelitev vseh mogočih rezultatov – negativnih in pozitivnih.

**Obvladovanje tveganj** (angl. *risk management*) je osrednji del strateškega managementa vsakega podjetja. Je proces, pri katerem podjetje metodično obravnava tveganja, povezana s tistimi aktivnostmi, ki imajo cilje usmerjene v trajno korist znotraj posamezne aktivnosti in prek portfelja vseh aktivnosti podjetja. Cilj je torej dodati maksimalno trajnostno vrednost vsem aktivnostim podjetja. Poudarek dobrega managementa tveganj je v njihovi prepoznavi (identifikaciji) in obvladovanju. Pomembno je poznavanje vseh potencialnih pozitivnih in negativnih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje, saj se povečuje verjetnost za uspeh in zmanjšuje verjetnost neuspeha in negotovosti vseh ciljev podjetja. Obvladovanje tveganj mora biti stalen, nepretrgan proces, ki poteka skladno s strategijo podjetja in izvajanjem te strategije. Zajeti mora vsa tveganja, ki so se v podjetju pojavila v preteklosti, sedanjosti in tista, ki jih predvidevajo v prihodnosti. Obvladovanje tveganja mora biti vključeno v kulturo podjetja; vključeni morajo biti vsi zaposleni, dodeljene morajo biti tudi odgovornosti. S podporo odgovornosti, merjenjem zmogljivosti in nagradami dosežemo učinkovitost na vseh operativnih ravneh (FERMA, 2003, str. 3; Shaw, 2015). Slika 14 prikazuje **proces obvladovanja tveganj**.

Obvladovanje tveganj varuje in dodaja vrednost podjetju in njegovim lastnikom/delničarjem s podporo ciljev podjetja, in sicer z zagotavljanjem okvira za podjetje, s katerim omogočimo, da prihodnje aktivnosti potekajo dosledno in kontrolirano, z izboljšanjem odločanja, planiranja in postavljanja prioritet s celovitim in strukturiranim poznavanjem aktivnosti podjetja, nihanja (volatiliteti) in projektnih priložnosti, s prispevanjem k učinkovitejši uporabi/dodelitvi kapitala in virov (resursov) v podjetju, znižanjem volatiliteti na nebitvenih področjih poslovanja, varovanjem in krepitvijo sredstev ter ugleda podjetja, razvojem in podporo zaposlenih, baze znanja v podjetju ter optimizacijo operativne učinkovitosti (FERMA, 2003, str. 5).

Slika 14: Prikaz procesa obvladovanja tveganj



Vir: FERMA, A risk management standard, 2003, slika 2.2, str. 5.

Strateško obvladovanje tveganj (COSO, 2004, str. 7; Frigo, 2009, str. 10) je proces prepoznave, ocenitve in obvladovanja tveganj, vključujoč hitro ukrepanje, ko je tveganje dejansko realizirano. Tveganje je dinamično, zato morata biti obvladovanje in ocenitev tveganja razvita od »biti dogodek« do »biti proces« in vključevati redne analize, posodobitve itd. Od podjetja zahteva, da definira **sprejemljivo stopnjo tveganja** kot usmeritev pri strateških odločitvah. Je stalen proces, ki mora biti vključen pri določanju in izvajanju strategije podjetja.

### 2.1.2 Delitev tveganj

Berk Skok (2015, str. 21–59) meni, da tveganja v grobem delimo na štiri vrste in sicer na:

- **strateška ali poslovna tveganja:** vsa tveganja povezana s sposobnostjo zagotavljanja konkurenčnosti, na osnovi pravilno izbrane strategije, kratkoročnega in dolgoročnega ustvarjanja poslovnih prihodkov, obvladovanja poslovnih stroškov, ohranjanja vrednosti poslovnih sredstev ter obvladovanja poslovnih obveznosti. Strateška tveganja nadalje razdelimo na: prodajna, nabavna, produktna, zakonodajna tveganja, kadrovska poslovna tveganja, zunanja, investicijska in informacijska tveganja;
- **operativna tveganja ali tveganja delovanja:** so tveganja neposredne ali posredne izgube zaradi neustreznih ali neuspešnih notranjih postopkov, ljudi in sistemov ali zunanjih dogodkov, ki so zunaj nadzora podjetja. Operativna tveganja delimo na: tveganja zaposlenih, tveganje razmerij, tveganje poslovnih procesov in zunanje tveganje;
- **projektna tveganja:** tveganja, povezana z novimi investicijami in naložbami podjetja. Projektna tveganja delimo na dva temeljna sklopa: tveganje vodenja projektov in tveganje novih naložb;
- **finančna tveganja:** se pojavljajo zaradi nihanja tržnih kategorij (cen surovin, deviznih tečajev, obrestnih mer). Finančna tveganja razdelimo na: cenovno tveganje surovine, valutno tveganje in obrestno tveganje. Med finančna tveganja pa štejemo tudi tveganja neizpolnitve nasprotne stranke (kreditno tveganje), tveganje spremembe vrednosti premoženja in likvidnostno tveganje.

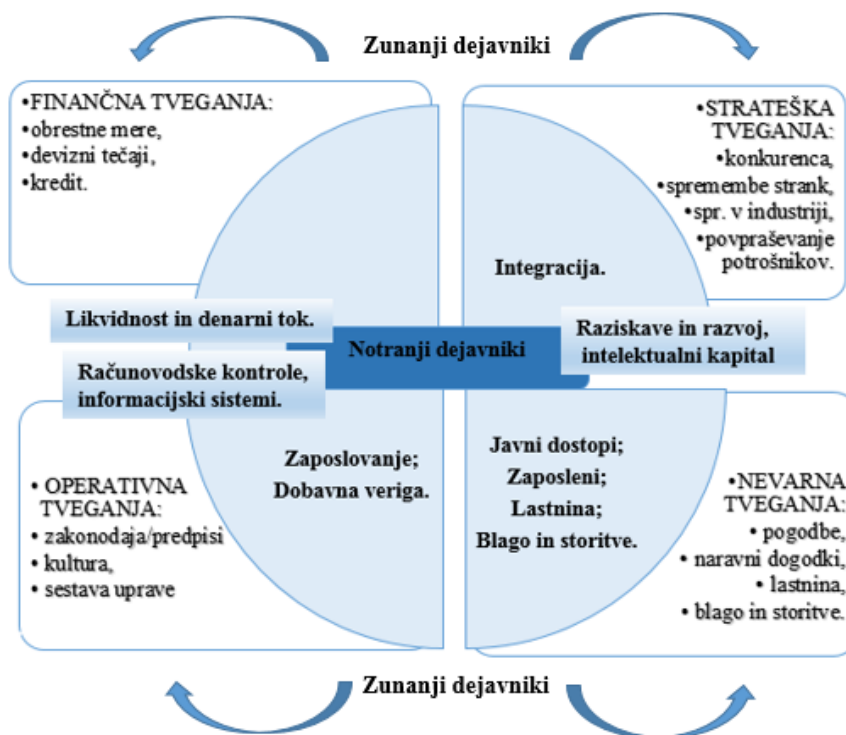
Podobna je delitev tveganj drugih avtorjev (Andersen & Schröder, 2010, str. 127; FERMA, 2003, str. 3-4) in sicer so razdeljena na strateška (angl. *strategic risks*), operativna (angl. *operational risks*), finančna (angl. *financial risks*) in nevarna tveganja (angl. *hazard risks*). Strateška in operativna tveganja so lahko z negativnim ali pozitivnim vplivom, medtem ko so finančna in nevarna tveganja pretežno z negativnim vplivom (Andersen & Schröder, 2010, str. 127).

V evropskem poročilu o tveganjih in zavarovanjih FERME (2014, str. 11) so tveganja razdeljena na strateška in zunanja, operativna, finančna ter etična in skladnostna (angl. *etics and compliance*). Kot najpogosteje obvladovana tveganja v letu 2014 v poročilu navajajo politična tveganja (vladne intervencije, pravne in zakonodajne spremembe), ugled in blagovne znamke, skladnost z regulativo in zakonodajo, konkurenco, ekonomske razmere, trženjsko strategijo in odjemalce, planiranje in izvedbo strategije, človeške vire (ključni zaposleni, socialna varnost), kakovost (oblika, varnost in odgovornost produktov in storitev) ter dolg in denarni tok.

Tveganja, s katerimi se srečujejo podjetja, lahko povzročijo notranji in zunanji dejavniki. Zunanja tveganja moramo sprejeti, notranja zmanjšati, razvoj obvladovanja tveganj pa

izboljšati. Slika 15 prikazuje primere ključnih tveganj v posameznih področjih in nekatera specifična tveganja z vplivom notranjih in zunanjih dejavnikov, ki tako pokrivajo dve področji hkrati (FERMA, 2003, str. 3–4).

Slika 15: Primeri ključnih dejavnikov tveganj



Vir: FERMA, A risk management standard, 2003, slika 2.1, str. 4.

### 2.1.3 Tveganja v nabavi

V sklopu nabavnih tveganj so pomembne naslednje vrste tveganj: **tveganje neprimerne kakovosti**, **tveganje nepravočasnih dobav ali nedobav** in **tveganje spremembe cen** vhodnih surovin, materialov in storitev (Berk Skok, 2015, str. 24).

Gurnani, Mehrotra in Ray (2012, str. 21–22) povezujejo povečano pomembnost SCM globalnemu širjenju oskrbnih verig, kar jih dela »ranljive«, s širokim razponom možnih motečih dogodkov (npr. naravne nesreče, teroristični napadi, vojne, izpadi elektrike, finančne ali politične krize in drugo). Takšne motnje v oskrbnih verigah lahko povzročijo resne finančne posledice. Teroristični napadi, hurikani, zlomi finančnih trgov in razvoj poslovanja (Frigo, 2009, str. 7) v zadnjem desetletju, kot so globalizacija, inovacije oskrbne verige, zunanje izvajanje dejavnosti in strateške povezave, kjer so vključene nove poti poslovanja in nova tržišča, so povzročili razvoj RM, ki je sestavni del poslovne strategije podjetja. Schlegel in Trent (2015, str. 1, 12) omenjata **tveganja v oskrbni verigi**, ki jih povzročajo naravne nesreče (hurikani, tornadi, potresi, požari, poplave, vulkanski

prah in drugo) in povzročajo težave pravočasne oskrbe. Tveganja niso le občasni, začasni dogodki. Lahko so stalni, še posebno če se nanašajo na operativne težave delovanja. Vsaka težava v oskrbni verigi povzroča nepretrgano tveganje več strank oskrbne verige.

Ker so v današnjem času oskrbne verige večinoma informacijsko podprte, je možen vir tveganj tudi ranljivost informacijske tehnologije, povezan z varnostnimi napakami, kot so vdori računalniških »hekerjev«, z računalniškimi »okužbami« (virusi), krajo podatkov iz računalniških sistemov in drugimi zlonamernimi dejanji, ki ogrožajo računalniške sisteme (Desai, Desai & Ojode, 2015, str. 54; Schlegel & Trent, 2015, str. 13).

Nabavni in dobavni managerji se srečujejo s širokim razponom **varnostnih tveganj**. Posledica vpliva naraščajočega terorizma so vladni predpisi držav, ki vplivajo na skoraj vse vidike oskrbne verige. Spremembe teh predpisov so pogoste in se razlikujejo med državami. Podobno so tudi vplivi napadov na tovarne ladje (na primer napadi somalskih piratov na obalah Afrike) povzročili varnostno tveganje dobav neprimerljive ravni. Nova tveganja vključujejo tudi tihotapljenje farmacevtskih in ponarejanje modnih izdelkov. Tveganja morajo biti zato bolj intenzivno proučena in preiščljena pred dokončno nabavno odločitvijo (Schoenherr et al., 2012, str. 4564–4565). **Obvladovanje tveganj v oskrbni verigi** (*angl. supply chain risk management – SCRM*) zato skrbi za obvladovanje prav vsakega člana oskrbne verige – vsakega pogodbenega partnerja. Za SCRM ne obstaja nobena standardna definicija, kar nakazuje, da gre za razvijajočo se disciplino (Schlegel & Trent, 2015, str. 1, 7). SCRM je nastajajoče področje, ki na splošno nima povezovalnega pristopa skozi različne discipline (Bandaly, Satir & Shanker, 2013, str. 2007).

Po Watersu (2007, str. 69) se z globalizacijo svetovnega trga lahko problemi, ki nastanejo na nekem področju poslovanja, razširijo in resno ogrozijo poslovanje na drugih področjih. Poudarja tri vire tveganj, ki so povezani z globalizacijo, in sicer:

- **tveganja, povezana z nepoznavanjem okolja:** poslovanje v manj poznani in bolj oddaljeni regiji pomeni manjši nadzor, kulturne razlike, spremenljivo raven znanja, jezikovne ovire, pravne sisteme, politično in gospodarsko nestabilnost, spreminjanje stroškov, hitro spreminjanje razmer, različne stopnje zavezanosti h kakovosti in drugo;
- **tveganja daljšega gibanja materialov skozi oskrbne verige:** vključujejo tveganja daljše poti, prečkanje mednarodnih meja, različnih kultur, daljši čas dobave, večje zaloge, več manipuliranja blaga, večje količine naročil, večjo možnost izgube, kraje, zastaranja izdelkov s kratkim življenjskim ciklom in podobno;
- **tveganja nepričakovanih ovir pri trgovanju:** različne regije imajo drugačno povpraševanje, zahtevajo na primer drugačne vrste ali oblike izdelkov, kar lahko povzroči nezmožnost zadovoljitve povpraševanja. Lahko gre za druge težave, na primer težave na državnih mejah, neustrezno infrastrukturo, pomanjkanje tehničnega znanja ali za druge kulturne in ekonomske razlike.



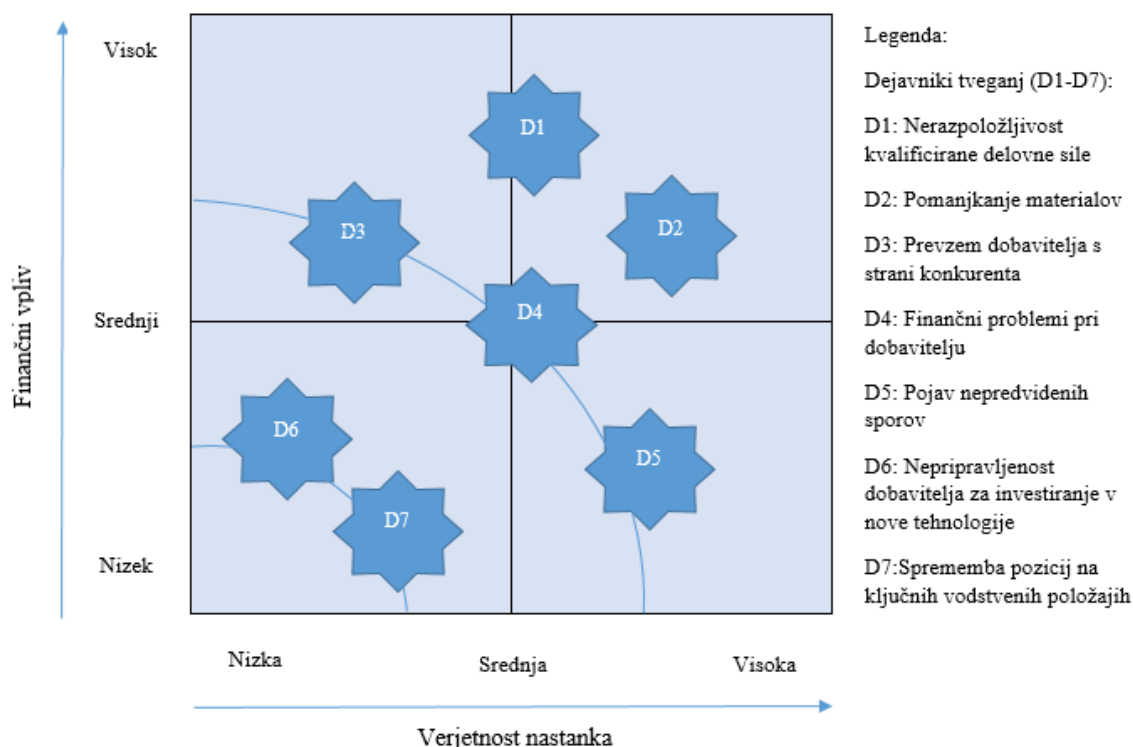
Podjetja z **globalno oskrbno verigo** so izpostavljena tveganjem regionalne politike, carine, lokalne in regionalne ekonomije, valutnim tveganjem ter pravnim in lastninskim pravicam. Podjetja menijo, da se pojavlja več potencialnih tveganj pri mednarodnem kot pri lokalnem nabavnem poslovanju zaradi več negotovosti, lokalnih in tujih zakonov ter predpisov, lokalnih omejitev zavarovanja, obsega geografskih, političnih in ekonomskih dejavnikov, ki vplivajo na tveganja ter zaradi manj kontrole v komunikacijskih kanalih in zbiranju informacij (Cook, 2007, str. 139–140).

Van Weele (2010, str. 174–176) pri **zunanjem izvajanju dejavnosti** loči naslednja tveganja:

- **tehnično tveganje**, povezano s stopnjo zmožnosti izvedbe, skladno z zahtevami glede funkcionalnosti in zmogljivosti. Povezano je z vprašanjem glede razpoložljivosti tehnologij in rešitev ter znanja, sposobnosti, ustrezne strokovnosti zaposlenih, da bodo v dogovorjenem času učinkovito opravljali svoje delo;
- **komercialno tveganje**, povezano z negotovostjo glede cene in nastalih stroškov v času zunanjega izvajanja dejavnosti. Povezano je tudi z vprašanjem glede zaščite zaupnih informacij podjetja (obvezna uporaba dogovorov o zaupnosti informacij pri pogodbah za zunanje izvajanje dejavnosti);
- **pogodbeno tveganje**, povezano z ustreznostjo sklenjenih dogovorov. Povezano z vprašanji glede ustrezno definiranih pričakovanj, zahtev, resursov, pogodbene kazni (penalov);
- **tveganje izvedbe**, povezano z možnostjo, da dobavitelj ni zmožen opraviti dela, za katero smo z njim sklenili dogovor.

Našteta tveganja so povezana s spremembo uravnoteženosti moči med dobaviteljem in kupcem. Navadno sčasoma dobaviteljeva moč prevlada, zato je treba pri odločitvah glede zunanjega izvajanja dejavnosti ustrezno uravnotežiti odvisnost in povezana tveganja s pričakovanimi prihranki stroškov. Pred dogovori je priporočljivo narediti sistematično analizo dejavnikov tveganj v **matriki tveganj**, ki temelji na oceni dveh kriterijev, negativnem vplivu na finančno uspešnost ali poslovanje podjetja ter verjetnosti, pri kateri se bo dejavnik tveganja verjetno zgodil. Vsa prizadevanja podjetja morajo biti usmerjena na tiste dejavnike tveganja, ki pomenijo visok negativen vpliv na finančno poslovanje podjetja ter visoko verjetnost, da se bodo zgodila. Slika 16 prikazuje matriko tveganj s sistematično analizo dejavnikov tveganj (van Weele, 2010, str. 175).

Slika 16: Matrika tveganj: sistematična analiza dejavnikov tveganj



Vir: A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice*, 2010, slika 8.7, str. 175.

Lindič et al. (2012) kot najpogostejša tveganja, ki se pojavljajo pri mednarodnem nabavnem poslovanju, navajajo:

- **politično ali deželno tveganje:** pomeni za nabavnika tveganje, da bo zaradi gospodarske, finančne ali socialne nestabilnosti dobaviteljeve države utrpel zamude z dobavo, spremembe cen, zvišanje stroškov in podobno;
- **tveganje izbire dobavitelja in drugih poslovnih partnerjev** (banke, zavarovalnice, prevoznika, špediterja): poskušamo predvideti s pridobitvijo informacij že pred začetkom pogajanj z bonitetnimi poročili potencialnih poslovnih partnerjev;
- **valutno tveganje:** nastane pri (pogodbenih) dogovorih s ceno v določeni valuti, katere vrednost se lahko spremeni med trenutkoma, ko je posel sklenjen in ko se izvede plačilo (npr. padec tečaja EUR/USD);
- **tveganje spremembe cene:** nastane zlasti pri pogodbah z daljšim rokom izpolnitve pogodbenih obveznosti (npr. v gradbeništvu, industriji), kjer obstaja večja verjetnost, da se med izvedbo stroški surovin, energentov in tudi dajatev spremenijo/zvišajo;
- **tveganje pri dobavi blaga:** pojavlja se pri dobavah blaga, ko kupec tvega, da mu dobavitelj ne bo dobavil blaga ob dogovorjenem času, da ne bo dobil celotne količine naročenega blaga ali pa bo dobil blago neustrezne kakovosti. V podjetjih je zato treba

oblikovati nabavne strategije, katerih cilj je učinkovita in kakovostna nabava ob ustreznih cenah;

- **prevozna tveganja:** pojavljajo se pri mednarodnem poslovanju, pri katerem so razdalje pri prevozu blaga večje, pogostejše je tudi manipuliranje z blagom (nakladanje, razkladanje). Verjetnost, da se bo blago poškodovalo, uničilo, izgubilo, da bo ukradeno ali bo prispelo z zamudo, je večja kot pri domačem prometu.

Poleg tveganj, ki so povezana z dobaviteljem in okoljem, se pojavljajo tudi **tveganja neustrezne notranje organiziranosti nabavne funkcije v podjetju**. Nabavni proces mora temeljiti na sistematičnih tržnih analizah, verodostojnih podatkih, zaposleni pa morajo imeti veliko izkušenj s komuniciranjem in pogajanjem z dobavitelji, obvladovanjem zalog, stroškov, inovacijami, dinamiko nabave, plačil in drugo. Dober nabavnik lahko za podjetje ustvari veliko prihrankov, tudi s prenosom specifičnega, strokovnega znanja dobavitelja, ki ga prenese v delovno sredino podjetja (Lindič et al., 2012).

## 2.1.4 Celovito obvladovanje tveganj

Sistematično in **celovito obvladovanje tveganj** (angl. *enterprise risk management* – ERM) pomeni nenehno zaznavanje, predvidevanje in ustrezno odzivanje na tveganja, ki so povezana s katerokoli dejavnostjo, področjem nalog ali procesom v podjetju. Pristop k dojetju pomena tveganja se spreminja tudi v smeri, da podjetje zavestno sprejema del tveganja/negotovosti, skladno s svojo strategijo ustvarjanja vrednosti za lastnike. ERM zahteva realne cilje in poznavanje mejnih pogojev (Izbrano podjetje, 2015b; Shaw, 2015). Gre za postopek sistematičnega predvidevanja, analiziranja in odzivanja na tveganja v celotni organizacijski strukturi podjetja (Waters, 2007, str. 55). ERM-pristop je bil razvit za bolj sistematično ocenjevanje možnih pomembnih izpostavljenosti podjetja, vključujoč operativna in komercialna tveganja v integriranem okviru celotnega podjetja, upoštevajoč oba potenciala – izgub in priložnosti v negotovem okolju. Celovit, sistematičen in analitičen pristop ERM pomeni premik v načinu razmišljanja o izzivih obvladovanja tveganja (Andersen & Schröder, 2010, str. 128). ERM je poskus obvladovanja tveganj celotnega podjetja. Strategiji podjetja in ERM morata biti usklajeni in povezani (Frigo, 2009, str. 7).

Kot osnovno definicijo ERM avtorji (Frigo, 2009, str. 7; Beasley & Frigo, 2007, str. 26; Andersen & Schröder, 2010, str. 121) navajajo definicijo COSO (2004, str. 2), ki ERM definira kot proces, ki ga sprejme uprava, vodstvo podjetja in drugi zaposleni pri postavitvi strategije podjetja in je namenjen prepoznavi možnih dogodkov, ki lahko vplivajo na podjetje, ter obvladovanju tveganj, da so znotraj sprejemljive stopnje tveganja in izboljšanje priložnosti, da se priskrbi razumno zagotovilo doseganja ciljev podjetja, s čimer si prizadeva za povečanje in ohranjanje vrednosti za deležnike. Trije ključni elementi te definicije (Beasley & Frigo, 2007, str. 26) so, da mora ERM usmerjati najvišje vodstvo

podjetja, da mora biti neposredno povezan z določanjem strategije podjetja (za ustvarjanje vrednosti) in da je cilj ERM pomagati podjetju doseči temeljne cilje.

Obvladovanje tveganj je pomemben del delovanja in vodenja vsakega uspešnega podjetja. Slehera poslovna odločitev prinaša večja ali manjša tveganja. Če jih podjetje uspešno obvladuje, bo z večjo gotovostjo doseglo postavljene cilje in pripomoglo k povečanju vrednosti podjetja (Izbrano podjetje, 2015b). Naziv celovito obvladovanje tveganj v podjetju v praksi le redko uporabljamo, običajno ga navajamo v skrajšani obliki kot **obvladovanje tveganj** (angl. *risk management*).

Celovito obvladovanje tveganja ima več značilnosti, od katerih so najpomembnejše (Berk et al., 2005, str. 88): **diagnostičnost** (ocenijo se vplivi in dejavniki tveganja ter ugotavljajo nepravilna stanja), **podpora optimalnemu obsegu naložb, povezanost s transakcijskimi stroški** (tveganje poveča nekatere stroške, na primer davčne obremenitve, stroške finančne stiske ali stroške med upniki in lastniki), **inkluzivnost** (pomeni lastnost nepomembnosti vira tveganja – izguba zaradi stečaja se ne razlikuje od izgube zaradi izgubljene odškodninske tožbe) in **koordiniranost** (medsebojni vplivi dejavnikov tveganja in izpostavljenosti tveganju, ki povzročijo medsebojno izključevanje potencialnih izgub).

ERM je sestavljen iz osmih medsebojno povezanih sestavnih delov oziroma komponent (COSO, 2004, str. 3–4), in sicer iz notranjega okolja, določanja ciljev, prepoznave dejavnikov tveganja, ocenjevanja tveganja, določitve načina obvladovanja tveganja, kontrolne aktivnosti, informiranja ter komuniciranja in spremljanja. ERM ni nujno serijski proces, pri katerem en sestavni del učinkuje na naslednjega; je večsmeren, ponavljajoč se proces, v katerem skoraj vsak sestavni del lahko ali ne vpliva na drugega.

ERM predpisuje, kako naj proces obvladovanja tveganj identificira, analizira in se odziva na pomembne izpostavljenosti podjetja, ter pojasnjuje, kako bi se morali pri obvladovanju tveganj odzivati skladno s splošnimi cilji podjetja. Osrednji cilj okvira ERM (angl. *framework ERM*) je s sistematičnim pristopom podjetju zagotoviti lažje predvidevanje in učinkovito uveljavljanje, vrednotenje in obvladovanje izpostavljenosti podjetja raznim vplivom okolja. Okvir ERM spoznava, da mora biti struktura prakse ocenjevanja tveganj sprejeta pri prepoznavi spreminjajočih se ciljev podjetja ter razvita uporaba kontrol za spremljanje izpostavljenosti in rezultatov obvladovanja tveganj. ERM mora biti zasidran znotraj podjetja, zato okvir ERM opisuje, kako naj bo obvladovanje tveganj v podjetju organizirano, katere sisteme uporablja za podporo pri izvajanju aktivnosti obvladovanja tveganj ter zmožnosti, lastnosti kulture podjetja in potreben stil vodenja (Andersen & Schröder, 2010, str. 129–130).

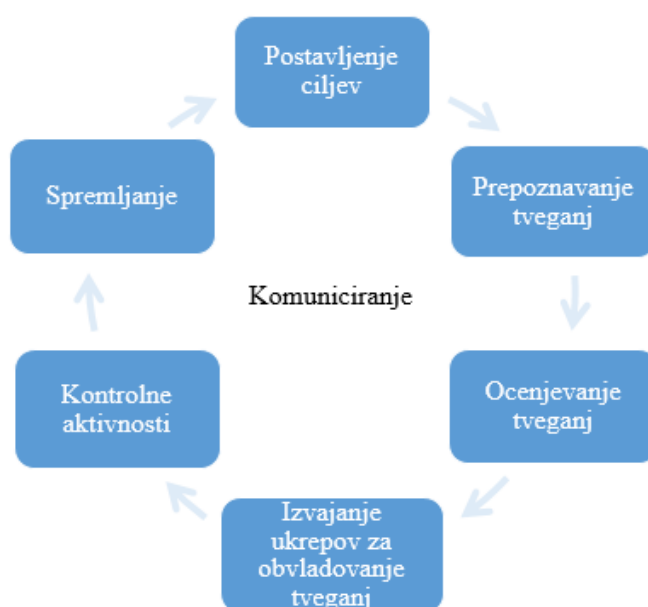
Obvladovanje tveganj ni samo izogibanje izgubam negativnih dogodkov, ampak je tudi proces razvoja in raziskav inovativnih in odzivnih idej, ki lahko podjetju pomagajo pridobiti vpogled o novih priložnostih pri spremenjenih pogojih okolja. Gre torej za

potrebo po bolj prilagojenem tveganju v ERM-procesu do obeh potencialov – minimiziranja izgub in povečanja priložnosti za podjetje (Andersen & Schrøder, 2010, str. 30).

#### 2.1.4.1 Proces obvladovanja tveganj

**Proces obvladovanja tveganj** je sistematičen in stalen proces, njegov namen pa je maksimiranje verjetnosti želenih dogodkov (priložnosti) in minimiziranje verjetnosti nezaželenih dogodkov (nevarnosti). Potek procesa obvladovanja tveganj prikazuje Slika 17 (Izbrano podjetje, 2015a, str. 2).

Slika 17: Proces obvladovanja tveganj



Vir: Izbrano podjetje, Metodologija ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih, 2015a, slika 1, str. 2.

Andersen in Schrøder (2010, str. 130) povzemata proces obvladovanja tveganj po FERMI (2003, str. 5). Strateškim ciljem podjetja sledi ocenjevanje tveganj, ki vključuje analizo (prepoznavo, opis in oceno) in vrednotenje tveganj. Nato sledijo poročanje o prepoznanih tveganjih (nevarnosti in priložnosti), odločitev, izvajanje aktivnosti za obvladovanje tveganj, poročanje o preostalih tveganjih in spremljanje. Pri vseh korakih procesa lahko sledi sprememba in formalne revizije. Proces je stalen, nepretrgan.

Lam (2003, str. 27, 29) proces obvladovanja tveganj deli na tri glavne korake – **zavedanje tveganja**, **merjenje tveganja** in **nadzor tveganja**. Zavedanje tveganja pomeni proaktivno prepoznavo ključnih tveganj za podjetje, zavedanje možnih posledic in komuniciranje na vseh ravneh v podjetju glede pozornosti, ki jo je treba nameniti tem tveganjem.

Berk et al. (2005, str. 48–51, 66–67, 80) menijo, da je proces obvladovanja tveganja sestavni del strateškega vodenja podjetja, sestavina vseh funkcij in procesov, s katerimi

podjetje metodološko pristopi k tveganjem, za ustvarjanje vrednosti v sklopu posameznih aktivnosti in na ravni celotnega podjetja. V procesu obvladovanja tveganja se je treba osredotočiti na prepoznavo tveganj in sprejemanja ukrepov za njihovo obvladovanje. Podjetje s procesom obvladovanja tveganj poglobi razumevanje morebitnih koristi in nevarnosti vseh dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Poveča si verjetnost uspeha, zmanjša verjetnost neuspeha in negotovost doseganja ciljev poslovanja. Dejavniki, ki povečujejo pomen obvladovanja tveganja, so globalizacija, povečevanje pomena ustvarjanja vrednosti za delničarje ter posledice propadov velikih podjetij. Jasno opredeljeni cilji poslovanja so temeljni pogoj za prepoznavo in ovrednotenje tveganja ter ukrepanje. Učinkovit sistem obvladovanja tveganja daje vodstvu podjetja zagotovila, da bodo doseženi cilji, postavljeni pri poročanju in izpolnjevanju zakonskih predpisov. Ne more pa sistem zagotavljati doseganja ciljev pri poslovanju, saj na njihovo doseganje običajno vplivajo številni dejavniki zunaj vpliva podjetja. Vodstvo podjetij se s pomočjo sistema obvladovanja tveganja učinkoviteje sooča z negotovostjo in povezanimi tveganji ter priložnostmi, posledično si povečuje verjetnost ustvarjanja vrednosti za deležnike oziroma lastnike podjetij. Največjo vrednost za lastnike ustvari takrat, ko poskuša izbrana strategija podjetja doseči optimalno ravnovesje med cilji rasti, donosnostjo in tveganjem.

Obvladovanje tveganj mora imeti močno zavezo za ustvarjanje in varovanje vrednosti za delničarje. To mora biti glavno pravilo v strateškem RM. Toda za dodano vrednost mora biti strateški RM dobro usklajen z ustvarjanjem premoženja delničarjev in imeti poudarek na tveganjih s pozitivnim vplivom – priložnostih. Maksimizacija vrednosti za delničarje mora biti znotraj etičnih parametrov skupnosti, v katerih podjetje deluje (Beasley & Frigo, 2007, str. 29–31).

Berk (2005, str. 3) je v raziskavi, **kako slovenska podjetja obvladujejo tveganje**, v katero je zajel 137 podjetij, z analizo različnih praks na finančno uspešnost podjetij, ugotovil, da obvladovanje tveganj podpira **teorijo maksimizacije premoženja lastnikov**. Podjetja, ki tveganja obvladujejo, so bolj donosna, produktivna, plačilno sposobna, sredstva obvladujejo učinkoviteje in so financirana z več dolga. Imajo tudi nižje koeficiente obračanja sredstev in več sredstev na zaposlenega. Z raziskavo je bilo dokazano, da imajo podjetja v kapitalsko intenzivnejših panogah večjo potrebo po obvladovanju tveganja.

#### 2.1.4.2 Analitične metode obvladovanja tveganj

Obstaja veliko analitičnih metod obvladovanja tveganj. Po FERMI (2003, str. 15) so najpogostejše **metode za obvladovanje tveganj s pozitivnim vplivom** (angl. *upside risk*) tržne raziskave, raziskovanje priložnosti, marketinški testi, razvoj in raziskave ter analiza poslovnega učinka. **Metode za obvladovanje tveganj z negativnim vplivom** (angl. *downside risk*) so analiza nevarnosti, analiza drevesa napak (angl. *fault tree analysis* – FTA) in analiza možnih napak in njihovih posledic (angl. *failure mode & effect analysis* –

FMEA). **Metode za obvladovanje obeh vplivov**, tako pozitivnih kot negativnih, pa so odvisnostno modeliranje, SWOT analiza (angl. *strenghts, weaknesses, oportunites, threats*), analiza drevesa dogodkov (angl. *event tree analysis* – ETA), planiranje nepretrganega poslovanja, BPEST analiza (angl. *bussines, political, economic, social, technological*), modeliranje realnih možnosti, odločitev sprejeta pod pogoji tveganj in negotovosti, statistični sklepi, merjenje osrednjih teženj in porazdelitev, PESTLE (angl. *political economic social technical legal environmental*).

Metode razdelimo na (Šušteršič, 2015, str. 29; Montague, 2015, str. 43) **kvalitativne (subjektivne)** in **kvantitativne (objektivne)**, na primer tvegana vrednost (angl. *value at risk* – VaR) in modeli umetne inteligence (na primer: genetski algoritem, nevronske mreže in druge). Glede na zahtevnost jih razdelimo na nizko, srednje in visoko zahtevne. Glede na tip metode pa na podporne metode, statistične metode, metode vpogleda (angl. *look-up methods*), funkcijske analize, scenarijske analize, kontrolne ocene, grafične metode in druge.

V praksi so za prepoznavo, analizo in ocenjevanje (vrednotenje) od **enostavnih podpornih metod** najbolj uporabljane viharjenje možganov (angl. *brainstorming*), strukturirani ali delno strukturirani razgovori, delfi metoda (angl. *delphi method*) in strukturalna tehnika Kaj če? (angl. *structured What if? tehniqe* – SWIFT). Od **zahtevnih statističnih metod** pa t.i. historične simulacije - Monte Carlo simulacija (Šušteršič, 2015, str. 23-24).

Montague (2015, str. 43) omenja poleg že omenjenih metod (delfi tehnika, drevesna analiza napak in dogodkov, metoda Kaj če?, analiza možnih napak in posledic) še druge metode za analizo in ocenjevanje tveganj, in sicer kontrolni seznam, metodo hazard (angl. *hazard & operability studies*), analizo variance, matriko tveganja, kartico tveganja, analizo Jonsson, simulacijske metode, orodja odločanja, občutljivostno analizo in analizo EMV (angl. *expected monetary value analyses*). Za posamezne vrste tveganj so metode zelo prilagojene. Osnova vseh metod so verjetnostni račun, dobro prepoznavanje dejavnikov tveganja in njihovih posledic. Pritchard (2015, str. 58–59) navaja še Crawfordovo metodo zdrsa (angl. *Crawford slip method* – CSM), ovrednotenje programa in pregled tehnike (angl. *program evaluation and review technique* – PERT) ter druge metode.

Pri odločitvi, katero tehniko izbrati za obvladovanje tveganj, se uporabi kriterije, ki vključujejo opis tehnike (metode), kdaj je primerna za uporabo, vhodne in izhodne podatke, glavne korake pri uporabi tehnike, uporabnost rezultatov, zahteve glede virov, zanesljivost in merila za izbor (Pritchard, 2015, str. 57, 61).

Pri obvladovanju strateških tveganj je zelo uporabna tudi temeljita analiza mehkih dejavnikov, na primer **Porterjeva analiza z analizo petih silnic** (Berk Skok, 2015, str. 27; Kos, 2007): pogajalske moči med kupci, pogajalske moči med dobavitelji, konkurence v dejavnosti oziroma tekmovalnost med podjetji (panožna konkurenca), možnosti vstopa

konkurenčnih podjetij oziroma vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca) in raven nadomestljivosti oziroma možnosti pojava novih substitutov.

Porterjeva analiza petih silnic je model, s katerim podjetja podrobno analizirajo panogo in na osnovi analize ocenijo stopnjo privlačnosti za vstop na trg. V različnih panogah se pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje dobička, odvisno od strukture panoge. Smisel in namen izdelave analize petih silnic je, da podjetje pripravi ustrezno strategijo, s katero si dolgoročno zagotovi želeni tržni delež, predvsem tako, da se obrani proti opisanim petim silnicam in s tem doseže nadpovprečne dobičke v panogi – tudi kadar so katere izmed silnic izjemno močne. Cilj izdelave analize pa je, da se podjetje izolira od vpliva opisanih petih silnic, pridobi informacije za zmožnost sooblikovanja pravil v panogi, si zagotovi dobra izhodišča za konkuriranje in oblikuje ustrezne konkurenčne prednosti podjetja. Zavedati se je treba, da zunanje silnice vplivajo na podjetje predvsem v času od enega do treh let, zato je ta analiza še toliko bolj pomembna pri oblikovanju dolgoročne strategije, ki zagotavlja podjetju preživetje in doseganje velikih dobičkov na dolgi rok (Kos, 2007).

## **2.2 Model obvladovanja tveganj**

Za vsak poslovni načrt ter vse večje poslovne odločitve in projekte v podjetjih je priporočljivo, da vsebujejo prepoznavanje, analizo in načrt nadaljnjega obvladovanja možnih tveganj. Proces zajema sistematično komuniciranje in posvetovanje za prepoznavo tveganj, opredelitev tveganj, analizo, ocenjevanje tveganj, sprejetje ukrepov za obvladovanje tveganj, strategijo in nadzor obvladovanja tveganj, spremljanje doseženih rezultatov in procesov ter poročanje o tveganjih, kot je podrobneje opisano v podpoglavjih modela za obvladovanje tveganj.

### **2.2.1 Prepoznavanje tveganj**

Identifikacija oziroma prepoznavanje tveganj je proces prepoznave, v številnih primerih tudi kategorizacije tveganj. Izvedba kvalitativnih analiz v procesu razvrstitve tveganj po splošni verjetnosti in pogojih učinka se izvede z namenom prepoznave najbolj kritičnih tveganj. Izvedba kvantitativnih analiz v procesu kvantifikacije tveganj pa z namenom ocene vpliva na stroške, načrte in kakovost specifičnih področij podjetja ter tudi ocene celotnega vpliva na podjetje (Pritchard, 2015, str. 56).

Po Metodologiji ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih (Izbrano podjetje, 2015a, str. 3) je prepoznavanje tveganj s strukturiranjem začetna faza v procesu obvladovanja tveganj. Cilj prepoznavanja tveganj je identificiranje vseh možnih tveganj, ki lahko vplivajo na doseganje poslovnih ciljev podjetja. Prepoznati se želi tista tveganja, ki so tako velika, da bi lahko ogrozila uspešnost poslovanja podjetja. Možni dogodki se lahko določijo na ravni podjetja ali v sklopu posameznih področij oziroma posameznih organizacijskih enot

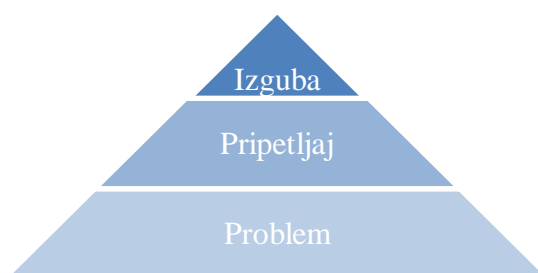


podjetja. Za stalno prepoznavanje tveganj so odgovorni vsi zaposleni v podjetju. Prepoznavanje tveganj poteka na dva načina:

- **začetna opredelitev:** sistematično, vsako leto ob pripravi poslovnega načrta in sprejemanju rebalansov, ob vsaki večji poslovni odločitvi, projektu ali bistveni spremembi na trgu;
- **stalno spremljanje:** prepoznana tveganja za vse projekte in poslovne odločitve, opredeljene v prvi alineji, se spremlja periodično (npr. ob vsakem trimesečju).

Berk Skok (2015, str. 35–39) meni, da obsega prepoznavno zbiranje podatkov o preteklih izgubah, tj. zbiranje pri notranjih (dogodki z visoko pogostostjo in majhnim vplivom) in pri zunanjih virih (dogodki z majhno pogostostjo in velikim vplivom) in prepoznavo indikatorjev tveganja. **Pri zbiranju podatkov** se primerja višina dejanskih izgub z oceno izpostavljenosti tveganju. Upoštevati je treba zbiranje podatkov po vzrokih izgub (vzročni pristop), določitev oziroma ugotovitev dejavnikov, ki so prispevali k izgubam, klasifikacijo in ovrednotenje izgube, popis poslovne enote, poslovnega procesa, blaga oziroma storitve, pri katerem je prišlo do izgube, ter zbiranje podatkov o kazalnikih (indikatorjih) tveganja in ne le o dejanskih izgubah. **Pri prepoznavi indikatorjev tveganja** želimo prepoznati možnost izgub, še predno se izguba dejansko uresniči. Indikator tveganja je dogodek ali zaporedje dogodkov, ki nakazujejo možnost nastanka izgub. Na Sliki 18 je prikazano, da ločimo tri indikatorje tveganja, in sicer **problem**, ki opozarja na možne težave v prihodnosti, **prijetljaj**, ki je odmik od načrtanega poslovnega procesa, ki mu ne moremo pripisati izmerljive izgube, in **izgubo**, ki je dogodek s finančno merljivimi posledicami za družbo.

*Slika 18: Indikatorji tveganja*

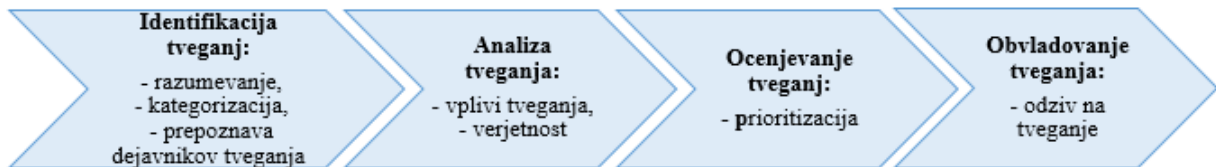


*Vir: A. Berk Skok, Obvladovanje tveganj v podjetju, 2015, str. 38.*

Montague (2015, str. 41) meni, da lahko podjetja tveganja v njihovi oskrbni verigi prepoznajo skozi različne vire, vključno z revizijskimi poročili, poročili svetovalcev, srečanji prodajnega in operativnega planiranja (angl. *sales and operations planning* – S&OP), primerjalno analizo (angl. *benchmarking*), reklamacijami kupcev, predlogi dobaviteljev, konkurenčnimi novostmi in novostmi industrije/panoge. Kot uporaben okvir za obvladovanje tveganj skozi oskrbno verigo omenja standard ISO 31000, ki opisuje

načela in niz smernic za razumevanje tveganj, razvoj politike RM, vključevanja RM v proces podjetja in postavitev notranjega in zunanjega procesa komunikacije. Pomembne vidike RM okvirja (angl. *risk management framework*), ki podjetju pomagajo ublažiti tveganja skozi oskrbno verigo, prikazuje Slika 19.

Slika 19: Okvir managementa tveganj – plan za spremljanje in pregled



Vir: R. Montague, *De-risking your supply chain*, 2015, slika 1, str. 41.

Dejavniki tveganj so lahko zunanji ali notranji (Izbrano podjetje, 2015a, str. 3–4). **Zunanji dejavniki tveganj** so gospodarski dejavniki (ekonomske razmere, razpoložljivost kapitala, pridobivanje posojil, likvidnost, finančni trgi, brezposelnost, konkurenca, združitve/pripojitev, trg delovne sile, trg blaga in storitev), naravno okolje (izpusti in odpadki, energija, naravne katastrofe, trajnostni razvoj), politični (spremembe v vladi, zakonodaja in regulativa, politični interesi), socialni (demografske spremembe, obnašanje potrošnikov, družbena odgovornost, zasebnost, terorizem) in tehnološki (tehnološki napredek, zahteve uporabnikov glede kakovosti in funkcionalnosti). **Notranji dejavniki tveganj** so infrastruktura (kakovost, razpoložljivost, kompleksnost), zaposleni (struktura, število, izobraževanje in usposabljanje, zlorabe, zdravje in varnost), procesi (učinkovitost, preglednost, izvajanje, dobavitelji/odvisnost), tehnologija (obstoj, funkcionalnost, razpoložljivost podatkov, razvoj, vzdrževanje, varnost) in organiziranost. Podjetje mora biti še posebno pozorno na notranje dejavnike tveganj, na katere lahko vpliva. V sklopu notranjih dejavnikov tveganj mora vsaka organizacijska enota posebej opredeliti tudi **tveganja nedelovanja procesov**. Procesna tveganja zajemajo napake in neučinkovitosti ob izvajanju delovnih procesov, ki jih povzročajo zaposleni (so slabo ali neprimerno usposobljeni, malomarni, neodgovorni, pogosto odsotni in podobno), neustrezne aktivnosti (obsegajo slabo obvladovanje delovnih procesov, slabo procesirane delovne postopke, zapletenost postopkov, podvajanje ali prekinitve procesov, pomanjkljive opise delovnih procesov in podobno), pomanjkljive notranje kontrole v procesih, informacijska podpora procesom in zunanji vplivi.

FERMA (2003, str. 15), poleg že omenjenih tehnik viharjenja možganov, scenarijske analize, metode hazop, primerjalne analize panoge in revizijskih pregledov navaja za prepoznavo tveganj še vprašalnike, poslovne študije s pregledom vseh poslovnih procesov in opisom vseh notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na te procese, delavnice za ocenjevanje tveganj in raziskave incidentov.

**Viri za prepoznavanje tveganj**, ki so se v preteklosti že pojavila, so lastna opažanja tveganj pri opravljanju rednih delovnih nalog in zadolžitev, zapisniki in poročila o

poslovanju, statistike in poročila o preiskavah incidentov, obstoječe študije poslovnih procesov, poročila notranje revizije, ugotovitve zunanje revizije in drugih presojevalcev in drugi viri. Za tveganja, ki se niso še nikoli uresničila, vendar obstaja možnost, da se nekoč bodo, so načini za prepoznavo metoda viharjenja možganov z zaposlenimi ali zunanjimi udeleženci, analize ekonomskega, političnega, zakonodajnega in operativnega okolja, načrtovanje in analiza scenarijev, ugotovitve notranje in zunanje revizije in drugih presojevalcev in drugi načini (Izbrano podjetje, 2015a, str. 4).

Berk Skoku (2015, str. 39) meni, da so viri za prepoznavanje indikatorjev tveganja **kadrovska funkcija** (fluktuacija, bolniške in druge odsotnosti z dela, napake pri delu, skupna ocena pri pregledu delovne uspešnosti, poslovna klima), **poslovni procesi** (odstopanje posameznih aktivnosti od standardov ali načrtov) in **pravno področje** (tožbe, kazni in opozorila regulatorjev ter reklamacije in pritožbe strank).

Cilj **opisa tveganj** je razvrstitev prepoznanih tveganj v strukturirano obliko, kot je prikazano v Tabeli 2. Tabela poenostavi opis in ocenitev tveganj. Treba je dati prednost ključnim tveganjem, ki morajo biti podrobneje analizirana (FERMA, 2003, str. 6–7).

*Tabela 2: Opis tveganj*

<b>Naziv tveganja</b>	...
<b>Obseg tveganja</b>	Kvalitativen opis dogodkov, velikost, vrsta, število in odvisnosti.
<b>Narava tveganja</b>	Strateško, operativno, finančno, tveganje znanja ali skladnosti.
<b>Delničarji</b>	Delničarji in njihova pričakovanja.
<b>Kvantifikacija tveganja</b>	Pomembnost in verjetnost.
<b>Toleranca tveganja</b>	Nizek potencial ali finančni vpliv na tveganje. VaR. Verjetnost in velikost potencialne izgube/dobička. Cilj(i) za kontrolo tveganj in zelena meja učinkovitosti.
<b>Obvladovanje tveganja in kontrolni mehanizmi</b>	Primarni način obstoječega obvladovanja tveganj. Stopnja zaupanja v obstoječo kontrolo. Prepoznavna načinov merjenja in poročanje.
<b>Potencialne aktivnosti za izboljšave</b>	Priporočila za znižanje tveganj.
<b>Razvoj strategije in politike</b>	Prepoznavna funkcije, odgovorne za razvoj strategije in politike.

*Vir: FERMA, A risk management standard, 2003, tabela 4.2.1, str. 7.*

Desai et al. (2015, str. 35, 55) za prepoznavo potencialnih virov tveganj omenjajo pristop diagrama oziroma analize ribjih kosti (angl. *fishbone analysis*) kot okvir za SCRM. Z njim se dodelijo odgovornosti prepoznanim tveganjem (problemom) z organizacijsko matriko odgovornosti in se predlaga akcijski načrt. Diagram omogoča managerjem, da za obvladovanje tveganj določijo najboljše možne ukrepe.

### 2.2.2 Ocenjevanje tveganj

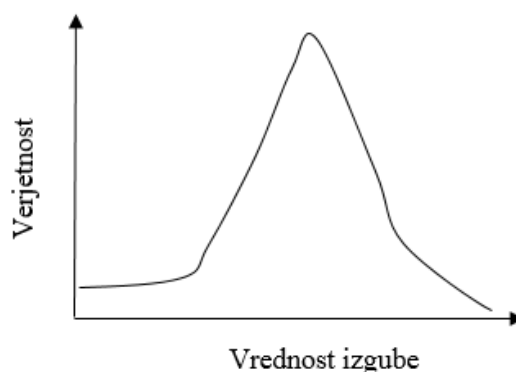
Po prepoznavi, kvalifikaciji in kvantifikaciji tveganj, ko so razviti jasni odgovori, mora podjetje te ugotovitve začeti izvajati. Ocenjevanje tveganj in nadzor vključujeta implementacijo plana za obvladovanje tveganj in odgovornosti, ki mora biti del projektnega plana. Pri tem se pojavita ključna izziva – prvi je postavitve planov tveganj v izvajanje in merjenje veljavnosti planov, drugi je priprava smiselne dokumentacije za podporo procesa. Plan tveganj vključuje ocenjevanje ter izboljšuje strategijo za obvladovanje tveganj (Pritchard, 2015, str. 53–56).

Ocena tveganj je lahko **kvantitativna**, **delno kvantitativna** ali **kvalitativna**, pod pogojem ocenjevanja z vidika verjetnosti nastanka in možnih posledic. Tabele v Prilogi 6 prikazujejo način ocenjevanja tveganj glede na vpliv in možne posledice, z vidika nevarnosti in priložnosti. Podjetja tabele prilagodijo svoji uporabi. Navadno uporabijo matrike 3 x 3, nekatere za boljše ocenjevanje oblikujejo matrike 5 x 5 (FERMA, 2003, str. 7-9).

Berk Skoku (2015, str. 40–41, 68) vrednoti tveganja z merjenjem, in sicer loči kakovostno merjenje in številčno merjenje. Pri **kakovostnem merjenju** vrednotimo z dvostopenjskim sistemom kazalnikov tveganja. Pristopa sta samoocena na ravni poslovnih enot (opis tveganja, verjetnost nastopa, izpostavljenost obvladljivemu tveganju, učinkovitost obvladovanja tveganja, izpostavljenost neobvladljivemu delu tveganja) in ocena tveganja poslovnih enot na ravni podjetja (ocena izpostavljenosti tveganju, ocena učinkovitosti obvladovanja tveganja, bonitetna ocena poslovne enote). Pri **številčnem merjenju** je cilj ovrednotiti tveganje delovanja v denarnih enotah, podobno kot metoda tvegane vrednosti VaR pri finančnih tveganjih; VaR je vrednost izgube v določenem obdobju, ki je presežena glede na stopnjo zaupanja (angl. *confidence level*). Pristopa sta ocena na ravni posameznih poslovnih enot in aktivnosti (za vsako poslovno področje in vrsto tveganja se določi verjetnostno porazdelitev izgube in izračuna izpostavljenost tveganju) in ocena skupnega tveganja delovanja podjetja, ki je vsota izpostavljenosti tveganju po vseh poslovnih področjih in vrstah tveganj (popolna korelacija izgub). Pri tem se upoštevajo morebitna prekrivanja in medsebojna izključevanja različnih vrst tveganj.

Težave, ki se pojavijo pri številčnem merjenju so odvisnost od ljudi, poslovnih procesov in razmerij s poslovnim okoljem ter težka dostopnost relevantnih podatkov. Slika 20 prikazuje pristop ovrednotenja tveganja na način kot pri metodi tvegane vrednosti.

Slika 20: Ovrednotenje tveganja pri številčnem merjenju



Vir: A. Berk Skok, *Obvladovanje tveganj v podjetju*, 2015, str. 41.

### 2.2.3 Ukrepi za obvladovanje tveganj

Glede na opravljene ocene tveganj ter tehtanja stroškov in koristi (načelo gospodarnosti) se postavijo prednosti in izbere najprimernejši način obvladovanja tveganj, ki bo zagotovil, da bo tveganje po izvedenih ukrepih na ravni zelene izpostavljenosti tveganju. Vsak sistem obvladovanja tveganja mora zagotavljati vsaj uspešno in učinkovito delovanje podjetja, uspešne notranje kontrole, skladnost z zakoni in regulativo (FERMA, 2003, str. 10; Izbrano podjetje, 2015a, str. 7).

Načini oziroma odzivne strategije za obvladovanje **neželenih tveganj** (Pritchard, 2015, str. 48–49; Izbrano podjetje, 2015a, str. 7; Berk Skok, 2015, str. 42; FERMA, 2003, str. 10) so:

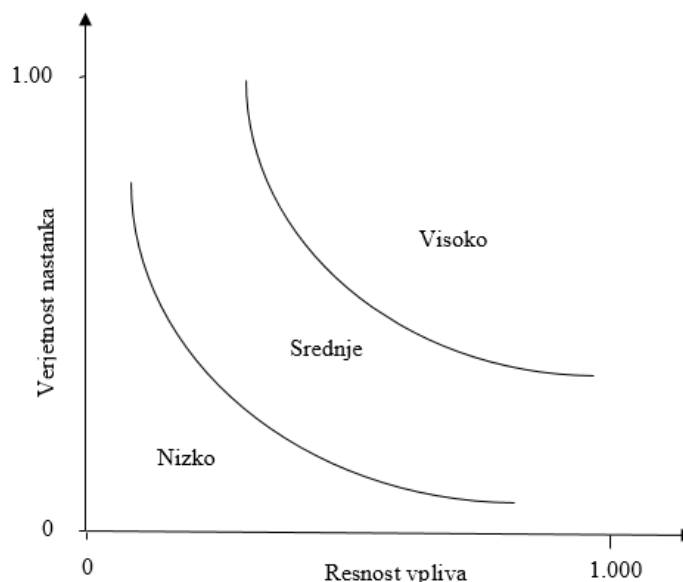
- **izogibanje tveganju** (angl. *avoid risk*): opustitev tveganega poslovanja ali prilagoditev poslovanja in poslovnega procesa;
- **zmanjšanje tveganja** (angl. *reduce risk*): uporaba različnih načinov varovanja, na primer vzpostavitev scenarijev za znižanje tveganj na sprejemljivo raven (znižanje pogostosti in/ali višine izgub) ali vzpostavitev notranjih kontrol (notranja revizija, sistem nagrajevanja, kazni in disciplinski postopki, podvajanje kontrole na kritičnih delih poslovnega procesa). Notranje kontrole so postopki in politike, s katerimi obvladujemo tveganja, na primer delitev dolžnosti, sistem pooblastil in odobritev, vodstveni nadzor, postopki varovanja premoženja in druge. Varovanje zagotavljamo tudi s transakcijami na denarnem trgu ali uporabo instrumentov za varovanje pred finančnimi tveganji, kot so zamenjava obrestnih mer, obrestna opcija (kapica, dno, ovratnica), obrestni terminski posli in drugi podobni instrumenti;
- **prenos tveganja na tretjo osebo** (angl. *transfer risk*): sklenitev zavarovanja (samozavarovanje (rezervacije, kapital)) ali razne vrste zavarovanja odgovornosti (angl. *liability insurance*) ali pogodbeni prenos na tretjo osebo;
- **sprejetje tveganja** (angl. *accept risk*): prevzem tveganja, ki je sprejemljivo oziroma skladno z usmeritvami vodstva podjetja glede odnosa do tveganja.

Odzivne strategije za obvladovanje tveganj **pri priložnostih** (Pritchard, 2015, str. 48, 51–53) so:

- **izkoriščanje priložnosti** (*angl. opportunity exploitation*): priložnosti, ki so rezultat analize tveganj in so preveč pozitivne, da bi jih ignorirali. Podjetja uresničijo te priložnosti, da izboljšajo svojo pozicijo na trgu. Podjetja morajo tej strategiji slediti in jo realizirati; ne dopušča nobenih naknadnih sprememb;
- **delitev priložnosti** (*angl. opportunity sharing*): kadar podjetje ni sposobno samo realizirati priložnosti in potrebuje partnersko pomoč, lahko z delitvijo partnerstva (skupna vlaganja, skupinsko delo ali druga oblika pogodbenega odnosa) optimizira verjetnost in vpliv priložnosti. Zaradi narave delitve, je vpliv priložnosti manjši kot bi bil, če bi priložnost izkoristilo podjetje samo;
- **izboljšava priložnosti** (*angl. opportunity enhancement*): izboljšava priložnosti povečuje verjetnost in/ali vpliv priložnosti. Sledenje vzrokom priložnosti, okolja, v katerem obstajajo in kultur, v katerih razvijajo t.i. »odpiranje vrat« za povečanje možnosti nastanka ali povečanja njihove relativne velikosti;
- **priložnost sprejetja** (*angl. opportunity acceptance*): priznavanje in prenašanje posledic, če se tveganje pojavi. Razčlenjeno je v dva tipa – pasivno in aktivno sprejetje.

Slika 21 prikazuje oceno stopnje tveganja, na osnovi katerega se podjetje odloči za strategijo obvladovanja (Pritchard, 2015, str. 38–39).

Slika 21: Ocena stopnje tveganja



Vir: C. L. Pritchard, *Risk Management*, 2015, slika 3.4, str. 39.

Pritchard (2015, str. 38–39) tveganja deli glede na stopnjo tveganja (verjetnost nastanka in resnost vpliva) na **nizka**, **srednja** in **visoka tveganja**. Dimenzija resnosti vpliva so lahko

stroški, terminski načrt ali drugi merljivi dejavnik, lahko tudi kombinacije ali različne lestvice za posamezni dejavnik. Verjetnost in vpliv sta lahko izražena v odstotkih (npr. 80 %), kot opis vrednosti (npr. zelo verjetno), kot primerjava (npr. tako pogosto kot ob konicah ur) ali kot raven frekvence (npr. v zadnjih štirih od petih primerov).

Način ukrepanja se določi na osnovi modela glede na ocenjeno stopnjo tveganja, kot prikazuje Tabela 3 (Izbrano podjetje, 2015a, str. 8).

*Tabela 3: Model obvladovanja tveganj*

Stopnja tveganja		Možne strategije ukrepanja
	Nizka	Sprejetje tveganja, ni ga treba spremljati. Sprejetje tveganja, vendar ga je treba skrbno spremljati.
	Srednja	Sprejetje tveganja, vendar ga je treba skrbno spremljati. Zmanjšanje tveganja, potrebni so ukrepi za varovanje pred tveganjem. Prenos tveganja na tretjo osebo, zunanje izvajanje dejavnosti, zavarovanje.
	Visoka	Zmanjšanje tveganja, potrebni so obsežni ukrepi za varovanje pred tveganjem. Prenos tveganja na tretjo osebo, zunanje izvajanje dejavnosti, zavarovanje.
	Zelo visoka	Zmanjšanje tveganja, potrebni so obsežni ukrepi za varovanje pred tveganjem. Prenos tveganja na tretjo osebo, zunanje izvajanje dejavnosti, zavarovanje. Izogibanje tveganju, opustitev tveganega poslovanja.

*Vir: Izbrano podjetje, Metodologija ocenjevanja in poročanja o tveganjih, 2015a, tabela 5, str. 8.*

**Nizko tveganje** se obvladuje v sklopu rednih delovnih procesov v organizacijski enoti nosilca tveganja, **srednje tveganje** v sklopu pristojnosti vodij oziroma direktorjev posamezne organizacijske enote, **visoko tveganje** v pristojnosti posameznega člana uprave, pri čemer oceno tveganja in predlog ukrepov potrди odbor za tveganja. **Zelo visoko tveganje** se obvladuje v sklopu pristojnosti uprave. Oceno tveganja in predlog ukrepov potrди odbor za tveganja (Izbrano podjetje, 2015a, str. 8).

#### 2.2.4 Strategija in nadzor obvladovanja tveganj

Povzeto po Berk et al. (2005, str. 80–83) s **strategijo obvladovanja tveganja** vodstvo podjetja opredeli sprejemljivo razmerje med rastjo, donosnostjo in tveganjem, odnos do tveganja, pristop k obvladovanju tveganja in naloge ter odgovornosti zaposlenih pri obvladovanju tveganja. Opredeljeni cilji obvladovanja tveganj so lahko s področja zagotavljanja izpolnjevanja zakonskih predpisov ali zahtev po poročanju lastnikom podjetja, lahko pa so širši in opredeljujejo cilje s področja ohranjanja in povečevanja vrednosti podjetja. V strategiji so tudi tista področja obvladovanja tveganja, za katere so potrebne posebne politike, na primer področje varstva pri delu, področje ravnanja s poslovnimi informacijami podjetja in področje nepretrganega poslovanja podjetja.

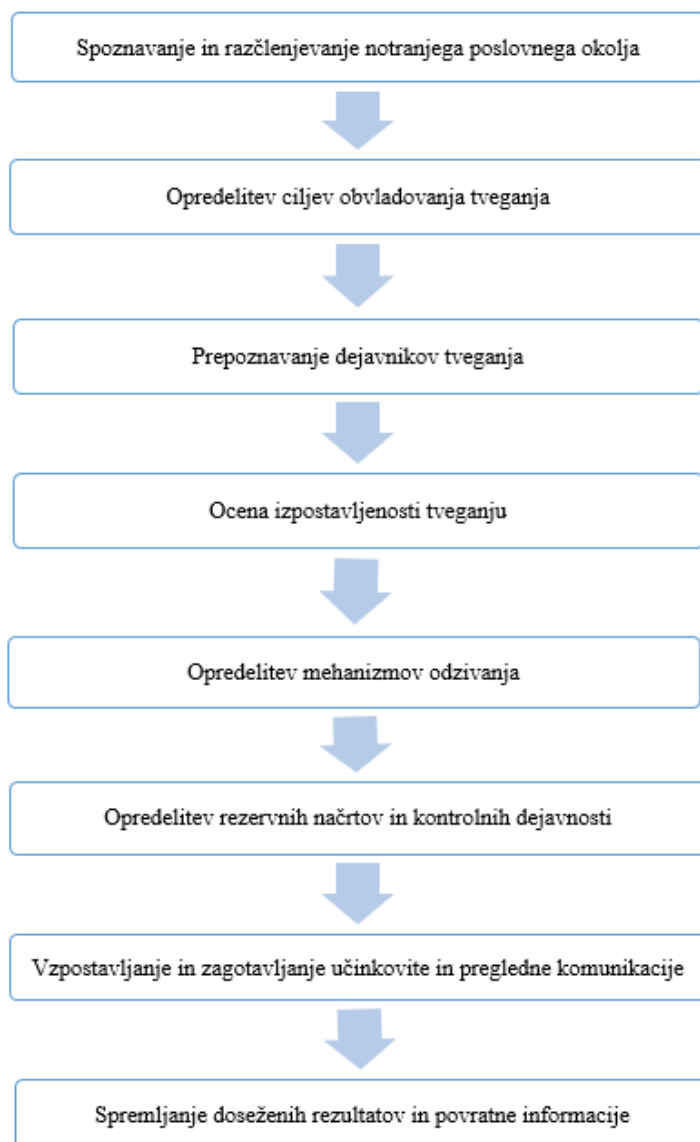
Uspešen **proces obvladovanja tveganja** naj bi imel naslednje temeljne lastnosti (Berk et al., 2005, str. 81):

- **stalen, nepretrgan proces:** biti mora sredstvo za doseganje cilja in nikakor ne sme biti sam sebi namen. Proces naj bi zajemal številne ukrepe, ki naj bi bili sestavni del poslovnih aktivnosti podjetja. Strategije obvladovanja tveganja zato ni mogoče obravnavati ločeno, saj so del poslovnih aktivnosti in obstajajo zaradi poslovnih razlogov. Pri določanju strategije podjetja za doseganje ciljev poslovanja ima obvladovanje tveganja vlogo pri njeni izbiri, saj je treba za vsako potencialno strategijo oceniti tveganje in potencialne koristi. Podjetju koristijo kratkoročno, še bolj pa dolgoročno;
- **vpliv človeškega dejavnika:** pomembno je, da so v proces vključeni vsi zaposleni ter sta vzpostavljeni poslovna kultura in klima, ki sta temelj za miselnost analitičnega in strateškega presojanja. Moralna integriteta in etične vrednote vodstva sta pomembni sestavini kulture podjetja ter močno vplivata na način doseganja ciljev poslovanja in obvladovanja tveganja. Obravnavanje tveganja ne sme pomeniti le sprejetja politik, pravilnikov, obrazcev in analiz, temveč mora temeljiti na aktivnem sodelovanju zaposlenih. Spodbujati mora zaposlene k sprejemanju tistih poslovnih priložnosti, pri katerih je prevzeto tveganje sorazmerno pričakovanemu donosu.

Celoten proces vzpostavljanja strategije obvladovanja tveganja lahko razdelimo na osem stopenj, kot prikazuje Slika 22. Proces celovito obravnava najrazličnejše vrste tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno. Presoja učinkovitosti procesa obvladovanja tveganj je opredeljena kot prerez stanja v določenem trenutku. Določa ga bolj ali manj subjektivna ocena ustreznosti delovanja vseh osmih stopenj. Z ustreznim obvladovanjem tveganj se lahko podjetje usmeri k ustvarjanju vrednosti za lastnike z obvladovanjem že delno realiziranih aktivnosti in izkoriščanjem priložnosti prihodnjega razvoja. Obvladovanje tveganja mora biti stalnica in proces, ki je vpleten v izbiro in izvedbo strategije podjetja, za doseganje nadpovprečnih rezultatov poslovanja in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Sistem obvladovanja tveganja ne zahteva, da se podjetje izogne vsem tveganjem. Spodbujati mora zavest, da je treba poznati tveganja posameznih strateških odločitev in poslovnega okolja podjetja (Berk et al., 2005, str. 86-87).



Slika 22: Celoten proces vzpostavitve strategije obvladovanja tveganja



Vir: A. Berk et al., *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*, 2005, slika 13, str. 87.

Pri razvoju **strategije managementa tveganja oskrbne verige** (angl. *supply chain risk management*) mora podjetje imeti naslednje temeljne namene: identifikacija izpostavljenosti tveganju, prenos finančnih tveganj in ublažitev potencialnih izgub s **proaktivnim nadzorom** (Cook, 2007, str. 169).

**Nadzor tveganja** postaja bistven za zagotavljanje nepretrganosti poslovnih procesov, ohranjanje stabilnosti poslovanja in zadrževanja konkurenčnih prednosti. Podjetja poudarjajo pomen obvladovanja tveganja v celotnem podjetju ter poskušajo vzpostaviti integriran sistem ocenjevanja in nadzora tveganj pri strateškem in operativnem odločanju. Obvladovanje tveganja vključujejo v poslovne strategije, operativni nadzor poslovanja, finančno poslovanje in odnose z interesnimi skupinami podjetja (Berk et al., 2005, str. 49). Spremljanje in nadzor tveganj vključuje izvajanje strategij za obvladovanje tveganja. Nekatere strategije so zelo učinkovite, druge manj. Zato je pogosto treba začeti cikel

znova, kar vključuje ponovno preverjanje odziva na tveganja ali premik v procesu še bolj nazaj, k ponovni oceni prepoznanih tveganj (Pritchard, 2015, str. 54, 56).

Končni cilj procesa obvladovanja tveganja je optimizirati tveganje ali ga postaviti nekoliko drugače, za izvedbo resnične spremembe v profilu tveganja podjetja. Za izvedbo ciljev so pomembne tri temeljne poti – podpora rasti poslovanja, podpora dobičkonosnosti in nadzor negativnih tveganj. Pri nadzoru se je treba zavedati, da so negativni vplivi, vključno izgube in napake (prekoračitve stroškov, zamude pri izvedbi, razvoj in raziskave novih izdelkov ipd.), sestavni del poslovanja (Lam, 2003, str. 33, 38).

### **2.2.5 Spremljanje in poročanje o tveganjih**

Tudi **spremljanje doseženih rezultatov in procesov** mora biti stalen in nepretgan proces, saj le tako sledimo načelu integriranega oziroma celovitega pristopa. Povratno informacijo o delovanju celotnega poslovnega procesa morajo zagotavljati vodje na vseh organizacijskih ravneh, posebno vlogo imajo manager tveganj oziroma člani odbora za tveganja ter notranji revizorji. Posebno pozornost mora poročilom o obvladovanju tveganja nameniti uprava podjetja, zavzeti stališča, oblikovati ukrepe in zadožitve za odpravo nezaželenih stanj. Uspešen sistem zagotavljanja povratne zanke omogoča podjetju boljše samozavedanje glede tveganj. Ob upoštevanju in aktivnem izvajanju strategije obvladovanja tveganja, dolgoročno pomeni najboljše izobraževanje in usposabljanje glede obvladovanja poslovnega procesa (Berk et al., 2005, str. 105–106). Spremljanje doseženih rezultatov vključuje stalno povpraševanje in obsežno sledenje glede tveganj in njihovega okolja. Alternativna razvojna strategija, ponovna ocena, preverjanje izvajanja ukrepov v primeru uresničitve dogodka ali ponovno planiranje, so lahko bistveni za preživetje ali uspeh podjetja (Pritchard, 2015, str. 53).

Učinkovito obvladovanje tveganja zahteva spremljanje in pregled strukture RM-procesa, da zagotovi učinkovito prepoznavo in ocenitev ter ustrezno kontrolo in odgovornosti. Izvedene morajo biti redne revizije in standardi skladnosti ter pregledani standardi učinkovitosti, da se prepoznajo možnosti za izboljšave. Podjetje je dinamično in deluje v dinamičnem okolju, zato morajo biti vsake spremembe v podjetju ali okolju, v katerem deluje, prepoznane in spremembe vključene v sistem. Vsako spremljanje in pregled morata določiti tudi, ali imajo sprejeti ukrepi za posledico, kar je bilo namenjeno; so sprejeti postopki in zbrane informacije za izvajanje ocenjevanja ustrezni; bi boljše poznavanje pomagalo doseči boljše odločitve in prepoznati, katera spoznanja vključiti v prihodnja ocenjevanja in obvladovanje tveganja (FERMA, 2003, str. 14).

Za stalno spremljanje tveganj so odgovorni nosilci tveganj. Tveganja, ki so že v registru, se lahko spremenijo ali prenehajo, pojavijo se nova tveganja, ki jih je treba analizirati in ugotoviti njihov vpliv na poslovanje. Služba za obvladovanje tveganj je odgovorna za trimesečno spremljanje izvajanja ukrepov in spremljanje uresničevanja sklepov, ki jih je

uprava sprejela za obvladovanje tveganj. Prednost spremljanja ukrepov obvladovanja tveganj je določena glede na višino ocenjenega tveganja in z velikostjo vrzeli med ocenjenim tveganjem in sprejemljivo stopnjo tveganja (Izbrano podjetje, 2015a, str. 8–9).

**Poročanje o tveganjih**, tudi manj formalno od revizije tveganja, je bistvenega pomena. Omogoča pregled tveganj, verjetnosti, vpliva in strategij, predvsem za določanje ali je potrebna dodatna aktivnost ali dodaten pregled. Kot pri revizijah kritičnost izvedbe določenega projekta in njegovo trajanje večinoma določata pogostost frekvence poročanja (Pritchard, 2015, str. 54).

Poročanje o tveganjih delimo na notranje in zunanje poročanje. Pri **notranjem poročanju** gre za poročanje na različnih ravneh podjetja, ki potrebujejo različne informacije o RM-procesu. Vodstvo podjetja je treba seznaniti predvsem z najpomembnejšimi tveganji, s katerimi se podjetje srečuje. Zagotoviti morajo pomen zaupanja deležnikov/delničarjev v podjetje, priporočljivo raven zavesti v podjetju, učinkovito delovanje RM-procesa, objaviti jasno politiko, ki pokriva cilje in odgovornosti RM in drugo. Vodje poslovnih enot podjetja se morajo zavedati tveganj, ki so vezana na njihovo področje odgovornosti, mogoče vplive na druga področja in posledice, ki jih lahko imajo druga področja. Sistematično in sprotno morajo poročati svojim nadrejenim o pojavu novih tveganj ali napakah pri obstoječi kontroli merjenja. Posamezni zaposleni v podjetju morajo razumeti odgovornost za posamezno tveganje, kako lahko pripomorejo k stalnim izboljšavam RM, da sta zavest in RM ključna dela kulture podjetja. Pri **zunanjem poročanju** podjetje poroča deležnikom/delničarjem redno, kot je določeno, o politiki RM, učinkovitosti in doseganju svojih ciljev (FERMA, 2003, str. 11).

Poročanje o tveganjih poteka periodično, konec vsakega trimesečja v sklopu informacije o poslovanju podjetja. Poročilo o obvladovanju tveganj pripravijo nosilci tveganj za svoja področja dela. Služba za obvladovanje tveganj zbrane podatke analizira in pripravi gradivo ter ga predstavi odboru za tveganja, ki je pristojen za uskladitev in potrditev ocen tveganj ter za uskladitev in potrditev ukrepov. Na osnovi usklajenih, potrjenih ocen in ukrepov pripravi Služba za obvladovanje tveganj celovito poročilo za upravo podjetja, ki zajema informacijo o izpostavljenosti ključnim tveganjem in ukrepih za njihovo obvladovanje, pomembne spremembe v izpostavljenosti posameznim tveganjem ter druge pomembnejše informacije s področja obvladovanja tveganj. Vsakdo od zaposlenih v podjetju, ki pri svojem delu prepozna novo tveganje ali pomembnejšo spremembo tveganja, ki ogroža poslovanje, mora takoj obvestiti svojega nadrejenega in Službo za obvladovanje tveganj. Lastniki tveganj določijo odgovorne nosilce izvedbe ukrepov in roke za izvedbo. Ukrep mora biti usklajen med lastnikom tveganja in izvajalcem, če je izvajalec iz druge organizacijske enote. V primeru neizvajanja ukrepov ali neučinkovitosti ukrepov (ko se tveganje ne zmanjša) morajo lastniki tveganj določiti nove ukrepe in poročati o razlogih za neizvedbo. Lastniki tveganj opredelijo rok, v katerem bodo dosegli sprejemljivo stopnjo tveganja in ocenijo stroške predlaganih ukrepov (Izbrano podjetje, 2015a, str. 9).

## 2.3 Teoretične osnove obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev

Monczka et al. (2005, str. 278–280; 2009, str. 318) učinkovitejše obvladovanje tveganj povezujejo z **optimizacijo baze dobaviteljev** oziroma zmanjšanjem števila dobaviteljev. V preteklosti so podjetja povečevala število dobaviteljev, da so imela v bazi čim več mogočih alternativnih dobaviteljev ob morebitnih izrednih dogodkih ali naravnih nesrečah. Prav motnje v oskrbi so bile razlog »kopičenja« števila dobaviteljev in izogibanje enemu in edinemu dobavitelju za posamezne predmete nabave. S tem so hoteli zmanjšati verjetnost pojava tveganj, povezanih s finančnimi izgubami in motnjami v operativnem procesu. Veliko podjetij je ugotovilo, da previden, natančen izbor dobaviteljev ter razvoj in sodelovanje pri odnosu z manj dobavitelji, tveganja dobav dejansko zmanjšajo. Tveganja ne vključujejo le motenj dobave, ampak vključujejo tudi slabo kakovost, nezanesljivost dobav ali preplačila za dobavljeno blago, zaradi nekonkurenčnega položaja. Ohranjanje večjega števila dobaviteljev za posamezne vrste materialov povečuje možnost naraščanja verjetnosti in stopnje tveganja za povečano nihanje ali neskladno kakovost blaga v oskrbni verigi. Kljub koristim, vezanim na optimizacijo baze dobaviteljev, potencialna tveganja še vedno obstajajo, in sicer (Monczka et al., 2009, str. 318):

- **dobaviteljeva odvisnost:** kadar podjetje poveča obseg določenega predmeta nabave pri le enem dobavitelju, postane dobaviteljev obstoj preveč odvisen od kupca. To tveganje se lahko pojavi pri manjših dobaviteljih z omejeno zmogljivostjo, ki izločijo manjše kupce, da lahko zadovoljijo zahteve večjih;
- **nekonkurenčni položaj:** če je dobavitelj le en ali jih je le nekaj za posamezne predmete nabav, nekateri kupci občutijo strah zaradi pomanjkanja koristi konkurenčnega sistema. Dobavitelj lahko zvišuje cene ali nazaduje pri izboljšavah. S pazljivim izborom dobaviteljev in prenovami pogodb, ki vključujejo stalne zahteve za izboljšanje, lahko podjetja ta tveganja zmanjšajo;
- **motnje dobav:** lahko se pojavijo v oskrbni verigi, zaradi nastanka izrednih dogodkov pri dobavitelju (npr. stavka, požar, naravne nesreče), težav v proizvodnji ali pri dobaviteljevem viru dobave. Nabavnik lahko zniža verjetnost tveganja z izbiro dobaviteljev, ki imajo več proizvodnih zmogljivosti/objektov. Lahko znižajo verjetnost tveganja tudi z izborom dobaviteljev z možnostjo dobave različnih virov predmetov nabave (angl. *cross-sourcing*), ki ob morebitnih težavah pri prvotnem dobavitelju, prevzamejo odgovornost za izvedbo procesa.

Schoenherr et al. (2012, str. 4565) povezujejo povečanje tveganja z rastjo globalizacije v zadnjem desetletju – s povečanjem svetovnih oskrbnih verig se potencialni viri negotovosti množijo. Nadzor, odgovornost in sledljivost dobave so zato ključnega pomena za obvladovanje tveganj in odpravo negotovosti. V sklopu PSM je treba razviti celovite okvire in modele, ki pomagajo pri identifikaciji in razumevanju odnosov med

potencialnimi tveganji in strategijami za njihovo zmanjšanje. Pri tem je treba upoštevati množico tveganj, ki so očitni v svetovnih oskrbnih verigah, pa tudi morebitne medsebojne odvisnosti med njimi. Ob ustrezni oceni vseh tveganj, povezanih z določeno dobavo, je mogoče povečati tudi nekatere priložnosti, ki prevladajo nad povečanim tveganjem (pojem tveganja kot priložnosti).

Ukrepi za omejevanje izpostavljenosti nabavnim tveganjem (Berk Skok, 2015, str. 24) so dolgoročna partnerstva s ključnimi dobavitelji, pridobivanje globalnih, stroškovno najugodnejših nabavnih virov za določeno raven kakovosti, skupen razvoj izdelkov in procesov ter zavarovanja. Johnson et al. (2011, str. 329) opisujejo, da podjetja sprejemajo odločitve o tveganjih glede na pričakovano donosnost. Sprejemati morajo ukrepe, s katerimi se izognejo, ublažijo, prenesejo, zavarujejo, omejijo ali prevzamejo tveganja. Za managerja oskrbe (angl. *supply manager*) je bistvenega pomena, da razmisli glede možnih načinov obvladovanja v sklopu profila tveganj podjetja. Montague (2015, str. 44–45) omenja veliko možnih strategij, ki jih je mogoče tudi kombinirati, s katerimi lahko ublažimo potencialna tveganja, povezana z motnjami v oskrbni verigi. Primere notranjih in zunanjih motenj v oskrbni verigi in mogočih načinov obvladovanja tveganj prikazuje tabela v Prilogi 7.

Med načini in instrumenti zmanjševanja najpogostejših tveganj pri mednarodnem nabavnem poslovanju Lindič et al. (2012) navajajo:

- **obvladovanje političnega ali deželnega tveganja:** pri poslovnem in strateškem odločanju se zato podjetja poslužujejo sintetičnega kazalnika deželnega tveganja (angl. *country risk rating*), ki ga objavljajo številne mednarodne institucije (npr. Institutional's Investor, Euromoney, PRS Group idr.). Te objavljajo mesečno (nekatero polletno) vrstni red dežel po merilu tveganosti in tudi napovedi političnih tveganj. Po naročilu pripravljajo tudi specifična primerjalna poročila izbranih parametrov, ki so lahko kažipot bankam, zavarovalnicam in podjetjem pri njihovem odločanju;
- **obvladovanje tveganja izbire dobavitelja in drugih poslovnih partnerjev:** s pridobitvijo informacij iz bonitetnih poročil lahko predvidimo tveganje pri poslovanju z dobaviteljem/poslovnim partnerjem in njegovim poslovnim okoljem, lahko ga zmanjšamo in se pred njim zavarujemo v pogodbi ali zavarovalnici. Bonitetna poročila so povzetek poročila podjetij. Izdana so lahko v standardizirani obliki ali specifični obliki glede na zahteve naročnika. Zaradi hitrih sprememb moramo pridobiti boniteto čim novejšega datuma. Od specializiranih podjetij (npr. Fitch IBCA, Moody's, Dun & Bradstreet in drugih) lahko pridobimo celovite informacije, kot so statusne značilnosti družbe, lastniki družbe (delničarji, partnerji), premoženje družbe (vrednost, struktura), poslovodstvo, likvidnosti položaj, značilnosti poslovanja in uspešnost poslovanja. Nekatera od specializiranih podjetij (npr. Dun & Bradstreet – D&B) ocenjujejo tudi kazalnik ocene tveganj dobavitelja (angl. *supplier evaluation risk rating – SER*), ki lahko služi kot orodje odločitve, ali bomo določeno podjetje izbrali za svojega

dobavitelja ali ne; ocenjuje se verjetnost, ali bo izbrano podjetje v prihodnjem letu lahko izpolnjevalo svoje obveznosti (dobave) kupcem;

- **obvladovanje valutnega tveganja:** za kupca je nevarna reevalvacija tuje valute, v kateri je pogodba sklenjena ali devalvacija domače valute, saj bo ob roku zapadlosti računa plačal več, kot je predvideval. Za dobavitelja je večje tveganje devalvacija pogodbene valute, zato si bo prizadeval za plačilo v svoji valuti in za kraj plačila v svoji državi. Če je valuta nekonvertibilna ali slabo sprejemljiva, se kupec za to ne bo odločil. Lahko se dobavitelj in kupec oziroma uvoznik in izvoznik dogovorita, da se odrečeta ugodnostim, ki izhajajo iz devalvacije ali reevalvacije valute v določeni državi. Lahko pa z dogovorom cene v tretji, stabilni valuti postavita čvrsto razmerje. Podjetja se navadno odločajo za uravnoteženje valutnega tveganja na prodajni/dobaviteljevi in nabavni/kupčevi strani. Kupec se pred valutnim tveganjem lahko zavaruje z deviznim terminskim poslom (angl. *foreign exchange forward*). Gre za dogovor med njim in banko o nakupu/prodaji določenega zneska deviz po tečaju, ki je določen ob sklenitvi posla, dogovorjeni znesek pa se fizično izmenja na dogovorjeni dan v prihodnosti. Devizni terminski posli varujejo kupca pred neugodnimi spremembami deviznega tečaja v prihodnosti, hkrati pa pomenijo odpoved ugodnostim, ki bi iz tega izhajale;
- **obvladovanje tveganja spremembe cene:** če bi dobavitelj v ponudbeno ceno vračunal vsa mogoča tveganja, cena ne bi bila konkurenčna. Dobavitelj se zato poskuša s kupcem dogovoriti o popravku cene, če se bodo stroški spremenili. Uspešnost dogovora pa je precej odvisna od moči in položaja obeh poslovnih partnerjev/pogodbenih strank. Možnosti dogovora o morebitni spremembi cene so sklicevanje na borzno ceno na dan dobave, dogovor o spremembi cene ob spremembi stroškov vhodnih materialov/surovin ali določitev formule za spremembo cene (določitev dejavnikov in uteži), oblikovanje cenovnih modelov indeksiranja;
- **obvladovanje tveganj pri dobavi blaga:** možnosti za obvladovanje tveganj pri dobavi blaga so dogovor o penalih za vsak dan zamude z dobavo (aktualen zlasti pri dobavah ravno ob pravem času), dogovor o pregledu količine blaga pred odpremo prevoznika ali neodvisnih, specializiranih podjetij, natančen dogovor o kakovosti blaga in zahteva po ustreznem certifikatu, garanciji in/ali možnosti takojšnje zamenjave ter uporaba dokumentarnega akreditiva in bančne garancije za dobro izvedbo posla;
- **obvladovanje prevoznih tveganj:** nekatere od nevarnosti, ki se lahko pojavijo pri prevozu blaga, lahko zavarujemo. Čas zavarovanja prevoznih tveganj ni omejen le na čas prevoza, temveč vključuje tudi čas skladiščenja in manipuliranja z blagom. Po splošnih načelih lahko zavarujemo blago le pred tistimi tveganji, ki so negotova (npr. nevarnost zmanjšanja teže pri hitro hlapljivem blagu). Prevozna tveganja so med najpomembnejšimi tveganji v mednarodnem poslovanju, zato se z medsebojnim dogovorom, z uporabo transportnih klavzul Incoterms, zavarujejo pri zavarovalnici;
- **obvladovanje tveganja neustrezne notranje organiziranosti nabavne funkcije v podjetju:** nabavna funkcija je v zadnjih letih pridobila večjo pozornost in odgovornost za celotno poslovanje, saj je postala pomembna pri zniževanju poslovnih stroškov. Najpogostejši je pritisk na znižanje nabavnih cen dobaviteljev, redkeje pa podjetja

iščejo priložnosti v lastnih podjetjih, na primer z analizo notranjih stroškov, povezavo med oddelki/enotami, prenosom informacij, timskim delom, dinamiko nabave in plačil, obvladovanjem zalog, stimulativnega vodenja kadrov v nabavi in drugim. Dober nabavnik lahko za podjetje ustvari ogromno prihrankov, če zna od dobavitelja pridobiti čim več njegovega specifičnega, strokovnega znanja in alternativah, ki jih ima dobavitelj na voljo (Lindič et al., 2012).

## **2.4 Empirične raziskave s področja obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev**

Hallikas in Lintukangas (2016, str. 487) ter Bandaly et al. (2013, str. 2007) omenjajo, da je izvedenih veliko empiričnih raziskav s področja managementa nakupa in oskrbe oziroma oskrbne verige (PSM in PSCM), a le nekaj empiričnih raziskav glede povezave dejavnikov RM na učinkovitost nabavne in oskrbne verige (SCRM). Zelo malo je tudi literature z interdisciplinarnim in celovitim pristopom k SCRM. Tudi o vplivu globalizacije na uspešnost podjetja, je izvedenih le nekaj širših empiričnih raziskav, ki merijo dejanski izid globalne nabave in še manj raziskav, ki bi bile sposobne prikazati pozitivno razmerje na poslovanje podjetja (Haartman & Bengsston, 2015, str. 1296).

Johnson et al. (2011, str. 329–330) opisujejo, da so **raziskave s področja obvladovanja tveganj pri managementu dobave** pokazale, da je tveganje visoko pri nepreizkušenih in neznanih dobaviteljih. Pri znanih dobaviteljih z rutinskimi, ponavljajočimi se dobavami pa je tveganje precej manjše kot pri dobavi novih ali manj standardnih predmetov nabave. Na splošno je tveganje večje pri dobavah novih, neznanih materialov, sestavnih delov, opreme in pri dobaviteljih z valutnim tveganjem. Nabavni managerji lahko veliko pripomorejo k obvladovanju tveganj, na primer s poskusnimi dobavami, zavarovanji, opustitvijo nekaterih dobaviteljev iz bolj tveganih držav ali zmanjšanjem tveganj z razporeditvijo nabav na dva ali več dobaviteljev. Možno je znižanje tveganj s pogajanjem glede plačilnih pogojev, ki omogoča postopno plačevanje, ko so doseženi nekateri mejniki – z zadržanjem določenega odstotka plačila, dokler storitev ni izvedena oziroma dokler ni narejen prevzem blaga in/ali storitev. Ko nabavni strokovnjaki prevzamejo aktivnosti za obvladovanje tveganj, kot je izbor dobaviteljev ali zamenjava dobaviteljev ali strinjanje z različnimi pogoji, jih lahko izvedejo le z eksplicitnim poznavanjem tveganj, ki jih postavi podjetje glede pričakovanih donosov, in ravnotežjem med obema.

Haartman in Bengtsson (2015, str. 1295–1308) sta z empirično raziskavo hotela ugotoviti **vpliv globalizacije in povezovanja dobaviteljev na inovacije izdelkov**. Uporabila sta spletne podatke mednarodne nabavne raziskave iz leta 2009 in jih analizirala z uporabo faktorске in regresijske analize. Z raziskavo sta ugotovila, da svetovna nabava v primerjavi z regionalno, ne vpliva neposredno na uspešnost inovacij izdelkov. Kadar podjetja nakupujejo globalno, je zanje ključnega pomena visoko razvita nabavna služba (v pomenu znanja in izvedbe aktivnosti), ki je večinoma pripomogla k uspehu doseganja visoke

stopnje inovacij. V podjetjih, ki nakupujejo regionalno, pa je vloga nabavne službe manjša, vsaj v pomenu prispevka k inovacijam. Podjetja z globalno nabavo so precej boljša pri povezovanju dobaviteljev, znanje povezanih dobaviteljev pa vodi na višjo raven inovacij izdelkov, dejansko kupljenih od dobaviteljev, pa tudi v krajši čas uvedbe novega razvitega izdelka na trg (angl. *time to market* – TTM). Globalna nabava je torej koristna za inovacije izdelkov, če imajo podjetja potrebno znanje za povezovanje dobaviteljev in uporabljajo ustrezna orodja za njihovo vključevanje.

Smeltzer in Siferd (1998, str. 38–45) v članku z izsledki svoje raziskave trdita, da je **proaktivni nabavni management (PPM) enak obvladovanju tveganja (RM)** s perspektive, razvite iz študij primerov nabavne funkcije, in sicer PPM omejuje tveganja podjetja; gre torej za pozitiven vpliv PPM na RM. Hipotezo glede povezave med RM in PPM sta razvila s kvalitativnim raziskovalnim projektom (kvalitativna metodologija s študijami primerov, z uporabo delno strukturiranih razgovorov in informacij podjetij, kot na primer tabele, poslanstvo, portfelj izdelkov in poslovni načrti). V raziskavo sta zajela 24 podjetij, ki so izpolnjevala več meril (letni prihodki podjetja nad 250 milijonov dolarjev, da podjetje ni bilo prevzeto oziroma ni prevzemalo manjših podjetij v zadnjih štirih letih, da so bili pripravljene sodelovati zaposleni na različnih ravneh podjetja), z najmanj dvema iz večjih panog, tako, da sta lahko primerjala tudi podjetja iste panoge. Cilj študije je bila analiza dejavnikov, ki pripomorejo k vplivu nabavnega managementa pri strateških odločitvah. Prikazala sta razumevanje managementa tveganj s perspektive nabavnega managementa z analizo v sklopu **teorije transakcijskih stroškov** (angl. *transaction cost theory*) in **modela odvisnosti od virov** (angl. *resource dependency model*). Obe teoriji namreč temeljita na predpostavki, da PPM ustvarja večje tveganje za nabavno funkcijo in celotno podjetje; zato številne nabavne funkcije niso proaktivne. Opravljene študije primerov Smeltzerja in Siferdove (1998, str. 43) dokazujejo nasprotno. PPM naj bi tveganja omejeval in hkrati zagotavljal podjetju večji donos. Nabavne funkcije, ki ne obvladujejo tveganj, ne prinašajo toliko dodane vrednosti podjetjem in kot rezultat v podjetju nimajo tako visoke ravni kredibilnosti. Pri študiji je bilo prepoznanih več znatnih tveganj, povezanih predvsem z napakami in slabim izborom dobaviteljev, s posledičnimi zamudami dobave, kadar nabava ni bila vključena v proces strateškega planiranja.

Tudi pri rutinskih aktivnostih nekatera tveganja še vedno obstajajo in potencialne posledice lahko uničijo sposobnost podjetja, da zadovolji svoje kupce. Tabela v Prilogi 8 povzema tveganja in posledice, povezane s ciklom administrativno-podpornih aktivnosti v nabavi, torej tveganja, ki se pojavljajo tudi pri rutinskih aktivnostih (Smeltzer & Siferd, 1998, str. 38–45).

Hallikas in Lintukangas (2016, str. 487–494) sta v svoji študiji raziskali **vpliv obvladovanja tveganj na uspešnost oskrbne verige**. V raziskavo sta zajeli 165 velikih in srednje velikih finskih podjetij (podjetja s prometom najmanj 30 milijonov evrov letno in z najmanj 100 zaposlenimi). S študijo sta empirično raziskali dejavnike, ki vplivajo na



uspešnost obvladovanja tveganja oskrbne verige (SCRM) z vidika nakupnega podjetja. Uporabili sta kvantitativno metodo in dva vidika SCRM: merjenje uspešnosti RM in raziskavo dejavnikov uspešnosti SCRM. Študija prikazuje statistično (regresijsko) povezavo spremenljivk (usmerjenost k dobaviteljem, odvisnost od dobaviteljev, usmerjenost h kupcem in sistemsko nakupovanje) z uspešnostjo SCRM. Najvišja korelacija je bila ugotovljena pri usmerjenosti k dobaviteljem – sodelovanju z njimi (merjenje, skupni cilji, nova področja sodelovanja, skupni procesi razvoja in reševanje napak). Te aktivnosti povečujejo uspešnost in prikazujejo, kako sodelovanje znotraj oskrbne verige pomembno pripomore k ublažitvi tveganj. Bistvena korelacija je bila ugotovljena tudi pri integriranem sistemskem nakupovanju (zmanjšanje napak in izboljšanje kakovosti sistemskih produktov in storitev) in usmerjenosti h kupcem (dobava glede na povpraševanje, zadovoljitev kupčevih zahtev in potreb). Presenetljivo pa je bila korelacija negativna pri odvisnosti od dobaviteljev, torej naj ne bi imela pomembnega vpliva na uspešnost RM. Kot mogočo razlago rezultata Hallikas in Lintukangas (2016, str. 493) omenjata naravno odvisnost od dobaviteljev. Korelacija je negativna, torej, če se kupčeva odvisnost od dobaviteljev povečuje, se poveča tudi tveganje oskrbe, posledično pa oslabi sposobnost obvladovanja tveganja.

Manuj, Esper in Stank (2014, str. 241–258) so raziskovali **uspešnost SCRM pristopov pod različnimi pogoji tveganj** z uporabo dveh metod – teorijo sistemov oblikovanja (angl. *systems design theory*) in računalniškimi simulacijskim modeliranjem (angl. *computer simulation modeling*). Z modeliranjem so natančno spremljali vplive uporabe štirih različnih SCRM-pristopov (varovanje, domneva, odlog in špekulacija) pod različnimi pogoji na celotni čisti dobiček. Za uporabo pristopa odloga in špekulacije sta potrebna znanje in popolno razumevanje ustreznih pogojev. Rezultati raziskave so pokazali, da morajo podjetja široko postaviti obravnavo težav, ki se pojavijo v verigi oskrbe in povpraševanja, ter podpreti sprejem odločitve na osnovi meritev uspešnosti (čisti dobiček) za natančno oceno oskrbne verige.

Kot glavni vir motenj v oskrbni verigi strokovnjaki navajajo stečaj dobaviteljev, zato predlagajo proaktivno obvladovanje SCRM, da bi se tem motnjam izognili. Grötsch, Blome in Schleper (2013, str. 2842–2856) so izvedli raziskavo implementacije proaktivnega SCRM z vidika teorije nepredvidljivih dogodkov (angl. *contingency theory*). V analizo so zajeli 63 predstavnikov avtomobilske industrije in z njimi opravili intervjuje. Ugotovili so, da imajo mehanistični nadzorni sistem, racionalen kognitivni način zaznavanja in presojanja odločevalca in tesen sodelovalni odnos kupec-dobavitelj, pozitivne vplive na proaktivno obvladovanje tveganja plačilne nesposobnosti dobaviteljev.

Micheli, Mogre in Perego (2014, str. 117–129) so raziskali, kako **v praksi izbrati preventivne omilitvene ukrepe za tveganja v oskrbni verigi**. V akademski literaturi so ukrepi predstavljeni s kvalitativnimi in neformalnimi pristopi. Predlagajo analitično orodje, ki temelji na pristopu stohastičnega celoštevilskega programiranja, vključujoč sodbo

managerjev oskrbne verige, s funkcijo koristnosti in razširjeno mehko (angl. *fuzzy*) primerjavo parov. Predlagani podporni sistem izboljšuje postopek izbora omilitvenih ukrepov za določene skupine tveganj v oskrbni verigi s sklicevanjem na štiri specifične prispevke (predlog odločitvenega sklepa, izrecen model pričakovanega vpliva, določitev prioritizacije tveganj in izbire ukrepov za zmanjšanje tveganj, prikaz uporabnosti in koristnosti podpornega sistema na primeru industrijske oskrbne verige).

Sylla (2014, str. 19–26) je raziskoval **operativne dejavnike tveganja** (motnje, zamude in zastoje v oskrbni verigi), ki **vplivajo na uspešnost SCM**. V sklop celovitega matematičnega in empirično modeliranega raziskovalnega projekta, je vključil 92 podjetij iz vzhodnih ameriških regij, ki so vključene v mednarodno trgovino z globalnimi oskrbnimi verigami. Proučeval je 56 splošnih hipotez. Rezultati so pokazali, da si managerji podjetij prizadevajo za uravnoteženje nadzora in odločitev vpliva dejavnikov tveganja, z znanjem o obsegu stroškovnih posledic.

Raziskavo o **vplivu SRM na uspešnost oskrbne verige** podjetja so izvedli Roushdy et al. (2015, str. 552–559). Opravili so delno strukturirane razgovore z nabavnimi managerji v osmih podjetjih različnih proizvodnih panog, v Egiptu in na Srednjem vzhodu. Za večino podjetij je bil najtežji korak postavitve močnega, vzajemno koristnega, dolgoročnega odnosa s strateškim SRM, za izboljšanje uspešnosti skozi oskrbno verigo, z ustvarjanjem večje stroškovne učinkovitosti ter omogočanjem rasti in razvoja posla. To so dosegli tako, da so prisluhnili dobaviteljem, vlagali v usposabljanje in z zagotavljanjem dobro definirane vloge SRM. Raziskava je pokazala, da so glavne koristi, povezane s SRM, znižanje stroškov, tveganj, dobavnega roka, izboljšanje kakovosti in inovacij. Pogoste interakcije in tesni odnosi pozitivno učinkujejo na izmenjavo in tok informacij ter znanja in tako lahko izboljšajo procese in učinkovitost. Prav tako se dobri odnosi z dobaviteljem kažejo v povečanem zadovoljstvu strank. Proces managementa dobaviteljev je ključni dejavnik za varovanje konkurenčne prednosti, znižanje dobavnega roka in izboljšanja kakovosti z nepretrganimi izboljšavami in razvojem baze dobaviteljev.

Zanimiv je primer uresničitve tveganja v oskrbni verigi, ki ga omenja Frigo (2009, str. 9), iz leta 2000, dveh takrat vodilnih podjetij na področju proizvodnje mobilnih telefonskih aparatov – Nokie in Ericssona. Kar je bilo najprej videti kot manjša ovira pri poslovanju, se je pozneje izkazalo kot prelomni dogodek za obe družbi. Marca 2000 je v ameriški zvezni državi Nova Mehika divjalo močno neurje. Udar strele v Philipsovo tovarno polprevodnikov je povzročil požar v tovarni čipov, v kateri so izdelovali čipe za Nokio in Ericsson. Požar je trajal le deset minut in povzročena škoda najprej ni bila videti velika, zato so v Philipsu pričakovali nadaljevanje proizvodnje v dobrem tednu dni. Izkazalo pa se je, da so bile posledice hujše in je bilo delovanje tovarne več mesecev prekinjeno. Nokia je hitro zaznala tveganje glede dobave delov, še preden jo je Philips seznanil z resnostjo dogodka. Ukrepali so hitro in poiskali alternativnega dobavitelja, ko so ugotovili, kako visoko je tveganje. Ocenili so, da je povsem verjetno, da bodo zaradi zastoja v dobavi

čipov iz Philipsove tovarne proizvedli za štiri milijone manj telefonskih aparatov, kar je pomenilo 5 % njihove takratne prodaje. V nasprotju z Nokio so se v Ericssonu odzvali počasi in niso imeli rezervnega scenarija. Ko so zaznali razsežnosti problema, ni bilo nikjer drugje mogoče dobiti ključnih sestavnih delov. Delno je bila to tudi posledica strategije Ericssona iz sredine devetdesetih let, ko so nabavno verigo poenostavili z namenom zniževanja stroškov, kar pa je oslabilo alternativne možnosti nabave. Podcenjevanje tveganj v nabavni verigi, ki je izviralo iz motenj na strani dobavitelja, in obenem neustrezno odzivanje na povečano tveganje so bili poglaviti dejavniki, ki so povzročili, da se je Ericsson leta 2001 umaknil iz segmenta proizvodnje telefonskih aparatov.

### **3 MANAGEMENT DOBAVITELJEV IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V IZBRANEM PODJETJU**

Obravnavano izbrano podjetje je veliko slovensko storitveno podjetje (po kriteriju Zakona o gospodarskih družbah – ZGD-1-NPB14; Zakonodaja.com), z veliko dobavitelji, ki jih poskuša obvladovati z managementom dobaviteljev na več načinov (Izbrano podjetje, 2014a; Izbrano podjetje, 2014b, Izbrano podjetje; 2015a):

- z ocenjevanjem dobaviteljev in potencialnih ponudnikov z obrazci za ocenjevanje,
- z zbiranjem informacij o dobaviteljih in ponudnikih z vprašalniki,
- s skrbnim, natančnim izborom ponudnikov s tabelo za vrednotenje ponudnikov,
- z izdelavo seznama odobrenih dobaviteljev in črne liste dobaviteljev,
- z racionalizacijo/optimizacijo baze dobaviteljev,
- s segmentacijo dobaviteljev in blagovnih skupin (v fazi priprave),
- s prepoznavanjem, ocenjevanjem in sprejetjem ukrepov za obvladovanje tveganj,
- s spremljanjem in poročanjem tveganj.

Z izvedbo analize managementa dobaviteljev in obvladovanja tveganj v izbranem podjetju glede na ugotovitve teoretičnega dela naloge ugotovim nekatere prednosti in pomanjkljivosti obstoječih modelov ter podam predloge zaboljšave.

#### **3.1 Analiza modela managementa dobaviteljev v izbranem podjetju**

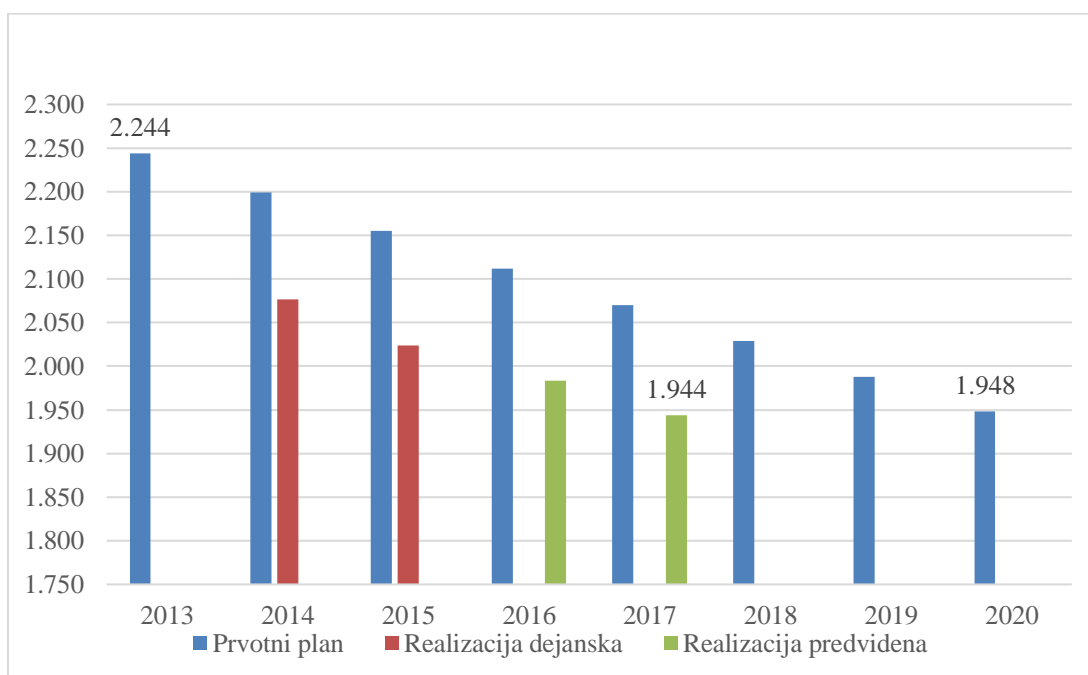
Pri analizi managementa dobaviteljev v izbranem podjetju se osredotočam na analizo optimizacije in racionalizacije baze dobaviteljev ter analizo metodologije ocenjevanja dobaviteljev in potencialnih ponudnikov, ki je v podjetju temelj za uvrstitev dobaviteljev na seznam odobrenih dobaviteljev ali na t.i. črno listo dobaviteljev (seznam dobaviteljev v podjetju, s katerimi je sodelovanje odsvetovano).

### 3.1.1 Analiza optimizacije in racionalizacije števila dobaviteljev

Izbrano podjetje se je z managementom dobaviteljev začelo intenzivneje ukvarjati leta 2013, ko je pristopilo k racionalizaciji in optimizaciji števila dobaviteljev, ki je bilo 2.244. Pri optimizaciji je bilo uporabljeno Paretovo načelo 80/20 (skladno s predlogi iz teoretičnega dela), po katerem se je podjetje začelo osredotočati in izboljševati sodelovanje s tistimi dobavitelji, ki pomenijo 80 % vrednosti nabave. Predmete nabave preostalih 20 % vrednosti nabave so sistematično začeli prenašati na druge, zanesljivejše dobavitelje, začela sta se povezovanje nabavnih postopkov in intenzivni pristop k ocenjevanju ponudnikov v okviru nabavnih postopkov.

Vodstvo podjetja je leta 2013 nabavni službi postavilo cilj – indikator učinkovitosti (angl. *key performance indicator* – KPI), s katerem naj bi v nadaljnjih sedmih letih (do leta 2020) zniževala število dobaviteljev pri nabavnih postopkih za najmanj 2 % na leto. Podjetju je leta 2014 v primerjavi z letom 2013 uspelo znižati število dobaviteljev na 2.077 oziroma za 7 %, leta 2015 glede na leto 2014 na 2.024 dobaviteljev oziroma za dodatne 3 %. Slika 23 prikazuje prvotni plan optimizacije števila dobaviteljev po letih, realizacijo plana v prvih dveh letih in popravek plana, glede na predvideno realizacijo v prihodnjih dveh letih.

Slika 23: Optimizacija števila dobaviteljev (v letih 2014–2020)



Vir: Izbrano podjetje, *Promet dobaviteljev v nabavi*, 2016.

Uspešna optimizacija števila dobaviteljev je bila izvedena z natančnim pregledom veljavnih sklenjenih pogodb z dobavitelji, novimi razpisi za predmete nabave, kjer je mogočih več dobaviteljev, z združevanjem več internih naročil v en nabavni postopek in

drugim. Zaradi konsolidacij sistemov in procesov v podjetju so se posledično prekinile pogodbe z dobavitelji, katerih vzdrževanja in nadgradnje sistemov v podjetju niso več potrebna. V prihodnih letih (2016–2020) je pričakovati, da bo trend optimizacije nižji in bolj ustaljen ter bo ciljna raven predvidoma dosežena že v prihodnjih dveh letih, tj. do leta 2018. Treba pa bo vzdrževati število in stalno osveževati bazo dobaviteljev.

Z zmanjšanjem števila dobaviteljev so se iz baze dobaviteljev izločili manj pomembni oziroma manj zanesljivi dobavitelji, izboljšalo pa se je sodelovanje v pomenu izboljšanja odnosov (stalnega komuniciranja, informiranja, poskusov odprave pomanjkljivosti) s ključnimi in strateškimi dobavitelji. Izbrano podjetje pri optimizaciji števila dobaviteljev sledi začrtanim smernicam.

### **3.1.2 Analiza ocenjevanja dobaviteljev in ponudnikov**

Pri ocenjevanju dobaviteljev in ponudnikov v podjetju ločimo dve vrsti ocenjevanj, in sicer **celostno ocenjevanje dobaviteljev** in **ocenjevanje tveganja sodelovanja s ponudnikom** v okviru nabavnega postopka. Povzetka obrazcev za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov sta prikazana v Prilogah 9 in 10. Namen ocenjevanja ponudnikov/dobaviteljev je, da se pridobi podrobnejša in objektivnejša ocena o ponudniku/dobavitelju, da se prepreči izbira neustreznih dobaviteljev, poenostavi odločanje za širitev področja sodelovanja z dobaviteljem, prepozna morebitna tveganja, učinkoviteje izvaja korektivne in preventivne ukrepe. Ocenjevanje se izvaja na osnovi sprejetih Navodil za ocenjevanje ponudnikov in dobaviteljev (Izbrano podjetje, 2014a) in obrazcev za ocenjevanje. Z navodili so določena enotna merila in postopki za zbiranje informacij, potrebnih za ocenjevanje ponudnikov/dobaviteljev.

Pri izdelavi **celostne ocene dobavitelja** se dobavitelja ocenjuje celovito glede na različne vsebine poslov. Ocena dobavitelja je temelj za določitev strategije za nadaljnjo poslovanje z dobaviteljem in izboljšanje sodelovanja z njim. Ocenjevanje se izvaja enkrat letno ali po potrebi. Seznam dobaviteljev in okvirni terminski načrt izvedbe ocenjevanja v poslovnem letu pripravi Služba za nabavo, ob upoštevanju predlogov drugih organizacijskih enot. Rezultat ocenjevanja je izpolnjen in potrjen obrazec in je veljaven eno leto od zadnjega podpisa ocene (izdelano oceno potrdijo vsi ocenjevalci in njihovi direktorji).

Ocena dobavitelja je sestavljena iz osnovnih podatkov o dobavitelju, ocene preteklega sodelovanja z dobaviteljem (razred dobavitelja in trend premika ocene razreda), strategije razvoja in ravnanja z dobaviteljem, ocene tveganj, ukrepov za zmanjševanje/obvladovanje tveganj ter preostalih pomembnih podatkov o dobavitelju (analiza trga, trženjski prispevki, nabavni in prodajni vidik idr.). Priloga vsake izdelane ocene so bonitetno poročilo dobavitelja, izpisi veljavnih pogodb z dobaviteljem in pregled prometa z dobaviteljem po blagovnih skupinah v zadnjih treh letih (velja za dobavitelje in ne potencialne ponudnike).

Skupina ocenjevalcev je navadno sestavljena iz naslednjih članov: vsebinskega skrbnika nabavne pogodbe, sklenjene z dobaviteljem; nabavnika, ki izvaja nabavne postopke z ocenjevanim dobaviteljem; skrbnika dobavitelja v nabavi; predstavnikov organizacijskih enot, ki naročajo oziroma so naročali blago in/ali storitve pri ocenjevanem dobavitelju; predstavnika logistike (ko ocenjevani dobavitelj dobavlja na skladišče) in drugih strokovnih sodelavcev (s področja financ in kontrolinga).

Pri **oceni tveganja sodelovanja s ponudnikom** v okviru nabavnega postopka se morebitnega dobavitelja oceni z različnih vidikov, kar zaposlenim v podjetju omogoča predvideti tveganje pri morebitnem poslovanju z njim in njegovim poslovnim okoljem. S pridobitvijo informacij lahko tveganje lažje predvidimo, ga zmanjšamo in se pred njim bolje zavarujemo v pogodbi. Ocena se izdelava v fazi izbora možnih ponudnikov, ki jim bo posredovano povabilo k oddaji ponudbe. Ocena ponudnika je sestavljena iz osnovnih podatkov o nabavnem postopku, ugotovitev in predlogov, ocene tveganj in preostalih pomembnih informacij (analiza trga, reference ponudnika, morebitno sodelovanje v preteklosti idr.). Rezultat ocenjevanja je izpolnjen in potrjen obrazec, ki ga potrdijo vsi člani komisije. Ocena je veljavna le za konkreten nabavni postopek oziroma za ponavljajoče se nabavne postopke istovrstnega blaga in storitev, in sicer leto dni od potrditve ocene.

Skupina ocenjevalcev pri ocenjevanju ponudnika/-ov je sestavljena iz naslednjih članov: članov komisije za izvedbo nabavnega postopka, skrbnika dobavitelja v nabavi (če je ponudnik že obstoječi dobavitelj), strokovnih sodelavcev s področja predmeta nabavnega postopka, na predlog predsednika komisije za izvedbo nabavnega postopka in drugih strokovnih sodelavcev (s področja financ in kontrolinga).

V postopku **ocenjevanja preteklega sodelovanja z dobaviteljem** se uporablja metoda, ki vključuje več kriterijev (kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih meril), katerih vrednost je numerična. Posamezen kriterij se ocenjuje z ocenami od ena do pet (1–5). Skupna ocena pa je izračunana kot povprečna ocena vseh kriterijev. Kriteriji, ki se ocenjujejo, so (Izbrano podjetje, 2014a):

- **logistika:** ocenjuje se sposobnost dobavitelja, da zadosti zahtevam po pravočasni dobavi v dogovorjenih količinah in rokih, ob predpostavki dobave blaga in/ali storitev na zahtevano lokacijo. Ob prevzemu blaga na skladišče se ocenjuje tudi dobavna odličnost: zagotavljanje standardov pakiranja, sortiranost dobave, zagotavljanje standardov označevanja in opremljanja blaga s podatki, urejenost dobavne dokumentacije, dobaviteljevo obnavljanje (varnostne) zaloge, vračljivost embalaže in drugo;
- **zanesljivost:** ocenjuje se sposobnost dobavitelja, da podaja točne informacije in njegov odziv na povpraševanje ter priprava ponudb v dogovorjenem roku, podajanje predlogov, inovacije in podobno;

- **cenovna konkurenčnost:** ocenjuje se konkurenčnost cene, ki jo dosegamo pri dobavitelju. Kadar konkurenčni dobavitelj iz primerljivega področja predmetov nabave ne obstaja, se obravnavani dobavitelj po tem merilu ne ocenjuje. Kadar pri dobavitelju nabavljamo več različnih predmetov nabave, se ocenjuje tisto področje, ki ga je mogoče primerjati s konkurenčnim dobaviteljem;
- **plačilni pogoji:** ocenjujejo se dogovorjeni plačilni pogoji dobavitelja. Upošteva se najpogostejši dogovorjeni plačilni pogoji, ne glede na vrsto posla. Za plačilne pogoje velja sklep uprave izbranega podjetja;
- **prilagodljivost:** ocenjuje se odnos dobavitelja, stopnja odzivnosti, komunikacija in pripravljenost na sodelovanje;
- **kakovost in število reklamacij:** ocenjuje se kakovost dobavljenega blaga oziroma opravljenih storitev skladno s predhodno dogovorjenimi zahtevami;
- **reševanje reklamacij:** ocenjuje se odzivnost pri reševanju reklamacij. Na oceno vpliva odzivnost dobavitelja in njegovo sodelovanje pri reševanju reklamacij;
- **poprodajne aktivnosti:** ocenjujeta se odzivnost in kakovost pri poprodajnih aktivnostih. Na oceno vpliva odzivnost dobavitelja in njegovo sodelovanje. V sklopu poprodajnih aktivnosti se ocenjujejo servis opreme v času garancije, dostopnost rezervnih delov, izobraževanje in strokovne delavnice, posodabljanje programske opreme, sejmi in podobno.

Na osnovi skupne ocene (izračun povprečne ocene vseh ocenjenih kriterijev) se dobavitelja razvrsti v razrede od A do D, ki so podrobno opisani v Tabeli 4.

*Tabela 4: Razvrstitev dobaviteljev v razrede in določitev strategije*

Skupna ocena	Razred	Pomen	Opis razreda	Strategija
4,5 - 5	A	V celoti izpolnjuje vse zahteve in presega pričakovanja. Dobavitelj je zelo ustrezen, zanesljiv in perspektiven.	močno pozitiven	Dobavitelja A bomo ohranili in z njim širili sodelovanje.
3,5 - 4,4	B	Izpolnjuje večino zahtev in pričakovanj. Dobavitelj je ustrezen in zanesljiv.	pozitiven, obetaven	Dobavitelja B bomo ohranili in z njim širili sodelovanje. Razvoj dobavitelja za prehod iz razreda B v razred A.
2,5 - 3,4	C	Delno izpolnjuje zahteve in pričakovanja. Dobavitelj je pogojno ustrezen.	občutljiv	Dobavitelja C preverjamo, spremljamo, razvijamo in ga obravnavamo še posebno previdno, poostrimo nadzor nad njimi. Dobavitelj lahko dolgoročno preide v B ali A, če mu uspe izboljšati tiste segmente sodelovanja, pri katerih je ocenjen s 3 ali manj.
2 - 2,4	D	Ne izpolnjuje zahtev in pričakovanj. Sodelovanje z dobaviteljem se odsvetuje.	močno negativen	Z dobaviteljem D odsvetujemo sodelovanje.

*Vir: Izbrano podjetje, Navodila za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov, 2014a, str. 8.*

Glede na razvrstitev, se zanj izdelava predlog nadaljnje strategije razvoja – aktivnosti, ki so potrebne za premik dobavitelja v višji razred ali za ohranitev dobavitelja v razredu, možnosti dodatnega sodelovanja z dobaviteljem, predlogi sprememb pogodbenih klavzul oziroma njihova uskladitev s standardnimi klavzulami podjetja in drugo. Če dobavitelj pri ponovnem ocenjevanju pridobi nižjo oceno in se s tem uvrsti v nižji razred dobavitelja, morata direktor vsebine (organizacijska enota, ki je naročnik) in direktor nabave pisno utemeljiti oziroma podati razloge nadaljnega sodelovanja z dobaviteljem. V takšnem primeru je dobavitelj informiran in pozvan k izboljšavam. Če se ocena dobavitelja ne izboljša in se ne uvrsti v višji razred, se vsebinski in nabavni skrbnik uskladita in opredelita glede nadaljnega sodelovanja oziroma glede izločitve/zamenjave dobavitelja.

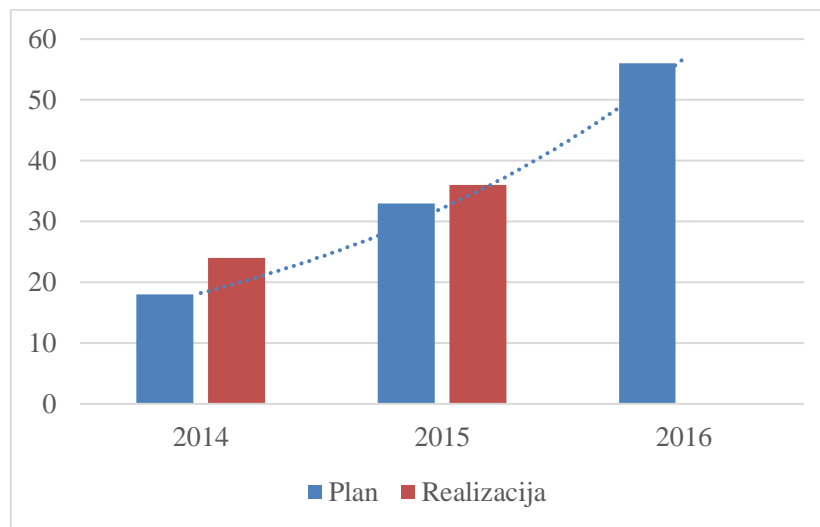
Ocena, poleg ocene navedenih kriterijev in ocene tveganj (opisane v poglavju 3.2), sestoji tudi iz **preostalih pomembnih informacij**, kjer se ocenjujejo lastnosti, za katere je primernejši kvalitativen opis ocene. Vključeni so (Izbrano podjetje, 2014a, str. 10-11):

- **analiza trga:** konkurenčnost okolja za predmete sodelovanja, število mogočih potencialnih dobaviteljev na trgu, odvisnost od dobavitelja, prednosti dobavitelja (certifikati, kakovost, tehnologija idr.);
- **prodajni vidik:** se vpiše, če je dobavitelj tudi kupec storitev podjetja;
- **nabavni vidik:** način sodelovanja z dobaviteljem (pogodbeni odnos, naročilnice brez pogodbe), način naročanja, obseg vrednosti prometa nabave pri dobavitelju in drugo;
- **trženjski prispevki dobavitelja:** dobaviteljevo sodelovanje s podjetjem pri trženjskih aktivnostih za pospeševanje prodaje in skupnih promocijskih nastopih. Dobavitelj posreduje potreben promocijski material in pokrije del stroškov za promocijo (neposredno sofinancirane akcije);
- **ugotovitve in predlogi:** oceni se primernost za sodelovanje z ocenjenim ponudnikom v konkretnem nabavnem postopku.

V podjetju se trend izdelave celostnih ocen dobaviteljev povečuje, kar prikazuje Slika 24. Za leti 2014 in 2015 sta zajeta plan in realizacija izdelanih ocen, za leto 2016 le potrjeni plan izdelave celostnih ocen. Leta 2015 se je število izdelanih ocen dobaviteljev v primerjavi z letom 2014 povečalo za 50 % (24 izdelanih ocen dobaviteljev v 2014, 36 v 2015). Prav tako je leta 2016 predvidena rast v primerjavi z letom 2015, in sicer za 55 %. Razlog za to so izdelave ocen novih dobaviteljev in letne prenove/preverbe podatkov že izdelanih celostnih ocen. Celostno se ocenjujejo le strateški in ključni dobavitelji, torej dobavitelji, s katerimi ima izbrano podjetje že sklenjene krovne in/ali okvirne pogodbe.



Slika 24: Trend izdelave celostnih ocen dobaviteljev (v letih 2014–2016)



Vir: Izbrano podjetje, Upravljanje dobaviteljev, 2014f.

Glede na izvedeno analizo, ima podjetje metodologijo ocenjevanja dobaviteljev in ponudnikov dobro začrtano, vendar sem prepoznala nekaj mogočih izboljšav – potrebo po ocenjevanju dobaviteljev z več dimenzij, uvedbo informacijske podpore za ocenjevanje, uvedbo akcijskega načrta za odpravo pomanjkljivosti oziroma za razvoj in ravnanje z dobaviteljem (predlogi opisani v poglavjih 3.3 in 4.4).

### 3.2 Analiza metodologije obvladovanja tveganj v izbranem podjetju

V sklopu ocenjevanja dobaviteljev in ponudnikov se v podjetju opredelijo tudi tveganja, ki se predvidevajo ali se že pojavljajo pri sodelovanju z dobavitelji ali potencialnimi ponudniki, zato sem podrobneje analizirala tudi metodologijo ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih. Kot pri analizi metodologije managementa dobaviteljev tudi pri metodologiji obvladovanja tveganj apliciram stanje v podjetju na teoretični koncept obvladovanja tveganj, opišem ugotovljene pomanjkljivosti v podjetju in predlagam možne izboljšave.

#### 3.2.1 Opis metodologije ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih

Izbrano podjetje je leta 2010 naredilo pomemben korak na področju managementa tveganj, ko je sistem temeljito prenovilo. Da bi bilo čim bolj sistematično in učinkovito, je podjetje sprejelo metodologijo tveganj in poročanja o njih ter vzpostavilo Odbor za tveganja. Uporaba metodologije je bila podrobneje predstavljena na delavnicah, organiziranih v podjetju. Oblikovala se je Služba za obvladovanje tveganj, ki je organizirana v sklopu Sektorja za finance, ki koordinira sistem, vodi register tveganj, skrbi za razvoj metodologije in orodij, opozarja na potencialna tveganja na posameznih področjih in v

poslovnih funkcijah ter sodeluje oziroma pomaga pri izvajanju procesov managementa tveganj (Izbrano podjetje, 2010).

Leta 2011 je izbrano podjetje sprejelo še politiko obvladovanja tveganj, ki opredeljuje skupne cilje, načela, pristojnosti in odgovornosti za obvladovanje tveganj v podjetju. Opredeljene so osnovne smernice za obvladovanje tveganj, pristojnosti in odgovornosti vseh izvajalcev/lastnikov obvladovanja tveganj, na vseh ravneh podjetja (Izbrano podjetje, 2011).

Za analizo tveganj se v podjetju uporablja **metoda točkovanja tveganj** (Izbrano podjetje, 2015a, str. 7–8). Ta vključuje vrednotenje različnih kvalitativnih in kvantitativnih dejavnikov za vsako identificirano tveganje. Predstavljena je v dvodimenzionalni matriki tveganja (angl. *consequence/probability matrix*), ki vključuje oceno verjetnosti nastanka tveganja in oceno mogočih posledic. Matrika se uporablja kot orodje za identifikacijo tveganj, ki potrebujejo nadaljnjo analizo. Tveganja se oceni in razporedi na osnovi dveh meril, in sicer verjetnosti in vpliva. Pri določitvi **verjetnosti** se oceni, kako verjetno je, da se bo neki dogodek pojavil in kako pogosto. Pri ocenjevanju so v pomoč kriteriji ocenjevanja verjetnosti nastanka negativnega dogodka oziroma izgube priložnosti, kot je prikazano v Tabeli 5.

*Tabela 5: Kriteriji ocenjevanja verjetnosti*

Točke	Ocena	Kriterij
4	skoraj gotovo	verjetnost nad 75 %
3	zelo verjetno	verjetnost med 50 % in 75 %
2	možno	verjetnost med 25 % in 50 %
1	malo verjetno	verjetnost manj kot 25 %

*Vir: Izbrano podjetje, Metodologija ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih, 2015a, tabela 2, str. 6.*

Pri določitvi **vpliva** (posledic) se določijo možni izidi dogodka, ki so lahko pozitivni ali negativni in se vrednotijo glede na doseganje postavljenih ciljev. Za določitev vpliva so določeni kriteriji za ocenjevanje posledic uresničitve dogodka, kot je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Kriteriji za ocenjevanje posledic uresničitve dogodka

Točke	Velikost vpliva	Kriterij
4	zelo velik	Zelo velik finančni učinek (učinek večji od x % poslovnih prihodkov podjetja), ogroženi so poslanstvo in temeljne aktivnosti, grožnja sodnih postopkov, izguba zaupanja.
3	velik	Velik finančni učinek, potreba po spremembi načrtov, sprememba organizacije. Velik vpliv na zadovoljstvo uporabnikov, dolgoročna izguba ugleda.
2	zmeren	Zmeren finančni učinek. Potrebna reorganizacija aktivnosti. Zmeren vpliv na zadovoljstvo uporabnikov, kratkoročno zmanjšanje ugleda.
1	majhen	Majhen finančni učinek. Izvajanje ni ogroženo. Majhen vpliv na zadovoljstvo uporabnikov.

Vir: Izbrano podjetje, Metodologija ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih, 2015a, tabela 1, str. 5.

Stopnja tveganja oziroma resnost tveganja se izračuna kot produkt med posledicami in verjetnostjo tveganja, kot je razvidno iz enačbe (1):

$$\text{Tveganje} = \text{posledica} \times \text{verjetnost} \quad (1)$$

Oceni se celotno obstoječe tveganje (angl. *inherent risk*), brez upoštevanja ukrepov za zmanjševanje tveganja, in tudi preostalo tveganje (angl. *residual risk*), ki mu je podjetje izpostavljeno, ob upoštevanju vpliva aktivnosti zmanjševanja tveganj. Pomembnost tveganja je prikazana z matriko tveganj v Tabeli 7.

Tabela 7: Matrika tveganj

Verjetnost/ Vpliv	Malo verjetno	Možno	Zelo možno	Skoraj gotovo
Zelo velik	4	8	12	16
Velik	3	6	9	12
Zmeren	2	4	6	8
Majhen	1	2	3	4

Vir: Izbrano podjetje, Metodologija ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih, 2015a, tabela 3, str.6;

M. Šušteršič, Učinkovito upravljanje s tveganji, 2015, str. 26.

Cilj ocenjevanja tveganj je določitev pomembnosti oziroma **stopnje tveganja**, kot je prikazano v Tabeli 8. Služi kot osnova za nadaljnje odločanje, ali je določeno tveganje sprejemljivo ali nesprejemljivo glede na območje v katerem je v matriki. Tveganja z najvišjo stopnjo so tista, ki imajo največji vpliv na poslovanje in jih je treba obravnavati

prednostno. Po veljavni metodologiji je treba vsako prepoznano tveganje podrobneje analizirati, pri čemer nosilec tveganja določi pomembnost tveganja in potrebne ukrepe.

*Tabela 8: Stopnje tveganja*

Stopnja tveganja		Število točk
	nizka	od vključno 1 do vključno 3
	srednja	od vključno 4 do vključno 6
	visoka	od vključno 8 do vključno 9
	zelo visoka	od vključno 12 do vključno 16

*Vir: Izbrano podjetje, Metodologija ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih, 2015a, tabela 4, str. 7.*

Zaznana tveganja se ocenijo skladno z veljavno metodologijo v podjetju. Opredelijo in sprejmejo se ustrezni ukrepi za njihovo obvladovanje. Če se ocena tveganja spremeni od zadnjega ocenjevanja, je treba pojasniti vzroke za spremembo. Ocenjevanje zaznanih tveganj v okviru ocenjevanja ponudnika/dobavitelja z določitvijo ukrepov za obvladovanje tveganja v izbranem podjetju prikazuje Tabela 9.

*Tabela 9: Prepoznavna tveganja pri dobavitelju in opredelitev ukrepov*

Zaznana tveganja (opis tveganja, vzroki in posledice)	Vpliv (1 – 4)	Verjetnost (1 – 4)	Stopnja tveganja	Ukrep za obvladovanje tveganja

*Vir: Izbrano podjetje, Navodila za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov, 2014a, str. 12.*

Pri sodelovanju z dobavitelji se izbrano podjetje srečuje z različnimi tveganji. Ocenjujejo se tveganja, ki so bila zaznana pri poslovanju z dobaviteljem, ali so predvidena ob morebitnem sodelovanju s ponudnikom. Ne ocenjuje se tveganje posla samega. Pri prepoznavi tveganj pomagajo vprašanja, ki so v Prilogi 11.

Tveganja, ki so pri ocenjevanju dobaviteljev in ponudnikov v podjetju najpogosteje prepoznana, so (Izbrano podjetje, 2014a, str. 11-12):

- **odvisnost od posameznega dobavitelja** (tveganje slabšega obvladovanja stroškov zaradi odvisnosti od dobavitelja): dobaviteljevi izdelki so močno diferencirani in bi njihova zamenjava povzročila visoke stroške; ne obstaja alternativni dobavitelj oziroma ni substituta za izdelek/storitev; dobavitelj ima ekskluzivo oziroma je pooblaščen

distributer blagovne znamke; povečana moč dobavitelja, kadar se blaga ne da kupiti na zalogo; z dobaviteljem sklepamo posle, ki so ključni za dejavnost podjetja; tveganje, da dobavitelj najde drugega kupca in odpove sodelovanju;

- **odvisnost dobavitelja do podjetja kot naročnika:** delež prometa podjetja v prometu dobavitelja predstavlja celoten ali večinski delež. Dobaviteljev obstoj je močno odvisen od sodelovanja z izbranim podjetjem;
- **tveganje izgub zaradi dobaviteljevega razkritja zaupnih informacij podjetja;**
- **tveganje dobaviteljeve neizpolnitve obveznosti:** neustrezna dobava (časovno, količinsko, kakovostno, vsebinsko); finančna nestabilnost dobavitelja, katere posledica je lahko nevarnost, da ne bo sposoben izpolniti pogodbenih obveznosti; kadrovske težave dobavitelja (pomanjkanje kadra, fluktuacija kadra, neustrezen kader, ni zaposlenih idr.), posledično neustrezna dobava blaga in/ali storitev;
- **cenovno tveganje:** tveganje nedoseganja optimalne cene in s tem nastanka oportunitetnih stroškov v primerih, pri katerih je ključni dejavnik trenutek nakupa (npr. pri borznem blagu);
- **tveganje nezadostnega poznavanja dobavitelja oziroma okolja, iz katerega izhaja:** dobavitelj je mednarodno podjetje (jezik, zakonodaja in kultura);
- **tveganje nezadostnega poznavanja specifične nabavnega posla:** nepoznavanje specifičnih vrst oziroma nepoznavanje narave nabavnega posla: npr. izvajalec ali dobavitelj predloži tehnološko napredno rešitev (ustreznost rešitve je vprašljiva).

Poleg prepoznanih tveganj, ki se jim določijo stopnja tveganja, ukrep in način obvladovanja, se v sklopu ocenjevanja dobaviteljev preverijo tudi naslednji kriteriji (Izbrano podjetje, 2014a, str. 10-11):

- **delež prometa v prometu dobavitelja:** delež prometa v čistih prihodkih od prodaje dobavitelja;
- **terjatve:** odprte, od tega zapadle terjatve, v primeru odpisa znesek odpisanih terjatev in datum odpisa;
- **kreditna izpostavljenost:** zunanja in interna bonitetna ocena dobavitelja, preverba morebitne blokade računa v zadnjih šestih mesecih;
- **tožbe in izvršbe:** informacije o morebitnem številu in znesku tožb, kjer nastopa kot tožeča ali tožena stranka, vključi se tudi podatek o morebitnih vloženi izvršbah do dobavitelja;
- **lastniške povezave:** vezano na promet nabave pri lastniško povezanih podjetjih;
- **davčni vidik:** preverba ali je ponudnik/dobavitelj davčni neplačnik državi.

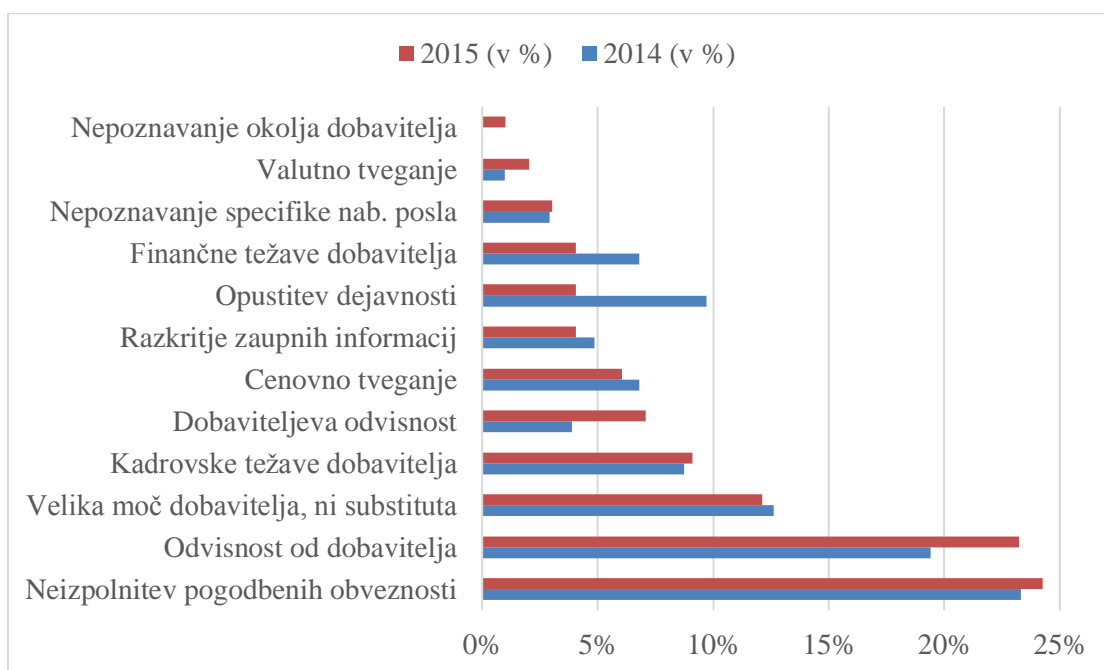
V podjetju je postavljen ERM, ki predstavlja (kot je opisano v teoretičnem delu) poskus obvladovanja tveganj celotnega podjetja. Vsa področja podjetja so vključena v pripravo strategije podjetja, vključno s Službo za nabavo. Kljub dobro postavljeni metodologiji obvladovanja tveganj in poročanja o tveganjih je opaznih nekaj pomanjkljivosti

(osredotočila sem se na tveganja pri nabavnem poslovanju), in sicer manjkajoči akcijski načrt z nosilci in roki ukrepov za obvladovanje tveganj ter informacijska podpora za spremljanje in poročanje o tveganjih, kot je opisano v predlogih za izboljšave v poglavjih 3.3 in 4.4.

### 3.2.2 Analiza prepoznanih tveganj pri ocenjevanju dobaviteljev in ponudnikov

V analizo najpogosteje prepoznanih tveganj je zajetih 24 celostnih ocen dobaviteljev, izdelanih v letih 2014 in 2015. Analiza je pokazala, da sta najpogosteje prepoznani tveganji odvisnost od dobavitelja (23 % leta 2015, 19 % leta 2014) in dobaviteljeva neizpolnitev pogodbenih obveznosti (24 % leta 2015, 23 % leta 2014), pogosto tveganje je tudi velika moč dobavitelja (12 % leta 2015, 13 % leta 2014), kadar ne obstaja alternativni dobavitelj na trgu oziroma je ekskluzivni zastopnik za določeno blagovno znamko. Prepoznana tveganja so posledica dejstva, da se celostne ocene dobaviteljev izdelujejo za strateške in ključne dobavitelje (preostali dobavitelji so ocenjeni v okviru nabavnih postopkov). Slika 25 prikazuje najpogosteje prepoznana tveganja pri ocenjevanju dobaviteljev v letih 2014 in 2015.

Slika 25: Najpogosteje prepoznana tveganja pri ocenjevanju dobaviteljev (v %)

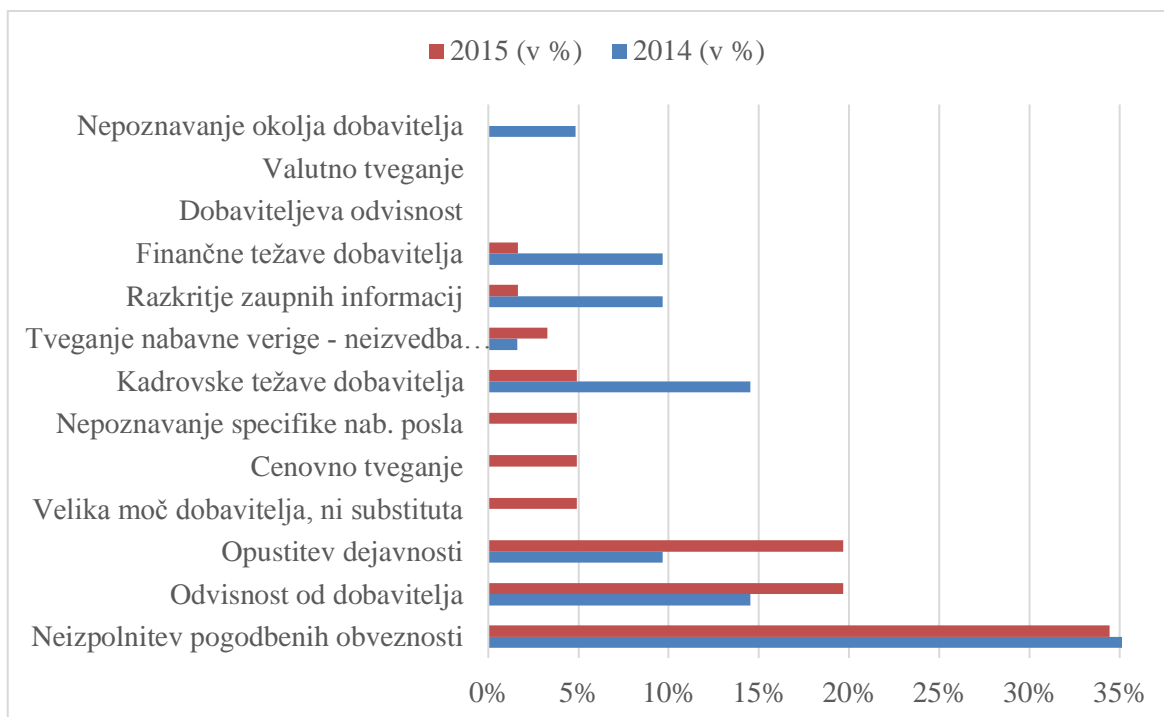


Vir: Izbrano podjetje, Upravljanje dobaviteljev, 2014f.

Povečuje se tudi trend izdelave ocen v okviru nabavnih postopkov in sicer se je leta 2015 v primerjavi z letom 2014 povečal za 168 % (38 izdelanih ocen leta 2014, 102 izdelanih ocen v letu 2015). V analizo najpogosteje prepoznanih tveganj je zajetih 30 ocen ponudnikov v okviru nabavnega postopka, izdelanih v letih 2014 in 2015. Pri ocenjevanju ponudnikov so

najpogosteje prepoznana tveganja neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti, opustitev dejavnosti oziroma predčasna odpoved pogodbe ter odvisnost od dobavitelja, v pomenu pomembnosti predmeta nabave, kot je prikazano na Sliki 26. Kaže se večje nezaupanje v ponudnike v primerjavi z obstoječimi dobavitelji, predvsem glede razkritja informacij zaupne narave in glede kadrovskih zmožnosti, sposobnosti, znanja potencialnih ponudnikov.

Slika 26: Najpogosteje prepoznana tveganja pri ocenjevanju ponudnikov (v %)



Vir: Izbrano podjetje, Upravljanje dobaviteljev, 2014f.

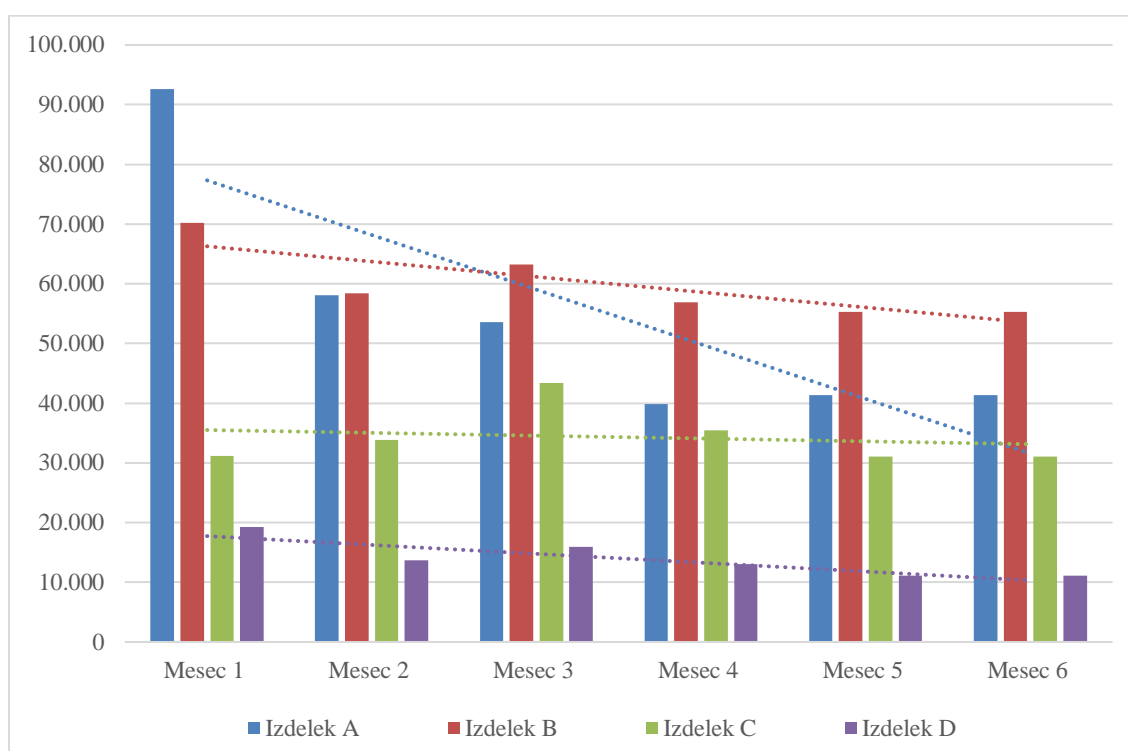
V Službi za nabavo izbranega podjetja je ocenjeno, da so se tveganja v zadnjih dveh letih (2014 in 2015) zmanjšala zaradi sistematičnega preverjanja tveganj v sklopu ocenjevanja dobaviteljev in s tem stalnega nadzora poslovanja dobaviteljev, dodatno tudi zaradi prenove pogodb z dobavitelji, stalno komunikacijo z njimi in možnosti hitrega ukrepanja pri prepoznanih tveganjih. Na osnovi poglobljene diskusije z vodstvom Službe za nabavo je podana ocena, da so se tveganja zmanjšala za 15–20 %.

### 3.2.3 Analiza posledic na poslovanje podjetja pri uresničitvi tveganja z negativnim vplivom

Kot primer analize za izračun posledic na poslovanje podjetja sem vzela uresničitev prepoznanega tveganja z negativnim vplivom in sicer najpogosteje prepoznanega tveganja v izbranem podjetju, tj. neizpolnitev dobaviteljevih pogodbenih obveznosti. Analizirani so štirje naključno izbrani izdelki, štirih različnih dobaviteljev, različnega cenovnega razreda. Gre za izdelke znanih blagovnih znamk, ki se dobro prodajajo v prvih mesecih, ko se

pojavijo na trgu. Zato analiza upošteva prvih šest mesecev prodaje teh izdelkov (šest mesecev od uvedbe novega izdelka na trgu), leta 2014. V prvih šestih mesecih je namreč trend prodaje teh izdelkov največji, nato sledi upad prodaje. Ker gre za prodajo izdelkov vključno s storitvami izbranega podjetja, je pri izračunu, poleg razlike v ceni oziroma marže (razlika med nabavno vrednostjo izdelka in prodajno vrednostjo izdelka), upoštevan še povprečni mesečni prihodek na uporabnika storitev leta 2014 (angl. *avarage revenue per user* – ARPU) glede na količino prodanih izdelkov. Vsi zneski so v evrih (EUR) brez davka na dodano vrednost (DDV). Slika 27 prikazuje grafikon z izračunom potencialne izgube, če bi dobavitelji izdelkov A, B, C in D zamujali z dobavo v prvih ključnih šestih mesecih prodaje.

Slika 27: Prikaz potencialne mesečne izgube zaradi zamude v dobavi (v EUR brez DDV)



Vir: Izbrano podjetje, Poročilo prodaje izdelkov, 2014g.

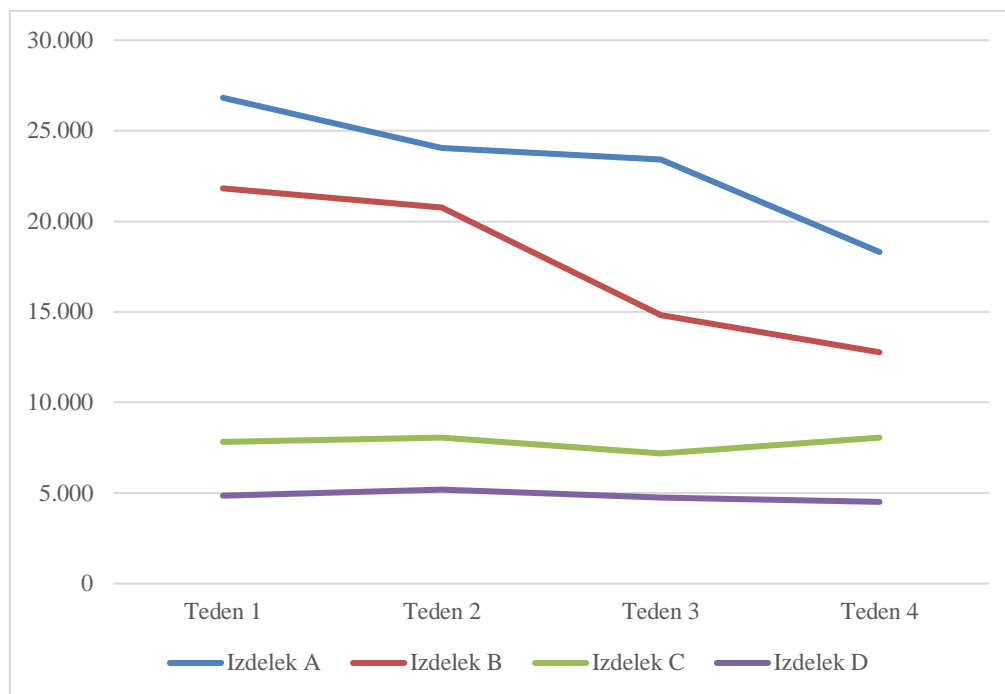
Analiza ugotavlja, da so tveganja zaradi dobaviteljeve neizpolnitve obveznosti v izbranem podjetju ocenjena z verjetnostjo manj kot 25 % in majhnim vplivom na poslovanje podjetja, tj. finančnim učinkom manj kot 200.000 EUR, kar je potrjeno na primeru izračuna možne izgube izbranih izdelkov ob morebitni nedobavi v katerem izmed prvih ključnih mesecev prodaje.

Nadalje je analizirana potencialna izguba za iste štiri izdelke v prvem mesecu prodaje po tednih. Črtni grafikon na Sliki 28 prikazuje, da bi bila potencialna izguba, zaradi zamude v dobavi v prvem tednu prodaje največja pri izdelkih A in B, v naslednjih tednih prodaje pa



manjša. Pri izdelkih C in D je bila prodaja v prvem mesecu bolj konstantna, zato bi imel nastanek zamude v dobavi ne glede na teden nastanka enak finančni vpliv.

Slika 28: Prikaz potencialne tedenske izgube zaradi zamude v dobavi (v EUR brez DDV)

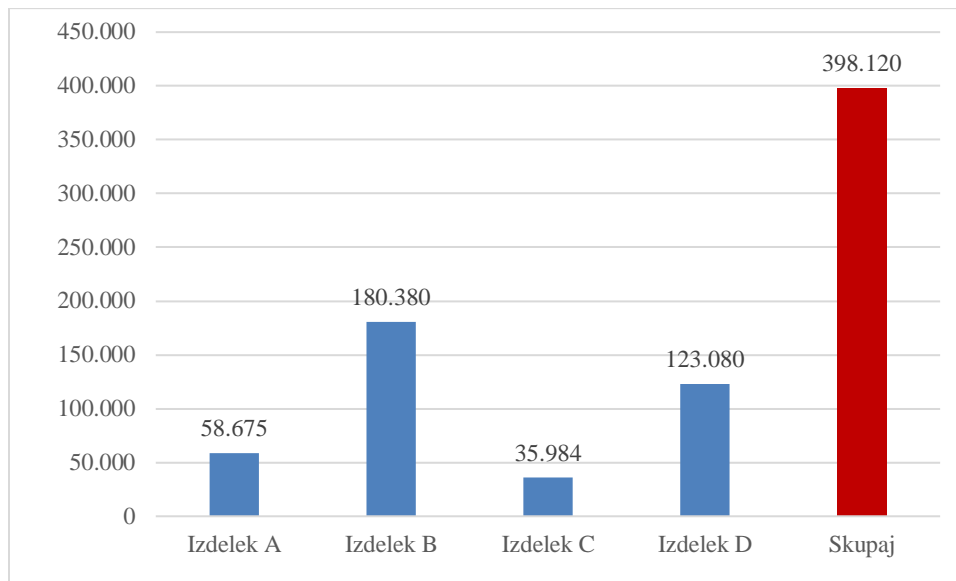


Vir: Izbrano podjetje, Poročilo prodaje izdelkov, 2014g.

Pri izračunih analize je upoštevan upad prihodkov od prodaje izdelkov in storitev, ker izdelki kupcu zaradi zamude v dobavi niso bili na voljo za prodajo. V analizo ni zajet mogoč premik uporabnikov h konkurenčnim podjetjem (kratkoročna ali dolgoročna izguba prihodkov od prodaje storitev), nezadovoljstvo uporabnikov, ker želeni izdelki niso bili pravočasno na voljo, in kratkoročna (ob pogostih zamudah lahko tudi dolgoročna) izguba ugleda podjetja.

Predpostavljeno je, da gre 50 % kupcev h konkurenčnim podjetjem, če izdelek ni pravočasno na voljo (torej prvi mesec prodaje), pri čemer sem izhajala iz povprečne mesečne prodaje izdelkov A in B in izračunala upad prihodkov za najobičajnejše obdobje koriščenja storitev, tj. obdobje dveh let, kar prikazuje Slika 29.

Slika 29: Upad prihodkov od prodaje storitev v dveh letih (v EUR brez DDV)



Vir: Izbrano podjetje, Poročilo prodaje izdelkov, 2014g.

S Slike 29 je razvidno, da bi ob upoštevanju predpostavki znašal upad od prodaje storitev v dveh letih 398.000 EUR oziroma 199.000 EUR letno (le za izbrane štiri izdelke). Z upoštevanjem marže neprodanih izdelkov (50 % neprodane količine izdelkov A-D v prvem mesecu prodaje), bi znašala izguba dodatno še 56.000 EUR oziroma skupaj (z izračunanim upadom prihodkov od storitev) 255.000 EUR letno.

Proti tveganju nepravčasne dobave se podjetje načelno lahko zavaruje z varnostno zalogo izdelkov. Ker pa gre v zgornjem primeru za nove izdelke, ki se šele pojavijo na trgu, jih ni mogoče skladiščiti, dokler ni izvedena prva dobava. Zato je za podjetje najpomembnejša prav prva pravočasna dobava izdelkov, nadaljnje dobave so manj kritične. Navadno ima zalogo za morebitno ponaročilo tudi dobavitelj.

Izbrano podjetje ima nakup izdelkov ter drugega blaga in storitev zavarovano s pogodbeno kaznijo ob neizpolnitvi ali zamudi pogodbenih obveznosti. Plačilo kazni dobavitelja ne odveže od izpolnitve njegovih prevzetih obveznosti. Kadar dobavitelj pri dobavi blaga in/ali izvedbi storitev zamuja več kot pet dni, pa ima naročnik poleg kazni pravico do odstopa od naročila brez odpovednega roka (Izbrano podjetje, 2014e).

### **3.3 Predlog optimalnega modela managementa dobaviteljev in obvladovanja tveganj v izbranem podjetju**

V izbranem podjetju so dobavitelji na osnovi izdelane celostne ocene po obstoječem modelu razvrščeni v razrede le na temelju preteklega sodelovanja. Dobavitelj je tako razvrščen v razrede od A do D (od močno pozitivnega do močno negativnega) glede na

kriterije, opisane v poglavju 3.1.2. Kriteriji se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5, skupno število točk pa je izračunano povprečje vseh ocenjevalnih kriterijev (kot je prikazano v Tabeli 4). Glavna pomanjkljivost obstoječega modela je, da so finančna ocena dobavitelja in preostali t.i. »mehki« dejavniki (druge pomembne aktualne informacije o dobavitelju) v izdelano oceno dobavitelja oziroma ponudnika sicer vključeni, vendar le opisno; finančna ocena in ocena tveganja torej na končno razvrstitev dobavitelja ne vplivata.

Izdelana ocena vključuje tudi popisana prepoznana potencialna ali že zaznana tveganja, z ocenjeno stopnjo tveganja in predlaganimi ukrepi za obvladovanje tveganj. Glavna pomanjkljivost pri popisu tveganj pa je, da ni opredeljenih nosilcev in rokov za izvajanje ukrepov. Ukrepi se torej ne spremljajo in se o njih ne poroča, če niso tveganja ocenjena z zelo visoko stopnjo; v teh primerih se izdelata kartica tveganja, ki se vodi v sklopu Službe za obvladovanje tveganj.

Kot **optimalni model** predlagam model, ki bi povezal več vidikov ocenjevanja dobavitelja – oceno preteklega sodelovanja z dobaviteljem in finančno oceno dobavitelja, skupaj z drugimi »mehkimi« dejavniki. Rezultat modela pa je ocena stopnje tveganja sodelovanja z dobaviteljem, na osnovi katerega se podjetje odloči o sodelovanju in ravnanju z dobaviteljem.

Pripravila sem **predlog 4 x 4 matrike ocene dobavitelja**, ki bi zajemal oceno preteklega sodelovanja z dobaviteljem ter finančno oceno dobavitelja in bi nabavnikom izbranega podjetja omogočil jasno znamenje, ali z dobaviteljem sodelovati ali sodelovanje z njim zavrniti/prekiniti oziroma podrobneje analizirati prepoznana potencialna tveganja oziroma tveganja, ki se pri sodelovanju že pojavljajo. Tabela 10 prikazuje predlog matrike ocenjevanja dobaviteljev z vidika **ocene preteklega sodelovanja** (razvrstitev v razrede od A do D, Tabela 4) in **finančne ocene dobavitelja** (razvrstitev v razrede od 1 do 4, Tabela 11), pri čemer sta dimenziji matrike razvojni potencial dobavitelja (nadaljnje ravnanje z dobaviteljem – razvoj in strategija) in vpliv na poslovanje podjetja (možne posledice finančnega stanja dobavitelja). Razvrstitev dobavitelja v ustrezen kvadrant matrike, pregled matrike stopnje tveganja in nadaljnja razvrstitev dobavitelja s segmentacijo glede na pomembnost predmeta nabave so osnova za strategijo ravnanja z dobavitelji in razvoj dobavitelja.

Tabela 10: Predlog matrike ocenjevanja dobaviteljev

Razvojni potencial / Vpliv na poslovanje	Zelo velik	Velik	Zmeren	Majhen
Zelo velik	A4	B4	C4	D4
Velik	A3	B3	C3	D3
Zmeren	A2	B2	C2	D2
Majhen	A1	B1	C1	D1

Finančna ocena dobavitelja (**statični del bonitetne ocene dobavitelja**, ki se med letom ne spreminja) je ocena preteklega poslovanja dobavitelja – je rezultat kompleksnega preračuna postavk (kazalnikov, ki so ustrezno uteženi) iz letnih poročil posameznega podjetja za zadnja tri poslovna leta. Največji poudarek je dan finančni varnosti, donosnosti, učinkovitosti, uspešnosti in denarnemu toku, pri izračunu se upoštevajo še druge postavke. Finančna ocena ima vrednosti od 0 do 100, pri čemer vrednost 0 predstavlja najslabšo finančno oceno, vrednost 100 pa odlično finančno oceno (bizi.si, b.l.). Za tuje dobavitelje je treba razvrstitev v razrede od 1 do 4 prilagoditi za različne vire bonitetnih ocen (D&B, Coface idr.) V Tabeli 11 sta prikazana razvrstitev v razrede od 1 do 4 na temelju finančne ocene in opis finančne ocene.

Tabela 11: Razvrstitev dobaviteljev v razrede na osnovi finančne ocene

Razred	Finančna ocena	Opis finančne ocene*
1	61–100	Podjetje nima težav s tekočim poslovanjem in zelo dobro oziroma odlično posluje.
2	46–60	Podjetje nima težav s tekočim poslovanjem in dobro posluje.
3	26–45	Podjetje ima občasne težave s tekočim poslovanjem in slabo oziroma zadovoljivo posluje.
4	0–25	Podjetje ima težave s tekočim poslovanjem in slabše posluje.

**Legenda:** \* Opis finančne ocene posameznih vrednosti povzet po bizi.si.

Statični del bonitetne ocene ne zadostuje za celovito informacijo o poslovnem »zdravju« podjetja, saj ocena le na podlagi finančnih podatkov kaže preteklo stanje, za pretekla poslovna leta, ne vsebuje pa ažurnih, dnevno osveženih informacij. Zato mora pri izdelavi ocene dobavitelja ocenjevalec obvezno preveriti tudi **dinamičen del bonitetne ocene dobavitelja**, ki kaže trenutno stanje dobaviteljevega podjetja. Spreminja se na podlagi stanja TRR – transakcijskih računov podjetja (odprt, zaprt, blokiran) in objav sodišč (stečaj, likvidacija, prisilna poravnava, izbris) ter deluje kot korekcija oziroma dopolnitev

finančne ocene. Kadar ima podjetje dobavitelja v zadnjih dvanajstih mesecih blokade TRR, insolventne postopke, nima prihodkov iz poslovanja, ima naroke/tožbe, preračun v bonitetni oceni in razvrstitev v razrede lahko ni več ustrezna in jo je potrebno ustrezno prilagoditi opisu finančne ocene iz Tabele 11.

Barva posameznega kvadranta matrike določa **stopnjo tveganja sodelovanja z dobaviteljem** (vpliv na poslovanje podjetja) in ravnanje z dobaviteljem (nadaljnji razvoj/strategija dobavitelja). Stopnja tveganja sodelovanja z dobavitelji je prikazana v Tabeli 12.

*Tabela 12: Stopnja tveganja sodelovanja z dobavitelji*

Stopnja tveganja sodelovanja	
	nizka
	srednja
	visoka
	zelo visoka

Glede na stopnjo tveganja sodelovanja s posameznim dobaviteljem predlagam ravnanje z dobaviteljem na način, kot ga prikazuje Slika 30. Ko je dobavitelj razvrščen v zeleni kvadrant matrike, pomeni, da je sprejemljiv za izbrano podjetje in se lahko smatra kot odobren dobavitelj. Če je razvrščen v rumeni ali oranžni kvadrant matrike, sledi poslovna odločitev skladno s poslovnimi pooblastili izbranega podjetja (Izbrano podjetje, 2014c). Poslovno odločitev o potrditvi sodelovanja sprejme direktor sektorja ali vodja samostojne službe, ki je naročnik. Če je dobavitelj razvrščen v rdeči kvadrant, se odsvetuje sodelovanje z njim, dobavitelja se zavrne oziroma izloči. Poslovno odločitev o sodelovanju mora, v tem primeru, sprejeti pristojni član uprave tistega področja, ki je naročnik.

*Slika 30: Ravnanje z dobaviteljem na osnovi predloga*

Odobritev 	Poslovna odločitev 	Zavrnitev 

Pri **ocenjevanju ponudnikov v okviru nabavnega postopka** je matrika ustrezno prilagojena – vsebuje le finančno oceno in pregled aktualnih pomembnih informacij o podjetju, saj pri potencialnih novih ponudnikih ne moremo ocenjevati preteklega sodelovanja. Tako na primer ocena 1 zelena pomeni odobritev ponudnika in nizko stopnjo

tveganja sodelovanja, ocena 4 rdeča pa zavrnitev ponudnika oziroma visoko stopnjo tveganja sodelovanja.

Model bi bilo smiselno programsko podpreti. Črpanje podatkov, potrebnih za analizo dobavitelja (razred dobavitelja in finančna ocena dobavitelja), bi morala biti avtomatsko povezana z drugimi viri podatkov (opisani viri podatkov v poglavju 4.1), s čimer bi se skrajšal čas, trenutno potreben za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov.

#### **4 UVEDBA DOBAVITELJSKE BAZE V IZBRANEM PODJETJU**

Podjetja celovito obvladujejo dobavitelje z **dobaviteljsko bazo**. Koraki za postavitvev in management portfelja dobaviteljev so (Lindič et al., 2012):

- definicija optimalnega števila dobaviteljev za posamezno skupino materialov,
- formaliziran proces izbire dobaviteljev,
- diferenciacija in analiza dobaviteljev.

Izbrano podjetje ima veliko zbranih podatkov o dobaviteljih, vendar podjetje nima kartic dobaviteljev ali baze dobaviteljev. Podatki niso zbrani na enem mestu, dokumenti so različnih oblik, vodeni v različnih sistemih, niso medsebojno povezani, zato ne omogočajo hitrega in celovitega vpogleda. Podatki so zato težko sledljivi, težko obvladljivi, zahtevajo stalen nadzor ter ročno izvajanje posodobitev podatkov. Kot rešitev za obvladovanje podatkov dobaviteljev predlagam uvedbo dobaviteljske baze. Pri tem vidim naslednje prednosti:

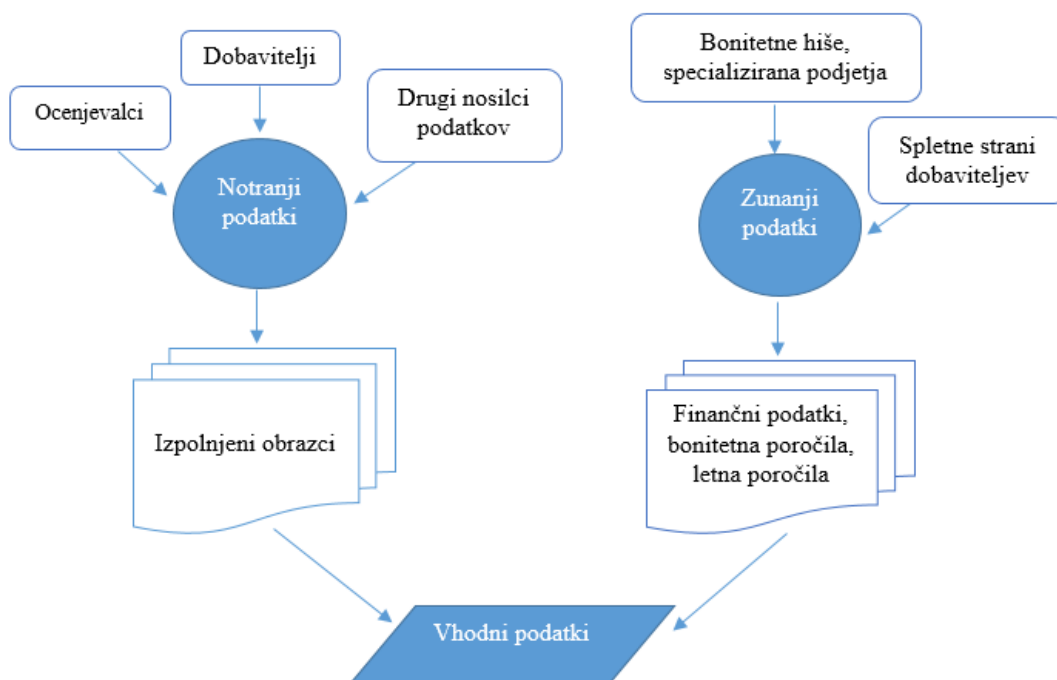
- zbir podatkov o dobaviteljih na enem mestu;
- možnost iskanja in pregleda obstoječih in potencialnih dobaviteljev po različnih merilih (npr. po možnih predmetih sodelovanja);
- hitrejšem in preprostejšem izboru ponudnikov/dobaviteljev;
- možnost analize in diferenciacije dobaviteljev (razdelitev dobaviteljev glede na znanje, tehnologijo, zmožnosti dobave idr.);
- spremljanju izvedbe ukrepov za obvladovanje tveganj;
- stalno avtomatsko ažuriranje podatkov dobaviteljev (blokade računov, tožbe, bonitetne ocene idr.);
- analizi finančnih interakcij z dobavitelji (izračun deleža prometa v prometu dobavitelja);
- vpogled v postavljene strategije odnosa in razvoja dobaviteljev;
- optimizaciji števila dobaviteljev za posamezno blagovno skupino;
- zmanjšanju administracijskega dela zaradi avtomatizacije.

## 4.1 Analiza vhodnih podatkov dobaviteljske baze

Vhodni podatki baze dobaviteljev morajo vsebovati notranje in zunanje vire podatkov dobaviteljev. Med **notranje vire podatkov** uvrščam podatke, pridobljene na osnovi izpolnitve vnaprej pripravljenih in potrjenih obrazcev, kot so izpolnjeni vprašalniki dobaviteljev oziroma izpolnjeni vprašalniki za registracijo potencialnih ponudnikov, izdelane ocene dobaviteljev in ponudnikov, izdelane ocene tveganj z ukrepi za obvladovanje, interne bonitetne ocene (podatki o plačilni disciplini dobavitelja kot kupca), podatki o terjatvah (odprte, zapadle, odpisane) in izvršbah, podatki o sklenjenih pogodbah, izdanih naročilnicah, prejetih računih in drugo. Med **zunanje vire podatkov** pa uvrščam javno dostopne informacije prek bonitetnih hiš, poslovnih registrov ali specializiranih podjetij (npr. Coface, Ajpes, bizi.si, Bisnode – Bonitete.si, D&B, Moody's, Fitch idr.), kot so finančni podatki podjetja (kazalniki finančne moči, likvidnost, maksimalna kreditna sposobnost), zunanje bonitetne ocene in drugi podatki o poslovanju podjetja (tožbe, podatki o plačilni disciplini, blokade računov, število zaposlenih, ocenah managerskih sposobnosti vodilnih oseb podjetja, lastniške povezave in drugo).

Slika 31 prikazuje vhodne podatke baze dobaviteljev in vire, ki v izbranem podjetju niso medsebojno povezani oziroma so dostopni prek različnih aplikacij. Na sliki niso zajeti drugi podatki o dobaviteljih (pogodbe, naročilnice, nabavni postopki, računi in drugo), ki so v obstoječem sistemu podjetja že medsebojno povezani.

Slika 31: Vhodni podatki baze dobaviteljev in viri



## 4.2 Analiza mogočih rešitev dobaviteljske baze

Na trgu se pojavlja nekaj že izdelanih programskih rešitev dobaviteljskih baz, na primer SLM, ponudnika SAP (SAP AG, 2014) in tehnika SBM, ponudnika Knowledge Brief Manage (Knowledge Brief Manage, 2009) s platformo za management podjetij. Možni sta tudi interna rešitev z lastnim razvojem baze dobaviteljev ali nadgradnja obstoječih aplikacij oziroma portalov izbranega podjetja.

**SLM** (angl. *supply lifecycle management*) je celovit pristop obvladovanja odnosov z dobavitelji. Ukvarja se z bazo dobaviteljev kot celote na način, da nenehno skrbi za določitev »prave mešanice« dobaviteljev. Zajema življenjski cikel posameznih dobaviteljev – od izbora do stalnega razvoja. Podjetju pomaga sprejeti bolj strateški pristop k managementu dobaviteljev – krepiti odnose z dobavitelji (SAP AG, 2014).

Melnyk, Cooper, Griffis in Phillips (2010) omenjajo **SBM** (angl. *supply base management*) za sistematičen, dinamičen pristop strateškega obvladovanja celotne baze dobaviteljev, ki vključuje obstoječe, nove potencialne in tudi pretekle dobavitelje. Pristop SBM omogoča pregled uspešnosti poslovnih odnosov z dobavitelji in načine za izboljšanje obvladovanja njihove baze. Prizadeva si za ohranjanje potreb kupca in zmogljivosti dobavitelja v stalno spreminjajočem okolju. Proces odkrivanja, razvoja in rasti dobaviteljev zahteva več kot samo »ad hoc« odločitve, da so za realizacijo potrebni novi ali drugi dobavitelji. Glavni dobavitelji namreč niso stalni. Z iskanjem manjših možnih potencialnih dobaviteljev, njihovim razvojem, prenosom znanja lahko preidejo med glavne, ključne dobavitelje. SBM omogoča torej tudi njihove prehode med skupinami/kategorijami.

SBM deluje v okvirih sestavljenega SRM. Vendar je več kot SRM – sestoji iz treh glavnih delov (komponent) in sicer **elementov** (management velikih dobaviteljev, management manjših dobaviteljev, iskanje potencialnih dobaviteljev in management prehodov), **strateških rezultatov** (pričakovani rezultati baze dobaviteljev, ki morajo biti skladni s strateškimi cilji podjetja, npr. znižanje cene in stroškov, varnost, odzivnost, inovacije, idr.) in **prakse** (rutine, ki jih prinašajo dobavitelji s seboj za reševanje nekaterih problemov). Glavna cilja SBM sta razvoj in vzdrževanje teh glavnih delov v dinamičnem okolju. Razvoj in pojav SBM kažeta nekatera načela SCM in njegove dobaviteljske baze v današnjem okolju (Melnyk et al., 2010):

- baza dobaviteljev je dinamična, kot rezultat konkurenčnih dejanj, sprememb strategije (v podjetju in bazi dobaviteljev), tehnologiji, ekonomskih sprememb in sprememb dobaviteljev;
- potreba po uravnoteženju številnih konfliktnih sil v bazi dobaviteljev. Na eni strani želja po stabilni, dolgoročni bazi, ki prinaša podjetju številne pomembne prednosti (bližnje sodelovanje, več znanja, zavedanje potreb kupcev in prodajalcev, manj časa in resursov, porabljenih za iskanje novih dobaviteljev ter prednosti, povezane z višjo



lojalnostjo dobaviteljev). Nasprotno so tem koristim skriti stroški, povezani z obstoječo stabilno bazo dobaviteljev, kot so: zmanjšana konkurenčnost, manjša učinkovitost, več možnosti za negativni oportunitizem, zmanjšana možnost novih idej in inovacij;

- učinkovitost oskrbne verige (nizki stroški): učinkovitost (sposobnost zadovoljiti kritične kupčeve zahteve) je lahko najbolj kritična. V današnjem dinamičnem okolju, se zahteve lahko pojavijo na oskrbni verigi in pretehtajo med zmogljivostjo in učinkovitostjo. Če na primer dobavitelj ni zmožen v trenutku zadovoljiti kupčevih zahtev, si takoj poišče alternativnega dobavitelja ali substitut.

Noben dobavitelj ni primeren za vse naročnike. Nekateri so usmerjeni k določenim spretnostim in zmogljivostim. Izziv rezultata oskrbne verige je vzdrževanje »prave« mešanice dobaviteljev za dane zahteve skozi čas (Melnik et al., 2010).

### 4.3 Predlog uvedbe dobaviteljske baze

Baza dobaviteljev s povezavo vseh dokumentov dobavitelja v enem sistemu bi nabavnikom izbranega podjetja zelo poenostavila delo in skrajšala čas, potreben v fazi iskanja, izbora in ocenjevanja dobaviteljev.

Izbrano podjetje ima večino procesov poslovanja in poročanja podprto s sistemom SAP ERP (angl. *enterprise resource planning*). Nabavna funkcija uporablja modul MM (angl. *material management*) za kreiranje internih naročil, nabavnih postopkov, naročil dobaviteljem, odpoklice (tudi avtomatske) od pogodb, skrbništvo pogodb, potrjevanje računov, vezanih na naročilnice in drugo. Za izdelavo poročil kot na primer pregled prometa z dobavitelji, pregled pogodb, pregled nabavnih postopkov in časovnih standardov in drugo se uporablja aplikacija SAP BW (angl. *business warehouse*).

Ker sistem SAP zaposleni v podjetju dobro poznajo in ker omogoča nadgradnje s programskimi rešitvami oziroma orodji, kot je SLM, menim, da bi bila za podjetje najprimernejša uvedba programske rešitve podjetja **SAP SLM**. Z uvedbo te rešitve ne bi bilo potrebnega razvoja ali sprememb informacijske podpore, ampak bi obstoječi sistem le nadgradili. Predvidevam tudi krajši čas uvajanja zaposlenih.

SAP SLM prinaša podjetju naslednje prednosti (Lapčević, 2015, str. 11):

- izognitev hrambi podvojenih podatkov;
- integracija v obstoječ SAP ERP sistem in druge aplikacije (SAP SRM, SAP BW in druge);
- kreiranje enotne baze za uporabnike različnih poslovnih enot podjetja;
- pregled razvoja strateških dobaviteljev;
- povezava z zunanjimi podatkovnimi bazami;

- zagotavlja popoln SLM-proces v eni rešitvi, od začetne registracije dobaviteljev do morebitne izločitve;
- centralizacija informacij dobaviteljev in naraščajoča transparentnost vseh zbranih podatkov dobavitelja;
- pregled potencialnih dobaviteljev in možnosti za aktivno poslovanje z dobavitelji;
- zagotavlja izbor najbolj kvalificiranih dobaviteljev;
- zmanjšuje stroške in tveganja z učinkovitim managementom uspešnosti dobavitelja;
- možnost uvedbe z nizkimi celotnimi stroški lastništva (angl. *total cost of ownership* – TCO) in uspešno obvladovanje ROI (angl. *return on investment*);
- avtomatske osvežitve glavnih podatkov iz SAP ERP (vodilnega sistema),
- hitrejši pregled statusa in portfelja dobaviteljev,
- t.i. »end-to-end« proces.

Slika 32 prikazuje proces SAP SLM. SAP SLM podjetju omogoča obvladovati vsakega dobavitelja dosledno in učinkovito skozi celoten življenjski cikel dobavitelja. Podjetje pridobi vpogled in kontrolo nad celotno bazo dobaviteljev, kar znižuje stroške, zmanjšuje tveganja, povečuje dobaviteljevo učinkovitost in izboljšuje uspešnost odnosov, kar pripomore h konkurenčni prednosti podjetja (SAP AG, 2014, str. 3, 13).

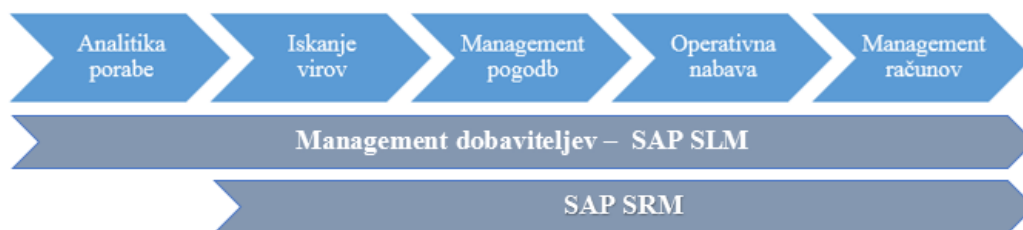
Slika 32: SAP SLM



Vir: O. Lapčević, *SAP Supplier Lifecycle Management*, 2015, str. 11;  
SAP AG, *SAP SRM Value of Upgrade*, 2012, str. 26.

Od rešitve SAP SRM se SAP SLM loči po tem, da vključuje celovit management dobaviteljev, vključno z analitiko porabe. Slika 33 prikazuje, katere procese nabave zajema SAP SLM.

Slika 33: Nabavni procesi v SAP SLM



Vir: SAP, *Supplier Relationship management: Value of Upgrade*, 2012, str. 7.

#### 4.4 Smernice in predlogi za nadaljnje delo

Iz analize managementa dobaviteljev in obvladovanja tveganj v izbranem podjetju sem ugotovila, da ima podjetje dobro začrtano metodologijo obvladovanja tveganj in poročanja o tveganjih. Prav tako dobro obvladuje dobavitelje z optimizacijo števila dobaviteljev, natančnim izborom in ocenjevanjem dobaviteljev. V podjetju je v fazi priprave tudi segmentacija dobaviteljev in blagovnih skupin, s čimer bodo opredeljene tudi strategije in razvoj dobaviteljev.

Kot glavno pomanjkljivost obstoječega modela obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev ocenjujem nepodprtost modela z informacijsko podporo – s programsko rešitvijo, ki bi vse zbrane podatke povezala v en sistem in poenostavila delo nabavnikom, drugim uporabnikom in tudi vodstvu podjetja. Zato izbranemu podjetju predlagam **uvvedbo baze dobaviteljev**.

Predlagam tudi **uvvedbo elektronskih obrazcev** za ocenjevanje dobaviteljev in tveganj (trenutno elektronsko poteka le potrjevanje izdelanih ocen dobaviteljev/ponudnikov in tveganj ocenjevalcev/strokovne komisije ter odgovornih oseb) z avtomatskim prenosom osnovnih podatkov o dobavitelju ter spustnimi sezname v obrazcu, s čimer bi skrajšali čas, potreben za izdelavo posamezne ocene.

Pri obeh obstoječih modelih je treba dodati **akcijski načrt** s predlogi aktivnosti za izboljšave (nadaljnja pogajanja, odpravo pomanjkljivosti, razvoj dobaviteljev, ukrepi za zmanjšanje oziroma odpravo tveganj in drugo), z nosilci izvedbe aktivnosti (skrbnik dobavitelja v nabavi in/ali vsebinski skrbnik dobavitelja ali druga oseba) in s terminskim planom izvedbe predlogov/ukrepov.

Trenutno poteka **nadzor tveganj** le za tveganja, ki so ocenjena z zelo visoko stopnjo tveganja; za ta tveganja se izpolni in spremlja **kartica tveganja** (Priloga 12) v Službi za obvladovanje tveganj. Drugih tveganj z ocenjenimi nižjimi stopnjami tveganja ne spremljajo. Nadzor nad izvedbo aktivnosti bi se moral izvajati skladno s terminskim

planom. Za **spremljanje tveganj v sklopu managementa dobaviteljev** predlagam kot nosilca izvedbe aktivnosti za zmanjšanje oziroma odpravo tveganj vsebinskega skrbnika pogodbe pri potencialnem ponudniku (ocena ponudnika v okviru nabavnega postopka) ob morebitnem sklenjenem poslu. Če je ugotovljeno pomembno tveganje pri obstoječem dobavitelju (celostna ocena dobavitelja), predlagam, da je za spremljanje tveganja odgovoren skrbnik dobavitelja v nabavi. O izvedenosti ukrepov, vezanih na obvladovanje tveganj pri managementu dobaviteljev, bi morali poročati skladno s terminskim planom izvedbe ukrepov Službi za nabavo in Službi za obvladovanje tveganj, ob pomembnejših zaznanih tveganjih pa tudi vodstvu podjetja (kot se že poroča za druga prepoznana tveganja z zelo visoko stopnjo tveganja).

Pripravila sem **predlog modela (matriko) za ravnanje z dobavitelji** (v poglavju 3.3), s katerim se pri ocenjevanju dobavitelja določi razred dobavitelja z dveh dimenzij – ocene preteklega sodelovanja z dobaviteljem in finančne ocene dobavitelja. Na osnovi razvrstitve dobavitelja v razred matrike je razvidna stopnja tveganja sodelovanja z dobaviteljem, ki zaposlenim v podjetju omogoča lažjo odločitev glede nadaljnjega sodelovanja z dobaviteljem oziroma glede izbora novega možnega ponudnika.

Med **predloge za nadaljnje delo** izbranemu podjetju predlagam **nadgradnjo razvrstitve dobaviteljev** na osnovi predlaganega modela **z matriko segmentacije dobaviteljev in blagovnih skupin** ter oblikovanje nadaljnje strategije in razvoja dobaviteljev.

Kot izziv podjetju pa navajam predlog uvedbe letne analize obvladovanja tveganj v podjetju – ugotovitev, za koliko se je zmanjšala verjetnost nastanka neželenih dogodkov kot rezultat celovitega in sistematičnega obvladovanja tveganj ter izračun prihranka podjetju – **analiza smiselnosti uvedbe in izvajanja ERM** na ravni podjetja.

## **SKLEP**

Osnovni namen magistrskega dela je bil izbranemu podjetju pomagati pri ravnanju z dobavitelji in obvladovanju prepoznanih tveganj pri sodelovanju z dobavitelji oziroma ponudniki. Pri tem sem želela poenostaviti in pospešiti faze izbora, razvrstitve in ocenjevanja dobaviteljev ter izboljšati učinkovitost obvladovanja tveganj pri nabavnem poslovanju izbranega podjetja.

Podjetja se zaradi nižanja stroškov nabave čedalje bolj usmerjajo na svetovne trge in k zunanjemu izvajanju aktivnosti. Čedalje bolj se povezujejo s svojimi dobavitelji in oblikujejo dolgoročna partnerstva. Vendar ni cilj, da vsako podjetje usvoji najnaprednejše oblike delovanja nabave, saj je to odvisno od dejavnosti, s katero se ukvarja.

V magistrskem delu ugotavljam, da je ocenjevanje dobaviteljev in tveganj stalen, nepretrgan proces, ki ne sme postati sam sebi namen. Ocenjevanja dobaviteljev ne

izvajamo za vse dobavitelje in vse predmete nabav, ampak le za ključne in strateške. Prav tako se pri tveganjih osredotočamo le na pomembna tveganja – z ocenjeno visoko stopnjo tveganja, z visokimi finančnimi učinki na poslovanje podjetja, kjer so ogrožene temeljne aktivnosti podjetja in poslanstvo, grozijo sodni postopki ter izguba zaupanja in ugleda podjetja.

Proučila sem domačo in tujo literaturo ter vire s teoretičnega in empiričnega področja obvladovanja tveganj pri managementu dobaviteljev, kamor sem vključila tudi interno gradivo podjetja, gradivo iz izobraževanj ter osebne izkušnje in znanja s področja obravnavane tematike. S temeljnimi teoretičnimi koncepti sem analizirala modele v izbranem podjetju.

Na osnovi zbranih informacij sem oblikovala model za izbor dobaviteljev, z dimenzijama preteklega sodelovanja z dobaviteljem in finančno bonitetno oceno dobavitelja. Rezultat modela je stopnja tveganja sodelovanja z dobaviteljem, na osnovi katere se določi ravnanje z njim. Pripravila sem tudi predloge možnih izboljšav obstoječih modelov za ocenjevanje tveganj in ocenjevanje dobaviteljev, ki bodo nabavnikom izbranega podjetja skrajšali čas, potreben za učinkovito izvedbo nabavnih postopkov, in izboljšali preglednost postopkov.

Raziskala sem tudi, ali je za učinkovito obvladovanje dobaviteljev in tveganj v izbranem podjetju smiselna vpeljava podatkovne baze dobaviteljev. Preverila sem možne rešitve za uvedbo in pripravila predlog vpeljave programske rešitve, ki bi bila za izbrano podjetje najustreznejša.

V sklopu obvladovanja tveganj sem analizirala najpogosteje prepoznana tveganja v izbranem podjetju, ki se pojavljajo pri sodelovanju s ponudniki oziroma so predvidevani pri potencialnih ponudnikih. Nadalje sem analizirala vpliv (izgubo) na poslovanje izbranega podjetja za naključno izbrane izdelke, ob morebitni uresničitvi najpogosteje prepoznanega neželenega dogodka, tj. neizpolnitve dobaviteljeve obveznosti in posledično upada prihodkov od prodaje izdelkov, vključno s storitvami podjetja. Z grafikoni je prikazana pomembnost pravočasne dobave v prvih ključnih mesecih prodaje izdelkov. Za obvladovanje tveganj v nabavi so pomembna zavarovanja blaga s pogodbeno kaznijo za neizpolnitev ali zamudo pogodbenih obveznosti. Podjetje se lahko proti nepravočasnim dobavam zavaruje tudi z varnostnimi zalogami blaga, v skladišču podjetja ali dobavitelja, kar pa ni možno pri dobavah novih izdelkov. Zato je zelo pomembna prav pravočasnost prvih dobav novih izdelkov.

Ker ima izbrano podjetje veliko dobaviteljev, je zelo pomemben razvoj primerne števila zanesljivih dobaviteljev za posamezne predmete nabave, zato mora imeti učinkovite modele za ravnanje z dobavitelji in obvladovanje tveganj, katerih cilj je učinkovita in kakovostna nabava ob ustrezni ceni. Z obvladovanjem tveganja in zmanjšanjem verjetnosti, da se pri nabavnem poslovanju zgodijo dogodki z negativnim vplivom na

poslovanje podjetja, kot so nepravočasnost dobave, neustrezna količina in neprimerna kakovost blaga ali storitev, lahko namreč podjetje precej prihrani (kot je prikazano v empiričnem delu naloge). Postopek ocenjevanja in izbora ponudnika je sicer zamudno opravilo, a lahko morebitne poznejše težave zahtevajo precej več časa in napora za reševanje in negativen vpliv na poslovanje podjetja.

Med pripravljanjem magistrskega dela je izbrano podjetje že začelo uvajati nekatere spremembe – prenavljajo se Pravilnik o nabavi blaga in storitev in Navodilo za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov z obrazci za ocenjevanje, pri čemer so že upoštevani predlogi na osnovi ugotovljenih pomanjkljivosti v tem magistrskem delu. Podjetje je pristopilo tudi k iskanju ustreznega modela za ocenjevanje tveganja pri managementu dobaviteljev s podporno metodologijo, v sklopu katerega bo predstavljen tudi predlog modela te naloge.

Za celovito obvladovanje dobaviteljev in tveganj izbranemu podjetju predlagam uvedbo podatkovne baze dobaviteljev, s katero bi povezali vse pridobljene podatke oziroma dokumentacijo o dobaviteljih v centralno bazo in jo povezali tudi z zunanjimi podatkovnimi bazami ter avtomatskimi osvežitvami sprememb podatkov. Prav analizo učinkovitosti uvedbe baze dobaviteljev in že omenjeno analizo učinkovitosti izvajanja ERM na poslovanje podjetja vidim kot priložnosti za nadaljnje obsežnejše raziskovanje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, T. J., & Schröder, P. W. (2010). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposurs*. Cambridge: Cambridge University press.
2. Bandaly, D., Satir, A., & Shanker, L. (2014). Integrated supply chain risk management via operational methods and financial instruments. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2007-2025.
3. *Baza dobaviteljev*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.efektopro.si/index.php/baza-dobaviteljev/kako-vam-koristi-baza-dobaviteljev>
4. Beasley, M. S., & Frigo, M. L. (2007, maj). Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value. *Strategic Finance*, 25-31, 53. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu [https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/StrategicRiskManagement\\_Creating\\_%20and\\_ProtectingValueStrategicFinance\\_May%202007.pdf](https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/StrategicRiskManagement_Creating_%20and_ProtectingValueStrategicFinance_May%202007.pdf)
5. Bedey, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahrén, W., & Westerlund, K. (2008). *Purchasing Management*. Gothenburg: Chalmers Department of Technology Management and Economics.
6. Berk, A. (2005). *Enterprise risk management practices in Slovenia and their impact on performance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
8. Berk Skok, A. (2015): *Obvladovanje tveganj v podjetju*. Ljubljana: Akademija poslovnih financ.
9. Bonitetna poročila. (b.l). V *bizi.si*. Najdeno 31. marca 2016 na spletni strani <http://www.bizi.si/storitve/bonitetna-porocila/legenda/>
10. Caniels, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11(2005), 141-155.
11. CIPS. (2007). *How to appraise suppliers?* Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cips.org/Documents/Resources/Knowledge%20How%20To/How%20to%20Appraise%20Suppliers.pdf>
12. *Company information*. (b.l.). V *Kompass.com*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletni strani <http://de.kompass.com/en/searchCompanies?searchType=SUPPLIER&acClassif=&text=>
13. Cook, T. A. (2007). *Global sourcing logistics: how to manage risk and gain competitive advantage in a worldwide marketplace*. New York: AMACOM.
14. COSO (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)

15. Desai, K. J., Desai, M. S., & Ojode, L. (2015). Supply Chain Risk Management Framework: A Fishbone Analysis Approach. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 80(3), 34-56.
16. FERMA. (2003). *A risk management standard*. Najdeno 4. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>
17. FERMA. (2014). *European Insurance and Risk Report*. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking survey 2014 (7<sup>th</sup> ed.). Najdeno 13. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-risk-and-insurance-report-2014/\\$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-risk-and-insurance-report-2014/$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf)
18. Frigo, M. L. (2009). Strategic Risk Management: The New Core Competency. *Management Synergies*. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu [http://driehaus.depaul.edu/about/centers-and-institutes/center-for-strategy-execution-and-valuation/research-and-publications/Documents/Strategic\\_Risk\\_Management\\_The\\_New\\_Core\\_C.pdf](http://driehaus.depaul.edu/about/centers-and-institutes/center-for-strategy-execution-and-valuation/research-and-publications/Documents/Strategic_Risk_Management_The_New_Core_C.pdf)
19. Gelderman, C. J., & van Weele A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management* 9 (2003). 207-216.
20. Grötsch, V. M., Blome, C., & Schleper, M. C. (2013). Antecedents of proactive supply chain risk management – a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, 51 (10). 2842-2867.
21. Gurnani, H., Mehrotra, A., & Ray, S. (2012): *Supply chain disruptions: theory and practice of managing risk*. London: Springer-Verlag.
22. Hallikas, J., & Lintukangas, K. (2016). Purchasing and supply: An investigation of risk management performance. *International Journal of Production Economic*. 171(4), 487-494.
23. Izbrano podjetje (2010). *Upravljanje tveganj*. Letno poročilo 2010. Ljubljana: Izbrano podjetje.
24. Izbrano podjetje (2011). *Politika obvladovanja tveganj* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
25. Izbrano podjetje (2014a). *Navodilo za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
26. Izbrano podjetje (2014b). *Pravilnik o nabavi blaga in storitev* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
27. Izbrano podjetje (2014c). *Sklep o prenosu pooblastil* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
28. Izbrano podjetje (2014d). *Upravljanje tveganj*. Letno poročilo 2014. Ljubljana: Izbrano podjetje.
29. Izbrano podjetje (2014e). *Splošni nabavni pogoji* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.



30. Izbrano podjetje (2014f). *Upravljanje dobaviteljev* (interni spletni portal). Ljubljana: Izbrano podjetje.
31. Izbrano podjetje (2014g). *Poročilo prodaje izdelkov* (interni sistemski podatki). Ljubljana: Izbrano podjetje.
32. Izbrano podjetje (2015a). *Metodologija ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
33. Izbrano podjetje (2015b). *Portal tveganj – ERM* (interni spletni portal). Ljubljana: Izbrano podjetje.
34. Izbrano podjetje (2015c). *Vprašalnik za dobavitelje* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
35. Izbrano podjetje (2016). *Promet dobaviteljev v nabavi* (interni sistemski podatki). Ljubljana: Izbrano podjetje.
36. Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). *Purchasing and Supply Management* (14<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
37. Knowledge Brief Manage (2009). *Supply base management*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.kbmanage.com/concept/supply-base-management-sbm>.
38. Kos, B. (2007). *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Najdeno 7. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
39. Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: from incentives to control*. New Jersey: Hobokon, John Wiley & Sons.
40. Lapčević, O. (2015). *SAP Supplier Lifecycle Management*. Ljubljana: SAP SE.
41. Lindič, M., Rutar, L., Tanko, M., Štiglic, T., Zupančič, P., Car S. E., Breskvar, M., Pušenjak, F., Krajnc, M., & Planinšič, N. (2012). *Priročnik za nabavnike: konkretni napotki in praktični pripomočki za učinkovito izvajanje nabavne funkcije*. Maribor: Forum Media.
42. Manuj, I., Esper, T. L., & Stank, T. (2014). Supply Chain Risk Management Approaches Under Different Conditions of Risk. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 241-258.
43. McBeath, B. (2012, 1. maj). *Supplier Risk and Compliance Management in Practice: Part One*. ChainLink Research. Najdeno 13. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.clresearch.com/research/detail.cfm?guid=FED1EA59-3048-79ED-9902-8BE204B4C3DB>
44. Melnyk, S. A., Cooper M. B., Griffis, S. E., & Phillips, C. L. M. (2010). Supplier Base Management: Managing the Whole, Not Just the Parts. *95<sup>th</sup> Annual International Supply Management Conference, May 2010*. Najdeno 14. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/Pubs/Proceedings/2010ProcEC-Melnyk.pdf>
45. Micheli, G. J. L., Mogre, R., & Perego, A. (2014). How to choose mitigation measures for supply chain risks. *International Journal of Production Research*, 52(1), 117-129.

46. Moeller, S., Fassnacht, M., & Klose, S. (2006). A Framework for Supplier Relationship Management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(4), 69-94.
47. Monczka, R. M., Trent, R. J., & Handfield, R. B. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Australia: Thomson South-Western.
48. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson J. L. (2009). *Purchasing & Supply chain Management* (4<sup>th</sup> ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
49. Montague, R. (2015). De-risking your supply chain. *Industrial Engineer: IE*, 47(8), 40-45.
50. O'Brien, J. (2012). *Category Management in Purchasing: A strategic approach to maximize bussiness profitability* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Kogan Page.
51. O'Brien, J. (2014). *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*. London: Kogan Page.
52. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta: Inštitut za trženje pri Ekonomski fakulteti.
53. Premik, D., & Zalar, I. (2002). *Trgovinsko poslovanje*. Ljubljana: GEA Collage.
54. Pritchard, C. L. (2015). *Risk Management: Concepts and Giudence* (5<sup>th</sup> ed.). Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.
55. Pušenjak, F. (2006). *Nabava: Izbira dobaviteljev, načini ocenjevanja dobaviteljev* (prezentacija). Ljubljana: Planet GV.
56. Roushdy, M., Mohamed M., Hesham, S., Elzarka S., & Hafez, L. (2015, 10.-11. september). *Investigating the Impact of Suppliers Relationship Management on Firm's Performance: A Multiple Case Study Approach on Manufacturing Companies in Egypt*. Orlando, USA: International Conference on Operations Excellence and Service Engineering.
57. SAP AG (2014). *Get More Value with Strategic Supplier Lifecycle Management*. Najdeno 2. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://help.sap.com/slc>
58. SAP (2012). *Supplier Relationship Management: Value of Upgrade*. Najdeno 12. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://support.sap.com/content/dam/library/SAP%20Support%20Portal/release-upgrade-maintenance/upgrade-info/innovation-webinars/on-demand-webinars/sap-srm/sap-crm-7.0-upgrade-now-and-achieve-greater-results-in-procurement.pdf>
59. Schlegel, G. L., & Trent, R. J. (2015). *Supply Chain Risk Management: An Emerging Discipline*. Boca Raton, Florida, USA: CRC Press, Taylor and Francis Group. eBook.
60. Schoenherr, T., S. B. Modi, Benton W. C., Carter C. R., Choi, Larson P. D., Leenders M. R., Mabert V. A., Narasimhan R., & Wagner S. M. (2012). Research opportunites in purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4556-4579.
61. Shaw, G. (2015). *An introduction to risk management*. London: Henry Stewart Talks.
62. Smeltzer, L. R., & Siferd, S. P. (1998). Proactive Supply Management: The Management of Risk. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(1), 38-45.

63. Sylla, C. (2014). Managing Perceived Operational Risk Factors for Effective Supply-Chain Management. *AIP Conference Proceedings*, 1635(1), 19-26.
64. Šušteršič, M. (2015): *Učinkovito upravljanje s tveganji: Organizacija in metode*. Ljubljana: CPOEF.
65. Trent, R. J. (2007). *Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage*. J. Ross Publishing.
66. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice* (5<sup>th</sup> ed.). London: Cengage Learning.
68. Von Haartman, R., & Bengtsson, L. (2015). The impact of global purchasing and supplier integration on product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1295-1311.
69. Waters, C. D. J. (2007). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. London: Kogan Page.
70. Wer liefert was?(2016). V *Wlw.de*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletni strani [http://www.wlw.de/com/index\\_wlw.html](http://www.wlw.de/com/index_wlw.html)
71. Zakonodaja.com. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14, 55. člen)*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://zakonodaja.com/zakon/zgd-1/55-clen-mikro-majhne-srednje-in-velike-druzbe>.
72. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
73. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
74. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.





## **PRILOGE**







## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov .....	1
Priloga 2: Vprašalnik za dobavitelja .....	3
Priloga 3: Vprašalnik za registracijo novega dobavitelja.....	5
Priloga 4: Globalni sporazum za ocenjevanje dobaviteljev .....	7
Priloga 5: Možnosti razvoja odnosov med kupcem in dobaviteljem.....	9
Priloga 6: Način ocenjevanja tveganj z vidika nevarnosti in priložnosti.....	10
Priloga 7: Primeri tveganj v oskrbni verigi in načini obvladovanja tveganj .....	12
Priloga 8: Tveganja in posledice administrativno podpornih aktivnosti v nabavi .....	13
Priloga 9: Povzetek obrazca celostne ocene dobavitelja.....	15
Priloga 10: Povzetek obrazca ocene možnih ponudnikov.....	17
Priloga 11: Vprašanja za prepoznavo tveganj .....	18
Priloga 12: Primer kartice tveganja .....	19



## Priloga 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

Tabela 1: Prevod tujih izrazov (abecedni vrstni red)

Tuji izraz (angleški)	Slovenski prevod izraza
accept risk	sprejetje tveganja
avoid risk	izognitev tveganju
bottleneck items	predmeti nabave ozkih grl
consequence/probability matrix	matrika posledica/verjetnost
country risk rating	kazalnik deželnega tveganja
cross-sourcing	različni viri predmetov nabave
database of suppliers	baza dobaviteljev
downside risk	tveganja z negativnim vplivom
expected monetary value analysis	analiza EMVA
enterprise risk management - ERM	celovito obvladovanje tveganj
etics and compliance risks	etična in skladnostna tveganja
event tree analysis – ETA	analiza drevesa dogodkov
failure mode & effect analysis - FMEA	analiza možnih napak in njihovih posledic
fault tree Analysis - FTA	analiza drevesa napak
financial risks	finančna tveganja
foreign exchange forward	devizni terminski posli
global compact	globalni sporazum
hazard risks	nevarna tveganja
inherent risk	obstoječe tveganje
just in time – JIT supply	dobava ravno ob pravem času
level of risk	stopnja tveganja
leverage items	vzvodni predmeti nabave
liability insurance	zavarovanje odgovornosti
list of approved suppliers	seznam odobrenih dobaviteljev
materials management	management materialov
non-critical items	nekritični predmeti nabave
operational risks	operativna tveganja
outsourcing	zunanje izvajanje dejavnosti
purchasing	nakup(ovanje)
purchasing management	management nakupa
purchasing & supply management - PSM	management nakupa in oskrbe
proactive purchasing	proaktivno nakupovanje
proactive supply management	proaktivni management oskrbe
procurement	nabava
reactive purchasing	reaktivno nakupovanje
reduce risk	zmanjšanje tveganja
residual risk	preostalo tveganje
resource dependency model	model odvisnosti od virov

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Tuji izraz (angleški)</b>	<b>Slovenski prevod izraza</b>
risk appetite	sprejemljiva stopnja tveganja
risk management – RM	obvladovanje tveganj
risk management framework	okvir obvladovanja tveganj
risk management process	proces obvladovanja tveganja
risk owner	lastnik tveganja
sales and operations planning – S&OP	prodajno in operativno planiranje
service factor rating – SFR	merilo stopnje storitev
sourcing management	management virov
supplier appraisal	ocenjevanje dobaviteljev
supplier approval	odobritev dobaviteljev
supplier evaluation risk rating – SER	kazalnik ocene tveganj dobavitelja
supplier management	management dobaviteljev
supplier performance index – SPI	indeks učinkovitosti dobavitelja
supplier rating	klasifikacija dobaviteljev
supplier relationship management – SRM	management odnosov z dobavitelji
supplier scorecards	točkovnik za ocenjevanje dobaviteljev
supplier segmentation	segmentacija dobaviteljev
supply base	baza oskrbe
supply base management – SBM	management baze dobaviteljev
supply chain management – SCM	management oskrbne verige
supply chain risk management – SCRUM	obvladovanje tveganj v oskrbni verigi
supply lifecycle management – SLM	življenjski cikel managementa oskrbe
supply management – SM	management oskrbe
supply manager	manager oskrbe
strategic items	strateški predmeti nabave
strategic purchasing management	strateški nabavni management
strategic risks	strateška tveganja
structured What if? technique – SWIFT	strukturna tehnika Kaj če?
transaction cost theory	teorija transakcijskih stroškov
transfer risk	prenos tveganja
twenty/eighty rule	Paretovo pravilo (80/20)
united nations global compact	univerzalna načela združenih narodov
upside risk	tveganja s pozitivnim vplivom
value at risk - VaR	tvegana vrednost

## Priloga 2: Vprašalnik za dobavitelja

### 1. Kontaktne informacije o dobavitelju

Naziv podjetja:	
Naslov podjetja:	
Davčna številka:	
Matična številka:	
Bančni podatki (št. TRR, naziv banke):	

### 2. Splošne informacije o dobavitelju

Tip in lastniška struktura podjetja

Število zaposlenih na dan 31. 12. 201X

### 3. Izdelki in storitve

Ponudba izdelkov in storitev

Ključni trg/gospodarski sektorji

Pet največjih konkurentov

### 4. Ključni kupci

Pet največjih kupcev

### 5. Finančni podatki

IPI	Leto ....
Čisti prihodki od prodaje v EUR	
Čisti dobiček v EUR	
Skupaj kapital in rezerve v EUR	
ROE	
EBITDA	

se nadaljuje

nadaljevanje

**Vprašalnik izpolnil:**

Ime, priimek (s tiskanimi črkami): \_\_\_\_\_

Naziv funkcije: \_\_\_\_\_

Kontaktna telefonska št.: \_\_\_\_\_

E-mail naslov: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

*Vir: Izbrano podjetje, Vprašalnik za dobavitelje, 2015c.*

### **Priloga 3: Vprašalnik za registracijo novega dobavitelja**

Ime osebe, ki izpolnjuje obrazec \_\_\_\_\_

Položaj v podjetju \_\_\_\_\_

Telefonska številka \_\_\_\_\_ e-naslov \_\_\_\_\_

Datum registracije \_\_\_\_\_

1. Naziv priporočenega dobavitelja \_\_\_\_\_

2. Naslov priporočenega dobavitelja \_\_\_\_\_

3. Poštna številka \_\_\_\_\_ 4. Telefon \_\_\_\_\_

5. E-naslov \_\_\_\_\_

6. www naslov \_\_\_\_\_

7. Produkt ali storitev na osnovi katere/ga je izvedeno priporočilo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Viri informacij o predlaganem dobavitelju \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Razlogi za priporočilo dobavitelja \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Druge podprte informacije (priložite prosim dokumentacijo) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Podpis \_\_\_\_\_

Sopodpis, če je zahtevano \_\_\_\_\_

se nadaljuje

nadaljevanje

Dokončna odločitev nabavnega managerja (po posvetovanju s skupino za izbor dobavitelja, kjer je pomembno/priporočljivo):

Odobritev

Zavrnitev

Razlog(i) za odobritev ali zavrnitev

Aktivnosti:

- (i) Če je odobren, pošlji dobavitelju odobren obrazec v dopolnitev.
- (ii) Če je zavrnjen obrazloži, katere nadaljnje aktivnosti so zahtevane in ga obdržati na seznamu.
- (iii) Sporoči sprejete ukrepe pobudniku predloga.

Opomba: Ta dokumentacija se lahko izvaja elektronsko.

*Vir: CIPS, How to appraise suppliers, 2007, Appendix A, str. 16-17.*



## Priloga 4: Globalni sporazum za ocenjevanje dobaviteljev

<b>Delo otrok in mladine</b>	<b>Visoko tveganje</b> Potreben akcijski plan.	<b>Srednje tveganje</b> Potreben akcijski plan.	<b>Nizko tveganje</b> Akcijski plan ni potreben.	<b>Ugotovitve</b>
Delo mladine?				
Delo otrok?				
Delavci, mlajši od 18 let, opravljajo nevarno delo ali delo ponoči?				

### Prisilno delo

Zadržanje osebnih dokumentov zaposlenih?				
Prepoved zapustitve tovarne/podjetja?				

### Zdravje in varnost

Osebna zaščitna oprema?				
Protipožarna varnostna oprema?				
Prosti zasilni izhodi				
Imajo delovna mesta svetlobo?				
Kakšni so pogoji delovnih mest glede prezračevanja?				
Pogoji delovnih mest glede temperature prostorov?				
Pogoji delovnih mest z vidika hrupa?				
Skladiščenje kemikalij?				
Označevanje kemikalij?				
Vzdrževanje opreme/možnost izklopa v sili?				

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>Visoko tveganje.</b> Potreben akcijski plan.	<b>Srednje tveganje.</b> Potreben akcijski plan.	<b>Nizko tveganje.</b> Akcijski plan ni potreben.	<b>Ugotovitve</b>
So stopnice, cevi in kanalizacija ustrezno zaščiteni?				
So tla spolzka, mastna ali trajno mokra?				
Delajo delavci v položajih, ki lahko pomenijo tveganja za telesne poškodbe?				

#### **Pravice dela/ človekove pravice**

Dobijo delavci plačilo pravočasno?				
Forum, na katerem je mogoče vzpostaviti dialog med delavci in vodstvom?				
Diskriminacija?				
Telesno ali besedno nasilje?				

#### **Okolje**

So krajevne okoljske zahteve izpolnjene?				
Sta okoljska politika (podjetja) in negativni seznam (podjetja) izpolnjena?				
So prazni sodi kemikalij pravilno shranjeni?				
Kakšno je ravnanje z nevarnimi odpadki?				

#### **Korupcija**

Korupcija (sumi ali dokazi)?				
------------------------------	--	--	--	--

*Vir: M. Lindič et al., Priročnik za nabavnike: konkretni napotki in praktični pripomočki za učinkovito izvajanje nabavne funkcije, 2012.*

## Priloga 5: Možnosti razvoja odnosov med kupcem in dobaviteljem

Slika 1: Možnosti razvoja med kupcem in dobaviteljem

Vidiki	Dobavitelj	Prednostni dobavitelji	Dobavno partnerstvo	Izdelavno partnerstvo
<i>Značilnosti odnosa</i>	operativni	operativni	taktični	strateški
<i>Časovno obdobje</i>	od naročila do naročila	eno leto	od enega do treh let	od enega do pet let
<i>Kakovost</i>	kot jo zahteva kupec, kontrola kakovosti pri kupcu	kot jo zahteva kupec, kontrola kakovosti pri kupcu in dobavitelju	zagotovi jo dobavitelj, kakovost preverja dobavitelj (kakovost izdelavnega procesa)	zagotovi jo dobavitelj, zgodnja vključitev dobavitelja v izdelavo/razvoj izdelkov, kakovost preverja dobavitelj (kakovost oblikovanja)
<i>Logistika</i>	po naročilih	letna pogodba in naročila na odpoklic	periodični razpored potreb materiala s strani kupec	elektronska izmenjava dokumentacije
<i>Dogovor/pogodba</i>	od naročila do naročila	letna pogodba	letna pogodba, dogovor glede kakovosti	pogodbe za oblikovanje, rok odgovornosti (sposobnost oskrbe s izdelkom)
<i>Cene/stroški</i>	cena	cena in popusti	cena in ciljno znižanje stroškov	cena na podlagi odprte kalkulacije, stalno izpopolnjevanje (oblikovanje, kakovost, časovni cikel)

Vir: A. J. van Weele, *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 202, slika 8.2;  
A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice*,  
2010, str. 222, slika 10.4.

## Priloga 6: Način ocenjevanja tveganj z vidika nevarnosti in priložnosti

Tabela 2: Posledice – nevarnosti in priložnosti

Ocena	Opis
Visoko	Finančni vpliv na podjetje bo verjetno dosegel x EUR (USD, GBP, ...). Pomemben vpliv na strategijo podjetja ali operativne dejavnosti. Pomembna skrb delničarjev.
Srednje	Finančni vpliv na podjetje bo verjetno med x in y EUR (USD, GBP, ...). Srednji vpliv na strategijo podjetja ali operativne dejavnosti. Srednja skrb delničarjev.
Nizko	Finančni vpliv na podjetje bo verjetno manj kot y EUR (USD, GBP, ...). Nizek vpliv na strategijo podjetja ali operativne dejavnosti. Nizka skrb delničarjev.

Vir: FERMA, A risk management standard, 2003, tabela 4.3.1.

Tabela 3: Verjetnost nastanka – nevarnosti

Ocena	Opis	Indikatorji
Visoka (verjetna)	Verjetnost nastanka vsako leto ali več kot 25 % možnosti nastanka.	Potencialna možnost nastanka nekajkrat v časovnem obdobju (npr. deset let). Se je nedavno že zgodilo.
Srednja (možna)	Verjetnost nastanka v časovnem obdobju desetih let in manj kot 25 % možnosti nastanka.	Lahko se zgodi več kot enkrat znotraj časovnega obdobja (npr. deset let). Težko nadzorovati zaradi nekaterih zunanjih vplivov. Obstaja zgodovina pojava?
Nizka (oddaljena)	Ni verjetnosti nastanka v časovnem obdobju desetih let in manj kot 2 % možnosti nastanka.	Ni se še zgodilo. Ni verjetnosti nastanka.

Vir: FERMA, A risk management standard, 2003, tabela 4.3.2.

se nadaljuje

nadaljevanje

*Tabela 4: Verjetnost nastanka – priložnosti*

<b>Ocena</b>	<b>Opis</b>	<b>Indikatorji</b>
Visoka (verjetna)	Ugoden izid bo verjetno dosežen v enem letu oziroma več kot 75 % možnosti nastanka.	Jasna priložnost, ki se sklicuje na gotovo verjetnost, da bo dosežena v kratkem obdobju glede na obstoječe procese managementa.
Srednja (možna)	Gotove napovedi ugodnih rezultatov v enem letu oziroma med 25 % in 75 % možnosti nastanka.	Lahko se zgodi več kot enkrat znotraj časovnega obdobja (npr. deset let). Težko kontrolirati zaradi nekaterih zunanjih vplivov. Obstaja zgodovina pojava?
Nizka (oddaljena)	Nekaj možnosti ugodnega izida v srednjem obdobju oziroma manj kot 25 % možnosti nastanka.	Možna priložnost, ki jo mora management popolnoma raziskati. Možnost, zaradi katere je verjetnost uspeha nizka glede na trenutno razpoložljivost resursov managementa.

*Vir: FERMA, A risk management standard, 2003, tabela 4.3.4.*



## Priloga 8: Tveganja in posledice administrativno podpornih aktivnosti v nabavi

Tabela 6: Tveganja pri nabavnih administrativno podpornih aktivnostih

Aktivnost	Administrativno ukrepanje	Tveganje ali posledice
Spoznanje potreb	Potreba je prepoznana prekmalu/prepozno.	Potreba ni bila dobro razumljena. Primernega materiala ali tehnologije ni na voljo za izpolnitev potreb.
Izdaja naročila	Ni bilo dovolj naročeno. Naročeno je bilo preveč.	Proizvodnja bo zamujala. Naročilo ne bo realizirano pravočasno. Povzročeni bodo stroški izvedbe in stroški zastarelosti.
Zahteva za ponudbo (RFQ)	Preveč/slabo specificirane zahteve. Preveč/premalo pridobljenih ponudb.	Možne izboljšave procesa ali predvidevanje produktov. RFQ ponudniki so zavedeni. Ni dovolj časa za pravilno analizo. Najboljši dobavitelji lahko ne odgovorijo.
Izbira dobavitelja	Dobavitelj lahko ni zmožen izpolniti zahtev glede količine, kakovosti in dostave. Dobavitelj uporablja znanje produkta, da bi postal tvoj konkurent.	Zamude proizvodnje. Slaba kakovost produktov. Neizpolnjena naročila. Izguba strank. Izguba tržnega deleža.
Izdaja nabavnega naloga	Termin pogajanj lahko ni ugoden. Lahko so povzročene stvarne napake. Dobavitelj nima dovolj kapacitet za naročilo. Dobavitelj ni sposoben dati izjave o delu. Dobavitelj sprejme naročilo, a daje prednost drugim pogodbam.	Način dostave je lahko neprimeren. Plačilni pogoji so lahko nemotivacijski za dobavitelja. Del naročila je napačen. Napačna količina, nabavni predmeti, cena, dobavni roki. Dobavitelj ne more dobavljati pravočasno v časovnem roku. Prejem slabe kakovosti blaga in storitev. Izvedba nezadostne oskrbe.
Račun/prejeto naročilo	Nepravilno naročilo, nepopolno ali pozno. Prejem poročila ni popoln v časovnem roku. Prejem se ne ujema pravilno z računom. Napačen račun.	Zamude v proizvodnji. Prednaročila ali ponaročila morajo biti dokončana. Več dobaviteljev povzroča stroške. Čas namenjen za ločljivost napak ali pospeševanje naročil. Vračilo prejetih predmetov nabave. Dobavitelju lahko nastanejo kazni (penali) za dostavo. Dobavitelj ne plačuje pravočasno. Nastanek napak v poročilih. Zamude v plačilu dobavitelju. Dobaviteljev čas je namenjen ločljivosti. Plačilo nepravilnega zneska. Škoda v odnosu dobavitelj – kupec.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Aktivnost</b>	<b>Administrativno ukrepanje</b>	<b>Tveganje ali posledice</b>
Plačilo	Plačilo blaga in storitev, ki niso bila prejeta. Dobavitelj bo plačan premalo.	Višji stroški, manjši dobiček. Dobavitelj ne želi prihodnjega poslovanja s kupcem.

*Vir: L. R. Smeltzer & S. P. Siferd, Proactive Supply Management: The Management of Risk, 1998, tabela 2.*



## Priloga 9: Povzetek obrazca celostne ocene dobavitelja

Celostna ocena dobavitelja		
Naziv dobavitelja		
Davčna številka		
SAP šifra dobavitelja		
Predmet sodelovanja		
Nabavni skrbnik dobavitelja	Ime in priimek	
Odgovorna oseba na strani vsebine	Ime in priimek	Organizacijska enota
Skrbnik stranke	Ime in priimek	Organizacijska enota

### OCENA SODELOVANJA Z DOBAVITELJEM

	Razred	Opis
Razred dobavitelja		Opis ocene

### STRATEGIJA RAZVOJA IN RAVNANJA Z DOBAVITELJEM

--

### OCENA TVEGANJ

	Ocena	Komentar
Zunanja bonitetna ocena		Opis ocene
Interna bonitetna ocena		Opis ocene
Delež prometa v prometu dobavitelja		Delež prometa v prometu dobavitelja je v letu 201x znašal x%.
Terjatve		Zapadle terjatve na dan ..... znašajo ...EUR z DDV, od tega zapadle terjatve nad 121 dni ..... EUR z DDV.
Blokada računa v zadnjih 6 mesecih		Da/Ne
Davčni neplačnik		Dobavitelj je/ni na seznamu davčnih neplačnikov na dan ocenjevanja.
Tožbe		Število tožb, vloženi proti podjetju, v skupni višini ..... EUR z/brez DDV.

### PREPOZNANA TVEGANJA

Prepoznana tveganja (opis tveganja, vzroki in posledice)	Vpliv (1 – 4)	Verjetnost (1 – 4)	Stopnja tveganja	Ukrep za obvladovanje tveganja

se nadaljuje

nadaljevanje

UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE / OBVLADOVANJE TVEGANJ

--

UGOTOVITVE IN PREDLOGI

--

*Vir: Izbrano podjetje, Navodila za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov, 2014a, obrazec 9, str. 14-18.*

## Priloga 10: Povzetek obrazca ocene možnih ponudnikov

### Ocena ponudnikov v okviru nabavnega postopka

#### 1. OSNOVNI PODATKI O NABAVNEM POSTOPKU

Št. nabavnega postopka			
Številka internega naloga (IN)			
Datum IN			
IN kreiral			
OE kreatorja IN			
Nabavnik			
Predmet IN			
Ocenjena vrednost (v EUR brez DDV)			

#### Komisija za izvedbo nabavnega postopka

Funkcija	Ime in priimek	Organizacijska enota
Predsednik		
Član		
Član		
...		

#### Predmet nabavnega postopka

--

#### Nabor potencialnih ponudnikov

Naziv potencialnega ponudnika	Davčna številka	SAP šifra	Predlagal

#### Utemeljitev, če je predlagan samo en potencialni ponudnik

--

#### 2. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

--

#### 3. OCENA TVEGANJ

--

Vir: Izbrano podjetje, Navodila za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov, 2014a, obrazec 10, str. 19-23.

## **Priloga 11: Vprašanja za prepoznavo tveganj**

1. Stopnja odvisnosti dobavitelja od našega podjetja: kakšen delež v skupnih prihodkih dobavitelja predstavlja njegovo sodelovanje z nami?
2. Odvisnost od dobavitelja (posebej pri informacijski tehnologiji – IT): ali imamo sami strokovne kadre, kako nadziramo izvajanje obveznosti dobavitelja, ali nam vsili svoje pogoje?
3. Poznavanje dobavitelja (nov dobavitelj): ali smo z dobaviteljem v preteklosti že sodelovali? Kako prepričani smo, da je sposoben izpolniti obveznost skladno z našimi pričakovanji? Na osnovi česa?
4. Finančna stabilnost dobavitelja: ali obstajajo znaki v zvezi s finančnim stanjem dobavitelja, zaradi katerih bo oslabljen?
5. Ali ima dobavitelj/izvajalec podizvajalce? Smo lahko izpostavljeni tveganju v zvezi s podizvajalci?
6. Ali je dobavitelj v kakšnih postopkih (pravni) in ali lahko to vpliva na njegovo obveznost izpolnitve posla do nas?
7. Morebitni posebni kriteriji Službe za nabavo, ki jih morajo izpolnjevati dobavitelji (minimalno število zaposlenih ali letni promet dobavitelja pri specifičnih poslih s podjetjem)?
8. Ali imamo kakšne slabe izkušnje z dobaviteljem v preteklosti?
9. Strateški in ključni dobavitelji oziroma takšni, ki so posebej pomembni za naš posel; pri tveganjih moramo biti še bolj previdni in natančni.
10. Kdaj je bila nazadnje narejena ocena dobavitelja oz. kako stari so zadnji podatki (pri dobaviteljih se lahko »čez noč« zgodijo, da ne morejo izpolnjevati obveznosti)?
11. Če se zgodi, da dobavitelj ne more izpolniti obveznosti: ali obstaja nadomestni plan?

*Vir: Izbrano podjetje, Navodila za ocenjevanje dobaviteljev in ponudnikov, 2014a, priloga 5.*

## Priloga 12: Primer kartice tveganja

Slika 2: Kartica tveganja

KARTICA TVEGANJA	
<b>POVEZAVA S CILJEM</b> (strateški oz. operativni cilj, ki ga tveganje ogroža)	
<b>TVEGANJE</b>	
OPIS:	
KATEGORIJA:	
LASTNIK TVEGANJA	
VZROK	POSLEDICA
<b>KLJUČNI INDIKATORJI TVEGANJ</b>	
Finančni:	
Nefinančni:	
<b>VIRI PODATKOV</b>	
1. Vir za indikatorje in oceno tveganj:	
2. Vir za škodne dogodke:	
<b>OCENA TVEGANJA</b>	<b>CILJNA STOPNJA TVEGANJA</b>
Verjetnost:	
Vpliv:	
Skupna ocena (verjetnost x vpliv):	
Znesek maksimalne izgube v EUR:	
Ocenjen znesek trenutne izpostavljenosti v EUR:	
<b>OBSTOJEČI UKREPI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJA/ ODGOVORNA OSEBA</b>	
<b>DODATNI UKREPI/ ODGOVORNA OSEBA/ ROK IZVEDBE</b>	
<b>POVEZANOST Z DRUGIMI TVEGANJI</b>	

Vir: Izbrano podjetje, Portal tveganj – ERM, 2015b.