

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA VLOGA NABAVE S KONKRETNO ANALIZO
NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D.**

Ljubljana, maj 2005

Jelica ZDOLŠEK

IZJAVA

Študentka Jelica Zdolšek izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani,

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. OPIS PROBLEMATIKE	1
1.2. NAMEN MAGISTRSKEGA DELA	1
1.3. CILJI MAGISTRSKEGA DELA	2
1.4. OPREDELITEV METODE DELA	3
1.5. STRUKTURA DELA	3
2. SPLOŠNO O NABAVNI FUNKCIJI IN STRATEŠKEM POMENU NABAVE ZA PODJETJE	4
2.1. RAZVOJ NABAVNE FUNKCIJE	4
2.2. »OUTSOURCING« ALI VERTIKALNA INTEGRACIJA?	9
2.3. ODNOSI MED DOBAVITELJI IN SPEMINJANJE SODELOVANJA Z DOBAVITELJI V PARTNERSKI ODNOS	13
3. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE	20
3.1. POLOŽAJ IN STRUKTURA NABAVNE ORGANIZACIJE	20
3.1.1. Položaj nabavne funkcije	20
3.1.2. Organizacijska struktura nabave	23
3.1.3. Nove razvojne smeri organiziranja nabave	24
3.2. RAZISKAVA TRGA	27
3.3. PLANIRANJE IN PRAVOČASEN NAKUP SUROVIN	29
3.4. KAKOVOST IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV	30
3.4.1. Nabava in kontrola kakovosti	30
3.4.2. Ocenjevanje dobaviteljev	34
3.5. STROŠKI NABAVLJENIH PROIZVODOV	35
4. OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ	41
4.1. SPLOŠNO O STRATEGIJAH PODJETJA	41
4.2. VRSTE NABAVNIH STRATEGIJ	43
4.3. NABAVA KOT KONKURENČNA STRATEGIJA IN NJEN PRISPEVEK K TEMELJNI STRATEGIJI PODJETJA	47
5. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA LEK, D. D.	52
6. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D., IN NJEN STRATEŠKI POMEN	58
6.1. TEMELJNA VLOGA IN ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D.	58
6.1.1. Vrednost in stroškovna komponenta nabavljenih proizvodov	60
6.1.2. Kakovost nabavljenih proizvodov in reklamacije	61
6.1.3. Logistika in oskrbna veriga	64
6.1.4. Nabavni trgi in odnosi do dobaviteljev	68
6.1.5. Interakcija nabave z drugimi funkcijami v podjetju	71
6.1.6. Strateška vloga in razvojna funkcija nabave	72
6.2. PREDNOSTI, SLABOSTI, MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D.	73
6.3. NABAVNE STRATEGIJE PODJETJA LEK, D. D.	77

7. SKLEP	81
8. VIRI IN LITERATURA	83

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlogi za povečano vlogo nabavne funkcije z vidika skupnih organizacijskih stroškov	9
Tabela 2:	Prednosti in slabosti vertikalne integracije.....	12
Tabela 3:	Izbira primernega koordinacijskega in razvojnega orodja za dobavitelje	16
Tabela 4:	Merila za razvrščanje stroškov	36
Tabela 5:	Temeljni pogoji za obvladovanje stroškov.....	38
Tabela 6:	Razlika med standardnimi in »kaizen« kalkulacijami	40
Tabela 7:	Medfunkcijska področja v 82 podjetjih, ki so prejela nagrado Deming Prize	51
Tabela 8:	Pregled kronologije bistvenih značilnosti podjetja Lek, d. d., in sprememb v njem	53
Tabela 9:	Matrika SWOT nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d.	76
Tabela 10:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje Lek, d. d., z vidika nabavne funkcije.....	77

KAZALO SLIK

Slika 1:	Veriga vrednosti po Porterju	5
Slika 2:	Glavni elementi nabavne službe.....	6
Slika 3:	Vpliv nabave na vrednost podjetja	7
Slika 4:	Generični model gradnje partnerske združbe	14
Slika 5:	Uporaba »hiše kakovosti«	17
Slika 6:	Povezava nabave z drugimi oddelki	21
Slika 7:	Nabavno-dobavni sistem obvladovanja kakovosti	33
Slika 8:	Prikaz matrike SWOT	42
Slika 9:	Portfeljski pristop k nabavi izdelka.....	44
Slika 10:	Oblikovanje nabavne strategije	47
Slika 11:	Metoda »Four Fields Map« oziroma metoda štirih polj	52
Slika 12:	Prodaja Poslovne skupine Lek v obdobju 1999–2004 (v mio USD)	55
Slika 13:	Prodaja po področjih leta 2004.....	56
Slika 14:	Vlaganja v Poslovni skupini Lek v obdobju 1999–2004	57
Slika 15:	Povprečno število zaposlenih v Leku v obdobju 1999–2004.....	58
Slika 16:	Organigram nabavne funkcije v Leku, d. d.	59
Slika 17:	Logistični proces v Leku, d. d.	67
Slika 18:	Razmerje vrednosti nabav v Leku, d. d., po trgih leta 2004.....	70

1. UVOD

1.1. OPIS PROBLEMATIKE

Poslovno okolje se zelo hitro spreminja, prav tako so izrazite spremembe vidne pri nabavi. Naj omenim samo nekaj razlogov. Nedvomno so to politične spremembe s svojim vplivom na trgovinske bloke. Nastali so novi nabavni trgi, predvsem v deželah Azije (Kitajska in Indija) ter Srednje in Južne Amerike. Zaradi nabavljanja na globalnem trgu so nujne nekatere spremembe v načinu dela. Klasične metode izginjajo, prihajajo in uveljavljajo se novi koncepti. Vedno več sprememb je tudi glede varovanja okolja. Zakonodaja o varovanju okolja je vse obsežnejša, tako da se težave v zvezi z odpadki lahko rešujejo samo v tesnem sodelovanju med podjetjem na eni strani in dobavitelji na drugi. Prav tako na poslovno okolje vplivajo spremembe v krajšanju življenjske krivulje proizvoda, razvoj informacijskih tehnologij ipd.

Nabavna služba je bila v preteklosti v drugačni vlogi, kot je sedaj. Večji poudarek je bil na razvoju in raziskavah ter trženju, nabava je bila samo ena izmed operativnih funkcij v povezavi s proizvodnjo. Danes nabava dobiva pomembno vlogo, kajti če samo s finančnega vidika pogledamo sredstva, povezana z nabavnimi odločitvami, je jasno, da gospodarna in učinkovita nabavna funkcija veliko pripomore k uspešnosti podjetja

Posebno pomembna je razvojna naloga nabavne funkcije. Zaradi sprememb v poslovnem svetu je zelo pomemben hiter prihod novih proizvodov na trg, pri tem pa so ključni dobavitelji, ki lahko kupcem poleg izdelkov ponudijo tudi tehnično pomoč in sodelujejo pri razvoju novih proizvodov. Kupci tako zaradi pomoči dobaviteljev potrebujejo za razvoj izdelkov vedno manj časa, poleg tega se kakovostna specifikacija proizvodov določi vzajemno, s čimer se preprečijo morebitne neusklajenosti.

Danes ima nabava strateško funkcijo, kajti zagotavljanje ustreznih virov lahko pomeni tudi vir konkurenčne prednosti za podjetje, prav tako je nabava izredno pomembna kot vir pomembnih informacij za najvišje vodstvo podjetja.

1.2. NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Uvodne besede tega dela so že nekoliko orisale dogajanje na svetovnem trgu in spremembe pri delovanju, organizaciji in ravnanju podjetij, ki so zaradi tega dogajanja nujne. Ker ima nabava samostojno strateško funkcijo, je smiselno to funkcijo obravnavati z vidika

strateškega poslovođenja, predvsem z vidika umestitve nabavnih strategij v korporativne strategije podjetij.

Da pa lahko ocenjujemo nabavno funkcijo, je treba preučiti različna področja in koncepte sodobne nabavne funkcije. Velika pozornost je namenjena temeljnemu vprašanju, ki si ga postavlja vsako podjetje – ali proizvajati sam ali nabavljati pri tretjih strankah. Pri slednjem je zelo pomembna gradnja partnerskih odnosov, ki je lahko tudi konkurenčna prednost.

Zaradi sprememb na generičnem trgu se pojavlja potreba po učinkoviti in konkurenčni nabavni službi in samo napredna nabavna funkcija bo lahko zadovoljivo prispevala k uspešnosti podjetja. Magistrska naloga naj bi pripomogla tudi k razumevanju nabavne funkcije kot ene izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju, prav tako naloga predstavlja možne smeri razvoja nabavne službe.

Namen magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne literature ter s sintezo izkušenj in spoznanj preučiti značilnosti nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d. Prav tako je namen dela ugotoviti, koliko svetovnih usmeritev s področja nabave že upošteva Lek.

Podjetje Lek, d. d., se giblje v izredno konkurenčnem okolju, zato mora vseskozi spremljati spremembe na trgu in vseskozi prilagajati strategije, da lahko zagotovi svojo dolgoročno konkurenčnost in uspešno poslovanje.

Namen dela je analizirati strateška področja nabave in oceniti poslovođenje teh za izbrano podjetje.

1.3. CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Cilj magistrskega dela je prikazati sodoben koncept nabavne funkcije, ki naj bi ga danes upoštevala sodobna podjetja, in izluščiti ključne elemente, ki bodo v prihodnosti vplivali na pomen in vlogo nabavne funkcije. Prav tako je cilj skozi ovrednotenje notranjega in zunanjega okolja podjetja priti do spoznanj, ki bodo zagotavljala, da nepredvidljivi dogodki na nabavnem trgu podjetja ne bodo presenetili.

Temeljna teza mojega magistrskega dela je, da je podjetje v stalni nevarnosti, da izgubi tržni delež, če nima vzpostavljenega dobrega sistema za obvladovanje stroškov in sposobnosti zagotavljati ustreznih virov. Podjetje Lek, d. d., se namreč giblje v poslovnem okolju, kjer vlada močna konkurenca, zato je prisiljeno vseskozi zniževati stroške. Pogosto se podjetje kar hitro zadovolji s položajem, v katerem se znajde, in se premalo posveča raziskavam alternativnih virov, s čimer nastanejo visoki oportunitetni stroški. Zadnje čase

pa je vedno pomembnejši strateški vidik nabavne funkcije, predvsem zagotovitev nabavnih virov, kajti zaradi različnih razlogov, predvsem patentnega, se ponudba na nabavnem trgu zožuje. Zato je vse pomembnejši partnerski odnos. Partnerji tako pogosto postanejo podaljšana roka podjetja.

Cilj magistrskega dela je opraviti konkretno analizo nabavnih elementov v podjetju Lek, d.d., in na podlagi analize oceniti stopnjo razvitosti nabavne funkcije v podjetju. Prav tako je cilj, za dosego katerega si delo prizadeva, s pomočjo spoznanj in izkušenj strokovnjakov, ki se ukvarjajo s strateško nabavo, in pridobljenih izkušenj postaviti temelje procesa izboljšav.

1.4. OPREDELITEV METODE DELA

Magistrsko delo bo vključevalo strokovno poglobitev v nabavno funkcijo in njeno strateško vlogo ter znanstveno raziskovanje tega področja. Uporabljene bodo teoretične in empirične metode.

Teoretični del bo temeljil na preučevanju strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virih, prispevkih in člankih z novjšimi teoretičnimi spoznanji s področij, ki so tema magistrskega dela: nabavna funkcija, sodobni koncepti nabavne funkcije, elementi nabavne funkcije, dileme, s katerimi se podjetja spoprijemajo, in strateški pomen nabavne funkcije za podjetja. Poleg teoretičnih izhodišč bodo v magistrsko delo vključena tudi lastna dognanja iz vsakodnevne prakse.

V ta namen bom uporabila predvsem metode iskanja, zbiranja in študija razpoložljive literature. Uporabljeni bosta metoda analize vsebine in posploševanja znanstvenih trditev ter primerjalna analiza dobljenih ugotovitev.

V empiričnem delu bodo na podlagi internih podatkov podjetja Lek, d. d., uporabljene metoda SWOT in različne predstavitvene podatkovne metode.

1.5. STRUKTURA DELA

Magistrsko nalogo sem razdelila na šest poglavij.

V drugem poglavju sem opredelila razvoj nabavne funkcije in njen strateški pomen. Poudarjena sta partnerski odnos, ki postaja vse pomembnejši, in dilema, s katero se ukvarja večina proizvodnih podjetij: kupiti ali narediti.

V tretjem poglavju so predstavljeni glavni elementi nabavne funkcije, kot so položaj in struktura nabavne funkcije, raziskava nabavnih trgov, logistični in stroškovni del ter spremljanje dobaviteljev. Pomen posameznih elementov se je zadnja desetletja spreminjal, treba pa je poudariti, da je zaznavanje pomembnosti vsakega elementa v različnih podjetjih različno.

V četrtem poglavju so predstavljeni strateško poslovanje, umestitev nabavnih strategij k skupnim strategijam podjetja in prispevek nabave k uspešnosti podjetja.

Peto poglavje vsebuje kratko predstavitev podjetja Lek, d. d. Na kratko prikazuje zgodovino podjetja, njegov razvoj in spremembe, ki so spremljale podjetje od ustanovitve do danes.

V šestem poglavju je opravljena analiza nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d., skupaj z analizo SWOT. Z analizo SWOT sem celovito ocenila prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti nabavne funkcije v podjetju Lek. Gre za oceno notranjega in zunanjega potenciala nabavne funkcije.

Zadnje poglavje je namenjeno oblikovanju sklepov, do katerih sem prišla ob pisanju magistrskega dela.

2. SPLOŠNO O NABAVNI FUNKCIJI IN STRATEŠKEM POMENU NABAVE ZA PODJETJE

2.1. RAZVOJ NABAVNE FUNKCIJE

Danes dobiva nabava kot organizacija vse pomembnejšo in vse bolj strateško vlogo. Vloga in prispevek nabave sta se počasi povečevala v drugi polovici dvajsetega stoletja, velik preskok v aktivnostih pa je potekal zadnjih nekaj let.

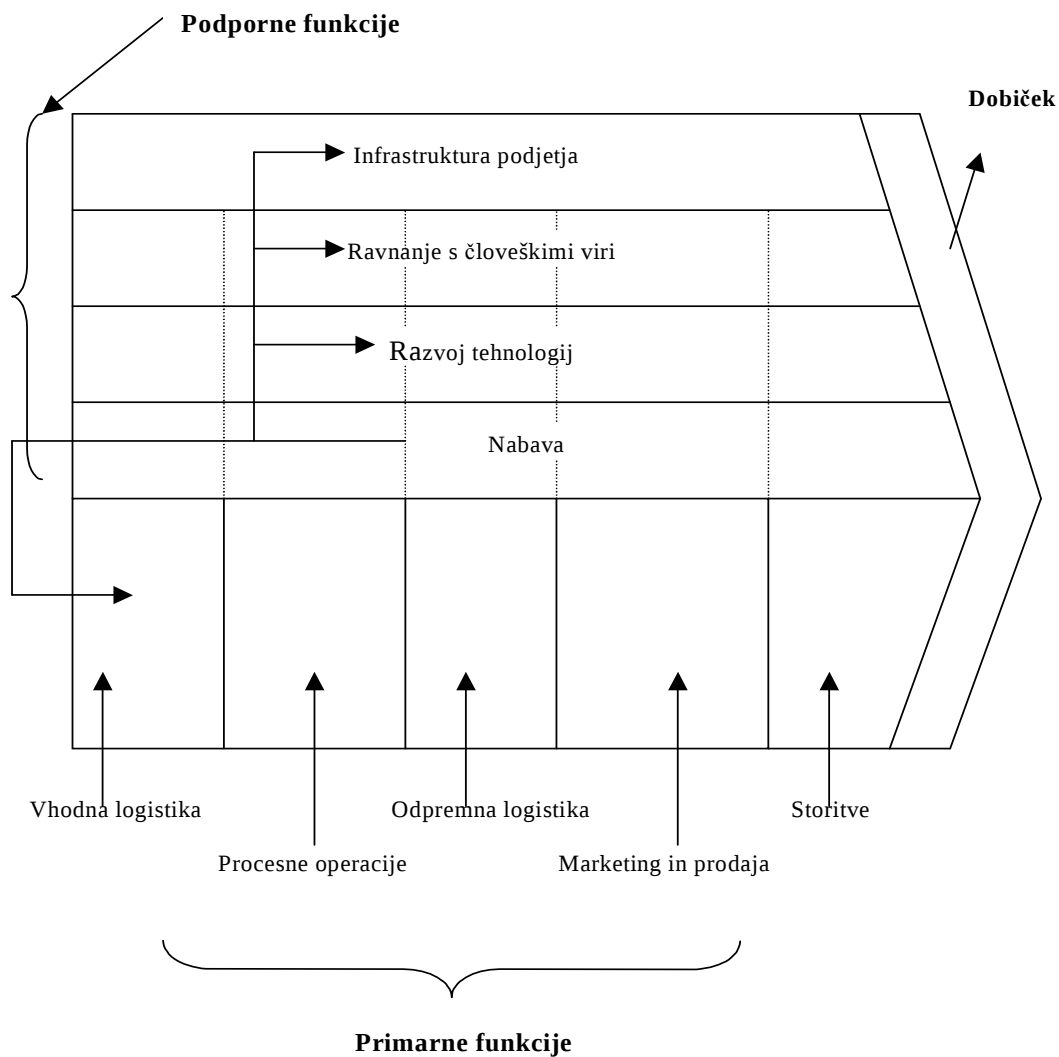
Da bom lahko opisala vlogo in pomen nabavne funkcije, bom najprej predstavila Porterjevo verigo vrednosti (slika 1).

Porter razmišlja, da v vsakem podjetju poteka zbir različnih aktivnosti, kot so razvoj, proizvodnja, trženje, oskrbna veriga in različne podporne storitve. Njegova veriga vrednosti je odraz zgodovine podjetja, njegove strategije, pristopa k uresničevanju zastavljene strategije in seveda prednostno gospodarjenja. To tudi pojasnjuje, zakaj so v isti

panogi med podjetji razlike glede strukture, sloga vodenja, metod planiranja in včasih pomembne razlike v konkurenčnih prednostih.

Veriga vrednosti je sestavljena iz aktivnosti, ki pomenijo vrednost podjetja, in dobička, ki je dosežen s temi aktivnostmi. Kot je razvidno iz slike 1, Porter razlikuje med primarnimi in podpornimi funkcijami.

Slika 1: Veriga vrednosti po Porterju



Vir: Farmer, van Weele: Gower Handbook of Purchasing Management, 1995, str. 12

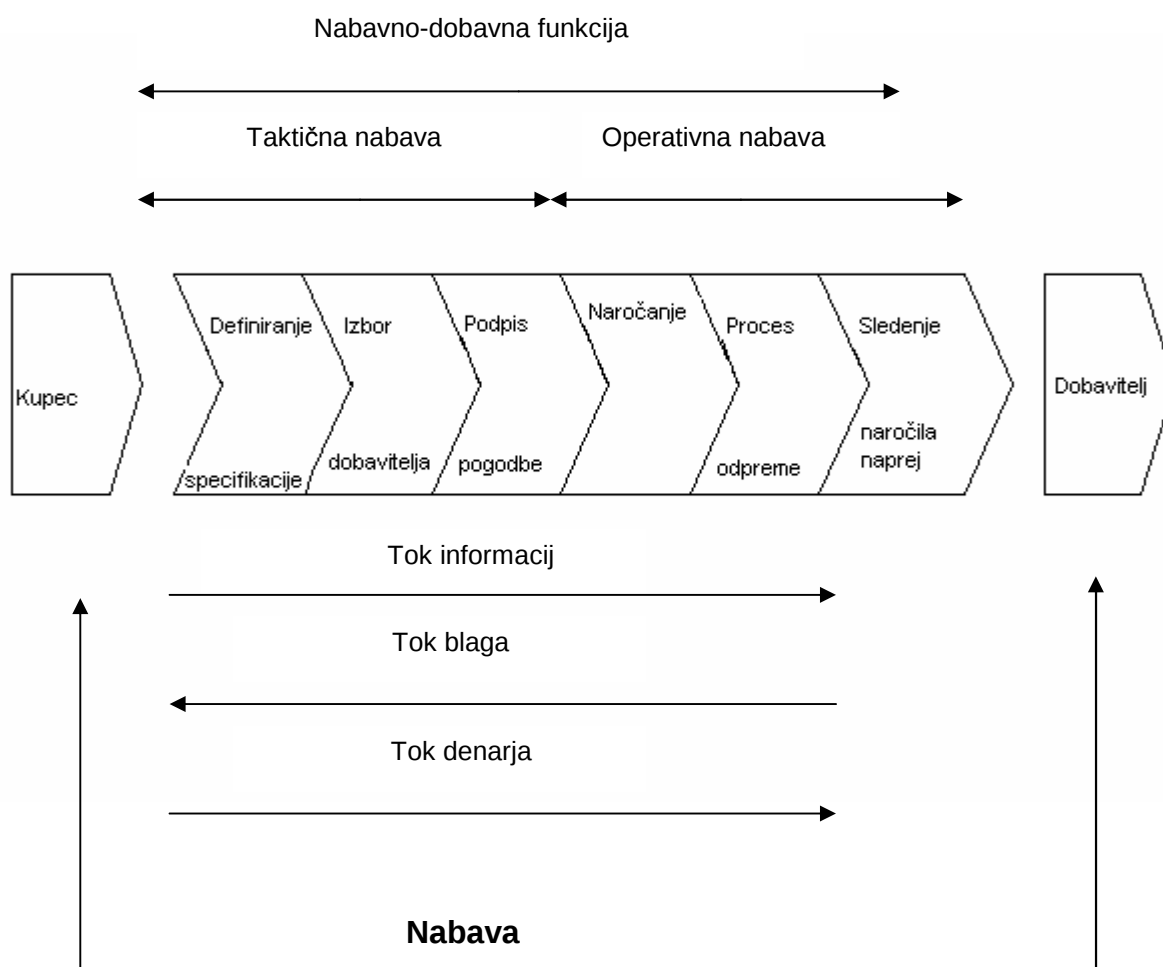
Porter šteje nabavo za podporno funkcijo, sočasno pa nabava podpira oboje, primarne aktivnosti (mora zadostiti vsem materialnim zahtevam v zvezi z logistiko) in tudi podporne aktivnosti (RR, laboratorijski material ipd.).

Za nabavno funkcijo je značilnih zelo veliko raznovrstnih aktivnosti, od navadnih nabavnih operacij do aktivnosti, ki so unikatne in pomenijo veliko vrednost za podjetje. Zato je tudi izredno težko vse aktivnosti zajeti v enotne postopke in v enoten informacijski sistem.

V praksi in tudi v literaturi obstaja več različnih terminov za opis nabavne funkcije, vsem pa so skupne aktivnosti, ki zajemajo od zunanjih virov pridobitev blaga in storitev, potrebnih za obvladovanje primarnih in podpornih aktivnosti, in sicer da tečejo in se vzdržujejo v najugodnejših razmerah.

Kot je razvidno iz slike 2, je nabava širši termin, saj zajema vse aktivnosti, potrebne za pridobitev proizvoda od dobavitelja in dostavo do mesta, kjer se porabi. Nekatera podjetja vključujejo tudi odpravljanje in obvladovanje ekoloških posledic v povezavi z nabavljenim materialom. Farmer in van Weele menita, da bo to področje v prihodnosti vse pomembnejše (Farmer, van Weele, 1995, str. 18).

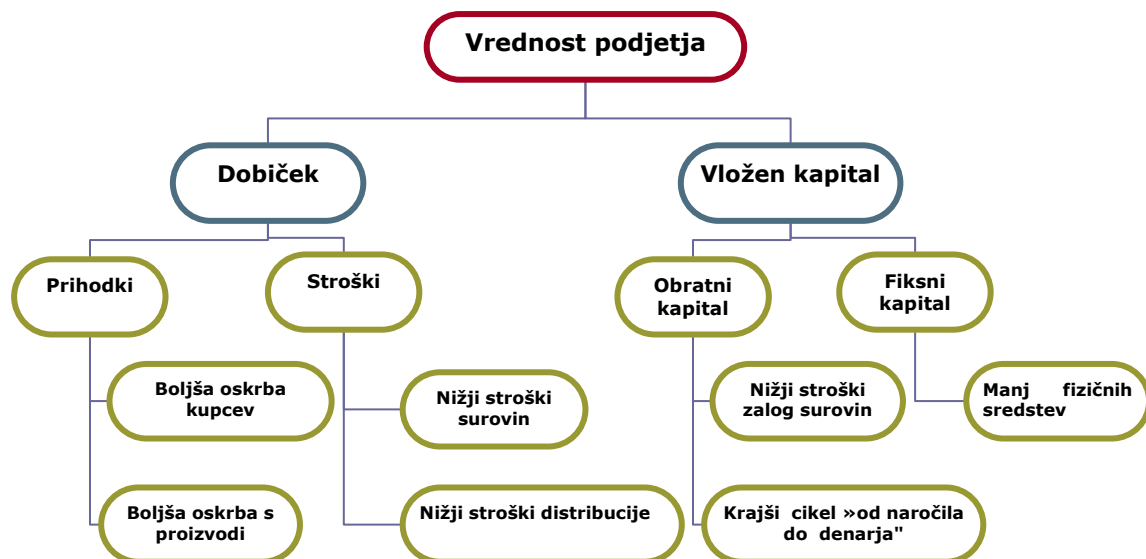
Slika 2: Glavni elementi nabavne službe



Vir: Farmer, van Weele: Gower Handbook of Purchasing Management, 1995, str. 18

Znano je, da so podjetja, ki so pustila in dodelila strateško pozicijo nabavni verigi, povečala svojo vrednost. Slika 3 prikazuje, kako nabavna veriga neposredno vpliva na dobiček in vloženi kapital.

Slika 3: Vpliv nabave na vrednost podjetja



Vir: Gattorna: Strategic Supply Chain Alignment, 1998, str. 21

Večina podjetij deluje v vse bolj konkurenčnem okolju, zato imajo stroški materiala vedno večji vpliv na njihov položaj. Prihranki pri nabavi izboljšujejo finančne kazalce podjetja prek:

- **zniževanja neposrednih stroškov materiala** - pritiski na sedanje dobavitelje, iskanje alternativnih dobaviteljev ipd.,
- **zniževanja neto kapitala v podjetju** - zakupne pogodbe, zmanjševanje zalog – dobave JIT¹, izboljševanje kakovosti, kar vodi k zniževanju varnostne zaloge, boljši plačilni pogoji ipd.

Obstaja več razlogov za veliko spremembo pomembnosti nabavne funkcije in za veliko priznanje, ki ga je dobila ta funkcija, glavne pa so našteje v nadaljevanju (Baily, Farmer, Jessop, Jones, 1998, str. 3):

- **Koncept odločilne moči:**

V nabavi se zaposli takšen kader, ki poskuša vpeljati pomen odličnosti v prakso nabave prek idej, ki se opirajo na strateško in integracijsko vlogo nabave.

Pristopi in koncepti, ki se uporabljajo, so:

- izvajanje benchmarking analiz,
- celovito obvladovanje kakovosti (TQM²),
- vitka proizvodnja (lean production),
- dobava JIT,
- upravljanje in obvladovanje nabavnih poti,
- vzpostavljanje partnerskih odnosov.

- **Napredek v tehnologiji**

Zadnje čase je vse več poudarka na tehnologiji, to pomeni, da se vedno več podjetij specializira za ožja področja. Zato je nabava pogosto prisiljena kupovati pri tistih, ki imajo strokovno znanje in so lastniki patentov in intelektualne lastnine oziroma so povezani z napredkom v tehnologiji.

- **Vlada in politika Evropske unije**

Dandanes se omejuje svoboda glede nabavne politike in njene izvedbe neodvisno od zunanjih vplivov. Npr. Evropski urad – European Community Supplies and Services Directives – je predpisal veliko obveznosti nabavnemu sektorju, za kar pa je potrebnega veliko strokovnega znanja, da se zagotovi uveljavljanje in upoštevanje vseh predpisov.

- **Omejena sredstva**

Nekateri naravni viri so omejeni. Ker mora biti poraba načrtovana, imajo omejena sredstva velik učinek na vlogo nabavne funkcije. Nabava mora tako sodelovati pri planiranju in odgovorni uporabi naravnih virov.

- **Povečevanje deleža dohodka, ki se porablja zunaj podjetja**

V prizadevanju za doseg večje učinkovitosti se vedno več storitev prenaša iz podjetij. Tako se nabava lahko ukvarja samo z bistvom osnovne funkcije, vse druge storitve izvajajo pogodbeni podjetja. Poleg tega razloga obstajajo še drugi razlogi, zakaj se razmerje nabava/proizvodnja spreminja:

- *cena*: pogosto se zgodi, da so nabavljeni proizvodi cenejši od doma narejenih, predvsem zaradi konkurence z Vzhoda,
- *kakovost*: na splošno lahko podjetja glede kakovosti izvajajo večje pritiske na dobavitelje kot na lastne proizvodne obrate,

¹ JIT – Just in Time – ravno ob pravem času

² TQM– Total Quality Management

- *fleksibilnost*: »outsourcing« sprostí denar, ki se lahko uporabi za krepitev bistvenega področja delovanja podjetja in ugodno vpliva na finančne kazalce. Prav tako se s tesnim sodelovanjem in vključevanjem dobaviteljev razpršujejo tveganja in investicije. V trenutnem konkurenčnem okolju je takšen pristop ključen za področja, kjer se tehnologije zelo hitro razvijajo in spreminjajo.

Neposredni stroški se v strukturi zmanjšujejo. Zaradi povečanega deleža izdatkov, ki se porabijo zunaj podjetja, se povečuje tudi vloga nabavne funkcije. Tabela 1 prikazuje nekaj razlogov za povečano vlogo nabavne funkcije.

Tabela 1: Razlogi za povečano vlogo nabavne funkcije z vidika skupnih organizacijskih stroškov

SKUPNI ORGANIZACIJSKI STROŠKI	
<u>Delovna sila in režijski stroški</u>	<u>Izdatki zunaj podjetja</u>
<i>Se zmanjšujejo zaradi:</i> • avtomatizacije, • večje učinkovitosti dela, • konkurenčnosti, ki temelji vedno na načelu najboljše izvedbe.	<i>Se povečujejo zaradi:</i> • večje specializacije pri nabavi, • politike »outsourcinga«, • osredotočenja na bistvene pristojnosti, • razvijanja sodelovanja s specializiranimi pogodbeniki, • večje dostopnosti svetovnega nabavnega trga, • napredka v tehnologiji, ki zmanjšuje možnosti proizvodnje z lastnimi kapacitetami, hkrati pa se zaradi večje fleksibilnosti uporabljajo tuje zmogljivosti, • tesnejšega sodelovanja s ključnimi dobavitelji.

Vir: Baily, Farmer, Jessop, Jones: Purchasing Principles & Management, 1998, str. 5

2.2. »OUTSOURCING« ALI VERTIKALNA INTEGRACIJA?

Ko govorimo o strategijah, moramo razlikovati med več ravnmi strategij, ki so natančneje opisane v poglavju 4.1.:

- korporativna strategija
- poslovna strategija
- funkcijska strategija

Korporativna strategija opisuje splošne usmeritve podjetja. Pred začetkom poslovanja se vsako podjetje vpraša, v katero industrijo naj vstopi. Korporativna strategija je sestavljena iz treh splošnih usmeritev – rasti, stabilnosti in krčenja.

V tem delu se bom osredotočila predvsem na strategijo rasti, za katero se odloča največ podjetij. Načinov za doseg je več: z zniževanjem stroškov, dodajanjem novih proizvodov, s spremembami v značilnostih proizvodov ipd.

Zniževanje stroškov je izredno pomembno predvsem v industrijah, ki se razvijajo izjemno hitro in za katere je značilno zelo konkurenčno okolje.

Na ravni podjetja obstajata dve osnovni strategiji rasti – diverzifikacija in koncentracija skozi vertikalno integracijo. Z nabavnega vidika je pomembna povratna integracija, kar npr. v farmacevtski industriji pomeni uporabo lastnih farmacevtskih učinkovin podjetja v proizvodnji farmacevtskih izdelkov. Poznamo več stopenj integracije, od »taper« integracije, kjer podjetje proizvaja delno samo, preostalo pa nabavlja pri zunanjih dobaviteljih, do navidezne integracije, kjer podjetje nabavlja večino proizvodov pri zunanjih dobaviteljih, ki pa so deloma pod nadzorom kupca.

Za veliko vrst poslov so trgi učinkoviti in vertikalna integracija nima prednosti. To velja predvsem za proizvode, ki se kupujejo pod konkurenčnimi pogoji, kjer so informacije dobro dostopne in stroški, povezani s spremembo dobavitelja, nizki (Craig, Grant, 1994, str. 98).

Drugače pa obstaja skupina poslov, kjer prej navedeni pogoji ne veljajo in se pri pogajanjih pojavlja veliko težav:

- **Problem majhnega števila** – če obstajata samo en dobavitelj in en kupec, je v takšni monopolni situaciji cena odvisna od pogajalske sposobnosti posameznikov. Takšna situacija lahko spodbudi, da se opogumljajo neproduktivne investicije z namenom izboljšanja pogajalskega položaja.
- Kjer se morajo **izvajati specifične investicije**, je tveganje, povezano z odnosi, lahko svarilno za investicije.
- **Omejene informacije in oportunistem** prav tako lahko spodbujajo vertikalno integracijo.
- **Davki in regulacije na trgih** – če država uvede davke ali kako drugače regulira nabavni trg, tudi to lahko spodbudno vpliva na vertikalno integracijo.

- **Stroški sklepanja pogodbe zaradi negotovosti** – kratkotrajni (»spot«) posli vključujejo nizke stroške, vendar ta oblika ni primerna za vse posle. Da se zmanjša tveganje, želijo imeti kupci za nekatere, predvsem strateške oziroma kritične proizvode dolgoročne pogodbe, pri katerih pa je cena višja, kajti vanjo so vključeni še dodatki zaradi inflacije, dodatki za vzdrževanje varnostne zaloge pri dobaviteljih, zlasti če poraba zelo niha, ipd.

Opisani stroški spodbujajo vertikalno integracijo, seveda pa se je treba zavedati, da se tudi pri vertikalni integraciji pojavljajo nekatere težave:

- **Doseganje obsega učinkovitosti** – to je eno izmed največjih tveganj vertikalne integracije, kajti stroški so lahko zelo različni in so odvisni od obsega proizvodnje.
- **Obvladovanje strateško različnih poslov** – eden izmed glavnih administrativnih stroškov v podjetjih, ki so vertikalno povezana, izhaja iz koordinacije poslov, ki so v strateškem smislu (posli, kjer je konkurenčno okolje drugačno) zelo različni.
- **Fleksibilnost** – tako za vertikalno integracijo kot za tržne transakcije je mogoče trditi, da imajo prednosti glede fleksibilnosti. Kjer so potrebne koordinirane aktivnosti, lahko kontrola menedžmenta zagotavlja prednost, če pa so potrebe dokaj nejasne, je prednost v tržnih transakcijah.
- **Predstavljanje tveganja** – zaradi navezave podjetja na interne dobavitelje obstaja tveganje, kajti določena stopnja tveganja v eni fazi proizvodnje lahko ogroža proizvodnjo in dobičkonosnost v katerokoli drugi fazi proizvodnje.

Vertikalna integracija ima torej veliko prednosti, se pa pojavljajo tudi slabosti in pasti, kar je razvidno iz tabele 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti vertikalne integracije

Prednosti	Slabosti
<u>Interne koristi</u> Integracija znižuje stroške z eliminiranjem nekaterih aktivnosti in podvajanjem režijskih stroškov. Izboljšana koordinacija aktivnosti zmanjšuje zaloge in druge stroške. Izognejo se zamudnim nalogam, kot so dogovarjanje glede kakovosti, pogajanj ipd.	<u>Interni stroški</u> Potreba po režiji, ki koordinira vertikalno integracijo, zvišuje stroške. Presežna kapaciteta pomeni breme. Slabo organizirana vertikalna integracija ne uživa sinergij, ki bi povrnile višje stroške.
<u>Korporativne koristi</u> Pridobijo znanje iz trženja in novih tehnologij. Imajo priložnost, da razvijajo proizvodno diferenciacijo. Močnejša je kontrola ekonomskega okolja podjetja. Zbuditi je treba verodostojnost za nove proizvode. Sinergije so lahko ustvarjene s spretno koordinacijo vertikalnih aktivnosti.	<u>Korporativne nevarnosti</u> Zastareli procesi se večno ohranjajo. Povzročajo mobilnost ovir. Povezujejo podjetje z nezdravim sorodnim poslovanjem. Izgublja se dostop do informacij, pridobljenih od dobaviteljev in distributerjev. Sinergije, pridobljene z vertikalno integracijo, so lahko precenjene.

Vir: Hunger, Wheelen: Strategic Management, 1996, str. 176

2.3. ODNOSI MED DOBAVITELJI IN SPEMINJANJE SODELOVANJA Z DOBAVITELJI V PARTNERSKI ODNOS

Dolgo sta obstajali le dve možnosti, poleg vertikalne integracije še tržne transakcije, te pa so bile navadno obravnavane kot enkratni posli. V resnici pa sodelovanje vključuje dolgoročno razmerje med dobavitelji in proizvajalci, četudi dolgoročne pogodbe sploh niso formalno podpisane.

Najpomembnejša značilnost takšnih dolgoročnih vertikalnih razmerij med neodvisnimi podjetji je predvsem izognitev nekaterim transakcijskim stroškom, sočasno pa tudi ni potrebe po vertikalni transakciji. Kjer je takšno sodelovanje še posebej tesno, govorimo o »kvazi« vertikalni integraciji oziroma o partnerskem odnosu z dodano vrednostjo (Craig, Grant, 1994, str. 102).

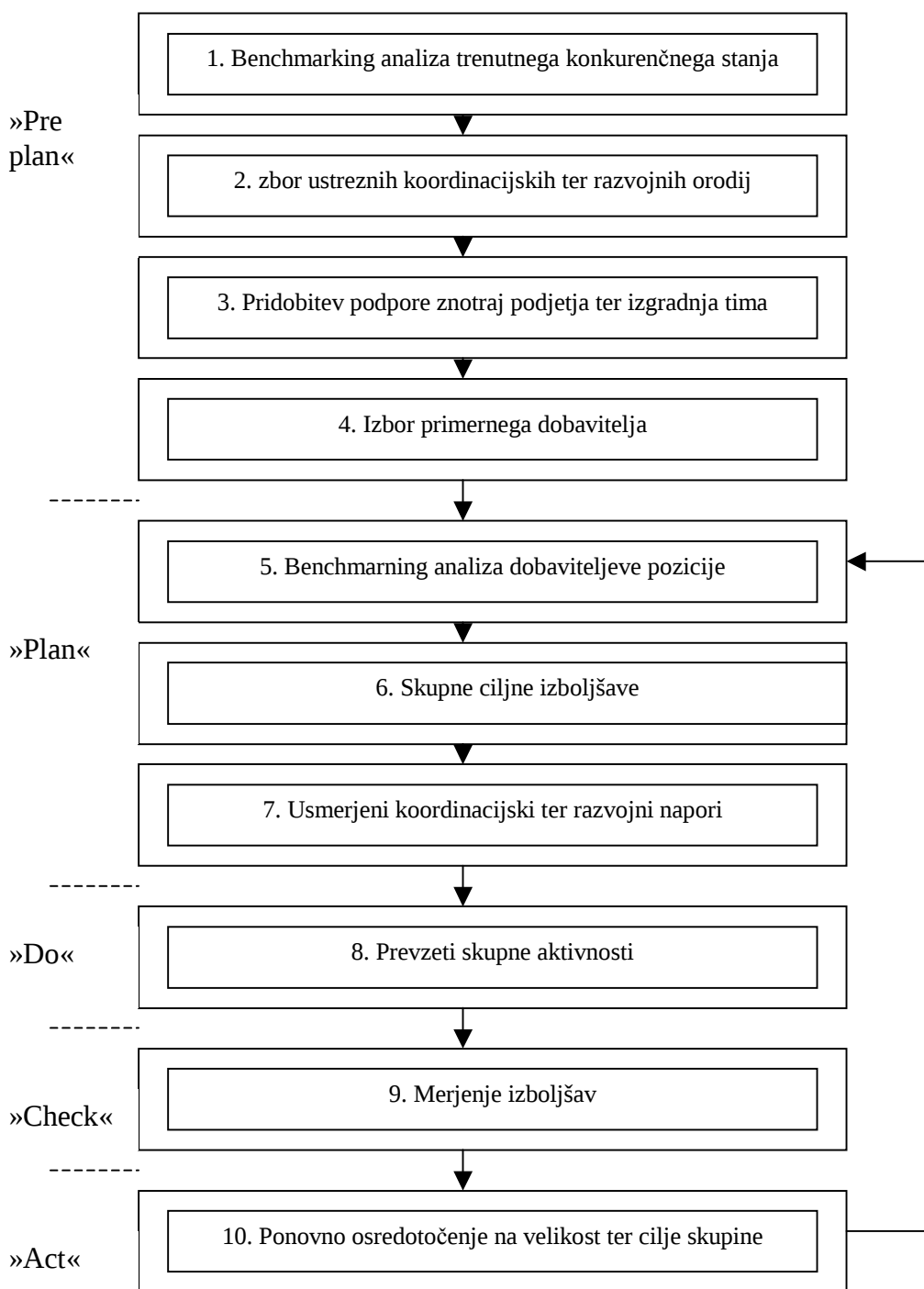
V preprostem smislu so lahko nabavne aktivnosti usmerjene predvsem na nakup. To pomeni, da najdemo dobavitelja, ki je pripravljen zamenjati blago ali storitev za dogovorjeno vsoto denarja. Takšno zaznavanje nabavne funkcije je znano kot transakcijski oziroma izvršitveni odnos (Baily, Farmer, Jessop, Jones, 1998, str. 8). Ta sistem še vedno ni obsoleten, ampak je primeren za tiste surovine, za katere je dobaviteljev veliko in pomenijo nizke skupne stroške.

Vedno več pozornosti je zadnje čase namenjene razvijanju »vzajemnega odnosa dobavitelj – kupec«, partnerskega odnosa, kjer je korist poslovanja ne samo zamenjava, ampak tudi delitev dobička. »Outsourcing« in razvoj oskrbnih verig, ki sta oba stroškovno motivirana, sta glavna razloga za večjo pozornost, namenjeno obvladovanju partnerskega odnosa. Pri takem odnosu je poudarek na skupni gradnji zadovoljivega rezultata z namenom zagotavljanja maksimalne dodane vrednosti. Za to pa sta potrebna zaupanje in podpora z obeh strani.

Da razumemo poslovne odnose, mora biti pozornost osredotočena na mrežo odnosov. Mreža je zaradi več vključenih podjetij korak naprej od dvostranskih odnosov. Mreža je združba podjetij, ki imajo skupen interes in poslujejo skupaj.

Hines je poskušal narediti generični model gradnje partnerskega odnosa (Hines, 1995, str. 274), prikazan na sliki 4.

Slika 4: Generični model gradnje partnerske združbe



Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 273

Kot je razvidno, je celoten proces sestavljen iz vrste skupnih aktivnosti.

1. Benchmarking analiza trenutnega konkurenčnega stanja

Prva faza je predvsem razumeti izhodiščni položaj, iz katerega se je podjetje odločilo, da razvije močnejše vezi z dobaviteljem. Ta analiza naj bi ugotovila stopnjo razvoja, ki je že dosežena, pregledamo pa glavne strateške konkurenčne stopnje:

- cenovno konkurenčnost,
- konkurenčnost glede kakovosti,
- tesno sodelovanje,
- strateško partnerstvo (razvoj mreže, vitka proizvodnja ipd.).

2. Izbira ustreznih koordinacijskih in razvojnih orodij

Po opravljeni benchmarking analizi organizacije in sodelovanja z dobavitelji podjetje še nima občutka, kje strateško je. Večini podjetij benchmarking analiza omogoči, da se najdejo na eni od stopenj, prav tako sam proces omogoča, da se odločijo, katero smer naj izberejo za prihodnost. Povzetek teh različnih smeri je predstavljen v tabeli 3.

Temelj tega modela je, da bo podjetje razvilo strategijo in vse strokovno znanje po vseh merilih za posamezno stopnjo, preden bo napredovalo na naslednjo stopnjo. Npr. ko je podjetje na drugi stopnji, bo opravilo veliko posameznih sestankov s podjetji. V tej fazi je navadno dobaviteljev še zelo veliko, na tretji stopnji pa jih je že bistveno manj. Z dobavitelji tudi tesneje sodelujemo, kljub temu pa to še ne pomeni, da imamo samo en vir za posamezen proizvod. Podjetja prek telefonskih konferenc in sestankov pomagajo razložiti dobaviteljem svoje potrebe in strategije.

Stopnja strateškega partnerstva pomeni najvišjo obliko sodelovanja in zaupanja. Na Japonskem so npr. vsi glavni dobavitelji povezani v združbo. Hkrati z dobaviteljevimi razvojnim aktivnostmi se razvije tudi ustrezen program za izboljšave pri dobaviteljih, in sicer na podlagi sestankov »eden na enega« in posvetov.

Tabela 3: Izbira primernega koordinacijskega in razvojnega orodja za dobavitelje

Stopnje, ki jih je določil model konkurenčnega pozicioniranja	Koordinacijsko orodje	Razvojno orodje
<u>Stopnja 1: cenovna konkurenčnost</u>	Ni	Ni
<u>Stopnja 2: konkurenčnost glede kakovosti</u>	Pismo »eden na enega« in standardna pisma	Izobraževanje dobaviteljev s področja kontrole kakovosti in izvajanje presoj
<u>Stopnja 3: tesno sodelovanje</u>	Letne konference in sestanki »eden na enega«	Svetovanje »eden na enega«, aktivnosti s področja reševanja težav kot posledica ugotovitev po opravljeni presoji
<u>Stopnja 4: strateško partnerstvo</u>	»združenje« z dobaviteljem	Aktivnosti »eden na enega« in različne delavnice z dobavitelji

Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 275

3. Pridobitev podpore znotraj podjetja in vzpostavitev medfunkcijskega tima

Če ni jasnega mehanizma za medoddelčno koordinacijo, so oddelki, ki izvajajo aktivnosti samo kratkoročno, vezani na svoje ozko usmerjeno delo.

Če hočemo doseči konsistentnost za daljši čas, moramo vzpostaviti pravo upravljalno okolje, to pomeni tudi podporo najvišjega vodstva. Takšna obveza pomeni motivacijo za druge zaposlene. Za strateško partnerstvo je pomembno, da vključuje medfunkcijski tim na obeh straneh, v podjetju in pri dobaviteljih. Najpogosteje vodi takšen tim nabava, vključeni pa so posamezniki iz marketinga, proizvodnje, razvoja, kontrole in upravljanja kakovosti, intelektualne lastnine ipd. Zelo pomembno je, da nabava natančno ve, kaj podjetje želi narediti in tudi na kakšen način so potrebe končnih uporabnikov zadovoljene.

Hines predlaga, da se s temeljitim delom z internimi in zunanjimi kupci pripravi tako imenovana »hiša kakovosti«, kamor so vključene zahteve kupcev, pa tudi vse aktivnosti, potrebne, da se kupčeve potrebe zadovoljijo. Pregled takšnega matriksa je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Uporaba »hiše kakovosti«



Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 278

Zelo pomembno je tudi, da se medfunkcijski tim vseskozi izobražuje, predvsem z namenom, da vsak udeleženec razume svojo vlogo v združbi, kako takšna združba deluje ter kakšne so prednosti in koristi takšne združbe.

Timi morajo skupaj napraviti tudi plan izvajanja. Eden izmed možnih mehanizmov za planiranje je metoda »Four Fields Map«, opisana v poglavju 4.3.

4. Izbira primerne dobavitelja

Na splošno, predvsem v začetni fazi, je pomembno, da je število takšnih partnerstev oziroma združb omejeno, kajti le tako so lahko aktivnosti osredotočene in obvladljive. Proces selekcije naj bo jasen in preprost. Navadno se pregledovanje začne s seznamom preferenčnih dobaviteljev. Seveda pa se mora upoštevati celoten seznam različnih meril, npr.:

- bližina dobaviteljev,
- letni obseg nabave,
- stopnja dosedanjega sodelovanja,
- splošno navdušenje podjetja za takšno partnerstvo,
- stopnja naprednosti dobaviteljevega vodstva in njegova zmožnost za uvajanje inovacij
- pomembnosti materiala, ki ga proizvajalec proizvaja.

Seznam meril je samo ena izmed možnosti, ki se lahko uporabijo kot vodilo. Veliko se uporabljajo tudi različni vprašalniki.

Ko je izbira dobaviteljev opravljena, so ti povabljeni na otvoritveni seminar, kjer se jim prikažejo zahteve, vloge in odgovornosti obeh strani.

5. Benchmarking analiza dobaviteljevega položaja

Najprej se naredi temeljita analiza dobavitelja, da se podjetje prepriča o njegovih strategijah in sposobnostih. Takšna analiza naj bi pokazala, kako dobro lahko dobavitelj izpolni kupčeve zahteve. Izsledki analize naj bi prikazali tudi vrzeli, ki obstajajo, zato lahko na podlagi takšne analize podjetje skupaj z dobaviteljem naredi načrt izboljšav.

6. Skupne ciljne izboljšave

Da se dobaviteljem sporoči zgolj rok, v katerem morajo vpeljati izboljšave, nima nobenega smisla in učinka. Zato so potrebna naprednejša orodja, ki zelo natančno usmerjajo napredek. Prav tako takšen koncept po eni strani preprečuje, da bi se postavili zelo nerealni cilji, po drugi pa, da bi bili dobavitelji slabo ocenjeni, če so zahteve kupcev nižje od njihove realne zmožnosti.

7. Usmerjena koordinacijska in razvojna prizadevanja

Skupaj z dobavitelji mora biti pripravljena skupna usmeritev podjetja, razdeljena na področje, ki je v povezavi s procesi, in na področje, ki je povezano s človeškimi viri. Zadnje čase prevladuje predvsem drugo, mehkejše področje.

8. Prezem skupnih aktivnosti

Kot je razvidno iz slike 4, spada ta aktivnost v fazo »do« oziroma fazo »narediti«. Aktivnosti so v različnih podjetjih različne. Najpogosteje gre za te aktivnosti:

- organiziranje letnih konferenc, kjer kupci dobaviteljem predstavijo strateške usmeritve in tudi bolj operativne načrte,
- organiziranje izobraževalnih akcij in delavnic za dobavitelje.
- veliko sestankov na operativni ravni, kjer so ugotavljajo statusi,
- izdajanje posebnih biltenov in glasil.

9. Merjenje izboljšav

Deveta aktivnost generičnega modela spada v fazo »check« oziroma »preveriti«. Zelo pomembno je, da se izboljšave merijo redno. Vključiti je treba serijo sestankov »eden na enega«, kjer se preveri napredek pri doseganju skupaj postavljenih ciljev. Redni pregledi ne bodo zagotovili samo prednosti oziroma koristi, pridobljenih s skupnimi aktivnostmi, ampak tudi sam proces izboljšav.

10. Ponovno osredotočenje na velikost in cilje skupine

Gre za fazo »act«. Ta faza vključuje vsako področje, ki bi lahko vodilo k povečanju konkurenčne prednosti. Takšne aktivnosti se morajo izvajati večkrat na leto. Ko se ta faza konča, se tokovni krog ponovno sklene, in sicer se aktivnosti zavihtijo nazaj v peto fazo. Cikel se tako ob vsaki ponovitvi izboljša.

Andresen in Rask ugotavljata, da so zaradi povečanih pritiskov konkurence in hitrega tempa tehnoloških sprememb podjetja motivirana za gradnjo partnerskega odnosa, predvsem zaradi razprševanja tveganja in stopnjevanja poslovnih procesov prek razvoja skupnih znanj in veščin (Andresen, Rask, 2003, str. 84). Kot je bilo že omenjeno, ima politika »outsourcinga« poleg slabih strani (npr. povečana ranljivost in odvisnost od partnerjev) tudi veliko dobrih strani, kot je skrajševanje razvojnih časov oziroma pospešitev prihoda novih proizvodov na trg. Nadalje, zaradi poglobljenega iskanja ustreznih dobaviteljev je oskrbna veriga čedalje bolj razpršena, zato pa sta nujna vedno večji nadzor in koordinacija celotne oskrbne verige.

Za vzpostavitev dobrih odnosov z dobavitelji je zelo pomembna komunikacija oziroma uspešen prenos informacij med vsemi udeleženci v procesu. Strateška nabava ima v komunikaciji v nabavnem procesu trojno vlogo:

- koordinacijsko ali usklajevalno – zelo pomembno je, da strateška nabava uskladi medsebojne aktivnosti z ustrezno in pravočasno izmenjavo informacij,
- nadzorno – z izmenjavo informacij med nabavnimi viri in internimi kupci usklajuje in usmerja aktivnosti z namenom nenehnih izboljšav procesa,
- izobraževalno – strateška nabava ima povezovalno naravo in poskrbi, da se znanje in informacije prenesejo med dobavitelji in internimi kupci.

Komuniciranje je tako eno izmed osnovnih orodij za prenos idej in informacij, zato je izredno pomembno. Uspešnost odnosa podjetja z dobavitelji je rezultat uspešnega komuniciranja. Pri vsakodnevni komunikaciji in operativnem uresničevanju dogovorjenega naj podjetje uporablja informacijsko tehnologijo in elektronsko izmenjavo podatkov (EDI³ oziroma RIP), kajti s temi sodobnimi koncepti se znižujejo stroški in skrajšujejo pretočni časi, za strateške in ključne dogovore pa je še vedno najpomembnejši osebni stik. Razvoj informacijske tehnologije samo omogoča, da so ti stiki še uspešnejši.

Ena izmed zelo pomembnih nalog strateške nabave je tudi razvoj dobaviteljev. Podjetja morajo za uspešno izvajanje nabavnih strategij vlagati v razvoj dobaviteljev, da lahko ti izpolnjujejo zahteve podjetij. Koliko truda, časa in energije bo nabavna funkcija namenila posameznemu dobavitelju, je odvisno od pomena dobavitelja za podjetje in od ciljev, ki jih podjetje želi doseči skupaj z dobaviteljem.

³ EDI – Electronic Data Interchange
RIP – računalniška izmenjava podatkov

3. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE

3.1. POLOŽAJ IN STRUKTURA NABAVNE ORGANIZACIJE

3.1.1. Položaj nabavne funkcije

Struktura in položaj nabave sta odvisna predvsem od poslovnih značilnosti in dejavnikov okolja. V manjših podjetjih je to lahko v pristojnosti glavnega direktorja, v velikih podjetjih pa so za nabavne odločitve pristojni v nabavnem oddelku.

Organizacija nabave je odvisna od značilnosti podjetja in materiala, ki ga podjetje nabavlja, položaj nabave pa je zelo odvisen od odnosa, ki ga ima vodstvo do nabavne funkcije. Če vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalna dejavnost, je nabavni oddelek razmeroma nizko v organizacijski hierarhiji.

Odnos vodstva do nabave je povezan predvsem z navedenimi dejavniki (van Weele, 1998, str. 257):

- **z deležem nabave v končni lastni ceni** (kolikor večji je delež nabave, toliko bolj vodstvo upošteva strateški pomen nabavne funkcije),
- **s finančnim položajem podjetja** (če podjetje slabše posluje, je tudi vodstvo zahtevnejše, to pa se kaže v zahtevani povečani odgovornosti nabave),
- **z obsegom odvisnosti podjetja od dobaviteljev** (vodstvo namenja nabavnemu trgu z večjo stopnjo koncentracije praviloma več pozornosti).

Razlikujemo tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti (van Weele, 1998, str. 258):

- strateško,
- taktično,
- izvedbeno.

Strateška raven zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročen trden položaj podjetja, podpirajo poslovno strategijo in razvijajo strateški nabavni plan. Za te odločitve je odgovorno predvsem najvišje vodstvo podjetja.

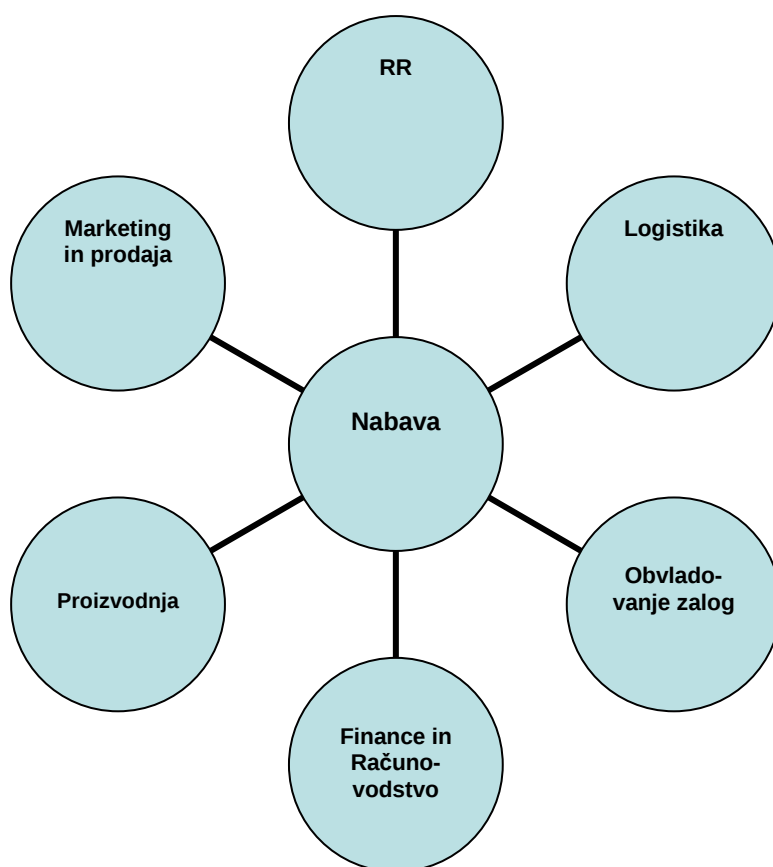
Taktična raven zajema vključevanje nabavne funkcije v odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja. Vpliv odločitev glede teh vprašanj je pogosto srednjeročen. Edino

učinkovito odločanje je medfunkcijsko, saj je zanj nujno sodelovanje z drugimi oddelki znotraj podjetja.

Izvedbena raven zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in spremljanje dobav.

Strateška nabava ima, kot sem že omenila, tudi vlogo povezovanja različnih oddelkov, kar prikazuje slika 6. Brez dobrega internega sodelovanja je nemogoče vzpostaviti dobro sodelovanje z dobavitelji.

Slika 6: Povezava nabave z drugimi oddelki



Vir: Gattorna: Strategic Supply Chain Alignment, 1998, str. 291

Na tej točki se je zelo pomembno vprašati, kakšna ključna znanja in sposobnosti morajo imeti zaposleni v nabavi. Stopnja zahtevnosti je odvisna od vrste nabavnih operacij, za katere so odgovorni. Nedvomno so zahtevana znanja in veščine pri nabavnih procesih za proizvode, kjer je pomembna predvsem cena, drugačni od procesov, kjer je treba obvladovati partnerske odnose in imeti strokovna znanja o proizvodih.

Strateška nabava se pojavlja v vse pomembnejši vlogi in je vedno bolj vključena v procese odločanja. Podjetja morajo izpeljati dodatno izobraževanje za zaposlene v nabavni funkciji oziroma zaposliti ljudi, ki imajo znanje s tehničnih področij in iz poslovanja.

Navajam nekaj različnih vrst veščin, ki so potrebne za izvajanje nalog strateške nabave (Gower, 1998, str. 293):

- **tržne in strateške analize** – gre za identifikacijo najboljših dobaviteljev. Zaposleni v nabavi morajo biti sposobni analizirati in ovrednotiti potencialne dobavitelje, kontinuirano izvajati analize, segmentirati nabavni trg, natančno določiti konkurenco, analizirati strukturo stroškov in razumeti potrebe cenovne učinkovitosti skozi celoten življenjski cikel proizvoda;
- **zbiranje informacij in strokovno znanje** – osebje v nabavi je ključno tudi za tehnično in komercialno zavest podjetja. Poleg osnovne funkcije mora kontinuirano iskati informacije, se izobraževati o novih materialih in razvijati informacijsko mrežo;
- **sposobnost izvajanja analiz učinka** – danes se dobavitelji vrednotijo veliko natančneje kot nekoč. Uporabljenih je več meril, npr. ocenjevanje storitev, zmožnost skupnega razvoja, stopnja inovativnosti, kakovost ipd.;
- **sposobnost razvoja proizvoda** – ker deluje nabava predvsem na trgu, prav tako pa je odgovorna tudi za stroške, je nabava med prvimi, ki spodbujajo spremembe v podjetju. Navadno tudi iniciira skupen razvoj obojega, proizvodov in storitev. Zaposleni v nabavi morajo biti dobro obveščeni o vrednostnih analizah, objektivnem stroškovnem modelu, prav tako pa morajo biti zmožni identificirati nove priložnosti in predlagati pilotne programe;
- **pogajalske sposobnosti in razvijanje partnerskih odnosov** – gradnja partnerskih odnosov pomeni tudi pravno strokovnost in sposobnost pogajanja. Ko je takšno partnerstvo doseženo, je zelo pomembno, da se odnos vzdržuje in spremlja.

Berger in Gattorna ugotavljata, da so podjetja, ki dosegajo nadpovprečne finančne rezultate, vzpostavila dobro povezavo z zahtevami kupcev, se dobro odzivajo na njihove zahteve in imajo ustrezno kulturo ter vodstvo, ki spodbuja zaposlene, uporablja in privzema mejne tehnologije in nove pristope, kar zadeva oskrbno verigo, oboje pa je združeno z visoko stopnjo zdrave pameti. Zaradi hitrosti, s katero se spreminja poslovno okolje, vodje delujejo v turbulentnem, nejasnem in konkurenčnem svetu. Lastnosti, najpomembnejše za uspeh, so podjetništvo, kreativnost, sposobnost hitrega odločanja, dobro poznavanje panoge in dobro prenašanje negotovosti (Berger, Gattorna, 2001, str. 200).

3.1.2. Organizacijska struktura nabave

V podjetjih z več proizvodnimi obrati so možnosti organiziranja nabave različne (van Weele, 1998, str. 261):

- decentralizirana,
- centralizirana,
- linijska,
- povezana.

Pri **decentralizirani nabavni organizaciji** je vsaka poslovna enota posebej odgovorna za svoj rezultat. Vodstvo poslovne enote je v celoti odgovorno za vse nabavne dejavnosti. Največja pomanjkljivost je, da se različne poslovne enote pogajajo z istim dobaviteljem o enakem materialu in dosežejo različne nabavne pogoje.

Pri **centralizirani nabavni organizaciji** ustanovijo na korporacijski ravni centralni oddelek, v katerem delujejo strokovnjaki za sklepanje pogodb, na strateški in na taktični ravni. Pogosto gre za večletne sporazume z vnaprej izbranimi dobavitelji, s katerimi se določijo splošni in posebni nabavni pogoji. Poglavitna prednost je, da si podjetja zagotovijo boljše pogoje pri dobaviteljih. Druga prednost pa je, da to omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljev.

Centralizirana nabava uspešno deluje le, če več poslovnih enot nabavlja enak material, ki je hkrati zanje tudi strateško pomemben.

Linijska nabavna organizacija – v nekaterih velikih podjetjih imajo centralni nabavni oddelek na ravni korporacije, čeprav opravljajo posamezne enote tudi strateške in taktične nabavne dejavnosti. Centralni oddelek pogosto opravlja podrobne raziskave nabavnega trga glede strateškega materiala in z ugotovitvami seznanja nabavne oddelke poslovnih enot.

Prejšnje tri organizacijske oblike združuje **povezana nabavna organizacija**, in sicer z namenom prek zmanjšanja celotnih materialnih stroškov povečati zmogljivosti podjetja in izboljšati storitve zunanjih dobaviteljev.

Za podjetje je veliko vprašanje, ali naj se odloči za centralizirano oziroma decentralizirano organizacijo, zato navadno niha med obema skrajnostma. Podjetja navadno upoštevajo več dejavnikov in meril (van Weele, 1998, str. 266):

- **povezanost nabavnih potreb** (večja ko je povezanost nabavljenih materialov, več koristi je lahko doseženih s centralnim pristopom),

- **geografsko lokacijo** (nekatera velika podjetja, ki imajo poslovne enote locirane v drugih državah, so zaradi različnega trgovanja in načina vodenja spremenila strategijo usklajevanja in globalni pristop zamenjala z regionalnim),
- **strukturo nabavnega trga** (na nekaterih nabavnih trgih ima podjetje opraviti z enim dobaviteljem ali z omejenim številom velikih dobaviteljev, in ker ima pri tem dobavitelj prednost, je za podjetje boljše, da uporabi centralni usklajevalni pristop),
- **možnost prihrankov** (centraliziran pristop je boljši pri tistih vrstah surovin, pri katerih so cene zelo odvisne od količin),
- **potrebno strokovno znanje** (kadar je za učinkovito nabavljanje potrebno precej strokovnega znanja, je boljše centralizirano usklajevanje),
- **nihanje cen** (če so cene materiala zelo občutljive za politične in gospodarske razmere, je centralizirana nabava boljša).

Ker nabavna funkcija dobiva vedno večjo strateško vlogo v podjetju, se lahko zgodi, da se bo v prihodnosti organizacija nabavne funkcije spreminjala (Baily, Farmer, Jessop, Jones, 1998, str. 66). V prihodnosti se lahko zgodita dve spremembi:

- **»outsourcing« nabave**, in sicer zaradi nezadostne razvitosti nabavne funkcije, ki ne more prispevati k zahtevani konkurenčni prednosti, ali ker se vzpostavljena nabavna organizacija ne more dovolj hitro prilagajati hitrim spremembam. Prav tako se v praksi že dogaja, da se tudi finančni oziroma prodajni oddelek organizira zunaj podjetja;
- **virtualna (navidezna) organizacija**, kar pomeni, da vsa komunikacija s sodelavci poteka prek medmrežja oziroma po elektronski pošti. Sodelavci fizično niso več skupaj, ampak večina osebja dela doma oziroma v svojih pisarnah.

3.1.3. Nove razvojne smeri organiziranja nabave

Na vlogo in položaj nabavne funkcije vplivajo zunanje in notranje spremembe. Na zunanje spremembe ni mogoče vplivati, kajti večina se jih nanaša na spreminjajoče se konkurenčno okolje. Notranje spremembe pa so odzivi na splošne spremembe v podjetju.

Vse navedene spremembe vplivajo na naloge, odgovornosti in pristojnosti nabavne funkcije. Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na organiziranost nabave, sodijo (van Weele, 1998, str. 271):

- **naraščajoče povezovanje (skupnih) materialnih potreb** – podjetja z več proizvodnimi programi na splošno težijo k povezovanju in centralizaciji svoje nabavne službe, da bi znižala materialne stroške;
- **povezovanje nabave z vodenjem logistike** – z razširjanjem računalniške obdelave in uvajanjem dobave ravno ob pravem času (JIT) se čedalje bolj širi povezovanje nabavne funkcije z vodenjem logistike;
- **zgodnja vključitev v razvijanje izdelka in procesa** – zgodnja vključitev lahko zaradi poenostavitve oblikovanja izdelka ter iskanja novega materiala in dobaviteljev pripomore k občutnemu znižanju stroškov;
- **čedalje višja stopnja zavesti glede kakovosti** – poudarek, ki ga številna podjetja dajejo kakovosti izdelkov in proizvodnih procesov, pomembno vpliva na vodenje nabave in oskrbe. V ta namen so številni veliki proizvajalci oblikovali posebne referate za zagotavljanje kakovosti dobaviteljev v sklopu svojih nabavnih oddelkov. Strokovnjaki za kakovost pomagajo nabavnim referentom pri njihovih prizadevanjih za izboljšanje kakovosti dobaviteljev;
- **organizacijska ločitev funkcije dogovarjanja od funkcije naročanja in prevzema** – računalniško naročanje omogoča prenos izvajalnih nabavnih dejavnosti na porabnike nabavljenega materiala, to je na notranje oddelke.

Lahko rečemo, da je koncept obvladovanja oskrbne verige spremenil vlogo in organizacijo nabavne funkcije. S koordinacijo različnih aktivnosti in integracijo različnih komponent ter proizvodov od dobaviteljev do internih kupcev sta se spremenili vloga in odgovornost ljudi, zaposlenih v nabavi (Andresen, Rask, 2003, str. 83). Večina razvojnih in proizvodnih projektov je tako zaupana manj partnerjem, zato je izbira strateških partnerjev postala ključna. Nabava igra kritično vlogo pri obvladovanju in implementaciji tega procesa. Zaposleni v nabavi morajo privzeti nove navade in dojemanje za obvladovanje današnjih procesov.

Da pa bo nabavna funkcija lahko ostala konkurenčna, se bo morala vseskozi prilagajati številnim trendom, kot so (Berger, Gattorna, 2001, str. 197):

- **odličnost v poslovanju in neprestano inoviranje** – to je podlaga za doseganje konkurenčne prednosti. Tradicionalna podjetja se bodo preoblikovala in v takšnih novih podjetjih bo slab nastop še opaznejši;
- **širjenje h kupcem in dobaviteljem s pomočjo internetnih tehnologij** – oskrbna veriga bo preprosto del novega načina poslovanja;
- **krčenje oskrbne verige** – v prihodnosti se pričakuje več aktivnosti, s katerimi bo odpravljena nepotrebna izguba časa v oskrbni verigi. Pričakuje se, da se bo z novimi koncepti MRP/ERP⁴ zmanjšalo tudi stanje zalog;
- **upoštevanje trga in povpraševanja** – če so podjetja preveč vitka in krhka, se lahko hitro zgodi, da se pojavijo težave z dobavljivostjo proizvodov;
- **optimiziranje cen in prihodkov** – novi pristopi in informatika zagotavljajo podatke za proces odločanja, s tem pa so podatki glede finančnih kazalcev bolj transparentni;
- **učenje poslovanja v elektronskem tržnem spletu** – predvideva se, da se bo obseg poslovanja v elektronskem tržnem spletu z leti povečeval. Vzporedno se bodo razvijale tudi tehnologije, ki bodo omogočale povezavo med podjetji in tržnim spletom. Vendar je treba omeniti, da bo elektronsko poslovanje v nekaterih panogah glede na značilnosti panoge bolj razvito kot v drugih panogah (npr. v elektroniki precej bolj kot v farmacevtiki);
- **gradnja novih modelov poslovanja in odnosov** – nove tehnologije omogočajo vstop v nov, virtualni svet, kjer ima veliko ljudi dostop do informacij. S tem so se odprli novi, drugačni načini delovanja. Zato lahko pričakujemo, da se bo v bodoče tudi nabavna funkcija spreminjala, kajti prihajali bodo novi koncepti;
- **podpora zaposlenim** – v prihodnosti bo zelo pomembno, kako pridobiti in zadržati nadarjene ljudi, ki bodo sposobni delovati v današnjem okolju.

Večje organizacijske spremembe se morajo pokazati v prihodnji vlogi nabavnih strokovnjakov, in sicer se bodo nekateri osredotočili na zelo specializirane naloge, drugi bodo namenili precej časa raziskavi nabavnega trga, izbiri dobaviteljev in pripravi ter

⁴ MRP – Material Requirement Planning
ERP – Enterprise Resource Planning

izvedbi pogajanj z dobavitelji, projektni inženirji pa se bodo ukvarjali predvsem z investicijami.

Za vse strokovnjake z visoko tehnično in poslovno (MBA) izobrazbo je nabavno področje že sedaj velik izziv.

3.2. RAZISKAVA TRGA

Raziskava nabavnega trga je sredstvo vodenja. Na podlagi preučevanja nabavnega trga podjetje oblikuje politiko, ki ne temelji le na občutkih in intuiciji, ampak predvsem na dejstvih.

Vsaka raziskava nabavnega trga obsega več stopenj:

- 1) Opredelitev ciljev.** Kaj hočemo z raziskavo ugotoviti? Ali hočemo pregled globalnega trga ali samo opis ponudbe izdelkov?
- 2) Analiza stroškov in koristi.** Ali bo vrednost dobljenih informacij odtehtala stroške zanje?
- 3) Študija izvedljivosti.** Kateri podatki so že na voljo v dokumentacijskem oddelku ali knjižnici oziroma podatkovnih bazah? Šele ko ugotovimo, da teh podatkov ni na razpolago niti v literaturi niti v statistiki, naredimo naslednji korak.
- 4) Oblikovanje načrta raziskave.** Pomembno je, da se dobro pripravimo na takšno raziskavo, hkrati pa moramo določiti tudi časovni potek.
- 5) Opravljanje raziskovalnih dejavnosti.** Pri izvedbi je pomembno, da se držimo že pripravljenega načrta raziskave.
- 6) Priprava poročila o raziskavi in vrednotenje raziskave.** Ko je raziskava pripravljena, moramo pripraviti poročilo, ki naj vsebuje cilje raziskave in njene izsledke.

Pri raziskavi nabavnega trga ločimo med kabinetno raziskavo in raziskavo na terenu.

Kabinetna raziskava zajema zbiranje, preučevanje in pojasnjevanje podatkov za raziskavo. Česar pa ne moremo opraviti s to metodo, lahko naredimo z **raziskavo na terenu**. Gre predvsem za pridobitev novih informacij. Najpogostejša metoda je obisk dobaviteljev, gospodarskih razstav in sejmov.

Razlikujemo med makro-, mezo- in mikroekonomskimi raziskavami.

1. Makroekonomska raziskava se nanaša na splošno gospodarsko okolje in je usmerjena na dejavnike, ki lahko vplivajo na gospodarske razmere v prihodnosti. Z makroanalizo mislimo predvsem na:

- poslovni cikel in gospodarsko rast,
- naravna bogastva države,
- spremljanje tehnološkega napredka okolja,
- politično stabilnost države in etičnost okolja,
- pogodbeno pravo in patentno zakonodajo, ki je v farmacevtski industriji zelo pomembna,
- gibanje indeksa cen, plač in produktivnosti,
- obrestne mere.

2. Mezoekonomska raziskava je osredotočena predvsem na posamezne gospodarske panoge, za katere je na voljo dovolj podatkov osrednjih statističnih uradov. Sem spadajo predvsem:

- analiza ponudbe in povpraševanja,
- struktura trga,
- stanje naročil in prodaje, zaloge.

3. Mikroekonomska raziskava se nanaša na posamezne dobavitelje in izdelke, prav tako na preučevanje dobaviteljevega finančnega položaja z namenom, da se ugotovi, kakšne so možnosti dobaviteljev za obojestransko dolgoročno poslovno sodelovanje. Sem spadajo:

- finančni položaj,
- potek dobave, dobavni rok in kakovost dobavljenega blaga ter drugi splošni pogoji,
- struktura stroškov in cene,
- organizacijska struktura,
- lastniška struktura in ključni delničarji.

Izvajanje lahko poteka v različnih skupinah. Lahko se *oblikuje poseben oddelek* – velika prednost te možnosti je, da raziskavo opravljajo strokovnjaki, ki obvladajo raziskovalne metode. V manjših podjetjih navadno raziskavo lahko izvajajo tudi *nabavni referenti* – slaba stran je v tem, da nabavnim referentom primanjkuje časa za takšne raziskave, zato raziskav ne morejo sistematično izvajati, saj morajo stalno reševati sprotne oziroma operativne težave. Prav tako je dodatna težava nepoznavanje metod tržnih raziskav. Kompromisna rešitev je oblikovanje raziskovalnih skupin ad hoc oziroma *delo z raziskovalnimi skupinami*. Skupina je sestavljena iz nabavnih referentov in raziskovalnih strokovnjakov, ko pa je delo končano, skupina neha delovati.

V večjih podjetjih je priporočljivo oblikovanje manjšega oddelka strokovnjakov, skupinski način pa je boljši za manjša podjetja.

3.3. *PLANIRANJE IN PRAVOČASEN NAKUP SUROVIN*

Zaradi kontinuirane proizvodnje mora biti potreben material stalno na razpolago. Pri tem pa se postavlja vprašanje, kdaj in koliko naročiti. Poznamo nekaj načinov naročanja, med katerimi je najbolj znan Campov način naročanja (van Weele, 1998, str. 188):

S	stalna poraba v obdobju
t	rok dobave
Q	količina naročila
C_o	stroški na naročilo
C_i	stroški vzdrževanja zaloge za eno enoto v časovnem obdobju

Količina naročila je ekonomična, če je vsota stroškov zaloge in stroškov naročila na enoto najnižja. Prednost naročanja velike količine je v zmanjšanju stroškov na enoto, ker stroške naročanja (fiksne stroške) razporedimo na veliko količino. Pomanjkljivost pa je v visokih stroških zaloge.

Po Campovem obrazcu je ekonomična količina naročanja:

$$Q_o = \sqrt{\frac{2S \times C_o}{C_i}}$$

Uporaba tega obrazca je razmeroma smiselna, če:

- je poraba materiala dokaj stalna,
- je poraba materiala enakomerno razporejena na celotno obdobje,
- je dobavni čas stalen in nespremenljiv,
- so stroški naročanja stalni,
- stroški vzdrževanja zaloge niso odvisni od količine.

Če gre za naročanje zelo dragih proizvodov, še zlasti če proizvodnja ni kontinuirana, pa se naroča v ustrezni količini po sistemu JIT.

Stroške naročanja je treba preučiti z vidika pogajanj z dobavitelji, administrativnega postopka, obdelave in izpolnitve naročila ter vhodne kontrole oziroma vseh dejavnikov, ki tudi prispevajo k stroškom naročanja.

Norek ugotavlja, da zaradi že opisanih težav princip ekonomičnega naročanja ni več aktualen, ampak je primeren samo še za podjetja, ki se prvič lotevajo naloge obvladovanja zalog. Boljša koncepta sta MRP in DRP⁵. V zadnjem času vedno več zanimanja zbuja področje industrijske informatike, ki se imenuje APS⁶ (Gattorna, 1998, str. 381).

Načrtovanje potreb materiala (MRP) je postopek, pri katerem z računalniško podporo na temelju potreb po končnih izdelkih načrtujemo potrebe po posameznem materialu. Sistem upošteva stanje zalog v podjetju in lahko prek proizvodnega plana določi natančne količine, s katerimi morajo dobavitelji oskrbeti podjetje, in dobavne roke, v katerih morajo to storiti. Če naj sistem deluje, je treba zagotoviti, da se proizvodni plan vsaj en teden ne spreminja, zagotoviti je treba natančno stanje zalog, natančno določene sestavnice, redno odpisovanje izmeta, navsezadnje pa mora podjetje imeti zanesljive dobavitelje (Schmenner, 1993, str. 260–262).

Eden izmed najpomembnejših ciljev, ki jih skušamo doseči z uvedbo tega sistema, je znižanje stroškov, kajti po tem sistemu nastajajo potrebe izključno na podlagi potreb prodaje po končnih izdelkih. Ta sistem lahko upošteva samo odvisne potrebe, ki izhajajo iz potreb kupcev, drugače od uporabe ekonomične količine naročila, ki upošteva kontinuirane potrebe.

ERP je nadgradnja MRP-ja, poleg planiranja in proizvodnje pa vključuje še prodajo, trženje, finance in upravljanje človeških virov. Metodologija ERP se vse bolj uveljavlja in se razvija skupaj z integriranimi informacijskimi sistemi, ki prihajajo na površje in omogočajo implementacijo sistema ERP v svoje poslovne aktivnosti.

3.4. KAKOVOST IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

3.4.1. Nabava in kontrola kakovosti

Ena izmed nalog nabave je tudi prispevati k razvoju izdelka in k proizvodnemu procesu. Nabava se danes vključuje v zelo zgodnji fazi razvojnega procesa, in sicer že pri izbiri virov, prav tako posredno sodeluje že pri definiranju same specifikacije. Nabavni oddelek mora zagotoviti, da bo dobavitelj specifikacijo tudi odobril in da se bo strinjal z drugimi pogoji, kot so dobavni rok, dobavna količina in cena. Tako nabavni oddelek prispeva k celovitemu obvladovanju kakovosti – TQM⁷.

⁵ DRP – Distribution Requirements Planning

⁶ APS – Advanced Planning and Scheduling

⁷ TQM- Total Quality Management

Kot je bilo že omenjeno, mora nabavna funkcija skrbeti tudi za razvoj dobaviteljev, sama politika razvoja dobaviteljev pa mora poskrbeti za proaktivno vlogo pri zagotavljanju kakovosti, predvsem kakovost pri izvoru (poke-yoke⁸ in SPC⁹).

Kakovost ne pomeni le tehničnih lastnosti izdelka, ampak tudi »prijaznost« pri uporabi, enostavnost vzdrževanja, dogovore o dobavi in navodila za identifikacijske signature oziroma ovojnino.

V podjetjih obstajajo posebni sektorji, ki so ponavadi razdeljeni na dva dela, in sicer:

- **kontrola kakovosti (KK)**, ki predvsem preverja, ali nabavljene surovine ustrezajo zahtevam, vključenim v specifikacijo,
- **obvladovanje kakovosti (UK)**, ki se ne ukvarja le s sistemskimi in splošnimi postopki, ampak še z vsem, kar je povezano z znanjem o kakovosti (Baily, Farmer, Jessop, Jones, 1998, str. 89):
 - priprava specifikacij, ki morajo biti jasne in nedvoumne,
 - ocenjevanje dobaviteljev,
 - izobraževanje dobaviteljev,
 - izvajanje presoj,
 - sprejemanje povratnih informacij, s čimer je zagotovljeno, da so vsa merila učinkovita.

Celovito obvladovanje kakovosti oziroma TQM pa je še korak naprej in pomeni novo filozofijo. Temelji na aktivni vključitvi vseh odgovornih oseb, vseh procesov in delovnih mest. Poseben poudarek je na sistemskih postopkih. TQM v nabavni verigi pomeni, da so v določanje kakovosti vključeni oboji, dobavitelji podjetja in kupci, ki pri njem kupujejo. Številna podjetja za izboljševanje kakovosti svojih izdelkov izberejo preventivni pristop. Preventivni cilj nabave pomeni ohranitev in/ali izboljšanje kakovosti surovin in storitev, ki jih kupuje podjetje. Zato je zelo pomembno, da se izbere takšen dobavitelj, ki lahko dolgoročno zagotavlja ustrezno raven kakovosti.

Celovito obvladovanje kakovosti je več kot samo tradicionalno pojmovanje kakovosti. Podjetja uporabljajo koncept, ki pravi, da se kakovost meri kot stopnja zadovoljstva kupcev oziroma stopnja uporabne vrednosti. Z drugimi besedami, kupec je tisti, ki določa, ali je bila ustrezna kakovost v celoti dosežena. V tem smislu je pomembno, kot pravijo Japonci, da »govorimo z dejstvi in s podatki«. Celovito obvladovanje kakovosti tako

⁸ poke-yoke – izraz za tehnične rešitve, ki preprečujejo izvedbo napačnih aktivnosti ali napake v izdelku ali procesu ob upoštevanju ustreznih ravnanj zaposlenih v podjetju

⁹ SPC – Statistic Process Control (statistični nadzor procesa)

poudarja diskusijo, ki temelji na dejstvih. Pomeni tudi proces izboljšave kakovosti, kajti gre za kontinuiran cikel zaznavanja napak (Fernandez, 1995, str. 16).

Japonsko pojmovanje kontrole se bistveno razlikuje od ameriškega. Noriaki Kano, ki se je na Japonskem prvi začel ukvarjati s kontrolo kakovosti, je dejal: »Kontrola pomeni izvajanje vseh potrebnih aktivnosti za doseganje dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti.« Skratka, kontrola pomeni vse aktivnosti, ki se morajo izvajati, da se dosežejo cilji podjetja.

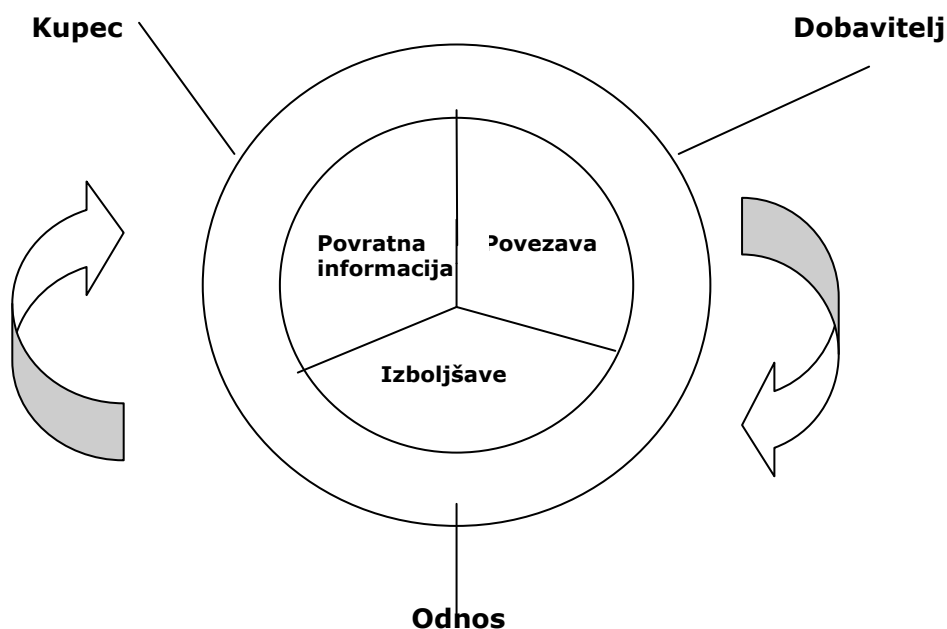
Razlika se zelo nazorno vidi v procesu kontinuiranih izboljšav – planiraj, izpelji, preveri in reagiraj se za prikaz cikla kontrole veliko uporabljajo na Japonskem. V ZDA, kjer je veliko specializacije in razlik, pogosteje uporabljajo – bori se, planiraj, izpelji, preveri (Fernandez, 1995, str. 18).

Številni avtorji opredeljujejo skupen TQM kot:

- **socialni sistem** – sistem je skupek različnih skupin ljudi, ki komunicirajo med seboj in so vključeni v tako imenovano »razširjeno« organizacijo. Temu so pridruženi med drugim tudi odnosi do dobaviteljev. Velik vpliv na socialni sistem imajo vodje, ki prek različnih dejavnikov, kot so npr. motivacija, timsko delo, kreativnost, inovativnost ipd., bistveno vplivajo na značilnosti socialnega sistema;
- **mehanični sistem** – je osnovni del in je sestavljen iz specifikacij, tehnologij, opreme itd.;
- **sistem vodenja** – vključuje sistem vodenja, politiko zaposlovanja, strateško planiranje politike kontrole kakovosti itd.

Odnos med dobaviteljem in kupcem je del tako imenovanega socialnega sistema. V zadnjem času se organizacije vedno bolj zavedajo, kako pomembna je vzpostavitev dolgoročnega partnerskega odnosa. Močan občutek zanesljivosti se lahko gradi več let. Pomemben je položaj »win-win«, ki prinaša koristi obema strankama. Povezanost kupca in dobavitelja ter kompleksnost njunih odnosov prikazuje slika 7.

Slika 7: Nabavno-dobavni sistem obvladovanja kakovosti



Vir: Fernandez: Purchasing & Supplier Management, 1995, str. 49

Povezava: je del nabavno-dobavnega sistema obvladovanja kakovosti in pomeni integracijo dobavitelja v skupno vizijo, vrednote in cilje organizacije. Povezava spada v sistem vodenja. Oba, dobavitelj in organizacija, morata poznati potrebe končnega uporabnika.

Izboljšave: dobavitelj in organizacija morata biti pripravljena na nenehne izboljšave svojih proizvodov, procesov, storitev itd. Ta del nabavno-dobavnega sistema obvladovanja kakovosti je neposredno povezan s tehničnim sistemom. Vsaka organizacija želi imeti inovativnega dobavitelja. Takšen odnos omogoča uspešnost obeh.

Povratna informacija: ta del sistema je odločilen za uspeh. Kupec mora poročati dobavitelju, kakšen je nastop dobavitelja. Le tako lahko dobavitelj pripravi načrt, kako uvesti izboljšave. Tudi ta komponenta je del tehničnega sistema.

3.4.2. Ocenjevanje dobaviteljev

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Najpogosteje ne zadostuje, da je dobavitelj trenutno sposoben izpolniti zahteve po materialu, ampak mora biti sposoben dolgoročno izpolnjevati potrebe in zahteve podjetja.

Ocenjevanje dobavitelja lahko poteka na štirih ločenih ravneh (van Weele, 1998, str. 318):

- **Raven izdelka:** vhodna kontrola in kontrola kakovosti, ki ju opravimo, pokažeta stopnjo ustreznosti kakovosti prevzetega materiala.
- **Procesna raven:** pri tem pristopu natančno preverjamo stanje dobaviteljeve proizvodne opreme in njegov sistem kontrole kakovosti.
- **Raven sistema zagotavljanja kakovosti:** tukaj je predmet preverjanja dobaviteljeva organizacija kakovosti.
- **Raven podjetja:** to je najvišja raven preverjanja. Pri tem upoštevamo še finančne vidike, želi pa se ugotoviti tudi usposobljenost dobaviteljevega vodstva. Finančno ocenjevanje dobaviteljev temelji na letnih poročilih, ki jih dobimo od njih. Večina evropske zakonodaje zahteva, da podjetja predložijo povzetek svojih finančnih poročil lokalnim gospodarskim zbornicam, pri katerih so registrirana. Tako si skuša kupec ustvariti sliko o konkurenčnosti posameznega dobavitelja v bližnji prihodnosti.

Navadno je ocenjevanje dobaviteljev omejeno na prvi dve ravni.

V različnih podjetjih so metode ocenjevanja dobaviteljevega poslovanja različne, na splošno pa ločimo dve vrsti metod. **Subjektivne metode** uporabljajo podjetja, ki ocenjujejo dobavitelje na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem. **Objektivne metode** pa uporabljajo, kadar skušajo dobaviteljevo poslovanje ovrednotiti količinsko.

Te metode so (van Weele, 1998, str. 319):

- **preglednice** – uporabljajo se za sistematično primerjanje in ocenjevanje ponudb, ki jih prejmemo od dobaviteljev. Najpomembnejša merila ocenjevanja so navedena vodoravno, ponudbe dobaviteljev pa navpično. Tako nastane matrika s polji, v katera se vnašajo podatki;
- **osebno ocenjevanje** – uporablja se za tiste dobavitelje, s katerimi podjetje tesno sodeluje. Oddelki, ki imajo izkušnje (npr. kontrola kakovosti, tehnična služba, proizvodnja, nabava itd.), jih »vrednotijo« po vnaprej potrjenem vprašalniku;
- **razvrščanje dobavitelja** – omejeno je le na količinske podatke. Nanaša se na vrednotenje cene (spremembe cen pri dobaviteljih primerjamo z gibanjem cen pri

konkurentih), kakovosti (merimo s stopnjo odnikov in reklamacij) in zanesljivosti dobave (vrednotimo s številom prepoznih/prehitrih dobav);

- **presoja dobaviteljev** – pri tej metodi morajo dobavitelje občasno obiskati kupčevi strokovnjaki, ki skrbno preverijo proizvodni proces in sistem ter organizacijo kakovosti. Z dobaviteljem skupaj preučijo ugotovljene napake, ob naslednjem obisku pa preverijo, kolikšen napredek je dobavitelj dosegel;
- **dovoljeni stroški** – to je skrajni pristop, pri katerem ocenjujejo dobavitelja s simulirano kalkulacijo na podlagi najnovejše tehnologije za tovrstno proizvodnjo (povratni inženiring). Pri tem ugotovijo, kolikšna je sploh lahko dobaviteljeva lastna cena za posamezen sestavni del, nato pa jo primerjajo z dobaviteljevo dejansko ceno. Razlika med obema ocenama je predmet razprave med kupcem in dobaviteljem, pri čemer izmenjujeta predloge, kako bi lahko dobavitelj dosegel raven dovoljenih stroškov. Razprava se pogosto konča z ugotovitvijo, da mora dobavitelj vlagati v proizvodno opremo, kupec pa je pripravljen z njim skleniti dolgoročne nabavne pogodbe, s katerimi bo omogočil povrnitev teh naložb.

3.5. STROŠKI NABAVLJENIH PROIZVODOV

Pučko in Rozman stroške opredeljujeta kot »z nabavnimi cenami ovrednotene potroške prvin (sestavin) poslovnega procesa«, to pomeni, da so stroški »cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, delovnih predmetov, delovne sile in njihovih sprotih storitev, ki nastajajo pri reprodukcijskem procesu v podjetju« (Tekavčič, 1997, str. 13).

Tudi za druge opredelitve stroškov je značilno, da izrazito poudarjajo dve sestavini stroškov: potroške prvin poslovnega procesa in njihove cene. Takšen pristop je pomemben, ker že opredelitev stroškov sama po sebi nakazuje obe temeljni smeri njihovega zmanjševanja v poslovnem procesu: na eni strani zmanjševanje potroškov prvin poslovnega procesa na enoto poslovnega učinka, na drugi strani pa doseganje ugodnejših nabavnih cen pri dobaviteljih.

Z razvrščanjem stroškov po različnih merilih se ukvarja več avtorjev, njihove razvrstitvene sheme pa se razlikujejo po številu in izboru uporabljenih meril, pa tudi po poimenovanju stroškovnih skupin znotraj posameznega merila.

Tekavčičeva stroške obravnava glede na merila, ki so predstavljena v tabeli 4 (Tekavčič, 1997, str. 17).

Tabela 4: Merila za razvrščanje stroškov

Merilo za razvrščanje	Kategorije stroškov
1. Izvor glede na prvine poslovnega procesa	• Stroški predmetov dela • Stroški delovnih sredstev • Stroški dela • Stroški tujih storitev
2. Pripisovanje posameznim stroškovnim objektom	• Neposredni (direktni) stroški • Posredni (splošni) stroški
3. Izvor z vidika obravnavane poslovne enote	• Izvirni stroški • Izvedeni stroški
4. Obdobje nastanka stroškov	• Uresničeni (obračunski) stroški – pretekli – tekoči • Načrtovani stroški
5. Obdobje vplivanja na poslovni izid	• Stroški, ki se lahko zadržujejo v zalogah • Stroški obdobja • Zapadli stroški • Nezapadli stroški
6. Odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja (obnašanje stroškov)	• Stalni (fiksni) stroški • Spremenljivi (variabilni) stroški • Omejeno stalni stroški • Omejeno spremenljivi stroški
7. Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent	• Dejanski stroški • Ocenjeni stroški • Standardni stroški
8. Koncepti, pomembni za proces odločanja	• Razlikovalni stroški • Nepovratni stroški • Obvladljivi stroški • Izogibni stroški • Okoliščinski stroški • Odločilni stroški

Vir: Tekavčič: Obvladovanje stroškov, 1997, str. 18

V vsakem podjetju je zelo pomembno oblikovanje sistema stroškov, saj zajema pomembne odločitve o tem, katere informacije o stroških bodo menedžmentu na voljo za sprejemanje poslovnih odločitev.

Vsak konkreten sistem stroškov vključuje tri sklope odločitev, in sicer:

1. odločitve o načinu zajemanja stroškov v podjetju (ločimo sisteme stroškov na temelju poslovnih nalogov in sisteme stroškov, ki temeljijo na poteku delovnega procesa),
2. odločitve o vrednotenju posameznih stroškovnih komponent (sistem dejanskih stroškov, sistem ocenjenih stroškov ali sistem standardnih stroškov),
3. odločitve o vrednotenju zalog nedokončane proizvodnje in dokončanih proizvodov (vrednotenje po lastni ceni, eni od različic zožene lastne cene in vrednotenje po spremenljivih stroških).

Nabava ima opravka predvsem:

- s stroški materiala in storitev (neposredni stroški),
- s stroški nabave, ki so sestavljeni iz plače delavcev v nabavni službi, materialnih stroškov, ki nastanejo pri njihovem delu (papir, telefon), dela amortizacijskih stroškov in stroškov financiranja (stalni stroški),
- s stroški zalog, ki so povezani s postopki v skladišču, zavarovanjem, premijami, obrestmi. Nabava lahko z ustreznim gospodarjenjem in obvladovanjem deloma vpliva na višino stroškov.

Vsako leto se nabavni funkciji določijo cilji, povezani s finančnimi kazalci. Ponavadi med te cilje spadajo: odstotek stroškov materiala in storitev od celotne prodaje, odstotek prihrankov od celotnih stroškov materiala in storitev ipd.

Za vsako podjetje je izredno pomembno, da posveča veliko pozornosti tudi nefinančnim kazalcem. To so predvsem kazalci, s katerimi ugotavljamo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Povečanje učinkovitosti namreč znižuje stroške poslovanja, to pa pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k vsem aktivnostim, ki prispevajo k vrednosti podjetja.

Med takšne kazalce spadajo:

- ugotavljanje kakovosti (število reklamacij, število pritožb ipd.),
- nadzor stroškov materiala in izmeta,
- zaloge glede na vrsto in količino zalog,
- razpoložljivost in izkoriščenost opreme,
- obdobje od nabave do dobave proizvodov kupcem.

Stroški nabavljenega materiala in storitev so tesno povezani z drugimi stroški, zato je zelo pomembno, da so skupni stroški podjetja najnižji, kajti nabava lahko znižuje stroške nabavljenih proizvodov z zniževanjem kakovosti, sočasno pa nastajajo veliki stroški v proizvodnji (odpisi proizvedenih izdelkov zaradi odstopanj, povečanje izmeta ipd.). Zelo pomembno je, da so cilji nabave usklajeni z drugimi cilji.

Seveda pa, kot ugotavlja Kumala (Kumala, 2004, str. 65), so stroški navadno takoj za kakovostjo drugi najpomembnejši parameter pri končnih uporabnikih. A vedno se gleda celotna veriga vrednosti, od vstopnega materiala do končnih izdelkov. V zadnjem času so v stroške vključeni tudi stroški uničenja proizvodov in embalaže. Obvladovanje stroškov vključuje celotno podjetje in zanj je nujen nepretrgan proces izboljšav. Vsak zaposleni se mora zavedati, kako njegova odločitev vpliva na stroške in dobiček podjetja ter seveda tudi na zadovoljstvo končnih uporabnikov.

Hines ugotavlja, da imajo navadno najbolj vitka japonska podjetja objavljene bistvene pogoje za obvladovanje stroškov (Hines, 1995, str. 32). Ti pogoji so združeni v tabeli 5.

Tabela 5: Temeljni pogoji za obvladovanje stroškov

1. Proizvodni plani, ki so pravočasni in stroškovno učinkoviti, so ključ do dobičkonosnosti.
2. Vir dobička podjetja ni fizični trud, vložen v proizvodnjo in prodajo, ampak intelektualni trud, vložen v razvoj proizvodnih in prodajnih procesov.
3. Vsi stroški morajo biti povezani z ustvarjanjem dobička, zato je treba aktivnosti izvajati tako, da so skupni stroški najnižji.
4. Informacije glede stroškov morajo biti pripravljene tako, da prikazujejo možne vire dobička. Skladno s točko dve morajo biti vse kalkulacije osredotočene na raven intelektualne aktivnosti.
5. Zadostne informacije glede stroškov morajo biti na razpolago v vseh fazah. V proizvodni, pa tudi v razvojni službi morajo biti postavljeni ciljni stroški, ki jih je treba doseči.

Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 33

Hines navaja, da podjetja za ugotavljanje stroškov navadno uporabljajo eno izmed naštetih metod (Hines, 1995, str. 33):

- koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa oziroma kalkulacije »Activity Based Costing«,
- metodo ciljnih stroškov oziroma Target Costing,
- Kaizen Costing.

Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa – tradicionalni stroškovni sistemi v dvostopenjskem postopku razporejanja stroškov stroške najprej razdelijo na posamezna stroškovna mesta in nato na posamezne stroškovne nosilce, koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa pa na prvi stopnji stroške zbere na ravni aktivnosti (gre za t. i. stroškovne bazene), na drugi stopnji pa jih z ravni stroškovnih bazenov razporedi na stroškovne objekte, ki niso klasično pojmovani učinki poslovnega procesa. Ena izmed možnih uporab koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa je razporejanje splošnih stroškov nabave.

Metoda ciljnih stroškov in **kaizen kalkulacija** sta bili včasih zunaj Japonske zelo redki metodi, sedaj pa se tudi v Evropi in ZDA vedno bolj uveljavljata, predvsem v avtomobilski in elektroindustriji. Hines ugotavlja, da je žal veliko podjetij te tehnike kratkovidno uporabljalo kot »palico« za svoje dobavitelje z namenom zniževanja provizije, to pa je vodilo do pogubnega občutka oziroma do dolgoročnih težav v odnosih z dobavitelji. Kalkulacija ciljnih stroškov je dinamična tehnika, ki predvideva, kakšni bodo prihodnji maksimalni stroški proizvoda, kot jih definirajo zahteve kupcev tega proizvoda. Glavno gonilo je trg.

Metodo ciljnih stroškov tako lahko razumemo kot dinamično napoved stroškov in mehanizem za doseg te ciljnih stroškov. Najpogosteje se uporablja v hitro rastočih panogah, kjer so življenjski cikli proizvodov kratki. Njena pomembnost se poudarja predvsem v začetni fazi oziroma v fazi oblikovanja in razvijanja. Raziskave kažejo, da prav odločitve v razvojni fazi določajo 80 odstotkov vseh stroškov, ki se pojavljajo v življenjskem ciklu, zato je treba tej fazi nameniti veliko pozornosti (Kavčič, 2000, str. 7).

Da lahko razlikujemo med kalkulacijami pred začetkom proizvodnje in po njem, Monden poimenuje stanje pred začetkom proizvodnje **genkakikako** (oziroma ciljni stroški), kasneje pa **genkakaizen** (oziroma kaizen kalkulacija) (Hines, 1995, str. 35).

Ni nujno, da so »kaizen« stroški vsako leto enaki, kajti če je končni proizvod izpostavljen močni konkurenci, je lahko redukcija stroškov zelo velika.

Ta pristop se precej razlikuje od tradicionalnega pristopa. Tabela 6 prikazuje razlike med standardnimi in »kaizen« kalkulacijami.

Tabela 6: Razlika med standardnimi in »kaizen« kalkulacijami

Standardne kalkulacije	»Kaizen« kalkulacije
Sistem kontrole stroškov	Sistem znižanja stroškov
Predvideva stalne proizvodne razmere	Predvideva nenehne izboljšave v proizvodnji
Standardi se postavljajo vsako leto ali vsakega pol leta	Cilji zniževanja stroškov, ki naj bi bili doseženi s »kaizen« aktivnostmi, se določajo vsak mesec
Analiza odmikov stroškov vključuje standard proti aktualnim stroškom	Analiza odmikov stroškov vključuje ciljne »kaizen« stroške proti aktualnim stroškom
Raziskave, kadar standardi niso doseženi	Raziskave, kadar ciljni »kaizen« prihranki niso doseženi

Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 36

»Kaizen« analiza zniževanja stroškov navadno razbije celotne stroške na segmente (stroški nabavljenega materiala, drugi neposredni stroški materiala, spremenljivi stroški indirektnega materiala, stroški dela, drugi fiksni stroški itd.) in nato za vsak segment določi ciljno znižanje.

Kumala ugotavlja, da je za partnerski odnos med dobavitelji in kupci nujno tudi, da si stranki izmenjujeta informacije (Kumala, 2004, str. 66). Z vidika poslovanja so zelo pomembne informacije o aktivnostih in strukturi stroškov. Obvladovanje stroškov, kjer podjetja razkrivajo del strukture ali vso strukturo stroškov, se imenuje odprte knjige. Izmenjava informacij o stroških se ponavadi uporablja, kadar se izvajajo analize strukture stroškov in inženiring vrednosti celotne verige z namenom, da se razkrije potencial podjetja za znižanje stroškov. Če podatki niso dovolj transparentni, se lahko zaupanje zmanjša, nasprotno pa lahko zaupanje zaradi zmanjšane tveganja v končni fazi zniža stroške. A zavedati se je treba, da se morajo informacije razkrivati obojestransko. Vedno velja pravilo »win-win«, da se izognemo pastem zaradi morebitne neuravnoteženosti moči. Takšno ravnanje je mogoče samo v dolgoročnih partnerstvih.

4. OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ

4.1. SPLOŠNO O STRATEGIJAH PODJETJA

Širše pojmovanje (Pučko, 1993, str. 195) opredeljuje strategijo kot »... osnovne dolgoročne smotre in cilje podjetja, smeri akcij kot tudi alokacij resursov, ki so potrebni za doseg ciljev«. Ožje pojmovanje strategije pa strategijo opredeljuje kot sredstvo za doseganje planskih ciljev.

Strateško vodenje podjetja se nanaša na oblikovanje, izvedbo in vrednotenje strategij za doseg ciljev podjetja (Potočnik, 2002, str. 92). Strateško načrtovanje je proces določanja poslanstva in ciljev podjetja na podlagi usklajevanja njegovih virov s priložnostmi in z nevarnostmi v poslovnem okolju.

Avtorji, ki so se ukvarjali z razvijanjem vedno novih prijemov za doseganje čim bolj učinkovitega poslovanja, so razvili različna analitična orodja, ki poslovodstvu in strateškim načrtovalcem pomagajo spoznavati in analizirati poslovne probleme. Mednje spadajo:

- analiza SWOT,
- portfeljska analiza,
- analiza na podlagi dodane vrednosti.

Ime analize SWOT, ki bo kasneje uporabljena za analizo nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d., je sestavljeno iz začetnic angleških besed, ki poimenujejo njene glavne sestavine:

S	– strenghts – prednosti
W	– weacknesses – slabosti
O	– opportunities – priložnosti
T	– threats – pasti oziroma nevarnosti

Pri analizi prednosti in slabosti smo usmerjeni v analizo značilnosti podjetja, pri iskanju priložnosti in zaznavanju nevarnosti pa v analizo zunanjega okolja podjetja.

Uporabno vrednost analize SWOT je treba ocenjevati v smislu pripomočka pri oblikovanju nove ali pri ocenjevanju že uveljavljene strategije podjetja. Čeprav je glavna pomanjkljivost analize subjektivno ocenjevanje, njena uporabnost ni vprašljiva. Na podlagi opravljene analize se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja.

Primer možne analize podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah, je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Prikaz matrike SWOT

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (S) Seznam 10 najpomembnejših prednosti	Slabosti (W) Seznam 10 najpomembnejših slabosti
	Strategije SO Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti in priložnosti	Strategije WO Izdelava strategij, ki izhajajo iz slabosti in priložnosti
Priložnosti (O) Seznam 10 najpomembnejših priložnosti		
Nevarnosti (T) Seznam 10 najpomembnejših nevarnosti	Strategije ST Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti in nevarnosti	Strategije WT Izdelava strategij, ki izhajajo iz slabosti in nevarnosti

Vir: Hunger, Weelen: Strategic Management, 1996, str. 159

Končni rezultat je določitev ugodnega področja, kjer podjetje lahko najuspešneje posluje.

Če se vrnemo k temeljni delitvi strategij v podjetju, ugotovimo, da se delijo na (Pučko, 1997, str. 86):

1. celovito strategijo podjetja – ta odgovarja na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo, in obsega odločitve, s katerimi podjetje razporeja svoje vire;

2. poslovno strategijo podjetja – cilj vsakega podjetja je razviti **trajno konkurenčno prednost**. Zadnje čase je v strokovni literaturi precejšnja pozornost namenjena vprašanju, kako podjetje obdrži takšen položaj. Najzanimivejši avtor je Porter. Meni, da podjetju omogočajo razlikovalni tržni položaj tri temeljne tržne strategije (van Weele, 1998, str. 171):

- **prednost zaradi nizkih stroškov** – najpomembnejša usmeritev te strategije je stalno zniževanje lastne cene končnega izdelka. To pomeni pri trženju izdelka z nižjo lastno ceno, kot jo postavijo konkurenti, večji dobiček. Ta strategija je običajno uspešna le, če podjetje doseže velik tržni delež;
- **diferenciacija** – ta strategija se nanaša na trženje izdelkov, ki jih kupci dojemajo kot enkratne. Enkratnost izdelka lahko določajo oblika, logotip, tehnologija,

storitve itd. S strategijo diferenciacije želi podjetje krepiti kupčevo zvestobo in zmanjšati vlogo cene izdelka;

- **osredotočena strategija** – ta strategija je usmerjena na optimalno oskrbovanje določene, natančno opredeljene skupine kupcev;

3. funkcijsko strategijo podjetja – gre za strategijo vseh poslovnih funkcij (prodaje, proizvodnje, raziskav in razvoja, kadra, nabave ipd.).

Pri oblikovanju strategij velja hierarhično načelo. Celovita strategija podjetja je krovni dokument podjetja, ki opredeljuje poslovno strategijo, ta pa naprej funkcijsko strategijo. To pomeni, da je nabavna strategija odvisna od poslovne strategije in ta od celovite strategije podjetja.

Zaradi zaostrenih konkurenčnih razmer v številnih dejavnostih se mora podjetje opredeliti glede treh najpomembnejših akterjev, ki skupaj sestavljajo **strateški trikotnik** (Potočnik, 2002, str. 94):

- **ciljnih skupin kupcev** – opredelitev ciljnih skupin je povezana z določitvijo tržnih segmentov, ki jim bo moralo podjetje čedalje bolj prilagajati proizvode in storitve,
- **konkurentov** – če si hoče podjetje zagotoviti vračanje kupcev, je nujno, da natančno razlikuje svoje izdelke in storitve od izdelkov in storitev konkurentov. Zato mora vseskozi skrbno primerjati svoje prednosti s prednostmi konkurence oziroma identificirati temeljne razlike med svojim položajem in položajem neposrednih in posrednih konkurentov (benchmarking) na nabavni in prodajni strani,
- **dobaviteljev** – zaradi razvoja nabavnega trga je nujno stalno preučevanje sedanjih in novih dobaviteljev.

4.2. VRSTE NABAVNIH STRATEGIJ

Čeprav je o trženju veliko napisanega, je le malo literature, ki se nanaša samo na nabavo. Zelo zanimiv je portfeljski pristop k nabavi materiala, kakor ga je prikazal Kraljič (van Weele, 1998, str. 177). Gre pa za to, da podjetje razvije različne nabavne strategije, kajti tudi dobavitelji kažejo različno zanimanje, to pa je povezano z dvema spremenljivkama, ki sta:

- **pomembnost nabave za podjetje** – vpliv posamezne surovine na dobiček (preučujemo strošek materiala, celotne stroške (kalkulacija), obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov itd.),
- **tveganje oskrbe** – preverjamo število dobaviteljev, razpoložljivost, lahko tudi izbiro med »narediti oziroma kupiti«.

Kombinacijo teh dveh spremenljivk lahko predstavimo z matriko, ki ponazarja različno zanimanje dobaviteljev za podjetje (slika 9).

Slika 9: Portfeljski pristop k nabavi izdelka

Vpliv nabave na finančni rezultat	velik	vzvodni materiali "konkurenčne ponudbe"	strateški materiali "partnerstvo"
	majhen	običajni materiali "sistemsko sklepanje pogodb"	materiali, ki pomenijo ozko grlo "zagotovitev stalnosti dobave"
		Dobavno tveganje	
		majhno	veliko

Vir: van Weele: Nabavni management, 1998, str. 178

Strateški material: to je material, ki ga podjetje kupuje pri enem dobavitelju, pa tudi material, za katerega nista zagotovljeni kratkoročna in dolgoročna oskrba. Poleg tega pomeni ta material velik del lastne cene končnega izdelka.

Material, ki pomeni ozko grlo: to je material, ki je razmeroma poceni, težave pa se lahko pojavijo pri dobavljivosti.

Vzvodni izdelki: to je material, ki ga podjetje lahko nabavlja pri različnih podjetjih in prav tako kot strateški material pomeni precejšen del lastne cene končnega izdelka. Vzvodni izdelki se imenujejo zato, ker že majhna razlika v nabavni ceni lahko zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka.

Običajni material: gre za material, ki ne povzroča velikih težav in ga je mogoče nabavljati pri številnih dobaviteljih. Navadno ima nizko ceno.

Informacije o nabavnem trgu moramo zbrati za vsak segment izdelkov v portfelju, seveda pa je poudarek predvsem na strateškem in vzvodnem materialu. Kaj je tema vrstama materiala skupnega? Ima velik vpliv na finančni rezultat podjetja. Navadno obsega okoli 80 odstotkov celotne vrednosti nabave. Tako se že majhne spremembe v ceni kažejo v lastni ceni končnega izdelka, zato je treba natančno opazovati gibanje cen in preučiti vsako možnost znižanja cen.

Ker je tveganje s strateškim materialom veliko, skuša podjetje v stikih z dobavitelji uveljaviti eno od oblik partnerstva. Paretoev princip pravi, da navadno 20 odstotkov dobaviteljev pomeni 80 odstotkov vrednosti, zato se partnerski odnos gradi s tistimi dobavitelji, s katerimi ima podjetje velik promet (Baily, Farmer, Jessop, Jones, 1998, str. 9). O tem sem več spregovorila v poglavju 2.3.

Pri vzvodnih izdelkih pa gre v bistvu za prosti trg, zato skuša podjetje uveljaviti politiko konkurenčnih ponudb. Navadno se ne sklepajo dolgoročne pogodbe, ampak se išče najugodnejša ponudba pri zahtevani kakovosti. Tudi dobavno tveganje je minimalno. Vse te značilnosti upravičujejo napadalen nastop na nabavnem trgu.

Nabavna politika za material, ki pomeni ozko grlo, se mora usmeriti predvsem na zagotovitev varnosti dobav. Ponavadi ima podjetje za tak material varnostno zalogo, čeprav to pomeni dodatne stroške. Tukaj moramo predvsem:

- preučiti tveganje, tako da določimo najpomembnejša ozka grla,
- če je mogoče, preučiti naključja, in sicer z namenom načrtovanja nekaterih ukrepov, če se res pojavi možnost deficitarnosti.

Z nabavo običajnega materiala se ukvarja 80 odstotkov zaposlenih v nabavi, čeprav ne presega 20 odstotkov nabavne vrednosti, zato je pri tem zelo pomembno, da se organizira učinkovito administrativno delo. Optimizacija se lahko izpelje:

- s standardizacijo in harmonizacijo asortimenta materiala,
- z optimizacijo števila dobaviteljev,
- če je možno, s prenosom naročanja na notranje porabnike,
- s sklepanjem skupinskih pogodb za skupino in vrsto izdelkov.

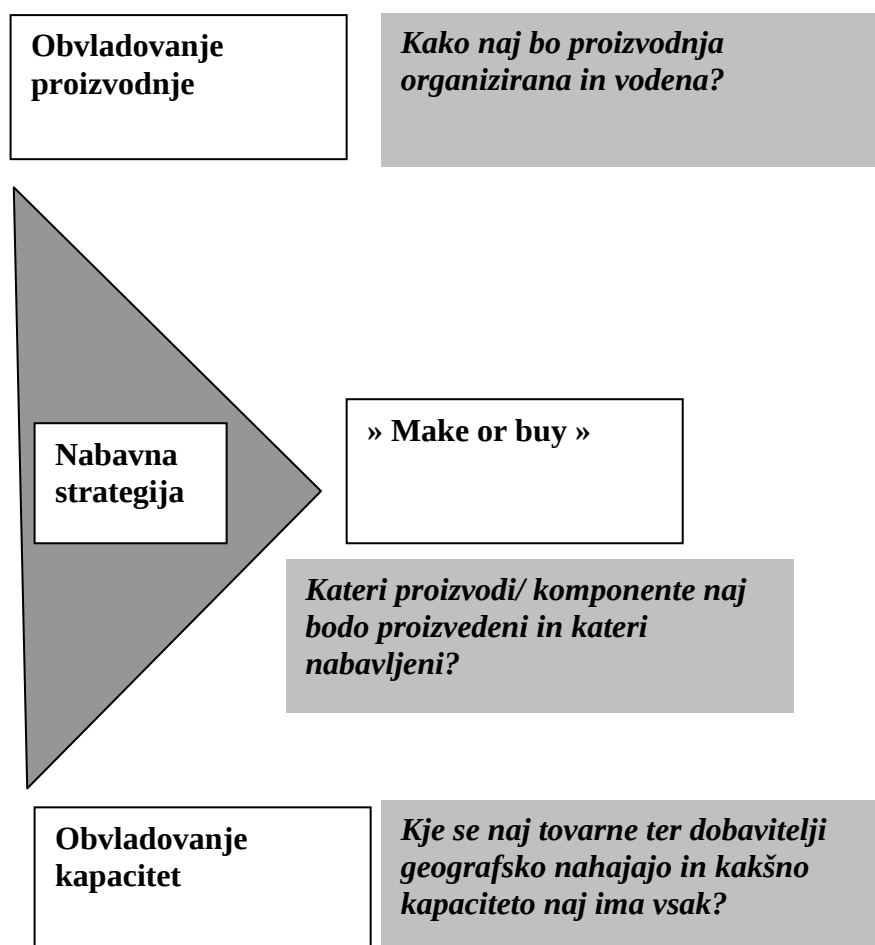
Poleg Kraljičevega pristopa pa v literaturi zasledimo še druge pristope, tudi v povezavi z oskrbno verigo. Npr. Evans in Danks ugotavljata, da je nabavna strategija ena izmed štirih dimenzij strateške oskrbne verige. Poleg nabavne strategije, ki opredeljuje, kje in kako naj se proizvodi proizvajajo, sodijo med te dimenzije še (Gattorna, 1998, str. 22):

- **strategija servisiranja kupcev** – gre za pripravo strategij, kako naj se podjetje odzove na potrebe in pričakovanja kupcev,
- **strategija nastajanja povpraševanja** – gre za izdelavo distribucijskih kanalov, proces planiranja potreb ipd.,
- **strategija integracije oskrbne verige** – gre za določitev na eni strani stopnje integracije financ, informatike, vodstva itd. s člani oskrbne verige, na drugi strani pa za vprašanje, ali imeti dejansko fizično oskrbno verigo ali pa samo virtualno oskrbno verigo, kjer gre za virtualno združitev neodvisnih podjetij.

Pri oblikovanju nabavne strategije je nujen premislek glede odločitve »to make or to buy«, obvladovanja kapacitet in obvladovanja proizvodnje, kar prikazuje slika 10:

- **»to make or to buy«** - tovrstna odločitev vpliva tako na strukturo stroškov proizvoda kot tudi izpostavljenost tveganju glede sprememb v stroških dela, davčnih zakonodajah, političnih omejitvah ipd,
- **obvladovanje kapacitet**- gre za odločitev glede nabavnih trgov ter razdelitev kapacitet med njimi. Tudi te odločitve so izpostavljene podobnim tveganjem,
- **obvladovanje proizvodnje**- tradicionalni načini planiranja proizvodnje, ki so temeljili na maksimalni zasedenosti proizvodnje, niso več ustrezni. Da lahko podjetje uspešno konkurira, mora vključevati nove koncepte, ki na eni strani omogočajo uspešnost proizvodnih procesov, na drugi strani pa zadovoljijo pričakovanja kupcev.

Slika 10: Oblikovanje nabavne strategije



Vir: Gattorna: Strategic Supply Chain Alignment, 1998, str. 27

Kot je bilo že omenjeno, je zelo pomembno, da nabavna strategija in strategija oskrbne verige nista izolirani, ampak tesno povezani s poslovno strategijo.

Pomembno pa je še omeniti, da se odločanje pri posameznih strategijah razlikuje, pri nekaterih je potrebna podpora najvišjega vodstva, druge se lahko obravnavajo na decentraliziranih ravneh.

4.3. NABAVA KOT KONKURENČNA STRATEGIJA IN NJEN PRISPEVEK K TEMELJNI STRATEGIJI PODJETJA

Obvladovanje nabavnega strateškega procesa poteka v enakih korakih kot pri drugih funkcijah. Začne se z analizo okolja, internega in tudi okolja, kjer podjetje deluje. Osnovni

del analize je ovrednotenje prednosti in slabosti podjetja. Druga faza procesa je ugotovitev strateških možnosti, ki so na razpolago, tretja pa izbira najustreznejše strategije. Zadnja faza je implementacija in preverjanje izbrane strategije.

Zelo pomembno je, da so nabavne strategije integrirane z drugimi ključnimi strategijami, vse skupaj pa podpirajo celotno strategijo podjetja. Ker so strategije sredstva, s katerimi se dosega cilji, morajo biti nabavni cilji skladni s skupnimi cilji podjetja.

Kot je bilo že omenjeno, je cilj vsakega podjetja razviti trajno konkurenčno prednost, in sicer s temile strategijami: s prednostjo zaradi nizkih stroškov, z diferenciacijo in z osredotočeno strategijo.

Pomen Porterjeve strateške razčlenitve je v tem, da se mora podjetje natančno odločiti med omenjenimi strateškimi možnostmi. Če se omejimo na prvi dve strategiji: po Porterju podjetje ne more uresničiti obeh strategij sočasno, ker je potrebna podpora z vidika organizacije in podjetniške kulture za vsako strategijo drugačna (van Weele, 1998, str. 172).

Podjetje, ki si prizadeva, da bi imelo prednost glede stroškov, poudarja predvsem zniževanje stroškov, to pa lahko doseže z zmanjševanjem zalog, naložbami in avtomatizacijo ter s strogo določenim finančnim načrtovanjem. Ponavadi gre za velike družbe, ki si ustvarjajo prednost zaradi obsega z vertikalnimi povezavami (tekstilne, živilske). Komuniciranje z dobaviteljem poteka po formalni, administrativni poti, v podjetju porabijo veliko časa za optimiziranje ali razvijanje postopkov naročanja.

Podjetje, ki uporablja strategijo diferenciacije, posluje popolnoma drugače. Podjetje, ki želi ustreči zahtevam kupcev, mora stalno iskati možnosti za zmanjševanje notranjega pretočnega časa. Tako je tudi sodelovanje z dobaviteljem drugačno, in sicer je poudarek predvsem na tesnejšem sodelovanju. To sodelovanje se lahko nanaša na proces in izboljšanje materiala, skrajšanje razvojnega časa, kontrolo kakovosti, skrajšanje dobavnega časa in izmenjavo informacij.

V preteklem desetletju so se konkurenčne razmere v zahodnoevropskem gospodarstvu korenito spremenile. Prvič, evropski proizvajalci so si pridobili precej izkušenj s konkurenti iz dežel, ki do nedavna niso bile znane kot pomembne proizvajalke (na primer Kitajska, Indija, Turčija, Koreja, Hongkong, Singapur, Tajska in Tajvan). Drugič, videti je, da je zahodnoevropska industrija zaostala pri novih tehnologijah in prodornih novih dejavnostih (na primer pri proizvodnji računalnikov, telekomunikacij, čipov). Če si ogledamo večino gospodarskih dejavnosti v Evropi, ugotovimo, da so številne dejavnosti na stopnji zrelosti ali upadanja (van Weele, 1998, str. 161). To pomeni, da lahko podjetja, ki imajo v teh dejavnostih vodilni položaj, obdržijo ali razširijo tržni položaj le, če bodo

ponudila izdelke, ki so glede kakovosti, predvsem pa glede cene primerljivi z izdelki konkurenčnih podjetij z Daljnega vzhoda.

Ena izmed posledic te strategije je, da podjetja opuščajo dejavnosti, za katere menijo, da ne spadajo v njihovo osnovno poslovanje, in se osredotočajo samo na ključno dejavnost. Tako družbe odprodajajo nekatere dele (posledica tega je zmanjševanje števila zaposlenih), skladno z usmeritvijo, da nekatere dejavnosti prenesejo na zunanje dobavitelje.

Zadnja leta je vse več kooperantskih pogodb, to je posledica preučevanja načela »narediti ali kupiti« (»to make or to buy«). Podjetja tako na podlagi notranjih in zunanjih stroškovnih analiz, ki jih opravijo s tako imenovanim programom »primerjave lastne uspešnosti s konkurenco« oziroma z benchmarking analizo, ugotavljajo, katere proizvodne dejavnosti ne morejo več opravljati konkurenčno. Prav tako podjetja opravljajo nakup končnih izdelkov namesto sestavnih delov, kajti zaradi visokih stroškov dela v nekaterih evropskih državah posamezna podjetja težko konkurirajo.

Posledice takšne strateške preusmeritve so vidne med drugim tudi v naraščanju deleža nabavnih stroškov v lastni ceni končnih izdelkov.

Nabavne odločitve bodo odslej bolj vplivale na finančni uspeh podjetja, zato se mora vodstvo čedalje bolj zavedati pomena nabavne funkcije.

V nekaj preteklih letih so ta temeljna spoznanja o konkurenčnosti strategij preizkusili japonski proizvajalci in kaže, da jim je uspelo združiti sestavine strategije nizkih stroškov s prednostmi strategije diferenciacije. To jim je omogočil poseben način vodenja, ki se imenuje »vitki« menedžment (lean management). Pojem se je pojavil že leta 1900. Natančna raziskava japonskih avtomobilskih proizvajalcev je pokazala, da navadno takšni proizvajalci potrebujejo polovico manj časa in energije, da razvijejo in proizvedejo proizvode, in to s polovico manj reklamacij in s polovico manj zaloge.

Za »vitki« menedžment je bistveno:

- pospeševanje, spodbujeno od kupcev in ne iz proizvodnje;
- timsko delo delavcev na liniji, ki so usposobljeni za opravljanje različnih del v svoji delovni skupini. Organizacija je horizontalno in ne vertikalno usmerjena;
- preprost, vendar obsežen sistem prikazovanja podatkov, ki vsakomur omogoča, da se hitro odzove na težave in da razume splošne razmere v tovarni. Struktura stroškov je transparentna in realna;
- popolna predanost izboljšanju kakovosti v proizvodnem obratu. Delavce spodbujajo, da razmišljajo in delujejo tako, da povečujejo učinkovitost dela. Pri tem jim morajo kontrolorji zagotoviti aktivno podporo, kajti le tako so lahko uspešni. Pooblaščenje oziroma zaupanje odgovornosti gre do najnižje možne ravni;

- prepleteno sodelovanje med delavci, dobavitelji in kupci.

Japonska proizvodna podjetja namenjajo precej časa oblikovanju novih izdelkov. Pri tem ima odgovorni vodja razvoja novega izdelka veliko večja pooblastila pri odločanju kot vodje na Zahodu. Izdelek in proizvodni proces sta med seboj povezana. Tehnični vodja je tisti, ki odloči, koga bo vključil v svojo tehnično skupino in za koliko časa. Očitne so tudi razlike v zvezi z japonskim načinom vodenja oskrbnih verig. Dobavitelje vključujejo že v zgodnjo fazo razvoja izdelkov, prav tako imajo ti točno določene cilje glede izboljšanja kakovosti, skrajšanja dobavnega časa in znižanja stroškov. Prek sistema ocenjevanja poslovanja so dobavitelji celovito seznanjeni s tem, kako izpolnjujejo pogodbene obveznosti.

Za doseganje vitke proizvodnje obstajajo trije podporni stebri:

- vodenje procesov in integracija logističnih tokov,
- vodenje razmerij med zaposlenimi, timi in dobavitelji,
- vodenje prehoda iz tradicionalne masovne proizvodnje v sodobno proizvodnjo.

Medfunkcijsko vodenje je zadnje čase izrednega pomena. Tradicionalno vodenje je bilo po svoji naravi funkcijsko, navadno so imeli le skupne intrafunkcijske cilje kot npr. skupen promet, cilje za nabavno pogajanje ipd.

Medfunkcijsko vodenje je bilo uvedeno, da se maksimira procesna izvedba v celotnem podjetju. Definicijo je podalo leta 1888 Japonsko združenje znanstvenikov in inženirjev (Hines, 1994, str. 17): »Proces vodenja je bil uveden, da se spodbudita in podpreta medoddelčna komunikacija in sodelovanje v vsej organizaciji kot opozicija ozki direktivi in kontroli znotraj oddelkov. Namen je, da se dosežejo najširši skupni cilji organizacije, kot so kakovost, stroški, dobavni roki in različne storitve, in sicer z optimiziranjem delitve dela.«

Leta 1992 je raziskava Dimancesca za 82 podjetij, ki so prejela ugledno nagrado Deming Prize, imenovano po Američanu dr. W. Edwardsu Demingu, očetu celovitega obvladovanja kakovosti, določila takšen vrstni red področij (tabela 7), ki so vodena medfunkcijsko (Hines, 1994, str. 19):

Tabela 7: Medfunkcijska področja v 82 podjetjih, ki so prejela nagrado Deming Prize

Medfunkcijska področja	Število podjetij (n = 82)
Kakovost/garancija	59
Stroški	54
Količina/dobava	39
Razvoj novega proizvoda	22
Prodaja/naročanje	14
Kader/izobraževanje	11
Varstvo/okolje	7
Nabava	6
Informatika	3

Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 19

Raziskava je potrdila, da so tri ključna področja, kjer na Japonskem uporabljajo medfunkcijski pristop: kakovost, stroški in dobava. Ta pristop naj ne bi nadomestil klasičnega funkcijskega pristopa, ampak naj bi dodal novo dimenzijo s poudarkom na tem, kako združiti vse aktivnosti v podjetju za izpolnitev vseh kupčevih zahtev.

Zelo pomembna je izbira medfunkcijskega vodje. Ker mora imeti dober pregled nad vsemi področji, je zanj zelo priporočljivo, da preživi nekaj časa na različnih področjih, kot so nabava, prodaja, proizvodnja, razvoj, in celo pri dobaviteljih.

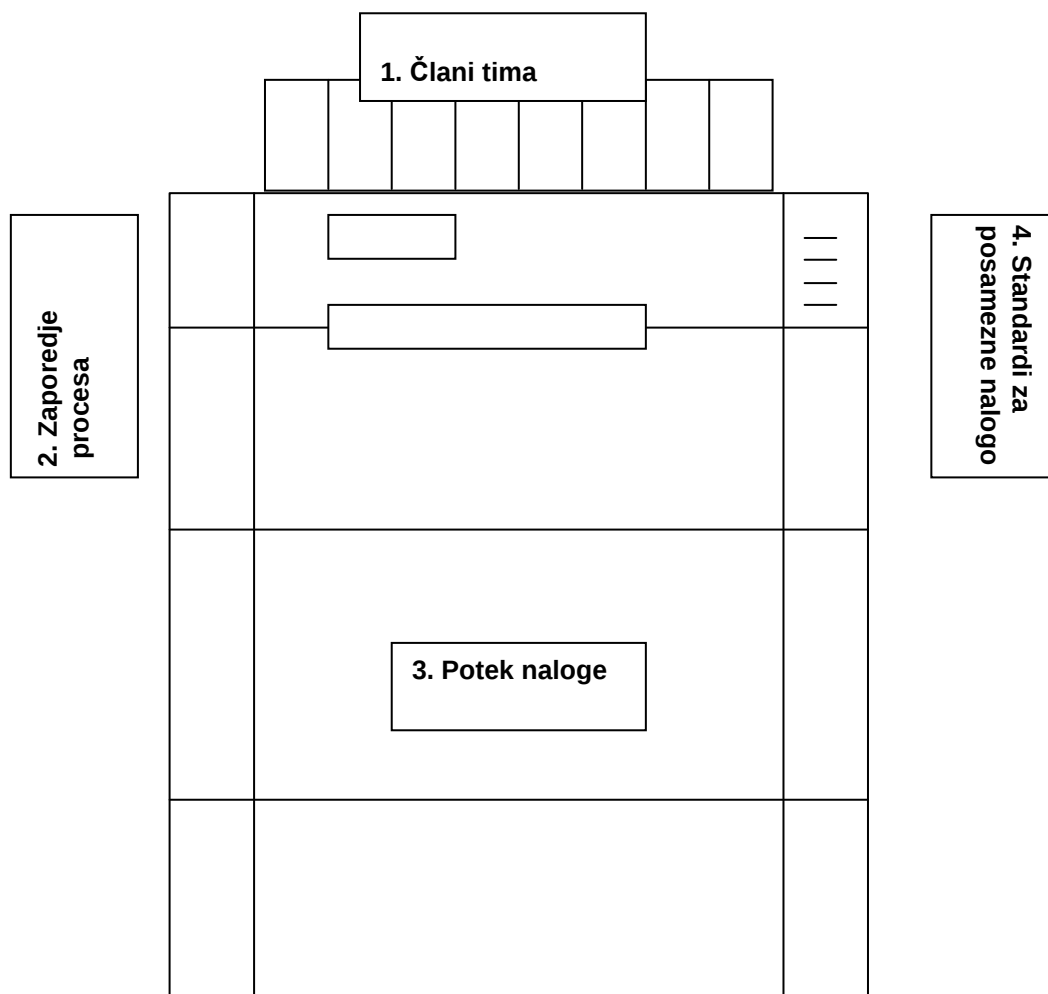
Japonska šola rotacije vodjem medfunkcijskih timov omogoča široko znanje, prav tako pa že tudi vzpostavljene stike z dobavitelji. Zato je vloga najvišjega menedžmenta, da zagotovi ustrezno izobraževanje za timske vodje, vloga medfunkcijskih vodij pa je, da razumejo zahteve procesov, načrtujejo izboljšave, imajo pregled nad izvedbo, izvajajo kontrolo in skrbijo za proces kontinuiranih izboljšav. Vendar ta proces ni enostaven, zato je za dosego uspeha nujno zelo strogo orodje za kontrolo.

V ta namen se je uveljavil japonski medfunkcijski proces planiranja oziroma »Four Fields Mapping Tool«. Promovirali so ga predvsem Mizzuno, Akao in Dimancescu (Hines, 1995, str. 20). To orodje omogoča članom tima, da vnaprej določijo, kdo kaj dela in do kdaj, prav tako pa je določen pretok informacij – kdo jih mora komu posredovati in do kdaj.

Orodje »štirih polj« vključuje tale štiri polja (slika 11):

1. člane tima, ki imajo dodano vrednost,
2. logično zaporedje procesa, razčlenjenega na vhodna in izhodna merila za vsako fazo,
3. potek naloge znotraj vsake procesne faze,
4. kontrolne standarde.

Slika 11: Metoda »Four Fields Map« oziroma metoda štirih polj



Vir: Hines: Creating World Class Suppliers, 1995, str. 21

Metoda je pomembna tudi za proces izboljšav in aktivnosti so podobne Demingovemu ciklu PDCA (Plan-Do-Check-Act).

5. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA LEK, D. D.

Lek, Tovarna farmacevtskih in kemičnih izdelkov, je bil ustanovljen leta 1946 z odločbo vlade FLRJ.

Podjetje je v svoji več kot petdesetletni zgodovini nanizalo zavidanja vredne uspehe in doseglo pomembne rezultate. Strategija podjetja je že od petdesetih let temeljila na usmerjenosti na svetovni trg, zato je Lek vedno upošteval najstrožje svetovne standarde za

proizvodnjo zdravil, temu prilagodil razvojno-raziskovalne dejavnosti in skrbel za stalno izboljševanje kakovosti.

Bistvene značilnosti, spremembe in mejniki v razvoju podjetja so navedeni v tabeli 8.

Tabela 8: Pregled kronologije bistvenih značilnosti podjetja Lek, d. d., in sprememb v njem

1946

Uradno je bila ustanovljena tovarna zdravil Lek. Obogatitev izbire izdelkov in povečanje količine doma izdelanih zdravil sta bili prvi nalogi, ki si ju je mlado podjetje zastavilo.

1965

Z novimi vlaganji se je začela hitra rast, naraščalo je število zaposlenih, izboljševala se je izobrazbena struktura.

Osemdeseta leta

Lekovo poslovanje je zaznamoval začetek razvoja in proizvodnje klavulanske kisline, pomembne sestavine vodilnega izdelka Amoksiklava.

1991/92

Lek se je preoblikoval v delniško družbo. Leta 1992 so njegove delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev.

1995

Lek je bil prva srednjeevropska farmacevtska družba, ki je vstopila na ameriški trg s končnim izdelkom.

1998

Ustanovljen je bil razvojni in polindustrijski laboratorij za klasično biotehnologijo in rekombinantne proizvode.

2000

V skladu s strateško usmeritvijo v ZDA je Lek pridobil registracijo za zdravilo enalapril. Položen je bil temeljni kamen za Razvojni center, eno ključnih investicij v tem obdobju.

2001

Opravljen je bil nakup romunske farmacevtske družbe Pharma Tech, s čimer se je Lek uvrstil med vodilne antibiotične hiše v regiji. Sledil je prevzem poljske družbe Argon S. A. iz Lodža, s čimer se je Lek utrdil na poljskem trgu in v segmentu zdravil za srce in ožilje

ter samozdravljenje. Lek je odprl predstavništvo na Kitajskem in pridobil certifikat za ravnanje z okoljem po standardu ISO 14001.

2002

Leto 2002 je bilo za Lek prelomno. Novembra se je uspešno končal prevzem, s katerim je Lek postal del poslovne skupine Novartis.

Na ameriškem trgu je Lek pridobil dovoljenje regulatornih organov za prodajo bromokriptina, zdravila za zdravljenje Parkinsonove bolezni, in lisinopрила, zdravila za zdravljenje zvišanega krvnega tlaka. V Ljubljani je odprl nov Razvojni center, ki omogoča še tesnejše sodelovanje Lekovih raziskovalnih enot z znanstvenimi ustanovami in s fakultetami doma in v tujini. V Romuniji je bil položen temeljni kamen novega obrata za proizvodnjo varnih in kakovostnih antibiotikov, na Poljskem pa temeljni kamen za eno največjih Lekovih investicij – Centra za farmacevtsko proizvodnjo in logistiko v Strykoku.

2003

Pomemben poslovni korak je za Lek pomenila pridobitev dovoljenja za vstop na trg ZDA z izdelkom co-amoksiklav, položaj na največjem svetovnem trgu pa je Lek še utrdil z dovoljenjem za promet z omeprazolom, drugim najbolj prodajanim farmacevtskim izdelkom na svetu.

Po uspešnosti poslovanja se je Lek uvrstil na prvo mesto med slovenskimi podjetji, po rasti je prehitel regionalne tekmece in dosegel vodilno mesto po prodaji med primerljivimi farmacevtskimi družbami v Srednji in Vzhodni Evropi.

Maja 2003 je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru področja Novartis Generics oblikovalo močno globalno blagovno znamko Sandoz.

2004

V Mengšu je bil odprt nov obrat za proizvodnjo biofarmacevtikov, prvi takšen v Srednji in Vzhodni Evropi. Z njim je Lek okrepil lastne raziskave in razvoj ter prispeval k vodilni vlogi Sandoza na področju biofarmacevtikov.

Vir: [URL: <http://leknet.lek.si>], 20. 4. 2005.

Lek je danes pomemben član vodilnega globalnega generičnega proizvajalca Sandoza. Glavne Lekove dejavnosti znotraj Sandoza so: razvoj, proizvodnja in trženje farmacevtskih izdelkov.

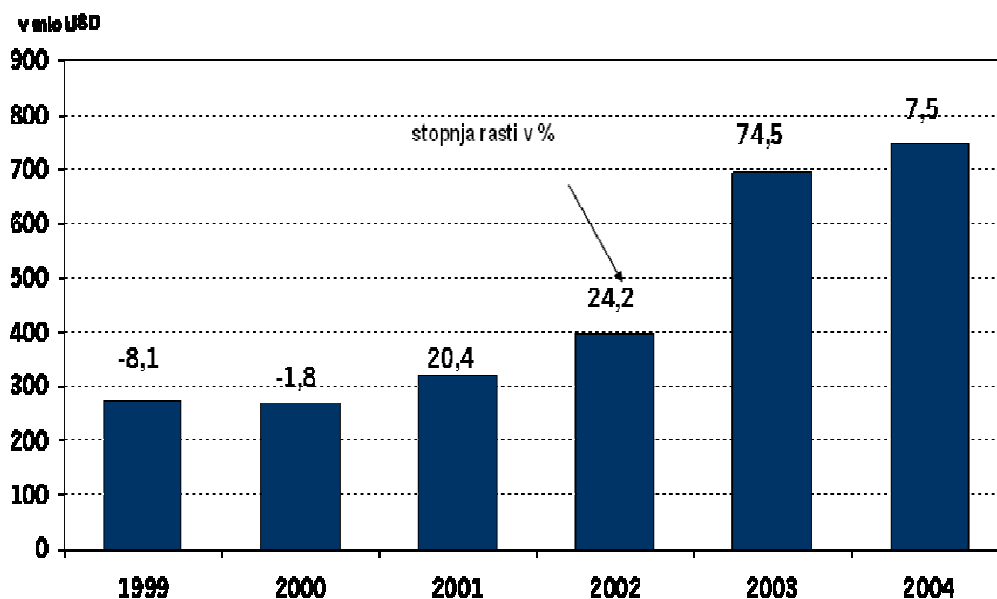
Lekova strategija temelji na veliki izbiri sodobnih in kakovostnih zdravil, ki jih kupcem ponuja po dostopnih cenah. Pri tem imajo glavno vlogo ustrezno usposobljeni in motivirani strokovni sodelavci ter razvejena mreža predstavništev in podjetij, ki omogočajo primerno odzivnost pri zadovoljevanju potreb kupcev. Na teh trgih je prisoten že dolgo, zato je lažje ugotovil, kakšne so dejanske potrebe kupcev, prav tako se je veliko prej kot številne konkurenčne družbe prilagodil hitro spreminjajočim se razmeram. Na vseh glavnih trgih

skuša graditi dolgoročne partnerske odnose po znanem načelu: čim večja varnost za primerno ceno.

Lekovi rezultati leta 2004

Vrednost prodaje Poslovne skupine Lek leta 2004 je bila 125.763 mio SIT. Kljub dobremu rezultatu pa Lek to leto ni mogel preseči leta 2003, ki je bilo zanj v vseh pogledih rekordno, kajti rast prodaje Poslovne skupine Lek leta 2003 je bila 51,9-odstotna (oziroma 74,5-odstotna v USD). Ključni razlog za dober rezultat je bilo uspešno lansiranje dveh strateških Lekovih proizvodov na trg ZDA (co-amoksiklav in omeprazol). Iz slike 12 so razvidni dobri poslovni rezultati podjetja Lek v zadnjih letih.

Slika 12: Prodaja Poslovne skupine Lek v obdobju 1999–2004 (v mio USD)

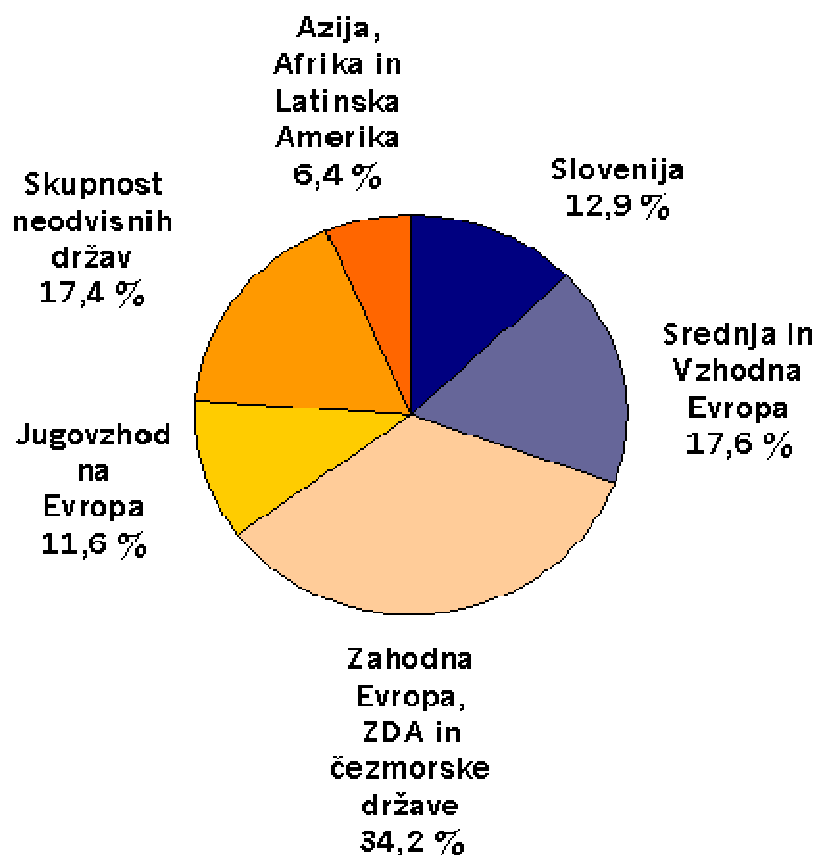


Vir: [URL: <http://leknet.lek.si>], 20. 4. 2005.

Struktura prodaje se je zadnja leta močno spreminjala. Iz podjetja, ki je bilo osredotočeno predvsem na vzhodni del Evrope in Rusijo, se je Lek konec devetdesetih letih razvil v podjetje, ki se je preusmerilo na ameriški trg. Slika 12 prikazuje Lekovo prodajo leta 2004 po področjih.

Iz slike 13 je razvidno, da so kljub velikemu deležu prodaje na trgih EU in ZDA Lekovi tradicionalni trgi še vedno zelo pomembni.

Slika 13: Prodaja po področjih leta 2004



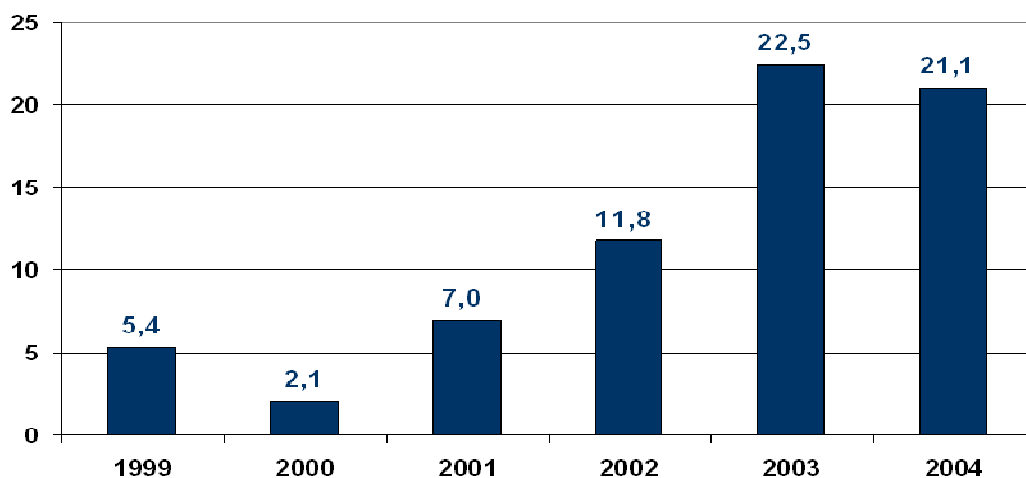
Vir: [URL: <http://leknet.lek.si>], 20. 4. 2005.

Vlaganje v Poslovni skupini Lek

Slika 14 prikazuje Lekove investicije v zadnjih letih. Kot je razvidno, je vrednost Lekovih investicij leta 2004 znašala 21,10 mrd SIT. Temu je botrovala predvsem gradnja novih obratov na Poljskem in v Romuniji ter razvojnega in proizvodnega obrata za biofarmacevtiko v Mengšu.

Slika 14: Vlaganja v Poslovni skupini Lek v obdobju 1999–2004

v mio SIT



Vir: [URL: <http://leknet.lek.si>], 20. 4. 2005.

Skrb za okolje

V skladu s smernicami Evropske zveze in standardi ISO uvaja Lek v svoje poslovanje sistem ekološke presoje, ki je učinkovito sredstvo za dokazovanje okoljsko sprejemljivega razvoja in proizvodnje. Čeprav Lek povečuje proizvodnjo učinkovin in izdelkov, se zaradi tega onesnaževanje okolja ne povečuje. Eden izmed razlogov je tudi ta, da v proizvodnjo uvaja varčne tehnologije, za katere je potrebnih vedno manj naravnih virov.

Za odstranjevanje industrijskih odpadkov poskrbijo v Leku sami – s sežigom pri visoki temperaturi okoli 1200 °C in čiščenjem dimnih plinov zagotovijo za okolje neoporečno izgorevanje organskih odpadkov.

Upravljanje odpadkov vodijo v Leku centralizirano prek posebne strokovne službe, kar zagotavlja nadzorovano in varno ravnanje z njimi.

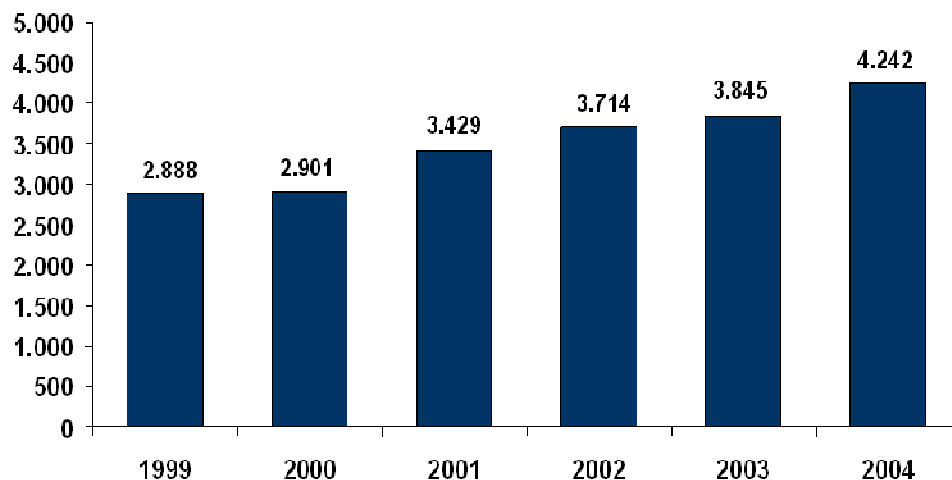
Kader

V Leku se zavedajo, da so ljudje najpomembnejši vir uspeha. Zato ustvarjajo okolje, ki spodbuja izvirnost, omogoča osebnostni razvoj, napredovanje in kakovost življenja za vse zaposlene.

Skupaj z zaposlenimi načrtujejo njihove kariere za delo doma in v tujini in jih nagrajujejo za dosežene uspehe.

Slika 15 prikazuje povprečno število zaposlenih v zadnjem obdobju. Iz slike je razviden preskok leta 2001 zaradi dveh Lekovih akvizicij v Romuniji in na Poljskem.

Slika 15: Povprečno število zaposlenih v Leku v obdobju 1999–2004



Vir: [URL: <http://leknet.lek.si>], 20. 4. 2005.

6. ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D., IN NJEN STRATEŠKI POMEN

6.1. TEMELJNA VLOGA IN ORGANIZACIJA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D.

Lekov nabavni proces je operativno-taktična in strateška poslovna funkcija, ki je sposobna kreirati in zagotavljati vire (repromaterial, storitve in različne informacije) v vseh fazah življenjske krivulje proizvodov za tekoče in razvojno delo poslovne skupine Lek, d. d.

Splošni cilji nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d., so:

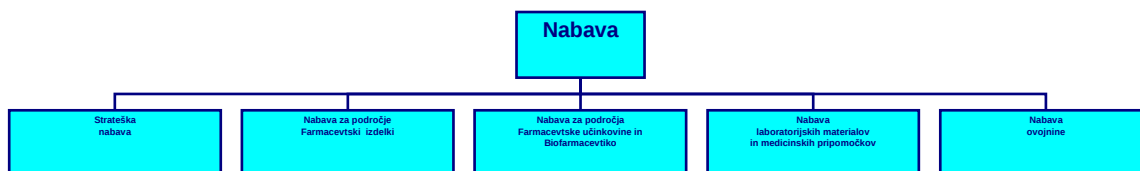
- zagotoviti kontinuirano oskrbo z repromaterialom in s storitvami za tekoče in razvojno poslovanje družbe,
- zagotoviti maksimalen prispevek h konkurenčnosti in k dobičku družbe (cenovna konkurenčnost virov, ugodni plačilni roki, optimalni dobavni roki itd.),
- opravljati nakupe repromateriala oziroma storitev ustrezne kakovosti od odobrenih oziroma potrjenih proizvajalcev,
- graditi in obvladovati globalno nabavno mrežo,
- graditi partnerske odnose s proizvajalci in z dobavitelji,
- zagotoviti informacije o procesu nabave, o samih surovinah in storitvah ter o proizvajalcih, dobaviteljih in konkurenci,

- integrirati nabavne aktivnosti z drugimi funkcijami v družbi (oskrba, kontrola kakovosti, upravljanje kakovosti, razvoj in raziskave, sektor registracije zdravil, industrijska lastnina), posebno pri oblikovanju in določitvi nabavne politike,
- izobraževati, motivirati in razvijati nabavno osebje.

Da pa se naštetih cilji lahko dosežejo, so potrebni ustrezna organizacija in ljudje, zaposleni v nabavni funkciji.

Lekova nabavna funkcija ima linijsko organizacijsko strukturo, razdeljeno na pet oddelkov, kar prikazuje slika 16. V Leku je v nabavni funkciji zaposlenih 40 ljudi.

Slika 16: Organigram nabavne funkcije v Leku, d. d.



Vir: Interni podatki nabavne službe, 2005

Vodstvo nabavne funkcije poroča neposredno predsedniku uprave. Vodstvo podjetja ima do nabavne funkcije zelo strateško stališče, sama nabavna funkcija pa znotraj podjetja zelo pomembno vlogo. Takšno proaktivno vlogo si je pridobila predvsem s sistemskim delom v zadnjih letih, z jasno odgovornostjo, s specializacijo po oddelkih in z uvedbo sodobnih konceptov nabave.

Pomembna prelomnica je bila sprememba v vodstvu nabavne funkcije leta 1999, kajti takrat se je znotraj nabavne funkcije vzpostavil koncept strateške nabave, ki je dodatno pripomogel k položaju nabavne funkcije znotraj podjetja. Vzpostavila se je centralizirana nabava, ki sedaj spremlja celoten življenjski cikel proizvoda od razvojnih potreb do pozne faze življenjskega cikla.

Druga večja sprememba znotraj nabavne funkcije je bila posledica Novartisove akvizicije Leka. Kot je bilo predstavljeno v petem poglavju, spada Lek v Novartisov generični del, ki se imenuje Sandoz. Ob vzpostavitvi novega Sandozovega sedeža na Dunaju so se tam vzpostavile globalne funkcije. Tako mora sedaj nabavna funkcija v podjetju Lek, d. d., o izpolnitvi nalog, ki jih opravlja za razvojno-proizvodni center v Ljubljani, poročati ne le

upravi, ampak tudi vodi globalne nabavne funkcije na Dunaju (Interni podatki nabavne službe).

6.1.1. Vrednost in stroškovna komponenta nabavljenih proizvodov

V vedno bolj konkurenčni farmacevtski generični industriji postaja stroškovna komponenta nabavljenih proizvodov vse pomembnejša, zato je dobaviteljeva ponujena cena še vedno pomemben element, če želimo zagotoviti konkurenčnost izdelkov. Tako se zadnje čase vse pogostejše pojavlja metoda ciljne cene, to pomeni, da se s pogajanjem z dobavitelji poskuša doseči takšna cena nabavljenih proizvodov, ki bo omogočala uspešno prodajo končnih izdelkov.

Cena surovin, predvsem aktivnih učinkovin, v farmacevtski industriji je odvisna od veliko dejavnikov:

- **sintezne poti proizvedenih aktivnih učinkovin** – zaradi patentnih razlogov morajo proizvajalci ponavadi razviti patentno neodvisne sintezne poti, te pa so navadno dražje od sinteznih poti podjetij, ki so inovatorji oziroma so proizvede patentirala. Takšne patentno neodvisne poti se razvijajo z namenom priti na trg kot prvi generik. Prvi generik dobi namreč na trgu poseben položaj (v ZDA npr. šestmesečno ekskluzivnost na trgu), v katerem izrazita erozija cene še ni opazna;
- **prodajnega trga** – trgi v farmacevtski industriji se na splošno delijo na regulatorne (potrebna obsežna registracijska dokumentacija, podpora registriranim izdelkom in skladnost z zahtevami državnih oblasti) in neregulatorne (ponavadi je obseg bistveno manjši). Ker so na regulatorni trgih tudi cene končnih izdelkov navadno višje, proizvajalec aktivnih učinkovin v ceno najpogostejše vključi še premijo, ki pokrije višje stroške zaradi registracijskih in drugih zahtev;
- **življenjske krivulje izdelkov** – cena nabavljenih proizvodov se spreminja skozi življenjsko krivuljo. Na začetku je ponavadi cena višja, ko pa proizvod pride v zrelo dobo, se cena začne zniževati. Zato je izbira dobavitelja zelo pomembna, kajti če želi dobavitelj dolgoročno prodajati proizvode, mora proizvajalec vseskozi optimizirati svoje stroške, da bo lahko zagotavljal konkurenčne cene, hkrati pa upošteval potrebe kupca. Sicer je kupec prisiljen upoštevati alternativne oziroma komplementarne vire.

Navsezadnje je zelo pomembno, da se neprestano spremlja nabavni trg oziroma se spremljajo vzporedno tudi novi nabavni viri.

Da se lahko zaposleni v nabavi uspešno pogaja, mora poleg komercialnih področij poznati še veliko drugih strokovnih področij, predvsem pa je pomembno, da pozna celotno verigo

nabavljenih izdelkov. Zato se za najpomembnejše proizvode spremljajo tudi cene vstopnih surovin oziroma intermediatov. Tako se lahko predvidevajo stroški oziroma izdelujejo cenovni modeli za nabavljene proizvode (povratni inženiring).

V Leku se v povezavi z vrednostno in stroškovno komponento spremljata dva ključna kazalnika:

- **odstotek stroškov nabavljenih proizvodov od prodaje** – Lekova nabavna služba je v zadnjih petih letih bistveno znižala stroške nabavljenih proizvodov, predvsem zaradi spremenjenega načina dela:

- boljšega poznavanja nabavnega trga,
- sistematičnega spremljanja nabavnega trga,
- velike pozornosti, usmerjene na uvajanje cenejših alternativnih virov,
- dobrega sodelovanja z dobavitelji,
- neposrednega pristopa do proizvajalcev oziroma izjemoma sodelovanja samo z zastopniki, ki zagotavljajo dodano vrednost,
- specializacije nabavnega osebja po ključnih segmentih/kategorijah,
- zaposlitve novega kadra, s katerim se je pridobilo novo znanje, ki se kombinira z izkušnjami (od leta 1999 je 75 odstotkov nabavnega osebja novega),
- dobrimi pripravami na pogajanje.

V farmacevtski industriji se ta kazalnik giblje na ravni od 28 do 33 odstotkov, v Leku pa je pod to ravni (Caps Research, 2004);

- **odstotek prihrankov** – vsako leto septembra v Leku poteka proces planiranja nabavnih stroškov. Nabavna služba planira cene nabavljenih proizvodov, prav tako se planirajo tudi odvisni stroški (stroški transporta, špedicij, zavarovanj itd.). Prihranki v tekočem letu se izračunajo glede na planirane cene. Med procesom planiranja se Lekovi nabavni funkciji postavi tudi cilj za prihranke za prihodnje leto.

Prav tako so zelo ugodni plačilni roki pri dobaviteljih, saj je plačilni rok najpogosteje 90 dni.

6.1.2. Kakovost nabavljenih proizvodov in reklamacije

Farmacevtsko podjetje Lek daje izredno velik poudarek kakovosti svoji izdelkov.

Dobavitelji so vključeni v kompleksen sistem preverjanja že od samega začetka, ko se dobavitelj identificira, nato se spremlja skozi celotno sodelovanje.

Nabavna funkcija skrbi za kontinuirano ocenjevanje dobaviteljev. Namen ocenjevanja je preverjanje in verificiranje dobaviteljeve ustreznosti po ekonomskih, strokovnih in izvedbenih merilih.

Tako je eden izmed ciljev vodij posameznih oddelkov tudi oceniti določen odstotek dobaviteljev. Seveda se v Leku pri ocenjevanju osredotočajo predvsem na repromaterial, ki pomeni 80 odstotkov vrednosti, oziroma uporabljajo Paretov princip. V prilogi 1 so prikazani elementi ocenjevalnega sistema.

Prav tako v Leku poteka postopek potrjevanja dobaviteljev, za kar je odgovoren oddelek upravljanja kakovosti (UK).

V Leku uporabljajo tri statute proizvajalcev:

- **neodobreni proizvajalec (»nonapproved supplier«)**
potencialni novi proizvajalec vstopnega materiala, ki je še v fazi testiranja in ni odobren za redne dobave;
- **odobreni proizvajalec (»approved supplier«)**
je odobren za redne dobave in je naveden v specifikaciji in/ali na seznamu odobrenih proizvajalcev. Vstopna kontrola se praviloma izvaja po polnem planu kontrole;
- **potrjeni proizvajalec (»certified supplier«)**
proizvajalec z ustrezno zgodovino dobav in ustreznim sistemom kakovosti, ki omogoča reducirano vstopno kontrolo. Vstopna kontrola se lahko reducira tako, da se izvajajo samo identifikacijski testi in, če je treba, tudi kritični testi.

Pri potrjevanju je pomembno še to, da je potrjevanje dobaviteljev reverzibilen proces. Status, ki ga proizvajalec doseže, ni trajen. Najvišji status, ki ga lahko ima dobavitelj, je potrjeni dobavitelj. Pri zadostnem številu ustreznih dobav, ustrezni primerljivosti rezultatov (primerjava med analiznim certifikatom proizvajalca in Lekovimi rezultati) in ob zahtevi ustrezne presoje lahko proizvajalec pridobi status potrjenega proizvajalca, ki omogoča reduciranje vstopne kontrole. Stopnja reduciranja analiz je odvisna od vsakega vstopnega materiala posebej.

Če je kakovost dobav vstopnega materiala neustrezna, se sproži proces preverjanja upravičenosti že pridobljenega statusa proizvajalca.

Za posamezne vrste vstopnih materialov je pred odobritvijo rednih dobav potrebna presoja proizvajalca. Namen presoje je ugotoviti sposobnost zagotavljanja kakovosti pri proizvajalcu, preveriti obvladovanje in sledljivost procesov. Lek, d. d., izvaja presoje proizvajalcev po letnem planu presoj proizvajalcev, lahko pa tudi zaradi posebnega razloga ob nastali slabi kakovosti.

Letni plan presoj izdelava odgovorni nosilec v UK na začetku koledarskega leta. Letni plan presoj nosilec UK uskladi z nosilci iz KK, nabave in razvojnih služb ter s partnerji po pogodbah o medsebojnem priznavanju presoj.

V Leku poznajo tri vrste presoj:

- interno presojo (first party), ki jo predstavnik upravljanja kakovosti opravi znotraj Leka,
- presojo dobaviteljev (second party), ki jo predstavnik upravljanja kakovosti opravi pri dobavitelju,
- presojo, ki jo opravi neodvisna tretja stranka (third party), to pa je lahko Novartis ali druga podjetja, s katerimi ima Lek sklenjeno pogodbo.

Vsaka presoja poteka po tehle fazah:

- priprava,
- izvedba,
- poročanje,
- spremljanje (follow up).

Lek že vrsto let sistematično dela z dobavitelji in samo uspešna izbira dobaviteljev je pripomogla k temu, da nabava dosega ustrezno kakovost naročenega blaga in je zmanjšala število reklamacij v primerjavi s preteklimi leti.

Za leto 2004 je bil postavljen cilj zmanjšati število reklamacij na raven, nižjo od 3 odstotkov, merjeno kot število vseh prevzemov. Cilj za leto 2004 je bil v celoti dosežen, prav tako je bilo manj predvsem takšnih reklamacij, ki so povzročile večjo deficitarnost. Posebej so zmanjšane reklamacije pri nabavi surovin za proizvodnjo aktivnih učinkovin, bazičnih kemikalij in ovojnine.

Ugoden rezultat, kar zadeva kakovost repromateriala, razviden iz zmanjševanja števila reklamacij, je posledica sistematiziranega dela z dobavitelji, natančne opredelitve specifikacije naročenega blaga, poznavanja repromateriala, pravičnega pristopa k dobaviteljem, izobraževanja dobaviteljev o pomenu kakovosti in zanesljivosti proizvodov ter njihovega zavedanja tega pomena.

Posebno pozornost je Lek posvetil dobaviteljem z več reklamacijami. Dialog in sugestije so se večinoma obrestovali, napredek se je pokazal kot zmanjšanje reklamacij. Kot posledica reklamacije se poleg poglobljene komunikacije z dobavitelji izvajajo še druge dodatne aktivnosti, kot so:

- opravi se presoja, kjer se ugotovi dejansko stanje,
- ponavadi se predlaga sprememba statusa; dobavitelj lahko ponovno pridobi prejšnji status, ko so izpeljani vsi zahtevani korektivni ukrepi.

Kljub maloštevilnim reklamacijam pa nekatere reklamacije niso realne, saj so posledica transportne škode (poškodovana embalaža). Takšne reklamacije se seveda rešujejo drugače, prek zavarovalnic.

V Leku so uvedli koncept celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) že leta 1996, tako da lahko ugotovimo, da so elementi tega sistema v podjetju zelo močno prisotni.

6.1.3. Logistika in oskrbna veriga

Nabava prejeme iz oskrbe vsak dan *nabavne zahteve* prek integriranega informacijskega sistema SAP, ki ga Lek uporablja od 1. 1. 2003.

MRP je, kot je bilo že omenjeno, orodje znotraj SAP-a, ki omogoča obdelavo in preračunavanje potreb na podlagi kosovnic in znanih pretočnih časov posameznih aktivnosti, s katerimi se posamezen izdelek proizvede. MRP izračunava količine in roke (datume), v katerih mora biti posamezna šifra nižje ravni na razpolago.

Vhod v MRP je potreba ali naročilo kupca za končni izdelek. Da bi lahko to naročilo izpolnili, potrebujemo v nekem terminu ustrezno količino izdelkov in ustrezno ovojnino. Da pa bi lahko pravočasno dobili želeno količino izdelkov, potrebujemo ob določenem času ustrezno količino surovin. MRP je orodje, ki namesto planerja na podlagi kosovnic in znanih pretočnih časov določi, kdaj naj se začne in konča posamezna faza naročila, kdaj je treba nabaviti surovine in embalažo, do kdaj naj bo ta sproščena, do kdaj je treba izdelati končne izdelke in izdelke ipd.

Naročilo ali le napoved naročila oblikuje v sistemu neodvisno potrebo po končnem izdelku. Neodvisna je zato, ker je ročno vnesena v sistem in MRP nanjo nima vpliva. MRP preračuna datume, do katerih mora biti končni izdelek na voljo, in njegovo količino. Za zadovoljitev te neodvisne potrebe oblikuje planski nalog za končne izdelke, ki je zaokrožen na standardno velikost serije. Pri tem upošteva tudi pretočne čase analiz, transporta ipd.

MRP preračuna potrebno količino izdelkov, ki vstopajo v končni izdelek, in potrebno količino ovojnine. Odvisne potrebe se tako imenujejo zato, ker jih sistem določa sam in nanje ne moremo vplivati. Neodvisne potrebe po končnem izdelku sprožijo odvisne potrebe po izdelku in ovojnini. Za zadovoljitev odvisnih potreb sistem oblikuje planske naloge zanje, količine pa so povečane za faktor izmeta in zaokrožene na standardne velikosti serije izdelkov.

Planski nalogi so zametki proizvodnih nalogov, ki se po želji lahko še spreminjajo. Če se MRP-planer z njimi strinja, jih spremeni v procesne naloge (če gre za šifro izdelka, ki se

proizvaja) ali v zahtevke za nabavo (če gre za šifro surovine ali ovojnine, ki jo je treba nabaviti).

MRP-planer pri svojem delu sodeluje:

- z vodjem planske celice, s katerim preučita smernice in trende planiranja, posvetujeta se o morebitnih urgentnih situacijah in skrbita za usklajenost plana s plani drugih služb in oddelkov,
- z drugimi MRP-planerji, s katerimi skupaj ugotavljajo posledice in morebiten odmik od plana ter možnosti izdelave,
- z nabavnim referentom, s katerim ugotovita posledice in morebiten odmik od plana oziroma možnosti nabave nekaterih proizvodov predvsem v urgentnih situacijah,
- s pristojnimi referenti iz kontrole kakovosti, s katerimi ugotovijo posledice in morebiten odmik od plana oziroma možnosti kontrole posameznega repromateriala predvsem v urgentnih situacijah,
- s pristojnim prodajnim referentom, s katerim ugotovita možnosti izdelave posameznih končnih izdelkov,
- s kontrolingom, s katerim preverja rezultate svojega planiranja in poskuša izboljšati dosežene kazalce,
- s proizvodnjo in z inženiringom, s katerima skuša vplivati na razpoložljivost kapacitet glede na trende in gibanje plana,
- z nadrejenimi v zvezi s kadrovsko politiko; opozarja jih na razpoložljivost delovne sile glede na trende in gibanje plana.

Odločitev o nakupu novih količin materiala je v Leku odvisna od razvrstitve materiala glede na način naročanja. Pretežno se uporabljajo tile načini:

1. nakupi na podlagi napovedi prodaje in posledičnega plana proizvodnje,
2. nakupi na podlagi mini-maxa (replenishment sistem),
3. kombinacija točk 1 in 2 (korekcija mini-maxa z napovedjo),
4. nakupi na podlagi strateških odločitev vodstva družbe ali enote.

1. Nakupi na podlagi prodaje in posledičnega plana proizvodnje

Po tem sistemu kupujejo material, ki po ABC-klasifikaciji (Paretova krivulja) spada v A-razred.

RAZRED (kategorija)	Število artiklov v %	Porabljen delež vrednosti v %
A (visoka vrednost)	5–10	80–60
B (srednja vrednost)	15–30	15–30
C (nizka vrednost)	80–60	5–10

Ker gre za material, katerega delež v lastni ceni je velik, se naroča predvsem na podlagi proizvodnih planov, pogosto tudi po načelu sprotnega nabavljanja (JIT).

2. Nakupi na podlagi mini-maxa

Nakupi na podlagi mini-maxa se izračunavajo na podlagi že prej omenjenega Campovega obrazca:

$$Qo = \sqrt{\frac{2S \times Co}{Ci}}$$

Pri tem je treba poudariti, da so v farmacevtski industriji nabavni stroški na naročilo (Co) zelo visoki, kajti poleg fiksnih transportnih in špedicijskih stroškov so v farmacevtski industriji zelo visoki stroški vstopne analize (dragi referenčni standardi, druge kemikalije in aparature). Prav tako so zelo visoki stroški vzdrževanja zaloge (Ci), kajti zaradi velike vrednosti zalog so tudi stroški zavarovanja zalog visoki.

3. Kombinacija točk 1 in 2 (korekcija mini-maxa z napovedjo)

Najpomembnejše korekcije so posledica količinskih popustov, ki jih kupec dobi, če kupi večjo količino materiala, ki ga potrebuje. Namesto letnega plana pa se lahko uporabi tudi šestmesečna napoved.

4. Nakupi na podlagi strateških odločitev vodstva družbe ali enote

Nakupi strateških količin so predvsem posledica:

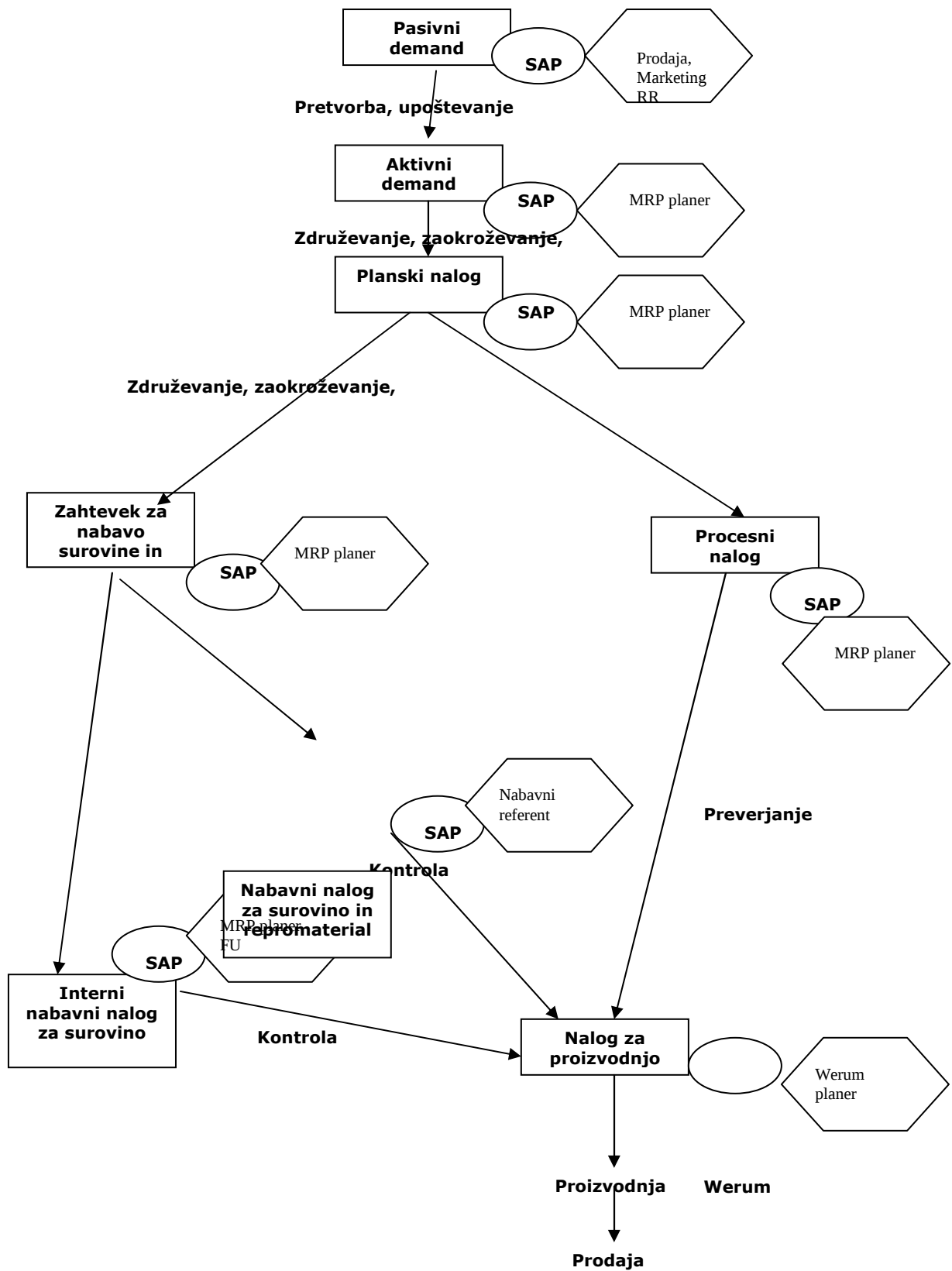
- predvidevanja, s precejšnjo verjetnostjo, da bodo dogodki na nabavnem trgu potekali v škodo družbe,
- pričakovanih političnih ali monetarnih sprememb.

Za nekatere vrste repromateriala je treba plasirati rezervacije proizvodnih zmogljivosti pri dobavitelju/proizvajalcu za daljše časovno obdobje. Če je tako, je potrebno dobro sodelovanje med nabavno funkcijo in oddelkom oskrbe.

Ko nabava prejme nabavni zahtev v SAP-u, posreduje naročilo dobavitelju. Po potrebi uskladi količino z dobaviteljevimi minimalnimi količinami. Če dobavitelj/proizvajalec ne potrdi količine naročila in roka dobave, mora nabavni referent o dobaviteljevih/proizvajalčevih možnostih obvestiti oskrbo. Slika 17 prikazuje logistični proces v podjetju Lek, d. d., ki je povezan z informacijskim sistemom SAP.

Nabavna funkcija ne sodeluje le z dobavitelji, ampak še z drugimi ključnimi zunanjimi podjetji in institucijami: s špediterji oziroma s transportnim oddelkom v Leku, z Agencijo RS za zdravila in medicinske pripomočke, z zavarovalnicami in s Carinsko upravo RS.

Slika 17: Logistični proces v Leku, d. d.



Vir: Interni podatki oskrbne službe, 2005

6.1.4. Nabavni trgi in odnosi do dobaviteljev

V Leku se poleg strateške nabave z raziskavami trgov ukvarjajo tudi drugi oddelki, ki spadajo k taktično-operativni nabavi. Podatki se zbirajo:

- s pogovori s strankami in strokovnjaki (zapisniki), z obiski, ogledi (poročila),
- z obiski razstav in izobraževalnih centrov,
- s CD-ROM-i, z bazami podatkov na disketah, mednarodno mrežo podatkov,
- z raziskavami zunanjih poklicnih agencij za raziskovanje trga.

V Leku so raziskave trgov in ponudnikov izredno skrbno opravljene. Vsaka raziskava je osredotočena predvsem na podatke, zanimive za Lek:

- število in velikost ponudnikov,
- kakovost ponujenega materiala,
- maksimalne proizvodne kapacitete ponudnika,
- cena materiala (transport, zavarovanje, dodatne uvozne dajatve),
- odzivni čas in elastičnost ponudbe,
- splošni podatki o dobavitelju (promet, program, zaposleni, strategije),
- strateško razmišljanje vodstev podjetij,
- kultura podjetij,
- finančno stanje ponudnikov.

Prav tako na nabavo vplivajo velike spremembe v farmacevtskem okolju, ki so pri vsaki raziskavi natančno pregledane in ovrednotene:

- **povečevanje kompleksnosti zaradi patentov in patentne zakonodaje** – patentni uradi priznavajo vedno širši obseg patentnega varstva, poleg osnovnega patentnega varstva proizvajalci sistematično postavijo blok kasnejših patentov, ki lahko učinkovito podaljšajo monopol na trgu. Tako je v razvojni fazi, včasih pa tudi v kasnejših fazah vedno težje poiskati vir, ki je patentno sprejemljiv;
- **zakonodajni in okoljevarstveni vidik** – stalne zahteve po izboljšanju kakovosti proizvodov, uvajanje ostrejših normativov in standardov povzročajo nenehno višje stroške, to pa se seveda kaže na ceni;
- zaradi vse **kompleksnejših postopkov pridobivanja registracij** zdravil je potrebnih veliko virov na obeh straneh;
- izrazita **specializacija dejavnosti družb** in delitev področij dela;
- **državna politika**, ki lahko zagotavlja spodbudo oziroma izvaja varstvo.

Za Lek so zanimivi predvsem naštet nabavni trgi:

- **EU, Izrael**

- zaradi patentnih in ekonomskih razlogov je proizvodnja ozko specializirana, predvsem gre za posebne in kompleksne tehnologije,
- cenovne ravni so visoke, proizvodnja poteka po vseh priznanih standardih v farmacevtski industriji oziroma v skladu z dobro proizvodno prakso,
- transportni stroški in carine so ugodni,
- kultura poslovnih odnosov je na visoki ravni;

- **Indija**

- trg je bil do leta 2005 patentno prost, kar je seveda pomenilo veliko prednost pred drugimi trgi,
- kemijska industrija je zelo razvita in temelji na kakovostnem kadru,
- žal je med številnimi proizvajalci še vedno le malo zanesljivih in dolgoročnih,
- cenovne ravni so nižje kot ravni evropskih proizvajalcev; predvsem zato, ker ključnih vstopnih surovin ne proizvajajo, temveč jih nabavljajo na Kitajskem, dolgoročno ne morejo konkurirati kitajskih virom,
- kultura poslovnih odnosov in zanesljivost sta precej šibki in temeljita predvsem na osebnih povezavah;

- **Kitajska, Tajvan**

- na teh trgih še vedno velja omejeno patentno varstvo proizvodov, prav tako večina kitajskih virov področja industrijske lastnine sploh ne obvladuje,
- kemijska industrija je zelo razvita, imajo tudi veliko kakovostnih človeških virov,
- Kitajska ima velike kapacitete za proizvodnjo surovin, proizvaja pa celotno verigo,
- še vedno je večina podjetij državnih, čeprav se jih v zadnjem času vedno več privatizira, prav tako se povečuje obseg različnih oblik sodelovanja s tujimi podjetji,
- še vedno je opazen problem konstantne kakovosti,
- zelo pomembni so osebni stiki;

- **domači trg**

- na domačem trgu Lek nabavlja pretežno ovojnino in druge surovine, ki jih ponuja slovenski trg.

Kot je razvidno, so trgi zelo različni in specifični, zato je izbira nabavnega trga in dobavitelja izredno pomembna. Izpolnjevati mora vsa postavljena merila, prav tako mora biti zmožen zadostiti vsem zahtevam skozi celotno življenjsko krivuljo proizvoda.

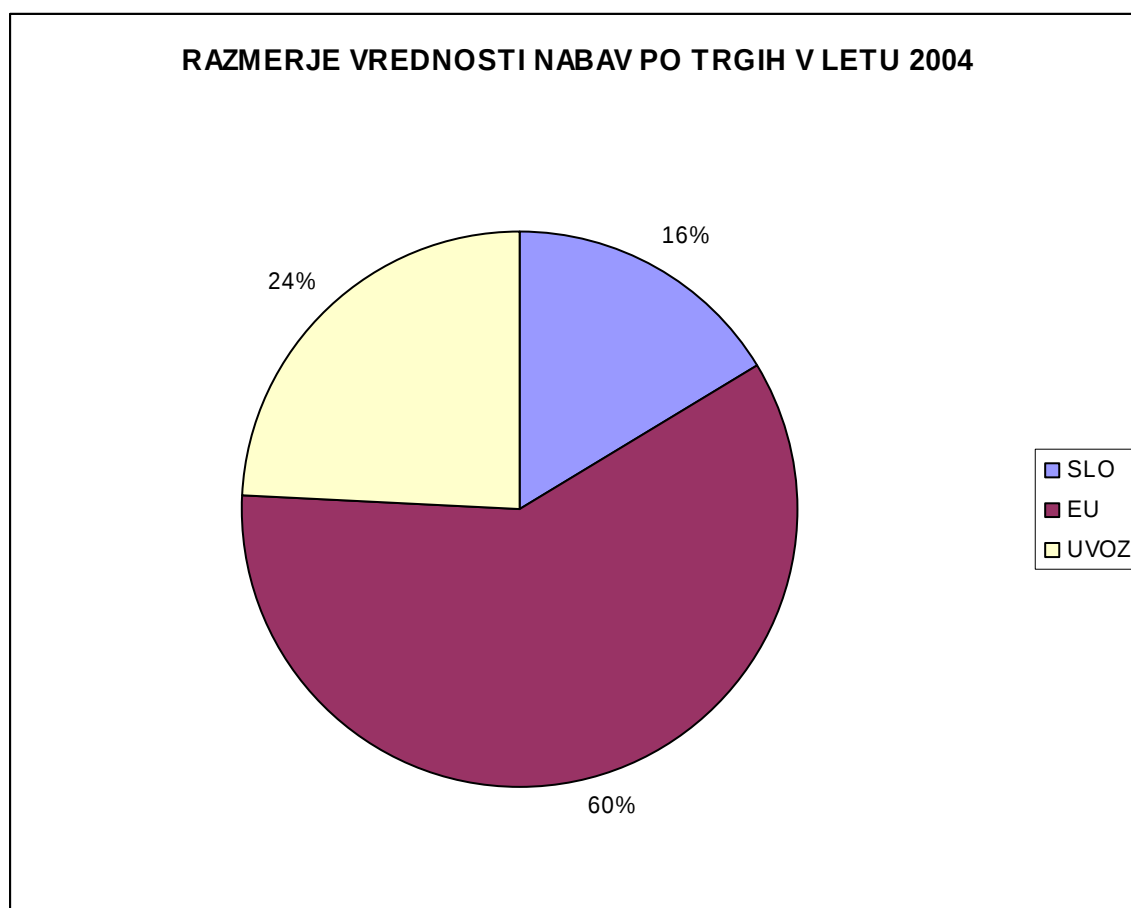
Slika 18 prikazuje razdelitev Lekovih nabavnih trgov na geografsko najpomembnejša območja – EU, Slovenijo in tretje države.

EU ima torej še vedno velik delež, delno tudi zaradi nove organizacije znotraj Sandoza. Lek je namreč s prodajno-tržnega vidika kompetenčni center za prodajo Sandozovih izdelkov na trgih CVE, JVE in SND.

Štiriindvajset odstotkov uvoza iz tretjih držav sestavlja predvsem nabava surovin z indijskega in s kitajskega trga. Postajata pa ta dva trga vedno bolj pomembna za Lek, tako da se predvideva, da bo ta delež naraščal.

Za domači trg se predvideva, da bo v prihodnosti morda manjši, kajti lahko se zgodi, da Lekovi domači dobavitelji v prihodnosti ne bodo mogli izpolniti vseh zahtev in zadovoljiti vseh potreb Leka.

Slika 18: Razmerje vrednosti nabav v Leku, d. d., po trgih leta 2004



Vir: Interni podatki nabavne službe, 2005

Uvajanje novega dobavitelja mora potekati skladno z internimi splošnimi postopki. Obstajajo različni postopki glede na proces, in sicer uvajanje novega dobavitelja za

razvojne projekte poteka drugače kot uvajanje alternativnega proizvajalca aktivnih učinkovin in drugih surovin, ki vstopajo v proizvode, že registrirane na trgih.

Naj poudarim, da glede na to, da je Lek farmacevtsko podjetje, vsako uvedbo ali spremembo dobavitelja spremlja vrsta dodatnih testiranj (raziskave, ki potrdijo stabilnost izdelkov). Preden se izpelje kakršna koli sprememba glede dobaviteljev, se sestanejo vse odgovorne osebe iz razvoja proizvodnje, oddelkov kontrole kakovosti, upravljanja kakovosti, registracije zdravil in nabave. Na sestanku se predstavijo prednosti uvajanja alternativnega dobavitelja, če je glavni razlog uvajanja cenovni, se predstavijo tudi stroški uvajanja. Pogosto pa ne gre za ekonomski, ampak za strateški razlog ali pa je ta povezan s tehnologijo, kakovostjo ipd.

6.1.5. Interakcija nabave z drugimi funkcijami v podjetju

Nabavna funkcija mora sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju, posredno in neposredno. Dandanes so naloge zelo kompleksne, zato je za dober rezultat potrebno dobro sodelovanje nabave z drugimi oddelki.

V Leku je nabava najbolj povezana z naštetimi oddelki:

- **razvoj in raziskave** – zgodnja vključitev nabave v razvoj izdelka lahko pripomore k boljšim in hitrejšim razvojnim procesom, prav tako lahko dobavitelji prispevajo k novemu znanju. Izredno pomembno je, da nabava uskladi želje podjetja glede kakovosti, cene, dobavnih rokov, kapacitet itd. z možnostmi dobaviteljev;
- **registracije izdelkov** – danes so registracije eden izmed ključnih dejavnikov za uspeh, kajti uspešno delo tega oddelka lahko bistveno pripomore k hitremu prihodu novega izdelka na trg;
- **proizvodnja** – tako kot z razvojem, mora nabava kakovost uskladiti tudi z dobaviteljem oziroma zagotoviti, da bodo surovine ustrezne za proizvodnjo. Nabava tako prek dobaviteljev sodeluje pri definiranju specifikacij surovin;
- **oskrba** – kot je bilo že razloženo v poglavju 6.1.3, nabava prejme nabavne zahteve od oskrbe, zato na operativni ravni veliko aktivnosti poteka v povezavi z oskrbo, predvsem pri usklajevanju nabavnih rokov in količin ter pri pridobivanju napovedi potreb;
- **marketing in prodaja** – zaradi vedno večje konkurence v poslovnem okolju postaja to področje vse pomembnejše. Nabava mora zagotoviti, da je kakovost ustrezna oziroma

da pripomore h konkurenčni prednosti končnega izdelka. Prav tako je izredno pomembno, da nabava pozna konkurenčno prodajno okolje, kajti le tako lahko razume želje svojih sodelavcev glede cenovne komponente. Dobro poznavanje prodajnega trga in tržnih aktivnosti je za nabavno funkcijo kakovostno orodje pri pripravah na pogajanja;

- **finančni oddelek ter oddelek planiranja in kontrole** – sodelovanje je pomembno predvsem pri pripravi finančnih planov, pripravi načrtov za financiranje, kontroli nabavnih aktivnosti itd.;
- **industrijska lastnina** – v farmacevtski industriji je industrijska lastnina vse bolj ključna za uspeh, prav tako lahko dobavitelji s svojimi unikatnimi patentnimi rešitvami pripomorejo k hitrejšemu vstopu generičnih zdravil na trg. Industrijska lastnina pomeni priložnosti za podjetje, hkrati pa je lahko povezana z velikimi finančnimi tveganji;
- **druge strokovne službe** – nabava sodeluje z vrsto različnih služb v Leku: kontrola kakovosti, upravljanje kakovosti itd. Sodelovanje poteka predvsem pri usklajevanju vseh zahtev glede kakovosti, ugotavljanju sistema dobaviteljev, pridobivanju dokumentacije za registracijo zdravil itd.;
- **pravna služba** – gre predvsem za sodelovanje pri sklepanju pogodb z dobavitelji in pri drugih pravnih formalnostih.

Ker nabava v Leku sodeluje z veliko oddelki, mora nabavno osebje zelo dobro obvladovati komunikacijske spretnosti in poznati timsko delo, za nekatere manj kompleksne naloge pa mora imeti dobro koordinacijsko vlogo.

6.1.6. Strateška vloga in razvojna funkcija nabave

Kot je bilo že omenjeno v točki 6.1., se je leta 1999 znotraj nabave ustanovil oddelek strateška nabava, ki na podlagi raziskav nabavnih trgov opredeljuje in zagotavlja vire za aktivne učinkovine, intermediate in pomožne substance za nemoten potek razvojnih aktivnosti. Bodoča glavna naloga strateške nabave ne bo zgolj učinkovito obvladovanje ponudbe, temveč predvsem sposobnost kreirati vire in s pomočjo dobaviteljev omogočiti čim hitrejši prihod na trg.

Pri tem igra odločilno vlogo obvladovanje procesa t. i. globalnega nabavljanja, to pomeni, da se viri iščejo in zagotavljajo po vsem svetu. Znano je, da je dandanes treba obvladovati predvsem nove azijske trge, sicer je nemogoče zagotoviti konkurenčne prednosti proizvodov.

V Leku so tako glavne aktivnosti strateške nabave:

- raziskava in analiza nabavnih trgov,
- identifikacija in evalvacija nabavnih virov za razvojno delo,
- nabava novih aktivnih učinkovin, intermediatov in analitskih standardov za potrebe razvojnega dela, in sicer za celoten razvojni proces,
- pridobivanje, posredovanje in izmenjava tehničnih informacij s proizvajalci,
- koordinacija aktivnosti med potencialnimi dobavitelji in Lekom,
- preverjanje (prvo mnenje) ustreznosti proizvodnje pri dobaviteljih,
- pridobivanje ustrezne dokumentacije za potrebe registracij,
- pogajanje in sklepanje nakupnih pogodb,
- ažuriranje Lekovih podatkovnih baz o proizvodih in dobaviteljih,
- redno spremljanje trendov, dogodkov na nabavnih in prodajnih trgih za učinkovine, intermediate in končne izdelke (originalna in generična zdravila),
- iskanje in pridobivanje informacij za potrebe benchmarkinga.

Zelo pomembno za strateško nabavo je dobro sodelovanje z razvojem s skupnim namenom čim hitrejšega razvoja in prihoda novih proizvodov na trg. V Lekovem razvoju gre za projektno vodenje priprave novih proizvodov, ki jo izvajajo multifunkcijski timi.

Lekovi dobavitelji so ključni za uspeh novih projektov, kajti lahko bistveno skrajšajo razvojne čase ali pa povzročijo zamude v procesu. Strateška nabava prek projektnih timov dobi zahteve internih kupcev in jih posreduje naprej dobaviteljem. Za uspeh je zelo pomembno, da so želje in zahteve čim natančneje opredeljene, prav tako natančno morajo biti opredeljeni roki.

Lekova nabava ima tudi proaktivno vlogo, to pomeni, da razvoju predstavi ugodne priložnosti, ki jih lahko ponudijo dobavitelji (posebne tehnološke, patentne itd. rešitve).

Kot je že bilo omenjeno, je izredno pomembno, da se izberejo dobavitelji, ki so sposobni podpirati razvojni proces, sočasno pa bodo skozi kontinuiran proces izboljšav sposobni ohranjati konkurenčnost znotraj celotne življenjske krivulje proizvoda.

6.2. PREDNOSTI, SLABOSTI, MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK, D. D.

Za celovito analizo nabavne poslovne funkcije v podjetju Lek, d. d., sem se odločila, da opravim analizo SWOT, ki je lahko zelo koristen pripomoček pri ugotavljanju sposobnosti in možnosti razvoja. Z analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje in

uspešnost nabavne funkcije, sem prišla do izhodišč, s katerimi sem lahko opredelila glavne prednosti in slabosti podjetja, hkrati pa tudi glavne priložnosti in nevarnosti, povezane z nabavno funkcijo.

Identificirala sem naslednje bistvene prednosti nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d.:

1. dobra nabavna strategija, ki izhaja iz strokovnega znanja in veščin na ključnih področjih ter podpira druge poslovne funkcije v podjetju Lek, d. d.,
2. dobro poznavanje nabavnih trgov in dobaviteljev, predvsem novih azijskih ponudnikov,
3. dober odnos do dobaviteljev, kar se ne kaže le v komercialnih prednostih, ampak tudi v prednostih glede kakovosti,
4. strateške povezave s ključnimi dobavitelji, ki zagotavljajo dostop do dragocenih tehnologij, znanj in konkurenčnih prednosti ter hiter prihod novih proizvodov na trg,
5. priznano blagovno ime (ugled podjetja) in dober finančni položaj podjetja, ki omogočata uspešnost pri pogajanjih,
6. razvojna naravnost nabavne funkcije je zelo dobra, saj je nabava v razvojni proces vključena zelo zgodaj,
7. dober intelektualni potencial, velika spretnost in ključna znanja zaposlenih ter inovativnost.

Identifikacijo glavnih slabosti nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d., lahko strnemo v tele alinee:

1. višje zahteve glede kakovosti in drugih predpisov v primerjavi s konkurenco,
2. zaradi posebnosti farmacevtske industrije je za zdaj e-poslovanje lahko uporabljeno v zelo omejenem obsegu,
3. primanjkujejo nekateri dodatni informacijski sistemi, ki bi bili vodstvu v pomoč, predvsem pri procesu odločanja,
4. stopnja uvajanja komplementarnih virov ni zadostna, kajti proces je zelo kompleksen in dolgotrajen,
5. razpoložljivost je pri nekaterih proizvodih omejena, predvsem pri proizvodih, za katere ima Lek zelo stroge zahteve,
6. prodajni plani so zaradi poslovnega okolja netočni, to pa zmanjšuje pogajalske sposobnosti.

V nadaljevanju sem strnila glavne priložnosti, ki se ponujajo nabavni funkciji v podjetju Lek, d. d.:

1. Lek ima kot del Novartisa možnost priključitve k Novartisovim globalnim pogodbam, to pomeni, da lahko izkoristi ekonomijo obsega,

2. ker je Lek na azijskih trgih neposredno prisoten že vrsto let, lahko na podlagi dobrih odnosov izkoristi to konkurenčno prednost pred drugimi podjetji, ki na te trge šele prihajajo,
3. spremenjeni kulturni in socialni vzorci v azijskih državah bodo omogočali boljše sodelovanje,
4. vzpostavljene so strateške povezave ali skupne naložbe, ki povečujejo konkurenčne sposobnosti podjetja,
5. manjšajo se trgovinske ovire na zanimivih tujih trgih,
6. ob vstopu Slovenije v EU so se nekateri nabavni postopki poenostavili,
7. razvoj in s tem večja uporaba internetnih tehnologij in e-poslovanja se kažeta kot možnost za zmanjšanje stroškov.

Glavne slabosti so predvsem:

1. konsolidacija znotraj farmacevtske industrije (akvizicije, povezave ipd.) bo lahko povzročila spremembe v ponudbi surovin,
2. spremenjene zahteve v farmacevtski industriji lahko vplivajo na nabavne strategije,
3. nabavna funkcija v Leku lahko izgubi konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi nabavnimi funkcijami zaradi zahtev Novartisa,
4. zaradi trenda uvajanja cenejših virov z azijskih trgov bo treba preveriti in postaviti nov sistem naročanja in kontrolnih mehanizmov,
5. zaradi vedno večje konkurence med ponudniki generične industrije in napovedane upočasnjene rasti bodo cene nabavljenih proizvodov ključne za uspešnost podjetja,
6. patentne ovire bodo ključno vplivale na razpoložljivost proizvodov,
7. cene nafte in naftnih derivatov, kovin (aluminij) in papirja bodo ključno vplivale na cene proizvodov,
8. tečajna politika oziroma medvalutna razmerja lahko neugodno vplivajo na finančni rezultat. Prav tako bodo pomembni necarinske zaščite in trgovinski sporazumi.

Iz opravljene analize je razvidno, da nabava v Leku, d. d., dobro vpliva na poslovno uspešnost celotnega podjetja. Je pa ta analiza samo ena izmed analiz podstruktur podjetja. Za celovito analizo podjetja bi morali oceniti še druge funkcije oziroma podstrukture, s primerjanjem med seboj pa bi lahko določili prispevek posamezne funkcije, vendar to presega namen te magistrske naloge.

Na podlagi opravljene analize sem izdelala matriko SWOT, ki je prikazana v nadaljevanju v tabeli 9. Matrika SWOT je uporabna predvsem kot pripomoček za sistematično iskanje načinov, kako s prednostmi izkoristiti priložnosti, se izogniti nevarnostim in odpraviti slabosti. V matriki sem kot rezultat medsebojnega vplivanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti definirala iz tega izhajajoče možne strateške usmeritve.

Tabela 9: Matrika SWOT nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d.

Matrika SWOT nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d.	Prednosti (S) 1. Dobra nabavna strategija 2. Dobro poznavanje nabavnih trgov 3. Dobri odnosi in povezave z dobavitelji 4. Ugled in soliden finančni položaj podjetja 5. Razvojna naravnost nabavne funkcije 6. Znanje in sposobnosti zaposlenih	Slabosti (W) 1. Višje zahteve glede na konkurenco 2. Zelo omejena uporaba elektronskega poslovanja 3. Primanjkuje nekaterih pomembnih informacijskih sistemov 4. Nezadostno uvajanje alternativnih virov 5. Spreminjajoči se prodajni plani zmanjšujejo pogajalske sposobnosti
Priložnosti (O) 1. Možnost priključitve k Novartisovim globalnim pogodbam 2. Možnost izkoristiti priložnosti azijskega trga 3. Povečana možnost strateških povezav 4. Sprostitev trgovinskih omejitev in olajšano poslovanje z drugimi članicami EU 5. Razvoj elektronskega poslovanja	Strategija prednosti/priložnosti 1. Izkoriščanje ugleda podjetja in priključitve Lekovih potreb k Novartisovim globalnim pogodbam (S1, S4, S6, O1) 2. Vzpostavljane partnerskih odnosov z dobavitelji, predvsem s tistimi, ki lahko ponudijo inovativne rešitve (S2, S3, S5, O3) 3. Osredotočanje na izkoriščanje priložnosti, ki jih ponuja azijski trg (S2, S3, O2)	Strategija slabosti/priložnosti 1. Osredotočanje na izkoriščanje priložnosti, ki jih ponuja azijski trg, predvsem pri uvajanju alternativnih virov (W4, O2, O3) 2. Postopno uveljavljanje elektronskega poslovanja, predvsem z državami članicami EU (W2, W3, O4, O5) 3. Dogovor s strateškimi partnerji glede novih načinov naročanja kot npr. zaloge pri dobavitelju (W1, W5, O3)
Nevarnosti (T) 1. Velike spremembe zaradi konsolidacije v farmacevtski industriji, kar bo vplivalo tudi na spremembo strategij 2. Zaradi uvajanja cenejših virov z azijskih trgov, ki bodo ključni za uspeh, bo treba vzpostaviti nove mehanizme kontrole 3. Patentne ovire bodo ključne, prav tako cene naravnih surovin in tečajna politika	Strategija prednosti/nevarnosti 1. S strateškimi partnerstvi ustvarjati vire, ki bodo Leku omogočali uspešen prihod novih proizvodov na trg (S1, S2, S3, T3) 2. Izkoristiti dobro poznavanje nabavnih trgov, predvsem azijskega, in s tem omejiti tveganja, ki jih prinašajo ti trgi (S2, S3, T2)	Strategija slabosti/nevarnosti 1. Osredotočiti se na uvajanje alternativnih virov z različnih geografskih lokacij in s tem omiliti tveganja glede pomanjkanja virov in visoke oportunitetne stroške (W4, W5, T1, T2, T3) 2. Intenzivirati uvajanje novih informacijskih sistemov, ki bodo tudi boljša podlaga za procese odločanja (W4, T1, T3)

Na podlagi presoje prednosti in slabosti nabavne funkcije in na podlagi dogajanja v okolju lahko izpeljemo še oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti te funkcije s strateškimi implikacijami, ki je predstavljena v tabeli 10.

Tabela 10: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje Lek, d. d., z vidika nabavne funkcije

Ocena nabave z vidika strateških dejavnikov	Strateške implikacije
Znanje, strokovnost in inovativnost nabavnega osebja so na visoki ravni	Kontinuirano izobraževati nabavni kader z različnih področij, poleg komercialnega znanja naj pridobiva tudi različna strokovna znanja
Vzdrževati/izboljšati je treba odnose z dobavitelji	Nadaljevati intenzivne raziskave novjših nabavnih trgov (poleg Indije in Kitajske tudi Tajvana, Turčije, Rusije, Južne Amerike itd.)
Stroški nabavljenih proizvodov so ustrezni	Vedno je nujno razmišljati v smeri najnižjih možnih stroškov za celotno podjetje in ne samo za eno funkcijo
Kakovost nabavljenih proizvodov je skladna s cilji podjetja	Sodelovati z dobavitelji pri postavljanju specifikacij za proizvode in organizirati izobraževanje za kritične dobavitelje
Razpoložljivost materiala je zadovoljiva, vendar se predvideva, da se bo razpoložljivost zaradi patentnih ovir zmanjšala	Skupaj s strateškimi dobavitelji kreirati vire, ki bodo patentno ustrezni in bodo pomenili konkurenčno prednost oziroma hiter prihod novega izdelka na trg
Uvajanje stroškovno ugodnejših virov še ni zadovoljivo	Bolj se potruditi in motivirati tudi druge vključene oddelke, da bo rezultat dosežen
Redno je treba poročati trženju in prodaji o ključnih prihrankih/dvigu cen	Zelo pomembno je vzpostaviti dobro komunikacijo z internimi kupci; pomembno je, da je nabava pravočasno seznanjena tudi s položajem na prodajnem trgu

6.3. NABAVNE STRATEGIJE PODJETJA LEK, D. D.

Temeljna nabavna strategija podjetja je selektivna nabavna strategija, ki je odvisna od vrste materiala, ki ga Lek nabavlja. Po Kraljičevem pristopu Lek uporablja več nabavnih strategij glede na vrsto nabavljenega materiala.

Kreira *partnerstva in strateške povezave* za proizvode, pri katerih je dobavno tveganje veliko, prav tako vpliv materiala na dobiček podjetja. V to skupino sodijo predvsem aktivne učinkovine. Izbira dobaviteljev je zelo natančno izpeljana po predpisanem splošnem postopku. Navadno se za takšne proizvode uporablja strategija primarnega in sekundarnega vira, seveda če je to možno.

V Leku v povezavi s strateškimi partnerstvi uporabljajo te strategije:

- kreiranje strateških povezav in partnerstev na različnih trgih (1–2/trg),
- strategijo preferencialnih dobaviteljev,
- uporabo modela »win-win« in ne zgolj modela »najnižje cene«.

Glavno vodilo pri kreiranju partnerstev pa je izbira podjetij:

- z visokimi standardi kakovosti,
- s stroškovno konkurenčnostjo in poslovnostjo,
- s finančno stabilnostjo,
- z inovativnimi rešitvami pri patentih,
- z ustreznimi tehnološkimi sposobnostmi in kapacitetami,
- kjer ni konflikta interesov (dobavitelji niso prisotni z enakimi proizvodi na istih trgih),
- z etičnimi in moralnimi normami.

Za surovine, ki imajo velik vpliv na finančne rezultate, pomenijo pa majhno dobavno tveganje, so najpomembnejše *konkurenčne ponudbe*. Med vzvodne proizvode spadajo ključne pomožne substance, kjer je konkurenčnost zelo pomembna. Gre za surovine, ki se nabavljajo v velikih količinah, npr. celuloze, škrobi, laktoze ipd.

Nabavna strategija *sklepanja pogodb* je vidna predvsem pri domačih dobaviteljih za embalažo, kjer obstajajo ceniki glede na naklado, in laboratorijske kemikalije, kjer je kakovost standardizirana oziroma določena v katalogih.

Zadnja skupina proizvodov so proizvodi, kjer je nabavna vrednost majhna, dobavno tveganje pa veliko. V praksi so ponavadi to ozka grla, zato je uporabljena strategija *zagotavljanja stalnosti dobav*. V Leku sodijo v to skupino specialne in patentno zaščitene kombinacije pomožnih surovin. Navadno je potrebnega veliko dela in sodelovanja z odobrenimi dobavitelji, da se uskladijo optimalni dobavni roki, uvajanje alternativnih virov pa je večinoma skoraj nemogoče.

Nabavna funkcija ima poleg osnovnih nabavnih strategij še druge strategije:

- **strategija »biti prvi in ostati najboljši«**
 - ustvarjati in poiskati dolgoročne in stroškovno učinkovite vire,
 - doseči konkurenčne in najugodnejše cene,
 - aktivnosti usmerjati tako, da se upošteva celotna življenjska krivulja vsakega proizvoda,
 - aktivno pridobivati strateške vire in alternativne možnosti,
 - graditi in uporabiti multifunkcijski pristop za zagotavljanje ustreznih virov;
- **kombinacija nabavne strategije oskrbovanja pri enem viru s strategijo 2 + 1 za ključne surovine**
 - vedno imeti dva odobrena neodvisna vira,
 - dodatno opraviti še evalvacijo za dodaten vir kot morebitno rezervo;
- **strategija neposrednega pridobivanja virov za strateške materiale** – predvsem neposredno z dobavitelji/proizvajalci, samo izjemoma, če gre za dodano vrednost, prek agentov, zastopnikov in trgovcev;
- **strategija centraliziranega nakupa** – glavni namen postavljene organizacije je predvsem pri pogajanjih izkoristiti učinke ekonomije;
- **zagotavljati informacije za uspešen proces odločanja** – informacije o cenah, dobavnih rokih, kapacitetah, kakovosti surovin, tehnologijah, proizvodih, strateških povezavah, patentih, trendih na nabavnem področju, zakonodaji, nabavnih virih, konkurenci ipd., ki so za najvišje poslovodstvo tudi podlaga za odločitve »narediti ali kupiti«;
- **strategija obvladovanja nabavnih tveganj prek več aktivnosti:**
 - aktivno zmanjševati nabavna tveganja,
 - sistematično in konstantno preučevati nabavne trge,
 - preučevati in zniževati stopnjo odvisnosti od dobaviteljev/proizvajalcev,
 - vzpostaviti partnerski odnos in strateške nabavne povezave,
 - za ključne materiale uvesti alternativne vire;
- **strategija zaposlovanja ljudi z ustreznimi izkušnjami in s poznavanjem procesov** – namen zaposlovanja je povečati raven ekspertnosti in specializacije kadra v nabavi, prav tako se uporablja strategija uravnotežene izobrazbene in starostne sestave kadra;

- **nabavna strategija z upoštevanjem faz življenjskega cikla proizvoda** – zelo pomembno je stalno spremljanje konkurenčnosti izdelka skozi celotno krivuljo cikla proizvoda.

Temeljna teza mojega magistrskega dela je bila, da je podjetje v stalni nevarnosti, da izgubi tržni delež, če nima vzpostavljenega dobrega sistema obvladovanja stroškov in sposobnosti zagotavljanja ustreznih virov. Pomembnost teh dveh parametrov je bila v delu večkrat poudarjena.

Analiza, ki sem jo opravila, kaže, da se nabavna funkcija v Leku zaveda pomembnosti svoje vloge oziroma prispevka k dolgoročni konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Podjetje Lek, d. d., se namreč giblje v poslovnem okolju, kjer vlada močna konkurenca, zato je prisiljeno vseskozi zniževati stroške. Zagotovo se podjetje zaveda pomembnosti uvajanja cenejših alternativnih virov, to se vidi tudi pri nabavnih strategijah, vendar bodo pričakovanja v prihodnosti še večja, zato menim, da bo moralo biti v prihodnosti to področje še bolj poudarjeno, predvsem zaradi vse večje konkurence v generični farmacevtski industriji.

Zelo pomembno je, da se Lek zaveda pomembnosti strateških povezav z dobavitelji, ki lahko ponudijo izvirne rešitve, kajti intelektualne rešitve postajajo vedno bolj ključne za uspešen prodor novih proizvodov na trg.

Ker cenejši viri na azijskem trgu pomenijo veliko priložnost, bo v prihodnje treba uvesti nove načine in mehanizme kontrole dobaviteljev s teh trgov, da ne bo motenj v oskrbni verigi. Zelo smiselno je imeti za strateške proizvode po en evropski in en neevropski vir in s tem razpršiti morebitna tveganja oziroma pasti.

Zaradi nihajočih in spremenljivih prodajnih planov bo treba vzpostaviti tudi nove dodatne možnosti dogovorov z dobavitelji glede vzpostavitve varnostne zaloge pri njih.

Bo pa v prihodnje treba okrepiti tudi elektronsko poslovanje, čeprav bo verjetno uporaba elektronskega poslovanja v podjetju Lek, d. d., omejena zaradi specifičnih zahtev farmacevtske industrije. Prav tako bo treba uvesti še nove informacijske sisteme, ki bodo pripomoček nabavne službe v procesu odločanja.

Iz skupne analize je mogoče ugotoviti, da ima nabavna služba podjetja Lek postavljene ustrezne strategije, zato menim, da bo nabavna funkcija v podjetju Lek, d. d., lahko tudi v bodoče prispevala k uspešnosti podjetja.

7. SKLEP

Nabava je postala v podjetju pomembna, predvsem zaradi možnega prispevka k njegovi uspešnosti. Nabava tako že dolgo ni več samo podporna funkcija za zagotavljanje nemotene proizvodnje, ampak zagotavlja vire za celotno poslovanje podjetja. Da pa je delo lahko dobro opravljeno, so zelo pomembni organizacija nabavne funkcije, zaposleni v njej in predvsem položaj, ki ga ima nabava znotraj podjetja.

Naloge v nabavi lahko razdelimo na strateške in operativne. Strateško poslovanje se začne na ravni podjetja, nadaljuje s področjem poslovnih enot, konča pa na ravni funkcij. Zelo pomembno je, da nabavne strategije podpirajo celovite strategije. Strateška področja v nabavi so raziskave trga, odločitve »narediti ali kupiti« ter oblikovanje strukture dobaviteljev in odnosov z njimi.

V Leku je določen jasen proces izbire dobaviteljev, ki temelji na natančni raziskavi, dobro postavljenem procesu in sistematičnem delu.

Odločitve »narediti ali kupiti« so zelo pomembne. Temeljijo na vrsti meril, seveda pa so najpomembnejši stroški, zmogljivost, kakovost, odvisnost od dobavitelja itd. Za veliko vrst poslov so trgi učinkoviti in vertikalna integracija nima prednosti, za nekatere vrste proizvodov pa je izredno pomembna vertikalna integracija. Tudi v Leku je vertikalna integracija, predvsem za strateške in kritične proizvode, izredno pomembna, prav tako se pričakuje, da bo to področje pomembno v prihodnje.

Da lahko nabavna funkcija dobro opravlja delo, so zelo pomembni organizacija nabavne funkcije, zaposleni v njej in predvsem položaj, ki ga ima nabava znotraj podjetja. V magistrski nalogi sem posebej poudarila strateško vlogo nabavne funkcije. S spremembo organizacije nabavne funkcije v Leku leta 1999 tako, da sedaj temelji na procesni organizaciji za razvojno in tekoče poslovanje, se je znotraj nabave ustanovila strateška nabava, ki se sistematično ukvarja z raziskovanjem nabavnega trga, kajti za učinkovito nabavo mora kupec dobro poznati trge, na katerih kupuje, prav tako proizvode, ki jih kupuje. Lekov nabavni trg je še vedno razpršen, čeprav se v zadnjem času veliko pozornosti posveča optimiziranju števila dobaviteljev.

Proces oblikovanja strukture dobaviteljev je sestavljen iz izbire dobaviteljev in ocenjevanja dobaviteljev. Iz analize je razvidno, da ima Lek zelo kompleksen proces izbire dobaviteljev, predvsem zaradi specifičnih zahtev farmacevtske industrije. Izjemno pomembno je kontinuirano ocenjevanje dobaviteljev, zato se to v Leku izvaja zelo sistematično. Lek z namenom, da skupaj z dobavitelji doseže najboljšo kakovost surovin, organizira tudi izobraževanje za svoje dobavitelje.

Zadnja leta se spreminja odnos med dobaviteljem in kupcem. Vedno bolj se poudarja partnerski odnos. Pri izbiri strateških partnerjev ima Lek postavljena merila, ki poleg komercialnih elementov vključujejo še tehnično pomoč, možnost inovativnih rešitev, pomoč pri razvojnem delu in registraciji proizvodov.

Celotno podjetje se zaveda, da so dobavitelji tudi pomemben vir informacij, raziskave nabavnih trgov in ponudnikov pa dobra podlaga za strateško odločanje pri nabavi.

Ker v Leku nabavni stroški obsegajo velik odstotek lastne cene, so vse nabavne odločitve v zvezi s strateškimi surovinami in surovinami, ki se nabavljajo v velikih količinah, zelo občutljive glede cene in stroškov. Nabava lahko z učinkovitim delom pripomore k uspešnosti podjetja. Analiza je pokazala uspešno delo nabavne funkcije v podjetju Lek, d. d., kajti odstotek nabave od prodaje se je zadnja leta vseskozi zniževal.

Nabavna funkcija pa ni izolirana služba v podjetju, ampak mora sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju, posredno in neposredno. Dandanes so naloge zelo kompleksne, zato je za dober rezultat potrebno dobro sodelovanje nabave z drugimi oddelki.

Opravljen analiza SWOT je predstavila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za nabavno funkcijo v podjetju Lek, d. d. Kot je razvidno iz analize, Lekova nabavna funkcija upošteva in vključuje sodobne koncepte, tako da lahko predvidevam, da bo nabavna funkcija ob upoštevanju danih predlogov tudi v prihodnosti zagotavljala uspešnost podjetja Lek, d. d., in pripomogla k njej.

8. VIRI IN LITERATURA

LITERATURA:

1. Andersen Houman Poul, Rask Morten: Supply Chain Management: New organisational practices for changing procurement realities, Elsevier Science Ltd.: Journal of Purchasing & Supply Management, 2003. 83–95 str.
2. Ansoff H. Igor, Mc Donnell J. Edward: Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1990. 520 str.
3. Baily Peter, Farmer David, Jessop David, Jones David: Purchasing Principles & Management. London: Financial Times Management, 1998. VIII. 406 str.
4. Beamish W. Paul: Strategic Alliances. Cheltenham (UK), Northampton (USA): E. Elgar, 1998. 516 str.
5. Berger J. Andrew, Gattorna L. John: Supply Chain Cybermastery. Hampshire: Gower Publishing Limited, 2001. 220 str.
6. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
7. Brown A. Stanley: Customer Relationship Management. Toronto [etc.]: J. Wiley & Sons Canada, cop., 2000. 345 str.
8. Burt N. David, Pinkerton L. Richard: A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement. New York: AMACOM, 1996. 319 str.
9. Cavusgil S. Tamer: Doing Business in Emerging Markets: entry and negotiation strategies. Thousand Oaks [etc.]: Sage Publications, cop., 2002. 300 str.
10. Chaffey Dave: E-business and e-commerce Management: strategy, implementation and practice. London [etc.]: Financial Times/Prentice Hall, 2002. 457 str.
11. Chopra Sunil: Supply Chain Management: strategy, planning and operation. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2001. 457 str.
12. Farmer David, van Weele Arjan: Gower Handbook of Purchasing Management. Hampshire: British Library Cataloguing in Publication Data, 1985, 2nd Rev. ed. 563 str.
13. Fernandez R. Richardo: Purchasing & Supplier Management. Delray Beach: St. Lucie Press, 1995. 328 str.
14. Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan: Professional Purchasing. London and New York: Routledge, 1993. 186 str.
15. Gattorna L. John: Strategic Supply Chain Alignment. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1998. 671 str.
16. Giguere Sylvain: Local Partnerships for Better Governance. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001. 390 str.
17. Hines Peter: Creating World Class Suppliers. London: Financial Times, 1994. 305 str.
18. Hunger J. David, Wheelen J. Thompson: Strategic Management. Reading, Massachusetts (USA): Addison-Wesley Publishing, 1996. 440 str.
19. Ishikawa Koaru: What is the Total Quality Control? The Japanese Way. London: Prentice-Hall International, 1985. 238 str.

- 20.Kavčič Slavka: Target costing in z njo povezane metode za zniževanje stroškov. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 25 str.
- 21.Kraljič Peter: Purchasing must become Supply Management. Harvard Business Review, September-October, 1983. 109–117 str.
- 22.Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
- 23.Lovendahl R. Bente: Strategic Management of Professional Service Firms. Copenhagen: Handelshøjskolen Forlag, 1997. 173 str.
- 24.Lynch Richard: Corporate Strategy. London: Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
- 25.Mohr L. Jakki: Marketing of High-technology Products and Innovations. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2001. 414 str.
- 26.Plossl W George: Production and Inventory Control. New Jersey: Prentice Hall, 1985. 2nd Ed. 443 str.
- 27.Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
- 28.Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 482 str.
- 29.Pučko Danijel: Strateški menedžment. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 159 str.
- 30.Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
- 31.Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
- 32.Schmenner W. Roger: Production/Operations Management. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. 825 str.
- 33.Simpson M Penny, Siguaw Judy A., White Susan C.: Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes. Journal of Supply Chain Management, Tempe, 38, 2002. 29–40 str.
- 34.Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
- 35.van Weele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
- 36.van Weele Arjan J.: Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practise. Third Edition. London: Thomson Learning, 2002. 363 str.
- 37.Yücesan Enver: The Impact of Information Technology on Supply Chain Performance. Fontainebleau: INSEAD, 1999. 25 str.
- 38.Zenz J. Gary: Purchasing and the Management of Materials, 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 1994. 730 str.
- 39.Zuckerman Amy: Supply Chain Management. Oxford: Capstone, 2002. 182 str.

VIRI:

1. Caps research: Purchasing Performance Benchmarking, 2004. 2 str.
2. Corporate Quality Modul. Ljubljana: Lek, d. d., 2003. 83 str.

3. Interna spletna stran: Lek, d. d. [URL: <http://leknet.lek.si>]. 20. 4. 2005.
4. Interni podatki nabavne službe. Ljubljana: Lek, d. d., 2005.
5. Interni podatki oskrbne službe. Ljubljana: Lek, d. d., 2005.
6. Lekov sistemski splošni postopek: Obvladovanje nabave. Ljubljana: Lek, d. d., 1997. 34 str.
7. Lekov sistemski splošni postopek: Odobritev ter potrditev proizvajalcev in dobaviteljev vstopnih materialov. Ljubljana: Lek, d. d., 2001. 14 str.
8. Lekov sistemski splošni postopek: Planiranje materialnih potreb. Ljubljana: Lek, d. d., 2004. 34 str.
9. Lekov sistemski splošni postopek: Poslovník kakovosti Lek, d. d. Ljubljana: Lek, d. d., 2001. 34 str.
10. Poročilo o delu za enoto Nabava za leto 2003. Ljubljana: Lek, d. d., 2003. 51 str.
11. Poročilo o delu za enoto Nabava za leto 2002, Ljubljana: Lek, d. d., 2002. 56 str.
12. Spletna stran: Lek, d. d. [URL: <http://www.lek.si>]. 15. 4. 2005.

Priloga 1: Ocenjevalni list za osebno ocenjevanje dobaviteljev

Dobavitelj:
Proizvajalec:

Šifra dobavitelja:
Šifra proizvajalca:

	Merila	Ponder	Ocena
1.	Cena/pariteta (E, C, F, D)		
	– višje od tržnih cen		
	– povprečne tržne cene		
	– nižje od tržnih cen		
2.	Sistem kakovosti		
	– nimajo uvedenega sistema kakovosti		
	– delno uveden sistem kakovosti		
	– sistem kakovosti ustrezno uveden (certifikati)		
3.	Servis in fleksibilnost		
	– odzivnost, kulanca (sporazumno reševanje težav)		
	– pravilnost dokumentacije		
	– glede reševanja reklamacij		
	– možnost recipročnih poslov		
4.	Rok dobave		
	– skladen z naročilom		
	– zamude		
5.	Plačilni pogoji		
	– avans, LC (zamudne obresti)		
	– podpovprečen plačilni rok		
	– povprečen plačilni rok		
	– nadpovprečen plačilni rok		
6.	Razvojno-tehnološki vidik		
	– razvojne kapacitete in opremljenost, patentne rešitve		
	– proizvodne kapacitete		
	– analitska podpora		
7.	Pogodbeni nabavni status		
	– letna pogodba		
	– dolgoročna pogodba		
8.	Dokumentacijsko-registracijska podpora		
	– DMF in COS		
	– DMF		
	– izjave (TSE, BSE itd.)		
9.	Ugled dobavitelja		
	– vodilno podjetje v panogi		
	– znani večji proizvajalec		
	– manjši anonimni proizvajalec		
10.	Finančno stanje		
	– pozitivna bilanca za preteklo leto		
	– negativna bilanca – sodelovanje ni možno		
	– uvrstitev na Lekovo črno listo		

Merila:

od 60 do 100 točk = ustrezen dobavitelj

od 50 do 59 točk = pogojno ustrezen

manj kot 50 točk = neustrezen

Mnenje o dobavitelju/proizvajalcu:

Datum:

Vodja oddelka: