

САДРЖАЈ

Увод	- 3 -
1. ПРОЦЕС ЕВАЛУАЦИЈЕ И СЕЛЕКЦИЈЕ ДОБАВЉАЧА	- 6 -
1.1 Потребa за избором добављача	- 7 -
1.1.1 Идентификовати кључне захтеве набавке	- 8 -
1.2 Одредити стратегију набавке.....	- 8 -
1.2.1 Идентификовати потенцијалне изворе набавке.....	- 9 -
1.2.2 Тренутни добављачи	- 10 -
1.2.3 Представници продаје (продавци)	- 11 -
1.2.4 База података	- 11 -
1.2.5 Искуство	- 11 -
1.2.6 Трговински журнари	- 12 -
1.2.7 Трговински именици	- 12 -
1.2.8 Трговински сајмови.....	- 12 -
1.2.9 Индиректна информација (second-party, друга рука).....	- 13 -
1.2.10 Унутрашњи извори.....	- 13 -
1.2.11 Интернет претраге	- 13 -
1.3 ЕВАЛУАЦИЈА ДОБАВЉАЧА	- 14 -
1.3.1 Алтернативни извори набавке.....	- 14 -
1.3.2 Произвођачи или дистрибутери	- 14 -
1.3.3 Локални или национални добављачи	- 15 -
1.3.4 Велики или мали добављачи	- 15 -
1.3.5 Вишеструки или јединствен извор набавке	- 15 -
1.3.6 Границе добављача у процесу одабира	- 16 -
1.3.7 Анализа финансијског извора	- 16 -
1.3.8 Евалуација ефикасности рада добављача	- 16 -
2. Процена и одабир добављача	- 16 -
2.1.1 Процена добављача обезбеђених информација.....	- 16 -
2.2 Анализа добављача	- 19 -
2.2.1 Успостављање параметара кроз индустрију базе података.....	- 19 -
2.3 РАЗВОЈНА СТРАТЕГИЈА.....	- 21 -
2.3.1 Портфолио анализа.....	- 22 -
2.3.2 Критична роба – Стратешки добављач	- 22 -
2.3.3 Рутинска роба.....	- 23 -
2.3.4 Полуга роба – Трансакцијски добављач	- 23 -
2.3.5 Bottleneck (“Уско грло” роба) – Трансакцијски добављач	- 23 -
2.3.6 Евалуација добављача.....	- 24 -
2.4 ПРЕГОВАРАЧКИ УГОВОРИ	- 26 -
2.4.1 Конкурентска надметања.....	- 26 -
2.4.2 Преговарање.....	- 27 -
2.5 УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА ДОБАВЉАЧА	- 28 -
2.5.1 Оптимизација базе снабдевања	- 28 -
2.5.2 Глобално порекло	- 29 -

2.5.3	Дугорочни добављачки односи	- 29 -
2.5.4	Рано укључивање дизајн добављача.....	- 30 -
2.5.5	Развој добављача	- 30 -
2.5.6	Порекло развоја стратегија.....	- 31 -
3.	Менаџмент квалитета добављача.....	- 34 -
3.1	ПРЕГЛЕД МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ ДОБАВЉАЧА	- 34 -
3.1.1	Због чега постоји забринутост у вези са квалитетом добављача?	- 36 -
3.1.2	Утицај добављача на квалитет	- 37 -
3.1.3	Захтеви за континуиран напредак.....	- 37 -
3.1.4	Захтеви за препуштање куповине	- 37 -
3.2	Фактори који утичу на улогу менаџмента снабдевања у менаџменту квалитета добављача	- 37 -
3.3	Менаџмент квалитета добављача кроз перспективу целокупног менаџмента квалитета	- 38 -
3.3.1	Deming-ових 14 тачака.....	- 39 -
3.3.2	Основне способности процеса	- 45 -
4.	Коришћење ИСО стандарда и критеријуми за процену MBNQA система квалитета добављача	- 49 -
4.1	ISO 9000:2000 стандардизација.....	- 49 -
4.2	Malcolm Baldrige Национална награда за квалитет	- 50 -
4.3	Добављач сертификата код Alcoa	- 52 -
4.3.1	1 КОРАК : УПОЗНАТИ СЕ СА ПЛАНОМ	- 52 -
4.3.2	2 КОРАК : ИСТРАЖИВАЊЕ САМОГ ДОБАВЉАЧА	- 52 -
4.3.3	3 КОРАК : СТРАТЕГИЈА ПЛАНИРАЊА	- 53 -
4.3.4	4 КОРАК : ИСПИТИВАЊЕ РЕВИЗИЈЕ	- 53 -
4.3.5	5 КОРАК : ФОРМАЛНА РЕВИЗИЈА.....	- 53 -
4.3.6	6 КОРАК : ПРЕГЛЕД ПРЕПОРУКА	- 53 -
4.4	МЕРЕЊЕ УЧИНКА СНАБДЕВАЊА	- 54 -
4.4.1	Мерење учинка добављача	- 55 -
4.4.2	Врсте техника мерења добављача.....	- 57 -
5.	РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА И ОПТИМИЗАЦИЈА: СТВАРАЊЕ УПРАВЉАЧКЕ СНАБДЕВАЧКЕ БАЗЕ	- 62 -
5.1	ПРЕДНОСТИ РАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ И ОПТИМИЗАЦИЈЕ ДОБАВЉАЧКЕ БАЗЕ	- 63 -
5.1.1	Куповина од светске класе добављача	- 63 -
5.1.2	Коришћење потпуне добављачке услуге	- 63 -
5.1.3	Смањење ризика основног снабдевања.....	- 64 -
5.1.4	Нижи административни трошкови основног снабдевања.....	- 65 -
5.2	МОГУЋИ РИЗИЦИ ОДРЖАВАЊА МАЊЕГ БРОЈА ДОБАВЉАЧА	- 66 -
5.2.1	Зависни добављач.....	- 66 -
5.2.2	Одсуство конкуренције.....	- 66 -
5.2.3	Поремећај набавке	- 66 -
5.2.4	Агресивно смањење набавке	- 67 -
5.3	ФОРМАЛНИ ПРИСТУПИ РАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ БАЗНЕ НАБАВКЕ	- 67 -
5.3.1	Правило двадесет / осамдесет	- 67 -
5.3.2	Приступ “побољшање или остало”	- 68 -
5.4	ЗАКЉУЧАК О РАЦИОНАЛИЗАЦИЈИ И ОПТИМИЗАЦИЈИ ДОБАВЉАЧА	- 69 -
5.5	РАЗВОЈ ДОБАВЉАЧА: СТРАТЕГИЈА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ.....	- 70 -

5.6	. МАПА ПОСТУПКА РАЗВОЈА ДОБАВЉАЧА.....	- 71 -
5.6.1	Корак 1 – идентификација критичних артикала за развој.....	- 72 -
5.6.2	Корак 2 – идентификација критичних добављача за развој.....	- 72 -
5.6.3	Корак 3 – унакрсно-функционални облик развојног тима.....	- 73 -
5.6.4	Корак 4 – упознавање са добављачким топ тимом за управљање.....	- 73 -
5.6.5	Корак 5 – идентификација могућности и вероватноће за унапређење	- 74 -
5.6.6	Корак 6- Дефинисање кључних показатеља механизма за поделу трошкова.....	- 74 -
5.6.7	Корак 7-Постизање споразума о кључним пројектима и заједничким изворима захтева	- 74 -
5.6.8	Корак 8-Праћење статуса пројекта и модификовање стратегија према потреби	- 74 -
5.7	Превазилажење баријера за развој добављача.....	- 75 -
5.7.1	Директно ангажовање-активности („руковање“):	- 75 -
5.7.2	Подстицаји и награде ("шаргарепа"):	- 75 -
5.7.3	Упозорења и казне ("пацке"):	- 76 -
6.	ЗАКЉУЧАК	- 77 -
7.	ЛИТЕРАТУРА:	- 78 -

Увод

Крај XX века обележила је интензивна глобализација робних и информационих токова. Свака тачка на планети Земљи била је доступна захваљујући савременим техничко-технолошким достигнућима. Конкуренција је досегла неочекиване размере, а потрошачи су постали још захтевнији, пробирљивији и информисанији. Дотадашња пословна парадигма, заснована на конфликтности пословних субјеката у дистрибутивним каналима, бива неодржива у новонасталним околностима. Са интензивирањем процеса глобализације тржишта, компаније све више схватају неопходност развоја ефикасних ланаца снабдевања и логистичких мрежа широм света. Проучавање ланца снабдевања може помоћи менаџменту глобално оријентисане компаније да идентификује супериорне добављаче, да повећа продуктивност у снабдевању, да смањи укупне трошкове пословања и да унапред и конкурентску позицију на циљним тржиштима. Целокупан ланац снабдевања подређен је захтевима финалног потрошача, тј. корисника услуге. То другим речима значи да је главни мото сваког ланца снабдевања максимизирање потрошачке вредности уз што ниже трошкове обезбеђења те вредности, на нивоу ланца у целини. Да би се остварила назначена мисија, профит који заједнички остварују сви субјекти (координираним деловањем) мора битивећи од пуког збира појединачних пословних резултата који би остваривали учесници уколико би самостално наступали. Глобализација је релативно нов економско-политички појам којим се изражава специфичност савремених интеграционих процеса. У односу на раније облике ових токова, глобализација је свеобухватнији друштвено-економски и политички процес који излази из оквира регионалних, националних, расних, верских и блоковских ограничења и тиме добија глобални карактер. Последиčno, данас се говори о глобалној производњи, трговини, финансијским токовима и сл. Кључни покретачи глобализационих токова су мултинационалне компаније које, настоје да максимално повећају ефективност и ефикасност пословања по основу тржишне. Односи између појединачних тржишта и њених актера мењали су се током људске цивилизације. После дугог периода изолованог развоја националних привреда, долази до појаве светског тржишта на коме се нудило оно чега је било у изобиљу у држави и тражило оно што је одређеној држави недостајало. Повећана вредност робне размене имплицира увећање трошкова снабдевања, на нивоу једне фирме, целог дистрибутивног ланца и свих дистрибутивних ланаца у оквиру једне земље. Логистички трошкови су данас најзначајнији издатак у бројним компанијама, а комплексност управљања дистрибутивним каналима често има за последицу њихов неконтролисани раст. У условима изражених глобализационих процес, управљање ланцима снабдевања настаје као реакција чланова дистрибутивних канала на повећан степен изложености конкуренцији. Пред учеснике тржишне утакмице на форуму се постављају наизглед два тешко остварива циља: максимална уштеда применом концепта економије обима и задовољење специфичних захтева локалних тржишта. На три начина имплементира се глобална логистичка стратегија: фокусирањем фабрика (focused factories), централизацијом и одлагањем дораде (postponement). Бришу се типичне демаркационе линије између предузећа, које су постојале током двадесетог века и формирају се нови субјекти на тржишту-ланца снабдевања. Њихово тржишно етаблирање засновано је на информационим технологијама и интернет револуцији. Менаџмент категорије производа је можда један од најбитнијих начина којим менаџери набавке стварају вредност за своје стејхолдере (интересне групе). Тимови задужени за категорије производа морају анализирати тржишно окружење, истражити

добављаче и све ценовне факторе, анализирати оправданост интерних улагања и морају да успоставе адекватне стратегије којима ће управљати горе наведеним активностима. При том, менаџери набавке не смеју изгубити из вида интересе стејкхолдера у решавању кључних питања набавке која воде ка формулисању оперативних, финансијских и тржишно-планских одлука. Међутим, иако МЛС промовише посматрање ланцаснабдевања као целине, фирме баш и непоштују ово начело. Фавцетти и Маган у својим истраживањима откривају да фирме које примењују МЛС углавном имају ближу сарадњу са непосредним партнерима¹. Ефикасне стратегије категорије производа такође стварају основу за управљање трошковима, уговорне оквире, мерење резултата набавног сектора као и за односе набавног сектора са трећим лицима. С тим у вези треба:

1. Подесити стално време куповине од недељних, месечних или тромесечних догађаја.
2. Анализирај и ако је потребно подеси структуру снабдевања-уговорним споразумима.
3. Обратити пажњу на инвентор нивоа за одређивање удобности места у односу на уговорне купце.
4. Осигурати повезаност залиха куповином оперативних планова компаније.
5. Изучити глобално ценовање и порекло трендова робе и њихових сировина.
6. Анкетирати примарне добављаче поводом њихових оперативних стопа, инвентара и трошкова.
7. Анализирати секундарно порекло алтернативних добављача на тржишту.
8. Одредити потенцијалне алтернативе набавке и цена робних производа.

Потреба за евалуацијом (проценом) и селекцијом добављача долази из више разлога. Приликом формулисања набавних стратегија, централно питање представља избор адекватног добављача. Пример који следи указује да Тојотина набавна филозофија и опредељење за америчке добављаче представљају есенцију стратегије избора добављача.

¹Fawcett, SandMagan, G, (2002), *The rhetoric and reality of Supply Chain Integration*, International Journal of physical distribution & Logistics Management, Vol.32, No.5, str.339

1. Процес евалуације и селекције добављача

Већина експерата ће се сложити да не постоји најбољи (универзалан) начин да процените и одаберете свог добављача, тако да организације користе бројне различите приступе. Без обзира који приступ се користи, свеобухватни циљ овог процеса би требао да буде да се смање ризици плаћања (то ти је један од кључних ризика у економији, ризик да платиш робу добављачу, а он ти је не испоручи?) и да се максимизира вредност за купца. Организација мора одабрати добављаче са којима ће моћи да сарађује дугорочно. У зависности колико је неопходна роба/услуга која се купује, толики ће и бити напор потребан за проналажење друге стране у послу. Такође, изабрани приступ по коме се врши процес селекције и евалуације диктира исто. (Напор везан за утрошак времена, путовање до друге стране и сл). Овај део указује на многе проблеме и одлуке које треба донети да би се процес избора и евалуације ефикасно решио.



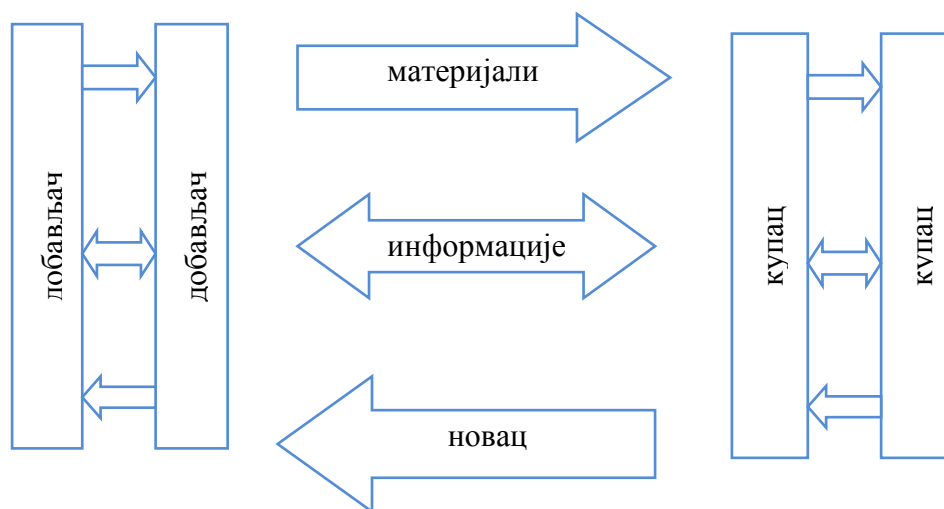
Слика1.0.Процес евалуације добављача²

У зависности колико је неопходна роба/услуга која се купује, толики ће и бити напор потребан за проналажење друге стране у послу. Такође, изабрани приступ по коме се врши процес селекције и евалуације диктира исто. (Напор везан за утрошак времена, путовање до друге стране и сл). Овај део указује на многе проблеме и одлуке које треба донети да би се процес избора и евалуације ефикасно решио.

²www.collabratech.com

1.1 Потреба за избором добављача

Прва ствар која је неопходна код процеса евалуације и селекције добављача јесте да се утврди да ли је тај избор уопште потребан везано за производ/услугу. "Настојимо да имамо што мањи број добављача, који могу да покрију 100% наших потреба за појединим деловима"³ каже Heskett. "Веома ретко један део набављамо од два различита добављача. Наша замисао је да имамо што мањи број добављача, али са њима да будемо у чврстој спрези, и настојимо да им благовремено обезбеђујемо информације како би они били у стању да планирају своје капацитете и тако задовоље наше потребе."⁴ Ако је неком нашем испоручиоцу потребна помоћ око опреме или алата, а у вези испуњења поруџбине, менаџмент му пружа такву подршку.



Слика 1.1 Ланац снабдевања између организација⁵

ПРЕЛИМИНАРНЕ информације могу бити довољне да оправдају почетак иницијалне евалуације потенцијалних извора набавке. Препознавање постојања потребе с циљем евалуације добављача се може јавити на више начина. Прогресивне куповне групе све више предвиђају пре него што реагују на добављачку селекцију потреба. Сложеност и вредност захтеване куповине ће утицати до обима у ком купац процењује потенцијал набавног извора.

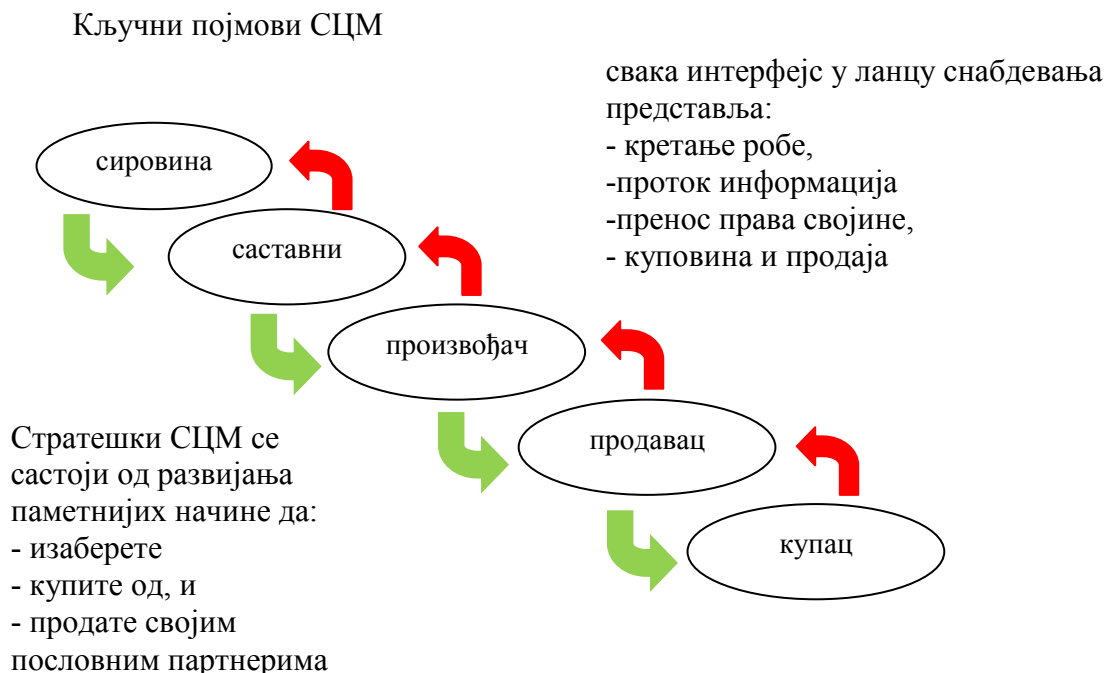
³Heskett, J.L., Ivie, R.M. and Glaskowsky, N.A. Jr, (1964). *Business Logistics: Management of Physical Supply and Distribution*. The Ronald Press, New York, USA стр. 87

⁴Ibid, стр. 89

⁵<http://fusionlimited.com/supply-chain-flow-explained/> приступљено 18.04.2015

1.1.1 Идентификовати кључне захтеве набавке

Кроз евалуацију добављача и процес одабира, важно је разумети захтеве који су важни при тој набавци (куповини). Ови захтеви, често су одређени интерним и екстерним купцима у оквиру ланца вредности, а они могу варирати у широком спектру у зависности од ставке до ставке. „Сталне промене на тржишту условљавају организације да континуално унапређују своје пословање. Један од видова унапређивања пословања је успостављање унапређених веза са добављачима.“⁶



Слика1.1.1. Кључни појмови СЦМ-а⁷

Иако различити захтеви могу постојати за сваку евалуацију, одређене категорије, попут квалитета, цене и испоруке добављача, обично су укључене у евалуацију.

1.2 Одредити стратегију набавке

Ниједан приступ стратегији набавке самостално не може задовољити захтеве свих куповина. „Планирање набавке је услов за успешно пословање сваке организације“⁸, Због тога, куповна стратегија усвојена за одређену ставку или услугу утицаће на приступ који је предузет приликом евалуације добављача и процеса одабира истог. Постоје многе одлуке које купац првобитно доноси

⁶Управљање ланцима снабдевања група аутора: „Мултидисциплинарни приступ унапређењу перформанси“, Факултет инжењерских наука Крагујевац, септембар 2012 стр.183

⁷<http://blinginbabes.wikispaces.com/Tiffany%27s+Diamond+Supply+Chain>

⁸Управљање ланцима снабдевања група аутора: „Мултидисциплинарни приступ унапређењу перформанси“, Факултет инжењерских наука Крагујевац, септембар 2012 стр.158.

приликом развијања стратегије набавке. Ипак, оне се често мењају као резултат услова на тржишту, преференција корисника и корпоративних циљева. Разматрања која се развију у фази стратегије морају бити поновно процењене током фазе процеса селекције.



Слика 1.2 Ланац снабдевања кроз стратегију набавке⁹

Стратегијске опције које су одабране оствариће велик утицај на одабир добављача и процес евалуације.

Те кључне одлуке укључују следеће:

- један насупротив многобројним извора набавке
- краткотрајни насупротив дуготрајним уговорима набавке
- одабир добављача који пружају осмишљену подршку насупротив онима који мањкају у тој способности
- добављачи који пружају пуну услугу насупротив онима који не
- домаћи насупротив страним добављачима
- очекивања услед односа тесне сарадње насупротив куповини на дохват руке.

1.2.1 Идентификовати потенцијалне изворе набавке

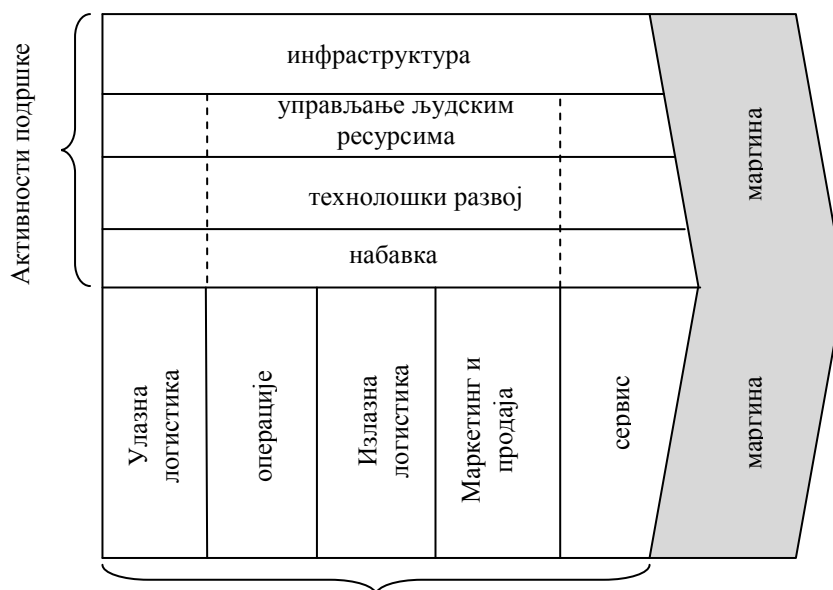
Купци се ослањају на различите изворе информација када одређују потенцијалне изворе набавке. Степен у ком купац мора трагати за информацијама или труд уложен у смеру трагања је функција која садржи неколико променљивих (варијабли). Стратешки значај техничке сложености куповних захтева такође утиче на интензитет трагања. Следеће нуди неке смернице које се тичу труда и интензитета при претрази, а који је захтева током евалуације добављача:

⁹www.ceobreakthrough.com/приступљено 18.04.2015

-Висока способност тренутних добављача + висока стратешка значајност захтева = мање до умерено претрага информација
 -висока способност тренутних добављача + ниски стратешки значај захтева = претрага информација мањег обима
 -смањена могућност тренутних добављача + висок стратешки значај захтева = претрага информација у већем обиму
 -ниска могућност тренутних добављача + низак стратешки значај захтева = претрага информација мањег до средњег обима. Следећи одељци дискутују разноврсне ресурсе који могу послужити као добри извори информација приликом трагања потенцијалних извора набавке.

1.2.2 Тренутни добављачи

Велики извор информација јесу тренутни или постојећи добављачи. Купци се често окрећу постојећим добављачима како би задовољили захтеве нове куповине. Предност овог приступа јесте у томе што купац не мора да додаје или одржава додатног добављача. Такође, купац може пословати са већ познатим добављачем што може ограничити време и ресурсе потребне за евалуацију способности новог добављача.



Слика 1.2.2 Основне активности¹⁰

Негативна страна јесте што, приликом коришћења постојећих добављача, иако можда лакше и брже, то не мора бити најбољи дугорочни приступ. Менаџер набавке можда никад неће сазнати за постојање бољег добављача који је доступан без информација од стране других извора. Из тог разлога, већина организација стално трага за новим изворима набавке и проширује ову потрагу како би укључила добављаче широм света.

¹⁰ www.ceobreakthrough.com/ приступљено 18.04.2015

1.2.3 Представници продаје (продавци)

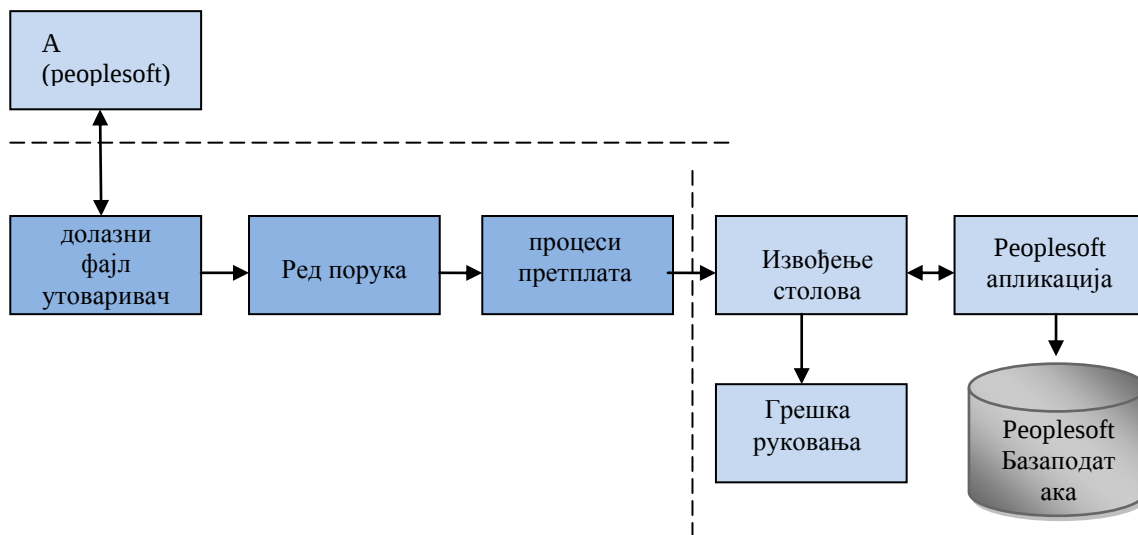
Сви купци добијају продајне и маркетиншке информације од представника продаје. Ти контакти могу се показати као вредни извори информација о потенцијалним изворима набавке. Чак и уколико тренутна потреба не постоји за добављачевим услугама, купац може сачувати ову информацију у случају будућих потреба. Посета менаџеру, куповина би вероватно открила низ ормарића и фиока које садрже информације које се тичу маркетинга и продаје.

1.2.4 База података

Неке компаније одржавају базе података о добављачима који су способни да подрже индустрију или производну линију. Национални централни регистару Америци (НЦР), на пример, чува податке о око тридесетхиљада компанија које се баве услужним делатностима у оквиру компјутерске индустрије. Компаније претражују трговинске журнале и финансијске новине за информацијама о потенцијалним добављачима. Употребом аутоматске базе података или складишта података могу се брзо идентификовати добављачи који су потенцијално квалификовани да испрате захтеве.

1.2.5 Искуство

Искусно куповно особље обично поседује велико знање о потенцијалним добављачима. Купац је можда радио у оквиру индустрије током много година и можда је упознат са добављачима, што можда укључује и међународне добављаче.



Слика 1.2.5 Апликације у ланцу снабдевања¹¹

Аргумент против промене купаца пречесто међу линијама производним или врстама куповине је тај што купац може изгубити експертизу грађену током година. Искуство и знање постају вредни због тога што свега неколико организација које се баве куповином поседују развијену базу података о добављачима.

¹¹www.webcrawler.com/ приступљено 18.04.2015

1.2.6 Трговински журнале

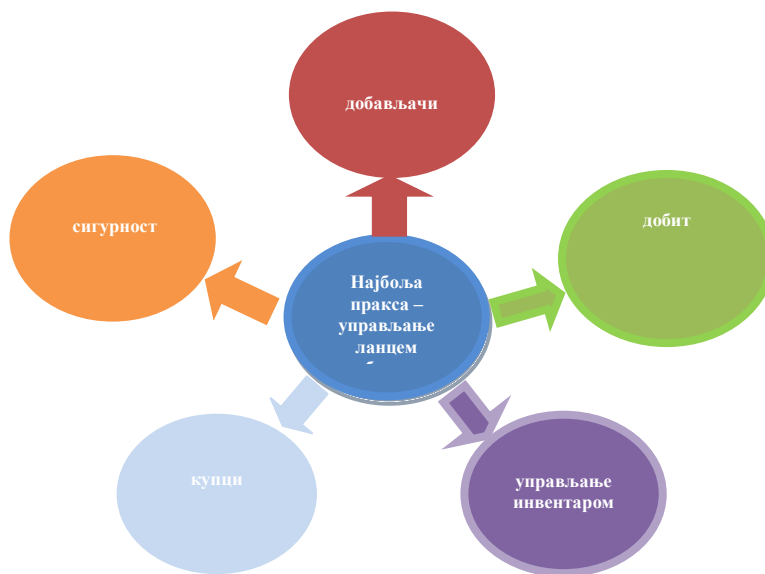
Највише индустрија има групу или савет који објављује трговинске журнале или магazine који рутински представљају чланке о различитим компанијама. Ти чланци често имају фокус на технички или иновативни развој компаније који се тичу материјала, делова, производа, процеса или услуга. Добављачи такђе користе трговинске журнале како би рекламирали своје производе или услуге. Највише купаца прати (или би требало да прати) трговинске журнале.

1.2.7 Трговински именици

Готово све индустрије објављују именике компанија које производе ствари или пружају услуге у оквиру индустрије. Такви именици могу бити вредни извори инцијалних информација за купце који нису упознати са индустријом нити њеним добављачима. Веома популаран директоријум за домаће купце је Thomas Register of American Manufacturers.

1.2.8 Трговински сајмови

Трговински сајмови могу бити ефикасан начин за ступање у контакт са великим бројем добављача истовремено. Групе попут Chemical Manufacturers Association и American Society of Automotive често су покровитељи таквих сајмова. Национални сајам израђивача машинског алата у Чикагу је један од највећих трговинских сајмова одржаваних у Сједињеним Државама.



Слика 1.2.8. Управљање ланцем снабдевања најбоља пракса¹²

Купци који посећују трговинске сајмове могу да прикупе информације о потенцијалним добављачима и притом такође оцене последња технолошка достигнућа. Многи контакти иницирани су између индустријских купаца и продаваца на оваквим сајмовима.

¹² /www.mbaskool.com/business-articles/operations/ приступљено 18.04.2015

1.2.9 Индиректна информација (second-party, друга рука)

Овај извор информација укључује широк спектар контаката који нису директно део купчеве организације. Купац може да прикупи информације од других добављача, попут знања о неконкуренту (што заправо представља врсту законског односа по ком се странке уговорном клаузулом обавезују на поверљивост информација) што могу бити вредне информације. Други купци су друге странке. Они који присуствују састанцима Института за менаџмент у набавци могу развити информативне мреже које пружају информације о потенцијалним изворима набавке.

1.2.10 Унутрашњи извори

Многе веће компаније деле своју организацију у јединице, свака са засебним куповним задацима. Размена информација међу јединицама може се одвијати кроз неформалне састанке, састанке стратешког развоја, обавештења о куповини, или развој целовите базе података која садржи информације о потенцијалним изворима набавке. Унутрашњи извори чак и они из различитих пословних јединица могу пружити велику количину информација о потенцијалним изворима набавке.

1.2.11 Интернет претраге

Купци све више користе интернет како би пронашли потенцијалне изворе који би могли конкурисати за даље евалуације. Продавци све више користе интернет као важан део њихових маркетиншких напора. Након прикупљања информација о потенцијалним изворима набавке менаџер куповине мора отпочети да претрагу по информацијама као и да их консолидује. Ово може бити обиман задатак у зависности од броја добављача и прикупљених информација.



Слика 1.2.11. Ланац снабдевања –интернет претраге¹³

¹³ www.dianliwenmi.com/ приступљено 19.04.2015

Током своје претраге за глобалним добављачима Mask Trucks (део Волво корпорације) може прикупити или захтевати информације од 500 добављача. Категорише прикупљене информације и ставља их у светску базу података за тренутну и будућу употребу. У неком моменту компаније морају елиминисати добављаче који се не уклапају добро са купцем.

1.3 Евалуација добављача

Колико год била битна евалуација добављача за произвођаче у глобалним изворима набавке, још је битније за дистрибутере. Ако произвођач сазна да је радио са добављачима слабије репутације, то је проблем, али често проблем може бити исправљен пре него што је финални купац тиме погођен. Било како било, лош избор добављача у дистрибуцији може да има директан утицај на задовољење муштерија у дистрибуцији. „Свако ко се бави овим толико дуго, опекао се бар једном“ каже Christopher. „Све у рок службе“¹⁴. Ипак, можемо учити на основу ових искустава. Осим цене, најважније да будемо сигурни да имамо сигуран извор набавке за наше муштерије. „Морамо бити сигурни да су добављачи са којима радимо на добром гласу и да ће бити ту дуго.“¹⁵ Обично се примају захтеви од муштерија којима стоји да ништа што купују не може имати порекло ван Сједињених Држава, нарочито везано за производе за које су потребни специфични захтеви и специјализоване процедуре. Друге муштерије преферирају производе из централних регија или земаља.

1.3.1 Алтернативни извори набавке

Једном када је листа потенцијалних добављача заведена у базу података, даља селекција се врши у зависности од типа добављача са којима фирма може да пожели да ради на основу иницијалне стратегије набавке. „Ланац снабдевања представља скуп пословних процеса који повезују добављаче, произвођаче, продавце на велико, продавце на мало и све оне који су укључени у процес стварања, продаје и испоруке производа крајњим корисницима“¹⁶ Главне опције извора набавке укључују и питања као што су да ли куповати од (1) произвођача или дистрибутера; (2) локалног, националног или интернационалног извора; (3) малог или великог добављача; (4) једног или више добављача за исти предмет, робу или услугу.

1.3.2 Произвођачи или дистрибутери

Избор да ли куповати директно од произвођача или од дистрибутера се обично заснива на четири критеријума: (1) величина набавке; (2) правила произвођача у вези са директним продајама; (3) доступни складишни простор у установи купца;

¹⁴ Christopher, M. (2005), *Logistics and supply chain management*, 3rd edition, Pearson Education Limited, Edinburgh, UK, str. 13

¹⁵ Ибид, стр. 18

¹⁶ Управљање ланцима снабдевања група аутора: „*Мултидисциплинарни приступ унапређењу перформанси*“, Факултет инжењерских наука Крагујевац, септембар 2012 стр. 87.

(4) обим потребних услуга. Економски речено, ако је све остало једнако, најнижа цена јединице ће бити обезбеђена од стране оригиналног произвођача опреме. Дистрибутер купује од оригиналног произвођача опреме (ОПО) и препродаје, те мора да урачуна цену трансакције и стекне сопствени профит. Упркос цени размене, скорашњи трендови су довели до све значајније улоге дистрибутера у погледу обезбеђивања јефтиних решења за купца. Као прво, многи ОПО не могу да изађу на крај са великим обимом трансакција које су потребне да би се вршила директна продаја. Друго, купци подносе више захтева својим добављачима, а дистрибутери као посредници раде на испуњавању тих захтева. Инвентар под управом продавца је програм који дистрибутери промовишу како би управљали инвентаром својих муштерија у њихово име. Неколико организација користи интегрисано снабдевање, где је дистрибутеру понуђен дугоричнији уговор. Интегрисаним добављачима је дат приступ информацијама о захтевима купаца и од њих се очекује да одржавају одређен ниво инвентара и услуга муштерија у вези са предметима уговора.

1.3.3 Локални или национални добављачи

Интернационални и национални добављачи можда могу да понуде најбоље цене и супериорне услуге, али с друге стране, локални добављачи су осетљивији по питању променљивих потреба фирме која од њих купује и могу економично и константно да врше пошиљке мањег обима. Популарност правовремених и брзинских попуњавања залиха захтева пословање са више локалних добављача. Локални добављачи такође омогућавају купујућој фирми да придобије симпатије кроз побољшање активности локалне економије. Интернационални добављачи обезбеђују могућност драматичних уштеда кроз цене. Ове цене морају бити евалуиране на основу додатног инвентара, комуникације и цена логистике.

1.3.4 Велики или мали добављачи

Сви добављачи су једном били мали. Раст током времена је последица обезбеђивања супериорних цена, квалитета и услуга у односу на конкуренцију. Многи купци стављају фокус на “способност да се посао обави” без обзира на величину. Величина ипак постане битан фактор када одређена фирма одлучи да је искористи како би остварила већи профит при куповинама од једног или више добављача. Овај метод стицања одређене врсте предности подразумева да добављач мора да има широк спектар понуђених производа или услуга као и могућност да услужује више географских локација (некада светских локација).

1.3.5 Вишеструки или јединствен извор набавке

Једном када је број добављача сведен на оне који су квалификовани, одлука о оптималном броју добављача у бази добављања мора бити направљена. Свакако да постоји тренд да се редукује број добављача. Иако јединствен извор набавке обезбеђује оптималну предност и моћ над добављачем, вишеструки извори обезбеђују већу сигурност набавке.

1.3.6 Границе добављача у процесу одабира

Резултат овог прикупљања информација, у зависности од предмета који се разматра, је тај да купац може имати мноштво потенцијалних извора између којих може да бира. На жалост, способности извођења радова широко варира. Ограничени ресурси такође захтевају детаљну процену свих потенцијалних извора набавке. Купци често обављају прелиминарну евалуацију потенцијалних добављача како би сузили листу пре него што спроведу детаљну, формалну евалуацију. Неколико критеријума може да помогне при сужавању листе добављача.

1.3.7 Анализа финансијског извора

Највећи број купаца спроведе бар површну финансијску анализу могућих добављача. Иако финансијско стање није једини критеријум на основу ког се врши евалуација добављача, лоше финансијско стање може да укаже на озбиљне проблеме. Финансијска анализа спроведена током ове фазе процеса је много мањег обима него она спроведена приликом финалне евалуације добављача. Током ове фазе, купац покушава да стекне увид у целокупно финансијско стање добављача. Купци често консултују екстерне изворе информација као што су извештаји Dun & Bradstreet (D&B) у функцији одабира тачније евалуације.

1.3.8 Евалуација ефикасности рада добављача

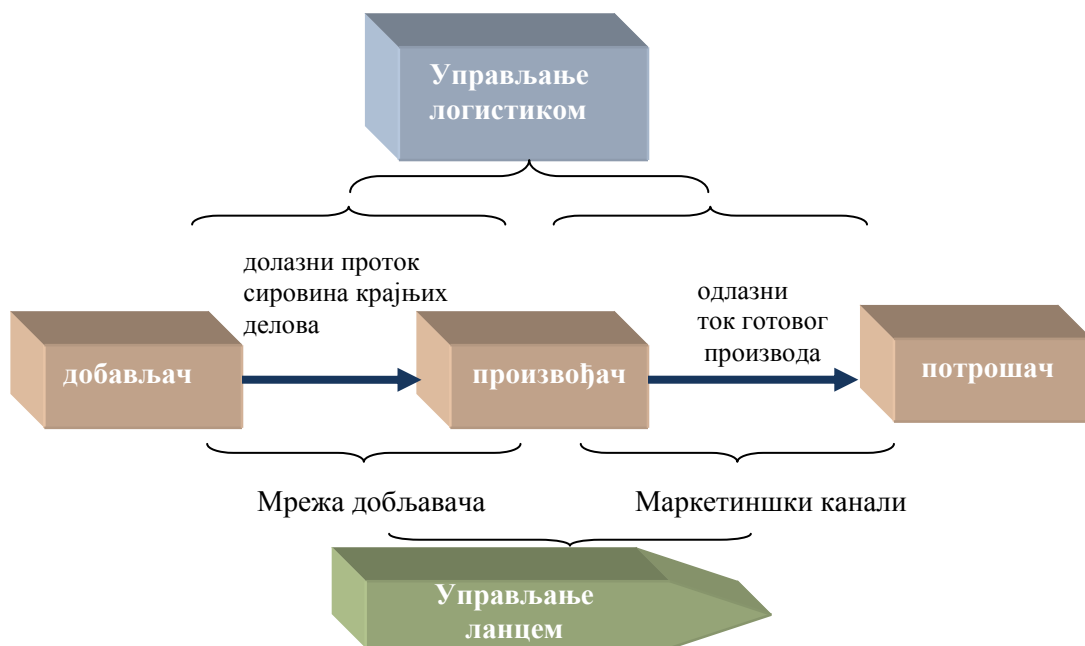
Могући добављач може да има већ утврђену ефикасности у раду са купцем. Купац је можда већ користио тог добављача за куповне потребе, или добављач тренутно може да обезбеди материјал другом делу организације. Такође, добављач је можда обезбедио друге типове робе или услуга.

2. Процена и одабир добављача

2.1 Процена добављача обезбеђених информација

Купци обично захтевају специфичне информације директно од потенцијалних добављача. Захтев за информације обухвата слање прелиминарне анкете добављачу. Купац користи ове информације да провери сваког добављача и да утврди да ли захтеви купца изгледају као да се слажу са могућностима добављача. Купци могу да траже информације за структуру трошкова, технологију процеса, тржишно учешће података, квалитет преформанси, или било коју другу област која је важна у доношењу одлуке о куповини. Једном је један рез елиминисао добављаче који нису способни, купац или робни тим морају да одреде како да процене остале добављаче, који могу изгледати подједнако квалификовани. Ово захтева финији ниво оцењивања детаља него када се користи у почетном процесу. Постоје бројни начини да процени и одабере добављач од осталих компанија. Ту спадају вредновање добављача пружених информација, вођење посета добављача и коришћење жељене листе добављача. Купци често добијају детаљне информације процене директно од потенцијалних добављача у циљу доделе купопродајног уговора. Ова информација може доћи из захтева за цитате или захтева за предлоге. Недавно су купци направили све одлуке за куповину користећи овај метод. У последњих неколико година, ипак, многе

организације су усвојили директнији и дубински приступ процени потенцијалних добављача. Све компаније такође траже да добављачи пруже детаљну цену трошкова, слом њихове вредности понуде у одговору на захтев за понудом, укључујући детаље о раду, материјалима, општим трошкова и профита. Тим унакрсно функционалних стручњака може да посети добављаче. Следеће одељење дискутује о критеријуму који користе унакрсно функционални тимови током посете добављачима. Иако многи извори излазе на откривање информације о потенцијалном добављачу, гостујући стварни објекат пружа најкомплетнији начин да осигурамо тачну процену добављача. Посете на лицу места су скупе и захтевају купчево време у путовању и скупљању информација. Купац мора да буде опрезан и прикупи све потребне информације, а да буде осетљив на добављачев лимит у ограниченим информацијама. Слика 2.1.1. обезбеђује листу кључних критеријума за оцењивање које треба имати на уму приликом посете на лицу места. Кључни лични контакти у менаџменту, операцијама и маркетингу могу бити корисни ресурси у каснијим фазама одабирног процеса. Купци награђују своје добављаче стварањем листе жељених добављача, што може поједноставити процес процене и одабира добављача. Жељени добављач је онај који доследно удовољи строге критеријуме перформанси. Купац се може обратити на бази куповине да се утврди да ли постоји актуелан добављач који може да задовољи купопродајне захтеве. Ово елиминира потребу за дугу процену добављача. Купци такође могу да користе листу жељених добављача како би унапредили перформансе тренутних добављача. Само најбољи добављачи треба да заузму место на листи жељених добављача.



Слика 2.1.1. Управљање логистиком жељених добављача¹⁷

Купци информационе технологије (ИТ) знају да одабир погрешног добављача може да створи проблеме који ће да трају много година. Стопа технолошке промене може да направи савршеног добављача застарелог у року од неколико

¹⁷www.shutterstock.com/s/supply+chain/search.htm/ приступљено 19.04.2015

месеци. Назалост, обично је немогуће да се брзо пребаци на новог ИТ добављача. Из овог разлога, изборни процес има додатни значај. ИТ експерти нуде неке звучне предлоге приликом доносења одлука за избор добављача.

- Неослањати се на једног добављача. Превише компанија покушава да заврши сву своју куповину компјутерске технологије користећи једног или два велика добављача. Покушај да се изгради мрежа снабдевања која укључује неке мање добављаче који имају обећавајуће нове технологије.

- Веома је битно да се и ви и добављач крећете истим путем. Треба процените сваку добављачеву технологију и производ мапе путева. Да ли обе организације раде ка платформи, могућности, опција и функција које су компатибилне?

- Изградња свог портфеља са најбољима. Одабир добављача који ће додати способност, који ће додати вредност за крајњег купца. Не одабирати добављача зато што нуди добру откупну цену.

- Будите велика риба у малој бари. Порекло највећег добављача може донети добру откупну цену али и ограничење способне моћи. Мањи добављачи су више мотивисани да уносе новине у вашем правцу.

- Знати интернет стратегију добављача. Разумите како ваш добављач користи интернет да повећа вредност у то што развија, производи, сервисира или дели.

Купци обично оцењују потенцијалне добављаче у више категорија, користећи свој лични критеријум са одрђеним тежинама. Купци којима су потребне конзистентне перформансе испоруке са кратким роком испоруке за подршку "тачног" производног система, могу наглашавати заказивање и производни систем. Већина оцена деле добављаче на три примарна критеријума: (1) трошкови или цена, (2) квалитет и (3) достава. Ова три елемента перформанси су генерално најочигледније и најкритичније области које утичу на купца. За критичне ставке потребна је детаљна анализа могућности добављача, потребно је детаљније истраживање евалуације добављача. Следеће представља широк спектар критеријума које купац треба да размотри током оцене и избора добављача. За многе организације, процена добављача је луксуз када би требало да буде нужност.



Слика 2.1.2. Управљање потенцијални добављачима¹⁸

¹⁸ www.shutterstock.com/s/supply+chain+management/ приступљено 19.04.2015

Једна од опција је дасе користити спољна странка која ће скупљати и објављивати податке о учинку добављача. Dun & Bradstreet (D&B), добављач пословних информација и услуге управљања потраживања, нуди своје квалификације добављача на интернету. Корисници у целом свету сада могу са кредитном картицом да купе извештај о оцењивању добављача за било коју од 80 милиона предузећа широм света која се садрже у D&B бази података. Последњи корак у процесу процене и селекције је да се изабере добављач и да се склопи уговор. Активности у вези овог корака могу да варирају у зависности куповне ставке која се разматра. За рутинске ставке, то може једноставно да захтева обавештавања и основни купопродајни уговор са добављачем. За већу куповину, процес може да постане сложенији. Купац и продавац можда морају да спроведу детаљне преговоре како би се договорили о специфичним детаљима купопродајног уговора.

Унутрашњи фактори СНАГЕ	СЛАБОСТИ
Спољашњи фактори ШАНСЕ	ШАНСЕ

SWOT АНАЛИЗА -

Снаге:

-Широка база клијената
-Успостављен асортиман-Традиционални,
производа синдикални пословни

Слабости:

- Ниска иновација производа
процеси
-Ниска патентна заштита

-Успостављени канали
дистрибуције

Шансе:

-Појава остале употребе
и тржишта за производе
-Настајање тржишта
у иностранству

Претње:

- Појава добављача
из иностранства
- Нови трошкови
развоја производа
су високи
-Заштита животне
средине

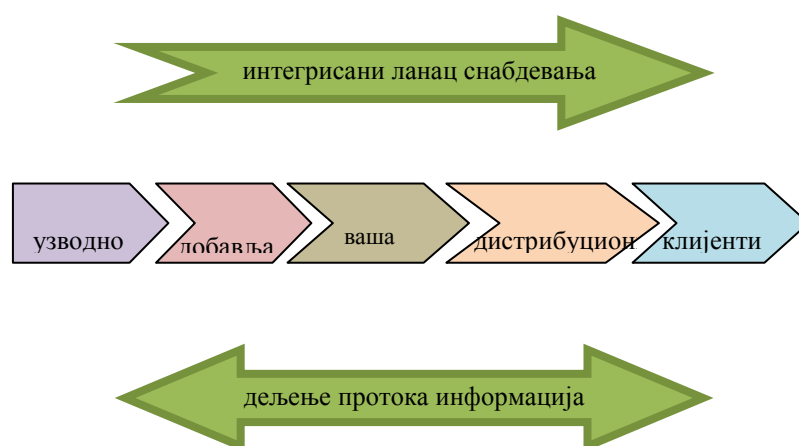
-Високе баријере
при уласку

2.2 Анализа добављача

2.2.1 Успостављање параметара кроз индустрију базе података

Benchmarking је важан елемент у грађењу конкурентске стратегије. Benchmarking захтева идентификовање критичних критеријума учинка који су поређени и идентификовање релативне упоредне перформансе. Индустрија

benchmark подразумева поређење перформанси са фирмама исте индустрије, док спољни репери укључују најбоље праксе и нивое перформанси постигнуте од фирми које нису у истој индустрији. Центар за напредне студије менаџмента снабдевања има већи број benchmark извештаја о менаџменту снабдевања који може да пружи увид у компаративне перформансе менаџмента снабдевања. Број извештаја о различитим елементима стратегије може се наћи преко консултантских организација, као што су Абердин Група, Гартнер, Савет Стратегије Набавке, Хацкет Група, и друге фирме. Захтев за достављање информација (РФИ) се обично користи пре него што је издат специфичан захтев о одређеном предмету. Многе организације ће издати РФИ ако су одредиле да постоји више потенцијалних добављача. РФИ је тражени документ који се користи од стране организација за добијање општих информација о услугама, производима и добављачима. Овај документ не представља обавезујући споразум како за добављача, тако и за купца.



Slika 2.2.1. Интегрисани ланац снабдевања¹⁹

Информације прикупљене из РФИ могу бити дистрибуиране кроз целу организацију или специфична одељења. Истраживање добављача је потребно за идентификацију специфичне способности и финансијске моћи кључних добављача који су у бази снабдевања или који тренутно нису у тој бази. Кључни елементи које треба укључити у свеобухватну студију анализе добављача подразумевају следеће:

- Структуру трошкова
- Финансијско стање
- Нивое задовољства купаца
- Могућности подршке
- Релативне предности и слабости
- Како се куповина компаније уклапа у њихов посао
- Како је компанија сагледана

¹⁹ www.scmnews.com/what-can-social-innovations-bring-to-supply-chain-management приступљено 19.04.2015

- Срж способности
- Стратегију/будуће усмерење
- Културу

Идентификовање главних добављача на тржишту је важан почетни корак сваке анализе добављача, нарочито када се ради о глобалном тржишту. Ово вам говори кога свет преферира и од кога свет купује! Такође је изузетно важно разумети глобални капацитет у односу на глобалне тражње и трендове.

2.3 Развојна стратегија

Када се чланови тима образују до те мере да знају довољно о тржишним условима снабдевања, предвиђеним трошковима и захтевима заинтересованих корисника, суочени су са различитим изазовима. Тим мора претворити све ове податке у смислено знање и применити смислене алате за структурирање информација како би могли донети делотворну одлуку. Две алатке се најчешће користе у овом процесу: анализа портфолио матрице (некад се назива „матрица стретешког порекла“), и евалуација добављачких резултата.

Стратегија портфолио матрице за менаџмент управљања

Квадранти воде ка стратегији, затим до тактика и акција

АКЦИЈЕ:

- Проширити карактеристике
- Тешки преговори
- Повећати конкуренцију
- Управљање процесима добављача
- Створити нове добављаче
- Припрема резервног плана
- Средњерочни уговори
- Анализа тржишне конкуренције
- Покушати конкурентско надметање
- Користити функционалне карактеристике

ТАКТИКЕ:

- Умањити јединство добављача
- Повећати улогу изабраних добављача
- Управљати снабдевањем

СТРАТЕГИЈА:

- Осигурати континуитет снабдевања
- Формирати партнерство са добављачима

СТРАТЕГИЈА (низак вредносни потенцијал):

- Поједноставити процес аквизиције
- Максимизирати комерцијалне предности

СТРАТЕГИЈА (висок вредносни потенцијал):

- Поједноставити процес аквизиције
- Максимизирати комерцијалне предности

ТАКТИКЕ(низак вредносни потенцијал)

- Повећати улогу система
- Умањити напоре у куповини

ТАКТИКЕ(висок вредносни потенцијал):

- Концентрисати се на посао
- Одржавати такмичење

АКЦИЈЕ (низак вредносни потенцијал):

- Рационализовати базу снабдевања Automat requisitioning e.g.,
- ЕДИ, кредитне картице
- Набавке мањих залиха
- Минимизирати административне трошкове
- Умерено преговарање

АКЦИЈЕ (висок вредносни потенцијал):

- Промоција конкурентског надметања
- Експлоатисање маркетиншких циклуса
- Координација набавке
- Коришћење индустријских стандарда
- Активно порекло

2.3.1 Портфолио анализа

Портфолио анализа је средство које се користи да би се изградила база снабдевања, а користи се као средство за класификацију добављача у четири врсте. Циљ је да се свака куповина или групна куповина категорише у једну од четири категорије. Основа портфолио анализе је да се свака куповина или групна куповина може сврстати у једну од четири категорије или квадраната: 1) Критика, 2) Рутина, 3) Моћ и 4) “Уско грло”- Bottleneck. Ефектном класификацијом роба и услуга које се куповином могу сврстати у једну од ових категорија, они који су одговорни за предлагање стратегије, могу разумети стратешки значај овога за посао. Резултати ове анализе могу затим да се упореде са пореклом тренутне стратегије за одређену групу, и тактикама и акцијама дефинисаним за кретање напред.

2.3.2 Критична роба – Стратешки добављач

Генерално говорећи, цијеви стратегије робе су да се развије конкурентска предност, подржавају и искористе кључне компетенције добављача, развијају најбоље у класи добављача, подржавају свеобухватну стратегију компаније и побољшају услуге са додатном вредношћу изнад једноставног споразума о куповини. Жељена ознака добављача указује да добављач треба прихватити посао

у готово свим условима. Одређивање добављача као стратешког гради темеље за постизање виших нивоа размене информација и унапређења, уштеду трошкова. И

2.3.3 Рутинска роба

Производи и услуге ове категорије су одмах доступни и често ниских трошкова. Примери укључују услуге домара, управљање средствима и пословне добављаче. Циљ тима је да се смањи број предмета у овој категорији кроз замену, елиминацијом ниских трошкова, елиминацијом дупликата СКУ, рационализацијом броја јединица до контроле трошкова, поједностављењем процеса набавке коришћењем електронских средстава (електронска размена података, аутоматских система, онлине продајних каталога, и куповних картица. Тим ће такође покушати да нађе добављаче који могу аутоматизовати процес куповине у највећој могућој мери. Нпр. , компаније попут Staple и Office-Depot ће утврдити компанијску куповину папира и канцеларијског материјала, и омогућити корисницима набавку директно путем њихових онлине каталога. Каталог добављача омогућује да поручују директно путем Интернета користећи компанијску картицу набавке (сличну кредитној картици), са доставом која се врши наредног дана.

2.3.4 Полуга роба – Трансакцијски добављач

Као у случају заједничких роба, полуга роба такође пружа могућност за уштеду. Ове ставке или услуге имају велику количину унутрашње потрошње, лако су доступне, важне су за пословање, и представљају значајан део трошења. Због њиховог значаја за посао, потреба да се одржи висок ниво квалитета и усклађености са корпоративним циљевима је најважнија. Пожељни добављачи добијају посао под разумљивим условима да ће се од њих очекивати да значајно смање трошкове снабдевања овим артиклима или услугама током времена, у замену за знатан обим пословања и могуће вишегодишње споразуме. Висок ниво услуге се такође очекује, што може укључивати могућности добављачима, као што је менаџмент инвентара на лицу места, могућности електронске трговине, и способност на брзо реаговање на захтеве купаца. У прилог томе, добављач ће такође очекивати да одржи висок ниво квалитета и да се смање укупни трошкови пословања управљања овом робом.

2.3.5 Bottleneck (“Уско грло” роба) – Трансакцијски добављач

Коначна комбинација која се често налази у изворно развојној стратегији је за “бутленецк робу”, која има јединствене захтеве или ниша добављаче, значајне за пословање. Такви предмети имају тенденцију да буду скупи због ексклузивне позиције на тржишту одржаваној од стране добављача. Циљ тима је да се обезбеди континуитет набавке. У таквим случајевима, оптимална стратегија може бити да се скенира тржиште и развије споразум са добављачем како би омогућили аеродинамичне рачуне плаћања и процес примања. Ако је добављач релативно мали , то може да подразумева слање ИТ тиму да успостави ту

способност на локацији добављача где су потребне минималне технолошке инвестиције. После конкурентне понуде, детаљни преговори треба да успоставе висок ниво услуга од кључног значаја за пословање са специфичним уговорима о прецизираном нивоу услуге. Добављач мора бити потврђен како би се осигурало да може да испоручује на озбиљан начин, да је способан да прихвати наредбе са различитих локација, да је одговоран за управљање залихама. У споразумима услуга, добављач мора бити вођен тиме да схвата специфичне захтеве око пружања услуге.

2.3.6 Евалуација добављача

Једном, кад је портфолио анализа завршена, тим мора да се удуби у категорију и да процени индивидуалне добављаче, сужавајући листу на неколико критичних. Неки од критеријума који се користе за процену добављача, исто као и инструменти који се користе у исту сврху су продискутовани у наредном поглављу које описује отежану тачку система евалуације добављача. Овде се ограничавамо кратким описом различитих критеријума које компанија може користити за процену потенцијалних добављача, који укључују следеће могућности:

- Процес и дизајн могућности
- Способност управљања (менаџмента)
- Финансијско стање и структура трошкова
- Системи планирања и контроле
- Усклађеност прописа одржавања животне средине
- Дугорочнији потенцијални однос
- Избор добављача

Због тога што различити процеси производња и услуга имају различите предности или слабости, куповна фирма мора бити ових карактеристика које утичу. Када куповна фирма очекује да добављачи обављају дизајн и израду делова, такође треба да процени способност дизајнирања добављача. Један од начина да се смањи време потребно да се развију нови производи је да се користе квалификовани добављачи који су у стању да обављају пројектовање производних активности. Процена способности управљања потенцијалних добављача је компликован, али важан корак. Различити аспекти способности управљања укључују посвећеност менаџмента континуираном процесу унапређења квалитета, његову свеобухватну професионалну стручност и искуство, њихову способност да одржавају позитивне односе са својом радном снагом, и спремност да се развије ближи радни однос са купцем.

2.3.6.1 Финансијско стање и структура трошкова

Процена финансијског стања потенцијалних партнера обично се јавља приликом процена процене (евалуације). Тимови процене обично оцењују различите финансијске показатеље који одређују да ли добављач може да инвестира у ресурсе, плати своје добављаче и радну снагу, и наставља да испуњава своје дужничке и финансијске обавезе. Ови елементи су важни у одређивању да ли ће

добављач наставити да буде поуздан извор снабдевања, као и да снабдевање неће бити прекинуто.

2.3.6.2 Системи планирања и контроле

Системи планирања и контроле обухватају оне системе који ослобађају, распоређују и контролишу проток рада у организацији. Као што ћемо видети у наредним поглављима, софистицираност таквих система може имати велики утицај на перформанце ланца снабдевања.

2.3.6.3 Усклађеност прописа одржавања животне средине

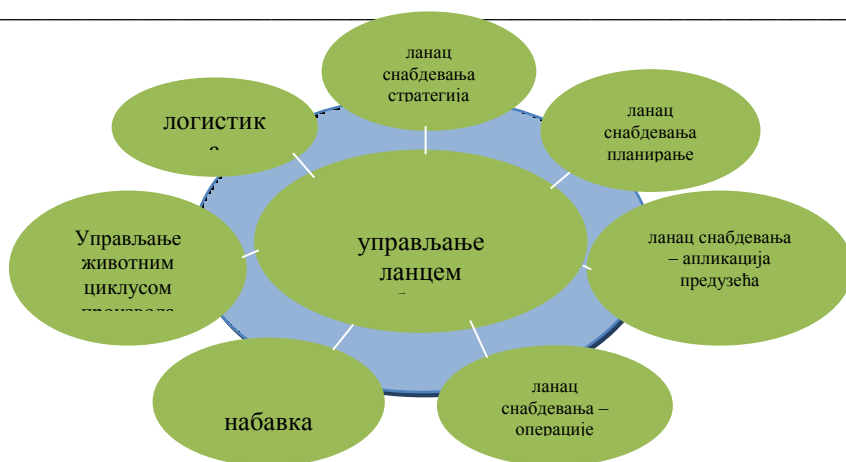
Деведесете су довеле до обнављања свести о утицају индустрије на животну средину. Clean Air Act (Закон “Очистите ваздух”) 1990. намеће велике казне за произвођаче који оштећују озонски омотачи и гасове непријатног мириса, а владе су увеле законе у вези садржаја рециклаже у индустријским материјалима. Као резултат, способност добављача да поштује еколошке прописе постаје важан критеријум савеза ланца снабдевања. Ово укључује, али се не ограничава тиме, правилно одлагање опасног отпада (ово ће бити дискутовано у наредном поглављу).

2.3.6.4 Потенцијал дугорочнијег односа

У неким случајевима фирма може бити у потрази за развојем дугорочнијих односа са добављачима. То је посебно важно ако је испоручилац у “Критичном квадранту”, а категорија трошења је у високом обиму и критична за пословање компаније. Овај приступ захтева да странке деле своје заједничке циљеве, успоставити показатеља да води однос, и развити низ текућих разговора о томе како питања и сукоби могу бити решени на обострано користан начин. Ови односи могу такође укључивати заједничке пројекте за смањење трошкова и развојне програме нових производа, који су такође описани у каснијем поглављу о интеграцији.

2.3.6.5 Добављачев избор резултат – картица

У фази селекције, често је компанијама потребан структуриран начин процене алтернативних добављача. Ово може бити посебно тешко када критеријуми укључују не само квантитативне мере (као што су трошкови и стопе испоруке на време), али и друге, квалитетније факторе, као што су стабилност управљања или поузданост. Избор добављачких резултат-картица може се користити као инструмент подршке одлучивању. Тим ће доделити тежину различитим категоријама и развити број бодова за сваког добављача у свакој категорији, на тај начин развијајући коначан резултат учинка. Међутим, потреба за проценом се не завршава одлуком о избору.



Слика 2.3.6.5. Стратејски ланац снабдевања²⁰

Након што је успостављен однос купац - добављач, купци такође морају пратити учинак добављача протеком времена. Способност да рангирају добављаче на више критеријума може бити од велике помоћи у идентификацији који добављачи пружају врхунску перформансу, а који имају потребу за неким послом. Након прављења избора користећи неки од различитих инструмената за оцену добављача, тим мора постићи консензус о стратегији. Тим може чак да направи кратак списак добављача и одржати састанке са одабраним добављачима како би тиме омогућио ефикасну одлуку. Коначно, добављачи су одабрани тако да се најбоље уклапају у робну стратегију запошљавања, на основу њиховог утицаја у анализи добављача.

2.4 Преговарачки уговори

Након утврђене стратегије порекла и након што су добављачи препоручени, време је за примену стратегије и уговор о преговарању. Ефикасна примена стратегије обухвата успостављање задатака и рокова, додељивање одговорности и процесног власништва, и обезбеђивање адекватних ресурса који су на располагању власницима процеса. Стратегија треба да се саопшти и свим заинтересованим странама, укључујући добављаче и интерне потрошаче, у циљу добијања учешћа и куповине. Пре уласка у склапање уговора, робни тим треба да изврши анализу тржишта и ценовна питања, тако да се може уговорити пристојна цена за обе стране. Ова анализа покушава да дефинише тржиште, укључујући најбољу цену, просечну цену и пословну јединицу цене, и одређује очекиване трендове у вези са ценама. У припреми за преговарање, купац треба да развије план преговарања и идеалан уговор. Такође би требало да постоји план за непредвиђене ситуације у случају да преговор са препорученим добављачима не пође очекивано. Коначно, преговор се спроводи, а уговор је потписан.

2.4.1 Конкурентска надметања

Конкурентска надметања у приватној индустрији подразумевају захтев за достављање понуда од добављача са којима је купац спреман да послује. Овај

²⁰ info.firstcarbonsolutions.com/blog/bid/307416/Sustainable-Supply-Chain-Choose-the-Right-Suppliers/ приступљено 19.04.2015

процес се обично започиње када менаџер куповине шаље захтев за понуду (RFQ) квалификованим добављачима. RFQ је формални захтев за добављаче да припреме понуде, на основу услова које купац одређује. Купци често оцењују резултате понуде на основу цене. Ако најнижи понуђач не прими купопродајни уговор, купац има обавезу да обавести тог добављача зашто није добио уговор. Јавно надметање је најефикасније када важе следећи услови:

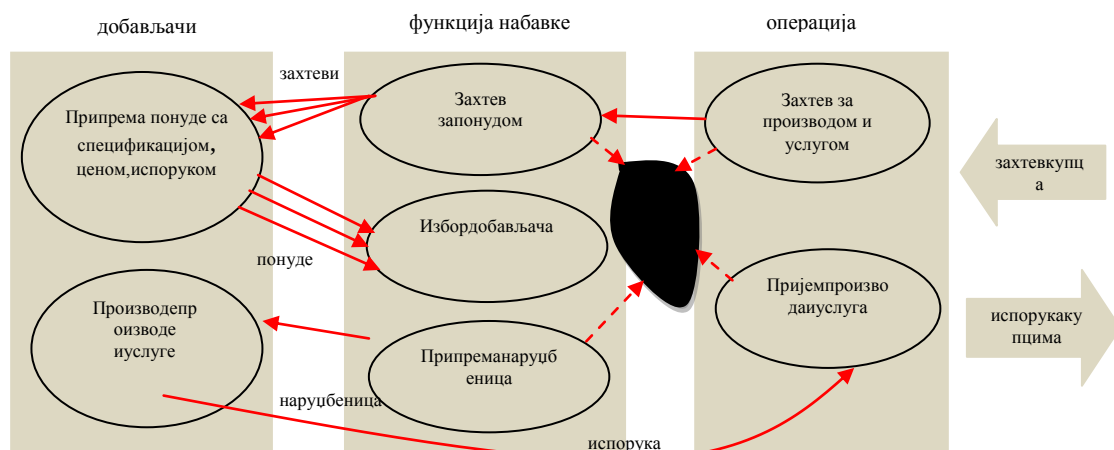
- Куповна фирма може да обезбеди квалификоване добављаче са јасним описом ставки или услуга које се купују
- Запремина је довољно висока да оправда цену и труд
- Фирма нема жељеног добављача

Куповне фирме користе конкуренцију понуђача када је цена доминантан критеријум и тражене ставке или службе имају једноставне спецификације. Поред тога, Владине агенције често захтевају конкурентну понуду. Ако постоје велике безценковне варијабле (променљиве), онда купац и продавац обично улазе у директне преговоре. Јавно надметање се такође може користити за идентификацију кратког списка добављача са којима ће фирма почети детаљне преговоре око купопродајног уговора.

2.4.2 Преговарање

Преговарање је скупљи, интерактивни приступ коначном избору добављача. Преговарање “Лицем у лице” је најбоље када важе следећи услови:

- Ставка је нови или технички комплекс ставки са нејасним спецификацијама
- Куповина захтева споразум о широком спектру перформанси
- Купац захтева од снабдеваца да учествују у развојним напорима
- Добављач не може утврдити ризике и трошкове без додатних информација од купца



Слика 2.4.2 Улогс добављача кроз функцију набавке²¹.

Преговори са добављачем би требало да буду само када се купац осећа самоувереним око нивоа планирања и изнете припреме. Међутим, планирање

²¹Larson, P.D., Halldorsson, A. (2004), *Logisticsversuss upplychain international survey International Journal of Logistics: management Researchand Applications*, str.17

није отворен процес, купци морају испунити рокове који обично задовољавају потребе интерних потрошача у куповној фирми. Тако се купац суочава са притиском да спроведе преговоре у разумном временском року.

2.5 Управљање односима добављача

Процес стратешког порекла се не завршава када је уговор потписан са добављачем. Иако изворни тим може да се распусти и иде својим путем када је потписан уговор, обично један члан тима ће наставити да ради за добављача у улози менаџера односа добављача. Овај појединац мора континуирано да прати извршавање стратегије порекла, али и добављача. Куповна фирма треба поново да отвори стратегију порекла у унапред одређеним интервалима, како би се осигурало да остварује своје утврђене циљеве, а можда ће морати да измени стратегију ако се не ради по плану или ако постоје промене на тржишту. Куповна фирма треба да континуирано прати извршавање добављача на основу унапред одређених договорених критеријума као што су квалитет, перформансе испоруке и стално побољшање трошкова. Редовне ревизије морају се одржати да би се утврдило да ли је стратегија успешна или је захтева модификацију. Ревизија може да обухвати и повратне информације од кључних добављача. У сваком случају, сви добављачи требају бити упозорени о резултатима заједно са будућим очекивањима. Руководиће особље игра кључну улогу у овој ревизији јер су често примарни контакт за добављача за одговорност за мерење учинка добављача. Раније одлуке ће морати да се поново размотре и процене ако их добављачи не обављају како се очекивало. Кључни циљеви дефинисани у кораку 2 морају се поново периодично размотрити да идентификује модификације оригиналне стратегије. Кључни елементи резултата процеса контроле обухватају следеће:

- Спровести редовне састанке ревизије (најмање једном годишње) да се утврди да ли је стратегија добро постављена са организационим циљевима.

- Поделити резултате са топ менаџментом да се обезбеди додатни замах стратегији; обавезно пријавите побољшања перформанси остварених резултата кроз стратегију.

- Проценити интерне перцепције (опажања) купаца и добављача. Да ли су они задовољни са тим што се десило? Ако не, зашто не и може ли да се мења стратегија за побољшање ситуације?

- Утврдите да ли су постигнути кључни циљеви. Ако нису постигнути, шта је резервни план? Ако су циљеви постигнути, да ли постоје лекције које треба научити?

- Обезбедите повратне информације онима који су укључени.

Ови кораци развојне стратегије су релативно општи - они описују кораке које треба пратити само приликом предлагања и извршавања стратегије. Међутим, стварни резултати процеса развоја стратегије роба могу знатно да варирају, у зависности од конкретне робе и тржишта снабдевања.

2.5.1 Оптимизација базе снабдевања

Оптимизација базе снабдевања је процес одређивања одговарајућег броја и мешавине добављача за одржавање. Иако се ово такође односило на одређивање, обично се односи на смањење броја користи од добављача. Имајући претходно

наведено кажемо да оптимизација представља „управљање компликованим ланцима снабдевања у њиховој целости са циљем синхронизовања свих елемената који додају вредност, а налазе се у оквиру производње или дистрибуције, уз истовремену елиминацију свих осталих елемената“²². Штавише, добављачи који нису способни да постигну учинке на светском нивоу, било тренутно или у блиској будућности, могу бити елиминисани из базе снабдевања. На тај начин, „истовременим унапређивањем операционе ефикасности и постизањем профитабилног раста, оваква оптимизација може подстаћи приходе или помоћи у смањењу трошкова, као виду повећања профитабилности“²³. Овај процес је непрекидан, јер се потребе пословне јединице стално мењају. Оптимизација захтева анализу броја добављача потребних тренутно и у будућности за сваки купљени артикул. Постизање максималних временских уштеда. Још један изузетно важан циљ оптимизације, и како Вилидинг са правом констатује, „једина мера која није подложна погрешним интерпретацијама међу свим учесницима у ланцу. Убрзавањем токова материјала низовдно и токова информација узводно повећава се продуктивност, ствара конкурентска предност брзим одговором на потребе потрошача и елиминишу се не-вредносни елементи унутар ланца“²⁴.

2.5.2 Глобално порекло

Глобално порекло је приступ који захтева од руководства снабдевање да сагледа цео свет као потенцијални извор компоненти, услуга и готових производа. Може се користити за приступ новим тржиштима или да се добије приступ истим добављачима који помажу глобалним компанијама да постану конкурентније. Иако је право глобално порекло донекле ограничено у већини индустрија, све више компанија почињу да сагледавају свет и као тржиште и извор снабдевања. Главни циљ глобалних извора је да пружи хитне и велике промене у цени и квалитету као што је утврђено кроз истраживања процеса робе. Глобално порекло је такође прилика да се стекне излагање производа и процесне технологије, да се повећа број доступних извора, задовољавају контратрговински захтеви и успостави присутност на страним тржиштима. Коначно, организације не могу бити спремне да се баве различитим преговарачким стиловима практикованих од различитих култура и они би морали да раде преко домаћина страног држављанина како би се успоставили контакти и договор

2.5.3 Дугорочни добављачки односи

Дугорочне односи са добављачима укључују избор и континуирано ангажовање са добављачима посматрано као критично током дужег временског периода (нпр. три године или изнад). Генерално, употреба дугорочних односа са добављачима добија на значају, а ту ће вероватно бити већа тежњи за овим везама кроз дугорочне уговоре. Неки купци су упознати са праксом, док за друге она

²² Adaptiranoprema: Lysons, K, Gillingham, M., (2006), *Purchasing and Supply Chain Management*, 7th Pearson Education Limited, Edinburgh, UK str. 109

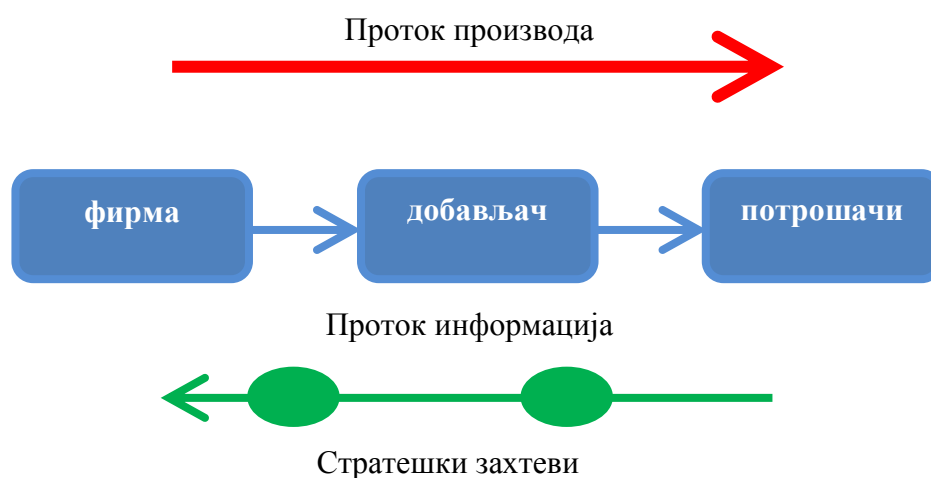
²³ Cudahy, G., (2003), „The impact of pricing on supply chains, in Gattorna L. (ed.) *Gower handbook of supply chain Management*, 5th edn, Gower, USA, str. 75

²⁴ Wiliding, R., (2004), „Supply chain optimisation: using the three «Ts» to enhance value and reduce costs, IFAMM Global Briefing, str. 19

представља радикалан заокрет у односу на традиционалне краткорочне приступе за снабдевање базе управљања. Дугорочни односи се траже са добављачима који имају изузетне перформансе или јединствену технолошку вештину. У оквиру портфолио матрице описане раније, ово би укључило неколико добављача који пружају ставке и услуге који су критични или веће вредности. Дугорочнији однос може да укључи и развој односа заједничких производа са заједничким трошковима развоја и интелектуалне својине.

2.5.4 Рано укључивање дизајн добављача

Рани ангажман дизајн добављача и избора захтева кључне добављаче за учешће на концепту фазе пред-дизајна развоја нових производа.



Слика 2.5.4. Проток производа и информација²⁵

Ангажовање добављача може бити неформално, иако добављач може већ имати уговор о куповини уговора за производњу постојећег предмета. Рано ангажовање ће се све више одржавати кроз учествовање на унакрсно - функционалном развоју производа тимова. Ова стратегија признаје да квалификовани добављачи имају више да понуде од једноставне производње основних предмета који задовољавају инжењерске спецификације. Рано ангажовање дизајн добављача је симултани инжењерски приступ који се јавља између купца и продавца, и настоји да максимизира користи примљене користећи могућности дизајн добављача.

2.5.5 Развој добављача

У неким случајевима, купци могу да примете да добављачке могућности нису довољно високе да задовоље садашња или будућа очекивања, али они не желе да елиминишу добављача из базе за снабдевање (Пребачени трошкови могу бити високи или добављач има потенцијал учинка). Решење у таквим случајевима је да директно раде са добављачима како би олакшали напредак у одређеном функционалном или активностном подручју. Купац-продавац консалтинг тимове

²⁵ www.thefutureorganization.com/ приступљено 20.04.2015

који раде заједно може убрзати укупно побољшање добављача бржим темпом него што су акције предузете самостално од стране добављача. Основна мотивација иза ове стратегије је да унапређење добављача и његов успех доводи до периода дуже предности и за купца и за продавца. Овај приступ подржава развој добављача светске класе у новим областима производа и процесне технике.

2.5.6 Порекло развоја стратегија

Ако упоредимо ниво еволуције стратегије менаџмента снабдевања са доступним стратегијама, јасно је да постоји низ имплементација које се појављују. Слика 2.8.6. представља секвенцу управљања стратегијом менаџмента снабдевања на основу истраживања из више студија и интервјуа са многим руководиоцима. Организације имају тенденцију да се развијају кроз четири фазе када постану зреле и софистициране у њиховом развоју стратегије менаџмента снабдевања.

1. Основни почеци	2. Умерен развој	3. Ограничене интеграције	4. Потпуно интегрисани ланци снабдевања
-Тимски квалитет/трошкови	-Електронске обрнуте аукције	-Глобално порекло	-Глобални ланци снабдевања са спољном усмереношћу на потрошача
-Дугорочни уговори	-Ад хок савези добављача	-Савези стратешких добављача	-Унакрсна предузимљивост доношења одлука
-Обим задужења	-Унакрсно-функционални изворни тимови	-Развој TQM добављача	-Full-service добављачи
-Интеграција набавке	-Оптимизација базе снабдевања	-Укупни трошкови власништва	-Рани извор(порекло)
-Фокус на квалитету добављача	-Међународно порекло	-Фокус на нетрадиционалној куповини	Insourcing/Outsourcing за максимизирање кључних компетенција фирми кроз ланце снабдевања
	-Унакрсно-локацијски изворни тимови	-Стандардизација делова/услуга	-Електронски системи
		-Рано ангажовање добављача -Спајање залиха система повлачења	

Табела 2.8.6. Фазе еволуције стратегије менаџмента снабдевања

2.5.6.1 Фаза 1: основни почеци

У почетним фазама развоја стратегије менаџмента снабдевања, менаџмент снабдевања се често карактерише као функција подршке нижег нивоа. Менаџмент снабдевања усваја у суштини краткорочни приступ и реагује на жалбе својим интерним клијентима када испорука касни, квалитет је лош, или су

трошкови превисоки. Једини подстицај за промену овде је потражња за променом од стране руководства. У Фази 1, менаџмент снабдевања се често фокусира на оптимизацији базног снабдевања, а више пажње се посвећује укупној менаџменту квалитета него другим прогресивним стратегијама менаџмента снабдевања. У извесном смислу, ова две стратегије представљају грађевинске блокове који све више следе софистициране стратегије. Смањена база је неопходна због повећане двосмерне комуникације и интеракције неопходне за успешно извођење компликованих стратегија. TQM такође пружа фундаментални фокус на процес који је потребан за спровођење стратегије менаџмента снабдевања.



Слика 2.5.6. Куповни процес²⁶

2.5.6.2 Фаза 2: умерени развој

Друга фаза стратегије напредовања обично се јавља кад организација почиње да координира централно или контролише неки део функције управљања снабдевања широм регионалних или чак локација по целом свету. Савети менаџмента набавке или водећи купци могу бити одговорни за читаве класе роба и базе података предузећа по регионима могу се развити да олакшају ову координацију. Основна сврха ове координације је да успостави у предузећу споразуме у циљу да појача добијање мањих трошкова од јачине попушта.

²⁶ <http://www.keywordpictures.com/keyword/supply%20chain/> приступљено 20.04.2015

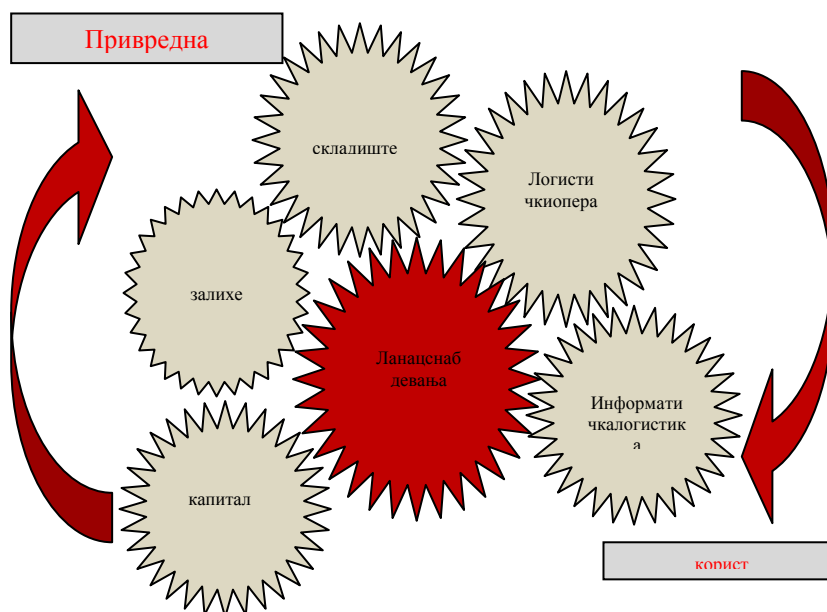
Јединство порекла са дугорочним уговорима може се једном појавити као политика за задужене или консолидоване куповне породице. У овој фази, се јавља ограничена унакрсно функционална интеграција. Купци сада морају почети да постижу стратешке односе са добављачима који се фокусирају на потребе купаца и конкурентску стратегије организације. У фази 2, купци могу да почну да успостављају боље односе са критичним добављачима док настављају да оптимизирају базу снабдевања. Одељење менаџмента снабдевања не може бити оцењено на основу постизања конкурентских циљева, а добављачи су посматрани као ресурс. Као такав, можда постоји неки неформалан канал функционалне интеграције у развоју између менаџмента снабдевања, инжењеринга, производње, маркетинга и рачуноводства. Нешто од овога може се појавити путем ретког унакрсно- функционалног тимског одлучивања. Извршење стратегије менаџмента снабдевања још увек се одвија првенствено на пословној јединици или локалном нивоу.

2.5.6.3 Фаза 3: ограничена интеграција

Број иницијатива за менаџмент снабдевања о којима се расправља у овом раду, укључујући конкурентски инжењеринг, развој добављача, смањење вођства - времена и рано ангажовање добављача, карактеришу ову фазу. У таквом окружењу, стратегије менаџмента снабдевања су основане и интегрисане рано у фази дизајна производа и процеса и добављачи првог и другог ранга постају активно укључени у ове одлуке. Менаџмент снабдевања је процењен на основу стратешког доприноса, а ресурси су на располагању у складу са стратешким захтевима. Обимна функционална интеграција јавља се кроз дизајн и изворне тимове који се фокусирају на развој производа, граде конкурентску предност и укупну анализу трошкова за нове и постојеће производе и услуге. Менаџмент набавке се посматра као кључни део организационе структуре са јаком спољном усмереношћу на потрошача. На основу тога, вишеструка мерења оријентисаних купаца се користе за идентификацију побољшања перформанси. Информациони системи укључују глобалне базе података, старе цене и информације о трошковима, развојне програме заједничке стратегије са другим функционалним групама и почетак укупних трошкова моделирања.

2.5.6.4 Фаза 4: потпуно интегрисани ланац снабдевања

У завршној и најнапреднијој фази, менаџмент снабдевања је заузео стратешку оријентацију, уз директну одговорност извршном руководству и снажан спољни, а не само унутрашњи, фокус на купцу. Безвредне активности као што су наруџбенице праћења и убрзавања су аутоматизоване, дозвољавајући купцима да фокусирају своју пажњу на стратешким циљевима и активностима.



Слика 2.5.6.4 Куповни процес логистика²⁷

Организације захтевају виши стандард учинка од добављача. Руководиоци предузимају агресивне акције које ће директно побољшати способност добављача и убрзати доприносе учинка добављача. Такав систем може директно утицати на способност базе снабдевања да се састави са очекивањима светске класе и често укључује директну интервенцију на оперативне системе и процесе добављача. Релативно мали број организација је укључен у овој фази. Међутим, за оне који су успели, број материјалних и нематеријалних користи види се кроз прогрес менаџмента снабдевања кроз помоћну улогу у интегрисаној активности. Ово укључује попусте на свим производним линијама у распону од 5 до 25%; побољшан квалитет, цене и перформансе испорука у распону од 75 до 98% за шест до осам месеци; и базу снабдевања која је боља од конкурентске. Менаџмент снабдевања је сада у позицији да утиче, пре него реагује на базу снабдевања, а то је заправо може развити кључне добављаче у случајевима у којима постоји слаба карика. Штавише, сви ови процеси помажу у успостављању критичних способности неопходних за глобалног лидера.

3. Менаџмент квалитета добављача

3.1 Преглед менаџмента квалитетом добављача

Пре расправе о квалитету добављача, треба дефинисати општи термин квалитет. Један признати експерт квалитета, Jens J. Dahlgaard, наводи да

²⁷ Cooper. M.C. Lambert.D.M. Pagh (2007), „Supply chain management: more than a new name for logistics“: The international Journal of Logistics Management str.13

„квалитет представља разумевање и имплементацију принципа и концепата менаџмента у све аспекте пословних активности“²⁸. Ова дефиниција се разликује од других популарних дефиниција које типично виде квалитет као примарно задовољавање захтева потрошача. Joseph Juran, можда најбољи експерт када је квалитет у питању, дефинисао је квалитет једноставно „као погодност употребе.“²⁹ Philip Crosby, други познати експерт када је општи квалитет у питању, дефинисао је квалитет као „усаглашеност са захтевима“³⁰. Последњих година, концепт квалитета се променио радикално од испуњавања захтева или очекивања потрошача до њиховог превазилажења. Очекивања потрошача су динамичка и константно се мењају. Не изненађује да многи потези које предузимају конкутентске фирме могу да промене очекивања потрошача о квалитету. На пример, потрошач може бити задовољан са услугом доставе од три дана док нека друга компанија не понуди услугу од два дана са гарантованом доставом по конкурентској цени. Промене услед конкуренције могу брзо и драматично да редефинишу захтеве које потрошачи прихватају као стандардни учинак. Ово се заиста догодило када је УПС објавио да ће смањити доставни период пакета за један дан у одређеним деловима САД. Њихови конкуренти морали су да прилагоде свој систем доставе и процеса како би понудили упоредиве услуге. Изазов са очекивањима потрошача је способност компаније да их прецизно дефинише и да онда спроведе та очекивања кроз свој добављачки ланац.

Постоје три основна дела ове дефиниције:

1. Способност да се испуне или превазиђу.

Ово значи да добављачи задовољавају или превазилазе очекивања или захтеве потрошача сваког пута без изузетка. Недоследан учинак добављача, било у физичком квалитету производа или времену доставе, није карактеристика квалитетног добављача.

2. Тренутна и будућа очекивања и захтеви

Добављачи морају да испуне или превазиђу тренутне тражене захтеве уз поседовање способности да предвиде и задовоље будуће захтеве потрошача. Добављачи морају да буду способни да демонстрирају континуирани напредак учинка. Добављач који може да задовољи тренутне захтеве, али не може да држи корак са будућим захтевима није квалитетан добављач.

3. У оквиру области критичког учинка на конзистентној основи

Квалитет добављача не примењује се само на физичке особине производа. Квалитетни добављачи задовољавају очекивања и захтеве потрошача у многим областима, укључујући доставу производа или услуге, усаглашеност производа или услуге, подршку након куповине, тренутну технологију и карактеристике и целокупни менаџмент трошкова. У оквиру ланца добављања, менаџмент доставе не укључује само куповину или услуге од стране добављача- већ куповину (и понекад мора да помогне при руковођењу) способности добављача што као последицу има квалитетне производе и услуге. Купци би требало да се фокусирају не само на физички производ добављача (финални производ), већ и на повезане системе и процесе који стварају тај производ. То укључује

²⁸ Jens J. Dahlgaard: “Fundamentals of Total Quality Management“ New York, 2007, str.8

²⁹ Joseph Juran: „Quality Progress“, Boston, 1999, str.11.

³⁰ Philip Crosby: “Quality is free”, New York, 2002, str.33

експертизу добављача и способности у логици, инжењерингу и руковођењу сопственог ланца добављања. Нека од очекивања која добављачи имају у односу у оквиру ланца добављања укључују свођење на минимум промена и дизајну производа онда када почне производња, обезбеђујући увид у будуће размере захтева куповине и дељење раног приступа и увида у нове захтеве производа. Добављачи такође вреднују адекватно време производње, етични приступ купаца, и ажурно плаћање фактура на време. Купци такође теже ка незнатним променама у куповини након слања дистрибуције материјала добављачима како би ублажили прекиде добављања.

3.1.1 Због чега постоји забринутост у вези са квалитетом добављача?

Пропусти у менаџменту квалитета добављача може да оцрне репутацију чак и најбољих светских брендова. као што је јасно назначено у почетном кратком објашњењу, свака фирма која не управља ефективно квалитетом кроз свој ланац добављања ризикује дуготрајно незадовољство потрошача, умањен тржишни удео и повећање трошкова, као и негативне односе са јавношћу.



Слика 3.1.1 Отворена ЕРП дистрибуција³¹

Истраживање наставља да открива да менаџери снабдевања карактеришу доставу добављача и квалитет производа и услуге, два важна индикатора квалитета, као тек изнад просека (5,09 и 5,13, односно, где је 1=сиромашан, 4=просечан и 7=одличан). У ствари, перцепција коју имају менаџери снабдевања према учинку квалитета добављача није се променила последњих десет година. Већине фирми развиле су поверење у своје добављаче; рањивост коју осећа велики број фирми, посебно када је у питању производ који је дизајнирао добављач и технологија

³¹http://ibm.openpro.com/products_distribution.html/приступљено 21.04.2015

процеса, чини учинак добављача изузетно важним. Важно је за конкурентност да се оцени стварни учинак добављача како би били сигурни да се уклапаса очекиваним учинком добављача.

3.1.2 Утицај добављача на квалитет

Каснији експерт за квалитет Philip Crosby проценио је да су добављачи одговорни за 50% проблема везаних за производ неке фирме. Поред тога, просечна фирма за производњу троши више од 55% своје зараде на готове производе и услуге; неки произвођачи троше још више, са продајним бројкама близу 100%. Фирма која се фокусира само на сопствени квалитет обично не успева да препозна и предузме одговарајућу акцију на прави узрок многих проблема када је квалитет у питању. Лош квалитет добављача може брзо да умањи целокупан труд фирме за побољшањем.

3.1.3 Захтеви за континуиран напредак

Већина фирми планира да постигне континуиран напредак у квалитету у свим сферама свог пословања. Један од начина да се ово изведе је кроз ефективни менаџмент квалитета добављача. Захтеви за континуиран напредак су функција компаније заједно са тим колико је добар њен учинак у односу на конкуренцију. Компаније у индустрији високе технологије, као што су Crysler, Boeing, Intel и Texas Instruments, суочавају се са снажним притиском конкуренције да достигну ниво квалитета који се приближава савршенству. Друге индустрије, као што је производња намештаја, стандардно трпе блаже и мање драматичне брзине промена. Без обзира на то, све индустрије су под неком врстом притиска од стране потрошача како би постигле континуиран напредак квалитета.

3.1.4 Захтеви за препуштање куповине

Поузданост у добављаче неке фирме када су у питању сирови материјали, компоненте, подсклопови и чак финални производи, у константном је расту. Није више предност у неким индустријама да производе већину компонената неког производа или да нуде сопствене услуге. Према томе, напредни купци ослањају се на добављаче који демонстрирају важан дизајн и способности надоградње, чак и за високе техничке или комплексне захтеве. На пример, Dell Computer је примарно операција склапања који купује већину својих РС компонената (монитор, хард диск, тастатуру, микропроцесоре, напајања и тако даље) од екстерних добављача. Што је већа пропорција коју добављачи имају у финалном производу, већи утицај имају на глобалну цену и квалитет производа.

3.2 Фактори који утичу на улогу менаџмента снабдевања у менаџменту квалитета добављача

Менаџмент снабдевања мора да претпостави примарно организационо руководство за менаџмент квалитета када су у питању екстерни добављачи. Велики број фактора утиче на то колико пажње менаџмент снабдевања треба да посвети менаџменту квалитета добављача.

- Могућност добављача да утиче на целокупни квалитет купца

Одређени добављачи обезбедиће ставке које су крајње критичне по успех фирме. Менаџмент снабдевања мора да управља добављачима ових критичних ставки интензивније него онима који су од мање вредности, стандардизованих или ставки лаких за одржавање или погодностима.

•Доступни извори који подржавају менаџмент квалитета добављача и напредак

Фирме са ограниченим ресурсима и минималном експертизом у менаџменту квалитета и побољшања добављача морају пажљиво да бирају где улажу своје ресурсе. Доступност ресурса имаће велики утицај на целокупан обим напора фирме када је у питању менаџмент квалитета. Ови ресурси типично укључују особље, буџет, време и информационе технологије.



Слика3.2. Решење ланца снабдевања³²

•Могућност фирме која купује да практикује светски квалитет

Фирма која купује може да помогне својим добављачима да разумеју употребу и примену концепта квалитета, алата и техника само након тога што фирма која купује разуме и успешно примени те концепте и алате интерно.

•Воља добављача да ради удружено како би се унапредио квалитет.

Нису сви добављачи вољни да блиско раде и сарађују са фирмом која купује. Уместо тога, неки добављачи више воле традиционални договор о куповини који карактерише ограничен удео купца и више стил менаџмента где се држава не меша у економска питања. Други ће радо пристати на дуготрајно сарадничко партнерство.

3.3 Менаџмент квалитета добављача кроз перспективу целокупног менаџмента квалитета

Професионалци када је у питању менаџмент снабдевања на свим организационим нивоима морају у потпуности да разумеју и посвете се принципима целокупног менаџмента квалитета уколико очекују да створе

³² Ballou, R.H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, 19(4), 332

узлазну вредност у ланцу снабдевања који је од користи потрошачима. Примењивање ових принципа на менаџмент квалитета добављача постаје критично ако фирме желе да избегну непријатне и скупе грешке као што су оне приказане у уводном поглављу. Принципи које укључују TQM чине вероватно најснажнију и најмоћнију пословну филозофију икада развијену. Нажалост, само репродуковање ових принципа је далеко лакше од њиховог увођења и практиковања на свакодневној бази. Иако екстерни добављачи обезбеђују више од половине потребних ставки у типичном ланцу снабдевања, права посвећеност TQM принципима често недостаје. Табела 3.3 представља интегрисани низ принципа квалитета заснованих на мишљењу које заступају W. Edwards Deming, Philip Crosby i Joseph Juran. Наредни део представља сваки принцип заједно са изабраним (али сигурно не обимним) низом активности које, уколико су потпуно уклопљене, помоћи ће да се осигура да фирма заиста практикује TQM у својој тежњи ка супериорним квалитетом снабдевања.

Дефинисање квалитета у смислу потрошача и њихових захтева.
Тражење квалитета у извору.
Акцент на објективној више него на субјективној анализи.
Наглашавање превенције над откривањем дефеката.
Фокус на развој више него на исход.
Тежња ка томе да нема дефеката.
Успостављање континуираног напретка као начин живота.
Учинити квалитет свачијом одговорношћу.

Табела 3.3 Осам кључних принципа целокупног менаџмента квалитета³³

3.3.1 Deming-ових 14 тачака

Dr. W. Edwards Deming, сматран оцем модерног покрета квалитета, развио је обимну филозофију менаџмента кроз 14 тачака као основу за његова виђења постизања надмоћности у учинку у модерној организацији, што се може применити на производњу и услужне индустрије, као и на владу и образовање. Међутим, Deming-ова филозофија квалитета често је критикована због тога што не препоручује никакве специфичне акције и програме менаџмента да је прате. Једна од јединствених карактеристика Deming-ове филозофије, је 14 тачака активности за побољшање квалитета, којим компаније могу да се послуже и изаберу оне са којима се слажу. Његова филозофија тврди да су свих 14 тачака комплементарне и потребне како би се успешно увела TQM култура.

Следеће тврдње детаљно представљају специфичне одговорности тима за пројектовање XYZ компаније и АБЦ добављача када је у питању дизајн и развој камиона J300.		
Одговорност	тим за пројектовање XYZ	добављач
•Слагање на циљевима учинка		

³³ R.J.Trent, "Linking TQM to SCM, " *Supply Management Review*, 2001, 5(3), 71.

када су упитању трошкови, тежина, квалитет и развој.	X	X
•Директан рад са XYZ тимом како би се испунили циљеви учинка производа	X	X
•Обезбедити подршку дизајну за захтеве компонената.		X
•Развити захтеве тајминга целокупног пројекта.	X	
•Обезбедити распореде производње у складу са потребама	X	
•Подршка избацивању возила у монтажном постројењу.	X	X
•Извештаји о статусу пројекта извршном водећем комитету.	X	
•Постизање потписивања изводљивости производње.	X	
•Обезбедити техничку/инжењерску подршку пројекту.	X	X
•Развити концепт финалног производа.	X	
•Обезбедити делове прототипа према договореном распореду.		X
•Идентификовати критичне и важне карактеристике производа.	X	X
•Припремити нацрте са финалним детаљима и пренети до XYZ		X
•Обезбедити материјал и резултате теста производа.	X	X
Експонат 8.3	Јединствене карактеристике Deming-ове филозофије	
•Варијација је примарни извор у неусклађености квалитета. •Како би се умањиле варијације, истраживање унапређеног квалитета је непрекидни циклус дизајна, продукције и достављања, заједно са испитаним потрошачима-затим све изнова. • Иако је квалитет свачија одговорност, руководство има највећу одговорност за напредак квалитета. • Интерактивним деловима система мора се управљати као целином, не одвојено. • Психологија помаже менаџерима да разумеју своје раднике и потрошаче, као и односе међу људима. • Унутрашња мотивација је јача од екстерне. • Предвиђања се могу заснивати на теорији која помаже разумевању везе		

између узрока и последице.

Табела 3.3.1. Изјава о одговорности³⁴**Тачка 1: Стварање визије и показивање оданости**

Највиши менаџери и директори у организацији одговорни су за разграничење сопственог будућег стратешког правца: мисија, визија и вредности. Не само да пословање постоји да би остваривало профит својим акционарима и власницима, већ и управници треба да буду добри у целокупном социјалном и физичком окружењу у коме раде. Ово укључује дугорочно виђење и приврженост довољно извора организације: време, новац и напор.

Тачка 2: Научити нову филозофију

Квалитет се мора научити (и учити изнова) од стране свих из организације, који касније служи као прижимајућа нит која је проткана кроз све чиме се организација бави. Главна тачка Демингове филозофије је да целокупна организација треба да се фокусира на задовољавање потребе потрошача било да је поторшач унутрашњи или спољашњи. Квалитет не постоји више само за производњу.

Тачка 3: Разумевање прегледа

Прегледање, како би се уочиле мане, је традиционални метод контроле квалитета још од Индустријске револуције. Основно разматрање показује да организација препознаје мане, које су незаобилазне и које морају да се изузму из самог процеса. Деминг показује да је добар начин на који се мане могу решити да се створи и примени процес тако да се мане никада не појаве. Ова тачка укључује да свако, све од самог радника који је у производњи, па до врха, схвата концепт процеса варијације и како то утиче на сваки производни процес. Преправљени и одстрањени напори (такође познати као „скривена фабрика“) повећавају трошкове и смањују продуктивност.

Тачка 4: Престати са доношењем одлука само на основу цене

Најнижа продајна цена неког предмета може бити добра у кратком року за добављачки менаџмент али може и да изазове повећање трошкова негде у продуктивном систему на дужи рок: отпад, мане, рекламације, и слично. Савремени добављачки менаџмент прихватио је ову тачку кроз добављачко базно снабдевање и рационализације иницијатива. Фокус би требало да буде на смањењу укупних трошкова, не само продајне цене. Рад са неколико добављача

³⁴Извор: Адаптирано из J.R. Evans and W.M. Lindsday, Managing for Quality and Performance Excellence (7th ed.), OH: South-Western, 2008, стр. 92-110

дозвољава добављачком менаџеру да се фокусира на изградњу поверљиве, колаборативне везе оданости добављача док се побољшава квалитет добара и услуга за продају. Комуникација између купца и добављача такође је повећана.

Тачка 5: Побољшавати стално и заувек

Организација, која је окренута квалитету, првенствено мора да разуме потребе самог потрошача и како се развијају. Ако се у фирми не побољшава квалитет, конкуренција ће то сигурно искористити и побољшати свој квалитет. Стално напредовање, или каизен, мора бити изграђен у сваком процесу у организацији. Увек постоји простора за напредовање било да је организација на тржишној лествици или не. Како би се наставила стална веза са купцима, TQM организација мора да обрати пажњу на процес смањења варијације и потражи иновацију у производу и самом процесу.

Тачка 6: Установа за обуку

Веома је битно да менаџмент обезбеди својим запосленима и добављачима адекватну обуку теорије, вештина и алатки како би што ефикасније и ефективније обављали свој посао. Добро развијена и обука са посебном наменом и развој могу да побољшају квалитет и продуктивност самог радника, као и морал. Обука по питању квалитета треба да укључи аналитичке алатке и оне за уочавање, као и обуку за доношење одлука и вештину којом се решавају проблеми.

Тачка 7: Установа за лидерство

Постоји значајан раскорак између лидерства и онога што ми традиционално мислимо о менаџменту и наџору. Менаџери и наџорници су укључени у свакодневно надгледање и упућивање радника у посао. Док је лидерство много изнад менаџмента и наџора и бави се упућивањем запослених у побољшању њихових вештина и могућности како би постали продуктивнији и стварали бољи квалитет.

Тачка 8: Истерати страх

На радном месту, страх је очигледан на много начина. Запослени могу да се плаше да не направе неку грешку и да буду укорени за то. Многи људи имају страх од неуспеха. Стога не желе да испробају ништа ново ни другачије. То су, такође, особе које имају усађене навике и не воле да мењају навике. Менаџери могу да се уплаше да пусте своје традиционалне моћи контролисања. Може да се деси да одељења не сарађују међусобно. Ретке су организације без страха. Потребно је доста времена како би се створило нешто што промовише преузимање ризика и примене. Потискивање страха подстиче запослене и добављаче експеримент са покушајем и грешком, који може да доведе до веће продуктивности и вишег процеса квалитета.

Тачка 9: Бити оптимистичан по питању напора у тимовима

Тимови постају све више део свакодневног организационог живота. Када се примени и одради како треба, тимови могу да буду корисни при елиминисању крос-функционалних баријера водећи људе кроз различита одељења и стављајући их у тимове како би заједно обавили неки задатак или пројекат. Дисфункционални тимови могу имати супротан ефекат; заправо могу створити додатне препреке и нагласити постојеће. Једна од највећих препрека у Западним компанијама које ограничава потенцијалну ефективност у тимовима је међусобно неповерење у синдикатима и менаџменту.

Тачка 10: Елиминисање подстицања

Слогани, знакови и постери намењени су како би се променило понашање купца. Међутим, ретко су ефективни јер сматрају да је у већини случајева, ако не и у целости, проблем квалитета због људског понашања. „Први пут уради како треба“ и „Без мана“ су мотивационе изреке које привлаче пажњу, али не помажу запослени знају шта да раде или како да ураде боље. Већина мана у квалитету је заснована на осмишљеним пројектима и операцијама система који пружају добра и услуге, без мотивације радника. Системска варијација пројекта се тиче менаџера, а не самог запосленог.

Тачка 11: Циљевима поништити бројчане квоте и мерења

Запослени могу заобићи систем како би остварили проузводњу и циљеве производње. Ови циљеви не обезбеђују потребне подстицаје за запослене и добављаче како би се побољшао квалитет. Стандарди који произилазе спајају TQM побољшања и друге иницијативе квалитета. Зашто би запослени прекинули са радом како би поправили и подесили опрему ако би то значило да не би остварили потпуну производњу? Затим, многи циљеви, који су везани за бројчане квоте, често су произвољни и ван утицаја самог запосленог. Циљеви би требало да се развијају у вези са вештинама и вредностима како би се остварили. Напоследку, циљеви су често краткорочни у свом фокусу, док за побољшање квалитета, по нацрту, треба више времена.

Тачка 12: Померање граница како би били поносни на израду

Запослени се често третирају као роба – могу се једноставно заменити неким другим без јединствености и разматрања. Менаџери се често третирају на исти начин када се од њих очекује да свакодневно раде прековремено без накнаде за прековремени рад. Систем оцењивања, који већина организација примењује, стварају границе, како би били поносни на израду у којој промовишу такмичарски дух како би се остварио што већи квантитет уместо квалитета. Када су добри услови за рад, већина запослених има подстицај да обавља посао што боље. Нажалост, систем оцењивања и награђивања не стимулише праве квалитете како би подстакao запослене да направе још веће напоре приликом свог рада. На пример, ставимо запослене у тимове али награђујемо их и плаћамо као појединце.

Тачка 13: Подстицај образовања и већег сопственог напретка

Супротно од обуке, која се углавном базира на томе да се стекну одређене вештине које се тичу одређеног задатка, образовање и сопствени напредак су шири појам и усредсређују се на побољшање квалитета живота појединца учећи их новим вештинама и градећи више нивое вредности. Организације које улажу у образовање и напредак уочавају да су њихови запослени веома мотивисани и доносе додатну корист и организацији и појединцу у смислу продуктивности и квалитета.

Тачка 14: Спровести акцију

Највиши менаџмент мора преузети иницијативу и уложити у активности које резултирају квалитету, продуктивности и квалитету рада. Самоникли TQM напор који долази од нижих нивоа организације осуђен је на пропаст без активног и видљивог напора и подршке високог менаџмента. Адекватна подршка може да укључи новчана и временска улагања у процес стварања, образовања и обуке нових процена, награђивања и система размене; и промењену организацијску посвећеност. Кључ за добар успех је да дуже одржи импулс.

Захтев за акцију исправљања добављача	
Одељак А: Попуњава купац	
Унос захтева за акцију исправљања #:	
Датум:	
Прималац:	
Од:	
Субјекат:	
Тип дефекта/ неусаглашеност:	
Опис дефекта/ неусаглашености:	
Процењени трошак дефекта/ неусаглашености:	
Наплата добављачу?	
Да	Не
Уколико је одговор да, навести суму _____	
Одељак Б: Попуњава добављач	
Одговор о акцији исправке добављача:	
Датум када ће одговор о акцији исправке добављача бити у потпуности примењен:	
Потпис купца: _____	Потпис добављача: _____
Датум: _____	Датум: _____

Табела 3.3.2, Форма за акцију исправљања добављача

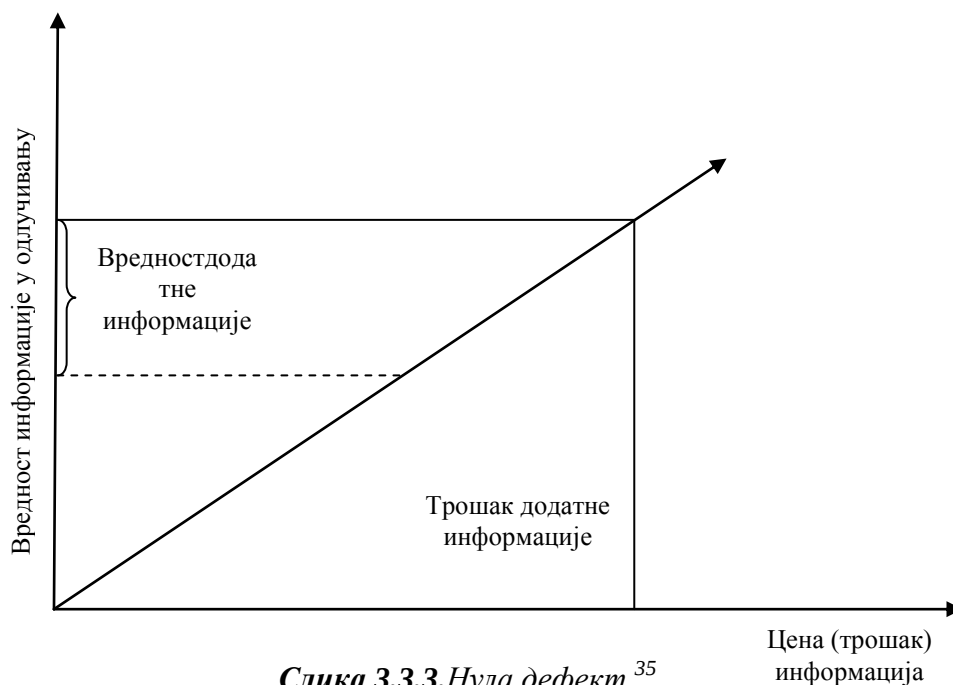
3.3.2 Основне способности процеса

Способност процеса је да ствара резултате који задовољавају спецификације инжењеринга или захтеве купаца. Предпостављамо да нормално дистрибуиран не излази из процеса нормалне дистрибуције. Једно својство нормално дистрибуираних података је да 99,73% од свих могућих посматрања процеса производње је у оквиру стабла стандардне девијације процеса. Од процес који је стабилан и под контролом може се очекивати да од свог производ произведе у оквирима дозвољене толеранције. Процес се сматра способним ако у ограничења дозвољених толеранција спадају у производи инжењеринг спецификација. За ситуације у којима природан процес није центриран на Цпк индексу морају користити. Цпк индекс даје конзервативна прилагођавања на Цп индекс који узима у обзир колико је процес значајан за циљане вредности. Стога Цпк вредност је увек мања од Цп индекса. Обрати пажња на следеће:

- 1.Одредити оперативну основну линију једног процеса
- 2.Приоритет потенцијалних пројеката за побољшање квалитета
- 3.Обезбедити доказ од извршења процеса донкупца

3.3.3 Нула дефект

Philip Crosby тврдио је да су једини стандарди рада који дефинишу укупан квалитет једнаки нула дефекту, који је дефинисан као усаглашеност са условима. Genichi Taguchi изнео је да свако одступање од циљне вредности носи са собом одређени ниво губитка због отпада, прераде и незадовољства потрошача. Можемо операционализовати потрагу за нула дефектом, међутим дефинисани су на неколико важних начина. Свака метода увиђа значај елиминисања производа и процеса променљивости.



Слика 3.3.3. Нула дефект.³⁵

³⁵Crosby, P.: „Quality is Free“, McGraw-Hill, New York 1999, str.119

Скоро половина компанија које учествују у наведеном истраживању смањиле су своје базе за снабдевање за 20% и скоро 15% смањио своје базе за снабдевање између 20 и 60%. Штавише, три четвртине фирми рекле су да они сада обезбеђују 80% њихових укупних купопродајних долара за мање од 100 добављача. Оптимизам је трајна активност. База снабдевања рационализације и оптимизација процеса је од кључног значаја за побољшање квалитета добављача. Вечи број напредних стратешких извора приступа, као што је раније укључивање дизајн добављача и савез ланца добављача захтевају смањену базу за снабдевање. Штавише, ако фирма рационализује и побољша своју базу напајања правилно, преостали добављачи трба да буду само они који су највише у стању да обезбеде доследну робу и услуге. Недоследност је непријатељ укупног квалитета. Неколико менаџера снабдевања свесно елиминишу своје најбоље добављаче. По дефиницији, просечни квалитет добављача ће се повећати када се нижи извођачи елиминишу.

3.3.3.1 Трошкови квалитета

Квалитет има два утицаја на трошкове компаније: трошкове због забране у складу квалитета и трошкова везаних за побољшање квалитета. Јер је језик менаџмента изражен у доларима, важно је да се мери и прати како се новац троши у односу на квалитет. У ширем смислу, трошкови квалитета могу се поделити у три категорије: оцењивање, неуспех и спречавање. Трошкови неуспеха подељени су даље на унутрашње и спољашње елементе. Унутрашњи трошкови неуспеха јављају се пре обезбеђивања производа или услуга, спољашњи трошкови неуспеха су настали након производње или после узимања купаца. Примери унутрашњих неуспеха трскова укључује решавање проблема, замена кварова производног застоја, изазваних кварова, отпад и процес отпада. Примери спољних трскова неуспеха укључују трошкове у оправданом року, замена оштечених производа купцима, тужбе и губитак купаца. Трошкови превенције су настали када су производни процеси пројектовани или модификовани да спрече квар и први се јављају. Примери су квалитетно планирање, одржавање опреме, квалитетна обука и одржавање система менаџмент квалитета.

3.3.3.2 Успостављање сталног напретка као начин живота

Притисак за континуирано побољшање је тежак и немилосрдан. Срећом постоји низ начина за побољшање добављача, део који превлађује је организациона култура. Један приступ подразумева коришћење систем добављача за мерење, да промене циљеве учинка. Највише промене циљева учинка ступају на снагу када добављач показује да се тиме може постићи актуелан очекивани резултат и спреман је за унапређење. Идеално, добављач учинак повећава по стопи брже него што купци конкурената рализују своје снабдевање. Можда једна од суштинских промена у последњих неколико година подразумева повећање и спремност великих фирми које ће нам помоћи да развијемо способност учинка добављача. На пример, купци су све више спремни да прихвате Сикс Сигма квалитетну обуку добављача. Ови купци очекују да добављачи 1 ранга пруже

квалитетније напоре од добављача 2 рангаи тако даље уназад кроз ланац снабдевања.

Награђује дугорочне уговоре о куповини Нуди вечи удео укупног обима купаца према вечим извођачима Јавно представља врхунске добављаче, укључује „снабдевач године „награду Дели и смањује трошкове који су резултат побољшања покрета добављача Обезбеђује добављачу приступ новој технологији Обезбеђује рани увид у нове пословне могућности и развојне планове производа Позива добављаче да учествују у почетку нови-производ и процес развоја пројекта Омогућује добављачима да користе уговоре куповне испоруке да би добили повољнију цену Позив добављачима да учествују у директном купац-добављач саветовању Прави листу жеља добављача којима нуде прву прилику за нови бизнис
--

Табела 3.3.2.2. Приоритет пружања подстицаја и побољшања квалитета добављача³⁶

Ако фирма поједностави своју базу за снабдевање на прихватљивом нивоу, и ако преостали добављачи примењују дуготрајне, вечи број веч уговорених, онда постаје јасно да спајање добављача че бити теже и скупље. Једна фирма потпуно рационализује своју базу напајањем, побољшања углавном настају развојним путем, способношћу садашњих добављача, а не спајањем добављача у великој мери. Пример 3.3.2.2. истиче разноврсност награда које су на располагању за подстицање сталног унапређења добављача. Развој квалитета је одговорност свих. Овај принцип захтева да купци и добављачи преузму одговорност за укупан квалитет кроз читав ланац снабдевања. Јавља се питање, како купци могу ускладити своју визију и потребе за побољшање квалитета испоручиоцу. Купац може да понуди награде за подстицај добављача и сталне напоре добављача. У ствари, већина менаџера набавке имају на располагању неке веома јаке подстицаје и награде да позитивно утичу на понашање добављача. Нудећи награде за процену способности добављача признаје се да постоји директна веза између награде и побољшања учинка.

³⁶ Извор: Adapted from R.J.Trent, "Linking TQM to SCM," Supply Chain Management Review, 2001, str. 73



Слика 3.3.2.2. Управљање ланцем³⁷

Традиционално, купци захтевају побољшање добављача али нису спремни да поделе добијену корист, која охрабрује лично промовисање од стране добављача. Физички проналажење са добављачима је моћан начин примера да су сви одговорни за квалитет и побољшање комуникације купац-добављач. Постоји више начина да се створи физичка коегзистенција са добављачем. На пример, Johnson Controls дели 225,000 квадратних метара објекта са својим добављачем пластичних калупа Becker Group L.L.C. Пластичне облоге за врата произведене од стране добављача теку директно у процесу монтаже Johnson Control,s, добављачи контролишу квалитет и елиминишу могућност оштећења у транспорту. Исто, Volkswagen је изградио фабрику монтаже камиона у Бразилу са седам добављача који се налазе у склопу објекта. Ови добављачи производе компоненте и подсклопове у VW објекту, користећи сопствену опрему за своје радове склапања камиона и аутобуса. Смањење трошкова не мора да значи и лошији квалитет. Према Industry Week, с 2000 пописаних произвођача, који су испитани, 3.000 предузећа који су могли да смање свој скарт и отпад, показали су побољшање квалитета више него код оних где су трошкови повећани. Иако је изношење отпада добро, скраћивање у корену није. Када купци захтевају дубоке резове код добављача са којима већ послују они су оштрица на танкој вези, тако да не би било изненађење кад би страдао квалитет, као резултат тога. Распрострањено смањивање трошкова током последње две деценије је проузроковало да се произвођачи запитају који ниво издржљивости и квалитета материјала су добри да дизајнирају своје производе.

³⁷Tang, C. (2006). Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 9(1), 33

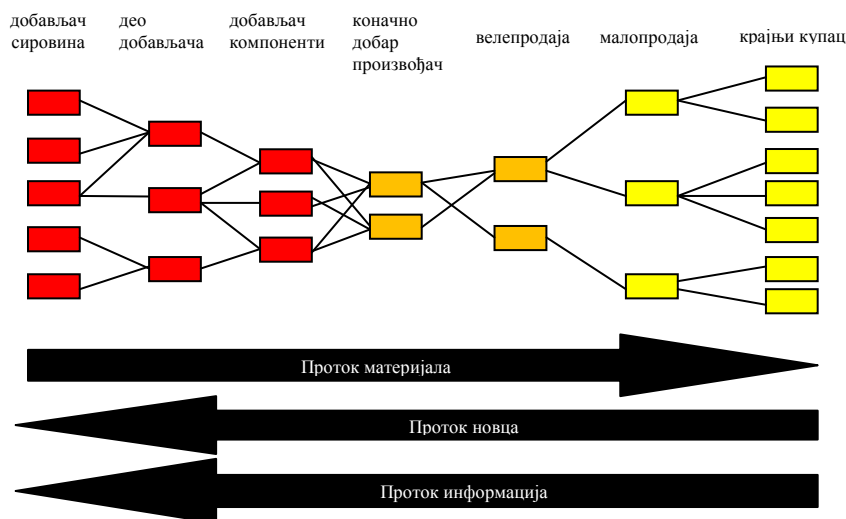
Чак и са година-после-године смањење цена од добављача, како Тоуота одржава своју репутацију за квалитет производа ? Спремност компаније да заједно раде са добављачима, да препознају начине да заједно смање трошкове у потпуној су супротности са једноставним начином смањења, смањењем које ми могло да доведе до опадања квалитета и безбедности производа.

4. Коришћење ISO стандарда и критеријуми за процену мбнqа система квалитета добављача

Три општа прихваћена оквира управљања квалитетом су ISO 9000:2000, ISO 14000 и Malcolm Baldrige национална награда за квалитет. Компаније које су у стању да процене и изврше неопходна средства или потврде квалитет добављача често сами прихватају ISO 9001 регистрацију као заступника доказа о квалитету добављача. Друге компаније користе ISO 9000 ISO 14000 и MBNQA критеријуме да развију сопствену процену процеса сертификације. Из тих разлога важно је да имате основно познавање сва три програма.

4.1 ISO 9000:2000 стандардизација

Процес управљања квалитетом бива широко прихваћен широм света као ISO 9000:2000. Развијен је 1987 да стандарлизује захтеве за квалитет на заједничком европском тржишту, ISO 9000 првобитно се састојао од низа процеса стандарда квалитета не-стандард, стандард-препознавање квалитета производа, да је директан резултат процеса квалитета. Испуњавање тих стандарда није лак задатак јер често се приказује као минимални услов за такмичење на глобалном нивоу. У децембру 2000 године Међународна организација за стандардизацију избацује своју најновију верзију ISO 9000 стандард. Прерађен ISO 9000 документ, сад се зове ISO 9000: 2000, минимално подсећа на предходни стандард, који је био најпродаванији 1994 године.



Слика 4.1 Проток материјала, новца и информација у ланцу снабдевања³⁸

³⁸ <https://sedislogistic.wordpress.com/2011/03/28/supply-chain-management/> приступљено 22.04.2015

Иако компаније користе ISO 9000:2000 стандарде за усмеравање и сертификацију појмове из речника, компанија стварно зарађује регистрацијом ISO 9001:2000. Начин у новим стандардима је мање сложен, следи формат нацрта, а не ставова ISO 9002 и ISO 9003 производње које се више не користе. ISO 9004:2000 је и даље документ који пружа смернице за побољшање перформанси изнад основних захтева стандарда ISO 9001:2000. Да остане на овоме, произвођа мора бити остварена сваке три године. Осам принципа квалитета управљања утичу на измењене стандарде ISO 9000 који су описани и снимљени, ISO 9000 пролази радикалну промену. ISO 900:2000 је следбеник процеса заснованог на приступу управљања квалитета који наглашава планирање, дејство, анализу резултата и побољшање. Предходна верзија више личи на случајан списак поступка. То су најбољи интереси добављача у покретању ISO 9000:2000 система квалитета, поготово ако његов клијент цени поступак. Поред тога, добављачи добијају велику помоћ за увођење треће стране ISO регистрације. На пример, купци имају непосредну потврду да је регистрација добављача према међународним стандардима прихватила систем квалитета. Штавише, купци могу слободно да признају ISO 9000:2000 стандарлизацију уместо појединачних програма сертификације, што доводи до нижих трошкова за купца и продавца. Фирме које купују такође имају корист од активирања добављача ISO 9000:2000 стандардизације. Прво, мали број фирми куповином има јачину или средства да самостално спроводе свеобухватну ревизију сертификата добављача. Стандардизација може да пружи увид у складу система квалитета добављача, а купци га немају. Куповином фирма има корист од сертификованог квалитета добављача без потребе да спроводи своју ревизију квалитета сертификације. Још једна потенцијална корист за купце је да добављач преузима одговорност за испуњавање ISO стандарда и плаћа надокнаду за регистрацију. Са индивидуалним програмима добављача сертификације, куповином фирме преузима већину, ако не и све, од трошкова везаних за сертификацију. ISO стандардизација захтева од добављача да уговор призна као независни регистар који је сертификован за обављање провере ISO 9000:2000.

4.2 Malcolm Baldrige Национална награда за квалитет

У 1987 години преседник Ronald Reagan је потписао Malcolm Baldrige Национални квалитет акт побољшања, који је основа акта за националну награду за квалитет и побољшање код производног сервиса, малих предузетима у У.С. Група познатих квалитетних стручњака, укључујући Dr. Joseph M. Juran, развија почетне критеријуме за награду. Од тада критеријуми су постали фактички дефиниција TQM, а широка дистрибуција показатељ примене менаџера Baldrige дефиниције TQM. На пример, многе компаније користе критеријуме MBNQA као образац за свеобухватни систем управљања

квалитетом, а један од важних учинка награде био је стварање и ширење корисника TQM праксе.

Оцена кратког прегледа –бизнис критеријума				
Име испитивача _____		број захтева _____		
резиме ставки критеријума	поена	проценат оцена	резултат	
А	Б	0-100(фаза 1-10%јединице)	(А X Б)	
А	Б	Ц		
1. Руководство				
1.1 Организовано руководство	8	-----%	-----	
1.2 Јавна и државна одговорност	40	-----%	-----	
Укупно	125		-----	Ц
2. Стратешко планирање				
2.1 Развојна стратегија	40	-----%	-----	
2.2 Развојна стратегија	45	-----%	-----	
Укупно			85	-----
Ц				
3. Фокус на купцу и тржошту				
3.1 Купац и познавање тржишта	40	-----%	-----	
3.2 Задовољство и однос купаца	45	-----%	-----	
Укупно		85		-----
Ц				
4. Анализа и информације				
4.1 Мерење учинка организације	40	-----%	-----	
4.2 Анализа учинка организације	45	-----%	-----	
Укупно	85	-----		Ц
5. Фокус на људске ресурсе				
5.1 Систем рада	35	-----%	-----	
5.2 Образовање запослених, обука, развој	25	-----%	-----	
5.3 Добробит запослених и задовољство	25	-----%	-----	
Укупно		85	-----	Ц
6. Управљање процесима				
6.1 Процес производа и услуга		55	-----%	-----
6.2 Подршка процеса		15	-----%	-----
6.3 Добављач и партнерство у процесу		15	-----%	-----
Укупно		85	-----	Ц
7. Резултат пословања				
7.1 Фокус на резултат и купца		115	-----%	-----
7.2 Финансиски и тржишни резултати		115	-----%	-----
7.3 Резултат људских ресурса		80	-----%	-----
7.4 Резултат добављача и партнерс		25	-----%	-----
7.5 Резултат организоване ефективности		115	-----%	-----
Укупно		450	-----	

Ц	УКУПНИ РЕЗУЛТАТ	10000	-----
			Д

Табела 4.2 *Malcom Baldrige државна награда квалитета*³⁹

Само, какве везе има MBNQA са квалитетом добављача? Многе водеће компаније сада користе MBNQA критеријуме приликом дизајнирања унутрашњег система за вредновање и за квалитетан учинак добављача. Компаније као што су Cummins Engine, Motorola, Pacific Bell, Alcatel и Honeywell користе модификоване верзије MBNQA критеријума да спроводе детаљна истраживања њиховог главног система менаџмент квалитета добављача. Они користе исти систем бодовања, оспособљених оцењивача који су неколико дана у посети објекта добављача, у непрекидној процени напора-побољшања. Прогресивне компаније схватају логику примене добро утврђених принципа квалитета и упуства својим укупним квалитетом у ланцу снабдевања.

4.3 Добављач сертификата код Alcoa

Alcoa је сведски лидер у производњи алуминијума и сличних производа, развио је свеобухватни систем ревизије да потврди да њени добављачи задовољавају очекиване квалитете компаније. Примарни циљ ревизије, осим што доводи до одлуке о квалитету добављача сертификације је да помогне и подстакне Alcoa добављача да стално унапређује квалитет. Један од начина овог што се дешава је кроз индентификацију са добављачима су слабости које пружају могуће унапређење. Alcoa дели свој процес побољшања квалитета у неколико корака. Сваки корак представља напредак Alcoa ка коначној објективној - бази која је у стању квалитета светске класе и сталном побољшању понуде.

4.3.1 1 корак : упознати се са планом

Alcoa једном индентификује добављаче, кад планира да их процени и размотри за сертификацију, компанија један дан обавља преглед састанка са тимом за управљање добављачима. Онда се представник Alcoa састаје са сваким одређеним добављачем да испланирају распоред почетног контакта.

4.3.2 2 корак : истраживање самог добављача

Сваки добављач има прилику да спроведе самостално истраживање. Самоистраживање покрива четри иста дела као и формална ревизија (корак 5) : мерење квалитета, сигурност, оспособљавање и постројења. Цену добављач сам истражује за сваки артикал на скали од 1 до 10. У току самог истраживања, добављачи постају свесни Alcoa специфичних захтева квалитета.

³⁹www.svijet-kvalitete.com/...kvalitetom/приступљено 22.05.2015

4.3.3 3 корак : стратегија планирања

Alcoa и добављач затим користе резултате истраживања само да идентификују специфичне предности и недостатке. Alcoa очекује од радника да директно раде са добављачима и помогну у развоју стратегије унапређења. Ови појединци поверилаца су као лична подршка и смерница где је потребно. Добављач мора радити на побољшању себе и не ослањајући се на Alcoa лично на дуже стазе да би постигао неопходне промене. Добављач покреће потребе побољшања да исправи недостатке у овој фази процеса.

4.3.4 4 корак : испитивање ревизије

Ментор додељен од стране Alcoa да води истраживање и побољша ревизије једном од добављача, за сваки раније знан недостатак. Истраживање ревизије има две сврхе . Прво ,она открива напоре за побољшање добављача. Друго, припрема добављаче за формалну ревизију која ће касније укрстити функције ревизорског тима.

4.3.5 5 корак : формална ревизија

Формални процес ревизије укључује информације из два одвојена извора. Прво, свака Alcoa локација која има директан контакт са добављачима оцењује добављачки учинак на скали од 10 тачака. Унутрашњи корисници оцењују добављача за квалитет материјала, испоруку, папирологију, резолуцију не усаглашености (тј. како добављач решава проблеме) и продају и маркетинг услуге.Еволуција корисника односи се само на одређеној локацији добављача. Alcoa локација која прима материјал са више локација добављача мора да процени сваку од локација добављача посебно. Најобухватнији део процеса сертификације је формална ревизија добављача. Ако резултати пробне ревизије указује да че добављач постићи минимум потребан за сертификацију, онда Alcoa саставља распоред формалне ревизије. Компанија покушава да спроведе формалну ревизију у року од 90 дана од дана пробне ревизије.Тим води запис сваког резултата о свакој изјави ревизије, скупља све ставке заједно, напомиње да ли добављач испуњава минимуме захтеве за бодовање и даје препоруку за сертификацију. Ревизорски тим чини једну од три могуће препоруке:сертификација, сертификација после корективне мере или не сертификација. Штавише добављач који не добије сертификат мора имати поновну ревизију пре сваког покушаја за будућу сертификацију.

4.3.6 6 корак : преглед препорука

Одбор за ревизију прегледом оцењује сертификат препоруку ревизорског тима пре доношења коначне одлуке. Одбор такође у току прегледа оцењује кориснике завршнице. Ревизорска комисија за преглед има тежак задатак,да постигне 80 % укупне оцене и процена корисника као преосталих 20 %. Добављач сертификације се ослања на три нивоа. Почетни ниво сертификовани добављач,средњи ниво пожељан добављач, а горњи ниво одличан добављач.

Сваки ниво добија различите видове признавања Alcoa и награде. Alcoa чува информације из свих ревизија и корисничких процена у бази података, што омогућава компанији да оцени напредак добављача, посебно у области почетног дефицита. Формална ревизија и сертификација нису крај процеса квалитета. Ове активности представљају само део напора да ојача односе између Alcoa и његових добављача. Alcoa ради са својим добављачима да побољшају квалитет, а узајамно поверење и поштење могу додатно унапредити напоре за побољшање.



Табела 4.3.6.6. Alcoa процес побољшања квалитета добављача⁴⁰

4.4 Мерење учинка снабдевања

Значајан део менаџмента добављача укључује континуирано мерење, процену и анализу учинка снабдевања. Организација мора имати алате за мерење, управљање и развој своје основне карактеристике за снабдевање. Без ефикасног система мерења за снимање и процену базног учинка снабдевања, како ће купци

⁴⁰/www.alcoa.com/quality_documentation./приступљено 23.-04.2015

заиста знати колико су њихови добављачи испунили своје уговорне обавезе? Мерење учинка снабдевања обухвата методе и систем за прикупљање и пружање информација за мерење, оцењивање и рангирање учинка снабдевања на континуираној основи. Систем мерења снабдевања је критичан део порекла процеса, у суштини служи као карта добављача. Треба имати на уму да се мерење учинка снабдевања разликује од процеса који се користи за почетну процену и одабир добављача. То је континуирани процес насупрот јединственом, једнократно догађају.

4.4.1 Мерење учинка добављача

Организације се суочавају са неколико одлука када се развија систем за мерење снабдевања, који су критични за коначан дизајн, имплементацију и ефикасност система.

Централно дизајнирање свих мерења снабдевања система је одлука о томе шта мерити и како одмерити различите категорије учинка. Организација мора да одлучи који критеријуми учинка су објективни (квантитативно) и који су субјективни (квалитативни), јер ће начин мерења бити другачији између њих. Већина од објективних, квантитативних променљиви леже у следеће три категорије:

4.4.1.1 Учинак испоруке:

Наруџбенице се шљу добављачу који има потребну количину материјал за потребан датум доспећа. Купац може да процени колико добављач задовољава квантитативно, као и због обавезног датума доспећа. Количина, тражено време испоруке и усклађени датум доспећа, такође дефинише укупан учинак испоруке добављача.

4.4.1.2 Учинак квалитета:

Скоро сви мерни системи добављача сматрају да је учинак квалитета кључна компонента. Подробнијем разматрањем Поглавља 8, видимо да се дубоко дискутује о управљању квалитетом добављача. Купац може оценити учинак квалитета добављача преко предходно наведених циљева, трендова и стопа побољшања, које може да упреди са сличним добављачима. Добро осмишљен систем мерења, такође, помаже у дефинисању услова за купчев квалитет и ефикасно их преноси својим добављачима.

4.4.1.3 Смањење трошкова:

Купци се често ослањају на добављача за помоћ код смањења трошкова а која се може мерити на више начина. Једна од уобичајених метода је праћење усаглашавања добављачке цене са стопом инфлације. Остале прихваћене технике обухватају упоређивање добављачких цена међусобно у оквиру исте индустрије или упоређивање са базном ценом или циљном ценом. Неке водеће компаније

користе последњу плаћену цену у текућој години као полазну (базну) цену за упоређивање цена тоок наредне године.

4.4.1.4 Мерење и извештавање учесталости

Два важна проблема утичу на регуларност мерења: учестало извештавање купца и учестало извештавање добављача. Купац (или представник добављача) треба да добије дневни извештај којим резимира активност из предходног дана. Овај извештај омогућава да купац може да провери пријемнице, као и да направи пресек стања пријемница доспелих на плаћање. Купац треба да добије додатни извештај помоћу кога анализира учесталост добављача на недељном, месечном, кварталном и годишњем нивоу.

ЧИНИОЦИ	ОПИС
Способност уочавања проблема	Добављачка предусретљивост на решавању проблема
Техничка способност	Добављачка производна могућност у односу на друге добављаче
Извештај о текућем напретку	Добављачко извештавање о постојећим проблемима или препознавањем истих, као и комницирање о потенцијалним проблемима
Одговор корективних мера	Добављачка решења и благовремени одговор на захтев за корективне радње, укључујући одговор добављача на инжењерске захтеване промене
Предлози за смањење добављачких трошкова	Добављачка спремност да помогне у проналажењу начина за смањење трошкова набавке
Подршка добављача са новим производом	Добављачка способност да помогне око дизајна за нови производ, као и да смањи време развојног циклуса за нови производ
Купац/продавац компатабилност	Субјективно оцењивање о томе колико добро раде заједно купац и добављач

Табела 4.4.1.4..Квалитативни чиниоци услуга⁴¹

⁴¹Stadler, H. (2005). Supply chain management-an overview. *Supply ChainManagement andAdvanced Planning,3rdedn*(Eds.Stadler,H.,Kilger,C.),Springer- Verlag,Germany, str.33

Уобичајено је извештавање о резултатима добављача на месечном или кварталном нивоу. Купци би требало да се састану са добављачима најмање једном годишње да би проверили стварне резултате сарадње и да пронађу могућности за њихово побољшање. Међутим, купац никада не треба да одложи извештај са лошим карактеристикама добављача, нарочито акосу те карактеристике лоше из дана у дан. Лош учинак се мора решавати чим се примети да би се избегле финансијске или оперативне последице.

4.4.1.5 Употреба резултата мерења

Купац може користити податке прикупљене из свог мерења на више начина. Подаци могу да помогну у идентификовању добављача чији резултат није на очекиваном нивоу. Предузимањем корективних мера се утиче на враћање учинка на тражени прихватљив ниво или се проналазе нови добављачи. Мерни систем такође помаже у откривању тих високо способних добављача, који се могу квалификовати за дугорочне партнере или их означити као пожељне добављаче због завидног учинка. Мерни подаци такође пружају подршку за рационализацију основне доставе и улажу напор у оптимизацији. Ако добављачи не побољшају учинак на минимално прихватљив ниво, они највероватније неће остати у делу основних снабдевача у дужем временско периоду. Још једна корисност података о учинку добављача утиче на утврђивање будућег обима набавке, а то су предходна оцењивања учинка. Неке компаније усклађују своју набавку периодично и награђују добре добављаче обезбеђујући финансијски подстицај за добављача да испуни или превазиђе очекивања са старне купца.

4.4.2 Врсте техника мерења добављача

Сви добављачки мерни системи имају неки елемент субјективности. Чак и имплементација информатичког система мерења захтева субјективну оцену. Које податке анализирати, шта метрички користити, које карактеристичне категорије укључити, како измерити различите категорије, колико често генерисати извештаје учинка и како се користити учинком ако су сви подаци субјективни у извесној мери. Штавише, не постоје чврста правила у вези укључивања специфичних категорија у системе мерење добављача; избор ће зависити од тога шта је стратегија важно за купца. Организације обично користе једну од три технике заједничких мерења или системе приликом процене добављачког учинка. Сваки систем се разликује по својој једноставној употреби, нивоу доношења субјективности, потребних ресурса система и орема трошковима имплементације. Табела 4.4.2. пореди предности и мане ова три система.

4.4.2.1 Категоричан систем

Категоричан систем је најлакши и најосновнији мерни систем да спроведе, али је најсубјективнији што се тиче мерења учинка добављача. Овај систем захтева доделу процене рејтинга за сваку одабрану категорију учинка. Примери оцена обично онухватају: одлично, добро, фер и сиромашни. Ове субјективне процене могу бити завршене до купца, другим интерним корисницима или неком њиховом комбинацијом.

СИСТЕМ	ПРЕДНОСТИ	МАНЕ	КОРИСНИЦИ
Категоријски	Једноставно за имплементацију Тражи минималне податке Доприноси различити кадар Добар за фирме са ограниченим ресурсима Јефтин систем	Најмање поуздан Ређе заступљена производна процена Најсубјективнија Најчешће употребљиван	Мање фирме Фирме у процесу развоја система евалуације
Пондерисана тачка	Флексибилан систем Дозвољено рангирање добављача Умерени трошкови имплементације Квантитативни и квалитативни фактори комбиновани у један систем	Тежи да се фокусира на цену по јединици Захтева компјутерску подршку	Већина фирми може да користи овај приступ
Базни трошкови	Приступ укупним трошковима Уочене необављене специфичне области добављача Објективно оцењивање добављача Највећи потенцијал за побољшање	Потребан системски обрачун трошкова Најсложенији трошкови имплементације Потребни рачунарски ресурси	Велике фирме Фирме са великим базама напајања

Табела 4.4.2..Поређење мерења добављача и система оцењивања⁴²

⁴² Peck, H. (2006). Supply chain vulnerability, risk and resilience, *Global Logistics* (5th edn), Ed. Waters, D., Kogan Page, London. str. 97

4.4.2.2 Пондерисани тачкасти систем

Овај приступ превазилази неке од субјективно категоријалних система. Пондерисано-тачкасти систем тежи и квантификује резултате широм различитих категорија учинка. Овај приступ обично има већу позданост и умерене трошкове имплементације. Пондерисано-тачкасти систему су такође флексибилни – корисници могу мењати пондере додељене свакој извршној категорији или самих перформанси категорија, зависно од тога шта је најважније за куповину за организацију. На пример, категорије учинка и тежине за једног МРО дистрибутера се вероватно разликују од оних за добављача опреме производних компоненти. Неколико важних питања се мора разумети у вези са коришћењем пондерисано-тачког система. Прво, корисници морају пажљиво да одаберу кључне категорије за мерење учинка. Друго, организација мора да одлучи како да одмери сваку категорију учинка. Иако је додељивање пондера субјективно, организација мора постићи консензус о томе како да одмери категорија учинка кроз пажљиво планирање и ангажовање различитих функција. Треће, скуп правила одлучивања мора бити на свом месту, да би упоредио резултате добављача против унапред одређеног циља и да пружи оцену за сваку категорију.

УЧИНАК КАТЕГОРИЈА	ТЕЖИНА	РЕЗУЛТАТ	ПОНДЕРИСАНИ РЕЗУЛТАТ
Испорука			
На време	.10	4	.4
Количина	.10	3	.3
Квалитет			
Долазни квалитет пошилике	.25	4	1.0
Побољшање квалитета	.10	4	.4
Трошкови конкурентности			
Поређење са другим добављачима	.15	2	.3
Смањење трошкова поднетих идеја	.10	3	.3
Чинилац услуга			
Проблем способности разрешења	.05	4	.2
Техничка способност	.05	5	.25
Одговор корективних мера	.05	3	.15
Подршка развоју нових производа	.05	5	.25
Укупна оцена 1=слаб, 3=просечан, 5=одличан			3.55

Табела 4.4.2.2..Пондерисано-тачкасто мерење добављача и процена DeJvis индустрије за трећи квартал 2014⁴³

Табела 4.4.2.2. илуструје пример пондерисано-тачког система заснованог на скали од пет тачака, где петица представља највећи могући резултат. Пондерисано-тачкасти план треба да обезбеди виши ниво објективности за

⁴³www.rgdart.com/sr/tag/industry/

највише категорије учинка и процену добављачког учинка у детаљном поређењу са категоријалним приступом. Треба имати на уму да ће стварна скала са оценама бити много детаљнија него што је представљено на слици.

4.4.2.3 Систем заснован на трошковима

Најтемељитији и најмање субјективан од три мерна система је систем заснован на трошковима. Овај приступ настоји да квантификује укупан трошак пословања са добављачем, најнижа набавна цена није увек најнижи укупни трошак за ставку или услугу. Већина предузећа са могућношћу информационог система може лако да имплементира мерења добављачког система заснована на трошковима. Главни изазов подразумева одређивање и снимање одговарајућих трошкова који су резултат кад год добављач не извршава као што је очекивано. Да би могли да користимо такав систем, организација мора да процени или израчуна додатне трошкове који су резултат рада добављача испод очекиваног.

РОБА: ИНТЕГРИСАНО КОЛО				
КАТАЛОШКИ БРОЈ	ДОБАВЉАЧ	ЈЕДИНИЧНА ЦЕНА	SPI	УКУПНА ЦЕНА
04279884	Advanced Systems	\$3.12	1.20	\$3.74*
	BC Techtronics	\$3.01	1.45	\$4.36
	Micro Circuit	\$3.10	1.30	\$4.03
04341998	Advanced Systems	\$5.75	1.20	\$6.90*
	BC Techtronics	\$5.40	1.45	\$7.83
	Micro Circuit	\$5.55	1.30	\$7.21
Поређење чиниоца услуга:				
Advanced Systems	78%			
BC Techtronics	76%			
Micro Circuit	87%			

Табела 4.4.2.3. Упоредивање учинка добављача кроз први квартал 2014. године⁴⁴

Основна логика система је обрачун индекса добављачког учинка (СПИ). Овај индекс, са основном вредношћу од 1.0 која представља задовољавајући учинак, је укупан индекс трошкова обрачунат за сваку ставку или робу коју пружа добављач: $СПИ = \frac{\text{Укупна набавка} + \text{Трошкови неизвршења}}{\text{Укупна набавка}}$. Слика 4.4.4 приказује укупан трошак заснован на приступу за мерење добављача. Приступ заснован на трошковима може обухватити процену квалитативних фактора услуга да би обезбедио потпунију слику о учешћу добављача. Ова слика пореди укупне трошкове власништва (ТЦО) за савког добављача за две ставке у категорији интегрисаног кола. Такође пореди добављаче на основу њихових поређења чиниоца услуга. Треба имати на уму да добављач са најнижом ценом,

⁴⁴ Monczka I S.J. Trecha, "Performance of suppliers based on the evaluation of" Journal of procurement and materials management, 2014, str.4

BC Techtronics, није добављач са најнижим укупним трошком када су укључени трошкови неизвршења. BC Techtronicstакође има нижи рејтинг резултата услуга у поређењу са друга два добављача.

Добављач: Advanced Systems			
Роба: Интегрисано коло			
Укупно каталошких бројева у роби: 2			
Терна куповина долара у овом кварталу: \$5,231.67			
ТРОШКОВИ НЕУЧИНКА			
ДОГАЂАЈ	БРОЈ ПОЈАВЉИВАЊА	ПРОСЕЧНА ЦЕНА ПО ПОЈАВИ	ПРОШИРЕНИ ТРОШКОВИ
Кашњења у испоруци	5	\$150	\$750
Враћање добављачу	2	\$ 45	\$ 90
Трошкови радне снаге	3	\$ 30	\$ 90
Трошкови дораде материјала	1	\$100	\$100
Б. Укупни трошкови неучинка			\$1,030
Ц. Набавка + трошкови неучинка	(Ред А +Б) (Ред Ц/А)		\$6,261.67
Д. Индекс учинка добављача			1.20
Е. Оцена фактора услуга			78%

Табела 4.4.2.4..Извештај о учинку добављача за први квартал 2014. године⁴⁵

Табела 4.4.2.4.. сумира учинак добављача за групу предмета који садрже исту робу. Ту је наведен укупан број неучинка, трошкови сваког догађаја идентификован од старне купца и укупне трошкове неучинка за квартал. Редови Ц и Д обухватају бројке потребне за обрачун СПИ. Ред Е је однос поена освојених од укупно могућих бодова за квалитативне факторе или факторе услуга. СПИ понекад даје непотпуну или нетачну процену учинка добављача. На пример, размислимо о добављачу који испоручује \$100,000 у материјалу, са једном касном испоруком, коју наплаћује \$5,000. Тада ће добављач имати СПИ од $(\$100,000 + \$5,000)/\$100,000$ или 1.05. Овај СПИ изгледа повољније него код добављача који испоручује само \$30,000 у материјалу и има једну закаснелу испоруку, а коју такође наплаћује \$5,000. Други добављач има СПИ од $(\$30,000 + \%5,000) / \$30,000$ или 1.17. Иако су оба добављача извршила исти прекршај, мањи добављач је добио релативно већу казну у односу на куповну количину. За усклађивање нормализације (Q) захтева се да се елиминише пристрасност која фаворизује добављаче са вишим доларским обимом. Слика 4.4.2.5. показује како да се израчуна СПИ са фактором усклађивања Q, која допушта поређење “јабуке за јабуке” између добављача.

Q је нормализациони фактор који елиминише велико доларски лот предубеђења (пристраниности)

$$Q = (\text{Просечна цена материјала за појединог добављача}) / (\text{Просечна цена материјала за све добављаче})$$
Размотрити следеће информације за добављаче А, Б и Ц, где је сваки са једном закаснелом неусаглашеном испоруком калкулисаном на \$4,000.

Предпоставимо да је просечна цена за све групе добављача овог производа \$2,500.

⁴⁵Ibid, str.18

ДОБАВЉАЧ А	ДОБАВЉАЧ Б	ДОБАВЉАЧ Ц
3. квартал испорука	20 лотова @ \$500 сваки	20 лотова @ \$500 сваки 20 лотова @ \$500 сваки
Укупна вредност испорука	\$10,000	\$20,000 \$200,000
Просечна цена	\$500	\$1,000 \$10,000
Неусаглашени трошкови	Закасна испорука \$4,000	Закасна испорука \$4,000 Закасна испорука \$4,000
3. квартал SPI	$(\$10,000 + \$4,000) / \$10,000 = 1.40$	$(\$20,000 + \$4,000) / \$20,000 = 1.20$ $(\$200,000 + \$4,000) / \$200,000 = 1.02$
Просечна цена свих добављача	\$2,500	\$2,500 \$2,500
Q калкулација	$\$500 / \$2,500 = .2$	$\$1,000 / \$2,500 = .4$ $\$10,000 / \$2,500 = 4$
Обратити пажњу како су различите вредности SPI за исте потигнуте неусаглашености. Добављач Ц, због високог лота пристрасности, има најнижи SPI. SPI калкулација са Q фактором прилагођавања = Трошак материјала + (Неусаглашени трошак x Q фактор прилагођавања) / Трошак материјала Добављач А: $\\$10,000 + (\\$4,000 \times .2) / \\$10,000 = 1.08$ Добављач Б: $\\$20,000 + (\\$4,000 \times .4) / \\$20,000 = 1.08$ Добављач Ц: $\\$200,000 + (\\$4,000 \times 4) / \\$200,000 = 1.08$ Q фактор прилагођавања сада омогућава фер поређење.		

Табела 4.4.2.5..Индекс калкулације добављачког учинка са Q фактором прилагођавања⁴⁶

Управа има много користи са подацима добијеним из целокупног мерења добављачког система заснованог на трошковима. Такав систем пружа неопходне информације које ће купац можда морати да оправда куповином од приоритених снабдевача, упркос са њиховом вишом јединичном ценом. Систем такође омогућава купцу да комуницира специфичне трошкове неучинка добављача, који затим помаже у проналажењу могућности побољшања. Квантификација трошкова неучинка такође може да доведе до повраћаја новца добављача за непланиране трошкове. Коначно, купац може користити ове податке да би идентификовао дугорочне изворе снабдевања засноване на укупном учешћу трошкова добављача.

5. Рационализација и оптимизација: стварање управљачке снабдевачке базе

Ефикасно управљање и развој добављача почиње одређивањем оптималног броја добављача који организација треба да задржи. Рационализација добављачке базе је процес идентификације колико и које добављаче треба задржати. Оптимизација базне набавке укључује анализу добављачке базе како би се осигурало да се само најспособнији добављачи чувају у бази, јер се тако

⁴⁶Ibid, str.13

рационализује. Ово често укључује елиминацију оних добављача који су невољни или неспособни за постизање циљева управљања добављачког учинка, било тренутно или оног који се очекује у блиској будућности. Поставка базе рационализације и оптимизације треба да буде континуирани процес. Елиминацијом оба, маргиналних и малих (по величини набавке) добављача, је обично прва фаза у процесу рационализације. Накнадна оптимизација захтева смену добрих добављача са боље реализованим добављачима или иницирање развојних добављачких пројеката са постојећим добављачима да би побољшали карактеристике. Организације морају да развију добављачко оцењивање И системе мерења, да би се идентификовали најуспешнији добављачи, да би се развили јачи пословни односи са тим добављачима. Често, компаније морају тражити по свету најбоље добављаче.

5.1 Предности рационализације и оптимизације добављачке базе

Рационализација и оптимизација добављачке базе треба да резултира стварна побољшања у трошковима, квалитету, достави и размени информација између купца и продавца. Јер процес идентификује најбоље добављаче у погледу броја и квалитета, док су преостали добављачи често у стању да морају да обављају додатне задатке који побољшавају карактеристике или поправљају додатну вредност у односу купац/добављач. Добављачи у оптималној бази испоруке често развијају дугорочне односе са купцима, што може довести до додатног побољшања.

5.1.1 Куповина од светске класе добављача

Због повезаности добављачких карактеристика и успеха ланца снабдевања, није тешко схватити зашто се бирају и одржавају само најбољи добављачи у ланцу снабдевања. Уместо да буде одговоран за буквално стотине или хиљаде добављача, добављачки менаџмент се може концентрисати на развој ужих веза са мањим језгром групе квалификованих добављача. Предности пословања са добављачима светске класе укључује мање квалитетне и проблематичне испоруке, приступ врхунским технологијама, могућност за развој партнерских односа и ниже трошкове производа у управљању залихама И инжењерско појачање кључних добављача у току развоја нових производа.

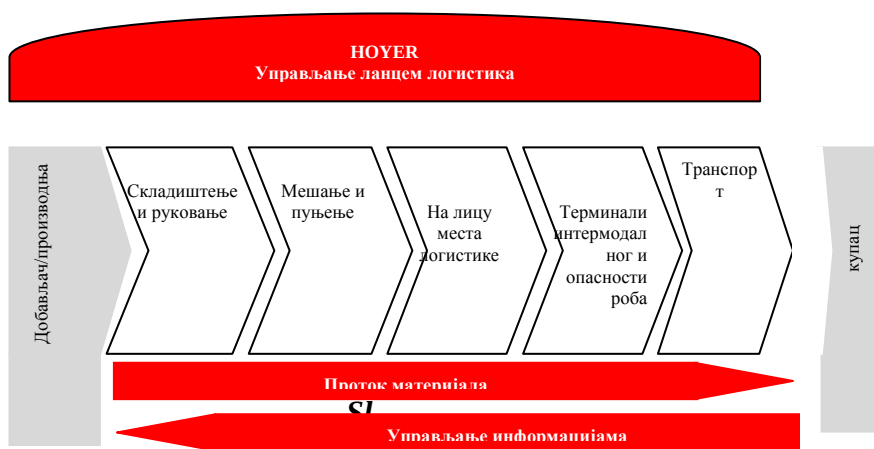
5.1.2 Коришћење потпуне добављачке услуге

Преостали добављачи у рационализованој и оптимизованој бази снабдевања су често већи у просеку и врло способни да понуде широк спектар услуга додатних вредности. Када купац користи добављача у пуној услузи, очекује убирање знатне користи у форми добављачког инжењеринга, истраживања и развоја, дизајна, тестирања, производних, услужних и алатних капацитета. Добављачки приступ са комплетном услугом ставља већи терет на добављача и његово управљање читавим системом компоненти, активностима и услугама, као и ефикасно управљање сопственом добављачком базом. Добављач са потпуном услугом може обављати и комплетан дизајн и израду уместо купца, обављајући послове унутар себе или коришћењем неколико спољних добављача. „Убрзавањем токова материјала низводно и токова информација узводно повећава се продуктивност, ствара конкурентска предност брзим одговором на

потребе потрошача и елиминишу се не-вредносни елементи унутар ланца.⁴⁷ Аутомобилска индустрија нуди бројне примере како добављачи са пуном добављачком услугом могу да обезбеде ове бенефиције. На пример, сва возила имају обимне електричне инсталационе системе. Традиционално, произвођачи аутомобила дизајнирају сваку појединачну електричну инсталацију интерно, а потом слањем спецификације дизајна ка добављачима покрећу конкурентски процес надметања. Није необично да чак 10 различитих добављача ради на завршној монтажи електричне инсталације у возилу. Сада, један добављач, или неколико њих, могу да пројектују и произведу цео инсталациони систем за ново возило током читавог модела животног циклуса. Резултат је мањи трошак, побољшан Квалитет И смањено време развоја производа. Због своје стручности, добављач може дизајнирати инсталационе системе истовремено са општим дизајном аутомобила, смањујућу концепт – временски циклус до купца.

5.1.3 Смањење ризика основног снабдевања

На први поглед, чини се да је нелогично да користећи мањи број добављача може довести до смањења ризика основног снабдевања. Ризик се може дефинисати као величина изложености финансијског губитка или оперативног прекида и произилази из неизвесности. Шта се деси ако један или једини извор за критичну компоненту ступи у штрајк или га задеси пожар у производном погону? Да ли ће пореметити и сопствени производни процес и способност да одржава непрекидни ток материјала?



Слика 5.1.3. Управљање ланцем логистика⁴⁸

Многи купци су закључили да, ако пажљиво одаберу добављаче и развију блиске односе у заједничком раду са мањем бројем добављача, могу заправо смањити ризик снабдевања. „Фокусирајући пажњу искључиво на мреже снабдевања, Дависистичетриглавнаизворанеизвесностикојиоптерећујуланцеснабдевања:

⁴⁷ Wiliding, R., (2004), „Supply chain optimisation: using the three «Ts» to enhance value and reduce costs, IFAMM Global Briefing, str. 19

⁴⁸ <http://www.hiuniversity.com/professional-development/hybrid-supply-chain-transportation-and-logistics/>
приступљено 23.04.2015

1. неуспех добављача да испуни обећања у вези испоруке
2. кваровена производним постројењима и рачунарске грешке;
3. неизвесност у погледу количина поруџбине и појава ефекта бича.⁴⁹

Ризик не обухвата само поремећај у снабдевању. Други ризици за снабдевање су лош квалитет добављача, лоше карактеристике испоруке, итд. Међутим, одржавање више добављача за сваку ставку може чак да повећа вероватноћу и ниво ризика. Имајући више добављача за поједине тражене производе, ствара се могућност за повећане променљивости производа или до недоследности у квалитету производа или читавог ланца снабдевања. „Главна предност за све чворове у ланцима снабдевања јесте дугорочно смањење улагања у залихе. Временски оквир реализације овог циља, зависи од брзине прихватања овог концепта од стране учесника. Неке прогнозе говоре, да када се постигне потребна «критична маса», величина залиха готових производа биће смањена за чак 2/3. Ове залихе, које данас покривају период доступности 80-120 дана, биће смањене на 30 до 45 дана.⁵⁰

5.1.4 Нижи административни трошкови основног снабдевања

Купци су интеракцији са својим добављачима у много чему. Примери укључују контактирања добављача око дизајна и спецификација материјала, око комуникација о квалитету и другим захтеваним карактеристикама, око преговора у вези набавних уговора, око посета и оцењивања добављачких постројења и процеса, пружајући повратне информације о карактеристикама добављача, сарађујући са добављачима када дође до проблема, тражећи улаз добављача у дизајн производа, контакте добављача у вези инжењерских захтева о изменама и преношења материјалних издања. Ове активности имају повезане трошкове у смислу времена, настојања и потенцијала за лоше комуникације. На пример, административни трошкови очувања 5.000 добављача ће бити драстично већи од трошкова одржавања главне групе од 500 високо квалификованих добављача. Осим тога, високо квалификовани добављачи захтевају мање интеракције везане за проблем са купцем. Подсистем набавке својим процесима треба да обезбеди већину материјалних улаза у организацију, а приоритетно оне који улазе у процес стварања производа или пружања услуга, по квалитету, квантитету и роковима уз примену критеријума рационалности и ефикасности тј. набавке по најнижим ценама. „Подсистем набавке својим процесима треба да обезбеди већину материјалних улаза у организацију, а приоритетно оне који улазе у процес стварања производа или пружања услуга, по квалитету, квантитету и роковима уз примену критеријума рационалности и ефикасности тј. набавке по најнижим ценама.⁵¹ Најбољи контакти између купца и продавца су они који увећавају вредност односа, а не само контакти за решавање проблема.

⁴⁹ Davis, T, (1993),

„*Effectivesupplychainmanagement*“, Sloan Management Review, стр. 35-45

⁵⁰ Martin, A., Doherty, M., Harrop J, (2006), „*Flowcasting the retail supply chain*“, Factory 2 Shelf Inc, Montreal, стр. 30

⁵¹ Живковић Н, Глоговац М „*Управљање квалитетом* (2015) ФОН Београд, стр. 226.

5.2 Могући ризици одржавања мањег броја добављача

Мањи број руководилаца набавке залажу се за одржавање већег броја добављача за сваку купљену ставку. Тренутно је дебата центара за одржавање ограниченог броја квалификованих добављача за главне ставке у односу на коришћење само једног извора набавке. Неке организације верују да се коришћењем само неколико добављача промовише и одржава здрав ниво конкуренције између добављача. Други, међутим, верују да један извор и даље може да обезбеди цене и побољшани Квалитет током трајања уговора уколико купац управља правилно са добављачем. Иако већина купаца препознаје предности рационализације и оптимизације основе снабдевања, и даље постоје потенцијални ризици од ослањања на мању основу снабдевања.

5.2.1 Зависни добављач

Неки купци страхују да добављач може постати превише зависан од купца за свој економски опстанак. До ове ситуације се може лако доћи ако купац обједињује своје укупне количине куповином ставке од једног добављача. Мањи доваљач са ограниченим капацитетом ће можда морати да елиминише неке постојеће клијенте у циљу задовољења повећаних захтева свог већег купца. Као резултат тога, добављач може постати сувише зависан од купца за своју финансијску добробит. Ако, из неког разлога, купац више не тржи одређену ставку, превише зависни добављач можда више неће бити финансијски одржив. Иако оптимизација основе снабдевања може довести до повољног међусобног опредељења између купца и продавца, то може довести до нездраве зависности од једне стране ка другој.

5.2.2 Одсуство конкуренције

Ослањајући се на само један или ограничен број добављача, неки купци страхују да губе предност на конкурентном тржишту. Добављач може да држи купца као таоца неоправданим подизањем својих цена или ако постану исувише попустљиви. Много теже и скупље је то да промените добављаче (нпр, веће замене трошкова), већа вероватноћа је да овај сценарио постоји. У сваком случају, организације са значајним основним снабдевањем оптимизованог искуства тврде да пажљив одбир добављача и развој равноправних уговора који се односе на конкурентне захтеве за побољшање би требало да спречи претерано ослањање на добављаче који покушавају да искористе једнократну ситуацију.

5.2.3 Поремећај набавке

Поремећај у снабдевању је потенцијални ризик када је набавка организована са добављачем са једне локације. Године 1999., велики земљотрес на Тајвану упропастио је снабдевање компјутерских чипова у глобалној индустрији полупроводника. Постројења за израду чипова је било затворено неколико дана, а нормалан ниво производње се смањио током неколико наредних недеља. Купци су реаговали гомилањем залиха чипова и смањењем производње готових производа. Добављачи који нису погођени земљотресом су повећали своје цене, што је довело до ланчане реакције широм електронске индустрије. Слично томе, штрајкови, пожари, више силе, производњу или проблем квалитета или прекид

унутар властите базе снабдевања добављача може да доведе до прекида несметаног протка материјала у ланцу снабдевања. Купци могу да минимизирају ризик једностране набавке са вишеструком набавком. На пример, Dell Computer користи бројне изворе набавки за многе од кључних компоненти које су део његових преносивих рачунара (ноутбоок) рачунара, произведених у Азији. Ако се јаве поремећаји или недостатак капацитета код неког добављача, Dell може брзо да промени свој извор набавке, производну локацију истог добављача или и да замени добављача.

Други метод за минимизирање поремећаја у снабдевању је избор добављача са вишеструким могућностима и праксом унакрсних производних локација. У овом случају, купац бира или развија добављаче са више или вишко капацитета. Ако се проблем јавља са примарним извором снабдевања репроматеријала, секундарни добављач, који је добављач за набавку неких других ставки, преузима водећу улогу у процесу извора набавке. Овај приступ захтева идентификовање добављача који су способни да произведу различите предмете или су способни да обављају више различитих функција током производног процеса.

5.2.4 Агресивно смањење набавке

Међутим, купци могу да крену и сувише агресивно у смањење базе напајања. Ако се то догоди, преостали добављачи не могу да имају одговарајуће капацитете да би испунили суштинске захтеве. То се десило када је велики произвођач ручних алата развио широки спектар производа који користе пуњиве никл-кадијумске батерије. Испоручилац је утврдио да нема адекватан производни капацитет који би могао да подржи захтеве нових производа по питању ових батерија. У овом случају, компанији је потребно да оптимизује базу снабдевања да би могла прилично брзо да квалификује нове набавне изворе. Као део процеса оптимизације базе снабдевања, купац мора да обезбеди услове за пажљиву процену капацитета преосталих добављача, тј, да ли ће преостали добављачи моћи да произведу веће количине или је потребно да се покрене развој других произвођача, који би задовољили повећане количине. „Праћење и анализа залиха тртеба да обезбеди расположивост кључних материјалних улаза“⁵²

5.3 Формални приступи рационализације базне набавке

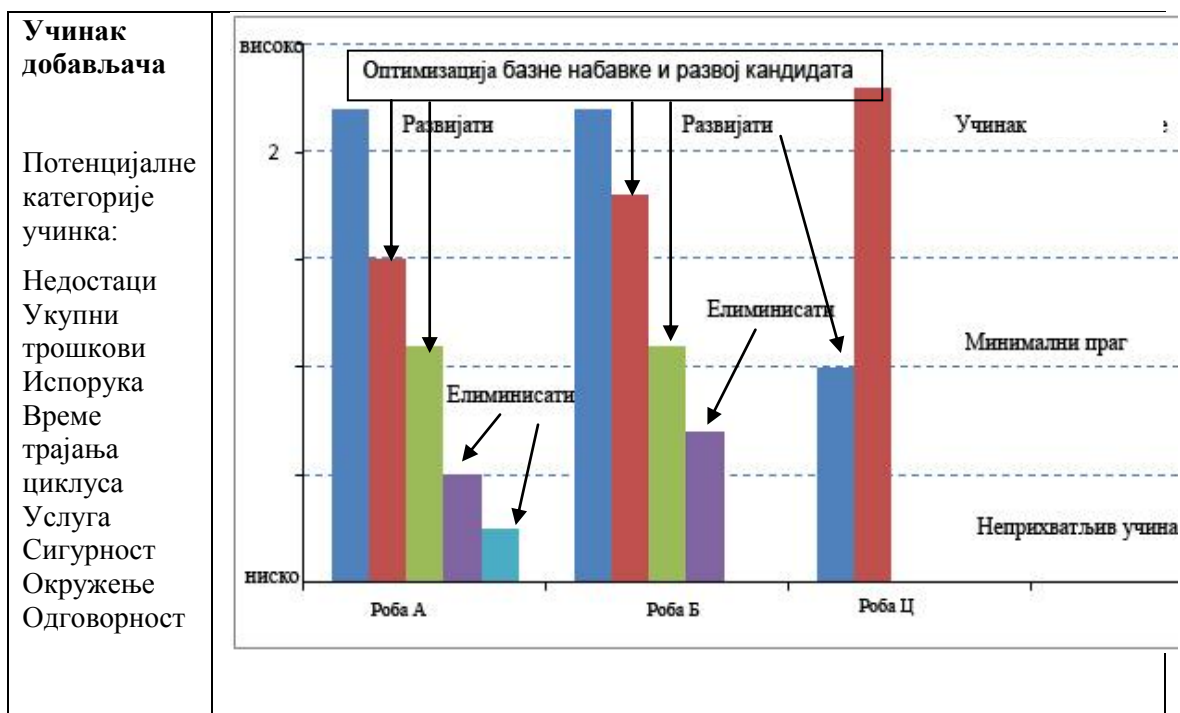
У својој дискусији стратегијског менаџмента набавке, Keki Bhote је понудио неколико могућих метода за смањење базне набавке. Bhote оквир садржи три основна елемента: (1) постепено укидање текућих добављача, (2) избор финалних добављача и (3) избор партнерских добављача.

5.3.1 Правило двадесет / осамдесет

Овај приступ идентификује оне који од 20% добављача добијају највећи део набавних трошкова или ону мањину добављача који проузрокују највише

⁵² Живковић Н, Глоговац М „Управљање квалитетом“ (2015) ФОН Београд, стр.229

проблема у квалитету. Трошкови набавке и квалитет добављача представљају два могућа критеријума код одлучивања, који се користе за идентификацију добављача за елиминацију. Организације често користе овај приступ када захтевају брзо смањење броја добављача.



Слика 5.3 Оптимизација и развој базне набавке⁵³

Недостатк у приступи 20/80 је могућа елиминација квалитетних добављача који су једноставно добили мање поруџбине. Овај приступ подразумева да најбољи добављачи добију већину поруџби, које не морају обавезно да буду тачне. Поред тога, купац може да искључи добављаче са потребним капацитетима које тренутно не користе.

5.3.2 Приступ “побољшање или остало”

Овај приступ омогућава да сви добављачи, без обзира на њихову историју учинка, имају шансу да остану у базној набавци. То укључује обавештавање добављача да и они имају одређени временски период у којем се могу упознати са другим захтевима: од побољшања нивоа квалитета, преко учинка времена испоруке до смањења трошкова или било ког другог кључног индикатора учинка. Добављачи који не испуњавају очекивања постаће бивши добављачи. Иако овај присту има могућност за рапидно побољшање учинка у базној набавци, исто тако може бити и груб начин опхођења са добављачима. На пример, ово је био приступ који је General Motors-ов шеф набавке J. Ignacio Lopez de Arriortua, користио 1992. године, захтевајући да General Motors-ови добављачи смање своје цене за 3 до 22% или ризикују да изгубе постојеће склопљене уговоре о снабдевању.

⁵³ Ayers, J. B. (2001). “*Handbook of Supply Chain Management*.” The St. Lucie Press, Virginia. str. 212

5.4 Закључак о рационализацији и оптимизацији добављача

Може се извести неколико закључака о рационализацији и оптимизацији добављача. Прво, постоји широк опсег приступа за снабдевање базне рационализације и оптимизације. Ово поглавље пружа пример ових приступа. Поред тога, организација може комбиновати више приступа да би испунила своје циљеве за смањење базне набавке. Друго, не морамо да ограничимо процену само према добављачима који су тренутно у основи набавке. Купац увек треба да буде отворен за могућност додавања нових добављача, уколико сарадња са њима представља добар пословни потез. Треће, стварне су предности рационализације и оптимизације базне набавке, док се потенцијални недостаци могу решити.



Слика 5.4 Проток материјала⁵⁴

Рационализација и оптимизација базне набавке представља први критични корак ка ефикасном управљању и развоју базне набавке. Тешко је управљати бројним добављачима као ефикасном језгру групе добављача, баш као што је изазов наставка напредне стратегије управљања набавком са превеликим бројем добављача. Велика база набавке такође подразумева дуплирање широког спектра активности управљања набавком, додајући трошкове набавке без додатног одговарајућег пораста вредности. Коначно, рационализација и оптимизација добављача је континуирана активност. Скоро половина компанија, које учествују у 2000 истраживања, смањила је своју базну набавку за 20%, а готово 15% је смањила своју базну набавку између 20 и 60% у последњих неколико година. Осим тога, три четвртине фирми наводи да сада обавезују 80% својих укупно реализованих набавки с мање од 100 добављача.

⁵⁴Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 13.

5.5 Развој добављача: стратегија за унапређење

Прва документована примена развоја добављача је дошла из Toyota, Nissan-а и Honda, ране 1939. године. Toyota-иних 1939. Правила набавке говорила су о потреби да третира своје добављаче као саставни део Тојоте и да раде заједно на побољшању колективног учинка. Nissan је прву примену развоја добављача спровео 1963. године, а Хонда се придружила клубу 1973. године, као резултат првог арапског нафтног ембарга. Међутим, остатак света је био спор у преузимању рекламе развоја добављача.

Пример организовања ланца снабдевања



Слика 5.5 Управљање уговорима⁵⁵

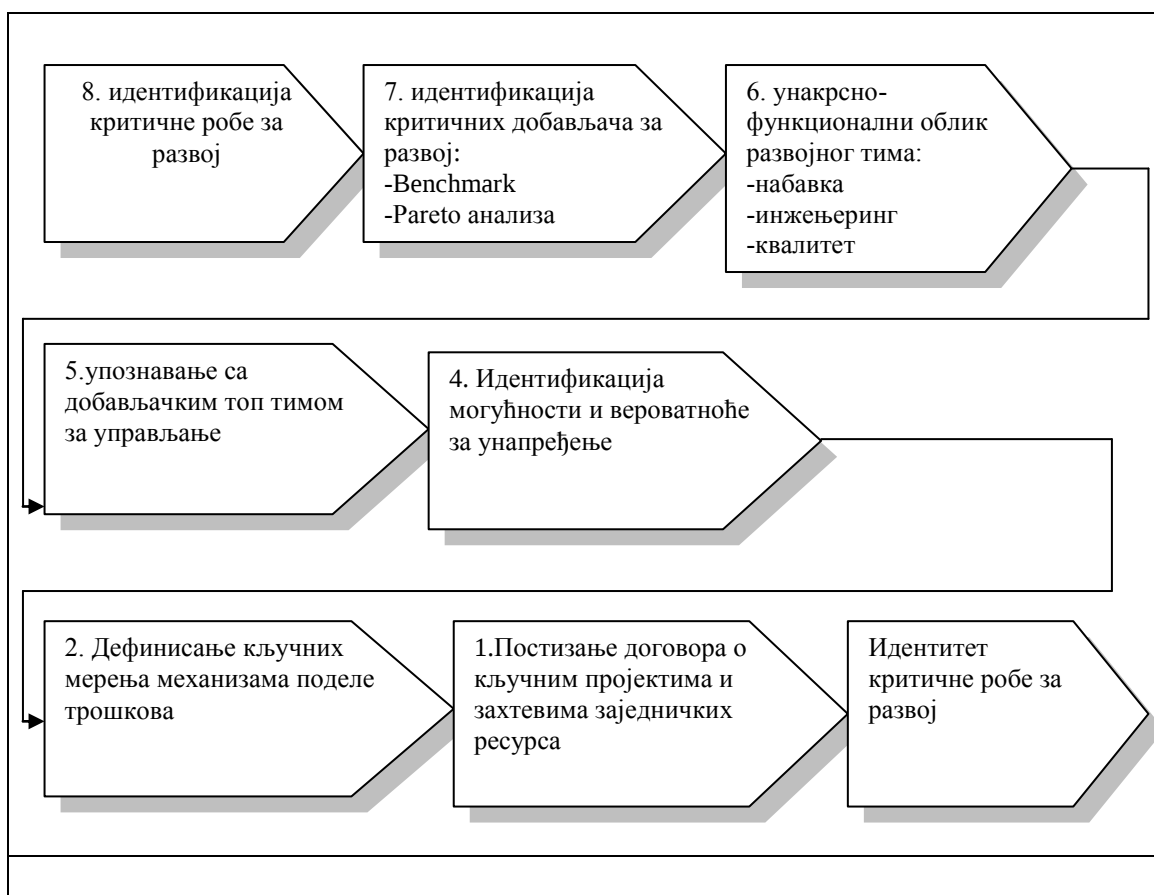
Чак су Уједињене нације препознале потребу за развојем добављача; њено упутство за развој добављача је намењен за побољшање вештине, капацитета и конкурентности глобалних индустријских подуговарачких и партнерских размена. Иако је концепт помењен у неколико раних књига набавке, рано северно америчко писање о развоју добављача постало је озбиљније са истраживачем Michael Leenders-а. Као што је широко дефинисана од стране једног броја аутора, развој добављача је свака активност предузета од стране купца за побољшање учинка или могућности добављача да испуни краткорочне и дугорочне потребе у снабдевању купца. Организације се ослањају на разне активности за побољшање учинка добављача, укључујући поделу технологије, подстицање добављача за боље перформансе, промовисање конкуренције међу добављачима, обезбеђујући неопходан капитал и директно укључивање свог особља са добављачима кроз активности као што су обука и побољшање процеса. Директно укључивање

⁵⁵ Jarrell, J.L.(1998). Supplychain economics. *World Trade*,11,58-61.

купаца у добављачке операције је несумњиво највећи изазов свког процеса развоја добављача. Не само да су интерна управа и запослени уверени да је улагање оскудних ресурса компаније у рад спољног добављача вредно ризика, већ добављач мора бити уверен да је у његовом интересу да прихвати упутства и помоћ. Исувише често, добављач је уверен да је једини разлог због ког купац жели да се укључи у развој добављача, извршење притиска на добављача да би прошао кроз све уштетде остварене кроз смањење своје цене. Чак иако се не постигне узајамно разумевање значаја развоја добављача, и даље постоји питање имплементације и расподеле средстава потребних са обе стране, као и обезбеђивање остварења имплементације током времена. „Складиштење, чување и издавање роба може нарушити остварени квалитет производа који се касније прерађује, уграђује или користи током пружања услуга“.⁵⁶

5.6 Мапа поступка развоја добављача

Након разматрања стратегије за више од 60 организација, развијена је мапа општих поступака за примену развојне иницијативе добављача, као што је приказано на слици 5.6. Иако су многе организације успешно распоредиле прве четири фазе процеса, неке су мање успешне у спровођењу ових фаза.



Слика 5.6. Процес за спровођење стратегије развоја добављача⁵⁷

⁵⁶ Живковић Н, Глоговац М „Управљање квалитетом“ (2015) ФОН Београд, стр.228

⁵⁷ Извор: Прилагођено из R.Handfield, D. Krause, T. Scanell i R. Monczka, “Емпиријско истраживање реактивног и стратешког процеса развоја добављача,” Набавка оперативног менаџмента 17(1), Децембар 1998., стр. 39.

5.6.1 Корак 1 – идентификација критичних артикала за развој

Немају све организације тежњу да наставе развој добављача. Организација тежи извору добављача сведске класе због својих постојећих процеса одабира стратешког добављача или може купити спољашње улазе само у малом уделу у укупним троковима или продаји. Стога, менаџери набавке морају да анализирају индивидуалне изворне ситуације да би се утврдио да ли степен развоја конкретног добављача гарантује перформансе и која специфична роба и услуга ће захтевати пажњу. Високи добављачки руководиоци би требало да темељно размотре питања и утврде да ли се одређеном добављачу гарантује развојне активности. Одговор „да“ на већини ових питања указују на потребу за развој добављача.

- Да ли екстерно купљени производи и услуге чине више од 50% вредности производа или услуга?
- Да ли су постојећи добављач или потенцијални извор конкурентске предности?
- Да ли тернуто купујете или планирате куповину на основу укупних трошкова у односу на почетне набавне цене?
- Може ли постојећи добављач испуњавати конкурентске потребе за пет година?
- Да ли вам је потребно да добављачи више узврате вашим потребама?
- Да ли сте спремни и способни да одговарате потребама ваших добављача?
- Да ли планирате да третирате добављаче као партнера у вашем пословању?
- Да ли планирате да развијате и одржите отворене односе узајамног поверења са добављачима?

Извршни управни одбор корпоративног нивоа треба затим да развије процену релативне важности набављене робе и услуга за идентификацију где да се фокусирају развојни напори добављача. Резултат ове процене је портфолио анализа тих критичних производа или услуга које су од суштинског значаја за успех тржишта.

5.6.2 Корак 2 – идентификација критичних добављача за развој

База снабдевања система за процену рада помаже у идентификацији оних добављача који ће бити циљани за развој. Заједнички приступ укључује рутинску анализу постојећег стања добављача. Као што је приказано на слици 9.7, водеће компаније редовно прате карактеристике добављача „објекат по објекат“ и пласман добављача од најбољег до најгорег. Добављачи у случају неиспуњавања унапред одређеног минималног стандарда за карактеристике у квалитету, испорукама, временском циклусу, кашњењу испорука, укупним трошковима, услугама, безбедности или еколошке усаглашености су потенцијални кандидати за елиминацију из добављачке базе. Производи или услуге добављача су од суштинског значаја, и треба их размотрити у развоју добављача. Добављачи који испуњавају минималне услове али не обезбеђују карактеристике сведске класе су

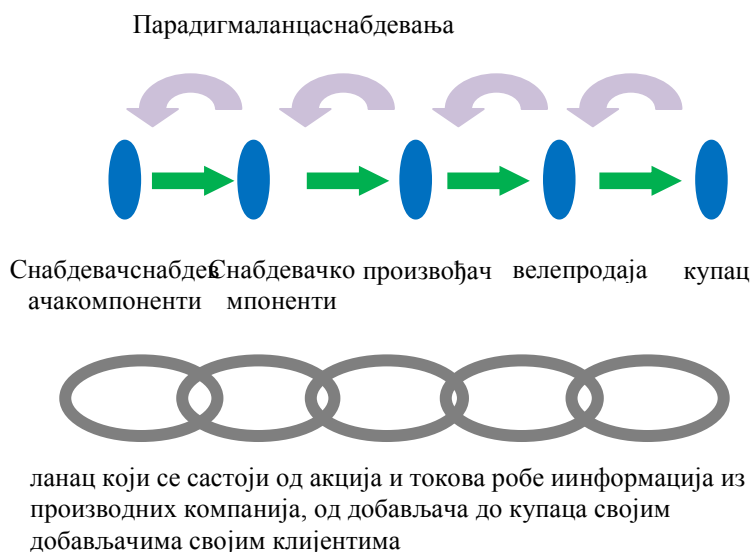
највероватнији кандидати за развој. Бенцмаркинг и Парето анализе су два изворна алата који могу да помогну у идентификацији могућих циљева развоја добављача.

5.6.3 Корак 3 – унакрсно-функционални облик развојног тима

Пре него што се приближимо добављачима и затражимо боље карактеристике, од кључној је значаја развити унакрсно-функционални сагласност и унутрашњу подршку за иницијативе. Руководиоци набавке стално истичу да побољшање базе набавке почиње изнутра кроз фокусиране активности купаца. За набавку, компанија мора да има самосталну кућу пре очекиваног опредељења и саадње са добављачима. Развојни тимови обично обухватају чланове из инжењеринга, оперативе, квалитета и управљања залихама.

5.6.4 Корак 4 – упознавање са добављачким топ тимом за управљање

Када је успостављен развојни тим и идентификован одговарајући добављач за унапређење, тим би требало да приступи топ менаџмент тиму добављача и успостави три градивна елемента: стратешко поравнање, мерења и професионализам.



Слика 5.6.4. Парадигма ланца снабдевања⁵⁸

Стратешко поравнање захтева пословно и технолошко поравнање између компанија. Уједно је потребно усклађивање кључних потреба клијената у ланцу снабдевања. Мерења захтева објективна средства за прецизне процене развојних резултата и благовремени напредак. Приближавање добављачком топ менаџменту са солидним и узајамно корисним пословним предметом за унапређење, показало је професионалност свих страна у успостављању позитивног тона, појачања сарадње, Foster двосмерне комуникације, и развоја међусобног поверења.

⁵⁸ www.grangepartnership.com/programmes/supplychain.php/приступљено 25.04.2015

5.6.5 Корак 5 – идентификација могућности и вероватноће за унапређење

На састанцима са вишим добављачким руководством, менаџмент набавке треба да идентификују област намењену за унапређење. Компаније усвајају стратешки приступ за снабдевање развоја базе који се обично сложи са областима за унапређење. У појединим случајевима, те области покрећу коначне захтеве и очекивања.

5.6.6 Корак 6- Дефинисање кључних показатеља механизма за поделу трошкова

Развојне могућности, мада не обавезно специфично развојних пројеката, побољшане су уценама у смислу изводљивости пројеката и потенцијалних приноса на инвестиције. Стране заједнички утврђују да ли су могућности за унапређење реалне и достижене, ако је тако, онда успостављају мере и циљеве за побољшање. Купац и продавац морају да се договоре о томе како да поделе или деле трошкове и користи од развојног пројекта. Заједничко дељење аранжмана је 50/50, али стварни дељење трошкова/користи мора узети ниво сваког потписника улагања у обзир.

5.6.7 Корак 7-Постизање споразума о кључним пројектима и заједничким изворима захтева

Након идентификовања конкретних пројеката унапређења који следе, стране морају идентификовати ресурсе неопходне за обављање пројекта или развојне напоре и посветити се њиховом запошљавању. Стране такође треба да постигну споразум према специфичним мерама и метрици који ће показати успех. Ове мере могу обухватити дефинисан процентуални напредак у уштедама, квалитету, испоруци у одређеном времену, или било који други простор релевантан за обезбеђивање перформанси ланца. Најкритичнија компонента развоја добављача је да мора да садржи реалне и видљиве основе и временски хоризонт за побољшање. Шта се мери је обично оно што и бива остварено. Споразумом такође треба навести улогу сваке стране, која је одговорна за исхода пројекта, као и начин и време за примену већ договорених ресурса.

5.6.8 Корак 8-Праћење статуса пројекта и модификовање стратегија према потреби

Напредак се мора пратити рутински након покретања развојног пројекта. Штавише, у току, двосмерна размена информација је потребна за одржавање пројектног импулса. Ово се може постићи стварањем видљивих прекретница за циљеве, постављањем напретка, и стварањем нових или измењених циљева на основу стварног напретка. У току управљања пројектима може доћи до захтева допуна првобитног плана, уношења додатних ресурса, развијање нових информација, или преусмеравања приоритета у зависности од догађаја.

КРИТЕРИЈУМ	РАЗВОЈ ПРЕ ПОНУДЕ	РАЗВОЈ ПОНУДЕ	ПОСЛЕ
Долазећи дефекти % на време испоруке	11.65% 79.85%	5.45% 91.02%	
Трајање циклуса (од издавања наруџбине до % Налози примљени комплетно	35.74 дана 85.47%	23.44 дана 93.33%	

Табела 5.6.8 Праћење статуса пројекта.⁵⁹

5.7 Превазилажење баријера за развој добављача

Препреке за развој добављача спадају у три класификације: (1) Купац - конкретне препреке, (2) баријера у односу купац-добављач, и (3) добављач-конкретне препреке. Компаније могу користити различите приступе за превазилажење баријера за развој добављача. Генерално, ови приступи спадају у једну од три категорије:

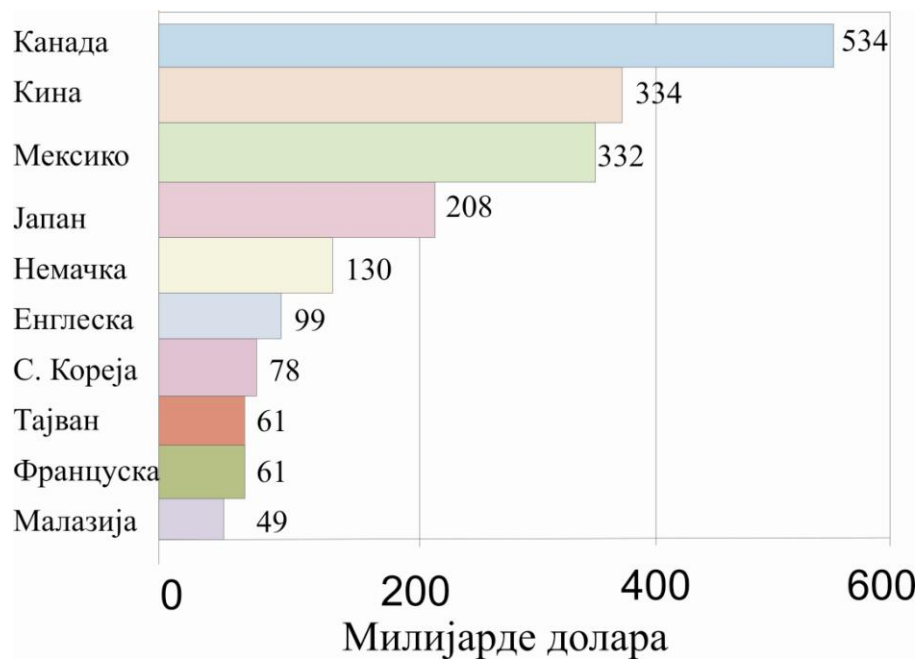
5.7.1 Директно ангажовање-активности („руковање“):

Компаније често шаљу своје особље да помогну добављачима. Ови напори су окарактерисани као практичне активности, у којима су представници купаца директно укључени у кориговању проблема добављача и повећању способности. Пример би био да купац додели једног од својих процесних инжењера у објект добављача да помогне у физичком преуређењу његове опреме да буде ефикаснији.

5.7.2 Подстицаји и награде ("шаргарепа"):

Компаније такође користе подстицаје за охрабрење добављача ка побољшању, углавном посредством својих напора. На пример, купац може пристати на повећање будућих количина, ако се побољшање жељених перформанси одвија у оквиру одређеног времена, или би могао одржати годишњу доделу награда најбољим добављачима.

⁵⁹Извор: Краусе, 1997, Истраживање 527 фирми. Испитаници: Чланови ИСМ



Slika 5.7.2. Графички приказ најбољих добављача⁶⁰

5.7.3 Упозорења и казне ("пацке"):

У неким случајевима, компаније се могу умешати потенцијалнобудуће пословање ако перформансе добављача сматра неприхватљивим или ако је недостатак напредка очигледан. Купци могу да користе и да на конкурентном тржишту обезбеди одрживу претњу или подстицај претње за лоше пословање добављача. У многим случајевима, организације примењују комбинацију ове три стратегије за пренос побољшања добављача што је брже могуће, примењујући их разборито у одговоре ка могућностима и потребама одређених добављача. Следећи одељци именују препреке развоју добављача који су интерни, екстерни, или базирани на међусобном односу, и пружају примере како водеће компаније превазилазе те препреке.

⁶⁰ Institut of Industrial Engineers: „Produktivity and Quality in the USA Today, Management service, jan.2014, str199.

6. Закључак

Тренд глобализације деведесетих година XX века био је очигледан. Препознатљивост и прихватљивост брендова више није била националних већ планетарних размера. Последиčno, снабдевање и пласман бивају све комплекснији (смањује се број фабрика, централизују се залихе, продужава се време транспорта, нужна су локална прилагођавања финалних производа итд.). Због сложености проблематике, предузећа све чешће ангажују специјализоване посреднике (*outsourcing*) за обављање појединих логистичких активности. Чак долази до појаве компанија које за наручиоце услуга преузимају комплетне послове управљања ланцем снабдевања. Глобални ланци снабдевања у будућности ће имати још значајнију улогу. Светска економска криза приморала је предузећа да додатно смање трошкове пословања, а притом да задрже адекватан ниво услуга према крајњим корисницима. Управо повећање ефикасности и рационалности у дистрибутивним каналима представља излазну стратегију за многе привредне субјекте у условима економске катарзе планетарних размера. У ери хиперпродукције маркетинг се наметнуо као спасоносна пословна филозофија појединчаног предузећа, док у условима глобалне економске катарзе у првој деценији XXI века управо менаџмент ланца снабдевања треба да буде концепт који ће бити прихваћен од свих учесника дистрибутивног ланца у циљу спречавања расипање времена и ресурса и остваривања синергетског ефекта. Ефикасно управљање и побољшање перформанси добављача је примарни менаџмент снабдевања и пословна функција. Управљање добављача и развојно постављање нових моделела управљања залихама. Више неће ни купац једноставно купити делове изнајјефтинијег извора. Активности које најбоље описују данашње пословање купца укључује планирање, координацију, управљање, развој и унапређење способности перформанси широм базе снабдевања. За многе ставке, купци више не купују само делове од добављача, они управљају са добављачевим односима и способностима. Стога, менаџмент снабдевања мора пажљиво одабрати и управљати правилно различитим добављачима. Да би се то постигло, купчева организација мора уложити потребне ресурсе за ефикасно управљање добављача, укључујући широко засновани систем мерења добављачевих перформанси, уговоре са пожељним или сертификовани добављачима и широк спектар развојних добављачких алата и техника. Ефективни добављачки менаџмент програм увећава допринос добити од добављача, смањење трошкова, повећање квалитета, а и развој будућих могућности. За разлику од најразвијенијих држава, за српске компаније глобални ланци снабдевања могу имати критичну улогу за укључивање наших производа у светске робне токове. Наши менаџери морају бити свесни да је у новом миленијуму пароксијална пословна логика осуђена на пропаст и да јевједино активним укључивањем у међународну поделу рада могуће опстати. Чињеница да од 2000. године у Србији послује већи број мултинационалних компанија које активно примењују концепт менаџмента ланца снабдевања, требало би да допринесе даљој имплементацији наведене пословне филозофије у локалним оквирима под утицајем ефекта угледања.

7. ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Ayers, J.B. (2001). „*Handbook of Supply Chain Management*“. The St. Lucie Press, Virginia.
- [2] Ballou, R.H. (2004). „*Business Logistics/Supply Chain Mmanagement (5thedn)*“. New Jersey, Pearson Education, Ins.
- [3] Ballou, R.H. (2007). „*The evolution and future of logistics and supply chain management*“. *European Business Review*, 19 (4).
- [4] Bredell, R.D. (2004). „*Supply chain risk management: alogistics perspective (PhD thesis)*“. Rand Afrikaans University, Johannesburg, South Africa.
- [5] Carvalho, H., Barroso, A.P., Machado, V.H., Azevedo, S., Cruz-achado, V.(2011). „*Supply chain redesign for resilience using simulation*“. *Computers &Industrial Engineering*,62.
- [6] Cavinato, J.L. (1982). „*The traffic service corporation*“. The Traffic Service Corporation,Washington DC, USA.
- [7] Chistopher,M.(1998). „*Logistics and Supply Chain Management (2ndedn)*“, Financial Times Prentice Hall,Harlow.
- [8] Christopher, M. Peck, H, Towill, D.(2006).„*Ataxonomy for selecting global supplychain strategies*“.TheInternational Journal of Logistics Management, 17 (2).
- [9] Chopra, S. (2008). „*Supply Chain Management*“. New Jersey, Pearson Education, Ins.
- [10] Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh,J.D. (1997). „*Supplychain management:more thananewname for logistics*“,TheInterantional Journal of Logistics Management, 8(1).
- [11] Cucchiella, F., Gastaldi, M. (2006). „*Risk management in supply chain: area loption approach*“. *Journal of Manufacturing Technology Management*,17(6).
- [12] Guinipero, L. C., Brand,R.R. (1996). „*Purchasing'sroleinsup plychain management*“, The InternationalJournal of Logistics Management,7(1).
- [13] Група аутора: „*Управљање ланцима снабдевања: Мултидисциплинарнио приступ унапређењу перформанси*“, Факултет инжењерских наука Крагујевац, септембар 2012
- [14] Jarrell, J.L.(1998). „*Supply chain economics*“.World Trade,11.
- [15] Johansson, O. (2006). „*Towards a model for managing uncertainty in logistics operations (Thesisforthedegreeof Licentiatein Engineering)*“.Lund University, Sweden.
- [16] Juttner, U., Peck, H., Christopher, M. (2003). „*Supply chain risk management: outlining anagenda forfuture research*“. International Journal of Logistics:Research & Applications, 6(4).
- [17] Larson,P.D., Halldorsson,A.(2004). „*Logistics versus supply chain management*“ New York
- [18] Liu, J.J. (2012). „*Supply chain management and transport logistics*“. Routledge, Taylor&Francis Group,NewYork.
- [19] Lummus,R.R.,Krumwiede,D.W.,Vokurka,R.J.(2001). „*The relationship of logistics tosupply chain management: developing acommon industry*

- definition*". Industrial Management&DataSystems,101(8).
- [20] Lundin, J. (2010). "*Incentives and contract mechanisms: a survey of research projects*". NGIL, Faculty of Engineering, Lund University.
- [21] Kilibarda, M.J., Zečević, S.M. (2008). "*Upravljanje kvalitetom u logistici*". Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni Fakultet.
- [22] Maslarić, M. (2008). "*Prilog istraživanju uticaja karakteristika informacionih tokova na planiranje i koordinaciju logističkih procesa u lancima snabdevanja*" (Magistarski rad). Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu, Srbija.
- [23] Maslarić, M., Bačkalić, T., Nikoličić, S., Mirčetić, D. (2012). "*A trade-off between lean and resilience: the role of supply chain risk management*". Proceedings of the 1st International Scientific Conference on Lean Technologies (LeanTech'12), 13th–14th September, 2012, Novi Sad, Serbia.
- [24] Norrman, A., Jansson, U. (2004). "*Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident*". International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 34(5).
- [25] Olhager, J. (2012). "*The role of decoupling points in value chain management*" *Modelling Value* (Eds. Jodlbauer, H., Olhager, J., Schonberger, R.J.), Springer-Verlag, Germany.
- [26] Paulsson, U. (2007). "*On managing disruption risk in the supply chain - the DRISC model*" (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden.
- [27] Peck, H. (2006). "*Supply chain vulnerability, risk and resilience*", Global Logistics (5th edn), Ed. Waters, D., Kogan Page, London.
- [28] Pettit, T.J., Fiksel, J., Croxton, K.L. (2010). "*Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework*". Journal of Business Logistics.
- [29] Pujawan, I.N., Geraldin, H.L. (2009). "*House of risk: a model for proactive supply chain risk management*". Business Process Management Journal, 15(6).
- [30] Russell, S.H. (2008). "*Supply chain management: more than integrated logistics*", Air Force Journal of Logistics: Logistics Dimensions 2008 (Eds. Rainey J.C.; Godlen, R.C.; Young, C.; Antoline A.), Air Force Logistics Management Agency, USA.
- [31] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2003). "*Design and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*". McGraw-Hill, USA.
- [32] Stadler, H. (2005). "*Supply chain management - an overview*". Supply Chain Management and Advanced Planning, 3rd edn (Eds. Stadler, H., Kilger, C.), Springer-Verlag, Germany.
- [33] Stefanovic, D., Stefanovic, N., Radenkovic, B. (2009). "*Supply Network Modelling and Simulation Methodology*". Simulation Modeling Practices and Theory.
- [34] Tang, C. (2006). "*Robust strategies for mitigating supply chain disruptions*". International Journal of Logistics Research and Applications, 9(1).
- [35] Towill, D.R. (1997). "*The seamless supply chain – the predator's strategic advantage*". International Journal of Technological Management, 13(1).
- [36] Vlajic, J., Vidović, M., Miljuš, M. (2009). "*Supply chains: defining and*

- performance*". The International Journal of Transport & Logistics, 5.
- [37] Vorst, J., Silva, da C.A., Trienekens, J.H. (2007). "Agro-industrial supply chain management: concepts and applications". Food and agriculture organization of the United Nations, Rome, Italy.
- [38] Wagner, S.M., Neshat, N. (2010). "Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory". International Journal of Production Economics, Waters, D. (2007). Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics. Kogan Page, United Kingdom and USA.
- [39] Werner, D., Albers, S. (2000). "Supply chain management in the global context (Working paper 102)". Department of General Management, Business Planning and Logistics of the University of Cologne, Cologne, Germany.
- [40] Quayle, M. „Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities“. IRM Press, London, 2013

Интернет литература:

- [41] www.collabratech.com
- [42] <http://fusionlimited.com/supply-chain-flow-explained/>
- [43] <http://blinginbabes.wikispaces.com/Tiffany%27s+Diamond+Supply+Chain>
- [44] www.ceobreakthrough.com
- [45] www.ceobreakthrough.com
- [46] www.webcrawler.com
- [47] www.mbaskool.com/business-articles/operations/
- [48] www.dianliwenmi.com
- [49] www.shutterstock.com/s/supply+chain/search.htm
- [50] <http://www.shutterstock.com/s/supply+chain+management/search.html>
- [51] www.scmnews.com/what-can-social-innovations-bring-to-supply-chain
- [52] www.firstcarbonsolutions.com/
- [53] www.thefutureorganization.com
- [54] <http://www.keywordpictures.com/keyword/supply%20chain%20management>
- [55] http://ibm.openpro.com/products_distribution.html
- [56] <https://sedislogistic.wordpress.com/2011/03/28/supply-chain-management/>
- [57] www.svijet-kvalitete.com/...kvalitetom/
- [58] www.alcoa.com/.../quality_documentation
- [59] www.rgdart.com/sr/tag/industry/
- [60] <http://www.grangepartnership.com/programmes/supplychain.php>
- [61] www.theirm.org/about/risk-management/

