

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

## PRESOJA KAKOVOSTI DOBAVITELJEV

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

Obrađnavana organizacija:

Ortopedska bolnišnica Valdoltra

KOPER, 2005

NATAŠA ZERBO



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je prikaz nabavne funkcije kot ene od pomembnejših poslovnih funkcij v organizaciji in izvedba presoje dobaviteljev v obravnavani organizaciji. Izbor dobaviteljev predstavlja pomembno fazo nabavnega procesa in je osnovna naloga nabavnih managerjev. Kot metoda raziskovanja v diplomskem delu je uporabljena metoda študija primera. Pogoja za pravilno izbiro dobaviteljev sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in pravilen postopek izbire. Politika do dobaviteljev je osredotočena na sistematično izboljšanje odnosov z njimi. Ocenjevanje dobaviteljev je trajen postopek, ki izboljšuje rezultate nabavnega poslovanja in celotnega poslovanja organizacije.

*Ključne besede:* nabavna funkcija, nabavni proces, dobavitelj, izbor dobavitelja, ocenjevanje dobavitelja, kriteriji ocenjevanja.

## SUMMARY

The intent of the thesis is to demonstrate the purchasing function as one of the most important business functions in the organization and to perform the valuation of the suppliers in the treated organization. The selection of suppliers is an important phase in the purchasing process and it is also the basic task of the purchasing managers. The research method that is used is the study of the case. Terms for the right choice are a good research of potential suppliers and mostly the correct procedure of selection. The relationship with the supplier has to be centred on the systematic betterment of this relationship, which has to be developed gradually. The valuation of the supplier is a permanent process, which betters the purchasing process and the dealing of the whole organization.

*Key words:* purchasing function, purchasing process, supplier, selection of the supplier, valuation of the supplier, valuation criteria.

UDK 658.7:65.018 (043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Smoter in cilji diplomskega dela.....	1
1.2 Teoretična izhodišča.....	1
1.3 Predvidene metode obravnavanja .....	1
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja.....	2
<b>2 Teoretična izhodišča nabavne funkcije</b> .....	<b>3</b>
2.1 Osnove nabavne funkcije .....	3
2.2 Organiziranost nabave.....	7
2.3 Sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi funkcijami podjetja.....	8
2.4 Pomen kakovosti v nabavni funkciji .....	9
2.5 Odnosi z dobavitelji .....	11
2.5.1 Izbiranje dobaviteljev.....	12
2.5.2 Ocenjevanje dobaviteljev.....	15
2.5.3 Dobavna veriga .....	20
<b>3 Prikaz javnega zavoda Ortopedska bolnišnica Valdoltra</b> .....	<b>23</b>
3.1 Zgodovina bolnišnice in bolnišnica danes .....	23
3.2 Organizacijska struktura.....	26
3.3 Organiziranost nabave Ortopedske bolnišnice Valdoltra.....	31
3.4 Predstavitev politike nabave v podjetju .....	32
3.5 Izbor dobaviteljev v OBV .....	36
<b>4 Ocenjevanje dobaviteljev OBV</b> .....	<b>37</b>
4.1 Predlogi za ocenjevanje dobaviteljev OBV .....	37
4.1.1 Letno ocenjevanje dobaviteljev .....	37
4.1.2 Trimesečno ocenjevanje dobaviteljev.....	38
4.2 Izbor in ocena dobaviteljev endoprotetičnega materiala.....	41
<b>5 Zaključek</b> .....	<b>47</b>
<b>Literatura in viri</b> .....	<b>49</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>51</b>

## SEZNAM SLIK IN TABEL

### SLIKE

Slika 1 Model nabavnega procesa .....	5
Slika 2 Sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami v podjetju.....	9
Slika 3 Izbiranje novega dobavitelja .....	14
Slika 4 Primer poteka ocenjevanja dobavitelja.....	16
Slika 5 Struktura organiziranosti OBV.....	27
Slika 6 Model uravnoteženega sistema kazalnikov za nepridobitne organizacije.....	28
Slika 7 Prikaz gibanja stroškov endoprotetičnega materiala na pacienta po letih.....	34
Slika 8 Dnevi vezave zalog .....	35
Slika 9 Poraba endoprotetičnega materiala po dobaviteljih za leto 2003 - KOLKI.....	43
Slika 10 Poraba endoprotetičnega materiala po dobaviteljih za leto 2003 - KOLENA .	43
Slika 11 Poraba endoprotetičnega materiala po dobaviteljih za leto 2003 - HRBTENICE.....	44

## TABELE

Tabela 1 Število operativnih posegov v obdobju 1995-2003	25
Tabela 2 Struktura kadra po izobrazbi	30
Tabela 3 Dnevi vezave zalog	35
Tabela 4 Koeficient obračanja zalog	35
Tabela 5 Ocena kakovosti pošiljk dobavitelja	39
Tabela 6 Število reklamacij	39
Tabela 7 Ocena poprodajnih aktivnosti	40
Tabela 8 Ocena logistike dobavitelja	40
Tabela 9 Prodajne aktivnosti dobavitelja	40
Tabela 10 Uteži posameznih kriterijev	45
Tabela 11 Ocenjevanje dobaviteljev za leto 2003	45





# **1 UVOD**

## **1.1 Smoter in cilji diplomskega dela**

Izbor in ocenjevanje dobaviteljev je zahtevna naloga in prispeva k celoviti uspešnosti poslovanja podjetja in drugih organizacij. Vsebina diplomskega dela je bila izbrana na podlagi potrebe Nabavnega sektorja Ortopedske bolnišnice Valdoltra (v nadaljevanju OBV) po oblikovanju enotnega seznama dobaviteljev in presoji teh, ter na podlagi tega, uspešnejšega delovanja nabavne funkcije.

Cilji diplomskega dela so predstaviti osnovne značilnosti in naloge nabavne funkcije, prikazati pomen zniževanja vhodnih stroškov in ustvarjanja partnerskih odnosov z dobavitelji ter opisati proces izbora dobaviteljev.

V praktičnem delu naloge je cilj pripraviti predlog za ocenjevanje dobaviteljev OBV, ki bi lahko bil osnova javnemu zavodu za nadaljnjo sistematično ocenjevanje dobaviteljev.

## **1.2 Teoretična izhodišča**

Izhajamo iz izhodišča, da je postala vloga dobavitelja pomemben člen v celotnem poslovnem procesu. Nalogi preskrbe blaga se pridružuje pomen kakovosti dobavitelja v širšem pomenu. Proces izbiranja dobaviteljev postaja ena izmed strateško pomembnih odločitev vsakega podjetja in druge organizacije. Take odločitve lahko odločilno vplivajo na uspešnost in končno tudi na obstoj podjetja in druge organizacije.

## **1.3 Predvidene metode obravnavanja**

Diplomska naloga sodi med poslovne raziskave, osredinili se bomo na ocenjevanje in izbor dobaviteljev. Z analizo bomo ugotavljali stanje v določenem trenutku, zato gre za statično poslovno raziskavo.

Uporabili bomo deskriptivni pristop k raziskovanju. Kot metode deskriptivnega pristopa pa metodo študija primerov. Ta metoda postaja vse popularnejša v raziskovanju poslovnega sveta. Poslovni svet je tako raznolik in razvejan, da ga ne moremo obravnavati celovito. Pri raziskovanju poslovnih odločitev, procesov in spreminjanja organizacij je potrebno postaviti jasne meje – od kod do kod izbrati raziskovalni enoto. Enota je lahko organizacija, oddelek, dogodek, časovna usmeritev, vodenje skupine ljudi, proizvod ali storitev idr. (Tratnik 2002, 33).

Zaradi velikega števila dobaviteljev, bomo našo raziskavo omejili na presojo dobaviteljev materiala, ki predstavljajo 51 % planirane letne porabe. Primerjali bomo kakovost dobaviteljev, ki trenutno dobavljajo organizaciji endoprotetični material.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja**

Za kakovostno analizo je pogoj dosegljivost podatkov in informacij ter uporaba znanj in izkušenj zaposlenih na tem področju. Predpostavljamo, da bodo nam dosegljivi podatki in informacije točne ter da se med samo raziskavo ne bodo spreminjali.

Izhajamo iz dejstva, da v podjetju nimajo vzpostavljenega modela za ocenjevanje dobaviteljev in presojo njihove kakovosti. Model, ki ga bomo predlagali v diplomskem delu bi lahko bil koristen za strokovne službe podjetja pri njihovem nadaljnjem delu.

Predvsem omejena količina razpoložljive literature s področja nabave predstavlja omejitev naši raziskavi. Omejitev obravnavanja predstavlja tudi veliko število dobaviteljev, s katerimi organizacija posluje in ki bi jih radi ocenili. Zato se bomo morali omejiti na presojo dobaviteljev ene vrste materialov.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA NABAVNE FUNKCIJE

### 2.1 Osnove nabavne funkcije

Aktivna nabavna politika pomembno vpliva na večjo inovativnost in boljšo kakovost poslovanja podjetja. Uspešnost nabavne funkcije bistveno vpliva na uspešno poslovanje podjetja, saj predstavlja delež materialnih stroškov več kot polovico stroškov poslovanja (Završnik 2003).

Nabavna funkcija je odgovorna za opravila, katerih namen je (Weelle 1998, 29-31):

- opredelitev specifikacije (količina in kakovost) za izdelke in storitve, ki jih je potrebno kupiti,
- izbira najpomembnejšega dobavitelja,
- priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla in njihova izvedba,
- naročanje pri izbranih dobaviteljih,
- spremljanje in kontrola izpolnitve naročila,
- spremljanje in ocenjevanje opravljenih dobav.

Manager nabavne funkcije je odgovoren za vse zgoraj našteje aktivnosti, ni pa nujno, da se te aktivnosti izvajajo v nabavnem oddelku oz. podobno oblikovani organizacijski enoti.

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

Nabava je izredno pomembna za podjetja in druge organizacije, veliko večji vpliv ima na dobiček kot prodaja. Vsak tolar prihranjen v nabavi, pomeni tudi tolar dobička. Dodatni tolar prihodka od prodaje pa še ni nov tolar dobička, saj so prisotni tudi prodajni in drugi stroški (Završnik 1996, 292-293).

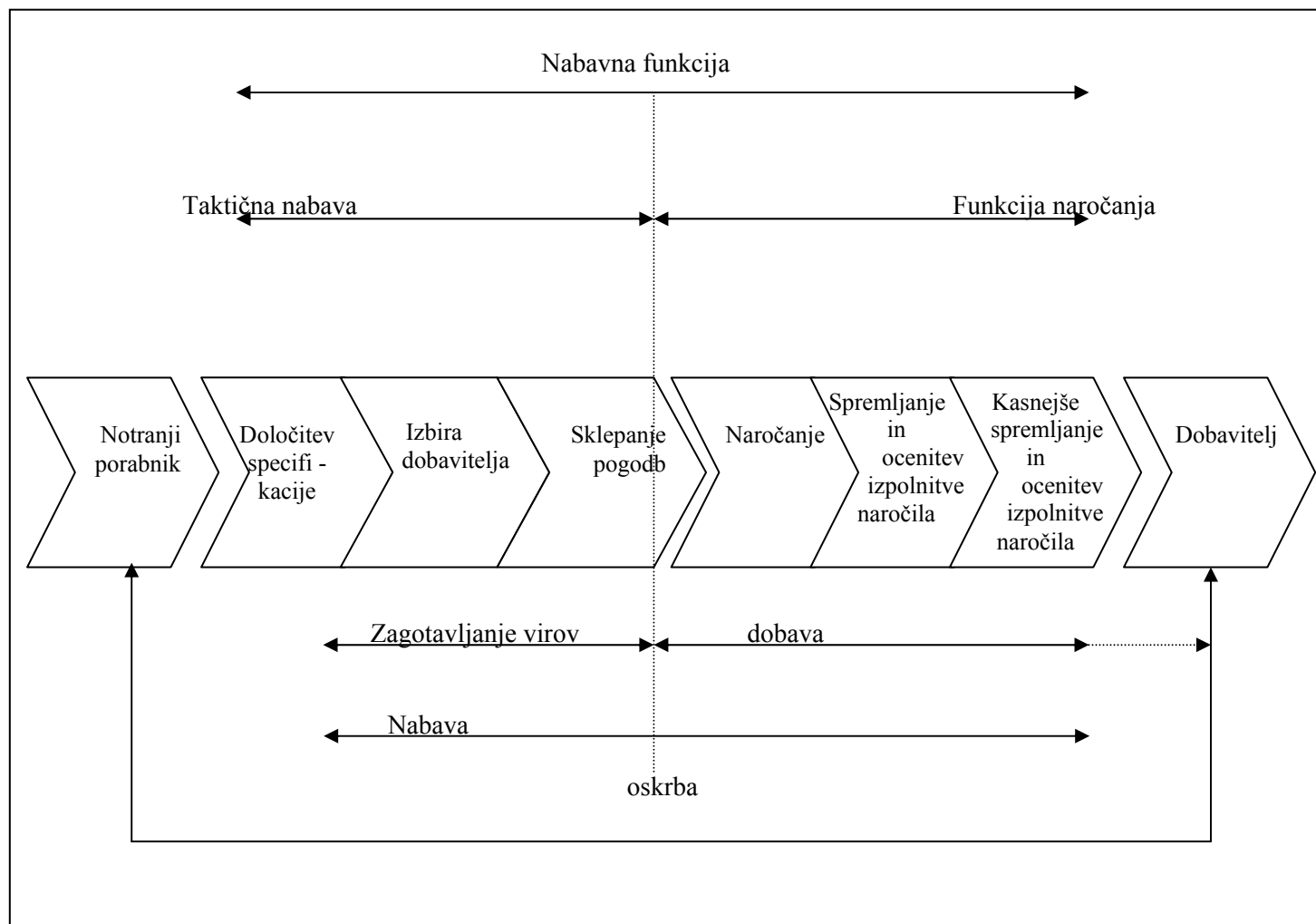
Podjetja industrijske dobe so s strankami poslovala prek neodvisnih transakcij. Informacijsko - komunikacijska tehnologija omogoča današnjim organizacijam združitev procesov nabave, proizvodnje in dostave, tako da proizvodnjo sprožijo naročila strank, in ne proizvodni načrti, ki izdelke in storitve potiskajo po verigi vrednosti. Celovit poslovni sistem, od naročil strank do dobaviteljev surovin, omogoča vsem organizacijskim enotam v verigi vrednosti velikanske izboljšave na področjih oblikovanja cen, kakovosti in odzivnih časov (Kaplan in Norton 2000,14)

Na trgu prihaja do premika moči med nabavno in prodajno stranjo. Ker se trg spreminja iz trga prodajalcev v trg kupcev, ima vloga kupca sedaj večji vpliv kot pred leti. Po drugi strani pa se je zaradi čedalje večjega pritiska na prodajne cene in dobiček povečal pritisk na neposredne materialne stroške. Ker v industriji nabavne cene zelo

vplivajo na prodajne cene, so podjetja nenehno na preži, da bi nabavne cene zadržala na najnižji ravni (Weele 1998, 40).

Na sliki 1 shematično prikažemo temeljne značilnosti nabavne funkcije. Slika ponazarja tesno medsebojno povezanost teh dejavnosti oziroma model nabavnega procesa (Weele 1998, 30).

Slika 1 Model nabavnega procesa



Vir: Weele 1998, 30

Izraz naročanje se nanaša na izstavljanje naročil dobaviteljem po prej dogovorjenih pogojih. Ta izraz bomo uporabljali pri neposrednem naročanju, pri katerem ne preverjamo dobaviteljevih pogojev. V to kategorijo spadajo naročila na odpoklic kot telefonska naročila za izdelke iz dobaviteljevega kataloga. Naročanje štejejo med nabavne procese. Nanaša se na zadnje tri stopnje nabavnega procesa. Izraz »taktična nabava« pa se nanaša na prve tri stopnje.

Iz slike 1. je razvidno, da je oskrba nekoliko širši pojem. Vključuje vse dejavnosti, ki so potrebne, da material pride od dobavitelja do končnega cilja. Obsega nabavno funkcijo, skladiščenje, prevoz, vhodno kontrolo ter kontrolo in zagotavljanje kakovosti (Weele 1998, 31).

V pogojih globalizacije trgov in ozke specializacije organizacij, se nabava izdelkov in storitev povečuje po obsegu in vrednosti. S tem postaja ključni dejavnik konkurenčnost podjetij in drugih organizacij. Zato je potrebno stalno izboljševanje nabavne funkcije, da bi se podjetje lahko oskrbovalo z materiali in storitvami uspešneje kot konkurenti. Benchmarking ali primerjalno presojanje je proces, ki postaja vedno bolj in bolj pomemben v današnjem poslovnem okolju. Zato se podjetja in druge organizacije v današnjem času vse bolj posvečajo nabavi, saj tukaj lahko v veliki meri zmanjšajo stroške, posledica tega je nižja cena njihovih proizvodov in s tem so konkurenčna na tržišču.

Benchmarking so začeli uvajati v 80-tih letih, kot metodo za presojo, primerjavo, spremljanje najboljših v panogi in iskanju razrešitev, ki privedejo do najboljših učinkov. V bistvu pomeni benchmarking meriti, vrednotiti lastne izide v odnosu do drugih in se učiti od drugih, to je od konkurentov. Glede področij obravnavanja benchmarkinga nabave razlikujejo strateški in taktični benchmarking. Strateški benchmarking se osredinja na:

- organizacijsko in izobrazbeno strukturo nabavne službe,
- odločitev narediti ali kupiti,
- postopek ocenjevanja dobaviteljev,
- razvoj partnerskih odnosov z dobavitelji,
- analizo skupnih stroškov nabave,
- recipročno poslovanje.

(Završnik 2002, 830-836).

Glede nabavnega poslovanja navaja Potočnik (2000, 8), da postaja nabavno poslovanje vse bolj obsežno, zahtevno in zapleteno. Nekdanje ozke funkcije naročanja, prevzemanja in skladiščenja dopolnjujejo sedaj že trženjske funkcije, kot so: proučevanje nabavnega trga, planiranje nabave, odločitve glede dobaviteljev, odločitve o oblikah in načinih nabavnega poslovanja ter nabavnih poteh, pa tudi komuniciranje z dobavitelji, analiziranje in evidentiranje nabave.

V nabavni službi podjetja in drugih organizacij se praviloma soočajo z naslednjimi vprašanji: kaj, koliko, kdaj, kje, po kakšnih pogojih kupiti, koliko plačati. Odgovori na ta vprašanja natančneje opredeljujejo pojem nabave in sicer, nabava je tista poslovna funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in ustrežno kakovostjo oskrbuje izdelovalna in storitvena podjetja in druge organizacije (Potočnik 2000, 9).

Poseben pomen imajo zaposleni v nabavi, za katere ni nujno samo dobro poznavanje trga, na katerem nabavljajo material, temveč tudi proizvodnega procesa. Nabavni managerji so odgovorni za vse nabavne aktivnosti, ki jih opravljajo. Pri tem morajo razmišljati strateško in povezovalno, predvidevati, poslušati, komunicirati, motivirati, voditi in se pogajati. Opravljati morajo kontrolo nabavljenega materiala ter analizirati, organizirati in načrtovati nabavno poslovanje. Ob vsem tem morajo tudi dobro poznati pravne vidike nabavnih procesov in se zavedati svojih omejitev.

V sodelovanju z oddelkom za trženje naj bi nabavni manager poznal potrebe porabnikov, ki običajno predlagajo alternativne materiale. Biti mora ambiciozen, prilagodljiv in potrpežljiv do zunanjih partnerjev organizacije ter sodelavcev.

## **2.2 Organiziranost nabave**

Položaj in struktura nabave sta odvisna predvsem od poslovnih značilnosti in dejavnikov poslovnega okolja. V manjših organizacijah, kjer je skupno število zaposlenih omejeno na nekaj ljudi, morda na manjšo skupino strokovnjakov, ne bi bilo smiselno organizirati posebne nabavne organizacijske enote, zato je običajno za nabavo zadolžena ena oziroma največ nekaj oseb, ki se ukvarjajo posebej z nabavo materialov, vendar imajo ob tem še druge zadolžitve.

Na drugi strani imajo v večjih podjetjih in drugih organizacijah organizirano posebno nabavno ali poslovno enoto, ki skrbi za nabavo proizvodnega materiala, surovin in pomožnega materiala, medtem ko je nabava tehnične opreme in rezervnih delov organizirana posebej.

Položaj nabave v organizaciji je zelo odvisen tudi od odnosa, ki ga ima poslovodstvo podjetja in druge organizacije do nabavne funkcije. Kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija predvsem izvajalna dejavnost, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji. Če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen poslovodstvu podjetja. Odnos poslovodstva do nabave je povezan predvsem z naslednjimi dejavniki:

- delež nabave v končni lastni ceni izdelka – kolikor večji je delež nabave, toliko bolj poslovodstvo upošteva strateški pomen nabavne funkcije,
- finančni položaj podjetja in druge organizacije – pri večjih finančnih izgubah postaja vodstvo do nabavne dejavnosti in z njo povezanih stroškov zahtevnejše, to pa se kaže v zahtevani povečani odgovornosti nabave,

- obseg odvisnosti podjetja od dobaviteljev – poslovodstvo namenja nabavnemu trgu z večjo stopnjo koncentracije praviloma več pozornosti (Weele 1998, 257).

Razlikujejo tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti<sup>1</sup>:

a) strateška raven:

Zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja ali druge organizacije in za katere je odvisno predvsem poslovodstvo podjetja. Gre za odločitve o organiziranosti nabavnega oddelka, o izvajanju revizijskih programov, za sklepanje pogodb in povezav z dobavitelji, za odločitve o naložbah v dobaviteljevo organizacijo, za oblikovanje internih cen ter kompenzacijskih pogodb.

b) taktična raven:

Vsebuje vključevanje nabavne funkcije v odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja. Ta odločitve imajo srednjeročen vpliv (npr. od enega do treh let) in primeri zanje so lahko soglasja k letnim pogodbam z dobavitelji, oblikovanje specifikacij nabavnih naročil, razvijanje programov vrednostne analize in izvajanje programov izdajanja certifikatov dobaviteljem, s katerimi naj bi izboljšali kakovost vhodnih materialov.

c) izvedbena raven:

Vključuje dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje materiala in odpremljanje, spremljanje dobav in uskladitev pripomb glede kakovosti dobavljenega materiala.

### **2.3 Sodelovanje nabavne funkcije z ostalimi funkcijami podjetja**

Za uspešno vodenje nabavne politike, morajo nabavni managerji sodelovati z drugimi funkcijami podjetja (slika 2). Posebno velja to za naslednje funkcije<sup>2</sup>:

a) sodelovanje z razvojno funkcijo:

Nabava in razvoj sodelujeta pri razvoju novih proizvodov, izboljšavah obstoječih, standardizaciji materialov, izbiri nove tehnologije in opreme. Cilj skupnega sodelovanja je v izbiri takšnih sredstev za proizvodnjo, ki so ekonomična za nabavo in proizvodnjo.

b) sodelovanje s proizvodno funkcijo:

Sodelovanje med funkcijama se začne, ko proizvodnja predloži nabavi plan proizvodnje oziroma zahteve po materialih. Nabava mora imeti dovolj časa, da izvede optimalno materialno preskrbo. Posledica predolgega dobavnega roka je zastoj v proizvodjanju, ki se odraža v stroških. Nabava in proizvodnja morata znati razreševati tudi konfliktne situacije, ki nastanejo zaradi različnih zahtev. Proizvodnja se želi zavarovati pred zastoji in naroča večje količine na zalogo, medtem ko nabava teži k zmanjšanju zalog zaradi manjših stroškov. Bistvo sodelovanja je v pravočasnem in realnem informiranju.

<sup>1</sup> Povzeto po Weele (1998, 258-260)

<sup>2</sup> Povzeto po Završniku (1996, 294-295)



c) sodelovanje s prodajno funkcijo:

Ciklus nabava – proizvodnja – prodaja ima svoj začetek v prognozi prodaje. Zato je plan prodaje osnova za plan proizvodnje, ta pa za plan nabave. Prodaja mora obveščati proizvodnjo in nabavo o spremembah prodajnega plana, npr. zaradi sprememb na prodajnem trgu.

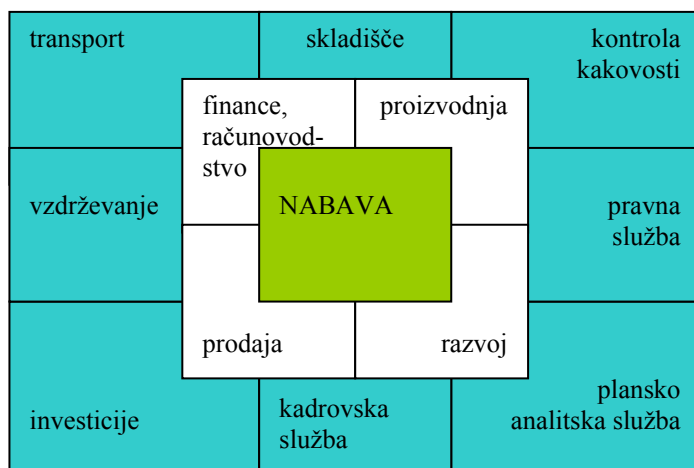
d) sodelovanje s finančno funkcijo:

Nabava mora pravočasno obveščati finančno in tudi druge funkcije o spremembah plana nabave, ker te vplivajo na finančni plan z vidika sprememb v angažiranju lastnih ali tujih finančnih virov. Za finančno planiranje sta realna plana nabave in prodaje največjega pomena. Osnovni konflikt med obema funkcijama je zato, ker si v nabavni funkciji prizadevajo nabavljati večje količine zaradi večjih popustov ter želijo izvajati takojšnja plačila zaradi kassa-sconta, v finančni funkciji pa skrbijo za čim manjše angažiranje finančnih sredstev in za ugodne plačilne pogoje.

Sodelovanje in koordinacija pa naj bi potekala tudi z naslednjimi funkcijami:

- skladiščno in transportno funkcijo,
- kontrolo kakovosti,
- plansko analitsko funkcijo,
- kadrovsko in pravno funkcijo,
- investicijsko funkcijo in funkcijo vzdrževanja.

**Slika 2: Sodelovanje nabave z ostalimi funkcijami v podjetju**



Vir: Završnik 1996, 294

## 2.4 Pomen kakovosti v nabavni funkciji

Danes je vse bolj možno, pa tudi nujno, poslovati globalno. Geografskih omejitev za poslovanje ni, obstaja en sam velik trg, na katerem preživijo le najboljše. Organizacije, ki želijo konkurirati na tem trgu, morajo sprejeti logiko poslovne

odličnosti, ki zahteva prožno poslovanje. Ta prožnost organizacijam omogoča hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju ter prilagajanje novim zahtevam kupcev.

Silovita konkurenca med ponudniki, ki je posledica hitrega znanstveno-tehnološkega razvoja, povezanega z izjemno rastjo produktivnosti dela, namreč povzroča, da so odjemalci v središču pozornosti proizvajalcev. V takšnih razmerah morajo organizacije, ki se želijo uveljaviti na svetovnih trgih sproti upoštevati dosežke tehnološkega razvoja in uvajati sodobno tehnologijo, ki je povezana s širjenjem avtomatizacije in računalniško vodenega poslovanja ter novimi poslovnimi načeli, kot sta management celovite kakovosti ali TQM (total quality management) in dobave ravno ob pravem času ali JIT (Just in Time) (Huč 2002, 1).

Management celovite kakovosti se začne ob zavezanosti in prizadevanju vršnega managementa, kajti brez njih je to samo še ena modna novost več. Nadaljuje se s povezanostjo in neposredno vključenostjo kupcev ali odjemalcev v organizacijo, npr. podjetje. Osrednji dejavnik odlične kakovosti je snovanje novega izdelka oziroma storitve, ki ga nadgrajujejo z načrtovanjem proizvodnih procesov. Te proizvodne procese soustvarjajo s pričakovanimi oziroma izraženimi zahtevami kupcev. Pri tem sodeluje čim manj dobaviteljev, ki postajajo vedno bolj partnerji in aktivno delujejo tudi v snovanju novega izdelka oziroma storitve. Vedno bolj se je treba usmerjati v poprodajne storitve, da bi sosledje posameznih faz kar najbolj razširili, oziroma jih podaljšali v celotni življenjski cikel izdelka oziroma storitve (Markič 2004, 51).

Odlična organizacija, ki je tudi uspešna na trgu, mora dosegati nekakšno ravnovesje med svojimi dobavitelji in kupci. To pomeni, da uspeh organizacije ni odvisen samo od nje same, temveč tudi od uspešnosti njenih dobaviteljev in kupcev, pri tem pa morajo upoštevati tudi vplive poslovnega okolja. Na nabavnem področju je potrebno stalno spremljati morebitne odklone od začrtane nabavne politike, jih analizirati in temu primerno izvajati popravljalne aktivnosti za izboljšanje.

Nabavne cene vhodnih materialov in storitev v industriji v veliki meri vplivajo na prodajne cene končnega proizvoda, kar sili organizacije v zniževanje nabavnih cen vhodnih materialov. Zato sta se nabavna in dobavna strategija proizvodnih podjetij zelo spremenili. Trenutno so v ospredju usklajevanje nabavnih potreb, vključevanje nabave v logistiko, v razvoj izdelkov in v načrtovanje proizvodnje, kontrola kakovosti in proizvodnje po načelu JIT, izpolnjevanje okoljevarstvenih zahtev, partnerski odnos do dobavitelja, management celovite kakovosti in stalno izboljševanje kakovosti (Huč 2002, 2).

Zagotavljanje kakovosti izdelkov in partnerski odnos z dobavitelji, so danes pomemben element poslovne politike uspešnega podjetja ali druge organizacije. Postavitev celovitega sistema kakovosti v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti, kot so ISO 9001:2000 in ostali, je pomemben pogoj za vstop na konkurenčni trg.

Pomembno vlogo pri izvajanju managementa celovite kakovosti ima nabavni oddelek, saj je kakovost končnih proizvodov precej odvisna od kakovosti vhodnih materialov in surovin. Za izboljšanje kakovosti njihovih proizvodov številne organizacije izberejo preventivni pristop. Preventivni cilj nabave je ohraniti in/ali izboljšati kakovost materiala, ki ga organizacija kupuje, zato mora izbrati dobavitelja, ki zagotavlja ustrežno raven kakovosti. Preventivni pristop omogočajo naslednji ukrepi:

- priprava podrobnosti za nabavno naročilo,
- poprejšnja ocenitev morebitnih dobaviteljev, katerim pošljejo vprašalnik, da ugotovijo dobavne možnosti, sledi še dodatno preverjanje s presojo kakovosti pri dobavitelju,
- kontrola vzorca je naslednja stopnja pri sprejemanju novega dobavitelja,
- dobava prve poskusne serije, s poudarkom predvsem na kontroli izdelavnega procesa,
- izdelava prvih proizvodnih serij, tu ugotovijo, ali je dobavitelj dejansko usposobljen za poslovanje brez napak. Končni cilj je neposredni prevzem dobavljenih proizvodov z opustitvijo vhodne kontrole,
- dogovor o kakovosti in certifikat, ko dobavitelj doseže poslovanje brez napak,
- občasno preverjanje in poročanje o uspešnosti dobaviteljev (Weele 1998, 221-225).

## **2.5 Odnosi z dobavitelji**

Zaradi izvajanja programov izboljšav v managementu razvoja proizvodov, proizvodnje in logistike, se je v številnih organizacijah pokazala potreba po izboljšanju odnosov z dobavitelji, tako da bi za razvoj potrebovali manj časa, prešli bi na dobavo ravno ob pravem času in brez napak pri novih in sedanjih sestavnih delih. Nabavni oddelek je posrednik, ki prevzema tovrstne dogovore z dobavitelji in nadzoruje njihovo izpolnjevanje (Weele 1998, 11).

Vsak sodelujoči v nabavni verigi se mora čutiti odgovornega za kakovost in v zvezi s tem tudi ustrezno ravnati. Enako velja za logistiko. Kontrolo materialnega toka izboljšajo s sodelovanjem vseh udeleženih oddelkov. Dobavitelji naj bi spoštovali roke izdelave proizvodnih oddelkov. Oblikovalci proizvodov naj bi zagotovili dobre načrte in projekte in poskrbeti za učinkovito vodenje zalog ter načrtovanje potreb po materialih, pri čemer morajo potrebe pravočasno in natančno opredeliti. Nabavni oddelek mora skrbno izbirati dobavitelje.

Ključnega pomena je dobro sodelovanje z dobavitelji, ki ponujajo kakovostni proizvod po primerni ceni. Dobava »just in time«, kar pomeni ravno ob pravem času, kupcu prihrani večji del stroškov skladiščenja.

Dobavitelj mora poleg naloge dobavljanja blaga prevzeti vlogo informiranja kupca o posebnih lastnostih materialov, mu ponuditi možnost morebitnega dodatnega izobraževanja v zvezi z materiali, ki jih ponuja ter predlagati izboljšave, ki jih bi lahko kupec uvedel za izboljšanje njegovega proizvodnega procesa. Nabavni oddelek je posrednik, ki prevzema tovrstne dogovore z dobavitelji in nadzoruje njihovo izpolnjevanje.

Sistemsko delo z dobavitelji zagotavlja višjo kakovost dobav vhodnih materialov in zmanjšuje število reklamacij. Za izvedbo izbora dobavitelja je potreben postopek izbire po določenih kriterijih ter stalne informacije o potencialnih novih dobaviteljih.

### **2.5.1 Izbiranje dobaviteljev**

Izbiranje dobaviteljev je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije podjetij in drugih organizacij. Od izbire dobavitelja sta odvisni kakovost in cena materialne preskrbe. Pogoj za izbiro dobavitelja je sistematična in natančna raziskava potencialnih dobaviteljev. Gre za proces in postopke, s pomočjo katerih kupec išče, raziskuje, pregleduje, analizira, izbira in ocenjuje dobavitelje ter določa strategije, ki lahko najboljše zadovoljijo njegove zahteve (Završnik 2004, 56).

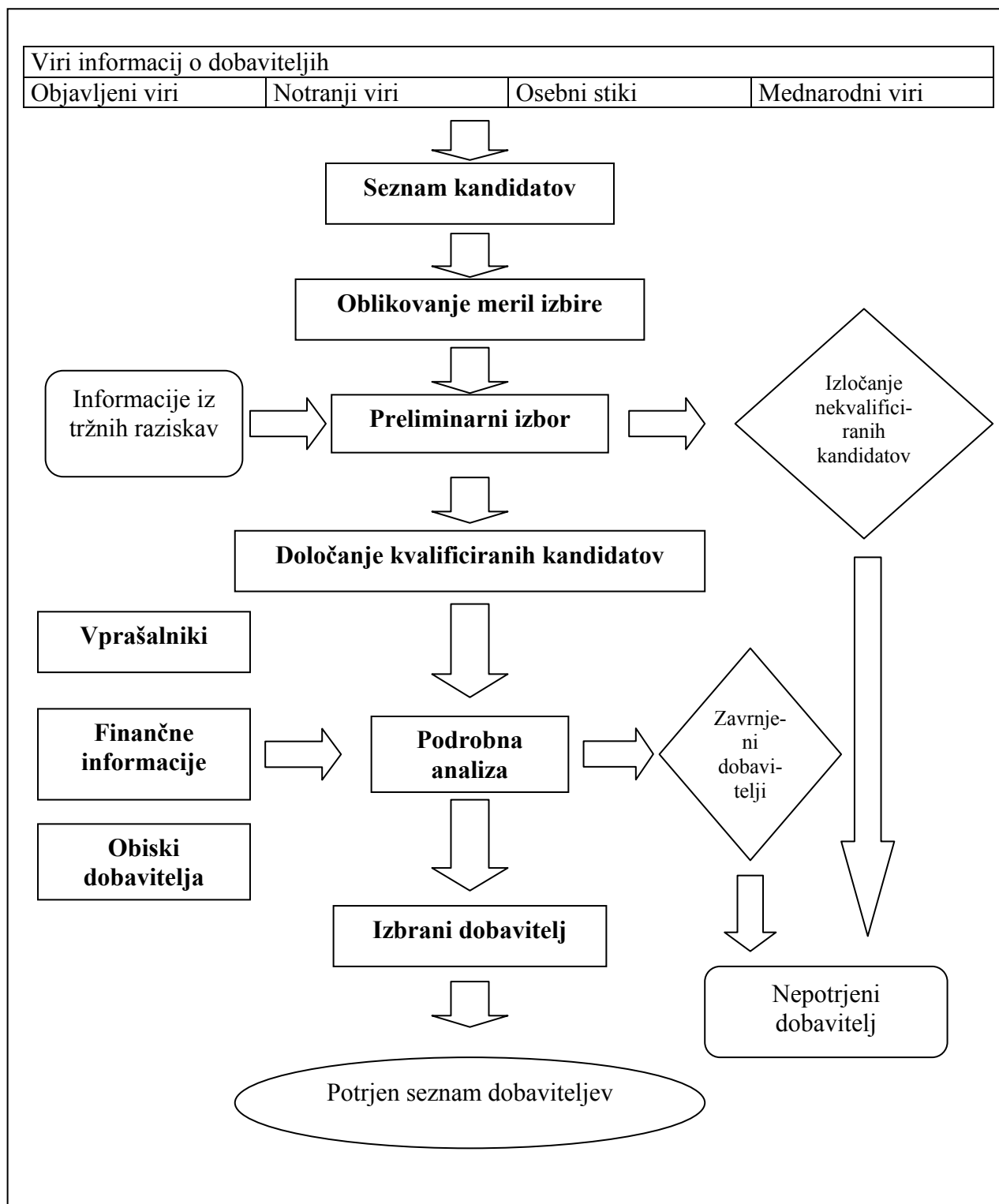
Dobavitelje naj bi izbrali pazljivo, predvsem v primeru ko proizvajalec uporablja njihove izdelke dolgoročno. V primeru, da dobavitelj proizvaja proizvode, ki so nato uporabljeni oz. vključeni v nadaljnji delovni proces, slabo poslovanje enega lahko ustavi delovni proces drugega in na ta način povzroči dodatne stroške (Ford 1993, 188).

Pravilna, tudi racionalna izbira dobavitelja je odvisna tudi od pravilnega postopka izbire dobavitelja, ki vsebuje naslednje stopnje:

1. Vodja organizacijske enote nabave najprej upošteva vse razpoložljive vire informacij o dobaviteljih.
2. Nato določi merila izbranega procesa skupaj z vsemi sodelujočimi predstavniki posameznih funkcij v podjetju ali drugi organizaciji.
3. Sledi neformalno zbiranje eksplorativnih informacij, da se na začetku postopka izločijo očitno neprimerni kandidati dobaviteljev (proces izbire je namreč drag in zamuden). Tu so pomembne informacije o proizvodnih zmogljivostih, tehnologiji in proizvodnih potencialih dobaviteljev.
4. Tako imenovane »polfinaliste« nato podrobno prouči na podlagi posebej pripravljenih vprašalnikov.
5. Odgovore pregleda vodja organizacijske enote s skupino sodelujočih.
6. Sledi obisk te skupine pri tistih dobaviteljih, ki na osnovi informacij najbolj zadovoljujejo merila in pogoje ter kažejo zanimanje za poslovno sodelovanje. Skupina si ogleda organizacijo dobavitelja in se pogovarja s poslovodstvom.
7. Skupina izbere najprimernejšega dobavitelja.

Na začetku tega procesa vodja organizacijske enote nabave pregleda vse razpoložljive in dostopne vire informacij, ki vključujejo objavljene vire, interne vire, osebne stike in mednarodne vire. Iz teh virov potem sestavi izčrpen seznam potencialnih dobaviteljev (Završnik 2004, 56-57). Proces izbiranja novega dobavitelja prikažemo na sliki 3.

Slika 3: Izbiranje novega dobavitelja



Vir: Završnik 2004, 57

Pri izboru dobaviteljev morajo imeti izoblikovan nabor kriterijev, ki naj bi jih potencialni dobavitelj zadovoljil. Ti kriteriji se nanašajo npr. na kakovost izdelkov in storitev, cene in plačilne pogoje, proizvodne zmogljivosti, izpolnjevanje dobavnih rokov, fleksibilnost glede sprememb naročil, pred- in po-prodajne storitve, možnost trajne poslovne povezave in graditve partnerskih odnosov.

Potrebno je, da kupec pridobi čimveč finančnih informacij o dobavitelju, saj je izpolnjevanje zgoraj naštetih kriterijev brez pomena, če je izbrani dobavitelj preobremenjen s kratkoročnimi dolgovi in postane nelikviden.

Iskati dobavitelje, ki lahko zadovoljijo zahteve glede kakovosti, količine, cene, rokov dobave ter drugih specifičnih zahtev mora biti glavna naloga nabave.

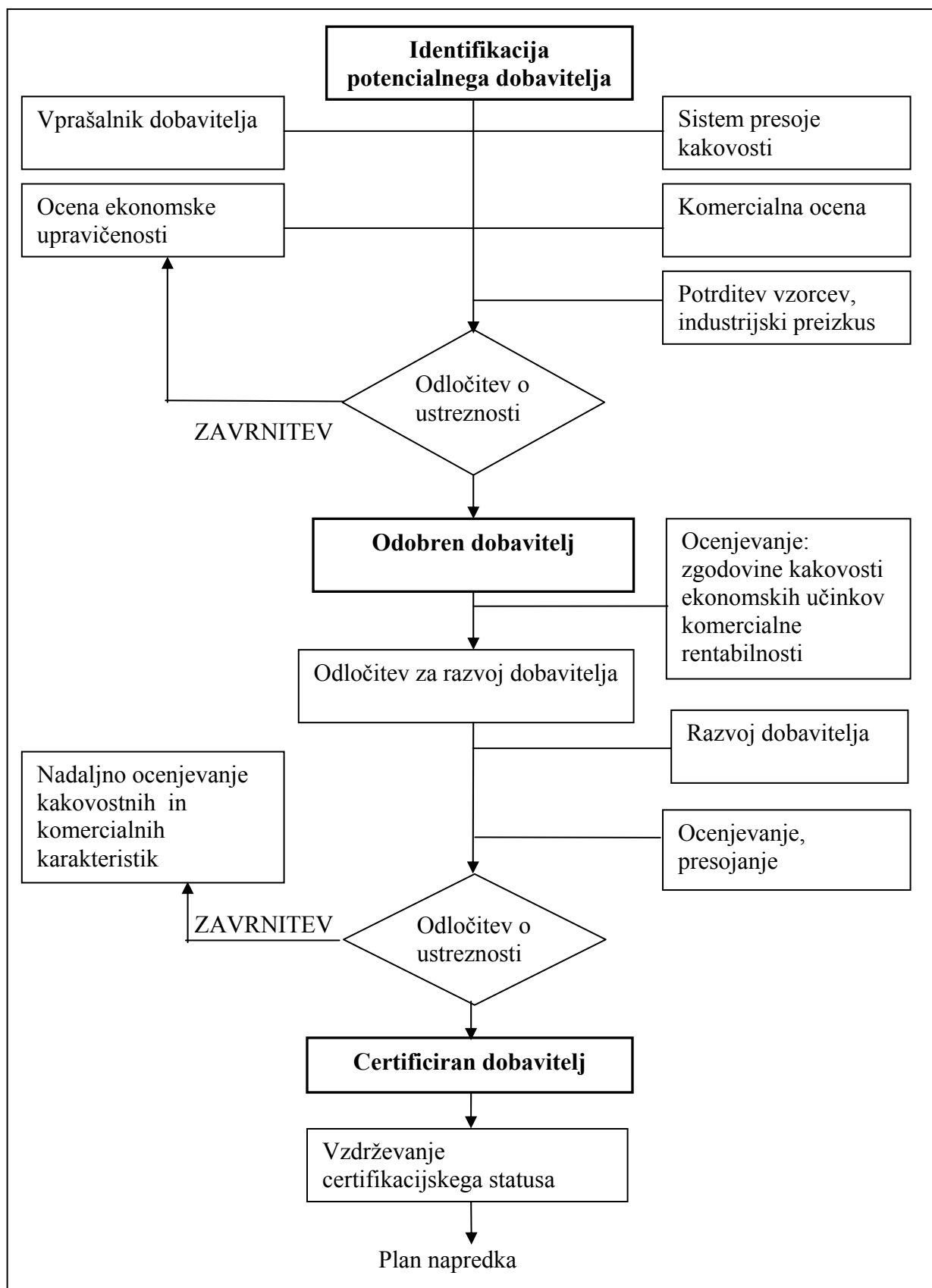
Viri podatkov se zbirajo:

- iz poslovnih dopisov, obiskov, zapisov pri razgovorih,
- iz zapisov kontrole kakovosti,
- na osnovi izjav konkurentov in kupcev dobavitelja,
- iz propagandnega materiala (Ferišak in Stihovič 1989, 211).

### ***2.5.2 Ocenjevanje dobaviteljev***

Presoja (quality audit) je sistematična in neodvisna preiskava, s katero ugotavljajo, ali ukrepi za kakovost in njihovi izidi ustrezajo načrtovanim ureditvam, ali se te ureditve izvajajo učinkovito ter ali so primerne za doseganje ciljev. Presoje dobaviteljev se običajno najprej izvajajo v fazi izbire novega dobavitelja in kasneje pri dobaviteljih, ki so določeni kot prednostni (primer poteka ocenjevanja prikažemo na sliki 4) in jih želijo certificirati (Huč 2002, 5).

Slika 4: Primer poteka ocenjevanja dobavitelja



Vir: Huč 2002, 5



Dobavitelje, ki so bili izbrani v predhodnih selekcioniranjih in so s strani organizacije sprejeti kot ustrezni, naj bi vrednotili kontinuirano, formalno in neformalno. To zagotavlja kakovost dobavitelja tudi na dolgi rok. Ocenjevanje dobaviteljev pomeni načrtno izbiranje informacij za izbor novih in kontrolo obstoječih dobaviteljev. V veliko organizacijah izbor dobaviteljev še vedno poteka na osnovi subjektivnih ocen. V nekaterih organizacijah, pa so s ciljem doseči optimalno strukturo dobaviteljev, že uvedli formalne postopke ocenjevanja izbranih meril. Pri kontinuiranem vrednotenju dobaviteljev ločijo:

a) Neformalno (subjektivno) vrednotenje: vključuje neformalne ocene in subjektivna mnenja na podlagi osebnih stikov med kupcem in dobaviteljem, kjer na podlagi postavljanja vprašanj in odgovorov pridobivajo osnovne informacije o podjetju dobavitelja, njegovih dosežkih v preteklosti in načrtih za prihodnost.

b) Formalno (objektivno) vrednotenje: je natančnejše in objektivnejše od neformalnega načina ocenjevanja; izdelajo si razpredelnice, s katerimi sistematično primerjajo in ocenjujejo informacije o količini, ceni, kakovosti, dobavnih rokih, plačilnih pogojih, storitvah ipd.; večina sodobnih postopkov ocenjevanja je računalniško podprtih (povzeto po Završniku 2004, 109).

Kadar izvajajo vsestransko in obsežno ocenjevanje dobaviteljev lahko v ta namen uporabljajo veliko število kriterijev vrednotenja. Potrebno je opozoriti, da kriteriji niso stalni in se spreminjajo tako glede na časovne vplive kakor tudi glede na vplive iz poslovnega okolja. Nabavni managerji, ki izbirajo nove nabavne vire morajo analizirati in dokumentirati pomembnost posamičnih izbranih kriterijev, ki jih bodo uporabljali v empiričnih merjenjih.

Kriteriji in dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri vrednotenju alternativnih nabavnih virov so:

a) Finančni dejavniki:

- ekonomska uspešnost,
- finančna stabilnost.

b) Kulturni in strateški dejavniki:

- stopnja zaupanja,
- naravnost managementa v prihodnost,
- strateška skladnost,
- kompatibilnost vršnega managementa,
- kompatibilnost nivojev in funkcij organizacije dobavitelja in organizacije odjemalca,
- dobaviteljeva organizacijska struktura in osebje.

c) Tehnološki dejavniki:

- trenutne proizvodne sposobnosti dobavitelja,
- prihodnje proizvodne sposobnosti dobavitelja,

- hitrost razvoja dobavitelja.

d) Ostali dejavniki:

- poslovne reference,
- dobaviteljevi dejanski odjemalci (povzeto po Završniku 2003,16).

Pomembnost presoje dobavitelja lahko poudarijo predvsem pri postopku s katerim želijo oceniti kakovost izdelka ali storitve in popolnost poslovanja. Presoja je na primer potrebna pri izbiri glavnega dobavitelja ali pri ugotavljanju razlogov nepopolnega poslovanja poslovnega partnerja. Presoja se izvrši z obiskom organizacije kjer posluje dobavitelj in z ocenjevanjem postopkov v proizvodnji. Pregled dobaviteljeve celotne organizacije in sestanek s poslovodstvom lahko omogoči boljše poznavanje izdelkov, kakovosti in odziva na želje kupcev. Prav zato se smatra, da je presoja zelo pomembna pri izbiri in ocenjevanju dobavitelja. Če želijo narediti uspešno presojo in postaviti ustrezno kakovost, katero morajo dobavitelji doseči, če želijo poslovati z njimi, je pomembno, da predčasno določijo svoje cilje v napredovanju in cilje glede kakovosti. S tem si lahko omogočijo dobro partnerstvo (Ford 1993, 33).

Ocenjevanje dobaviteljev je pomembno zaradi:

- zvišanja preglednosti nabavnih odločitev,
- načrtnega pridobivanja in opuščanja dobaviteljev - že pred ocenjevanjem je treba določiti ukrepe, ki bodo izhajali iz ocene,
- sistematičnega povečevanja sposobnosti dobavitelja – ocena omogoča dobavitelju oporne točke za izboljšave pri naslednjih dobavah,
- zmanjšanja tveganja oskrbe – tveganje se pojavi zaradi napačne presoje sposobnosti dobavitelja,
- povečanja konkurence – predpostavka je seznanitev dobaviteljev z ocenami,
- izogibanja neracionalnim odločitvam – obstaja tendenca, da pri odločanju pripisujejo izkušnjam iz bližnje preteklosti večji pomen kot bolj oddaljenim,
- zagotavljanja »know-howa« – pri ocenjevanju so dokumentirana pomembna spoznanja za katera si organizacije ne morejo privoščiti, da bi bila le v glavah zaposlenih v organizacijski enoti nabave (Završnik 2004, 113-114).

Vse večji pomen pri ocenjevanju dobavitelja ima razvojna sposobnost, koliko lahko kot partner v nabavi doprinese s svojimi idejami in razrešitvami k razvoju novih proizvodov, zniževanju stroškov, izboljšanju kakovosti in k boljši tržni poziciji organizacije, ki ji oskrbuje. Ocenjujejo tri osnovne kriterije, glede na to, ali je dobavitelj:

- kompetenten (tehnično in ekonomsko kvalificiran);
- pripravljen za sodelovanje (sposobnost zadovoljiti zahtevane potrebe),
- ekonomsko ugoden (sposobnost dobaviti material po primerni ceni in v primernem času).

Te kriterije se še podrobneje deli, da določijo natančnejše ocene.

Kvantitativno merljivi kriteriji so: kakovost, cena in zanesljivost dobave.

Kvalitativni kriteriji so npr. tehnične pristojnosti, zmogljivost proizvodnje, finančni položaj, organizacijska struktura, management celovite kakovosti in odnosi s poslovnim okoljem, geografski položaj.

Cilj vsakega ocenjevanja dobavitelja je, da v prvi vrsti uporabljajo kvantitativne, to pomeni merljive kriterije, medtem ko na osnovi kvalitativnih kriterijev pri vrednotenju upoštevajo bonus (Ferišak in Stihovič 1989, 213-215).

### **Izvedba ocenjevanja dobaviteljev**

S postopkom ocenjevanja dobav zagotavljajo redno spremljanje kakovosti dobavljenega materiala in pravočasnost dobav.

Ocenjevanje dobaviteljev poteka v treh fazah:

1. zbiranje informacij,
2. določanje relativnih meril za ocenjevanje,
3. vrednotenje ter končna ocena.

Vseh dobaviteljev ni mogoče ocenjevati z enako intenzivnostjo. Tako je treba dobavitelje razdeliti po pomembnosti po naslednjih merilih:

- promet z dobaviteljem,
- pomen nabavne dobrine za lastno sposobnost dobavljanja,
- pomen nabavne dobrine za ohranjanje lastnih kakovostnih zahtev,
- tveganje na specifičnih nabavnih trgih (Završnik 2004, 114).

Pomemben element ocenjevanja dobaviteljev je obisk dobavitelja, ogled ali pregled njegovih tehnično - tehnoloških zmogljivosti. Na osnovi dejstev, ki jih vidijo je možno sprejemati realnejše odločitve glede na presojani nabavni vir pri izvajanju presoj ne smejo pozabiti na naslednja pomembna dejstva:

- a) Presoje dobaviteljev lahko izvajajo osebe z bogatimi izkušnjami, ki dobro poznajo stroko, svojo organizacijo, so komunikativne in poznajo osnovna pravila obnašanja. Podrobneje so merila za izvajanje presoj podana v naslednjih dokumentih:
  - ISO 10011-1: Smernice za presojo sistemov kakovosti – 1. Del: Presojanje (definicije, cilji, odgovornosti itd.),
  - ISO 10011-1: Smernice za presojo sistemov kakovosti – 2. Del: Kvalifikacijski kriteriji za presojevalce sistemov kakovosti (definicije, izobrazba, usposabljanje, izkušnje, osebne lastnosti, vodstvene sposobnosti, vzdrževanje usposobljenosti itd.),
  - Smernica dobre poslovne prakse – DPP (best practices).
- b) Izidi iz preko 200 presoj dobavitelja kažejo, da je potrebno za uspešno in učinkovito izvedbo presoje doseči dialog oziroma partnerski odnos s presojano stranjo, saj le

tako pridejo do najboljših in koristnih informacij o stanju dobaviteljevih zmogljivosti (povzeto po Huču 2002, 6).

V preteklosti je bila kot merilo pri ocenjevanju uporabljena le cena, kasneje pa še kakovost in dobavni rok. Danes v organizacijah ocenjujejo dobavitelje z večjim številom kazalnikov, ki vplivajo na njihovo ustreznost. Uporabljajo različne metode ocenjevanja dobaviteljev, od enostavnih do bolj zapletenih. Za različne skupine nabavnega blaga, ki jih delijo glede na višino stroškov, stopnjo tveganja ipd., imajo različne načine ocenjevanja, saj pomembnost posameznih meril ni enaka za vso nabavno blago.

Dobavitelji so poslovni partnerji organizacije, zato jih je ta dolžna obvestiti o tem, da bodo vključeni v proces ocenjevanja, seznaniti jih mora s svojimi pričakovanji glede ocenjevanja, z svojim načinom razvrščanja dobaviteljev ter s tem kdaj in kdo bo izpeljal postopek ocenjevanja. Na koncu je pomembno dobaviteljem sporočiti ocene, ki so jih dosegli.

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na izbiro dobaviteljev, veliko, je pomembno, da organizacija s svojimi zahtevami ne pretirava, saj se utegne med zbranimi podatki in informacijami izgubiti. Najprimernejše število meril, ki jih organizacije uporabljajo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev, je pet: kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi o obravnavanem dobavitelju. V nekaterih podjetjih dodajo temu še šesto merilo – ostale dejavnike, ki vplivajo na izbor npr. popusti, transport, embalaža ipd. (Završnik 2004, 109-112).

Ko v podjetju ali drugi organizaciji določijo merila za ocenjevanje in razvrščanje, lahko dobavitelje razvrstijo v tri skupine: zelo dober, pogojno dober in slab dobavitelj. Zelo dobre dobavitelje uvrstijo na seznam odobrenih dobaviteljev, pogojno dobre odvisno od materiala, ki ga dobavljajo, s slabimi dobavitelji pa v organizaciji praviloma naj ne bi sklepali poslov, saj lahko tudi sami zaidejo v težave. Vendar organizacija ne more vedno izbirati samo med dobrimi dobavitelji. Problem nastane zaradi specifičnosti surovin pri proizvodnji, ki onemogočajo izbiro dobaviteljev samo s seznama odobrenih dobaviteljev.

Izbira dobaviteljev ne bi smela trajno veljati. To pomeni, da jih organizacija ne bi smela izbrati enkrat za vselej. Podjetje ali druga organizacija mora vedno stremeti za takimi dobavitelji, ki imajo sposobnost, da se prilagajajo razmeram kupca (Završnik 2004, 109-112).

### **2.5.3 Dobavna veriga**

Angleški izraz »supply chain« slovenski avtorji različno prevajajo. Tako se pojavljajo prevodi, kot so oskrbovalna veriga in oskrbna veriga, vendar menimo, da je najustreznejši prevod dobavna veriga (Logožar 2004, 157-162).

Dobavna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne proizvode ter distribucijo končnih proizvodov kupcem. Dobavna veriga obstaja v izdelovalnih podjetjih in drugih organizacijah, čeprav se kompleksnost verige lahko zelo razlikuje med različnimi panogami in organizacijami. Dobavne verige se pojavljajo v zelo različnih oblikah ter velikostih in so lahko zato precej kompleksne (Logožar 2004, 157-162).

Sam pojem dobavna veriga izvira iz sheme povezav med partnerskimi organizacijami, ki sodelujejo v določeni dobavni verigi. Dobavitelji imajo lahko lastne dobavitelje, slednji pa prav tako lastne dobavitelje. Poleg materialnega toka je treba opozoriti tudi na tok informacij in tok denarja. Tok denarja poteka običajno v nasprotni smeri kot materialni tok.

Dobavne verige, ki vključujejo dobavitelje in/ali odjemalce v drugih državah, imenujejo globalne dobavne verige. Temeljni razlogi, da organizacije sodelujejo v globalnih dobavnih verigah, so nižje cene materialov, storitev in delovne sile, dostop do proizvodov, ki na domačem trgu niso dosegljivi ipd. Uvedba elektronskega poslovanja je olajšala in pocenila iskanje dobaviteljev v drugih državah in omogočila navezovanje stikov s številnimi odjemalci (povzeto po Logožarju 2004, 157-162).

Dobavitelji naj bi dobavljali brez napak, tako da proizvajalec opusti vhodno kontrolo. Omejitev vhodne kontrole je stopenjski proces, povezan z naraščanjem kakovosti in zanesljivosti, zato pa je potreben čas. Dobavitelj mora dobaviti pravi material v pravi količini in ravno ob pravem času. Kakovost in pravočasnost sta poglobitveni merili metode ravno ob pravem času. Običajna je taka razvrstitev dobaviteljev:

- Pravočasna dobava A-odlično B-dobro C-nezadovoljivo
- Kakovost dobave 1-odlično 2-dobro 3-nezadovoljivo

S temi ocenami je mogoče preprosto ovrednotiti dobaviteljevo poslovanje. Na primer C1 zagotavlja visoko stopnjo kakovosti, toda vedno ne dobavlja pravočasno. S pogajanji poskuša kupec doseči, da se uvrstijo v skupino A1, če je le mogoče, vsi njegovi dobavitelji in tam tudi ostanejo (Weele 1998, 198-199).

Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev v dobavni verigi podjetja ali druge organizacije, 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 (Završnik 2004, 113).



### **3 PRIKAZ JAVNEGA ZAVODA ORTOPEDSKA BOLNIŠNICA VALDOLTRA**

#### **3.1 Zgodovina bolnišnice in bolnišnica danes**

Ortopedska bolnišnica Valdoltra (v nadaljevanju OBV) je v letu 1999 praznovala 90-letnico svojega obstoja. Je najstarejša specialistična bolnišnica v Sloveniji s primerno tradicijo in burno zgodovino. Ustanovljena je bila pod Avstro-ogrsko monarhijo, po prvi svetovni vojni je pripadla Italiji, leta 1954 Jugoslaviji, leta 1991 Sloveniji, vmes pa je imela še tri vojaške uprave: italijansko, nemško in jugoslovansko. Menjavala je lastnike, spreminjala je strukturo bolnikov (najprej samo otroci, nato tudi odrasli, nazadnje predvsem odrasli) skladno s spreminjajočo se kazuistiko (od kostne tuberkuloze k ortopediji), v zvezi s tem pa se je spreminjal tudi njen naziv (obmorsko okrevališče, obmorska bolnišnica, bolnišnica za kostno tuberkulozo, ortopedska bolnišnica). Ves čas pa je, najprej zaradi ugodnih klimatskih pogojev za zdravljenje, nato pa zaradi najmodernejše opreme in sposobnega zdravniškega kadra, slovela v medicinskih krogih v okviru vsakokratne države, ki ji je pripadala, pa tudi izven nje (Prijava OBV za priznanje RS za poslovno odličnost 2002, 2).

Bolnišnica je od leta 1991 javni zavod, njen sedanji status je opredeljen z vladnim aktom o ustanovitvi z dne 9. 10. 1993 in 29. 5. 1997. Ta akt in statut določata dejavnost in druge osnovne pogoje poslovanja. V OBV opravljajo za območje Slovenije zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni, tako da zdravijo obolenja in poškodbe lokomotorne aparata, s posebno usmeritvijo v artroplastiko, obolenja in deformacijo hrbtenice, endoskopijo, športni travmatizem, kostno-sklepno tuberkulozo in ortopedsko septiko. Z odločbo Ministrstva za zdravje je dobila naziv učni zavod.

Za zadnje desetletje je značilen pospešen razvoj na vseh področjih. OBV je sedaj največja tovrstna ustanova v Sloveniji, saj predstavlja več kot 50 % zmogljivosti slovenske ortopedije (letno 25.000 specialističnih ortopedskih pregledov, 55.000 bolniško oskrbnih dni, 5.500 sprejetih bolnikov na bolnišnično zdravljenje, 2.600 operacij). Sodeluje z vsemi domačimi in številnimi tujimi centri v Zahodni Evropi in Severni Ameriki, večkrat tudi v skupnih projektih pri uvajanju novih operativnih in terapevtskih metod. Moderni operacijski prostori, vrhunska tehnološka oprema (npr. magnetna resonanca, računalniška tomografija, najsodobnejši RTG aparati, laserski nož, endoskopska tehnologija, informacijska tehnologija itd.) in usposobljen kader omogočajo uporabo najsodobnejših metod pri obravnavi bolnika. Bolnišnica je tudi v gradbenem pogledu v celoti prenovljena, tako da je tudi namestitveni standard ustrezen. Sestavni del tega so tudi strokovna zdravstvena nega, postoperativna obravnava z rehabilitacijo in fizioterapijo, upoštevanje načel kakovostne in zdrave prehrane ter prijazen odnos do bolnikov (Prijava OBV za priznanje RS za poslovno odličnost 2002, 2).

V procesu zdravljenja uporablja OBV že uveljavljene sisteme kakovosti: medicinsko doktrino, načela dobre prakse, načela dobre klinične prakse, slovenske in mednarodne standarde kakovosti (Prijava OBV za priznanje RS za poslovno odličnost 2002, 2).

Proces zdravljenja sledi razvoju medicinske doktrine ter principom dobre prakse. V skladu s tem uvajajo nove postopke zdravljenja na osnovi svetovno uveljavljenih in s študijami podprtih praks, s katerimi se zdravniki srečujejo na svetovnih kongresih, simpozijih in ob obiskih v domačih in tujih sorodnih ustanovah. Že uvedene oblike zdravljenja dopolnjujejo z novimi, da pospešijo okrevanje in zmanjšajo tveganje za razvoj stranskih učinkov in komplikacij ter zmanjšajo ceno zdravljenja in omogočijo lažji dostop bolnika do storitev. Za kontrolo procesov zdravljenja uporabljajo standarde (standardi na področju zdravljenja bolnišničnih okužb).

OBV je na področju novih metod diagnostike, konzervativne in operativne terapije med slovenskimi ortopedskimi centri na vodilnem mestu in je pridobila položaj konzultanta. Za številne centre osrednje in jugovzhodne Evrope pa je prevzela vlogo učnega centra za določene operativne posege. V Sloveniji je prva, ki je začela zdraviti bolnike v dnevni bolnišnici.

Organiziranost in razvitost bolnišnice sta bili predstavljeni številnim tujim delegacijam (npr. SICOT, NATO) in s tem je bolnišnica pripomogla k mednarodnemu ugledu Republike Slovenije in njenega zdravstva.

Bolnišnica pridobiva denarna sredstva za nemoteno delovanje na osnovi vsakoletne pogodbe, sklenjene z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), pomemben vir financiranja so plačila pacientov samoplačnikov ter donatorska in sponzorska sredstva.

Učinkovitost in donosnost posameznih naložb je posebej vprašljiva zaradi limitiranja prodaje. S pogodbenim partnerjem ZZZS ima OBV točno določene količine storitev in preiskav, ki jih je možno opraviti, preseganje pogodbenega obsega pa ni plačano. Zato je pomembno zdravstvene storitve prodajati tudi na trgu in tako smotrneje izkoristiti aparature.

Za poslovanje vladnih in nepridobitnih organizacij je pomembno, da se zavedajo, da strategija ni zgolj to, kar nameravajo narediti, ampak tudi to, česar ne bodo počele (povzeto po Kaplanu in Nortonu 2001, 146).

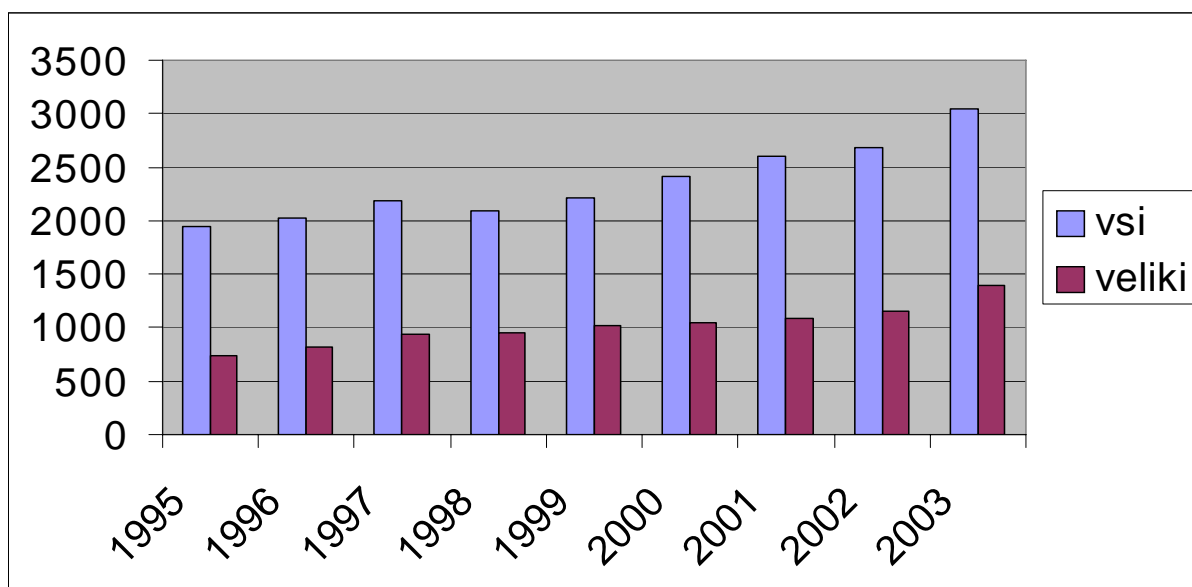
Za artroskopske posege na kolenu in rami ter druge manjše operacije je bila v letu 1996 pilotno uvedena dnevna bolnišnica. V prvem letu je zaradi nepoznavanja povpraševanja bilo planiranje zelo slabo izvedeno in je realizacija močno odstopala od plana. Že za leto 1999, še posebej pa za leto 2000 pa je bilo ugotovljeno, da je zanimanje bolnikov za tovrstno obdelavo naraslo in je tudi strokovno utemeljeno, zato je v pogodbi z ZZZS povečan obseg teh storitev.



Ena od strateških usmeritev bolnišnice je povečanje števila operativnih posegov v primerjavi s številom konzervativno zdravljenih bolnikov. Za uresničevanje strategije je predlagano zavarovalnici ustrezno prestrukturiranje storitev, zmanjšuje se število postelj. Velike operacije so bile v pogodbi z zavarovalnico do leta 1998 zajete v okviru točk velikega tveganja, od leta 1999 pa so sestavni del pogodbe kot število operacij (Prijava OBV za priznanje RS za poslovno odličnost 2002, 30).

**Tabela 1: Število operativnih posegov v obdobju 1995-2003:**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Vsi</b>	<b>1947</b>	<b>2028</b>	<b>2180</b>	<b>2087</b>	<b>2210</b>	<b>2420</b>	<b>2607</b>	<b>2679</b>	<b>3045</b>
<b>Veliki</b>	739	823	935	946	1023	1048	1086	1159	1393
<b>Manjši</b>	1208	1205	1245	1141	1187	1372	1521	1520	1652



Vir: Poslovno poročilo OBV, 2003

### 3.2 Organizacijska struktura

Direktorja imenuje svet bolnišnice, soglasje pa daje vlada Republike Slovenije. Vloga direktorja je opredeljena z Zakonom o javnih zavodih, Zakonom o zdravstveni dejavnosti in s Statutom bolnišnice.

Direktor je odgovoren za razvoj bolnišnice upoštevajoč napredek stroke v razvitem svetu, družbeno-ekonomsko situacijo države ter njeno zdravstveno politiko. Bolnišnico vodi ob sestankih razširjenega strokovnega kolegija, s pomočjo katerega prenaša svoje usmeritve in zamisli na delo oddelkov. Na ta način potrjuje svoje nenehno angažiranje za razvoj bolnišnice in posameznikov.

Za bolnišnico je značilna paviljonska stavbna struktura. Gre za tri ločene stavbe (paviljon A, B in C), ki so razdeljene na več oddelkov. Vsak paviljon ima svojega predstojnika s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Paviljoni so deljeni še na oddelke, ki imajo tudi svoje vodje. Avtonomno je organizirana tudi funkcija zdravstvene nege kot posebna stroka, povezana z medicinskim področjem. Prav tako je avtonomno organizirano znanstveno-raziskovalno področje in upravno-poslovno področje.

V OBV so oblikovani naslednji procesi managementa z notranjo zakonodajo:

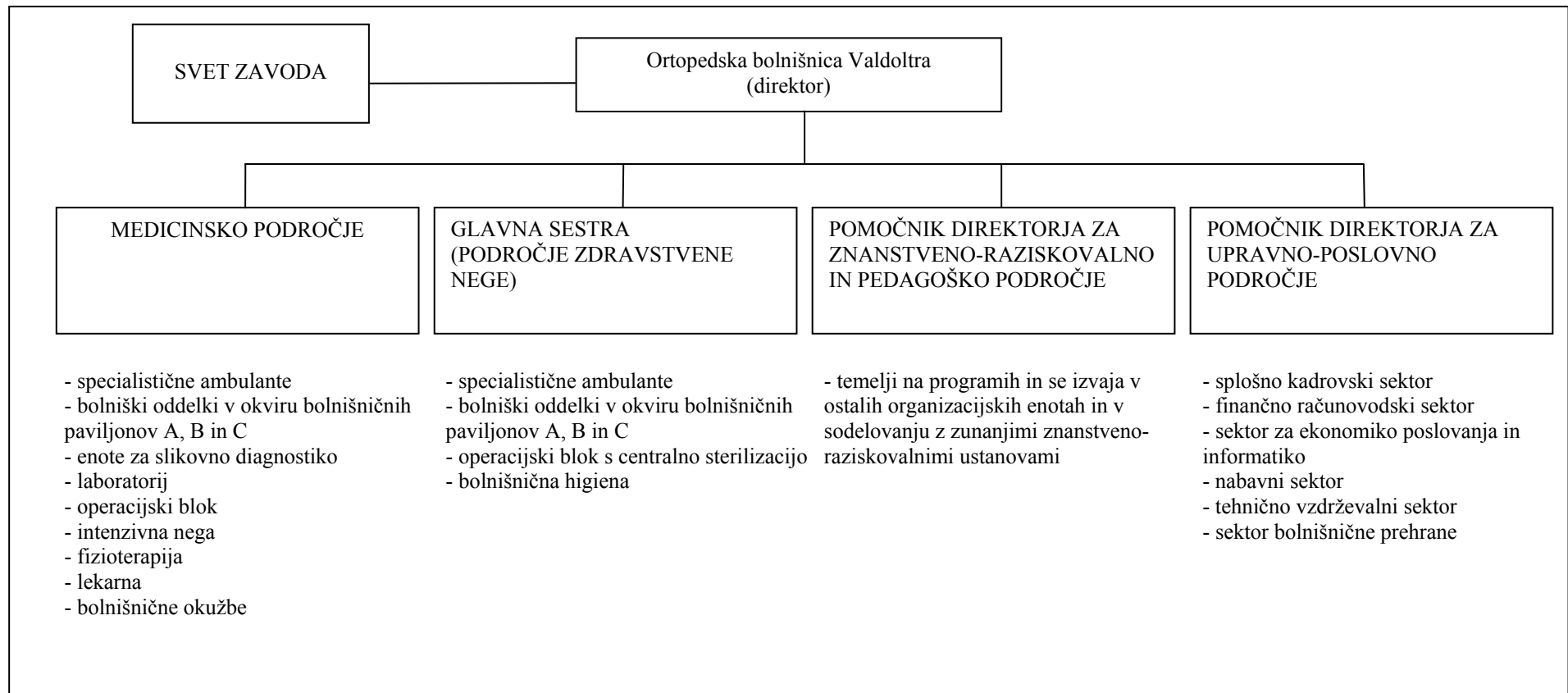
- **Poslovne funkcije:** kadrovska, finančno-računovodska, nabavna, prodajna, tehnično-vzdrževalna in informacijska,
- **Okolje bolnišnice:** odnosi z javnostjo, odnosi z uporabniki, odnosi z lastniki in plačniki.

Na poslovno-upravnem področju so utečeni redni sestanki upravnega kolegija, ki pripravljajo osnove za poslovne odločitve, ki so vsebina rednih direktorjevih tedenskih sestankov s sodelavci uprave. Delo vršnega managementa bolnišnice je razvidno tudi iz dela sveta bolnišnice (npr. poslovnih poročil, planskih dokumentov, predlogov sklepov itd.).

Pretok informacij na organske enote poteka na sestankih oddelkov in enot, glavna medicinska sestra bolnišnice ima redne sestanke kolegija zdravstvene nege.

Slika 5: Struktura organiziranosti OBV

**Ortopedska bolnišnica Valdoltra**



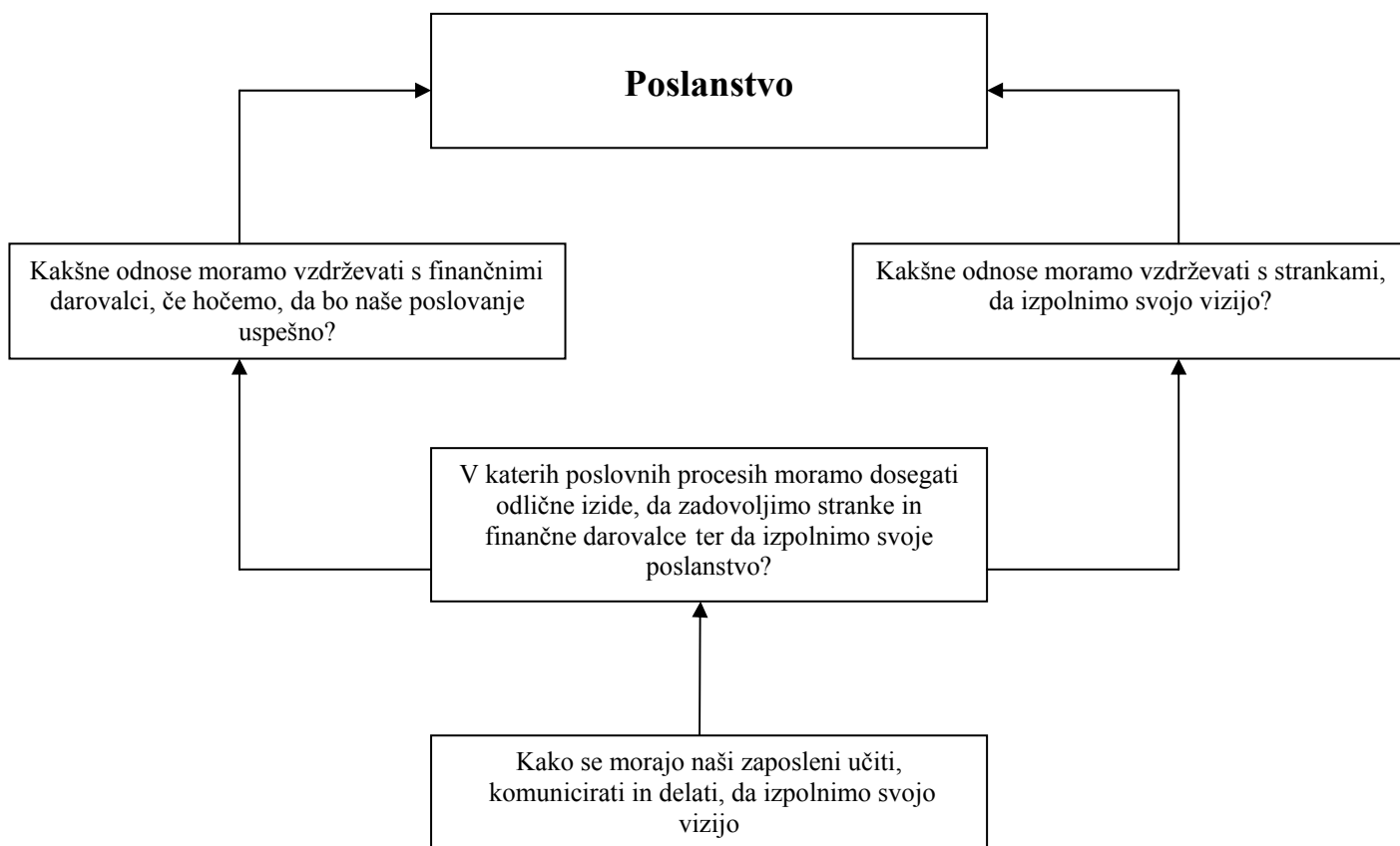
Vir: Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2002, Prijava Ortopedske bolnišnice Valdoltra

V prvi vrsti se managerji OBV zanašajo na lastne sposobnosti, znanje, vrednote, veščine in vire. Poslanstvo, vizijo in razvojne in operativne plane uresničujejo prvenstveno na tem izhodišču, kar velja tako za osnovno dejavnost kot za poslovno-upravno in organizacijsko učinkovitost.

Poslanstvo OBV so opredelili na sejah sveta zavoda dne 14. 4. 1999 in 25. 2. 2002 kot: Razvoj v smeri enega od osrednjih ortopedskih centrov v Sloveniji, njeno sodelovanje pri razvoju in oblikovanju zdravstvene politike na področju ortopedije in pri oblikovanju medicinske doktrine v Sloveniji, s čemer prispevajo k njenemu ekonomskemu, strokovnemu in socialnemu razvoju.

Poslanstvo mora biti sestavina organizacije, ki zaseda najvišje mesto v sistemu kazalnikov. To je dolgoročni krovni cilj nepridobitnih in vladnih organizacij, ki pomeni dolgoročno usmeritev. Pri teh organizacijah namreč finančni kazalniki niso ustrezno sredstvo za prikaz tega, ali izpolnjujejo svoje poslanstvo (po Kaplanu in Nortonu 2001, 148). Primer modela uravnoteženega sistema kazalnikov za nepridobitne organizacije prikažemo na sliki 6.

**Slika 6: Model uravnoteženega sistema kazalnikov za nepridobitne organizacije**



Vir: Kaplan in Norton 2001, 148

Na podlagi omejenih finančnih sredstev in virov, ki omogočajo večjo fleksibilnost pri načrtovanju je poslovodstvo sprejelo strateško usmeritev, da bo OBV intenzivno razvijala ortopedsko kirurgijo. Pri odnosu do bolnikov zaposleni negujejo osebni odnos do vsakega in spoštujejo njihovo zasebnost. Pri vodenju bolnišnice pa velja strateška usmeritev, da je upravno-poslovne funkcije potrebno razvijati tako, da je bolnišnica sposobna obvladovati spremembe iz poslovnega okolja in družbe.

V Ortopedski bolnišnici Valdoltra management planira in sledi dogovorjeni kadrovske politiki iz strategije, katere cilj je optimalna izkoriščenost obstoječega kadrovskega potenciala, racionalizacija zaposlitev novih sodelavcev ob smotni izkoriščenosti delovnega časa in sredstev za delo. Vseskozi je prisotno zavedanje, da so zaposleni najpomembnejši potencialni vir poslovne uspešnosti. Zato je zaposlenim omogočeno stalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje na zdravstvenem in nezdravstvenem področju. V skladu s planiranimi sredstvi se stalno izboljšuje delovno okolje in delovne pogoje s poudarkom na varnem delu vseh zaposlenih.

Skrajševanje ležalne dobe dodatno obremenjuje zdravnike ter sodelavce zdravstvene nege in tudi od njih zahteva, da se stalno strokovno izpopolnjujejo in izobražujejo. Povprečna izobrazbena struktura zaposlenih se stalno viša, saj se odhajajoči nadomeščajo le tam, kjer je to potrebno in običajno z višjo ali visoko izobrazbo. Stalno se spodbuja izobraževanje ob delu – izvaja se načrt usposabljanja že zaposlenih zdravstvenih tehnikov za zahtevnejše delo v operacijskem bloku in spodbuja izobraževanje sodelavcev zdravstvene nege na visoki zdravstveni šoli.

Z razvojem medicine (zahtevnejši operativni posegi, večja varnost bolnikov) in z rastjo standarda (zdravstvena nega, bivanje) se spreminjajo tudi obremenitve kadra. V obdobju 1997 do 2002 se je število obravnavanih primerov zmanjšalo za 16 %, vendar pa je število operativnih posegov večje za 20 %, kar pomeni po številu manj bolnikov, ki pa po strokovni plati predstavljajo zahtevnejšo in časovno bolj obremenjujočo obravnavo.

Kadre OBV zagotavlja preko javnega razpisa v medijih ali z objavami Zavoda za zaposlovanje ter z obstoječim kadrom znotraj bolnišnice, z razporeditvijo na druga področja dela. Konec leta 2004 je bilo zaposlenih 296 sodelavcev, od tega 7 za določen čas.

**Tabela 2: Struktura kadra po izobrazbi**

St. str. Izobr.	31.12.2004				Izobrazbena struktura vsi
	Zdr. delavci	Nezdr. delavci	Skupaj	% zdr. delav.	
IX	2	-	2	100,0	0,6
VIII	33	1	34	97,0	11,4
VII	19	10	29	65,5	9,8
VI	46	5	51	90,1	17,2
V	108	35	143	75,5	48,3
IV	-	20	20	0,0	6,7
III-I	-	17	17	0,0	5,7
<b>Skupaj</b>	<b>208</b>	<b>88</b>	<b>296</b>	<b>70,2</b>	<b>100,0</b>

Vir: Letno poročilo OBV 2004, str. 16

Vodstvo podpira usposabljanje za management celovite kakovosti. Tako se sodelavci iz področja zdravstva in nezdravstva udeležujejo delavnic za ocenjevalce ugotavljanja poslovne odličnosti, ki jih organizirata Ministrstvo za gospodarstvo ter Ministrstvo za zdravje. V večnamenski dvorani OBV so organizirali dva informativna seminarja s področja kakovosti za vse zainteresirane sodelavce.

Zaradi demografskih procesov in višjega življenjskega standarda bodo potrebe po ortopedskih diagnostičnih in operativnih storitvah naraščale. Ker je ortopedija ena od najdražjih kirurških panog, se visoki stroški na posamično operacijo lahko zmanjšajo le v velikih centrih z dovolj velikim številom operacij, kjer operirajo visoko usposobljene zdravniške ekipe. Vodilni ortopedski centri v Sloveniji in v svetu so v konstantnih kontaktih z namenom zagotoviti najboljšo kakovost zdravstvenih storitev.

Uspešnost OBV ocenjuje Ministrstvo za zdravje kot njen ustanovitelj in ZZZS kot naročnik in plačnik storitev. Z njune strani OBV prejema stalne pohvale, to potrjujejo zapisniki rednih in periodičnih pregledov. Minister za zdravje je na posvetu vseh bolnišnic 8. 5. 2001 ugotovil, da je bolnišnica primer, kako je treba poslovati. Ne pozna namreč izgub pri poslovanju in nima finančnih problemov. V letu 2004 je bolnišnica realizirala presežek prihodkov v višini skoraj 386 mio SIT, za dodatni program pa so bila realizirana sredstva v višini 151 mio SIT. Presežek je izid dobre organiziranosti dela, racionalnega obnašanja zaposlenih, tako pri porabi materialov kot pri nadzoru stroškov dela.

Poudariti je potrebno, da OBV teži k odgovornemu odnosu do javnih financ predvsem s pravilno organiziranostjo dela, s pravilnim ravnanjem s človeškimi viri in z racionalizacijo poslovanja. Management celovite kakovosti se uveljavlja na vseh področjih: na medicinskem, na poslovno-upravnem, na področju zdravstvene nege ter na področju raziskovalnega in pedagoškega dela.

ZZZS kot glavni financer zahteva od organizacije korekten odnos in izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, v zameno ji nudi plačila v dogovorjenih rokih. Z rednimi

finančnimi viri lahko bolnišnica zadovolji interese svojih sodelavcev, med katerimi je na prvem mestu dobra socialna varnost in nenazadnje tudi interese svojih dobaviteljev, ki se lahko vedno zanašajo na OBV kot na rednega plačnika in ji zato nudijo ugodne prodajne pogoje in poprodajne storitve

V okviru Mestne občine Koper je bolnišnica ena večjih organizacij, ki stalno zaposluje okrog 300 sodelavcev in z rednim izplačevanjem plače njihovim družinam zagotavlja socialno in ekonomsko varnost.

Zaposleni na ključnih delovnih mestih, predvsem zdravniki, pridobivajo dodatne izkušnje v vrhunskih ustanovah, bolnišnicah, na simpozijih, konferencah in tečajih doma in v tujini. Večkrat nastopajo kot predavatelji in to bistveno pripomore k ugledu bolnišnice.

OBV je večkrat pohvaljena tudi zaradi skrbi za naravno okolje: odpadke ločujejo na komunalne, kemične, infektivne, pline in na odpadne vode. Za odvoz odpadkov imajo sklenjene pogodbe s pooblaščenimi podjetji in vodijo evidenco količine in odvoza. Ukinjena je sežigalnica, s tem je zmanjšana emisija plinov v ozračje. Obnovljeno je tudi črpališče, ki pošilja odpadno vodo bolnišnice na centralno komunalno čistilno napravo.

### **3.3 Organiziranost nabave Ortopedske bolnišnice Valdoltra**

V OBV je nabava organizirana centralizirano. Razlogi za to so:

- povezanost nabavnih potreb (povezanost nabavnih materialov, ki jih potrebujejo v poslovnih enotah),
- možnost prihrankov (nakup večjih količin omogoči prihranek stroškov),
- enotni pristopi v nabavi,
- enotne pogodbe,
- enotna plačilna politika,
- enotno razreševanje reklamacij,
- manjše število dobaviteljev,
- enotno vodstvo.

Nabavni sektor vodi njegov vodja. Ta je odgovoren pomočniku direktorja za upravno-poslovno področje. Odgovoren je za nabavno službo, izvajanje javnih naročil, izvajanje prevozov za potrebe bolnišnice in za delo v skladišču tehnično potrošnega materiala.

Odgovornosti in pooblastila nabavnega sektorja zajemajo:

- analiziranje nabavnega trga,
- planiranje aktivnosti nabave,
- zmanjševanje vrednosti zalog,
- izbiro dobaviteljev na podlagi javnih naročil,
- pogajanja,

- sklepanje pogodb o dobavi izdelkov in storitev,
- izvedbo nabave in dobavo opreme,
- kontrola izdelkov in storitev,
- oceno kakovosti dobave,
- izvajanje in razreševanje reklamacij,
- odprodajo dotrajane opreme.

Kakovost dela nabavnega sektorja se kaže predvsem v vedno večjih prihrankih, ki jih ta s strokovnim pristopom lahko zagotovi. Pri svojem delu se povezuje z ostalimi sektorji in enakovredno soustvarja uspeh organizacije.

### **3.4 Predstavitev politike nabave v podjetju**

Po Zakonu o javnih naročilih (Ur.l.RS št. 36/04-uradno prečiščeno besedilo) se izdelke, storitve in gradbena dela naroča v postopkih javnega naročanja. Osnova za dobro izvedeno javno naročilo je natančna specifikacija zahtev za posamezne materiale. Dobavitelji morajo natančno vedeti, kaj se od njih pričakuje. Vrsta in obseg dela s posameznim dobaviteljem in nabavljenim proizvodom je odvisna od vpliva proizvoda na proces dela, zato se izbira dobavitelje na osnovi sposobnosti, da dobavijo material v skladu z zahtevami bolnišnice. Z nenehnim sodelovanjem s ključnimi dobavitelji ti stalno izboljšujejo svoje izdelke in storitve.

Izdelana imajo navodila za oddajo javnih naročil male vrednosti, to so tista naročila, katerih ocenjena vrednost je nižja od vrednosti določene v Zakonu o izvrševanju proračuna Republike Slovenije (Ur.l.RS št. 84/04).

Predmet reklamacije materiala so tisti materiali, ki ne ustrezajo kakovostnim zahtevam po pogodbi, niso v skladu s spremnimi dokumenti dobavitelja za določen material (dobavnica, račun) ali pa so v neustreznem stanju (poškodbe na materialu ali embalaži).

Osnovni namen reklamacij je zmanjšati motnje v poslovnem procesu bolnišnice in čimprej obdelati odprte reklamacije materiala z dobavitelji, jih obvestiti o razrešeni reklamaciji in o stroških, ki jih je reklamacija povzročila. Cilj je čimprejšnja izstavitve nadomestnega blaga oziroma dobropisa s strani dobavitelja. Reklamacija je razrešena, ko je naročnik fizično in finančno razbremenjen reklamiranega materiala.

V skladu z letnimi plani in poslovno strategijo vsako leto pregledajo in vzpostavijo odnose z dobavitelji. Z dobavitelji poskušajo vzpostaviti takšno sodelovanje, ki zagotavlja dogovorjeno kakovost, dobavne roke in ceno

Z dobavitelji ima nabavni sektor stalne kontakte. Ti upoštevajo pripombe in sugestije naročnika in niso redki primeri, ko zgolj pogodbeni odnos z dobaviteljem preraste v partnerstvo, ki koristi razvoju obeh. Dobavitelji sodelujejo z njimi tudi pri



razvoju izdelkov (npr.: delovne varovalne obleke, operacijsko perilo, posteljno perilo, bolniške postelje, invalidski vozički, tiskovine itd.).

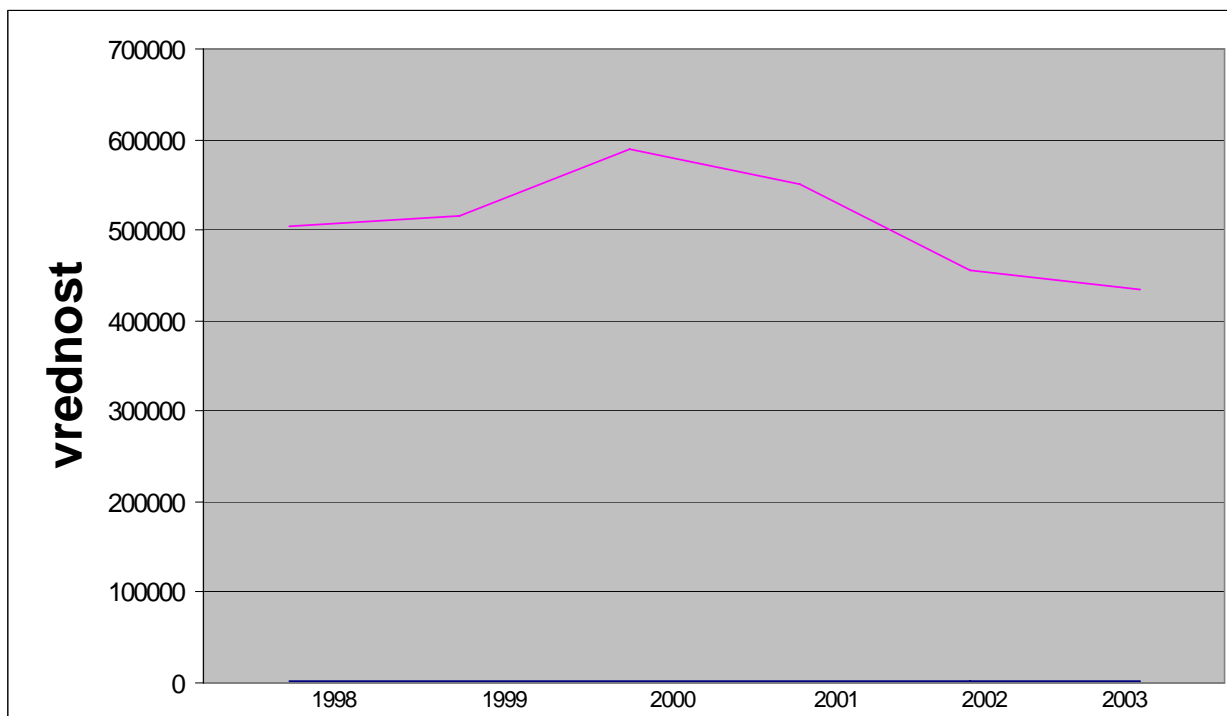
Z vsakoletnimi novimi razpisi se veriga dobaviteljev izboljšuje, cene se znižujejo, na javnih razpisih izpadajo dobavitelji, s katerimi so imeli v preteklem obdobju veliko število reklamacij.

Urejen je način internega naročanja v nabavni sektor na osnovi interne naročilnice. Po prejemu naročilnice nabavni sektor pregleda plan nabav in izvede naročilo. Plan nabave izdelajo vsako leto v nabavnem sektorju na osnovi planov želja ostalih organizacijskih enot.

Letna vrednost nabav je v zadnjih letih sorazmerno stabilna, povečuje se zaradi povečanja plana proizvodnje zdravstvenih storitev, zmanjšuje pa se z zniževanjem cen materialov, predvsem endoprotetike.

Endoprotetični in osteosintetski material (proteze in ortopedski pripomočki) predstavlja 47 % stroškov finančnih sredstev materiala, torej angažira veliko kapitala in povzroča velike stroške. Z dobavitelji tega materiala dnevno sodelujejo in se dogovarjajo, medsebojni odnosi so prerasli že v partnerske. Tako uspevajo iz leta v leto zniževati stroške nabave, kar je razvidno iz slike 7.

**Slika 7: Prikaz gibanja stroškov endoprotetičnega materiala na pacienta po letih**



Vir: Letno poročilo OBV, 2003

Od leta 1997 so uvajali komisijška skladišča, v katerih je endoprotetični material last dobaviteljev. Z dobavitelji so določili optimalne zaloge, uvedli so tedenska poročila o porabljenem materialu, ki ga tedensko nadomeščajo. Ob koncu meseca sporočajo zbirno mesečno porabo, tej sledita dobavnica in račun. Za ta material je določen 60-dnevni plačilni rok. Na ta način so dosegli, da je endoprotetični material vedno na razpolago, zaloge pa jih finančno ne bremenijo. Instrumentarij, potreben za vgraditev endoprotetičnega materiala, je last dobavitelja protez ali pa ga dobijo brezplačno. V pogodbah je tudi določeno, da dobavitelji prevzamejo ves material, ki se ne bo več uporabljal in na njihove stroške.

Dobavitelji organizirajo vrsto izobraževanj in delavnic, redno sodelujejo z zdravniki pri uvajanju novih operativnih tehnik, vabijo jih na simpozije, konference in posvetovanja kot poslušalce in kot predavatelje. Nekaj dobaviteljev tega materiala želi pridobiti OBV kot partnerja, ki bi na širšem območju osrednje in JV Evrope prevzel vlogo referenčnega centra in bi s svojo izobraževalno dejavnostjo zdravnikom omogočal stik z novimi trendi v ortopediji

Letno se spremlja tudi poraba živil. K zniževanju teh stroškov je prispeval postopek izbire najugodnejših ponudnikov na osnovi Zakona o javnih naročilih (Ur.l.RS št. 36/04-uradno prečiščeno besedilo), na te stroške vpliva skrajševanje ležalne dobe, vendar je tu potrebno upoštevati, da ob neugodnih vremenskih pogojih cene sadja in zelenjave visoko narastejo, to pa neugodno vpliva na strošek porabe živil.

**Tabela 3: Dnevi vezave zalog**

<b>SKLADIŠČE</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
LEKARNA in OP. BLOK	22,49	24,96	13,77	8,48
POTR. MATERIAL	16,14	23,58	19,96	17,27
ŽIVILA	6,48	8,75	8,27	8
<b>SKUPAJ</b>	<b>21,12</b>	<b>16,63</b>	<b>10,04</b>	<b>11,25</b>

Vir: Letno poročilo OBV, 2003

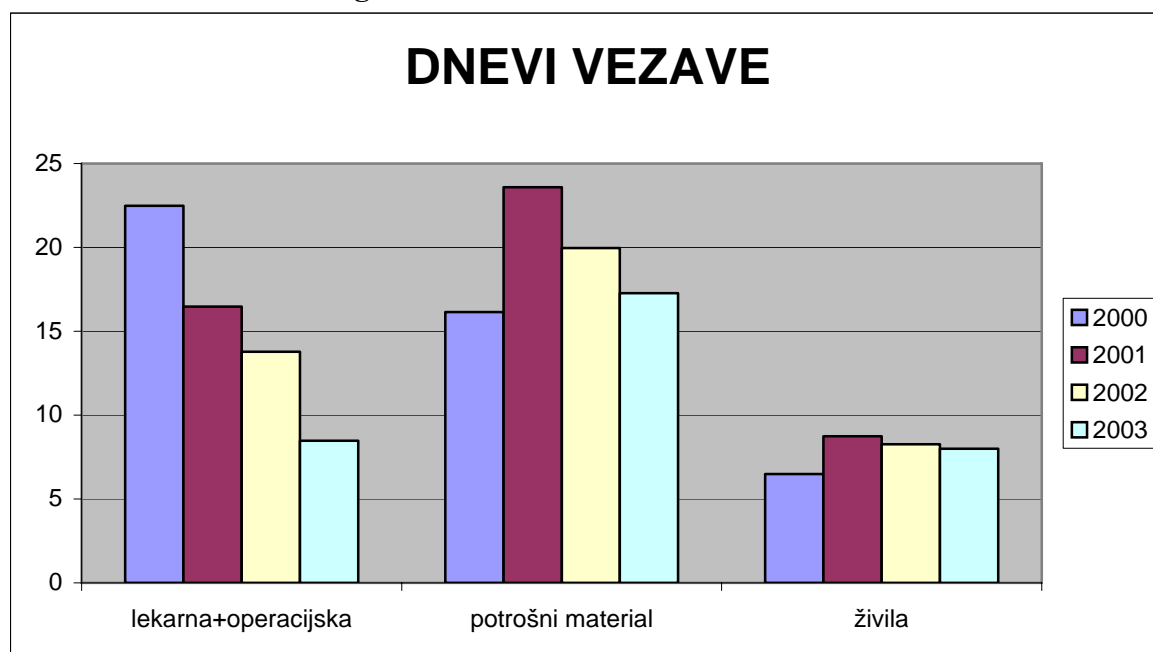
Dneve vezave zalog uspešno krajšajo (slika 8), skupne zaloge se vsako leto hitreje obračajo, kar je prikazano v tabeli 3.

**Tabela 4: Koefficient obračanja zalog**

<b>SKLADIŠČE</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
LEKARNA in OP. BLOK	16,23	14,62	26,52	43,07
POTR. MATERIAL	22,62	15,48	18,29	21,14
ŽIVILA	56,33	41,74	44,14	45,65
<b>SKUPAJ</b>	<b>17,28</b>	<b>21,96</b>	<b>36,38</b>	<b>36,62</b>

Vir: Letno poročilo OBV, 2003

Koefficient obračanja zalog se je v zadnjih letih močno povečal, predvsem pri zdravstvenem materialu. Glavni razlog je uspešno dogovarjanje z dobavitelji endoprotetičnega materiala o plačilu po dejanski porabi materiala.

**Slika 8: Dnevi vezave zalog**

Vir: Letno poročilo OBV, 2003

### **3.5 Izbor dobaviteljev v OBV**

Pri izboru dobaviteljev je OBV vezana na izvajanje Zakona o javnih naročilih. Dobavitelje izbirajo na javnih razpisih in jih točkujejo po merilih, ki so podana v javnih razpisih. Ta so odvisna od vrste in predmeta javnega naročila. Za izbor dobaviteljev izdelkov so uporabili naslednja merila:

- kakovost izdelkov na podlagi dokazil o kakovosti oziroma izidov preizkušanja, ocen proizvodne specifikacije,
- ponujena cena,
- reference,
- plačilni pogoji.

Javne razpise objavljajo vsako leto po poteku pogodb in morebitne slabe izkušnje z dobavitelji upoštevajo pri naslednjem javnem naročilu.

## **4 OCENJEVANJE DOBAVITELJEV OBV**

Glede na dejstvo, da bolnišnica nima izdelanega enotnega sistema ocenjevanja dobaviteljev, bomo v naslednjih poglavjih poskusili predstaviti postopek, ki bi omogočal redno spremljanje kakovosti dobavljenega materiala in pravočasnost dobav. Osnovni cilj periodičnega ocenjevanja dobaviteljev je, da bi dobavitelji sami želeli prejeti najvišjo oceno in tako čimbolj izboljšati kakovost dobav ter sodelovanje le s tistimi dobavitelji, ki bi dosegli najvišje ocene. Izhajali bomo iz ocenjevalnih meril za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, kjer področja obravnavanja glede dobaviteljev in materialov vključujejo vprašanja o tem, kako:

- organizacija vodi odnose z dobavitelji,
- organizacija vodi izbiro svojih dobav in dobaviteljev ter meri njihovo uspešnost,
- je optimizirano odlaganje surovin in njihov vpliv na naravno okolje,
- se izboljšuje veriga dobaviteljev,
- so optimizirane zaloge in kroženje materiala,
- se ohranjajo in reciklirajo neobnovljivi zemeljski viri in kako se minimalizirajo odpadki.

(Vir: Priznanje Republike Slovenije za poslovno odločnost za leto 1999)

Predlagamo najprej izdelavo internega navodila za ocenjevanje dobaviteljev.

### **4.1 Predlogi za ocenjevanje dobaviteljev OBV**

Ocenjevanje dobaviteljev bi morala izvajati nabavna služba na osnovi zbranih informacij o posameznih dobavah. Zaradi narave materialov in ločenih skladišč predlagamo ločeno ocenjevanje dobaviteljev endoprotetičnega materiala, ostalega zdravstvenega materiala, živil in tehnično-potrošnega materiala.

#### ***4.1.1 Letno ocenjevanje dobaviteljev***

Ocenjevanje dobaviteljev endoprotetičnega materiala bi potekalo v četrtem kvartalu poslovnega leta in bi moralo biti končano najkasneje do 31. decembra tekočega leta. Dobaviteljem, ki bi jih nameravali oceniti, bi poslali najavo presoje njihovega modela kakovosti. Najava presoje kakovosti dobaviteljev bi morala vsebovati informacije in podatke o:

- namenu in razlogu ocenjevanja,
- pričakovanjih glede dobaviteljevega poslovanja,
- našegm načinu razvrščanja dobaviteljev,
- času, ko bomo ocenjevali,
- osebah, zadolženih za ocenjevanje.

Ocenjevali bi vse pošiljke, sprejete v posamezno skladišče v določenem časovnem obdobju (predlagamo letno) po predlaganem obrazcu (priloga 2). Ocenjevanje bi temeljilo na petnajstih kriterijih, in sicer:

1. kakovost vhodnega materiala,
2. primerna cena,
3. plačilni pogoji,
4. roki dobave,
5. odzivnost na reklamacije,
6. odzivnost na povečane zmogljivosti,
7. certifikat ISO,
8. zanesljivost tehnologije,
9. letna vrednost nabave,
10. kontinuiteta dobavitelja,
11. finančno stanje,
12. ocena bodočega razvoja,
13. popusti in rabati,
14. sodelovanje,
15. lokacija.

Vsak kriterij ima že določen delež v oceni in izračunan ponder. Delež v oceni ni enak za vse kriterije. Prva dva kriterija imata delež 10 %, od tretjega do sedmega kriterija po 8 %, osmi in deveti kriterij po 7 %, deseti in enajsti po 5 % in od dvanajstega do petnajstega kriterija po 4 %. Izbrani kriteriji se ob ocenjevanju pretvorijo v točke, katerih seštevek razvrsti dobavitelja v skupino A, B ali C. Kriteriji, ki jih navajamo, bi se lahko spreminjali glede na vrsto izdelkov.

Dobavitelje bi glede na njihovo uspešnost razdelili v tri skupine:

**A – zaželeni**

**B – sprejemljivi**

**C – nesprejemljivi dobavitelji**

Ocena dobavitelja	Število točk
A	48,8
B	48,75-34,4
C	Manj kot 34,35

Ocene bi obravnavali na sestanku nabavnega sektorja in jih posredovali dobaviteljem z namenom vplivati na izboljšanje dobav in sodelovanjem samo z dobavitelji, uvrščenimi v prvo skupino.

#### **4.1.2 Trimesečno ocenjevanje dobaviteljev**

Za ocenjevanje dobaviteljev potrošnega materiala in živil predlagamo trimesečno ocenjevanje dobav s strani nabavnega sektorja. Postaviti bi morali kriterije za

ocenjevanje dobav, ki bi zajemali področje kakovosti, logistike in prodaje. Glede na dosežene točke, bi dobavitelje razdelili v skupine A, AB, B in C:

a) Ocena kakovosti dobav bi bila sestavljena iz ocene kakovosti pošiljk, števila reklamacij in poprodajnih storitev dobavitelja, največje število točk bi bilo 45.

#### Kakovost pošiljk dobavitelja

Ocenjujejo se vse pošiljke, prispele v ocenjevalnem obdobju v skladišče naročnika. Vrednost PPM (part per milion) predstavlja število reklamiranih kosov / število poslanih kosov \* 1 mio. V PPM se štejejo vsi neskladni kosi ne glede na število, pa tudi napačne dobave v zvezi z oznako materiala in vsebino. Ne štejejo pa se neustrezni izdelki, za katere se naročnik in dobavitelj dogovorita za njihovo dobavo (Vir: prirejeno po Završniku 2004, 132).

**Tabela 5: Ocena kakovosti pošiljk dobavitelja**

PPM vrednost	Število točk
0-100 ppm	20
101-250 ppm	15
251-500 ppm	10
501-1000 ppm	5
Več kot 1000 ppm	0

Vir: prirejeno po Završniku 2004, 132

#### Število reklamacij

Spremlja in vodi se število reklamacij dobavitelju.

**Tabela 6: Število reklamacij**

Število reklamacij	Število točk
3	20
4-6	10
Več kot 6	0

Vir: prirejeno po Završniku 2004, 132

#### Poprodajne aktivnosti dobavitelja

Poprodajne aktivnosti dobavitelja ocenjujemo subjektivno

**Tabela 7: Ocena poprodajnih aktivnosti**

<b>Poprodajna aktivnost</b>	<b>Število točk-max 5</b>
Kulanca (sporazumno razreševanje sporov)	2
Obiski predstavnika dobavitelja	1
Naložbe v tehnologijo kupca	2

Vir: prirejeno po Završniku 2004, 133

b) Ocena logistike dobavitelja bi dala največ 45 točk.

Subjektivno se ocenjujejo vse pošiljke dobavitelja, ki prispejo v skladišče dobavitelja v ocenjevalnem obdobju.

**Tabela 8: Ocena logistike dobavitelja**

<b>Aktivnost</b>	<b>Število točk – max. 45</b>
Točnost dobav	0-7-25
Fleksibilnost dobavitelja	0-7-15
Zaloge dobavitelja	0-2-5

Vir: prirejeno po Završniku 2004, 132

c) Prodajne aktivnosti dobavitelja bi skupni oceni prispevale največ 10 točk.

Subjektivno ocenjujemo odnos dobavitelja do nabavne službe na področju posredovanja ponudb, vzorcev, dokumentacije, potrebne za potrjevanje materialov, sprejemanja dobavnih pogojev in zmanjševanja stroškov.

**Tabela 9: Prodajne aktivnosti dobavitelja**

<b>Aktivnost</b>	<b>Število točk – max. 10</b>
Ustreznost ponudb	0-1-2
Ustreznost vzorcev	0-1-2
Sprejemanje pogodbenih obveznosti	0-2-4
Izkušenosť zaposlenih	0-1-2

Vir: prirejeno po Završniku 2004, 132

Seštevek vseh pridobljenih točk nam daje skupno oceno dobavitelja, ki je lahko A, AB, B ali C. Oceno pošljemo dobavitelju na izpolnjenem obrazcu (priloga 2).

<b>Oznaka</b>	<b>Točke</b>	<b>Ocene</b>	<b>Aktivnosti</b>
<b>A</b>	<b>100-90</b>	Dobavitelj izpolnjuje potrebe OBV	Dobavitelj bo priporočen za nova naročila
<b>AB</b>	<b>89-80</b>	Dobavitelj izpolnjuje večino potreb OBV	Dobavitelj je primeren za nova naročila
<b>B</b>	<b>79-60</b>	Dobavitelj mora izdelati plan akcij za višjo oceno	OBV lahko prekine sodelovanje (pogodbo) z dobaviteljem
<b>C</b>	<b>59-00</b>	Dobavitelj ne zadovoljuje potreb OBV	OBV lahko izloči dobavitelja na naslednjem razpisu



#### 4.2 Izbor in ocena dobaviteljev endoprotetičnega materiala

Kot je bilo pisano v točki 3.4 predstavlja endoprotetični material največji materialni strošek za bolnišnico, zato so v letu 1997 pričeli uvajati komisijska skladišča, v katerih dobavitelji nosijo breme zalog materiala, saj jim ga fakturirajo šele po porabi.

V letu 2002 so endoprotetični material prvič razpisali v javnem razpisu, in sicer v postopku s pogajanjem brez predhodne objave. Že več let so namreč uporabljali in vgrajevali določene vrste endoprotetičnega materiala, katerega so želeli uporabljati tudi v bodoče, kar so lahko dosegli le po tem postopku.

Tako so v razpisu točno opredelili predmet razpisa in njegovega proizvajalca ter letne okvirne količine. Zahtevali so tudi, da ponudnik v razpisu opiše material, ki ga ponuja in da priloži prospekt za vse vrste izdelkov, ki jih ponuja. Navedli so tudi vse ostale zahteve naročnika :

- da morajo biti pripomočki vpisani v register medicinskih pripomočkov v skladu s predpisi, ki urejajo medicinske pripomočke,
- da morajo biti medicinski pripomočki označeni z oznako CE in imeti certifikat CE,
- da mora dobavitelj zagotavljati management kakovosti,
- da mora dobavitelj priložiti reference proizvajalca o uporabi blaga iz razpisa v Evropi in ZDA,
- da mora dobavitelj za nemoten potek dela v bolnišnici stalno zagotavljati potrebne količine medicinskih pripomočkov v komisijskem skladišču pri naročniku,
- da so do porabe medicinski pripomočki last dobavitelja,
- da mora dobavitelj zagotavljati sukcesivne dobave v roku 48 ur od odjave naročnika oz. po dogovoru (odvisno od zalog v komisijskem skladišču) franco OBV – komisijsko skladišče, razloženo,
- da bo dobavitelj račun izstavljal enkrat mesečno, na podlagi porabe za pretekli mesec,
- da se dobavitelj obvezuje, da bo ves material, ki ga naročnik ne bo porabil ali bo rok uporabe krajši od šestih mesecev, na lastne stroške odpeljal iz skladišča,
- da morajo imeti dostavljeni medicinski pripomočki rok trajanja praviloma najmanj tri leta od dneva dostave,
- da mora pripadajoči instrumentarij za posamezno vrsto endoprotetičnega materiala nuditi dobavitelj v brezplačno uporabo, pri čemer vse spremljajoče stroške krije sam (Vir: povzeto po OBV, razpisna dokumentacija za dobavo endoprotetičnega materiala, 2002).

V razpisu so določili tudi, da mora biti pogodbeni cena fiksna, rok plačila 60 dni od izstavitve računa in dopustili možnost ponudniku, da jim lahko ponudi blagovni ali finančni rabat.

Ker so blago razpisali po omejenem postopku oddaje javnega naročila, so lahko sodelovali kot kandidati za oddajo ponudbe samo tisti ponudniki, ki so jih po predhodno priznani sposobnosti povabili k oddaji ponudbe. Odpiranje ponudb ni bilo javno, izvedli smo pogajanja, katerim je sledilo sklepanje pogodb, in sicer s podjetji:

- Auremiana d.o.o., Sežana,
- Metalka Media zastopstva d.d., Ljubljana,
- Johnson & Johnson S.E., Podružnica v Sloveniji, Ljubljana,
- Iris d.o.o., Ljubljana,
- Impakta d.d., Ljubljana,
- Labohem d.o.o., Domžale,
- Vermex d.o.o., Ljubljana.

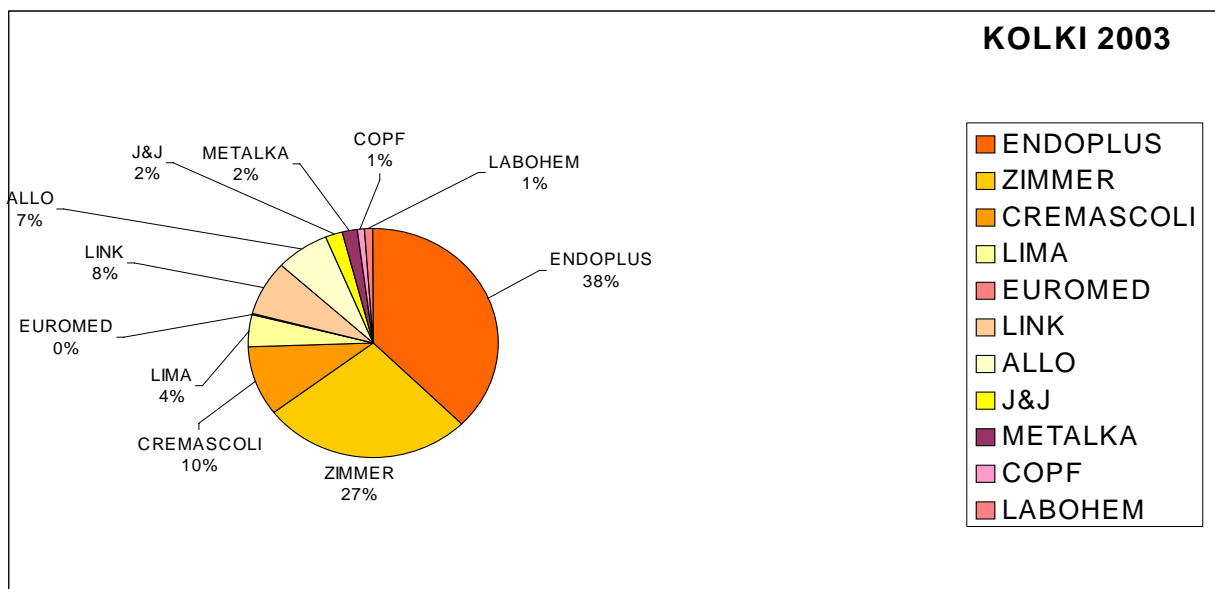
Sklenili so deset pogodb o dobavi endoprotetičnega materiala, od katerih so bile sklenjene štiri z istim dobaviteljem (Auremiana d.o.o., Sežana) za material različnih proizvajalcev, za katere ima ekskluzivno zastopstvo v Sloveniji. Ves ta material je visoke kakovosti in je uvožen. Pogodbe so sklenili za obdobje enega leta in jih kasneje z dodatki podaljšali do izvedbe skupnega razpisa za vse javne zavode, ki ga pripravlja Ministrstvo za zdravje.

Po sklenitvi pogodb so v bolnišnični lekarni določili ločen prostor za komisijska skladišča, ki je urejen v skladu s predpisi. Pripomočke skladiščijo v skladu z dobro skladiščno prakso. Za vse materiale so določili optimalne količine, ki morajo biti uporabniku vedno na razpolago in tako optimizirali zaloge in povečali kroženje materiala. Zaloge vežejo sredstva in povzročajo stroške. Dobavitelji imajo pravico vstopa v skladiščni prostor med delovnim časom bolnišnične lekarne po predhodni najavi najmanj en dan prej. Vstop je možen v primeru pregleda ali odstranjevanja pripomočkov. Do dokončnega prevzema, ki nastopi ob porabi materiala, so pripomočki last dobavitelja. Kot naročnik sporočamo dobavitelju porabo materiala enkrat tedensko v pisni obliki, vsaka taka odjava pomeni za dobavitelja novo naročilo v komisijsko skladišče. Ob koncu meseca seštejejo vse tedenske odjave, za te količine dobavitelj izstavi dobavnico in račun.

Z dobavitelji redno sodelujejo in gradijo partnerske odnose. Zavedajo se, da je potrebno pozitivno dolgoročno sodelovanje graditi na odprtem komuniciranju in fleksibilnih odnosih.

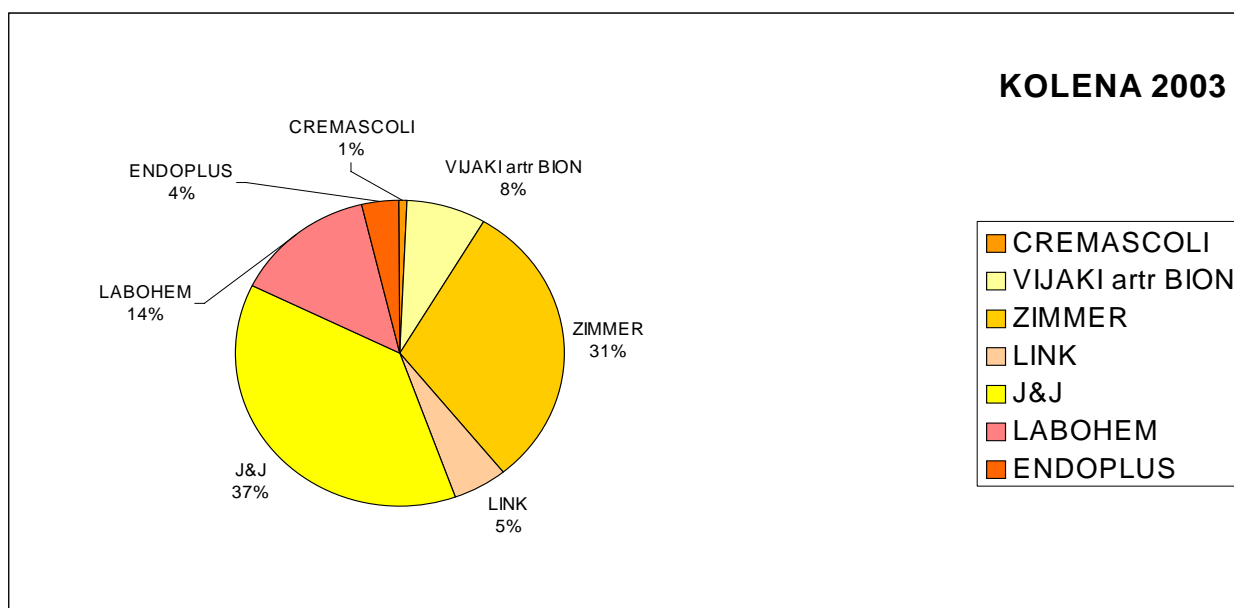
Skupne letne vrednosti pogodb, ki smo jih sklenili se od enega do drugega dobavitelja razlikujejo. Na naslednjih slikah (9,10-11) ponazorimo letno porabo endoprotetičnega materiala po proizvajalcih, ločeno na kolčne, kolenske in hrbtenične proteze.

Slika 9: Poraba endoprotetičnega materiala po dobaviteljih za leto 2003 - KOLKI



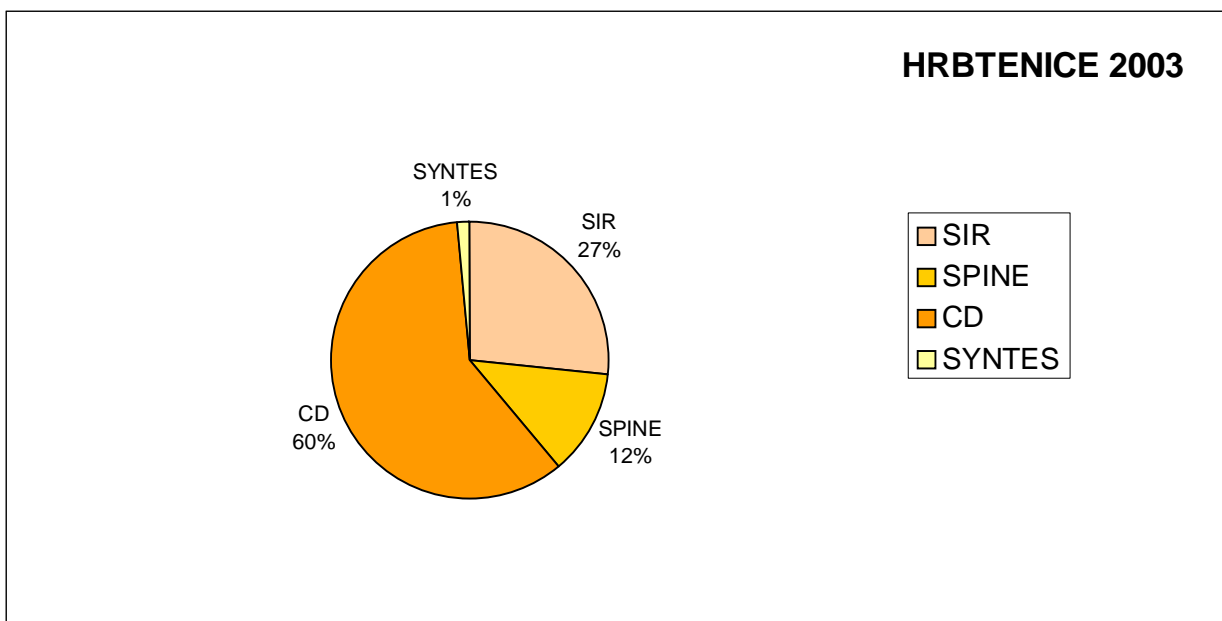
Vir: Lastna priprava

Slika 10: Poraba endoprotetičnega materiala po dobaviteljih za leto 2003 - KOLENA



Vir: Lastna priprava

**Slika 11: Poraba endoprotetičnega materiala po dobaviteljih za leto 2003-  
HRBTENICE**



Vir: Lastna priprava

V sklopu diplomske naloge smo ocenili dobavitelje protez po dobavnih programih. Ocenjevali smo jih na osnovi podatkov iz obdobja 2003.

V tabeli 10 prikazujemo uteži posameznih kriterijev. V prvem stolpcu so podani kriteriji ocenjevanja, v drugem pa uteži kriterija, izračunane iz ponderjev.

**Tabela 10: Uteži posameznih kriterijev**

<b>KRITERIJ</b>	<b>UTEŽ KRITERIJA</b>
Kakovost vhodnega materiala	10
Cena	10
Plačilni pogoji	8
Roki dobave	8
Odzivnost na reklamacije	8
Odzivnost na povečane kapacitete	8
Certifikat ISO	8
Zanesljivost tehnologije	7
Vrednost nabave na letnem nivoju	7
Kontinuiteta dobavitelja	5
Finančno stanje	5
Ocena bodočega razvoja	4
Popusti in rabati	4
Sodelovanje	4
Lokacija	4

Vir: Lastna priprava

Opravili smo deset presoj (kolikor je bilo sklenjenih pogodb o dobavi endoprotetičnega materiala) in dobavitelje razvrstili v skupine A, B in C. Tako dobljene podatke prikažemo v tabeli 11.

**Tabela 11: Ocenjevanje dobaviteljev za leto 2003**

<b>ŠT.</b>	<b>NAZIV DOBAVITELJA</b>	<b>DOSEŽENE TOČKE</b>	<b>OCENA</b>
1	Auremiana – Zimmer	57,4	A
2	Auremiana – Cremascoli	54,6	A
3	Auremiana – Lima	54,6	A
4	Johnson & Johnson	53,95	A
5	Auremiana – Sulzer	52,85	A
6	Vermex	52,7	A
7	Metalka Media	51,85	A
8	Impakta – Link	50,95	A
9	Iris	47,95	B
10	Labohem	46,85	B

Vir: Lastna priprava

Iz zgornje tabele je razvidno, da so bili vsi dobavitelji razvrščeni v skupini A in B. Kot zaželeni dobavitelji bi bili obravnavani tisti, ki smo jih ocenili z oceno A, kot

sprejemljiva pa ostala dva, ki sta bila ocenjena z oceno B. Ocene bi posredovali dobaviteljem in jih pozvali k vzdrževanju oz. izboljšanju kakovosti dobav.

Iz podatka, da noben dobavitelj ni bil ocenjen kot dobavitelj C, lahko sklepamo, da so dobro pripravili javni razpis za izbiro dobaviteljev endoprotetičnega materiala in postavili ustrezna merila za izbiro.

Predlagamo, da bi dobavitelje po zaključenem ocenjevanju seznanili z oceno in jih povabili k razgovoru o nadaljnjih aktivnostih. Z našimi ocenami bi seznanili tudi vodstvo bolnišnice.

## 5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo prikazali pomen nabave izdelkov in storitev kot eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti podjetij in drugih organizacij. Kakovost dobavitelja je zato vse bolj pomemben dejavnik za odjemalca, zato je izbor in ocenjevanje dobaviteljev zahtevna naloga, ki se je loteva vse več podjetij in drugih organizacij.

Nabavna funkcija je bila v preteklih letih zapostavljena in obravnavana kot dejavnost manjšega pomena v primerjavi s prodajo. Zaradi sprememb na trgu se v zadnjih letih vloga nabave spreminja in pridobiva večjo moč in obseg. Podjetja in druge organizacije so namreč prišla do spoznanja, da ima nabava večji vpliv na dobiček kot prodaja. V zadnjih dveh desetletjih se je zato pričel razvijati benchmarking ali proces primerjalnega presojanja in izbira dobavitelja.

Nabavna politika in strategija morata temeljiti na ciljih, poslanstvu in strategiji organizacije, cilji nabave pa morajo biti skladni s politiko organizacije. Nabavni management mora sodelovati z vsemi funkcijami v organizaciji in dobro poznati potrebe svojih odjemalcev zaradi zniževanja stroškov.

V pogojih globalizacije trgov je za organizacije nujno sprejeti logiko poslovne odličnosti, ki zahteva fleksibilno poslovanje in prilagodljivost spremembam. Dosegati morajo ravnovesje med dobavitelji in odjemalci, od katerih je prav tako odvisna uspešnost organizacije. Za doseganje kakovosti končnega izdelka ali storitve so enako odgovorni vsi sodelujoči v nabavni verigi.

Podjetje ali druga organizacija ne more doseči ugleda uspešne organizacije, če so v poslovanje vključeni dobavitelji, ki poslujejo manj uspešno od svojih kupcev. Nabavni management mora jasno izražati svoje zahteve, zagotoviti sodelovanje in komunikacijo z dobaviteljem in ustvarjati partnerski odnos.

Dobavitelje naj bo odjemalec izbral skrbno in odgovorno. Poiskati mora vse razpoložljive vire informacij o dobavitelju, jih preučiti in na podlagi dobre analize izbrati dobavitelja. Če je možno, jih skuša tudi obiskati na njihovi lokaciji.

Ocenjevanje dobaviteljev se izvaja v fazi izbiranja novih in tudi pri dobaviteljih, s katerimi že posluje. Vse dobavitelje, ki jih namerava oceniti, najprej seznaniti s svojim namenom, nato izvede ocenjevanje, ob končani presoji, pa jim posreduje svoje ocene. Poznamo različne pristope ocenjevanja dobaviteljev, ki so običajno dolgotrajni in zapleteni, vsaka organizacija mora poiskati ustreznega za panogo v kateri deluje.

Ocenjevalec in organizacija se morata zavedati, da vseh dobaviteljev ni mogoče oceniti z enako intenzivnostjo. Zato jih moramo razdeliti po pomembnosti, pri tem pa upoštevati merila, kot so skupna vrednost nabav, pomen nabavnega materiala ipd.

Dobavna veriga kot mreža distribucijskih možnosti se pojavlja v izdelovalnih in storitvenih podjetjih in drugih organizacijah, ki sodelujejo v njih zaradi doseganja nižjih cen dobrin in lažjega dostopa do proizvodov. K lažjemu vzpostavljanju dobavnih verig je veliko pripomogel elektronski način komuniciranja, ki omogoča hitrejši dostop do informacij.

V praktičnem delu diplomskega dela smo prikazali Ortopedsko bolnišnico Valdoltra, najstarejšo specialistično bolnišnico v Sloveniji. Zadnje desetletje se razvija na vseh področjih in je največja ortopedska bolnišnica v Sloveniji. Znana je tako doma kot v tujini, saj v procesu zdravljenja uporablja že uveljavljene modele kakovosti.

Strateški razvojni program OBV, to je povečanje števila operativnih posegov, se uresničuje. Nabava je v OBV organizirana centralizirano, tako je dosežena preglednost poslovanja nabave, poenotene so stopnje nabavnega procesa, cene in pogodbe. Predstavili smo osnovne značilnosti in cilje nabavne funkcije in prikazali pomen sodelovanja med različnimi funkcijami .

Teoretična znanja smo združili v praktičnem delu ter poskušali doseči zastavljeni cilj prikaza izbora in pripravo predloga ter poskusa ocenjevanja dobaviteljev endoprotetičnega materiala. Predlog za ocenjevanje dobaviteljev OBV bi bil osnova zavodu za nadaljnjo sistematično ocenjevanje dobaviteljev. Dostopnost informacij s strani OBV je bila omogočena.

Predlagali smo ločeno ocenjevanje dobaviteljev endoprotetičnih pripomočkov, ostalega zdravstvenega materiala, tehnično-potrošnega materiala ter živil. Ta vrednotenja je smiselno periodično ponavljati, saj se s tem dobavitelji izboljšujejo. Zaradi narave dela menimo, da bi bilo za endoprotetični material priporočljivo letno ocenjevanje, za ostale vrste materiala pa četrletno.

Izvedli smo tudi primer ocenjevanja dobaviteljev, in sicer letno ocenjevanje dobaviteljev endoprotetičnega materiala. Zasnovali smo petnajst kriterijev ocenjevanja, ki so se nam zdeli ključni. Iz doseženih izidov sklepamo, da bolnišnica posluje z dobrimi dobavitelji, saj je bilo od desetih dobaviteljev, osem ocenjenih z oceno A – zaželeni dobavitelj, le dva sta bila ocenjena z oceno B – sprejemljivi dobavitelj in nobeden kot nesprejemljivi dobavitelj.

S tako opravljeno analizo lahko potrdimo, da ob upoštevanju ekonomskih zmožnosti in sodobnih načinov poslovanja z dobavitelji ter njihove izbire in presoje, lahko pripomoremo k uspešnosti nabavnega poslovanja kot tudi celotnega poslovanja organizacije.







## LITERATURA IN VIRI

### *Literatura*

- Ferišak, Vilim in Ladislav, Stihovič. 1989. *Nabava i materialno poslovanje*. Zagreb: Informator.
- Ford D., L.E. Gadde, H. Hakansson, A. Lundgren, I. Snehota, in P. Turnbull. 1998. *Managing Buisness Relationships*. New York: Yohn Wiley & Sons Inc.
- Ford, O. William, 1993. *Purchasing management guide to select suppliers*. New Jersey: Prentice hall.
- Kaplan S. Robert, in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan S. Robert, in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
- Leenders, R. Michiel, in Harold E. Fearon, in Wilbur B England. 1980. *Purchasing and Materials Management*. Illions: Richard D Irwin, Inc.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnova raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Weele, Arjan J. Van. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 1996. Pomen nabave v sodobnem podjetju. *Tekstilec* 3 (12): 292-299.
- Završnik, Bruno. 2002. *Uvajanje benchmarkinga v management nabave. 21. Znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved*, Management in Evropska unija: Kranj: Moderna organizacija: 830-836.
- Završnik, Bruno, 2004. *Izbor in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Huč, Božidar. 2002. *Ocenjevanje dobaviteljev: zbornik predavanj*. Ljubljana: ZTI – Zavod za tehnično izobraževanje.

#### *Viri*

Ortopedska bolnišnica Valdoltra, Letno poročilo za leto 2003.

Ortopedska bolnišnica Valdoltra, Letno poročilo za leto 2004.

Ortopedska bolnišnica Valdoltra. Prijava Ortopedske bolnišnice Valdoltra za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2002.

Ortopedska bolnišnica Valdoltra. Razpisna dokumentacija za dobavo endoprotetičnega materiala št. 15/2002.

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odločnost za leto 1999. Urad za standardizacijo in meroslovje: Ljubljana.

Zakon o javnih naročilih, Uradni list Republike Slovenije št. 36/04.

Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije, Uradni list Republike Slovenije št. 84/04.

Završnik, Bruno. 2003. *Zapiski iz seminarja o ocenjevanju dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Obrazec za letno ocenjevanje dobaviteljev

**Priloga 2** Obrazec za kvartalno obveščanje dobaviteljev



OBRAZEC ZA LETNO OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

ORTOPEDSKA  
BOLNIŠNICA  
VALDOLTRA

LETNO OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Št.:  
Leto izbora:

**1. PODATKI O DOBAVITELJU**

Ime dobavitelja:

Naslov dobavitelja

Telefon:

Fax:

E-pošta:

Kontaktna oseba:

Dobavni program:

**2. KRITERIJ OCENJEVANJA**

Dobavitelj je odobren z več kot 34,35 točkami

Maksimalno število točk 57,4

ŠTEVILO TOČK	OCENITEV DOBAVITELJA (obkroži)
Večje od 48,8 točk (85 %)	A
Med 48,75 in 34,4 točk (60 %)	B
Manjši od 34,35 točk	C

**3. IZID IZBORA:**

dobavitelj JE odobren  
dobavitelj NI odobren

Utemeljitev ocene, (opombe in pripombe):

Ocenil:

Odgovoren za področje:

Datum:

ORTOPEDSKA  
BOLNIŠNICA  
VALDOLTRA

LETNO OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Št.:

Leto izbora:

Št.	KRITERIJ	DELEŽ KRITERIJA	SKUPNI DELEŽ	PONDER	TOČKE
1	<b>Kakovost vhodnega materiala</b>		10		
	Do 2 reklamaciji v preteklem letu	40		4	
	Do 5 reklamacij v preteklem letu	35		3,5	
	Do 10 reklamacij v preteklem letu	25		2,5	
	11 ali več reklamacij v preteklem letu	0		0	
2	<b>Cena</b>		10		
	Najnižja	40		4	
	Nizka	35		3,5	
	Povprečna	20		2	
	Visoka	5		0,5	
3	<b>Plačilni pogoji</b>		8		
	90 dni ali več	50		4	
	60 do 90 dni	40		3,2	
	Manj kot 60 dni	10		0,8	
4	<b>Roki dobave</b>		8		
	Pravočasen	55		4,8	
	Večkrat zamuja	40		2,8	
	Nevarne zamude	5		0,4	
5	<b>Odzivnost na reklamacije</b>		8		
	Hiter	50		4	
	Srednje hiter	45		3,6	
	Počasen	5		0,4	
6	<b>Odzivnost na povečane kapacitete</b>		8		
	Hitra	55		4,8	
	Srednje hitra	40		2,8	
	Počasna	5		0,4	
7	<b>Certifikat družine ISO</b>		8		
	Ima certifikat	70		6,4	
	Nima certifikata	30		1,6	
8	<b>Zanesljivost tehnologije</b>		7		
	Visoka	50		3,5	
	Srednja	45		3,15	
	Nizka	5		0,35	



9	<b>Vrednost nabave na letnem nivoju</b>		7	
	Nad 100 mio	60		4,2
	50 do 100 mio	35		2,45
	Do 50 mio	5		0,35
10	<b>Kontinuiteta dobavitelja</b>		5	
	Stalni	70		4
	Občasni	30		1
11	<b>Finančno stanje</b>		5	
	Stabilno	80		4,5
	Nestabilno	20		0,5
12	<b>Ocena bodočega razvoja</b>		4	
	Vlagajo v razvoj	50		2
	Ni posebnega vlaganja	30		1,2
	Ni informacij	20		0,8
13	<b>Popusti in rabati</b>		4	
	Priznani v pogodbi	70		3,2
	Niso definirani	30		0,8
14	<b>Sodelovanje</b>		4	
	Želijo partnerski odnos	60		2,4
	Tradicionalen odnos	40		1,6
15	<b>Lokacija</b>		4	
	Do 50 km	40		1,6
	Od 50 do 100 km	30		1,2
	Nad 100 km	30		1,2
	<b>SKUPAJ</b>		100 %	100

OBRAZEC ZA KVARTALNO OBVEŠČANJE  
DOBAVITELJEV

ORTOPEDSKA BOLNIŠNICA VALDOLTRA

OCENA DOBAVITELJA

Obdobje:

Dobavitelj: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Spoštovani,

**V ocenjevalnem kvartalnem obdobju, od.....do..... ste bili kot dobavitelj  
Ortopedske bolnišnice Valdoltra ocenjeni kot dobavitelj..... skupine.**

OCENA

Število PPM v ocenjevalnem obdobju  
Število reklamacij v ocenjevalnem obdobju

AKTIVNOST	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK
Kakovost dobav – ppm		
Število reklamacij		
Ocena servisa dobavitelja		
Ocena logistike dobavitelja		
Ocena prodajnih aktivnosti dobavitelja		
<b>Skupna ocena dobavitelja</b>		100

Razlaga:

Oznaka	Točke	Ocene	Aktivnosti
<b>A</b>	<b>100-90</b>	Dobavitelj izpolnjuje potrebe OBV	Dobavitelj bo priporočen za nova naročila
<b>AB</b>	<b>89-80</b>	Dobavitelj izpolnjuje večino potreb OBV	Dobavitelj je primeren za nova naročila
<b>B</b>	<b>79-60</b>	Dobavitelj mora izdelati plan akcij za višjo oceno	OBV lahko prekine sodelovanje (pogodbo) z dobaviteljem
<b>C</b>	<b>59-00</b>	Dobavitelj ne zadovoljuje potreb OBV	OBV lahko izloči dobavitelja na naslednjem razpisu