


S partnerstvom dobaviteljev od kakovosti do odličnosti

Polonca Baškovič Pavlin , Nataša Guculović ²

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, polonca.baskovic.pavlin@fos-unm.si 

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, natasa.guculovic@fos-unm.si

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako partnerstvo z dobavitelji prispeva k doseganju organizacijske odličnosti v nabavni verigi?

Namen: Namen raziskave je ugotoviti, kakšne strategije in prakse so najbolj učinkovite v današnjem poslovnem okolju, ki bi zagotovile poleg kakovostne oskrbe podjetij tudi širše vizije razvoja ne samo podjetja, ampak tudi dobaviteljev.

Metoda: Izvedli smo pregled literature v podatkovni bazi Scopus. Postopek iskanja je sledil smernicam PRISMA diagrama, z uporabo vključitvenih kriterijev (angleški jezik, objavljeni znanstveni članki, polno dostopni članki). V končno analizo je bilo vključenih deset člankov, ki smo jih obdelali s tematsko analizo.

Rezultati: Z raziskavo potrjujemo, da so tesna sodelovanja, visoka stopnja zaupanja in zavzetosti med dobavitelji in organizacijami ključni dejavniki za doseganje trajne uspešnosti podjetja. Takšna partnerstva omogočajo boljše usklajevanje procesov, hitrejše odzivanje na spremembe trga in učinkovitejšo uvajanje inovacij, kar krepi konkurenčno prednost obeh strani. Poleg tega vključevanje zelenih oskrbovalnih strategij dodatno prispeva k trajnostni uspešnosti organizacij, saj spodbuja okoljsko odgovorno delovanje, zmanjšuje negativne vplive na okolje ter povečuje ugled in zaupanje deležnikov.

Organizacija: Raziskava pozitivno vpliva na organizacijo, saj zaupljivo partnerstvo dolgoročno prinaša pozitivne finančne, okoljske in socialne učinke na vse deležnike.

Družba: Raziskava pozitivno vpliva na družbo, saj razvoj partnerskih odnosov spodbuja sodelovanje in pomaga k okoljsko sprejemljivejšim oskrbovalnim verigam.

Originalnost: Organizacije, ki temelji na odličnih partnerskih odnosih prispevajo k uspešnosti podjetij, k večjim prilagodljivostim na tržne razmere ter povečujejo konkurenčno prednost v nekem okolju. Lahko pospešimo

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Med iskanjem ustreznih referenc na spletu smo ugotovili, da je sociološki vidik partnerskih odnosov še vedno malo raziskan, glede na ugotovitve raziskave pa je sociološki vidik ključen za povečevanje uspešnosti dveh podjetij, zato predlagamo nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: partnerstvo, dobavitelji, kakovost, trajnost, organizacija, odličnost, oskrbovalna veriga, deležniki, model EFQM 2020.

1 Uvod

Dobavitelji v podjetjih nosijo pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja, saj neposredno vplivajo na kakovost izdelkov, stroške izdelka in posledično uspeh podjetja. Zanesljivi in stabilni dobavitelji zagotavljajo konstantno kakovost dobavljenega blaga podjetju, izdelke pravočasno dobavljajo, so fleksibilni, njihove cene so konkurenčne, predvsem pa kupcu nudijo tehnično pomoč in se hitro odzivajo na morebitne reklamacije. Temeljna naloga nabavnega procesa v vsakem podjetju je zagotavljanje oskrbe podjetja z vsemi materiali in storitvami, ki so potrebni za izvajanje osnovnih funkcij podjetja. Vendar pa vloga nabave presega le oskrbovanje podjetja. Nabava s svojo pomembno vlogo ključno vpliva na odnos, ki ga bosta gradila poslovna partnerja, zato je izbira dobavitelja in njegova podpora podjetju prav tako ključna pri zagotavljanju kakovostnih, konkurenčnih izdelkov podjetja.

Sodobni pristopi kakovosti in odličnosti, kot jih opredeljuje model EFQM 2020 predvidevajo, da organizacija razmišlja dolgoročno, ne samo o tem kako dobavitelje vključiti kot vire, ampak gleda na dobavitelje in odnose z njimi kot na ekosistem, ki je del širše vizije trajnostnega razvoja podjetja in njegovega okolja. S svojim odgovornim ravnanjem v vlogi dobaviteljev in kupcev tako podjetja pozitivno vplivajo na družbo in okolje v katerem delujejo. Zato si postavljamo raziskovalno vprašanje, kako partnerstvo z dobavitelji prispeva k doseganju organizacijske odličnosti v dobavni verigi.

Namen raziskave je ugotoviti, kakšne strategije in prakse so najbolj učinkovite v današnjem poslovnem okolju, ki bi zagotovile poleg kakovostne oskrbe podjetij tudi širše vizije razvoja ne samo podjetja, ampak tudi dobaviteljev.

2 Teoretična izhodišča

Globalizacija, digitalizacija in naraščajoča kompleksnost tržnih razmer so povzročile, da podjetja ne morejo več obravnavati oskrbe kot zgolj podporno funkcijo. Upravljanje oskrbovalnih verig je postalo strateška naloga, ki povezuje vse dele poslovanja od dobaviteljev do končnih kupcev. V sodobnem poslovnem okolju oskrbovalne verige niso le tok materialov, temveč mreža procesov, informacij in odnosov, ki ustvarjajo dodano vrednost. Razumevanje njihovega razvoja in ciljev je ključno za doseganje konkurenčne prednosti in odpornosti na tržne spremembe.

Supply Chain Management (v nadaljevanju SCM) je sistemsko urejanje pretokov surovin, informacij in financ med dobavitelji, proizvajalci, distributerji in kupci gre torej za širšo mrežo povezav, ne le logistiko ali nabavo (Burinskienė et al., 2023, str. 42). Logistika je pri tem le del oskrbovalne verige, saj se osredotoča na učinkovito premikanje blaga in upravljanje zalog, medtem ko SCM vključuje strateško povezovanje procesov in odnosov med podjetji z namenom ustvarjanja dodane vrednosti za kupca. SCM združuje nabavo, proizvodnjo, distribucijo in

informacijske tokove v enoten sistem, ki omogoča optimizacijo stroškov, večjo prilagodljivost in dolgoročno konkurenčno prednost (Christopher, 2016, str. 3–5).

Cilji SCM danes presegajo zgolj logistiko, vključujejo nižje stroške, višjo kakovost, zanesljivost dobav, hitrost dostave, prilagodljivost ob spremembah trga in spodbujanje inovacij, kar je ključno za konkurenčnost v globalnem okolju (Burinskienė et al., 2023, str. 51–53). Kot poudarjata avtorici, SCM je strateško, taktično in operativno usklajevanje procesov, ki ustvarjajo vrednost za kupca (Burinskienė et al., 2023, str. 44).

Še pred dvema desetletjema smo nabavno funkcijo obravnavali kot administrativno funkcijo, ki je skrbela za ustrezno dobavo surovin v podjetja. Vendar pa se v zadnjem času podjetja vse bolj osredotočajo na vedno bolj kompleksne zahteve trga. Od dobaviteljev pričakujejo večjo kompleksnost izdelkov in storitev ter več sodelovanja pri izmenjavi znanja in skupnem razvoju. Nabava postaja ena izmed pomembnih strateških funkcij podjetja (Klobučar & Erjavec, 2019, str. 88). Nedavne študije, ki so nastale po krizah (pandemija, vojne ...), so pokazale, da podjetja želijo biti odporna na nenadne globalne krize, zato strmiijo k temu, da upravljajo soodvisnost dobaviteljskih verig. Želijo razviti učinkovite strategije, ki bodo prepoznale in obvladale krize, s tem pa ojačale dobavne verige (Cinti et al., 2025).

Dobavitelji so pomemben sestavni del vsake oskrbovalne verige. V oskrbovalne verige se vključujejo na različne načine, večinoma z namenom izboljševanja izkušnje svojih kupcev. Takšna povezovanja se običajno ne končajo s partnerstvom, v redkih primerih podjetjem uspe zadovoljiti tudi potrebe dobaviteljev. Zadovoljstvo dobaviteljev je ključnega pomena saj zadovoljni dobavitelji storijo več za zadovoljitev potreb svojih kupcev. Upravljanje odnosov z dobavitelji - SCM je osnova uspešnega sodelovanja podjetja z dobaviteljem. (Klobučar & Erjavec, 2019, str. 89)

Uspešne organizacije načrtujejo in upravljajo zunanja partnerstva in vire v podporo strategiji in procesom neke organizacije. Organizacije ocenjujejo, kako dobro vzdržujejo in vodijo odnose z dobavitelji, kako učinkovito uporabljajo vire (materiale in storitve), ter kako partnerstva prispevajo k doseganju strateških ciljev podjetja. (Uygur & Sümerli, 2013, str. 987)

Model EFQM 2020 je globalni okvir, ki pomaga podjetjem izboljšati uspešnost poslovanja. Model se je v letih od svojega nastanka izboljševal. V modelu EFQM 2020 so glavni poudarki poleg že znanih ustvarjanja in zagotavljanja trajnostne ponudbe za deležnike, dolžne skrbeti tudi za ekosistem v katerem delujejo. Z besedo ekosistem pojmuje model EFQM 2020 okolje v katerem podjetje deluje. Model EFQM tako poudarja, da morajo podjetja oz. organizacije upoštevati gospodarske, okoljske in socialne pogoje v ekosistemu v katerem delujejo. (EFQM 2020, str. 5 - 6)

De Menezes, L. M., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2022) poudarjajo, da trajnostna usmerjenost daje pozitivne rezultate, ki so lahko posredni ali neposredni. Ugotavljajo tudi, da EFQM sodbuja različne strategije za doseganje trajnosti.

Model govori, da mora organizacija opredeliti svoje ključne deležnike. Pri tem se organizacija zaveda potreb in pričakovanj ključnih deležnikov, da bi dosegla njihovo nadaljnje sodelovanje. Deležnike naj bi organizacija vključila v svoje strategije ter prepoznala njihove prispevke tudi skozi razvijanjem odnosov, ki temeljijo na transparentnosti, odgovornosti, etičnem vedenju in zaupanju. (EFQM 2020, str. 18)

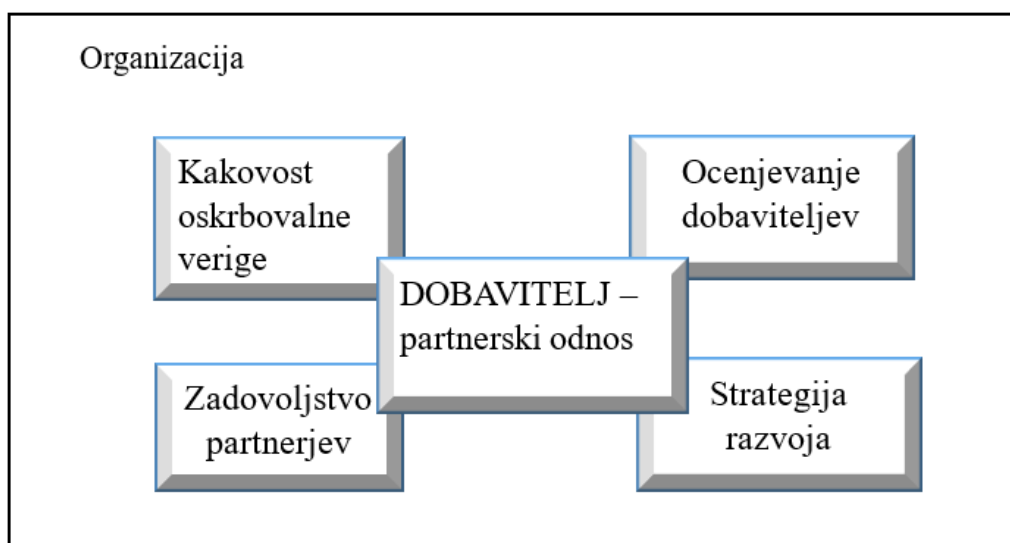
Pri modelu EFQM jasno vidimo premik od kakovosti k poslovni odličnosti. Poleg tega model EFQM 2020 ponuja podjetjem metodo merjenja napredka pri vključevanju ciljev trajnostnega razvoja podjetja z vključenimi cilji trajnostnega razvoja Zruženih narodov. (Politis & Grigoroudis, 2022)

Merilo 3 modela EFQM 2020 predlaga vključevanje deležnikov partnerje obravnava kot tiste deležnike, ki podjetju oz. organizaciji pomagajo izpolniti svoj namen, vizijo in strategijo, pri tem pa naj bi dosegla skupne cilje, ki bi koristili obema stranema. Merilo 3 modela EFQM 2020 predlaga, naj podjetja gradijo zaupne odnose z dobavitelji za doseganje cilja ustvarjanja trajnostne vrednosti. S svojimi dobavitelji naj proaktivno sodelujejo, da izkoristijo kulturo in strokovno znanje obeh za doseganje vzajemnih koristi. (EFQM 2020, str. 21)

3 Metoda

Uporabili smo sistematičen pristop pregleda referenc vključevanja deležnikov partnerjev podrobneje dobaviteljev. V sliki spodaj je prikazan model raziskave.

Slika 1
Model raziskave



Z modelom smo si pomagali pri raziskovanju partnerskega odnosa med dobavitelji in organizacijo, pri tem smo skušali poiskati ustrezno strategijo, ki bi partnerski odnos izboljšala, predvsem preko obojestranskega povečanega zadovoljstva deležnikov, ki rezultira v boljših odličnih organizacijah. Pri tem pa smo visok pomen še vedno namenili kakovosti oskrbovalne verige, ki se meri tako s stabilno kakovostjo vstopnih materialov, točnostjo dostave, kot ustrezno tehnično podporo, vse omenjeno pa v organizacijah merimo z ocenjevanjem dobaviteljev.

Tabela 1

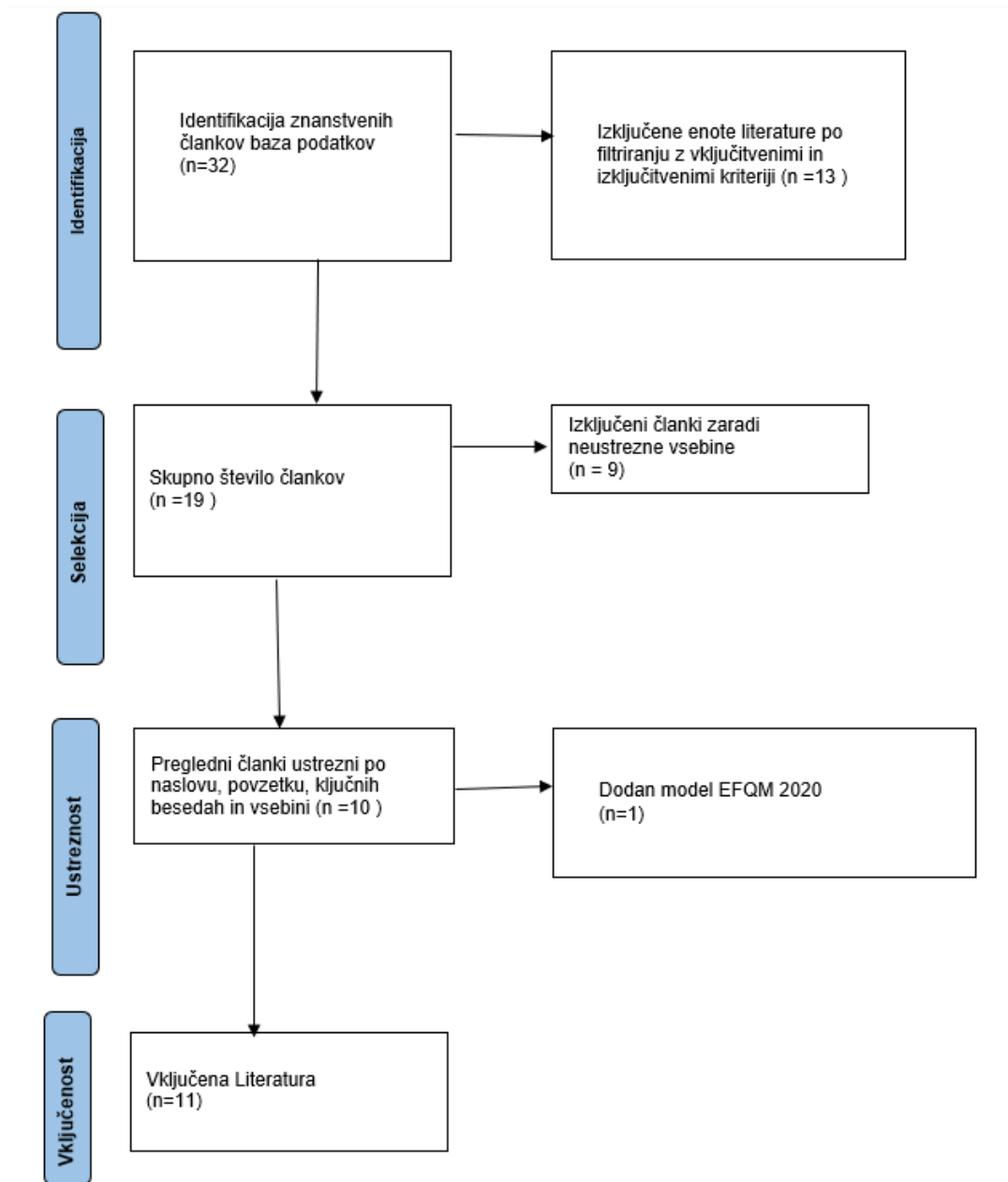
Nabor ključnih besed

Ključne besede	Key words
Slovenščina	Angleščina
»partnerstvo« + »z« + »dobavitelji«	»partnership« + «with« + »supplier«
»kakovost« + »oskrbovalne verige«	»quality« + »supply chain«
»trajnost« + »ekosistem« + »model EFQM 2020«	»sustainability« + »ecosystem« + »model EFQM 2020«
»zadovoljstvo« + »deležniki«	»satisfaction« + »stakeholders«
»odličnost« + »organizacija«	»excellence« + »organisation«

Na podlagi ključnih besed, smo v bazi podatkov Scopus skupno našli 32 člankov. Iskali smo po ključnih besedah prikazanih v tabeli 1 samo izvirne znanstvene članke v angleškem jeziku, s polnim dostopom do besedila in v časovnem obdobju zadnjih 5 let ter tako dobili najnovejše in najbolj aktualne znanstvene raziskave. Iz analize smo izločili 13 člankov glede na vključitvene in izključitvene kriterije, nato smo opravili pregled člankov po naslovu, povzetku in ključnih besedah in izločili 5 člankov. Po detajlnem pregledu smo izločili 4 članke, ki kakovostno niso ustrezali obravnavani temi. V pregled literature smo vključili tudi model EFQM 2020. Tako smo skupaj dobili 11 člankov, ki smo jih vključili v nadaljnjo analizo. Rezultati iskanja so prikazani na Sliki 2.

Slika 2

Diagram poteka pregleda literature



Nismo se omejevali le na evropske države, ampak smo pogledali širše, kako o vodilnih načelih modela EFQM 2020 razmišljujejo tudi ostale države izven Evrope. Dodatno smo se pri pregledovanju člankov spraševali:

- Ali študija govori o razvoju partnerskega odnosa med organizacijo in dobavitelji?
- Ali študija poudarja pomen ekosistema, ki se gradi v organizacijskem okolju?

Tabela 2

Pregled izbrane literature

Avtor in letnica	Naslov
Abbas, J. (2024)	Green supply chain management and firm sustainable performance: unlocking the role of transactional and transformational leadership in firm sustainable operations. <i>Environment, Development and Sustainability</i> , 1-20
Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025)	Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. <i>Discover Sustainability</i> , 6(1), 101
Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023)	Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. <i>Procedia Computer Science</i> , 225, 3517-3526
EFQM (2020)	EFQM model for business excellence. European Foundation for Quality Management.
Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021)	Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. <i>Management Review Quarterly</i> , 71(3), 625-650.
Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023)	Efficacy of supply chain relationships—differences in performance appraisals between buyers and suppliers. <i>Operations Management Research</i> , 16(3), 1302 – 1320.
Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021)	Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners. <i>Sustainability</i> , 13(21), 11935.
Juhart, S., & Vide, R. K. (2025)	Opportunities and Challenges of Supply Chain Sustainability Reporting: The Case of Slovenian Multinational Manufacturing Companies. <i>Naše gospodarstvo/Our economy</i> , 71(1), 34-49.
Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025)	The role of green supply chain management to achieving the United Nations sustainable development goals: a meta-analysis approach. <i>Discover Sustainability</i> , 6(1), 920.
Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024)	Sustainable supply chain management and organizational performance: the mediating role of competitive advantage in Ethiopian manufacturing industry. <i>Future Business Journal</i> , 10(1), 47.
Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021)	Employing total quality practices in sustainable supply chain management. <i>Sustainable Production and Consumption</i> , 28, 953-968.

4 Rezultati in razprava

V modelu EFQM 2020 najdemo okvirje, kako izboljšati uspešnost neke organizacije. EFQM 2020 navaja, da uspešnost organizacije izboljšujemo tudi z poglobljenimi odnosi med dobavitelji in kupci, predvsem skozi gradnjo zaupnih odnosov med deležnikoma. (EFQM 2020, str. 21)

Uveljavljanje trajnostnih oskrbovalnih verig pozitivno vpliva na oba deležnika. Tudi na tak način organizacije dosežejo dolgoročne cilje, stabilnost in konkurenčnost. Ključne ugotovitve po izbranih referencah so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3

Ključne ugotovitve

Avtor in letnica	Ključne ugotovitve
Abbas, J. (2024)	Upravljanje zelene oskrbovalne verige prispeva k trajnostni uspešnosti podjetja . Učinkovito vodenje je ključno za uspešno izvajanje trajnostnih praks in dolgoročno konkurenčnost podjetij.
Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025)	Nov strateški pristop za izboljšanje poslovanja vseh deležnikov je razdeljen na tri ključne deležnike , prvi vključuje deležnike znotraj organizacije, drugi zunanje deležnike kupce in tretji dobavitelje
Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023)	Dobavitelji lahko postanejo del trajnostne strategije , če so vključeni v merjenje okoljskih, socialnih in kakovostnih kazalnikov
EFQM (2020)	Organizacija z dobavitelji vzpostavi in izboljšuje transparentnost, odgovornost v medsebojnih odnosih , gradi zaupne odnose s svojimi dobavitelji.
Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021)	Kakovost odnosov med deležniki temelji predvsem na zaupanju, zavezanosti, zadovoljstvu, komunikaciji, pravičnosti in usklajenosti ciljev med deležniki – partnerji.
Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023)	Zaupanje, zavzetost in naložbe v odnos vplivajo na uspešnost podjetij tako, da povečujejo sodelovanje z deležniki, inovativnost in finančne rezultate vseh deležnikov.
Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021)	Zaupanje in sodelovanje sta najpomembnejša dejavnika, ki določata kakovost odnosov ter uspešnost celotne oskrbovalne verige . Izboljšani partnerski odnosi med deležniki izboljšujejo operativno učinkovitost, inovativnost, odpornost oskrbovalne verige, finančne rezultate in trajnostno uspešnost .
Juhart, S., & Vide, R. K. (2025)	Trajnostne prakse v dobavnih verigah rezultirajo predvsem v priložnostih (konkurenčne prednosti, bolj obvladljiva tveganja) in tudi v izzivih (administrativna in procesna kompleksnost, zbiranje podatkov, usklajevanje z dobavitelji).
Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025)	Zelena oskrbovalna veriga (GSCM) predvsem zelena nabava, minimaliziranje odpadkov in učinkovita raba virov pomembno vplivajo k doseganju trajnostnih okoljskih ciljev neke organizacije in sodelovanja med deležniki.
Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024)	Implementacija trajnostnih praks v dobavni verigi ni le okoljsko oz. socialno ozaveščena odločitev , ampak prinaša merljive poslovne koristi .
Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021)	TQM in SSCM (sustainable supply chain management) krepiata okoljsko in družbeno odgovornost v dobavnih verigah ter podpirata trajnostne cilje .

Abbas, J. (2024) poudarja, da je zelena oskrbovalna veriga ključna za trajnostno in konkurenčno poslovanje. Učinkovito vodenje je ključno za uspešno izvajanje trajnostnih praks in dolgoročno konkurenčnost podjetij. Transformativno vodenje (ustvarjanje vizije in skupnih vrednot,

spodbujanje ustvarjalnosti, dolgoročno usmerjanje k trajnosti in izboljšavam,...) močno vzpodbuja trajnostno delovanje in okoljsko vzdržne oskrbovalne verige, medtem ko ima transakcijsko (doseganje ciljev prek nagrajevanja in kaznovanja, vzdrževanje stabilnosti in učinkovitosti organizacije, kratkoročno usmerjeno delovanje) vodenje manjši vpliv na trajnostno uspešnost podjetij.

Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025) poudarjajo pomembno vključitev treh deležnikov pri oskrbovalnih verigah organizacijam, ti so notranji deležniki v organizaciji, dobavitelji in kupci. Vsi trije deležniki pomembno izboljšujejo operativno učinkovitost, finančno uspešnost ter dolgoročno odpornost podjetja. Vsi ti učinki poenostavljajo procese, krepijo sodelovanje, spodbujajo inovacije in povečujejo zadovoljstvo strank. Takšna vključitev v dobavne verige tako organizacijam omogoča trajnostno in konkurenčno delovanje v zahtevnem poslovnem okolju.

Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023) poudarjajo, da obstaja večja zavezanost strateškim ciljem za trajnostni razvoj pri tistih podjetjih, ki so implementirala EFQM model, saj podjetja sodelujejo z vsemi deležniki tudi dobavitelji, organizacijsko kulturo tesno povezujejo v skrbi za okolje ter socialnimi deležniki. Organizacijska kultura v takšnih podjetjih skrbi za okolje in redkost virov.

Model EFQM (2020) v merilu M3, podmerilu 3.5 ocenjuje, kako učinkovito upravlja odnose s partnerji in dobavitelji, da bi dolgoročno ustvarjala vrednost za vse deležnike. Pri tem je pomembna strategija, sodelovanja, inovativnost, upravljanje tveganj in obojestranskih korist.

Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021) poudarjajo kako medsebojni odnosi med dobavitelji in kupci vplivajo na uspešnost oskrbovalne verige. Poudarjajo strateško povezanost in dolgoročno usmerjenost podjetij, pri čemer so ključni elementi zaupanje, predanost in sodelovanje. Bistvenega pomena je tudi razlika med kupčevo in dobaviteljevo perspektivo, zato odlična operativna uspešnost (kakovost, dostava, stroški, inovacije), ki jo zazna kupec vodi k večji zvestobi, zadovoljstvu in nadaljnjem razvoju odnosa med partnerjema.

Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023) poudarjajo, da so odnosi med podjetji v dobavni verigi ključni vir za doseganje visoke uspešnosti in trajnostne konkurenčne prednosti. Zaupanje, zavezanost in naložbe vplivajo na sodelovalno, inovacijsko in finančno uspešnost kupcev in dobaviteljev. Sodelovalno uspešnost pri kupcih vzpodbujata zaupanje in naložbe, pri dobaviteljih pa zavezanost. Pri kupcih inovacije neposredno poganjajo zaupanje in zavezanost, pri dobaviteljih pa inovacije kupcev predstavljajo neposreden dejavnik zaupanja in zavezanosti.

Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021) poudarjata, da različni pristopi k odnosom v dobavni verigi med partnerji vplivajo na uspešnost dobavne verige in trajnost podjetij. V medorganizacijskih odnosih najpogosteje prevladuje pristop, ki temelji na zaupanju, saj večina podjetij vzpostavlja

sodelovalne odnose, medtem ko so koordinacijski, konfliktni, konkurenčni ali kooperativni pristopi precej manj pogosti. Sodelovalni odnosi pozitivno vplivajo na finančno, inovacijsko, operativno, okoljsko, socialno in ekonomsko uspešnost.

Juhart, S., & Vide, R. K. (2025) poudarjata, da novi predpisi na nivoju EU zahtevajo poročanje o trajnosti v celotni dobavni verigi. Poročanje o trajnosti dobavne verige postaja ključni del trajnostnega poročanja, s čimer se krepi odgovornost podjetij in preglednost globalnih dobavnih verig. Obvezno poročanje pa predstavlja tudi priložnost za podjetja, da izboljšajo delovanje, krepijo konkurenčno prednost, zmanjšujejo stroške, privabljajo okoljsko ozaveščene potrošnike in vlagatelje

Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025) poudarjajo, da zmanjšanje emisij, učinkovita raba virov izboljšujeta ekonomske rezultate, kot so nižji stroški, boljša podoba blagovne znamke in večja preglednost dobavne verige. Pri tem igra pomembno vlogo sodelovanje med deležniki, kupci in dobavitelji. Razvite države se bolj posvečajo zeleni oskrbovalni verigi, zaradi močnejše regulative in tehnologij, medtem ko imajo države v razvoju še veliko možnosti, da sledijo zeleni oskrbovalni verigi.

Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021) poudarjajo, da upravljanje kakovosti ni le notranja organizacijska funkcija, ampak ključno vpliva na celotno oskrbovalno verigo, še posebej, ko govorimo o trajnostnem pristopu. Odnose znotraj organizacije je potrebno razširiti tudi na partnerje v dobavni verigi. Dobavitelji in distributerji morajo biti vključeni v procese kakovosti, kar izboljša usklajenost, zanesljivost in trajnost. Organizacije naj bi v ocenjevanje dobaviteljev vključevala tudi socialna vprašanja, ki vključujejo spoštovanje socialnih standardov, ki naj bi bili ključni pri izbiri dobavitelja (delovni pogoji, etičnost,...).

Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024) poudarjata, da ima uvedba praks trajnostnega upravljanja dobavne verige močan pozitiven vpliv na uspešnost podjetij v proizvodnem sektorju. Podjetja, ki izvajajo trajnostne prakse v svoji dobavni verigi, lažje dosegajo prednosti kot so nižji stroški, boljša kakovost, večja zanesljivost dobave, hitrejša dostava, več inovacij.

Rezultati raziskave potrjujejo odgovarjajo na raziskovalno vprašanje, da partnerstvo z dobavitelji pozitivno vpliva na doseganje organizacijske odličnosti predvsem na področju upravljanja oskrbovalne verige, ki vključuje tako ekonomske, ekološke in tudi socialne verige med organizacijama. Partnerstva med dobavitelji in organizacijami, ki gradijo na zaupanju, sodelovanju in zavzetosti so temelj uspešne in trajnostne oskrbovalne verige, kar opredeljuje tudi model EFQM 2020. Takšna sodelovanja temeljijo na medsebojnem zaupanju, transparentni komunikaciji, skupnih strateških ciljih in vzajemni odgovornosti, kar omogoča boljše usklajevanje procesov, optimizacijo virov in povečanje operativne učinkovitosti. Dobavitelji, ki so tesno povezani z organizacijo, bolje razumejo njene potrebe in pričakovanja, kar vodi do višje kakovosti izdelkov, pravočasnih dobav, večje prilagodljivosti na tržne spremembe in hitrejšega uvajanja

inovacij. Hkrati organizacija omogoča dobaviteljem stabilnost poslovanja, predvidljivo povpraševanje in možnosti sodelovanja pri razvoju novih produktov ali izboljšav procesov. Takšna medsebojna podpora ustvarja sinergijo, kjer izboljšave ene strani neposredno vplivajo na uspeh druge, kar krepi konkurenčno prednost obeh partnerjev in spodbuja dolgoročno rast. Poleg finančnih koristi, kot so znižanje stroškov in večja produktivnost, partnerstva prispevajo tudi k trajnostnim in okoljsko odgovornim praksam, saj si strani lahko delijo znanje, vire in inovativne rešitve za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. Na dolgi rok takšna sodelovanja ne le izboljšujejo operativno uspešnost, temveč krepijo tudi odpornost dobavne verige, kar organizacijam omogoča lažje soočanje s tveganji in nepredvidljivimi spremembami na trgu.

5 Zaključek

Z raziskavo potrjujemo, da so tesna sodelovanja, visoka stopnja zaupanja in zavzetosti med dobavitelji in organizacijami ključni dejavniki za doseganje trajne uspešnosti podjetja, kar predvideva tudi model EFQM 2020. Takšna partnerstva omogočajo boljše usklajevanje procesov, hitrejše odzivanje na spremembe trga in učinkovitejše uvajanje inovacij, kar krepi konkurenčno prednost obeh strani. Poleg tega vključevanje zelenih oskrbovalnih strategij dodatno prispeva k trajnostni uspešnosti organizacij, saj spodbuja okoljsko odgovorno delovanje, zmanjšuje negativne vplive na okolje ter povečuje ugled in zaupanje deležnikov. Skupaj te prakse kažejo, da integracija strateških partnerstev z dobavitelji in trajnostnih praks ni le etična ali regulativna zahteva, temveč pomemben dejavnik za dolgoročno rast, odpornost in celovito trajnost organizacij.

Raziskava strokovnjakom daje jasnejši vpogled v mehanizme upravljanja odnosov v raziskovalni verigi. Poglobljeno raziskuje, kako sodelovanje, zaupanje in zavzetost vplivajo na uspešnost organizacij. Pozitivnih učinkih tesnih partnerstev nudijo temelje za oblikovanje boljših praks pri upravljanju z dobavitelji in strateškem odločanju v organizacijah. Razumevanje, kako partnerstva izboljšujejo operativno in trajnostno uspešnost, omogočajo strokovnjakom učinkovitejše upravljanje dobavne verige in odločanje o trajnostnih strategijah.

Raziskava med dobavitelji in organizacijami zajema sociološki vidika partnerstva, kot so medosebni odnosi, socialna dinamika in kultura sodelovanja. Kultura sodelovanja vključuje skupne vrednote, norme in prakse, ki spodbujajo učinkovito komunikacijo, timsko delo in dolgoročno zaupanje med partnerji. Pri iskanju ustreznih referenc ugotavljamo, da je ta vidik kljub postavljenemu EFQM okvirju premalo raziskan, saj je literature na tem področju malo. Raziskovanje na tem področju predstavlja pomemben doprinos k večji odličnosti na področju partnerstva med dobavitelji in organizacijami.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

Reference

1. Abbas, J. (2024). Green supply chain management and firm sustainable performance: unlocking the role of transactional and transformational leadership in firm sustainable operations. *Environment, Development and Sustainability*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05035-0>
2. Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), 101 <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00867-w>
3. Burinskienė, A., & Lingaitienė, O. (2023). Actualities of Supply Chain Concept Evolution. *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development*, 4, 41-56. <https://doi.org/10.33168/SISD.2023.0204>
4. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management*. Pearson Uk.
5. Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023). Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, 225, 3517-3526. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.347>
6. Cinti, A., Marcone, M. R., Sabatini, A., & Temperini, V. (2025). Enhancing supply chain resilience through the supply network approach. *Journal of business & industrial marketing*, 40(4), 858 - 876. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023.0106>
7. de Menezes, L. M., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2022). Sustainability and quality management: has EFQM fostered a sustainability orientation that delivers to stakeholders? *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 155 - 184 <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0634>
8. EFQM. (2020). EFQM model for business excellence. European Foundation for Quality Management. <https://www.efqm.org>
9. Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021). Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. *Management Review Quarterly*, 71(3), 625-650. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00195-5>
10. Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023). Efficacy of supply chain relationships—differences in performance appraisals between buyers and suppliers. *Operations Management Research*, 16(3), 1302 – 1320. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00354-3>
11. Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021). Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners. *Sustainability*, 13(21), 11935. <https://doi.org/10.3390/su132111935>
12. Juhart, S., & Vide, R. K. (2025). Opportunities and Challenges of Supply Chain Sustainability Reporting: The Case of Slovenian Multinational Manufacturing Companies. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 71(1), 34-49. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2025-0004>
13. Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025). The role of green supply chain management to achieving the United Nations sustainable development goals: a meta-analysis approach. *Discover Sustainability*, 6(1), 920. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01882-7>
14. Klobučar, T., & Erjavec, J. (2019). Continuous Supplier Relationship Management Framework. *Poslovna izvrsnost*, 13(2), 87-109. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2019.13.2.xy>

15. Politis, Y., & Grigoroudis, E. (2022). Incorporating the sustainability concept in the major business excellence models. *Sustainability*, 14(13), 8175. <https://doi.org/10.3390/su14138175>
16. Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024). Sustainable supply chain management and organizational performance: the mediating role of competitive advantage in Ethiopian manufacturing industry. *Future Business Journal*, 10(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00332-6>
17. Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021). Employing total quality practices in sustainable supply chain management. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 953-968. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.013>
18. Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980.

Polonca Baškovič Pavlin je zaključila srednjo kemijsko šolo in diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani, smer Uporabna kemija in je zaposlena v podjetju Krka d.d.. Trenutno obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kar ji omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

Nataša Guculović je zaključila izobraževanje na Ekonomski šoli Novo mesto, nato nadaljevala izredni študij na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, kjer je leta 2016 diplomirala. Med izrednim študijem se je leta 2007 zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, na delovno mesto nabavnega referenta. Sedaj je zaposlena v oddelku Nabave končnih izdelkov kot Strokovni sodelavec za področje Kitajske.

Abstract

From Quality to Excellence with Supplier Partnerships

Research Question (RQ): How does partnership with suppliers contribute to achieving organizational excellence in the supply chain?

Purpose: The purpose of the research is to determine what strategies and practices are most effective in today's business environment which would ensure broader visions of development not only of the company, but also of suppliers.

Method: We conducted a literature review in the Scopus database. The search process followed the guidelines of the PRISMA diagram, using inclusion criteria (English language, published scientific articles, full-text availability). Ten articles were included in the final analysis, which we processed using thematic analysis.

Results: The research confirms that close cooperation, a high level of trust and commitment between suppliers and organizations are key factors for achieving sustainable company success. Such partnerships enable better coordination of processes, faster response to market changes and more efficient introduction of innovations, which strengthens the competitive advantage of both parties. In addition, the inclusion of green supply strategies further contributes to the sustainable success of organizations, as it promotes environmentally responsible operations, reduces negative impacts on the environment and increases the reputation and trust of stakeholders.

Organization: The research has a positive impact on the organization, as a trustworthy partnership brings positive financial, environmental and social effects on all stakeholders in the long term.

Society: The research has a positive impact on society, as the development of partnership relationships encourages cooperation and helps to achieve more environmentally sustainable supply chains.

Originality: Organizations based on excellent partnership relationships contribute to the success of companies, to greater adaptability to market conditions and increase competitive advantage in a given environment. can be accelerated.

Limitations/further research: While searching for relevant references in the databases, we found that the sociological aspect of partnership relationships is still little researched, but according to the findings of the research, the sociological aspect is key to increasing the success of two companies, so we suggest further research.

Keywords: partnership, suppliers, quality, sustainability, organization, excellence, supply chain, stakeholders, model EFQM 2020.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)