Upravljanje odnosima s dobavljačima

Fujer, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:905570

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Diplomski rad br. 096/OMIL/2021

Upravljanje odnosima s dobavljačima

Ivana Fujer, 1472/336D

Koprivnica, rujan 2021. godine

Sveučilište Sjever

Odjel za logistiku i održivu mobilnost

Diplomski rad br. 096/OMIL/2021

Upravljanje odnosima s dobavljačima

Student

Ivana Fujer, 1472/336D

Mentor

Prof. dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2021. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ: diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK: Ivana Fujer | MATIČNI BROJ: 1472/336D

DATUM: 10.9.2021 | KOLEGIJ: Upravljanje poslovnim procesima u logistici

NASLOV RADA: Upravljanje odnosima s dobavljačima

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Supplier Relationship Management

MENTOR: Dr. sc. Krešimir Buntak | ZVANJE: redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica
2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, članica
3. prof.dr.sc. Krešimir buntak, mentor, član
4. doc.dr.sc. Saša Petar, zamjenski član
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 096/OMIL/2021

OPIS:

Dobavljači su od posebne važnosti za svaku organizaciju, oni organizaciji osiguravaju sve potrebne resurse za normalno odvijanje svih aktivnosti, odnosno poslovnih procesa ali i osiguravaju pružanje vanjskih usluga za sve aktivnosti koje organizacija ne može samostalno izvoditi. S obzirom na to, od posebne je važnosti da svaka organizacija upravlja odnosima sa svojim dobavljačima i da s njima razvija partnerski odnos. Budući da dobavljači imaju velik značaj za organizaciju, u ovom diplomskom radu potrebno je:
- Opisati i dati pregled teorija upravljanja odnosima s dobavljačima
- Opisati logistiku i nabavu
- Opisati dobavljače i upravljanje odnosima s dobavljačima
- Provesti istraživanje vezano uz dobavljače i upravljanje odnosima s dobavljačima
- Diskutirati rezultate

ZADATAK URUČEN: 10.9.2021 | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

Predgovor

Zahvaljujem se profesoru prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku na mentorstvu i pomoći tijekom procesa izrade diplomskog rada pod nazivom „Upravljanje odnosima s dobavljačima“ te isto tako i na ukazanom trudu i povjerenju. Nadalje se želim zahvaliti Sveučilištu Sjever na kojem sam stekla potrebno znanje za izradu završnog rada. Također se zahvaljujem obitelji i prijateljima koji su mi bili najveća podrška.

Sažetak

Upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja važan organizacijski proces, te za uspješnost nekog poslovanja nisu dovoljni samo kvalitetni i dobri odnosi s kupcima već se tu gledaju i dobavljači. Svako organizacija treba imati jaku vezu i kvalitetan odnos s dobavljačima kako bi u budućnosti dobro poslovala. Dobavljači organizaciji osiguravaju sve potrebne resurse za normalno odvijanje svih aktivnosti, te su upravo zbog toga dobavljači od velike i posebne važnosti za svaku organizaciju. No treba naglasiti i dobavljače partnere, partnerski odnosi s dobavljačima su od iznimne važnosti za svaku organizaciju. Sklapanjem partnerstva između organizacija i dobavljača znatno se mogu poboljšati poslovni rezultati organizacije, a to je jadna od stavka koje svaka organizacija u svojem poslovanju želi postići.

U empirijskom dijelu rada provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 210 ispitanika, anketom se nastojalo vidjeti koliku ulogu predstavljaju dobavljači samoj organizaciji, da li su dobavljači uistinu bitna karika organizaciji za uspješnost poslovanja.

Ključne riječi: nabava, politika nabave, rizici, dobavljači,upravljanje odnosima, dobavljači partneri

Summary

Supplier relationship management is an important organizational process, and for the success of a business, not only quality and good customer relations are enough, but also suppliers. Every organization needs to have a strong connection and a quality relationship with suppliers in order to do well in the future. Suppliers provide the organization with all the necessary resources for the normal conduct of all activities, and that is why suppliers are of great and special importance for each organization. But it should also be emphasized the supplier partners, partnerships with suppliers are extremely important for any organization. By entering into a partnership between organizations and suppliers, the business results of the organization can be significantly improved, and this is a pitiful item that every organization wants to achieve in its business.

In the empirical part of the paper, a survey was conducted on a sample of 210 respondents, the survey sought to see the role of suppliers to the organization itself, whether suppliers are really an important link to the organization for business success.

Keywords: procurement, procurement policy, risks, suppliers, relationship management, supplier partners

Popis kratica u tekstu

SRM	Upravljanje odnosima s dobavljačima **(**Supplier Relationship Menagement)
sl.	Slično
npr.	Na primjer
itd.	I tako dalje
CRM	Upravljanje odnosima s kupcima
JIT	U pravo na vrijeme (Just in time)
AHP	Analitički hijerarhijski proces
Engl.	Engleski
KPI	Ključni pokazatelji izvedbe (Key performance indicators)
str.	Stranica
TQM	Totalno upravljanje kvalitetom

Sadržaj

1. Uvod ……..1
   1.1. Problematika i predmet rada ……..1
   1.2. Hipoteze istraživanja ……..1
   1.3. Cilj istraživanja ……..2
   1.4. Znanstvene metode ……..2
   1.5. Struktura diplomskog rada ……..2
2. Teorije upravljanja odnosima ……4
   2.1. Načela upravljanja organizacijom ……4
   2.2. Interesno - utjecajne skupine ……..5
      2.2.1. Identificiranje i analiza zainteresiranih strana ……..6
   2.3. Upravljanje odnosima i načela upravljanja s interesno – utjecajnim skupinama ……..11
3. Logistika i nabava ……..13
   3.1. Važnost i ciljevi nabave ……..14
   3.2. Politika nabave ……15
   3.3. Rizici nabave ……16
4. Dobavljači i upravljanje odnosima s dobavljačima ……19
   4.1. Odabir i planiranje suradnje s dobavljačima ……20
      4.1.1. Idealan dobavljač ……..20
      4.1.2. Kriteriji za izbor dobavljača i kriteriji vrednovanja ponude i dobavljača ……21
      4.1.3. Izvori informacija o odabiru dobavljača ……22
      4.1.4. Višestruki pristup rangiranja dobavljača ……23
      4.1.5. Vrste potpora dobavljaču ……..25
      4.1.6. Ocjenjivanje dobavljača ……..26
         4.1.6.1. Metode ocjenjivanja dobavljača ……..28
         4.1.6.2. 10 C efektnog ocjenjivanja dobavljača ……..30
      4.1.7. Pokazatelji u analizi dobavljača ……..31
         4.1.7.1.Relativni i apsolutni pokazatelji ……..31
         4.1.7.2. Indeksi u poslovanju s dobavljačima ……..31
   4.2. Suradnja s dobavljačem ……34

4.2.1. Upravljanje odnosima s dobavljačima …….……35
4.2.1.1. Modeli odnosa s dobavljačima …….……...36
4.2.1.2. Prednosti upravljanja odnosima s dobavljačima …….38
4.2.2. Partnerski odnosi s dobavljačima i rizici dobavljača ……38
4.3. Kontrola dobavljača …….....41
4.4. Odluka o nastavku suradnje/promjeni dobavljača ……42
5. Empirijski dio ……43
5.1. Izbor uzorka ……..…….43
5.2. Instrument istraživanja ……..….43
5.3. Način obrade ……..….43
5.4. Hipoteze istraživanja ……..…44
5.5. Rezultati istraživanja ……..…45
6. Diskusija ……...63
7. Zaključak ……...66
Literatura ……67

1. UVOD

Poimanje nabave svodi se na godišnje pregovaranje s dobavljačima, spuštanje cijene te isto tako dogovaranje rabata, sve to naravno u cilju ostvarenja uštede. Naravno, ušteda i upravljanje troškovima trebaju biti zadaća odjela nabave. No, današnja nabava je znatno modernija i ona prepoznaje kategoriju upravljanja odnosa s dobavljačima (Supplier Relationship Menagement – SRM), pri tome dobavljač se tretira kao partner, a njihov odnos se temelji na dugoročnosti i obostranom razumijevanju. Poduzeća u današnje vrijeme postaju sve više svjesnija da suradnjom sa dobavljačima mogu ostvariti određenu prednost koje u konačnici rezultiraju znatnim uštedama, a što je glavnja želja i cilj svakog vlasnika odnosno direktora. Uz to sve, nije svaki dobavljač pogodan za stvaranje partnerskog odnosa. Prvi korak je svakako segmentacija dobavljača kojima određeno poduzeće definira svoje strateške dobavljače, odnosno buduće partnere. Ono što je neposredno vezano uz uspostavljanje odnosa sa dobavljačima je i definiranje nabavnih kategorija. Svakako uz sve ovo ne treba zanemariti i upravljanje rizicima koji se javljaju u nabavi i radu s dobavljačima.

1.1. Problematika i predmet rada

Predmet ovog rada i istraživanja su dobavljači. Istraživački dio rada fokusirat će se isključivo na dobavljače. Istraživat će se to da li organizacije više posluju s inozemnim ili domaćim dobavljačima. Da li je bolje poslovati s dobavljačima partnerima ili običnom dobavljačima. Predmet rada jest pobliže upoznati i objasniti glavne pojmove, vidjeti kako se zapravo upravlja odnosima s dobavljačima, tko su dobavljači partneri i zašto su oni bitni organizaciji, koji su glavni kriteriji odabira dobavljača te kako je nabava povezana s dobavljačima.

1.2. Hipoteze istraživanja

U ovom diplomskom radu će se ispitati dvije hipoteze. Hipoteze koje će se testirati ovim istraživanjem su sljedeće:

H1: Dobavljači se smatraju bitnim karikama svake organizacije.

Ova hipoteza pokušat će se dokazati, tako što će se analizirati rezultati istraživanja provedeni putem ankete.

H2: Ispitanici smatraju kako je bolje poslovati s dobavljačima partnerima nego s običnim dobavljačima.

Ova hipoteza pokušat će se dokazati, tako što će se analizirati rezultati istraživanja provedeni putem ankete.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja i diplomskog rada jest što više objasniti i istražiti upravljanje odnosima s dobavljačima. Te uz sve to vidjeti koliku ulogu predstavljaju dobavljači samoj organizaciji, da li su dobavljači uistinu bitna karika organizaciji za uspješnost poslovanja. Isto tako jedan od ciljeva je i pobliže objasniti pojam dobavljači partneri, jer u današnje vrijeme dobavljači partneri su postali iznimno bitni svakoj organizaciji.

1.4. Znanstvene metode

Diplomski rad sastoji se od dva dijela. Prvi dio odnosi se na istraživanje za stolom dok se drugi dio veže za primarno istraživanje. Kroz rad provest će se nekoliko metoda. Na početku rada koristit će se metoda deskripcije postupcima jednostavnog opisivanja i tumačenja činjenica. Isto tako u radu će se provoditi i metoda dokazivanja, ona će se koristiti u empirijskom dijelu rada, a njena glavna svrha je utvrditi točnost pretpostavki koje se definiraju u postavljenim hipotezama. U primarnom dijelu kao što je već gore navedeno provest će se istraživanje u kojem je glavni instrument anketni upitnik na izabranom uzorku. Anketa će se provoditi putem društvenih mreža.

1.5. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoji se od osam poglavlja. Rad započinje uvodom, te završava zaključkom. U samom uvodu opisana je problematika i predmet rada, cilj rada i istraživanja, znanstvene metode te hipoteze istraživanja. Drugo poglavlje odnosi se na samu teoriju upravljanja odnosima u kojoj su opisana načela upravljanja organizacijom, te su definirane zainteresirane strane odnosno interesno-utjecajne skupine. Treće poglavlje odnosi se na logistiku i nabavu, u ovom poglavlju opisana je važnost i ciljevi nabave, te isto tako politika i rizici u nabavi. Nakon što smo prošli uvodnu teoriju u radu, sada dolazimo da same teme rada dobavljači. Četvrto poglavlje odnosi se na dobavljače i upravljanje odnosima s dobavljačima, u tom poglavlju detaljno je objašnjen odabir i planiranje suradnje s dobavljačima u kojem spadaju kriteriji za izbor dobavljača, idealan dobavljač, izvori informacija o odabiru dobavljača, višestruki pristup rangiranju dobavljača, ocjenjivanje dobavljača, metode itd. Isto tako u tom četvrtom poglavlju nalazi se i potpoglavlje suradnja s dobavljačima u kojem je opisano upravljanje odnosima s dobavljačima, modeli odnosa s dobavljačima, prednosti

upravljanja odnosima s dobavljačima, isto tako opisani su i partnerski odnosi s dobavljačima te rizici dobavljača. Sljedeće potpoglavlje u četvrtom poglavlju jest kontrola dobavljača te odluka o nastavku suradnje/promjeni dobavljača. Zatim dolazimo do petog poglavlja koje se odnosi na istraživački dio. Šesto poglavlje je diskusija, te zadnja poglavlja su zaključak, literatura.

2. Teorije upravljanja odnosima

Razvojem teorije o interesno-utjecajnim skupinama i svojim dugogodišnjim iskustvom sastavljaju sedam tehnika koje pomažu organizaciji u uspješnom upravljanju odnosima sa svojim interesnim skupinama(Freeman et al, 2007). Gledano evolucijski, može se reći da upravljanje odnosima s dobavljačima za svoj teorijski i empirijski razvoj treba zahvaliti iznimnoj popularizaciji koncepta upravljanja odnosima s kupcima. Autori iz područja marketinga odnosa i suradnje su nerijetko isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanja odnosima s kupcima. Upravljanje odnosima predstavlja veoma važan organizacijski proces. Kako bi svako poslovanje bilo uspješnije potrebno je imati kvalitetan odnos s partnerima, kupcima i naravno dobavljačima. Govoreći o dobavljačima moguće ih je podijeliti u dvije skupine: strateški važne i manje važne dobavljače, također je tu i naglasak na uspostavi kvalitetnog i dugoročnog odnosa sa strateški bitnim dobavljačima. Upravljanje odnosima s dobavljačima ili upravljanje opskrbom predstavlja sveobuhvatan pristup upravljanju interakcijama organizacije s tvrtkama koje isporučuju proizvode i usluge koje koristi. Neposredni cilj SRM-a je da pojednostavi i učini proces nabave između poduzeća i njegovih dobavljača učinkovitijim, isto tako SRM također ima za cilj poboljšanje informacija, proizvoda, usluga i sposobnosti radne snage povezanih s kvalitetom. SRM postupak je koji definira kako tvrtka komunicira sa svojim dobavljačima. Kao što je gore već navedeno, te kako samo ime govori, ovo je zrcalna slika upravljanja odnosima s kupcima (CRM).

2.1. Načela upravljanja organizacijom

Upravljanje odnosima predstavlja načelo koje naglašava važnost identificiranja interesno - utjecajnih skupina i upravljanje odnosima s njima. Glava svrha upravljanja odnosima je prvenstveno pronalazak zajedničkih ciljeva i potreba organizacije i zainteresiranih strana u zajedničku korist. Uspješno vođenje i djelovanje organizacije zahtjeva upravljanje organizacijom na sustavan i prepoznatljiv način. Načela upravljanja organizacijom (prema ISO 9001) temeljena su na osam načela upravljanja kvalitetom. Ta načela upravljanja kvalitetom osmišljena su da ih koristi najviše poslovodstvo kako bi vodili organizaciju prema poboljšanju performansi i ugrađena su u sadržaj ove međunarodne norme (ISO 9001, 2015)

- Usmjerenost na kupce – organizacije ovise o svojim kupcima i upravo zbog toga trebaju shvatiti njihove sadašnje i buduće potrebe, ispunjavati njihove zahtjeve i nastojati ispuniti njihova očekivanja.

- Vodstvo – vođe uspostavljaju jedinstvo ciljeva, usmjerenja i unutarnjeg okruženja organizacije. Oni isto tako stvaraju okruženje u kojem zaposlenici mogu postati potpuno uključeni u postizanju ciljeva organizacije.
- Uključenje zaposlenika – zaposlenici na svim razinama su sama srž organizacije i njihova potpuna uključenost omogućuje da se njihove sposobnosti primjenjuju u korist organizacije. Uključivanje zaposlenika od posebne je važnosti kad se govori o poboljšanjima budući da su zaposlenici neposredno involvirani u proces i mogu identificirati mjesta na kojima je moguće poboljšati proces.
- Procesni pristup – željeni rezultat postiže se učinkovitije kada se pridruženim resursima i aktivnostima upravlja kao procesima. Važno je napomenuti kako je procesni pristup važan zbog mogućnosti mjerenja performansi, odnosno kontrole aktivnosti koje se odvijaju unutar procesa. Isto tako, procesni pristup može se sagledavati kao osnova za upravljanje cjelokupnom organizacijom po načelima kvalitetno upravljane organizacije.
- Sustavni pristup upravljanju – prepoznavanje, shvaćanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom doprinosi djelotvornosti i učinkovitosti organizacije u dostizanju postavljenih ciljeva.
- Trajno poboljšanje – neprekidno poboljšanje sveukupnih performansi organizacije trebao bi biti trajni cilj organizacije. Kroz stalno poboljšanje organizacija nastoji povećati svoju konkurentnost, odnosno nastoji stvoriti mehanizme pomoću kojih će moći u što je moguće većoj mjeri ispuniti ono što kupci i ostale zainteresirane strane definiraju u specifikaciji.
- Činjenični pristup odlučivanju – djelotvorne odluke temeljene su na analizi podataka i informacija.
- Upravljanje odnosima – organizacija i njezini dobavljači su međusobno povezani i odnosi uzajamne koristi osnažuju sposobnost svake organizacije i dobavljača da stvaraju vrijednost.

2.2. Interesno - utjecajne skupine

Interesno-utjecajne skupine su oni pojedinci ili grupe koje utječu na organizaciju i na koje utječe njezino poslovanje. Svaka interesna skupina donosi nešto u taj odnos kako bi dobila nešto zauzvrat (Hoyle, 2018).

Svaka organizacija bi trebala uzimati u obzir pojedince ili grupe koji mogu utjecati na njezino poslovanje kako bi uspješno poslovala. Ti navedeni pojedinci ili grupe se nazivaju interesno – utjecajne skupina. Nadalje, interesno utjecajne skupine mogu se definirati kao pojedinci, grupe i institucije koje pridonose namjerno ili nenamjerno, mogućnosti organizacije da stvaraju profit i vrijednost, te ujedno od toga imaju korist, ali i preuzimaju na sebe određeni rizik (Post, Preston, Sachs, 2002). Upravo zbog te razine utjecaja koje imaju na poslovanje i rezultat poslovanja organizacije, naglašava se važnost izgradnje i održavanja kvalitetnog odnosa organizacije i njenih zainteresiranih strana. Interesno – utjecajne skupine imaju različite želje i potrebe koje su sklone čestim promjenama.

Ključ uspjeha svake organizacije je u tome da uspješno prepoznaju i ispune njihove zahtjeve te prihvate njihov utjecaj.

Zadaća organizacije je stalno praćenje i analiziranje zainteresiranih strana, stvaranje načina upravljanja te implementiranje istog kroz sve razine organizacije.

2.2.1. Identificiranje i analiza zainteresiranih strana

Prvi korak u identifikaciji i analizi zainteresiranih strana je prikupljanje svih mogućih informacija o okolini organizacije i svim pojedincima i grupama koje se u njoj nalaze i na bilo koji način dolaze u dodir s poslovanjem organizacije (Bourne, 2009). Svaka organizacija treba analizirati svoju internu, industrijsku i opću okolinu. Interna okolina se sastoji od organizacijske strukture, kulture i resursa, resursi s u ljudi, strojevi, uređaji, proizvodi, poluproizvodi itd., dok se eksterna okolina dijeli na opću i industrijsku okolinu. Opća okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća, pa stoga organizacija na nju može teško utjecati, dok je industrijska okolina onaj segment eksterne okolina koji obuhvaća skupinu istorodnih organizacija. Unutar svake od navedenih okolina egzistiraju različite zainteresirane strane kao što su to zaposlenici, menadžeri, vlasnici, konkurentske organizacije i ostale zainteresirane strane. Svaka od navedenih zainteresiranih strana ima drugačiji utjecaj na organizaciju, odnosno postavlja različite zahtjeve. Isto tako, svaka od nabrojenih zainteresiranih strana ima drugačiju poziciju utjecaja tj. moć kojom djeluje na organizaciju. Kako bi se zainteresirane strane mogle identificirati potrebno je provesti analizu organizacijskih okolina i temeljem provedene analize identificirati zainteresirane strane i njihove zahtjeve. Budući da u industrijskoj okolini egzistiraju posebno značajne zainteresirane strane, pravovremena identifikacija zainteresiranih strana i analiza njihovih zahtjeva od

posebne je važnosti za organizaciju. Za spomenutu analizu može se koristiti pet sila M. Portera koji naglašava analizu:

- Postojeći konkurenti-konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim poduzećima najvažnija je snaga, ona određuje izbor konkurentske strategije poduzeća, određeni cilj koji bi se mogao definirati kao težnja k postizanju tržišnog uspjeha.
- Ulazak novih konkurenata - pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu.
- Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta - utječe na konkurentsku situaciju na više načina. Pojavom zamjenskog proizvoda na tržištu, njegova cijena, u odnosu prema cijeni primarnog proizvoda ima bitnu ulogu. Pojava jeftinijih proizvoda zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u nekim situacijama i snižavanje cijene.
- Konkurentska snaga dobavljača - jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem određenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na njegovu prodajnu cijenu. Dobavljači ponekad mogu diktirati uvjete poslovanja kada njihova pregovaračka pozicija raste s porastom snage cjenkanja dobavljača.
- Konkurentska snaga kupaca - zauzima posebno mjesto. Utjecaj kupaca ovisi o količini robe koju kupuje određeni broj kupaca. Ako mali broj kupaca kupuje veliku količinu robe, ako je riječ o najvećem ili pretežnom kupcu tada je njegova pregovaračka pozicija velika i tada kupac najbolje iskorištava svoju poziciju i konkurentsku snagu te dobiva robu uz povoljnije uvjete kupnje, duže rokove plaćanja i naravno niže cijene (Buble, 2005).

Sustav upravljanja kvalitetom kao krovna norma koja determinira kvalitetu upravljanja organizacijom definira ukupno 15 zainteresiranih strana, odnosno kako slijedi:

- **Kupci** se u gotovo svim organizacijama smatraju jednom od ključnih interesno-utjecajnih skupina i iznimno je važno s njima sagraditi dobar odnos. Taj dobar

odnos ne zasniva se samo na prodaji proizvoda ili usluga, već i komunikaciji i međusobnom uvažavanju. Glavni zadatak organizacije jest prepoznati i razumjeti svako pitanje i problem kupca i naravno pronaći način rješavanje istih na obostrano zadovoljstvo.

- **Dobavljači** su oni pojedinci ili grupe koji pružaju organizaciji proizvode ili usluge u zamjenu za novac i naravno poštivanje dogovorenih uvjeta. Obično su za organizaciju vezani ugovorom za čije kršenje postoje posljedice. Organizacija od dobavljača očekuje pravovremenu i dosljednu dostavu resursa. Naglasak je na izgradnji stabilnog, dugoročnog odnosa s povjerenjem. Postoje dvije vrste dobavljača za ugovorno poduzeće ili ustanovu: unutarnji i vanjski. Unutarnji dobavljači odnose se na radnike tvrtke koji trebaju isporučiti određeni proizvod ili uslugu u određenom roku. Na primjer, interni dobavljač su odjeli koji stvaraju financijska izvješća ili tržišne studije. Dok su vanjski dobavljači institucije,tvrtke ili pojedinci koji isporučuju ono što je potrebno za pravilno funkcioniranje tvrtke. Vanjski dobavljači bile bi npr. tvrtke koje prodaju sirovine za tvrtke. Dobavljači se isto tako mogu klasificirati prema vrsti robe i usluge koju nude, a uglavnom se dijele u 3 kategorije, a to su: dobavljači robe, oni su ti koji nude konkretne i potrebne opipljive proizvode na tržištu, među njima mogu se pronaći tvrtke koje proizvode predmete, ili robu za daljnju prodaju, zatim imamo pružatelje usluga, definiraju se kao tvrtke ili pojedinci koji isporučuju nematerijalne proizvode, među pružateljima usluga možemo pronaći internetske pružatelje usluga i tako dalje**,** te treća kategorija su nam pružatelji resursa odnosno dobavljači sami po sebi, oni se odnose na ekonomske resurse, posebno zajmove, kapital i partnere, među njima možemo pronaći banke, vladu itd.
- **Zaposlenici** su oni pojedinci koji rade izravno za organizaciju i zauzvrat dobivaju plaću i ostale povlastice određene ugovorima, kao i određenu sigurnost i status. Organizacija je dužna formirati uvijete rada po kojima će se zaposlenici voditi, odnosno svaki zaposlenik će se pridržavati tih uvjeta rada koje je organizacija propisala.
- **Društvo** podrazumijeva zajednicu u kojoj organizacija posluje. Razlikuju se fizička zajednica i virtualna zajednica. Kada govorimo o fizičkoj zajednici, tada bi organizacija trebala poštovati njezinu kulturu i norme. Kada se govori o virtualnoj zajednici, potrebno je prepoznati činjenicu da se velik dio poslovanja svih organizacija preselio na Internet. Internet organizaciji pruža način brzog i

jednostavnog komuniciranja sa mnogo većim brojem ljudi nego prije. Ako ga organizacija nauči iskoristiti u svoju korist, rast i razvoj poslovanja je gotovo siguran (Freeman et al, 2007)

- **Investitori** su svi oni koji ulažu novac u organizaciju, to su dioničari, vlasnici, banke i sl. odnosno bilo tko tko je vezan financijski uz nju.
- **Konkurenti** u one organizacije koje se nalaze na istom tržištu i nude isti ili sličan proizvod ili uslugu, njih svaka organizacija treba dobro pratiti i analizirati kako bi otkrila njihove prednosti i slabosti i iskoristiti i ih u svoju korist. Lojalna konkurencija u gospodarstvu, jedini je dopušteni oblik poslovnoga natjecanja, koja osigurava poslovni model i običaje te djelovanje u okviru postojećih propisa. Ostvaruje se u slobodnom natjecanju u izboru proizvodne orijentacije, u privlačenju kupaca nižim cijenama, povoljnim uvjetima prodaje i dopuštenim sredstvima oglašavanja te u pronalaženju pogodnijeg vremena i tržišta za plasman proizvoda i usluga. Nelojalna konkurencija predstavlja nepošteno tržišno natjecanje, djelovanje gospodarskog subjekta (trgovca) koje je protivno dobrim poslovnim običajima. Nelojalnom konkurencijom smatra se reklamiranje, oglašivanje ili ponuda roba i usluga navođenjem podataka kojima se iskorištava ugled drugog trgovca, njegovih proizvoda i usluga, davanje podataka o drugome trgovcu, ako se time njegovom ugledu može nanijeti šteta, protupravno pribavljanje ili bespravno iskorištavanje poslovne tajne drugoga trgovca, prodaja proizvoda s oznakama ili podatcima koji su zbunjujući, neopravdana uporaba imena ili druge oznake drugoga trgovca, prikrivanje mana robe ili usluga na tržištu itd.
- **Zakonodavac** lokalne i nacionalne institucije koje izdaju zakone i pravila kojih se organizacija u svom poslovanju mora pridržavati. Te institucije pružaju podršku organizacijama u zamjenu za poštivanje njihovih odredbi.
- **Razne udruge i organizacije** su sve organizacije ili udruge koje mogu utjecati na promjene u društvenim, gospodarskim ili zakonskim aspektima okoline organizacije (udruge za zaštitu okoliša, zaštitu životinja, gospodarske komore i slično).
- **Mediji** su glavno sredstvo masovne komunikacije i glavno sredstvo komunikacije organizacije prema javnosti. Oni imaju veliki utjecaj na organizaciju jer zbog

svoje rasprostranjenosti i dosega do velikog broja ljudi mogu promijeniti percepciju organizacije.

Sve prethodno nabrojene zainteresirane strane sa zahtjevima mogu se identificirati iz okolina nabrojenih na početku ovog poglavlja. Jedan od alata koji se može upotrebljavati za identifikaciju i analizu zahtjeva zainteresiranih strana je matrica zainteresiranih stranakoja je prikazana na slici 1.



Slika 1. Matrica zainteresiranih strana

Izvor: Buntak, K., Kovačić, M. 2020. Upravljanje kvalitetom 1. Sveučilište Sjever. Koprivnica

Kao što je to prikazano na slici 1, zainteresirane strane mogu se kategorizirati u četiri kvadranta što ovisi o njihovoj moći i interesu. Što je moć zainteresirane strane veća to je i imperativ ispunjenja zahtjeva zainteresirane strane veća i obrnuto. U osnovi, zainteresirane strane koje se nalaze u kvadrantu „Osigurati zadovoljstvo“ i „Imperativ osiguranja zadovoljstva“ su zainteresirane strane ne koje organizacija mora obratiti posebnu pozornost budući da one imaju najveću moć, odnosno najveći interes za organizaciju. Primjer takvih zainteresiranih strana su kupci, dobavljači, država i menadžment.

2.3. Upravljanje odnosima i načela upravljanja s interesno – utjecajnim skupinama

Kako bi se postavili temelji za uspješno upravljanje odnosima organizacije sa njezinim interesno-utjecajnim skupinama, nekoliko stvari se treba uzeti u obzir. Organizacija treba prihvatiti da svaka zainteresirana strana nosi neku vrijednost organizaciji, i da joj nešto treba ponuditi zauzvrat, odnosno da su ti odnosi obostrani. Uz to sve navedeno organizacija treba prihvatiti da svaki pripadnik interesno – utjecajne skupine ne mora pripadati samo jednoj skupini, te tome prilagoditi svoj pristup. Također treba prepoznati i međusobne odnose različitih interesnih skupina i njihovu komunikaciju i suradnju., razvojem i promjenama na tržištu ili okolini organizacije, mogu se mijenjati i zahtjevi zainteresiranih strana. Organizacija je dužna predvidjeti i reagirati na te promjene i prema tome postaviti svoje prioritet (Post, Preston i Sachs, 2002)

Ključne karakteristike interesno – utjecajnih skupina mogu se svesti kako je nabrojeno:

- Prepoznavanje i praćenje potreba - kao prvo načelo navodi se kako vodstvo organizacije mora prepoznati i aktivno pratiti potrebe svih interesno-utjecajnih skupina. Organizacija treba razumjeti postojanje mnogobrojnih i međusobno različitih želja i potreba interesnih skupina i znati razlikovati one koji direktno utječu na nju.
- Komunikacija – komunikacija treba biti otvorena i transparentna. Organizacija mtreba uzeti u obzir jedinstvena mišljenja, vrijednosti koje joj mogu donijeti, kao i rizike koje preuzimaju na sebe ulaskom u odnos s njom. Dvosmjerna komunikacija je temelj svih dobrih i kvalitetnih odnosa.
- Upravljanje različitosti - kako bi mogli prepoznati sposobnosti i mogućnosti koje im pruža svaka interesna skupina, vodstvo organizacije mora prepoznati njihovu različitost, kako u njihovim zahtjevima, tako i u njihovoj moći utjecaja. Svoje postupke, poslovne modele i način komunikacije mora prilagoditi različitim skupinama
- Međuodnos - uz važnost odnosa organizacije i interesno-utjecajnih skupina, važan je i međusoban odnos skupina. Dužnost organizacije je naći ravnotežu između nagrada i rizika koji skupine preuzimaju. Podjela svih povlastica i odgovornosti mora biti transparentna i pravedna.
- Suradnja – podrazumijeva suradnju sa svim ostalim pojedincima i institucijama, javnim i privatnim, u okolini organizacije koji mogu na bilo koji način biti uključeni u

poslovanje organizacije. Njihov zajednički cilj mora biti minimalizacija rizika i mogućih negativnih posljedica.

- Vodstvo – vodstvo organizacije je izbjegavati sve aktivnosti koje mogu ugroziti ili utjecati na osnovna ljudska prava. To podrazumijeva iskrenu i otvorenu komunikaciju o svim aktivnostima koje povezane s tim pitanjem, kao i plan akcije ukoliko se pojavi situacija koja ga ugrožava. Vodstvo organizacije treba prepoznati i priznati sukob interesa između svojih dviju uloga: sebe kao interesno-utjecajne skupine i svoje odgovornosti prema ostalim interesnim skupinama. (Fridman i Miles, 2006)

  Vodstvo isto tako predstavlja proces utjecaja na ljude na način da oni poletno i spremno teže ka ostvarenju zajedničkih ciljeva, ujedno vođenjem se nastoji postići to da zaposlenici rade pouzdano.

3. Logistika i nabava

Upravljanje nabavom seže do daleke 1832. godine kada je objavljen tekst Charlesa Babbagea pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. 1933. Godine Howard T. Lewis je napisao prvi školski tekst koji se isključivo bavio nabavom. Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo koncepcijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom (Krpan, Varga, Maršanić, 2015). U gotovo svakoj organizaciji postoji funkcija ili odjel nabave. Ovisno u kojem smjeru se odvija materijalni tijek, razlikuje se ulazna logistika ona se bavi opskrbom organizacije svim materijalima i uslugama potrebnim za proizvodnju i izlazna logistika čiji je zadatak isporučiti traženi proizvod kupcima. Nabava ispunjava svoje zadatke na način da usvaja raspoložive dobavne kapacitete koji se nalaze na tržištu i da pomoću marketinških instrumenata utječe na dobavljače kako bi poduzeću dobavljali željene proizvode. S druge strane logistika nabave se bavi koordinacijom svih kretanja i stanja materijala i robe od tržišta nabave do proizvodnje/prodaje. Glavni cilj logistika nabave je opskrba organizacije s pravom robom, u potrebnoj količini, na pravom mjestu uz što veću ekonomičnost (Prester, 2012).

U logistiku nabave ulaze sljedeći logistički zadaci:

- uskladiti nabavu s proizvodnjom
- surađivati sa dobavljačima
- pronaći adekvatnog dobavljača
- optimizirati troškove nabave
- provoditi kontrolu kvalitete (Segetlija, 2008).

Nabava se isto tako može obavljati na tri načina: pojedinačna nabava prema potrebi, nabava uz držanje zaliha i nabava na osnovi posebnog ugovora. Logistika nabave predstavlja poveznicu između logistike distribucije dobavljača i logistike proizvodnje promatranog poduzeća (Segetlija, 2008).

Zadatak je nabave osiguranje raspoloživosti te održavanje i razvijanje kapaciteta dostave (dobavljača). Zadatak nabave proizlazi iz marketinškog shvaćanja odnosa između prodaje i proizvodnje (Segetlija, Z., 2008). A glavna svrha nabave je da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i

energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji, kod toga vodi računa da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s pouzdanih izvora, odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju preuzete obveze i pružaju odgovarajući servis prije i poslije prodaje (Ferišak, 2006).

3.1. Važnost i ciljevi nabave

Organizacije moraju nabaviti dijelove i materijale kako bi proizvela robu za prodaju, opremu za proizvodnju i operativu te potrošni materijal. No u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji, i značajniji za dobrobit poduzeća(Krpan, Varga i Maršanić, 2015). Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava (Ferišak, 2006).

Nabava je strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i u povećanju dioničarske vrijednosti. Osim klasičnih aktivnosti smanjenja troškova, nabava koristi sve naprednije tehnike kontrole troškova koji znatno podupiru funkcionalnu, organizacijsku i regionalnu suradnju i konsolidaciju te tako potiče jačanje suradnje između tvrtke i dobavljača. (Hutt i Speh. 1989).

Nabava se ujedno može definirati na razne načine, no suglasnost istraživača i stručnjaka se pronalazi u definiranju nabave kao važne funkcije u poduzeću, koja pomaže poduzeću da uvijek ima raspoloživih resursa za daljnje poslovanje i ispunjavanje svoga cilja.

Nabava predstavlja proces kupnje materijalnih resursa u svrhu uspješnog obavljanja poslovanja (Miočević, 2017). Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu (Knežević, 2015).

Nabava predstavlja vrlo važnu i složenu funkciju poduzeća i njegovih poslovnih sustava. Odnosi se na aktivnosti opskrbe resursima potrebnih za funkcioniranje poduzeća. Autor nabavu promatra u sljedećem kontekstu:

- Nabava u užem smislu je obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave.
- Nabava u širem smislu predstavlja bavljenje strategijskim zadacima (istraživanje nabave) koji utječu na same učinke i dobit poslovnog sustava u vezi s nabavljanjem.

- Nabava s aspekta ciljeva je nabavljanje materijala ili usluga određene kvalitete iz odgovarajućih izvora te njihova točna dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu. Ciljevi uglavnom definiraju stanja koja se žele postići. Ako su ti ciljevi poznati mogu se vrlo lako ostvariti sve poslovne aktivnosti. (Ferišak, 2006)

Opći ciljevi nabave:

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga
- najpovoljnija cijena
- ekonomična količina
- pravovremenost
- nabava sa najpovoljnijih izvora
- visok servis isporuke
- najmanji rizik
- najniži troškovi
- dobar odnos s dobavljačima (Ferišak, 2006)

Kako bi se ostvarili gore navedeni opći ciljevi nabave, to ovisi puno čimbenika. Na primjer, tu se može uzeti u obzir kriza uzrokovana korona virusom, u doba krize od velikog značaja su niske cijene, zatim se može spomenuti doba odnosno vrijeme rasta prodaje u to vrijeme od velikog su značaja visoki servisi isporuke te naravno određivanje posla isporuke na efikasan i profesionalan način.

3.2. Politika nabave

Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. (Ferišak, 2006) Radi se o skupu podpolitika koje se odnose na dobavljače, količinu narudžbi i zaliha, nabavne cijene, kvalitetu, vrstu proizvoda i načine dopreme. (Lovrete, Radunović, i Kalinić, 1991)

Sama bit politike su interesi koji su izraženi u zamislima, željama i namjerama subjekta i sudionika politike s ciljem da zadovolje potrebe sustava, a putem njih i svoje potrebe. Instrumente politike nabave mogu se definirati kao varijable s područja nabave koje utječu na ostvarenje ciljeva nabave. Najčešće se obrađuju instrumenti poput: politike količine, politike

kakvoće, politike nabavljenih cijena i plaćanja, politike izvora nabave i odnosa s dobavljačima.

Politika nabave kao sastavni i značajni element politike poduzeća, predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se odrađuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, načini, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. (Ferišak, 2006)

Politika nabave je iznimno važna za svaku organizaciju prvenstveno iz razloga što instrumenti politike nabave predstavljaju sve varijable koje se nalaze na području nabave i koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Isto tako politiku nabave čine brojne sastavnice poput politika zaliha, količine, kakvoće proizvoda, dopreme, izvora nabave i nabavnih cijena.

3.3. Rizici nabave

Kada govorimo o rizicima općenito, ovdje se može napomenuti kako se sam rizik može pojaviti kao potencijalni problem ali isto tako može biti i potencijalna prilika. Neki rizici mogu negativno utjecati na neku organizaciju, dok neki mogu kao što je navedeno gore predstavljati priliku, priliku u tome da se organizacija poboljša i postane bolje u budućnosti.

Rizici se mogu dijeliti na brojne kategorije i razrede ovisno o tome na što se odnose, uobičajena podjela rizika je li prepoznata opasnost pa ih onda dijelimo na:

1. vidljive rizike (vidljivi rizici predstavljaju rizike koje je moguće prepoznati bez dodatnih napora i angažiranja vanjskih stručnih suradnika. Moguće je da su pojedinačni rizici lako prepoznatljivi zbog općepoznatih opasnosti (npr. udar groma ili potres), ali na njih nije moguće utjecati.) i

2. skrivene rizike (skriveni rizici jesu oni rizici čiju opasnost nije moguće prepoznati u redovnom radu ili projekcijama budućeg poslovanja, a ona postaje očita tek nakon što uzrokuje neku promjenu u sustavu. Skriveni rizici ujedno su i najopasniji jer njihova identifikacija i predviđanje pogrešaka koje iz takvih rizika proizlaze nisu mogući prije stvarnog nastanka štetnog događaja. U grupu skrivenih rizika spadaju i oni rizici čije opasnosti te vjerojatnost njihove realizacije ili nisu definirani ili propustom nisu uzeti u razmatranje te kao takvi nisu niti ostali predmetom istraživanja Na primjer, postoje određene opasnosti koje je moguće prepoznati, ali nije moguće spriječiti uzroke njihova nastajanja. U ovu vrstu opasnosti spadaju slučajevi kao što su viša sila i elementarne nepogode.) (Svetić, 2014)

Jedna od podjela rizika je ona na:

1. vanjske rizike (vanjski rizici (rizici iz okružja) predstavljaju rizike čiji čimbenici postoje izvan sustava, npr. poduzeća. Da bi se otklonile moguće posljedice ispunjenja vanjskih rizika, analizu je potrebno proširiti i na učinke vanjskih utjecaja na aktivnosti poduzeća. Tako se u vanjske rizike ubrajaju: rizik promjene zakonske regulative koja rezultira troškom ili nekim drugim negativnim ishodom za poslovanje poduzeća, rizik nemogućnosti plaćanja u roku zbog nesposobnosti institucija za platni promet da izvrše plaćanje prema nalozima za plaćanje s računa poduzeća i sl. Na vanjske rizike većinom nije moguće utjecati jer je njihovo ispunjenje, u pravilu, neovisno od volje uprave poduzeća.) i
2. unutarnje rizike (unutarnji rizici jesu rizici čije je čimbenike nužno tražiti unutar samog poduzeća, bilo da se traže propusti u organizacijskoj strukturi poduzeća koji ne prate promjene u okolini ili je riječ o ostalim vidljivim ili skrivenim uzrocima koji dovode do neželjenih posljedica. U ove rizike potrebno je svakako ubrojiti rizike sigurnosti na radu te rizike vezane uz plovidbeni pothvat) (Svetić, 2014)

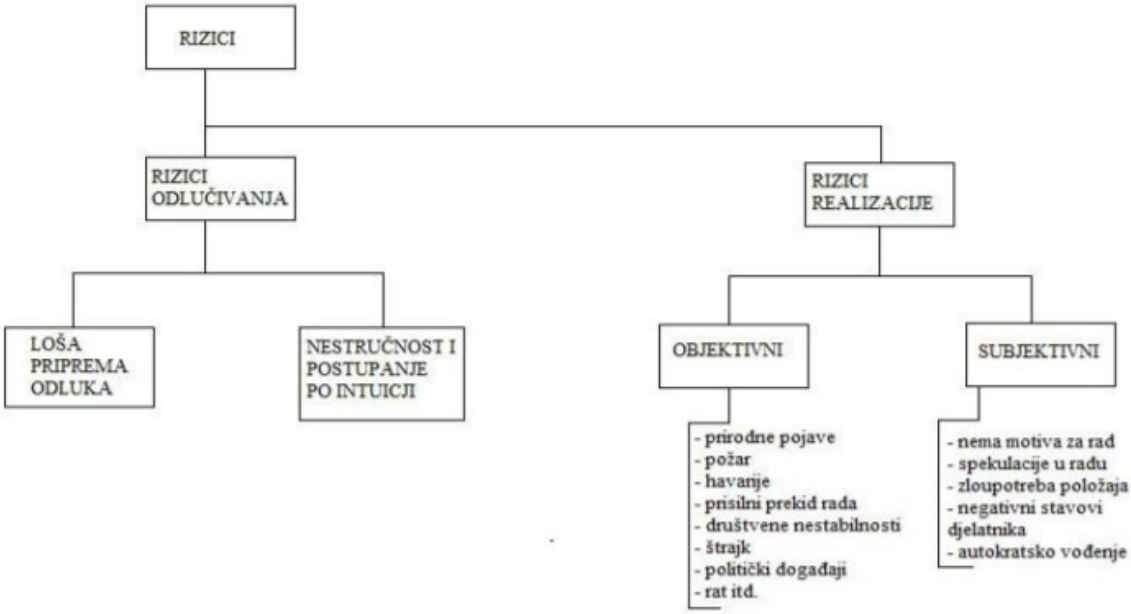
U poduzećima koja se u svom poslovanju mogu koristiti različitim tehničkim sredstvima i tehnologijama značajne materijalne vrijednosti s ciljem ostvarenja osnovne djelatnosti poslovanja, osnovna podjela rizika je na:

1. poslovne rizike
2. tehničke rizike
3. poslovno- tehnološke rizike(poslovno-tehnološki rizik svojstven je poslovnim subjektima koji se u svom poslovanju koriste tehničkim sredstvima i tehnologijama značajne materijalne vrijednosti.) (Svatić, 2014)

Rizici zaslužuju posebnu pozornost i analizu jer su vrlo kompleksni. Rizik je neizbježan faktor svakog poslovnog pothvata pa tako i nabave.

Rizik nabave nastaje kroz opasnost neke smetnje u procesu nabave koja rezultira nemogućnošću ispunjenja zadanog cilja organizacije, a to je ispunjenje zahtjeva kupca. Pojam rizik nabave odnosi se na mnoštvo različitih rizika koji mogu nastati unutar dobavnog procesa. Ovdje možemo spomenuti i rizike dobavljača, kako bi se pravovremeno moglo uočiti

i utvrditi razmjere rizika vezanih za dobavljače, nužno je da su informacije nabave brzo i jednostavno dostupne. Da bi se ovaj uvjet ispunio, potrebno je razviti i provoditi aktivnosti upravljanja odnosa s dobavljačima. (Crkvenčić, Buntak, i Krpan, 2018.)



Slika 2. Rizici u nabavi

Izvor: Segetlija, Z: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Osijek, 2008.

Na slici 2. Možemo vidjeti podjelu rizika u nabavi. Mogu biti rizici odlučivanja i rizici realizacije, te njihovi čimbenici. Smanjenje rizika u fazi ostvarenja nabave zahtjeva nekoliko zahvata koji se odnose na postupke kao što su podjela štete korištenjem dobavljača,sklapanje ugovora o osiguranju štete, zajednička briga s dobavljačima te prenošenje štete na druge.

4. Dobavljači i upravljanje odnosima s dobavljačima

U današnje vrijeme dobavljačima se pristupa na drugačiji način. Najvažnije od svega toga jest ostvariti dugoročni partnerski odnos s dobavljačima kako bi organizacija bolje poslovala, dakle odnosi s dobavljačima se nastoje razviti na dugi period. Danas se u dobavljače konstantno ulaže, s njima se konstantno komunicira, s njima se planira te se uz to nastoji ostvariti neki dugoročni odnos radi stvaranja veće vrijednosti za kupca uz najniže moguće troškove u lancu opskrbe. Dobavljači predstavljaju pojedince ali mogu predstavljati i organizacije koje imaju zadatak opskrbljivati poduzeće potrebnim resursima, ti resursi mogu biti fizički, ljudski, financijski i informacijski.

„*Dobavljač se smatra organizacijom ili pak osobom koja isporučuje proizvod ili uslugu. Ističe se kako dobavljač može biti unutar i van poduzeća te da se za dobavljača koristi i pojam "ugovaratelj" ako je situacija uređena ugovorom"*. (Adelsberger, 2016:50)

„*Uspješnost poslovanja na tržištu ne ogleda se samo u pozitivnom odnosu s kupcima, već se taj proces uvelike odnosi i na odnose s dobavljačima. Danas odnos s dobavljačem postaje partnerski, ako se posluje sa strateškim dobavljačem, jer je isti uključen od početka u cijelo poslovanje, točnije proces nabave. Za odabir dobavljača su važni kriteriji kako kvalitete i cijene tako i motivacije, točnosti i pouzdanosti."* (Miočević, 2017:30)

Danas se sve više pridaje pažnja i sve se više posluje s dobavljačima kao partnerima, jer je to odnos koji pruža prvenstveno sigurnost i znatno omogućuje kvalitetnije poslovanje koja donosi obostranu korist.

„*Upravljanje odnosima s dobavljačima za svoj teorijski i empirijski razvoj treba zahvaliti iznimnoj popularizaciji koncepta upravljanja odnosima s kupcima*". (Miočević, 2017:29)

Upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja veoma važan organizacijski proces. „*Kako bi poslovanje bilo uspješnije potrebno je imati kvalitetan odnos s dobavljačima. Ističe se kako je moguće dobavljače podijeliti u dvije skupine: strateški važne i manje važne dobavljače. Također je naglasak i na uspostavi kvalitetnog i dugoročnog odnosa sa strateški bitnim dobavljačima*" (Miočević, 2017:27).

4.1. Odabir i planiranje suradnje s dobavljačima

U prošlosti je odabir dobavljača provođen isključivo temeljem kriterija cijene. Kod kompleksnih proizvoda odabir dobavljača temeljem isključivo cjenovnog kriterija potencijalni rizik, pa se danas uz cijenu u proces donošenja odluke o izboru dobavljača integriraju i dodatni kriteriji (Zimmer, 2001:7) kao što su pouzdanost isporuke, kvaliteta robe, razina tehnološke sposobnosti dobavljača i sl. (Crkvenčić, Buntak i Krpan, 2018:44)
Suradnja s dobavljačima se planira radi nabavljanja potrebnih proizvoda i usluga za daljnje poslovanje organizacije.

U takozvanom inbound (inboud marketing podrazumijeva sve marketinške aktivnosti usmjerena na privlačenje potrošača, odnosno podrazumijeva strategiju u kojoj potrošači traže prodavače a ne obratno) području lanca opskrbe mogu se razlikovati dobavljači komponenata i dobavljači sustava. Karakteristično za dobavljače komponenta jest to da na području razvoja proizvoda ne ostvaruju usku međusobnu suradnju, pa je u slučaju problematika moguće vrlo lako zamijeniti takvog dobavljača alternativnim dobavljačima bez rizika da će ta izmjena imati značajniji utjecaj na cjelokupan lanac. Dok s druge strane postoje dobavljači sustava, tako na primjer veliki automobilski koncerni angažiraju pet do sedam dobavljača sustava koji pak angažiraju svoje poddobavljače, odnosno dobavljače komponenata koje se ugrađuju u sustave. (Crkvančić, Buntak i Krpan, 2018:40)

U svakodnevnom poslovanju najbitnija stavka jest odabrati najbolje, pod najbolje u ovom slučaju se odnosi na dobavljače. Prvi kriteriji odabira pa čak i nerijetko jedini bila je cijena usluge ili proizvoda. No danas konkurencija na tržištu je znatno velika i cijene više nisu jedini i glavni kriterij odabira. Za svako poslovanje postalo je vrlo važno imati dobre i pouzdane dobavljače s kojima se nastoji dogovoriti dugoročna suradnja.

4.1.1. Idealan dobavljač

U pojedinoj djelatnosti idealan dobavljač ovisi o različitim kriterijima koji mogu biti kvalitativnog i kvantitativnog karaktera. Potrebno ih je koristiti prilikom ocjenjivanja dobavljača i izbora izvora nabave. Za ocjenjivanje dobavljača koristi se prvenstveno činjenična ocjena jednog ili nekoliko kriterija pod to se na primjer odnosi na cijenu i kakvoću robe, rokove isporuke itd, ali se isto tako osoba koja provodi izbor može voditi i svojim osjećajima na temelju prikupljenih podataka. Svakako je potrebno prije odabira dobavljače

dobro proučiti detaljne podatke o svakom dobavljaču kako bi se na kraju odabrao idealan dobavljač koji će pripomoći u stvaranju pozitivnih rezultata organizaciji.

4.1.2. Kriteriji za izbor dobavljača i kriteriji vrednovanja ponude i dobavljača

Što se tiče kriterija za izbor dobavljača, tu se može reći kako se dobavljači mogu birati na temelju jednog ili više kriterija, jedan kriterij se odnosi na usporednu cijena u ponudama jer je upravo cijena ta koja stvara konkurentnost među dobavljačima, no kada se dobavljači biraju na temelju više kriterija, takav način produžuje sam proces donošenja odluke, glavni razlog tome je to što se prikuplja više informacija o dobavljačima, pa ujedno predstavlja i skuplju investiciju kod organizacija. Ovakav postupak donosi više troškova i zahtjeva više uloženog vremena, te takav postupak ima smisla koristiti ukoliko se ti troškovi samog odlučivanja nadoknade koristima izborom povoljnijeg izvora nabave.

Svaka organizacija ima za cilj odabrati optimalnog dobavljača, ovaj cilj je postavljen na vrhu same hijerarhije. Zatim ono što je isto tako bitno kod odabira uključuje parametre koji determiniraju performanse dobavljača, logističke performanse, komercijalne strukture i sama proizvodnja, sve to predstavlja uzrok. Posljedica je dobavljač, donosno posljedica su performanse dobavljača. Što su logističke performanse bolje, što je proizvodnja bolja to je i dobavljač bolji odnosno to ga sve klasificira da bude idealan.

Kriterij odabira dobavljača važna je odluka u cijeloj organizaciji i obično se donosi u upravi i spušta kao obveza nabavnom odjelu. Klasično je odabir dobavljača bila najniža cijena dok se nije uvidjelo da ima problema sa kvalitetom i isporukama. Prema tome samo jedan kriterij nije dovoljan. (Barišić, 2017:14-15)

Webster govori: „ Mnogi su faktori koji utječu na relativnu vrijednost dobavljačeve ponude i preporučljivo je periodično prikupljanje podataka od svih dobavljača i provoditi analizu“. (Prester, 2012:151)

„Višedimenzionalno vrednovanje ponuda i dobavljača provodi se pomoću određenog skupa kriterija. Pojedini se kriteriji mogu raščlaniti s ciljem da se preciznije izraze značajke konkretne ponude, odnosno dobavljača.“ (Barišić,2017:15)

Najčešći korišteni kriteriji su:

- kakvoća,
- količina,
- cijena
- uvjeti i način plaćanja,
- rok isporuke,
- uslužnost i komunikativnost dobavljača,
- ugled dobavljača i njegove kompetencije,
- fleksibilnost,
- lokacija dobavljača i prometne veze,
- njegovo financijsko stanje, stanje imovine dobavljača,
- rezultati poslovanja,
- broj zaposlenih. (Barišić, 2017:16)

Gore navedeni kriteriji često se raščlanjuju na elemente koji im znatno omogućuju preciznije odlučivanje, odnosno ocjenjivanje.

4.1.3. Izvori informacija o odabiru dobavljača

Sam postupak odabira idealnog i pouzdanog dobavljača je zahtjevan za svaku organizaciju, odnosno za svakog profesionalca u nabavi, te oni često pronalaze razne informacije o dobavljačima na različitim mjestima. Izvori informacija mogu biti sljedeći:

- Trgovačke udruge
- Trgovački predstavnici
- Različiti trgovački direktoriji
- Imenici
- On-line tržnica
- Sajmovi
- Katalozi (Barišić, 2017:8)

Isto tako treba voditi računa da se sve prikupljene odnosno dobivene informacije provjere, jer često neki podaci mogu biti netočni ili namjerno umetnuti, te mogu biti zastarjeli.

Što se tiče otvorene ponude, to je ponuda u kojoj se definira što sve dobavljač radi, iz čega se može identificirati s kojom tehnologijom i tehnikom raspolaže, može se vidjeti kakve su cijene pojedinog postupka, iz čega se može iščitati koliki su troškovi, ako se radi komparacija može se vidjeti kolika je marža, a to daje bolju pregovaračku moć za snižavanje cijena usluge ili onoga što organizacija nabavlja.

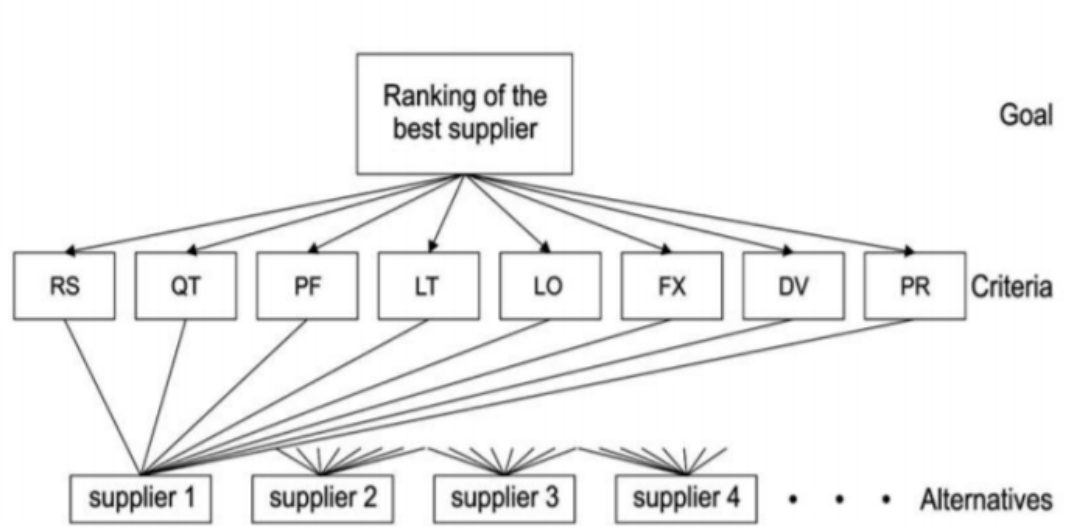
4.1.4. Višestruki pristup rangiranja dobavljača

U ovom poglavlju govorit će se o višekriterijskom modelu za rangiranje dobavljača u konceptu opskrbnog lanca. U uvjetima neizvjesnosti nabave sirovina, izbor dobavlja a i rangiranje svojstava kriterija i alternativa je vrlo važna odluka tvrtke za uspješno poslovanje na tržištu. (Bronja, 2011:393). Kako bi zadržali svoje pozicije na tržištu i kako bi postali konkurentni suparnicima, tvrtke bi trebale uložiti velike napore u postizanju konkurentne proizvodnje. Konkurentna proizvodnja označava konkurenciju u nekoliko sfera odnosno područja poslovanja: JIT, kvaliteta, brzi odgovor, niski trošak, fleksibilnost, standardizacija proizvoda i usluga, suradnja s dobavljačima i kupcima. (Bronja, 2011:393)

Sam pojam opskrbnog lanca označava složen sustav koji se sastoji od sjedećih strukturnih dijelova: dobavljača materijala, proizvodnje, operatora, distribucijskih usluga i kupaca, povezanih tokova materijala i povratnih tokova informacija. Povezivanje različitih tvrtki u jedan opskrbni lanac učinjeno je kako bi se zadovoljile osnovne potrebe sudionika i kako bi se osigurala konkurentska superiornost. (Bronja, 2011:393)

Ono što uzrokuje glavnu zabrinutost u funkciji nabave jest trend korištenja više dobavljača i logističkih troškova, te poznato je da je svakoj organizaciji glavni cilj stjecanje najveće moguće dobiti odnosno zarade.

Rangiranje dobavljača temelji se na matematičkim, statističkim ili simulacijskim tehnikama, dok se rangiranje dobavljača na temelju više kriterija obavlja uz pomoć AHP metode. AHP je skraćenica za analitički hijerarhijski proces. AHP pripada klasi metoda za soft optimizaciju, to predstavlja tehniku više kriterija koja se temelji na razgradnji složenog problema u hijerarhiji s ciljem na vrhu hijerarhije i kriterijima, podkriterijima i alternativama na nižim razinama hijerarhije. Ova metoda ujedno omogućuje interaktivno kretanje hijerarhija problem. (Bronja, 2011:393-401)



Slika 3. Višekriterijsko rangiranje dobavljača

Izvor: Bronja, H. (2011). 'Višekriterijski pristup rangiranja dobavljača u konceptu opskrbnog lanaca', Tehnički vjesnik, 18(3), str. 393-401

Slika 3. Prikazuje rangiranje dobavljača koje je provedeno na temelju kriterija: Raspon opskrbe (RS), cijena (PR), kvaliteta (QT), izvedba (PF), vrijeme dovršetka (LT), mjesto (LO), fleksibilnost (FX) i isporuka (DV). (Bronja, 2011)

„U procesu odlučivanja donositelj odluke suočen je s problemom izbora najbolje alternative, što znači da mora izabrati jednu između dvije ili više dostupnih alternativa, uzimajući u obzir sve relevantne kriterije kako bi se postigao unaprijed zadani cilj. U području višekriterijskog odlučivanja za donošenje odluka koriste se razne metode, kao što su familija metoda ELECTRE (fr. **EL**imination **E**t **C**hoix **T**raduisant la **RE**alité), metoda PROMETHEE (eng. **P**reference **R**anking **O**rganization **METH**od for **E**nrichment of **E**valuations), metoda TOPSIS (eng. **T**echnique for **O**rder of **P**reference by **S**imilarity to **I**deal **S**olution), a jedna od najviše primijenjenih metoda višekriterijskog odlučivanja je metoda AHP - Analitički hijerarhijski proces (eng. **A**nalytical **H**ierarchy **P**rocess). Utemeljitelj AHP metode je Thomas L. Saaty.“ (Hunjak, 1997:161-169)

U AHP metodi višekriterijski problem odlučivanja je hijerarhijski strukturiran. Problem odlučivanja dekomponira se na potprobleme koji se nezavisno analiziraju. Na određenoj

razini hijerarhije svaki se element (kriterij ili alternativa) uspoređuje sa svakim elementom te iste razine. (Satty, 2008:83-98)

„Rezultati usporedbe po parovima prikazuju se kvadratnom matricom usporedbi, matricom *A* reda m, gdje je m broj promatranih kriterija ili alternativa. Element *aij* matrice *A* predstavlja relativnu važnost kriterija *i* u odnosu na kriterij *j*. Ako je *aij*>1, kriterij *i* je važniji od kriterija *j*, dok za *aij<1* vrijedi obrnuto. Ako su dva kriterija jednake važnosti, onda je *aij=1*. Zbog konzistentnosti vrijedi *aij=1/aji,* za svaki *i,j*. Samim time vrijedi *aii=1* za svaki *i*. Dodatno, zbog tranzitivnosti bi trebalo vrijediti $\alpha ij=\alpha ik \cdot \alpha kj$, za svaki *i,j,k*. Preferencije donositelja odluke (relativna važnost) izražavaju se Saatyevom skalom relativne važnosti brojevima od 1 do 9." (Satty i Ozdemir, 2003:233-244)

Tablica 1. Interpretacija relativne važnosti dva kriterija

Intenzitet važnosti	Interpretacija
1	kriteriji i i j su jednake važnosti
3	kriterij i je blago važniji od kriterija j
5	kriterij i je važniji od kriterija j
7	kriterij i is strogo važniji od kriterija j
9	kriterij i is apsolutno strogo važniji od kriterija j
2, 4, 6, 8	međuvrijednosti

Izvor: Satty, T.L., M.S. Ozdemir, M.S., (2003): Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two, Mathematical and Computer Modelling

4.1.5. Vrste potpora dobavljaču

Kako bi se dobavljači dodatno motivirali za dobro obavljanje poslova često dobivaju potpore od strane kupaca, te potpore mogu biti u obliku nekakvog savjeta, izobrazbe njegovih kadrova, dispozicije materijala i osiguranja kakvoće itd.

Vrste potpora mogu biti (Ferišak, 2006):

- Ekonomske mjere – one se sastoje od financijski potpora (plaćanje u zadanim rokovima, plaćanje unaprijed, posudba novca, davanje jamstva i sl.) Ekonomska potpora kvalificiranom dobavljaču naročito je važna u doba smanjenja konjunkture, kako bi mu se omogućio opstanak i osigurala suradnja s njime u doba povećanja konjunkture.

- Kadrovske potpore – glavni cilj je povećanje znanja i rad kadrova dobavljača. Dobavljaču se može pružiti pomoć u pribavljanju i izobrazbi kadrova, transferom sustava stimulativnog nagrađivanja, održavanjem seminara i sl.
- Mjere unaprjeđenje komunikacije – one imaju za cilj poboljšanje tijeka informacija prema dobavljačima i od dobavljača. Bolje komunikacijske veze između nabave i dobavljača doprinose pregledavanju nesporazuma uslijed promjena tržišne situacije i postizanje strategijskih ciljeva s obje strane. U suvremenom svijetu i suvremenim uvjetima komunikacijske veze se poboljšavaju uz pomoć računala i mreža za prijenos podataka.
- Mjere utjecaja nabave na rad dobavljača–mjere se sastoje od odavanja javnog priznanja ili od dodjela nagrada za natprosječne učinke na primjer za sniženje cijena, poboljšanje kakvoće itd ili za posebne rezultate u opskrbi.

Uvijek je bilo važno i bit će važno davati određene potpore dobavljačima, ne samo dobavljačima već svim zaposlenicima organizacije. Potpore znatno povećavaju motiviranost zaposlenika, dobavljača te ih potiče na bolji rad i na bolje ostvarivanje rezultata organizacije.

4.1.6. Ocjenjivanje dobavljača

Ocjenjivanje dobavljača predstavlja jako bitnu stavku svake organizacije. Sama ocjena dobavljača provodi se prije samog izbora dobavljača i sklapanja poslova organizacije, ali isto tako i nakon realizacije poslova. Ciljeve koje pokriva ocjena dobavljača su:

- Procijeniti mogućnost i rizike nabave
- Spoznati koji dobavljači na tržištu nude najpovoljnije uvijete za nabavu robe i usluga
- Spoznati tko su preferencijalni dobavljači s kojima se trebaju razviti partnerski odnosi (Knežević, 2013)

Ocjenjivanje dobavljača kontinuirani je proces koji se odvija prije sklapanja posla (ugovaranja), ali i tijekom izvršavanja svake pojedine transakcije, te po završetku, tj. isteku ugovora. (Knežević, Delić i Lovrić, 2013:69)

Cilj ocjenjivanja dobavljača jest izgradnja optimalne baze dobavljača koji će uz najniže moguće troškove osigurati kontinuirano zadovoljenje potreba za proizvodima i uslugama.

Haris, et all. (2011:198) tvrde kako će poduzeće biti onoliko zdravo koliko mu je zdrava baza dobavljača. (Knežević, Dalić i Lovrić, 2013:69)

U ocjenjivanju je dobavljača potrebno eliminirati iznimne činjenice: ne smiju se, npr. davati negativni bodovi dobavljaču za nižu kvalitetu predmeta rada ako je uskočio sa svojom proizvodnjom radi hitne opskrbe, zbog neizvršenja isporuke nekog drugog dobavljača. Takav slučaj se mora posebno evidentirati u nekome dokumentu. (Barišić, 2017:25)

Na temelju implementiranih kriterija ocjenjivanja dobavljača poduzeće će nastojati prepoznati potencijal pojedinog dobavljača za razvoj dugoročnih odnosa. (Knežević, Dalić i Lovrić, 2013:69) Tako će prema Emmetu i Crockeru (2009:108 i 126) nastojati dobavljače segmentirati u skupine:

1. Dobavljači na kratki rok, izvori kompetitivne vrijednosti
2. Preferirani dobavljači, dobavljači sa potencijalom za suradnju, izvori manjeg dijela kooperativne vrijednosti
3. Partneri u stvaranju vrijednosti (podizanju učinka), izvori velikog dijela kooperativne vrijednosti
4. Strateški saveznici, izvori kokreativne vrijednosti

Prilikom odlučivanja metoda ocjenjivanja dobavljača treba voditi računa o specifičnostima tržišne situacije, o vrstama i značajkama predmeta rada te mogućnostima primjene računala u tu svrhu. Za predmete rada koji se nabavljaju rutinski, koriste se relativno jednostavne metode ocjenjivanja dobavljača i to povremeno, dok za kritične predmete rada, koji moraju imati strogo definirane tolerancije kakvoće ili velike vrijednosti u ukupnoj vrijednosti nabave potrebno je koristiti pouzdanije metode ocjenjivanja dobavljača. Svaka bi organizacija trebala razviti vlastite, jednostavnije ili složenije metode ocjenjivanja dobavljača, ali isto tako treba voditi računa o samim ciljevima koji se žele postići njihovom primjenom. (Barišić, 2017:25)

Searles (2003) će prema stupnjevima razvoja odnosa s dobavljačima definirati i ključne mjere za ocjenjivanja dobavljača. Za kompetitivne dobavljače preporučuje učestale pregovore i cijenu kao ključan kriterij. Za preferirane dobavljače preporučuje proširenje kriterija na cjelokupne logističke troškove, te ocjenu izvršenje usluga. Kod partnera preporučuje fokusiranje na splet ključnih pokazatelja izvedbe *(engl. KPI – key performance indicators)* u ujednačenim tablicama rezultata *(engl. Balanced score card)* dok kod strateških saveznika sugerira zajednički sustav vrednovanja koji će biti poznat objema stranama i primijenjen za procjenu izvedbe i trošenja resursa od strane svakog pojedinog saveznika.(Knežević, Dalić i Lovrić, 2013:69)

4.1.6.1. Metode ocjenjivanja dobavljača

Kako bi se dobavljači mogli ocijeniti i kako bi se mogli odabrati najpovoljniji potrebno je uz pomoć relevantnih kriterija stvoriti kvantitativne, međusobno usporedive, slike pojedinih dobavljača. Spomenute kvantitativne slike mogu poslužiti i za preispitivanje boniteta dobavljača s kojim je sklopljen ugovor o opskrbi u određenom vremenu, a na temelju dobivenih rezultata mogu se regulirati odnosi s dobavljačima. Ocjenjivanje dobavljača može se provesti na temelju podataka o kakvoći predmeta rada, visini cijena, rokova isporuke, raspoloživih kvalitativnih podataka o poduzeću dobavljača kao i podataka o vezanim poslovima ili na temelju relativnih podataka, tj. ocjena, indeksa,m bodova, pondera.(Barišić, 2017:27)

U metode ocjenjivanja dobavljača možemo ubrajati sustav ocjene, sustav bodovanja i sustav postotnog vrednovanja. (Barišić, 2017:27)

Što se tiče sustava ocjena, postoje razni sustavi ocjenjivanja dobavljača, ali u svakom je potrebno prvo definirati kriterije i ocjene. Najjednostavniji je sustav da se pojedini kriteriji ocjenjuju samo s tri moguće ocjene i to: zadovoljava(+), ne zadovoljava(-) i nema utjecaja ili neutralan(0), ukupne ocjena se dobije tako što se zbroje ukupni plusovi i ukupni minusi. Temeljni je nedostatak takvog sustava što ne uzima u obzir različito značenje pojedinih kriterija. Može se poboljšati dodjeljivanjem numeričkih ocjena koje omogućuju diferencirano vrednovanje pojedinih 30 kriterija. Ali ni tada nije moguće precizno ocijeniti značenje pojedinog kriterija, što se postiže ponderiranjem. (Barišić, 2017:29-30)

„Kriteriji za ocjenu dobavljača su: isporuka roba ugovorene kakvoće, održava rokove isporuke, ima primjerene cijene, rješavanje reklamacije, fleksibilan u uvjetima plaćanja, uslužnost, surađuje na razvoju novih proizvoda, spremnost za vezane poslove, tehnička osposobljenost, lokacija dobavljača i prometne veze.“ (Barišić, 2017:30)

U sustavu bodovanja se utvrdi maksimalni broj bodova prema njihovu značenju u određenoj tržišnoj situaciji, zbroj svih tih bodova daje ukupno mogući broj bodova što ih može dobiti određeni dobavljač. Ukoliko se zbog neke tržišne situacije neki kriteriji višeboduju onda je potrebno neki drugi kriterij manje bodovati iz razloga kako bi se zadržali utvrđeni maksimalni bodovi. Često se koristi maksimalno 100 bodova prema svim kriterijima, a onda se utvrđuje koliko se najviše bodova može dobiti prema pojedinom kriteriju. Prednosti

sustava su u tome što se mogu uzeti u obzir svi značajni kriteriji, a da ne naruše odnose važnosti temeljnih kriterija za ocjenu dobavljača. Isto tako prednost je ta što je ova metoda prilično jednostavna i u ocjenjivanje se može uključiti osobe koje poznaju dobavljače i raspolažu podatcima o njima. (Barišić, 2017:28)

„Cijena kao kriterij se može raščlaniti na nižu razinu, tj na fakturnu cijenu, na uvjete plaćanja, na troškove pakiranja, prijevoza i slično i ako te kriterije utvrdimo kao omjer 50: 30:20,m znači da se za najpovoljniju fakturnu cijenu može dobiti 17,5 bodova, za najpovoljnije uvjete plaćanja 10,5 bodova i za najpovoljnije troškove pakiranja, prijevoza, osiguranja i stale troškove 7 bodova, što ukupno daje 35 bodova. Za svaki od ovih kriterija moraju se utvrditi kategorije kao što smo naveli u ovom primjeru.“ (Barišić, 2017:29)

Gledajući osvojene bodove dobavljači se kategoriziraju u određene skupine. Za primjer se može navesti to da ako dobavljač ima oko 90 do 100% bodova onda se radi o idealnom dobavljaču i trebala bi se nastaviti suradnja s takvim dobavljačem jer dobro utječe na samu organizaciju, ukoliko bodovi dobavljača sežu ispod 50 % tada se takav dobavljač ne treba razmatrati jer nije idealan i nije pogodan za organizaciju.

Sustav postotnog vrednovanja dobavljača se primjenjuje za ocjenjivanje dobavljača na temelju kvalitativnih i kvantitativnih kriterija. U provedbi ove metode potrebno je uvesti i određena ograničenja, ukoliko neki dobavljači ne zadovoljava prag za neki kriterij, isključuje ga se iz daljnjeg ocjenjivanja. Provedba ovog sustava vrednovanja zahtjeva dosta računanja pa je za njegovu primjenu potrebno elektroničko računalo s adekvatnim programima. (Barišić, 2017:31)

Postoje određene prednosti i mane kada se ima samo jedan dobavljač ili kada je po više dobavljača za iste proizvode. Prednosti za jednog dobavljača:

- Jaka veza između kupca i dobavljača
- Privrženost oba partnera uspjehu odnosa
- Ekonomija obujma i popusti na količinu
- Jednostavnija komunikacija i naručivanje
- Manja varijacija u materijalu i dostavi
- Lakše pridržavanje obveza, uvjeta i mogućnosti izmjene osjetljivih informacija. (Barišić, 2017:31)

Prednosti više dobavljača:

- Konkurencija među dobavljačima, što snižuje cijenu robe koja se nabavlja
- Smanjen rizik od nestašice materijala jer se lako prelazi kod drugog dobavljača
- Jednostavnije naručivanje
- Razmjena znanja
- Inovacije i poboljšanja
- Ne ovisi o nekom dobavljaču (Barišić, 2017:31)

4.1.6.2. 10 C efektnog ocjenjivanja dobavljača

Ne postoji jednoznačni, univerzalni kriteriji koji bi vrijedili za sve organizacije niti za sve okolnosti nabave. U svakoj organizaciji bi se trebali znati uvjeti selekcije i odlučujući kriteriji izbora dobavljača. 10 C efektno ocjenjivanje dobavljača podrazumijeva:

1. Kompetencija (engl. competence) – sposobnost dobavljača da izvrši traćeni zadatak.
2. Kapacitet (engl. capacity) - veličina proizvodnog kapaciteta dobavljača koja je potrebna za izvršavanje kupčevog naloga.
3. Predanost (engl. commitment) - posvećenost kupcu po pitanju kvalitete, troškova i usluge.
4. Kontrolni sustav (engl. control system) - zaliha, troškova, ljudi, planova i informacija.
5. Gotovina i financijska stabilnost (engl. cash and financial stability) - likvidnost dobavljača i dugoročnost poslovanja.
6. Trošak (engl. cost) - koji odgovara razini kvalitete i usluge koja se pruža.
7. Konzistentnost (engl. consistancy) - stalno osiguravanje jednake razine kvalitete.
8. Kultura (engl. culture) - kompatibilnost sustava vrijednosti.
9. Čistoća poslovanja (engl. clean) - poštuje li zakone i okoliš.
10. Komunikacija (engl. communication) - odgovara li uredno i kvalitetno na formalne poslovne komunikacije, može li komunicirati elektronički. (Knežević, 2013)

Ovakvom gore navedenom metodom moći će se izabrati pouzdaniji dobavljač jer se prilikom ocjenjivanja gledaju sve moguće stavke. Dobavljač koji posjeduje sve gore navedene karakteristike predstavlja idealnog dobavljača za svaku organizaciju.

4.1.7. Pokazatelji u analizi dobavljača

Pokazatelji mogu održavati odnose dviju količina za to se može ute4ri primjer pokazatelja proizvodnosti: koeficijent obrtaja zaliha, količina nabave po dobavljaču , postotak reklamacije u ukupnom broju narudžbi itd, ili odnose vrijednosti i količine. (Barišić, 2017:20)

4.1.7.1. Relativni i apsolutni pokazatelji

Relativni pokazatelji prikazuju odnose dvaju veličina, te isto tako uz to pokazuju i omogućuje usporedbu te praćenje trendova, za to se može uzeti primjer kao što smo već gore naveli količina nabave po dobavljaču (produktivnost dobavljača), koeficijent obrtaja zaliha, postotni udio reklamacija u ukupnom broju narudžbi i slično, dok su apsolutni pokazatelji na primjer broj reklamacija u nekom određenom razdoblju, vrijednost zaliha i slično, ovi apsolutni pokazatelji se dosta rjeđe koriste za razliku od relativnih pokazatelja. (Knežević, 2013:11)

4.1.7.2. Indeksi u poslovanju s dobavljačima

Indeksi u poslovanju s dobavljačem prvenstveno se koriste za kontrolu poslovanja s dobavljačima. Indeksi pokazuju odnos različitih stanja jedne pojave (pojedinačni indeks) ili dvaju stanja skupine pojava (skupni indeks), isto tako razlikujemo i indeks vremenskog niza (verižni indeks) te indeks na stalnoj bazi. (Knežević, 2013:11) Indeksi se koriste za kontrolu poslovanja s dobavljačima.

Najčešći indeksi u poslovanju s dobavljačima su:

- Indeks pouzdanosti isporuke
- Indeks cijene
- Indeks kakvoće (Knežević, 2013:11)

Pouzdanost isporuke ocjenjuje se na temelju poštivanja rokova, količine i kakvoće isporuke robe. (Knežević, 2013:12) Kada se nastoje smanjiti ili eliminirati zalihe pouzdanost isporuke ima veliko značenje. Najčešće nastaju problemi zbog neispunjavanja ugovorenih

rokova isporuke, za praktične svrhe provodi se ocjenjivanje dobavljača prema ispunjenju prihvaćenih rokova isporuke. (Barišić, 2017:22)

Razlikuju se razne metode ocjenjivanja pouzdanosti isporuke, a to su: indeks pouzdanosti rokova isporuke, metoda bodova, metoda ponderiranja, metoda prosječnog kašnjenja, metoda prosječnog trajanja isporuke. (Knežević, 2013:12)

„ Najvišu ocjenu mora dobiti dobavljač koji točno održava dogovorene rokove isporuke bez opomena i ako su u skladu sa zahtjevima nabave. Najnižu ocjenu dobiva onaj dobavljač čije isporuke prelaze tolerantne granice kašnjenja i kojemu se stalno trebaju slati opomene. Ako isporuke uslijede prije dospijeća rokova, tretiraju se kao točne. Što je prosječno vrijeme kašnjenja veće to je dobavljač manje pouzdan.“ (Barišić, 2017:23)

Ako je pouzdanost dobavljača više, onda će se moći na skladištu držati manje razine zaliha, te se isto tako mogu smanjiti i troškovi skladištenja i zaliha.

Primjer – indeks roka isporuke (Knežević, 2013:13):

U prošloj godini prosječno kašnjenje dobavljača H je bilo 5 dana. Ove godine za istog dobavljača zabilježili je sljedeće: ukupno je dostavljao 6 puta; za drugu dostavu kasnio je 2 dana, za četvrtu je kasnio 4 dana, dok je posljednja isporuka kasnila 8 dana.

Izračun prosječnog kašnjenja u ovoj godini: PK = (2+4+8)/6 = 2dana

Indeks je I = PKova / PKprethodna = 2/5 = 0,4 = 40%

Dobavljač H je povećao pouzdanost isporuka za 60% u odnosu na prošlu godinu!

Cijena isto tako predstavlja jedan od jako važnih kriterija prilikom odabira dobavljača. Može se izračunati indeks pojedinačne cijene i grupni indeks cijena. Indeks pojedinačne cijene predstavlja postotnu promjenu cijene nekog proizvoda između dva razdoblja. Izračunava se tako što se prosječna cijena za razdoblje A stavlja u odnos s prosječnom cijenom za razdoblje B, dok se grupni indeks cijena računa za skupinu ili sve proizvode u asortimanu. (Knežević, 2013:14)

Primjena indeksa cijena kod ocjene dobavljača (Knežević, 2013:20):

U poduzeće su pristigle ove ponude za proizvod V

- Dobavljač Z proizvod nudi po cijeni odo 110 kuna;
- Dobavljač D po 115 kuna;
- Dobavljač L po 120 kuna;
- Dobavljač R po 112 kuna

Prvo se utvrdi najniža ponuđena cijena,o zatim se izračuna indeks cijene pojedinog dobavljača tako da se u odnos stavi ponuđena cijena i najniža cijena

Najniža ponuđena cijena je 110 kuna
Dobavljač Z: 110/110 = 1
Dobavljač D: 115/110 = 1,04545
Dobavljač L: 120/110 = 1,090909
Dobavljač R: 112/110 = 1,0181818

Neka poduzeće primjenjuje sljedeći sustav
Odstupanje od najniže cijene do 3% = 100
Odstupanje od najniže cijene 3-5% = 90
Odstupanje od najniže cijene 5-10% = 80
Odstupanje od najniže cijene više od 10% = 60

Dobavljač Z ima 100 bodova, dobavljač D ima 90 bodova, dobavljač L ima 80 bodova i dobavljač R ima 100 bodova.

Što se tiče indeksa kakvoće važno je da isporučena roba ima što manji otklon od ugovorene kakvoće. Da bi se indeksi mogli izračunati moraju postojati standardi kakvoće (kvalitete) prema kojima prijamna kontrola prihvaća ili odbija prijam dostavljene robe. Indeks kakvoće računa se prema broju prihvaćenih komada (ili isporuka) za pojedinačnu robu ili za grupe roba. (Knežević, 2013:21)

Primjer indeksa kakvoće (Knežević, 2013:22):

Dobavljač K je u prošloj godini isporučio ukupno 150 komada robe, od čega je kontrola prihvatila 144 komada. Ove godine isti dobavljač isporučio je 160 komada robe od čega je kontrola prihvatila 157 komada.

Razina kvalitete prošla god = 144/150 = 96%
Razina kvalitete ova god = 157/160 = 98,125%
Indeks kakvoće (kvalitete) = 98,125/96=1,022

Ovaj dobavljač je u odnosu na prošlu godinu unaprijedio kakvoću za 2%.

4.2. Suradnja s dobavljačem

Suradnja s dobavljačima je iznimno bitna za svaku organizaciju. Potrebno je dosta znanja i iskustva u odabiru dobrog i pouzdanog dobavljača. Glavni razlog zašto je suradnja s dobavljačima bitna je taj da ako je organizacija sklopila suradnju sa izuzetno dobrim i pouzdanim dobavljačima, organizacija će zasigurno dobro poslovati i bit će uspješnija jer su dobavljači ključni čimbenici svake organizacije, a zna se da je svakoj organizaciji bitan uspjeh i ostvarenje profita. Što se tiče faze optimizacije dobavljača, potrebno je prvenstveno definirati strategiju i naravno uz to sagledati mogućnosti zamjene dobavljača ili poboljšanja njegovih performansi. No gledano na to, u svakom slučaju, treba imati iznimno dobru strategiju jer se zna da se strateškim pristupom upravljanju nabavom i dobavljačima postižu bolji rezultati.

Suradnja se u empirijskim istraživanjima pokazala kao čimbenik koji utječe na smanjivanje troškova nabave koji su najčešće rezultat:

1) Razmjene znanja između partnera;

2) Manjih troškova formalnog ugovaranja kupoprodajnog odnosa na poslovnom tržištu;

3) Manje potrebe za komunikacijom. (Miočević, 2011:30)

4.2.1. Upravljanje odnosima s dobavljačima

Nerijetko su autori iz područja marketinga odnosa i suradnje isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima. Vođeni ovakvom idejom, Ervelles i Stevenson6 istaknuli su da je od strateške važnosti za poduzeća da segmentiraju ne samo tržište kupaca već i tržište dobavljača. (Miočević, 2011:29)

Wilson tvrdi kako proces izgradnje vrijednosti za kupce zahtijeva suradnju i dugoročne odnose s dobavljačima. Takvim pristupom segmentacije dobavljača oblikuju se segmenti koji su bitno različiti s obzirom na intenzitet aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s tim dvjema kategorijama dobavljača (strateški i transakcijski). (Miočevoć, 2011:29)

Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dobavljačima najčešće su:

1) Razmjena informacija;
2) Operativna povezanost (putem JIT ili EDI sustava);
3) Pravne i ugovorne veze; te
4) Razina adaptacije u odnosima (prilagođavanje potrebama ili standardizacija ponude), (Miočević, 2011:29)

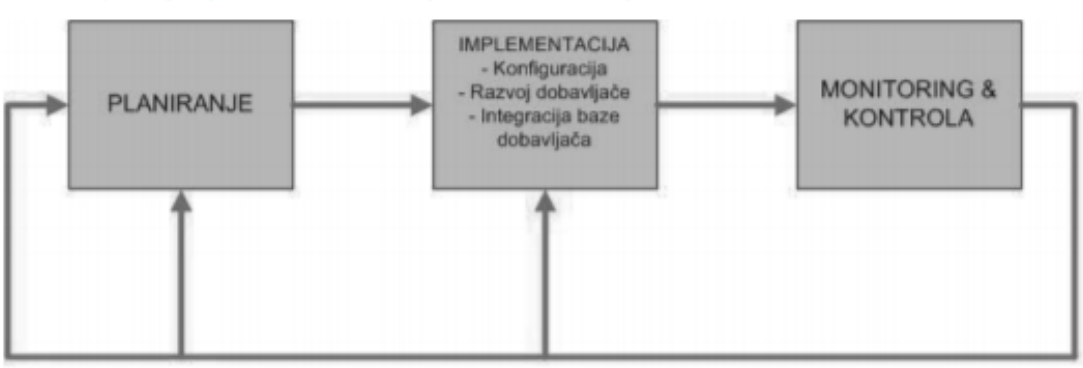
„Corsten i Felde empirijski utvrđuju kako povjerenje utječe na snižavanje nabavnih troškova kao mjerila uspješnosti poslovanja. Strateški pristup nabavi pokazao se kao plodno tlo razvoju koncepta upravljanja odnosima s dobavljačima.“ (Miočević, 2011:30)

Kako bi se razumjela sama važnost upravljanja odnosima s dobavljačima, potrebno je podijeliti taj proces na faze putem kojih se provodi. „Landeros nudi model za upravljanje odnosima s dobavljačima koji se odvija u četiri uzročno posljedične faze“ (Miočević, 2011:30):

1) Utvrđivanje očekivanja kupaca;
2) Percepcija kupčeva očekivanja kod prodavatelja;
3) Stvaranje međusobne privrženosti (na osnovi razmjene dugoročnih vrijednosti);
4) Utjecaj na obostranu poslovnu uspješnost.

Wagner i Johnson, na osnovi svoga kvalitativnog istraživanja, nude konceptualni model upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima u kojemu razlikuju tri ključne faze , a to su:

1) Planiranje odnosa s dobavljačima;
2) Implementacija programa odnosa s dobavljačima koja obuhvaća:
   a. Konfiguraciju baze dobavljača
   b. Razvoj dobavljača
   c. Integraciju s dobavljačima
3) Kontrola i monitoring odnosa s dobavljačima (Miočević, 2011:30)



Slika 4. Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima

Izvor:Miočević, D., (2011): Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Split, str.31

„Upravljanje odnosima s dobavljačima je prije svega proces provođenja aktivnosti uspostavljanja, stabilizacije i raskida odnosa s dobavljačima isto kao i monitoring mogućih dobavljača s ciljem stvaranja, održavanja i nadogradnje vrijednosti unutar samog odnosa s dobavljačima.“ (Barišić, 2017:10)

„Webb (2017.) opisuje upravljanje odnosima s dobavljačima (engl. Supplier Relationship Management, SRM) kao proces kojim tvrtka određuje važne kategorije i stvara strategije za inteligentno poslovanje.“ (Vujić, 2017:16)

4.2.1.1. Modeli odnosa s dobavljačima

Laslavić (2014.) ukazuje na 9 faza (modela) u upravljanju odnosima s dobavljačima kako bi kupac i dobavljač mogli znati gdje se nalaze i kako planirati daljnje korake. (Vujić, 2017:20) Tu postoji:

1. Model integracije – ulaganja s obiju strana; omogućuje rast kako prihoda tako i dobiti; da bi se ovaj model isplatio bitno je sudjelovanje obiju strana. Tvrtke u ovom modelu ne bi smjele imati puno strateških dobavljača, zato što ovakvim načinom dobavljač tvrtki daje jedinstveni preferencijalni položaj i uskraćuje svoje mogućnosti daljnjeg razvoja.
2. Utjecajni model – dobavljači koji se pronalaze u ovakvoj vrsti modela spadaju u onu kategoriju dobavljača koja sebe smatra najkvalitetnijima na tržištu. S njima se teško stupa u poslovan odnos, ali zato stvaraju skoro pa idealne proizvode i usluge. Imaju mogućnost i za stvaranje inovacija.
3. Investicijski model – predstavlja inovaciju i inovativne dobavljače u koje treba uložiti mnogobrojne resurse kako bi postigli ono što se od njih traži. Pozitivna strana su inovativne ideje, a negativna što se gube u osnovnim stavkama, isporuci ili kvaliteti.
4. Model kultiviranja – model koji se često miješa s partnerstvom jer dobavljač i kupac imaju poslovan odnos, no to ne predstavlja nužno partnerstvo. Tvrtka kupac dobiva željene proizvode i usluge, ali mora omogućiti dobavljaču sve kako bi on i dalje provodio potrebnu kvalitetu.
5. Model podupirućih dobavljača – u ovom modelu se govori o dobavljačima koji su spremni na promjene koje se događaju na tržištu, njihova usluga nije na vrhuncu, nego se vodi nekim prosjekom. Oni ne zahtijevaju brojna ulaganja ili investicije. Jedino što je bitno kod ovakve vrste dobavljača jest odrediti pravu ravnotežu između uloga i dobiti tvrtke u dobavljače.
6. Model poboljšanja odnosa – najzastupljeniji model koji na prvo mjesto stavlja kvalitetu komunikacije koja treba jasno predočiti što je dobro, što nije, kako bi se ispravile potencijalne pogreške u poslovanju. Iako je kvaliteta njihove usluge i proizvoda zadovoljavajuća, nedovoljnom komunikacijom u ovom slučaju dobavljači rade pogreške zbog kojih tvrtka može doći u situaciju da traži nove dobavljače.
7. Model ublažavanja posljedica – ovakva vrsta modela dovodi do raskida poslovnog odnosa s dobavljačem zbog višebrojnih i konstantnih pogrešaka. Rastajanje se mora odraditi planirano, s predviđanjem, kako taj postupak ne bi doveo tvrtku do katastrofe.
8. Model stvaranja idealnog izvora - idealni izvor se stvara na način da tvrtka izabire dobavljača koji ima veliki potencijal, a loše performanse. S tim kvalifikacijama nije spreman za velike korake, ali je spreman slijediti sve zahtjeve koje dobije i učinit će sve što je potrebno kako bi se daljnji poslovni odnos nastavio.

9. Bailout model intervencije - model koji se odnosi na kvalitetno i obostrano ulaganje; najčešće u neprilikama kada dobavljač napravi kobnu grešku koja zahtijeva brzu financijsku potporu. Potrebno mu je pružiti pomoć sve dok to bude potrebno i tako se gradi partnerski odnos. Ovakav model je veoma skup, a ponekad zahtijeva i intervenciju treće strane. (Vujić, 2017:20)

4.2.1.2. Prednosti upravljanja odnosima s dobavljačima

Poznata konzultantska kuća PriceWaterhouseCoopers (PWC) predstavlja istraživanje o važnosti implementacije upravljanja odnosa s dobavljačima te kao tri najveća cilja navodi:

1. Zajedničko financiranje aktivnosti povećava konkurentsku prednost (razvoj proizvoda, proizvodnih procesa, …) čime se ostvaruje pristup jedinstvenim znanjima, resursima, sposobnostima, talentu i idejama.
2. Smanjenje troškova – iako je ovo cilj iz tradicionalnog poimanja nabave, osnovna razlika je u tome što su prednosti prepoznate i podijeljene zajedno sa partnerom.
3. Sigurnija nabava – povećanjem lanaca nabave, i poradi oscilacija u potražnji i ponudi, dolazi do sve veće nesigurnosti, a sigurnost se dobiva partnerskim odnosom. (Vujić, 2017:21-22)

4.2.2. Partnerski odnosi s dobavljačima i rizici dobavljača

Nabava ima svoj osnovni cilj, a taj cilj je ostvarenje uštede, no postizanje te uštede više se ne zasniva na principu snižavanja cijena dobavljačima već se naglasak sve više stavlja na samu suradnju i sam partnerski odnos s dobavljačima, na razumijevanje potreba potrošača i kupaca te pronalaženje odgovarajućih rješenja. Prije svega navedenog potrebno je klasificirati sve one dobavljače koji se nalaze u kategoriji ključni i strateški dobavljači (to su dobavljači na koje se treba fokusirati), no to ne znači da su ostali tako zvani transakcijski i povremeni dobavljači manje važni. Strategija suradnje sa ključnim dobavljačima fokusira se na pronalaženje novih prostora za uštedu odnosno fokusira se na stvaranje dodatne vrijednosti za krajnje kupce (kroz razmjenu znanja i tehnologija, implementacije novih ideja itd.) Zbog tih

gore navedenih čimbenika je izgradnja učinkovitog sustava upravljanja odnosima s dobavljačima jako bitan parametar učinkovite nabave.

Što se tiče partnerstva, partnerstvo predstavlja poslovanje na duge staze, isto tako predstavlja dugoročnu suradnju između organizacije i dobavljača. U partnerstvu je visok stupanj i rizika opskrbe i utjecaja nabave na sami rezultat, uglavnom se radi o strateškim proizvodima, a aktivnosti su pažljivi odabir i rangiranje dobavljača, analiza opskrbnog rizika i precizne prognoze o daljnjim potrebama. (Vujić, 2017:19)

Cilj partnerstva je uvijek poboljšanje i to u:

- Logistici – logistika daje pristup dobavljačima u pogledu internih podataka kao što su stanje na zalihama, raspored proizvodnje, i sl., kako bi unaprijed mogli predvidjeti buduće zahtjeve
- Kvaliteti – općenito u ugovoru s dobavljačem potrebno je navesti kvalitetu određenih proizvoda ili usluga kako se u daljnjem radu ne bi pojavio defekt
- Troškovima – u ovom dijelu kupac treba razumjeti kako svoje tako i troškove dobavljača kako bi im pomogli u poboljšaju usluge
- Razvoju novih proizvoda – uključivanjem dobavljača u početni razvoj proizvoda znači komercijalizaciju novog proizvoda i na taj način izbjegavanje troškova i problema (Vujić, 2017:19)

Partnerstvo je pojam koji podrazumijeva suradnju nabave i dobavljača sa punim povjerenjem, uz obostranu spremnost na kompromise. Ciljevi partnerstva su omogućiti stalna poboljšanja u odvijanju narudžbi, poboljšati ekonomsku i tehničku kompetentnost dobavljača i time ostvariti bolji odnos učinaka i cijena, omogućiti dobavljaču brži razvoj novih proizvoda i novih tehnologija kako bi se na taj način osigurale konkurentske prednosti u lancu stvaranja vrijednosti, omogućiti specijalizaciju dobavljača za opskrbu određenim dobrima. (URL: Predavanje, https://www.vup.hr/_Data/Files/130409125141894.pdf?fbclid=IwAR09JgAzLa9wC7KBAyVFkj9o4m5pH18_LwuPHHvfiTeHOl5QDEpRcgWEPgk, pristupila: 14.08.2021.)

Kako bi se ostvarili ciljevi partnerstva nabava koristi razne mjere kojima utječe na ponašanje dobavljača, na unaprjeđenje njihova poslovanja i njihov razvoj (URL: Predavanje, https://www.vup.hr/_Data/Files/130409125141894.pdf?fbclid=IwAR09JgAzLa9wC7KBAyVFkj9o4m5pH18_LwuPHHvfiTeHOl5QDEpRcgWEPgk, pristupila: 14.08.2021.):

- Tehničke potpore – omogućuju dobavljaču da što bolje zadovolji potrebe nabave kakvoćom proizvoda, rokovima isporuke, količinski, te omogućuju poboljšanje strukture njihovih troškova. U tom smislu potpora dobavljaču se pruža u obliku savjeta, izobrazbe njegovih kadrova, prenošenja tehnologije proizvodnje, ustupanjem strojeva, alata i vlastitih stručnjaka
- Ekonomske mjere - uglavnom predstavljaju oblik pružanja financijske potpore (plaćanje unaprijed, gotovinsko plaćanje, posudba novca, davanje jamstva, poštivanje rokova plaćanja i sl.). Također kupac svojom reputacijom može ishoditi dobavljaču kod banke povoljnije kredite, ili mu osigurati prodaju njegovih proizvoda na određenom tržištu.
- Kadrovska potpora – pruža se sa ciljem utjecaja na strukturu, znanje i rad kadrova dobavljača. Dobavljaču se može pružati pomoć u pribavljanju i izobrazbi kadrova, transferom sustava stimulativnog nagrađivanja, održavanjem seminara za dobavljače i sl. Također može se i organizirati tzv. “ Dan dobavljača” na kojem se u neformalnoj atmosferi dobavljače upoznaje sa zahtjevima tehnološkog procesa i uvjetima korištenja njihovih proizvoda, te kakve funkcije imaju isporučeni materijali u proizvodima u koje se ugrađuju.
- Mjere unapređenja komuniciranja – cilj im je poboljšati tijek informacija od dobavljača i prema dobavljačima što je danas poboljšano korištenjem modernih informatičkih komunikacijskih sustava.
- Mjere utjecaja na rad dobavljača – sastoje se u odavanju javnog priznanja dobavljačima, ili u dodjeli nagrada za natprosječne učinke (npr. za sniženje cijena, poboljšanje kakvoće i sl.).

U današnje vrijeme je moguće pronaći veliki broj dobavljača, ali osnovni problem je odrediti koji su dobavljači najbolji za kompaniju te uspostavljanje dobrih partnerskih odnosa s njima. U praksi za odabir dobavljača vrijedi Pareto optimalnost, gdje jedan dobavljač pokriva ponekad 80 posto nabave jedne sirovine, dok su drugi dobavljači tu kao pomoćno sredstvo da bi nesmetano tekle aktivnosti unutar kompanije. (Puška, 2015:5) "Odabir dobavljača je postao

važan dio upravljanja lancem snabdijevanja, koji kao jedan od svojih glavnih ciljeva ima razvoj dugoročnih odnosa sa nekoliko pouzdanih dobavljača." (Javanmardi et al., 2011:168)

Pri tome se pred organizaciju postavlja problem odabira dobavljača koji će biti partner jer odabirom jednog dobavljača kao glavnog svi drugi dobavljači stavljaju se u drugi plan i poslovanje te kompanije ovisi upravo o ovom odabiru. Sve veća konkurencija stavlja pred svaku kompaniju problem nabave, odnosno odabira dobavljača. Sada su smanjenje troškova uz povećanje kvalitete proizvoda najvažniji čimbenici za opstanak i konkurentsku prednost kompanije u okruženju. Upravo zbog toga je važno odrediti koji su to čimbenici koji utječu na odluku izgradnje partnerskih odnosa dobavljača s organizacijama. (Puška, 2015:5)

"Ovi čimbenici su: (1) višekriterijski: i kvalitativni i kvantitativni (2) konfliktni kriteriji: sukobljeni ciljevi kriterija (3) uključuju mnoge alternative: zbog velike konkurencije (4) interna i eksterna ograničenja nametnuta na proces nabavke." (Puška, 2015:5)

Kako bi se na vrijeme moglo učiti i utvrditi razmjere rizika vezanih za dobavljače, nužno je da su informacije nabave brzo i jednostavno dostupne. Da bi se ovaj navedeni uvjet ispunio, potrebno je razviti i provoditi aktivnosti upravljanja odnosa s dobavljačima. Efikasno rješenje za provođenje SRM-a, ali i strateške nabave je implementacija informacijskog sustava u organizaciji , kroz koji će organizacija postići veću razinu transparentnosti u cjelokupnom nabavnom procesu. (Crkvenčić, Krpan i Buntak, 2017:156)

Navedeno gore rješenje moguće je koristiti za provedbu opsežne potražnje za dobavljačima gdje se uz pomoć detaljnih analiza dobavljača mogu donijeti odluke o tome koje dobavljače je moguće eliminirati ili kod kojih dobavljača je moguće racionalizirati nabavku materijala. Na taj način je moguće optimalno utvrditi rizik od ovisnosti organizacije o eksternim dobavljačima. (Crkvenčić, Krpan i Buntak, 2017:156)

4.3. Kontrola dobavljača

Kontrola dobavljača je bitna stavka svake organizacije. Svaka organizacija vrši kontrolu ne vezano samo za dobavljače već za sve karika u organizaciji. Vrlo je bitno dobro i pravovremeno provesti kontrolu kako bi ustanovili da li svi ciljevi i poslovi idu onako kako je organizacija odredila i zacrtala. Što se tiče same kontrole dobavljača potrebno je kontrolirati da li dobavljač dobro obavlja poslove isporuke, da li isporučena roba dolazi na odredište u pravo vrijeme, ne pravo mjesto i u pravoj količini. Isto tako uz to se kontrolira kompetentnost, odnosno sposobnost dobavljača da izvrši zadani zadatak, kontrolira se predanost, čistoća

poslovanja, poštuje li dobavljač zakone i okoliš, kontrolira se komunikacija odnosno sposobnost komuniciranja itd. Stalnom kontrolom se znatno smanjuju rizici od npr. slučajnih gubitaka robe, od kašnjenja dobavljača i slično, što može narušiti ugled svake organizacije. Upravo iz tog razloga je kontrola bitna stavka organizacije i svakako bi se trebala primjenjivati. Isto tako prilikom odabra dobavljača treba provesti kontrolu na kraju procesa odabira kako bi se organizacija uvjerila da je izabrala izvrsnog i pouzdanog dobavljača koji će pomoći organizaciji u ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata i povećanju profita. Kontrola se vrši svaki mjesec, ali uz to svaka organizacija ima jednogodišnji sastanak sa svim dobavljačima te se tada razmatraju i kontroliraju sve stavke koje su potrebne da bi dobavljač bio idealan i na temelju detaljne kontrole i provedenog sastanka sklapa se godišnji ugovor s istim dobavljačima ili novim dobavljačima te se dogovara rabat. Sve što je potrebno za poslovanje organizacije dogovara se na tom sastanku.

4.4. Odluka o nastavku suradnje/promjeni dobavljača

U svakom poslovnom periodu organizacija dolazi do preispitivanja da li nastaviti suradnju s postojećim dobavljačima ili promijeniti dobavljača. Govoreći o suradnji, suradnja je iznimno bitna za svaku organizaciju jer odabirom dobrog i pouzdanog dobavljača na dugoročno vrijeme zasigurno će pozitivno utjecati na poslovanje organizacije i organizacija će biti uspješnija jer dobavljači predstavljaju ključni čimbenik svake organizacije. Ukoliko dobavljači uspješno obavljaju poslove organizacije već duže vrijeme odnosno duže godina tada svaka organizacija nastaviti suradnju s takvim dobavljačima jer takvi dobavljači pozitivno utječu na rezultate poslovanja. No do promjene dobavljača dolazi ukoliko dobavljači koji su već duže vrijeme suradnici u organizaciji ne obavljaju zadane poslove na vrijeme, postali su nepouzdani i ne donose pozitivne rezultate, tada organizacija donosi odluke o promjeni dobavljača te sklapanju suradnje s drugim, boljim i pouzdanijim dobavljačima.

5. Empirijski dio

U ovom radu provedeno je opisno istraživanje putem interneta u kojem je instrument istraživanja bila anketa. Anketu su imali priliku riješiti anonimno i tim putem izjasniti svoje mišljenje o samim dobavljačima te su nas zaposlene osobe imale priliku pobliže upoznati sa svojim organizacijama.

Anketa se sastojala od dvadeset sedam pitanja, a odgovori su bili ponuđeni na odabir. Analizirani podatci bili su prikupljeni od 210 ispitanika, a istraživanje je provedeno u razdoblju od 5 rujna 2021. do 9. rujna 2021. godine.

Istraživanje se može podijeliti na dvije tematske cjeline. Prva se odnosi na podatke o ispitanicima poput, spola, dobi i sl. Dok se drugi dio odnosio na konkretna pitanja o dobavljačima i samim organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni.

5.1. Izbor uzorka

Anketa je rađena na uzorku od 210 ispitanika, te je bila objavljena odnosno postavljena na društvenim mrežama. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 5 rujna 2021. Do 9 rujna 2021. godine.

5.2. Instrument istraživanja

Instrument istraživanja u ovom diplomskom radu je anketa. Anketu su ispitanici imali priliku rješavati anonimno te tim putem dati potrebne informacije o pojedinoj organizaciji te iznijet mišljenje o dobavljačima bilo da se radi o inozemnim, domaćim ili dobavljačima partnerima. Anketa se sastoji od dvadeset sedam pitanja, a odgovori su bili ponuđeni na odabir.

5.3. Način obrade

Istraživanje se može podijeliti na dvije tematske cjeline. Prva se odnosi na podatke o ispitanicima poput, spola, dobi, stupanj obrazovanja, status i sl. Dok se drugi dio odnosio na konkretna pitanja o dobavljačima poput „ Da li smatrate da su dobavljači bitna karika svake

organizacije?“ i samim organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni poput „ Da li organizacija u kojoj ste zaposleni posluje na inozemnom ili domaćem tržištu?“.

5.4. Hipoteze istraživanja

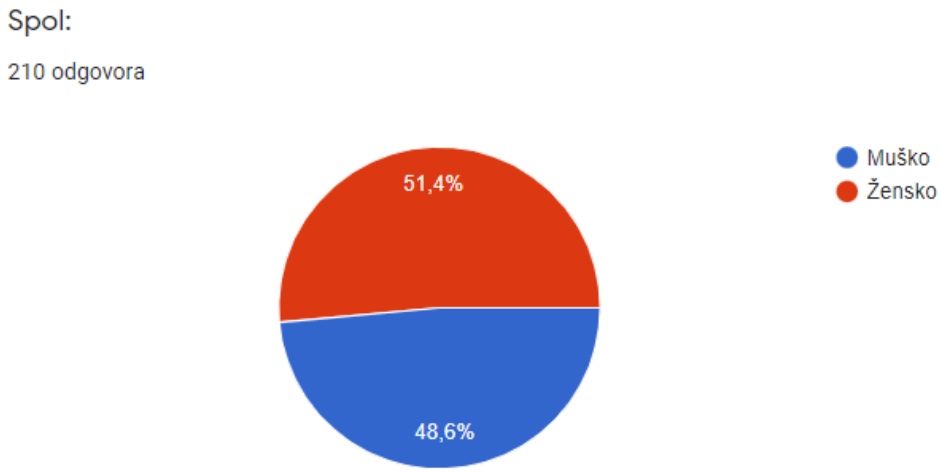
U ovom diplomskom radu će se ispitati dvije hipoteze. Hipoteze koje će se testirati ovim istraživanjem su sljedeće:

H1: Dobavljači se smatraju bitnim karikama svake organizacije.

H2: Ispitanici smatraju kako je bolje poslovati s dobavljačima partnerima nego s običnim dobavljačima.

5.4. Rezultati istraživanja

1. Pitanje

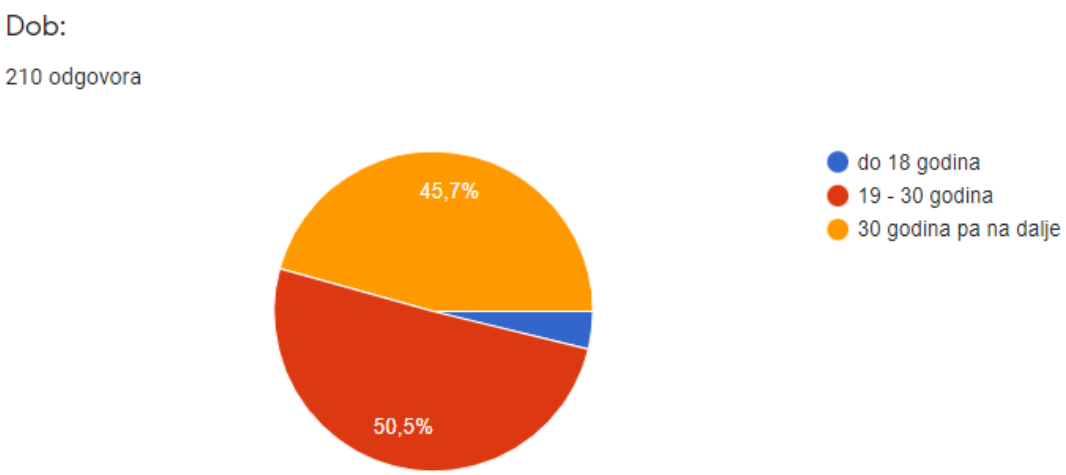


Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: Izrada autora

U anketi je sudjelovalo 210 ispitanika. Većinski dio ispitanika bile su žene, odnosno njih 108 što iznosi 51,4%, dok su preostali dio muškarci, odnosno 102 ispitanika ili 48,6 %.

2. Pitanje



Grafikon 2. Dob ispitanika

Izvor: Izrada autora

Ispitanici su podijeljeni u tri starosnih skupina, mlađi od osamnaest, dobna skupina od devetnaest do trideset godina i dobna skupina od trideset godina pa na dalje. Najviše ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od devetnaest godina do trideset godina, njih 50,5%, zatim 45,7% ispitanika spadaju u skupini od trideset godina pa na dalje. Najmanji broj ispitanika nalazi se u dobnoj skupini do osamnaest godina, njih 3,8% točnije 8 ispitanika.

3. Pitanje

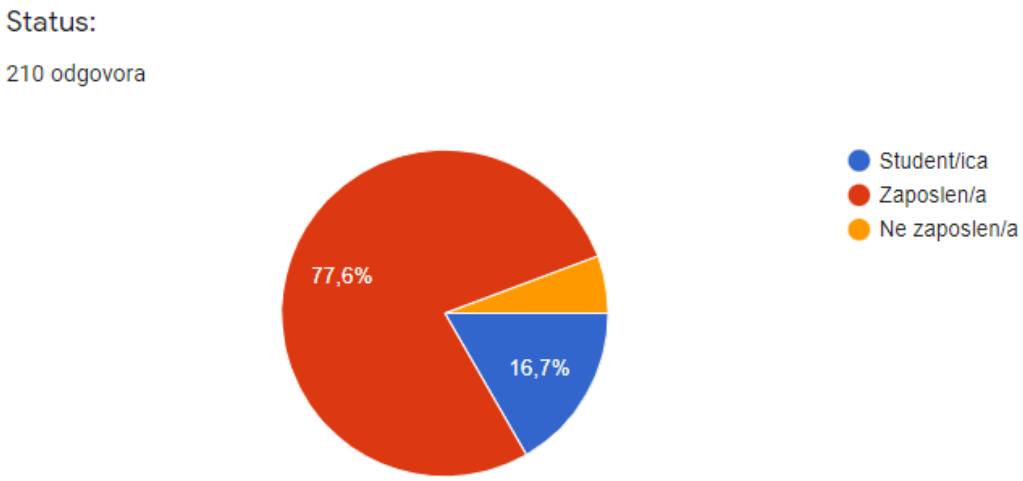


Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika je odgovorilo kako srednju školu kao završni stupanj obrazovanja ima 40% ispitanika, dok preddiplomski njih 28,1%. Diplomski studij je zastupljen s 18,1%, osnovnu školu završilo je 5,2% ispitanika. Najmanji broj ispitanika je bio da su završili stručni studij te poslijediplomski studij.

4. Pitanje

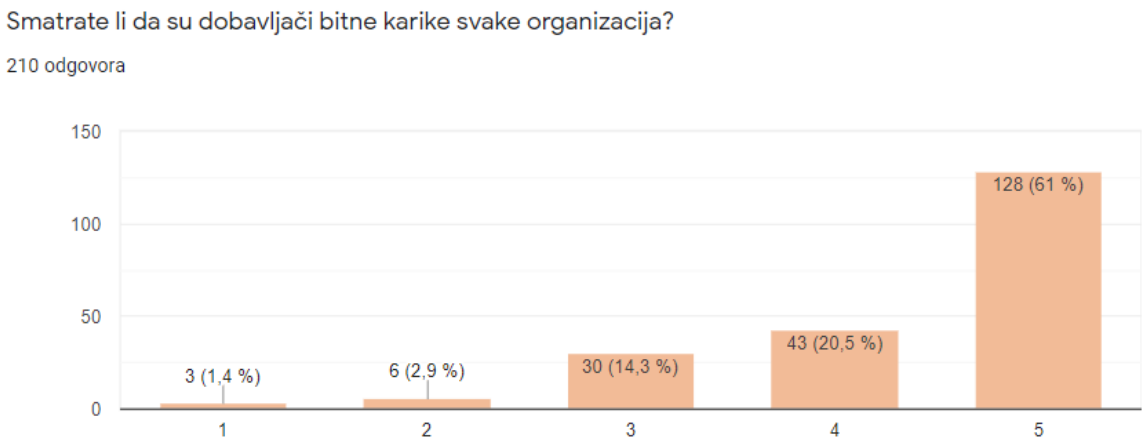


Grafikon 4. Status ispitanika

Izvor: Izrada autora

Po grafikonu je vidljivo kako je najveći broj ispitanika zaposleno, njih 163 ispitanika, odnosno 77,6%, dok 17,6% se izjasnilo kako su studenti. Najmanji broj ispitanika je nezaposleno, njih 5,7%, točnije 12 ispitanika.

5. Pitanje



Grafikon 5. Dobavljači kao bitne karike

Izvor: Izrada autora

Na pitanje smatrate li da su dobavljači bitne karike svake organizacije najveći broj ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti slažu, njih 128 ispitanika, odnosno 61%, dok je najmanji broj ispitanika odgovorilo da se ne slažu, njih 1,4% odnosno samo tri ispitanika.

6. Pitanje

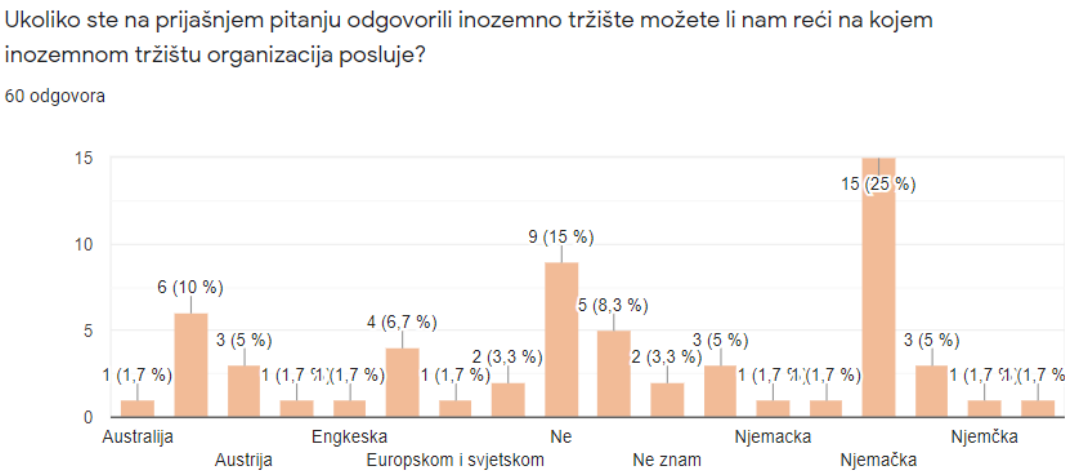


Grafikon 6. Poslovanje organizacije

Izvor: Izrada autora

Iz ovog pitanja da li organizacija u kojoj su ispitanici zaposleni posluje na inozemnom ili domaćem tržištu vidljivo je kako većina ispitanika njih 73,3% posluje na domaćem tržištu, dok ostatak ispitanika, njih 26,7% odnosno 56 ispitanika posluje na inozemnom tržištu.

7. Pitanje

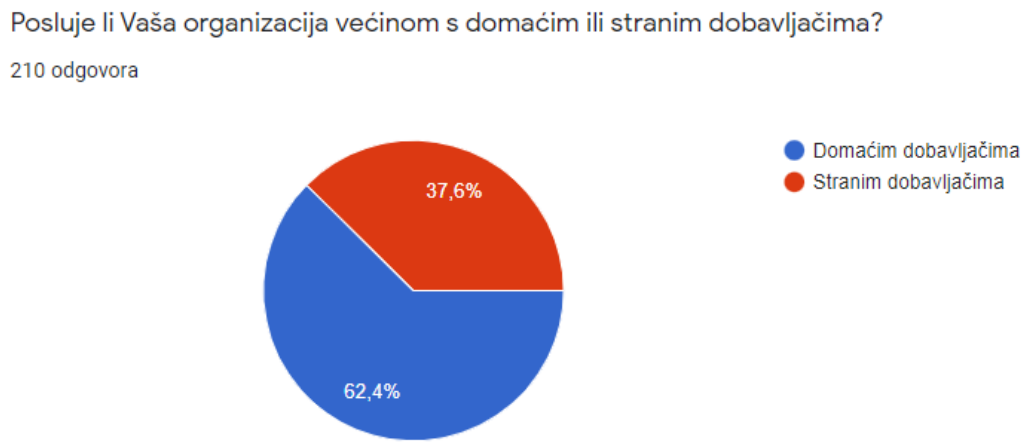


Grafikon 7. Inozemna tržišta

Izvor: Izrada autora

Ispitanici koji su na prijašnje pitanje odgovorili kako posluju na inozemnom tržištu, u ovom pitanju su se morali izjasniti na kojem inozemnom tržištu posluju. Najveći broj ispitanika je odgovorilo kako posluju u Njemačkoj 30%. Zatim posluju u Austriji njih 15%, Engleskoj njih 1,7%, Australiji njih 1,7%.

8. Pitanje



Grafikon 8. Poslovanje organizacije

Izvor: Izrada autora

Na pitanje poslije li Vaša organizacija većinom s domaćim ili stranim dobavljačima, najveći broj ispitanika se izjasnio kako posluju većinom s domaćim dobavljačima, njih 62,4%, dok je ostatak ispitanika odgovorilo kako većinom posluju s stranim dobavljačima, njih 37,6%.

9. Pitanje

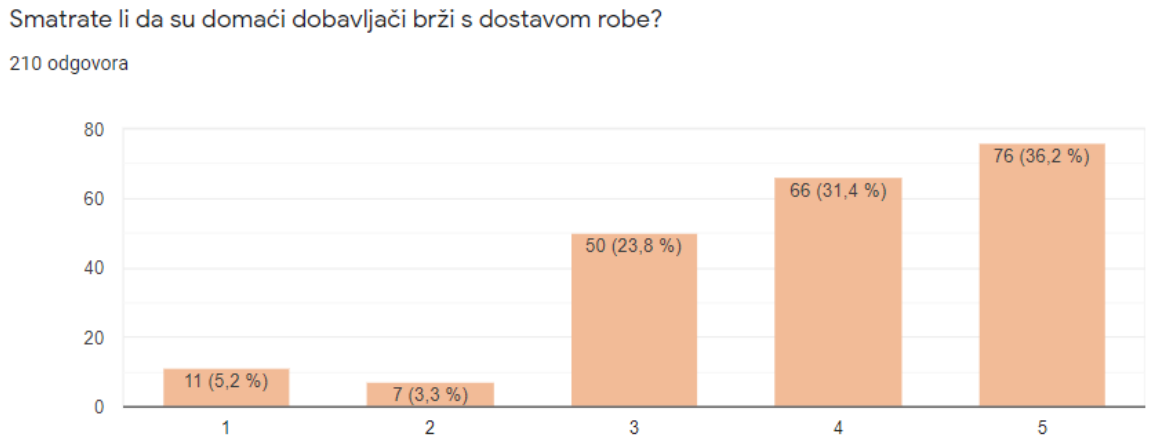


Grafikon 9. Povoljnost domaćih dobavljača

Izvor: Izrada autora

Na deveto pitanje smatrate li da su domaći dobavljači povoljniji za razliku od inozemnih najveći broj ispitanika se izjasnilo kako se u potpunosti slažu s tim, njih 33,3% dok je njih 27,6% ispitanika odgovorilo kako se slažu s tim, 24,3% ispitanika se izjasnilo kako se djelomično slažu, te najmanji broj ispitanika je odgovorilo kako se ne slažu, njih 7,1% te kako se uopće ne slažu s tim, njih 7,6%.

10. Pitanje

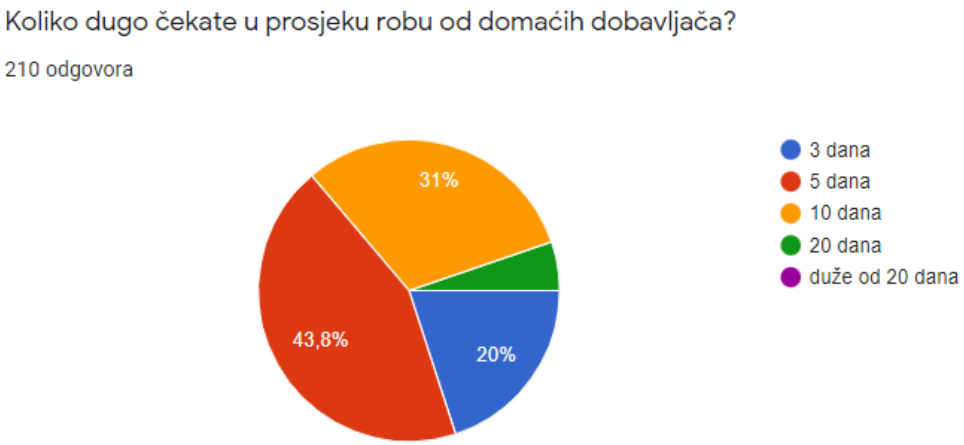


Grafikon 10. Brzina domaćih dobavljača

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika na ovo pitanje da li smatraju da su domaći dobavljači brži s dostavom robe je odgovorilo kako se u potpunosti slažu s tim te da se slažu, njih 67,7%, dok je najmanji broj ispitanika odgovorio kako se ne slažu s tim, njih 8,5%, odnosno 18 ispitanika.

11. Pitanje

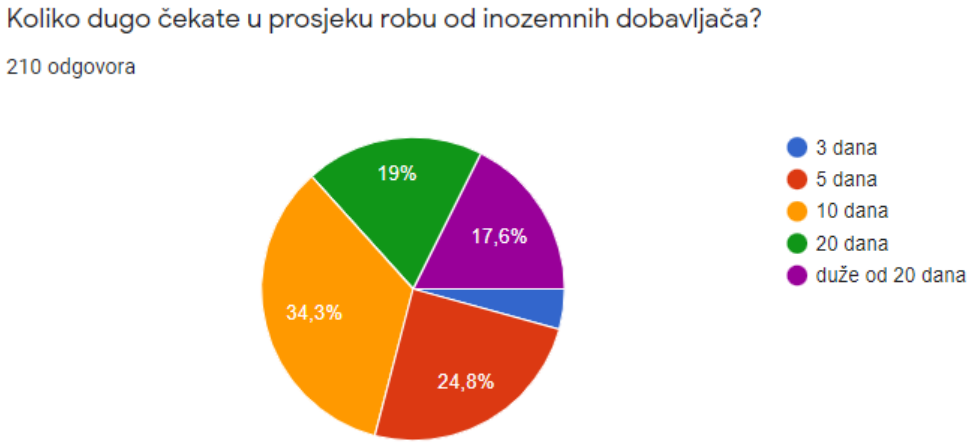


Grafikon 11. Čekanje robe od domaćih dobavljača

Izvor: Izrada autora

Na pitanje koliko dugo čekate u prosjeku robu od domaćih dobavljača najveći broj ispitanika odgovorio je kako čeka robu 5 dana, njih 43,8%, dok je 31% ispitanika odgovorilo kako robu čekaju 10 dana od domaćih dobavljača. Najmanji broj ispitanika odgovorio je kako robu čeka 20 dana, njih 5,2% odnosno 11 ispitanika.

12. Pitanje

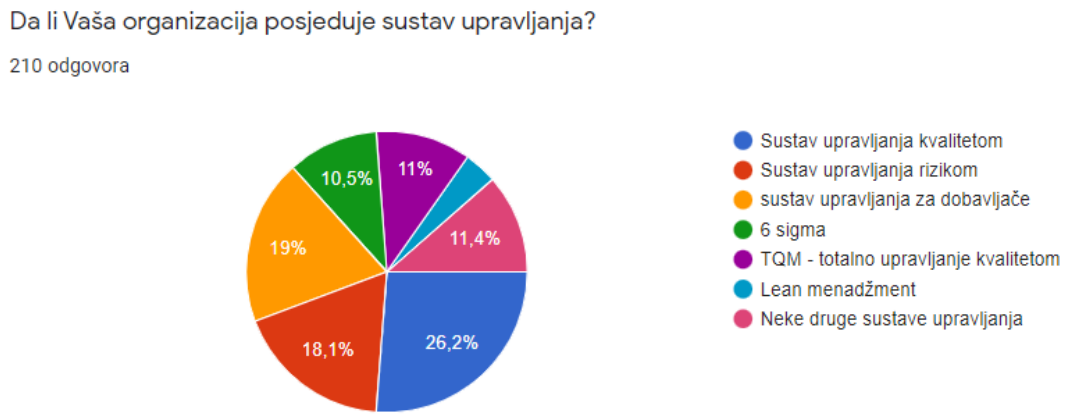


Grafikon 12. Čekanje robe od inozemnog dobavljača

Izvor: Izrada autora

U postavljenom pitanju koliko dugo čekate u prosjeku robu od inozemnih dobavljača najveći broj ispitanika je odgovorilo kako od inozemnih dobavljača čekaju 10 dana robu, njih 34,3%, zatim da 5 dana čekaju robu odgovorilo je 52 ispitanika odnosno 24,8%. U tom postavljenom pitanju odgovorilo je kako 20 dana čekaju robu njih 19%, te kako duže od 20 dana čekaju robu njih 17,6%. Najmanji broj ispitanika je odgovorilo kako od inozemnih dobavljača čekaju robu 3 dana, njih 4,3% odnosno 9 ispitanika.

13. Pitanje

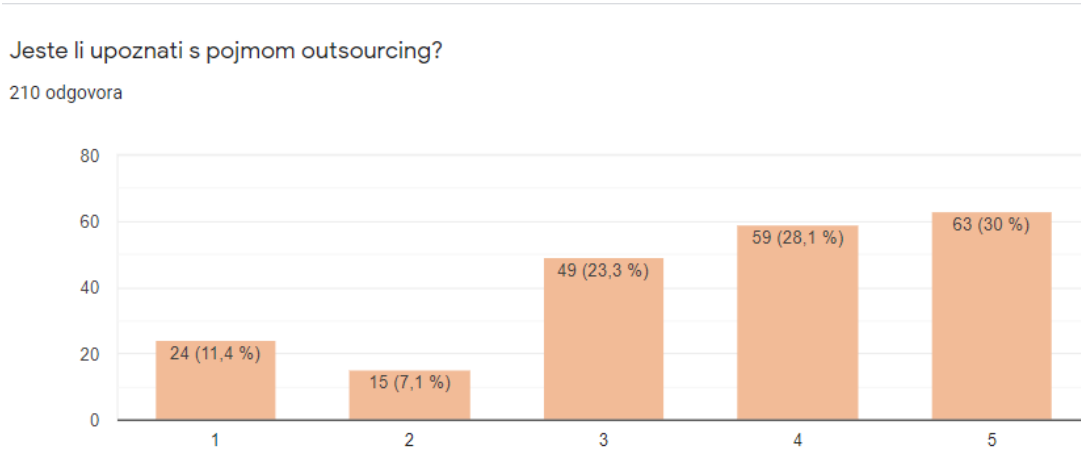


Grafikon 13. Sustavi upravljanja

Izvor: Izrada autora

Na ovo pitanje možemo vidjeti po postotcima da su odgovori ispitanika bili različiti i raznoliki. Najveći broj ispitanika se izjasnilo kako u svojoj organizaciji posjeduju sustav upravljanja kvalitetom, njih 26,2%. Za sustav upravljanja za dobavljače izjasnilo se 19% ispitanika, te isto tako za sustav upravljanja rizikom se izjasnilo 18,1%. Na ovo pitanje za neke druge sustave upravljanja izjasnilo se malih 11,4%, te isto tako za totalno upravljanje kvalitetom izjasnilo se 11%. Najmanji boj ispitanika odgovorilo je kako njihova organizacija posjeduje Lean menadžment, njih 3,8% odnosno 8 ispitanika.

14. Pitanje

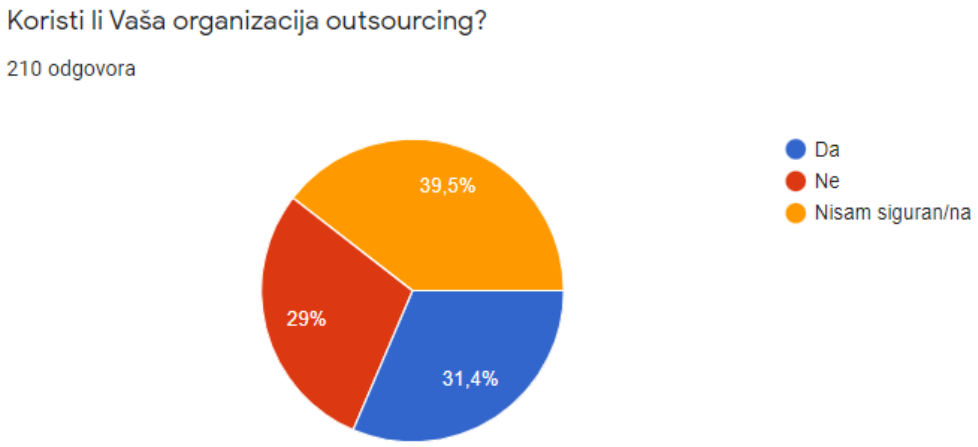


Grafikon 14. Outsourcing

Izvor: Izrada autora

Na postavljeno pitanja da li su upoznati s pojmom outsourcinga, najveći broj ispitanika se izjasnilo kako su upoznati i u potpunosti upoznati s tim pojmom, njih 58,1%. Dok je njih 23,3% odgovorilo kako su djelomično upoznati s tim pojmom. Najmanji broj ispitanika je odgovorilo kako nisu upoznati s tim pojmom njih 7,1%, te kako u potpunosti nisu upoznati s tim pojmom, njih 11,4% odnosno 24 ispitanika.

15. Pitanje

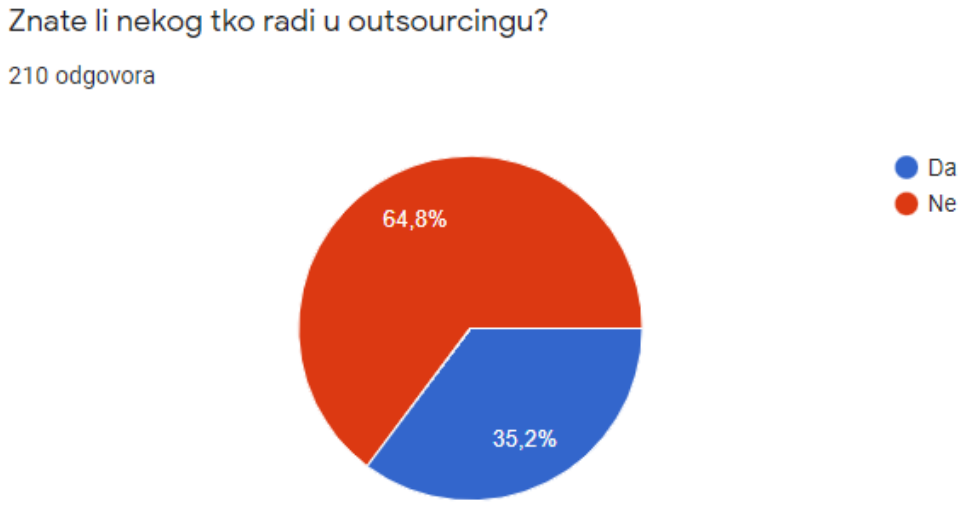


Grafikon 15. Korištenje outsourcinga

Izvor: Izrada autora

Na postavljeno pitanja koristi li Vaša organizacija outsourcing najveći broj ispitanika njih 39,5% je odgovorilo kako nisu sigurni da li je postojeći outsourcing u njihovoj organizaciji. Zatim 31,4% ispitanika se izjasnilo kako njihova organizacija koristi outsourcing. Najmanji broj ispitanika njih 29% je odgovorilo kako ne koriste outsourcing.

16. Pitanje



Grafikon 16. Rad u outsourcingu

Izvor: Izrada autora

Na pitanje znate li nekog tko radi u outsourcingu najveći broj ispitanika. njih 64,8% je odgovorilo da ne znaju, dok je njih 35,2% odgovorilo kako znaju nekog tko radi u outsourcingu.

17. Pitanje



Grafikon 17. Procjena rizika

Izvor: Izrada autora

Na pitanje da li su upoznati s pojmom procjena rizika najveći broj ispitanika je odgovorilo da su u potpunosti upoznati i da su upoznati, ukupan broj njih 61,14%, dok je 22,9% ispitanika odgovorilo kako su djelomično upoznati s tim pojmom. Najmanji broj ispitanika je odgovorilo kako nisu upoznati, njih 5,7%, te kako u potpunosti nisu upoznati s tim, njih 9% odnosno 12 i 19 ispitanika.

18. Pitanje



Grafikon 18. Posjedovanje sustav upravljanja rizicima

Izvor: Izrada autora

Na ovo postavljeno pitanje najveći broj ispitanika izjasnilo se kako njihova organizacija posjeduje sustav upravljanja rizicima, njih 39%, dok je njih 31% odgovorilo kako ne znaju da li njihova organizacija posjeduje sustav upravljanja rizicima. Da nisu sigurni odgovorilo je 15,7% ispitanika. Najmanji broj ispitanika njih 14,3% odgovorilo je kako njihova organizacija ne posjeduje sustav upravljanja rizicima.

19. Pitanje

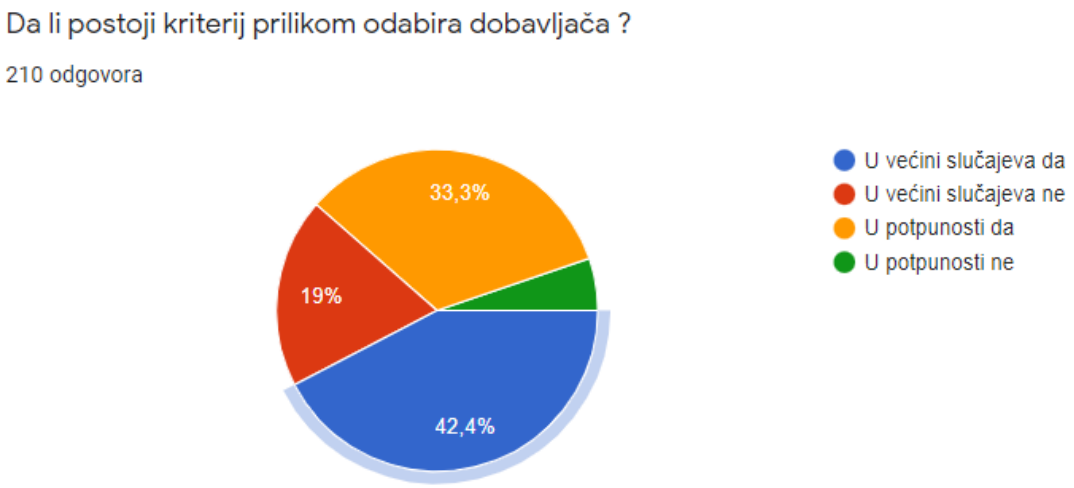


Grafikon 19. Slanje analize rizika

Izvor: Izrada autora

Na ovo postavljeno pitanja da li dobavljači moraju slati analizu rizika koju provodi organizacija njih 53,3% ispitanika odgovorilo je kako nije sigurno, 29% izjasnilo se kako moraju slati analizu rizika koji provodi organizacija, dok najmanji broj ispitanika njih 17,6% odgovorilo je kako ne moraju slati analizu rizika.

20. Pitanje

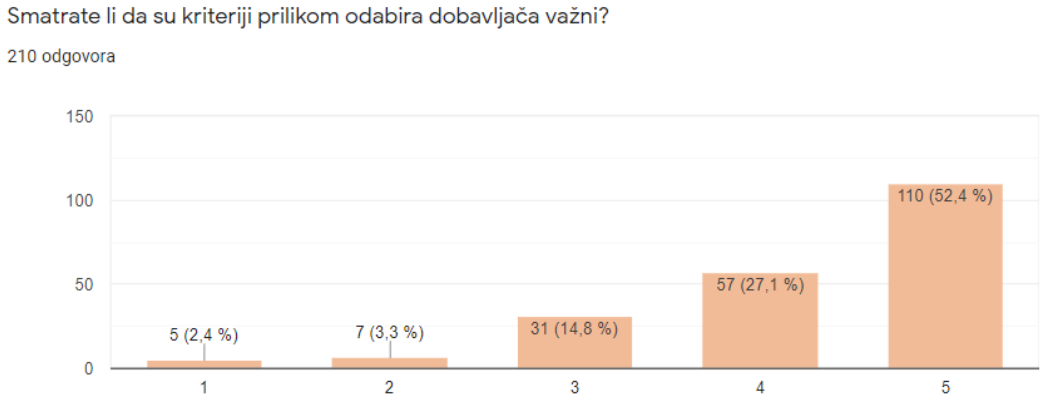


Grafikon 20. Kriteriji odabira dobavljača

Izvor: Izrada autora

Na ovo postavljeno pitanje najveći broj ispitanika odgovorilo je kako u većini slučajeva postoje kriteriji prilikom odabira dobavljača, njih 42,4%, dok je 33,3% ispitanika odgovorilo kako u potpunosti postoje kriteriji prilikom odabira dobavljača. Najmanji broj ispitanika se izjasnilo kako u potpunosti ne postoje kriteriji prilikom odabira dobavljača, njih 5,2% odnosno 11 ispitanika.

21. Pitanje

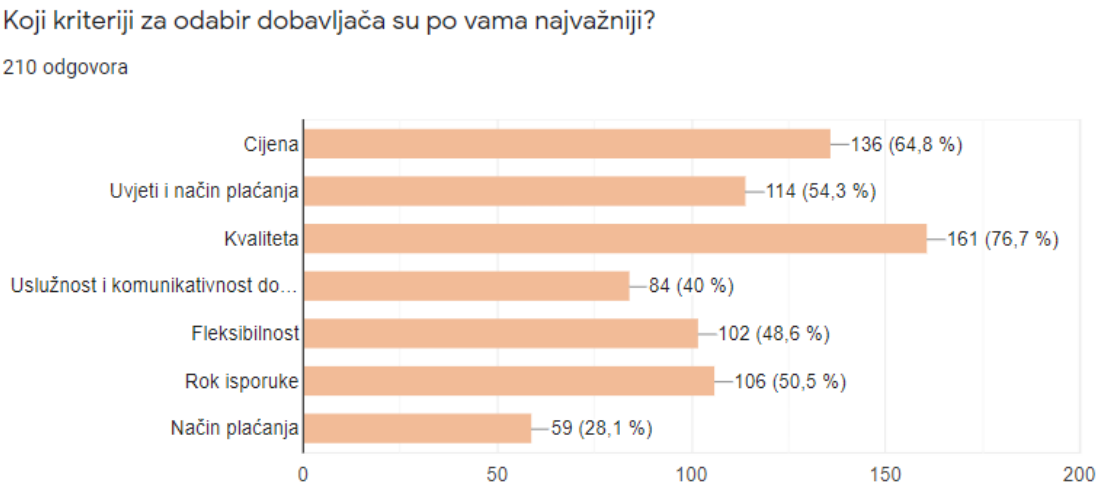


Grafikon 21. Važnost kriterija odabira dobavljača

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika je na ovo postavljeno pitanje smatrate li da su kriteriji prilikom odabira dobavljača važni odgovorilo kako su važni te kako su u potpunosti važni, ukupan broj njih 79,5%, dok je samo 14,8% ispitanika odgovorilo kako su djelomično važni kriteriji. Najmanji broj ispitanika odgovorio je kako u potpunosti nisu važni, njih 2,4% odnosno 5 ispitanika.

22. Pitanje

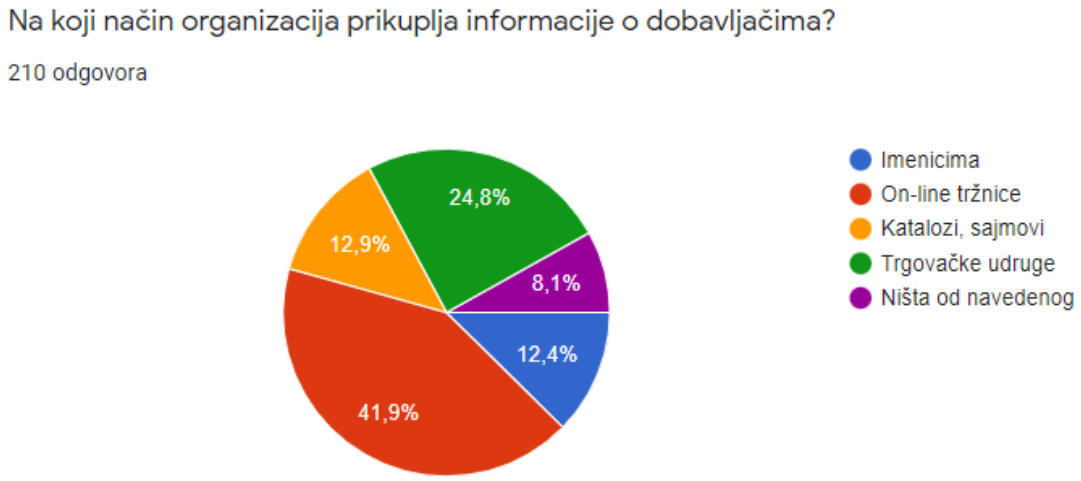


Grafikon 22. Najvažniji kriteriji odabira dobavljača

Izvor: Izrada autora

Prema ovom pitanju najveći broj ispitanika se izjasnio kako su po njima najvažniji kriteriji kvaliteta (76,7%), cijena (64,8%), uvjeti i način plaćanja (54,3%). Zatim manje važni kriteriji su im rok isporuke (50,5%), fleksibilnost (48,6%), uslužnost i komunikativnost dobavljača (40%) te način plaćanja (28,1%).

23. Pitanje

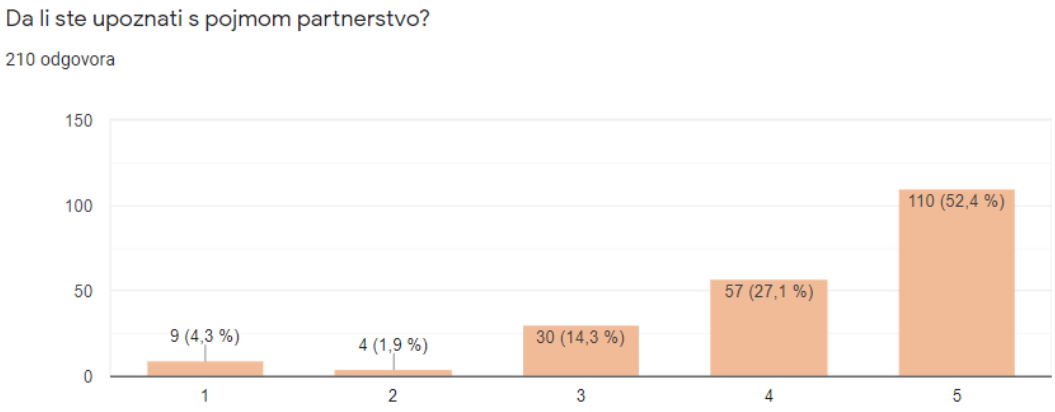


Grafikon 23. Način prikupljanja informacija

Izvor: Izrada autora

Na pitanje na koji način organizacija prikuplja informacije o dobavljačima najveći broj ispitanika se izjasnio kako prikupljaju informacije preko on-line tržnice, njih 41,9%, dok 24,8% ispitanika se izjasnilo kako preko trgovačkih udruga prikupljaju informacije o dobavljačima. Da preko kataloga i sajmova prikupljaju informacije odgovorilo je 12,9% ispitanika, te u imenicima odgovorilo je 12,4% ispitanika. Najmanji broj ispitanika izjasnilo se za ništa od navedenog, njih 8,1%.

24. Pitanje

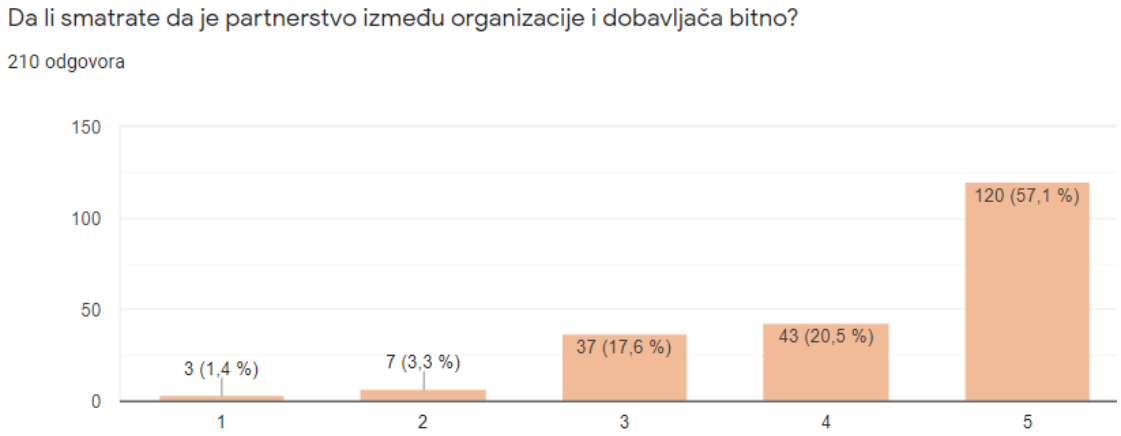


Grafikon 24. Pojam partnerstvo

Izvor: Izrada autora

Na pitanje da li su upoznati s pojmom partnerstva najveći broj ispitanika se izjasnilo kako su upoznati i kako su u potpunosti upoznati, ukupno njih 79,5%, njih 14,3% se izjasnilo kako su djelomično upoznati s pojmom partnerstva. Najmanji broj ispitanika se izjasnilo kako nisu upoznati njih 1,9% odnosno 4 ispitanika. Te da u potpunosti nisu upoznati s pojmom partnerstva izjasnilo se 4,3% odnosno 9 ispitanika.

25. Pitanje

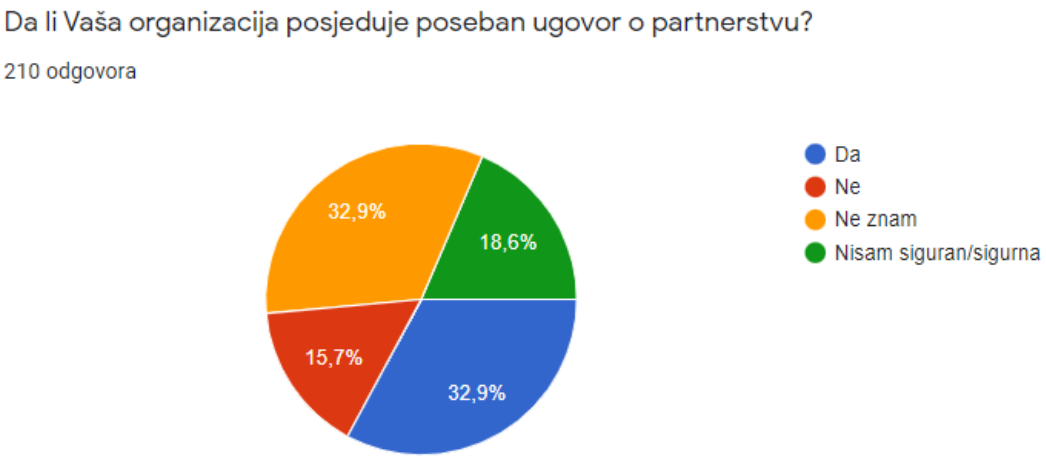


Grafikon 25. Partnerstvo između dobavljača i organizacije

Izvor: Izrada autora

Na ovo postavljeno pitanje najveći broj ispitanika je odgovorilo kako se u potpunosti slažu da je partnerstvo između organizacije i dobavljača bitno, njih 57,1%, njih 20,5% se izjasnilo kako se slažu, te njih 17,6% kako se djelomično slažu. Najmanji broj ispitanika se izjasnilo kako se u potpunosti ne slaže s tim, njih 1,4% odnosno 3 ispitanika.

26. Pitanje

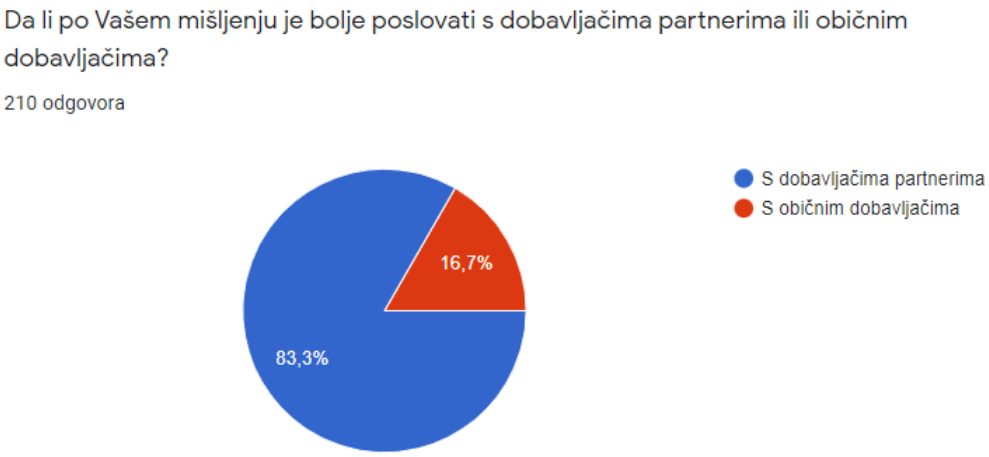


Grafikon 26. Ugovor o partnerstvu

Izvor: Izrada autora

Na pitanje da li vaša organizacija posjeduje poseban ugovor o partnerstvu najveći broj ispitanika odgovorio je kako ne zna, njih 32,9% te kako posjeduju poseban ugovor o partnerstvu, njih 32,9% ispitanika. Da nisu sigurni odgovorilo je 18,9% ispitanika, te najmanji broj ispitanika se izjasnio kako ne posjeduju poseban ugovor o partnerstvu, njih 15,7% odnosno 33 ispitanika.

27. Pitanje



Grafikon 27. Dobavljači partneri i obični dobavljači

Izvor: Izrada autora

Na postavljeno pitanja da li je po Vašem mišljenju bolje poslovati s dobavljačima partnerima ili običnim dobavljačima, više od pola ispitanika je izjasnilo kako je bolje poslovati s dobavljačima partnerima, njih 83,3%, dok je njih 16,7% ispitanika odgovorilo kako je bolje poslovati s običnim partnerima.

6. Diskusija

Ovim istraživanjem može se zaključiti kako su dobavljači prilično bitna karika svake organizacije, te da organizacija ne bi mogla poslovati ukoliko su bez njih, jer zna se da dobavljači imaju jako veliki utjecaj na doprinos uspješnosti poslovanja svake organizacije. U istraživanju se moglo vidjeti kako većina ispitanika posluje na domaćem tržištu, te kako većina posluje s domaćim dobavljačima više nego s inozemnim. Istraživanjem se isto tako došlo do rezultata kako su domaći dobavljači puno povoljniji od inozemnih te kako puno brže dostavljaju robu, kroz 5 do 10 dana.

U organizacijama najzatupljeniji je sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja rizikom. Ono što je još bitno za istaknuti je to da prilikom odabira dobavljača postoje kriteriji. Ti kriteriji su prilično važni za svaku organizaciju jer pomoću tih kriterija organizacija odabire idealnog i pouzdanog dobavljača koji će pridonijeti boljim rezultatima poslovanja. Oni kriteriji koji su se istaknuli najbitnijima su kvaliteta, cijena, uvjeti i način plaćanja te rok isporuke, no ostali kriteriji nisu manje važni, a u ostale kriterije spadaju uslužnost i komunikativnost dobavljača, fleksibilnost dobavljača te način plaćanja.

Organizacije u današnje vrijeme prikupljaju informacije o dobavljačima na različite načine, ono što je istaknuto istraživanjem jest to da se najviše informacija prikuplja putem on-line tržnice i trgovačkih udruga.

Ono što je još bitno istaknuti jest partnerstvo. Partnerstvo između dobavljača i organizacije je isto tako bitna stavka koja se treba naglasiti. Ono što je vidljivo iz istraživanja jest to da je većina ispitanika odgovorila da je bolje poslovati s dobavljačima partnerima nego s običnim dobavljačima.

Nakon što je istraživanje provedeno, dobiveni su konkretni odgovori, te se postavljene hipoteze mogu odbaciti ili prihvatiti. Postavljene hipoteze, definirane ranije glasile su:

H1: testiranjem prve hipoteze 80,5% je potvrdilo tvrdnju da su dobavljači bitne karike svake organizacije, dok za ostatak ispitanika, njih 19,5% ova tvrdnja ne vrijedi. Hipoteza 1 ovim putem je potvrđena, a potvrđuje se to da su dobavljači dosta bitna karika svakoj organizaciji.

H2: testiranjem druge hipoteze 83,3% ispitanika je potvrdilo tvrdnju kako je bolje poslovati s dobavljačima partnerima nego s običnim dobavljačima, dok za ostatak ispitanika, njih 16,7% ova tvrdnja ne vrijedi. Hipoteza 2 ovim putem je potvrđena, a potvrđuje se to da je bolje poslovati s dobavljačima partnerima nego s običnim dobavljačima.

Hi – kvadrat test za hipoteze

Smatrate li da su dobavljači bitne karike svake organizacije					
	f_0	f_t	$(f_0 - f_t)$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
1 - U potpunosti ne	3	42	-39	1521	36,214
2 - ne smatram	6	42	-36	1296	30,857
3 - djelomično smatram	30	42	-12	144	3,429
4 - smatram	43	42	1	1	0,024
5 - u potpunosti da	128	42	86	7396	176,095
Ukupno:	210	210			246,619

H_0 - pretpostavka da se odgovori ne razlikuju, odnosno da ne postoji razlika u odgovorima
H_1 - pretpostavka da se odgovori razlikuju i da postoji značajna razlika u odgovorima ispitanika

Odluka:

$$H_o ... \chi^2 \leq \chi^2_\alpha (k-1)$$
$$H_1 ... \chi^2 > \chi^2_\alpha (k-1)$$

Empirijska vrijednost hi-kvadrat $\chi^2 = 246{,}619$ veća je od teorijske vrijednosti $\chi^2_{0,05}(4) = 9{,}488$ pa se na danoj razini signifikantnosti nulta hipoteza ne prihvaća. Odnosno, ne prihvaća se pretpostavka da se odgovori ne razlikuju. Čime se potvrđuje postavljena hipoteza u radu da se dobavljači smatraju ključnim karikama svake organizacije.

Da li po Vašem mišljenju je bolje poslovati s dobavljačima partnerima ili običnim dobavljačima?					
	f_0	f_t	$(f_0 - f_t)$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
S dobavljačima partnerima	175	105	70	4900	46,667
S dobavljačima partnerima	35	105	-70	4900	46,667
Ukupno:	210	210			93,333

H_0 - pretpostavka da se odgovori ne razlikuju, odnosno da ne postoji razlika u odgovorima
H_1 - pretpostavka da se odgovori razlikuju i da postoji značajna razlika u odgovorima ispitanika

Odluka:

$$H_o ... \chi^2 \leq \chi^2_\alpha (k-1)$$
$$H_1 ... \chi^2 > \chi^2_\alpha (k-1)$$

Empirijska vrijednost hi-kvadrat $\chi^2 = 93{,}33$ veća je od teorijske vrijednosti $\chi^2_{0{,}05}(1) = 3{,}841$ pa se na danoj razini signifikantnosti nulta hipoteza ne prihvaća. Odnosno, ne prihvaća se pretpostavka da se odgovori ne razlikuju. Čime se potvrđuje postavljena hipoteza u radu da ispitanici smatraju kako je bolje poslovati s dobavljačima partnerima nego s običnim dobavljačima.

7. Zaključak

Kao što se više puta navelo kroz rad dobavljač je vrlo bitna karika svake organizacije bez kojih organizacija ne bi mogla uspješno poslovati i ostvarivati pozitivne rezultate. Samo upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja sveobuhvatan pristup upravljanju interakcijama organizacije s tvrtkama. Ono što upravljanje odnosima s dobavljačima ima za cilj jest pojednostaviti i učiniti sam proces nabave između poduzeća i njegovih dobavljača učinkovitijim. U današnje se vrijeme sve više dobavljačima pristupa na drugačiji način, najvažnije od svega toga jest ostvariti dugoročni partnerski odnos s dobavljačima kako bi organizacija bolje poslovala. Potrebno je sve veće ulaganje u dobavljače, isto tako komunikacija je jako bitna jer se s dobavljačima planira i nastoji ostvariti neki dugoročni odnos. Glavni zadatak dobavljača je opskrba poduzeća potrebnim resursima, ti resursi mogu biti ljudski, fizički, informacijski i financijski. No prilikom odabira dobavljača potrebno je dobro razmotriti kriterije, kako se ne bi odabrao dobavljač koji ne bi bio pouzdan i učinkovit, stoga kriteriji su jako bitni kod ovog segmenta. Postoje različiti kriteriji prilikom odabira dobavljača od cijene, kvalitete, kakvoće, načina plaćanja, fleksibilnosti do učinkovitosti i komunikativnosti. Treba svakako pažljivo voditi računa kada se bira dobavljač, jer svako poslovanje treba imati dobre i pouzdane dobavljače s kojima se teži sklopiti dugoročna suradnja.

Uz kriterije i ocjenjivanje dobavljača predstavlja bitnu stavku jer je to proces koji se odvija prije sklapanja posla, ali i tijekom izvršenja svake pojedine transakcije, te po završetku odnosno isteku ugovora. Ocjenjivanje isto tako podrazumijeva brojne metode koje treba dobro proučiti i znati primijeniti kako ne bi došlo do pogreške prilikom ocjene i izbora dobavljača, jer svima je u cilju odabrati idealnog dobavljača.

Ono što je još važno napomenuti i što se moglo zaključiti iz istraživanja provedenog putem ankete jest partnerstvo i sklapanje partnerskih odnosa između dobavljača i same organizacije. Pojam partnerstvo predstavlja poslovanje koje vodi na duge staze i koje većinom svaka organizacija preferira, te isto tako predstavlja dugoročnu suradnju između organizacije i dobavljača. Glavni ciljevi partnerstva su raznoliki, a odnose se na samo poboljšanje u odvijanju narudžbi, poboljšanje tehničkih i ekonomskih komponenti dobavljača, jedan od ciljeva je i omogućiti dobavljačima brži razvoj proizvoda i novih tehnologija.

Iz ovog svega gore navedenog moglo bi se zaključiti kako je u današnje vrijeme najpovoljnije i najbolje poslovati s dobavljačima partnerima s kojima se posluje na duge staze jer su oni idealni dobavljači i predstavljaju najpouzdaniju kariku.

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVANA FUJER *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Upravljanje odnosima s dobavljačima *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Ivana Fujer
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, IVANA FUJER *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Upravljanje odnosima s dobavljačima *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Ivana Fujer
(vlastoručni potpis)

8. LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M., (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
2. Bourne, Lynda, (2009): *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*, Gower Publishing Limited.
3. Crkvenčić, M., Buntak, K., i Krpan, Lj., (2018): Upravljanje lancima opskrbe, Sveučilište Sjever, Koprivnica
4. Ferišak, V., (2006): Nabava: politika, strategija, organizacija, menagement, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb
5. Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C., (2007): *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.
6. Ferišek, V., i Stihović, I., (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb
7. Hutt, D., Speh, W., (1989): Business Marketing Management, 3rd edition, TheDrydenPress, Chicago
8. Hunjak, T., (1997): Mathematical foundations of the methods for multicriterial decision making, Mathematical Communications
9. Javanmardi, N., et al. (2011) An Economical Multi-Criteria Decision-Making Process for Supplier Selection, International Review of Business Research Papers
10. Lovrete, S., Radunović, D., i Kalinić, V., (1991): Marketing u trgovini, Ekonomski fakultete, Beograd
11. Prester, J., (2012): Upravljanje lancima dobave, Sinergija, Zagreb
12. Post, James E., Preston, Lee E., Sachs, Sybille, (2002):*Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Standford University Press.
13. Prester J. (2012): Upravljanje lancima dobave, Zagreb
14. Segetlija, Z., (2008): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultete u Osijeku, Osijek
15. Satty, T.L., M.S. Ozdemir, M.S., (2003): Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two, Mathematical and Computer Modelling
16. T.L. Saaty, T.L., (2008): Decision making with the analytic hierarchy process, Int. J. Services Sciences

Znanstveni i stručni članci:

1. Bronja, H., (2011): Multi-criteria approach to ranking suppliers in the supply chains concept (Višekriterijski pristup rangiranja dobavljača u konceptu lanca opskrbe) URL: file:///C:/Users/ivana/Downloads/tv_18_2011_3_393_401%20(3).pdf
2. Hoyle, David, (2018): *ISO 9000 Quality Systems Handbook. Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Seventh Edition*, Routledge.
3. Krpan, Lj., Varga, D., i Maršanić, R., (2015): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik (pristupila: 12.07.2021)
4. Knežević, B., (2015): Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultete, Zagreb
5. Knežević, B., Delić, M., i Lovrić, S., (2013): Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave, Zagreb http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1204.pdf, pristupila: 09.08.2021.
6. Miočević, D., (2017): Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/74450 (pristupila: 12.07.2021.)
7. Puška, A., (2015): Rangiranje čimbenika za odabir dobavljača putem TOPSIS metode, BiH

Internetske stranice:

1. Adelsberger, Z. (2016.): Dobavljač, (Internet), raspoloživo na: https://www.kvalis.com/glossary/dobavljac/ (pristupila: 20.07.2021)
2. http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf, pristupila: 23.07.2021
3. http://upravljanjerizicima.com, pristupila: 19.07.2021.

Diplomski radovi:

1. Barišić, N., (2017): Dobavljači i metode njihova ocjenjivanja, Sveučilište u Dubrovniku, odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik
2. Svatić, S., (2014): Upravljanje rizikom u dobavnom lancu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
3. Vujić, M., (2017): Upravljanje nabavnim kategorijama i odnosima s dobavljačima na primjeru tvrtke Bipa d.o.o., Split

Predavanja:

1. Knežević, B., (2013): Ocjenjivanje dobavljača, Zagreb https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf, pristupila: 09.08.2021.
2. Predavanje,https://www.vup.hr/_Data/Files/130409125141894.pdf?fbclid=IwAR09JgAzLa9wC7KBAyVFkj9o4m5pH18_LwuPHHvfiTeHOl5QDEpRcgWEPgk, pristupila: 14.08.2021.

Popis slika:

Slika 1. Matrica zainteresiranih strana ……10
Slika 2. Rizici u nabavi ……...18
Slika 3. Višekriterijsko rangiranje dobavljača ……24
Slika 4. Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima ……36

Popis tablica:

Tablica 1. Interpretacija relativne važnosti dva kriterija ……..25

Popis grafikona:

Grafikon 1. Spol ispitanika ……..44
Grafikon 2. Dob ispitanika ……...45
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika ……46
Grafikon 4. Status ispitanika ……46
Grafikon 5. Dobavljači kao bitne karike ……..47
Grafikon 6. Poslovanje organizacije ……47
Grafikon 7. Inozemna tržišta ……48
Grafikon 8. Poslovanje organizacije ……49
Grafikon 9. Povoljnost domaćih dobavljača ……49
Grafikon 10. Brzina domaćih dobavljača ……50
Grafikon 11. Čekanje robe od domaćih dobavljača ……51
Grafikon 12. Čekanje robe od inozemnih dobavljača ……..51
Grafikon 13. Sustav upravljanja ……..52
Grafikon 14. Outsourcing ……53
Grafikon 15. Korištenje outsourcinga ……..53
Grafikon 16. Rad u outsourcingu ……54
Grafikon 17. Procjena rizika ……55
Grafikon 18. Posjedovanja sustava upravljanja rizicima ……55
Grafikon 19. Slanje analize rizika ……56
Grafikon 20. Kriteriji odabire dobavljača ……57
Grafikon 21. Važnost kriterija odabira dobavljača ……57

Grafikon 22. Najvažniji kriteriji odabira dobavljača ……..….58
Grafikon 23. Način pribavljanja informacija ……..….59
Grafikon 24. Pojam partnerstvo ……..…….59
Grafikon 25. Partnerstvo između dobavljača i organizacije …….……..60
Grafikon 26. Ugovor o partnerstvu …….…….61
Grafikon 27. Dobavljači partneri i obični dobavljači ……...61