

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAVNANJE Z USPEŠNOSTJO DOBAVITELJEV V PODJETJU LEK

Ljubljana, september 2011

NATAŠA TANŠEK

IZJAVA

Študentka Nataša Tanšek izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Barbaro Čater, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.9.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE.....	4
1.1 Na splošno o nabavni funkciji	4
1.1.1 Opredelitev temeljnih pojmov.....	4
1.1.2 Strateška vloga nabavne funkcije v podjetju	5
1.2 Vloga in pomen raziskovanja nabavnih trgov	8
1.3 Dejavniki izbora dobaviteljev	9
1.4 Glavni viri stroškov in dejavniki tveganja v oskrbni verigi	10
1.4.1 Stroški povezani z nabavo	10
1.4.2 Dejavniki tveganja v oskrbni verigi	11
1.5 Ravnanje z bazo dobaviteljev.....	13
1.5.1 Kompleksnost baze dobaviteljev	13
1.5.2 Segmentacija baze dobaviteljev	14
1.5.3 Racionalizacija baze dobaviteljev	16
1.6 Vloga in pomen ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev	18
1.6.1 Vrednost učinkovitega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev.....	19
1.6.2 Aktivnosti ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev	19
1.6.3 Pogoji za učinkovito ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev	20
1.6.4 Komunikacija, nadzor in odnosi med kupci in dobavitelji.....	21
2 RAZVOJ DOBAVITELJEV	24
2.1 Na splošno o razvoju dobaviteljev	24
2.1.1 Cilji razvoja dobaviteljev	26
2.1.2 Pomen in aktivnosti razvoja dobaviteljev	27
2.2 Strategije razvoja dobaviteljev	27
2.3 Proces razvoja dobaviteljev.....	29
2.4 Metode razvoja dobaviteljev	32
2.4.1 Komunikacija z dobavitelji	32
2.4.2 Agresivni cilji za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev.....	33
2.4.3 Certifikacija in presoje dobaviteljev	33
2.4.4 Zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov	34
2.4.5 Nagrade in spodbude dobaviteljem	34
2.4.6 Združenje dobaviteljev	35
2.5 Ključni dejavniki pri razvoju dobaviteljev	37
2.5.1 Dejavniki uspešnosti razvoja dobaviteljev	37
2.5.2 Prepreke pri razvoju dobaviteljev	38
3 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV	39

3.1 Vloga in pomen ocenjevanja dobaviteljev	39
3.1.1 Pomen ocenjevanja dobaviteljev	39
3.1.2 Ravni ocenjevanja dobaviteljev	40
3.1.3 Funkcije merjenja uspešnosti dobaviteljev	40
3.1.4 Razvoj in uvajanje sistema za ocenjevanje dobaviteljev	41
3.1.5 Pogostost poročanja povratnih informacij	42
3.2 Merila za ocenjevanje dobaviteljev.....	43
3.3 Cilji glede pričakovane uspešnosti dobaviteljev	45
3.4 Metode ocenjevanja dobaviteljev.....	46
3.4.1 Kategorična metoda	46
3.4.2 Metoda tehtanih ocen	47
3.4.3 Metoda stroškovnega razmerja	47
3.5 Načini merjenja uspešnosti dobaviteljev.....	51
3.5.1 Vprašalniki	51
3.5.2 Obiski dobaviteljev	52
3.5.3 Obrazci za ocenjevanje dobaviteljev.....	53
3.5.4 Zunanje certifikacije	55
3.5.5 Finančno ocenjevanje dobavitelja in informacije tretjih oseb	55
3.6 Uporabna informacijska tehnologija za ocenjevanje dobaviteljev	57
4 PREDSTAVITEV PODJETJA LEK d.d., SKUPINE SANDOZ IN DRUŽBE NOVARTIS AG.....	58
4.1 Kratka predstavitev podjetij	58
4.2 Predstavitev Lekove enote Nabava	61
4.3 Struktura Lekovih nabavnih trgov	63
5 RAVNANJE Z USPEŠNOSTJO DOBAVITELJEV V PODJETJU LEK d.d.....	64
5.1 Pregled obstoječega stanja ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev	64
5.1.1 Razvrščanje dobaviteljev	64
5.1.2 Ocenjevanje dobaviteljev	64
5.1.3 Analiza obstoječega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d.	66
5.2 Predlog novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev	67
5.2.1 Segmentacija Lekove baze dobaviteljev	67
5.2.2 Razvoj novega obrazca za ocenjevanje dobaviteljev	68
5.2.3. Prvine novega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev	77
5.2.4 Dodatna vrednost predlaganega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev	81
5.2.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti za nadgradnjo in možne ovire pri uvajanju novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d.....	82
SKLEP.....	84
LITERATURA IN VIRI.....	87

KAZALO SLIK

Slika 1: Razširjena veriga vrednosti.....	5
Slika 2: Strateške vloge nabavne funkcije.....	6
Slika 3: Področja raziskave nabavnega trga.....	9
Slika 4: 'Ledena gora' stroškov povezanih z nabavo.....	11
Slika 5: Vpliv kompleksnosti baze dobaviteljev na podjetje	14
Slika 6: Portfelj nabavnih izdelkov in dobaviteljev po Kraljiču	15
Slika 7: Racionalizacija baze dobaviteljev.....	17
Slika 8: Hierarhija nabavnih aktivnosti za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev.....	20
Slika 9: Proces uvajanja strategije razvoja dobaviteljev	29
Slika 10: Klasifikacijska matrika za izdelke	30
Slika 11: Združenje dobaviteljev.....	35
Slika 12: Hierarhija razvoja pričakovanj o uspešnosti dobaviteljev	45
Slika 13: Postopek oblikovanja obrazcev za ocenjevanje dobaviteljev	54
Slika 14: Struktura prodaje Leka po regijah v letu 2009.....	60
Slika 15: Prodaja Sandoza po regijah v letu 2009.....	60
Slika 16: Prodaja po Novartisovih divizijah v letu 2009	61
Slika 17: Organigram nabavne funkcije v Leku d.d.....	62
Slika 18: Nabavni deleži po kategorijah izdelkov.....	63
Slika 19: Nabavni deleži po državah v letu 2009 in 2010 (v milijonih USD)	63
Slika 20: Predlog segmentacije dobaviteljev v Leku d.d.	68
Slika 21: Štiri prednostna področja uspešnosti dobaviteljev.....	69
Slika 22: Predlog obrazca za ocenjevanje dobaviteljev	74
Slika 23: Grafični pregled uspešnosti dobavitelja ABC.....	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Reaktivna in proaktivna nabava	6
Tabela 2: Pogoji za učinkovito ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev.....	21
Tabela 3: Primerjava med tradicionalnimi in partnerskimi odnosi med kupcem in dobaviteljem.....	23
Tabela 4: Pričakovanja dobaviteljev v odnosu s kupcem	24
Tabela 5: Potrebne zmožnosti dobaviteljev	26
Tabela 6: Funkcije merjenja uspešnosti dobaviteljev	41
Tabela 7: Značilnosti dobrih meril za ocenjevanje dobaviteljev.....	44
Tabela 8: Primer vrednotenja dobaviteljev po kategorični metodi	46
Tabela 9: Primer metode tehtanih ocen.....	47
Tabela 10: Primer metode stroškovnega razmerja	49
Tabela 11: Primerjava metod ocenjevanja dobaviteljev	50
Tabela 12: Prednosti in slabosti načinov merjenja uspešnosti dobaviteljev	56
Tabela 13: Zmožnosti programske opreme glede ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev	57
Tabela 14: Ključni zgodovinski mejniki Lekovega razvoja.....	58
Tabela 15: Obstoječ obrazec za ocenjevanje dobaviteljev v Leku d.d.....	65

Tabela 16: Definicije meril uspešnosti dobaviteljev	70
Tabela 17: Predlog vrednotenja meril uspešnosti dobaviteljev	76
Tabela 18: Predlog vprašalnika o zadovoljstvu dobaviteljev.....	79

UVOD

Opis problematike. Poslovno okolje se nenehno spreminja. Hiter tehnološki razvoj omogoča vse hitrejši prenos in vse večjo dostopnost informacij, stari načini poslovanja se nadomeščajo z elektronskim, hitrost razvoja novih izdelkov je vse krajša, prav tako je krajši življenjski cikel obstoječih izdelkov. Spremembe so postale naša edina stalnica. Konkurenca na globalni ravni se zaostruje, trenutno predvsem zaradi na novo rastočih vhodno–azijskih trgov, zato je izjemno pomembno, da podjetja spremljajo spremembe na trgu in prilagajajo strategije, da lahko zagotavljajo svojo dolgoročno konkurenčnost in uspešno poslovanje.

Podjetja so se začela spopadati s svetovno konkurenco predvsem z zniževanjem stroškov prek zmanjševanja števila zaposlenih, osredotočenja na ključne zmožnosti in povečevanja uporabe zunanjih virov. S tem se je povečala njihova odvisnost od zunanjih dobaviteljev, predvsem od pravočasnih dobav kakovostnih izdelkov in storitev s konkurenčnimi cenami (Krause, Handfield & Scanell, 1998, str. 39). Nabava imela v preteklosti drugačno funkcijo. Večji poudarek podjetja je bil na razvoju in raziskavah ter trženju, nabava pa je bila zgolj ena izmed operativnih funkcij v povezavi s proizvodnjo. Danes pa postaja vse bolj jasno, da je učinkovita, gospodarna in razvojno naravnana nabavna funkcija ključni del uspešnega podjetja in pomeni tehten vir prihrankov ter konkurenčne prednosti podjetij.

Ustaljene nabavne strategije postajajo z leti vse bolj ogrožane. Težave nastajajo zaradi nevarnosti izčrpanja naravnih virov, pomanjkanja surovin, političnih turbulenc in državnih intervencij na dobavnih trgih. Večina podjetij je ugotovila, da se spremenijo vzorci ponudbe in povpraševanja tako rekoč čez noč, zato je zaščita pred dobavnimi motnjami nujna (Kraljič, 1984, str. 109). Vsaka nabava je le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji. Dober dobavitelj ima za podjetje neprecenljivo vrednost, saj neposredno vpliva na uspešnost podjetja. Dobri odnosi med dobaviteljem in kupcem olajšajo kupčevo prizadevanje za čim večji dobiček, pomagajo pri znižanju stroškov itd. (Završnik, 2004, str. 54).

Vsako podjetje, ki želi učinkovito konkurirati na svetovnem trgu, mora imeti mrežo kompetentnih dobaviteljev. Zmožnost izkoriščanja vseh možnih veščin in zmožnosti oskrbne verige je eden osnovnih razlogov za konkurenčno prednost podjetij. Le podjetja, ki prepoznajo koristi tesnega sodelovanja z dobavitelji in so pripravljena investirati precejšnje vire v smislu časa, denarja in truda, da bi svoje dobavitelje povzdignila v najboljše na svetovni ravni, lahko ustvarijo ključno konkurenčno prednost skozi ceno, kakovost, dobavo, razvoj novih izdelkov in fleksibilnost oskrbne verige (Hines, 1994, str. 291–292).

Ker je kakovost dobaviteljev najpomembnejši vplivni dejavnik na uspešnost nabavnega oddelka, je treba sproti ali občasno ocenjevati dobavitelje (Potočnik, 2002, str. 205). Zaradi rastoče dinamike nabavnih trgov je ključna nenehna raziskava nabavnih trgov, ki je osnova za sprejemanje kakovostnih nabavnih odločitev oziroma za izbor kompetentnih nabavnih virov (van Weele, 1998, str. 146–147).

Strateške nabavne odločitve ne smejo temeljiti zgolj na operativnih merilih, kot so stroški, kakovost in pravočasna dobava, temveč morajo upoštevati tudi strateške dejavnike in zmožnosti dobaviteljev, kot so prakse zagotavljanja kakovosti, procesne, ravnateljske in razvojne zmožnosti ter zmožnost nižanja stroškov. Ti elementi so ključni za dolgoročni strateški odnos z dobavitelji (Talluri & Narasimhan, 2004, str. 236–237).

S tem, ko podjetja znižujejo vstopne stroške v oskrbni verigi, postaja kritična učinkovitost zunanjih dobaviteljev. Razvoj dobaviteljev postaja ključno orodje pri doseganju nadpovprečnih rezultatov dobavne verige. Proizvajalci lahko z merjenjem uspešnosti dobaviteljev pridobijo več prednosti, ki presegajo zgolj znižanje stroškov, kot je na primer znižanje varnostnih zalog, skrajšanje proizvodnih ciklov ipd. Tisti, ki ta segment zanemarjajo, pa lahko resno ogrožajo dobiček in konkurenčni položaj podjetja na trgu. Sposobni in iznajdljivi nabavniki postavljajo svojim dobaviteljem stroge standarde uspešnosti, saj je od tega odvisno preživetje podjetja. Prihodnja konkurenčnost podjetja bo predvsem odvisna od zmožnosti razvoja strategije, kako optimalno uskladiti in ravnati z razširjeno mrežo dobaviteljev (Kay, 2005, str. 39–42).

Področje ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev postaja vse zanimivejše, s tem ko so dobavne verige postale globalne in so se dobavna tveganja povišala. Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da lahko z boljšim poznavanjem uspešnosti svojih dobaviteljev sprejemajo kakovostnejše odločitve o tem, kateri dobavitelj ustreza njihovim zahtevam, kateri se mora izboljšati in ima za to potencial ter katerega morajo izločiti iz svoje mreže dobaviteljev (Gordon, 2008, str. xi).

Bolj ali manj vsako podjetje se zaveda pomena ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev in uporablja različne metode vrednotenja, kot so nekatera osnovna merila za merjenje uspešnosti ali pa bolj domiselno zbiranje podatkov in ocenjevalni programi. Vendar pa so redka tista podjetja, ki so zadovoljna s svojimi obstoječimi zmožnostmi ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev in s samimi rezultati (Gordon, 2005, str. 20).

Namen magistrskega dela. Namen magistrskega dela je preučiti obstoječi sistem ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev v podjetju Lek d.d. na osnovi domače in predvsem tuje razpoložljive strokovne literature (knjig, člankov in prispevkov) na področju ravnanja z nabavo in ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev. Na osnovi lastnih dognanj in strnjenih dognanj tujih avtorjev želim razviti nov, sodoben model ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev, ki bo specifičen za farmacevtsko panogo, lahko razumljiv, enostaven za uporabo, realno izvedljiv in bo pripomogel k učinkovitejšemu ravnanju z uspešnostjo široke mreže Lekovih dobaviteljev.

Cilj magistrskega dela. Cilj magistrskega dela je ugotoviti, kako razviti in vzpostaviti učinkovit sistem ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev v podjetju Lek d.d. s teoretično in empirično raziskovalnim metodološkim pristopom. Zaradi stopnjevanja svetovne konkurenčnosti v farmacevtski panogi in optimizacije stroškov poslovanja, postaja odporen in objektiven sistem ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev nujen. Temeljna teza magistrskega dela je, da podjetje, ki v sodobnih pogojih gospodarjenja nima vzpostavljenega dobrega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev, na dolgi rok ne more ohranjati ali izboljšati obstoječega konkurenčnega položaja in tržnega deleža.

Opredelitev metode dela. Magistrsko delo bo vključevalo strokovno poglabitev v nabavno funkcijo, predvsem na področju ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev. Teoretični del bo temeljil na preučevanju dosegljive strokovne in znanstvene literature domačih in tujih avtorjev z novjšimi teoretičnimi spoznanji s področja nabave ter ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev. Uporabila bom predvsem metodo iskanja, zbiranja in študija razpoložljive literature na to temo. Poleg teoretičnih izhodišč bom v magistrsko delo vključila tudi lastna dognanja iz vsakodnevne prakse. V empiričnem delu bom najprej preučila trenutno stanje v podjetju Lek d.d. Nato bom na podlagi razpoložljivih internih podatkov podjetja Lek d.d., skupine Sandoz in družbe Novartis AG razvila nov obrazec za ocenjevanje dobaviteljev, model razvrščanja dobaviteljev in sistem ravnanja z uspešnostjo Lekovih dobaviteljev.

Uporabila bom tudi metodo analize vsebine in posploševanja znanstvenih trditev ter primerjalno analizo dobljenih ugotovitev. V empiričnem delu bom na osnovi internih podatkov podjetja Lek d.d., skupine Sandoz in podjetja Novartis AG ter razpoložljive strokovne literature izvedla kvalitativno študijo primera v obliki celovite raziskave in analize obstoječega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d. Prav tako bom naredila analizo prednosti, slabosti, priložnosti za nadgradnjo in možnih ovir pri uvajanju novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d. in različne predstavitvene podatkovne metode.

Struktura dela. Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih glavnih poglavij, tematika pa bo dodatno razdeljena na podpoglavja. V prvem poglavju bom na splošno opredelila nabavno funkcijo, ravnanje z bazo dobaviteljev in predstavila glavne vire stroškov, dejavnike tveganja v dobavni verigi. Predstavila bom koncept ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev ter kakšna je vloga in pomen raziskave nabavnih trgov in izbora dobaviteljev pri tem. V drugem poglavju bom obravnavala teoretična izhodišča za razvoj dobaviteljev. Opredelila bom proces razvoja dobaviteljev, kakšne so strategije in razpoložljive metode razvoja dobaviteljev, kateri dobavitelji so primerni kandidati za razvoj in kateri so ključni dejavniki pri razvoju dobaviteljev. V tretjem poglavju bom obravnavala teoretična izhodišča za ocenjevanje dobaviteljev. Predstavila bom merila za ocenjevanje dobaviteljev in cilje glede pričakovane uspešnosti dobaviteljev, različne metode ocenjevanja in načine merjenja uspešnosti dobaviteljev ter uporabno informacijsko tehnologijo za ocenjevanje dobaviteljev. Četrto poglavje bo vsebovalo kratko predstavitev podjetja Lek d.d., skupine Sandoz in družbe Novartis AG. Na kratko bom povzela zgodovino Leka d.d. Dodatno bom predstavila strukturo in funkcijo enote Nabava v Leku d.d., nato pa bom prikazala strukturo Lekovih nabavnih trgov. V petem poglavju bom predstavila trenutno stanje ocenjevanja dobaviteljev v Leku d.d., nato predlog novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d., ki bo vključeval prenovljen obrazec za ocenjevanje dobaviteljev, model razvrščanja dobaviteljev in sistem ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev. Na koncu bom naredila analizo prednosti, slabosti, priložnosti za nadgradnjo in možnih ovir pri uvajanju novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d.

1 VLOGA IN POMEN NABAVNE FUNKCIJE

1.1 Na splošno o nabavni funkciji

Nabavna funkcija neposredno vpliva na konkurenčne zmožnosti podjetja s svojim učinkom na kakovost, stroške, tehnologijo in odzivnost dobaviteljev. Glede na dejstvo, da je skoraj 50 % proizvodnih stroškov povezanih z nabavo surovin in storitev ter, da surovine zavzamejo 80 % dobavnih rokov končnih izdelkov in 30 % težav s kakovostjo, postajajo dobavitelji ključni člani oskrbne verige, ki neposredno vplivajo na uspešnost podjetja (Doolen, Traxler & McBride, 2006, str. 26). Podjetja si prizadevajo k zmanjšanju skupnega števila dobaviteljev in vzpostavljanju dolgoročnejših poslovnih odnosov z dobavitelji, da bi dosegla konkurenčno prednost z učinkovitejšo izrabo baze dobaviteljev (Monczka & Trecha, 1988, str. 2). Nabava in oskrba tako postajata ključno gonilo za poslovni uspeh, razvoj učinkovitih in konstruktivnih odnosov z dobavitelji pa ključen za kratkoročni finančni položaj in dolgoročno konkurenčno moč podjetja (van Weele, 2010, str. 3).

1.1.1 Opredelitev temeljnih pojmov

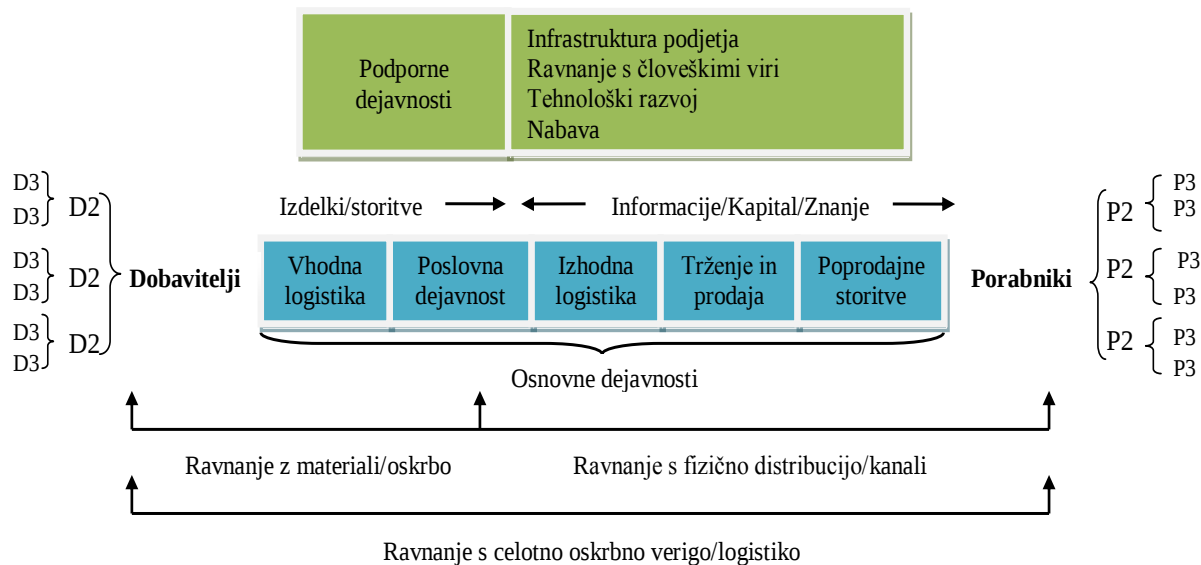
Po klasični definiciji je **nabava** odgovorna za oskrbo podjetja z ustreznimi izdelki ali storitvami v zadostnih količinah, na ustreznih lokacijah in ob ustreznem času, s ciljem čim nižjih skupnih stroškov ob zagotavljanju ustrezne ravni kakovosti (Sarkis & Talluri, 2002, str. 18). V povezavi z nabavo se vse bolj pojavlja pojem **ravnanje z oskrbo** (angl. *supply management*), ki je obsežnejši koncept. Ravnanje z oskrbo zajema strateški pristop načrtovanja in doseganja trenutnih in prihodnjih potreb podjetja z učinkovitim ravnanjem z bazo dobaviteljev in procesno usmerjenostjo v sodelovanju z večfunkcijskimi timi, da bi dosegli poslanstvo podjetja. Proces ravnanja z oskrbo obsega prepoznavanje, vrednotenje, izbor, ravnanje in razvoj dobaviteljev, ki so sposobni nuditi najboljše storitve na svetovni ravni za doseganje najbolj konkurenčne oskrbne verige. V nasprotju s tradicionalno nabavo, ki je poudarjala tekmovalne odnose z dobavitelji, ravnanje z oskrbo poudarja sklepanje dolgoročnih partnerstev z dobavitelji po principu »zmagati–zmagati«. Dobavitelja se obravnava skoraj kot podaljšano roko podjetja. Podjetje nudi konkretno in pogosto pomoč na kraju samem v zamenjavo za dramatične in nenehne izboljšave uspešnosti dobavitelja, vključno s stalnim nižanjem cen (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson, 2009, str. 8–10).

Vlogo in pomen nabavne funkcije v podjetju je v osemdesetih definirala Michael Porter s konceptom **verige vrednosti**. Verigo vrednosti tvorijo osnovne in podporne dejavnosti, ki so potrebne za razvoj, proizvodnjo, trženje, izročitev in nudenje podpore kupcu za svoj izdelek in, ki lahko ob ustreznem ravnanju povzročijo konkurenčno prednost podjetja. Porter uvršča nabavno funkcijo med pomožne dejavnosti. Oskrba, izraz s katerim Porter širše poimenuje nabavo, pa podpira tako osnovne kot tudi pomožne dejavnosti. Vse dejavnosti je treba opravljati tako, da skupna vrednost, ki jo ustvari podjetje, presega njegove stroške, tveganje podjetja pa je nagrajeno z dobičkom (van Weele, 1998, str. 24–26).

Slika 1 prikazuje prilagojeno Porterjevo verigo vrednosti in nam pomaga razumeti razliko med verigo vrednosti in oskrbno verigo. **Ravnanje z oskrbno verigo** vključuje proaktivno ravnanje z

dvosmernim gibanjem in koordinacijo izdelkov, storitev, informacij, znanja in finančnih virov od dobaviteljev surovin do končnih porabnikov. Veriga vrednosti je na ravni podjetja obsežnejša kot oskrbna veriga, saj vključuje vse osnovne in podporne dejavnosti podjetja. Medtem, ko je veriga vrednosti osredotočena zgolj na interne udeležence, pa je oskrbna veriga usmerjena tako interno kot tudi eksterno, saj dodatno vključuje več ravni dobaviteljev ter porabnikov in tvori t.i. **razširjeno verigo vrednosti**. Ta ponazarja, da je za uspeh potrebno učinkovito ravnanje s stroški, kakovostjo in dobavami onkraj prvega reda dobaviteljev oziroma porabnikov (Monczka et al., 2009, str. 11–12).

Slika 1: Razširjena veriga vrednosti



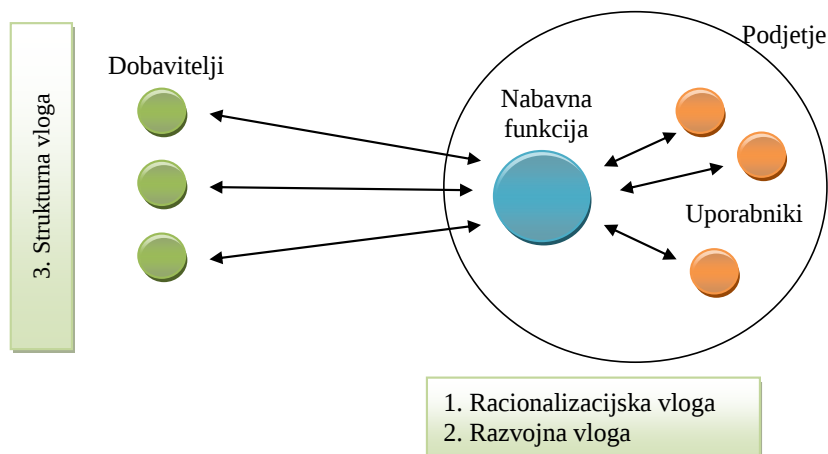
Vir: R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Guinipero in J. L. Patterson, *Purchasing and Supply Chain Management*, 2009, str. 11.

1.1.2 Strateška vloga nabavne funkcije v podjetju

Gadde in Hakansson (1993, str. 7) razlikujeta tri strateške vloge nabavne funkcije v podjetju, ki jih ponazarja Slika 2:

- **Racionalizacijska vloga** zajema vse aktivnosti zniževanja stroškov v celotni oskrbni verigi (dilema »narediti ali kupiti«, znižanje stroškov materialnih, administrativnih in finančnih tokov, iskanje cenejših dobaviteljev).
- **Razvojna vloga** zajema sodelovanje podjetja z dobavitelji pri razvoju novih izdelkov in pri nenehnih izboljšavah obstoječih izdelkov. Pomembnost te vloge se kaže v tesnejšem sodelovanju z dobavitelji, prednosti takšnega sodelovanja pa so vidne v večji prilagojenosti izdelkov porabniku, večji razvojni moči in krajšem času, potrebnem za razvoj izdelka.
- **Strukturna vloga** zajema vpliv podjetij na strukturo nabavnih trgov, tj. strateške odločitve o številu in geografski razpršenosti dobaviteljev (en ali več nabavnih virov, globalni ali lokalni nabavni trgi).

Slika 2: Strateške vloge nabavne funkcije



Vir: L. E. Gadde in H. Håkansson, *Professional Purchasing*, 1993, str. 7.

Vloga nabave prehaja iz taktične, transakcijsko orientirane funkcije v strateško in se čedalje bolj osredotoča na aktivnosti, kot so vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji, razvoj dobaviteljev, zniževanje stroškov ipd. Nabava je prerasla odzivanje na potrebe notranjih porabnikov in je razvila bolj v prihodnost usmerjen proaktiven pristop (Baily, Farmer, Jessop & Jones, 1998, str. 7). Tabela 1 prikazuje razliko med reaktivno in proaktivno nabavo.

Tabela 1: Reaktivna in proaktivna nabava

Reaktivna nabava	Proaktivna nabava
Nabava je stroškovni center.	Nabava lahko dodaja vrednost podjetju.
Nabava prejema specifikacije.	Nabava (in dobavitelji) prispevajo k razvoju specifikacije izdelka.
Nabava zavrača neustrezen izdelek.	Nabava se izogiba neustreznim dobavam.
Nabava poroča proizvodnji ali financam.	Nabava je glavna ravnateljska funkcija.
Kupci reagirajo na tržno situacijo.	Nabava prispeva k tržni strukturi.
Reševanje težav je odgovornost dobaviteljev.	Reševanje težav je deljena odgovornost.
Cena je ključna spremenljivka.	Skupni stroški in vrednost sta ključni spremenljivki.
Poudarek je na sedanjosti.	Poudarek je na strategiji.
Sistemi so neodvisni od dobaviteljev.	Sistemi so lahko povezani z dobaviteljevimi sistemi.
Pogajanja na zmago/poraz.	Pogajanja po načelu »zmagati–zmagati« (ali boljše).
Veliko dobaviteljev – varnost dobav.	Veliko dobaviteljev – izgubljene priložnosti.
Visoke zaloge – varnost.	Visoke zaloge – izguba.
V informaciji je moč.	Informacija je vredna, če se izmenjuje.

Vir: P. Baily, D. Farmer, D. Jessop in D. Jones, *Purchasing Principles & Management*, 1998, str. 7.

Ključna funkcija nabave je zagotavljanje konkurenčne mreže zunanjih dobaviteljev in obvladovanje stroškov. Prihranki, ustvarjeni v nabavi, pozitivno vplivajo na finančne kazalce podjetja skozi (van Weele, 1998, str. 34–36):

- **Zniževanje vseh neposrednih stroškov izdelkov** z racionalizacijo števila dobaviteljev, večjim pritiskom na trenutne dobavitelje, uvajanjem alternativnih dobaviteljev, iskanjem nadomestnih izdelkov ipd.
- **Zmanjšanje angažiranih sredstev podjetja**, kar pozitivno vpliva na koeficient obračanja sredstev v podjetju (zakup opreme namesto nakup, zmanjševanje zalog na podlagi dogovorov z dobavitelji za dobave po načelu »ravno ob pravem času« (angl. *just in time*, v nadaljevanju JIT), boljši plačilni roki, izboljšanje kakovosti ipd.).

Poleg takojšnjega prihranka pri nabavnih cenah lahko nabava tudi posredno pripomore k izboljšanju konkurenčnega položaja v naslednjih primerih (van Weele, 1998, str. 36–38):

- **Standardizacija izdelkov.** Nabava lahko zmanjša število različnih vrst izdelkov na zalogi s standardizacijo določenih izdelkov in/ali dobaviteljev.
- **Manjše zaloge.** Varnostne zaloge običajno rešujejo težave zaradi slabšega napovedovanja prodaje podjetja in zaradi nepravilnosti pri dobavi nabavljenih izdelkov. Z uvedbo stroge discipline pri dobaviteljih, s pazljivo časovno razporeditvijo dobav in/ali s posebnimi dogovori o zalogah z dobavitelji lahko nabava precej pripomore k zmanjšanju potrebnega kapitala.
- **Prispevek k inovaciji.** Nabava lahko s svojim posredovanjem prispeva k nepretrganemu toku inovacij in izboljšav izdelkov skozi medsebojno učinkovanje dobaviteljev in kupcev.
- **Znižanje stroškov kakovosti.** Nabava lahko prispeva k precejšnjemu znižanju stroškov kakovosti s tem, da izbere dobavitelje, ki imajo dober nadzor nad proizvodnjo in imajo dobro organiziran nadzor kakovosti.
- **Čedalje večja fleksibilnost.** Pod pritiskom mednarodne konkurence skuša vse več podjetij vpeljati fleksibilne proizvodne sisteme, da bi izboljšali svojo tržno odzivnost. Vse to zahteva nenehno prizadevanje za boljšo kakovost, zmanjšanje zalog na najnižjo možno raven in višjo stopnjo obračanja v proizvodnji.

Ker je ključna vloga nabavne funkcije podpora proizvodnje z neprekinjenim tokom izdelkov in storitev, morata biti nabavna in proizvodna strategija usklajeni in zmožni podpirati konkurenčno strategijo podjetja. Slednja tradicionalno temelji na štirih osnovnih konkurenčnih prednostih, to so stroški, kakovost, zanesljivost in fleksibilnost, nedavno pa je bila kot peta konkurenčna prednost dodana še inovativnost. Značilnosti nabavnih konkurenčnih prednosti izpeljanih iz konkurenčne strategije podjetja so opisane spodaj (Krause, Pagell & Curkovic, 2001, str. 498):

- **Kakovost** oziroma zmožnost dobaviteljev, da zagotavljajo zanesljive in obstojne vložke v skladu s postavljenimi specifikacijami.
- **Dobava** oziroma zmožnost in pripravljenost dobaviteljev, da pospešijo dobave, čas potreben za razvoj novega dela, zmožnost dobav po načelu JIT, zmožnost doseganja dobavnih rokov in geografska lokacija dobaviteljev.
- **Stroški** oziroma skupni stroški, zmožnost in pripravljenost dobaviteljev, da izmenjujejo informacije o strukturi stroškov izdelka, ceni na enoto.
- **Fleksibilnost** oziroma zmožnost in pripravljenost dobaviteljev, da spremenijo obseg naročil ali sestavo naročil.

- **Inovativnost** oziroma raven dobaviteljevih tehnoloških zmožnosti, pripravljenost dobaviteljev, da izmenjujejo tehnološke informacije, zmožnost dobaviteljev za razvoj novih izdelkov in uvajanje sprememb v obstoječe izdelke.

1.2 Vloga in pomen raziskovanja nabavnih trgov

Podjetja so včasih posvečala premalo pozornosti raziskovanju nabavnih trgov. Danes pa optimalen nakup brez intenzivne in sistematične raziskave nabavnih trgov ni več mogoč. Le z raziskovanjem nabavnih trgov lahko podjetje pravočasno prepozna tržne priložnosti in nevarnosti ter objektivno sprejme optimalne nabavne odločitve (Završnik, 2004, str. 13). Van Weele (2010, str. 131) definira raziskovanje nabavnih trgov kot nenehno sistematično zbiranje, razvrščanje in analiziranje podatkov povezanih z dejavniki, ki vplivajo na nabavo izdelkov in storitev za izpolnjevanje sedanjih in prihodnjih potreb podjetja.

Potrebe po raziskavi nabavnih trgov izhajajo iz več dejavnikov, vsem pa so skupne nenehne tržne spremembe, ki so spodbuda in gonilo razvoja. Van Weele (2010, str. 134–135) deli te dejavnike na štiri skupine:

- **Nenehen tehnološki razvoj.** V stalnem konkurenčnem boju morajo podjetja nenehno vlagati v razvoj inovativnih izdelkov, izboljšanje kakovosti in optimizacijo procesov. Novi izdelki zahtevajo vlaganje v razvoj ali nakup novih tehnologij, kar zahteva precejšnja finančna sredstva. Podjetja so pred dilemo »narediti ali kupiti«. Odločajo se o lastnem investiranju ali koriščenju prednosti, ki jih omogoča specializacija dobaviteljev. Zato morajo stalno izpopolnjevati poznavanje razvoja novih tehnologij in svojih nabavnih trgov.
- **Dinamika nabavnih trgov.** Zaradi hitrih gospodarskih in političnih sprememb na globalnih nabavnih trgih se lahko bistveno spremenijo cene borznih materialov in surovin ter energentov. Z rastjo življenjskega standarda in posledično stroškov dela v razvitih zahodnih državah selijo podjetja svojo proizvodnjo na področja z nižjimi stroški delovne sile. Stečaji dobaviteljev, združitve in prevzemi podjetij, spremembe političnih odnosov med državami lahko ključno vplivajo na ceno in stalnost dobave. Zato je ključno razumevanje vplivov na povpraševanje in ponudbo posamezne nabavne dobrine ter predvidevanje morebitnih sprememb.
- **Monetarna gibanja.** Hitre spremembe medvalutnih razmerij, visoka inflacija in visoki proračunski primanjkljaji v nekaterih državah lahko povzročajo podjetjem visoke stroške in tveganja. Z raziskavo nabavnega trga in s pravočasnim ukrepanjem lahko podjetje tveganja zmanjša na najnižjo možno raven.
- **Kompenzacije in spremembe davčnih ureditev.** Določene države v razvoju spodbujajo lokalno ekonomijo z obveznimi kompenzacijami. Tako morajo podjetja nadomestiti delež prodaje z nakupom lokalnih materialov in izdelkov, kar zahteva sistematično raziskavo nabavnega trga. Prav tako se lahko podjetja preusmerjajo na druge nabavne trge zaradi povišanja davkov nekaterih držav na določene izdelke.

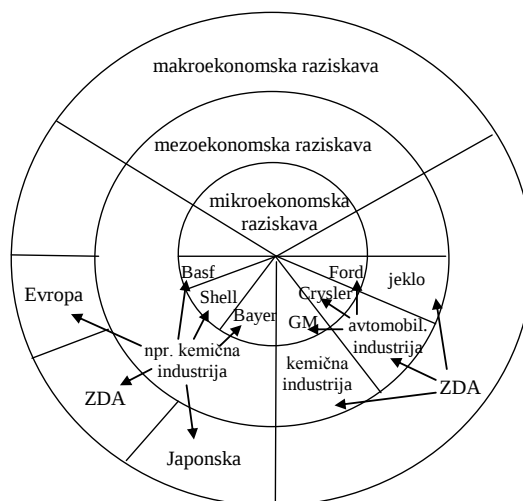
Temeljni cilji raziskovanja nabavnih trgov so: prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na nabavne stroške in s tem posredno na konkurenčnost podjetja, prepoznavanje dejavnikov, ki

vplivajo na organizacijo nabavne službe in s tem posredno na konkurenčnost podjetja, določanje možnih oblik vzpostavljanja poslovnih stikov s ponudniki zelenih izdelkov, opredelitev načina zbiranja informacij o ponudnikih, konkurenčnem položaju med njimi, količini in zalogi izdelkov, pričakovanih spremembah nabavnih cen, možnih nadomestkih za izdelke ipd., izboljšanje preglednosti nabavnega trga, kar omogoča sprejemanje učinkovitejših nabavnih odločitev, zagotavljanje varnih dobav zaradi pravočasnega ukrepanja pri iskanju novih nabavnih virov v primeru težav pri obstoječih dobaviteljih, zgodnje odkrivanje nestabilnosti pri uvozu izdelkov zaradi politično–gospodarskih sprememb v državi dobavitelja in hitro ukrepanje in preusmeritev na druge dobavitelje, v primeru da obstoječi dobavitelji zaidejo v težave zaradi slabega vodenja svojih podjetij (Završnik, 2004, 19–20).

Van Weele (1998, str. 153) razlikuje tri **področja raziskovanja nabavnih trgov**, kot je prikazano na Sliki 3:

- **Makroekonomsko raziskavo**, ki analizira splošno gospodarsko okolje in dejavnike, ki vplivajo na splošne gospodarske razmere v prihodnosti, kot so povprečna raven cen, inflacija, gibanje valutnih tečajev, zaposlenost, gibanje plač, gospodarska rast, politična stabilnost, patentna zakonodaja, naravna bogastva države ipd.
- **Mezoeekonomsko raziskavo**, ki analizira posamezne gospodarske panoge in preučuje dejavnike kot so stopnja donosnosti, gibanje stroškov in cen, zaposlenosti, analiza ponudbe in povpraševanja ipd.
- **Mikroekonomsko raziskavo**, ki je usmerjena na posamezne dobavitelje in nabavne dobrine. Zajema oceno zmožnosti dobaviteljev za razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov.

Slika 3: Področja raziskave nabavnega trga



Vir: A. J. van Weele, *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*, 1998, str. 154.

1.3 Dejavniki izbora dobaviteljev

Vsaka nabava je le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji. Proces izbiranja dobaviteljev postaja ena izmed strateško pomembnih odločitev vsakega podjetja. Ustrezen dobavitelj je v

današnjem turbulentnem in tehnološko zelo razvitem okolju neprecenljiv vir za podjetje, saj neposredno vpliva na uspešnost podjetja (Završnik, 2004, str. 9). Napredna in inovativna podjetja že dolgo niso več zadovoljna z odnosi z dobavitelji, ki temeljijo zgolj na ceni. Vse bolj poudarjajo strateške in operativne dejavnike, kot so kakovost, dobava in fleksibilnost. Strateški odnosi z dobavitelji igrajo ključno vlogo pri dolgoročnem blagostanju oskrbne verige. Izbor dobaviteljev je tako ena najtežjih nabavnih odločitev, saj je stopnja kompleksnosti pri upoštevanju dejavnikov dobaviteljeve uspešnosti in medsebojnega odnosa vse višja. Pri izboru dobaviteljev moramo upoštevati dejavnike, ki upoštevajo strateška, operativna, kvantitativna in kvalitativna merila (Sarkis & Talluri, 2002, str. 18–19).

Monczka et al. (2009, str. 248–255) opredeljujejo sledeča merila za izbor dobaviteljev: cena oziroma stroški, kakovost in dobava (tri temeljna merila), ravnateljske zmožnosti vodstva dobavitelja, kompetentnost zaposlenega osebja dobavitelja, struktura stroškov dobavitelja, sistem zagotavljanja kakovosti dobavitelja, proizvodne in tehnološke zmožnosti dobavitelja, skladnost dobavitelja z okoljsko zakonodajo, finančna stabilnost dobavitelja, sistem načrtovanja in kontrole proizvodnega procesa dobavitelja, informacijska tehnologija dobavitelja in zmožnost e-poslovanja, strategija in politika obvladovanja nabavnih virov in možnosti dolgoročnega sodelovanja z dobaviteljem.

Po mnenju Baily et al. (1998, str. 144) naj bi imel vsak dober dobavitelj ustrezne zmožnosti in izkušnje, kar pomeni, da je zmožen preživeti na dolgi rok s finančnega, tehničnega in proizvodnega vidika, je zmožen sodelovati v zgodnji fazi razvoja novega izdelka, je pripravljen odprto izmenjevati informacije o zahtevah izdelka, vključno s stroški in kakovostjo, je usmerjen k izboljšanju stroškovne strukture izdelkov in učinkovitosti proizvodnega procesa v skupno dobro, je sposoben razvoja prototipov in masovne proizvodnje, se je pripravljen sporazumeti s kupcem o ciljni stroškovni strukturi izdelka, je pripravljen s pomočjo kupca izboljšati poslovne procese za večjo fleksibilnost, proaktivnost in optimizacijo v smislu zmanjšanja zalog, nepotrebnih inšpekcij ipd., ima stroškovno učinkovito vodenje in pozitivno moralo med zaposlenimi in ima učinkovito nabavo ter učinkovite logistične aranžmaje.

Z vse širšim trendom uporabe zunanjih virov je pomembno, da je nabava sposobna najti dobavitelje, ki lahko maksimalno prispevajo k inovativnosti podjetja. Schiele (2006, str. 925) meni, da so inovativna podjetja tista, ki so specializirana, tehnično kompetentna, v bližini kupca in v zaupnem ter intenzivnem razmerju s kupcem. Dodatno morajo biti inovativna podjetja zmožna razvoja novih izdelkov in uvajanja sprememb v obstoječe izdelke, imeti ustrezno raven tehnoloških zmožnosti, biti pripravljena, da izmenjujejo s kupcem ključne tehnološke informacije in zmožna ter pripravljena, da podprejo ključne skupne razvojne procese, razvoj izdelkov in izboljšanje procesov.

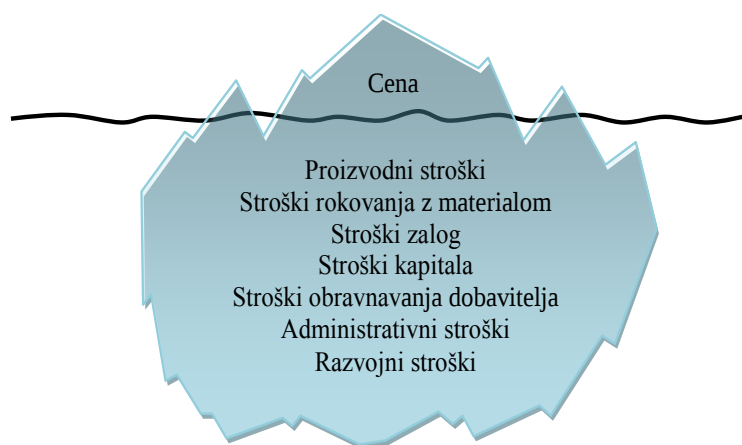
1.4 Glavni viri stroškov in dejavniki tveganja v oskrbni verigi

1.4.1 Stroški povezani z nabavo

Poleg izboljšanja nakupne cene in plačilnih pogojev lahko nabavna funkcija s svojimi odločitvami občutno vpliva na višino posrednih stroškov povezanih z nabavo izdelkov in

storitev. Slika 4 prikazuje nekatere vrste posrednih stroškov, ki lahko zajemajo visok delež potrošnje (Gadde & Hakansson, 1993, str. 47).

Slika 4: 'Ledena gora' stroškov povezanih z nabavo



Vir: L. E. Gadde in H. Håkansson, *Professional Purchasing*, 1993, str. 47.

Stroške, povezane z neustrezno kakovostjo izdelkov in storitev, lahko razvrstimo v sledeče kategorije: **preventivni stroški** za preprečevanje neustreznih storitev in kakovosti izdelkov s splošnimi postopki, načrtovanjem in izobraževanjem, **stroški vrednotenja**, kot so na primer potrošeni denar za inšpekcije, testiranje kakovosti izdelkov, pregled storitev, **stroški internih izpadov**, ki nastanejo ob težavah s kakovostjo, kot je na primer ponovna predelava in **stroški eksternih izpadov**, ki nastanejo ob podpori kupcem, reklamacijah, izgubi posla itd. (Gordon, 2008, str. 9).

Ocenjeno je, da znašajo stroški slabe kakovosti izdelkov in storitev 10–20 % prodaje, stroški neučinkovitosti dobaviteljev pa 25–70 % slabe kakovosti izdelkov in storitev. Stroški neučinkovitosti dobaviteljev so veliko manj vidni in transparentni kot stroški slabe kakovosti izdelkov in storitev. Kljub temu podjetju nudijo višje možnosti prihrankov kot golo znižanje cen izdelkov, če jih pravočasno odkrije in skuša odstraniti. Izvirajo lahko iz neoptimalne izrabe virov ali neoptimalnih poslovnih procesov, stroškov ponovne predelave zaradi težav s kakovostjo izdelkov, hranjenja presežnih zalog zaradi večje varnosti ipd. Če se podjetje osredotoči zgolj na nabavne cene, zanemara eno največjih priložnosti za znižanje stroškov, tj. prepoznavanje in odpravljanje pomanjkljivosti v dobaviteljevih poslovnih procesih (Gordon, 2008, str. 9–13).

1.4.2 Dejavniki tveganja v oskrbni verigi

Zaradi sprememb v ekonomskem, poslovnem in ekološkem okolju se zdijo oskrbne verige vse bolj izpostavljene tveganju. Število in intenzivnost katastrof je vse večja. Naravne katastrofe, kot so suše, poplave, neurja, potresi, cunamiji, izbruhi pandemij, imajo pogosto velik ekonomski vpliv. Povečuje se tudi število katastrof, ki jih povzroči človek, kot so nesreče, vojne, terorizem, sabotaze, delovne stavke ipd. Oskrbne verige so vse kompleksnejše zaradi naraščajočega trenda uporabe zunanjih virov pri razvoju in proizvodnji, povečane odvisnosti od zmožnosti

dobaviteljev, medsebojnih odnosov v mreži dobaviteljev, tehnološkega napredka, vse večjih regulatornih zahtev, krajših življenjskih dob izdelkov zaradi hitro spreminjajočih se porabnikovih preferenc, itd. Ravnatelji oskrbnih verig uvajajo za zvišanje dobičkonosnosti prihodkov številne pobude za zmanjševanje stroškov (racionalizacija baze dobaviteljev, dobave po načelu JIT) in znižanje sredstev (uporaba zunanjih virov). Pod pritiski večje konkurence so podjetja pogosto prisiljena sprejemati premišljena tveganja za izboljšanje konkurenčnosti, znižanje stroškov in izboljšanje dobičkonosnosti (Wagner & Neshat, 2010, str. 121). Tako je učinkovito ravnanje s tveganjem oskrbne verige vse pomembnejše, zanj pa je ključno dobro poznavanje svoje baze dobaviteljev. Mnogo podjetij premore le površno poznavanje svojih ključnih dobaviteljev in podcenjuje profil tveganja svoje baze dobaviteljev. Motnje dobav namreč predstavljajo eno najbolj perečih področij tveganja oskrbne verige (Hillman, 2006, str. 11).

Dobavno tveganje je definirano kot verjetnost, da bo dobava izdelkov prizadeta zaradi težav na strani dobavitelja in bo posledično vodila v finančne izgube ali izpad poslovnih dejavnosti (Sarkar & Mohapatra 2009, str. 123; Monczka et al., 2009, str. 318). Kraljič (1983, str. 6) vrednoti dobavno tveganje z razpoložljivostjo in številom dobaviteljev, povpraševanjem konkurentov, dilemami »narediti ali kupiti«, tveganji skladiščenja in možnostmi nadomestkov. Na osnovi vpliva na finančni rezultat podjetja razvršča izdelke v štiri kategorije: strateške, kritične, vzvodne in rutinske izdelke, kar je podrobneje opisano v nadaljevanju. Profil tveganja podjetja je odvisen tudi od sestave baze dobaviteljev, obsega pokritja s pogodбами, geografske razpršenosti dobaviteljev in dostopnosti redkih materialov (Kraljič, 1983, str. 4).

Dobavno tveganje se kaže v kompleksnosti in strukturi baze dobaviteljev podjetja ter v stopnji povezanosti med samimi dobavitelji. Na profil dobavnega tveganja podjetja vplivajo predvsem značilnosti posameznih dobaviteljev, kot je njihova finančna stabilnost in posledice izpada, plačilne nezmožnosti ali bankrota dobaviteljev. Nezmožnost dobaviteljev, da se prilagajajo tehnološkim spremembam ali spremembam izdelkov, lahko pogubno vpliva na stroške in konkurenčnost podjetja. Prav tako lahko škodljivo deluje oportunistično vedenje dobaviteljev, predvsem v primeru oskrbovanja od enega samega nabavnega vira in pretirana odvisnost od posameznega dobavitelja (Wagner & Neshat, 2010, str. 123).

Zanesljivost vsakega podjetja je deloma odvisna od zanesljivosti njegovih dobaviteljev. Pri izboru in razvrščanju dobaviteljev glede na izpostavljenost tveganju lahko upoštevamo sledeče kriterije: **zanesljivost dobavitelja**, kot so zaupanje vodstvu dobavitelja, možnost stavk, zaščita intelektualne lastnine ipd., **državno tveganje**, kot so politično tveganje, tveganje v povezavi z naravnimi katastrofami ali terorizmom in tečajno tveganje, **zanesljivost logističnih podjetij** za prevoz izdelkov od dobavitelja do kupca in **zanesljivost dobaviteljevih dobaviteljev** (Levary, 2007, str. 393).

Medtem, ko podjetje samo ne more vplivati na naravne ali politične razmere, je pomembno, da poskusi uravnavati dobavno tveganje z boljšim poznavanjem svojih dobaviteljev, tako da meri uspešnost dobaviteljev, prepoznavajo njihove prednosti in slabosti, ugotavlja zmožnosti vodenja poslovnih procesov, in vzpostavlja tesne poslovne odnose z njimi (Gordon, 2008, str. 15).

1.5 Ravnanje z bazo dobaviteljev

Z rastočim trendom uporabe zunanjih virov postaja učinkovito ravnanje z bazo dobaviteljev strateško vse pomembnejše za doseganje konkurenčnih prednosti (Krause et al., 2001, str. 498–499). Dobavitelji namreč neposredno vplivajo, pozitivno ali negativno, na stroške, kakovost, tehnologijo, dobave, fleksibilnost in dobiček podjetij, ki vgrajujejo njihove izločke v svoje končne izdelke (Krause & Scanell, 2002, str. 14). Učinkovito ravnanje z zmožnostmi dobaviteljev lahko poveča proizvodno fleksibilnost, konkurenčno prednost na osnovi napredne tehnologije, solidno zaščito pred cenovnimi konkurenčnimi pritiski na trgu končnih izdelkov in konkurenčno prednost na osnovi dobavnih rokov. Poleg tega lahko zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov omogoča podjetjem hitrejše lansiranje novih izdelkov na trg z manj okvarami in nižjimi stroški (Krause, Pagell & Curkovic, 2001, str. 499).

1.5.1 Kompleksnost baze dobaviteljev

Baza dobaviteljev je definirana kot del mreže dobaviteljev, s katero kupec aktivno ravna skozi pogodbe in nakupe izdelkov ter storitev. Poleg dobaviteljev prvega reda lahko vsebuje baza dobaviteljev tudi dobavitelje drugega ali tretjega reda, ki izdelke in storitve ne dobavljajo neposredno kupcu, temveč drugim dobaviteljem v bazi dobaviteljev (Choi & Krause, 2006, str. 637).

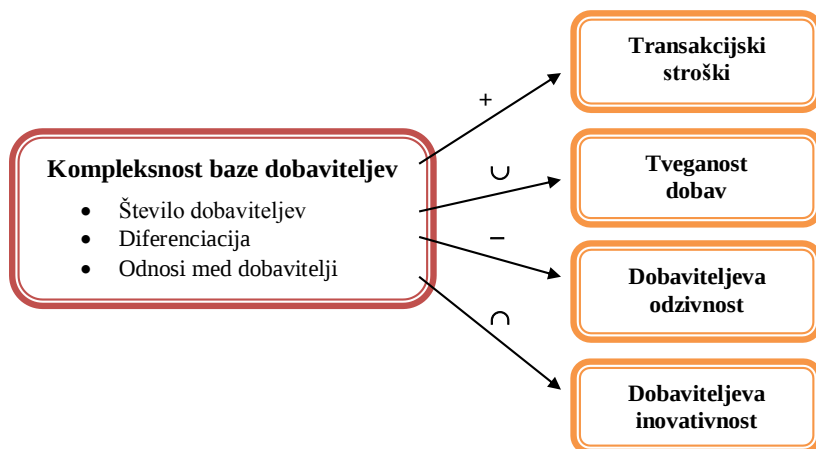
Choi in Krause (2006, str. 637–644) pojmuta kompleksnost baze dobaviteljev s tremi dimenzijami:

1. **Število dobaviteljev v bazi**, ki jo podjetja spremljajo predvsem v zadnjem desetletju. Na splošno podjetja zmanjšujejo število dobaviteljev. Cilj t.i. racionalizacije baze dobaviteljev je znižanje administrativnih in transakcijskih stroškov ter povečanje prihrankov s koncentriranjem več naročil pri manj dobaviteljih.
2. **Stopnja diferenciacije dobaviteljev** po kulturi podjetij, poslovnih praksah, tehničnih zmožnostih, velikosti, geografski lokaciji, tehnologiji ipd.
3. **Stopnja povezanosti med dobavitelji**. Interakcije med dobavitelji se lahko pojavijo avtonomno ali pa jih sproži kupec z izmenjavo izdelkov in/ali informacij (na primer skupen razvoj novega izdelka, udeležba v združenju dobaviteljev ipd.). Medtem, ko je izmenjava informacij o specifikacijah izdelkov, proizvodnih količinah in dobavnih rokih dobrodošla (na primer prek združenj dobaviteljev), pa je z vidika kupca manj sprejemljiva izmenjava informacij o cenah in cenovni politiki.

Pri ravnanju z bazo dobaviteljev je treba upoštevati štiri ključna področja, na katera vpliva stopnja kompleksnosti baze dobaviteljev, odnos med njimi pa je prikazan na Sliki 5: **transakcijski stroški**, ki nastajajo na stiku med dobavitelji in kupcem (na primer stroški identifikacije in kvalifikacije dobaviteljev, izdajanja naročil, sklepanja pogodb, nadzorovanja ipd.), **tveganost dobav**, ko pride do možnih negativnih dogodkov, ki se lahko zgodijo med nabavo izdelkov in storitev od dobaviteljev, **odzivnost dobaviteljev**, ki se nanaša na pravočasnost gibanja izdelkov in storitev, kot je točnost dobave in zmožnost dobaviteljev, da se

prilagajajo na spremembe potreb kupca in **inovativnost dobaviteljev**, ki se kaže v domiselnosti pri izboljšanju izdelkov in procesov (Choi & Krause, 2006, str. 637–644).

Slika 5: Vpliv kompleksnosti baze dobaviteljev na podjetje



Legenda: + = pozitiven vpliv; – = negativen vpliv, U = kvadraten vpliv

Vir: T. Y. Choi in D. R. Krause, *The supply base and its complexity: Implications for transaction cost, responsiveness and innovation*, 2006, str. 643.

Zmanjšanje kompleksnosti baze dobaviteljev običajno zmanjša transakcijske stroške in poveča odzivnost dobaviteljev, vendar pa lahko v določenih okoliščinah poveča dobavno tveganje in zmanjša inovativnost dobaviteljev ter posledično konkurenčnost podjetja. Zato je treba določiti optimalno velikost baze dobaviteljev, kjer so v ravnotežju vse dimenzije kompleksnosti baze dobaviteljev (Choi & Krause, 2006, str. 649).

1.5.2 Segmentacija baze dobaviteljev

Model portfeljske analize nabave, ki ga je razvil Kraljič leta 1983, nudi jasne usmeritve za razvoj nabavnih strategij. Njegova pglavitna zamisel je maksimiranje nakupne moči ob minimalnem nabavnem tveganju. Kraljičeva matrika, prikazana na Sliki 6, deli nabavne izdelke po dveh dimenzijah: vpliv na finančni rezultat in tveganost dobav (Gelderman & van Weele, 2002, str. 31).

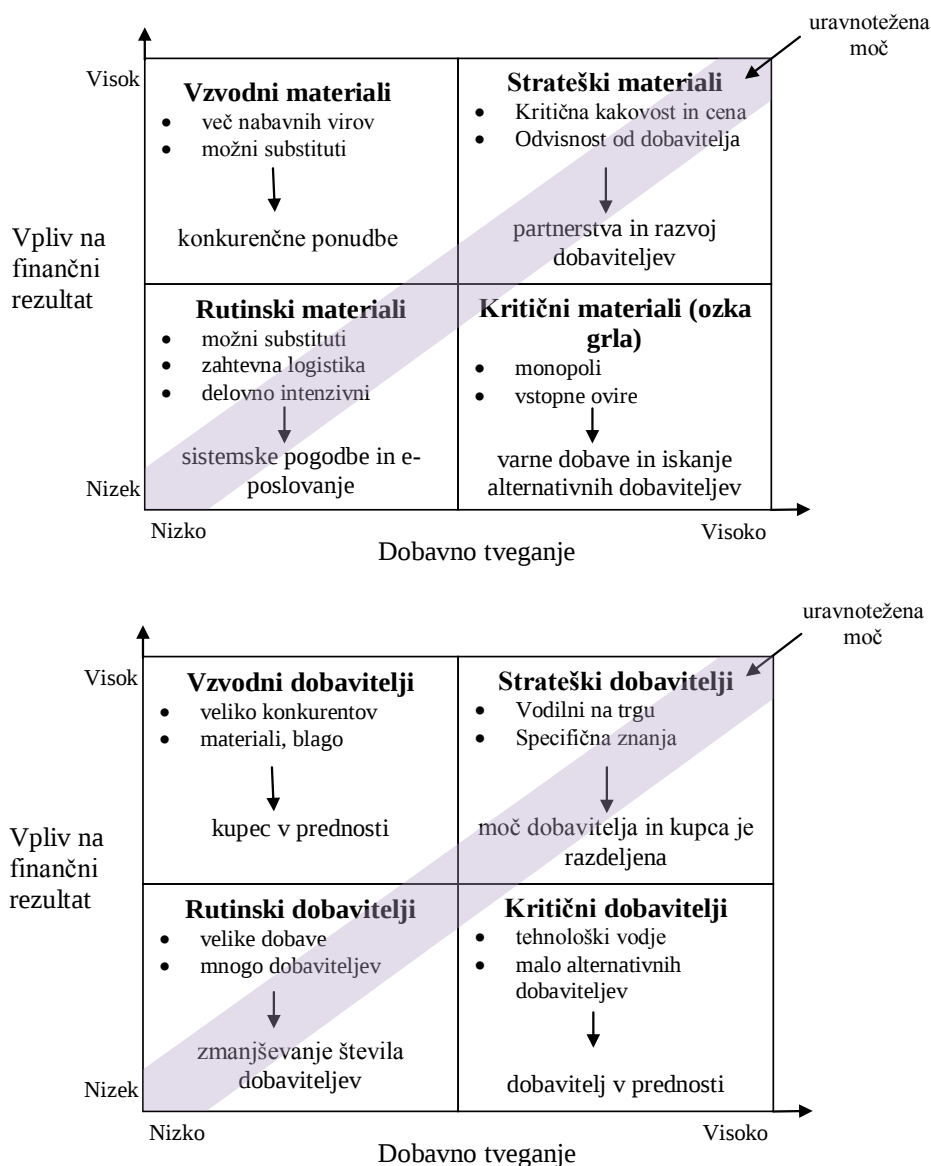
Tako dobimo štiri osnovne kategorije izdelkov, ki vsaka zahteva svoj pristop do dobaviteljev (van Weele, 2010, str. 196):

- **Strateški izdelki** so visokotehnološki izdelki, ki jih podjetje nabavlja v velikih količinah. Za podjetje predstavljajo visoko nabavno tveganje, saj je razpoložljivost dobaviteljev zelo nizka, zamenjava dobavitelja ali izdelka pa težavna in draga. Običajno je vpliv nabavnih cen na stroške velik, zato mora podjetje skrbno spremljati razvojne možnosti dobaviteljev in z njimi vzpostaviti dolgoročen partnerski odnos.
- **Vzvodni izdelki** predstavljajo za podjetje nizko nabavno tveganje, saj so lahko dostopni pri več dobaviteljih po standardni kakovosti, zato je zamenjava dobavitelja ali izdelka enostavna

in poceni. Podjetje daje prednost nakupu po najnižji ceni. Vpliv nabavnih cen na stroške je velik, saj podjetje nabavlja izdelke v velikih količinah, zato mora podjetje skrbno spremljati trg nabavnih cen in zbirati najboljše konkurenčne ponudbe.

- **Kritične izdelke** kupuje podjetje v manjših količinah, zato je vpliv nabavnih cen na stroške majhen. Kljub temu za podjetje predstavljajo visoko nabavno tveganje, saj je razpoložljivost dobaviteljev zelo omejena. Podjetje mora zato natančno poznati in predvidevati ozka grla ter sprejemati ukrepe za zagotavljanje dobav.
- **Rutinski izdelki** niso težavni, podjetje jih lahko nabavlja pri številnih dobaviteljih in so običajno poceni. Običajno so administrativni stroški obvladovanja večjega števila dobaviteljev višji kot sam izdelek. Ukrepi, ki jih podjetje sprejema za zmanjšanje stroškov logistike in za poenostavitev administracije so: standardizacija izdelkov, zmanjšanje števila dobaviteljev in sklepanje sistemskih pogodb z dobavitelji.

Slika 6: Portfelj nabavnih izdelkov in dobaviteljev po Kraljiču



Vir: A. J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 2010, str. 197.

Pri razvoju nabavnih strategij je ključno ravnotežje moči med kupcem in njegovimi ključnimi dobavitelji. Izbor nabavne strategije podjetja je odvisen predvsem od strateškega pomena nabave izdelka zaradi dodane vrednosti, deleža vstopnih surovin v skupnih stroških in vpliva na dobičkonosnost podjetja ipd. ter od kompleksnosti nabavnega trga merjenega z razpoložljivostjo dobaviteljev, s hitrostjo nadomestitve izdelkov in/ali tehnologije, z vstopnimi tržnimi ovirami, s stroški logistike in z monopolnimi ali oligopolnimi situacijami (Kraljič, 1983, str. 4).

Na podlagi portfeljskega pristopa ločimo štiri osnovne nabavne strategije do dobaviteljev (van Weele, 2010, str. 198–199; Kraljič, 1984, str. 112):

- **Strategijo partnerstva**, s katero želi podjetje vzpostaviti dolgoročen partnerski odnos z dobavitelji in je primerna pri nabavi strateških izdelkov. Dejavnosti kupca so natančno predvidevanje potreb v prihodnosti, natančna raziskava nabavnih trgov in skrben izbor dobaviteljev, razvoj dolgoročnejših poslovnih odnosov z dobavitelji, ocena nabavnega tveganja, analiza skupnih nabavnih stroškov, kontrola logistike in zalog. Kupec in dobavitelj sodelujeta, se usklajujeta in dogovarjata glede nenehnega izboljševanja kakovosti, procesov in zniževanja stroškov.
- **Strategijo konkurenčne ponudbe**, s katero želi podjetje doseči najboljši kratkoročen posel in je primerna pri nabavi vzvodnih izdelkov. Ker lahko podjetje z lahkoto zamenja izdelke in dobavitelje, ne sklepa dolgoročnih pogodb. Podjetje oblikuje cene na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb in daje prednost najnižji možni ceni pri zahtevani kakovosti in stalnosti dobave. Dejavnosti kupca so izboljšanje poznavanja izdelkov na trgu, iskanje alternativnih izdelkov in dobaviteljev, prerazporeditev nabave po dobaviteljih, optimiranje količin naročila, ciljno določanje cen.
- **Strategijo zagotovitve dobave**, s katero želi podjetje zagotoviti kratkoročne oziroma dolgoročne dobave in zmanjšati dobavno tveganje predvsem za tiste izdelke, ki predstavljajo ozko grlo pri dobavah in v proizvodnji. Dejavnosti kupca so natančno predvidevanje potreb v prihodnosti, preučitev nabavnega tveganja, razvrščanje dobaviteljev, razvijanje preventivnih ukrepov, določanje varnostne zaloge in prevoza ter iskanje alternativnih izdelkov in dobaviteljev.
- **Strategijo sistemskega sklepanja pogodb**, s katero želi podjetje poenostaviti logistiko, izboljšati učinkovitost poslovanja in zmanjšati število dobaviteljev. Primerna je pri nabavi običajnih izdelkov, torej za izdelke za široko porabo. S tem načinom se znižajo administrativni in logistični stroški, postopki naročanja in dobav pa so enostavnejši. Dejavnosti kupca so sklepanje sistemskih pogodb za skupino oziroma vrsto izdelkov, standardizacija ponudbe izdelkov, oblikovanje učinkovitega notranjega postopka izpolnjevanja naročil in izdajanja računov ter prenos naročanja na notranjega porabnika.

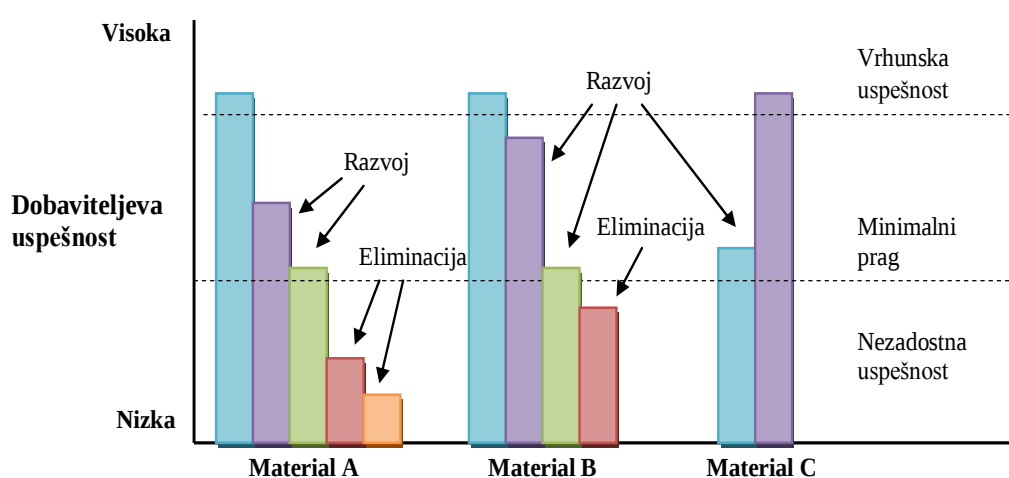
1.5.3 Racionalizacija baze dobaviteljev

Predpogoj za uspešno ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev je racionalizacija baze dobaviteljev. Racionalizacija oziroma optimizacija baze dobaviteljev je proces določanja ustrezne sestave in števila dobaviteljev za določene nabavne kategorije oziroma surovine v bazi dobaviteljev. Ta proces običajno drastično zniža skupno število dobaviteljev in je nenehna aktivnost v večini

podjetij (Trent, 2001, str. 75). Pomembno je tudi, da podjetje v procesu racionalizacije ne zanemari nove potencialno uspešnejše dobavitelje in bazo dobaviteljev po potrebi prestrukturira (Trent & Monczka, 1999, str. 931).

V primeru korektne racionalizacije so preostali dobavitelji tisti, ki so najbolj zmožni dobavljati izdelke in storitve trajne kakovosti. Dobavitelji, ki niso sposobni dosegati minimalni prag zahtevane uspešnosti, so sčasoma izločeni iz baze dobaviteljev. Preostali dobavitelji, ki ne delujejo na ciljni oziroma vrhunski ravni, so možni kandidati za razvoj. Najbolj sposobni dobavitelji pa so kandidati za tesnejše poslovne odnose v obliki partnerstva (Trent, 2001, str. 75). Pristop je ilustriran na Sliki 7.

Slika 7: Racionalizacija baze dobaviteljev



Vir: R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Guinipero in J. L. Patterson, *Purchasing and Supply Chain Management*, 2009, str. 321.

Racionalizacija baze dobaviteljev realno izboljšuje stroške, kakovost, dobave in pretok informacij med kupcem in dobaviteljem. Monczka et al. (2009, str. 317–318) opredeljujejo sledeče **prednosti** racionalizacije:

- **Nabavljanje od najboljših dobaviteljev na svetovni ravni.** To povzdigne uspešnost celotne oskrbe verige. Nabava se lahko osredotoči na oblikovanje tesnih poslovnih odnosov z manjšo skupino kvalificiranih dobaviteljev, prednosti tega pa so manj težav s kakovostjo in dobavami ter dostop do vrhunske tehnologije in znanja dobaviteljev.
- **Nabavljanje od dobaviteljev z mnogovrstnimi zmožnostmi.** Preostali dobavitelji so v povprečju večja, visoko sposobna podjetja, ki ponujajo širok razpon storitev.
- **Zmanjšanje dobavnega tveganja** s tehtnim izborom dobaviteljev in z oblikovanjem partnerskih odnosov z njimi.
- **Znižanje administrativnih stroškov** zaradi manjšega števila dobaviteljev, ki jih mora podjetje obravnavati (komunikacija, pogajanja, reklamacije, obiski, ocenjevanje uspešnosti ipd.).

- **Znižanje skupnih stroškov izdelka** zaradi porazdelitve več naročil manjšemu številu dobaviteljev. Ekonomija obsega omogoča dobaviteljem nižje proizvodne in distribucijske stroške.
- **Zmožnost uvajanja kompleksnih nabavnih strategij**, kot so razvoj dobaviteljev, zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov, nabava po načelu JIT in dogovor o oblikovanju cen na osnovi stroškov. Te zahtevajo veliko dvosmerne komunikacije na visoki ravni.

Možna **tveganja**, ki se lahko pojavijo z racionalizacijo baze dobaviteljev, so (Monczka et al., 2009, str. 319–320):

- **Pretirana odvisnost dobavitelja.** Ta se pojavi, ko postane kupec ključen za ekonomsko preživetje dobavitelja in predstavlja večino dobaviteljevih prihodkov.
- **Pomanjkanje konkurenčnosti.** Ta se pojavi, ko dobavitelj neupravičeno povišuje cene ali postaja preveč samozadovoljen. Težje, kot je zamenjati dobavitelja, bolj je možno, da bo dobavitelj izkoriščal svoj prednostni položaj. Temu se je možno izogniti s premišljenim izborom dobaviteljev in uporabo pravičnih pogodb.
- **Izpadi dobav.** Ti se lahko pojavijo v primeru nabavljanja od enega samega vira, ko pride do nepredvidljivih okoliščin, kot so potresi, delovne stavke, požari, težave s proizvodnjo ali kakovostjo ali z dobaviteljevimi dobavitelji ipd. Rešitev je nabavljanje od enega dobavitelja, vendar z različnih proizvodnih lokacij ali pa izbira ali razvoj dobaviteljev z mnogovrstnimi zmožnostmi.
- **Pretirano znižanje števila dobaviteljev.** To lahko povzroči, da preostali dobavitelji z razpoložljivimi kapacitetami ne zadostujejo v primeru bistvenega povišanja naročil. Zato mora kupec previdno preučiti razpoložljive dobaviteljeve kapacitete ali pa uvajati alternativne dobavitelje.

1.6 Vloga in pomen ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev

Še nedavno je večina podjetnikov verjela, da njihov način ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev nima pretiranega vpliva na uspešnost podjetja. To se je hitro spremenilo, ko so nekateri globalni konkurenti pokazali, da ima tesno sodelovanje z dobavitelji konkurenčne prednosti v obliki nižjih stroškov, krajših časov od naročila do dobave, točnih dobav in dostopa do produktne ter procesne tehnologije. Do premika v dojemanju pomembnosti dobaviteljev je prišlo večinoma zaradi treh trendov: osredotočenje podjetij na osrednje dejavnosti in naraščajoča uporaba zunanjih virov za obrobne dejavnosti, nenehen pritisk k inovacijam in izboljšavam ter prisotnost intenzivne globalne konkurence z nenehnimi pritiski k znižanju stroškov. Povečana odvisnost od dobaviteljev tako povzroča, da postaja uravnavanje dejanske in pričakovane stopnje uspešnosti dobaviteljev kritično pomembno (Trent & Monczka, 1999, str. 927–929). Poleg tega zahtevajo današnji porabniki izdelke in storitve pravočasno, ustrezne kakovosti, z ustreznimi značilnostmi in najnižjimi skupnimi stroški, zato lahko spodrsljaji pri ravnanju s kakovostjo dobaviteljev okrnijo ugled celo največjih svetovnih podjetij. Tako je postalo ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev tako rekoč nuja (Trent, 2001, str. 71).

Gordon (2008, str. 4) definira ravnanje z uspešnostjo kot proces vrednotenja, merjenja in spremljanja uspešnosti dobaviteljev in njihovih poslovnih procesov ter praks za znižanje stroškov, uravnavanje tveganja in spodbujanje nenehnih izboljšav. Pojmuje ga kot ravnanje s poslovnimi odnosi z dobavitelji, ki zajema načine in stopnjo učinkovitosti zagotavljanja dvosmernega razumevanja med kupcem in dobavitelji s komuniciranjem in pogajanjem o potrebah in pričakovanjih o uspešnosti znotraj oskrbne verige.

1.6.1 Vrednost učinkovitega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev

Ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev pomeni, da se podjetja osredotočijo na aktivnosti, ki dodajajo vrednost z boljšim spremljanjem in ravnanjem z odnosi s ključnimi dobavitelji, namesto da zgolj reagirajo na težave, ki nastanejo z izpadi dobaviteljev (okvare, pospeševanje naročil, presežne zaloge, pozne dobave ipd.). Z boljšo preglednostjo uspešnosti dobaviteljev lahko podjetja učinkovitejše spremljajo in ravnaajo z odnosi s ključnimi dobavitelji in prepoznajo inovativne dobavitelje sposobne uvajanja nenehnih izboljšav, ki dodajajo vrednost k odnosu. Odličnost ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev daje podjetjem konkurenčno prednost, ki se kaže v nižjih stroških, izboljšani odzivnosti kupcem, boljši kakovosti izdelkov in storitev ter tehnološki prednosti (Gordon, 2008, str. 4–5).

Dobavitelji lahko prispevajo k dodani vrednosti podjetja na več načinov: so vir novih tehnologij oziroma lahko nudijo pomoč pri razvoju novih tehnologij, so vir dobrih poslovnih praks in idej, nudijo sinergije s skupnim reševanjem težav in optimizacijo procesov, omogočajo hitrejšo uvajanje novih izdelkov z zgodnjim vključevanjem dobaviteljev v razvoj, hitro izpolnjujejo naročila in izbor raznolike baze dobaviteljev omogoča, da podjetje posluje po vsem svetu in tako povečuje svoj tržni potencial (Gordon, 2008, str. 4–5).

1.6.2 Aktivnosti ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev

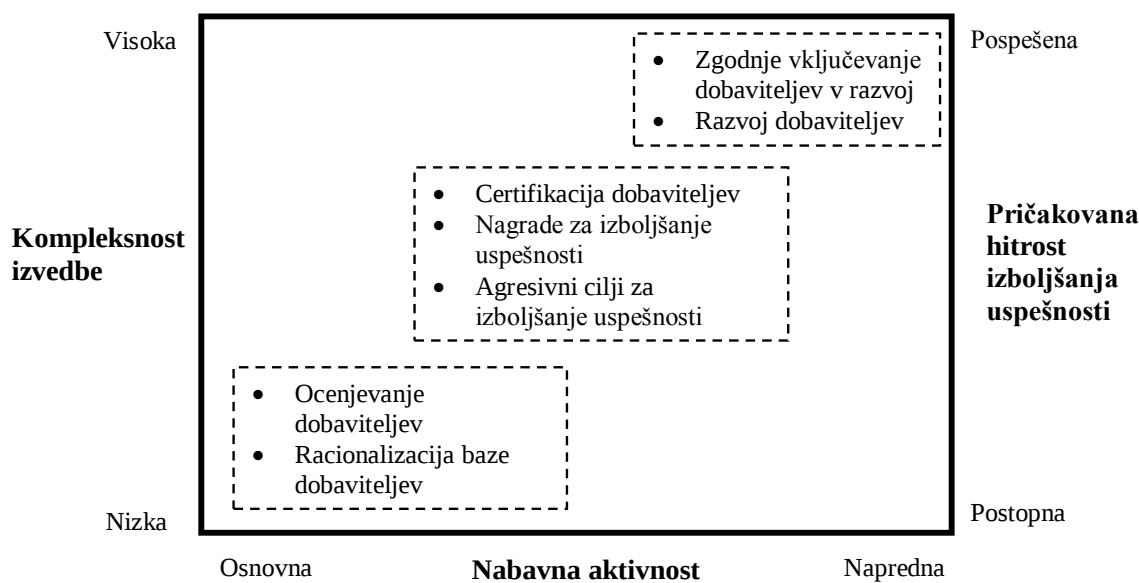
Podjetja uporabljajo številne aktivnosti za izboljšanje uspešnosti in/ali zmožnosti dobaviteljev: uporaba več alternativnih dobaviteljev za spodbujanje medsebojne konkurenčnosti, ocenjevanje uspešnosti dobaviteljev, povečevanje pričakovanj pri uspešnosti dobaviteljev, obljuba povečanja sedanjega in prihodnjega deleža naročil v primeru izboljšanja uspešnosti, priznanja in nagrade nadpovprečno uspešnim dobaviteljem, izobraževanje in usposabljanje osebja dobavitelja, izmenjava osebja med kupcem in dobaviteljem in neposredne investicije v podjetje dobavitelja (Krause et al. 1998, str. 41).

Trent in Monczka (1999, str. 930) razvrščata nabavne aktivnosti, s katerimi lahko postane dobavitelj ob pravilnem ravnanju vrhunsko uspešen, po treh dimenzijah: kompleksnost izvedbe, ki je določena s potrebnimi veščinami, časom in viri za uspešno izvedbo, pričakovana hitrost izboljšanja uspešnosti dobaviteljev in razvrstitev aktivnosti na osnovno, povprečno ali napredno (na Sliki 8).

Med osnovne nabavne aktivnosti z nizko stopnjo kompleksnosti izvedbe, ki prinašajo kratkoročno izboljšanje uspešnosti dobaviteljev razmeroma, sodita racionalizacija baze

dobaviteljev in ocenjevanje dobaviteljev. Med vmesne nabavne aktivnosti z zmerno stopnjo kompleksnosti izvedbe, ki obetajo srednjeročno izboljšanje uspešnosti dobaviteljev, sodijo certifikacija dobaviteljev, nagrade za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev in postavljanje agresivnih ciljev za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev. Med napredne nabavne aktivnosti z visoko stopnjo kompleksnosti izvedbe, ki obetajo izboljšanje uspešnosti dobaviteljev na dolgi rok, pa sodita zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj in razvoj dobaviteljev.

Slika 8: Hierarhija nabavnih aktivnosti za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev



Vir: R. J. Trent in R. M. Monczka, *Achieving world-class supplier quality*, 1999, str. 930.

1.6.3 Pogoji za učinkovito ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev

Nabava naj izvaja napredne nabavne strategije ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev zgolj takrat, ko lahko možne koristi pretehtajo možne stroške. Za uspešno ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev potrebuje podjetje primerno organizacijsko strukturo, sisteme merjenja in ocenjevanja dobaviteljev, ustrezne podporne informacijske sisteme in ustrezne človeške vire, kar je podrobneje prikazano v Tabeli 2 (Trent & Monczka, 1999, str. 937–938).

Učinkovito ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev zahteva uporabo večfunkcijskih timov, ki so sestavljeni iz neposrednih internih udeležencev in ključnih dobaviteljev, ki so predmet razvoja. Izbrana merila za ocenjevanje dobaviteljev so usmerjena h kupcem in temeljijo na skupnih stroških poslovanja z dobavitelji. Na voljo je podporna informacijska struktura, ki omogoča skladiščenje podatkov o uspešnosti dobaviteljev, obsežno elektronsko izmenjavo informacij z dobavitelji in prosto informiranje znotraj podjetja. Z dobavitelji ravna strokovno usposobljen in motiviran kader. Nabavni direktorji poročajo o rezultatih ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev direktno vrhovnemu vodstvu.

Tabela 2: Pogoji za učinkovito ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev

Področje	Značilnosti
Organizacija	• Večfunkcijski timi ocenjujejo, izbirajo, ravnaajo in razvijajo ključne dobavitelje. • Ključni dobavitelji so del večfunkcijskih timov. • Nabavni direktorji poročajo neposredno vrhovnemu vodstvu.
Merjenje in ocenjevanje dobaviteljev	• Merila so usmerjena h kupcem. • Osredotočenost na skupne stroške kakovosti dobavitelja. • Obsežen benchmarking oskrbne verige. • Na voljo so podatki o pretekli uspešnosti dobaviteljev.
Razvoj in aplikacija informacijskih sistemov	• Globalne podatkovne baze so na voljo na vseh nabavnih lokacijah. • Obsežna uporaba elektronske komunikacije z in med dobavitelji, vključno z elektronsko izmenjavo informacij. • Proizvodnja in planiranje so povezani s člani oskrbne verige.
Razvoj in uporaba človeških virov	• Strokovno znanje pri ravnanju s pogodbami, pogajanji, kakovostjo, skupnimi stroški, pri vrednostnih analizah itd. • Jasno določene karijerne poti v nabavi.

Vir: R. J. Trent in R. M. Monczka, *Achieving world-class supplier quality*, 1999, str. 938.

1.6.4 Komunikacija, nadzor in odnosi med kupci in dobavitelji

Kupec ocenjuje dobavitelje in jim sporoča rezultate z upanjem in s pričakovanjem, da bo dobavitelj popravil prepoznane pomanjkljivosti. Poznamo štiri komunikacijske strategije ocenjevanja dobaviteljev (Prahinski, 2004, str. 40–58):

- **Strategija posrednega vpliva** v obliki elektronske izmenjave informacij, izobraževanj, usposabljanj in obiskov dobaviteljev, s katero se združuje obe podjetji skozi skupni jezik in cilje.
- **Uporaba formalnih sistemov** za sporočanje rezultatov ocenjevanja dobaviteljev. Formalnost je definirana kot stopnja, do katere je komunikacija med podjetji vzpostavljena po strukturiranih pravilih in ustaljenih postopkih.
- **Podajanje povratne informacije**, ki se nanaša na dvosmerno komunikacijo med dvema podjetjema. To omogoča kupcu podajanje predlogov za izboljšave, pojasnjevanje ciljev ocenjevanja, ocenjevalnih postopkov in rezultatov. Omogoča odstranjevanje nejasnosti, oblikovanje tesnejših poslovnih odnosov in povečano predanost ter sodelovanje med kupcem in dobaviteljem.
- **Kolaborativna komunikacija**, ki združuje strategijo posrednega vpliva, formalnosti in podajanja povratne informacije dobavitelju.

Joshi (2009, str. 134) definira kolaborativno komunikacijo kot pogosto in dvosmerno komuniciranje v formalni obliki med kupcem in dobaviteljem z uporabo racionalnosti za doseganje vpliva na dobavitelja. Prahinski (2004, str. 60) ugotavlja, da je uporaba kolaborativne komunikacije pri ocenjevanju dobaviteljev učinkovit prijem za izboljšanje medsebojnih odnosov, ki pa sam po sebi ni zadosten za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev. Nujno potrebni elementi so

še dobaviteljeva predanost in zvestoba do kupca in dolgoročnost odnosa s kupcem. Kupec lahko pozitivno vpliva na dobaviteljevo predanost z izboljšano komunikacijo in razvojem medsebojnega odnosa, ki vključuje krepitev sodelovanja z dobaviteljem, skupno reševanje težav in izražanje predanosti, zvestobe in pripravljenosti za dolgoročno sodelovanje z dobaviteljem.

Vpliv nadzora na izboljšanje uspešnosti dobaviteljev. Vloga nadzora v odnosih med kupcem in dobaviteljem je zagotavljanje, da so obljubljene aktivnosti dejansko izvedene in da so zastavljeni cilji doseženi. Koncept nadzora ima dve dimenziji: **informacija** v obliki aktivnosti, kot so postavljanje ciljev, nadzorovanje in podajanje povratne informacije in **izvajanje** v obliki aktivnosti, kot so uveljavljanje nagrad oziroma kazni (Joshi, 2009, str. 134).

Ključni mehanizem za uveljavljanje informacijske dimenzije nadzora je kolaborativna komunikacija, izvajalska dimenzija pa se izvaja s tremi mehanizmi (Joshi, 2009, str. 134–135): **nadzor izložkov**, ki se izvaja z nagrajevanjem (na primer povišanje obsega naročil) za doseganje/preseganje predhodno postavljenih ciljev uspešnosti ali s kaznovanjem (na primer znižanje obsega naročil), ko dobavitelj ne doseže zastavljenih ciljev, **nadzor procesov**, ki se izvaja z nagrajevanjem oziroma kaznovanjem v primeru skladnosti oziroma neskladnosti s pričakovanji kupca glede proizvodnih/operativnih procesov uporabljenih za izpolnjevanje naročila in **nadzor zmožnosti**, ki je osredotočen na dobaviteljeve zmožnosti za vzpostavitev vrhunskih procesov znotraj podjetja (tako na operativnih kot tudi na neoperativnih področjih) za standardizacijo in rutinizacijo pretvorbe vložkov v izločke in je osnova za nagrajevanje oziroma kaznovanje dobavitelja.

Joshi (2009, str. 133–145) ugotavlja, da bi se morala nabava osredotočiti predvsem na nadzor dobaviteljevih izločkov in zmožnosti ter manj na nadzor procesov. Nadzor zmožnosti in izločkov ima namreč pozitiven učinek na dobaviteljevo znanje in predanost nenehnim izboljšavam uspešnosti, medtem ko nadzor procesov spodbuja odpor dobavitelja in slabi učinek dobaviteljevega znanja na rezultate.

Odnosi z dobavitelji. Tradicionalni pogled na odnose z dobavitelji poudarja minimiziranje odvisnosti od dobaviteljev in maksimiziranje pogajalske moči podjetja (Dyer, Cho & Chu, 1998, str. 57). Vendar pa so zaradi naraščajočih konkurenčnih pritiskov in hitrega tempa tehnoloških sprememb podjetja vse bolj motivirana za gradnjo partnerskih odnosov z dobavitelji, predvsem zaradi razprševanja tveganja in stopnjevanja poslovnih procesov prek razvoja skupnih znanj in veščin (Andersen & Rask, 2003, str. 84). Dolgoročni učinki partnerskih razmerij se kažejo predvsem izboljšanju dobav in kakovosti, skrajšanju razvoja novih izdelkov, močni razvojni podpori in v znižanju stroškov, pri čemer bosta prihranila oba partnerja (Cousins & Spekman, 2003, str. 25).

Lysons (2000, str. 298) definira partnerske odnose kot »dogovor« med kupcem in dobaviteljem, ne glede na njuno velikost, za dolgoročno sodelovanje, ki temelji na jasnih medsebojno dogovorjenih ciljih s prizadevanjem za čim večjo zmožnost in konkurenčnost. Kratkoročni odnosi z dobavitelji se razlikujejo od partnerskih odnosov v številnih dimenzijah, kot so trajanje pogodb, stalnost odnosa, stopnja izmenjave informacij, investicije v skupna sredstva in raven

zaupanja (Dyer et al., 1998, str. 59). Tabela 3 prikazuje primerjavo med tradicionalnimi in partnerskimi odnosi med kupcem in dobaviteljem.

Tabela 3: Primerjava med tradicionalnimi in partnerskimi odnosi med kupcem in dobaviteljem

Tradicionalni odnosi	Partnerski odnosi
• Tekmovalnost – kupec in dobavitelj imata vsak svoje interese. • Najnižja cena je za kupca običajno najpomembnejši odločitveni kriterij. • Kratkoročni poslovni odnosi. • Kontrola kakovosti z nadzorom vstopnih pošilk. • Nabavljanje pri več virih. • Negotovost glede uspešnosti in poštenosti dobavitelja.	• Sodelovanje in skupni interesi kupca in dobavitelja. • Nizka cena ni nikoli edini odločitveni kriterij. Kupec upošteva skupne stroške lastništva, ki vključujejo posredne in skrite stroške (na primer zastoj proizvodnje zaradi pozne dobave izdelkov). • Dolgoročni poslovni odnosi z vključenostjo dobavitelja v zgodnji fazi. • Zagotavljanje kakovosti temelji na celovitem obvladovanju kakovosti in proizvodnji brez napak. • Nabavljanje pri enem viru, čeprav ne nujno. • Medsebojno zaupanje med kupcem in dobaviteljem.

Vir: K. Lyons, Purchasing and Supply Chain Management, 2000, str. 299.

Pomembno je, da kupec zna presoditi, kakšno vrsto odnosa naj razvije s posameznim dobaviteljem glede na prispevek dobaviteljevega izdelka k osrednjim zmožnostim in konkurenčni prednosti podjetja. Zmožnost podjetja, da strateško deli bazo dobaviteljev tako, da izkoristi prednosti tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih partnerskih odnosov, je ključno za prihodnjo konkurenčno prednost v ravnanju z oskrbno verigo (Dyer et al., 1998, str. 59).

Kratkoročni konkurenčni odnosi po načelu »zmagati–izgubiti« se običajno vzpostavljajo z dobavitelji standardnih ali nizkovrednostnih izdelkov in storitev na trgu, kjer so na voljo nadomestki in so stroški zamenjave dobavitelja nizki. Zanj so značilni zbiranje konkurenčnih ponudb in primerjava cen, kratkoročne pogodbe, redno pregledovanje trga in reverzne internetne dražbe. Vzpostavljane tesnejših poslovnih odnosov z dobavitelji pa je običajno povezano z visokimi stroški, ki pogosto pretehtajo možne koristi. V resničnem svetu je zato večina odnosov z dobavitelji konkurenčnih (Trent, 2005, str. 54–55).

Dolgoročni partnerski odnosi po načelu »zmagati–zmagati« se običajno oblikujejo zaradi koristi tesnejšega sodelovanja in odprtega deljenja informacij z dobavitelji strateških izdelkov. Odnosi so pogosto formalizirani z dolgoročnejšimi pogodbami, ki spodbujajo razprave kako znižati stroške, izboljšati kakovost, dobave, pakiranje, ravnanje z zalogami, razvoj izdelkov in storitve (Trent, 2005, str. 54–55).

Za vzpostavljane partnerskih odnosov z dobavitelji in pridobivanje konkurenčnih prednosti morajo podjetja vedeti, kaj dobavitelj pričakuje od medsebojnega odnosa. Ta so naštet v

Tabeli 4. Kupec mora zadostiti tem pričakovanjem v čim večji meri, da lahko vzpostavi dolgoročno močan in zaupen odnos z dobaviteljem (Trent, 2005, str. 58).

Tabela 4: Pričakovanja dobaviteljev v odnosu s kupcem

Pričakovanja dobaviteljev v odnosu s kupcem	
• Dolgoročnejši poslovni aranžmaji. • Pošten finančni donos. • Zadostni čas za planiranje. • Točne napovedi potreb. • Minimalne spremembe naročil. • Etično obravnavanje. • Priložnosti za zgodnje vključevanje v razvoj izdelkov. • Izmenjava idej o prihrankih stroškov. • Jasne specifikacije izdelkov in jasna pričakovanja pri uspešnosti.	• Deli usklajeni z dobaviteljevimi procesi. • Časovno usklajeno izdajanje naročil. • Odprta izmenjava informacij, vključno s tehnološkimi načrti. • Objektivno podajanje povratnih informacij o uspešnosti. • Zaščita intelektualne lastnine. • Plačilo v razumnem času. • Učinkoviti pogajalski postopki. • Priložnost, da lahko postanejo prednostni dobavitelji.

Vir: R. J. Trent, Why relationships matter, 2005, str. 58.

Pri ravnanju z uspešnostjo dobaviteljev je torej pomembna uporaba pravilnega komunikacijskega pristopa, tj. kolaborativne komunikacije, ki vključuje pogosto in dvosmerno komuniciranje z dobavitelji v formalni obliki o njihovi uspešnosti na podlagi racionalnih argumentov in redno izobraževanje oziroma usposabljanje dobaviteljev. Poleg tega je pomembno, da je s ključnimi dobavitelji vzpostavljen dolgoročni partnerski odnos po načelu »zmagaj–zmagaj«, ki temelji na predanosti in medsebojnemu zaupanju, nabavne odločitve pa se sprejemajo na osnovi skupnih stroškov poslovanja z dobavitelji. Pri uvajanju nenehnih izboljšav dobaviteljev pa je poleg uporabe kolaborativne komunikacije ključen predvsem nadzor dobaviteljevih izločkov in zmožnosti.

2 RAZVOJ DOBAVITELJEV

2.1 Na splošno o razvoju dobaviteljev

Koncept tvorjenja tesnih poslovnih odnosov oziroma partnerskih odnosov z dobavitelji je med zahodnimi podjetji relativno nov (Krause & Ellram, 1997b, str. 51). Tradicionalni odnosi med kupci in dobavitelji so bili značilno sovražno nastrojeni, velik poudarek pa se je dajalo na oskrbovanju iz več virov hkrati, na zbiranju konkurenčnih ponudb in uporabi kratkoročnih pogodb. Ta pristop temelji predvsem na kratkoročnem vidiku na ceno in kakovost izdelkov brez zadostnega ozira na dolgoročne zmožnosti posameznih dobaviteljev. Vendar pa se s stopnjevanjem konkurenčnosti, skrajševanjem življenjske dobe izdelkov in hitro spreminjajočim se zahtevam porabnikov vse več podjetij zanima in vključuje v razvoj dolgoročnih zmožnosti dobaviteljev (Watts & Hahn, 1993, str. 11). Podjetja namreč opažajo, da so dobavitelji pogosto šibki na področjih kakovosti, zniževanja stroškov, dobav, vgrajevanja novih tehnologij v izdelke, finančnega zdravja in ravnanja s spremembami videza in oblike izdelkov (Krause & Ellram,

1997b, str. 51). Poleg tega je vse več podjetij zaskrbljenih, da dobaviteljeve prihodnje zmožnosti ne bodo skladne z njihovimi prihodnjimi potrebami in pričakovanji brez posredovanja. Posledično se podjetja odločajo za razvoj dobaviteljev, da bi izboljšali njihovo uspešnost (Krause & Scanell, 2002, str. 13–14).

Podjetja, ki niso zadovoljna s obstoječo uspešnostjo in/ali z zmožnostmi svojih dobaviteljev, imajo več možnosti: investicija časa in virov v izboljšanje uspešnosti in/ali zmožnosti dobaviteljev, lastna proizvodnja nabavljenega izdelka, iskanje alternativnih dobaviteljev ali kombinacija prejšnjih treh možnosti (Krause et al. 1998, str. 40). Na naslednjih straneh podrobneje opisujem prvo možnost.

Razvoj dobavitelja vključuje vse aktivnosti kupca s prizadevanjem za izboljšanje dobaviteljeve uspešnosti in/ali zmožnosti za izpolnjevanje tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih potreb kupca (Krause, Scanell & Calantone, 2000, str. 34). Watts in Hahn (1993, str. 12) definirata razvoj dobaviteljev kot dolgoročno prizadevanje kupca in njegovih dobaviteljev za izboljšanje dobaviteljevih tehničnih, kakovostnih, dobavnih in stroškovnih zmožnosti ter za spodbujanje nenehnih izboljšav.

Jessop in Hines (v Hines, 1994, str. 6) širše definirata razvoj dobaviteljev kot proces, kjer en partner v odnosu spremeni ali vpliva na obnašanje drugega za skupno korist. To širšo definicijo Hines razdeli na dva dela: koordinacijo dobaviteljev in ožje osredotočen razvoj dobaviteljev. Koordinacija dobaviteljev so aktivnosti za odstranjevanje izgub v oskrbnem sistemu med kupcem in dobavitelji kot so skupni standardi kakovosti, skupni logistični sistemi, razvoj skupne informacijske tehnologije znotraj oskrbne verige, ipd. Ožja definicija razvoja dobaviteljev pa zajema pobude kupca za izboljšanje strategij, orodij in tehnik za izboljšanje konkurenčnega položaja dobaviteljev, tj. odstranjevanje izgub znotraj podjetij dobaviteljev (Hines, 1994, str. 6–7).

Podjetja se običajno odločajo za razvoj dobaviteljev iz dveh glavnih razlogov: izboljšanje obstoječih zmožnosti dobavitelja in razvijanje novih zmožnosti dobavitelja. Metode razvoja dobaviteljev delimo na neposredne in posredne. Neposredne metode so posredovanje kapitala, opreme, tehnologije ali osebja dobaviteljem, medtem ko so posredne metode spodbude, izobraževanje in samoizboljšanje dobaviteljev (Monczka et al., 1993, str. 9).

Vsem podjetjem ni treba razvijati dobaviteljev. Nekatera podjetja so z učinkovitim izborom že poskrbela, da nabavljajo od vrhunsko uspešnih dobaviteljev. Nekateri nakupi so tako majhni, da delež skupnih stroškov ne opraviči potrebnih investicij v razvoj dobavitelja. Zato morajo ravnatelji tehtno analizirati situacijo in ugotoviti, ali je razvoj dobaviteljev upravičen in kateri izdelki ter storitve potrebujejo največ pozornosti (Handfield, Krause, Scanell & Monczka, 2000, str. 39).

2.1.1 Cilji razvoja dobaviteljev

Cilje razvoja dobaviteljev lahko delimo na kratkoročne, s katerimi podjetje izboljša uspešnost dobavitelja in na dolgoročne, s katerimi podjetje izboljša zmožnosti dobavitelja. Kratkoročne cilje delimo na cilje, ki so povezani z uspešnostjo izdelka (na primer izboljšanje kakovosti, skrajšanje časa od naročila do dobave, kar je indikator povečane fleksibilnosti) in uspešnostjo dobav (zanesljivost dobav, tj. zmožnost rutinske dobave v skladu z obljubami in storitve povezane z dobavami).

Zmožnosti so definirane kot socialno kompleksni postopki, ki določajo učinkovitost podjetja pri fizični pretvorbi vložkov v izločke. Dobavitelji potrebujejo vrsto organizacijskih zmožnosti za izboljšanje zmožnosti pretvorbe trajno visokokakovostnih izločkov za kupce. Te vključujejo zmožnost razvoja izdelkov, ravnateljske in proizvodne zmožnosti ter zmožnost finančnega preživetja, ki so prikazane na Tabeli 5 (Wagner & Krause, 2009, str. 3167–3168).

Tabela 5: Potrebne zmožnosti dobaviteljev

	Povezana z izdelkom	Povezana s procesom	Povezana z operacijskimi sistemi
Tehnična zmožnost	• dizajn • uvajanje novih izdelkov • testiranje izvedljivosti • izboljšanje izdelkov	• procesna zmožnost • načrtovanje procesov • avtomatizacija • rekonfiguracija	• CAD/CAM* • CIM/FRS** • JIT/MRP***
Zmožnost kakovosti	• specifikacijske meje • nadzor vstopnih izdelkov	• procesna zmožnost • oprema za testiranje • veščine izdelave	• program zagotavljanja kakovosti • krog kakovosti • program SPC**** • izobraževanje zaposlenih
Zmožnost dobav	• kombinacija izdelkov • dobavni rok izdelkov	• raven kapacitet • procesna fleksibilnost • čas nastavitve	• sistem vnašanja naročil • fleksibilnost pri časovnem razporejanju • sistem transporta/zalog
Zmožnost obvladovanja stroškov	• vrednostna analiza • stroški za razvoj • programi za zniževanje stroškov	• procesna učinkovitost • kapitalske investicije • racionalizacija delovnega prostora	• delovna produktivnost • posredni stroški • nadzor

Legenda:

- * CAD/CAM – z računalniki podprta tehnologija in proizvodnja (angl. *computer aided technology/ computer aided manufacturing*)
- ** CIM – skupni informacijski model (angl. *common information model*), FRS – metodologija planiranja proizvodnje (angl. *fixed repeating schedule*)
- *** MRP – planiranje potreb materiala (angl. *material requirements planning*)
- **** SPC – statistični nadzor procesov (angl. *statistical process control*)

Vir: C. A. Watts in C. K. Hahn, 1990, *Supplier development programs: An empirical analysis*, str. 6.

Končni cilj razvoja dobaviteljev je tvorjenje vzajemno koristnega odnosa med kupcem in dobaviteljem, ki bo prispeval k učinkovitejšemu konkuriranju obeh na trgu (Watts & Hahn, 1993, str. 12).

2.1.2 Pomen in aktivnosti razvoja dobaviteljev

Razvoj dobaviteljev je pomemben s treh vidikov (Krause & Ellram, 1997a, str. 22):

- **Nabavna perspektiva.** Osnovna nabavna funkcija je razvoj učinkovitih in zanesljivih dobaviteljev. S tem ko se podjetja vse bolj osredotočajo na osrednje dejavnosti, se njihova odvisnost od dobaviteljev povečuje. S stopnjevanjem konkurenčnosti poslovnega okolja mora biti zmožnost in odzivnost baze dobaviteljev podjetja enaka ali boljša od konkurenčne.
- **Perspektiva podjetja.** Razvoj dobaviteljev lahko pomaga pri doseganju strateških ciljev podjetja, na primer s proaktivnimi pristopi kot je zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov. S tem se lahko čas potreben za razvoj bistveno skrajša in s tem izboljša konkurenčni položaj podjetja. Nabava ima primarno odgovornost, da poveže dobaviteljeve zmožnosti z internimi potrebami podjetja, ki so določene s proizvodnimi strategijami in strategijami podjetja.
- **Državna perspektiva.** Razvoj uspešnosti in zmožnosti domačih dobaviteljev ne koristi zgolj dobaviteljem in kupcem, temveč tudi celotnemu državnemu gospodarstvu.

Razvoj dobaviteljev lahko zajemajo **aktivnosti** vse od: zbiranja informacij o dobavitelju, ocenjevanja uspešnosti dobavitelja, enostranskega podajanja eksplicitnih informacij o rezultatih ocenjevanja dobaviteljev pa do podajanja specializiranega tehničnega, procesnega in ravnateljskega znanja dobaviteljem in interaktivnega deljenja implicitnega znanja z izmenjavo zaposlenih kupca in dobavitelja. Prvi sklop aktivnosti uvrščamo v **posredne** oziroma eksternalizirane aktivnosti razvoja dobaviteljev, medtem ko druga dva sklopa uvrščamo med **neposredne** oziroma internalizirane aktivnosti razvoja dobaviteljev (Wagner & Krause, 2009, str. 3173). Aktivnosti, kot so na primer obiski in presoje dobaviteljev, formalno ocenjevanje dobaviteljev in podajanje povratne informacije ter postavljanje ciljev izboljšav, so primeri postopkov, ki jih podjetje običajno uporablja v vsakdanjem ravnanju z dobavitelji in ne zgolj pri razvoju dobaviteljev. Vendar pa z njimi postavlja temelj za začetek aktivnosti neposrednega razvoja dobaviteljev (Wagner & Krause, 2009, str. 3173).

2.2 Strategije razvoja dobaviteljev

Strategije razvoja dobaviteljev se med podjetji bistveno razlikujejo glede na količino vloženega truda. Poznamo štiri temeljne strategije razvoja dobaviteljev (Krause et al., 2000, str. 36–37):

- **Konkurenčni pritisk** izvaja kupec nad dobaviteljem, ko uporablja za nabavo izdelka/storitve več kot enega dobavitelja in je pripravljen ter zmožen prestopiti k drugemu dobavitelju, če se tako odloči. Kupec uporabi s pridobivanjem konkurenčnih ponudb od več dobaviteljev hkrati konkurenčne tržne sile v svoj prid in si s kratkoročnimi nabavnimi pogodbami zagotovi najnižjo možno ceno. Kupec lahko nabavlja izdelek/storitev od več dobaviteljev hkrati, da

ohranja konkurenčnost dobaviteljev pri kakovosti, dobavah, oziroma na drugih, za kupca pomembnih področjih.

- **Ocenjevanje dobaviteljev** je poglobljeno vrednotenje dobaviteljeve kakovosti, dobav, stroškov, tehničnih in ravnateljskih zmožnosti. Pomemben del ocenjevanja dobaviteljev je dajanje povratne informacije dobaviteljem. To omogoča pojasnitev kupčevih pričakovanj in nudi dobavitelju usmeritve za izboljšanje. Ta proces vključuje tudi konkurenčne tržne sile, saj kupec primerja dobaviteljevo uspešnost z uspešnostjo konkurentov in ga tako vzpodbuja k izboljšanju.
- **Spodbude dobaviteljem** za izboljšanje uspešnosti vključujejo povišanje trenutne količine naročil in prednostno upoštevanje za prihodnje poslovne priložnosti. Dodeljene so na osnovi dobaviteljeve uspešnosti in lahko zanetijo konkurenco med dobavitelji. Spodbude naj bi motivirale dobavitelje k izboljšanju uspešnosti zaradi njihove želje po povečanju obsega poslovanja s kupcem.
- **Neposredna vključenost**, kjer se kupec neposredno vključi v razvoj dobavitelja. To so neposredne investicije kupca v dobavitelja skozi aktivnosti kot so izobraževanje in usposabljanje dobaviteljevega osebja in začasnega dodeljevanja kupčevega osebja dobavitelju. Strategija neposredne vključenosti predstavlja za kupca določeno tveganje, saj so investicije nepovratne, koristi razvoja dobavitelja pa so neizterljive, če se partnerski odnos prezgodaj zaključi.

Strategija razvoja dobaviteljev je odvisna od kompleksnosti nabavne situacije. Konkurenčni pritisk, ocenjevanje in spodbude so aktivnosti za spodbujanje izboljšav dobaviteljev, ki zahtevajo nizko stopnjo vključenosti kupca. V osnovi lahko kupec motivira dobavitelje za izboljšanje uspešnosti s pozitivnimi tržnimi spodbudami (s povečanjem naročil) ali z negativnimi tržnimi spodbudami (z zmanjšanjem naročil ali s konkurenčnimi pritiski). Te aktivnosti se dopolnjujejo, ampak so med seboj neodvisne. Kupec lahko uporabi katerokoli kombinacijo teh aktivnosti ali katerokoli posamezno aktivnost, neodvisno od drugih (Krause et al., 2000, str. 36).

Raziskave so pokazale, da storitvena podjetja uporabljajo v večji meri strategijo konkurenčnega pritiska za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev, medtem ko proizvodna podjetja uporabljajo v večji meri strategijo ocenjevanja, spodbud in neposredne vključenosti. Tradicionalni pomen uporabe konkurenčnega pritiska je vse manjši. Z ocenjevanjem dobavitelja lahko namreč posredno vključimo uporabo konkurenčnega pritiska, če primerjamo v podani povratni informaciji dobaviteljevo uspešnost z njegovimi konkurenti. Prav tako lahko spodbude vsebujejo konkurenčni pritisk, če so dobavitelji motivirani tako, da se lahko z izboljšanjem uvrščajo za priložnost povišanja obsega poslovanja ali za druge nagrade. Tako je uporaba konkurenčnega pritiska nepotrebna, če so strategije ocenjevanja in spodbud vodene tako, da vsebujejo informacije o konkurentih (Krause & Scanell, 2002, str. 18).

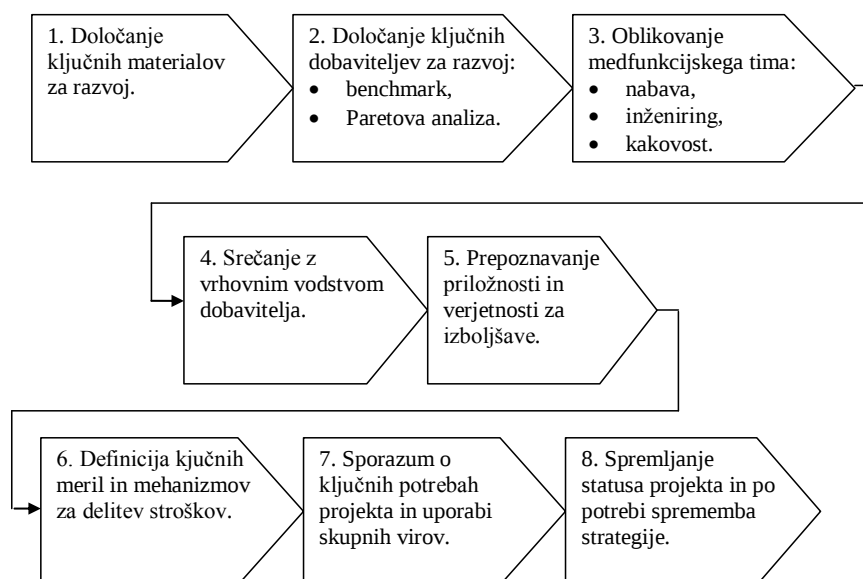
Kupec se lahko neposredno vključi v razvoj dobavitelja na sledeče načine (Modi & Mabert, 2007, str. 43–44): z neposredno kapitalsko investicijo ali investicijo v opremo, z delnim prevzemom dobavitelja, za kar je potrebna visoka finančna investicija ali z vlaganjem človeških in organizacijskih virov za prenos znanja v podjetje dobavitelja oziroma s t.i. operativnim prenosom znanja.

2.3 Proces razvoja dobaviteljev

Učinkovit razvoj dobaviteljev zahteva obvezo finančnega kapitala in človeških virov, usposobljen kader, pravočasno in točno izmenjavo informacij in merjenje uspešnosti dobaviteljev (Monczka et al., 2009, str. 325). Podjetja, ki strateško pristopajo k razvoju dobaviteljev, imajo: opredeljene kriterije za začetek prizadevanj za razvoj dobaviteljev, razvita pričakovanja glede ciljne kakovosti in drugih parametrov znotraj svoje baze dobaviteljev in razvite programe za obvladovanje skupnih stroškov dobaviteljev za pomoč pri prepoznavanju in izločevanju nepotrebnih stroškov (Krause et al., 1998, str. 50).

Slika 9 prikazuje proces razvoja dobaviteljev, katerega posamezne korake podrobneje opisujem v nadaljevanju. Medtem, ko je večina podjetij razmeroma uspešna pri uvajanju prvih štirih korakov, so nekatera manj uspešna pri uvajanju zadnjih štirih (Monczka et al., 2009, str. 325).

Slika 9: Proces uvajanja strategije razvoja dobaviteljev



Vir: R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Guinipero in J. L. Patterson, *Purchasing and Supply Chain Management*, 2009, str. 423.

1. Določanje ključnih izdelkov za razvoj. Pogosto orodje za prepoznavanje ključnih izdelkov za razvoj je model portfeljske analize nabave, ki deli izdelke glede na tveganost dobav in vrednost naročil. Tako dobimo štiri kategorije izdelkov: nekritični, kritični (ozka grla), vzvodni in strateški izdelki. Ta pristop je podoben tistemu, ki ga je razvil Kraljič in je prikazan na Sliki 10. Kategorija izdelkov, ki je povezana z visokim nabavnim tveganjem in katere vrednost naročil je visoka, je za podjetje strateško pomembna. Ti izdelki imajo malo nadomestkov, podjetje jih težje nabavlja pri alternativnih dobaviteljih, pogosto jih nabavlja na oligopolnem trgu in/ali so pomembni za končni izdelek podjetja (Krause et al., 1998, str. 48).

Drugi možni pristop za prepoznavanje strateških izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo je uporaba Paretovega načela. Izdelki z visokim nabavnim tveganjem, z visoko vrednostjo naročil in z visoko dodano vrednostjo so najpogostejše vir pobud za strateški razvoj dobaviteljev

(Krause et al., 1998, str. 48). Pri določanju strateških izdelkov za razvoj sodelujejo udeleženci iz vseh funkcij, na katere vplivajo nabavne odločitve. To so finance, trženje, informacijska tehnologija, računovodstvo, proizvodnja in razvoj (Handfield et al., 2000, str. 39).

Slika 10: Klasifikacijska matrika za izdelke

Visoko nabavno tveganje	Kritični izdelki (ozka grla)	Strateški izdelki
Nizko nabavno tveganje	Nekritični izdelki	Vzvodni izdelki
	Mala količina / nizka vrednost naročil	Velika količina / visoka vrednost naročil

Vir: D. R. Krause, R. B. Handfield in V. T. Scanell, *An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes*, 1998, str. 48.

2. Določanje ključnih dobaviteljev strateških izdelkov. Za prepoznavanje kandidatov, potrebnih razvoja, potrebuje podjetje formalni sistem merjenja uspešnosti dobaviteljev na področjih stroškov, kakovosti, storitev, dobav, tehnologije in varovanja okolja. Prav tako lahko izvede analizo uspešnosti dobaviteljev v primerjavi z vrhunskimi standardi uspešnosti. Če najde odstopanja, je razvoj dobavitelja možna rešitev (Krause et al., 1998, str. 48). Uporaba Paretove analize je pogost pristop določanja ključnih dobaviteljev za razvoj. Osnovni aksiom je, da je 20 % dobaviteljev odgovornih za 80 % nezadostne uspešnosti. Tako je Paretova analiza dobro orodje za določanje tako dobaviteljev z možnostmi za razvoj, kot tudi tistih z nezadostno uspešnostjo in nizkimi količinami naročil (Handfield et al., 2000, str. 40).

3. Tvorjenje večfunkcijskega tima. Pogoj za učinkovit razvoj dobaviteljev je vzpostavitev namenskega in ločeno financiranega večfunkcijskega tima, ki vsebuje predstavnike iz kakovosti, nabave, proizvodnje in razvoja (Krause et al., 1998, str. 48). Tim mora doseči splošno soglasje o ciljih razvoja dobavitelja in imeti do dobavitelja enotno stališče ter sporočati konsistentne informacije (Handfield et al., 2000, str. 40).

4. Srečanje z vrhovnim vodstvom dobavitelja. Naslednji korak v procesu razvoja dobavitelja je srečanje z vrhovnim vodstvom z vsakim dobaviteljem iz kategorije strateških izdelkov. Bistvo sestanka je doseči sporazum za skupno sodelovanje z namenom izboljšanja toka izdelkov, storitev in informacij med kupcem in dobaviteljev v skupno korist (Krause et al., 1998, str. 49). Prav tako je treba doseči strateško uskladitev o interni poslovni tehnologiji in zahtevah udeležencev oskrbnih verig kupca in dobavitelja, merjenje dobaviteljev po načelu skupnih stroškov in kredibilnost nabave in ostalih tehničnih funkcij obeh podjetij. Pristop vrhovnemu vodstvu dobavitelja z dobrim poslovnim primerom za izboljšave postavi temelj za profesionalnost, ki utrjuje odnos, spodbuja komunikacijo, nudi specializirana znanja in razvija zaupanje (Handfield et al., 2000, str. 40).

5. Prepoznavanje priložnosti in verjetnosti za izboljšave. Na sestanku z vrhovnim vodstvom dobavitelja je treba definirati področja, potrebna izboljšav, cilje izboljšav in specifična merila uspešnosti za vsako področje. Cilji izboljšav so lahko zastavljeni na osnovi pričakovanj kupčevih odjemalcev. V nekaterih primerih je sestanek lahko priložnost za prepoznavanje priložnosti za skupni razvoj novih tehnologij ali izdelkov. Druga področja, potrebna izboljšav, so lahko: povečana standardizacija delov in procesov, opredelitev procesov za prepoznavanje težav s kakovostjo, razvoj skupnih informacijskih sistemov in izboljšano ravnanje z dobaviteljevimi zalogami pri kupcu (Krause et al., 1998, str. 50). Ko so določena področja, potrebna izboljšav, jih morata kupec in dobavitelj ovrednotiti z vidika izvedljivosti, potrebnih virov in časa za izvedbo projekta ter možnega donosa na investicijo. Kriteriji, ki se lahko uporabijo pri analizi, so: analiza stroškov in prednosti, pripravljenost in zmožnost dobavitelja za uvajanje sprememb, dolžina življenjske dobe izdelka/storitve, skupni stroški proizvodnje glede na možne prihranke, strateški pomen izdelka/storitve in njegov vpliv na dejavnost, donos na investicijo, analiza učinkov in standardizacija (Krause et al., 1998, str. 50–51). Kupec mora oceniti tudi tveganje. Pri tem lahko uporabi kriterije, kot so na primer vrednost potrošnje pri dobavitelju, kritičnost izdelka za tržni uspeh podjetja, možnost vpliva na dobaviteljev razvoj izdelka, možnost, da dobavitelj postane konkurent in dobaviteljeva tehnična ter razvojna zmožnost (Krause et al., 1998, str. 51).

6. Definicija ključnih meril in mehanizmov za delitev stroškov. Po določitvi področij, potrebnih izboljšav, mora podjetje določiti še merila uspešnosti za spremljanje uspešnosti programa razvoja dobavitelja. Ta merila so lahko: odstotek prihrankov, odstotek izboljšanja kakovosti, odstotek izboljšanja dobav oziroma proizvodnega cikla, ključni cilji uspešnosti za izdelek/storitev, dostopnost tehnologije ali cilji uvajanja informacijskega sistema (Krause et al., 1998, str. 51). Najbolj kritičen del sporazuma je postavitve časovno opredeljenih mejnikov za izboljšanje uspešnosti. V sporazumu je treba natančno opredeliti vloge obeh strank, odgovornost za uspeh projekta in način ter časovne okvire za razporejanje dodeljenih virov (Krause et al., 1998, str. 51).

7. Sporazum o ključnih potrebah projekta in uporabi skupnih virov. Razvoj dobaviteljev zahteva izboljšave tako pri kupcu kot tudi pri dobavitelju. Prav tako je potrebno obojestransko razporejanje virov pri izobraževanju, osebju, informacijah, kapitalu, tehnologiji ali sistemih. Doseči morata jasen sporazum o obsegu in ravni investicij še pred začetkom programa razvoja dobavitelja (Krause et al., 1998, str. 51).

8. Spremljanje statusa projekta in po potrebi sprememba strategije. Po zaključku programa razvoja dobaviteljev mora podjetje nenehno spremljati dobaviteljev nadaljnji napredek. Za vzdrževanje zagona takšnih projektov je treba nenehno izmenjavati informacije, oblikovati časovne mejnike za doseganje ciljev, posodabljanje ciljev, odprto komunicirati in nenehno sprejemati strategije izboljšav (Krause et al., 1998, str. 52–54).

Hartley in Choi (1996, str. 44) sta določila štiri pomembne dejavnike za vzdrževanje in širjenje nenehnih izboljšav dobaviteljev: neposredno izobraževanje dobavitelja, spremljanje in redno merjenje uspešnosti dobavitelja, ujemanje pristopa razvoja z kulturo podjetja dobavitelja in podporna struktura podjetja dobavitelja z vstavljanjem ciljev izboljšav v letni načrt.

2.4 Metode razvoja dobaviteljev

2.4.1 Komunikacija z dobavitelji

Wagner in Krause (2009, str. 3164) razlikujeta med tremi oblikami komunikacije med kupcem in dobaviteljem, ki določajo intenzivnost medsebojnega odnosa med razvojem dobaviteljev in jih podrobneje opredeljuje v nadaljevanju: ocenjevanje dobavitelja in dajanje povratne informacije o uspešnosti, prenos znanja in izmenjava zaposlenih.

Ocenjevanje dobavitelja in dajanje povratne informacije dobavitelju. Podjetje lahko uporablja ocenjevanje dobaviteljev za doseganje tako kratkoročnih ciljev za izboljšanje uspešnosti dobavitelja kot tudi dolgoročnih ciljev za izboljšanje dobaviteljevih zmožnosti. Ocenjevanje poteka na področju kakovosti, dobav, stroškov, storitev in na drugih, za kupca pomembnih področjih. Je oblika enostranskega komuniciranja z dobaviteljem in je lahko v pisni obliki. Pomemben del vrednotenja dobavitelja je podajanje povratne informacije o uspešnosti dobaviteljev. Slednja lahko vključuje postavitev ciljev za izboljšave in primerjavo s trenutno ravno uspešnosti (Wagner & Krause, 2009, str. 3164–3165).

Presoja dobavitelja na kraju samem je bolj poglobljena analiza možne prihodnje uspešnosti dobavitelja. Ocena uspešnosti in informacije, pridobljene med presojo, lahko uporabi podjetje za izhodišče za nadgradnjo nezadostnih dobaviteljevih zmožnosti. Vzpostavitev sistema ocenjevanja dobaviteljev zahteva relativno nizko investicijo in stopnjo predanosti kupca (Wagner & Krause, 2009, str. 3165).

Prenos znanja. Znanje delimo na dva tipa: **eksplicitno znanje** oziroma informacije, ki omogočajo enostaven prenos (na primer dejstva) in **implicitno znanje** (angl. *know-how*), ki ga je težje zapisati v formalni obliki in zato tudi težje prenašati (na primer znanje in izkušnje strokovnjakov). Prenos implicitnega znanja je lahko izjemno težaven in dolgotrajen, saj se nahaja v posameznikih in ga lahko opazujemo zgolj z uporabo ter naučimo zgolj v praksi. Implicitno znanje se lahko prenaša zgolj pri izvajanju organizacijskih rutin (Modi & Mabert, 2007, str. 44). Prenos znanja je osredotočen predvsem na razvoj zmožnosti dobaviteljev na področju ravnanja, razvoja in proizvodnje. Zajema vse aktivnosti, ki vključujejo neposredno interakcijo med kupci in dobavitelji za prenos implicitnega znanja med njimi in posledično za povečanje zmožnosti dobaviteljev. Največji izziv pri prenosu znanja je prenos velikih količin tehnično zahtevnih implicitnih informacij, ki so relativno nejasne in težko razumljive. Zato je najboljši način za prenašanje takšnih informacij komunikacija na štiri oči (angl. *face-to-face*). Takšne aktivnosti so dolgotrajne in od kupca zahtevajo vlaganje precejšnjih virov s strani kupca, zato so njegova pričakovanja pri doseganju zastavljenih ciljev višja (Wagner & Krause, 2009, str. 3165; Modi & Mabert, 2007, str. 44).

Aktivnosti prenosa znanja zajemajo pomoč dobavitelju na kraju samem ali pa možnost, da dobavitelj pri kupcu opazuje izvajanje organizacijskih rutin v praksi. Primeri operativnega prenosa znanja so: obiski kupca za izboljšanje veščin in produktivnosti dobaviteljev s svetovanjem in tehnično pomočjo na področju tehnologije, razvoja izdelkov, kakovosti in proizvodnje, izobraževanje in usposabljanje dobaviteljevega osebja in obiski dobavitelja za

povečanje poznavanja dobavitelja o uporabi končnega izdelka (Modi & Mabert, 2007, str. 44). Stopnja prenosa proizvodnega, tehnološkega in drugega znanja je določena s stopnjo izmenjave zaposlenih oziroma s količino izobraževanja in razporeditve osebja kupca in dobavitelja (Wagner & Krause, 2009, str. 3174).

Izmenjava zaposlenih. Izmenjava zaposlenih potisne odnos med kupcem in dobaviteljem v strateško partnerstvo. Razporeditev osebja omogoča skozi visoko medosebno interakcijo veliko intenzivnejšo in pogostejšo komunikacijo ter izmenjavo najnovejših znanj. Med razvojem novih izdelkov lahko razporeditev zaposlenih izboljša sodelovanje in interakcijo med obema podjetjema. Izbor takšne metode nakazuje, da je razvoj dobavitelja za kupca velikega pomena (Wagner & Krause, 2009, str. 3166).

2.4.2 Agresivni cilji za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev

Kupec z znatno višjimi pričakovanji pri uspešnosti dobaviteljev pričakuje, da se bo dobaviteljev prispevek k uspešnosti podjetja pospešeno povečal (na primer zahteva po 22 % znižanju cen z izboljšanjem učinkovitosti proizvodnega procesa). Navsezadnje podjetje obdrži le tiste dobavitelje, ki so zmožni doseči višja pričakovanja pri uspešnosti (Monczka, Trent & Callahan, 1993, str. 5). Sistemi merjenja in ocenjevanja uspešnosti dobaviteljev v kombinaciji z agresivnimi cilji izboljšanja uspešnosti dobaviteljev so ključni za spodbujanje izboljšav oskrbne verige. Postavljanje agresivnih ciljev za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev pomeni, da kupec pričakuje od dobaviteljev hitrejša izboljšanja uspešnosti, kot to počnejo konkurenti. Za preverjanje, ali so cilji dovolj zahtevni, a še vedno uresničljivi, se pogosto uporablja benchmark (Trent & Monczka, 1999, str. 931–932).

2.4.3 Certifikacija in presoje dobaviteljev

Certifikacija dobaviteljev je formalni proces potrjevanja, da dobaviteljevi procesi in metode ohranjajo stalno kakovost izdelkov. Certifikacija pomeni, da so dobaviteljevi procesi in operativne metode pod popolnim nadzorom in, da ob prejemu običajno ni treba nadzorovati vstopnih izdelkov, komponent ali podsistemov (Trent & Monczka, 1999, str. 934). Podjetje večinoma izvaja certifikacijo z intenzivno presojo dobavitelja z večfunkcijskim timom. Certifikacija zahteva od dobaviteljev, da dokažejo procesno zmožnost, vzpostavijo statistični procesni nadzor in ustrezajo drugim uveljavljenim praksam ravnanja s kakovostjo. Certifikacija se običajno nanaša na specifični del, proces ali proizvodno mesto in ne na celotno podjetje ali izdelek (Trent, 2001, str. 74).

Cilji certifikacije dobaviteljev so (Fernandez, 1995, str. 127): **potrjevanje**, da so izbrani dobavitelji za dolgoročno partnerstvo zmožni izpolnjevanja potreb kupca, **motiviranje** dobaviteljev za nenehno izboljševanje procesov in izhajajočih izdelkov ter storitev prek pobud za doseganje višje ravni certifikacije, **izboljšanje** ključnih dobaviteljevih procesov, kar koristi tako dobavitelju kot tudi kupcu in utrjuje poslovni odnos po načelu »zmagati–zmagati« z dobaviteljem in nenehno **ocenjevanje** dobaviteljevih zmožnosti za preverjanje dosežene ravni certifikacije (ali bo dobavitelj ohranil doseženo raven, ali ga je treba povišati ali pa degradirati).

Ob presojah dobaviteljev kupčevi strokovnjaki občasno obiščejo dobavitelje in skrbno pregledajo proizvodni proces in organizacijo kakovosti. Z dobavitelji preučijo ugotovljene pomanjkljivosti in se dogovorijo o ukrepih za izboljšanje in njihovem izvajanju. Med naslednjim obiskom preverijo, kolikšen napredek je dosegel dobavitelj pri dogovorjenih nalogah (van Weele, 1998, str. 319–320).

Certificirani dobavitelji običajno postanejo prednostni dobavitelji, medtem ko tisti, ki niso certificirani oziroma ne pokažejo zadostnega izboljšanja, tvegajo izgubo naročil. Dobavitelji se velikokrat soočajo s težavo, kako zadostiti različnim kakovostnim zahtevam svojih večjih kupcev, zato so vse bolj dovzetni za pridobivanje standardov kot so na primer ISO 9000, QS 9000 v avtomobilski panogi ipd. Omejitve certifikacije dobaviteljev se kažejo predvsem v obsežnosti virov v obliki osebja, časa in potovalnih stroškov, ki jih je treba vložiti v razvoj in vzpostavitev sistema, zato si ga lažje privoščijo večja podjetja. Treba je upoštevati tudi dejstvo, da se dobaviteljevi procesi, vodstvo in delovna sila spreminjajo skozi čas, zato se mora postopek certifikacije izvajati redno (Trent & Monczka, 1999, str. 934).

2.4.4 Zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov

Kompetentni dobavitelji lahko ponudijo več kot zgolj proizvodnjo izdelka v skladu s postavljeno specifikacijo. Dobavitelj lahko prispeva s svojimi izkušnjami k boljši kakovosti in dizajnu, lahko svetuje, kako poenostaviti izdelek ali proizvodni proces, ki vpliva na kakovost in stroške izdelka, lahko prispeva k skrajšanju razvojnega cikla in zmanjšanju težav v začetku proizvodnje izdelka ipd. (Trent & Monczka, 1999, str. 936). Trije najpogostejši dejavniki, ki omejujejo zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov so: zaupnost podatkov, še posebej ko so dobavitelji neposredni konkurenti, pomanjkanje poznavanja procesa in nekvalificiranost dobaviteljev, da bi sodelovali pri zgodnjem razvoju (Trent & Monczka, 1999, str. 937).

2.4.5 Nagrade in spodbude dobaviteljem

Podeljevanje nagrad za uspešnost dobaviteljev vzpostavi neposredno povezavo med nagrado in izboljšavo. Tradicionalno so kupci zahtevali izboljšave dobaviteljev, vendar z njimi niso želeli deliti posledične koristi. Tako tudi dobavitelji pogosto niso bili pripravljeni žrtvovati časa in virov za izboljšave izdelkov, dobav in medsebojnega odnosa nad osnovno raven (Trent, 2001, str. 76).

Ta pristop temelji na prepričanju, da nagrade in spodbude motivirajo izboljšanje dobaviteljevih zmožnosti (Monczka et al., 1993, str. 8). Kupci lahko nagradijo boljšo uspešnost dobaviteljev na več načinov: sklenitev dolgoročnejših nabavnih pogodb, dodelitev višjega deleža skupnega obsega nabave, javno priznanje najbolj uspešnih dobaviteljev, vključno z nagrado dobavitelja leta po različnih kategorijah, delitev prihrankov, ki izhajajo iz izboljšav, sproženih od dobavitelja, ponudba dostopa do kupčevih najnovejših tehnologij, zgodnji vpogled v nove poslovne priložnosti in načrt razvoja novih izdelkov, priložnost za zgodnje vključevanje v razvoj novih izdelkov in procesov, sodelovanje v izvršnem svetu med kupci in dobavitelji in

oblikovanje seznama prednostnih dobaviteljev, ki prvi dobijo možnost za nove poslovne priložnosti (Trent, 2001, str. 73).

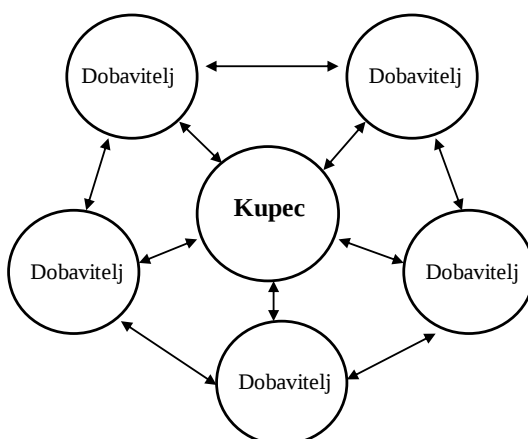
Napredna podjetja ustanavljajo izvršne svete med kupci in dobavitelji za usklajevanje in ustvarjanje občutka skupne usode med ključnimi člani oskrbne verige. Izvršni sveti se sestajajo redno za koordiniranje zahtev do dolgoročnejših izdelkov in tehnologij, prepoznavanja projektov, kjer lahko sodelujejo dobavitelji in kupci in spodbujanja tesnejših odnosov znotraj oskrbne verige (Trent, 2001, str. 77).

2.4.6 Združenje dobaviteljev

Proces razvoja dobaviteljev lahko poteka po načelu »ena na ena« med kupcem in enim ali več dobaviteljem ali pa predstavlja globalno prizadevanje razvoja med velikim podjetjem in celotno bazo njegovih neposrednih dobaviteljev (Krause & Ellram, 1997a, str. 21). Združenje dobaviteljev oziroma t.i. »Kyoryoku Kai« je na Japonskem znano orodje za razvoj visoko kompetentnih oskrbnih verig in je ključen za mednarodno konkurenčnost mnogih japonskih podjetij. Definiramo ga kot združbo najpomembnejših dobaviteljev oziroma podizvajalcev, ki prinaša vzajemno korist in jo podjetje redno organizira za koordinacijo, medsebojno sodelovanje in pomoč pri uvajanju kaizena oziroma filozofije nenehnih izboljšav, kanbana oziroma vitke proizvodnje, proizvodnje po načelu JIT, celične proizvodnje (angl. *U-cell production*) in kakovosti brez napak (angl. *zero defects*) (Rich & Hines 1997, str. 218).

Osnovno načelo združenja dobaviteljev temelji na tem, da lahko podjetja s skupnimi interesi bolje razvijejo učinkovite metode izpolnjevanja kupčevih potreb v dobro vseh vpletenih z vzpostavitvijo komunikacijskih poti in rednih izmenjav idej ter informacij (Baily et al., 1998, str. 156). Na Sliki 11 je ilustrirano načelo združenja dobaviteljev, kjer si kupec in člani dobavitelji prosto izmenjujejo informacije.

Slika 11: Združenje dobaviteljev



Vir: P. Baily, D. Farmer, D. Jessop in D. Jones, *Purchasing Principles & Management*, 1998, str. 157.

Cilji združenja dobaviteljev so (Hines, 1994, str. 144): izboljšanje zmožnosti in veščin dobaviteljev, predvsem na področjih JIT, TQM, SPC, VA/VE (vrednostna analiza/vrednostni

inženiring), CAD/CAM, fleksibilnosti vodstva in znižanja stroškov, tvorjenje enotnega oskrbnega sistema z uporabo znanih tehnik, olajšanje pretoka informacij in oblikovanja strategij znotraj baze dobaviteljev, povečanje zaupanja med kupcem in dobavitelji ter tvorjenje tesnejših poslovnih odnosov, obveščanje kupca in dobaviteljev o razvoju na trgu, povečanje ugleda kupca, podaljšanje trajanja odnosov z dobavitelji, omogočanje deljenja koristi razvoja in nudenje vzora dobaviteljem, kako koordinirati in razvijati svoje dobavitelje.

Rich in Hines (1997, str. 218–223) opredeljujeta tri dimenzije oziroma vloge združenja dobaviteljev, ki podpirajo konkurenčne strategije podjetij:

- **Strategija dolgoročnega sodelovanja z dobavitelji.** Združevanje dobaviteljev je sredstvo za tvorjenje neformalnih dobavnih pogodb s procesom »socializacije« dobaviteljev s standardizacijo procedur in prevzemanjem vrednot in ciljev osrednjega podjetja. Ta strategija razume omejitve osredotočenja zgolj na ceno in skuša vzpostaviti sistem, ki je osredotočen na pravočasno izmenjavo izdelkov in informacij, kakovost in skupne stroške lastništva. Je sredstvo doseganja dolgoročnih prednosti vertikalne integracije brez lastne proizvodnje in z njo povezanih tveganj zaradi tehnološkega razvoja in zakonodajnih sprememb.
- **Struktura za povezovanje dobaviteljev** v obliki foruma omogoča izločanje podvajanja prizadevanj in potrebnih virov za posamezne pobude med kupcem in dobaviteljem in olajšanje učenja. Srečanja so lahko pri kupcu ali pri dobaviteljih. Pogosto sproščeno vzdušje omogoča prosto izmenjavo informacij med osebjem kupca in dobavitelji ter med samimi dobavitelji v manj formalni obliki. Združenje dobaviteljev je tudi oblika vzpostavljanja konkurenčnega pritiska med dobavitelji, saj omogoča redno spremljanje uspešnosti dobaviteljev (absolutno in relativno glede na ostale dobavitelje v skupini). Z uvedenimi izboljšavami se dvigne raven povprečne uspešnosti dobaviteljev, kar poveča pritisk na manj uspešne dobavitelje, da se izboljšajo.
- **Vedenjski vidiki združenja dobaviteljev.** Združenje dobaviteljev omogoča oblikovanje zaupanja med dobavitelji in vključevanje dobaviteljev v kolektivno odločanje in izboljševanje procesov. Dolgoročno vedenje združenja mora biti osredotočeno na konkurenčna merila in tehnike potrebne za standardizacijo uspešnosti oskrbne verige. Kratkoročno pa je treba vzpostaviti kulturo sodelovanja in izmenjave informacij med dobavitelji.

Čeprav vzpostavitev združenja dobaviteljev predstavlja veliko finančno breme za podjetje kupca, predvsem ko gre za stroške osebja zaradi pogostih srečanj, posledične koristi združenj skozi povečano komunikacijo in deljenje tehnik, veščin in razvojne pomoči pretehtajo te stroške (Hines, 1994, str. 151).

Če povzamem, strategije in metode razvoja dobaviteljev so odvisne od kompleksnosti nabavne situacije. Konkurenčni pritisk, ocenjevanje dobaviteljev, spodbude dobaviteljem, agresivni cilji za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev, ipd. so aktivnosti, ki zahtevajo nizko stopnjo vključenosti kupca in zanj predstavljajo razmeroma majhno nabavno tveganje. Neposredna vključenost v obliki neposrednih investicij v dobavitelja skozi aktivnosti, kot so izobraževanje in usposabljanje osebja dobaviteljev, izmenjava zaposlenih, organiziranje združenja dobaviteljev in zgodnje vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov pa predstavlja za kupca veliko nabavno

tveganje in je primerna zgolj za dobavitelje strateško pomembnih materialov z visoko vrednostjo skupnega obsega nabave, ki imajo malo nadomestkov, malo alternativnih dobaviteljev in so ključni za končne izdelke podjetja kupca.

2.5 Ključni dejavniki pri razvoju dobaviteljev

2.5.1 Dejavniki uspešnosti razvoja dobaviteljev

Wen–Li, Humphreys, Chan in Kumaraswamy (2003, str. 244) so prepoznali sedem ključnih dejavnikov, ki so strateško pomembni za uspešnost programov razvoja dobaviteljev z vidika kupca:

- **Dolgoročni strateški cilji.** Prizadevanja za razvoj dobaviteljev bi morala biti usmerjena bolj na prihodnje zmožnosti dobaviteljev na področju tehnologije in razvoja izdelkov kot pa na trenutno kakovost in stroške. Jasnost dolgoročnih strateških ciljev je ključna za uspešnost razvoja dobavitelja.
- **Učinkovita komunikacija.** Odprta in pogosta komunikacija med osebjem kupca in dobavitelja je ključna za motiviranje dobavitelja. Zgodnje vključevanje dobavitelja in odprte komunikacijske poti povečujejo razumevanje obeh strani in spodbujajo reševanje težav.
- **Strategija partnerskega odnosa.** Večina kupcev, ki se ukvarja z razvojem dobaviteljev dojema svoje dobavitelje kot partnerje. Uresničevanje strategije partnerskega odnosa pomeni, da kupec stremi k dolgoročnim odnosom z dobavitelji in bi rad izrazil svojo predanost.
- **Podpora vrhovnega vodstva.** Ta prepozna potrebo po razvoju dobaviteljev na osnovi konkurenčne strategije podjetja. Nabavno vodstvo potrebuje spodbudo in podporo vrhovnega vodstva za trošenje svojih virov znotraj dobaviteljevih dejavnosti.
- **Ocenjevanje dobaviteljev.** Vsi dobavitelji niso primerni za razvoj, zato mora kupec previdno pretehtati kam bo vlagalo svoja sredstva. Rezultati ocenjevanja dobaviteljev dajejo dragocene informacije o šibkih področjih dobaviteljev, ki so potrebna izboljšav.
- **Neposredni razvoj dobaviteljev.** Za razvoj najboljših praks potrebuje dobavitelj spodbudo in znanje kupca. Aktivnosti neposrednega razvoja dobaviteljev vključujejo posredovanje podpornega osebja, kapitala, opreme, tehnologije ali skupno prepoznavanje in izločanje nepotrebnih stroškov, procesov in časa. Takšna pomoč lahko znatno pospeši izboljšanje dobaviteljevih zmožnosti.
- **Perspektiva na dobaviteljeve strateške cilje.** Razvoj dobavitelja zahteva vzajemno priznanje potrebe po nenehnem izboljšanju uspešnosti tako od dobavitelja kot tudi od kupca. Razvoj dobavitelja deluje le, če imata kupec in dobavitelj skladne strateške cilje.

Krause in Ellram (1997b, str. 46) menita, da mora biti filozofija nabavne funkcije pri razvoju dobaviteljev naravnana proaktivno. Temeljne značilnosti takšne filozofije so: pripravljenost nuditi pomoč dobavitelju kadarkoli zanj zaprosi, predvidevanje možnih dobaviteljevih težav in reševanje le–teh, še preden se pojavijo, zavedanje, da kupec kupuje poleg izdelkov kupuje tudi dobaviteljeve zmožnosti, pomembno je, kako dobavitelj vodi svojo dejavnost, dobavitelji so obravnavani kot podaljšana roka podjetja kupca, težave dobaviteljev so obravnavane kot težave

kupca, nenehne izboljšave dobaviteljevih izdelkov/storitev so del nabavnih ciljev in kakovost dobaviteljevih izdelkov/storitev vpliva na dolgoročni položaj podjetja kupca.

2.5.2 Prepreke pri razvoju dobaviteljev

Krause in Ellram (1997b, str. 40) menita, da dobavitelji običajno niso pripravljeni sodelovati pri programu razvoja zaradi pomanjkanja kupne moči merjene v odstotku dobaviteljevih izločkov, ki jih kupec nabavi, pomanjkanja učinkovite komunikacije in pomanjkanja kredibilnosti kupca.

Monczka et al. (2009, str. 328–334) delijo prepreke pri razvoju dobaviteljev v tri kategorije: prepreke, značilne za kupca, prepreke na stičišču kupca in dobavitelja in prepreke, značilne za dobavitelja. Možne prepreke pri kupcu so lahko sledeče: obseg naročil pri dobavitelju ne upravičuje investicije v razvoj, ni razvidnih kratkoročnih koristi razvoja dobavitelja, pomen nabavljenih izdelkov ne upravičuje investicije v razvoj ali pomanjkanje podpore vrhovnega vodstva. Prepreke na stičišču kupca in dobavitelja lahko izhajajo s področij, kot je odprta komunikacija, uskladitev kultur obeh podjetij in zaupanje: dobavitelj ni pripravljen deliti informacij o stroških in procesih, zaupnost preprečuje deljenje informacij, dobavitelj ne zaupa kupcu ali kupec daje dobavitelju premalo spodbud za sodelovanje v programu razvoja dobavitelja. Možne prepreke pri dobavitelju pa so lahko: pomanjkanje predanosti dobaviteljevega vodstva, dobaviteljevo vodstvo se strinja z izboljšavami, vendar jih ne uspe uvesti, dobaviteljevo pomanjkanje tehničnih virov za uvedbo izboljšav, dobaviteljevo pomanjkanje potrebnih informacijskih sistemov za uvedbo izboljšav, dobavitelj ni prepričan, da mu bo program razvoja prinesel koristi ali dobaviteljevo pomanjkanje veščin zaposlenih za uvedbo izboljšav.

Podjetja uporabljajo različne pristope za premagovanje preprek pri razvoju dobaviteljev. Na splošno jih delimo v tri kategorije:

- **Neposredna vključenost.** Podjetja pošljejo svoje osebe na pomoč dobaviteljem pri neposrednem reševanju težav in izboljšanju zmožnosti.
- **Spodbude in nagrade (»korenček«).** Podjetja uporabljajo spodbude za spodbujanje izboljšanja dobaviteljev, na primer s povišanjem količine naročil ali s podelitvijo priznanj najboljšim dobaviteljem.
- **Opozorila in kazni (»palica«).** V nekaterih primerih lahko podjetja v primeru nezadostne uspešnosti ali nezadostnega izboljšanja zadržijo možno prihodnje poslovanje z dobaviteljem. Prav tako lahko uporabi konkurenčni pritisk za opozorilo ali spodbudo nezadostno uspešnim dobaviteljem.

Ključni dejavniki, ki pripomorejo k uspešnosti razvoja dobaviteljev, so torej proaktivna naravnost in timsko delo nabavne funkcije, učinkovita komunikacija in dogovor z dobavitelji glede dolgoročnih ciljev, poteka programa razvoja in merjenja ter spremljanja uvedenih izboljšav. Pri razvoju dobaviteljev je teba premagati številne možne prepreke, ki ogrožajo uspeh programa. Pomembna je predvsem pridobitev podpore vrhovnega vodstva podjetja in dobaviteljev k investiciji v razvoj in nenehno motiviranje dobaviteljev k izboljšanju skozi

neposredno vključenost, nagrade in kazni. Pogoj za uvajanje izboljšav dobaviteljev pa so ustrezni razpoložljivi tehnični in informacijski viri ter usposobljen kader.

3 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

3.1 Vloga in pomen ocenjevanja dobaviteljev

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja, da lahko kupec preuči, ali je dobavitelj sposoben izpolnjevati njegove tako kratkoročne kot tudi dolgoročne potrebe. To zahteva poznavanje močnih in šibkih lastnosti dobavitelja. Pomembno je tudi, da kupec ve, ali dobavitelj lahko zagotovi nepretrgano dobavo. Sistematično zbiranje podatkov o dobaviteljevem poslovanju omogoča kupcu, da doseže dogovor o zmanjšanju števila zavrnitev prevzema, skrajšanju celotnega dobavnega časa in znižanju stroškov (van Weele, 1998, str. 317–318). Merjenje uspešnosti dobaviteljev je definirano kot poslovni proces, ki vključuje metode in sisteme za zbiranje in podajanje informacij z namenom nenehnega merjenja, ocenjevanja ali razvrščanja dobaviteljev (Trent, 2010, str. 24).

3.1.1 Pomen ocenjevanja dobaviteljev

Med kakovostjo in zmožnostjo merjenja uspešnosti dobaviteljev med podjetji so velike razlike. Nekatera podjetja izvajajo mesečne kvalitativne ocene uspešnosti dobaviteljev, medtem ko druga dnevno ocenjujejo uspešnost doseganja strogih ciljev in izračunavajo skupne stroške neučinkovitosti dobaviteljev. Nekatera podjetja sploh ne ocenjujejo dobaviteljev (Trent & Monczka, 1999, str. 931).

Pomen strukturiranega ocenjevanja dobaviteljev narašča. Objektivno merjenje omogoča racionalno odločanje na osnovi podatkov in ne na osnovi subjektivne presoje posameznikov. Merjenje je idealna oblika komuniciranja zahtev dobaviteljem in uvajanja nenehnih izboljšav in sprememb. Zelo verjetno je, da bodo dobavitelji, ki vedo, da so merjeni, bolj uspešni. Mnogo podjetij ne uporablja sistema ocenjevanja dobaviteljev zgolj za izboljšanje prihodnje uspešnosti dobaviteljev, temveč tudi za prepoznavanje izstopajoče uspešnih dobaviteljev. Merjenje sporoča skozi povezovanje kritičnih meril z zelenimi poslovnimi rezultati, kaj je podjetju pomembno. Z merjenjem lahko tudi preverimo, ali nabavne iniciative dosegajo želene rezultate (Monczka et al., 2009, str. 21).

Završnik (2004, str. 113) meni, da je ocenjevanje dobaviteljev potrebno zaradi zvišanja preglednosti nabavnih odločitev, načrtnega pridobivanja in opuščanja dobaviteljev, sistematičnega povečevanja zmožnosti dobaviteljev, zmanjšanja dobavnega tveganja, povečanja konkurence na globalnem nabavnem trgu, izogibanja neracionalnim odločitvam in zagotavljanja prenosa informacij ter znanja znotraj podjetja.

Monczka et al. (2009, str. 310) menijo, da merjenje in ocenjevanje dobaviteljev:

- Pomaga prepoznati nezadostno uspešne dobavitelje. Posledično podjetje lahko uvede korektivne ukrepe za dvig uspešnosti na sprejemljivo raven ali pa najde novega dobavitelja. Podjetju pomaga prepoznati visoko sposobne dobavitelje, ki so možni kandidati za tvorjenje dolgoročnih partnerskih odnosov ali pa jih uvrsti v razred prednostnih dobaviteljev zaradi vzorne uspešnosti.
- Je pomembno podporno orodje pri racionalizaciji baze dobaviteljev. Če dobavitelji ne izboljšajo uspešnost na sprejemljivo minimalno raven, je majhna verjetnost, da bodo dolgoročno ostali v bazi dobaviteljev.
- Omogoča določanje obsega naročil v prihodnosti glede na preteklo uspešnost. Bolje ocenjeni dobavitelji prejmejo višji delež naročil.

3.1.2 Ravni ocenjevanja dobaviteljev

Potočnik (2002, str. 202) deli ocenjevanje dobavitelja na štiri ločene ravni, vendar pa je v praksi ocenjevanje omejeno večinoma na prvi dve:

- **Raven izdelka**, na kateri se podjetje osredotoči na izboljšanje kakovosti izdelkov. Izvaja vhodni nadzor in nadzor kakovosti izdelkov.
- **Procesna raven**, na kateri je predmet nadzora proizvodni proces, ki vpliva na končno kakovost izdelkov. Če podjetje sproti preverja stanje dobaviteljeve opreme in njegov sistem nadzora kakovosti, dosežemo, da izdelek ustreza standardom kakovosti in dogovorjenim specifikacijam.
- **Raven sistema zagotavljanja kakovosti**, na kateri podjetje preverja razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje dobaviteljevih postopkov za nadzor kakovosti in organizacijo kakovosti.
- **Raven podjetja**, ki je najvišja raven preverjanja. Na tej ravni kupec preiskuje finančne kazalce podjetja in usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Tako si ustvari sliko o konkurenčnosti dobavitelja v bližnji prihodnosti.

Završnik (2004, str. 114) deli ocenjevanje dobaviteljev na tri faze: zbiranje informacij, določanje relevantnih meril za ocenjevanje in vrednotenje ter končna ocena. Vseh dobaviteljev ni mogoče ocenjevati z enako intenzivnostjo, zato jih je smiselno razdeliti po pomembnosti po naslednjih merilih: promet z dobaviteljem, pomen nabavne dobrine za lastno zmožnost dobavljanja, pomen nabavne dobrine za ohranjanje lastnih kakovostnih zahtev in tveganje na specifičnih nabavnih trgih.

3.1.3 Funkcije merjenja uspešnosti dobaviteljev

Schmitz in Platts (2004, str. 240) menita, da se merjenje uspešnosti dobaviteljev uporablja predvsem kot sredstvo za komunikacijo in vpliv na strukturo moči, avtoritete in vpliva med posameznimi oddelki znotraj podjetja kupca in med posameznimi zaposlenimi kupca ter mrežo dobaviteljev. Tabela 6 podrobneje ponazarja funkcije merjenja uspešnosti dobaviteljev.

Tabela 6: Funkcije merjenja uspešnosti dobaviteljev

Kategorija	Funkcija merjenja
Informiranje vodstva	Informiranje vodstva o bazi dobaviteljev.
Komunikacija z dobavitelji	Komuniciranje nezadovoljstva glede uspešnosti dobaviteljev. Osnova za racionalno argumentacijo med kupcem in dobavitelji. Povečanje avtoritete/moči zaposlenih kupca v poslovanju z dobaviteljem. Pojasnjevanje in komuniciranje pričakovanj o uspešnosti dobaviteljem.
Komunikacija med oddelki	Komuniciranje o uspešnosti baze dobaviteljev z drugimi oddelki.
Podajanje odločitev in postavljanje priorit	Postavljanje prioritet pri aktivnostih za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev. Osredotočenje pozornosti vodstva na kritične zadeve. Podpora pri odločanju o izboru dobaviteljev.
Koordinacija in usklajevanje	Povečanje splošnega pomena nabavnih odločitev. Nudi bolj uravnotežene kriterije za nabavne odločitve.
Motivacija dobaviteljev	Orodje za grožnjo dobavitelju z namenom privabljanja pozornosti ali sprožanja ukrepov.
Učenje	Nenehno izboljšanje.
Ostale funkcije	Nudi dokumentirane dokaze o pretekli uspešnosti za pogajanja in razprave.

Vir: Prirejeno po J. Schmitz in K. W. Platts, *Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry*, 2004, str. 234.

Funkcije merjenja uspešnosti dobaviteljev torej vključujejo komunikacijo o uspešnosti dobaviteljev z vodstvom podjetja, s samimi dobavitelji in med oddelki znotraj podjetja. Merjenje uspešnosti dobaviteljev je učinkovito sredstvo za racionalen argumentiran dialog z dobavitelji, na podlagi katerega nabava sklepa odločitve in koordinira, usklajuje in postavlja prioritete. Je dobro orodje za motiviranje in učenje dobaviteljev. Podatki o pretekli uspešnosti dobaviteljev pa nudijo dobro osnovo za nabavna pogajanja z dobavitelji.

3.1.4 Razvoj in uvajanje sistema za ocenjevanje dobaviteljev

Gordon (2005, str. 20–24) deli proces razvoja in uvajanja sistema za ocenjevanje dobaviteljev na sedem korakov:

1. **Usklajevanje ciljev uspešnosti** dobaviteljev s poslovnimi cilji podjetja, kot so na primer vitka proizvodnja, operativna odličnost, celovito obvladovanje kakovosti oziroma TQM (angl. *total quality management*) ipd.
2. **Določitev pristopa ocenjevanja** oziroma področij poslovanja dobaviteljev, ki jih želi kupec oceniti, na primer finančno zdravje, operativna merila uspešnosti, poslovni procesi in prakse, vedenja in kulturni dejavniki ter dejavniki tveganja.
3. **Razvoj metode zbiranja** informacij o dobaviteljih, na primer vprašalniki (papirni ali elektronski), izvlečki iz obstoječih informacijskih sistemov, obiski dobaviteljev in zunanje certifikacije.

4. **Razvoj robustnega sistema za ocenjevanje** dobaviteljev, kot je na primer sprejemanje zunanjih certifikacij (na primer standard ISO 9001), primerjanje uspešnosti z najboljšimi konkurenti, razvoj meril uspešnosti in obrazcev za ocenjevanje dobaviteljev na osnovi sistemskih podatkov ali povratnih informacij notranjih porabnikov ali lastnega sistema certifikacije.
5. **Uvajanje sistema za ocenjevanje** dobaviteljev je običajno najtežji korak. Zanj so potrebni znanje o informacijski tehnologiji, izobraževanje zaposlenih, čas in največkrat obsežni človeški viri.
6. **Dajanje povratnih informacij** dobaviteljem o uspešnosti.
7. **Tvorjenje načrtov izboljšav** uspešnosti dobaviteljev na podlagi rezultatov merjenja. Merjenje uspešnosti dobaviteljev lahko vodi v razvoj dobaviteljev, ki ima lahko pozitiven finančni in konkurenčni učinek.

Podjetje mora dobavitelje obvestiti, da so vključeni v proces ocenjevanja. Seznaniti jih mora z namenom ocenjevanja, z razlogi, zaradi katerih bodo ocenjeni, in s tem, kakšna so njegova pričakovanja glede kakovosti in dobaviteljevega poslovanja. Opredeliti mora merila in metode ocenjevanja, termin in izvajalce ocenjevanja. Pomembno je, da dobavitelje tudi obvesti o doseženi oceni, saj z njimi skuša utrditi poslovni odnos (Završnik, 2004, str. 114–115).

Na osnovi rezultatov ocenjevanja podjetje posamezne dobavitelje običajno razvrsti v skupine glede na pomembnost in stopnjo izpolnjevanja posameznih zahtev. Lysons in Farrington (2005, str. 383) razvrščata dobavitelje v naslednje skupine:

- **Partnerje**, s katerimi ima podjetje na ravni skupine sklenjene dolgoročne partnerske pogodbe in pomenijo edini nabavni vir za podjetje
- **Prednostne dobavitelje**, s katerimi ima podjetje na ravni skupine sklenjene dolgoročne partnerske pogodbe in ne pomenijo edini nabavni vir za podjetje
- **Priznane dobavitelje**, ki izpolnjujejo vsa merila kupca in kontinuirano dobavljajo.
- **Potrjene dobavitelje**, ki izpolnjujejo vsa merila kupca, vendar jih podjetje vodi evidenčno v bazi dobaviteljev in pri njih občasno nabavlja.
- **Zadržane dobavitelje**, ki pogosto ne izpolnjujejo meril kupca, zato se podjetje odloča, ali bo take dobavitelje razvijalo ali opustilo.

3.1.5 Pogostost poročanja povratnih informacij

Rutinsko poročanje povratnih informacij dobaviteljem glede uspešnosti bi moralo potekati mesečno ali kvartalno. Prav tako bi se kupci morali osebno sestati z dobavitelji vsaj enkrat letno, da bi pregledali dejanske rezultate o uspešnosti in prepoznali možnosti za izboljšave. Nasprotno morajo kupci nezadostno uspešnost dobaviteljev sporočiti takoj, ko je prepoznajo, da se izognejo možnim finančnim ali operativnim posledicam. To velja še posebno v primeru, ko nezadostna uspešnost vpliva na vsakodnevne dejavnosti (Monczka et al., 2009, str. 310).

3.2 Merila za ocenjevanje dobaviteljev

Predpogoj za učinkovito ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev je uporaba zanesljivega sistema za merjenje. Izbira pravih meril in sistemov za ocenjevanje dobaviteljev je običajno pravi izziv. Na poti med merjenjem in končnim izboljšanjem uspešnosti dobaviteljev je mnogo preprek. Nekatere med njimi so: preveliko število meril, stalna razprava o pravih merilih, nenehno spreminjajoča se merila in zastarelost zbranih podatkov (Hofman, 2006, str. 18). Polega tega podjetja še vedno dajejo prevelik poudarek na merjenje dobaviteljev na osnovi njihovih zmožnosti za doseganje najnižje cene, namesto najnižjih skupnih stroškov (Trent, 2001, str. 71). Da bi lahko premagali vse te ovire, moramo vedeti, kaj želimo meriti, imeti razvit proces merjenja in dostop do pravih podatkov (Monczka et al., 2009, str. 21).

Merjenje uspešnosti dobaviteljev lahko opredelimo kot vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti izpolnjevanja danih nalog dobavitelju. Uspešnost določa raven doseganja zastavljenih ciljev, učinkovitost pa določa kako dobro se pri tem izkorišča dane vire. Prahinski (2004, str. 42) deli merila za ocenjevanje dobaviteljev na: **finančna merila**, ki so finančna kategorija in jih izrazimo v denarni enoti mere (običajno jih izračunamo iz temeljnih računovodskih izkazov) in na operativna oziroma **nefinančna merila**, ki jih lahko delimo na ključne konkurenčne dejavnike uspešnosti (na primer kakovost, dobava, cena, storitve in fleksibilnost) in na interne kazalce (na primer okvare, izpolnjevanje urnika in stroški). To vrsto meril izrazimo v fizični enoti mere ali opisno na primer: odstotek izdelkov brez napak, odstotek pravočasnih dobav, odstotek pravočasno rešenih reklamacij ipd.

Uspešnost dobaviteljev bi morale podjetje vedno vrednotiti v primerjavi z benchmarki, kot so na primer: **zgodovinski standardi**, ki primerjajo trenutno uspešnost dobaviteljev s preteklo uspešnostjo, **standardi ciljne uspešnosti**, ki odražajo raven uspešnosti, ki je za kupca primerna oziroma razumna, **standardi uspešnosti konkurentov**, ki primerjajo uspešnost dobavitelja z uspešnostjo konkurentov in **absolutni standardi** uspešnosti, ki primerjajo uspešnost dobavitelja s teoretičnimi mejami (Giannakis, 2007, str. 400).

Kaplan in Norton (v Doolen et al., 2006, str. 26–27), ki sta uvedla koncept uravnoteženega sistema meril, menita, da naj bi podjetje upoštevalo pri izbiranju meril uspešnosti dobaviteljev štiri perspektive: perspektivo kupca, perspektivo internih dejavnosti, inovacije in perspektivo učenja ter finančno perspektivo. Prav tako menita, da merila, ki kažejo le rezultate preteklih poslovnih odločitev, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje. Dober sistem za merjenje uspešnosti dobaviteljev mora vsebovati tako **naprej usmerjena merila** (angl. *leading indicators*), s katerimi ugotavljamo kako bo sedanja uspešnost dobaviteljev vplivala na prihodnost, kot tudi **retrospektivna merila** (angl. *lagging indicators*), ki so usmerjena na pretekle dejavnosti in opisujejo preteklo uspešnost dobaviteljev (Doolen et al., 2006, str. 26–27).

Gordon (2005, str. 21) deli merila uspešnosti dobaviteljev glede na področja: **finančno zdravje** podjetja dobavitelja, kot so prodaja, dobičkonosnost in likvidnost, **operativna merila uspešnosti**, ki lahko pokrivajo mnogo področij, kot so pravočasna dobava, kakovost, dobavni roki, odzivnost (prestavljanje naročil, status naročil), obračanje zalog in odzivni čas pri podpori kupca, **poslovni procesi in prakse**, ki nakazujejo, kako dobavitelj vodi svoje poslovanje in nudi

izdelke po najvišji vrednosti, pravočasno in v skladu z zahtevami kupca (takšne informacije lahko pridobimo s vprašalniki ali med obiski dobaviteljev), **vedenja in kulturni dejavniki**, kot so osredotočenje na kupca, fleksibilnost, kultura nenehnih izboljšav in timsko delo in (5) **dejavniki tveganja** pri finančnem zdravju podjetja, okolju (tveganje poslovanja s tujci kot so trgovski odnosi, prevoz, valutne izmenjave), poslovnih procesih in praksah ter vedenjih in kulturnih dejavnikih (timsko delo in kultura nenehnih izboljšav).

Monczka et al. (2009, str. 309–310) delijo merila za merjenje uspešnosti dobaviteljev na kvantitativna in kvalitativna. Večina objektivnih **kvantitativnih meril** sodi v tri kategorije: uspešnost dobav (točnost dobav, natančnost dobavljenih količin), kakovost (skladnost s specifikacijo) in znižanje stroškov (spremljanje dobaviteljevih stroškov po uskladitvi z inflacijo, primerjava stroškov z drugimi dobavitelji znotraj iste industrijske panoge ali z osnovno oziroma ciljno ceno). **Kvalitativna merila** za ocenjevanje uspešnosti dobaviteljev so pretežno subjektivna in se običajno uporabljajo za vrednotenje kakovosti storitev dobavitelja, kot so: zmožnost reševanja težav (dobaviteljeva pripravljenost za reševanje težav), tehnična zmožnost (proizvodna zmožnost glede na ostale dobavitelje v panogi), nenehno poročanje o reševanju obstoječih težav ali prepoznavanje in komuniciranje o možnih težavah, poročila o korektivnih ukrepih (dobaviteljevi predlogi za reševanje težav in pravočasni odzivi), dobaviteljevi predlogi glede znižanja stroškov, podpora pri razvoju novih izdelkov (skrajšanje razvojnega časa ali pomoč pri oblikovanju izdelka) in skladnost kupca in dobavitelja (kako dobro je sodelovanje z dobaviteljem).

Učinkovita merila za merjenje uspešnosti so uravnotežena, objektivna, kredibilna in pravočasna ter temeljijo na podatkih, ki jih ni mogoče manipulirati (Doolen et al., 2006, str. 26). Gordon (2008, str. 80–81) opredeljuje značilnosti dobrih meril za ocenjevanje dobaviteljev v Tabeli 7.

Tabela 7: Značilnosti dobrih meril za ocenjevanje dobaviteljev

Značilnost	Opis
Pomembnost	Povezanost s cilji in strategijami podjetja.
Vrednost	Merila zajemajo najbolj bistvene dejavnosti dobavitelja.
Uravnoteženost	Sistem ocenjevanja vsebuje tako naprej kot tudi nazaj usmerjena merila.
Povezanost	Merila so neposredno povezana s kupcem.
Praktičnost	Merila so enostavna za pridobivanje podatkov brez večjih stroškov.
Primerljivost	Merila se lahko primerjajo z drugimi podatki skozi čas.
Kredibilnost	Merila so osnovana na točnih in zanesljivih podatkih.
Pravočasnost	Rezultati so pridobljeni v razumnem časovnem okviru.
Enostavnost	Merila so lahko razumljiva in enostavna za izračun.
Robustnost	Merila temeljijo na najboljših praksah.
Sprejemljivo število meril	Sistem ocenjevanja vsebuje obvladljivo število meril.

Vir: S. Gordon, Supplier Performance Management, 2008, str. 81.

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbor dobaviteljev veliko, je pomembno, da podjetje s svojimi zahtevami ne pretirava, da lahko uspešno obvladuje veliko količino zbranih podatkov. Završnik (2004, str. 110) meni, da je najprimernejše število meril za ocenjevanje in razvrščanje

dobaviteljev pet: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi o obravnavanem dobavitelju. Nekatera podjetja dodajo še šesto merilo – ostale dejavnike, kot so popusti, prevoz, embalaža ipd.

Pri oblikovanju dobrega sistema za ocenjevanje dobaviteljev je torej pomembno, da podjetje izbere pravo število meril uspešnosti dobaviteljev, ki pokrivajo vsa področja pomembna za konkurenčno prednost podjetja, zajemajo pravo mero objektivnosti in temeljijo na skupnih stroških poslovanja z dobavitelji. Samo na ta način je podjetje zmožno pridobiti potrebno kredibilnost in predanost dobaviteljev k posledičnemu uvajanju izboljšav.

3.3 Cilji glede pričakovane uspešnosti dobaviteljev

Na osnovi procesa ocenjevanja lahko kupec določi, ali je njegova baza dobaviteljev sposobna zadovoljiti njegova trenutna in prihodnja pričakovanja do uspešnosti. Kupec mora količinsko ovrednotiti in sporočiti rezultate ter cilje uspešnosti dobavitelju, da se ta zaveda razhajanj med trenutno uspešnostjo in njegovimi pričakovanji (Prahinski, 2004, str. 40). Kako kupec in njegovi dobavitelji dojemajo dejansko in pričakovano uspešnost, vpliva na uspešnost celotne oskrbne verige (Harland, 1996).

Dobre cilje pri pričakovani uspešnosti dobaviteljev kupec izpelje iz ciljev podjetja in so usklajeni z nabavno strategijo oziroma skupno strategijo podjetja, kot je prikazano na Sliki 12 (Gordon, 2008, str. 83–85). Poleg ciljev podjetja lahko za oblikovanje ciljev uspešnosti dobaviteljev uporabimo tudi standarde serije ISO 9000:2000, model SCOR (angl. *Supply Chain Operations Reference*) in načela ter prakse vitkega podjetja (angl. *lean enterprise*). Cilji pri pričakovani uspešnosti dobaviteljev so specifični kazalci poslovnih praks, procesov ali politike in/ali pričakovanih ali zahtevanih rezultatov dobaviteljeve uspešnosti ali vedenja v povezavi s kupcem (Gordon, 2008, str. 83).

Slika 12: Hierarhija razvoja pričakovanj o uspešnosti dobaviteljev



Vir: S. Gordon, *Supplier Performance Management*, 2008, str. 84.

Cilji pri pričakovani uspešnosti dobaviteljev bi morali biti: merljivi, primerni za dobavitelje, ki jih podjetje ocenjuje, sporočeni dobaviteljem, uresničljivi in dosegljivi. Podjetje jih lahko izrazi kvalitativno ali s kvantitativnimi merili specifičnih poslovnih praks. Cilji so usmerjeni v prihodnost, v procese in prakse, ki naj bi jih dobavitelj vzpostavil (Gordon, 2008, str. 83–85).

3.4 Metode ocenjevanja dobaviteljev

Vsi načini ocenjevanja dobaviteljev niso primerni v vseh poslovnih okoljih, zato morajo podjetja izbrati način in metodo ocenjevanja dobaviteljev, ki najbolj učinkovito prikazujeta položaj in pogajalsko moč podjetja v primerjavi z dobavitelji. Pri tem morajo podjetja nameniti posebno pozornost dobaviteljem, ki so pomembni za njihov nadaljnji razvoj in dobaviteljem, ki imajo visoko pogajalsko moč. Kakovost ocenjevanja dobaviteljev lahko izboljšajo redni obiski nabavnih strokovnjakov pri dobaviteljih in pogostejše presoje kakovosti (Završnik, 2004, str. 116–124).

Metode ocenjevanja dobaviteljev se med podjetji precej razlikujejo. Na splošno ločimo **neformalno (subjektivno) vrednotenje**, ki vključuje neformalne ocene in subjektivna mnenja na osnovi osebnih stikov in izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem (na primer nabava, nadzor kakovosti itd.) in **formalno (objektivno) vrednotenje**, s katerim skušamo količinsko ovrednotiti dobaviteljevo poslovanje. Za to izdelamo razpredelnice, s katerimi sistematično primerjamo in ocenjujemo podatke o količinah, cenah, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih itd., ki smo jih dobili od dobaviteljev. Večina sodobnih sistemov ocenjevanja dobaviteljev je računalniško podprtih (van Weele, 1998, str. 319). V praksi se pojavljajo številne metode za ocenjevanje dobaviteljev, vse pa vsebujejo določen delež subjektivnosti. Ta se kaže v izboru meril ocenjevanja, kategorij uspešnosti, uteži za posamezne kategorije uspešnosti, pogostosti ocenjevanja in načina uporabe rezultatov. V nadaljevanju predstavljam najbolj pogoste metode ocenjevanja. Te se razlikujejo glede na stopnjo subjektivnosti, zahtevanih sistemskih virov in stroškov uvajanja (Monczka et al., 2009, str. 311).

3.4.1 Kategorična metoda

Kategorična metoda sodi med najmanj natančne metode ocenjevanja, saj temelji na izkušnjah in zmožnosti posameznega kupca. Ocenjevanje temelji na podatkih iz preteklega sodelovanja z dobaviteljem. Najprej kupec pripravi seznam ocenjevalnih kriterijev, nato pa dobavitelju dodeli oceno za vsak kriterij posebej. Ocenjuje se po enostavnem sistemu: plus, minus in nevtralna stopnja, kot je prikazano v Tabeli 8. Pri ocenjevanju običajno sodelujejo poleg nabave tudi drugi oddelki, na primer kontrola kakovosti, inženiring, proizvodnja (Zenz, 2004, str. 135).

Tabela 8: Primer vrednotenja dobaviteljev po kategorični metodi

Dobavitelj	Merila vrednotenja			Skupaj
	Stroški	Kakovost	Dobava	
1	+	-	-	-
2	-	+	0	0
3	0	-	0	-
4	+	+	+	+++
...	...	...	...	...
m	0	+	+	++

Legenda: - = nezadovoljivo; 0 = nevtralno, + = dobro

Vir: B. Završnik, *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, 2004, str. 117.

3.4.2 Metoda tehtanih ocen

Najbolj pogosto uporabljana metoda tehtanih ocen se razlikuje od kategorične po tem, da je kvantitativna in veliko objektivnejša (Zenz, 2004, str. 135–137). Tabela 9 prikazuje primer metode tehtanih uteži na 5-točkovni lestvici, kjer je pet najvišja možna ocena.

Tabela 9: Primer metode tehtanih ocen

Kategorija uspešnosti	Utež	Ocena	Tehtana ocena
Dobava			
Točnost	0,10	4	0,4
Količina	0,10	3	0,3
Kakovost			
Kakovost vstopnih pošiljk	0,25	4	1,0
Izboljšanje kakovosti	0,10	4	0,4
Stroškovna učinkovitost			
Primerjava z drugimi dobavitelji	0,15	2	0,3
Podane ideje o znižanju stroškov	0,10	3	0,3
Storitve			
Zmožnost reševanja težav	0,05	4	0,2
Tehnična zmožnost	0,05	5	0,25
Odziv na korektivne ukrepe	0,05	3	0,15
Podpora pri razvoju novih izdelkov	0,05	5	0,25
Skupaj			3,55

Legenda: 1 = Nezadostno, 2 = Povprečno, 3 = Odlično

Vir: R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Guinipero in J. L. Patterson, Purchasing and Supply Chain Management, 2009, str. 312.

Podobno kot pri kategorični metodi podjetje oblikuje seznam ocenjevalnih kriterijev, vsakemu od teh kriterijev pripiše utež glede na njegovo pomembnost, seštevek vseh uteži pa je 1,00. Uteži se oblikujejo glede na značilnosti in potrebe posameznega podjetja, hkrati pa znižujejo subjektivnost ocen (Zenz, 2004, str. 135–137). Ta metoda je veliko zanesljivejša in podrobnejša, stroški uvajanja pa so zmerni (Monczka et al., 2009, str. 313).

3.4.3 Metoda stroškovnega razmerja

Metoda stroškovnega razmerja je najbolj temeljita in objektivna, kljub temu pa jo podjetja najmanj pogosto uporabljajo. Temelji na predpostavki, da je nabavna cena le del stroškov povezanih s prevzemom izdelkov. Obstajajo tudi stroški, ki jih običajno ne merimo, vendar so kljub temu pomembni za dolgoročne nabavne odločitve in nazadnje tudi za dobičkonosnost podjetja. Predstavlja premik nabavnega razmišljanja iz primarno cenovno orientiranega v stroškovno orientirano ocenjevanje dobaviteljev. Metoda stroškovnega razmerja torej kaže dejanske skupne stroške poslovanja z dobaviteljem. Kupec ima lahko z uporabo te metode koristi, kot so: iskanje virov na podlagi upoštevanja skupnih stroškov poslovanja, povečanje

odgovornosti in nadzora nad dobaviteljem, nepristransko in konsistentno orodje za ocenjevanje, definiranje pričakovane dobaviteljeve uspešnosti, posredovanje nabavnih prioritet dobavitelju (komuniciranje), vrednotenje tveganj, ki so povezana s posameznimi nabavnimi viri, izboljšanje notranjega komuniciranja s pretokom ključnih informacij o dobaviteljih, zmožnost izboljšanja uspešnosti dobaviteljev in osnova za spodbude in nagrade dobaviteljem. V primeru, ko dobavitelji ne dosežejo zastavljenih ciljev glede kakovosti, dobav in cene, povzročijo kupcu dodatne stroške za popravilo pomanjkljivosti. Ti presežni stroški, tako neposredni kot tudi režijski, imajo takojšen učinek na razpoložljive vire podjetja kot so zaposleni, oprema in čas ter negativno vplivajo na konkurenčni položaj podjetja. Ti stroški so skriti, saj pogosto niso vključeni v nabavno ceno in jih dobavitelj ne povrne (Monczka & Trecha, 1988, str. 3).

V metodo so najpogosteje vključene naslednje vrste stroškov (Završnik, 2004, str. 125): **stroški zagotavljanja kakovosti**, kot so stroški obiskov v dobaviteljevih obratih, kvalitativni stroški prevzemov pošilk in stroški, povezani z izdelki, ki ne dosegajo ustrezne kakovosti v primerjavi z vzorcem, **stroški dostave**, ki so povezani s stroški prevzemanja in stroški, ki nastajajo s komunikacijo z dobaviteljem (telefonske, elektronske povezave, nujni transporti), **stroški storitev**, ki so pomembna subjektivna merila storitev in vključujejo raziskovalne zmožnosti, stabilnost v izvedbi del, zmogljivosti za morebitno jamstvo, garancije, zagotavljanja inventarja in zalog ter fleksibilnost v primeru kratkih izvajalnih časov in **skupno stroškovno razmerje**.

Omenjene vidike stroškov lahko združimo v dve merili (Trent, 2001, str. 74):

1. **indeks učinkovitosti dobavitelja** oziroma SPI (angl. *supplier performance index*) in
2. **merilo stopnje storitev** oziroma SFR (angl. *service factor rating*).

Kot je razvidno iz enačbe (1), je mogoče izračunati SPI kot kvocient med skupnimi stroški in stroški na enoto izdelka. Skupni stroški so vsota razširjene nabavne cene (angl. *extended purchase price*), ki jo določi dobavitelj, in stroškov neučinkovitosti dobavitelja. SPI vrednoti stroške neučinkovitosti dobavitelja v vrednosti 1,0 ali višje. Vrednost SPI = 1,0 pomeni, da dobavitelj ni povzročil dodatnih stroškov razen cene na enoto izdelka. V primeru, da dobavitelj povzroči dodatne stroške, indeks sorazmerno naraste (Trent, 2001, str. 74).

$$SPI = \frac{(razširjena\ nabavna\ cena + stroški\ neučinkovitosti\ dobavitelja)}{razširjena\ nabavna\ cena} \quad (1)$$

Merila, ki obsegajo storitve, je težje kvantificirati in so subjektivnejše narave. Lahko vključujejo: dobaviteljevo zmožnost za reševanje težav, dobaviteljevo pripravljenost na dajanje zahtevanih tehničnih podatkov, dobaviteljevo nenehno komuniciranje, s katerim rešujemo sedanje in prepoznamo morebitne težave, neprekinjeno informiranje in neprekinjen odziv na zahteve odjemalca s korektivnimi ukrepi (Završnik, 2004, str. 126). Na osnovi naštetih kvalitativnih dejavnikov lahko ocenjujemo merilo stopnje storitev dobavitelja oziroma SFR z ocenjevalno lestvico, na primer od ena do sedem (1 = zelo neučinkovit in 7 = zelo učinkovit), kot je razvidno iz enačbe (2). Ker SFR ni izražen stroškovno, ni vključen v SPI, zato ju ločeno uporabimo pri ocenjevanju dobavitelja (Monczka & Trecha, 1988, str. 5).

$$SFR = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n F_i \quad (2)$$

F_i = dodeljena ocena dobavitelju

Postopek metode stroškovnega razmerja zajema sledeče aktivnosti: izbira izdelkov oziroma surovin za ocenjevanje, izbor meril uspešnosti za izbrane izdelke (dobava, kakovost in storitve), izbor ključnih funkcij, ki so prizadete zaradi neučinkovitosti dobavitelja, prepoznavanje dogodkov, ki povzročajo stroške neučinkovitosti za posamezno funkcijo, izračun skupnih stroškov neučinkovitosti dobavitelja na izdelek, izračun SFR za posameznega dobavitelja, določanje stroškov neučinkovitosti dobaviteljev in SFR na izdelek vsakemu dobavitelju ter interpretacija rezultatov glede na SPI in SFR posameznega dobavitelja (Monczka & Trecha, 1988, str. 3–4). Podatki, ki jih podjetje pridobi z metodo stroškovnega razmerja, se lahko uporabljajo za vrsto aktivnosti, kot so: kvantificiranje in sporočanje stroškov neučinkovitosti dobaviteljem ter uporaba v različnih tipih razvojnih programov, uporaba za pogajanja v primeru konkretnih stroškov neučinkovitosti, napovedovanje prihodnje uspešnosti dobaviteljev na podlagi preteklih podatkov, možnost povračila stroškov neučinkovitosti, izboljšanje napovedovanja in načrtovanja potrebnih virov za obvladovanje neučinkovitosti in uporaba ciljev glede SPI in SFR v dolgoročnih pogodbah (Monczka & Trecha, 1988, str. 6).

Najboljši kandidati za metodo stroškovnega razmerja so izdelki z visoko vrednostjo nabave in težavni izdelki. Tabela 10 prikazuje primer metode stroškovnega razmerja.

Tabela 10: Primer metode stroškovnega razmerja

Primer poročila za dobavitelja			
1. kvartal 2010			
Dobavitelj: Advanced systems			
Proizvodna kategorija: integriran tokokrog			
A. Skupna vrednost nakupa v 1. kvartalu 2010			€ 5.231,67
Stroški neučinkovitosti			
Dogodek	Število dogodkov	Povprečni stroški na dogodek	Skupni stroški
Pozna dobava	5	€ 150	€ 750
Vračilo dobavitelju	2	€ 45	€ 90
Stroški dela	3	€ 30	€ 90
Stroški predelave	1	€ 100	€ 100
Skupaj			€ 1.030
B. Skupni stroški neučinkovitosti			€ 1.030
C. Skupna vrednost nakupa + stroški neučinkovitosti		(A + B)	€ 6.261,67
D. Indeks učinkovitosti dobavitelja (SPI)		C/A	1,20
E. Merilo stopnje storitev			78 %

se nadaljuje

Primerjava uspešnosti dobaviteljev				
Izdelek A				
Šifra dela	Dobavitelj	Cena/enoto	SPI	Skupni stroški***
04279884	Advanced systems	€ 3,12	1,20	€ 3,74
	BC Techtronics*	€ 3,01	1,45	€ 4,36
	Micro Circuit**	€ 3,10	1,30	€ 4,03
04341998	Advanced systems	€ 5,75	1,20	€ 6,90
	BC Techtronics*	€ 5,40	1,45	€ 7,83
	Micro Circuit**	€ 5,55	1,30	€ 7,21
Merilo stopnje storitev				
	Advanced systems	78 %		
	BC Techtronics*	76 %		
	Micro Circuit**	87 %		

Legenda: * Dobavitelj z najnižjo ceno; ** Dobavitelj z najnižjimi stroški; *** Skupni stroški = SPI x cena/enoto

Vir: R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Guinipero in J. L. Patterson, *Purchasing and Supply Chain Management*, 2009, str. 313–314.

Metoda stroškovnega razmerja ima dve prednosti pred kategorično metodo in metodo tehtanih uteži. Omogoča namreč vključevanje tako kvantitativnih kot tudi kvalitativnih meril, poleg tega pa kvalitativno vrednotenje izvaja osebje, ki je v neposrednem stiku z dobavitelji (Zenz, 1994, str. 137; Završnik, 2004, str. 126). Nekatera podjetja uporabljajo hibridne sisteme, ki združujejo dva ali več pristopov. Tabela 11 povzema prednosti in slabosti vseh treh metod ocenjevanja dobaviteljev (Trent, 2010, str. 24).

Tabela 11: Primerjava metod ocenjevanja dobaviteljev

Metoda	Prednosti	Slabosti
Kategorična metoda	• Je enostavna za uvajanje. • Zahteva minimalno količino podatkov. • Nizki stroški za vzdrževanje. • Primerna za manj kritične zahteve.	• Manj zanesljiva. • Večinoma široke, subjektivne ocene. • Večinoma se izpolnjuje ročno, nekateri uporabljajo preglednice.
Metoda tehtanih uteži	• Fleksibilnost pri določanju uteži različnih kategorij. • Omogoča razvrščanje dobaviteljev. • Zmerni stroški uvajanja. • Ne zahteva obsežnega sistema za razvoj in vzdrževanje.	• Se pogosto osredotoči na standardne kategorije uspešnosti. • Kvalitativne ocene so lahko neskladne med ocenjevalci. • Ponavadi zahteva ročno zbiranje informacij in vnašanje.

se nadaljuje

Metoda	Prednosti	Slabosti
Metoda stroškovnega razmerja	• Nudi pristop skupnih stroškov. • Prepozna specifična področja dobaviteljeve neučinkovitosti. • Omogoča objektivno ocenjevanje. • Nudi najvišji potencial za dolgoročno izboljšanje.	• Ponavadi zahteva sistem obračunavanja stroškov. • Potrebna je večfunkcijska podpora za zajemanje podatkov. • Se pogosto bolj zanaša na povprečne kot pa na dejanske stroške.

Vir: R. J. Trent, *Supply Chain Management Review*, 2010, str. 26.

Kategorična metoda, metoda tehtanih ocen in metoda stroškovnega razmerja se torej razlikujejo glede na stopnjo subjektivnosti, zanesljivosti, zahtevano podporo informacijskih sistemov in stroške uvajanja ter omogočajo vse od enostavnega kategoričnega ocenjevanja pretekle uspešnosti dobaviteljev do temeljitih izračunov stroškov neučinkovitosti dobaviteljev, napovedovanja prihodnje uspešnosti dobaviteljev in proaktivnega reševanja možnih težav v prihodnosti.

3.5 Načini merjenja uspešnosti dobaviteljev

3.5.1 Vprašalniki

Vprašalniki so uporabno orodje za prepoznavanje trenutnih in prihodnjih težav ter izboljšanje komunikacije z dobaviteljem. Vprašalniki nudijo strukturiran način za pridobivanje kvalitativnih in kvantitativnih informacij in možnost za prepoznavanje priložnosti za izboljšave. Ustrezno oblikovani vprašalniki tudi omogočajo dobaviteljem, da predlagajo spremembe v dejavnostih kupca, ki lahko zmanjšajo število reklamacij, izboljšajo kakovost in zanesljivost (La Londe, 2002, str. 13; Gordon, 2008, str. 103).

Poznamo različne tipe vprašalnikov. **Informacijski zahtevki** (angl. *request for information*) vsebujejo vprašanja o merilih uspešnosti dobavitelja, **vprašalniki o kakovosti** vsebujejo vprašanja o sistemih in procesih planiranja kakovosti dobavitelja, zunanjih certifikacijah, korektivnih ukrepih, opreми za testiranje, stroških kakovosti, itd., **vprašalniki o dobaviteljih** pa vsebujejo podrobna vprašanja o dobaviteljih (Gordon, 2008, str. 103–104).

Poznamo **tri splošne tipe vprašanj** v vprašalnikih: ocenjevalne lestvice (običajno 5–10 stopenjske), kategorije, ki nudijo udeležencem izbiro in odprta vprašanja, ki omogočajo udeležencem bolj podrobno obrazložitev, izražanje mnenj in izkušenj. Vprašalnike lahko izvajamo elektronsko, po telefonu ali osebno med obiskom dobavitelja. Način izvajanja vprašalnikov je odvisen od števila potrebnih odgovorov (osebni in telefonski vprašalniki imajo višjo stopnjo odzivnosti), komunikacijskih veščin udeležencev (elektronski vprašalniki zahtevajo več branja in pisanja) in dolžine vprašalnika (dolgi vprašalniki lahko anketiranja utrudijo) (La Londe, 2002, str. 13). Papirni vprašalniki in vprašalniki v elektronskih priponkah sta najmanj učinkoviti metodi zbiranja informacij, saj je težko zbrati in analizirati pridobljene podatke.

Izvajanje vprašalnikov po telefonu ali osebno pa omogoča pridobivanje povratnih informacij od dobavitelja in pomagajo pri izboljšanju odnosov z dobaviteljem (Gordon, 2008, str. 105).

Samoocena dobaviteljev je lahko učinkovito razvojno orodje za poudarjanje področij, potrebnih izboljšav, za katere se dobavitelj prostovoljno odloči. Priporočljivo je, da se uporablja kot del sistema razvoja dobaviteljev in ne kot samostojno orodje. Podjetju omogoča ocenjevanje dobaviteljev, ki jih v normalnih okoliščinah zaradi pomanjkanja virov ne bi, zmanjšanje potrebnega časa za izvajanje presoje dobavitelja na kraju samem in prihranek stroškov, saj dobavitelj sam izpolnjuje vprašalnik glede svojih zmožnosti, procesov in praks. To še posebej velja za spletne samoocenjevalne vprašalnike, ki skoraj ne zahtevajo posredovanja kupca. Dobavitelji so običajno motivirani za izpolnjevanje takih vprašalnikov, saj lahko s tem kupcu pokažejo visoko stopnjo motiviranosti za izboljšave in obenem prejmejo brezplačno poslovno svetovanje. Dobra samoocena je namreč lahko za dobavitelje zelo poučna, saj jim omogoča spoznati njihove močne strani in priložnosti za nenehne izboljšave. Tveganja pri vprašalnikih za samooceno se kažejo pri dobaviteljevem napačnem razumevanju vprašanj ali v napačni predstavitvi dobaviteljevih zmožnosti (Gordon, 2008, str. 197–198).

3.5.2 Obiski dobaviteljev

Obiski dobaviteljev so ustrezni v primeru dobaviteljev kritičnih ali strateških izdelkov za podjetje, dobaviteljev z visoko vrednostjo nabave, nabavljanja od enega samega in/ali edinega razpoložljivega vira ter visokih stroškov zamenjave dobavitelja. So odličen način za boljše razumevanje trenutnega in možnega prihodnjega dobaviteljevega poslovanja ob očitnih operativnih merilih, kot so cilji podjetja, kultura in filozofija vodstva (Gordon, 2008, str. 109–112).

Obiski dobaviteljev lahko variirajo od jedrnatih nekajurnih pregledov specifičnih težav ali poslovnih procesov do obsežnih nekajdnevni poslovnih pregledov od večfunkcijskih timov. **Presoje dobaviteljev** so osredotočene predvsem v kakovost in predstavljajo podroben pregled dobaviteljevih dejavnosti. Običajno jih vodi kakovost. **Presoja uspešnosti dobaviteljev** oziroma ocena poslovanja dobaviteljev pa je usmerjena na poslovne rezultate in na učinkovitost poslovnih procesov ter praks, vključno s poslovnimi vedenji, kot so nenehne izboljšave, usklajevanje in fleksibilnost. Običajno jo izvaja večfunkcijski tim, ki ga vodi nabava (Gordon, 2008, str. 109–112).

Najpomembnejša področja opazovanja pri obisku dobavitelja so: odločnost in stabilnost najvišjega in srednjega vodstva, možnost raziskav in razvoja, primernost opreme in tehnologije, učinkovitost nadzora proizvodnje, zagotavljanje kakovosti, sistemi nadzora stroškov, tehnična in vodstvena konkurenčnost, morala osebja na vseh ravneh, odnosi v panogi, pripravljenost sodelovanja s kupcem, učinkovitost prodajnih in nabavnih ravnateljev in reference, priporočila ter splošen ugled (Završnik, 2004, str. 78).

Pri izvajanju obiskov dobaviteljev se soočamo s številnimi izzivi. Ti zahtevajo obsežne vire in težko je določiti ustrezen obseg. Za učinkovito izvajanje potrebujemo dobro, robustno in enostavno orodje v obliki vprašalnika, drugače so lahko rezultati obiska nekonsistentni,

neuporabni ali nepomembni. Sodelovati morajo izkušeni ljudje s ustreznim znanjem. Obisk dobavitelja se mora kazati v poznejših dejanjih in naknadnem preverjanju ter spremljanju dogovorjenih ukrepov (Gordon, 2008, str. 112).

3.5.3 Obrazci za ocenjevanje dobaviteljev

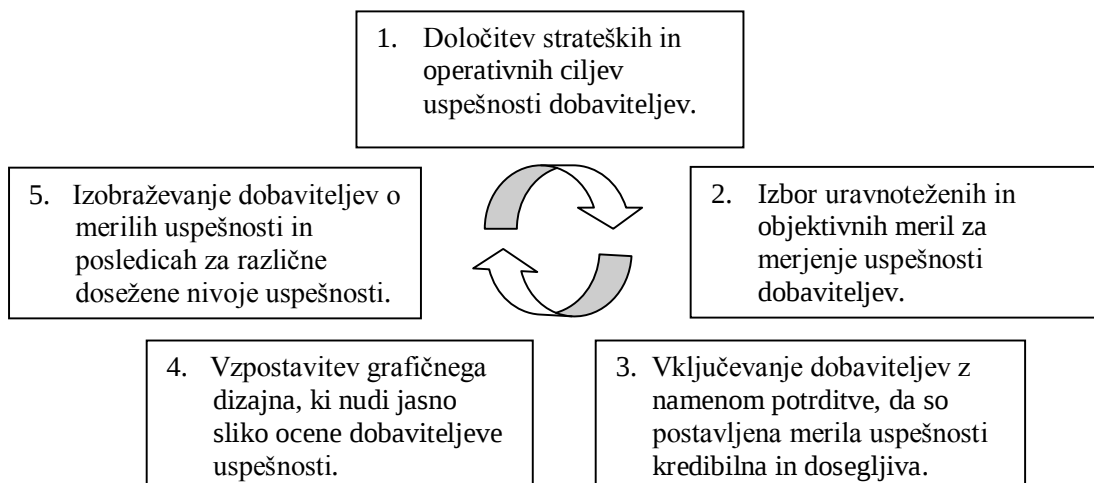
Obrazci za ocenjevanje dobaviteljev predstavljajo poročilo o uspešnosti dobaviteljev. So ena najbolj priljubljenih metod, saj omogočajo jedrnat pregled mnogih elementov uspešnosti dobaviteljev in so enostavni za uporabo. Običajno so izdelani na osnovi ene izmed treh metod za ocenjevanje dobaviteljev: kategorične metode, metode tehtanih ocen in metode stroškovnega razmerja (Trent, 2010, str. 24; Gordon, 2008, str. 113).

Doolen et al. (2006, str. 26) opredeljujejo dve glavni vlogi obrazcev za ocenjevanje dobaviteljev z vidika kupca: prepoznajo za kupca najbolj kritična merila uspešnosti dobaviteljev in omogočajo ocenjevanje dobaviteljev na osnovi izbranih meril. Dobavitelju pa lahko pomagajo, da poveže svoja interna merila uspešnosti s strateškimi cilji kupcev, prepozna priložnosti za izboljšanje uspešnosti in tako bolje izpolnjuje potrebe kupca ter ugotovi, katere ravni uspešnosti so za kupca nezadostne, sprejemljive in vrhunske.

Postopek razvoja obrazca za ocenjevanje dobaviteljev. Doolen et al. (2006, str. 27) delijo postopek razvoja uspešnega obrazca za ocenjevanje dobaviteljev na pet stopenj (Slika 13):

1. **Določitev** ključnih strateških in operativnih **ciljev** uspešnosti dobaviteljev.
2. **Izbor** uravnoteženih in objektivnih **meril** za merjenje uspešnosti dobaviteljev, ki so osredotočena na realne rezultate in ki dodajajo vrednost podjetju. Pogosto izbrana merila so dobava, kakovost, stroški, točnost naročil, podpora kupcu in poslovni odnosi.
3. **Vključevanje dobaviteljev** v postopek razvoja obrazca z namenom potrditve, da so postavljena merila in cilji uspešnosti kredibilna in dosegljiva. Namen obrazca za ocenjevanje je izboljšanje sodelovanja med kupci in dobavitelji in izboljšanje uspešnosti obeh podjetij. Dobavitelji morajo biti prepričani, da ima razvoj obrazca za ocenjevanje skupno korist.
4. Oblikovanje **grafičnega dizajna**, ki jasno predstavlja merila uspešnosti in nudi jasno ter razumljivo oceno dobaviteljeve uspešnosti. Obstajajo tri enostavne smernice za razvoj obrazcev: uporaba enostavnih grafikonov in tabel za primerjavo mesečne in letne uspešnosti v primerjavi s postavljenimi cilji, uporaba enostavne barvne sheme za predstavitev rezultatov, denimo uporaba tribarvne sheme (zelena predstavlja vrhunsko uspešnost, rumena zadovoljivo uspešnost, rdeča pa nezadostno uspešnost), obrazec za ocenjevanje naj bo omejen na največ dve strani. Na splošno naj bo obrazec za ocenjevanje jedrnat, dostopen in razumljiv za ravnatelje in vodstvo tako na dobaviteljevi strani kot tudi na strani kupca.
5. **Izobraževanje dobaviteljev** o merilih uspešnosti in posledicah za doseganje nezadostne, zadovoljive in vrhunske ravni uspešnosti.

Slika 13: Postopek oblikovanja obrazcev za ocenjevanje dobaviteljev



Vir: T. Doolen, M. Traxler in K. McBride, Using scorecards for supplier performance management: Case application in a lean manufacturing organization, 2006, str. 27.

Idealni obrazec za ocenjevanje dobaviteljev. Trent (2010, str. 27) meni, da so lastnosti idealnega obrazca za ocenjevanje dobaviteljev sledeče:

- Sistem ocenjevanja omogoča fleksibilnost pri določanju in tehtanju kategorij za posamezne segmente dobaviteljev.
- Dobaviteljevo uspešnost ocenjuje večfunkcijski tim oziroma notranji porabniki iz proizvodnje, kontrole kakovosti, trženja, prodaje, inženiringa ipd.
- Obrazce posredujejo dobaviteljevemu vrhovnemu vodstvu, saj je tako možnost izboljšav uspešnosti dobaviteljev večja.
- Dobavitelji z več lokacijami prejmejo sorazmerno več obrazcev za ocenjevanje. Različne odpremne lokacije ocenjujejo na osnovi osnovnih meril, kot so stroški, kakovost in dobava, medtem ko ocenjujejo celotno podjetje na osnovi meril višje ravni, kot so inovativnost, odzivnost, pripravljenost za investicije in medsebojni odnos.
- Obrazci vključujejo čim več meril, ki temeljijo na stroških, kot je na primer uporaba indeksa učinkovitosti dobavitelja ali razširjene nabavne cene.
- Obrazci so posodobljeni v realnem času, sistem pa je povezan z drugimi člani oskrbne verige, vključno z računovodstvom, kontrolo kakovosti in logistiko. Podatki se avtomatsko izlivajo v sistem kadarkoli podjetje izvede transakcijo v obliki presoje kakovosti, plačila ipd.
- Sistem merjenja ločuje kritične dobavitelje od postranskih. Ocenjujejo tiste dobavitelje, pri katerih podjetje nabavlja največ, manj pomembne dobavitelje pa ocenjujejo ali manj pogosto ali po poenostavljenem obrazcu za ocenjevanje (na primer kategoričnem) ali pa jih sploh ne ocenjujejo.
- Sistem omogoča različne načine pridobivanja in prikazovanja rezultatov ocenjevanja, na primer primerjave uspešnosti med dobavitelji, prikaz sprememb uspešnosti po kategorijah, poudarek dobaviteljev, ki so se izboljšali oziroma poslabšali v določenem časovnem obdobju ipd.

- Sistem omogoča vklapljanje zgodnjih opozoril glede uspešnosti dobaviteljev. Večina sistemov je po naravi reaktivnih in poroča o preteklih dogodkih. Idealni sistem statistično opazuje problematične trende in spremembe v uspešnosti dobaviteljev in omogoča proaktivno predvidevanje možnih težav, če podjetje izgubi nadzor nad situacijo (na primer zgodnja opozorila glede poznih dobav, GPS sistemi za sledenje pošiljk, ipd).
- Dobavitelji lahko vidijo in primerjajo rezultate s svojimi konkurenti na spletu. To je dober način spodbujanja zdrave konkurence med dobavitelji.
- Sistem temelji na strategijah, procesih in praksah najboljših konkurenčnih podjetij na svetovni ravni. Najboljši načini za pridobivanje takšnega znanja so: neposredno delo s konkurenčnimi podjetji, iskanje po podatkovnih bazah in internetu ter sodelovanje s profesionalnimi svetovalci.

3.5.4 Zunanje certifikacije

Splošni standardi, kot so ISO 9001 (standard glede vodenja kakovosti), ISO 14001 (standard ravnanja z okoljem), ISO/TS 16949 (verzija ISO standarda za avtomobilsko panogo), AS 9000 (verzija ISO standarda za letalsko in vesoljsko panogo) in SA 8000 (standard socialne odgovornosti), so možen pristop ocenjevanja dobaviteljev glede na doseganje priznanih zahtev, vendar pa ne morejo nadomestiti nenehnega ocenjevanja glede na specifične potrebe podjetja (Gordon, 2008, str. 120–121).

Mnoga podjetja so certificirana po seriji standardov ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003), kar je lahko uporaben indikator za kakovost podjetja in njegovo poslovno uspešnost, vendar obstaja nekaj spornih točk: lahko odvrne pozornost od poslovne uspešnosti na dokumentiranje postopkov, standard ni specifičen za zahtevano uspešnost, procese in prakse kupca, skladnost s standardom ne jamči uporabo najboljših praks in ne kaže dejanske uspešnosti podjetja (Gordon, 2008, str. 120–121).

Študije še niso odkrile pozitivne povezave med certifikacijo po ISO 9000 in uspešnostjo podjetja glede na prodajo, dobiček in kakovost. Kljub temu pa najnovejši standard ISO 9000:2000, ki je v veljavi od leta 2000, uvaja pomembne spremembe v smeri pozitivne povezave s finančno uspešnostjo podjetij. Uvaja namreč nove zahteve, kot so osredotočenje na končnega porabnika, vključevanje vrhovnega vodstva, nenehne izboljšave, ravnanje s procesi, poenostavljena dokumentacija in močnejše ravnanje z oskrbno verigo (Gordon, 2008, str. 120–121).

3.5.5 Finančno ocenjevanje dobavitelja in informacije tretjih oseb

Podatki o finančnem položaju in dobičku dobavitelja so izjemno pomembni, saj lahko dobavitelj v finančnih težavah izpostavi kupca precejšnjemu tveganju. Plačilna nezmožnost dobavitelja lahko povzroči težave pri nabavi izdelkov in posledično lahko postaneta nezanesljivi točna in redna dobava ter kakovost. V najhujšem primeru mora dobavitelj v stečaj in ustaviti proizvodnjo. Na drugi strani so podjetja s solidno finančno podlago bolj pripravljena investirati v izboljšave in razvoj novih izdelkov, podjetja z visokim dobičkom pa so bolj pripravljena znižati ceno kot mejna podjetja (Završnik, 2004, str. 76–77).

Finančno ocenjevanje dobaviteljev temelji na letnih finančnih poročilih, na osnovi katerih lahko ocenimo finančno uspešnost posameznega podjetja in njegovega vodstva. Pri tem moramo upoštevati, da gre za pretekle podatke, s katerimi lahko z metodami finančnega napovedovanja ocenimo možne priložnosti in nevarnosti za prihodnje nabavno poslovanje (van Weele, 1998, str. 321). Poleg tega lahko pridobimo finančne podatke o dobaviteljih od finančnih hiš, kot so na primer Dun & Bradstreet, InfoUSA in Hoovers, kjer zbirajo in analizirajo javne in privatne informacije, ki jih kupci pridobijo od dobaviteljev, vendar je tukaj vprašljiva točnost podatkov (Gordon, 2008, str. 122–123).

Tabela 12 prikazuje povzetek načinov merjenja uspešnosti dobaviteljev oziroma njihove prednosti in izzive, ki jih srečujemo.

Tabela 12: Prednosti in slabosti načinov merjenja uspešnosti dobaviteljev

Metoda	Prednosti	Slabosti
Papirni vprašalniki (poslani s pošto ali elektronsko)	Enostavna priprava brez vključevanja informacijske tehnologije.	Težko je oblikovati zanesljivo orodje za zbiranje informacij. Težavni za uvajanje. Dobavitelji zavlačujejo z izpolnjevanjem.
Spletni vprašalniki	Enostavno uvajanje. Enostavno ekstrahiranje rezultatov.	Zahteva precejšnje vire za razvoj. Težave s skladnostjo z internimi in eksternimi predpisi.
Izvillečki iz obstoječih sistemov	Informacije že obstajajo. Lahko se uporabi obstoječa orodja znotraj sistemov za ekstrahiranje podatkov.	Integriteta podatkov. Zahteva čiščenje, prirejanje in oblikovanje podatkov. Težave pri ekstrahiranju iz več sistemov hkrati. Spori glede integritete podatkov z dobavitelji.
Obiski dobaviteljev	Omogočajo poglobljeno razumevanje poslovanja dobaviteljev.	Zahteva obsežne vire tako kupca kot tudi dobavitelja. Zahteva izobražen kader. Je lahko nestalno.
Zunanje certifikacije (ISO 9001, QS-9001 ipd.)	Prepoznani mednarodni standardi. Dobavitelj nosi stroške certifikacije.	Skladnost s postopki ne zagotavlja najboljših praks. Lahko prenese fokus iz uspešnosti na dokumentacijo postopkov. Ni specifična za uspešnost, procese in prakse, ki jih zahteva kupec.
Informacije tretjih oseb	Dostop do dodatnih informacij, ki niso na voljo interno ali pri dobavitelju. Zunanja potrditev.	Podatki niso nujno pravilni. Možne težave pri določanju, na kaj reagirati.

Vir: S. Gordon, Supplier Performance Management, 2008, str. 124.

Različni načini merjenja uspešnosti dobaviteljev, kot so vprašalniki, obrazci za ocenjevanje dobaviteljev, obiski dobaviteljev, zunanje certifikacije ipd. nudijo podjetjem širok izbor in moč oblikovanja specifičnega sistema za ocenjevanje dobaviteljev po lastni meri. Nudijo raznolike možnosti, ki se kažejo v izboru kategorij in meril uspešnosti dobaviteljev, uteži za posamezne kategorije, pogostosti ocenjevanja in načina uporabe rezultatov. Med seboj se razlikujejo v

kompleksnosti in stroških uvajanja, zanesljivosti in enostavnosti uporabe. Vsekakor najbolj popularen, pregleden in enostaven način ocenjevanja je uporaba obrazca za ocenjevanje dobaviteljev.

3.6 Uporabna informacijska tehnologija za ocenjevanje dobaviteljev

Informacijska tehnologija je postala ključni dejavnik pri nenehnih izboljšavah v nabavnih procesih, pogajanjih, analizah potrošnje, ravnanju s pogodbi in uspešnostjo dobaviteljev ter nujna za ohranjanje konkurenčnih prednosti. Z razvojem informacijske tehnologije se temeljito spreminja način sodelovanja med kupci in dobavitelji (Gordon, 2008, str. 83).

Informacijska tehnologija omogoča ocenjevanje dobaviteljev v velikem obsegu. Programska oprema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev se precej razlikuje med podjetji, vendar pa običajno vsebuje spletne vprašalnike o dobaviteljih, uvaža podatke iz obstoječih sistemov, prikazuje ključna merila uspešnosti oziroma KPI-je (angl. *key performance indicators*), izvaja analizo trenda, spremlja uspešnost dobaviteljev in včasih nudi podporo pri razvoju dobaviteljev. Prodajalci programske opreme, osredotočene na področje nabave, so na primer Emptoris, Ariba in Verticalnet (Gordon, 2008, str. 82–84).

Za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev lahko uporabimo tudi programsko opremo za ravnanje s kakovostjo, ki deluje na transakcijski ravni in vključuje zbiranje in analiziranje podatkov o kakovosti, korektivnih ukrepih, presojah dobaviteljev in obrazce za ocenjevanje dobaviteljev. Je bolj orientirana na kakovost. Zmožnosti ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev imajo tudi sistemi za upravljanje poslovanja oziroma ERP (angl. *enterprise resource planning*) in so običajno vključeni v module SRM (Gordon, 2008, str. 129–132).

Tabela 13 prikazuje trenutne zmožnosti obstoječe programske opreme za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev.

Tabela 13: Zmožnosti programske opreme glede ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev

Zmožnost	Opis
Kvalifikacija dobaviteljev	Samo-registracijski in kvalifikacijski vprašalniki.
Vprašalniki o dobaviteljih in ocenjevanje dobaviteljev	Oblikovanje subjektivnih in objektivnih vprašanj. Dobavitelje lahko ocenjuje večfunkcijski tim.
Sistematično zbiranje rezultatov ocenjevanja	Shranjevanje in analiziranje rezultatov. Pretvorba rezultatov v KPI-je in obrazce za ocenjevanje dobaviteljev.
Ankete o zadovoljstvu porabnikov	Razvoj anket glede zadovoljstva notranjih porabnikov ali kupcev Možnost pridobivanja povratne informacije o dobaviteljih brez pošiljanja vprašalnikov.
Kreiranje formul KPI-jev	Kreiranje kalkulacij KPI-jev. Merila in cilji uspešnosti.
Uvažanje KPI-jev iz drugih sistemov	Uvažanje podatkov iz sistemov kot je ERP ali podatkovnih baz za uporabo v obrazcih za ocenjevanje dobaviteljev.

se nadaljuje

Zmožnost	Opis
Deljenje rezultatov ocenjevanja z dobavitelji znotraj sistema	Dobavitelji se lahko prijavijo v sistem in si ogledajo svoje obrazce za ocenjevanje in rezultate ocenjevanja.
Analiza trenda	Spremljanje uspešnosti dobaviteljev. Pregledi ocen dobaviteljev in trendov uspešnosti skozi čas. Primerjava dobaviteljev med seboj po kategorijah.
Opozorila	Opozorila v primeru težav z uspešnostjo dobaviteljev. Obvestila, ko dobavitelj ne doseže ali preseže zastavljene cilje. Obvestila, ko je zaključeno ocenjevanje dobavitelja. Obvestila o načrtovanem ocenjevanju dobaviteljev.
Razvoj dobaviteljev	Določanje prednosti in slabosti ter možnosti za razvoj dobaviteljev. Prepoznavanje možnosti za razvoj dobaviteljev. Spremljanje korektivnih ukrepov in načrtov nenehnih izboljšav.

Vir: S. Gordon, *Supplier Performance Management*, 2008, str. 127.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA LEK d.d., SKUPINE SANDOZ IN DRUŽBE NOVARTIS AG

4.1 Kratka predstavitev podjetij

Lek d.d. je član Skupine Sandoz, Novartisove generične divizije, pionirja na področju podobnih bioloških zdravil in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. Razvija, izdeluje in trži učinkovita, varna in kakovostna zdravila od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. V letu 2009 je Lek d.d. zaposloval okoli 2.400 ljudi.

Lek d.d. deluje znotraj skupine Sandoz kot: globalni razvojni center za izdelke in tehnologije (zdravila za peroralno uporabo, injekcije), globalni proizvodni center za farmacevtske učinkovine in zdravila, kompetentni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, center odličnosti za razvoj in proizvodnjo podobnih bioloških izdelkov, oskrbovalni center za trge Srednje in Vzhodne Evrope, Jugovzhodne Evrope in SND in center za prodajo v Sloveniji in poprodajne storitve za globalne Sandozove trge. Tabela 14 prikazuje ključne zgodovinske mejnike Lekovega razvoja.

Tabela 14: Ključni zgodovinski mejniki Lekovega razvoja

Leto	Dogodek
1946	Ustanovitev Leka d.d.
Osemdeseta	Lekovo poslovanje je zaznamoval začetek razvoja in proizvodnje kalijevega klavulanata, pomembne sestavine Lekovega vodilnega izdelka Amoksiklava®.
1994	Lek d.d. je postal prva delniška družba z znanimi lastniki v zasebni lasti v Sloveniji.
1995	Lek d.d. je kot prva srednjeevropska farmacevtska družba z zdravilom vstopili na ameriški trg.

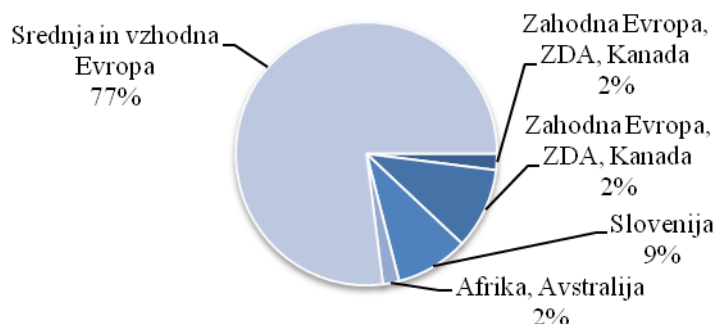
se nadaljuje

Leto	Dogodek
1998	Ustanovitev razvojnega in polindustrijskega laboratorija za klasično biotehnologijo in rekombinantne izdelke. Otvoritev novega proizvodnega obrata za proizvodnjo penicilinskih izdelkov na Prevaljah.
2000	V skladu s strateško usmeritvijo na generični trg ZDA je Lek d.d. pridobil registracijo za zdravilo Enalapril, ki je eno najbolj prodajanih zdravil na tem trgu.
2001	Nakup romunske farmacevtske družbe Pharma Tech in uvrstitev med vodilne antibiotične hiše v regiji. Prevzem poljske družbe Argon S.A. iz Lodža, s čimer se je Lek d.d. utrdil na poljskem trgu in v segmentu zdravil za srce in ožilje ter samozdravljenje. Pridobitev certifikata za ravnanje z okoljem po standardu ISO 14001.
2002	Prelomno leto za Lek d.d., saj je postal del poslovne skupine Novartis AG s prijateljskim prevzemom. Otvoritev novega razvojnega centra v Ljubljani.
2003	Pridobitev dovoljenja za trženje izdelkov Co–amoksiklav® in Omeprazol® (drugo najbolj prodajano zdravilo na svetu) v ZDA. Več nacionalnih blagovnih znamk znotraj Novartis Generics je oblikovalo močno globalno blagovno znamko: Sandoz.
2004	Otvoritev novega obrata za proizvodnjo biofarmacevtikov v Mengšu, ki je bil prvi te vrste v Srednji in Vzhodni Evropi.
2006	Pridobitev certifikata odličnosti OHSAS 18001:1999 na področju varnosti in zdravja.
2007	Otvoritev novega razvojnega centra biofarmacevtike, ki je eden od šestih centrov biofarmacevtike v Novartis AG.
2008	Otvoritev novega centra kakovosti z laboratoriji za testiranje in sproščanje Lekovih in Sandozovih izdelkov v Ljubljani skupaj s sodobnim mikrobiološkim laboratorijem. Sandoz prejme dovoljenje Evropske komisije za svoje tretje biološko podobno zdravilo – rekombinantni protein filgrastim. S tem utrdi položaj pionirja na področju podobnih bioloških zdravil.
2009	Otvoritev novega pakirnega centra v Lendavi, ki je namenjen oskrbovanju evropskih trgov s končnimi izdelki iz Sandozovih tovarn po vsem svetu.

Vir: Lek d.d., Predstavitev družbe – Zgodovina, 2011.

V letu 2009 je Lek d.d., tako kot njegova matična družba Sandoz, posloval v zelo zahtevnih in dinamičnih pogojih poslovanja, katere je povzročila svetovna gospodarska in finančna kriza, ki je zaznamovala tudi farmacevtsko panogo. Ustvaril je čiste prihodke iz prodaje v višini 561,7 milijonov evrov. Prihodki od prodaje so se v primerjavi z letom 2008 znižali za 18 %. Največ svoje prodaje je ustvaril s farmacevtskimi izdelki (86 % prodaje izdelkov), z ostalim (učinkovine antiinfektivov in biofarmacevtski izdelki) pa preostalih 14 % prodaje izdelkov. Med petimi vodilnimi Lekovimi izdelki so bili Amoksiklav®, Omeprazol, Linex®, Ketonal® in Tulip®. Vodilni Lekovi neposredni trgi v letu 2009 so bili Slovenija in trgi srednje ter vzhodne Evrope. Struktura Lekove prodaje po regijah v letu 2009 je prikazana na Sliki 14. Lek d.d. kot del globalne družbe Sandoz prodaja tako lastne izdelke kakor tudi izdelke drugih Sandozovih družb (Lek d.d., Letno poročilo, 2009, str. 11).

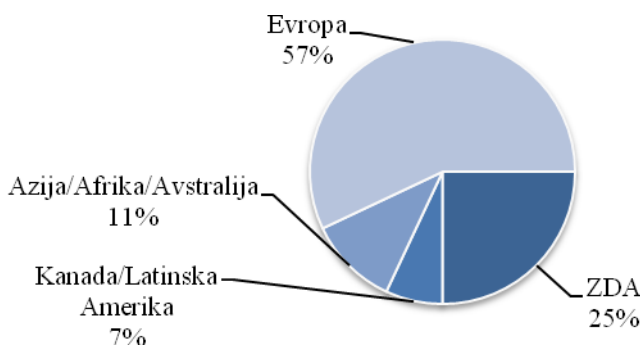
Slika 14: Struktura prodaje Leka po regijah v letu 2009



Vir: Lek d.d., Letno poročilo, 2009, str. 11.

Sandoz, divizija skupine Novartis AG, je druga največja generična farmacevtska družba na svetu in ponuja široko paleto kakovostnih, cenovno dostopnih zdravil, ki niso več zaščitena s patenti. Sandoz ima v svojem portfelju več kot 950 učinkovin in prodaja svoja zdravila v več kot 130 državah. Med njegove ključne skupine zdravil sodijo antibiotiki, zdravila za bolezni in motnje osrednjega živčevja, zdravila za prebavila, srce in ožilje ter različne hormonske terapije. Poleg teh zdravil Sandoz razvija, proizvaja in trži tudi farmacevtske in biotehnološke učinkovine ter zdravila za zdravljenje vnetij. V zadnjih letih je Sandoz zaznamovala močna organska rast, izvršil pa je tudi vrsto združitve, vključno z družbami Lek d.d. (Slovenija), Sabex (Kanada), Hexal (Nemčija), Eon Labs (ZDA), EBEWE Pharma (Avstrija) in Oriel Therapeutics (ZDA). V letu 2009 je Sandoz zaposloval okrog 23.000 ljudi in dosegel prodajo v višini 7,5 milijarde ameriških dolarjev (Lek d.d., Sporočilo za javnost, 2011). Slika 15 prikazuje prodajo Sandoza po regijah v letu 2009.

Slika 15: Prodaja Sandoza po regijah v letu 2009



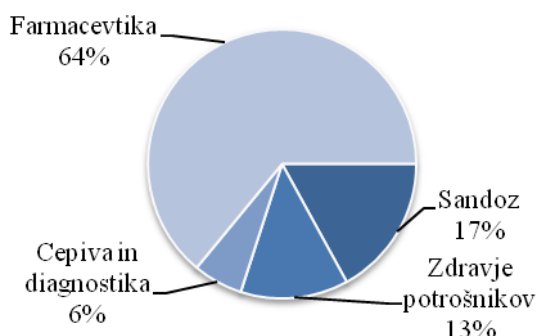
Vir: Lek d.d., Predstavitev Leka d.d. – prosojnice, 2011.

Novartis AG ponuja rešitve za varovanje zdravja, ki izpolnjujejo vedno večje potrebe bolnikov in družbe. Usmerjen je na področja rasti pri varovanju zdravja. Za čim boljše izpolnjevanje potreb ponuja zelo raznoliko paleto zdravil: inovativna zdravila, cenovno ugodna generična zdravila, preventivna cepiva, diagnostična sredstva in izdelke za zdravje porabnikov. Novartis AG je edina družba, ki je na vodilnem mestu na teh področjih. V letu 2009 so družbe v skupini Novartis AG dosegle prihodek od prodaje v višini 44,3 milijarde ameriških dolarjev, približno 7,5 milijarde ameriških dolarjev so vložile v raziskave in razvoj. Skupina Novartis AG ima sedež

v Baslu v Švici, v njenih družbah, ki poslujejo v več kot 140 državah po vsem svetu, je zaposlenih okoli 100.000 ljudi (Lek d.d., Sporočilo za javnost, 2011).

Prodaja po Novartisovih divizijah v letu 2009 je prikazana na Sliki 16.

Slika 16: Prodaja po Novartisovih divizijah v letu 2009



Vir: Predstavitev Leka d.d. – prosojnice, 2011.

4.2 Predstavitev Lekove enote Nabava

Misija Lekove nabavne funkcije je (Lek d.d., Organizacijske enote – Nabava, 2011):

- Podpora in zagotavljanje maksimalnega prispevka h konkurenčnosti in rasti Leka d.d., in sicer:
 - zagotavljanje ustreznih virov aktivnih farmacevtskih učinkovin, intermediatov, ovojnine in ostalih reprodukcijskih materialov skozi celotno življenjsko krivuljo izdelkov,
 - doseganje prihrankov/znižanje cen in
 - zagotavljanje virov za razvojno delo ter podpora pri čim hitrejšem lansiranju novih izdelkov.
- Prispevanje k nabavni moči Sandoza/Novartisa AG.

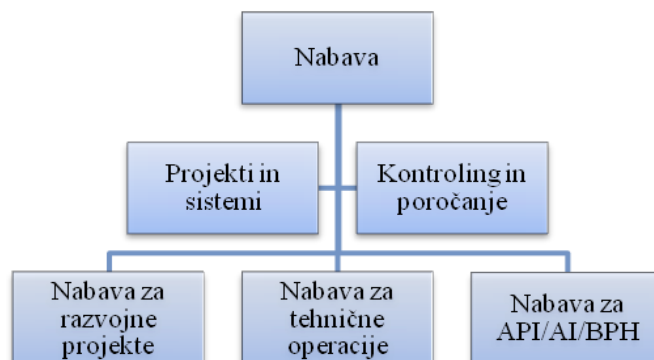
Glavne aktivnosti Lekove nabavne funkcije so (Lek d.d., Organizacijske enote – Nabava, 2011):

- oblikovanje in izvajanje nabavnega procesa z najnižjimi skupnimi stroški,
- podpora razvojnim projektom z ustreznimi viri, dokumentacijo, vzorci, informacijami ...,
- zagotovitev informacij o proizvajalcih/izdelkih za celotno podjetje,
- tesno sodelovanje, komunikacija in koordinacija z globalno nabavno službo,
- priprava plana nabave in zagotovitev periodičnega poročanja za globalno nabavno funkcijo,
- vodenje/predlaganje programov izboljšav, sodelovanje pri dilemah »narediti ali kupiti«,
- obvladovanje poslovnih/partnerskih odnosov z dobavitelji in ocenjevanje njihovega dela,
- zagotavljanje registracijske dokumentacije (sintezne poti, GMP vprašalnike ...),
- priprava in sklepanje nabavnih pogodb,
- nadziranje aktivnosti povezanih s špedicijo, zavarovanjem, plačilnim prometom, carino in državnimi institucijami,

- implementacija standardov s področja kakovosti, HSE ...,
- zagotovitev osebne in strokovne rasti sodelavcev.

Na Sliki 17 je prikazana trenutna organizacijska struktura Lekove nabavne funkcije.

Slika 17: Organigram nabavne funkcije v Leku d.d.



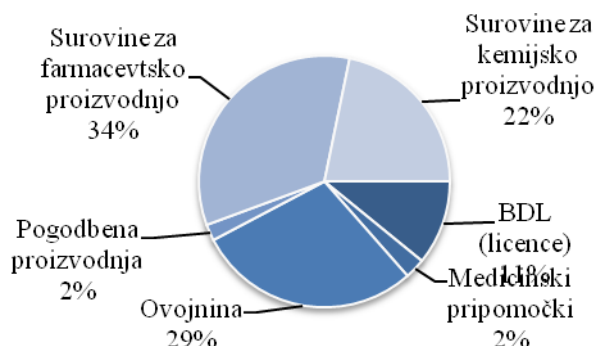
Vir: Lek d.d., Organizacijske enote – Nabava, 2011.

Leta 2010 je bilo nabavno poslovanje izpostavljeno različnim tveganjem okolja, ki so (Lek d.d., Poročilo o delu za enoto nabava, 2010, str. 1):

- gibanje valutnih tečajev, predvsem razmerje med ameriškim dolarjem, evrom in švicarskim frankom (60 % vse nabave se realizira v evrih, 29 % v ameriških dolarjih in 10 % v švicarskih frankih),
- stalno spreminjanje cen surovin na svetovnem trgu in omejena ponudba zaradi nastajanja novih potreb, zmanjševanja zalog, opuščanja proizvodnje in špekulacij,
- gibanje cene nafte, ki je posredno vplivala na cene vstopnih surovin, ovojnine in logistike,
- hitra gospodarska rast (nove potrebe in dvig standarda) predvsem na kitajskem trgu, kar povzroča pomanjkanje in dvig cen surovin na drugih trgih,
- preusmeritev uporabe tradicionalnih agroizdelkov za proizvodnjo biodizelskega goriva, namesto za prehrano,
- podnebne spremembe, kot so izbruhi vulkanov, potresi, poplave, močna neurja, huda zima ali suša, kar ne vpliva zgolj na logistiko, temveč tudi na rast cen surovin.

V letu 2010 je vrednost nabave izdelkov in storitev za vsa programska področja Leka d.d. znašala 170,5 milijonov ameriških dolarjev, medtem ko je leta 2009 znašala 156,7 milijonov ameriških dolarjev. V letu 2010 se je torej obseg nabave povečal za 13 milijonov ameriških dolarjev oziroma za 9 %. Vrednostni deleži po skupinah izdelkov so prikazani na Sliki 18. Največji delež sredstev je bil porabljen za nabavo surovin za farmacevtsko in kemično proizvodnjo (55 %) in ovojnine (29 %), sledijo licenčni izdelki (11 %), medicinski pripomočki (3 %) in pogodbeni proizvodnja (2 %) (Lek d.d., Poročilo o delu za enoto nabava, 2010, str. 2–4).

Slika 18: Nabavni deleži po kategorijah izdelkov

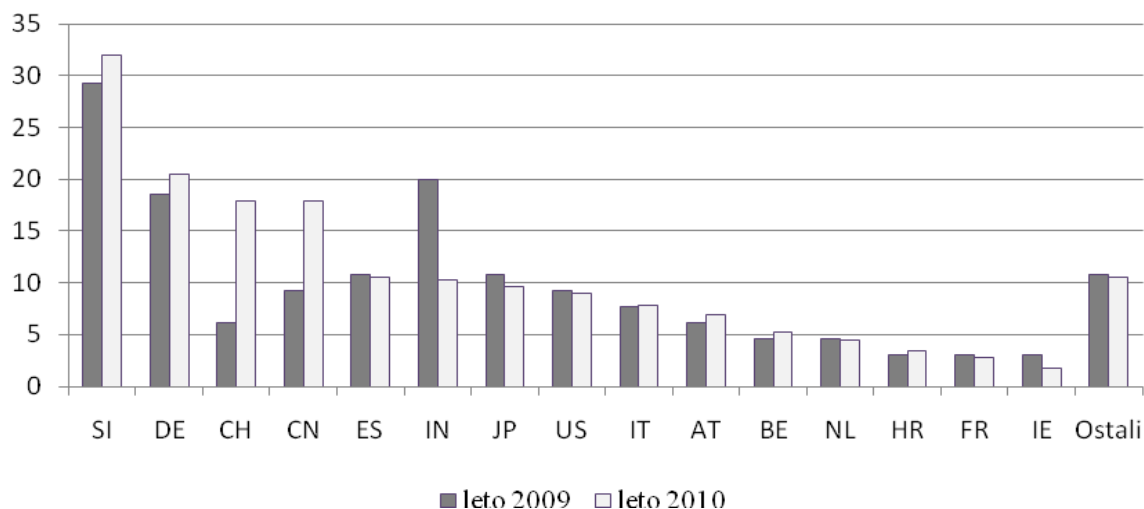


Vir: Lek d.d., Poročilo o delu za enoto nabava, 2010, str. 4.

4.3 Struktura Lekovih nabavnih trgov

Lek d.d. je v letu 2010 nabavljal izdelke v 32 državah, vrednostno pa je imel 80 % skupne vrednosti nabave v 10 državah. Lekovi največji nabavni trgi so Slovenija, Nemčija, Švica, Kitajska, Španija, Indija, Japonska, ZDA, Italija in Avstrija, kar ponazarja Slika 19.

Slika 19: Nabavni deleži po državah v letu 2009 in 2010 (v milijonih USD)



Vir: Lek d.d., Poročilo o delu za enoto nabava, 2010, str. 5.

Struktura nabavnih trgov se zadnja leta nenehno spreminja. V letu 2010 je očitna rast nabave predvsem na slovenskem, švicarskem in kitajskem trgu. Obseg nabave na slovenskem trgu znaša že 19 %, kar predstavlja največji delež v posamezni državi. Vezan je predvsem na nabavo ovojnine in surovin od slovenskih proizvajalcev ter delno od slovenskih distributerjev. Precejšnje strukturne spremembe so v korist nizkocenovnih trgov, kot sta Indija in Kitajska, ki predstavljata že 16 % skupne vrednosti nabave (Lek d.d., Poročilo o delu za enoto nabava, 2010, str. 5).

5 RAVNANJE Z USPEŠNOSTJO DOBAVITELJEV V PODJETJU LEK d.d

5.1 Pregled obstoječega stanja ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev

Ker Lek d.d. deluje v konkurenčno intenzivnem farmacevtskem generičnem okolju, je potreba po nenehnem izboljšanju stroškov, kakovosti in dobavah ter vse večji pritisk na dobavitelje, da vpeljejo te izboljšave, stalno navzoč. Kljub temu, da je nabavna funkcija v Leku d.d. v preteklosti skušala vzpostaviti sistematično ocenjevanje dobaviteljev, do sedaj ni uspela razviti uporabnega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev.

5.1.1 Razvrščanje dobaviteljev

Lek d.d. razvršča proizvajalce po sledečem sistemu (Lek d.d., Odobritev in potrditev proizvajalcev in dobaviteljev vstopnih izdelkov, 2007):

- **Neodobreni proizvajalec** je možen nov proizvajalec določenega vstopnega izdelka, ki je v fazi testiranja in še ni odobren za redne dobave.
- **Odobreni proizvajalec** je odobren za redne dobave. Vstopna kontrola se izvaja po polnem načrtu kontrole.
- **Potrjeni proizvajalec** je proizvajalec z ustrezno zgodovino dobav in ustreznim sistemom kakovosti, ki omogoča reducirano vstopno kontrolo. Vstopna kontrola se lahko zmanjša tako, da se izvajajo samo identifikacijski testi in, če je treba, tudi kritični testi.

Status, ki ga doseže proizvajalec, ni trajen. V primeru zadostnega števila dobav, ustrezne primerljivosti rezultatov med analitskimi certifikati proizvajalca in Lekovimi rezultati ter po opravljeni presoji kakovosti (v primeru potrebe), lahko proizvajalec pridobi status potrjenega proizvajalca. V primeru neustrezne kakovosti dobav vstopnega izdelka se sproži postopek preverjanja upravičenosti že pridobljenega statusa proizvajalca.

5.1.2 Ocenjevanje dobaviteljev

Namen ocenjevanja proizvajalcev oziroma dobaviteljev v Leku d.d. je spremljanje in potrjevanje dobaviteljeve ustreznosti kriterijem dobrega dobavitelja glede na ekonomske, strokovne in izvedbene kriterije. Nabava izvaja ocenjevanje v triletnem intervalu oziroma po potrebi glede na kritičnost. Dobavitelje ocenjuje glede na ceno/pariteto, kakovost, servis/fleksibilnost, rok dobave, plačilne pogoje, razvojno tehnološke vidike, pogodbeni nabavni status, dokumentacijsko registracijsko podporo, ugled dobavitelja in finančno stanje in jih glede na doseženo število točk razvršča. Lek d.d. nabavlja vstopne izdelke pretežno pri tistem dobavitelju, ki je dosegel najvišje število točk. Dobavitelja, ki je dobil neustrezno oceno (manj kot 50 točk), v čim krajšem možnem času zamenja z ustreznim (Lek d.d., Ocenjevanje dobaviteljev, 2001). Obstoječ obrazec za ocenjevanje dobaviteljev v Leku d.d. je prikazan na Tabeli 15.

Tabela 15: Obstoječ obrazec za ocenjevanje dobaviteljev v Leku d.d.

	Kriteriji	Ponder	Ocena
1.	Cena/Pariteta (E, C, F, D)	25	
	– nad tržnimi cenami	0	
	– povprečne tržne cene	10	
	– pod tržnimi cenami	25	
2.	Sistem kakovosti	25	
	– nimajo uvedenega sistema kakovosti	0	
	– delno uveden sistem kakovosti	10	
	– sistem kakovosti ustrezno uveden	25	
3.	Servis in fleksibilnost	10	
	– odzivnost, kulanca (sporazumno reševanje problemov)	3	
	– pravilnost dokumentacije	2	
	– glede reševanja reklamacij	3	
	– možnost recipročnih poslov	2	
4.	Rok dobave	7	
	– skladen z naročilom	7	
	– zamude	0	
5.	Plačilni pogoji	7	
	– avans, LC, zamudne obresti	0	
	– podpovprečni plačilni rok	2	
	– povprečni plačilni rok	5	
	– nadpovprečni plačilni rok	7	
6.	Razvojno-tehnološki vidik	7	
	– razvojne kapacitete in opremljenost, patentne rešitve	2	
	– proizvodne kapacitete	3	
	– analitska podpora	2	
7.	Pogodbeni nabavni status	3	
	– letna pogodba	1	
	– dolgoročna pogodba	3	
8.	Dokumentacijsko-registracijska podpora	10	
	– DMF in COS	8	
	– DMF	6	
	– Izjave (TSE/BSE, ...)	2	
9.	Ugled dobavitelja	3	
	– vodilno podjetje v branži	3	
	– znani večji proizvajalec	2	
	– manjši anonimni proizvajalec	1	
10.	Finančno stanje	3	
	– pozitivna bilanca za preteklo leto	3	
	– negativna bilanca – sodelovanje ni možno	0	
	– uvrstitev na Lekovo »črno listo« – sodelovanje ni možno	0	
	Skupaj	100	

Kriteriji: 60–100 točk = ustrezen dobavitelj, 50–59 točk = pogojno ustrezen dobavitelj, manj kot 50 točk = neustrezen dobavitelj.

Vir: Lek d.d., Ocenjevanje dobaviteljev (interni splošni postopek), 2001.

5.1.3 Analiza obstoječega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d.

Obstoječ sistem ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev je razvil Lek d.d. leta 2001 in je že precej zastarel. Temelji predvsem na obrazcu za ocenjevanje dobaviteljev (Tabela 15), ki vsebuje deset meril uspešnosti dobaviteljev. Ta se mi ne zdijo več primerna za dobavitelje aktivnih farmacevtskih učinkovin v Leku d.d., saj vsebujejo premalo bistvenih elementov uspešnosti dobaviteljev, ki vplivajo na konkurenčnost Leka d.d., so premalo uravnotežena in premalo objektivna. Vsa merila se ocenjujejo zgolj na osnovi subjektivne presoje ocenjevalcev. Prav tako obrazec ne vsebuje niti enega merila uspešnosti dobaviteljev, ki temelji na stroških. **Pogostost ocenjevanja** dobaviteljev na 3–letni ravni onemogoča redno spremljanje uspešnosti dobaviteljev ter spodbujanje uvajanja nenehnih izboljšav. **Podajanje povratne informacije** dobaviteljem o pretekli uspešnosti poteka predvsem neformalno, neredno, reaktivno in v enosmerni obliki. Tako se zanemari možnost prejemanja povratne informacije od dobaviteljev, kako bi lahko izboljšali poslovno sodelovanje in posledično prispevali k večji uspešnosti dobaviteljev. **Strategija razvoja dobaviteljev** v Leku d.d. trenutno temelji predvsem na strategiji konkurenčnega pritiska, najnižja cena pa je pogosto pglavitni dejavnik za odločanje o nabavnih strategijah. Čeprav se v Leku d.d. vse bolj poudarja pomen partnerskih odnosov s strateškimi dobavitelji, se kljub temu prepogosto poudarja Lekove interese, minimiziranje Lekove odvisnosti od dobaviteljev, kratkoročna pogodbeni razmerja, nabavljanje pri več virih hkrati in maksimiziranje pogajalske moči Leka d.d.

Izbrana merila uspešnosti dobaviteljev se mi vsebinsko ne zdijo primerna iz več razlogov. Merilo **cena/pariteta (E, C, E, F)** ima v naslovu vključeno pariteto, ki pa ni upoštevana v pripadajočih kriterijih ocenjevanja. Z izbranimi kriteriji ocenjevanja Lek d.d. ne spodbuja dobaviteljev, ki dosegajo povprečje tržnih cen, k nadaljnjemu znižanju cen oziroma povezanih stroškov izdelkov, ki jih nudijo Leku d.d. Uveden in ustrezno voden sistem kakovosti je eden izmed osnovnih kriterijev pri izbiranju novih dobaviteljev aktivnih farmacevtskih učinkovin v Leku d.d., zato se mi kriteriji ocenjevanja pri merilu **sistem kakovosti** ne zdijo primerni. Merilo **servis in fleksibilnost** vključuje možnost recipročnih poslov, kar pa je dandanes v Leku d.d. redkost. Merilo **rok dobave** je definirano preveč ohlapno. Lek d.d. zanemari potencial za vključitev večje mere objektivnosti, saj bi lahko pridobivali podatke o točnosti dobav dobavitelja iz sistema ERP, tukaj pa je ocena popolnoma podvržena subjektivni presoji ocenjevalca. Prav tako dobavitelje, ki dosegajo dogovorjene dobavne roke, ne spodbuja k nadaljnjemu skrajševanju dobavnih rokov. Pri merilu **plačilni pogoji** je ocena odvisna od skladnosti s povprečnim in ne Lekovim ciljnim plačilnim rokom. Dobavitelji, ki dosegajo povprečni plačilni rok, tako niso motivirani k nadaljnjemu podaljševanju plačilnih rokov. Merilo **razvojno–tehnološki vidik** vsebuje precej ohlapne elemente uspešnosti dobaviteljev, kot so razvojne kapacitete in opremljenost ter patentne rešitve, ki so pomembni zgolj pri nizkem odstotku izdelkov. Kriterij analitska podpora po mojem mnenju sodi bolj v merilo servis in fleksibilnost. Kriteriji ocenjevanja pri merilu **pogodbeni nabavni status** se mi ne zdijo primerni, saj je Leku d.d. velikokrat bolj v interesu, da z dobavitelji podpisuje kratkoročnejše letne pogodbe v primerjavi z dolgoročnejšimi, saj lahko na tak način učinkoviteje izkorišča konkurenčne tržne sile v svoj prid. Merilo **dokumentacijsko–registracijska podpora** se mi ne zdi primerno, saj je dobava dosjeja o aktivni farmacevtski učinkovini (angl. *drug master file*, v nadaljevanju DMF), certifikata ustreznosti (angl. *certificate of suitability*, v nadaljevanju COS), če je na voljo, in izjav

predpogoj za poslovno sodelovanje. Prav tako je razpoložljivost COS-a odvisna od vključenosti aktivne farmacevtske učinkovine v evropsko farmakopejo, COS pa je nujen samo za evropski trg. Menim, da merilo **ugled dobavitelja** ne vpliva neposredno na raven uspešnosti dobavitelja. Prav tako menim, da velikost podjetja ne vpliva nujno na ugled podjetja.

Sorodna merila uspešnosti dobaviteljev niso razporejena v kategorije oziroma področja uspešnosti dobaviteljev in so torej preveč razpršena oziroma nepovezana in nepregledna. Na primer merili cena/pariteta (E, C, E, F) in plačilni pogoji sodita po mojem mnenju v skupno kategorijo stroški, merila servis in fleksibilnost, dokumentacijsko–registracijska podpora in razvojno–tehnološki vidik pa sodijo v skupno kategorijo podpora kupcu. Nazadnje, izbrana merila zanemarjajo pomembni področji uspešnosti dobaviteljev, tj. kakovost (na primer kakovost vstopnih pošilk, reševanje reklamacij, analiza napak, uvajanje korektivnih ukrepov, ipd.) in dobavo (točnost, natančnost in fleksibilnost dobav).

5.2 Predlog novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev

Lek d.d. potrebuje standardiziran proces ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev, ki bo povečal stopnjo komunikacije z dobavitelji, omogočil tvorjenje partnerskih odnosov z izbranimi prednostnimi dobavitelji strateških izdelkov, povečal raven ravnanja z dobavnim tveganjem, zmanjšal število nezadostnih dobaviteljev, zamude, povezane z izpadi dobaviteljev, in odpoklice ter omogočal poslovno kontinuiteto.

Pri razvoju novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev, vključno s predlaganim obrazcem za ocenjevanje dobaviteljev, upoštevam Lekov predhodni obrazec za ocenjevanje dobaviteljev (Tabela 15), gradivo iz izobraževanja Novartis Category Management Training and SRM training iz leta 2006, gradivo povezano s Sandozovo pobudo za znižanje stroškov Sandoz Strategic Sourcing Initiative iz leta 2008, zbrano strokovno literaturo in lastno presojo ter izkušnje.

5.2.1 Segmentacija Lekove baze dobaviteljev

Predpogoj za uspešno merjenje, ocenjevanje in ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev je segmentacija dobaviteljev. Cilj segmentacije je prepoznati strateške in ključne Lekove dobavitelje, z uspešnostjo katerih želi Lek d.d. aktivno ravnati. Za uspešno segmentacijo je treba najprej razviti enotne kriterije segmentacije Lekovih dobaviteljev. Za potrebe Leka d.d. predlagam kombinacijo dveh pristopov, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

Prvi pristop (ponazorjen na Sliki 20) temelji na ločevanju strateških in ključnih dobaviteljev, pri katerih Lek d.d. nabavlja v največjem obsegu in od katerih je najbolj odvisen, od obrobni dobaviteljev. Stopnja odvisnosti Leka d.d. od dobavitelja je odvisna od šestih dejavnikov: števila razpoložljivih alternativnih dobaviteljev, zmožnosti zamenjave dobavitelja, ki je odvisna od kompleksnosti in potrebnega časa za zamenjavo, stroškov zamenjave vira, kompleksnosti odnosa z dobaviteljem oziroma obsega poslovanja dobavitelja z drugimi Sandozovimi in Novartisovimi

entitetami, zaščite intelektualne lastnine in dodane vrednosti, ki jo dobavitelj prinaša Leku d.d. (Novartis AG, Category management training and SRM training, 2006).

Slika 20: Predlog segmentacije dobaviteljev v Leku d.d.



Vir: Novartis AG, Category management training and SRM training, 2006.

Predlagam, da so Lekovi **strateški dobavitelji** tisti dobavitelji, katerih skupna letna vrednost obsega nabave (dejanska ali projicirana) presega pet milijonov ameriških dolarjev in od katerih odvisnost je visoka, **ključni dobavitelji** pa tisti dobavitelji, katerih skupna letna vrednost obsega nabave (dejanska ali projicirana) presega en milijon ameriških dolarjev in odvisnost od katerih je znatna.

Drugi pristop temelji na Paretovemu načelu oziroma pravilu 20/80, na podlagi katerega sklepamo, da se 80 % skupne vrednosti nabave izvede pri 20 % največjih dobaviteljih, zato se osredotočimo na ravnanje z uspešnostjo 20 % največjih Lekovih dobaviteljev. Prav tako lahko na osnovi Paretovega načela sklepamo, da je 20 % vseh dobaviteljev odgovornih za 80 % nezadostne uspešnosti dobaviteljev (Handfield et al., 2000, str. 40). Tako lahko z osredotočenjem na ravnanje z uspešnostjo 20 % najbolj težavnih Lekovih dobaviteljev rešimo 80 % vseh težav, s katerimi se srečujemo.

5.2.2 Razvoj novega obrazca za ocenjevanje dobaviteljev

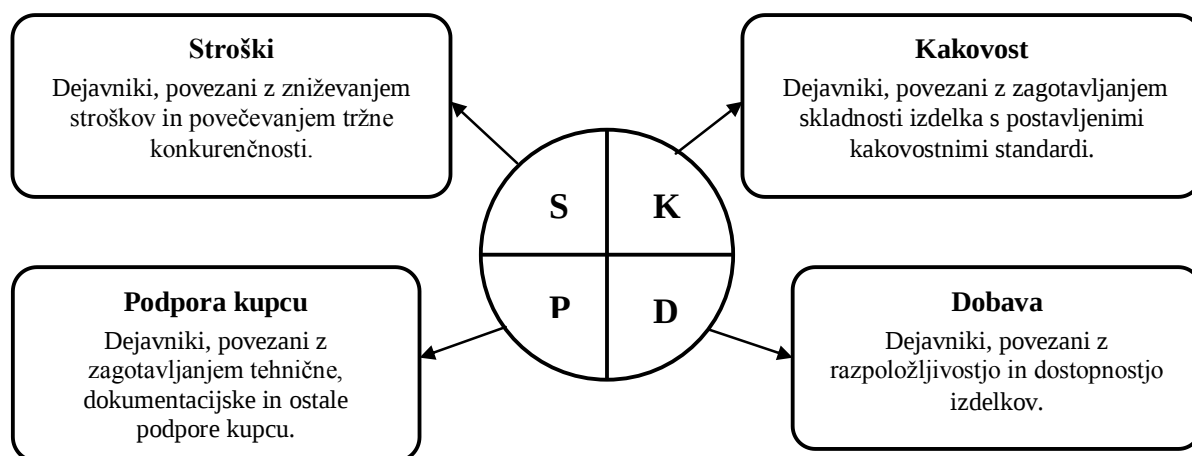
Nov sistema za ocenjevanje dobaviteljev razvijam po sledečih korakih:

1. opredelitev pričakovanj oziroma ciljne uspešnosti dobaviteljev,
2. izbor prednostnih področij in pripadajočih meril uspešnosti dobaviteljev,
3. definiranje izbranih meril uspešnosti dobaviteljev in določitev metode izračuna ocene,
4. tehtanje izbranih meril in oblikovanje obrazca za ocenjevanje dobaviteljev in
5. oblikovanje grafične predstavitve rezultatov ocenjevanja uspešnosti dobavitelja oziroma poročila o uspešnosti dobaviteljev.

Pri oblikovanju novega **obrazca za ocenjevanje dobaviteljev** se osredotočam na kategorijo aktivnih farmacevtskih učinkovin, saj vrednostno predstavljajo največji delež nabave v Leku d.d. Pri definiranju pričakovanj glede uspešnosti dobaviteljev se osredotočam na najpomembnejša

nabavna področja, ki prispevajo h konkurenčni prednosti in splošni uspešnosti podjetja. Krause et al. (2001, str. 498) menijo, da so to stroški, kakovost, dobava, fleksibilnost in inovativnost. Prav tako meni Desai (1996, str 73), ki pravi, da je treba za preživetje v današnji poslovnem okolju ne samo znižati cene, temveč nuditi kupcu boljše kakovost in podporo, večjo fleksibilnost dobav in najsodobnejšo tehnologijo. Upoštevajoč dejstvo, da deluje Lek d.d. v generični farmacevtski panogi, kjer so stroškovna učinkovitost, ustrezna kakovost in hitrost lansiranja ter dobave izdelkov na trg na prvem mestu, predlagam **štiri prednostna področja uspešnosti dobaviteljev** v Leku d.d.: kakovost, stroški, dobava in podpora kupcu (ponazorjeno na Sliki 21). Menim, da zajemajo predlagana področja uspešnosti dobaviteljev vsa za Lek d.d. bistvena področja, ki posredno vplivajo na Lekovo stroškovno učinkovitost, kakovost končnih izdelkov, odzivnost kupcem, proizvodno oziroma poslovno kontinuiteto in ugled ter so vsa pomembna v enaki meri.

Slika 21: Štiri prednostna področja uspešnosti dobaviteljev



Na osnovi združitve ugotovitev iz razpoložljive literature in lastne presoje izbiram za vsako prednostno področje posebej štiri ključna merila uspešnosti, ki najboljše zaobjamejo vsa za Lek d.d. pomembna področja uspešnosti dobaviteljev in jih podrobneje opisujem v nadaljevanju. Štiri prednostna področja uspešnosti dobaviteljev, povezana izbrana merila uspešnosti, pripadajoče definicije in način ocenjevanja povzemam v Tabeli 16.

Za področje uspešnosti dobaviteljev **kakovost** izbiram štiri ključna merila uspešnosti dobaviteljev: kakovost vstopnih pošiljk, reševanje reklamacij, obveščanje o spremembah in uvajanje sprememb. Z merilom kakovost vstopnih pošiljk so dobavitelji vrednoteni glede na število neustreznih pošiljk, prejetih od kupca. Merilo reševanje reklamacij vrednoti čas, ki ga potrebuje dobavitelj za ugotavljanje vzrokov napak, uvajanje korektivnih ukrepov in končno zagotovitev nadomestnih izdelkov. Merilo obveščanje o spremembah vrednoti dobavitelje glede na proaktivno obveščanje Leka d.d. o vseh pomembnih spremembah povezanih s kakovostjo izdelka. Zadnje merilo uvajanje sprememb pa vrednoti dobavitelje glede na čas potreben za uvajanje zahtevanih sprememb v izdelku od Leka d.d. in/ali kompetentnih regulatornih organov.

Tabela 16: Definicije meril uspešnosti dobaviteljev

Merila uspešnosti	Definicija
1. Kakovost	
K1 Kakovost vstopnih pošilk	Dobavitelj stalno dobavlja izdelek v skladu z dogovorjeno specifikacijo (ocena je podana na podlagi razmerja med številom neustreznih pošilk in številom vseh prejetih pošilk v ocenjevanem obdobju).
K2 Reševanje reklamacij	Dobavitelj dosega dogovorjeni rok za reševanje reklamacij, tj. ugotavljanje vzrokov napak, uvajanje korektivnih ukrepov in zagotavljanje nadomestnega materiala (merjen v času od pisnega obvestila dobavitelju o reklamaciji do rešitve reklamacije oz. prejema nadomestnega materiala v skladišču kupca).
K3 Obveščanje o spremembah	Dobavitelj predhodno obvešča kupca o vseh relevantnih predvidenih spremembah glede kakovosti izdelka in/ali procesa izdelave izdelka in/ali proizvodnega mesta izdelka.
K4 Uvajanje sprememb	Dobavitelj dosega dogovorjeni rok za uvajanje sprememb v specifikaciji ali v proizvodnem postopku izdelka, ki jih zahteva Lek d.d. in/ali kompetentni regulatorni organi (merjeno v času od pisnega obvestila dobavitelju do uvedbe zahtevanih sprememb).
2. Stroški	
C1 Konkurenčnost cen	Dobavitelj dosega konkurenčno raven cen/stroškov za izdelek z enako specifikacijo v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.
C2 Znižanje cene/stroškov	Dobavitelj dosega znižanje stroškov na enoto izdelka v tekočem ocenjevalnem obdobju v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem.
C3 Plačilni pogoji	Dobavitelj dosega zahtevane plačilne pogoje brez vpliva na ceno izdelka.
C4 Transparentnost stroškov	Dobavitelj podaja polletne finančne izjave z analizo stroškov izdelkov, ki jih nudi Leku d.d.
3. Dobava	
D1 Rok dobav (%)	Dobavitelj dosega postavljeni dobavni rok za izdelke (merjen v času od izdanega naročila do fizičnega prejema pošilk v skladišču kupca).
D2 Skrajšanje roka dobav (%)	Dobavitelj dosega zahtevano znižanje dobavnega roka izdelka v tekočem ocenjevalnem obdobju v primerjavi s preteklim obdobjem (merjeno v času od izdanega naročila do fizičnega prejema pošilke v skladišču kupca).
D3 Zanesljivost dobav (%)	Odstotek dobavljenih pošilk v dogovorjeni količini in v dogovorjenem dobavnem roku znotraj dogovorjene časovne tolerance - 5 dni / + 2 dni.
D4 Fleksibilnost dobav (%)	Dobavitelj po potrebi kaže zmožnost prilagajanja datumov odpošiljanja zahtevanih pošilk (naprej ali nazaj).
4. Podpora kupcu	
P1 Odzivnost	Dobavitelj dosega dogovorjeni odzivni čas za pisne zahteve (zahtevek za ponudbo, potrditev naročila, tehnični zahtevek, reklamacija ipd.) merjen v dnevih od oddanega zahtevka do pisnega odgovora dobavitelja.
P2 Proaktivna komunikacija	Dobavitelj proaktivno obvešča kupca o vseh relevantnih dogodkih vezano, vendar ne omejeno na kakovost, registracijski in patentni status, dobavo ter stroške relevantnih izdelkov.
P3 Tehnična podpora	Dobavitelj nudi popolno analitsko podporo s pravočasnim pošiljanjem ustreznih količin brezplačnih analitskih standardov in podajanjem zahtevane tehnične dokumentacije, strokovne argumentacije ipd.
P4 Dokumentacijska podpora	Dobavitelj nudi popolno in natančno dokumentacijsko podporo kupcu (DMF, izjave, vprašalniki, patentne izjave, odgovori na DL* ipd.) v dogovorjenem roku.

Legenda: DL* – pismo o pomanjkljivostih (angl. *deficiency letter*).

Za področje uspešnosti dobaviteljev **stroški** izbiram merila: konkurenčnost cen, znižanje cene/stroškov, plačilni pogoji in transparentnost stroškov. Z merilom konkurenčnost so dobavitelji vrednoteni glede na trenutno raven cene izdelkov, ki jih nudijo v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Z merilom znižanje cene/stroškov ugotavljamo ali in v kolikšni meri dobavitelji dosegajo znižanje stroškov oziroma cene na enoto izdelka v tekočem ocenjevalnem obdobju v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem. Z merilom plačilni pogoji ugotavljamo, ali dobavitelji dosegajo želene plačilne pogoje brez vpliva na ceno izdelkov. Z zadnjim merilom transparentnost stroškov ugotavljamo, v kolikšni meri so dobavitelji pripravljeni podajati informacije o stroškovni strukturi izdelkov, ki jih nudijo Leku d.d.

Za področje uspešnosti dobaviteljev **dobava** izbiram merila: rok dobave, skrajšanje roka dobave, zanesljivost dobav in fleksibilnost dobav. Z merilom rok dobave so dobavitelji vrednoteni glede na zmožnost doseganja dogovorjenih dobavnih rokov in ali so v tem pogledu primerljivi s konkurenčnimi podjetji. Z merilom skrajšanje roka dobave so dobavitelji vrednoteni glede na zmožnost doseganja zastavljenih ciljev od Leka d.d. pri skrajšanju dobavnih rokov. Z merilom zanesljivost dobav so vrednosti glede na točnost in natančnost dobav, z zadnjim merilom fleksibilnost dobav pa glede na zmožnost prilagajanja oziroma prestavljanja dobav glede na proizvodne potrebe Leka d.d.

Za zadnje področje uspešnosti dobaviteljev **podpora kupcu** pa izbiram merila: odzivnost, proaktivna komunikacija, tehnična podpora in dokumentacijska podpora. Z merilom odzivnost so dobavitelji merjeni glede na zmožnost doseganja dogovorjenega odzivnega časa na vse pisne zahteve kupca. Z merilom proaktivna komunikacija so dobavitelji merjeni glede na proaktivno obveščanje o vseh pomembnih zadevah o izdelkih, ki jih nudijo Leku d.d. Z merilom tehnična podpora so dobavitelji ocenjevani glede na zmožnost nudenja zahtevane analitske in tehnične podpore. Z zadnjim merilom dokumentacijska podpora pa so dobavitelji vrednoteni glede na zmožnost nudenja potrebne dokumentacije v dogovorjenih rokih.

Načelo ocenjevanja uspešnosti dobaviteljev je povzeto po članku *Using scorecards for supplier performance management: case application in a lean manufacturing organization* avtorjev Doolen, Traxler in McBride iz leta 2006. Uspešnost vseh meril se ocenjuje na lestvici do 100 %. Prag za minimalno raven uspešnosti dobaviteljev je 70 %. To pomeni, da za doseganje minimalne ravni uspešnosti oziroma druge ravni prejme vsak dobavitelj 70 %. Ocena se s približevanjem ciljni ravni uspešnosti (tj. 90 %) postopoma povišuje. Dobavitelj, ki dosega ali presega ciljno uspešnost, prejme oceno 100 %. Dobavitelj z uspešnostjo pod minimalnim pragom prejme oceno pod 70 %, ki se postopoma znižuje z nižjo uspešnostjo. Na ta način lahko dobavitelji iz podane ocene razberejo koristne podatke za prepoznavanje priložnosti za izboljšave na specifičnih področjih.

Tehtanje posameznih meril omogoča enostavno spreminjanje zahtev do dobaviteljev v primeru sprememb poslovnih ciljev in prioritet. Uteži posameznih meril uspešnosti se prav tako lahko razlikujejo za različne dobavitelje glede na kategorijo dobavljenih izdelkov, raven zahtevane proizvodne natančnosti ali druge posebne značilnosti dobavitelja, izdelka ali proizvodnega postopka, ki ga vodi dobavitelj. V določenih primerih se posamezna merila uspešnosti ne uporabljajo, če za določenega dobavitelja niso primerna (Doolen et al., 2006, str. 30). Glede na

pomen predlaganih področij uspešnosti dobaviteljev za Lek d.d. in Lekovo nabavno funkcijo predlagam, da utežujemo vsa štiri področja enako, tj. vsako področje utežujemo s 25 % skupne ocene. Vsota vrednosti vseh meril znotraj predlaganih področij uspešnosti je vedno enaka 100, vrednosti posameznih meril pa določamo po lastni presoji glede na njihov pomen.

Za podajanje jasne in razumljive skupne ocene uspešnosti dobavitelja in posameznih področij ter meril uspešnosti predlagam uporabo **barvne sheme semaforja** (zelena, rumena in rdeča), kar omogoča enostavno in hitro prepoznavanje močnih in šibkih področij uspešnosti dobavitelja. Rdeča barva naj predstavlja prvo, za Lek d.d. neustrezno oziroma nezadostno raven uspešnosti dobaviteljev. Rumena barva naj predstavlja drugo, za Lek d.d. zadostno raven uspešnosti, zelena barva pa naj predstavlja tretjo, Lekovo ciljno oziroma vrhunsko raven uspešnosti dobaviteljev.

Izbrana merila uspešnosti dobaviteljev so vrednotena na osnovi objektivnih podatkov, na primer števila dogodkov ali časovnih meritev in subjektivne presoje. **Metoda izračuna ocene** vseh meril uspešnosti dobaviteljev, ki jih ne ocenjujemo po subjektivni presoji, poteka v skladu z enačbo (3). Ta služi za ocenjevanje dobaviteljev, katerih dejanska uspešnost se nahaja med pragom uspešnosti in ciljno uspešnostjo Leka d.d.. Dobavitelji, katerih dejanska uspešnost ne dosega praga uspešnosti Leka d.d., prejmejo oceno 0 %, medtem ko dobavitelji katerih dejanska uspešnost je enaka ali presega ciljno uspešnost Leka d.d., prejmejo oceno 100 %.

$$\text{Ocena merila (\%)} = 0,7 + 0,3 \times \frac{\text{dejanska uspešnost} - \text{prag uspešnosti}}{\text{ciljna uspešnost} - \text{prag uspešnosti}} \quad (3)$$

Vsak dobavitelj prejme skupno oceno za vsako ocenjevalno obdobje. Dobavitelja, ki ga ocenimo s skupno oceno nad 90 %, uvrstimo na prednostni seznam Lekovih dobaviteljev. Dobavitelja, ki doseže oceno med 70 in 89 %, uvrstimo na seznam Lekovih zadostnih dobaviteljev in je kandidat za aktivno ravnanje z uspešnostjo dobavitelja. Dobavitelja, ki doseže oceno 69 % ali manj, uvrstimo na pogojni seznam Lekovih dobaviteljev in zelo je verjetno, da bomo z njim zmanjšali obseg poslovanja. V primeru, da se dobaviteljeva uspešnost v naslednjem ocenjevalnem obdobju ne izboljša, postane kandidat za čimprejšnjo izločitev iz Lekove baze dobaviteljev oziroma za nadomestitev z ustreznnejšim dobaviteljem.

Interni udeleženci pri ocenjevanju dobaviteljev za vsa štiri prednostna področja uspešnosti so sledeči:

- za kakovost: oddelki kontrola kakovosti, nabava, oskrba in registracije,
- za stroške: oddelek nabava,
- za dobavo: oddelki oskrba in nabava ter
- za podporo kupcu: oddelki nabava, kontrola kakovosti, registracije in intelektualna lastnina.

Skupno oceno meril uspešnosti izračunamo kot aritmetično sredino podanih ocen vseh vpletenih oddelkov.

Na zadnji stopnji razvoja oblikujem **poročilo o uspešnosti dobaviteljev** na podlagi enostavne grafične podobe in lahko razumljivih grafikonov in tabel. Izbiram enostavno barvno shemo z

namenom hitrega in lahko razumljivega podajanja skupne ocene uspešnosti dobaviteljem. Končna oblika poročila o uspešnosti dobaviteljev vsebuje tri dele. Prvi del je enostranski tabelaren in grafični pregled trenda ocen vseh ključnih področij uspešnosti dobavitelja v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem in primerjavo uspešnosti posameznega dobavitelja s povprečno uspešnostjo dobaviteljev in z Lekovo ciljno uspešnostjo. Drugi del je zgodovinski pregled uspešnosti dobaviteljev za pretekla štiri ocenjevalna obdobja. Tretji del so definicije vseh meril uspešnosti in služi poudarku objektivne narave izbranih meril uspešnosti. Ključni ocenjevani dobavitelji prejmejo poročilo o uspešnosti ob zaključku vsakega ocenjevalnega obdobja v PDF obliki prek elektronske pošte.

Prva stran poročila uspešnosti dobavitelja (na Sliki 22) vsebuje osnovne podatke o ocenjevanem dobavitelju, kategoriji izdelkov, ki jih dobavlja Leku d.d., ocenjevanem obdobju, ocenjevalcu, lokaciji, ki ocenjuje dobavitelja in datumu podane ocene dobavitelja. Sledijo podatki o skladnosti dobavitelja z minimalnimi zahtevami Leka d.d., ki so predpogoj za poslovno sodelovanje in posledično ocenjevanje dobavitelja. Minimalne zahteve so: skladnost z dobro proizvodno prakso (angl. *good manufacturing practice*, v nadaljevanju GMP), kar pomeni, da je dobavitelj uspešno prestal presojo kakovosti od Leka d.d./Sandoza/Novartisa AG in/ali uglednih regulatornih organov, kot so US–FDA, EDQM, UK–MHRA, TGA v zadnjih 3 letih, skladnost z Novartisovim etičnim kodeksom poslovanja, t.i. CC5, skladnost z zahtevami zdravstvene, varnostne in okoljske zakonodaje (angl. *health, safety and environmental legislation*, v nadaljevanju HSE) in plačilna zmožnost oziroma finančna stabilnost podjetja. Nato sledijo podatki o obsegu nabave z ocenjevanim dobaviteljem v tekočem ocenjevalnem obdobju in projiciranem obsegu nabave v prihodnjem ocenjevalnem obdobju, kar kaže trenutni in prihodnji načrtovani obseg poslovanja z dobaviteljem. Sledi izpolnjen obrazec za ocenjevanje dobavitelja in razvrstitev dobavitelja glede na postavljene kriterije za razvrščanje dobaviteljev. Za presojo o skladnosti dobavitelja z minimalnimi zahtevami, je treba pred izpolnjevanjem obrazca za ocenjevanje dobaviteljev poiskati vse potrebne podatke v razpoložljivih internih podatkovnih bazah in letnih poročilih podjetij dobaviteljev.

Druga stran poročila o uspešnosti dobavitelja (na Sliki 23) vsebuje grafični prikaz uspešnosti dobavitelja v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem, s povprečno uspešnostjo Lekovih ocenjevanih dobaviteljev in z Lekovo ciljno uspešnostjo. Dodatno vsebuje grafikon, ki povzema zgodovinsko uspešnost dobavitelja v zadnjih štirih ocenjevalnih obdobjih. Vključena je skupna uspešnost in uspešnost vseh štirih prednostnih področjih uspešnosti (stroški, kakovost, dobava in podpora kupcu). Grafikon vsebuje uspešnost ocenjevanega dobavitelja, povprečno uspešnost vseh Lekovih dobaviteljev in Lekovo ciljno uspešnost. Prav tako vsebuje tabelo s podrobnimi ocenami vseh področij in pripadajočih meril uspešnosti za zadnja štiri ocenjevalna obdobja in omogoča dobaviteljem prepoznati prednosti in slabosti vseh štirih področij uspešnosti in primerjavo svoje uspešnosti z Lekovimi pričakovanji.

Tretja, zadnja stran poročila vsebuje tabelo z definicijami vseh meril uspešnosti in pripadajočo metodo ocenjevanja. Služi predvsem za referenco za ravnatelje podjetij kupca in dobavitelja. Prav tako omogoča enostavno izobraževanje novih uporabnikov obrazca za ocenjevanje dobaviteljev.

Slika 22: Predlog obrazca za ocenjevanje dobaviteljev

Dobavitelj:	ABC
Kategorija:	API
Ocenjevano obdobje:	2. polovica 2010

Ocenjevalec:	Nataša Tanšek
Lokacija:	Lek d.d., Slovenija
Datum ocene:	5.1.2011

Skladnost z minimalnimi zahtevami:

Skladnost z GMP:	da
Skladnost s CC5:	da

Skladnost s HSE:	da
Finančna stabilnost:	da

Realizirana vrednost nabave v 2. polovici 2010:	1.564.000.00 Eur
--	------------------

Projicirana vrednost nabave v 1. polovici 2011:	1.770.000.00 Eur
--	------------------

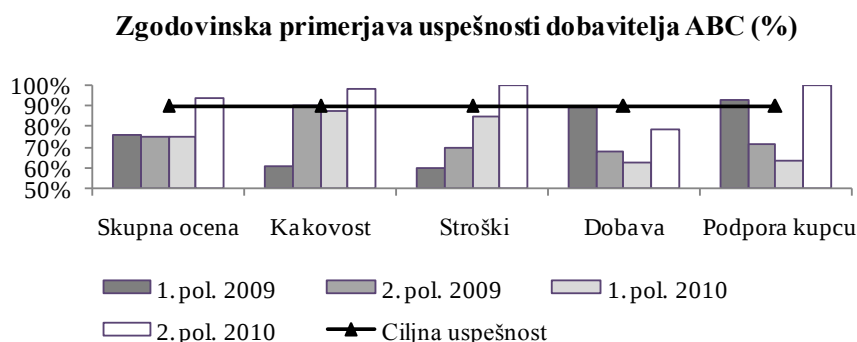
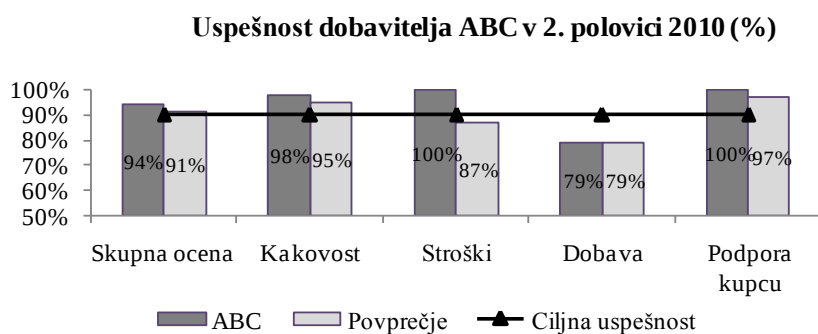
Področja in merila uspešnosti	Vednost merila	Ocena merila	Ocena merila (%)*	Ocena področja (%)**
1. Kakovost	Utež področja = 25			
K1 Kakovost vstopnih pošilk	50	49,0	98	98
K2 Reševanje reklamacij	20	20,0	100	
K3 Obveščanje o spremembah	20	18,0	93	
K4 Uvajanje sprememb	10	10,0	100	
2. Stroški	Utež področja = 25			
S1 Konkurenčnost cen	50	50,0	100	100
S2 Znižanje cene/stroškov	20	20,0	100	
S3 Plačilni pogoji	10	10,0	100	
S4 Transparentnost stroškov	20	20,0	100	
3. Dobava	Utež področja = 25			
D1 Rok dobav	30	21,0	70	79
D2 Skajšanje roka dobav	25	25,0	100	
D3 Zanesljivost dobav	20	14,0	70	
D4 Fleksibilnost dobav	25	18,5	75	
4. Podpora kupcu	Utež področja = 25			
P1 Odzivnost	25	25	100	100
P2 Proaktivna komunikacija	25	25	100	
P3 Tehnična podpora	25	25	100	
P4 Dokumentacijska podpora	25	25	100	
Skupna ocena***:				94
Kriteriji razvrščanja:	Prednostni dobavitelj			> 90 %
	Zadosten dobavitelj			70–89 %
	Nezadosten dobavitelj			< 69 %

Legenda: * Ocena merila % = ocena merila/vrednost merila, ** Ocena področja % = seštevek vseh ocen meril/100, *** Skupna ocena = seštevek vseh ocen področij/4.

Status dobavitelja: prednostni dobavitelj

Vir: Prirejeno T. Doolen, M. Traxler in K. McBride, *Using scorecards for supplier performance management: Case application in a lean manufacturing organization*, 2006, str. 30.

Slika 23: Grafični pregled uspešnosti dobavitelja ABC



Podrobni podatki zgodovinske uspešnosti dobavitelja ABC v preteklih 4 ocenjevalnih obdobjih

Področja in merila uspešnosti dobavitelja	1. polovica 2009	2. polovica 2009	1. polovica 2010	2. polovica 2010
1. Kakovost	61 %	90 %	88 %	98 %
K1 Kakovost vstopnih pošiljk	76 %	88 %	88 %	98 %
K2 Reševanje reklamacij	0 %	100 %	100 %	100 %
K3 Obveščanje o spremembah	70 %	85 %	78 %	93 %
K4 Uvajanje sprememb	85 %	85 %	85 %	100 %
2. Stroški	60 %	70 %	85 %	100 %
S1 Konkurenčnost cen	70 %	70 %	100 %	100 %
S2 Znižanje cene/stroškov	56 %	70 %	70 %	100 %
S3 Plačilni pogoji	0 %	70 %	70 %	100 %
S4 Transparentnost stroškov	70 %	70 %	70 %	100 %
3. Dobava	89 %	68 %	63 %	79 %
D1 Rok dobave	85 %	85 %	0 %	70 %
D2 Zmanjšanje dobavnega roka	85 %	0 %	85 %	100 %
D3 Zanesljivost dobav	85 %	85 %	85 %	70 %
D4 Fleksibilnost dobav	100 %	100 %	100 %	75 %
4. Podpora kupcu	93 %	72 %	64 %	100 %
P1 Odzivnost	70 %	85 %	85 %	100 %
P2 Proaktivna komunikacija	100 %	100 %	70 %	100 %
P3 Tehnična podpora	100 %	100 %	100 %	100 %
P4 Dokumentacijska podpora	100 %	0 %	0 %	100 %
Skupna ocena	76 %	75 %	75 %	94 %

Vir: Prirejeno po T. Doolen, M. Traxler in K. McBride, *Using scorecards for supplier performance management: Case application in a lean manufacturing organization*, 2006, str. 31–22.

Naslednji del omogoča boljše razumevanje načina ocenjevanja uspešnosti dobaviteljev. V Tabeli 17 opredeljujem vsa merila po področjih uspešnosti dobaviteljev s tremi ravnmi, ki so označena z barvami semaforja. Prva raven predstavlja nezadostno raven uspešnosti dobaviteljev oziroma uspešnost pod minimalnim pragom in je označena z rdečo barvo. Druga raven predstavlja zadostno raven uspešnosti dobaviteljev in je označena z rumeno barvo. Tretja raven pa predstavlja ciljno oziroma vrhunsko raven uspešnosti dobaviteljev in je označena z zeleno barvo.

Tabela 17: Predlog vrednotenja meril uspešnosti dobaviteljev

Merila	Raven 1 	Raven 2 	Raven 3 
1. Kakovost			
K1 Kakovost vstopnih pošilk	< 95 % ustreznih vstopnih pošilk.	95–99 % ustreznih vstopnih pošilk.	> 99 % ustreznih vstopnih pošilk.
K2 Reševanje reklamacij	Prepočasno in nezadostno reševanje reklamacij (ugotavljanje vzrokov in uvajanje korektivnih ukrepov) ter zagotavljanje nadomestnega materiala.	Učinkovito reševanje reklamacij. Doseganje dogovorjenega roka za zagotovitev nadomestnega materiala.	Takojšnje, učinkovito in proaktivno reševanje reklamacij v dogovorjenem roku. Takojšnja zagotovitev nadomestnega materiala po odkritju vzroka napake.
K3 Obveščanje o spremembah	Nezadostno oziroma reaktivno obveščanje o uvajanih spremembah, ki vplivajo na kakovost izdelka.	Sprotno obveščanje o uvajanih spremembah, ki vplivajo na kakovost izdelka.	Proaktivno obveščanje o planiranih spremembah, ki vplivajo na kakovost izdelka. Iskanje soglasja z Lekom.
K4 Uvajanje sprememb	Nezadostno ali prepozno uvajanje potrebnih sprememb.	Uvajanje potrebnih sprememb v okviru dogovorjene oziroma maksimalne časovne omejitve (prag uspešnosti).	Proaktivno in popolno uvajanje potrebnih sprememb v okviru željene oziroma ciljne časovne omejitve.
2. Stroški			
S1 Konkurenčnost cen	Cena izdelka je nad tržnim povprečjem.	Cena izdelka je na ravni tržnega povprečja.	Cena izdelka je pod tržnim povprečjem oziroma je najnižja na trgu (tržni vodja)
S2 Znižanje cena/stroškov	Ni znižanja cene izdelka nad tržnim trendom.	0–10 % znižanja cene izdelka nad tržnim trendom.	> 10 % znižanja cene izdelka nad tržnim trendom.
S3 Plačilni pogoji	Plačilni rok < 60 dni.	Plačilni rok 60–90 dni.	Plačilni rok > 90 dni.
S4 Transparentnost stroškov	Dobavitelj ni pripravljen deliti informacije o stroških.	Na voljo so delne informacije o stroškovni strukturi izdelka.	Dobavitelj je pripravljen popolnoma razkriti stroškovo strukturo izdelka.

se nadaljuje

Merila	Raven 1 	Raven 2 	Raven 3 
3. Dobava			
D1 Rok dobav	< 90 % dobav v skladu s postavljenim rokom dobav.	90–98 % dobav v skladu s postavljenim rokom dobav.	> 99 % dobav v skladu s postavljenim rokom dobav.
D2 Skrajšanje roka dobave	Ni skrajšanja roka dobave v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem.	1–3 dni skrajšanja roka dobave v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem.	> 3 dni skrajšanja roka dobave v primerjavi s preteklim ocenjevalnim obdobjem.
D3 Zanesljivost dobav*	< 90 % pravočasnih dobav in < 97 % dobavljene prvotno naročene količine.	90–98 % pravočasnih dobav in 97–99,5 % dobavljene prvotno naročene količine.	> 99 % pravočasnih dobav in > 99,5 % dobavljene prvotno naročene količine.
D4 Fleksibilnost dobav	Ni fleksibilnosti, dobavitelj ne pristaja na spremembe v časovnem načrtu dobav.	Zmerna fleksibilnost z rokom dobave med 1–4 tedni.	Popolna fleksibilnost z rokom dobave v < 1 tednu.
4. Podpora kupcu			
P1 Odzivnost	Prepočasna odzivnost (> 3 delovne dni) na Lekove pisne zahteve.	Odzivnost na Lekove pisne zahteve v roku 3 delovnih dni.	Odzivnost na Lekove pisne zahteve v roku 1 delovnega dne.
P2 Proaktivna komunikacija	Nezadostno, prepočasno ali reaktivno obveščanje o vseh relevantnih dogodkih v zvezi s proizvodnjo, kakovostjo, dobavo izdelka ipd.	Zadostno, reaktivno obveščanje o vseh relevantnih dogodkih v zvezi s proizvodnjo, kakovostjo, dobavo izdelka ipd.	Proaktivno obveščanje o vseh relevantnih dogodkih v zvezi s proizvodnjo, kakovostjo, dobavo izdelka ipd.
P3 Tehnična podpora	Nezadostna in nepravočasna tehnična podpora.	Ustrezna tehnična podpora v dogovorjenih rokih.	Takojšnja oziroma proaktivna tehnična podpora.
P4 Dokumentacijska podpora	Počasno in nezadostno izdajanje vseh potrebnih dokumentov (DMF–ji, izjave, vprašalniki...) ter odgovarjanje na DL.	Pravočasno in ustrezno izdajanje potrebnih dokumentov ter odgovarjanje na DL v okviru dogovorjene oziroma maksimalne časovne omejitve (prag uspešnosti).	Pravočasno in ustrezno izdajanje potrebnih dokumentov, nudenje popolne podpore in proaktivno reševanje možnih težav pri odgovarjanju na DL v okviru željene oziroma ciljne časovne omejitve.

Legenda: * Zanesljivost dobav = 0,75 x točnost dobav + 0,25 x natančnost dobav.

5.2.3. Prvine novega sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev

Za razvoj dobrega sistema za ravnanje z uspešnostjo so ključni dobro sodelovanje in tesni poslovni odnosi z dobavitelji, timsko delo in odprto izmenjevanje informacij v nabavnem oddelku. Uvajanje obrazca za ocenjevanje dobaviteljev kaže predanost Lekove nabavne funkcije

k razvoju in vzdrževanju tesnih poslovnih odnosov z dobavitelji. Namen sistema ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev je ocenjevanje splošne uspešnosti dobaviteljev na področjih stroškov, kakovosti, dobave in podpore kupcu ter prepoznavanje področij potrebnih izboljšav, nudenje pomoči dobaviteljem za doseganje ciljne ravni uspešnosti oziroma statusa prednostnega dobavitelja, nagrajevanje dobaviteljev, ki kažejo nenehne izboljšave in izmenjavanje informacij o uspešnosti dobaviteljev znotraj in zunaj podjetja.

Uvajanje novega sistema za ocenjevanje dobaviteljev naj bi potekalo po sledečih korakih:

1. segmentacija Lekove mreže dobaviteljev in določitev kandidatov za ocenjevanje uspešnosti, tj. strateških in ključnih Lekovih dobaviteljev,
2. določitev internih udeležencev za izpolnjevanje obrazca za ocenjevanje dobaviteljev,
3. predhodno izobraževanje internih udeležencev in izbranih dobaviteljev o sistemu ocenjevanja (o definicijah izbranih meril uspešnosti, ravni ciljne uspešnosti in metodi izračuna ocene meril uspešnosti),
4. implementacija in pilotno testiranje novega sistema za ocenjevanje dobaviteljev in
5. nenehna optimizacija sistema in osredotočenje na učinkovitost (presojanje optimalnosti izbora in tehtanja prednostnih področij in izbranih meril uspešnosti dobaviteljev).

Bistvene prvine predlaganega sistema za ocenjevanje dobaviteljev so redno in učinkovito podajanje povratne informacije dobaviteljem o rezultatih ocenjevanja, oblikovanje načrtov poslovanja z dobavitelji, ki omogočajo učinkovito spremljanje uvajanja izboljšav dobaviteljev, uveden sistem nagrajevanja oziroma kaznovanja dobaviteljev in po potrebi delavnice z dobavitelji, potrebnimi pomoči pri uvajanju izboljšav. V nadaljevanju podrobneje opisujem predlog vseh štirih prvin.

Komunikacija z dobavitelji o uspešnosti. Podajanje povratne informacije o uspešnosti mora potekati v obliki dvosmernega toka komunikacije med kupcem in dobaviteljem, saj je lahko kupec velikokrat vzrok za težave dobaviteljev (Gordon, 2008, str. 161). Poteka lahko v formalni ali v neformalni obliki. Predlagam, da naj nabava redno izvaja formalno podajanje povratne informacije o uspešnosti dobaviteljem na letnih in polletnih pregledih sodelovanja z dobaviteljem. Za dobavitelje, ki kažejo nezadostno uspešnost, naj nabava izvaja kvartalne preglede uspešnosti, dokler dobavitelj ne doseže ustrezne ravni uspešnosti oziroma ni izključen iz Lekove baze dobaviteljev. Nove dobavitelje naj nabava prvič ocenjuje po šestih mesecih po začetku proizvodnje.

Namen **letnega pregleda** sodelovanja z dobaviteljem je zagotavljanje strateškega razvoja odnosa z dobaviteljem. Glavni cilji letnega pregleda so: pregled uspešnosti dobavitelja v zadnjih 12 mesecih (primerjava uspešnosti glede na ključne KPI-je, dodatna vrednost, izpostavljanje področij potrebnih izboljšav in prepoznavanje priložnosti za izboljšave v prihodnosti), izražanje pričakovanj Leka d.d. in dobavitelja glede drug drugega, pregled skupnega razvoja in usklajevanje medsebojnega poslovnega odnosa, organizacijske spremembe in spremembe položajev na obeh straneh, diskusija o bodočih trendih v farmacevtski panogi in tehnologiji, finančni pregled medsebojnega poslovanja (obseg in vrednost poslovanja, dobičkonosnost,

konkurenčnost itd.), diskusija o Lekovih poslovnih pričakovanjih, trendih in sporazum o ciljih uspešnosti za prihodnje ocenjevalno obdobje.

Namen **polletnega pregleda** sodelovanja z dobaviteljem je bližnje spremljanje uspešnosti dobavitelja v preteklih šestih mesecih, pregled in reševanje tekočih težav in dogovor o nadaljnjih ukrepih, poudarjanje skladnosti oziroma neskladnosti s postavljenimi cilji uspešnosti in vzpostavitev formalnega, strukturiranega in objektivnega foruma za nenehno ravnanje z odnosom in uspešnostjo dobavitelja. **Kvartalni pregled** sodelovanja naj izvaja nabava zgolj s tistimi dobavitelji, ki kažejo nezadostno uspešnost in je namenjen predvsem reševanju tekočih izpostavljenih kritičnih zadev, ki ovirajo vsakodnevne operacije.

Neformalno podajanje povratne informacije o uspešnosti dobaviteljem naj nabava izvaja po opazanju izboljšav storitev dobavitelja in s tem pokaže, da dobavitelja ceni in, da se zaveda uvedenih izboljšav. Prav tako naj nabava pokliče dobavitelja v primeru negativnih dogodkov, predvsem zato, da prepreči ponovno pojavljanje in, da ponudi pomoč pri reševanju težav. Odprta in poštena neformalna komunikacija poleg formalne komunikacije o kritičnih zadevah pogosto pomaga krepiti zaupanje in medsebojni odnos, reševati težave in izboljšati uspešnost dobavitelja (Gordon, 2008, str. 166–167).

Da bi omogočili maksimalno uspešnost dobaviteljev, je pomembno, da Lek d.d. ugotovi kako dober kupec je in katera področja mora izboljšati, da lahko izpolni pričakovanja in potrebe dobaviteljev. To lahko ugotovi s pomočjo **vprašalnika o zadovoljstvu dobaviteljev**, ki je dobro orodje za prejemanje povratne informacije od dobaviteljev (Gordon, 2008, str. 169). Tabela 18 prikazuje predlog vzorčnega vprašalnika o zadovoljstvu dobaviteljev. Predlagam, da naj ga nabava izvaja enkrat letno.

Tabela 18: Predlog vprašalnika o zadovoljstvu dobaviteljev

Vprašalnik o zadovoljstvu dobaviteljev
1. Do kolikšne mere izpolnjujemo vaša pričakovanja?
2. Do kolikšne mere vam sporočamo pričakovanja glede vaše uspešnosti?
3. Do kolikšne mere vas obravnavamo kot cenjene partnerje?
4. Do kolikšne mere vam nudimo potrebne informacije za podajanje ponudb?
5. Ali potrebujete kakršnokoli tehnično pomoč od nas?
6. Ali vam podajamo zadostno povratno informacijo o vaši uspešnosti?
7. Ali potrebujete izobraževanje o določenih področjih (katerih)?
8. Ali vam omogočamo zadosten čas za dobavljanje izdelkov oziroma storitev?
9. Kako točne napovedi nabavnih potreb vam podajamo?
10. Do kolikšne mere vzdržujemo medsebojni odnos na profesionalni ravni?
11. Do kolikšne mere verjamete, da vas obravnavamo pravično?
12. Do kolikšne mere se odzivamo na vaše potrebe?
13. Kako enostavno je delati z nami?

Vir: Prirejeno po S. Gordon, Supplier evaluation and performance excellence, 2008, str. 169.

Načrt poslovanja z dobaviteljem. Načrt poslovanja z dobaviteljem nudi zapis vseh poslovnih elementov in načrtovanja med Lekom d.d. in dobaviteljem. Nabava naj ga uporablja med letnimi

in polletnimi pregledi uspešnosti dobavitelja. Namen oblikovanja načrta poslovanja z dobaviteljem je pregled celotnega poslovnega odnosa z dobaviteljem v enem dokumentu, kjer so definirani cilji in ukrepi (načrt izboljšav) za prihodnje ocenjevalno obdobje, formalizirana pričakovanja do koristi medsebojnega odnosa in je povzet strateški pogled na prihodnji razvoj odnosa z dobaviteljem. Podrobnost in kompleksnost načrta poslovanja z dobaviteljem je odvisna od pomena in kompleksnosti dobavitelja oziroma obsega nabave z dobaviteljem.

Predlagani načrt poslovanja z dobaviteljem je sestavljen iz pet delov:

1. **Seznam nosilcev** odgovornosti in udeležencev pri Leku d.d. in dobavitelju.
2. **Komercialni del** povzema obseg tekoče nabave z dobaviteljem, cene, podatke o sklenjenih pogodbah.
3. **Razvojni del** zajema bodoče oziroma možne izdelke in storitve, ki jih bo oziroma bi jih lahko dobavitelj dobavljal Leku d.d.
4. **Ocena uspešnosti dobavitelja** vsebuje poročilo o uspešnosti dobavitelja.
5. **Načrt izboljšav** je sestavljen iz treh delov: kratkoročni načrt za naslednjih šest mesecev, srednjeročni načrt za naslednjih dvanajst mesecev in dolgoročni načrt za obdobje po dvanajstih mesecih.

Nagrajevanje oziroma kaznovanje dobaviteljev. Ocenjevanju uspešnosti dobaviteljev sledijo oprijemljive **posledice** v obliki priznanj, nagrad, korektivnih ukrepov ali izločitve iz baze dobaviteljev kot rezultat pretekle uspešnosti. Dobavitelj mora spoznati, da je ocenjevanje sredstvo za sprejemanje konkretnih nabavnih odločitev, ki neposredno vplivajo na prihodnji obseg nabave pri ocenjevanem dobavitelju.

Vrhunski dobavitelji, ki dosežejo status prednostnega dobavitelja in kažejo predanost k nudenju kakovostnih storitev kupcu, morajo biti ustrezno nagrajeni. Ti so kandidati za tesnejše partnerske odnose in imajo prednost pri nabavljanju ustreznih izdelkov in storitev pred ostalimi dobavitelji oziroma prejmejo skupni planiran obseg nabave za tekoče ocenjevalno obdobje, večletne pogodbe o sodelovanju, certifikat prednostnega dobavitelja in javno oznanilo v internem Sandozovem nabavnem glasilu. Zadostni dobavitelji so možni kandidati za razvoj za doseganje zelene oziroma vrhunske ravni uspešnosti. Nezadostni dobavitelji, ki dosežejo status neustreznega dobavitelja in ki ne kažejo nagnjenosti k uvajanju predlaganih izboljšav, so v najkrajšem možnem času izločeni iz Lekove baze dobaviteljev oziroma nadomeščeni z ustreznnejšim dobaviteljem. Obseg načrtovane nabave za tekoče ocenjevalno obdobje se pri dobavitelju zmanjša na minimalno možno raven.

Izobraževanja in delavnice z dobavitelji. Izobraževanja in delavnice z dobavitelji omogočajo ožje sodelovanje z dobavitelji, potrebnimi pomoči pri uvajanju izboljšav in prenos implicitnega znanja. Izobraževanja lahko potekajo pri dobavitelju ali v Leku d.d. Pri delavnicah, se predstavniki Lekove nabavne funkcije in tehničnih oddelkov sestanejo s predstavniki dobavitelja in skupaj preučijo nabavne cene, tehnološki proces (s pomočjo tehničnih strokovnjakov), druge nabavne pogoje ipd. Na osnovi zbranih podatkov preučijo priložnosti za prihranke in izboljšave. Tak način sodelovanja je zelo koristen za oba partnerja, saj omogoča dobavitelju prepoznavanje neizkoriščenih možnosti.

5.2.4 Dodatna vrednost predlaganega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev

Dodatna vrednost predlaganega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d. se v primerjavi z obstoječim kaže v več vidikih. Lek d.d. z dobavitelji vzpostavlja redno formalno in dvosmerno komunikacijo o uspešnosti, s katero Lek d.d. ne samo podaja povratno informacijo o uspešnosti dobaviteljem, temveč tudi prejema povratno informacijo dobaviteljev o lastni uspešnosti s vprašalnikom o zadovoljstvu dobaviteljev. Pogostost ocenjevanja prehaja iz triletne na polletno oziroma kvartalno raven, kar omogoča redno spremljanje ravni uspešnosti posameznih dobaviteljev in uvajanja izboljšav ter je dobro orodje za argumentirano nabavno pogajanje. Poleg stroškov je v obrazec za ocenjevanje dobaviteljev vključeno ocenjevanje raznih vidikov kakovosti, dobave in podpore kupcu dobaviteljev, kar omogoča, da poleg nabavne cene izdelka pri izboru nabavnih strategij upoštevamo tudi druge pomembne dejavnike.

V sistem ocenjevanja dobaviteljev niso vključeni zgolj tisti dobavitelji, pri katerih je najvišja letna vrednost obsega nabave in stopnja odvisnosti, temveč tudi najbolj težavni dobavitelji. Pri ocenjevanju sodeluje večfunkcijski tim in neposredni interni udeleženci, kar omogoča objektivnejše podajanje ocene uspešnosti dobaviteljev, v obstoječem sistemu pa pri ocenjevanju sodeluje zgolj nabava. Rezultati ocenjevanja so prikazani v enostavnem in grafično preglednem poročilu o uspešnosti dobavitelja, ki ga dobi dobavitelj v elektronski obliki. Uporabljena je barvna shema semaforja, ki omogoča hiter pregled šibkih in močnih lastnosti dobavitelja.

Predlagan obrazec za ocenjevanje dobaviteljev vsebuje manjše število meril uspešnosti, ki pa so pregledna, združena po področjih in se lahko uporabljajo za širok spekter dobaviteljev ter različne kategorije izdelkov, saj po potrebi omogoča različno tehtanje področij in meril uspešnosti. Merila so objektivnejša oziroma bolj merljiva, kar pripomore k večji podpori in predanosti dobaviteljev k celotnemu konceptu Lekovega sistema ravnanja z uspešnostjo. Izbrana so takšna merila, da motivirajo dobavitelje k nenehnemu izboljševanju ravni svoje uspešnosti, predvsem na področju znižanja cene/stroškov, večje transparentnosti stroškov, podaljšanja plačilnih rokov, izboljšanja kakovosti in hitrejšega reševanja reklamacij, skrajšanja dobavnih rokov, izboljšanja zanesljivosti in fleksibilnosti dobav, odzivnosti, proaktivnega sporočanja vseh pomembnih, z izdelki povezanih sprememb in ostalih storitev.

Zelo pomembna prednost predlaganega sistema ocenjevanja je posredna uporaba razvojne strategije konkurenčnega pritiska z vključitvijo primerjave uspešnosti ocenjevanega dobavitelja s svojimi neposrednimi konkurenti in z Lekovo ciljno ravno uspešnosti dobaviteljev v poročilo o uspešnosti dobavitelja in sočasno v povratno informacijo dobavitelju. To spodbuja zdravo konkurenco med dobavitelji. Prav tako posredno vsebuje strategijo konkurenčnega pritiska nagrajevanje oziroma kaznovanje dobaviteljev, saj se lahko dobavitelji z izboljšanjem uspešnosti kvalificirajo za priložnost povišanja obsega poslovanja in za druge nagrade. V nasprotnem primeru pa sledijo ukrepi znižanja obsega poslovanja oziroma izločitev iz baze dobaviteljev.

5.2.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti za nadgradnjo in možne ovire pri uvajanju novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d.

Za celovito analizo predlaganega sistema za ravnanje z uspešnostjo v Leku d.d. sem na osnovi pregleda razpoložljive strokovne literature, lastnih časovnih in prostorskih omejitev pri razvoju novega sistema in omejitev obstoječe informacijske infrastrukture Leka d.d. opredelila prednosti, slabosti, priložnosti za nadgradnjo in možne ovire pri uvajanju predlaganega sistema.

Prepoznala sem sledeče bistvene **prednosti** novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev:

1. Izbrano je **majhno**, a zadostno **število** za Lek d.d. prednostnih **področij in** pripadajočih **meril** uspešnosti dobaviteljev, ki omogočajo lažje obvladovanje potrebnih podatkov za izpolnjevanje obrazca za ocenjevanje dobaviteljev.
2. Izbrana **merila** uspešnosti so **uravnotežena, povezana, praktična in pomembna** za Lekovo nabavno funkcijo in Lek d.d.
3. Sistem ocenjevanja dobaviteljev odlikuje **enostaven in pregleden grafični dizajn**. Uporabljena je tribarvna shema po načelu semaforja in enostavna grafična predstavitev, ki omogoča strnjen pregled močnih in šibkih lastnosti dobavitelja po izbranih področjih in pripadajočih merilih uspešnosti.
4. Obrazec za ocenjevanje dobaviteljev omogoča **različno tehtanje področij in meril** uspešnosti za posamezne kategorije dobaviteljev.
5. Pri ocenjevanju dobaviteljev **sodeluje večfunkcijski tim**, sestavljen iz udeležencev iz oddelkov nabava, oskrba, kontrola kakovosti, registracije, intelektualna lastnina, ipd.
6. Sistem ocenjevanja dobaviteljev omogoča **razločevanje strateških in kritičnih dobaviteljev** od obrobnihi neosrednjih dobaviteljev in tako omogoča osredotočenje na najpomembnejše in po obsegu nabave največje dobavitelje.
7. **Dobavitelji** lahko **primerjajo** svoje **rezultate** s ciljno ravno uspešnosti in s svojimi konkurenti, kar je dober način spodbujanja zdrave konkurence med dobavitelji.

Glavne **slabosti** novega sistema za ravnanje z uspešnostjo so:

1. **Priprava na ocenjevanje dobaviteljev** je lahko težavna in izpolnjevanje obrazcev se lahko zavleče, saj je treba predhodno zbrati podatke ročno iz več virov hkrati in jih vnesti v sistem.
2. **Elektronsko razpošiljanje poročil** o uspešnosti dobaviteljem sicer ne zahteva kompleksne podporne informacijske tehnologije, vendar onemogoča ocenjevanje dobaviteljev v velikem obsegu in zahteva precejšnje vire za obvladovanje sistema.
3. Pri razvoju obrazca za ocenjevanje dobaviteljev je **zanemarjen posvet z dobavitelji** glede primernosti in dosegljivosti meril uspešnosti.
4. **Narava sistema** za ocenjevanje je **reaktivna** in poroča o preteklih dogodkih in pretekli uspešnosti dobaviteljev.
5. **Nekatera** izbrana **merila** uspešnosti dobaviteljev **so premalo objektivna**, saj se pri ocenjevanju upošteva zgolj subjektivna presoja ocenjevalcev. Prav tako bi razviti obrazec za ocenjevanje uspešnosti dobaviteljev lahko vseboval več meril na osnovi stroškov.

6. Sistem za ocenjevanje ne omogoča **različnih načinov avtomatskega prikazovanja rezultatov** ocenjevanja dobaviteljev, na primer primerjav uspešnosti posameznih konkurenčnih dobaviteljev ipd.
7. **Cilji uspešnosti** dobaviteljev so izpeljani iz glavnih nabavnih področij, ki najbolj prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja, in ne iz poslovne strategije Leka d.d. ter ciljev nabavne funkcije Leka d.d.

V nadaljevanju sem strnila glavne **priložnosti za nadgradnjo**, ki se ponujajo z uvajanjem novega sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d.:

1. Razvoj **spletnega sistema za ocenjevanje dobaviteljev**. Ta vključuje spletni portal, ki zajema: spletni obrazec za ocenjevanje dobaviteljev, do katerega lahko dostopajo vsi interni udeleženci in neposredno ocenjujejo dobavitelje, neposredno ekstrahiranje podatkov za ocenjevanje dobaviteljev iz povezanih sistemov in posodabljanje v realnem času, vklapljanje zgodnjih opozoril glede problematičnih trendov uspešnosti dobaviteljev, avtomatično generiranje poročil o uspešnosti dobaviteljev, možnost različnih načinov pridobivanja in prikazovanja rezultatov ocenjevanja za potrebe pogajanj, reševanja nastalih težav in proaktivno predvidevanje možnih težav v prihodnosti ter centralno spletno podatkovno bazo poročil o uspešnosti dobaviteljev, ki je na voljo vsem članom oskrbne verige in ocenjevanim dobaviteljem, kar omogoča višjo raven izmenjevanja informacij in bolj pravočasno podajanje povratnih informacij dobaviteljem.
2. **Avtomatizacija zbiranja podatkov** o dobaviteljih in izračunavanja meril uspešnosti dobaviteljev. Ta lahko omogoči večji obseg ocenjevanja dobaviteljev in vključuje vse od večjih, strateških do manjših, vendar za podjetje vseeno pomembnih dobaviteljev.
3. **Vključitev čim več meril, ki temeljijo na stroških**, kot je na primer uporaba indeksa učinkovitosti dobavitelja ali razširjena nabavna cena.
4. Prehod iz polletnega na **pogostejše ocenjevanje** strateških in kritičnih dobaviteljev (na mesečni ali kvartalni ravni). Dobavitelji se lahko izboljšajo že samo zaradi občutka, da so opazovani. To je t.i. Hawthorne-jev učinek, vendar pa so takšne izboljšave običajno bolj kratkoročne narave (Gordon, 2009, str. 1). Zato je treba za dolgoročno zagotavljanje uspešnosti dobavitelje meriti redno in dovolj pogosto.
5. **Ocenjevanje manjših, neosrednjih dobaviteljev**. Baron (v Doolen et al., 2006, str. 32) meni, da lahko neosrednji dobavitelji pogosto zavzemajo 30–35 % skupne vrednosti nabave v proizvodnem podjetju. Tako lahko neosrednji dobavitelji znatno vplivajo na skupno učinkovitost in uspešnost podjetja.
6. **Razvoj vprašalnika za samooceno dobaviteljev**. Ta omogoča podjetju ocenjevanje dobaviteljev, ki jih v normalnih okoliščinah ne bi zaradi pomanjkanja virov, zmanjšanje potrebnega časa za izvajanje presoj dobavitelja na kraju samem in prihranek stroškov, saj dobavitelj sam izpolnjuje vprašalnik glede svojih zmožnosti, procesov in praks.
7. Nov sistem Leku d.d. nudi priložnost, da dobavitelje redno prosi za **povratno informacijo o lastni uspešnosti**, kar mu omogoča, da spozna kakšna so pričakovanja dobaviteljev do medsebojnega odnosa in tako omogoči kar se da visoko uspešnost dobaviteljev ter da lahko vzpostavi z dobavitelji močan partnerski odnos, ki temelji na zaupanju.

Nazadnje sem opredelila nekatere možne **ovire pri uvajanju** novega sistema:

1. Za uspešno uvajanje novega sistema za razvoj dobaviteljev je ključna **podpora vrhovnega vodstva Leka d.d. in internih udeležencev** pri ocenjevanju dobaviteljev, saj kratkoročne in dolgoročne koristi ocenjevanja dobaviteljev niso takoj vidne in oprijemljive. Prav tako je podpora ključna za redno ocenjevanje dobaviteljev in uvajanje nenehnih izboljšav dobaviteljev.
2. Pomembna je **podpora in predanost dobaviteljev** k uvajanju nenehnih izboljšav. Ta je lahko vprašljiva v primeru, da dobavitelj dvomi v kredibilnost izbranih meril uspešnosti in način ocenjevanja, kupec nabavlja zanemarljiv odstotek vseh dobaviteljevih izločkov, dobavitelj dvomi, da mu bodo predlagane izboljšave prinesle koristi ali dobavitelj nima ustreznih tehničnih in informacijskih virov in/ali znanja za uvajanje izboljšav.
3. Vprašljiva je **optimalnost izbora meril** uspešnosti dobaviteljev. Vprašanje je, ali izbrana merila celovito pokrivajo vsa pomembna področja, ki prispevajo h konkurenčni prednosti Leka d.d. Prav tako obrazec vsebuje premalo v naprej usmerjenih meril uspešnosti dobaviteljev in meril, ki temeljijo na stroških in tako onemogoča predvidevanje in preprečevanje možnih težav v prihodnosti ter celovit pregled stroškov neučinkovitosti dobaviteljev.
4. Z izobraževanjem je treba zagotoviti **pravilno razumevanje definicij meril** uspešnosti dobaviteljev **in načina ocenjevanja** tako od internih udeležencev kot tudi dobaviteljev, saj lahko v nasprotnem primeru rezultati ocenjevanja napačno prikažejo uspešnost in zmožnosti dobaviteljev.
5. Za uspešno ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev je bistvena **učinkovita komunikacija** z dobavitelji, tj. odprta in dovolj pogosta komunikacija o vsakodnevnih težavah in uspehih. Prav tako je pomembno redno formalno in dvosmerno podajanje povratne informacije dobaviteljem, ki dobavitelja motivira k nenehnim izboljšavam in spodbuja k skupnemu reševanju težav. V nasprotnem primeru se lahko zmanjša zaupanje med obema partnerjema ali pride celo do destruktivnega obnašanja in sabotaže.

SKLEP

Vse večja odvisnost podjetij od zunanjih virov je spremenila dojemanje in potrebo podjetij po ravnanju z uspešnostjo dobaviteljev. Dobavitelji niso le vir stroškov, temveč strateško prispevajo h konkurenčnosti in k poslovni odličnosti podjetja. Osnovna nabavna funkcija je razvoj učinkovitih in zanesljivih dobaviteljev in povezava njihovih zmožnosti z internimi potrebami podjetja. Napredni nabavniki se dandanes ne ukvarjajo več zgolj z nabavo po najnižji ceni, temveč z načrtovanjem, s koordiniranjem, z ravnanjem, razvojem in izboljšanjem uspešnosti in zmožnosti dobaviteljev.

Odličnost ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev daje podjetjem konkurenčno prednost, ki se kaže v nižjih stroških, izboljšani odzivnosti kupcem, boljši kakovosti izdelkov in storitev ter tehnološki prednosti. Razvoj dobaviteljev lahko zajema aktivnosti od zbiranja informacij o dobaviteljih, ocenjevanja uspešnosti dobaviteljev, enostranskega podajanja povratnih informacij o rezultatih ocenjevanja dobaviteljev pa do podajanja specializiranega tehničnega, procesnega in

ravnateljskega znanja dobaviteljem in interaktivnega implicitnega znanja z izmenjavo zaposlenih za izboljšanje uspešnosti in/ali zmožnosti dobaviteljev za izpolnjevanje kratkoročnih in dolgoročnih potreb kupca.

Pomen strukturiranega ocenjevanja dobaviteljev vse bolj narašča, saj omogoča objektivnejše sprejemanje nabavnih odločitev, racionalizacijo baze dobaviteljev, zmanjšanje dobavnega tveganja in sistematično stopnjevanje zmožnosti dobaviteljev. V praksi se pojavljajo številne metode ocenjevanja dobaviteljev, kot so na primer kategorična metoda, metoda tehtanih ocen in metoda stroškovnega razmerja, vse pa vsebujejo določen delež subjektivnosti, ki se kaže v izboru kategorij in meril uspešnosti dobaviteljev, uteži za posamezne kategorije, pogostosti ocenjevanja in načina uporabe rezultatov. Eden najpogostejših načinov ocenjevanja dobaviteljev je uporaba obrazcev za ocenjevanje dobaviteljev, saj omogočajo jedrnat pregled mnogih elementov uspešnosti dobaviteljev in so enostavni za uporabo. Predpogoj za uspešno ocenjevanje dobaviteljev je primeren izbor uravnoteženih, kredibilnih in objektivnih meril uspešnosti dobaviteljev ter uskladitev ciljev glede pričakovane uspešnosti dobaviteljev s poslovno strategijo in cilji podjetja.

Proces ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev zahteva primerno organizacijsko strukturo in usklajenost podjetja, učinkovite poslovne procese in komunikacijo, dober sistem za merjenje in ocenjevanje dobaviteljev, ustrezne podporne informacijske sisteme ter strokovno usposobljen kader. Za razvoj dobrega sistema za ravnanje z uspešnostjo so ključni dobro sodelovanje in tesni poslovni odnosi z dobavitelji, timsko delo in odprto izmenjevanje informacij v nabavnem oddelku. Kljub temu, da uvajanje sistema za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev zahteva veliko časa, truda in sredstev, predstavlja koristno investicijo za katerokoli podjetje. Nudi osnovo za nenehne izboljšave procesov in izdelkov tako pri dobaviteljih kot tudi pri kupcih in tako pripomore k večji konkurenčnosti podjetja skozi čas.

Želja po prenovi ravnanja z uspešnostjo dobaviteljev v Leku d.d. kaže predanost nabavne funkcije k razvoju in vzdrževanju tesnih poslovnih odnosov z dobavitelji. S pomočjo zbrane literature in lastnih izkušenj ter presoje sem razvila nov sistem za ravnanje z uspešnostjo dobaviteljev, ki vsebuje prenovljen način segmentacije in prepoznavanja dobaviteljev, primernih za razvoj, prenovljen obrazec za ocenjevanje dobaviteljev, nov model razvrščanja dobaviteljev, komunikacije z dobavitelji o uspešnosti, spodbud dobaviteljem in neposrednega razvoja dobaviteljev.

Predlagan obrazec omogoča ocenjevanje dobaviteljev na štirih prednostnih področjih uspešnosti (tj. kakovost, stroški, dobava in podpora kupcu), merila uspešnosti pa so izbrana tako, da motivirajo dobavitelje k uvajanju nenehnih izboljšav. Sistem zajema redno formalno podajanje povratne informacije dobaviteljem o uspešnosti na polletni oziroma kvartalni ravni, kar omogoča redno spremljanje uspešnosti dobaviteljev in uvajanja izboljšav. Z uporabo enostavnega grafičnega dizajna in tribarvne sheme semaforja omogoča jasno in enostavno prepoznavanje področij potrebnih izboljšav. Za povečanje objektivnosti je v ocenjevanje vključen večfunkcijski tim oziroma neposredni interni udeleženci v podjetju. Da bi omogočili kar se da visoko uspešnost dobaviteljev, vsebuje nov sistem vprašalnik o zadovoljstvu dobaviteljev, ki

dobaviteljem omogoča formalno podajanje povratne informacije Leku d.d. glede stopnje izpolnjevanja njihovih pričakovanj in potreb na letni ravni.

Predlagani sistem daje prednost posredni uporabi konkurenčnega pritiska za izboljšanje uspešnosti dobaviteljev s poudarkom na ocenjevanju dobaviteljev, spodbudah dobaviteljem in neposrednem razvoju dobaviteljev. Vključitev primerjave uspešnosti dobaviteljev s svojimi neposrednimi konkurenti in z Lekovo ciljno ravno uspešnosti v sistem ocenjevanja in podajanja povratne informacije dobaviteljem o uspešnosti namreč spodbuja zdravo konkurenco. Sistem nudi dobro osnovo za argumentirana nabavna pogajanja in objektivnejše sprejemanje prihodnjih nabavnih odločitev s pozitivnimi tržnimi spodbudami oziroma nagrajevanjem dobaviteljev, ki kažejo nenehne izboljšave in negativnimi tržnimi spodbudami oziroma kaznovanjem nezadostnih dobaviteljev, ki niso pripravljeni izboljšati svojo raven uspešnosti. Prav tako omogoča nudenje pomoči dobaviteljem za razvoj in doseganje ciljne ravni uspešnosti oziroma statusa prednostnega dobavitelja v obliki izobraževanja ali delavnic.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, P. H. & Rask, M. (2003). Supply chain management: New organizational practices for changing procurement realities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(2), 83–95.
2. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (1998). *Purchasing Principles & Management* (8th ed.). London: Financial Times Management.
3. Choi, T. Y., & Krause D. R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction cost, risk, responsiveness and innovation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 637–662.
4. Cousins, P. D. & Spekman, R. (2003). Strategic supply and the management of inter- and intra-organizational relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1), 19–29.
5. Desai, M. P. (1996). Implementing a supplier scorecard program. *Quality progress*, 29(2), 73–75.
6. Doolen, T., Traxler, M., & McBride, K. (2006). Using scorecards for supplier performance management: Case application in a lean manufacturing organization. *Engineering Management Journal*, 18(2), 26–34.
7. Dyer, J. H., Cho, D. S., & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next »best practice« in supply chain management. *California Management Review*, 40(2), 57–77.
8. Fernandez, R. (1995). *Total quality in purchasing & supplier management*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
9. Gadde, L. E., & Håkansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. London, New York: Routledge.
10. Gelderman, C. J., & van Weele, A. J. (2002). Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 30–37.
11. Giannakis, M. (2007). Performance measurement of supplier relationships. *Supply Chain Management*, 12(6), 400–411.
12. Gordon, S. (2005). Seven steps to measure supplier performance. *Quality Progress*, 38(8), 20–25.
13. Gordon, S. R. (2008). *Supplier Evaluation and Performance Excellence: a guide to meaningful metrics and successful results*. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.
14. Gordon, S. (2009, 21. maj). *12 reasons why supplier scorecards fail*. Najdeno 30. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.spendmatters.com/>
15. Hahn, C. K., & Watts, C. A. (1990). The supplier development program: A conceptual model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(2), 2–7.
16. Handfield, R. B, Krause, D. R., Scanell, T. V., & Monczka, R. M. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, 41(2), 37–49.
17. Hartley, J. L., & Choi, T. Y. (1996). Supplier development: Customers as a catalyst of process change. *Business Horizons*, 39(4), 37–45.
18. Hillman, M. (2006). Strategies for managing supply chain risk. *Supply Chain Management Review*, 10(5), 11–13.
19. Hines, P. (1994). *Creating World Class Suppliers*. London: Pitman Publishing.

20. Hofman, D. (2006). Getting to world-class supply chain measurement. *Supply Chain Management Review*, 10(7), 18–24.
21. Joshi, A. W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133–150.
22. Kay, E. (2005). Ways to measure supplier performance. *Purchasing*, 124(4), 39–42
23. Kraljič, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review September – Oktober, 1983*, 109–117.
24. Kraljič, P. (1984). From purchasing to supply management. *McKinsey Quaterly, Spring 84*(2), 2–17.
25. Krause, D. R. (1999). The antecedents of buying firm's efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 17(2), 205–224.
26. Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997a). Critical elements of supplier development. *International Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(1), 21–31.
27. Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997b). Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 27(1), 39–52.
28. Krause, D. R., Handfield, R. B., & Scanell, V. T. (1998). An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39–58.
29. Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2001). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(4), 497–512.
30. Krause, D. R., & Scanell, T. V. (2002). Supplier development practices: Product- and service-based industry comparison. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 13–21.
31. Krause, D. R., Scanell, T. V., & Calantone, R. J. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firm's strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, 31(1), 33–55.
32. La Londe, P.C. (2002). Tools for improving customer-supplier relationships. *The Journal for Quality and Participation*, 25(3), 12–18.
33. Lek d.d. (2001). *Ocenjevanje dobaviteljev* (interni splošni postopek). Ljubljana: Lek d.d.
34. Lek d.d. (2007). *Odobritev in potrditev proizvajalcev in dobaviteljev vstopnih materialov*. (interni splošni postopek). Ljubljana: Lek d.d.
35. Lek d.d. (2008). *Neposredna nabava* (interni sistemski splošni postopek). Ljubljana: Lek d.d.
36. Lek d.d. (2009). *Letno poročilo 2009*. Ljubljana: Lek d.d.
37. Lek d.d. *Organizacijske enote – Nabava*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <http://leknet.eu.novartis.net/oe/nabava>
38. Lek d.d. (2011). *Poročilo o delu za enoto nabava 2010*. Ljubljana: Lek d.d.
39. Lek d.d. *Predstavitev družbe – Zgodovina*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/si/>
40. Lek d.d. *Predstavitev Leka – Prosojnice*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.lek-prod/Onas>
41. Lek d.d. *Sporočilo za javnost*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/o-nas/mediji/sporočila-za-javnost/>
42. Levary, R. R. (2007). Ranking foreign suppliers based on supply risk. *Supply Chain Management*, 12(6), 392–394.

43. Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management* (5th ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
44. Lysons, K., & Farrington, B. (2005). *Purchasing and supply chain management* (7th ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
45. Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2006). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42–64.
46. Monczka, R. M. & Trecha, S. J. (1988). Cost-based supplier performance evaluation. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(1), 2–7.
47. Monczka, R. M., Trent, R. J., & Callahan, T. J. (1993). Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(4), 42–55.
48. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Guinipero, L. C., & Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management* (4th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
49. Novartis AG (2006). *Category management training and SRM training* (interno gradivo). Basel: Novartis AG
50. Novartis AG (2008). *Sandoz strategic sourcing initiative* (interno gradivo). Holzkirchen: Novartis AG.
51. Rich, N., & Hines, P. (1997). Supply-chain management and time-based competition: The role of supplier association. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 27(3/4), 210–225.
52. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62.
54. Sarkar, A., & Mohapatra, P. K. J. (2009). Determining the optimal size of supply base with consideration of risks of supply disruptions. *International Journal of Production Economics*, 119(1), 122–135.
55. Sarkis, J., & Talluri, S. (2002). A model for strategic supplier selection. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 18–28.
56. Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as a new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 925–935.
57. Schmitz, J., & Platts, K. W. (2004). Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 89(2), 231–243.
58. Talluri, S., & Narasimhan, R. (2004). A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research*, 154(1), 236–250.
59. Trent, R. J. (2001). Applying TQM to SCM. *Supply Chain Management Review*, 5(3), 70–78.
60. Trent, R. J. (2005). Why relationships matter. *Supply Chain Management Review*, 9(8), 53–59.
61. Trent, R. J. (2010). Creating the ideal supplier scorecard. *Supply Chain Management Review*, 14(2), 24–29.
62. Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1999). Achieving world-class supplier quality. *Total Quality Management*, 10(6), 927–938.

63. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: Analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (5th ed.). Cengage Learning EMEA.
65. Wagner, S.M. & Krause, D.R. (2009). Supplier development: Communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Research*, 47 (12), 3161–3177.
66. Wagner, S. M., & Neshat, N. (2010). Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 121–129.
67. Watts, C. A., & Hahn, C. K. (1993). Supplier development programs: An empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(2), 10–17.
68. Wen-li, L., Humphreys, P., Chan, L. Y., & Kumaraswamy, M. (2003). Predicting purchasing performance: The role of supplier development programs. *Journal of Materials Processing Technology*, 138(1–3), 243–249.
69. Zenz, G. J. (1994). *Purchasing and the management of materials* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
70. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.