

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**NABAVA KOT POMEMBNA STRATEŠKA
FUNKCIJA V FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Marija Volčanšek

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

V nalogi je predstavljena vloga nabave kot pomembne strateške funkcije v farmacevtskem podjetju, ki učinkovito vpliva na stroškovno komponento in ohranjanje konkurenčnosti podjetja. V Lek d. d., nabava kot pomemben vir prihrankov pridobiva vse večji pomen saj sledi ciljem in strategiji celotnega družbe. Osnovna naloga nabave je preskrba materialov ter sodelovanje z ostalimi funkcijami v zgodnji fazi razvoja izdelkov. Strateški nabavni koncept v Leku pa vključuje še raziskavo nabavnega trga, izbiro in uvajanje alternativnih dobaviteljev. Dolgoročni partnerski odnos omogoča dobaviteljem, da se z svojim znanjem in izkušnjami aktivno vključujejo v procese v podjetju. Ob preučevanju nabavnega poslovanja ugotavljamo, da harmonizacija pogojev znotraj globalizirane družbe, povečuje konkurenčnost celotnega podjetja. Dosežene rezultate v nabavi je potrebno ves čas kontrolirati, analizirati. Predstavljene so tudi možnosti za izboljšavo v poslovanju, ki bi pripomogle k še večji uspešnosti podjetja

Ključne besede: internacionalizacija, strategija, prihranki, raziskava trga, alternativni viri, strateška funkcija nabave, partnerski odnos.

SUMMARY

The diploma presents the role of the purchasing as important strategic function in pharma company, with decisive impact on cost component and retain company competitiveness. In Lek, purchasing as an important source of savings, gains on importance by following goals and strategy on entire company level. Basic objective of purchasing is supply of starting materials and cooperation with other functions from the start of product life cycle. Strategic purchasing concept in Lek however includes also market research, selection and introduction of complementary sources of supply. Long-term partner relations enable vendors active participation, contribution with their know how and experience in the company process. Study of purchasing business, results in conclusion that harmonization of conditions within globalized company stimulates competitiveness of entire society. Results achieved in purchasing needed a constant monitoring and analyzing. Presented are also possibilities for improvements to support and enhance the company success.

Key words: globalization, strategy, savings, market research, complementary sources, strategic function of purchasing, partner relationship

UDK: UDK 658.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis problematike	1
1.2	Opredelitev obravnavanega problema	2
1.3	Namen in cilj diplomskega dela	2
1.4	Predvidene metode pri doseganju ciljev	3
2	Splošno o nabavni funkciji in strateški pomen nabave za podjetje	5
3	Farmacevtska industrija - generični trg ter nabavna funkcija	7
4	Internacionalizacija poslovanja	9
5	Kratka predstavitev podjetja Lek d. d. in njegova vloga znotraj družbe Sandoz	11
5.1	Opis in zgodovina	11
5.2	Internacionalizacija podjetja Lek	14
5.3	Vertikalna integracija	15
6	Nabavna funkcija	16
6.1	Razvoj in strateška vloga nabavne funkcije	16
6.2	Sodobna organiziranost nabavnega poslovanja	17
6.3	Cilji organizacije ter zagotavljanje usklajenosti le-teh po posameznih področjih	18
6.3.1	Cilji organizacije	18
6.3.2	Cilji in naloge nabave	18
6.3.3	Cilji posameznikov v nabavi	19
6.4	Nabavne strategije	20
6.4.1	Pomen in pomembnost	20
6.4.2	Vrste nabavnih strategij	20
7	Analiza nabavne funkcije v podjetju Lek d. d.	23
7.1	Raziskava azijskega trga – prednosti in slabosti	23
7.1.1	Opredelitev raziskave nabavnega trga	23
7.1.2	Azijski nabavni trg - prednosti in slabosti	24
7.2	Uvajanje alternativnih virov	27
7.3	Odnosi z dobavitelji in graditev partnerskega sodelovanja	29
7.3.1	Odnos do dobaviteljev	29
7.3.2	Uspešnost pogajanj	29
7.3.3	Presoja dobaviteljev	30
7.3.4	Ocenjevanje dobaviteljev	31
7.4	Pogodbe	32
7.5	Povezovanje nabavne funkcije z drugimi funkcijami v podjetju	33
7.6	Planiranje in zaloge (naročanje optimalnih količin)	33

7.7	Kakovost nabavljenih materialov in reklamacije.....	34
7.8	Vrednost in stroškovna komponenta materialov.....	36
8	Harmonizacija nabavnih pogojev znotraj skupine Sandoz.....	41
8.1	Identifikacija skupnih dobaviteljev in materialov.....	41
8.2	Delitev aktivnosti.....	41
8.3	Benchmarking.....	43
9	Kontrola nabavnega poslovanja v Lek d. d.....	45
9.1	Osnovni pojmi in definicija.....	45
9.2	Analize in obdelava podatkov.....	46
9.3	Informacijski sistem SAP/ERP.....	50
10	Sklep in predlogi za izboljšavo.....	51
	Literatura.....	53
	Viri.....	53
	Priloge.....	55

SLIKE

Slika 5.1	Prihodki od prodaje Leka d. d. po letih (rast v %).....	12
Slika 5.2	Vlaganja v razvoj in raziskave v Lek d. d.....	12
Slika 5.3	Struktura prodaje Leka d. d. po področjih v letu 2006	13
Slika 5.4	Izobrazbena struktura v Leku d. d.....	14
Slika 6.1	Organigram nabavne funkcije v Leku d. d.....	18
Slika 7.1	Potek raziskave nabavnega trga.....	24
Slika 7.2	Število reklamacij glede na število prevzetih serij za obdobje v %.....	36
Slika 7.3	Primer spreminjanja cene surovine iz dveh različnih virov.....	37
Slika 7.4	Primerjava cen dobaviteljev (primer dobaviteljev iz EU in Kitajske).....	38
Slika 7.5	Spremembe cen nekaterih ključnih bazičnih surovin	39
Slika 7.6	Primer prikaza vrednosti oz. deležev dveh kategorij (Intermediati in Topila) ter ostalih surovin v celotni vrednosti nabave Lek v %	39
Slika 7.7	Delež nakupa kategorije itermediatov po ključnih državah v %	40
Slika 8.1	Sandoz / Lek - dosežek skupnih pogajanj.....	42
Slika 8.2	Sandoz – interna nabavna publikacija (primerjanje uspešnosti posameznih podjetij znotraj družbe Sandoz v letu 2006)	43
Slika 9.1	Prihranki po posameznih kategorijah v 2006 (v %).....	48
Slika 9.2	Deleži izvenplanske nabave po posameznih kategorijah v 2006.....	49
Slika 9.3	Izpogajani plačilni roki za najpomembnejših 30 surovin v 2006 izraženi v dnevih.....	49

TABELA

Tabela 9.1	Prikaz deleža nabave v prodaji izražen v %.....	47
------------	---	----

KRAJŠAVE

CSL	customer servise level (pravočasno servisiranje proizvodnje in prodaje)
JIT	just in time (dobave ravno ob pravem času)
TTD	tehnično tehnološka dokumentacija, ki vsebuje kompletne tehnične informacije proizvoda.
DMF	drug master file (dosje, ki vsebuje zaupne podatke o postopku izdelave zdravila)
API	active pharmaceutical ingredient (aktivna učinkovina)
FDF	finish dossage form (končni izdelek)
TQM	total quality management (celovito obvladovanje kakovosti)
SA	secrecy agreement (pogodba o zaupnosti podatkov)
NDA	non-disclosure agreement (pogodba o nerazkrivanju podatkov)
ROW	rest of the world (ostali svet – se običajno naglašajo države, ki predstavljajo manjši delež)

1 UVOD

1.1 Opis problematike

V 21. stoletju se podjetja srečujejo z velikimi spremembami na področju poslovanja, zlasti zaradi naslednjih vzrokov: hitro razvijajoča se informacijska tehnologija, globalizacija trga, prevelika onesnaženost okolja, naraščanje števila prebivalstva v nerazvitih državah in upad v razvitih ter povečevanje razlik med razvitim in nerazvitim svetom. Podjetja se morajo zato z vsemi svojimi strategijami, procesi in strukturo hitro prilagajati, da so lahko na trgu konkurenčni.

Nabava je ena izmed najpomembnejših funkcij v podjetju. Vendar pa ji v preteklosti niso priznavali velike pomembnosti, saj so jo imeli predvsem za glavnega porabnika finančnih sredstev. Management je pričel nabavi dajati večji poudarek šele, ko je prišel do spoznanja, da ustrezna in premišljena nabava močno vpliva na zmanjševanje stroškov in odhodkov.

Stalna naloga nabave je spremljanje in sistematična raziskava nabavnega trga - uvajanje alternativnih virov, zato v tem pogledu predstavlja pomemben vir informacij. Zaradi nabavljanja na globalnem trgu so nujne določene spremembe v načinu dela. Klasične metode izginjajo, prihajajo in uveljavljajo se novi koncepti.

V prvem delu diplomskega dela so podane splošne informacije o farmacevtski industriji, pomen vstopa na tuje trge in vloga nabavne funkcije. Opisana je zgodovina in razvoj podjetja Lek d. d. v katerem sem zaposlena, in njegov položaj v družbi Sandoz.

Osrednji del obsega teoretična izhodišča vezana na razvoj, vlogo in pozicioniranost nabavne funkcije znotraj podjetja ter značilno spreminjanje vloge nabave od operativne do pomembne strateške funkcije podjetja, ki je sicer samostojna, vendar se povezuje tudi z ostalimi funkcijami v podjetju. Navedene so glavne prednosti strateške vloge s poudarkom na raziskavi trga ter oblikovanju partnerskega odnosa z dobavitelji.

V praktičnem delu je zajeta analiza nabavne funkcije v podjetju, odnos do dobaviteljev, uspešnost pogajanj in ocenjevanje dobaviteljev. Saj ima v sodobnem gospodarskem okolju poleg cene tudi kakovost veliko težo pri izbiri dobaviteljev. Strateška vloga nabavne funkcije pa se odraža v povezovanju in usklajevanju nabavnih aktivnosti znotraj celotne družbe Sandoz, saj raziskava nabavnega trga in pogajanja ne morejo biti omejena le na eno podjetje, ampak je potrebno združiti znanje in izkoristiti moč skupnih pogajanj.

Zadnji del pa je namenjen kontroli nabavnega poslovanja, ki zajema konkretne analize, stroškovno komponento ter kratek oris informacijskega sistema, ki je v uporabi v podjetju. Informacijski sistem postaja za strateško vodenje nabave vedno bolj pomemben element sistema nabave. Pravočasne in pregledne analitične informacije bistveno pripomorejo k učinkovitosti nabave in obvladovanju stroškov, saj zagotavljajo pravilnejše odločitve vodstva nabave.

1.2 Opredelitev obravnavanega problema

Vsako podjetje je v stalni nevarnosti, da izgubi tržni delež, če nima vzpostavljenega dobrega sistema za obvladovanje stroškov in sposobnosti zagotavljati ustreznih virov.

Lek, ki je vodilno generično farmacevtsko podjetje, je izpostavljen močni konkurenci in je zato prisiljen neprestano zniževati stroške, in ravno v tem pogledu ima nabava ključno vlogo. S pravilno izbiro dobaviteljev, kakovostnih surovin, ustreznih nabavnih poti, dobavnih rokov in ceno surovin lahko pomembno vpliva na zniževanje stroškov v celoti, in seveda tudi na ceno končnega izdelka.

Na farmacevtsko poslovno okolje pomembno vplivajo tudi spremembe v krajšanju življenjske krivulje proizvoda, razvoj farmacevtskih tehnologij, kar pomeni, da mora nabava v takšnem podjetju delovati proaktivno, sodelovati z ostalimi funkcijami že v zgodnji fazi razvoja novih izdelkov, ponuditi kvalitetne vire, ki lahko kupcem poleg surovin in izdelkov ponudijo tudi tehnično pomoč in s svojim znanjem in izkušnjami sodelujejo pri razvoju novih molekul.

1.3 Namen in cilj diplomskega dela

Ker je bila nabava dolga leta v organizacijah obravnavana predvsem kot »servis« ostalim funkcijam, se v zadnjih letih opaža pomemben napredek in tudi priznavanje pomembnosti ter strateške vloge nabave v celotnem procesu. Gre za razkorak med *strateškim pomenom* nabavne funkcije in *poslovno prakso*, ko je nabavna funkcija le servis, zato nima prave veljave in podpore. Zaradi tega mora vodstvo spremeniti odnos do nabave.

V nalogi bom poskušala predstaviti strateški pomen nabave za podjetje Lek, ki s svojim zrelim partnerskim odnosom z dobavitelji in kontinuirano raziskavo trga zagotavlja uspešno in učinkovito podporo ostalim funkcijam v podjetju.

Zaradi navezave podjetja na interne dobavitelje (vertikalna integracija) obstaja tveganje, ki lahko v določeni stopnji privede celo do ogroženosti proizvodnje in dobičkonosnost v katerikoli drugi fazi. Nabava lahko odigra pomembno vlogo, saj z uvajanjem alternativnih virov lahko prepreči izgubo dobička. Sodelovanje med nabavno službo in dobavitelji postaja vse bolj pomembno in se iz preprostega prodajno nabavnega procesa spreminja v partnerski odnos, ki omogoča, da partnerji s svojim znanjem in izkušnjami aktivno sodelujejo pri uvajanju novih proizvodov.

Cilji:

- opredelitev strateških aktivnosti v nabavi, ki pripomorejo k bolj učinkovitemu odločanju,
- prikazati vlogo nabave pri ohranjanju konkurenčnosti celotne organizacije,
- prikazati pomembnost raziskave nabavnega trga in uvajanja alternativnih virov,
- upoštevanje pomembnosti stroškovne komponente nabavljenih materialov.

1.4 Predvidene metode pri doseganju ciljev

Diplomska naloga bo obsegala poleg teoretičnega še konkretno analizo nabavnih elementov. Uporabljene bodo naslednje metode:

- Teoretični del temelji na preučevanju statističnih podatkov, iskanju strokovne literature, člankov, spletnih strani, katerih vsebina je vezana na: nabavno funkcijo, raziskavo trga, mednarodno poslovanje, internacionalizacijo poslovanja.
- V praktičnem delu sem uporabljala predvsem metode iskanja, zbiranja, primerjanja, analiziranja, sinteze in študij razpoložljive literature in podatkov vezanih na nabavno funkcijo v Leku.
- Poleg naštetih pa so uporabljene tudi: metoda posploševanja in specializacije, metoda klasificiranja, zgodovinska metoda, študij primera ter empirična metoda.



2 SPLOŠNO O NABAVNI FUNKCIJI IN STRATEŠKI POMEN NABAVE ZA PODJETJE

Nabava je ena izmed osnovnih funkcij vsakega podjetja in poleg prodaje edina, ki ima neposreden stik z zunanjim okoljem. Porter obravnava vsako podjetje kot sestav dejavnosti, ki jih opravljamo zaradi razvoja, proizvodnje, trženja, dobave in vzdrževanja izdelkov. Izhaja iz verige vrednosti, ki jo sestavljajo vrednostne dejavnosti in dobiček, ki ga ustvarimo s temi dejavnostmi (van Weele 1998, 24). Porter vsako podjetje obravnava kot sestav dejavnosti, ki jih opravljamo zaradi razvoja, proizvodnje, trženja, dobave in vzdrževanja izdelkov. Koncept verige vrednosti in izvajanje posameznih dejavnosti izražajo zgodovino podjetja, njegovo strategijo in ekonomiko. Verigo vrednosti sestavljajo generične dejavnosti podjetja. Porter jih deli na osnovne in pomožne. Med osnovne uvršča vse, kar lahko neposredno ustvari vrednost za kupca. Ta vrednost mora presegati stroške ustvarjanja oziroma pridobivanja te vrednosti, s čimer podjetje pridobi konkurenčno prednost. Pomožne dejavnosti pa omogočajo in dopolnjujejo osnovne dejavnosti. Opravljanje vsake od teh aktivnosti v povezavi z njeno gospodarnostjo vpliva na relativne stroške v odnosu na konkurente in na prispevek podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb (Pučko 1999, 160).

Weele nabavo opredeljuje kot »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti. K svoji definiciji nabave doda, da je iz nje jasno razvidna razlika med nabavnim oddelkom in nabavno funkcijo. Slednja je namreč širša, saj nabava vključuje vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od zunanjih dobaviteljev. Torej vse posle med podjetji, kompenzacijske posle kot tudi najem kadrov preko agencij za določen čas. Ker je številne dejavnosti, za katere podjetje prejme račun, mogoče urediti tudi brez nabavnega oddelka, obseg nabavne funkcije pojmuje širše od nabavnega oddelka (van Weele 1998, 29-31).

Poudarek na vse bolj strateški vlogi nabave v celotni družbi je še kako pomemben, saj nabavni stroški predstavljajo velik odstotek v ceni izdelka. Strateške odločitve v nabavi pogosto vplivajo na 50 – 60% skupnih stroškov poslovanja v podjetju, zato je za pravilne in pravočasne odločitve potrebno zagotoviti primerno strukturirane in poenotene analitične informacije in ustrezne nabavne vire.

Še vedno je zanimiv portfeljski pristop nabave materiala. Bistveno je, da mora podjetje razviti različne nabavne strategije do svojih nabavnih trgov, ker kažejo dobavitelji za podjetje različno zanimanje. Portfeljski pristop upošteva dve spremenljivki (van Weele 1998, 177):

- Pomembnost nabave za podjetje – vpliv posamezne surovine na dobiček (stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave).

- Tveganje oskrbe – preverjanje števila dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med »narediti ali kupiti«, skladiščno tveganje itd.

Za vsak segment v portfelju moramo zbrati dovolj informacij o nabavnem trgu. Poudarek bo seveda na strateških materialih,¹ ki jim je potrebno nameniti pretežni del raziskave in z dobavitelji vzpostaviti partnerski odnos. S poglobljenim odnosom z dobavitelji poskuša podjetje čimbolj omejiti nabavno tveganje in doseči znižanje celotnih materialnih stroškov. V nasprotju s strateškimi materiali, ki predstavljajo približno 80 odstotkov celotne nabave, pa nabava običajnih materialov zaposluje 80 odstotkov zaposlenih v nabavi, čeprav vrednost ne presega 20 odstotkov vrednosti nabave. Tudi za takšne materiale je potrebno oblikovati nabavno strategijo, ki mora vključevati predvsem optimizacijo sistema naročanja in logistike, sklepanje skupnih pogodb itd.

Konvencionalni proces nabave ima v praksi nekaj slabosti: dolgi časi nabave, visoki transakcijski stroški, otežen JIT, nizka transparentnost in visok delež aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti. Zato se najboljša podjetja v svetovnem merilu bistveno bolj posvečajo podpori, odločanju in nadzoru rizikov. Informacijski sistemi, vpeljeni v nabavi, običajno zagotavljajo sicer veliko količino različnih podatkov, ki pa so predvsem operativnega značaja in zaradi svoje naravnosti ne pripomorejo zadosti k transparentnosti in razvoju ter uspešnemu uresničevanju nabavnih strategij. Sodobna informacijska tehnologija že ponuja celovite rešitve, ki pa pred uvedbo zahtevajo urejene poslovne procese.

¹ Strateški materiali – obsegajo predvidoma 80 % celotne nabave in imajo velik delež v končni ceni izdelka.

3 FARMACEVTSKA INDUSTRIJA - GENERIČNI TRG TER NABAVNA FUNKCIJA

Na delovanje farmacevtske industrije vplivajo številni dejavniki, med katerimi so intenzivni globalizacijski procesi, povečevanje konkurenčnosti poslovanja, spreminjanje strukture in velikosti konkurentov, zahtevnost in velika kompleksnost raziskovalno-razvojnega dela, ki ima cilj uvedbo popolnoma novih zdravil in terapevtskih pristopov. Pomembni dejavniki so tudi naraščajoče regulatorne ovire, ki jih mora farmacevtska industrija premagovati, povečevanje vlaganj v marketinško-prodajne aktivnosti, stalne potrebe po re-definiranju strateških usmeritev posameznih farmacevtskih družb.

V vsem tem času pa farmacevtske družbe ne hlastajo le za dobičkom, čeprav je prav farmacevtska industrija med najbolj donosnimi, ampak veliko pozornost namenjajo tudi družbeni odgovornosti, ki jo razumejo kot enega pomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja. Farmacevtska panoga, kljub ostrejšemu nadzoru vlad nad izdatki za zdravstvo, ohranja visoko dobičkonosnost prihodkov svetovnega farmacevtskega trga, saj je bila v letu 2006 rast sedemodstotna. Prodaja je dosegla 643 mlrd dolarjev (Kesič 2007, 26). Glavna vzroka za večjo prodajo so uspešne marketinške aktivnosti, ki povečujejo rast prodaje izdelkov in uvedba popolnoma novih zdravil. Razloge pa je mogoče najti tudi v rasti, razvitosti gospodarstev držav, rasti bruto domačih proizvodov in rasti porabe zdravil. Poraba zdravil raste zaradi staranja prebivalstva, velikega povpraševanja in ponudbe novih, boljših, četudi dražjih zdravil.

Farmacevtsko panogo delimo na inovativno in generično.

Inovativni farmacevtski proizvajalci (originatorji) so tiste multinacionalke, ki so usmerjene predvsem v raziskave in razvoj novih aktivnih učinkovin. Novo učinkovino in zdravilo proizvajalci patentirajo, s čimer pridobijo za določen čas izključno pravico do monopolne prodaje in trženja tega zdravila na trgu, za katerega je bil pridobljen patent.

Generični proizvajalci, pa ne odkrivajo novih aktivnih učinkovin, ampak so usmerjeni predvsem v razvoj generičnih zdravil. To so zdravila z že odkrito aktivno učinkovino. Generično zdravilo lahko farmacevtski proizvajalci začnejo prodajati in tržiti na določenem trgu šele po prenehanju veljavnosti patentno-pravnega varstva originalnega zdravila na tem trgu. Generična zdravila so po kakovosti, učinkovitosti in varnosti enakovredna originalnim zdravilom. Vsebujejo iste aktivne učinkovine. Razlikujejo se po neaktivnih – pomožnih snoveh ter po kemijskem in tehnološkem postopku.

Cenovna razmerja med originalnimi in generičnimi zdravili so odvisna od številnih dejavnikov (tudi števila generičnih paralel na trgu) in se med državami razlikujejo. Cene generičnih zdravil so na razvitih generičnih trgih (ZDA, Kanada, Velika Britanija) v povprečju za 50 do 60 odstotkov nižje od cen originalnih zdravil (Kesič 2007, 26), v

državah EU pa so generična zdravila v povprečju cenejša za 20 do 30 odstotkov (Kesič 2007, 26). Svetovni trg generičnih zdravil je v letu 2006 dosegel višjo stopnjo rasti kot skupni farmacevtski trg in sicer okoli 14 odstotno, kar je 12 odstotni delež vsega svetovnega farmacevtskega trga (Kesič 2007, 27). Glavni vzrok za hitrejšo rast so poteki patentne zaščite nekaterim najbolj prodajanim originalnim zdravilom.

Vsako konkurenčno podjetje, se mora usmeriti v širitev nabora konkurenčnih izdelkov in izboljšanje njihove kakovosti. Ko se v podjetjih odločajo o naložbah v nove tehnologije, se najprej vprašajo ali naj razvijajo nove tehnologije sami ali naj jih kupijo (»make or buy«). Razpoložljiva finančna sredstva jih pogosto prisilijo, da izberejo drugo možnost. V primeru, da se odločijo za nakup, odločitev zahteva številne raziskave, povezane z izbiro dobaviteljev. Dejstvo je, da je pri celotnem analiziranju uspešnosti posameznega izdelka potrebno upoštevati stroškovno komponento, pri kateri pa nabavna funkcija lahko odigra pomembno vlogo, saj z uspešno raziskavo trgov lahko zagotovi cenovno bolj učinkovite vire in posledično cenovno ugodnejše surovine. Nabavna funkcija ima tako neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicioniranje podjetja v javnosti. Cilji nabavne funkcije morajo biti zato usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju ter s cilji podjetja kot celote.

4 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

V literaturi se pojavlja veliko definicij internacionalizacije. Jaklič pravi, da internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države (Jaklič 2000, 173). Hollensen pa poda bolj specifično definicijo, saj internacionalizacija po njegovem mnenju pomeni prenos raziskav in razvoja, proizvodnje, prodaje in ostalih poslovnih aktivnosti preko meja matične države (Hollensen 2004, 30). Osnova internacionalizacije je rast podjetja, zato je strategija internacionalizacije delno tudi strategija rasti podjetja.

Internationalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni (Dubrovski 2006, 62). Obstaja sicer še več definicij, ki opredeljujejo internacionalizacijo kot »proces prilagajanja načina menjalnih transakcij mednarodnim trgovom«. Pogosto se internacionalizacija enači kar z deležem izvoza v skupni prodaji nekega podjetja, kar pa je precej poenostavljena opredelitev (Dubrovski 2006, 62).

V teoriji internacionalizacije je mogoče zaslediti različne pristope (Dubrovski 2006, 63):

- *izkustveno* učenje (ko gre za novo tehnološko področje),
- *sistematično* načrtovanje (postopen proces internacionaliziranja),
- *naključje* (brez nekega napovedanega vrstnega reda).

Podjetje mora v okviru strategije internacionalizacije izbrati prave trge, se odločiti o načinu vstopa na tuje trge, izbrati prave izdelke in storitve, s katerimi vstopa na te trge in razviti posamezne poslovne funkcije.

Za mnoga podjetja je značilno, da se naložb v tujini lotijo predvsem z vidika učinkovitosti. Na tuji trg se lahko podajo z namenom izkoriščanja nižjih lokalnih stroškov, cenejše delovne sile, naravnih in drugih virov ter drugih prednosti lokalnih trgov. Podjetja poskušajo hkrati s proizvodnjo na tujem trgu zmanjšati stroške transporta in druge vstopne stroške (carina, davki). Podjetja pa običajno ne vstopajo na morebitne nove trge naenkrat, ampak pridobijo izkušnje na enem tujem trgu in jih kasneje uporabijo pri vstopu na novi trg.

Prva stopnja internacionalizacije oz. najbolj pogost način vstopa na tuji trg je na začetku in predvsem značilen za manjša podjetja *posredni* izvoz medtem, ko se večja bolj organizirana podjetja lotijo *neposrednega* izvoza. Običajno podjetja najprej vstopajo na geografsko in kulturno najbližje in bolj poznane trge, kasneje pa pridobljeno znanje in izkušnje uporabijo za prodor na bolj oddaljene in bolj zahtevne, ter z vidika učinkovitosti, še bolj privlačne trge (Kitajska, Indija).

Glavne odločitve ki jih mora podjetje sprejeti pred vključevanjem na mednarodne trge (Kotler 2004, 384):

1. odločitev ali iti v tujino,

2. način vstopa in delovanja – *kako* (izvozni, pogodbeni, investicijski način),
3. izbor ciljnih trgov – *kam* (lažje razumljivi trgi, največja priložnost za rast, najmanj tvegani trgi),
4. izbora proizvodov oz. program – *kaj* (proizvodi, storitve, Know-how, sistemi),
5. organizacija trženja ter čas nastopa – *kdaj* (»korak za korakom« ali takoj).

Z vidika smeri in poteka procesov ločimo (Makovec-Brenčič in dr. 2006, 18):

- *vhodno internacionalizacijo* (tuja podjetja vstopajo na domač trg kjer širijo svojo proizvodnjo),
- *izhodno internacionalizacijo* (rast in razvoj podjetij preko nacionalnih meja),
- *kooperativna internacionalizacija* (nekapitalske povezave: sporazumi o partnerstvu, strateške povezave).

Najpogostejše ovire s katerimi se podjetja, ob vstopu na tuje trge soočajo so:

- drugačni proizvodni standardi,
- plačilna nedisciplina,
- visoka tveganja in s tem povezani stroški,
- slabe transportne povezave (neizoblikovane distribucijske poti),
- nepoznavanje tujih običajev in kulture,
- jezikovne ovire,
- drugačne navade potrošnikov,
- pomanjkanje informacij.

Internacionalizacija naj bi predstavljala proces učenja rasti in geografske različnosti podjetja. Podjetja pridobivajo informacije, spoznavajo jezik, kulturo, poslovno prakso in zakonodajo in s tem premagujejo »psihološko razdaljo«. Proces internacionalizacije zahteva stalno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi. Stalna konkurenca in globalizacija silita podjetja k večji učinkovitosti in optimizaciji procesov, zato je internacionalizacija več kot primerna oblika poslovanja, ki odpira nove možnosti za večanje dobička in rast podjetja.

5 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA LEK D. D. IN NJEGOVA VLOGA ZNOTRAJ DRUŽBE SANDOZ

5.1 Opis in zgodovina

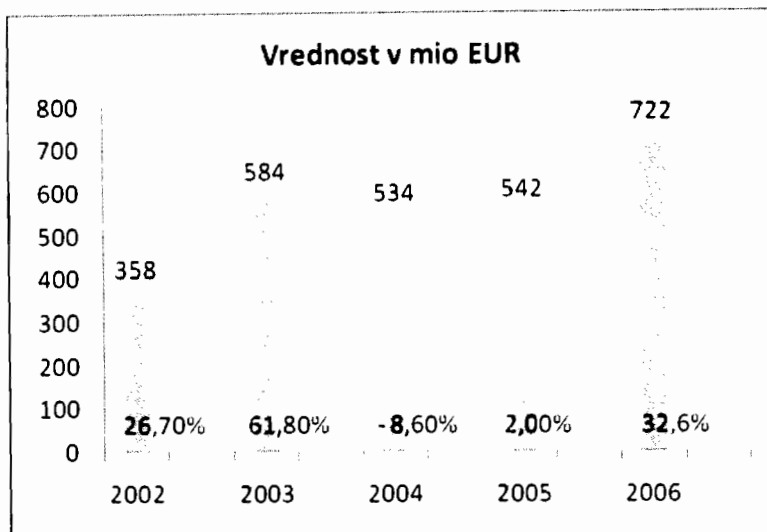
Tovarna zdravil Lek, ki se danes imenuje Lek farmacevtska družba d. d., je bila ustanovljena takoj po drugi svetovni vojni leta 1946 z namenom, da se poveča količino doma izdelanih zdravil. Z rastjo podjetja se je povečevalo tudi znanje zaposlenih, ki se je usmerjalo poleg proizvodnje zdravil tudi v uvajanje novih zdravil. V sedemdesetih letih je bila zgrajena nova tovarna, ki je omogočala bistveno povečanje proizvodnje in s tem tudi zelo uspešen prodor na svetovna tržišča. V osemdesetih je sledil razvoj in kasneje proizvodnja klavulanske kisline, ki danes vstopa v ključen Lekov končni izdelek zdravilo Amoksiklav. V letu 1991 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo in začelo redno kotirati na borzi vrednostnih papirjev. Kot prvo srednjeevropsko podjetje je v letu 1995 uspešno lansiralo končni farmacevtski izdelek-zdravilo na izjemno zahteven ameriški trg (prodaja farmacevtskih učinkovin je potekala že od leta 1979). Tudi nadalje je ključna strategija podjetja povečana prisotnost na ameriškem trgu. V letu 2000 je Lek ustanovil mešano družbo s francoskim farmacevtskim gigantom Sanofi za trženje in prodajo njihovih izdelkov v srednji in vzhodni Evropi. Večja investicija v tem obdobju je gradnja novega sodobnega razvojnega centra, nakup dveh farmacevtskih podjetji: romunskega Pharma-Tech in poljskega Argona.

Lek je leta 2002 s prevzemom postal del poslovne skupine Novartis, ki je edina družba, ki ima vodilni položaj tako pri patentiranih zdravilih kot generikih. Sandoz, divizija skupine Novartis, katere član je tudi Lek, je vodilna družba na svetu na področju generičnih zdravil in ponuja široko paleto visoko kakovostnih, cenovno dostopnih zdravil, ki niso več zaščitena s patenti. Lek, član skupine Sandoz, kot eden od stebrov vodilne globalne generične družbe Sandoz, deluje kot globalni razvojni center za izdelke, tehnologije, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov in razvoj ter proizvodnjo biofarmacevtskih izdelkov in kot center oskrbe.

Lek je izvozno usmerjeno podjetje, saj okrog 90% svoje prodaja na tujih trgih, ostalo prodaja doma, kjer ima približno 10% delež na slovenskem farmacevtskem trgu. Podjetje prodaja svoje izdelke v več kot 80 državah in je v letu 2006 dosegel prodajo v višini 904 milijonov USD (Lek 2006b, 12).

Lek je v letu 2006 ustvaril za 722 mio EUR prihodkov iz prodaje, kar je za 32,6 % več kot v letu 2005. K temu je prispevalo predvsem povečanje prodaje na drobno v vseh regijah; prodaja je narasla zaradi splošnega dobrega poslovanja.

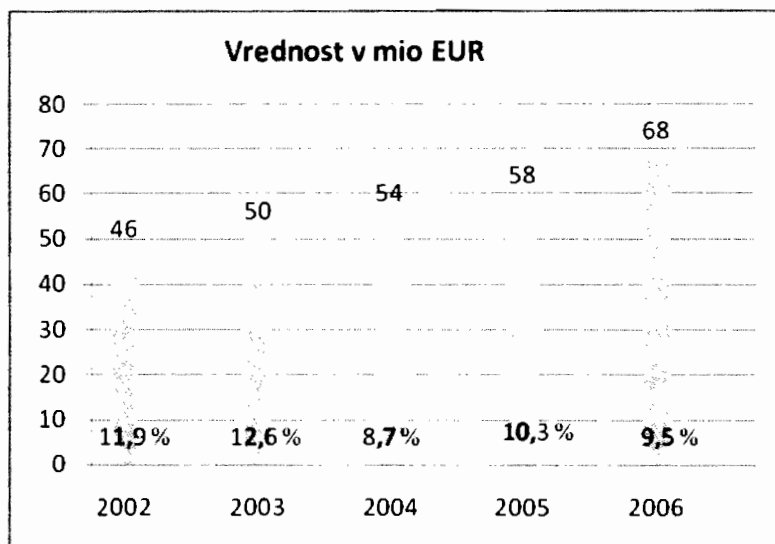
Slika 5.1 Prihodki od prodaje Leka d. d. po letih (rast v %)



Vir: Lek 2006b, 12

Obseg vlaganj Leka v razvojno-raziskovalne aktivnosti raste in je v letu 2006 dosegel 68,3 mio EUR, kar predstavlja 9,5 % prihodkov iz prodaje. Lek pospešeno vlaga sredstva v novo generacijo generikov – biofarmaceutikov in s tem krepi svojo vlogo v skupini Sandoz.

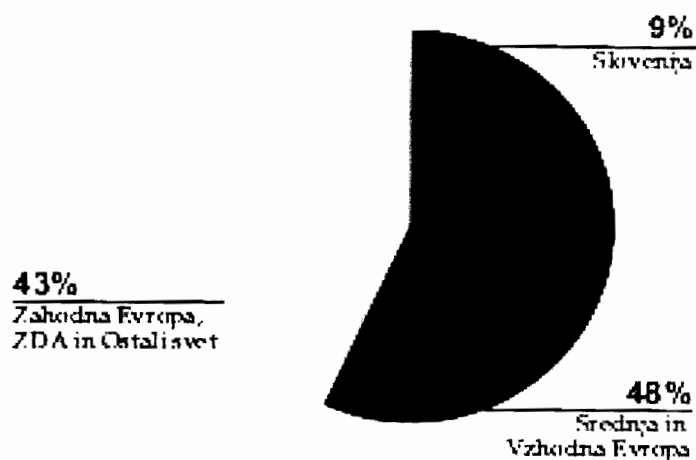
Slika 5.2 Vlaganja v razvoj in raziskave v Lek d. d.



Vir: Lek 2006b, 19

Med Lekovih prvih 5 držav z največjim deležem prodaje so se uvrstile ZDA, Ruska federacija, Poljska, Slovenija in Hrvaška in skupaj predstavljajo 67,4 % celotne prodaje Leka. Slika 5.3 prikazuje Lekovo prodajo v letu 2006 po različnih področjih.

Slika 5.3 Struktura prodaje Leka d. d. po področjih v letu 2006



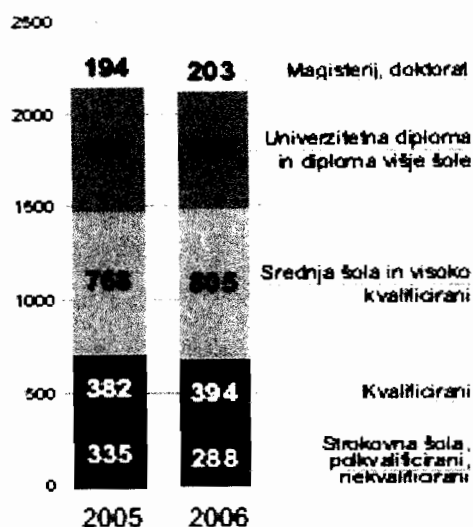
Vir: Lek 2006b, 12

V letu 2006 je Lek ponovno ustvaril največ svoje prodaje s farmacevtskimi izdelki (zdravila na recept), in sicer na nivoju 79,5 % celotne prodaje. Z vidika proizvodov je Lek še naprej osredotočen na nekatere vodilne indikacijske skupine zdravil: antiinfektive,² zdravila za srce in ožilje in zdravila za prebavni trakt. Med izdelki je bil tudi v letu 2006 na vodilnem mestu Amoksiklav®, ki je globaliziran in najširše internacionaliziran izdelek glede na število trgov in prodajnih poti in se tudi v Sandozu uvršča na eno od vodilnih mest. V slovensko okolje je Lek, najprej kot domače podjetje in nato kot del mednarodne korporacije Novartis, vpet že več kot 60 let (Lek 2007). Družbeno odgovorno ravnanje pa se v Leku z Novartisovim oziroma Sandozovim prevzemom ni spremenilo, saj je močno vpeto v politiko poslovanj v obeh podjetjih.

Lek zaposluje približno 2820 ljudi in izobrazbeno strukturo zaposlenih Lek načrtno spreminja zaradi potrebe po drugačnih in novih znanjih, ki bodo omogočala rast konkurenčnosti na ključnih področjih delovanja tudi v bodoče. Tu je potrebno opozoriti, da je zaradi nove organiziranosti Sandoza, kjer ključne velike države poročajo neposredno, tudi izobrazbena struktura spremenjena.

² Antiinfektivi – zdravila za zdravljenje raznih okužb (antibiotiki).

Slika 5.4 Izobrazbena struktura v Leku d. d.



Vir: Lek 2006b, 17

Spreminjanje trgov in s tem naraščanje konkurence povzroči, da se morajo podjetja nenehno prilagajati, iskati nove priložnosti tako na domačih kot tujih trgih. Z novimi trgi si podjetje zagotovi dostop do cenejših surovin, kvalitetnejših virov in potrebnih informacij za uspešno odločanje.

5.2 Internacionalizacija podjetja Lek

V začetku svojega delovanja je Lek deloval le na domačem trgu. V 60–70 letih je širil svoje proizvodne zmogljivosti in sklenil prve licenčne pogodbe s svetovno znanimi licenčnimi proizvajalci. Svoje izvozno delovanje je razširil predvsem na vzhodne trge, v 80. letih pa je vstopil še na druge bolj zahtevne trge. Večja prelomnica v poslovanju je bila osamosvojitve Slovenije, ko je Lek izgubil jugoslovanski trg z 22 mio prebivalcev in tranzicija držav Srednje in Vzhodne Evrope, kamor je v tem času prodajal 50 odstotkov izdelkov.

Na ameriški trg je vstopil najprej s prodajo surovin, kasneje se je povezoval z vodilnimi ameriškimi družbami, ki so na ameriškem trgu prodajale izdelke, ki jih je Lek predhodno registriral. Leta 2001 je ustanovil svojo družbo Lek Pharmaceuticals, Inc., z lastno prodajno službo in marketinškim oddelkom. V istem letu je sledil prevzem poljske družbe Argon S.A. (vodilno antibiotično podjetje v regiji) in nakup romunske farmacevtske družbe Pharma Tech (proizvodnja antibiotikov).

V letu 2004 sta v Romuniji in na Poljskem začela delovati oba nova farmacevtska obrata, ki zagotavljata proizvodnjo vertikalno integriranih izdelkov za naraščajoče potrebe evropskega tržišča za celotno skupino Sandoz.

5.3 Vertikalna integracija

Vertikalna integracija³ je ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti v generični farmacevtski industriji. Razvojni center Lek, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih proizvodov v okviru Sandoza, pomembno prispeva k uspehom skupine Sandoz . Lek v svojem razvojnem centru razvija proizvode za ves svet, to je Evropsko unijo, ZDA, Kanado, Japonsko in Avstralijo, ter tako dosega visoko stopnjo globalizacije.

Izkušnje v Leku pa kažejo, da ima lahko vertikalna integracija svoje prednosti in slabosti:

Prednosti:

- integracija znižuje stroške,
- boljša koordinacija aktivnosti,
- boljša kontrola nad stroški,
- ustvarjanje skupnih sinergij,
- možnost razvijanja proizvodne diferenciacije,
- lažje obvladovanje zalog.

Slabosti:

- možne presežne kapacitete, ki pomenijo breme,
- slabo organizirana vertikalna integracija,
- izgublja se dostop do informacij od dobaviteljev,
- nezdrava notranja konkurenca.

Hkrati z razvojem, širitvijo celotnega podjetja in težnjo po zagotavljanju konkurenčnosti podjetja, pa se je razvijala in predvsem dobivala pomembno vlogo v podjetju tudi nabava, kateri se danes namenja vse več pozornosti, saj na čedalje bolj konkurenčnem trgu podjetje lahko ostane konkurenčno le, če dobro obvladuje procese in stroške v celotni verigi.

³ Vertikalna integracija – uporaba lastnih farmacevtskih učinkovin v proizvodnji končnih zdravil.

6 NABAVNA FUNKCIJA

6.1 Razvoj in strateška vloga nabavne funkcije

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, a se avtorji kljub temu ponekod razhajajo. Potočnik pojmuje nabavo ožje in širše. V ožjem smislu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik 2002, 7-9), Weele pa definira nabavo kot "pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih" (van Weele 1998, 29).

Poznamo štiri stopnje razvoja nabave, preden je postala konkurenčno orodje podjetij v njihovem boju na prodajnih trgih. Na *prvi stopnji* je bila nabava usmerjena predvsem na količino materiala, na *drugi* na kakovostno izdelavo materialov, na *tretji* v usmerjanje odnosov z dobavitelji, na *četrti* pa na partnerstvo z dobavitelji, ki se nanaša na medsebojne poslovne odnose, obvladovanje procesov in pričakovanih rezultatov. V povezavi s tem je bilo delovanje nabave najprej pasivno, nato neodvisno, sledilo je podporno in končno integrativno (Potočnik 2002, 22).

Danes dobiva nabava kot funkcija vse bolj pomembno *strateško vlogo*. Za takšno spremembo v pomembnosti in priznanju nabave obstaja več razlogov, glavni pa so naslednji (Baily in dr. 1998, 3):

- koncept odločilne moči (ustreznost kadrov z novimi svežimi idejami),
- napredek v tehnologiji (specializacija v ožja področja, npr. biofarmaceutika),
- vlada ter politika Evropske unije (predpisi iz katerih izhajajo obveznosti na nabavnem področju, kar zahteva mnogo strokovnega znanja),
- omejena sredstva (planiranje potrošnje in porabe in sodelovanje nabave),
- povečevanje deleža dohodka, ki se porablja izven podjetja (»Outsourcing, koriščenje tujih kapacitet, poglobljeno sodelovanje z dobavitelji).

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

- *strateško* (zajema nabavne odločitve, nabavne strategije, raziskava trga),
- *taktično* (vključevanje v odločanje o materialu, procesih in izbiri dobavitelja),
- *izvedbeno* (dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in spremljanje dobav).

Veliko podjetij ima vse manjše možnosti za razvoj, kar pomeni, da se prodaja poveča predvsem na račun konkurence. Zato se povečuje tudi pritisk na prodajne cene in dobiček ter pritisk na materialne stroške. To je na številnih trgih povzročilo premik

moči med nabavno in prodajno stranjo. Trg se je spremenil iz trga prodajalcev v trg kupcev (van Weele 1998, 40).

Ker je delež nabave v končni lastni ceni izdelka v večini primerih velik, mora vodstvo podjetja nabavno funkcijo obravnavati kot pomemben konkurenčni dejavnik in ji zagotoviti primeren položaj v podjetju. Saj ne gre le za izvajalsko dejavnost, temveč ima pomembno strateško vlogo, ki mora biti povezana tudi z ostalimi funkcijami v podjetju in je zelo pomembno komu je odgovorna in komu poroča.

6.2 Sodobna organiziranost nabavnega poslovanja

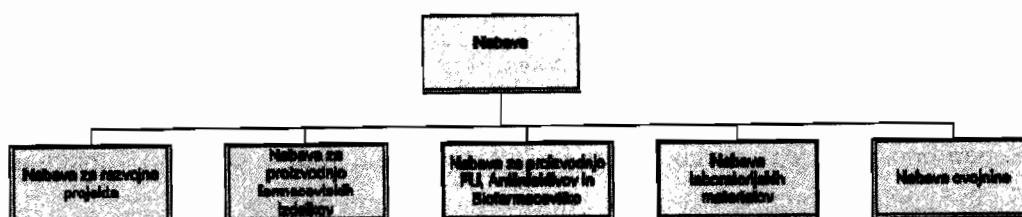
Strukturo organiziranosti zasnuje management za učinkovito in uspešno delovanje podjetja ter je formalizirana. Poleg formalne strukture v podjetju obstaja večinoma že neformalna struktura, ki jo poganjajo interesna razmerja sodelavcev. Členjenost neformalne strukture je manj opazna, manj opredeljena in manj trajna, vendar enako pomembna kot formalizirana struktura. Management lahko koristno uporabi neformalizirano strukturo za usmerjanje k uspehu podjetja. Organiziranost procesov je nujno potrebna za urejeno poslovanje podjetja.

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

- *decentralizirana* (vsaka poslovna enota je posebej odgovorna za svoj rezultat),
- *centralizirana* (centralni oddelek v katerem delujejo različni strokovnjaki, ki sklepajo pogodbe, dogovarjajo pogoje – boljše pogajalske možnosti),
- *linijska* (centralni oddelek na ravni družbe vendar posamezne enote vseeno tudi opravljajo določene strateško taktične aktivnosti),
- *povezana* (povezuje že vse zgoraj omenjene strukture).

Pomembno prelomnico v Lekovi nabavni strukturi predstavlja ustanovitev posebnega oddelka za razvojne projekte znotraj nabavne funkcije, s katerim se je vzpostavil koncept strateške nabave, ki je dodatno pripomogel k pomembnosti nabavne vloge za celotno podjetje. Funkcija ima linijsko organizacijsko strukturo, ki je razdeljena na pet oddelkov:

Slika 6.1 Organigram nabavne funkcije v Leku d. d.



Vir: Lek 2006a, 14

Pri takšni strukturi vodstvo nabave poroča direktno predsedniku uprave. Vodstvo podjetja ima do nabavne funkcije strateško stališče nabavna funkcija pa znotraj podjetja zelo pomembno funkcijo, saj z uvedbo sodobnih konceptov, pomembno vpliva na konkurenčnost izdelkov. Z oblikovanjem ciljne cene⁴ surovin do dobaviteljev se zagotavlja ustrezno cenovno strukturo pri oblikovanju končne prodajne cene izdelka in ohranja učinkovito, uspešno in konkurenčno prodajo.

6.3 Cilji organizacije ter zagotavljanje usklajenosti le-teh po posameznih področjih

6.3.1 Cilji organizacije

Organizacija je uspešna če učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje (Biloslavo 2006, 102). Poslovna politika podjetja se nanaša na sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, ki jih želi doseči v določenem obdobju. Ker je nabavna politika del poslovne politike podjetja, jo lahko opredelimo kot uresničevanje nabavnih ciljev, izbiro metod, poti in sredstev za doseg teh ciljev, odločanje o nabavi in kontrolo uresničevanja ciljev. Bistvo nabavne politike je v sprejemanju odločitev o temeljnih nabavnih dejavnostih. Teh odločitev pa se ne sme sprejemati samostojno ter zgolj z vidika optimalnih poslovnih rezultatov nabave, saj nabavna funkcija vpliva na vse ostale funkcije v podjetju. Zato mora biti nabavna politika usklajena z zastavljeno politiko drugih funkcij ter s splošnimi cilji podjetja. Spremembe v eni funkcijski politiki se odražajo v ostalih politikah.

6.3.2 Cilji in naloge nabave

Bistvo nabavne politike je odločanje o vseh najpomembnejših nabavnih dejavnostih, ki temelji na proučevanju nabavne problematike in iskanju možnih rešitev.

⁴ Ciljna cena – skupaj z dobaviteljem se poskuša doseči takšno ceno nabavljenih surovin, ki bo omogočala uspešno prodajo končnih izdelkov.

Če želimo govoriti o optimalni nabavni politiki, moramo dobro poznati tržne razmere, nabavne pogoje ter želje in potrebe notranjih odjemalcev. Nabavni oddelek mora zato pri oblikovanju nabavne politike upoštevati kakovost, ceno, količino, stalnost dobav, nabavo po minimalnih stroških in zaupanje dobaviteljev (van Weele 1998, 128; Potočnik 2002, 125). Naloge in odgovornosti nabavnih služb se po podjetjih razlikujejo. Odvisne so od velikosti podjetja in njegove notranje organiziranosti.

Nabavna funkcija odgovorna za opravila, katerih namen je (van Weele 1998, 29):

- opredelitev specifikacije za potreben material in storitve,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- priprava in izvedba pogajanj z dobaviteljem,
- naročanje,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila,
- kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave.

Nabavni proces je v Leku operativno-taktična funkcija, katere namen je zagotavljati vire v vseh fazah življenjske krivulje proizvodov, tako za tekočo proizvodnjo kot za razvojno delo, s ciljem: oblikovati in uvesti nabavni proces, katerega stroški bodo čim manjši, in s tem zagotoviti maksimalen prispevek k konkurenčnosti in dobičku družbe.

Cilji, ki so stalnica v Lekovi nabavi so: podpreti razvojne projekte z ustreznimi viri in potrebnimi dokumenti, zagotavljati kontinuirano oskrbo repromaterialov in storitev, zagotavljati kakovost in točnost dobav, znižanja nabavnih stroškov, zagotavljati nakup materialov v skladu s specifikacijami od odobrenih proizvajalcev, uvedba novih alternativnih virov, raziskava nabavnih trgov, razvoj partnerskega sodelovanja s ključnimi dobavitelji, zagotoviti ugodne plačilno-nabavne pogoje, uspešno upravljanje z zalogami repromaterialov, zagotavljati ustreznost dokumentacije, izgraditi in obvladovati globalno nabavno mrežo (Lek 1995, 31).

6.3.3 Cilji posameznikov v nabavi

Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje podjetja. Management je tudi vodenje ljudi in poslov. Za uspešno vodenje nabavnih poslov je treba voditi ljudi. V Leku je že več kot deset let v veljavi vsakoletni razgovor med vodji in managerji, kjer se poleg ostalih podatkov jasno zapišejo tudi cilji za vsako leto posebej. Ti cilji pa morajo biti usklajeni s cilji enote in celotne družbe. Cilji posameznikov v nabavi so bolj konkretni, saj se nanašajo predvsem na delovno področje, ki ga nek posameznik pokriva, kot npr. pravočasnost dobav (CSL), odstotek prihranka, število uvedenih alternativnih virov, odstotek reklamacij, delež znižanja cen. Cilji se običajno definirajo ob začetku leta, na koncu leta pa sledi ponovni pregled nalog in ocena doseženih nabavnih ciljev.

6.4 Nabavne strategije

6.4.1 Pomen in pomembnost

Nabavno strategijo lahko opišemo kot skupek pravil, ki vodijo (usmerjajo) nabavna prizadevanja podjetja v določenem času in se odzivajo na spremembe konkurenčnega okolja. Istočasno omogočajo podjetju, da lahko učinkovito in dobičkonosno izkoristi prednosti, oziroma priložnosti. Cel proces oblikovanja, izvrševanja in vrednotenja nabavne strategije je usmerjen k proizvodnji, ki optimalno ustreza razmerju med proizvodnimi in nabavnimi sredstvi na eni strani ter omejitvam okolja in priložnostim na drugi strani (Završnik 2000, 14). Nabavni oddelek mora pri oskrbi različnih materialov slediti različnim nabavnim strategijam hkrati.

Nekatera izhodišča za oblikovanje nabavnih strategij so:

- hitro spreminjanje potreb in zahtev kupcev,
- tehnološki razvoj na nabavnem trgu,
- zmanjševanje obsega posameznih naročil,
- večanje konkurenčnosti iz držav EU in Daljnega vzhoda,
- ekološki predpisi,
- zniževanje stroškov,
- varnostne zaloge materialov.

Nabavne strategije morajo izhajati iz poslovne strategije podjetja in jo podpirati. Pri izboru nabavnih strategij pa je potrebno upoštevati različne dejavnike, povezane z materialu, ki jih nabavljamo in dobavitelji.

6.4.2 Vrste nabavnih strategij

Vloga nabavne funkcije je v podjetju večslojna. Nabava pomaga identificirati tiste izdelke in storitve, ki jih je smiselno pridobivati izven organizacije. Torej pomaga določati strategijo, določiti in ovrednotiti, cene in pogoje dobave za te proizvode ter razvijati dobavitelje.

Nabavni manager izbira običajno med sledečimi strateškimi možnostmi ali strategijami:

- narediti ali kupiti (make or buy) – notranji ali zunanji viri,
- nakup pri enem ali pri različnih dobaviteljih (strateški materiali),
- nakup preko trgovcev ali direktno od proizvajalcev,
- kje se naj tovarne nahajajo in kakšne naj bodo kapacitete,
- nakup na zalogo ali nakup JIT,
- letna okvirna naročila ali dolgoročna pogodba,
- EU dobavitelji ali azijski dobavitelji (Kitajska, Indija, Japonska),

- centraliziran ali decentraliziran nakup.

Vsekakor je potrebno ustrezno ravnotežje med različnimi možnostmi glede na okolje, razmere in sposobnostjo podjetja. Zelo pomembno je tudi, da sta nabavna strategija in strategija oskrbne verige tesno povezani. Lek pri svojem delovanju in marketinških aktivnostih sledi strategiji diferenciacije proizvodov glede na posamezne skupine izdelkov za posamezne ciljne grupe odjemalcev – bolnikov, zato je pomembno, da tudi nabava tesno sodeluje z dobavitelji s poudarkom na izboljšanju kvalitete materialov, skrajšanje dobavnih rokov in izmenjavo informacij.



7 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE V PODJETJU LEK D. D.

7.1 Raziskava azijskega trga – prednosti in slabosti

7.1.1 Opredelitev raziskave nabavnega trga

Trg je prostor, kjer se srečujejo proizvajalci in kupci z namenom menjati svoje blago ali storitve za denar kupcev oz. potrošnikov. Raziskavo nabavnega trga opredeljujemo kot sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov, ki se nanašajo na vse dejavnike, ki kakorkoli vplivajo na nabavo.

Sodobna tržna miselnost se je razvila v začetku sedemdesetih let. V takratnem času je, predvsem zaradi vse bolj konkurenčnih izdelkov drugih podjetij, politika z namenom zmanjševanja stroškov proizvodnje vse bolj prodirala v druge dele podjetja, kot so nabava, kadrovanje in finance. Na podlagi preučevanja nabavnega trga podjetje oblikuje politiko, ki ne temelji samo na občutkih ter intuiciji, ampak na dejstvih. Vsakokrat, ko se podjetje odloča za nakup, morajo te odločitve temeljiti na nekih konkretnih raziskavah povezanih z izbiro dobaviteljev. Podobno kot pri drugih raziskavah moramo tudi z raziskavo nabavnega trga ugotoviti in preučiti tveganje, katerega sicer ne moremo odpraviti, lahko pa postane bolj predvidljivo.

Dejavniki, ki poudarjajo potrebo po sistematični raziskavi trga so (van Weele 1998, 146-147) :

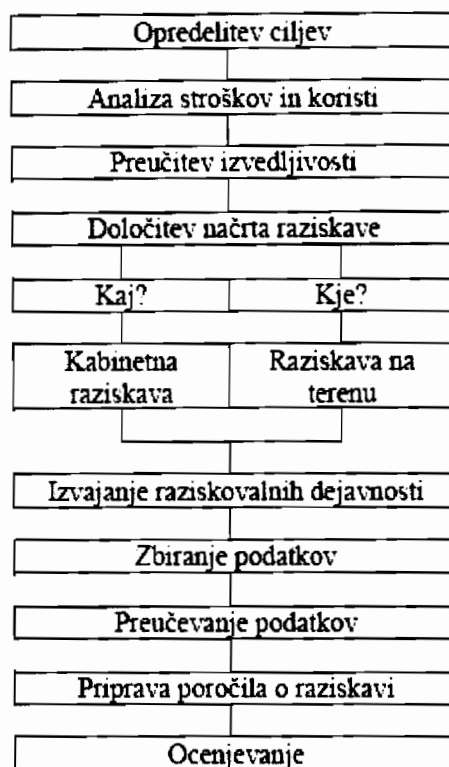
- *stalni tehnološki razvoj* (inovacije izdelkov, izboljšanje kakovosti, nove tehnologije),
- *dinamika nabavnih trgov* (spremembe zaradi političnih odnosov med državami, dobavitelji gredo v stečaj, sprememba ponudbe in povpraševanja, konkurenčna podjetja),
- *monetarna gibanja* (medvalutna razmerja),
- *iskanje novih dobaviteljev* (zamenjava lokalnih dobaviteljev z novimi na Daljnem vzhodu).

Pri raziskavi nabavnega trga pa se predvsem potrebno osredotočiti sledeče faze:

- *opredelitev ciljev* (kakšen je problem, ki ga želimo rešiti, ali želimo konkretno raziskavo ali le konkurenčno ponudbo izdelkov),
- *analiza stroškov in koristi* (ali bo vrednost dobljenih informacij odtehtala stroške zanje),
- *preučitev izvedljivosti* (kakšni podatki so že na voljo in katere še potrebujemo)
- *oblikovanje načrta raziskave* (kaj, kako, kje),
- *izvedba raziskovalne dejavnosti* (zbiranje in analiza informacij → držati se moramo začrtanih smernic),

- *priprava poročila o raziskavi in ocena* (po končani raziskavi je potrebno zbrati in oceniti rezultate raziskave in oblikovati poročilo, ki bo služilo kot podlaga za sprejemanje odločitev).

Slika 7.1 Potek raziskave nabavnega trga



Vir: van Weele 1998, 150

Ločimo dva načina opravljanje raziskave: *kabinetna raziskava* in *raziskava na terenu*. Kabinetna raziskava zajema zbiranje, proučevanje in analiziranje podatkov, medtem ko z raziskavo na terenu pridobimo nove informacije, opravimo obisk in presoje dobaviteljev. Zajema tudi obisk sejmov in razstav. Lek glede na zahtevnosti in vrsto raziskave uporablja oba načina in ju uspešno združuje s ciljem doseči čim večjo učinkovitost in uspešnost pri raziskavi trga ter potencialno uvedbo novih stroškovno bolj ugodnih virov.

7.1.2 Azijski nabavni trg - prednosti in slabosti

V času vse hitrejše globalizacije svetovnega gospodarstva je vzpon predvsem Kitajske in Indije gotovo ena izmed najpomembnejših ekonomskih silnic. Skupaj namreč predstavljata več kot dve petini svetovnega prebivalstva. Poleg tega se uvrščata med najhitreje rastoča gospodarstva na svetu in sta dejansko glavni generator svetovne gospodarske rasti.

Gledano zgodovinsko sta obe naslednici mogočnih starodavnih civilizacij, obe sta bili v določenem zgodovinskem obdobju najbogatejši in najdominantnejši državi na svetu. Sledili sta popolnoma različnima modeloma ekonomskega razvoja.

Medtem ko je Kitajska prevzela vzhodnoazijski razvojni model, ki temelji na izvozno usmerjeni rasti in spodbujanju neposrednih tujih investicij, je Indija sledila precej bolj tradicionalnemu in spontanemu demokratičnemu tržnemu modelu, ki gradi na razvoju domačega podjetniškega sektorja. Kitajska se razvija izredno hitro in postaja center za bazične kemikalije in intermediate, ki so po večini dragi in tudi zato zanimivi za nakup, ker predstavljajo glavno komponento pri proizvodnji končnih zdravil. Za razliko od preteklosti so kitajski proizvajalci farmacevtskih surovin vse bolj vešč pri pripravi dokumentacije (TTD, DMF), čeprav v omejenih oblikah in s pomočjo zunanjih konzultantov. Mnoga podjetja se na kitajskem privatizirajo. Večina proizvajalcev, s katerimi posluje Lek, ima vzpostavljeno lastniško strukturo. Gre predvsem za zasebna podjetja ali podjetja v mešani lasti.

Lek je prisoten na azijskem nabavnem trgu (Kitajska, Indija, Koreja, Japonska) že več kot 15 let. Začetki poslovanja so bili zelo skromni, pogojevani večinoma z velikimi jezikovnimi ovirami, slabim poznavanjem zunanje trgovine, pomanjkanjem licenc za izvoz, slabo opremljenimi proizvodnimi linijami, brez zagotavljanja ustrezne kakovosti. Poslovanje je največjih primerih zaradi varnosti in rizikov tveganja, potekalo preko distributerjev in trgovcev, ki so že v takratnem času imeli na Kitajskem in v Indiji svoje pisarne in celo podjetja, in so z direktno prisotnostjo na trgu uspeli zagotavljati dogovorjene nabavne pogoje. Vendar pa je Lek kasneje (preko informacij na intranetnih straneh) začel ugotavljati, da cene zaradi posredniških provizij niso več tako ugodne, kot kažejo informacije, zato se je v letu 2000 odločil za strateško raziskavo celotnega kitajskega trga, vendar ne na kabinetni ravni, ampak z direktnimi obiski pri posameznih skrbno izbranih dobaviteljih in proizvajalcih z namenom oceniti nadaljne možnosti in potencial kitajskega in indijskega nabavnega trga. Dejstvo namreč je, da je ta nabavni trg potrebno obvladovati, kar omogoča selekcijo obstoječih Lekovih distributerjev in trgovcev.

Lek je skozi dolgoletne izkušnje in prisotnost na tujih trgih ugotovil, da pomeni dobra priprava za vstop na azijski trg z namenom iskanja novih virov, pol uspeha. Vanjo sodi širše razumevanje poslovnega okolja, vpogled v njihovo poslovno komunikacijo, skratka nekaj nasvetov za uspešna pogajanja s tujimi partnerji:

- dobra priprava,
- strukturo svoje pogajalske ekipe je potrebno prilagoditi strukturi nasprotnikove,
- poskušati postati del njihove skupine,

- zavedati se je potrebno da je azijska kultura močno zakoreninjena in je zato potrebno dobro poznati njihovo miselnost, vrednote in navade (poslovno obnašanje).

Glavne prednosti in slabosti azijskih trgov, ki so se pokazale skozi sodelovanje:

Prednosti:

- cenena delovna sila,
- nizke cene zaradi cenejših virov,
- nižji proizvodni stroški,
- bolj ohlapna zakonodaja,
- manj restriktivna okoljevarstvena politika,
- hitra gospodarska rast,
- administrativne olajšave (nižje carine),
- nižji davek na dohodek za podjetja s tujim kapitalom.

Slabosti:

- slabo razumevanje farmacevtske regulative in GMP zahtev,
- nespoštovanje dogovorov in pogodb,
- slaba kvaliteta proizvodov brez ustrezne dokumentacije,
- slab sistem zagotavljanja kakovosti,
- neskladnost proizvodnje s svetovnimi standardi,
- nazanesljivi dobavni roki,
- težave pri komunikaciji,
- drugačna kultura in navade,
- visoka tveganja (plačilna nedisciplina in korupcija),
- pomanjkljivo znanje o zunanji trgovini.

Pri poslovanju z dobavitelji s Kitajske, Indije lahko naletimo na določena tveganja, katerim pa se izognemo na več načinov:

- samostojna organizacija transporta (vključevanje slovenskih špediterjev, ki imajo že bogate izkušnje in dobre povezave s tujimi zanesljivimi transporterji),
- postopen prehod na nove dobavitelje (zaradi varnosti zadržimo obstoječe dobavitelje za primer zamud in nedobavljenih količin),
- plačilo po dejanskem prejemu blaga in dokumentov,
- preverjanje zanesljivosti dobavitelja (zunanja kontrola kvalitete),
- jasen dogovor in dokumentacija pogojev,
- preverjanje bonitete azijskih družb preko zanesljivih kanalov,

- preverjanje kvalitete materialov (na osnovi vnaprej poslani dokumentacije, analiznih certifikatov in vzorcev).

Podjetja morajo prilagoditi tudi merila za izbiro in ocenjevanje dobaviteljev. Zahteve do dobaviteljev so različne in čedalje večje. Nakup, usmerjen le na enega dobavitelja predstavlja za podjetje veliko tveganje in zmanjšuje pogajalsko moč.

7.2 Uvajanje alternativnih virov

Ko se odločamo, ali bomo kupovali pri proizvajalcu ali dobavitelju, se moramo predvsem osredotočiti na dobaviteljeve ugodnosti in storitve. Včasih se moramo zavedati, da ima lahko dobavitelj na zalogi veliko več materialov in boljše pogoje kot proizvajalec in bi si za naročilom direktno pri proizvajalcu le povečali stroške. Predvsem je to praksa pri »butičnih« količinah, ki jih kupujemo le občasno. Nabavni manager se vsak dan srečuje z vprašanjem iz katerih virov naj nabavi material, ki ga potrebuje. Da bi se lažje odločil in dosegel čimbolj optimalne pogoje in dosledno izvajanje na dolgi rok, je potrebno za vse strateške materiale uvesti vsaj dva ali več alternativnih dobaviteljev. Razviti mora nabavno strategijo, ki bo omogočala odgovore na sledeča vprašanja: narediti ali kupiti, najeti ali kupiti, kupiti nabavne vire, domači ali tuji viri, dobava od dobaviteljev ali proizvajalcev.

V Leku se predvsem sledi politiki nabave materialov direktno od proizvajalcev, ker je to edini način, da se vzpostavi učinkovit nadzor nad kvaliteto materialov in uvedenimi spremembami na proizvodnih linijah, ki lahko ključno vplivajo na kakovost proizvedenih izdelkov.

Študija nabavnih virov se nanaša na število in lokacijo dobaviteljev, količino in kakovost, ceno, rok dobave, tehnične zmogljivosti, servisne storitve, finančne ugodnosti ter dosedanje izkušnje. Dobro poznavanje obstoječih in možnih novih dobaviteljev je podlaga za uspešne nabavno-tržne akcije, pa tudi stroškovno učinkovito proizvodnjo in prodajo končnih izdelkov. Proces selekcije med dobavitelji naj bi bil jasen in preprost, seveda pa je potrebno upoštevati različna merila, npr: bližina dobavitelja, letni obseg nabave, stopnja dosedanjega sodelovanja, ali ima material, ki ga kupujemo od določenega dobavitelja strateško vlogo itd..

V Leku je v okviru nabave organizirano posebno področje, ki se ukvarja z raziskavo nabavnega trga in pridobiva ustrezne informacije, ki omogočajo lažje odločitve glede nakupa strateških surovin in uvedbe alternativnih virov (proizvajalcev). Podatke zbira na več načinov – razgovori s proizvajalci, obiski, ogledi proizvodnih lokacij, obiski sejmov, elektronske baze podatkov. Pridobljeni podatki se analizirajo primerjajo, predstavijo vsem udeleženi v verigi (razvoj, proizvodnja, kakovost, registracije, oskrba, prodaja). Uspešne nabavne aktivnosti so odvisne od kadrov, ki morajo imeti sposobnost analitičnega strateškega razmišljanja in kreiranja novih idej.

Uvedba vsakega alternativnega dobavitelja, proizvajalca je rezultat skupne odločitve, saj vsaka sprememba vira povzroči vrsto dodatnih aktivnosti (pridobitev ustrezne dokumentacije, sprememba registracijske dokumentacije, testiranja), ki jih je potrebno upoštevati in oceniti pomembnost, strateški pomen uvedbe novega alternativnega dobavitelja za uspešnost razvoja in prodajo končnega izdelka. V končni fazi mora alternativnega dobavitelja, za katerega predlog za uvedbo poda nabava, potrditi tudi posebna skupina za spremembe, ki je organizirana v okviru kontrolne funkcije. Skupina izda sklep v katerem dokončno potrdi, da je uvedba novega alternativnega dobavitelja smiselna in strateško upravičena. Novi alternativni vir se zapiše v dosje in specifikacijo proizvoda, kar predstavlja za nabavo signal za nakup. Nabava podatek o novem viru vnese v informacijski sistem, ki ob vsakem kreiranju naročila za nek material ponudi nabor vseh možnih virov. Celoten postopek uvedbe pa je jasno zapisan tudi v splošnem postopku (Lek, 2001).

Glavni kriteriji, ki jih Lekova nabava pri iskanju novih alternativnih virov upošteva in jih navaja Završnik, pa so (Završnik 2004, 53-68):

- število in velikost ponudnikov za neko surovino (intermediat,⁵ API, FDF),
- splošni podatki o proizvajalcu (lokacija, ugled, promet, program, lastniška struktura, strategije, finančno stanje, vrednote, kultura, izvozne licence),
- kakovost in količine,
- proizvodne zmogljivosti proizvajalca (ogled in presoja),
- možnost vzpostavitve varnostne zaloge,
- cena surovine,
- min/max čas dobave (lead-time),
- ustreznost dokumentacije (anal.metode, anal.certifikati, potrjena specifikacija),
- možnost reklamacije in nadomestila v primeru ugotovljene napake,
- trajne poslovne povezave.

Uvedba alternativnega dobavitelja je v farmacevtski panogi zahteven in dolgotrajen proces, kateremu je namenjena vsa pozornost vključenih funkcij v Leku (nabava, kontrola, proizvodnja, razvoj). Za farmacevtsko industrijo velja, da uvedba novega dobavitelja traja glede na lokacijo dobavitelja in stopnjo kakovosti približno eno leto, velikokrat pa tudi več, ker je potrebno poleg natančnega pregleda dokumentacije, analize vzorcev in presoje opraviti tudi poskusno proizvodno serijo. Samo z analizo vzorca ni možno ugotoviti vseh možnih skritih napak in pomanjkljivosti, ki se lahko pokažejo šele na končnem izdelku (Lek 2001). Zato je zelo pomembno, da podjetje

⁵ Intermediat – je substanca, ki predstavlja vmesno stopnjo pri proizvodnji končnega izdelka.

poskuša oblikovati dolgoročni poslovni odnos z dobavitelji, ki temelji na zaupanju in odkritem komuniciranju.

7.3 Odnosi z dobavitelji in graditev partnerskega sodelovanja

7.3.1 Odnos do dobaviteljev

Vsak odnos med dobaviteljem in kupcem je specifičen. Na eni strani imamo odnos, v katerem je število stikov omejeno na zgolj nujno potrebne, proizvodi in pogajanja pa so standardizirani. Lahko pa gre za odnos, kjer veliko število predstavnikov iz različnih funkcij nabavnega podjetja komunicira z dobaviteljem o tehničnih, administrativnih in ekonomskih problemih. Med kupci in prodajalci na splošno obstajajo tri vrste poslovnih odnosov: tržna menjava, funkcijski odnos in strateško partnerstvo. Predvsem globalizacija svetovnih trgov sili podjetja v združevanje moči. Strateške zveze nastajajo kot odgovor na vse večjo zapletenost poslovanja in konkurenčnost na trgu. Uspešna podjetja danes vedo, da je kvaliteta njihovih proizvodov in storitev neposredno odvisna od kvalitete njihovih dobaviteljev, zato skušajo z njimi vzpostaviti partnerstva, ki temeljijo na osebnih odnosih odgovornih. Pri partnerskem odnosu namreč pride do izmenjave zaupnih podatkov, saj poteka sodelovanje na nivoju razvojnih timov.

V tradicionalni nabavni teoriji je poudarek na oskrbovanju iz več virov, ker naj bi se tako zagotovila optimalna konkurenca med dobavitelji in se izključila odvisnost od enega dobavitelja. Seveda ni enega pravila za vse, vsako podjetje mora presoditi, kaj je zanj najbolje, glede na trenutno situacijo na trgu in se odločiti za najboljšo kombinacijo. Nasprotno pa je danes racionalizacija baze dobaviteljev postala že kar strateško orodje vodilnih svetovnih podjetij pri zniževanju stroškov in izboljšanju kakovosti ter odzivnosti in prilagodljivosti v poslovanju.

Dobavitelji, s katerimi gojimo dolgoročne partnerske odnose in dobro sodelujemo, imajo običajno prednost pred ostalimi, vendar pa so pogajanja z njimi vedno trda, saj mora izpogajano zadovoljiti oba partnerja.

7.3.2 Uspešnost pogajanj

Pri pogajanjih gre za proces reševanja konfliktov oz. za razmerja med udeleženci, v katerih udeleženci izmenjujejo svoje mnenje in ideje. Pri poslovnih pogajanjih postane lahko odnos dokaj zapleten, zato je potrebna visoka stopnja profesionalnosti in veliko strokovnega znanja. Pomembno je, da imata obe strani tako skupne, kot tudi različne interese, sicer pogajanja niso mogoča.

Pogajanja imajo dolgo zgodovino, kljub temu pa za obstoj pogajanj veljajo štiri temeljna pravila (Hrastelj 1995, 372):

- pogajanj se udeležita najmanj dve stranki,

- stranki imata tako skupne, kot različne interese,
- ko vstopata v pogajalski postopek, imata stranki pred seboj cilj – doseči sporazum,
- čeprav so pogajalske moči strank različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Na splošno velja, da je največja napaka, ki jo pogajalci lahko naredijo to, da pridejo na pogajanja nepripravljeni ali da se pripravljajo šele med pogajanjem. Uspešna pogajanja temeljijo namreč ravno na dobrih predpripravah. Težavnejša kot so pogajanja, tem bolj intenzivna mora biti priprava. Pri vsakih pogajanjih moramo že vnaprej vedeti, kaj želimo doseči, oz. kakšna je vsebina in kakšni so naši cilji. Za doseg zastavljenih ciljev pa se različni pogajalci poslužujejo različnih taktik.

7.3.3 Presoja dobaviteljev

Celovito obvladovanje kakovosti (TQM) je več kot samo tradicionalno pojmovanje kakovosti. V proces so vključena vsa področja in funkcije podjetja. Tudi nabava je tista, ki pomembno prispeva k celovitemu obvladovanju kakovosti, kar pomeni, da so v določanje kakovosti vključeni vsi dobavitelji. Zato je zelo pomembno, da se izbere takšen dobavitelj, ki lahko dolgoročno zagotavlja ustrezen nivo kakovosti.

Presoja sistema kakovosti dobavitelja je še ena vrsta ocenjevanja dobaviteljev v podjetju Lek, ki je sestavni del procesa uvajanja in spremljanja dobavitelja. Le-ta daje informacijo, ali je dobavitelj sposoben proizvajati materiale enake kakovosti, kot jo predpisuje dokumentacija in je bila predstavljena z vzorci. Presoje pri dobaviteljih podjetje izvaja pred dejansko izbiro dobavitelja in tudi v kasnejši fazi, ko je dobavitelj že vključen med odobrene dobavitelje podjetja. Pomembno je, da podjetje stalno spremlja delo in odnos dobavitelja, saj se lahko na ta način pravočasno izogne tveganju in stroškom, ki lahko nastanejo pri morebitnih zapletih zaradi nezmožnosti izpolnjevanja zahtev. V ta namen, posebna strokovna ekipa v Leku redno opravlja presoje dobaviteljev, kar pomeni, da si pripravi podrobni načrt ogleda dobaviteljevih prostorov in proizvodnje, ga o vsebini obiska obvesti ter skupaj z nabavo dogovori točen datum obiska. Dobavitelj je dolžan o obisku seznaniti ustrezne službe v svojem podjetju ter zagotoviti prisotnost ustreznih strokovnjakov iz posameznih področij.

Postopek presoje običajno poteka v dveh delih:

- a) Presojevalci pregledajo dokumentacijo in preverijo ali dejansko stanje ustreza predpisanemu.
- b) Presojevalci zastavijo vprašanja, da ugotovijo dejansko stanje v podjetju. in ugotovijo, če so postopki in procesi v skladu s predpisi.

Vrste presoj, ki so v družbi Lek v veljavi:

- interna presoja (opravljajo interni strokovnjaki – presojevalci),
- presoja dobaviteljev (interni strokovnjaki opravijo presojo pri dobaviteljih),
- presoja, ki jo lahko opravi neodvisna tretja stranka, s katero ima Lek pogodbo.

Po končani presoji mora Lek v dogovorjenem času poslati dobavitelju natančno poročilo in oceno opažanj med ogledom ter v primeru večjih napak določiti ustrezen rok v katerem mora dobavitelj napake odpraviti. V začetku vsakega leta se izdelava letni plan presoj glede na prioritete, ki ga mora nabava potem posredovati dobaviteljem.

7.3.4 Ocenjevanje dobaviteljev

Ocenjevanje dobaviteljev pomeni zbiranje vseh potrebnih informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V mnogih podjetjih izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen, določena podjetja pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev že uvedla formalne sisteme ocenjevanja izbranih kriterijev. V preteklosti je bila kot kriterij pri ocenjevanju uporabljena le cena, kasneje pa tudi že kvaliteta in dobavni rok. Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z veliko več kriteriji, ki vplivajo na ustreznost dobavitelja. Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v poslovni verigi podjetja se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj sposoben trenutno izpolniti zahteve kupca, ampak mora biti sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja (van Weele 1998, 318).

Weele govori o metodah ocenjevanja, ki se med podjetji razlikujejo, na splošno pa ločimo dve vrsti metod (van Weele 1998, 319):

- *subjektivne* metode (ocena na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem) in
- *objektivne* metode (preglednice, razvrščanje dobaviteljev, revizija dobaviteljev, dovoljeni stroški).

V Leku že dolga leta posebno pozornost namenjamo izbiri in ocenjevanju dobaviteljev. Naloga nabave je, da priskrbi vse podatke o dobavitelju ter potrebno dokumentacijo, ki jo zahtevajo posamezne funkcije (razvoj, kontrola, registracije) in po potrebi organizira soočenja s posameznimi predstavniki. Lek se močno zaveda, kako pomembna je vzpostavitev dolgoročnega partnerskega odnosa z dobaviteljem, ki mora temeljiti na medsebojnem zaupanju. Do dobavitelja moramo biti odkriti in mu natančno pojasniti sistem ocenjevanja in mu v primeru, da to želi, posredovati informacijo o doseženi oceni. S tem mu omogočimo, da bo pripravil načrt izboljšav v lastnem procesu in dosegel višjo raven izdelkov. Pri ocenjevanju sodeluje nabavna služba v sodelovanju z ostalimi funkcijami. Ocenjevanje temelji na kakovostnih in komercialnih kriterijih

dobavljenih materialov, ki so običajno tudi del pogodbe, sklenjene z dobaviteljem z namenom zaščite interesov obeh strank.

7.4 Pogodbe

Namen sklepanja pogodb v nabavni funkciji je dolgoročna zaščita Lekovih interesov z vseh možnih pravnih, ekonomskih, patentnih in regulatornih vidikov. Pogodbe se sklepajo za tiste materiale, ki so strateško pomembni za podjetje ne glede na vrednost pogodbe ter za materiale, ki zaradi specifičnih lastnosti proizvoda zahtevajo pogodbeno vezanost s partnerjem (kakovost, edini proizvajalec,..) Cilj sklepanja pogodb je zagotavljanje virov skladnih z zahtevami po kakovosti, analitski in regulatorni dokumentaciji, tehnološkem postopku itd. Bistvene sestavine nabavne pogodbe, brez katerih pogodba ne more obstajati, so: predmet in cena. Nabavna oz. prodajna pogodba je pogodba, s katero se prodajalec zavezuje, da bo material, ki ga prodaja izročil kupcu tako, da bo ta pridobil lastninsko pravico, kupec pa se zavezuje, da bo prodajalcu plačal kupnino.

V Leku je način sklepanja, priprave, postopek potrjevanja in evidentiranja pogodb določen s splošnim postopkom.

Vrste pogodb ki so v veljavi v nabavi Lek :

- *Splošne pogodbe* - vključujejo vse bistvene dele pogodbe: predmet in kvaliteto, količine, cena, plačilo, trajanje pogodbe in vse ostale splošne pogoje.
- *Pogodbe o kvaliteti (QAA)* – natančno opredeljujejo kvaliteto ter način zagotavljanja zahtevane kvalitete, proizvodne postopke, zahtevano dokumentacijo, medsebojno sodelovanje na področju razvoja izdelka, način reševanja reklamacij.
- *Pogodbe o zaupnosti in nerazkritju informacij (SA, NDA)* – pogodba s katero se obe strani zavežeta, da bosta spoštovali zaupnost posredovanih informacij (največkrat gre za informacije glede recepture in postopka proizvodnje izdelkov, ki so strogo varovane) in dokumentov, ki so nujno potrebni za normalno sodelovanje in razumevanje.
- *JIT ali terminske pogodbe* - so po večini podobne splošnim pogodbam, le da povsem jasno določajo postopek izvajanja JIT-dobav z vsemi dogovorjenimi roki, načinom obveščanja in sporočanja potreb in varnostno zalogo). Koncept Just-In-Time je znan predvsem kot koncept poslovanja brez zalog saj gre za dobavo materialov ravno ob pravem času.
- Poleg vseh pa je potrebno omeniti še *naročilnico* (nabavni nalog), katere oblika je v Leku predpisana in vsebuje vse potrebne elemente pogodbe. Jasno in nedvoumno je tudi določena matrika podpisovanja oz. potrjevanja naročil skladno z odgovornostmi določenim s sklepom Uprave podjetja.

7.5 Povezovanje nabavne funkcije z drugimi funkcijami v podjetju

Nabavna funkcija ne more delovati neodvisno ampak se mora povezovati z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju, da se doseže čim večji učinek. Cilji nabavne funkcije morajo biti usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju in s cilji podjetja kot celote. Vlogo nabave je potrebno najprej jasno definirati, da lahko potem optimalno prispeva k uresničevanju poslovnih ciljev (Završnik 2000, 42).

Sodelovanje nabave je v Leku povezano direktno ali posredno z ostalimi funkcijami:

- *oskrba*⁶ (usklajevanje potreb in dobavnih rokov za vse obrate v podjetju, optimizacija zalog)
- *razvoj in raziskave* (sodelovanje pri izbiri in razvoju izdelkov, oblikovanju specifikacije)
- *kontrola kakovosti* (medsebojno obveščanje glede kvalitete dobavljenih materialov, reklamacije)
- *proizvodnja* (zagotavljanje količin ob pravem času glede na potrebe in kapacitete, načini pakiranja za lažjo manipulacijo)
- *skladišče* (pravočasno obveščanje in napoved prihoda pošiljk za optimalno razporejanje skladiščnih kapacitet)
- *finance* (usklajevanje plačilnih rokov in pravočasne izvedbe plačil)
- *registracija izdelkov* (zagotavljanje potrebne dokumentacije)
- *marketing in prodaja* (informacije o lansiranju posameznih izdelkov na trg so pomembne tudi za nabavo, ki mora pravočasno zagotoviti vstopne materiale, posredovanje dolgoročnih tržnih planov za pripravo ustreznih strategij v nabavi)
- *pravna služba* (sodelovanje pri oblikovanju pogodb, pravno posredovanje pri reševanju reklamacij kadar je to potrebno..)

Zaloge so in bodo pomemben del premoženja podjetij, saj se pojavljajo v vseh fazah procesa, vendar jih je možno z natančnim planiranjem in tesnim sodelovanjem z nabavno funkcijo uspešno znižati nivo in vrednost zalog.

7.6 Planiranje in zaloge (naročanje optimalnih količin)

Proces planiranja je eden izmed elementov managementa, ki pomembno vpliva na koncept oskrbovale verige, kot jo razlaga Porter. Koncept Porterjeve verige vrednosti namreč pojasnjuje vplive pravočasnih informacij na nivoju vseh funkcij znotraj in izven podjetja.

⁶ Oskrba ali SCM (supply chain management) – služba, ki se ukvarja s planiranjem.

Planiranje je eno od področij v podjetjih in še posebej v proizvodnih podjetjih, ki povezuje posamezne poslovne procese (prodaja, nabava, proizvodnja) v funkcionalno celoto in zagotavlja usklajeno delovanje podjetja. Kljub temu, da se vsi v podjetju zavedajo pomembnosti dobrega planiranja, velikokrat ugotavljamo, da je prav planiranje ena od šibkih točk. Ne edini, pa vendar pomemben razlog za to, je učinkovita in dobra informacijska podpora procesu planiranja. Tradicionalni proces planiranja, ki ga danes uporablja večina podjetij, je pravzaprav zbirka različnih nepovezanih planskih sistemov v podjetju. Pri dolgoročnem ali strateškem planiranju zasledimo marketinške, prodajne, proizvodne, nabavne in finančne plane, ki se sicer povezujejo med seboj, vendar je ta povezava med njimi zelo šibka.

Izmed vseh področij je ravno planiranje v Leku dokaj šibka točka, saj se kljub naprednemu planiranju, ki ga omogoča SAP, še vedno pojavljajo zahteve za naročila s prekratki roki, brez upoštevanja dejanskega dobavnega roka. Največkrat so vzrok za takšne potrebe nepredvidene in neplanirane spremembe v proizvodnem procesu, ko je potrebno slediti potrebam prodaje katere plani so velikokrat zaradi varnosti podcenjeni.

Nabava v takih primerih nima niti možnosti niti časa za prava pogajanja, zato je edini način, da se pravočasno zagotovi ustrezne in zadostne količine oblikovanje partnerskih odnosov z dobavitelji, ki za Lek vzdržujejo konstantno varnostno zalogo in so se sposobni pravočasno odzvati na naše izvenplanske potrebe.

Nujno potrebno je med seboj povezati vse plane v podjetju, in doseči, da se vsaka sprememba takoj odraža v vseh planih in na vseh planskih nivojih. Prav tako je potrebno integrirati in povezati vhod v proces planiranja in zagotoviti ažurne in prave informacije, ki bodo omogočale realne in pravočasne odzivne čase. Poslovni učinki sodobnega načina planiranja pa se odražajo v poslovanju podjetja z nižjimi stroški (nižje zaloge, boljši izkoristek vseh virov podjetja...), višjimi prihodki (krajši in bolj zanesljivi dobavni roki, višji nivo storitev do kupcev itd.) in boljšo kvaliteto dobavljenih materialov.

7.7 Kakovost nabavljenih materialov in reklamacije

Kakovost je izraz, ki ga pogosto slišimo in se nam zdi popolnoma jasen. Vendar pa je to pojem, ki ga je težko opredeliti, tako da prave definicije glede kakovosti pravzaprav ne poznamo. V praksi velja pravilo, da o kakovosti odloča kupec. Natančno definirana kakovost je pogoj, da se izognemo napakam dobavitelja in nesoglasjem z oddelkom za kontrolo kakovosti in razvojem.

Prvine kakovostnega pristopa k dobaviteljem, ki zagotavlja nemoteno oskrbo, so na primer (van Weele 1998, 233):

- priprava na specifikacijo,
- poprejšnja usposobitev dobaviteljev,

- kontrola vzorca,
- kontrola prve in nadaljnjih poskusnih serij,
- kontrola prve in nadaljnjih proizvodnih serij,
- dogovor o kakovosti i podelitev certifikata,
- občasno preverjanje.

Odgovornost za kakovost mora prevzeti vodstvo podjetja,. Nabava pa si poleg ostalih ciljev, zastavi cilje vezane na kakovost materialov in dobaviteljev. Skratka, kakovost je potrebno zagotavljati in ne ugotavljati. Aktivnosti, ki nam zagotavljajo kakovost pa so združene v seriji tako imenovanih ISO in GMP standardov, ki jih podjetja dosegajo in zagotavljajo (Lek, 2006).

Najpomembnejše aktivnosti za zagotavljanje boljše kakovosti, ki so bile izvedene nabavi v letu 2006 :

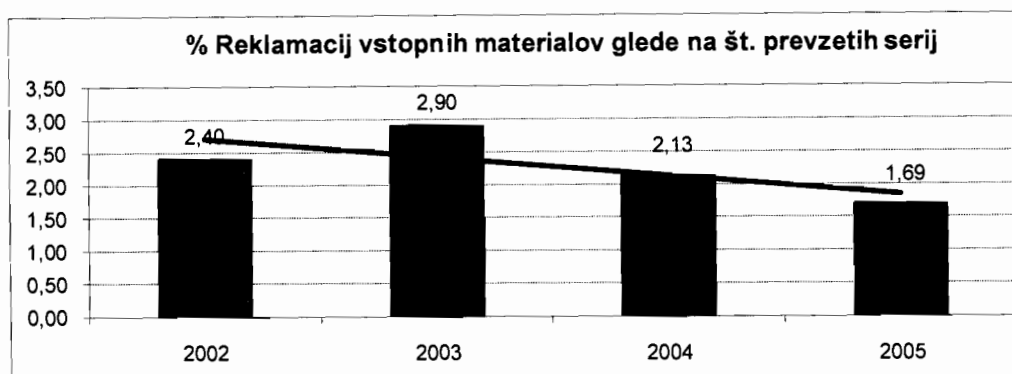
- selekcija dobaviteljev glede na raven kakovosti in % ustreznih dobav,
- prenos večjega dela nabave ovojnine na potrjene dobavitelje,
- presoje sistema kakovosti dobaviteljev,
- partnerski odnos z dobavitelji/pogodbe.

Negativno pa so na kakovost materialov vplivale spremembe pri dobaviteljih:

- hitre spremembe v programih dobaviteljev (opuščanje programov, uvedba novih virov, menjava lokacij, spremembe v tehnologijah proizvodnje),
- neusklajenost specifikacij in analitskih postopkov,
- nujna naročila, stornacije,
- majhne naklade.

Kot kaže spodnji diagram, se je število reklamacij v zadnjih letih občutno zmanjšalo, predvsem zaradi že zgoraj navedenih aktivnosti (cilj – 3 %, dosežen rezultat – 1,6 %). Problematicni so predvsem dobavitelji embalaže, katerih nivo znanja je še vedno dokaj nizek. Sistem obvladovanja reklamacij je v Leku še pomanjkljiv, ker nabava zaradi nepopolne informacijske podpore ne more spremljati dejanskih stroškov, ki so nastali v celotnem procesu reševanja reklamacij, in zato nima pravih informacij in pogajalske moči, nasproti dobaviteljem.

Slika 7.2 Število reklamacij glede na število prevzetih serij za obdobje v %



Vir: Lek 2008.

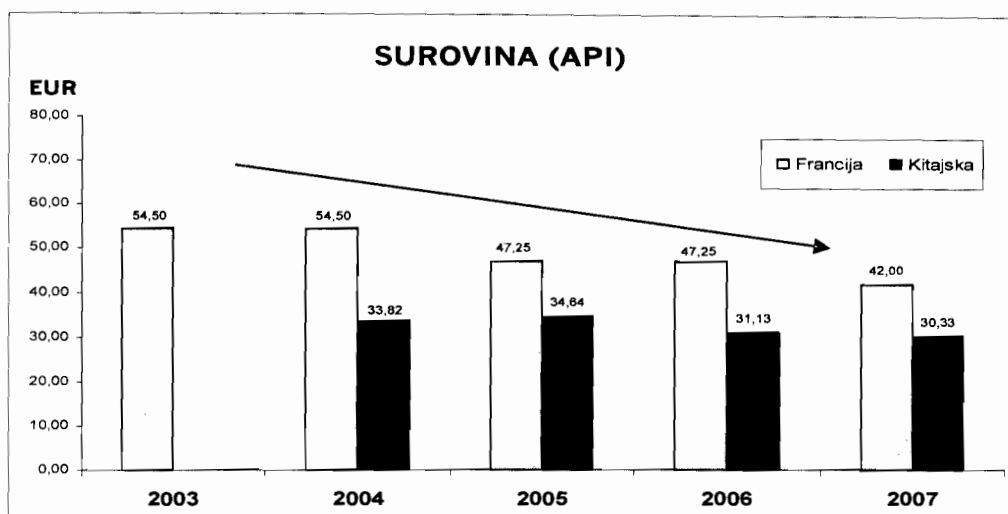
7.8 Vrednost in stroškovna komponenta materialov

Različni avtorji stroške razvrščajo in opredeljujejo po različnih merilih in kategorijah (stroški predmetov dela, stroški dela, direktni stroški, indirektni stroški, planirani stroški, stalni ali fiksni stroški ipd.). Vsako podjetje mora jasno definirati sistem obvladovanja stroškov, saj so od tega odvisne pomembne odločitve tako v nabavi kot v družbi v celoti. Raziskave kažejo, da odločitve v razvojni fazi določajo 80 % vseh stroškov, ki se pojavljajo v življenjskem ciklu proizvoda (Kavčič, 2000, 7).

Tudi v konkurenčni farmacevtski generični industriji postaja stroškovna komponenta nabavljenih proizvodov vse pomembnejša. Zadnje čase se vse pogosteje 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. Pomemben element pri celotni strategiji stroškov predstavlja seveda tudi politika uvajanja alternativnih virov, ki dolgoročno lahko pomembno vpliva na razvoj cen posameznih proizvodov. Imeti več dobaviteljev za vsak material, predstavlja za nabavo več pogajalske moči pri oblikovanju pogojev ter v končni fazi tudi skupni prihranek.

Spodnja slika prikazuje razvoj cene za eno izmed strateških surovin po uvedbi alternativnega kitajskega vira. Sledimo lahko konstantnemu zniževanju cene v zadnjih štirih letih, ker ni več odvisnosti od edinega vira.

Slika 7.3 Primer spreminjanja cene surovine iz dveh različnih virov

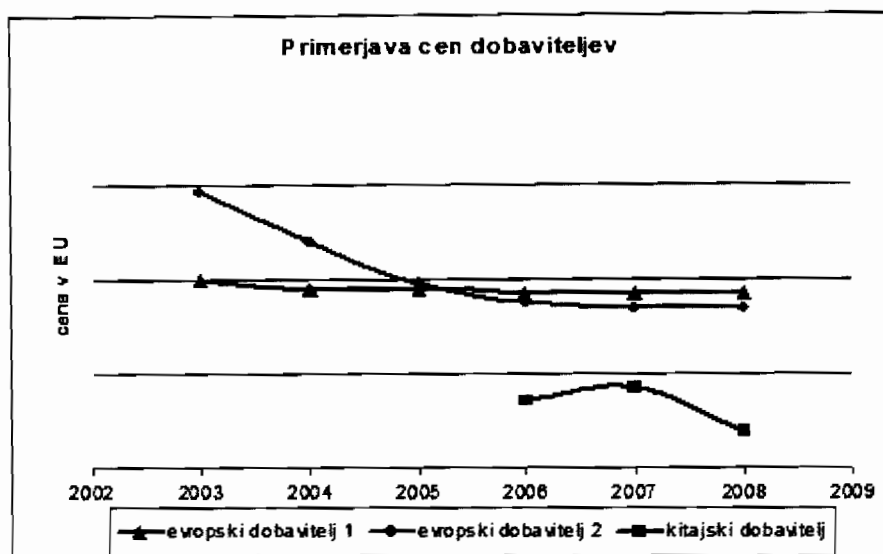


Vir: Lek 2008a

Podobno situacijo pa lahko vidimo iz spodnje slike, ki prikazuje analizo nekaterih dobaviteljev iz EU in Kitajske ter primerjavo cen. Kot sem že večkrat omenila, je mogoče zaključiti, da so cene azijskih dobaviteljev občutno nižje od evropskih, kar je seveda tudi za Lek osnovni razlog za vstop in raziskavo teh trgov. Prednost politike več dobaviteljev vsaj za strateške surovine⁷ je predvsem v tem, da se izognemo odvisnosti nakupov pri enem samem dobavitelju in možnost izposlovanja boljše cene v celoti na račun cenejšega vira.

⁷ Strateške surovine – so materiali, ki predstavlja velik del lastne cene končnega izdelka in ga podjetje kupuje po naročilu, le pri enem dobavitelju.

Slika 7.4 Primerjava cen dobaviteljev (primer dobaviteljev iz EU in Kitajske)



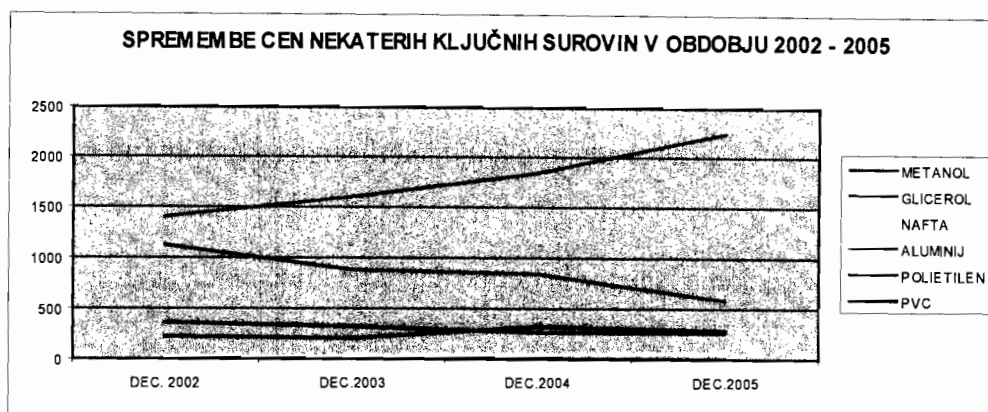
Vir: Lek 2008b

Strateški cilj Lekove nabave je vsakoletno nižanje celotnih stroškov nabave. Izhodiščno merilo, oz. kazalnik, so celotni stroški nabave in se sledijo za vsak material, s čimer se nabavnemu managementu zagotavlja ključne informacije za analizo učinkovitosti procesov v nabavi. Za zagotavljanje informacij o celotnih stroških nabave je potrebno spremljati podatke iz različnih podatkovnih virov. Nabavne cene in odvisni stroški se spremljajo neposredno iz faktur dobaviteljev in se primerjajo z planiranimi cenami⁸. Tako kot za vsa podjetja je tudi za Lek izredno pomembno obvladovanje strateških surovin, ki predstavljajo pretežni delež nabave. Za vse strateške surovine se spremlja strukturo, oz. delež dobaviteljev v nabavni vrednosti surovine, gibanje nabavnih cen in gibanje celotnih stroškov nabave na enoto mere.

Spodnja slika prikazuje spremembe cen bazičnih surovin, ki bistveno vplivajo na nabavne cene, predvsem na ceno topil, intermediatov, ovojnine ter ostale surovine.

⁸ Planirana cena – v začetku vsakega leta je potrebno na osnovi trenda in razpoložljivih informacij s trga, podati neko oceno o višini cene za vsako surovino, ki predstavlja osnovo za kalkulacije, analize in primerjave.

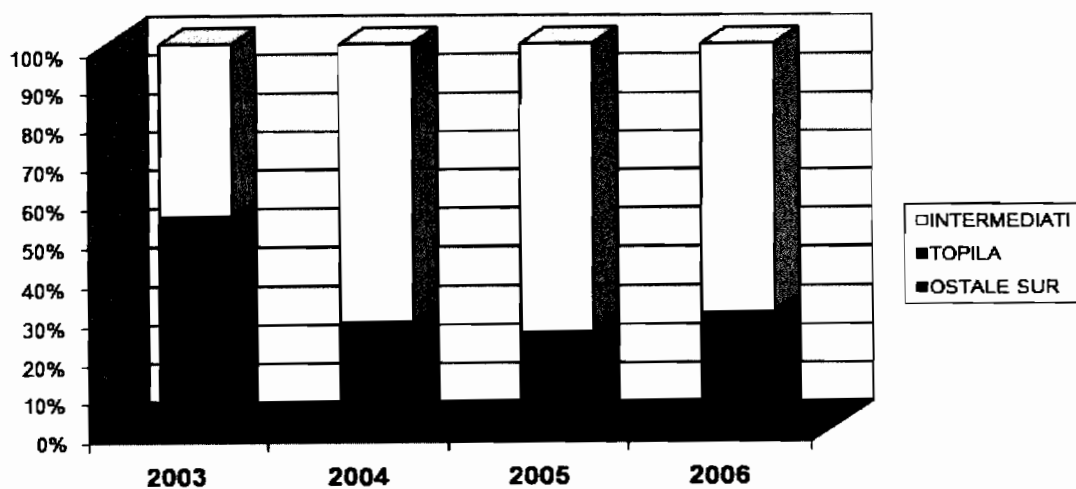
Slika 7.5 Spremembe cen nekaterih ključnih bazičnih surovin



Vir: Lek 2008c

V Leku je že kar dobro uvedena politika grupiranja materialov po posameznih tematskih skupinah, tako imenovanih *kategorijah* (Category Management), s čimer so se odpravili problemi razporejanja specifičnih materialov po skupinah. Izboljšala pa se je tudi analitična kvaliteta podatkov. Že v fazi kreiranja vsakega novega materiala, se mu dodeli kategorija (topila, intermediati, API, plini) na osnovi kemičnih lastnosti. Podatek se zapiše v matičnih podatkih materialov in predstavlja osnovo za vse vrste analiz. Iz spodnje analize je popolnoma jasno razvidno, kateri kategoriji bomo namenili največ pozornosti. Intermediati so substance, ki imajo visoko ceno in predstavljajo velik delež v primerjavi z vsemi ostalimi surovinami.

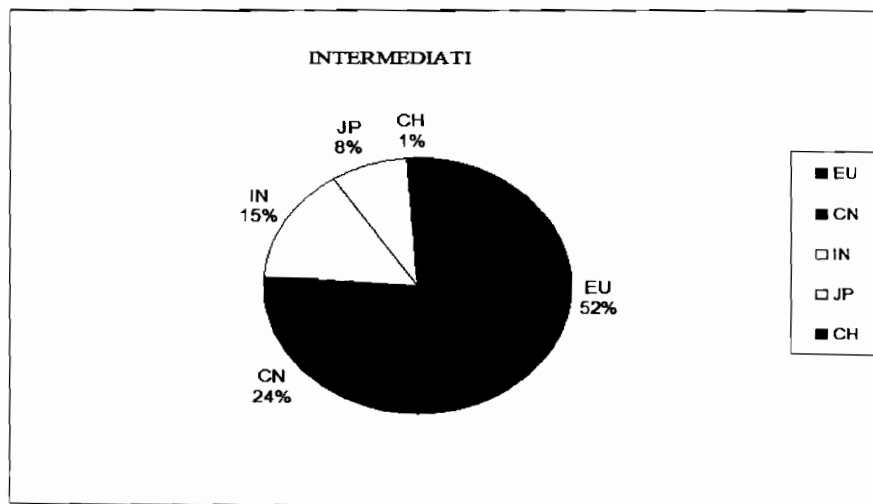
Slika 7.6 Primer prikaza vrednosti oz. deležev dveh kategorij (Intermediati in Topila) ter ostalih surovin v celotni vrednosti nabave Lek v %



Vir: Lek 2008d

Naslednja slika, pa prikazuje analizo ene same kategorije (Intermediati) po posameznih področjih oz. državah. Iz slike se lepo vidi, da je nakup iz cenovno bolj ugodnih azijskih držav že skoraj prevladujoč, kar je rezultat intenzivne raziskave trga in uvedbe alternativnih virov iz tega področja. Čeprav, zaradi varnosti še vedno negujemo odnose z dobavitelji, ki so sicer cenovno manj ugodni vendar zanesljivi in v neposredni bližini (EU).

Slika 7.7 Delež nakupa kategorije itermediatov po ključnih državah v %



Vir: Lek 2008e

Ker je Lek, le eno podjetje znotraj velike skupine Sanodz, je pomembno da se aktivno vključuje v skupno nabavno politiko in združuje znanje še z ostalimi podjetji. Sicer sinergije niso možne na vseh področjih, vendar pa se je treba osredotočiti predvsem na strateške materiale.

8 HARMONIZACIJA NABAVNIH POGOJEV ZNOTRAJ SKUPINE SANDOZ

8.1 Identifikacija skupnih dobaviteljev in materialov

Sandoz, kot generični proizvajalec, vključuje podjetja s podobno naravo proizvodnje, kar pomeni, da se nekatere kategorije (topila, agro-poizvodi, plini, filtri ipd.) uporabljajo in kupujejo v vseh proizvodnjah znotraj družbe. Dobavitelji pa so v velikih primerih isti. Nesmiselno bi bilo, da bi se vsaka nabavna služba neodvisno od druge dogovorjala o pogojih nakupa in samostojno sklepala pogodbe. Že van Weele govori o usklajevanju nabavnih potreb med podjetji, ki sodijo v isto grupo. Iskati je potrebno sinergije in oblikovati skupno nabavno politiko. Na podlagi izločilnega seznama se izbere skupne dobavitelje, ki najbolj ustrezajo vsem kriterijem (van Weele 1998, 222).

Poleg že omenjenih nabavnih strategij je bilo potrebno definirati *strategijo centraliziranega nakupa*, katere glavni namen je predvsem izkoristiti učinke ekonomije pri pogajanjih. Pri tem pa je bilo potrebno slediti in uvesti (v podjetjih, kjer to do sedaj ni bila praksa) še tako imenovano *strategijo 2 + 1* za strateške surovine. Vedno imeti vsaj dva odobrena neodvisna vira in k naboru dodati še alternativni vir kot morebitno rezervo. S tem se odpravi določena tveganja in zniža stopnjo odvisnosti od dobaviteljev oziroma proizvajalcev.

Že v zelo zgodnji fazi po pridružitvi Leka družbi Sandoz, se je pojavila ideja po harmonizaciji pogojev in skupnem nastopu pri posameznih dobaviteljih. Najprej je bilo potrebno identificirati surovine in dobavitelje, pri katerih je harmonizacija smiselna in poslovno upravičena. Znotraj družbe Sandoz so se oblikovale skupine, v katerih sodelujejo predstavniki iz posameznih podjetij, in obvladujejo posamezne kategorije. (sestanki, skupne pogodbe, določanje politike cen, pogajanja..) Vodje posameznih kategorij, oblikujejo skupne strategije in vodijo proces harmonizacije. Rezultati skupnih aktivnosti so se pokazali kot uspešni, saj je bilo po posameznih podjetjih ugotovljeno, da se izpogajane cene za enake surovine močno razlikujejo zaradi:

- premajhne nakupne količine,
- nakup preko distributerja (provizija),
- edini vir,
- oddaljena lokacija (visoki transportni stroški).

8.2 Delitev aktivnosti

Za primerjavo rezultatov uspešnosti različna podjetja uporabljajo zelo različne dejavnike. Na osnovi ugotovljenih rezultatov (če niso najbolj ugodni) je potrebno

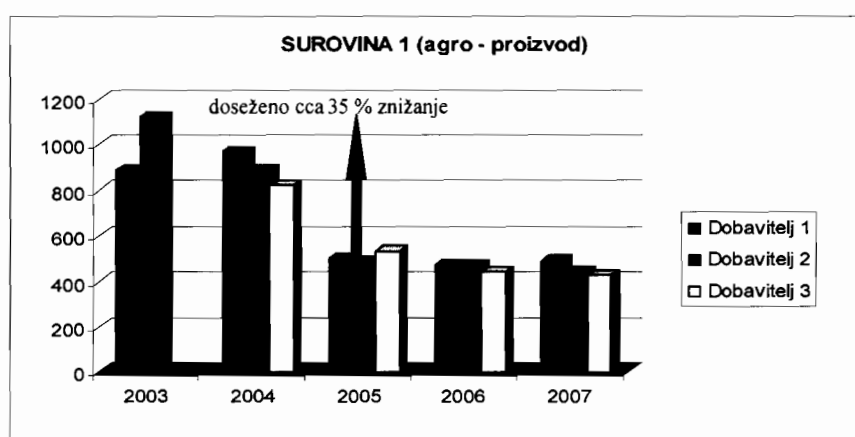
določiti cilje in plan aktivnosti, s katerimi bomo predvidene cilje dosegli. Plan mora zajemati aktivnosti, določene morajo biti odgovorne osebe in rok za izvedbo.

Na podlagi presoje prednosti in slabosti je bilo potrebno ugotoviti in uskladiti:

- nabor materialov, ki bodo predmet skupne nabavne politike,
- v kakšnem času lahko posamezna podjetja uvedejo dobavitelje, ki jih uporabljajo različne nabavne službe znotraj Sandoza za iste surovine,
- v kakšnem obsegu se lahko poenoti kvaliteto in specifikacije enakih surovin po posameznih podjetjih,
- pregledati obstoječo dokumentacijo v zvezi s kvaliteto
- pregled in analiza obstoječih pogodb in njihove vsebine (poenotena oblika, cene, količine ipd.),
- analiza vzrokov razlik v cenah (način pakiranja, količine, optimalna nabava in dobave, način transporta ipd.),
- pripraviti strateški plan z okvirno določenimi roki izvedbe posameznih faz,
- določiti odgovornosti za posamezna področja in aktivnosti.

Za uspešen proces odločanja je potrebno zagotoviti: informacije o cenah na trgu, kapacitetah, kakovosti surovin, tehnologijah, strateških povezavah, patentih, trendih na nabavnem področju, zakonodaji, konkurenci. Za obvladovanje skupnega procesa in nastopa na trgu, pa je potrebna transparentost in kontinuiran pretok informacij in primerjava rezultatov med podjetji. Iz spodnje tabele je možno razbrati, da se je vrednost proizvoda zaradi skupnega nastopa do dobaviteljev, znižala v povprečju za cca 35 % od leta 2005 dalje.

Slika 8.1 Sandoz / Lek - dosežek skupnih pogajanj



Vir: Lek 2008f

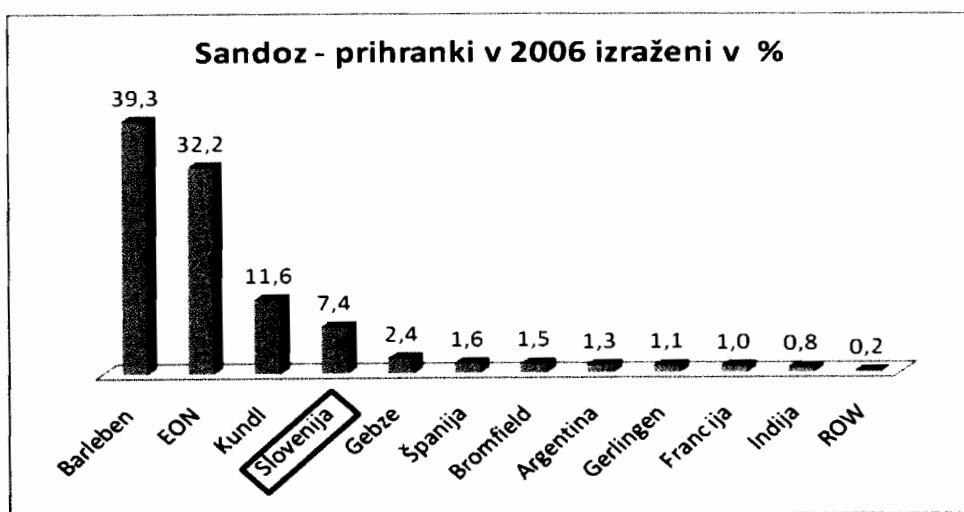
Ker Lek pripada eni izmed največjih farmacevtskih družb, se njegova uspešnost in učinkovitost primerja tudi z vsemi ostalimi v verigi. Celostne analize učinkovitosti po

posameznih področjih, se objavljajo v internem časopisu, da lahko posamezna podjetja dobijo takojšen vpogled v dejansko stanje in svoj položaj oz. prispevek k uspešnosti celotne družbe.

8.3 Benchmarking

Poslovanje nabavne službe, odnosi z dobavitelji, položaj na trgu, stroški, ustvarjanje vrednosti, organiziranost in logistiko je potrebno primerjati z drugimi, da ugotovimo, kdo je najboljši in najuspešnejši ter zakaj. (Završnik 2000, 45). Benchmarking je metoda analiziranja nekega podjetja z drugim boljšim podjetjem in na tej osnovi izboljšanja poslovanja. Benchmarking bi lahko zgoščeno opredelili kot nepretrgan sistematični proces primerjanja ravni in procesov v lastnem podjetju in podjetju izbranim zaradi njegove odličnosti. Benchmarking skratka pomeni biti najboljši med najboljšimi in doseči konkretno prednost s stalnim izboljševanjem. Vsekakor pa je v prvi vrsti potrebna primerjava rezultatov in analiziranje uspešnosti posameznih podjetij znotraj družbe, kar je podlaga za uvajanje sprememb in izboljšav za doseg večje učinkovitosti in konkurenčnosti.

Slika 8.2 Sandoz – interna nabavna publikacija (primerjanje uspešnosti posameznih podjetij znotraj družbe Sandoz v letu 2006)



Vir: Sandoz 2007

Tabela prikazuje delež prihrankov izražen v %, ki ga je posamezno podjetje v skupini Sandoz realiziralo v letu 2006. Lek je z učinkovito akcijo uvajanja alternativnih virov in uspešnimi pogajanjmi, kljub visokim cenam bazičnih surovin (nafta, aluminij, polietilen itd.) uspel doseči pomemben prispevek v ustvarjenem prihranku in dosegel četrto mesto.

9 KONTROLA NABAVNEGA POSLOVANJA V LEK D. D.

9.1 Osnovni pojmi in definicija

Bistvo nadziranja je ugotavljanje pravilnosti, za kar so potrebna merila, standardi in plani (Kralj 2003, 458). Kontroliranje (nadziranje, kot je tudi strokovno pravilno), je opredeljeno kot presojanje pravilnosti poslovanja glede na zastavljene cilje (Kralj 2003, 18). V vodenju politike podjetja in njenem uresničevanju pa postane kontroliranje orodje vodenja (managementa) za obvladovanje poslovanja in razvoja. Kontrolirata se učinkovitost izvajanja in uspešnost poslovanja podjetja.

Kontroliranje *učinkovitosti* poslovanja je trajen proces, v katerem management stalno primerja doseženo razmerje med izidi (količine, kakovost, pravočasnost izdelkov in storitev ter vložki (poraba sredstev za izvajanje : denar, informacije, znanje, delo, oprema, material, energija, informacije).

Kontroliranje *uspešnosti* pa se nanaša na tržno uresničitev in denarni izid (prodaja, prihodki, dobiček) in donosnost (denarni izid na sredstva), obenem pa je to tudi primerjava doseženih izidov poslovanja z zastavljenimi smotri in cilji podjetja. Prvenstveno gre za ugotavljanje odmikov, ki omogočajo korektivne odločitve, pa tudi za preventivne odločitve, preden odmiki sploh nastanejo.

Najprej je treba *planirati*, da sploh vemo, kaj bomo delali, kako in s kakšnimi sredstvi potem sledi *analiziranje*, s katerim proučujemo poslovanje z vidika ugodnosti, kot zadnje pa sledi *nadziranje* poslovanja, s katerim dobimo odgovor o tem, kako delamo, kaj delamo in kam se je treba usmeriti. Z nadzorom nabavnega marketinga se razume celoten proces ugotavljanja rezultatov, primerjanja le-teh s cilji in sprejemanja korektivnih ukrepov, če rezultati močno odstopajo od ciljev. Vrednotenje je bistvena sestavina nadzora, ki predstavlja primerjavo rezultatov s cilji nabave (Završnik 2000, 42).

Završnik ugotavlja, da so problemi, ki se lahko pojavljajo pri nadzoru nabavne funkcije naslednji:

- ni voljo na enotnih metod za vrednotenje,
- cilji nabavne funkcije se ne postavljajo dovolj konkretno in jasno,
- v nabavi ni organizirane službe za raziskavo tržišča.

Žal nabavi ponavadi primanjkuje ustreznih metod za pregledovanje, pogosto so osredotočene le na nabavne stroške in nabavne cene. Ostali instrumenti za vrednotenje in analiziranje pa so: cilji nabave, standardni stroški in nabavni plani, ki so najbolj konkretni, saj so določeni vrednostno in količinsko.

9.2 Analize in obdelava podatkov

Strateške odločitve v nabavi pogosto vplivajo na 50–60 % skupnih stroškov poslovanja v podjetju. Pri povečevanju učinkovitosti nabave je pomembno obvladovanje oz. povečevanje učinkovitosti tako notranjih, kot tudi zunanjih procesov. Prav povečevanje učinkovitosti zunanjih procesov postaja vedno bolj pomembno, saj so na trgu dolgoročno uspešna samo podjetja, ki uspešno integrirajo svoje oskrbovalne verige.

Da bi lahko te stroške res učinkovito zniževali, jih moramo dobro razčleniti in meriti. Zato se namesto zniževanja stroškov materiala preusmerimo na zniževanje stroškov celotnega nabavnega procesa, to pa zahteva temeljito pripravo informacij, ki izhajajo iz več podatkovnih virov. Zagotavljanje informacij o celotnih stroških nabavnega procesa je lahko precej zahtevno, saj lahko vključuje obračun stroškov po procesih, oz. računovodstvo po aktivnostih (Activity Based Costing) ali metodo ciljnih stroškov (Target Costing), vendar pa so koristi za vodenje nabave velike (Hines 1995, 33):

- Omogočene so analize celotnih stroškov nabave materiala in storitev. Vsi podatki so primerljivi, ne glede na način dobave in manipulacije z materiali.
- Možna je primerjava dobaviteljev po celotnih stroških nabave in drugih elementih, ne pa samo po ceni in količini.
- Pripravljena je osnova za optimiranje stroškov v procesu nabave.
- Je dobra osnova za pogajanja z dobavitelji.
- Razkriva aktivnosti z malo dodane vrednosti.

Informacijski sistem postaja za strateško vodenje nabave vedno bolj pomemben element sistema nabave, ki mora zagotavljati celovito obvladovanje dobaviteljev, izbor strateških dobaviteljev, večplasten nadzor nad nabavnimi materialnimi sredstvi in zalogami v nabavi, odkrivati priložnosti za nižanje celotnih stroškov nabave ter odgovarjati na ključna vprašanja:

- od katerih materialov je najbolj odvisna uspešnost poslovanja podjetja,
- katere dobavitelje naj izberemo kot strateške in sistemske dobavitelje,
- katerimi cilji naj vodimo nabavo.

V Leku opravljamo mesečne, kvartalne ali letne analize, z namenom slediti in zagotavljati skladnosti z zastavljenimi cilji, ki se jih definira na nivoju podjetja, enote in posameznikov, kot npr:

- redna mesečna primerjava in analiza cen (planirane / dejanske cene),
- analiza zamujenih oz. predčasnih dobav,
- analiza prekomernih dobav (dobavljene večje količine od naročenih),

- delež prepozno lansiranih zahtevkov (preko MRP ali ročno kreiranih) ,
- delež reklamacij v skupnem številu prevzetih serij,
- analiza zalog za posamezno obdobje za katere je odgovorna nabava,
- mesečno spremljanje prihrankov,
- procent oz. delež odvisnih stroškov (transport, carina, špediterske storitve ipd.),
- redno spremljanje in analiza uvedenih alternativnih dobaviteljev,
- delež nabave v celotni prodaji (v letu 2006 na nivoju 26 %),
- analiza realizacije nabave glede na plan,
- redno spremljanje, analiziranje vpliv gibanja cen bazičnih surovin (nafta, plin),
- spremljanje deležev izvenplanske nabave (služi kot osnova za oblikovanje plana za naslednje leto),
- analiza dogovorjenih plačilnih rokov.

Sledijo primeri analiz (informacijski sistem SAP/ERP) ki, omogočajo natančen vpogled v dejanske dosežene rezultate in so osnova za nadaljnja nabavna pogajanja z internimi funkcijami in zunanjimi dobavitelji.

V gospodarstvu, znaša delež nabave povprečno 50–60 %. Iz slike pa je možno jasno videti, da v Leku delež v zadnjih desetih letih ni presegel 30 %. Z uspešnimi akcijami na nabavnem področju smo v letu 2006 uspeli ponovno znižati delež nabave v prodaji na 26,30 %.

Tabela 9.1 Prikaz deleža nabave v prodaji izražen v %

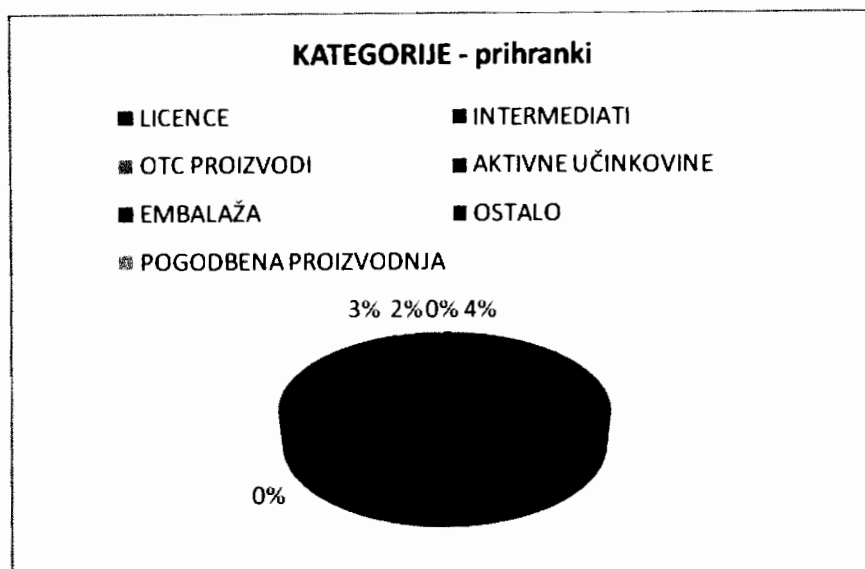
LETO	DELEŽ NABAVE V %
1997	27,30
1998	25,20
1999	22,30
2000	24,80
2001	23,70
2002	25,80
2003	21,80
2004	27,70
2005	28,10
2006	26,30

Vir: Lek 2008g

Vsako leto se nabavni funkciji določijo cilji, povezani s finančnimi kazalci Spodnja slika prikazuje za nabavo izjemno pomemben kazalnik – stroški in prihranki. Konkretno dosežene prihranke, izračunane na osnovi razlike med dejanskimi cenami v 2006, in

cenami iz leta 2005, po posameznih kategorijah v letu 2006, prikazuje spodnja slika. Kot stalnica, sta se tudi v letu 2006 izkazali kategoriji API in kemični proizvodi (intermediati) kot najbolj uspešni pri izpogajanih prihrankih. Vzrok je predvsem v pretežnem nakupu iz alternativnih virov azijskih držav.

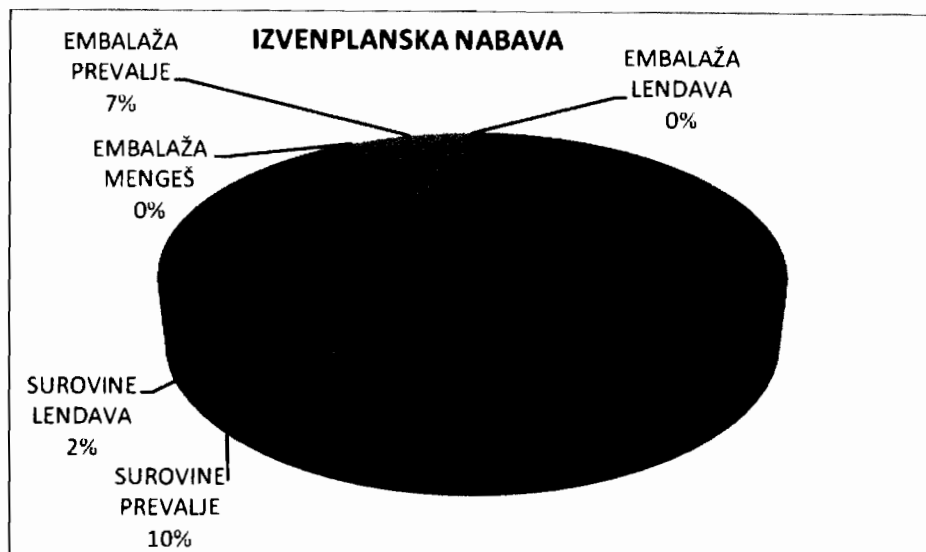
Slika 9.1 Prihranki po posameznih kategorijah v 2006 (v %)



Vir: Lek 2008h

Pri razgovorih in pogajanjih znotraj podjetja med različnimi funkcijami (oskrba, proizvodnja), je lahko velik argument natančna analiza deležev nabave, ki ni bila vnaprej planirana, kar je razvidno iz spodnjega diagrama. Kot je bilo že omenjeno, je natančno planiranje ključ do uspeha, saj daje nabavi vse možnosti za učinkovito pogajanje z dobavitelji. Naročanje surovin na osnovi plana omogoča krajše pretočne čase, večjo prilagodljivost, nižje zaloge in kar je najpomembnejše bolj konkurenčne cene.

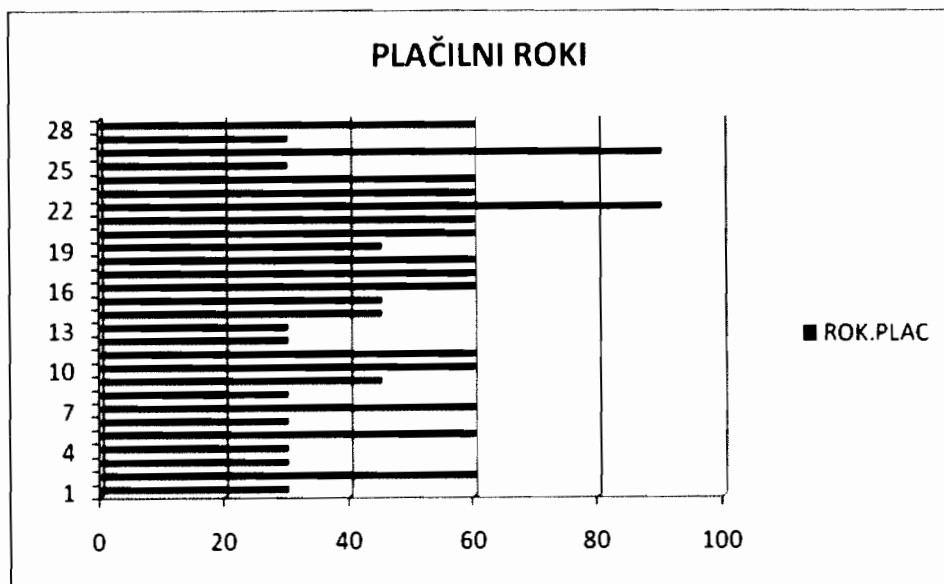
Slika 9.2 Deleži izvenplanske nabave po posameznih kategorijah v 2006



Vir: Lek 2008i

Pomemben pokazatelj, oz. kazalnik, uspešne in učinkovite nabave so dogovorjeni plačilni roki (povprečje: 50 – 60 dni), ki finančni funkciji omogočajo večjo fleksibilnost pri vezavi finančnih sredstev. Ugotavljamo, da uspešno zadržujemo dokaj dolge plačilne roke, ki vsaj približno podpirajo, občutno daljše plačilne roke na prodajni strani.

Slika 9.3 Izpogajani plačilni roki za najpomembnejših 30 surovin v 2006 izraženi v dnevih



Vir: Lek 2008j

Obvladovanje stroškov je pomembno za celotno družbo, kar omogoča dober integriran informacijski sistem. V današnjem času se vse odvija tako hitro, da ni več časa za urejanje podatkov. Biti morajo transparentni in na razpolago takoj.

9.3 Informacijski sistem SAP/ERP

Pred pojavom celovitih rešitev, ki omogočajo integracijo več področij, so podjetja uporabljala tako imenovane parcialne rešitve. To pomeni, da so imeli sisteme, ki so delovali ločeno. Vsak od teh sistemov je imel svojo podatkovno bazo, kjer se je vnašalo, shranjevalo in ažuriralo podatke.

Tudi v Leku smo imeli pred implementacijo informacijskega sistema SAP/ERP v začetku leta 2003 več ločenih sistemov, ki pa niso bili med seboj povezani in konkretna, hitra in celovita analiza podatkov ni bila možna. V nabavni funkciji smo uporabljali sicer dokaj zadovoljiv informacijski sistem, vendar pa ni omogočal on-line analiz, kar pomeni, da podatki niso bili ob vsakem trenutku ažurni. Tako se je pojavila težnja in potreba po integraciji vseh ločenih sistemov, ki bi upravljala vse aktivnosti in z vsemi podatki podjetja.

Sistem SAP je sicer zelo draga celovita rešitev. Vendar pa je bila za Lek uvedba nujno potrebna tudi z vidika združitve v skupino Sandoz. Pričakovati je bilo namreč, da se bo vsekakor pojavila potreba po standardiziranem sistemu, ki bi izboljšal kvaliteto informacij in omogočal globalizacijo za celotno družbo. Podjetja bi imela možnost za lažji dostop do enotne baze podatkov, ter primerjavo in boljšo kontrolo nad pretokom informacij v celotni družbi. Dejstvo pa je, da je uvajanje celovitih novih rešitev tesno povezano s prenovo procesov v podjetju.

10 SKLEP IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Prihodnost uspešnega globaliziranega podjetja je odvisna tudi od nabavne funkcije, zato je zelo pomembno, kako je nabava organizirana in kako je v podjetju ovrednotena. V sodobnem podjetju naloga nabave ne more in ne sme biti več samo naročanje, prevzem in skladiščenje materiala, ampak mora nabava spremljati tržne razmere in jih upoštevati pri svojih odločitvah. Pomembno je tudi, da nabavne strategije podpirajo strategije celotnega podjetja. Vodstvo mora upoštevati strateški pomen nabavne funkcije in ji dajati večjo podporo in sredstva za sistematično raziskavo nabavnega trga.

Dobro poznavanje tržnih razmer in nabavnih pogojev je osnova in temelj učinkovitega oblikovanja nabavne politike v podjetju. Velik izziv predstavljajo predvsem azijski trgi. Potrebno je najprej natančno preučiti njihovo kulturo, zakonodajo, mednarodne izkušnje, dejanski status podjetja in stanje proizvodnih prostorov in šele potem izbrati tiste dobavitelje, ki ustrezajo kriterijem zanesljivega strateškega partnerja, ki mu je možno zaupati in jih uvrstiti na seznam strateških dobaviteljev. To je pač tveganje, ki ga podjetje, oziroma nabava, mora sprejeti, če želi ustvariti še kako pomembne prihranke.

Ko govorimo o strateški nabavi, gre v glavnem za raziskavo trga, pravo izbiro dobaviteljev ter graditev partnerskega odnosa z njimi, da bodo poleg materiala ali storitev nudili še del svojega znanja in tehnologije. Dandanes ima največji pomen partnerski odnos do dobaviteljev, saj nam le-ti posredno lahko zagotavljajo krajše čase pri razvoju novih izdelkov, bolj kvalitetne materiale s čim manj napakami in nižje stroške zalog z dobavami ravno ob pravem času (JIT). Na račun ustrezne konstantne kvalitete, lahko nabava pripomore k zniževanju stroškov pri vhodnem analiziranju materialov, kar se sicer ne odrazi v dejanskem znižanju cene materiala, temveč gre za prihranek celotnih stroškov v procesu.

Lekov nabavni trg je dokaj razpršen, vendar pa se vztrajno posveča pozornost čim večji selekciji dobaviteljev, da bi vzpostavili bazo kvalitetnih virov in s tem zagotovili varnost pri nabavi strateških materialov. Proces izbire dobaviteljev je v Leku sicer jasno definiran, a je zaradi narave industrije dolgotrajen in kompleksen. Vključuje izbiro, presojo in ocenjevanje. Glede na hitre spremembe cen na globalnem trgu pa bi bilo kljub temu smiselno za bolj učinkovito nabavo pospešiti uvajanje novih alternativnih virov in s tem omogočiti večjo fleksibilnost nabavne funkcije.

Sodobna nabavna funkcija mora biti usmerjena v strateški in operativni del, saj različne naloge in odgovornosti postajajo vse bolj tehtne in strokovne. Ena izmed ključnih lastnosti uspešne nabave je preusmeritev stroškov iz operativne (procesiranje naročil) v bolj razvojne in strateške aktivnosti: raziskava trga, izbira in selekcija virov (sourcing). Nabava mora biti vključena v strateški načrt podjetja, ki ni osredotočen le na znižanje stroškov. Da bi znotraj nabavne funkcije posamezniki lahko dobro in

učinkovito opravljali svoje delo, v Leku deluje poseben oddelek, ki ga sestavljajo strokovni sodelavci, ki sodelujejo pri strateških razvojnih projektih in opravljajo sistematično raziskavo trgov ter zagotavljajo ključne informacije pomembne za nabavne odločitve in nadaljnje usmeritve.

Za večjo učinkovitost in uspešnost celotne družbe je pomembno in potrebno bolj tesno sodelovanje tudi z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju. Posebno pozornost je potrebno posvetiti bolj natančnemu in realnemu prodajnemu planiranju, saj bo le na ta način možno slediti in uresničevati cilje enote in podjetja ter izboljšati učinkovitost in pogajalsko moč nabavne funkcije.

Pri odločanju je nujno poleg cene ovrednotiti še vse ostale sestavine in storitve, ki nam jih dobavitelj nudi. V farmacevtski industriji je postala ustrezna kakovost surovin bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo, saj nam lahko neustrezna kvaliteta ob nizki ceni povzroči dosti večje stroške, kot pa znaša dejanski prihranek.

Strateške odločitve v nabavi vplivajo na velik del skupnih stroškov v poslovanju podjetja. Stroške celotnega nabavnega procesa je potrebno dobro razčleniti in analizirati ter jih občasno primerjati z načrtovano politiko. Da bi lahko stroške učinkovito zniževali, je smiselna temeljita priprava informacij oziroma analiz, ki morajo izhajati iz učinkovitega informacijskega sistema. Sodobni, integrirani informacijski sistem mora zagotavljati ažurne in transparentne informacije na vseh nivojih in poenostaviti ter olajšati proces naročanja in predvsem odločanja v nabavi.

Ker Lek pripada družbi Sandoz, je nujno potrebno iskanje sinergij z dobavitelji in harmonizacija nabavnih pogojev za učinkovito poslovanje na nivoju celotne družbe. S skupnimi dogovori se povečuje uspešnost nabave in doseže boljše pogoje za posamezne kategorije, kjer so bila običajno posamezna podjetja, pri pogajanjih nemočna in neuspešna. Sistematični pristop nabavne politike z natančno opredelitvijo odgovornosti in pristojnosti lahko ustvari prihranke, ki so za konkurenčnost podjetja ključni in jih kot posamezniki v verigi nikakor ne bi mogli doseči.

Na splošno, pa lahko ugotovimo, da deluje nabava v Leku proaktivno, gre za sodobno podjetje, ki sledi večini trendov, ki jih obravnava sodobna literatura. Nenehno spremljanje in odkrivanje še neizkoriščenih notranjih in zunanjih potencialov pa mora postati stalna naloga vsake nabavne službe v podjetju.

LITERATURA

- Baily, Peter, David Farmer, David Jessop in David Jones. 1998. *Purchasing principles & management*. London: Financial times management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hines, Peter. 1995. *World Class Suppliers*. London: Financial Times.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing. A decision-oriented approach*. 3rd Edition. Harlow: Prentice Hall / Financial Times.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jaklič, Marko. 2000. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Slavka. 2000. *Target costing in z njo povezane metode za zniževanje stroškov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Kesič, Dragan, »Farmaceutvska industrija se spopada z novimi izzivi in se čedalje bolj globalizira«, *Delo*, 7. maj 2007, 26-27.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Makovec-Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Daniel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbira in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Završnik, Bruno. 2000. *Nabavni management*. Maribor: Ekonomsko–Poslovna fakulteta Maribor.

VIRI

- Lek. 1995. *Splošni postopek - obvladovanje nabave*. Interno gradivo, Ljubljana.
- Lek. 2006. *Splošni postopek - reševanje reklamacij*. Interno gradivo, Ljubljana.
- Lek. 2001. *Splošni postopek - odobritev ter potrditev proizvajalcev in dobaviteljev vstopnih materialov*. Interno gradivo, Ljubljana.
- Lek. 2006a. *Poročilo o delu za enoto Nabava*. Interno gradivo, Ljubljana.
- Lek. 2006b. *Letno poročilo*. Ljubljana. Interno gradivo, Ljubljana.
- Lek. 2007. Vstopna stran. <http://www.lek.si>
- Lek. 2008. *Število reklamacij v obdobju od 2002 do 2005*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.

- Lek. 2008a. *Primer spreminjanja cene surovine iz dveh različnih virov v obdobju od 2003 do 2007*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008b. *Primerjava cen dobaviteljev iz različnih virov v obdobju od 2002 do 2008*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008c. *Cene bazičnih surovin v obdobju od 2002 do 2005*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008d. *Primer prikaza vrednosti oz. deležev dveh kategorij v obdobju od 2003 do 2006*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008e. *Delež nakupa kategorije itermediatov po ključnih državah v letu 2006*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008f. *Trend gibanja cen kot dosežek skupnih pogajanj v obdobju od 2003 do 2007*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008g. *Prikaz deleža nabave v prodaji v obdobju od 1997 do 2006*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008h. *Prihranki po posameznih kategorijah v letu 2006*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008i. *Deleži izvenplanske nabave po posameznih kategorijah v letu 2006*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Lek. 2008j. *Izpogajani plačilni roki za najpomembnejših 30 surovin v letu 2006*. Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema SAP, Lek.
- Novartis. 2007. Vstopna stran. <http://www.pms.novartis.intra/purpose.html/>
- Sandoz 2007. *Global Sourcing & Purchasing newsletter No.2 September 2007*. Interno gradivo, Sandoz.

PRILOGE

Priloga 1 Ocenjevalni list za osebno ocenjevanje dobaviteljev

Priloga 2 Predlog za spremembo/uvvedbo alternativnega vira (informacijski sistem)



Kriteriji za izbiro, ocenjevanje in ponovno ocenjevanje dobavitelja /proizvajalca

Dobavitelj:

Šifra dobavitelja:

Proizvajalec:

Šifra proizvajalca:

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

Mnenje o dobavitelju/proizvajalcu: USTREZEN = POGOJNO USTREZEN = NEUSTREZEN =

Kriteriji: manj kot 50 točk = neustrezen

od 50 do 59 točk = pogojno ustrezen;

od 60 do 100 točk = ustrezen dobavitelj;

Datum:

Izpolnil:

Datum:

Vodja oddelka:



Predlog za spremembo (V pripravi)

Ervin Horvat 18.02.2008 07.15.50

Številka dokumenta :

<input type="checkbox"/> Skupina za spremembo.			
<input type="checkbox"/> Enota lastnika spremembe.			
Potrebno soglasje skupine za spremembo.			
<input type="checkbox"/> Predmet spremembe.	Repromaterial Izdelek	Končni izdelek Pogodbeni izdelek	Ostalo
<input type="checkbox"/> Šifra in naziv (predmet spremembe):			
Pregledi vstopov:			
<input type="checkbox"/> Naziv spremembe.			
<input type="checkbox"/> Opis spremembe (Slo./Ang.).			
<input type="checkbox"/> Ocena ZVO.	<input type="checkbox"/> Odobritev ZVO pridobljena <input checked="" type="radio"/> Sprememba nima vpliva na ZVO		
<input type="checkbox"/> Datum želene uvedbe spremembe.			
<input type="checkbox"/> Že izvedene aktivnosti.			
<input type="checkbox"/> Vrsta spremembe.	Proizvodnega postopka Informacijskih sistemov (GMP) Proizvodnja oprema/prostor/imesto proizvodnje Kontrolno analitiške dokumentacije		
<input type="checkbox"/> Razlogi uvedbe.	Izboljšanje kakovosti Ekonomika (povečanje produktivnosti/zmanjšanje stroškov) Regulatorne zahteve Dobavljivost (CSL) Ostalo		
<input type="checkbox"/> Tip spremembe.	<input checked="" type="radio"/> Manjša sprememba <input type="radio"/> Večja sprememba		
Pričakovani stroški uvedbe.			
Pričakovane koristi.			

Manjša sprememba

Večja sprememba

Mnenja / Aidičnosti / Ocena učinka

