

# Dobavljači i metode njihova ocjenjivanja

---

**Novoselec, Denis**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:996689>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**



DIPLOMSKI RAD br.

139/OMIL/2022

**DOBAVLJAČI I METODE NJIHOVA  
OCJENJIVANJA**

Denis Novoselec

**Varaždin, rujan 2022.**

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**  
**Studij Logistike i održive mobilnosti**



DIPLOMSKI RAD br.

139/OMIL/2022

**DOBAVLJAČI I METODE NJIHOVA  
OCJENJIVANJA**

**Student:**

Denis Novoselec

**Mentor:**

doc.dr.sc. Saša Petar

**Varaždin, rujan 2022.**

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ diplomski sveu ilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK Denis Novoselec

MATIČNI BROJ 0336025119

DATUM 14.09.2022.

KOLEGIJ Upravljanje lancima opskrbe

NASLOV RADA Dobavlja i i metode njihova ocjenjivanja

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Suppliers and methods of their evaluation

MENTOR dr.sc. Saša Petar

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Miroslav Drlja a, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Saša Petar, mentor i član povjerenstva
3. doc.dr.sc. Predrag Brlek, član povjerenstva
4. prof.dr.sc. Ljudevit Krpan, lan povjerenstva
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 139/OMIL/2022

OPIS

Poslovanje svakog poduzeća prožeto je unutarnjom i vanjskom interakcijom bez koje je nemoguće ostvariti misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Jedna od važnih interakcija je i komunikacija s dobavljačima u kontekstu nabavne funkcije. Vrednovanje, ocjena, odabir, kao i daljnja interakcija i transparentnost značajno utječe na poslovanje poduzeća u smislu mogućih smanjenja ulaznih i transportnih troškova, a time i na trošak i pravovremenost proizvodnog procesa, što u konačnici omogućava veću razinu poslovne profesionalnosti, pravovremenog proizvoda/usluge kupcu i povećanje prihoda.

Rad je podijeljen u sljedeće cjeline: 1. Uvod, 2. Pojam i obilježja upravljanja dobavljačima, 3. Ocjenjivanje i odabir dobavljača, 4. Analiza upravljanja i ocjenjivanja dobavljača u odabranim poduzećima i 5. Zaključak.

Svrha dobavljača je osigurati resurse potrebne za normalno poslovanje poduzeća. Resursi mogu biti poluproizvodi, sirovine, materijali, alati, potrošni materijal, uredski materijal, itd. Dobavljanjem navedenih resursa bavi se služba/odjel nabave koja u poduzeća zauzima važno strateško mjesto usporedno drugim organizacijskim cjelinama/funkcijama.

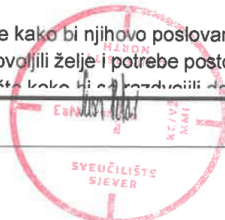
Svako poduzeće treba težiti osigurati kvalitetne i dobre dobavljače kako bi njihovo poslovanje ostvarilo zacrtane ciljeve i profitabilno djelovalo u okolini i samim time zadovoljili želje i potrebe postojećih i potencijalnih kupaca. Za izbor dobavljača potrebna je intražiti tržišta kako bi od dobavljači dobri od loših

ZADATAK URUČEN

19.9.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## Sažetak

Poslovanje svakog poduzeća prožeto je unutarnjom i vanjskom interakcijom bez koje je nemoguće ostvariti misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Jedna od važnih interakcija je i komunikacija s dobavljačima u kontekstu nabavne funkcije. Vrednovanje, ocjena, odabir, kao i daljnja interakcija i transparentnost značajno utječe na poslovanje poduzeća u smislu mogućih smanjenja ulaznih i transportnih troškova, a time i na trošak i pravovremenost proizvodnog procesa, što u konačnici omogućava veću razinu poslovne profesionalnosti, pravovremenog proizvoda/usluge kupcu i povećanje prihoda. Cilj odabira dobavljača je dobiti pouzdanog, točnog i transparentnog poslovnog partnera. U upotrebi su brojni kriteriji kojima se klasificiraju, procjenjuju i odabiru bolji dobavljači od lošijih. Svrha diplomskog rada je ukazati na važnost tog procesa, teorijski i na primjerima odabranih poduzeća.

**ključne riječi:** *dobavljač, ocjenjivanje, organizacija, planiranje, upravljanje*

## Summary

The business process of every company is consisted of internal and external interaction. Without interaction it is impossible to achieve the mission, vision and company goals. One of the important interactions is communication with suppliers in the context of the purchasing function. Valuation, assessment, selection, as well as further interaction and transparency, significantly affects the company's business in terms of possible reductions of input and transport costs, and thus the cost and timeliness of the production process, which ultimately enables a higher level of business professionalism, timely product/service to the customer and increase income. The main goal of choosing a supplier is to get a reliable, accurate and transparent business partner. There are numerous criteria used to classify, evaluate and select better suppliers from worse ones. The purpose of the thesis is to point out the importance of this process, theoretically and on the examples of selected companies. All of these issues are given as a task in this research mission.

**keywords:** *assessment, management, organization, planning, supplier*

# SADRŽAJ

<b>Sažetak .....</b>	<b>I</b>
<b>Summary .....</b>	<b>II</b>
<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Zadatak i ciljevi .....	1
1.3. Metodologija i uzorak .....	1
1.4. Definiranje hipoteza .....	3
1.5. Ograničenja .....	3
1.6. Kompozicija rada .....	4
<b>2. Pojam, obilježja i funkcija nabave u okvirima opskrbnog lanca .....</b>	<b>5</b>
2.1. Nabava kao funkcija u upravljačkoj i organizacijskoj strukturi poduzeća .....	5
2.2. Odnos upravljanja nabavom s upravljanjem logistikom i kvalitetom u okvirima opskrbnog lanca .....	7
<b>3. Upravljanje dobavljačima .....</b>	<b>11</b>
3.1. Obilježja pouzdanog i kvalitetnog dobavljača .....	11
3.2. Izvori informacija pri odabiru dobavljača .....	14
3.3. Upravljanje odnosima s dobavljačima .....	14
3.4. Potpore i motivacija dobavljača .....	16
3.5. Upravljanje rizicima i kontrola dobavljača .....	17
<b>4. Ocjenjivanje i odabir dobavljača .....</b>	<b>21</b>
4.1. Metode ocjenjivanja .....	22
4.1.1. Sustav bodovanja .....	24
4.1.2. Sustav ocjena .....	26
4.2. Metoda 10c u ocjeni dobavljača .....	26
4.3. Kriteriji izbora i vrednovanja dobavljača .....	27
4.4. Dodatni pokazatelji u analizi dobavljača .....	30
<b>5. Analiza upravljanja i ocjenjivanja dobavljača u odabranim poduzećima .....</b>	<b>32</b>
5.1. AD Plastik d.d. ....	32
5.2. Narodne novine d.d. ....	34
5.3. Konzum plus d.o.o. ....	34
5.4. Lidl Hrvatska d.o.o. ....	35
5.5. Kaufland d.d. ....	36
5.6. Walmart .....	37
5.7. Analiza anketnih podataka i usporedba upravljanja nabavom, ocjenom i odabirom dobavljača u odabranim poduzećima .....	37
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>52</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>54</b>
<b>Popis ilustracija .....</b>	<b>56</b>
<b>Kazalo oznaka .....</b>	<b>58</b>

## **1. Uvod**

### **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je ocjenjivanje dobavljača u okvirima funkcije upravljanja nabavom i dobavljačima. Konstrukcija rada podrazumijeva multidisciplinarni pristup, tj. obuhvaća znanja i činjenice s područja organizacijske i ekonomske znanosti, s naglaskom na menadžment i upravljanje dobavljačima. S ciljem boljeg razumijevanja zadane građe, provedeno je istraživanje u nekoliko velikih poduzeća različitih profila kako bi se stekao bolji uvid u funkcioniranje upravljanja dobavljačima i njihovo ocjenjivanje u različitim poslovnim okolnostima.

### **1.2. Zadatak i ciljevi**

Zadatak istraživanja je utvrđivanje poznatih činjenica, tj. teoretskog znanja i praktičnih pravila na području organizacijske i ekonomske znanosti, a povezano s područjem menadžmenta poslovanja u okvirima upravljanja nabavom i dobavljačima.

Cilj diplomskog rada je prikazati važnu ulogu planiranja nabave i upravljanja dobavljačima kao važnom segmentu poslovanja poduzeća, te na primjeru odabranih poduzeća pojasniti poslovanje s dobavljačima, te njihovo ocjenjivanje. Glavni cilj praktičnog dijela rada je ukazati na specifičnosti upravljanja i ocjenjivanja dobavljačima u različitim poduzećima.

### **1.3. Metodologija i uzorak**

Tijekom konstrukcije diplomskog rada korištene su metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, induktivna metoda, metodije mišljenja eksperata, te metoda grafičkog prikaza. Metoda deskriptivne analize predstavlja kritičku analizu dostupnih podataka radi postizanja ciljeva istraživanja te radi dokazivanja ili odbacivanja teza istraživanja. U ovom radu se koristi deskriptivna analiza.



Metoda deskripcije podrazumijeva jednostavni opis činjenica, procesa i međusobnih poveznica. Induktivna metoda podrazumijeva sustavno donošenje zaključaka na temelju pojedinačnih činjenica. Metoda grafičkog prikaza podrazumijeva korištenje ilustracija u obliku slika i grafikona kako bi se dati podaci vizualno prezentirali potencijalnom čitatelju.

U radu su korišteni sekundarni (unutarnji) izvori podataka u pisanom (knjige) i digitalnom obliku (znanstveni i stručni članci i radovi, mrežne stranice), te primarni (unutarnji) podaci u obliku poslovne dokumentacije odabranih poduzeća.

Teorijska analiza poduprta je dosadašnjim spoznajama iz domaće i međunarodne znanstvene i stručne literature, tj. spoznajama znanstvenika i drugih stručnih autora koji su u svojim znanstvenim i stručnim publikacijama istraživali predmetnu tematiku. Uporabom domaćih i stranih stručnih sekundarnih izvora podataka omogućeno je stjecanje uvida i kritičkog promišljanja dosadašnjih istraživanja i radova vezanih uz navedenu temu s ciljem donošenja konkretnih zaključaka i njihove implementacije u praktične svrhe.

U teorijskom dijelu, metodom klasifikacije, kompilacije, komparacije i generalizacije, klasificirane su i uspoređene postojeće spoznaje i podaci o obuhvatnom području. Induktivno-deduktivnom metodom od pojedinačnih činjenica došlo se do općih zaključaka, te od složenih tvrdnji do elementarnih činjenica. Od pomoćnih metoda korištena je metoda analize i sinteze, metoda mišljenja eksperata, te metoda grafičkog prikaza pomoću slika i grafikona. Građa je obrađena metodom "lijevka", od općeg prema užem znanju i činjenicama u okviru definirane teme rada.

U istraživačkom dijelu, tj. u kvantitativnoj analizi korištena je metoda prikupljanja podataka anketnom metodom, metoda deskripcije i klasifikacije, metoda obrade podataka pomoću deskriptivne statistike, metoda analize i sinteze, induktivna metoda, te metoda grafičkog prikaza (slikovni, tabelarni i dijagramski prikaz) s ciljem prezentiranja i interpretacije rezultata istraživanja. Anketni upitnik koncipiran je metodom "lijevka", od općih osobnih i demografskih pitanja prema definiranim problemu i ciljevima istraživanja

U svrhu prikupljanja primarnih podataka provedeno je istraživanje metodom ispitivanja pomoću anketne metode s elementima slobodnog izjašnjavanja (intervju) u 3 odabrana poduzeća: službeni list Republike Hrvatske Narodne novine d.d., poduzeće za proizvodnju automobilskih dijelova AD Plastik, najveći hrvatski lanac prehrambenih proizvoda Konzum, te međunarodni trgovački lanci Lidl, Kaufland i Walmart.

Anketni upitnik prosljeđen je u odjele nabave i upravljanja dobavljačima svih 6 poduzeća uz neobavezne preduvjete sudjelovanja i mogućnost anonimnog ispunjavanja upitnika (ime i prezime ovlaštenih osoba).

Anketa elemenata uzorka provedena u svim poduzećima komunikacijom elektroničkim putem (elektronička pošta). Prikupljeni podaci i dodatna interna poslovna dokumentacija su prikupljeni, analizirani, te inducirani zaključci.

#### 1.4. Definiranje hipoteza

Na temelju postavljenih ciljeva, definirane su slijedeće radne hipoteze:

**H1:** Ocjenjivanje i odabir dobavljača razlikuje se u velikim poduzećima obzirom na njihov ustroj, organizacijsku strukturu i stil upravljanja.

**H2:** Ocjenjivanje i odabir dobavljača u većim poduzećima s razvijenom divizionalnom organizacijskom strukturom može imati decentralizirani karakter, tj. može imati autonomiju u odlučivanju neovisno o Službi nabave u okvirima Uprave poduzeća.

#### 1.5. Ograničenja

Provedeno istraživanje podrazumijeva određeno ograničenje. Obzirom da istraživanje ne sadrži veliki broj elemenata uzorka kao što bi to primjerice bilo anketno ispitivanje potrošača, i sl., i obzirom na ograničeno vrijeme dostupno autoru za konstrukciju rada, te fizičku nemogućnost provedbe istraživanja na znatno većem broju velikih poduzeća, rezultati zadanih hipoteza se mogu okarakterizirati kao orijentacijski rezultat kojemu je glavna svrha poslužiti kao moguća podloga i polazište nekom novom istraživanju koje će uključivati značajno veći broj elemenata u uzorku, primjerice javna poduzeća, poduzeća s potpuno različitim djelatnostima od primjera u ovom radu, poduzeća koja prakticiraju autokratsko upravljanje i organizacijsku kulturu, a što bi u konačnici omogućilo i preciznije zaključke i potvrdu/opovrgavanje novih hipoteza.

## 1.6. Kompozicija rada

Rad je podijeljen u tri cjeline, uvod, razrada i zaključak. Razrada je podijeljena u 4 poglavlja. Drugo poglavlje “*Pojam, obilježja i funkcija nabave u okvirima opskrbnog lanca*” sadrži opća znanja i činjenice s područja upravljanja poduzećem i funkcijom nabave u okvirima opskrbnog lanca. U trećem poglavlju “*Upravljanje dobavljačima*” obrađena su obilježja pouzdanog i kvalitetnog dobavljača, pronalaženje informacija pri odabiru dobavljača, upravljanje odnosima s dobavljačima, motiviranje i potpora dobavljača, te upravljanje rizicima i kontrola dobavljača. Četvrto poglavlje “*Ocjenjivanje i odabir dobavljača*” prikazuje kriterije vrednovanja dobavljača, te pokazatelje pri njihovoj analizi i procjeni, metode i modele sustava bodovanja i ocjene, te njihov odabir. U petom poglavlju “*Analiza upravljanja i ocjenjivanja dobavljačima u odabranim poduzećima*” sadržana je analiza podataka dobivenih anketnom metodom i analizom dodatne interne poslovne dokumentacije odabranih poduzeća, te su oblikovani zaključci.

Šesto poglavlje je zaključno poglavlje, a sadrži pregled induciranih zaključaka na temelju teorijske razrade teme i provedenog istraživanja na odabranim elementima uzorka.

## 2. Pojam, obilježja i funkcija nabave u okvirima opskrbnog lanca

### 2.1. Nabava kao funkcija u upravljačkoj i organizacijskoj strukturi poduzeća

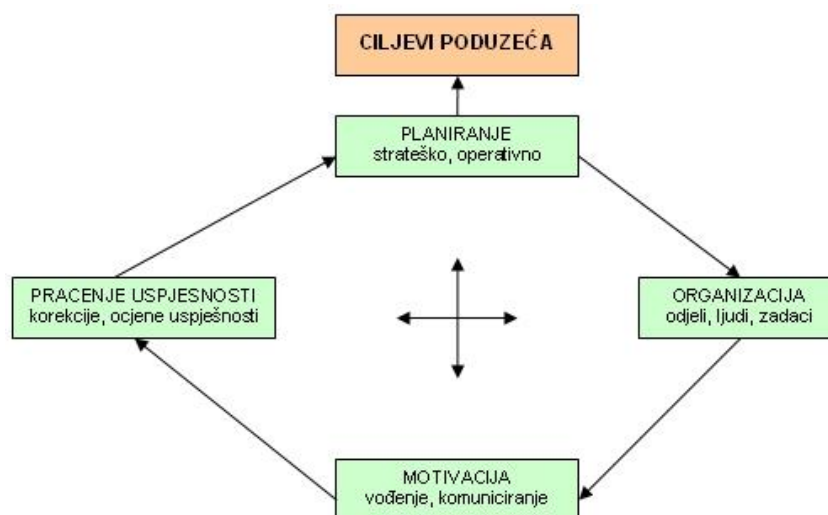
Menadžment podrazumijeva kompleksan pojam koji se u praksi poistovjećuje s drugim odrednicama u organizaciji, pri čemu je nužno napraviti određena ograničenja kako bi se omogućilo ispravno interpretiranje. Menadžment se vremenom mijenjao, odnosno u različitim razdobljima pojavljuje se u različitim oblicima interpretiranja. Prvobitno je menadžment percipiran kao praksa, a tijekom vremena izrasta u zasebnu znanstvenu disciplinu. Menadžment podrazumijeva proces transformacije određenog ulaza u organizaciju (eng. “*Input*”) i izlaza iz organizacije (eng. “*Output*”). Transformaciju uvjetuje planiranje koje služi postizanju boljeg poslovnog usmjerenja čime se osigurava veća učinkovitost i bolja koordinacija rada. Upravljanje se odnosi na provedbu upravljačkih odluka koje obično donose vlasnici poduzeća. Takvo upravljanje se naziva vlasničko tj. strateško upravljanje i osigurava ostvarenje ciljeva organizacije pomoću poslovne politike. Osim strateškog upravljanja, razlikuje se poslovno (taktičko), te operativno upravljanje kojeg provodi menadžment po svim razinama organizacije. Pojam rukovođenja najčešće se povezuje s ostvarenjem ciljeva organizacije pomoću aktivnosti ljudi kojima je glavni zadatak vođenje, organiziranje i kontrola podređenih. Menadžment je kompleksan pojam jer može označavati ljude (menadžeri), organizacijske cjeline (nadzorna i upravna tijela) ili poslovne procese (menadžerske aktivnosti u sklopu poslovnih procesa). Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2010:19) definiraju menadžment “...*aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali i aktivnostima drugih ljudi*”. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2010)

Glavne funkcije menadžmenta su vođenje, planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola. Glavni cilj menadžmenta je odrediti misiju i ciljeve (Kadlec, 2013). Planiranje je funkcija širokog koncepta, ali u osnovi podrazumijeva razdoblje između trenutnog i željenog budućeg poslovnog stanja. Planiranjem se definira trenutno stanje, strategija i ciljevi i pravci djelovanja (Buble, 2000:13). Planiranje znači gledati unaprijed i odrediti buduće smjerove djelovanja koje treba slijediti. To je pripremni korak i sustavna aktivnost koja određuje kada, kako i tko će obavljati određeni posao. Planiranje je detaljan program koji se odnosi na detaljni plan ostvarenja optimalnog poslovanja, buduće smjerove djelovanja u organizaciji, a često se tretira i kao jedna od najvažnijih funkcija.

Planiranje uzima u obzir dostupne i potencijalne ljudske i fizičke resurse s ciljem postizanja učinkovite koordinacije i doprinosa poslovanju. Može se ustvrditi da je planiranje mentalna predispozicija načina razmišljanja prije nego što se djeluje i da se djeluje u svjetlu činjenica, a ne nagađanja. Planiranje je odlučivanje o najboljoj alternativi upravljanja organizacijom i resursima s ciljem postizanja definiranih ciljeva. (Bubble, 2000:16)

Prema Koontz, O'Donell i Weihrich (1986), planiranje je odlučivanje unaprijed što, kako i tko će učiniti planirano. Planiranje premošćuje jaz između postojećeg i željenog poslovnog stanja poduzeća. Planiranje je prva upravljačka funkcija koja se obavlja u procesu upravljanja. Bavi se time da unaprijed odlučuje što treba učiniti, kada, gdje, kako i tko će to učiniti. Dakle, podrazumijeva unaprijed određen tijek djelovanja za postizanje određenog cilja. Planiranje je primarna funkcija menadžmenta. Kao proces uključuje svjesno određivanje budućeg tijeka djelovanja kako bi se postigli željeni rezultati.

Funkcije menadžmenta dijele se na planiranje (strateško, operativno), organiziranje (formiranje odjela, određivanje zadataka, izbor ljudi), motivaciju (vođenje, komuniciranje), praćenje uspješnosti (korekcije, ocjene uspješnosti). Navedene funkcije podjednako su važne i sve su međusobno povezane. Ciljevima poduzeća je izravno podređena funkcija planiranja. (Bubble, 2000:16). (Slika 1.)



**Slika 1.** Funkcije menadžmenta

Izvor: Vlastita ilustracija prilagođeno prema Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Ekonomski institut, Zagreb, 2001. str. 64.

## **2.2. Odnos upravljanja nabavom s upravljanjem logistikom i kvalitetom u okvirima opskrbnog lanca**

Menadžment u srednjim i velikim poduzećima može se podijeliti na menadžment marketinga, funkcionalni menadžment koji obuhvaća menadžment ljudskih potencijala, menadžment financija i menadžment kvalitete, te menadžment strateškog planiranja, modeliranja potražnje, predviđanja tržišnih promjena i restrukturiranja organizacijske strukture, itd. Navedene kategorije menadžmenta su zapravo osnovne funkcije potrebne za funkcioniranje bilo kojeg većeg poduzeća jer u poslovnoj praksi postoje i druge važne primjene menadžmenta unutar organizacijske strukture. To mogu biti npr. menadžment nabave i dobavljača, menadžment informacijskog sustava u službi visokih razina menadžmenta, menadžment integralne logistike, itd. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2010)

Logistika obuhvaća gotovo sve aspekte poslovanja poduzeća: skladištenje, upravljanje zalihama, transport, pakiranje, menadžment nabave, rukovanje materijalima, operativa, marketing, financijsko praćenje, informacijski sustav, organizacijska struktura, strategija poduzeća. (Van Weele, 2014:3-6)

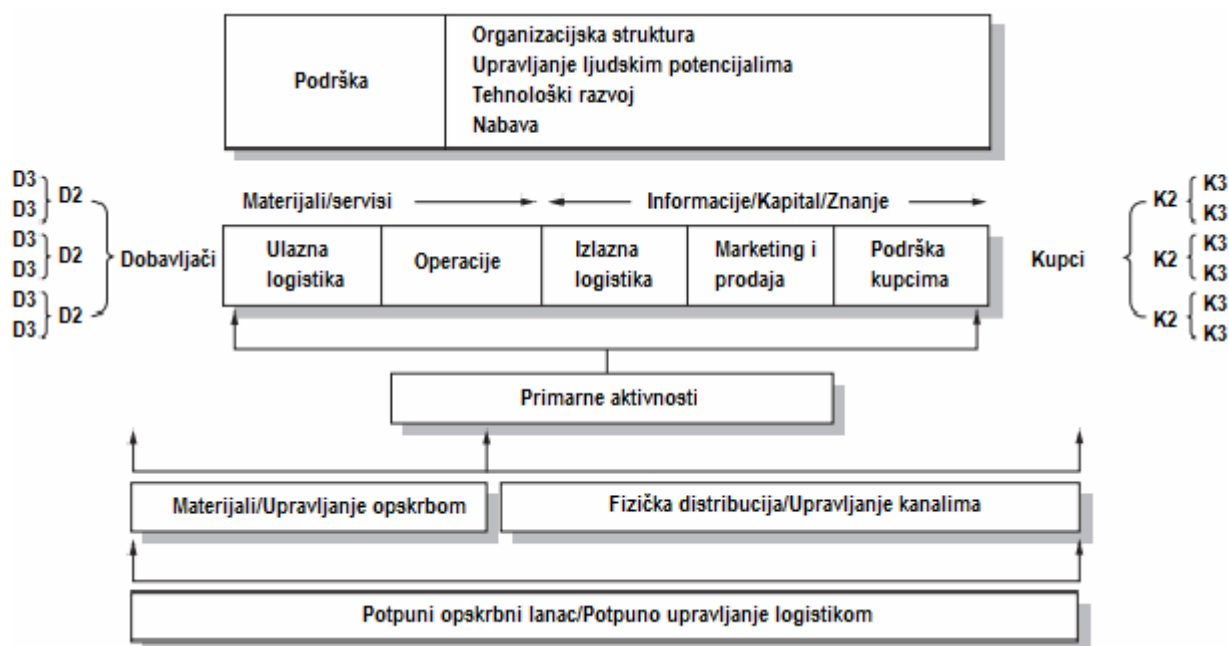
Takva međusobna povezanost i interakcija logistike s drugim poslovnim procesima definira logistiku kao proces predviđanja potreba i želja kupaca, prikupljanja ljudi, materijala, kapitala, tehnologije i informacija potrebnih za ispunjenje tih potreba i želja, optimiziranje proizvodne mreže roba ili usluga s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva i korištenje logističke mreže s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva u zadanom vremenskom roku. Zbog takvog velikog broja poveznica logistike i drugih poslovnih procesa, logistika je u suvremenom načinu poslovanja prerasla u sustav integralne logistike koja obuhvaća gotovo sve aspekte poslovanja. Razumijevanje logistike i interakcije s drugim poslovnim procesima, iznimno je važno u pronalaženju optimalne poslovne strategije poduzeća i njene primjene. (Handfield et al, 2009:3-6)

Upravljanje dobavljačima u izravnoj je korelaciji s upravljanjem logistikom i kvalitetom. Stoga je potrebno pojasniti temeljna obilježja logistike i kvalitete. Sustav kvalitete ovisi prvenstveno o funkciji upravljanja, identično kao i svi procesi procesi poduzeća. Zato je potrebno naglasiti određene poslovne procese i njihovu međuovisnost i povezanost u svrhu postizanja željene funkcionalnosti sustava kvalitete, ali i s ciljem pronalaženja načina za unaprijeđenje postojećeg sustava kvalitete. (Van Weele, 2014:3-6)

U svrhu koordinacije i povezivanja svih poslovnih procesa, iznimno je važno kvalitetno rješenje sustava opskrbnog lanca jer povezuje sve faze rada poduzeća, od sirovina, proizvodnje, do prodaje potrošaču. Zato se sustav kvalitete pojavljuje unutar cijelog opskrbnog lanca, a to uključuje i sam proizvodni proces. Menadžment opskrbnog lanca se brine za optimizaciju razina zaliha, usluga kupcu i logističkih aktivnosti, i predstavlja stratešku ulogu dobavljača koji utječe na uspješnost poduzeća. Zato su dobavljači, nabava proizvoda i isporuka kupcu, uz postojeću kontrolu kvalitete ulaznih sirovina, kvalitete samog procesa proizvodnje, kvalitete skladištenja i transporta do kupca, najvažniji čimbenici koji će utjecati na ukupnu konkurentnost. Uz navedene čimbenike važan je i informacijski sustav koji omogućava razmjenu podataka, a važna je i tehnička, operativna i financijska snaga poduzeća, u smislu brze reakcije na traženu isporuku sirovina ili proizvoda poduzeća u slučaju nezadovoljavajuće kvalitete. (Handfield et al, 2009:3-6)

Važno je razlikovati pojam nabave i opskrbe. Nabava podrazumijeva funkcionalnu aktivnost kupnje proizvoda/usluga koja uključuje identifikaciju i odabir dobavljača, kupnju, pregovore, ugovaranje nabave, istraživanje tržišta opskrbe, procjenu i poboljšanje dobavljača, te razvoj sustava nabave. Sama kupnja predstavlja dobivanje prave kvalitete, u pravoj količini, u pravo vrijeme, iz pravog izvora i uz pravu cijenu. To znači da je nabava identifikacija, pristup, pozicioniranje i upravljanje resursima i povezanim sposobnostima koje organizacija treba ili potencijalno treba za ostvarenje svojih ciljeva. Pojam opskrbe nije samo drugi naziv za nabavu nego predstavlja strateški pristup planiranju i stjecanju trenutnih i budućih potreba organizacije koristeći učinkovito upravljanje opskrbom. Upravljanje opskrbom podrazumijeva izvršavanje strateških odgovornosti i aktivnosti koje imaju dugoročne posljedice na učinkovitost organizacije. Posljedično tome, rutinska nabava i praćenje operativnih zaliha nije strateška odgovornost i aktivnost. Upravljanje opskrbom je multifunkcionalno jer uključuje nabavu, osiguranje kvalitete kupljenih roba/usluga, te druge srodne funkcije u organizaciji koje zajednički djeluju u postizanju ciljeva organizacije. Stoga se opskrba smatra progresivnom verzijom osnovnog dobavljanja robe/usluga. (Van Weele, 2014:8-10)

Koncept potpunog opskrbnog lanca je prošireni lanac vrijednosti kao viša strateška vrijednost upravljanja operativnim aktivnostima i tokovima unutar i preko opskrbnog lanca. Upravljanje opskrbnog lanca podrazumijeva proaktivno upravljanje dvosmjernim kretanjem i koordinacijom roba, usluga, informacija i sredstava, od nabavnih roba do krajnjih kupaca. (Handfield et al, 2009:10) (Slika 2.)



**Slika 2.** Shema proširenog lanca vrijednosti - položaj nabave u potpunom opskrbenom lancu

Izvor: Vlastita ilustracija prilagođeno prema Handfield, M., et al. (2009). *Purchasing and Supply Management*. 4th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning., str. 11.

Upravljanje nabavom i dobavljačima u takvom kontekstu odražava sve veću važnost i naglasak na dobavljače, podjednako kao i na kupce. Odnosi s dobavljačima se pomiču prema višem stupnju suradnje. Razvoj dobavljača, sudjelovanje u dizajnu novih proizvoda, dugoročni odnosi, strateško upravljanje troškova na zajedničkoj razini, planiranje resursa poduzeća ERP (eng. “*Enterprise Resource Planning*”), potpuno upravljanje kvalitetom TQM (eng. “*Total Quality Management*”), integrirani mrežni sustavi, zajedničke baze podataka u suvremenom poslovanju se percipiraju načini za stvaranje novih vrijednosti u okviru potpunog opskrbenog lanca. (Van Weele, 2014:25)

Kvalitetno utemeljena strategija upravljanja nabavom u okvirima potpunog opskrbenog lanca usredotočena je na razvijanje dugoročnih odnosa sa ključnim dobavljačima, na stalno poboljšanje kvalitete proizvoda i na snižavanje troškova. Naglasak je na uklanjanju bilo kakvih grešaka proizvoda, što je jedan od ključnih preduvjeta suradnje poduzeća i dobavljača a omogućava pravovremenu proizvodnju, što je ujedno obilježje često korištene metode JIT (eng. “*Just in time*”). (Handfield et al, 2009:67-68)

Usvajanjem JIT strategije zalihe sirovina i nedovršenih proizvoda se nastoje potpuno minimalizirati, ali poduzeća tako postaju znatno ovisnija o svojim dobavljačima. Zbog toga se uvodi strategija korištenja po mogućnosti samo jednog dobavljača, što podrazumijeva i usmjeravanje svih transportnih i distribucijskih funkcija. (Handfield et al, 2009:67-68)



Jedna od važnih prednosti JIT metode je mogućnost bitnog smanjenja poslovne dokumentacije, npr. obrasci prijema robe. Ako je primjenjena JIT metoda, tada primjerice računovodstvo obavlja plaćanje automatizirano. Do promjene može doći isključivo ako dođe do poslovnih promjena koje će prekinuti automatizirani proces. JIT sustav također uklanja potrebu za inspekcijom ulazne robe, pregledom, arhiviranjem i prosljeđivanjem kopija dokumenata prema više organizacijskih cjelina, kao što je primjerice otpremnica. (Van Weele, 2014:19)

Najnovija inovacija u menadžmentu opskrbnog lanca i kontroli kvalitete je dovođenje dobavljača i njihovih djelatnika u samo poduzeće koje opskrbljuje. Upravljanje skladištem i zalihama kao važnim poslovnim procesima, određuju način upravljanja skladišta tako da utječu na povezanost s partnerima unutar opskrbnog lanca, na kvalitetu usluge, razinu zaliha i na uspjeh poduzeća u marketingu i prodaji kupcima. Općenito, upravljanje skladištem usko je povezano s upravljanjem zalihama, te ove dvije aktivnosti imaju brojne sličnosti i veliki broj međuovisnosti. Funkcija skladišta je nastojanje da se očuva tj. optimizira ujednačenost tržišne ponude i potražnje. Upravljanje povratom roba predstavlja logističku aktivnost gdje se proizvodi kreću u suprotnom smjeru od uobičajenog smjera unutar distribucijskog kanala. (Handfield, 2009:69-72)

Aktivnost povrata robe uključuje povrat rizičnog i nerizičnog otpada, proizvoda za ponovnu upotrebu, proizvoda ili materijala za recikliranje i ponovno uključivanje u proizvodni ciklus, povrat proizvoda od kupca, povrat oštećenog proizvoda, povrat zastarjelog proizvoda, i sl. Glavni i praktički jedini cilj upravljanja povratom roba je minimalizirati sve oblike povrata, pa je pritisak ove logističke cjeline nužna kako bi se osigurao viši stupanj kvalitete u proizvodnji, veća brzina isporuke kupcu, i sl. (Handfield, 2009:69-72)

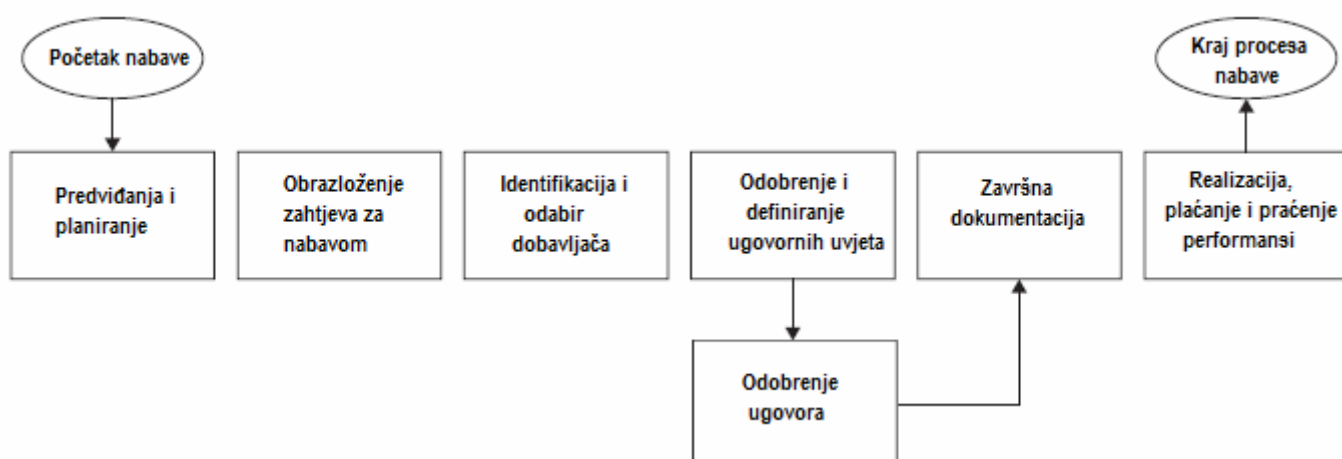
Na temelju činjenice da je tehnologija najvažniji čimbenik učinkovitosti u upravljanju svih poslovnih procesa, logična je pretpostavka da su informatička služba, informatička infrastruktura, komunikacijska infrastruktura, informatičko rješenje u svrhu praćenja kvalitete sirovina i proizvoda, iznimno važni preduvjeti za funkcioniranje bilo kojeg gospodarskog subjekta u okvirima suvremenih tržišnih uvjeta. Proizvodni segment je zapravo povezan s gotovo svim poslovnim procesima preko logističkih aktivnosti, a također sadrži sustav kvalitete koji je fokusiran na sam proizvodni proces i rezultat proizvodnog procesa, te adekvatno prosljeđivanje proizvoda unutar distribucijskog kanala ako zadovoljava postavljene zahtjeve definirane sustavom kvalitete. (Van Weele, 2014:20-21)

### 3. Upravljanje dobavljačima

#### 3.1. Obilježja pouzdanog i kvalitetnog dobavljača

Svrha dobavljača je osigurati resurse potrebne za normalno poslovanje poduzeća. Resursi mogu biti poluproizvodi, sirovine, materijali, alati, potrošni materijal, uredski materijal, itd. Dobavljanjem navedenih resursa bavi se služba/odjel nabave koja u poduzeća zauzima važno strateško mjesto usporedno drugim organizacijskim cjelinama/funkcijama.

Sinergija svih poslovnih cjelina povećava mogućnost poslovnog uspjeha. (Ferišak, 2006). Generalno gledano, nabava je identična prodaji, samo što interakcijski fokus nije na kupcima, nego na poslovnim partnerima koji dobavljaju potrebne resurse. Time se potiče organizacijska suradnja poslovnih partnera, tj. unapređenje interakcije između poduzeća i dobavljača. Može se zaključiti da je nabava proces u kojima dobavljači pomažu poduzeću pribavljanjem potrebnih resursa kako bi poduzeće ostvarilo svoje poslovne ciljeve. (Miočević, 2017). Prema Kneževiću (2015), nabava je aktivnost pronalaženja i dostave potrebnih materijala/usluga uz unaprijed definirane kriterije kvalitete i pravovremene dostave i uz prihvatljivu cijenu. Dijagram toka nabave započinje pokretanjem procesa predviđanjem, planiranjem i definiranjem zahtjeva, preko obrazloženja zahtjeva, identifikacije i odabira dobavljača, definiranja i odobrenja ugovornih uvjeta, razmjenom završne dokumenta, do zaključenja poslovnog ugovora, plaćanja i kontrole performansi. (Slika 3.)



**Slika 3.** Dijagram toka procesa nabave

Izvor: Vlastita ilustracija prilagođeno prema Handfield, M., et al. (2009). Purchasing and Supply Management. 4th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning., str. 43.

Nadalje, dobavljači se definiraju kao pojedinci ili grupe koji prema unaprijed dogovorenim uvjetima ostvaruju poslovni odnos s poduzećem pružajući uslugu dostave potrebnih materijala/usluga.

Uvjeti su najčešće definirani poslovnim ugovorom. Zamjensko sredstvo za dobavljenu robe su uglavnom financijska sredstva, no u poslovnoj praksi je moguća i zamjena proizvoda/usluga pri čemu prvi partner dobavlja potrebni resurs drugom partneru, a drugi partner daje svoj proizvod/uslugu koja je potrebna prvom partneru, pri čemu se poštuje jednakost financijske vrijednosti proizvoda/usluga oba partnera. Ugovori mogu sadržavati i predviđene sankcije u slučaju kršenja ugovornih odredbi. Sankcije su najčešće financijsko oštećenje i raskid poslovnog ugovora. (Handfield, 2009:41-44)

To znači da poduzeće uvijek očekuje resurse na vrijeme. Strogo poštivanje ugovornih klauzula omogućava profesionalniji odnos, stabilnost interakcije između dva partnera i dugoročno poslovanje uz povećanje poslovnog povjerenja. Resursi mogu biti fizički, ljudski, financijski ili informacijski. (Krpan, Varga i Maršanić, 2015)

U poslovnoj praksi razlikuju se interni (unutarnji) i eksterni (vanjski) dobavljači. Unutarnji dobavljači podrazumijevaju interna kretanja proizvoda/usluga unutar poduzeća. Pojavnost unutarnjih dobavljača proporcionalna je s veličinom poduzeća, prirodom posla i brojem djelatnosti kojim se poduzeće bavi. Nasuprot tome, vanjski dobavljači je bilo koji poslovni subjekt (pojedinaac ili organizacija) koji opskrbljuju poduzeće sukladno potrebama kako bi se poslovni procesi odvijali neometano. Obzirom na vrstu proizvoda/usluge, dobavljače se može podijeliti u 3 vrste: (Čičin Šain, Materijali s predavanja Zadar, 2017)

- dobavljači proizvoda - proizvodi podrazumijevaju sve materijalne predmete,
- dobavljači usluga - usluge su nematerijalne prirode, te
- dobavljači ostalih resursa - primjerice financijske usluge gdje je roba kapital.

Sukladno podjeli, fizički resursi podrazumijevaju proizvode, poluproizvode, materijale, sirovine, opremu, alate, rezervne dijelove i sve druge materijalne resurse. Resursi mogu biti i kvalificirane osobe što znači da dobavljači ljudskih resursa omogućavaju poduzeću pristup kvalificiranoj radnoj snazi za one poslove za kojim poduzeće ima potrebu pribaviti dodatne ljudske resurse. Financijske usluge obavljaju najčešće banke, državne agencije i pojedinci/organizacije koje investiraju u druge poslove. (Čičin Šain, Materijali s predavanja Zadar, 2017)

U poslovnoj praksi dobar dobavljač se od lošeg razlikuje prema slijedećim obilježjima: (Ferišak, 2006)

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga,
- najpovoljnija cijena,
- ekonomična količina,
- pravovremenost,
- nabava iz najpovoljnijih izvora,
- brzina isporuke,
- najmanji rizik,
- najniži troškovi,
- održavanje poslovne komunikacije i dobrih poslovnih odnosa.

Idealni dobavljač u pojedinoj djelatnosti ovisi o nizu kriterija koji mogu biti kvantitativnog i kvalitativnog karaktera. Potrebno ih je koristiti prilikom izbora izvora nabave i ocjenjivanja dobavljača. Za izbor izvora nabave i ocjenjivanja dobavljača se koristi subjektivna ocjena jednog ili nekoliko kriterija (npr. cijene robe, kakvoće robe, uvjeta plaćanja, rokova isporuke, servisa dobavljača). ali se osoba koja provodi izbor može voditi i osjećajima na temelju nesustavno prikupljenih podataka. Ako se u takvim okolnostima još pojave i sugestivno sposobni predstavnici dobavljača, onda postoji velika vjerojatnost da će biti izabran najpovoljniji dobavljač. Nabava mora raspolagati potrebnim informacijama o tržištu nabave kao i o postojećim i potencijalnim dobavljačima. Prikupljanje tih podataka polazi iz vlastite organizacije: iz planova razvoja, planova tržišnog udjela pojedinih robnih skupina, podataka o korištenju kapaciteta. Posebna pozornost se treba pridavati informacijama o oblikovanju cijena vlastitih proizvoda kao i elastičnosti cijena da bi se u nabavi mogle donjeti odluke o lancu stvaranja vrijednosti, poslovima, putovima nabave, odnosima s dobavljačima i izboru dobavljača. Na temelju svih tih podataka nabava može oblikovati strategijske ciljeve primjenom prikladnih sustava nabavljanja i raznih metoda racionalizacije opskrbe. (Handfield, 2009:41-44)

Suradnja s dobavljačima od iznimne je važnosti svakom poduzeću jer utječe na smanjenje troškova sklapanja ugovora, smanjenje komunikacije i eventualnu razmjenu znanja između poslovnih partnera. (Miočević, 2011:30)

### 3.2. Izvori informacija pri odabiru dobavljača

Odabir dobrog dobavljača u praksi nije jednostavan i može biti specifičan i zahtjevan za svako poduzeće. Izvori informacija su raznovrsni, kao i mediji pomoću kojih teku informacije. Informacije se mogu dobiti usmeno, pismeno, no najčešći način pribavljanja informacija je pomoću elektroničkih medija čiji razvoj je značajno unaprijedio i ubrzao procese odlučivanja u bilo kojem poslovnom segmentu, pa tako i u nabavi. (Van Weele, 2014:21-22)

Sukladno navedenom, izvori mogu biti razni imenici, internetske stranice, portali, forumi, e-trgovina, sajmovi, trgovačke organizacije, predstavnici drugih poduzeća, poslovni sastanci, itd. (Čičin Šain, Materijali s predavanja Zadar, 2017)

Informiranost nabave je od ključne važnosti i to ne samo glede ciljanog dobavljača što, kako i koliko nudi i po kojoj cijeni, nego je potrebno istražiti i konkurentne, pogotovo ako se ciljano želi sklopiti ugovor s točno određenim proizvođačem. Informacije o konkurenciji mogu u tom slučaju bitno utjecati na tijek pregovora i ostvarenje povoljnijih uvjeta, prije svega cijene.

### 3.3. Upravljanje odnosima s dobavljačima

Općenito prevladava mišljenje da je nabava identičan proces marketingu, ali suprotnog smjera. To znači da se dobavljačima nastoji dati ista pažnja kao i kupcima, pa su i metode upravljanja nabavom slični metodama upravljanja marketingom. Jednakost funkcija je posebno izražena u poduzećima koje su u potpunosti orijentirane suvremenoj tržišnoj ekonomiji. (Miočević, 2011:29) Na određeni način, kvalitetan dugoročni odnos i povjerenje prema kupcima uvjetovan je identičnim odnosom i povjerenjem s dobavljačima. Poremećaji u jednom upravljačkom segmentu mogu prouzročiti poremećaje u drugom. Kako se u poslovnoj praksi provodi segmentacija tržišta, tako se provodi i segmentacija dobavljača. Segmentiranjem se dobiju dvije glavne skupine dobavljača koji mogu biti strateški i transakcijski. Dugoročni odnos moguće je ostvariti na temelju poslovnog ugovora čije odredbe imaju pravnu težinu, kroz fazu adaptacije u kojima se definiraju i inicijalno provode poslovni odnosi, transparentne razmjene informacija, te povezanošću na operativnoj razini. (Miočević, 2011:29)

Sukladno tome, Miočević (2011:30) definira 4 faze u kojima se postepeno razvija poslovna uzročno-posljedična poveznica između 2 poslovna partnera u kojima je jedan partner dobavljač, a drugi kupac:

- potrebno je utvrditi očekivanja kupca,
- kod prodavatelja se razvija mišljenje, tj. percepcija onoga što kupac očekuje,
- stvara se uzajamna poslovna povezanost temeljena na dugoročnoj suradnji, te
- odnos se razvija do razine obostranog poslovnog uspjeha i zadovoljstva.

Razvoj međusobnog odnosa dobavljača i kupca vremenom utječe pozitivno na poslovanje poduzeća na 3 načina: (Miočević, 2011:30-31)

- omogućeno je povećanje konkurentnosti na tržištu,
- smanjuju se troškovi i povećana je učinkovitost proizvodnog procesa, te
- ostvaruje se sigurnija razina nabave kroz povjerenje tijekom dugoročnijeg poslovnog odnosa.

SRM (Supplier relationship management) usmjeren je na maksimiranje vrijednosti odnosa između organizacija i dobavljača pružajući različite alate za upravljanje kako bi se postigla intrakcija između organizacije i dobavljača. Strateški cilj je suradnja dobavljača kako bi tvrtka mogla proizvesti nove učinkovite proizvode. SRM je kategorija u nabavnom lancu koja omogućava konkurentsku prednost kroz iskorištavanje poslovnog procesa, ubrzavanja ciklusa razvoja novog proizvoda i uvođenja novih na tržište. Takvi mehanizmi mogu potaknuti na konkurentsku prednost smanjenjem troškova dijelova i materijala, povećava se fleksibilnost i odgovor na promjene u zahtjevima kupaca i ubrzava vrijeme ciklusa.

Većina organizacija nastoji povećati stopu sudjelovanja vanjskih stranaka izvan organizacije u razvoju novih proizvoda. Wagner definira sudjelovanje dobavljača kao kombinacija internih resursa tvrtke s kupnjom resursa i sposobnosti odabranih ključnih dobavljača kroz umrežavanje poslovnih procesa unutar tvrtke kako bi se postigla konkurentska prednost. Sudjelovanje dobavljača u razvoju novog proizvoda pomaže ostvarenju potencijala organizacije, djeljenja rizika, brzine ulaska na tržište. Isto tako, različite studije su pokazale da postoje i negativni učinci sudjelovanja dobavljača u procesu stvaranja novog proizvoda.

Ti negativni učinci se gledaju kroz veće cijene proizvoda od proizvodnje, niže performanse i dulje vrijeme razvoja proizvoda. SRM može pomoći organizaciji na slijedeći način: Povećanju zadovoljstva usluga i kupnje robe te ubrzanje razvoja proizvoda kroz:

- dijeljenje znanja i alternativa dobavljača,
- povećanje zadovoljstva dobavljača,
- smanjenje troškova klijentima usluga poboljšanjem poslovnih procesa.

Da bi se postigla profitabilnost organizacije moraju biti u mogućnosti odabrati odgovarajućeg dobavljača, stvoriti strateške odnos4 i surađivati s njim u ostvarenju ciljeva. Upravljanje odnosima s dobavljačima SRM dobavljača tretira kao partnera, a odnos se temelji na dugoročnosti i obostranom razumijevanju. Poduzeća postaju sve svjesnija da suradnjom sa dobavljačima mogu ostvariti određene prednosti koje u konačnici rezultiraju uštedama. Prvi korak je segmentacija dobavljača kojima poduzeće definira svoje strateške dobavljače, definiranje nabavnih kategorija i upravljanje rizicima.

### **3.4. Potpore i motivacija dobavljača**

Dobar poslovni partner uvijek će imati na umu i motivaciju svojih dobavljača. Dodatna motivacija za prethodnu suradnju i poticaj za nastavak suradnje i eventualna poboljšanja ostvaruju se u obliku potpora dobavljačima koje mogu biti financijskog, materijalnog i nematerijalnog karaktera. Stoga potpore mogu biti: (Ferišak, 2006)

- financijske - dobrom suradnjom i transparentnošću poduzeće može steći informacije o trenutnom stanju kod dobavljača, te pomoći u obliku avansnog plaćanja, financijske posudbe, i sl.,
- ljudski resursi - dobavljaču se može pomoći i unaprijediti poslovanje dodatnim usavršavanjem pomoću seminara, akademija, radionica, i sl.,
- povećanje komunikacijske kvalitete - utvrđivanje komunikacijskih problema između 2 poslovna partnera i unapređenje istoga kako bi se izbjegli nesporazumi i omogućila obostrana točna i pravovremena informiranost, te

- motivacija sustavom materijalnog ili nematerijalnog nagrađivanja - za postignute rezultate poželjno je dodatno motivirati i odjel nabave, ali i dobavljače, nematerijalna nagrađivanja najčešće podrazumijevaju javna priznanja za postignuća i trud.

Potrebe za komuniciranjem s dobavljačima rastu u skladu s rastom opsega nabave. Mnogi problemi koji su se do sada rješavali u poduzeću, moraju se u suvremenim uvjetima rješavati zajedno s dobavljačima. Mjere utjecaja nabave na rad dobavljača- sastoje se u odavanju javnog priznanja ili u dodjeli nagrada za natprosječne učinke (npr. za sniženje cijena, poboljšanje kakvoće) ili za posebne rezultate u opskrbi (za ostvareni visoki stupanj pouzdanosti isporuke i poštivanja ugovorene kakvoće). Ako nastanu smetnje u opskrbi krivnjom dobavljača, potrebno je koristiti zakonske kazne (naknada štete, penale, smanjenje kvota, sve do prekida poslovnog odnosa). Mjerama nabave nastoji se s jedne strane potaknuti dobavljače na poboljšanje poslovnih odnosa, a s druge strane prijeti zbog nepoštivanja njihovih obveza. (Handfield, 2009:68-70)

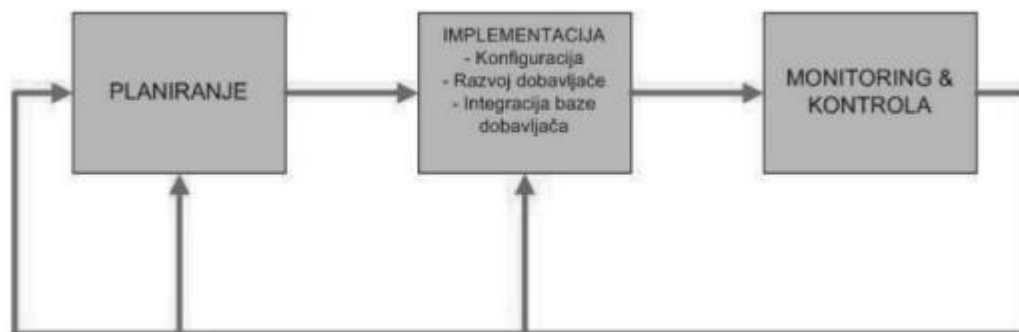
### **3.5. Upravljanje rizicima i kontrola dobavljača**

Težište dobro strukturirane organizacije postavlja se na sustavima kontinuiranog izvještavanja menadžera. Cilj je pružiti menadžerima jasnu i preciznu sliku o relevantnim pokazateljima koje se može svrstati dobrim dijelom u domenu tzv. kontrolinga (eng. “*controlling*”), ne opterećujući ih nepotrebnim informacijama. U trenutku izgradnje organizacije potrebno je dijagnosticirati relevantne faktore za svaki podsegment organizacije. Za nabavno je poslovanje od izuzetne važnosti praćenje nabavnih cijena po određenim vrstama robe, kvalitete repromaterijala, itd. Sustavi izvještavanja orijentirani su na kontinuirano praćenje ovakvih pokazatelja s mogućnošću alarmiranja u slučaju kretanja trendova određenih pojava u neželjenom smjeru. (Van Weele, 2014)

U slučajevima kada nabavne cijene određene sirovine pokazuju tendenciju rasta, i kada cijena te sirovine kontinuirano raste, sustav treba upozoriti menadžera o nastalom problemu, a menadžer donosi odluku na temelju dobivenih izvještaja.



Upravo se ovdje očituje snaga sustava, jer ako se supstituira problematična sirovina, tada se mora konzultirati i proizvodnja i segment marketinga jer ta odluka može imati određene implikacije na potražnju gotovih proizvoda na tržištu kao i oscilacije u kvaliteti, što može prouzrokovati veće troškove održavanja na dulji rok. Može se zaključiti da sustav kontinuiranog izvještavanja ima svojevrсни kontrolni karakter, te prati sve upravljačke procese koji se odvijaju u poduzeću, pa tako i proces nabave. (Van Weele, 2014)



**Slika 4.** Upravljanje ključnim dobavljačima

Izvor: Vlastita ilustracija prilagođeno prema Handfield, M., et al. (2009). Purchasing and Supply Management. 4th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning., str. 43.

Kontrola i upravljanje objedinjeni u jednu funkciju čine kontrolu upravljanja čija je svrha prethodno utvrđivanje ciljeva i kontrola postignutoga. Postignuto se može analizirati pomoću vrijednosti koje nazivamo pokazateljima. *“Pokazatelji, mjerila, norme, standardi i sl. su praktična pomagala menadžera i njegovih suradnika. Što je poduzeće veće, to je složenije poslovanje. Ujedno je veća potreba za jednostavnim i sažetim mjerilima i pokazateljima, izraženim na način da se odmah i u jednom pogledu može ocijeniti sadašnje stanje ključnih djelatnosti i rezultata društva.”* (Magdalenić, 1996:125) Razvoj suvremenih tehničkih dostignuća i tehnologija, prvenstveno na području računalne i telekomunikacijske tehnologije, omogućili su i lakše praćenje upravljanja. Unatoč tome, i broj podataka se povećava pa u poslovnoj praksi je zapravo stalno prisutan trend pojednostavljenja podataka. Prema Magdaleniću, u kontekstu kontrole upravljanja menadžment funkcionira kroz četiri glavne faze: (Magdalenić, 1996:127)

- određivanje ciljeva,
- planiranje kako ostvariti ciljeve,
- realizacija postupaka kako bi se ostvarili ciljevi, i
- kontrola.

Nakon kontrole ponovo započinje prva faza određivanja ciljeva. Kontrola podrazumijeva odziv praćenih procesa (eng. “*feedback*”) i reviziju rezultata. Pri reviziji rezultata menadžment uspoređuje plan s rezultatima procesa tijekom realizacije postupaka i dodatno analizira sve uočene razlike.

Analiza razlika je važna zato jer opisuje cjelokupni poslovni proces a menadžeru ukazuje gdje su moguća poboljšanja i korekcije. Pokazatelji moraju biti unaprijed definirani i dogovoreni tj. usvojeni od cjelokupne upravljačke strukture kako bi se podaci interpretirali jednoobrazno. Također, pokazatelji i snažno utječu na sve zaposlene u kontekstu motivacije ili demotivacije, a slični efekt postižu i nametnute norme. Zbog toga strategija praćenja pokazatelja treba biti diskretna i nenametljiva s psihološkog aspekta jer bitno može utjecati na opću poslovnost poduzeća. (Van Weele, 2014)

Izvrješća moraju zadovoljiti glavne kriterije u pogledu: (Magdalenić, 1996:128)

- količine (koliko je potrebno),
- troška (dozvoljena količina resursa),
- kvalitete (kakav je konačni rezultat u smislu kakvoće), i
- razdoblja (u kojem roku ciljevi moraju biti realizirani).

Navedeni kriteriji mogu posjedovati veliki broj zadanih normi, a rezultati obrade menadžmentu se prikazuju u oblicima pokazatelja operativnom ili financijskom obliku, kao sume, postotci, grafički prikazi, itd. Pokazatelji se mogu temeljiti u kontekstu: (Magdalenić, 1996:129)

- vremena tj. povijesnosti, što podrazumijeva promatranje rezultata u odnosu na prijašnje rezultate,
- tehnike i tehnologije, što podrazumijeva pokazatelje temeljene na statistici i znanstvenim analizama,
- konkurentnosti, što podrazumijeva usporedbu s konkurentima, i
- brojne vrijednosti, gdje kriterij određivanja norme može biti pozitivan, negativan ili nula.

Glavni cilj uvođenja pokazatelja je postizanje njegove kvalitete, što podrazumijeva “*sposobnost da brzo, jednostavno i sažeto privuče pažnju ili upozori na izvjesnu situaciju, promjenu ili odstupanje od norme.*” (Magdalenić, 1996:130)

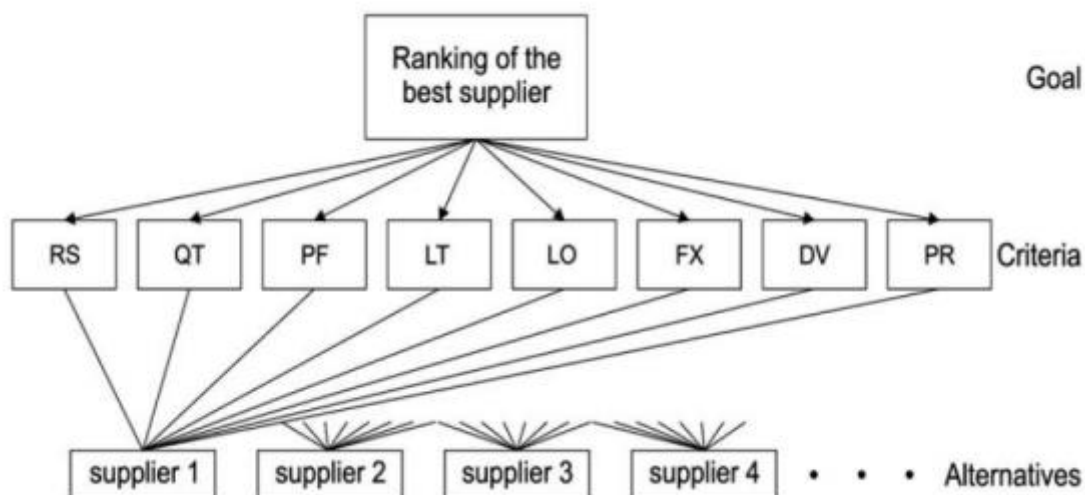
Zbog toga su pokazatelji “*racionalna osnova za korigiranje, prevenciju i poboljšanje.*” (Magdalenić, 1996:130) Da bi se postigla optimalna mogućnost prevencije i poboljšanja, pokazatelji moraju zadovoljiti kriterije jednostavnosti, jasnoće, uniformnosti, motivacije i utjecaja na zaposlene i usmjerenosti prema ljudima.

Za razliku od financijskih ili komercijalnih pokazatelja koji su uglavnom zajednički za sve tipove poduzeća, a posebno za trgovačka društva, pokazatelji učinkovitosti su značajnija grupa u industrijski baziranim društvima. Posljednja grupa pokazatelja koja pokazuje efikasnost ostalih grupa, tipična je i važna je više u proizvodnim poduzećima (industrijski oblik društva), a glavna područja koja promatra su proizvodnja, nabava, prodaja, održavanje i tehnički servis.

Učinkovitost pokazatelja ovisna je o pristupu kojim se pokazatelji definiraju i usvajaju u praksi. Klasični pristup bavi se produktivnošću, troškom nabave, kapacitetima, a glavna karakteristika pristupa je utvrđivanje odgovora na pitanja gdje i kako se nešto događa, tko i kada što radi i kako funkcioniraju svi dijelovi organizacije.

## 4. Ocjenjivanje i odabir dobavljača

Sukladno dosadašnjoj razradi građe može se ustvrditi da je ocjenjivanje dobavljača iznimno važan korak pri odabiru dobavljača. Pogrešna procjena može dovesti do poslovnih poremećaja i pada tržišne konkurentnosti. Konkurentnost podrazumijeva brojne parametre kao što su proizvodnja na vrijeme JIT, težnja potpunoj kvaliteti TQM, brza i učinkovita reakcija na negativne poslovne promjene i događaje, održavanje niske razine troškova poslovanja, fleksibilnost na unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća, standardizacija proizvoda, uspješna poslovna suradnja s kupcima i dobavljačima, itd. (Bronja, 2011:393) Glavni problem u području nabave su logistički troškovi i istovremeno poslovanje s više dobavljača. Procjena i bodovanje dobavljača temelji se na matematičkim, statističkim ili simulacijskim tehnikama, dok se rangiranje dobavljača na temelju više kriterija obavlja uz pomoć najčešće korištene višekriterijske analitičko hijerarhijske metode AHP (eng. “*Analytic Hierarchy Process*”). AHP se temelji na razgradnji problema na jednostavnije cjeline pri čemu je cilj vrh hijerarhije, a elementi (kriteriji i alternative) su na nižim razinama. Općenito, AHP omogućava donošenje odluke kao najbolje među dostupnim alternativama, ali pri tome razmatrajući sve raspoložive i relevantne kriterije. (Hunjak, 1997:161-169)



**Slika 5.** Rangiranje dobavljača prema više kriterija AHP metodom

Izvor: Vlastita ilustracija prilagođeno prema Handfield, M., et al. (2009). *Purchasing and Supply Management*. 4th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning., str. 187.

#### 4.1. Metode ocjenjivanja

Višekriterijski problem odlučivanja podrazumijeva hijerarhijsku strukturiranost. To znači da se problem rastavlja na podprobleme koji se analiziraju neovisno jedan od drugog. Svaka razina hijerarhije omogućava usporedbu elemenata iste razine. Svrha provođenja metode je postizanje cilja, a to je procjena mogućnosti i rizika procesa nabave za svakog dobavljača. Ocjenjivanje dobavljača kontinuirani je proces koji se odvija prije sklapanja poslovnog ugovora, ali i tijekom izvršavanja svake pojedine transakcije, te po završetku, tj. nakon isteka ugovora ako je vremenski determiniran. Pri ocjeni dobavljača mogu se dogoditi razne iznimke, npr. ne može se dobavljača procijeniti negativno ako je obavio hitnu opskrbu lošijim proizvodom u odnosu na regularnog dobavljača više kvalitete koji kasni. (Knežević, Dalić i Lovrić, 2013:69)

Na temelju implementiranih kriterija ocjenjivanja dobavljača poduzeće će nastojati prepoznati potencijal pojedinog dobavljača za razvoj dugoročnih odnosa. Dobavljači se mogu ocijeniti i prema kategoriji dugoročnosti suradnje: (Čičin Šain, Materijali s predavanja Zadar, 2017)

- kratkoročni dobavljači,
- preferirani dobavljači koji pokazuju mogućnost dulje suradnje,
- dobavljači s višom razinom stvaranja kooperativne vrijednosti, te
- strateški dobavljači - dugoročni izvori kooperativne vrijednosti.

Prilikom odlučivanja metode ocjenjivanja dobavljača važno je voditi računa o posebnostima trenutne tržišne situacije, te o vrstama i obilježjima proizvoda/usluge koji se dobavljaju. Rutinska nabava podrazumijeva neučestalo korištenje jednostavnijih metoda ocjene dobavljača, dok kod važnijih proizvoda, a posebice za strateške partnere, poželjno je koristiti preciznije metode. U pravilu svako poduzeće bi trebalo samo procijeniti koje će metode koristiti sukladno djelatnošću, organizacijskoj strukturi, hijerarhiji, asortimanom, ciljevima poduzeća i drugim čimbenicima. Sukladno tome, potrebno je odrediti ključne kriterije, tj. glavna mjerila ocjene i odabira. U praksi su to najčešće cijena, rok i pouzdanost isporuke, te lokacija i prometna povezanost. (Knežević, Dalić i Lovrić, 2013:69)

Različite su prednosti i nedostaci u slučajevima samo jednog dobavljača ili u situaciji ocjenjivanja odabira između više dobavljača. U situaciji s jednim dobavljačem prednosti su: (Knežević, 2013)

- snažnija poslovna povezanost s dobavljačem,
- predanost poslovnih partnera poslu i poslovnom uspjehu,
- očekivani popust na naručenu količinu,
- manje fluktuacije kvalitete i dostave,
- sigurniji poslovni odnos i poštivanje ugovornih uvjeta i odredbi, te
- veća vjerovatnost dijeljenja poslovnih informacija.

Nasuprot tome, prednosti ocjenjivanja i odabira između više dobavljača su: (Knežević, 2013)

- njihova međusobna konkurentnost utječe na cijenu nabavne robe,
- bitno je manji rizik nestanka robe na zalihama, robu je uvijek lako moguće brzo nadomjestiti drugim dobavljačem,
- naručitelj ne ovisi isključivo samo o jednom dobavljaču, te
- moguća je razmjena poslovnih informacija, inovacija i znanja između više poslovnih subjekata, tj. između naručitelja i više dobavljača.

Da bismo dobavljače mogli ocijeniti i između njih odabrati najpovoljnijeg potrebno je uz pomoć relevantnih kriterija stvoriti kvantitativne, međusobno usporedive, slike pojedinih dobavljača. Kvantitativna slika može poslužiti i za preispitivanje boniteta dobavljača s kojim je sklopljen ugovor o opskrbi u određenom vremenu. Na temelju dobivenih rezultata mogu se regulirati odnosi s dobavljačima. Ocjenjivanje dobavljača može se provesti na temelju apsolutnih podataka tj. 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. Relativnu sliku dobavljača možemo dobiti tako da im na temelju nesustavnog razmatranja apsolutnih podataka dodijelimo opću ocijenu. Primjerice, “to je dobar dobavljač, to je loš dobavljač”. Slabost takvog razmatranja je što se ocjena temelji na subjektivnoj procjeni kriterija za ocjenjivanje. (Handfield, 2009:145-147)

Promatraju se samo oni kriteriji koji se smatraju da su aktualni pa često može doći do pogrešne ocjene. U metode ocjenjivanja možemo ubrojati sustav ocjena, sustav bodovanja i sustav postotnog vrednovanja dobavljača. (Handfield, 2009:145-147)

#### **4.1.1. Sustav bodovanja**

Bodovanje podrazumijeva kreiranje kvantitativnih i usporedivih veličina koje opisuju svakog pojedinog dobavljača. Kvantitativne vrijednosti je poželjno provoditi često i tijekom suradnje kako bi se pratili trendovi u poslovanja dobavljača. Ocjenjivanje dobavljača može se provesti na temelju podataka o kvaliteti proizvoda, cijene, rokova isporuke, i sl., ili na temelju relativnih podataka, tj. ocjena, indeksa i bodova. (Knežević, 2013)

Sustav bodovanja podrazumijeva utvrđivanje maksimalnog broja bodova za određene situacije, a zbroj bodova svih situacija je maksimalni mogući broj bodova. U praksi se može dogoditi veće bodovanje određene situacije što se mora kompenzirati manjim bodovanjem druge situacije kako bi se poštivao definirani maksimalni zbroj. Uobičajena praksa koja je čovjeku najlakše i najbrže percipirati je oslanjanje na metrički sustav i eksponente broja 10, tj. upotreba broja 100 kao mogućeg maksimuma. Polazno od definiranog maksimuma, definiraju se maksimalni bodovi prema svim pojedinim predviđenim kriterijima. Prednost ove metode bodovanja je jednostavnost, svi kriteriji mogu biti vrednovani na način da ne narušavaju odnose važnosti baznih kriterija ocjene. Sustavom bodovanja mogu se definirati bodovne kategorije, npr. dobavljači koji ostvare više od 90 bodova ulaze u najuži krug za konačni odabir. Sustav postotnog vrednovanja dobavljača koristi se za ocjenu na temelju kvalitativnih i kvantitativnih kriterija. Ova metoda podrazumijeva definirana bodovna ograničenja, tj. ako dobavljač ne prelazi potrebnu granicu, tada ne može biti kandidat za odabir. Postotno vrednovanje kompliciranije je i dugotrajnije jer podrazumijeva složenije izračune za što je poželjno korištenje osobnog računala i odgovarajuće programske podrške. (Knežević, 2013)

Pouzdanost isporuke može se ocijeniti prema izvršenju preuzetih obveza u pogledu rokova, količine i kakvoće isporuke ugovorene robe. Pouzdanost isporuke ima veliko značenje kada se nastoji smanjiti ili čak eliminirati zalihe. Najčešće nastaju problemi zbog neispunjavanja ugovorenih rokova isporuke, za praktične svrhe provodi se ocjenjivanje dobavljača prema ispunjenju prihvaćenih rokova isporuke. Pouzdanost rokova isporuke može se vrednovati na različite načine.

Koriste se metode izračunavanja indeksa, metode bodova, metode ponderiranja, metode izračunavanja prosječnog kašnjenja isporuka. Najvišu ocijenu mora dobiti dobavljač koji točno održava dogovorene rokove isporuke bez opomena i ako su u skladu sa zahtjevima nabave. Najnižu ocijenu dobiva onaj dobavljač čije isporuke prelaze tolerantne granice kašnjenja i kojemu se stalno trebaju slati opomene. Ako isporuke uslijede prije dospjeća rokova, tretiraju se kao točne. Što je prosječno vrijeme kašnjenja veće to je dobavljač manje pouzdan. Sustav ocjenjivanja dobavljača s aspekta pouzdanosti rokova isporuka valja dobro koncipirati ako se želi realizirati orijentacija na pouzdane dobavljače te ako taj sustav mora dati podatke za planiranje drugih aktivnosti materijalnog poslovanja. (Handfield, 2009:145-148)

Ako je pouzdanost isporuka viša, onda se mogu utvrditi niži normativi sigurnosnih zaliha i na taj način smanjiti potrebu za obrtnim sredstvima te se smanjuju troškovi skladištenja i zaliha, a ne postoji opasnost da dođe do prekida normalnog odvijanja procesa proizvodnje i prodaje. Kontroling ispituje je li izbor dobavljača opravdan. O nastavku suradnje s njime odlučuje iskustvo u radu. Dobro ocijenjeni kvalitativni podatci jamstvo su da dobavljač dobro radi i da će se pridržavati ugovora, tj. da će poboljšati uvjete opskrbe. Kvalitativni podatci su međuovisni. Dobra organizacija i motivirani kadrovi utječu na dobro korištenje kapaciteta i na uspješnost poslovanja. Sve navedeno je usko povezano s financijskom situacijom te razvojem poduzeća. Kapacitet proizvodnje, njegovo korištenje, razvoj i financijska situacija ima veće značenje za poduzeće ukoliko se uspostavlja dugoročna suradnja s dobavljačem. (Handfield, 2009:145-148)

Dobivene ocjene po pojedinim kriterijima koriste se za izračunavanje pokazatelja koji služe kao podloga u poduzimanju određenih mjera u poslovanju s dobavljačima te kao podloga za usporedbu učinaka dobavljača. Ukoliko neki od dobavljača nije ostvario minimum zahtjeva prema određenom kriteriju što dovodi do značajnih smetnji u odvijanju poslovnih procesa, takav dobavljač će se diskvalificirati ili poduzeti adekvatne mjere. Dobavljače također treba informirati o kriterijima, načinu i rezultatima ocjenjivanja, kako bi spoznali što je za kupca značajno i kako bi svoje poslovanje uskladili sa željama kupca. Cilj je unaprjeđenje odnosa s dobrim dobavljačima i da se uspostave takvi odnosi suradnje koji će omogućiti stvaranje vrijednosti. Lošije ocijenjenim dobavljačima treba ukazati na nedostatke, povećati kontrolu nad njihovim proizvodima i smanjiti kvotu nabave.



#### 4.1.2. Sustav ocjena

Ocjenjivanje dobavljača je kontinuiran proces koji se obavlja prije sklapanja ugovora ali i tijekom izvršenja svake pojedine transakcije ali i po završetku ugovora. Cilj ocjenjivanja dobavljača je izgradnja optimalne baze dobavljača koja će uz najniže moguće troškove osigurati kontinuirano zadovoljenje potreba za proizvodima i uslugama. 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.

U upotrebi su različiti načini ocjenjivanja, a svima je zajedničko obilježje da se moraju definirati kriteriji i same ocjene. Jednostavan sustav ocjena je npr. ocjena pomoću plusa, minusa i treće ocjene koja se može definirati kao neutralna, tj. da kriterij nema utjecaja pri ocjenjivanju. Zbrajanjem pluseva i minusa dobije se konačna ocjena, najbolji dobavljač ima najviše pluseva i najmanje minusa. Ovakva jednostavna metoda ne opisuje značenja i intenzitet svakog pojedinog kriterija. Dodavanjem brojčanih ocjena dobivaju se precizniji odnosi između pojedinih kriterija za svakog dobavljača, pa je i usporedba preciznija. Metoda ponderiranja vrijednosti dodatno povećava preciznost procjene. Najčešći kriteriji koji se procjenjuju su isporuka roba ugovorene kakvoće, održavanje rokova isporuke, zadovoljavajuća cijena, brzo rješavanje reklamacija, fleksibilni uvjeti plaćanja, uslužnost, eventualna suradnja na razvoju novih i diverzifikaciji postojećih proizvoda, tehnička osposobljenost, lokacija dobavljača i prometna povezanost, itd. (Knežević, 2013)

#### 4.2. Metoda 10c u ocjeni dobavljača

Obzirom da u poslovnoj praksi ne postoji univerzalni način kako uvijek odabrati optimalne dobavljače, često je u primjeni metoda tzv. "10c" kojom se nastoje objediniti svi značajni parametri koji približno točno procjenjuju svakog pojedinog dobavljača. Ovom metodom predviđena je ocjena: (Knežević, 2013)

- kompetentnost dobavljača u izvršenju obveza definiranih ugovorom,

- kapacitet proizvodnog pogona, tj. može li proizvodnja biti stabilna i uvijek osigurati potrebne zalihe za isporuku,
- funkcioniranje kontrolnog sustava kod dobavljača,
- opći poslovni stav i dugoročna poslovna posvećenost naručitelju proizvoda/usluga,
- financijska stabilnost koja osigurava dobavljaču dugoročnu stabilnost i likvidnost,
- trošak dobavljača sukladno kvaliteti usluge koje pruža naručitelju,
- dovoljna razina kvalitete i njeno dugoročno održavanje,
- opća poslovna i komunikacijska kultura,
- poštivanje zakona i poslovanje u skladu s normama očuvanja okoliša, te
- kvaliteta i kvantiteta interakcije, tj. poslovnog komuniciranja kad god je to potrebno.

Generalno gledano, dobavljač koji dobije pozitivnu procjenu za svih 10 postavljenih kriterija, može se okarakterizirati kao poželjan dobavljač. Jedan od načina da se identificiraju najbolji dobavljači jest praćenje učinka nakon dodjele ugovora. Mjerenje i upravljanje dobavljačima ključni je dio ciklusa nabave. Kupci ne bi smjeli pretpostaviti da se ciklus kupnje završava s primitkom naručenog artikla ili odabirom dobavljača. Kontinuirano mjerenje potrebno je za prepoznavanje mogućnosti poboljšanja ili neučinkovitosti dobavljača. Željeni ishod mjerenja učinka je poboljšana izvedba dobavljača. Ako se ne provede formalna procjena, kupac ima malo uvida u učinak dobavljača tijekom vremena i praćenje bilo kakvog poboljšanja učinka koje proizlazi iz razvojnih napora dobavljača nisu mogući. Bez mjerenja i procjene kupcu nedostaju kvantitativni podaci potrebni za potporu buduće kupnje odluke. Glavno pitanje pri ocjenjivanju učinka dobavljača je učestalost ocjenjivanja i povratnih informacija. Iako većina poduzeća prepoznaju potrebu da odmah obavijeste dobavljače kada se pojavi problem, u poslovnoj praksi nije dominantna svijest o učestalosti provođenja rutinskih ili planiranih procjena dobavljača. (Handfield, 2009:68-70)

### **4.3. Kriteriji izbora i vrednovanja dobavljača**

Odabir dobavljača u poslovnoj praksi nije jednak za svaku pojedinu djelatnost poduzeća i ovisi o brojnim kriterijima. Primjena kriterija je nužna kako bi se provelo preciznije ocjenjivanje, a time i odabir.

Za ocjenjivanje dobavljača koristi se prvenstveno činjenična ocjena jednog ili nekoliko kriterija, što se prvenstveno odnosi na cijenu i kvalitetu dobavne robe, razdoblje isporuke, itd.

Također, odabir može biti subjektivne prirode, tj. može se temeljiti na subjektivnoj procjeni podataka o dobavljačima, no i kod subjektivne procjene nužno je temeljito analizirati prikupljene podatke o svim kandidatima kako bi se na kraju odabrao dobavljač koje će zasigurno unaprijediti poslovnu uspješnost. Odabir uvelike ovisi postoji li samo jedan ili više konkurentnih dobavljača. U slučaju jednog dobavljača, kupac u praksi ne šalje zahtjev za ponudom već izravno pristupa pregovorima o ugovornim uvjetima.

Ako postoji veća konkurencija dobavljača iste robe, tada kupac šalje zahtjev za ponudom svim potencijalnim dobavljačima koji zadovoljavaju postavljene kriterije. Konkurentno nadmetanje je učinkovito ako: (Handfield, 2009:55)

- postoji veći broj podjednakih odgovarajućih dobavljača,
- specifikacije zahtjeva su jasni prodavatelju,
- prodavač mora imati sposobnost procjene udovoljavanja zahtjevu, tj. procjene vlastitih troškova i proizvodnih kapaciteta,
- kupac traži ponude samo od tehnički kvalificiranih dobavljača,
- dobavljači imaju dovoljno vremena za procjenu zahtjeva, te
- kupac nema željenog dobavljača za određenu robu.

Konkurentno nadmetanje učinkovito je kada je cijena glavni kriterij odabira dobavljača. Nadmetanje može služiti i za sužavanje liste potencijalnih dobavljača prije odluke o izravnom pregovaranju. Izravno pregovaranje je poželjna kada konkurentno nadmetanje nije prikladna metoda odabira. Ovaj pristup najbolji je u slijedećim situacijama: (Handfield, 2009:56-57)

- kupnja zahtijeva dogovor o širokom rasponu performansi kao što su cijena, kvaliteta, isporuka, podjela rizika, itd.,
- kupac zahtijeva uključenje dobavljača što je moguće ranije,
- dobavljač ne može precizno odrediti troškove i rizike, te
- dobavljač treba dugo vremensko razdoblje za razvoj i proizvodnju što otežava dobavljaču procjenu troškova kupca.

Konačni odabir dobavljača događa se nakon što nabava dovrši potrebne aktivnosti tijekom procesa ocjenjivanja dobavljača. Brojni autori smatraju da je odabir dobavljača jedan od najvažnijih poslovnih procesa u poduzeću. Pogrešni odabir može biti vrlo štetan i dugotrajan za poslovanje. Konkurentno nadmetanje i pregovaranje dvije su metode koje se obično koriste za konačni odabir dobavljača kada ne postoji preferirani dobavljač. (Van Weele, 2014:28)

Odabir najboljeg dobavljača cilj je svake organizacije. Stoga se odabiru pristupa sistematično. Također, važnost dobavljača može utjecati na kojoj upravljačkoj razini se donosi odluka, stoga nerijetko strateške dobavljače odabire najviša razina upravljačke strukture, a nabava provodi odluku.

Cijena se nameće kao glavni kriterij cijene i u poslovnoj praksi je to činjenica, a ne iznimka. No, suvremeno poslovanje tržišnog usmjerenja nameće brojne druge parametre pri procjeni dobavljača. To mogu biti opće performanse dobavljača, njegova logistika, proizvodnja, tehnologija, vozni park, kvaliteta proizvoda/usluge, brzina isporuke, itd. Poslovna praksa ukazuje na činjenicu da su naknadni problemi kvalitete i brzine isporuke najčešće negativnosti koje su pri odabiru manje vrednovane ili zanemarene, stavljajući isključivo cijenu kao temeljni i eventualno jedini kriterij. Sukladno navedenom, kriterij cijene zasigurno nije dovoljan za pravilnu prosudbu i odabir. Prema tome samo jedan kriterij nije dovoljan i zanemarivanje drugih kriterija može dovesti do značajnog smanjenja percepcije dobavljača kao pouzdanog, pravovremenog i kvalitetnog poslovnog partnera. Najčešći kriteriji osim cijene su: (Knežević, 2013)

- kvaliteta proizvoda/usluge,
- mogući popust na količinu,
- načina plaćanja i uvjeti,
- lokacija dobavljača i prometna povezanost,
- sredstva dostave (pouzdanost, brzina, sigurnost, kapacitet, itd.),
- razdoblje isporuke s naglaskom na krajnji mogući rok,
- transparentnost poslovanja, stupanj interakcije i poslovnog komuniciranja,
- mogućnost alternativnih opcija u slučaju problema kod dobavljača (fleksibilnost),
- poslovni imidž dobavljača,
- veličina poduzeća (ako je dobavljač organizacija) i poslovni rezultati.

#### 4.4. Dodatni pokazatelji u analizi dobavljača

Ako su poduzeću dostupni, poželjno je analizirati i dodatne pokazatelje o povijesnosti i trenutnom poslovanju promatranog dobavljača. pokazatelji se dijele na relativne i apsolutne. Najčešći pokazatelji su relativni pokazatelji proizvodnosti koji mogu biti koeficijent obrtaja zaliha, količina nabave po dobavljaču, udio reklamacija u ukupnom broju narudžbi, i sl. Apsolutni pokazatelji su rjeđe u upotrebi, najčešći takav pokazatelj je udio reklamacija tijekom određenog vremenskog razdoblja. Nasuprot tome, relativni pokazatelji omogućavaju praćenje poslovnih trendova kod dobavljača. (Knežević, 2013:11)

U svrhu kontrole postojećeg poslovnog odnosa s dobavljačima koriste se interno indeksi poslovanja koji prikazuju različita stanja iste pojave. Sukladno tome, indeksi mogu biti pojedinačni (jedan događaj/pojava), skupni (više događaja/pojava), verižni (vremensko razdoblje) i indeksi stalne baze. U poslovnoj praksi najčešće se koriste indeksi pouzdanosti isporuke, indeks cijene i indeks kvalitete proizvoda/usluga. Isporuka je pouzdana ako zadovoljava 3 elementa: rok, dogovorenu količinu proizvoda/usluge i kvalitetu. Indeks pouzdanosti roka isporuke, bodovanje, indeks prosječnog kašnjenja i indeks prosjeka vremena isporuke najčešće su metode ocjene pouzdanosti isporuke. (Knežević, 2013:12)

O ocjeni pouzdanosti isporuke izravno ovisi održavanje stanja zaliha kod kupca. Ako dobavljač često kasni s isporukom, tada se događaju situacije potpunog nedostatka potrebnih zaliha. Do nestanka zaliha je kupac u povoljnoj situaciji jer za to vrijeme ima manje troškove skladištenja. Situacija može biti i suprotna, dobavljač može isporučiti značajno prije roka, a kupac možda nije u mogućnosti zbrinuti novu isporuku na skladište zbog nedostatka prostora. Ocjena pouzdanosti se kreće između dvije krajnje točke. Dobavljač koji uvijek ispoštuje rok definiran poslovnim ugovorom i nikada ne dobiva opomene za kašnjenje, dobiva najvišu ocjenu. Nasuprot tome, dobavljač koji često ili gotovo uvijek kasni s isporukom, često dobiva opomene za kašnjenje ili isporuka sadrži neodgovarajuću količinu sukladno poslovnom ugovoru, dobiva najnižu ocjenu pouzdanosti. (Knežević, 2013:12-14)

Ako se usporedbom dobavljača prema postavljenim kriterijima ne može jasno odrediti optimalni dobavljač, tada se pristupa detaljnoj procjeni. Za rutinsku nabavu ili standardne zahtjeve kod etabliranih dobavljača, procjena nije potrebna i može se generirati proces odobravanja nabave.

U slučaju mogućih izvora novih roba, a posebice robe vrlo kompleksne prirode koja je tehnološki zahtjevna, proces nabave zahtijeva temeljito istraživanje i procjenu kako bi kupac bio siguran da je odabrao optimalnog i kvalificiranog dobavljača. (Van Weele, 2014:58)

Procjena dobavljača podrazumijeva izradu popisa potencijalnih dobavljača. Popis se može definirati iz različitih izvora informacija. Oslanjanje na popis preferiranih dobavljača može značajno smanjiti vrijeme i resurse potrebne za procjenu i odabir. Uobičajeni set kriterija su dobavljačeve sposobnosti, dosadašnji poslovni učinak, dizajn proizvoda, kvaliteta, sposobnost upravljanja i poslovna predanost, tehnička sposobnost, troškovna učinkovitost, performanse isporuke, sposobnost razvoja tehnologija i proizvoda, itd. U svrhu preciznije procjene, navedeni podaci se ponderiraju. Konačni odabir ponekad zahtijeva i posjete pogonima dobavljača ovisno o specifičnosti robe i zahtjevima koje kupac postavlja pred dobavljačem. Posjete dobavljačima također zahtijevaju resurse, stoga kupac treba procijeniti za koje dobavljače je posjeta opravdana. (Van Weele, 2014:28)

Razvojem internetskih tehnologija i programskih rješenja javnog nadmetanja, i konkurentna nadmetanja dobavljača mogu se obavljati elektroničkim putem. Ovakva vrsta e-dražbe naziva se inverzna elektronička dražba jer vrijede suprotni mehanizmi od uobičajene elektroničke dražbe. Kupac identificira potencijalne kvalificirane dobavljače, a dobavljači licitiraju. Glavna mana elektroničke inverzne dražbe je što dobavljači vide što nude drugi dobavljači, te znaju koliko treba sniziti ponudu kako bi dobili ugovor s kupcem. Unatoč tome, prednost slučaja velike konkurentnosti je postizanje nižih cijena, a time i manjih troškova nabave za kupca. (Handfield, 2009:55-58)

## **5. Analiza upravljanja i ocjenjivanja dobavljača u odabranim poduzećima**

Sukladno ciljevima istraživanja i dokazivanju radnih hipoteza, odabrano je 6 velikih poduzeća AD Plastik d.d., Narodne novine d.d, Konzum plus d.o.o., Lidl d.o.o, Kaufland d.d. i Walmart. Razlog odabira velikih poduzeća je što su odjeli nabave vrlo važni poslovni čimbenici u okviru cjelokupne upravne strukture. Poduzeća su ciljano odabrana zbog svojih različitosti. AD Plastik je privatno multinacionalno poduzeće, djeluje na različitim nacionalnim tržištima, odlikuje ga razvijena međunarodna divizionalna organizacijska struktura, a poslovanje izrazito ovisi o suradnji s dobavljačima. S druge strane, Narodne novine se bavi čak s 3 djelatnosti (tiskarska, nakladnička i trgovačka), ovisnost o dobavljačima je manje izražena i ima razvijenu divizionalnu strukturu na hrvatskom teritoriju. Iako poduzeće posjeduje sve predispozicije za privatizaciju i dalje je u državnom vlasništvu, tj. vlasnik poduzeća je Vlada Republike Hrvatske. Konzum plus d.o.o. također djeluje samo na hrvatskom tržištu, kao i Narodne novine. Također posjeduje razgranatu divizionalnu strukturu, obzirom na veliki broj maloprodajnih jedinica na cijelom teritoriju Republike Hrvatske. Walmart, Lidl i Kaufland su međunarodna poduzeća s poslovnim jedinicama u Republici Hrvatskoj i bave se trgovačkom djelatnošću kao i Konzum

### **5.1. AD Plastik d.d.**

AD Plastik d.d. bavi se proizvodnjom plastičnih dijelova, a ciljano tržište je industrija osobnih automobila. Poduzeće je započelo sa samostalnim radom 1992. godine nakon odvajanja iz poduzeća Jugoplastika. Nakon transformiranja u dioničko društvo 1996. godine, poduzeće se u potpunosti oblikovalo 2001. godine nakon procesa privatizacije. Glavna djelatnost je proizvodnja unutarnjih i vanjskih dijelova za motorna vozila, primarno osobne automobile. Vremenom se poduzeće razvilo u jedno od vodećih istočnoeuropskih multinacionalnih poduzeća s 8 proizvodnih lokacija u 5 zemalja (Hrvatska, Srbija, Rusija, Mađarska, Rumunjska), posluje na 5 kontinenata u više od 20 zemalja. Matično poduzeće nalazi se u Hrvatskoj u Solinu, ali obzirom na zemlju u kojoj se nalazi proizvodna lokacija poslovanje AD Plastika usklađeno je sa zakonima i propisima te države.

Poduzeće AD Plastik surađuje s najvećim automobilskim industrijama u svijetu poput Mercedesa, Fiata, Volkswagena, BMW-a, Forda, itd. Poduzeće posjeduje 3 pogona u Hrvatskoj, 2 u Rusiji, te po 1 pogon u ostalim zemljama. Kao i kod ostala 2 poduzeća u uzorku, i poslovanje AD Plastik ovisno je o kvaliteti i pravodobnosti upravljanja dobavljačima. Na eksterne čimbenike poduzeće najčešće nema utjecaja, ali ih je potrebno redovito pratiti. To se posebno odnosi na praćenje gospodarskih i tržišnih kretanja u globalnim, kontinentalnim, regionalnim i lokalnim nacionalnim okvirima, praćenje promjena zakonskih regulativa, praćenje konkurencije, uočavanje promjena koje se mogu okarakterizirati kao povoljne poslovne prilike. U slučaju AD Plastik pravovremena reakcija odabira najpovoljnijeg dobavljača od presudne je važnosti za održavanje visoke razine kvalitete proizvoda, pravodobnu opskrbljenost potrebnim materijalima i resursima, te ostvarenje poslovnog optimuma, tj. stjecanje maksimalno mogućeg profita

Ocjena i odabir dobavljača pripada skupini važnijih poslovnih procesa poduzeća obzirom na specifičnost auto industrije i proizvoda koje poduzeće plasira na tržište. To znači da su poduzeću podjednako važna glavna mjerila ocjene i odabira, a to su pouzdanost, točnost, pravovremena dostupnost, blizina, cijena i kvaliteta. AD Plastik dobavlja široki spektar materijala, alata i poluproizvoda što uvjetuje veliki broj raznih dobavljača. Stoga bilo koji problem sa samo jednim ili nekoliko dobavljača može ozbiljno poremetiti proizvodni proces. (AD Plastik, interna poslovna dokumentacija, 2022)

Pri odabiru novog dobavljača, poduzeće uzima u obzir eventualnu uspješnu suradnju u prošlosti koja je zbog opravdanih razloga prekinuta i takvi dobavljači imaju prednost, tj. ocjenjivanje se ne provodi ako ne postoji čvrsti argument zbog kojeg se provodi novo ocjenjivanje kandidata i odabir, a najčešći argumenti su bitno niža cijena i veća kvaliteta nekog drugog dobavljača. U praksi poduzeće najčešće koristi model ocjenjivanja 10c kako bi se omogućila što preciznija ocjena kroz što jednostavniji i brži postupak ocjenjivanja. (AD Plastik, interna poslovna dokumentacija, 2022)



## 5.2. Narodne novine d.d.

Nasuprot prvom elementu uzorka, Narodne novine d.d. kao službeni glasnik Republike Hrvatske i poduzeće staro gotovo cijelo stoljeće, i danas je u vlasništvu države iako su krajem 90-ih godina prošloga stoljeća stečeni svi preduvjeti za privatizaciju koja do danas nije provedena.

Poduzeće se bavi tiskarskom, nakladničkom i trgovačkom djelatnosti, nova upravna zgrada s kompletnom Upravom i nakladničkim odjelom nalazi se u Novom Zagrebu Savski gaj XIII, neposredno uz tiskaru poduzeća. Poduzeće posjeduje veleprodajno skladište (Rijeka) i 37 maloprodajnih jedinica na teritoriju Republike Hrvatske s najvećim udjelom poslovnica u Zagrebu. Tržište i dobavljači Narodnih novina, za razliku od AD plastik, ograničeni su na teritorij Republike Hrvatske, no višestruka djelatnost i njihove različitosti uvjetuju razvijen sustav upravljanja logistikom, nabavom i dobavljačima. Stoga je Služba nabave u sklopu glavne upravljačke strukture ravnopravna služba svim ostalima (marketing, informatika, pravno-kadrovska služba, računovodstvo, itd.) i vrlo važan element u ukupnom upravljanju poduzećem i resursima.

Glavno mjerilo pri ocjenjivanju i odabiru dobavljača u Narodnim novinama je eventualno prethodno uspješno poslovanje koje je zbog nepredviđenih okolnosti u nekom trenutku prekinuto. To znači da Narodne novine daju prioritet svim dobavljačima s kojima je suradnja bila zadovoljavajuća u prošlosti, te u tom slučaju najčešće ne provode novo ocjenjivanje konkurenata i odabir najpovoljnijeg dobavljača. Ako je potreban odabir novog dobavljača, tada se primarno provodi osnovni model bodovanja korištenjem skale od 1 do 10 ili model bodovanja 100% s definiranim kriterijima različite važnosti koji nose određeni postotak. Ocjenjivanje se provodi i na decentralizanoj (tiskarska djelatnost) i centraliziranoj razini (Služba nabave u Upravi poduzeća). (Narodne novine, interna poslovna dokumentacija, 2022)

## 5.3. Konzum plus d.o.o.

Najveće trgovačko poduzeće Konzum započelo je s radom 1957. godine, a od 2019. godine posluje pod nazivom Konzum plus d.o.o. u sklopu Fortenove grupe sa sjedištem u Zagrebu.

Temeljna djelatnost je trgovina na veliko i malo, primarno s orijentacijom na trgovinu prehrambenih proizvoda. Zapošljava preko 11 000 radnika, posjeduje preko 600 poslovnica u preko 300 hrvatskih naselja, s prosječnim dnevnim posjetom preko pola milijuna kupaca.

Obzirom na razgranatu divizionalnu strukturu i trgovinu prehrambenim proizvodima, nabava u okvirima opskrbnog lanca podjednako je važna radi li se o izravnom dobavljanju robe od dobavljača ili internim preusmjerenjima dobavljene robe na lokaciju gdje je u određenom trenutku potrebija.

Glavni kriterij ocjene i odabira dobavljača kod Konzuma je prvenstveno pravovremena dostupnost obzirom da je većina proizvoda u ambalaži. Samo kod proizvoda u svježem stanju, npr. voće i povrće, kriterij kvalitete podjednako je važan kao i dostupnost. (Konzum, interna poslovna dokumentacija, 2022)

Kod velike većine proizvoda roba se oduvijek dobavlja rutinski jer su dobavljači poznate marke, a ujedno i proizvođači, npr. Podravka, Coca cola, Gavrilović, itd. Stoga proizvodi brojnih proizvođača zapravo gotovo nikada ne podliježu promjeni dobavljača, a najvažniji razlog tome su kupci koji očekuju da su dotični proizvodi uvijek prisutni u asortimanu. Sukladno tome, prisutna je ABC kategorizacija proizvoda po važnosti, tj. proizvodi prve kategorije imaju najviši prioritet i uvijek moraju biti na zalihama u svim poslovnicama. Svi ostali proizvodi manje poznatih i popularnih marki načelno mogu biti uključeni u ocjenu i odabir nekog drugog dobavljača, pogotovo u slučaju proizvoda koji se ne proizvodi u Hrvatskoj i za kojeg postoji više dobavljača za hrvatsko tržište. Pri ocjeni dobavljača, Služba nabave provodi ocjenjivanje isključivo centralizirano. Ocjenjivanje se provodi na više načina, ali prevladavajuća metoda je jednostavni sustav bodovanja vrijednostima od 1 do 10. Pri tome su glavni kriteriji pravovremena dostupnost, točnost i nabavna cijena, ali dobavljač koji ima rasprostranjeniju logističku mrežu na teritoriju Republike Hrvatske ima prednost u odnosu na ostale konkurentne. (Konzum, interna poslovna dokumentacija, 2022)

#### **5.4. Lidl Hrvatska d.o.o.**

Lidl je popularni diskontni lanac koji danas postoji u 30 država s preko 10.500 trgovina i više od 260.000 zaposlenih. Puno ime je Lidl Stiftung & Co. KG. Dio je grupacije Schwarz (Lidl i Kaufland) sa sjedištem u Neckarsulmu.

Prva trgovina je otvorena 1973. godine u gradu Ludwigshafenu. Do 1977. godine otvoreno je 33 trgovine na području Njemačke. Krajem 80-ih godina postojalo je već preko 600 trgovina samo na području zapadne Njemačke. Jedno veliko novo tržište otvara se 1989. godine padom Berlinskog zida te se Lidl počinje širiti i u istočnu Njemačku. Početkom 90-ih godina otvorene su trgovine i izvan Njemačke, prvo u Francuskoj, a zatim u gotovo cijeloj Europi.

Lidl danas broji više od 8 milijuna zadovoljnih kupaca na dnevnoj razini. Lidl je u svijetu prepoznat po proizvodima koji imaju najbolji odnos cijene i kvalitete. Pažljivo bira svoj asortiman, te teži što bržem prolasku kroz blagajne tako da kupovina bude što kraća, te da potrošači budu zadovoljniji. Lidl ima vlastite brendove koji su dostupni u trgovinama u velikom broju zemalja Europe i u Americi, ali se ipak prilagođava zemljama u kojima posluje tako da se u svakoj zemlji u asortimanima razvijaju i neki proizvodi karakteristični za to podneblje. Osim prehrambenih proizvoda, nudi kuhinjske uređaje, kućanski aparati, igračke, alate, odjeću, sportski asortiman, itd.

## **5.5. Kaufland d.d.**

Kaufland je njemačko poduzeće koje čini dio Schwarz grupacije i na tržištu Europe je jedan od vodećih trgovačkih poduzeća. Prva je prodavaonica otvorena 1984. godine u njemačkom gradu Neckarsulmu. Kaufland svoje poslovanje vodi u Njemačkoj, Slovačkoj, Poljskoj, Hrvatskoj, Bugarskoj, Češkoj, Rumunjskoj i Republici Moldaviji te broji više od 132.000 zaposlenika u svojim 1.300 poslovnica.

Kaufland Hrvatska k.d. ima 42 poslovnice koje se nalaze u Čakovcu, Varaždinu, Zaprešiću, Samoboru, Đakovu, Vinkovcima, Zadru, Velikoj Gorici, Bjelovaru, Karlovcu, Rijeci, Umagu, Sisku, Virovitici, Kutini, Poreču, Rovinju, Puli, Koprivnici, Zagrebu, Dugom Selu, Novoj Gradiški, Požegi, Slavonskom Brodu, Osijeku, Vukovaru, Biogradu na Moru, Šibeniku, Sinju, Trogiru, Splitu i Makarskoj. U Hrvatskoj je zaposleno oko 3.200 ljudi, što uključuje poslovnice u gradovima, Centralu u Zagrebu te Logističko - distribucijski centar u Jastrebarskom. Poslovnice Kauflanda, svaka s oko 20.000 artikala, sadrže različiti izbor prehrambenih i neprehrambenih proizvoda regionalne kvalitete, brandirane proizvode i atraktivne vlastite marke, a drže fokus na odjelima sa svježim artiklima poput odjela voća i povrća, mliječnih proizvoda, mesa, suhomesnatih proizvoda, ribe i sira.

Politika tvrtke je sadržana u ostvarivanju svježine i kvalitete proizvoda po niskim cijenama, pažljivo birajući asortiman te radeći na stvaranju održivog razvoja. Poduzeće je registrirano na adresi Donje Svetice 14, 10.000 Zagreb.

## **5.6. Walmart**

Walmart je američki maloprodajni gigant, osnovan 1962. godine i od tada predstavlja pojam u svijetu maloprodaje kao i u svim industrijama. Walmart je svjetski poznato ime, međunarodno poduzeće uz koje se vežu riječi uspjeh i zarada. Osnivač je Sam Walton koji je začetnik ideje velikog maloprodajnog lanca i kamen temeljac velikog uspjeha poduzeća, te čovjek koji je otvorio prvu prodavaonicu 1962. godine u američkom gradu Rogersu. 78 Walmart zapošljava čak 2,2 milijuna zaposlenika i suradnika od kojih je 1,5 milijuna u Americi. U posljednjoj fiskalnoj godini Walmart je ostvario ukupni prihod od čak 514,4 milijarde dolara koje su impresivan rezultat za bilo koje međunarodno poduzeće. Posluju u preko 11.300 maloprodajnih prodavaonica u 27 zemalja, te također posluju i internet trgovinom dostupnom u 10 različitih zemalja. Oko 4.700 maloprodajnih prodavaonica nalazi se u SAD-u dok je nešto više od 6.000 prodavaonica raspoređeno u zemljama izvan SAD-a. Walmart ima jako široku ponudu te dubok asortiman od kojih su najznačajniji prehrana, kuća i namještaj, sport, zdravlje i ljepota, elektronika, nakit, odjeća, glazba, igračke, itd.

## **5.7. Analiza anketnih podataka i usporedba upravljanja nabavom, ocjenom i odabirom dobavljača u odabranim poduzećima**

Na temelju prikupljenih anketnih podataka može se utvrditi da svih 6 poduzeća posjeduju Službu nabave kao samostalne i jednako važne organizacijske cjeline u sklopu Uprave poduzeća. Međunarodna poduzeća sa sjedištima izvan Republike Hrvatske posjeduju lokalnu nabavu na teritoriju gdje poduzeće djeluje. Službe nabave fizički su smještene u glavnom upravnom objektu poduzeća. Konzum, Walmart, Kaufland, Lidl i AD Plastik imaju značajno više zaposlenih u nabavi (Konzum 34, Walmart 33, Kaufland 30, Lidl 30, AD Plastik 27) u odnosu na Narodne novine (9) što je disproporcionalno u odnosu na ukupni broj zaposlenih u odnosu Narodnih novina i poduzeća manje veličine kao AD Plastik.

Razlog tome je razgranata divizionalna organizacijska struktura AD Plastik pri čemu su sve organizacijske cjeline identične glede svoje funkcionalnosti. Kod Narodnih novina to nije slučaj jer preko 90% divizionalnih jedinica su maloprodajne jedinice koje dobavljaju robu interno s jednog od dva centralna skladišta Narodnih novina.

U slučaju Konzuma, Kauflanda, Lidla i Walmarta svaka poslovnica ima intenzivnu aktivnost nabave, ali se kao broj zaposlenih u nabavi uzima samo stanje u centralnoj nabavnoj službi ili više logističkih centara kao što je u slučaju Lidla i Kauflanda. Sukladno tome, zaposlenici u nabavama AD Plastik, Lidl i Kaufland moraju biti dislocirani sukladno tome gdje se poslovne jedinice nalaze ili gdje su glavna logistička skladišta.

Komunikacija s dobavljačima ograničena je na nacionalno tržište u slučaju Narodnih novina, Konzum ima zanemariv broj stranih dobavljača obzirom na postojeće posrednike u Hrvatskoj, Walmart, Kaufland i Lidl uvelike ovise o nabavi proizvoda izvan teritorija Republike Hrvatske jer posjeduju u asortimanu značajno više stranih proizvoda, dok AD Plastik zbog prirode posla, djelovanja na više nacionalnih tržišta i prodaje kupcima na tržištima gdje nemaju proizvodni pogon, često ostvaruju poslovni odnos i s inozemnim dobavljačima sukladno trenutnoj tržišnoj situaciji. Sukladno tome, nabava u AD Plastik je gotovo u potpunosti decentralizirana i autonomna. Nasuprot tome, Konzum prakticira isključivo centraliziranu nabavu, a sukladno tome i ocjenu i odabir dobavljača. Nabava Walmarta, Lidla i Kauflanda posjeduje sličnu visoku razinu autonomije jer je riječ o podređenim poduzećima čiji je vlasnik strano poduzeće. Ispitanik Narodnih novina smatra da je razina centralizacije primjerena trenutnoj organizacijskoj strukturi i da nema potrebe povećati stupanj decentralizacije. Oba ispitanika su zadovoljna s trenutnim modelom upravljanja, vrednovanja, ocjene i odabira dobavljača. Također, svi ispitanici ističu visoku razinu demokratskog stila upravljanja i njegovanje demokratske organizacijske kulture u svojim poduzećima. Ispitanici smatraju da zaposleni u nabavi dobro obavljaju svoje zadatke, ali ističu i da je povremeno dobro obavljati profesionalno usavršavanje zaposlenih. Također, ističu i razvijeni motivacijski sustav i metode nagrađivanja što vrijedi za sve zaposlene. Slični odgovori su i od ostalih poduzeća, osim Konzuma koji smatra da treba upotpuniti asortiman s određenim stranim proizvodima koje prodaju konkurentni trgovački lanci u Hrvatskoj.

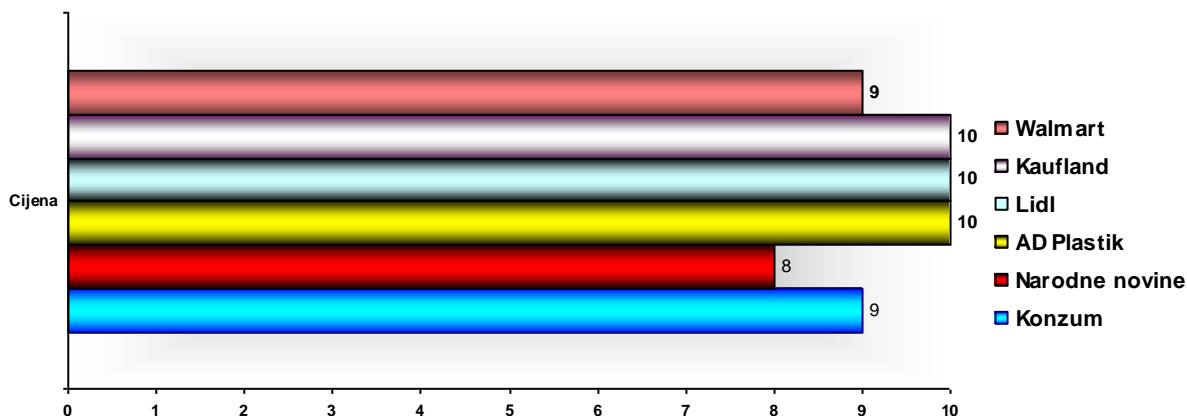
U pogledu učestvovanja dobavljača u razvoju novih proizvoda, sva poduzeća ističu da tu nemaju interesa i da taj detalj nije važan, barem što se tiče njihovih djelatnosti. S druge strane, AD Plastik nastoji uključiti dobavljače u razvoj novih proizvoda ako postoji kod dobavljača interes, mogućnost i ideja.

Ovakav stav se može pripisati potpunoj tržišnoj orijentiranosti jer kod AD Plastik se može primjetiti značajniji naglasak na njegovanje odnosa s dobavljačima koje je poduzeću podjednako važno kao i odnos s kupcima. Sva poduzeća ističu važnost informacijskih/telekomunikacijskih/internetskih tehnologija za svakodnevno poslovanje, pa tako i za procese nabave. Sukladno tome, sva poduzeća ocjenjuju komunikaciju, interakciju i transparentnost s dobavljačima kao odličnu.

U pogledu iniciranja komunikacijskog kanala, kod svih ispitanika poduzeće češće prvo pokreće komunikaciju nego dobavljači. Sva poduzeća ističu visoku razinu poslovnosti i zadovoljstvo svojih trenutnih dobavljača.

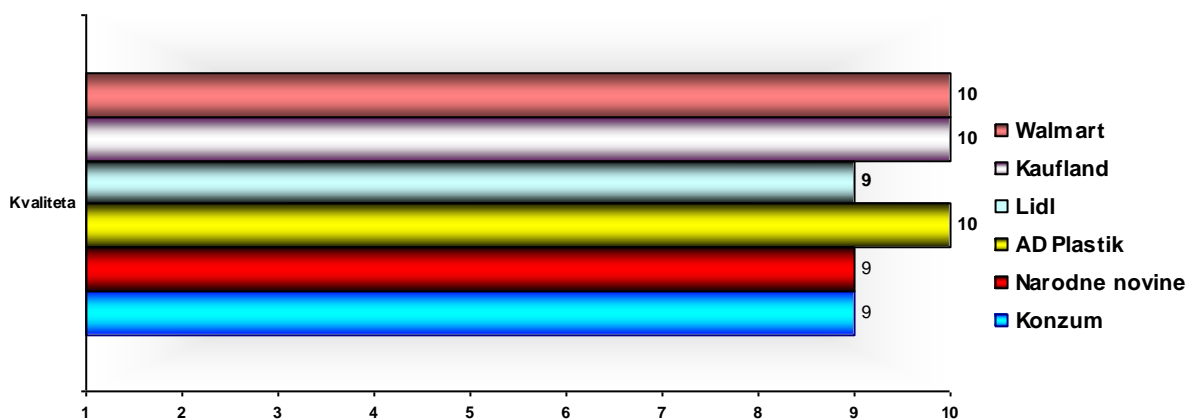
Upravljanje dobavljačima ima kod svih 6 poduzeća snažan utjecaj na sve druge aspekte poslovanja, a u slučaju AD Plastik je to izraženije zbog prisustva na više nacionalnih tržišta. Sukladno tome, kvalitetno upravljanje dobavljačima omogućava manje transportne i proizvodne troškove, povećanu dobit, mogućnost otvaranja novih tržišta, itd. Također, važna razlika AD Plastik, Walmart, Lidl i Kaufland u odnosu na Konzum i Narodne novine je često poslovanje s inozemnim dobavljačima uslijed stalnih fluktuacija na tržištu i specifičnih proizvoda, materijala, sirovina, a pogotovo posljednjih godina uslijed posljedica pandemije i značajnog poskupljenja energenata i transporta tijekom 2022. godine. Sukladno misiji i viziji poduzeća AD Plastik, kvaliteta i zadovoljstvo kupca je na prvom mjestu što znači da poduzeće može često biti u rizicima s dobavljačima i eventualno ne ostvariti profit zbog veće nabavne cijene i nepovoljnijih uvjeta u određenom trenutku. Iz svega navedenog vidljiva je očigledna potpuna orijentiranost tržištu, za nijansu izraženija kod AD Plastik, Walmarta, Kauflanda i Konzuma nego u slučaju i Lidla i Narodnih novina.

Različito poduzeća u okvirima upravljanja nabavom, te metodama ocjene i odabira dobavljača, najbolje pokazuju različiti stavovi i mišljenja glede važnosti pojedinih kriterija kao temelj procesa ocjene i odabira dobavljača. Slijede analize poduzeća prema pojedinim vrednovanjima kriterija, počevši od cijene. (Grafikon 1.)



**Grafikon 1.** Procjena važnosti kriterija cijene za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)  
Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

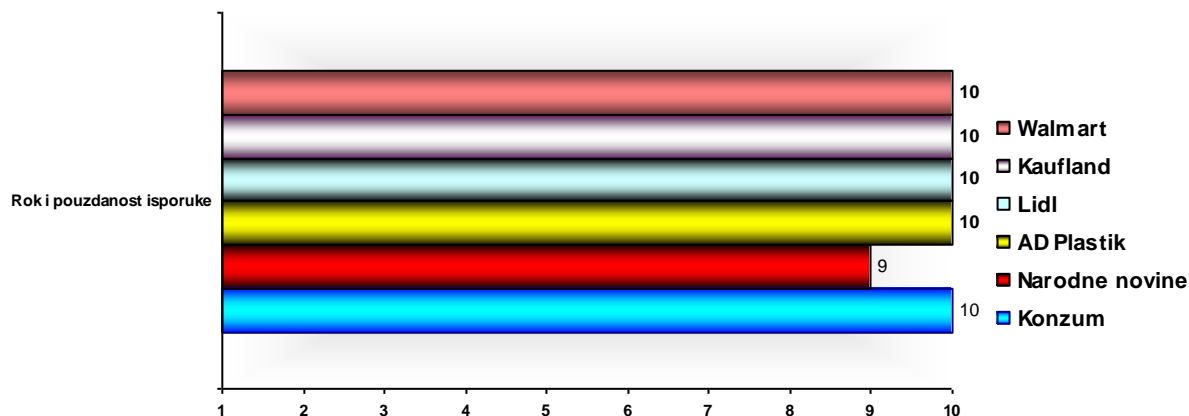
Kriterij cijene kao najčešći dominantni kriterij visoko je rangiran kod ispitanika koji se bave maloprodajom robe široke potrošnje, te kod proizvodnog poduzeća AD Plastik. Samo Narodne novine (ocjena 8) pridaju manji značaj kriteriju cijene kao ostali ispitanici iako poslovanje poduzeća obuhvaća 3 djelatnosti.



**Grafikon 2.** Procjena važnosti kriterija kvalitete za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

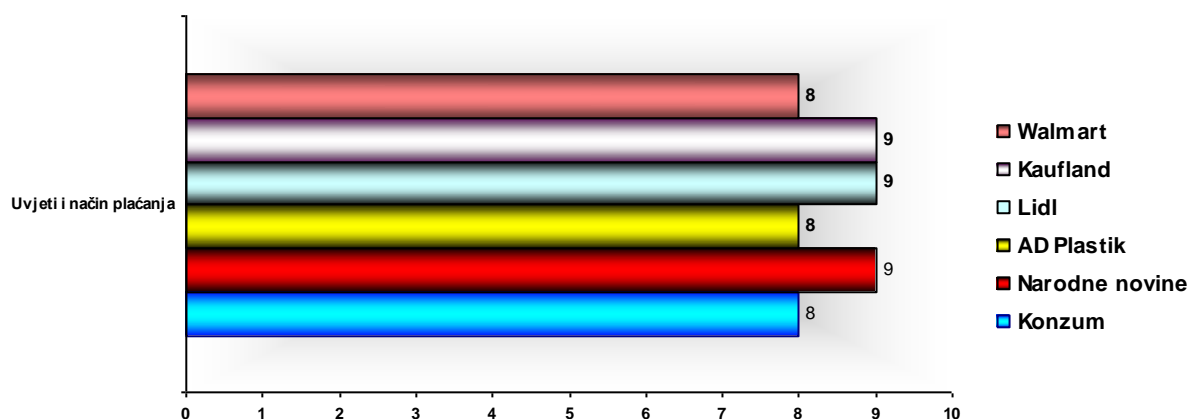
Kriterij kvalitete također je visoko rangiran kod svih ispitanika, ali najvišu ocjenu su dali Walmart, Kaufland i AD Plastik (10).



**Grafikon 3.** Procjena važnosti kriterija roka i pouzdanosti isporuke za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

Kriterij rok i pouzdanost isporuke maksimalno je ocijenjen kod svih ispitanika (10), osim u Narodnim novinama (9). Kao razlog isticanja roka i pouzdanosti isporuke ispred svih ostalih kriterija uz izuzeće lokacije i prometne povezanosti, ispitanici su jednoglasno istaknuli posljedice pandemije u dijelu upitnika s dodatnim intervju pitanjem i slobodnim odgovorom.

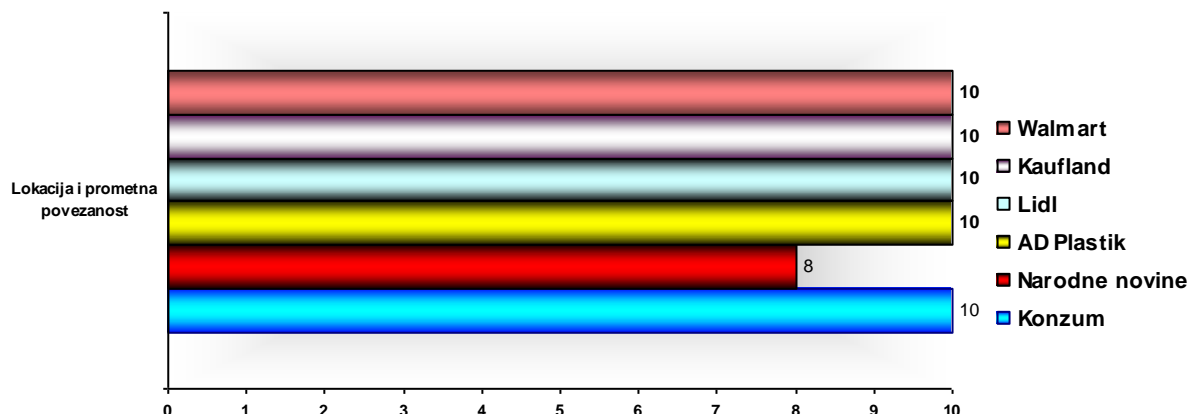


**Grafikon 4.** Procjena važnosti kriterija uvjeta i načina plaćanja za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

Uvjeti i načini plaćanja visoko su ocijenjeni rangom 9 (Narodne novine, Lidl, Kaufland) i rangom 8 (ostali ispitanici).

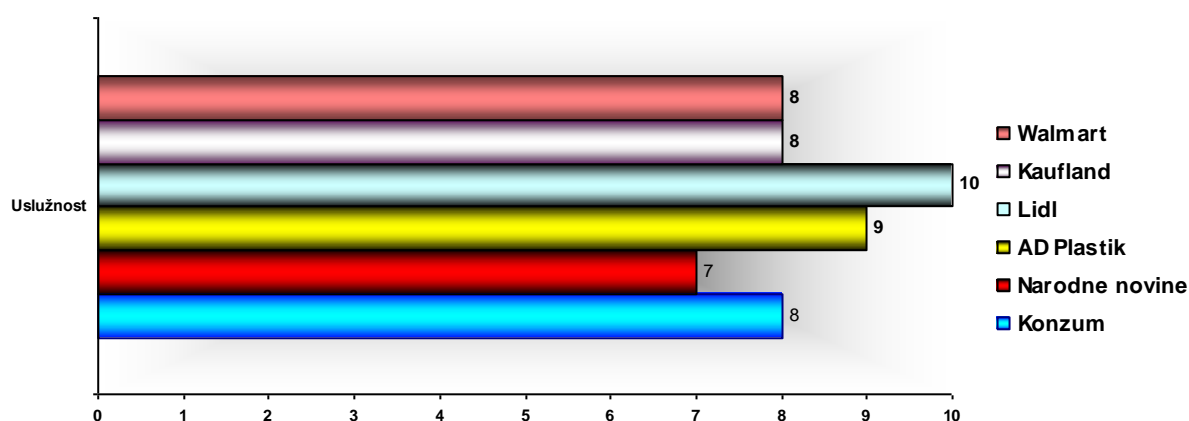




**Grafikon 5.** Procjena važnosti kriterija lokacije i prometne povezanosti za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

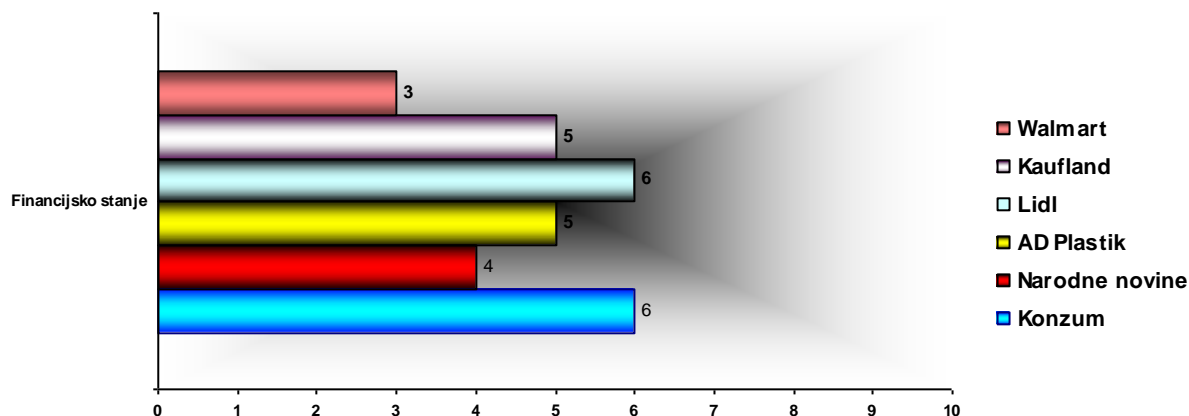
Kriterij lokacija i prometna povezanost očigledno je povezana s kriterijem roka i pouzdanosti isporuke, što je potvrđeno dodatnim intervju pitanjem i slobodnim odgovorom ispitanika. Ispitnici ističu velike teškoće s pravovremenim transportom robe tijekom pandemije, te nužnost traženja alternativnih bližih lokacija dobavljača pod uvjetom što bolje povezanosti. Zbog značajnog povećanja transportnih troškova tijekom 2022. godine, dio ispitanika boduje i mogućnost željezničkog prijevoza, a ne samo cestovnog prijevoza na brzim i kvalitetnim prometnicama ako je riječ o udaljenijim lokacijama dobavljača. Samo ispitanik Narodne novine (8) ne pridaje maksimalnu pozornost kriteriju lokacije.



**Grafikon 6.** Procjena važnosti kriterija uslužnosti za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

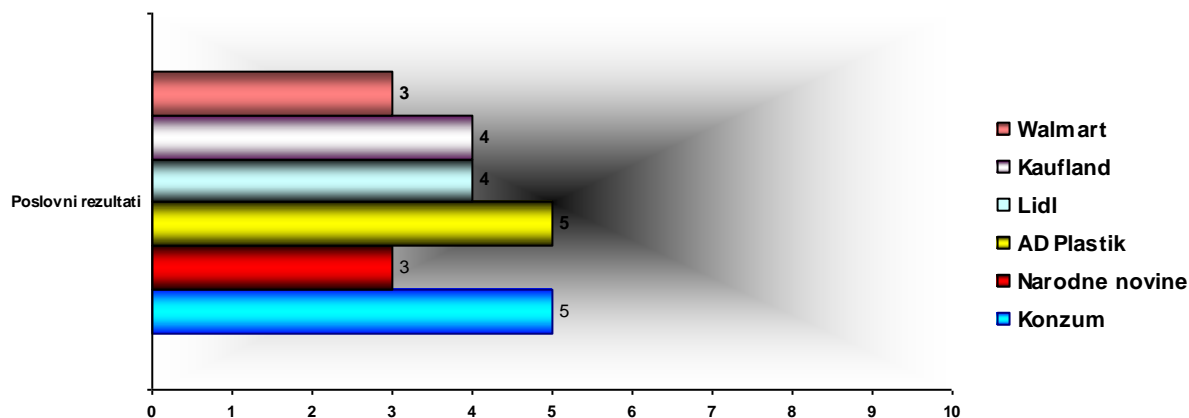
Uslužnost je uglavnom rangirana nadprosječno od ocjene 7 (Narodne novine) do 9 (AD Plastik). Samo Lidl je rangirao ovaj kriterij maksimalnom ocjenom (10).



**Grafikon 7.** Procjena važnosti kriterija financijskog stanja za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

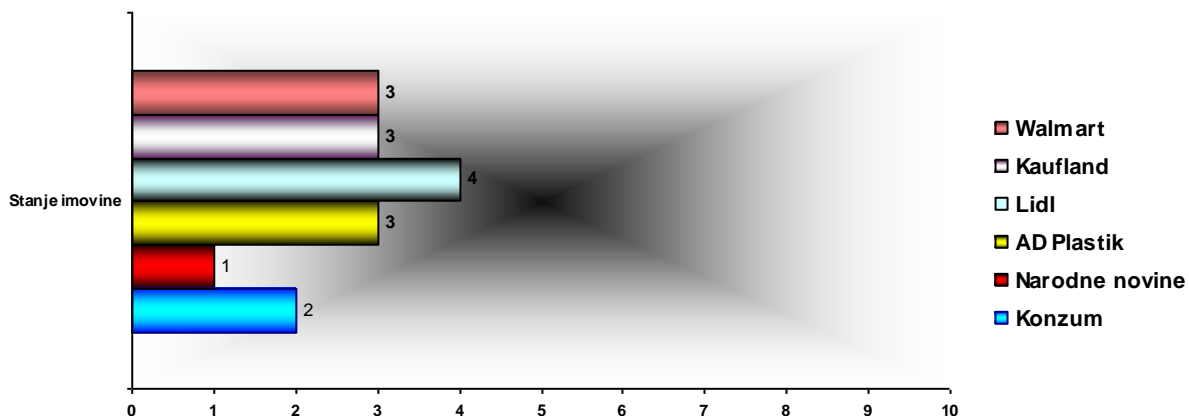
Kriterij financijskog stanja dobavljača ocijenjen je prosječno s ocjenom 6 (Konzum, Lidl) do ispodprosječno ocjenom 3 (Walmart).



**Grafikon 8.** Procjena važnosti kriterija poslovnih rezultata za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

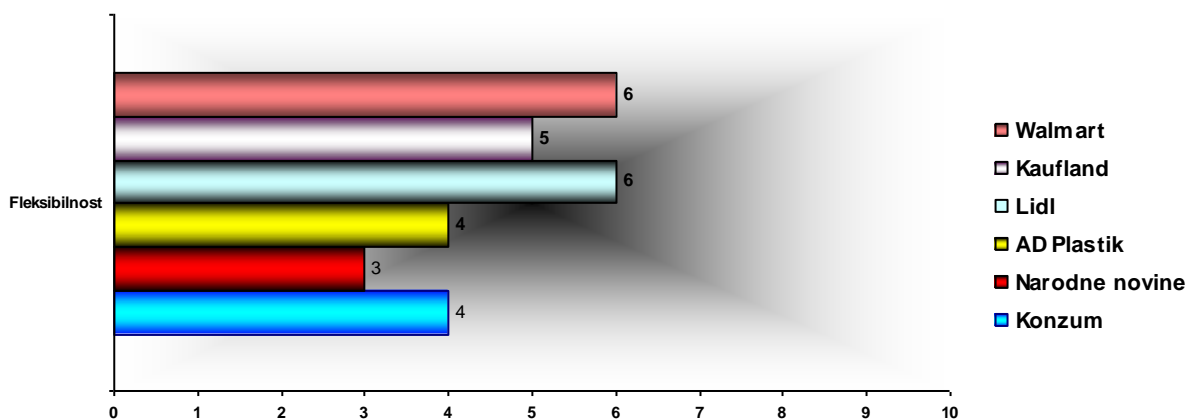
Kriterij poslovnih rezultata također je slabije rangiran s najvišom ocjenom 5 (Konzum, AD Plastik) do najniže 3 (Walmart, Narodne novine).



**Grafikon 9.** Procjena važnosti kriterija stanja imovine za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

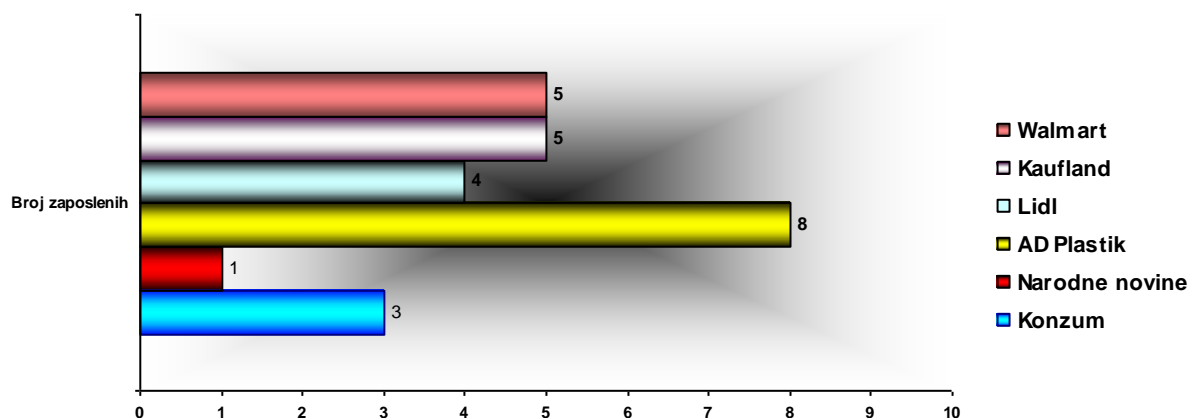
Kriterij stanja imovine rangiran je ispodprosječno s najvišom ocjenom 4 (Lidl), dok je najnižu ocjenu 1 dao ispitanik Narodne novine.



**Grafikon 10.** Procjena važnosti kriterija fleksibilnosti za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

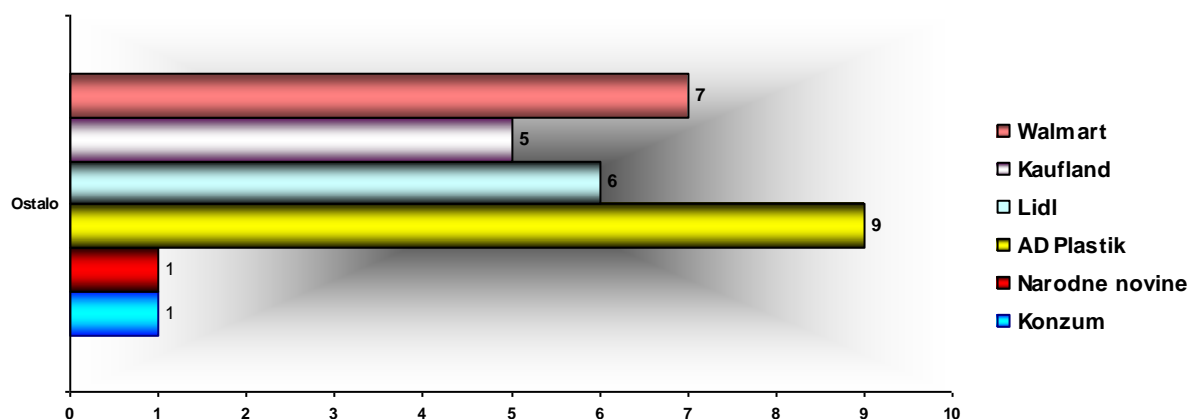
Fleksibilnost dobavljača rangirana je od ispodprosječne vrijednosti 3 (Narodne novine) do prosječne vrijednosti 6 (Lidl, Walmart.)



**Grafikon 11.** Procjena važnosti kriterija broja zaposlenih za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

Kriterij broj zaposlenih značajno varira od minimalne ocjene 1 (Narodne novine), preko ispodprosječnih i prosječnih ocjena (3-5), no jedino je AD Plastik da značajno veću ocjenu (8). Kao razlog tome ispitanik ističe u intervju pitanju procjenu sposobnosti dobavljača u poštivanju rokova i naručene količine obzirom na dobavljačeve proizvodne kapacitete, broj zaposlenih i rad u više smjena u slučajevima kada je potrebno osigurati dogovorenu količinu na vrijeme.



**Grafikon 12.** Procjena važnosti ostalih kriterija za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10)

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

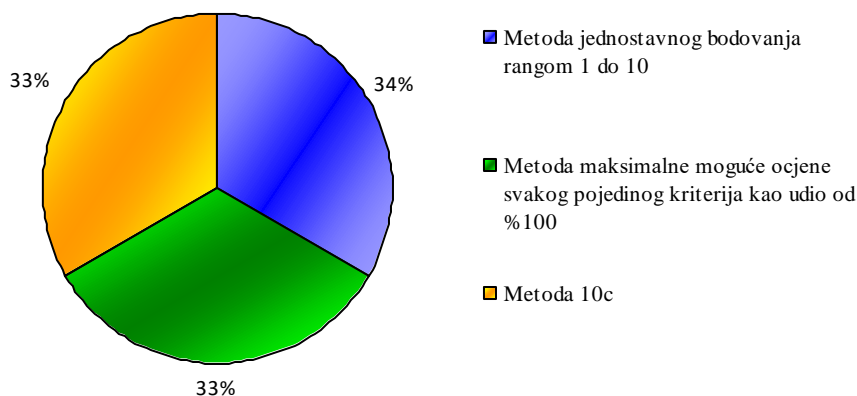
U pogledu ostalih kriterija koji nisu navedeni u anketnom upitniku, Konzum i Narodne novine dali su najnižu ocjenu, tj. ne ističu neki drugi kriterij za ocjenu dobavljača.

Ostali ispitanici ističu sposobnost dobavljača zadovoljiti sve potrebe svojim transportnim sredstvima (ako ih posjeduju). Ovaj problem izravno je povezan s ostalim kriterijima koje ispitanici ističu, a da su međusobno povezani kao važni čimbenici kojima se ublažavaju posljedice pandemije. AD Plastik je dao visoku ocjenu 9 zbog činjenice da se bave proizvodnom djelatnošću visokokvalitetnih automobilskih dijelova i kriterij transporta je jednako važan kao i rok i pouzdanost isporuke, te lokacija i prometna povezanost. Drugi razlog tome je fizička razdvojenost i neovisnost pogona na više tržišta, tj. u različitim zemljama. U slučaju da dobavljač ne može udovoljiti potrebe transporta ili cijena transporta nije prihvatljiva, ispitanici traže alternativni prijevoz od treće strane, tj. usluge transportnih poduzeća koje se u tom slučaju boduju, ocjenjuju i odabiru neovisno od dobavljača.

Procjena važnosti kriterija za ocjenu i odabir dobavljača nedvojbeno ističu određene kriterije koji se zbog prirode djelatnosti nameću kao prioritetni. Primjerice, i cijena i kvaliteta su visoko ocijenjeni kod svih ispitanika, ali samo su AD Plastik, Walmart i Kaufland dali maksimalnu ocjenu i za cijenu i za kvalitetu zbog činjenice da se bave isključivo proizvodnjom proizvoda visoke kvalitete. Druga važna dva kriterija u slučaju sva 4 trgovačka landa i AD Plastik su rok i pouzdanost isporuke, te lokacija i prometna povezanost što je opet uvjetovano proizvodnom i trgovačkom djelatnošću, te dislociranosti pogona (AD Plastik) i poslovnica (Konzum, Walmart, Kaufland, Lidl). Interesantna razlika je pridavanje važnosti broju zaposlenih (AD Plastik i ocjena 7) što ukazuje na zaključak da AD Plastik bitno preciznije pristupa odabiru dobavljača i da je poduzeću važno znati kapacitete dobavljača, tj. može li dobavljač dovoljno proizvesti i svaki puta na vrijeme dobiti dogovoru količinu.

Sukladno pridavanju različitih prioriteta kriterijima, za očekivati je i da se poduzeća razlikuju u primjeni aktualnih metoda ocjene i odabira dobavljača. Konzum, Lidl i Narodne novine uglavnom koriste jednostavnu metodu bodovanja dobavljača skalom od 1 do 10, no kod odabira strateških dobavljača se koriste i složenije metode kao metoda udjela 100%, ponderiranje, indeksi i 10c metoda. Narodne novine ponekad koriste metodu 100% za važnije dobavljače, a maksimalne moguće vrijednosti (udio u 100%) pojedinih kriterija sukladni su ocjeni važnosti svakog pojedinog kriterija. AD Plastik i Walmart ne koriste brojčane metode, već je u redovnoj upotrebi 10c metoda s naglaskom na važnost kriterija kvalitete i roka isporuke. Kod Lidla i Kauflanda prevladava korištenje metode udjela 100%. Sva poduzeća su zadovoljna trenutno korištenim metodama ocjene i odabira dobavljača, te ne smatraju da ih treba mijenjati.

Može se zaključiti da dominiraju 3 metode, udio svake u uzorku je 33,33%, tj. metoda jednostavnog bodovanja rangom 1 do 10, metoda maksimalne moguće ocjene svakog pojedinog kriterija kao udio od 100% i metoda 10c se koriste svaka dominantno u 2 poduzeća iz uzorka. (Grafikon 13.)



**Grafikon 13.** Udio dominantno korištenih metoda ocjenjivanja u uzorku

Izvor: Obrada autora na temelju prikupljenih podataka anketnim ispitivanjem.

Prema dodatnim podacima na kraju anketnog upitnika, na odabir dobavljača u slučaju poduzeća AD Plastik, Walmart, Lidl i Kaufland, veliki utjecaj imaju politički i globalni gospodarski čimbenici na koje poduzeće ima najmanji utjecaj. To se posebno odnosi na AD Plastik i postojeće podružnice u Ruskoj federaciji za koje se predviđa najdulji oporavak nakon eventualne stabilizacije narušenog svjetskog i europskog sigurnosnog stanja uslijed ruske agresije na Ukrajinu. Brojne su posljedice ovog čimbenika, počevši od narušenih tečajnih odnosa valuta, preko povećanja cijena transporta, velikih poremećaja u opskrbnim lancima globalno, regionalno i lokalno, moguće snažnije nestašice potrebnih energenata, do narušavanja stabilnosti svjetskih financijskih burzi.

Stoga je za poduzeće najveća trenutna prijetnja daljnjeg poslovanja nastavak i eventualna eskalacija rusko-ukrajinskog sukoba što bi dodatno uzrokovalo probleme s dobavljačima, no Uprava je optimistična jer podružnice u Ruskoj federaciji imaju dovoljnu razinu samoodrživosti poslovanja i u trenutnim otežanim uvjetima.

Ovisnost o uvozu sirovina i materijala prisutna je u većini zemalja gdje posluju podružnice AD Plastik, što znači da postoji nedostatak domaćih dobavljača. AD Plastik teži ka lokalizaciji dobavljača odnosno optimizira logističke troškove tako što traži dobavljače i sirovine materijala u svojoj bližoj okolini.

Udio lokalnih dobavljača je 30% vrijednosti i to najviše u okvirima usluga. Identične udjele imaju i Lidl (24%), Walmart (21%) i Kaufland (36%) Od dobavljača se zahtijeva poštivanje ISO 14001 standarda glede upravljanja zaštite okoliša, te ISO 9001 glede upravljanja kvalitetom. U poslovanju s dobavljačima i partnerima poštuje se i promovira komunikacijska kultura, otvoreni dvosmjerni dijalog, pa se na taj način dodatno gradi povjerenje i motivacija zaposlenih. Sličnu težnju glede smanjenja logističkih troškova ističu sva 4 trgovačka lanca, pogotovo u slučajevima kad je proizvođač ujedno i dobavljač, a posjeduje razvijenu logistiku, tj. dobro pokriva svojim skladištima cjelokupni teritorij Republike Hrvatske.

U slučaju Konzuma, Lidla i Kauflanda Služba nabave posebno ističe kriterij lokacije i roka, posebice za strateški važne proizvode za koje potrošači očekuju stalnu prisutnost u poslovnica. Sukladno sprezi navedenih kriterija, definiraju se strateški dobavljači. U slučaju Narodnih novina, ne pridaje se važnost ovim kriterijima u velikoj mjeri, pa se može ustvrditi da Narodne novine ne pridaju značaj selekciji dobavljača prema važnosti na strateške i sve ostale dobavljače.

Glede centralizacije bodovanja, ocjene i odabira, međunarodne poslovnice gotovo u potpunosti odlučuju o nabavi. Sva poduzeća prakticiraju što viši stupanj decentralizacije unutar organizacije, samo kod odluka o najvažnijim strateškim dobavljačima sudjeluje i Uprava.

Svi ispitanici navode da posjeduju veći broj strateških dobavljača, no ovi podaci imaju veću težinu u kategoriji poslovne tajne i nisu dostupni autoru rada.

U pogledu utjecaja odabira dobavljača na druge aspekte poslovanja, sva poduzeća na prvom mjestu ističu konkurentnost, smanjenje troškova proizvoda i transporta, jednostavniju i bržu opskrbu na vrijeme. To znači da trgovački lanci i AD Plastik koriste JIT model, dok kod Narodnih novina se koristi samo za najvažnije nabavne resurse i proizvode.

Sukladno provedenoj analizi na primjerima odabranih poduzeća mogu se utvrditi slijedeći rezultati postavljenih radnih hipoteza:

**H1:** Ocjenjivanje i odabir dobavljača razlikuje se u velikim poduzećima obzirom na njihov ustroj, organizacijsku strukturu, stil upravljanja i djelatnost. **Točno.**

**H2:** Ocjenjivanje i odabir dobavljača u većim poduzećima s razvijenom divizionalnom organizacijskom strukturom može imati decentralizirani karakter, tj. može imati autonomiju u odlučivanju neovisno o Službi nabave u okvirima Uprave poduzeća. **Točno.**

Obzirom da istraživanje ne sadrži veliki broj elemenata uzorka, rezultati istraživanja se mogu okarakterizirati kao orijentacijski rezultat kojemu je glavna svrha poslužiti kao moguća podloga i polazište nekom budućem istraživanju koje će uključivati značajno veći broj elemenata u uzorku, a što bi u konačnici omogućilo i preciznije zaključke i potvrdu/opovrgavanje novih hipoteza.

### **Obrazloženje rezultata:**

**H1:** Upravljanje dobavljačima u svih 6 poduzeća više je slično nego različito obzirom na sličnosti i razlike svih poduzeća glede organizacijskog ustroja, stila menadžmenta, organizacijske kulture, stupnja centralizacije/decentralizacije, vlasničkih odnosa, itd. S jedne strane poduzeća su slična glede stila upravljanja, organizacijske strukture, no s druge strane bitno se razlikuju u djelatnosti, tržišnoj prisutnosti (nacionalno ili multinacionalno tržište), vlasničkim odnosima i organizacijskoj strukturi gdje AD Plastik ima međunarodnu dislociranu i gotovo u potpunosti decentraliziranu divizionalnu organizacijsku strukturu što podrazumijeva visoki stupanj decentralizacije brojnih upravljačkih funkcija uključivo i upravljanje dobavljačima sukladno tržištu gdje se divizionalna poslovna jedinica nalazi. Centralizirano upravljanje nabavom, ocjenom i odabirom dobavljača u velikoj mjeri je određeno djelatnošću (trgovina) i dominantno prehrambenim proizvodima, ali i vrlo razgranatoj divizionalnoj strukturi (poslovnice). Identično je s Walmartom, Lidlom i Kauflandom obzirom da je također riječ o međunarodnim poduzećima, ali s bitno drugačijom djelatnošću.



Nasuprot tome, bez obzira na 3 djelatnosti, Narodne novine realno i očekivano nemaju prioritete kao drugi ispitanici, pa se ocjena i odabir proizvođača izvodi kombinirano, tj. centralizirano/decentralizirano po potrebi. Bez obzira na navedene različitosti, sva poduzeća u uzorku su tržišno orijentirana, teže maksimalnoj transparentnosti i komunikaciji s dobavljačima jednako kao i s kupcima, podjednaka je pažnja radu i daljnjem razvoju ostalih organizacijskih cjelina i upravljačkih funkcija, pa je u konačnici u primjeni model upravljanja dobavljačima sličnih obilježja, ali s dovoljno različitosti. Sukladno navedenom, hipoteza H1 je točna.

**H2:** Istraživanjem odabranog uzorka utvrđeno je da proces nabave, upravljanje dobavljačima, te ocjena i odabir dobavljača može biti uvjetovano razvijenijim oblicima organizacijskih struktura kao što su divizionalna, matična ili mrežna organizacijska struktura, djelatnošću kojim se poduzeće bavi, te asortimanom proizvoda. U slučaju Narodnih novina to nije slučaj, tj. bez obzira na veličinu poduzeća, razgranatu divizionálnu strukturu, 3 različite djelatnosti i različiti asortiman sukladno djelatnostima, ocjena i odabir dobavljača u praksi se izvodi kombinirano, tj. i centralizirano i decentralizirano. U slučaju AD plastik proces nabave je gotovo u potpunosti decentraliziran obzirom da je riječ o međunarodnom poduzeću koje djeluje na više nacionalnih tržišta, dok je u Konzumu kojeg također karakterizira vrlo razgranata divizionálna struktura, ocjena i odabir dobavljača dominantno se provode centralizirano. Za razliku od Konzuma, Walmart, Lidl i Kaufland također odlikuje visoka razina autonomije nabave, ali to je uvjetovano prvenstveno djelovanjem na različitim tržištima.

Što se tiče odlučivanja unutar Uprava i poslovnih jedinica koje imaju autonomiju, Walmart, Lidl, Kaufland i AD Plastik imaju veću internu decentralizaciju u odlučivanju nego Konzum i Narodne novine.

Sukladno tome, logično je ustvrditi da pojedina poduzeća mogu imati visoki stupanj decentralizacije upravljanja nabavom, ocjene i odabira dobavljača, a pogotovo ako poduzeće djeluje na međunarodnoj razini. Štoviše, AD plastik karakterizira visoki stupanj decentralizacije upravljanja dobavljačima čak i kad su pogoni na istom nacionalnom tržištu, kao što je to u slučaju Hrvatske i Rusije. Dakle, bez obzira na međunarodnu razgranatost trgovačkih lanaca Walmart, Lidl i Kaufland, vrsta djelatnosti je ta koja izdvaja AD Plastik kao poduzeće s razlikama glede centralizacije odlučivanja o nabavi.

Takav model poslovanja uvjetuje otežano praćenje poslovanja na globalnoj/regionalnoj razini, ali poduzeće ulaže maksimalne napore glede unapređenja informatizacije i praćenja poslovanja na najvišoj razini kako bi imalo pravodoban uvid i kontrolu u svim divizionalnim jedinicama. Sukladno navedenom, hipoteza H1 je točna.

## 6. Zaključak

Na temelju razrade zadane građe i provedenog primarnog istraživanja, može se zaključiti da je upravljanje nabavom i dobavljačima važan i ravnopravan proces ostalim poslovnim funkcionalnostima kao što su marketing, prodaja, informatička podrška, računovodstvo, pravni-kadrovski poslovi, upravljanje ljudskim resursima, itd.

Svrha dobavljača je osigurati resurse potrebne za normalno poslovanje poduzeća. Resursi mogu biti poluproizvodi, sirovine, materijali, alati, potrošni materijal, uredski materijal, itd. Dobavljanjem navedenih resursa bavi se služba/odjel nabave koja u poduzeća zauzima važno strateško mjesto usporedno drugim organizacijskim cjelinama/funkcijama.

Svako poduzeće treba težiti osigurati kvalitetne i dobre dobavljače kako bi njihovo poslovanje ostvarilo zacrtane ciljeve i profitabilno djelovalo u okolini i samim time zadovoljili želje i potrebe postojećih i potencijalnih kupaca. Za izbor dobavljača potrebno je istražiti tržište kako bi se razdvojili dobri od loših dobavljača, tj. oni dobavljači koji su po svojim karakteristikama pogodni za svako poduzeće. Kako bi se osigurali takvi dobavljači koji će svojim radom pridonjeti poduzeću provodi se izbor na temelju kriterija koje samo poduzeće odredi. Poduzeće treba odrediti realne kriterije na temelju kojih će uspoređivati dobavljače.

Sukladno poslovnim potrebama, planiranju i tržišnoj situaciji, proces nabave je dinamički proces, tj. podložan je neprestanim preispitivanjima i eventualnim korekcijama. Nekadašnja poslovna praksa je isticala cijenu kao glavni kriterij odabira dobavljača, no suvremeno poslovanje nameće u obzir brojne druge kriterije, a u upotrebi su i različiti modeli ocjenjivanja dobavljača. Cilj ocjene i dobrog odabira je uspostavljanje povoljnije poslovne situacije u kojoj poduzeće surađuje s pouzdanim i povoljnim partnerom, a proces dobavljanja će teći nesmetano i na vrijeme. U takvoj situaciji poduzeće može bitno smanjiti ulazne troškove (cijena potrebne robe/materijala/sirovine/poluproizvoda), transportne troškove i cijenu proizvodnog procesa, povećanju tržišnog potencijala, te mogućem otvaranju novih tržišta. Eventualno, dobavljači mogu biti i uključeni u razvoj novog ili diverzifikaciju postojećeg proizvoda.

Istraživanje u ovom radu pokazalo je da različita poduzeća mogu imati sličnu razinu kvalitete nabavnog podsustava, no rezultati ne daju potpuniju sliku glede različitih varijacija poduzeća u odnosu na veličinu, vlasnički odnos, organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu, širi spektar djelatnosti, itd. Stoga rezultati ovog rada mogu poslužiti kao temelj budućim istraživanjima koji bi uključivali veći broj različitih elemenata uzorka, primjerice poduzeće srednje veličine, javno poduzeće, poduzeća s potpuno različitim djelatnostima od primjera u ovom radu, poduzeća koja prakticiraju autokratsko upravljanje i organizacijsku kulturu, itd.

## Literatura

### Knjige:

1. Buble, M. et al. 2005. *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb.
2. Buble M. 2000. *Management*, Ekonomski fakultet, Split.
3. Ferišak, V. 2006. Nabava: politika, strategija, organizacija, management. 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb.
4. Handfield, M., et al. (2009). *Purchasing and Supply Management*. 4th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning.
5. Hunjak, T. 1997. *Mathematical foundations of the methods for multicriterial decision making*, Mathematical Communications.
6. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. 2010. *Menadžment*, Masmedia, Zagreb.
7. Van Weele, A.J. 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK.

### Časopisi, znanstveni stručni radovi, članci:

1. Bronja, H. 2011. Multi-criteria approach to ranking suppliers in the supply chains concept.
2. Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H. 1986. *Essentials of management* (Vol. 18). New York: McGraw-Hill.
3. Becker, P., Tebes, G., Peppino D., Olsin, L. 2019. Strategies for achieving Business Goals that imply Functional and Non-Functional Requirements, *Journal of Computer Science and Technology* 21(2):126-145.
4. Bratianu, C., Balanescu. D. 2005. *Managementul strategic*. Craiova: Editura Universitaria, Academy of Economic Studies, Bucharest.
5. Bratianu, C., Jianu, I., Vasilache, S. 2007. Integrators for organizational intellectual capital. IC Congress, Inholland University, The Netherlands, Amsterdam.
6. Knežević, B. 2015. Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultete, Zagreb.
7. Knežević, B., Delić, M., i Lovrić, S. 2013. Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave, Zagreb.
8. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. 2015. Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, *Tehnički glasnik*.

9. Magdalenčić, R. 1996. Kontrola upravljanja i relevantni pokazatelji I. dio, *Računovodstvo, revizija i financije*, br.3, ožujak 1996.
10. Miočević, D. 2011. Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća.
11. Sharma, D. S., Boo, E. Sharma, V. D. 2008. The impact of non-mandatory corporate governance on auditors' client acceptance, risk and planning judgments. *Accounting and Business Research*, 38(2), str. 105-120.
12. Vidić, V. 2018. Upravljanje rizicima projekata na primjeru poduzeća AD Plastik d.d., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Specijalistički diplomski stručni rad.
13. Vouk, R. 2005. Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol.56 Br.11, str. 1013-1030

#### **Mrežni izvori i ostala poslovna dokumentacija:**

1. AD Plastik d.d. 2021. Integrirani godišnji izvještaj na dan 31.prosinca 2021 : [Internet], raspoloživo na: <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2022/04/GI-HRV-21-4-2022-web.pdf> (29.08.2022).
2. AD Plastik d.d. 2022. Interna poslovna dokumentacija.
3. AD Plastik. Službene mrežne stranice. Dostupno na: <https://www.adplastik.hr/> (29.08.2022)
4. Čičin Šain, D. Materijali s predavanja. Zadar, 2017. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf) (29.08.2022)
5. HG Spot. (2022). Interna poslovna dokumentacija.
6. Kaufland. 2022. Interna poslovna dokumentacija.
7. Knežević, B. 2013. Ocjenjivanje dobavljača, Zagreb. Raspoloživo na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf>
8. Konzum. 2022. Interna poslovna dokumentacija.
9. Narodne novine. 2022. Interna poslovna dokumentacija.
10. Pe vex. (2022). Interna poslovna dokumentacija.
11. Walmart. (2022). Interna poslovna dokumentacija.

## Popis ilustracija

### Slike:

<b>Slika 1.</b> Funkcije menadžmenta .....	6
<b>Slika 2.</b> Shema proširenog lanca vrijednosti - položaj nabave u potpunom opskrbnom lancu .....	9
<b>Slika 3.</b> Dijagram toka procesa nabave .....	11
<b>Slika 4.</b> Upravljanje ključnim dobavljačima .....	18
<b>Slika 5.</b> Rangiranje dobavljača prema više kriterija AHP metodom .....	21

### Grafikoni:

<b>Grafikon 1.</b> Procjena važnosti kriterija cijene za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	40
<b>Grafikon 2.</b> Procjena važnosti kriterija kvalitete za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	40
<b>Grafikon 3.</b> Procjena važnosti kriterija roka i pouzdanosti isporuke za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	41
<b>Grafikon 4.</b> Procjena važnosti kriterija uvjeta i načina plaćanja za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	41
<b>Grafikon 5.</b> Procjena važnosti kriterija lokacije i prometne povezanosti za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	42
<b>Grafikon 6.</b> Procjena važnosti kriterija uslužnosti za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	42
<b>Grafikon 7.</b> Procjena važnosti kriterija financijskog stanja za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	43
<b>Grafikon 8.</b> Procjena važnosti kriterija poslovnih rezultata za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	43
<b>Grafikon 9.</b> Procjena važnosti kriterija stanja imovine za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	44
<b>Grafikon 10.</b> Procjena važnosti kriterija fleksibilnosti za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	44
<b>Grafikon 11.</b> Procjena važnosti kriterija broja zaposlenih za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	45

<b>Grafikon 12.</b> Procjena važnosti ostalih kriterija za ocjenu i odabir dobavljača (bodovanje od 1 do 10) .....	45
<b>Grafikon 13.</b> Udio dominantno korištenih metoda ocjenjivanja u uzorku .....	47



## **Kazalo oznaka**

AHP - višekriterijska analitička hijerarhijska metoda (eng. "*Analytic Hierarchy Process*")

ERP - planiranje resursa poduzeća (eng. "*Enterprise Resource Planning*")

JIT - metoda proizvodnje/iskoruke na vrijeme (eng. "*Just In Time*")

TQM - potpuno upravljanje kvalitetom (eng. "*Total Quality Management*")

Sveučilište  
Sjever

UNIVERSITÄT  
SIEVER

SVEUČILIŠTE  
SIEVER

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, Denis Novoselec (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Dobavljači i metode njihova ocjenjivanja (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica: DENIS NOVOSELEC  
(upisati ime i prezime)

DN  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti 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, Denis Novoselec (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Dobavljači i metode njihova ocjenjivanja (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica: DENIS NOVOSELEC  
(upisati ime i prezime)

DN  
(vlastoručni potpis)