

# Proces uspostavljanja kontakata s dobavljačima

---

**Biondić, Mislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:147608>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija,**

**smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**PROCES USPOSTAVLJANJA KONTAKATA S  
DOBAVLJAČIMA**

**Diplomski rad**

**Mislav Biondić**

**Zagreb, ožujak, 2024**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija,**

**smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**PROCES USPOSTAVLJANJA KONTAKATA S  
DOBAVLJAČIMA**

**THE PROCESS OF ESTABLISHING CONTACTS WITH  
SUPPLIERS**

**Diplomski rad**

**Student: Mislav Biondić, 0067570036**

**Mentor: prof. dr. sc. Blaženka Knežević**

**Zagreb, ožujak, 2024**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 04.03.2024.

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Bendić', is positioned in the lower right quadrant of the page.

(personal signature of the student)

Zagreb, 04.03.2024.

## TABLICA SADRŽAJA

SAŽETAK .....	1
1. UVOD .....	3
1.1. Predmet i cilj rada .....	3
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. PODUZETNIŠTVO I OBLICI POKRETANJA POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	5
2.1 Pojam poduzeća, poduzetnika i poduzetništva .....	5
2.2. Društva kapitala .....	10
2.3. Obrt i oblici obrta u Republici Hrvatskoj .....	13
2.4. Statistički pregled zastupljenosti poduzetničkih oblika u Hrvatskoj .....	15
3. VAŽNOST NABAVE I ISTRAŽIVANJE NABAVNOG TRŽIŠTA .....	18
3.1 Definicija nabave i njena važnost pri pokretanju poduzeća .....	18
3.2. Izvori informacija o odabiru dobavljača .....	22
3.3. Kriteriji za izbor dobavljača i ocjenjivanje dobavljača .....	27
4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA U USPOSTAVLJANJU POSLOVNE SURADNJE .....	31
4.1. Vrste poslovnih komunikacija pri uspostavljanju suradnje s dobavljačima .....	31
4.2. Problemi u poslovnoj komunikaciji s novim dobavljačima .....	34
4.3. Pokazatelji dobre prakse poslovnih komunikacija u razvoju odnosa s dobavljačima .....	35
5. ANALIZA ODNOSA PODUZETNIK – DOBAVLJAČ PRI USPOSTAVLJANJU SURADNJE .....	37
5.1. Analiza praksi istraživanja nabavnog tržišta .....	38
5.2. Analiza uspostavljanja odnosa s dobavljačima .....	43
5.3. Analiza razvijanja dugoročnih odnosa sa dobavljačima .....	53
5.4. Diskusija o primjerima dobre i loše suradnje s dobavljačima .....	61
6. ZAKLJUČAK .....	64
POPIS IZVORA .....	66
POPIS SLIKA I TABLICA .....	70
PRILOG .....	71
ŽIVOTOPIS STUDENTA .....	72

## **SAŽETAK**

Ovaj diplomski rad imao je za cilj istražiti proces uspostavljanja kontakata s dobavljačima te opisati tijek suradnje, pružajući nove uvide u problematiku kroz iskustva različitih poduzetnika. Korištena metodologija uključuje analizu sekundarnih izvora, poput znanstvenih članaka, knjiga i ostale relevantne znanstvene literature, i analizu primarnih podataka prikupljenih putem intervjua sa sedam poduzetnika iz različitih djelatnosti. Autor je istražio načine na koje poduzetnici prilaze dobavljačima, kako se razvija daljnja suradnja, koliko je komplicirano ili jednostavno surađivati sa dobavljačima u RH. Postavljena su i osobna pitanja u kojima poduzetnici daju kritike ili pohvale na suradnju s dobavljačima iz vlastitih iskustava. U radu je objašnjen i način komunikacije s dobavljačima prilikom uspostavljanja poslovnog odnosa, te prilikom dugotrajne suradnje. Data je i analiza prednosti i nedostataka dugotrajne, odnosno partnerske suradnje s dobavljačima. Zaključci ovog diplomskog rada pokazuju da su najvažnije komponente odnosa s dobavljačima, nezavisno od koje djelatnosti: rok isporuke, cijena, kvaliteta, komunikacija i međusobno poštovanje i uvažavanje.

**Ključne riječi:** poduzetnik, dobavljači, komunikacija, suradnja

## **SUMMARY**

The aim of this thesis was to investigate the process of establishing contacts with suppliers and to describe the course of cooperation, providing new insights into the issue through the experiences of different entrepreneurs. The methodology used includes the analysis of secondary sources, such as scientific articles, books and other relevant scientific literature, and the analysis of primary sources through interviews with seven entrepreneurs from different industries. The author investigated the ways in which entrepreneurs approach suppliers, how further cooperation develops, how complicated or easy it is to cooperate with suppliers in the Republic of Croatia. Personal questions were also asked in which entrepreneurs give criticism or praise for cooperation with suppliers from their own experiences. The paper also explains how to communicate with suppliers when establishing a business relationship and during long-term cooperation. The data is also an analysis of the advantages and disadvantages of long-term, or partnership cooperation with suppliers. The conclusions of this thesis show that the most important components of relations with suppliers, regardless of the activity: delivery time, price, quality, communication and mutual respect and appreciation.

**Key words:** entrepreneur, suppliers, communication, cooperation



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je uspostava kontakata s dobavljačima na početku poslovanja i tijekom poslovanja poslovnih subjekata (poduzetnika) te utjecaj veza s dobavljačima na svakodnevno poslovanje poduzetnika. Osnovni cilj istraživanja je, na temelju poduzetničkih iskustava, otkriti kako teče proces uspostavljanja veza s dobavljačima i što na taj proces utječe. Sekundarni cilj je opisati dugoročne suradnje na relaciji dobavljač-poduzetnik, i analizirati koje su prednosti, ali i nedostaci takve suradnje.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Što se tiče izvora i metodologije, ovaj rad se temelji na primarnim i sekundarnim izvorima. U teorijskom dijelu rada koristila se domaća i strana znanstvena i stručna literatura, koja se sastoji od relevantnih znanstvenih članaka iz znanstvenih časopisa, knjiga, internetskih članka vezanih za predmet istraživanja, te zakona i drugih propisa. Također, za opis situacije u poduzetništvu u Republici Hrvatskoj (dalje u tekstu: RH) korišteni su službeni statistički podaci Državnog zavoda za statistiku. Primarni izvori podataka u ovome radu su individualni intervjui sa sedam poduzetnika iz različitih djelatnosti, a koji se temelje na pitanjima vezanim za istraživanje tržišta nabave, uspostavljanje odnosa sa dobavljačima, te njihovo današnje poslovanje s dobavljačima. Kako bi se prikazala različita iskustva raznih poduzetnika, intervjui su provedeni sa poduzetnicima iz sektora građevinarstva, trgovine, ugostiteljstva i uslužnih djelatnosti.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem su navedeni predmet i cilj rada, te metode istraživanja i izvori podataka. Drugo poglavlje opisuje i objašnjava poduzetništvo u RH i daje statistički pregled zastupljenosti poduzetničkih oblika u RH.

Treće poglavlje daje teorijski prikaz i objašnjenje nabave, gdje su navedeni izvori informacija o odabiru dobavljača te kriteriji za izbor dobavljača i njegovo ocjenjivanje. Četvrto poglavlje odnosi se na poslovnu komunikaciju u poslovnom procesu između kupca i dobavljača. Tamo su objašnjene vrste poslovne komunikacije, problemi u komunikaciji te su dani primjeri dobre prakse poslovne komunikacije s dobavljačima. U petom poglavlju provedeno je istraživanje u obliku intervjua sa 7 poduzetnika te se analiziraju prakse istraživanja nabavnog tržišta, uspostavljanje odnosa s dobavljačima, razvijanje dugoročnih odnosa s dobavljačima i primjeri dobre i loše suradnje s dobavljačima. Šesto poglavlje je zaključno razmatranje problematike ovog diplomskog rada.

## 2. PODUZETNIŠTVO I OBLICI POKRETANJA POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Kako bi došlo do ekonomske aktivnosti u kojoj sudjeluju dobavljači i kupci mora postojati određeni temeljni nositelj. U razvijenim društvima taj nositelj je poduzetništvo, čiji je glavni cilj stvoriti nove vrijednosti pokretanjem i razvojem novih poduzeća. Tako poduzetništvo otvara mogućnost zapošljavanja, oslobađa sposobnost i tehnike uviđanja poslovnih mogućnosti, inovacija, ulaganja i širenja na nova tržišta, razvoja novih proizvoda i proizvodnih tehnika. Zbog svega navedenog bilo bi teško zamisliti razvijeno društvo bez ljudi koji vode i organiziraju ekonomski život (Kolaković i Mikić, 2020). Ovo poglavlje detaljno opisuje pojmove poduzetništvo, oblici poduzeća te poduzetnik.

### 2.1 Pojam poduzeća, poduzetnika i poduzetništva

Razvoj malog gospodarstva, odnosno poduzetništva, predstavlja **ključni cilj gospodarske politike** svake suvremene države. Nositelji bruto domaćeg proizvoda država su mala poduzeća, zbog otvaranja velikog broja radnih mjesta. Zemlje u kojima je bio ostvaren značajniji porast poduzetništva odlikovale su se i značajnijim smanjenjem nezaposlenosti (Kolaković i Mikić, 2020). U zelenoj knjizi Poduzetništvo u Europi (Europska komisija, 2010) ističe se sljedeći značaj poduzetništva:

- poduzetništvo potpomaže otvaranju novih radnih mjesta i gospodarskom rastu
- poduzetništvo je od presudnog značaja za konkurentnost
- poduzetništvo razvija osobne potencijale
- poduzetništvo razvija opće društvene interese

Veliki broj razvijenih zemalja Europske unije te ostale zemlje modernog svijeta, prihvatile su poduzetništvo kao vodeću snagu koja može pridonijeti prosperitetu ekonomskog sistema te pozitivno djelovati na konkurentnost pojedine zemlje (Udovičić, 2011). Razlog tome je što, prema istraživanju Kolakovića i Mikić (2020), poduzetničkim inicijativama kojima se pokreće neko novo poduzeće ili restrukturira (preusmjerava) postojeće,

povećava se produktivnost, čime jača pritisak konkurentnosti, odnosno potiču se ostala poduzeća na jačanje i poboljšanje svoje učinkovitosti, kao i uvođenja inovativnih rješenja na koja ih prisiljava nevidljiva ruka tržišta. Zaključno tome, povećanom učinkovitošću i inovacijama u poduzećima na području organizacije, procesa, proizvoda, usluga ili tržišta, jača se konkurentna snaga gospodarstva u cjelini, a cijeli taj proces potrošačima donosi prednost u vidu povećanog izbora i nižih cijena.

Tijekom bogate i duge povijesti poduzetništva različiti autori iznosili su brojne definicije poduzetništva. Kao glavne karakteristike koje mogu definirati poduzetništvo izdvajaju se neizvjesnost, financijski rizik, eksperimentiranje, traganje i istraživanje (Kolaković i Mikić, 2020).

**Tablica 1: Različite definicije poduzetništa**

IZVOR	DEFINICIJA
Knight (1921)	Profit iz preuzimanja nesigurnosti i rizika.
Hoselitz (1952)	Preuzimanje rizika, koordinacija proizvodnih resursa, uvođenje inovacija, pribavljanje kapitala.
Cole (1959)	Svrhovito djelovanje na pokretanju i razvoju profitabilnog poslovanja.
Kuratko (1998)	Donošenje odluka i procjena oko koordinacije oskudnih resursa.
Casson (2008)	Sposobnost kreiranja i stvaranja vizije praktično ni iz čega.
Timmons (2009)	Proces inovacije i pokretanja novih poduzetničkih pothvata utemeljen na individualnim i organizacijskim sposobnostima pojedinca.

Izvor: Dollinger (2002: 6)

Ako se prouče zajednički elementi u navedenim definicijama, mogu se pronaći sljedeće karakteristike:

- kreativnost i inovacija,
- sakupljanje resursa i osnivanje ekonomskih organizacija,
- prilika za stjecanje profita i rasta pod rizikom i nesigurnošću.

Službena podjela poduzetništva ne postoji, međutim s aspekta struke suvremeno poduzetništvo uglavnom se dijeli na tri vrste (Horak i Šafranko, 2016):

1. tradicionalno poduzetništvo
2. korporativno poduzetništvo
3. društveno poduzetništvo

**Tradicionalno poduzetništvo** predstavlja klasični oblik koji vezujemo uz mikro, mala i srednja poduzeća. Naziva se još i individualno poduzetništvo jer se najviše odnosi na poduzetnika pojedinca koji je u isto vrijeme i vlasnik poduzeća, njegov upravljač te nositelj rizika u poslovanju. **Korporativno poduzetništvo** vezano je uz funkcioniranje velikih poduzeća. Unutar takvih korporacija razdijeljene su funkcije upravljanja, vlasništva i snošenja rizika. Nosioci poduzetničkih aktivnosti u korporacijama su menadžeri s poduzetničkim sklonostima. **Društveno poduzetništvo** je koncept koji integrira stvaranje ekonomske i društvene vrijednosti. Ono istodobno teži ostvarivanju financijske i društvene vrijednosti te kao takvo predstavlja umjetnost istodobnih financijskih i društvenih povrata na investicije (Škrtić i Mikić, 2011).

Poduzetništvo se temelji na nizu aktivnosti koje se svode na osnivanje, formiranje i upravljanje poduzećem. **Poduzeće** predstavlja temeljnu organizacijsku jedinicu koja obavlja neku ekonomsku djelatnost. U poduzeću treba izvršiti takvu kombinaciju faktora proizvodnje da poduzeće može funkcionirati kao cjelina i donositi dobit (Horak i Šafranko, 2016). Definira se kao gospodarska, tehničko-tehnološka, ljudska, organizacijska i pravna

cjelina koja koristi i kombinira odgovarajuće inpute, zatim ih pretvara u outpute, odnosno proizvode i usluge namijenjene tržištu, a sve kako bi se ostvario profit i drugi ciljevi. Kao i svako ljudsko djelovanje tako i poduzeće ima svoj životni ciklus koji se sastoji od 5 faza: **faza izgradnje, faza rasta, faza diferencijacije, faza konsolidacije i faza likvidacije.** Prema veličini poduzeće može biti mikro, malo, srednje i veliko poduzeće, a klasifikacija se radi na temelju unaprijed određenih pokazatelja. Slika 1. prikazuje kategorije podjele poduzeća.

Slika 1 Poduzeća prema veličini

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika: jedinica godišnjeg rada	Godišnji promet	ili	Ukupna godišnja bilanca
Srednje poduzeće	< 250	≤ 50 milijuna EUR	ili	≤ 43 milijuna EUR
Malo poduzeće	< 50	≤ 10 milijuna EUR	ili	≤ 10 milijuna EUR
Mikropoduzeće	< 10	≤ 2 milijuna EUR	ili	≤ 2 milijuna EUR

Izvor: Kolaković, M., Mikić, M. (2020) Poduzetništvo u 21. Stoljeću, Studentski poduzetnički incubator Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

Osoba koja obavlja poduzetničku aktivnost naziva se **poduzetnik**, koji se može definirati kao osoba koja pokreće nove poslove te samostalno organizira i kontrolira tijek poslovanja. Poduzetnik bi trebao brzo uočiti gospodarske prilike, ali i probleme i mogućnosti (Škrtić i Mikić, 2011). Trebao bi posjedovati karakteristike poput inovativnosti, razumnog

preuzimanja rizika, samouvjerenosti, upornog rada, sposobnosti postavljanja ciljeva, odgovornosti i slično (Kolaković i Mikić, 2020). Prema Škrtić i Mikić (2011), poduzetniku nisu dovoljne samo ideje, sposobnost, akcija i efikasnost, već i ekonomska snaga, vlasništvo i društvena moć. Uspješan poduzetnik pozitivne rezultate ne ostvaruje samo zbog žrtve i rizika, nego zbog svoje nametnute dominacije te nastojanjem da svoje zaposlene iskoristi na najbolji način, sposobnošću da se svojim proizvodima nametne potrošačkom okruženju, ali i beskrupuloznom konkurentskom borbom s postojećim konkurentima na tržištu. Prema Kolakoviću i Mikić (2020) temeljne karakteristike svakog uspješnog poduzetnika su:

1. Potreba za postignućem i uspjehom
2. Kreativnost i inicijativa
3. Preuzimanje rizika
4. Povjerenje u sebe i smjelost
5. Potreba za neovisnošću i autonomijom
6. Motivacija, energija i angažman

Prema istraživanjima Yankelovich Partnera za Pitney Bowes Inc., postoje pet tipova poduzetnika, kao i utjecaj njihovih osobnih karakteristika na način vođenja poslovanja (Kolaković, 2020):

1. Idealisti
2. Optimizatori
3. Radnici
4. Žongleri
5. Održavatelji

## 2.2. Društva kapitala

Jedan od pravnih oblika poduzeća je **trgovačko društvo**, odnosno pravne osobe upisane u Sudski registar. U Republici Hrvatskoj prema Zakonu o trgovačkim društvima razlikujemo **društva osoba** i **društva kapitala**. Kako je trgovačko društvo objektivno teško definirati, najbolja definicija prema mišljenju Jurina (2005) je pravna osoba koja nastaje ugovorom dvije ili više pravne ili fizičke osobe koje društvom kapitala ili/i radom posluju pod istom tvrtkom zbog postizanja zajedničkih ciljeva, najčešće stjecanje dobiti. U ovom potpoglavlju obradit ću dvije vrste društva kapitala, a to su **dioničko društvo** i **društvo s ograničenom odgovornošću**.

Prema članku 159. Zakona o trgovačkim društvima (ZTD):

1. „Dioničko društvo je trgovačko društvo u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnome kapitalu podijeljenom na dionice.“
2. „Dioničko društvo može imati samo jednog člana.“
3. „Dioničari ne odgovaraju za obveze društva“ (ZTD, 2023).

**Dioničko društvo (d.d.)** je pravna osoba, što znači da samostalno stječe prava i obveze, tuži i može biti tuženo. Predstavlja samostalnu pravnu osobu i odnosima s njezinim dioničarima, koji kupnjom dionica uspostavljaju pravne odnose s njom. To znači da dioničar svojim radnjama ne može prouzrokovati obveze za dioničko društvo, a dioničari ne odgovaraju svojom imovinom za obveze koje su nastale djelovanjem društva (Horak i Šafranko, 2016). Najvažniji dio prema Jurinu (2005) je da za obveze društva u pravnom prometu društvo odgovara samostalno i neograničeno. Upravo je ta okolnost ograničavanja snošenja rizika pothvata, koji se ostvaruje djelovanjem dioničkog društva i ograničavanjem odgovornosti samo na društvo s njegovom cjelokupnom imovinom, vrlo značajna s gledišta poduzetnika.



Dioničko društvo kao oblik prikupljanja kapitala za obavljanje gospodarske djelatnosti ima velike prednosti. Ako dođe do potrebe za prikupljanjem kapitala za veće gospodarske aktivnosti koje pojedinac nije u mogućnosti sam prikupiti, dokapitaliziranjem kroz emisiju dionica može se prikupiti dodatni kapital. Također, prodajom vlastitih dionica njihovi vlasnici mogu doći do svojeg uloženog novca, odnosno zarada im ne treba samo biti dobit na kraju fiskalne godine (Jurin, 2005). Rizik od neuspjeha dijeli se na veći broj osoba te se riziku ne izlaže samo jedan ulagač. Uz podjelu rizika, podijeljeno je i odlučivanje. Pravo odlučivanja imaju svi dioničari, pa se tako razvija određeni oblik suodlučivanja, partnerstva, a kroz to i solidarnost. Ali u slučaju da netko postane vlasnik preko 50% dionica, stječe pravo samostalnog odlučivanja (Kolaković i Mikić, 2020).

Najniži nominalni temeljni kapital za osnivanje dioničkog društva u RH je 25.000 EUR, a najniža nominalna vrijednost dionice ne smije biti manja od 1.00 EUR (ZTD, 2023). Prava koja proizlaze za vlasnike dionica mogu biti različite, ovisno o vrsti dionice. Postoje dvije vrste dionica:

- Redovite dionice
- Povlaštene dionice

*Redovite* su one koje vlasniku daju pravo glasa na glavnoj skupštini, pravo na isplatu dividende po odluci skupštine i druga prava. *Povlaštene* dionice daju neka posebna prava u odnosu na vlasnike redovnih dionica. Tako vlasnici povlaštenih dionica imaju pravo na dividendu po unaprijed utvrđenom novčanom iznosu i pravo prvenstva isplate iste, ali imaju pravo i kod isplate ostatka likvidacijske mase ako društvo ide u likvidaciju (Kolaković i Mikić, 2020).

Institucija na kojoj se trguje dionicama naziva se burza. Na njoj je putem posrednika moguće špekulativno kupovati dionice, odnosno kladiti se na rast ili pad njihove vrijednosti, ali je moguće i postati vlasnik dionica putem IPO-a (Initial public offering), a to je aktivnost koju obavlja poduzeće kada ide u kapitalizaciju, odnosno kada raste. Prema Jurinu (2005) pojava dioničkog društva je rezultat ekonomskog razvitka, odnosno odgovor na institucionalnu potrebu koju je gospodarski razvitak nametnuo. Stupanj razvijenosti i

dominacije ovoga oblika ekonomskog djelovanja u ukupnom gospodarstvu zemlje odraz je i u mnogome pouzdan indikator stupnja ekonomske razvijenosti i tržišne organiziranosti. Također, određeni stupanj tržišnosti, ekonomskog razvitka i blagostanja preduvjet je za nastanak i učestalost dioničkog društva u organizacijskoj strukturi gospodarstva zemlje.

Drugi oblik društva kapitala, koji je ujedno i puno rašireniji u hrvatskom gospodarstvu je **društvo s ograničenom odgovornošću**. Prema članku 385. Zakona o trgovačkim društvima (ZTD):

1. „Društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba uplaćuju udjele u unaprijed dogovorenem temeljnom kapitalu. Poslovni udjeli ne moraju biti jednaki. Osnivač može kod osnivanja društva preuzeti više poslovnih udjela. Ukupan iznos svih poslovnih udjela mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva. Poslovni udjeli se ne mogu izraziti u vrijednosnim papirima.“
2. „Članovi ne odgovaraju za obveze društva.“
3. „Ako poslovni udio ne uplati onaj tko je na to obavezan niti to društvo može nadoknaditi prodajom poslovnoga udjela, drugi su članovi društva dužni u društvo uplatiti iznos koji nedostaje srazmjerno svojim poslovnim udjelima u društvu.“ (ZTD, 2023)

**Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)** je društvo kapitala u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge do visine dogovorenog temeljnog kapitala koji u Republici Hrvatskoj od 01.01.2023. iznosi 2.500 EUR. Ako je osnivač jedna osoba, može biti fizička ili pravna, društvo se osniva na temelju izjave osnivača. Ako društvo osniva više osoba, tada se sklapa ugovor o osnivanju društva koji sklapaju osnivači. Pravne osobe kao osnivači mogu biti trgovačka društva, država, ustanove i visoka učilišta. Ograničena odgovornost znači da osnivač ili više njih odgovaraju samo s vrijednošću koju unose u temeljni kapital društva. Značenje i popularnost tog pravnog oblika je u tome da odgovornosti ne povrdgavaju osnivači, to jest, obveze snosi društvo. Odnosi među vlasnicima regulirani su društvenim ugovorom (Kolaković i Mikić, 2020).

**Tablica 2 Prednosti i nedostaci d.o.o.**

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Ograničena odgovornost za obveze.	Visoki početni troškovi osnivanja.
Jednostavni prijenos vlasništva.	Svota minimalnog temeljnog kapitala.
Lakši pristup izvorima financiranja.	Kompliciran, skup i dugotrajan proces likvidacije.
Nema progresivnog oporezivanja.	Dvojno knjigovodstvo.
Može imati više direktora.	Stroga zakonska regulativa.

IZVOR: Petrović, M. (2018) Temeljne razlike između obrta, d.o.o. i j.d.o.o., dostupno na: <https://petrasbiro.hr/temeljne-razlike/>, pristupljeno 15.11.2023.

Društvo s ograničenom odgovornošću ne treba biti jedino rješenje za poduzetnika. Nekoliko godina unazad dostupno je **jedinstveno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)**. Troškovi osnivanja i iznos temeljnog kapitala su neusporedivo manji od troškova osnivanja d.o.o. To je razlog zašto je taj pravni oblik poslovanja u Republici Hrvatskoj vrlo rasprostranjen. Temeljni kapital iznosi 1,00 EUR, troškovi osnivanja oko 150 EUR. Prednost je što je stopa oporezivanja dobiti fiksna, odnosno 20%, ali isto tako 25% svoje dobiti se mora staviti u rezerve. Kada rezerve pređu 2.500,00 EUR društvo se preoblikuje u d.o.o. (Kolaković i Mikić, 2020).

### **2.3. Obrt i oblici obrta u Republici Hrvatskoj**

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti na tržištu, koje se mogu obavljati kao proizvodnja, promet ili usluge. Obrt postavljaju u pravilu fizičke osobe, a samo iznimno i pravne osobe koje provode naukovanje za vezane obrte. Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pritom se može koristiti i radom drugih osoba (Kolaković i Mikić, 2020). Prema Zakonu o obrtu (2020) samostalnost u obavljanju obrta označava samostalno donošenje odluka u okvirima dozvoljenim zakonom i drugim propisima i neovisnost u poslovanju o odlukama drugih

gospodarskih subjekata. Trajnost je vezana za namjeru obrtnika da se djelatnošću u obrtu bavi kontinuirano, a ne samo za jedan poslovni pothvat te na svojstvo trajnosti nemaju utjecaja ni sezonsko obavljanje djelatnosti niti privremene obustave poslovanja.

Razlikujemo tri vrste obrta:

1. SLOBODNI – obrt za čije je obavljanje potrebno ispuniti samo opće uvjete za otvaranje obrta, tj. ne traži se propisana stručna sprema.
2. VEZANI – obrt za čije se obavljanje, osim općih uvjeta, traži ispit o stručnoj osposobljenosti, odgovarajuća srednja stručna sprema ili majstorski ispit.
3. POVLAŠTENI – obrti čije je obavljanje moguće isključivo na temelju povlastice koju izdaje nadležno ministarstvo, ovisno o djelatnosti (Zakon o obrtu, 2020).

Fizička osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje obrta i koja dobije obrtnicu odnosno povlasticu postaje obrtnikom kad se upiše u obrtni registar. Prostor u kojem se obavlja obrt mora udovoljavati posebnim propisima kojima se uređuje graditeljstvo, a oprema mora udovoljavati uvjetima određenim propisima o tehničkoj opremljenosti koji se odnose na obavljanje određene gospodarske djelatnosti. Također u svojoj knjizi Horak i Šafranko (2016) naglašavaju da „dvije ili više fizičkih osoba mogu zajednički obavljati obrt. Međusobni odnosi osoba uređuju se pisanim ugovorom i primjenjuju se propisi kojima se uređuju obvezni odnosi u partnerstvu“.

Prednosti obrta:

- jednostavno otvaranje i zatvaranje;
- nema potrebe za temeljnim kapitalom;
- jednostavno knjigovodstvo;
- mogućnost paušalnog oporezivanja (u RH);
- mogućnost dobivanja lokalnih i državnih poticaja;
- nizak trošak osnivanja;
- mogućnost privremenog zatvaranja.

Nedostaci obrta:

- obrtnik za obveze odgovara neograničeno;
- teži pristup izvorima financiranja;
- progresivno oporezivanje;
- potvrda o stručnoj osposobljenosti, majstorskom ispitu i srednjem strukovnom obrazovanju za obavljanje djelatnosti vezanih obrta (Kolaković i Mikić, 2020).

## 2.4. Statistički pregled zastupljenosti poduzetničkih oblika u Hrvatskoj

Kako bi se dobila što bolja slika hrvatskog gospodarstva, odnosno udjela prema vrsti i tipu pravnih osoba, u ovom dijelu rada bit će predloženi statistički podatci. Prema Eurostatu u Hrvatskoj je trenutno aktivno **224 183** poduzeća, što čini **0,5% udjela** od ukupno **45 979 925** poduzeća koliko trenutno dijeluje u čitavoj Europi. Hrvatska poduzeća sudjeluju sa **0,18%** ukupnih prihoda unutar EU, te zapošljavaju **0,34%** zaposlenika unutar EU (Eurostat, 2022). Najviše poduzeća se bavi pružanjem usluga, njih 48,9%. Preko 10% tržišnog udjela prelaze građevina i maloprodaja.

Najveći broj pravnih osoba u Republici Hrvatskoj zauzimaju društva s ograničenom odgovornošću sa 122 349 aktivnih subjekata. U odnosu na 2021. kad ih je bilo registrirano 113 148, što je povećanje za 8,1%. Obrt je drugi najučestaliji poduzetni pravni oblik sa 112 262 aktivnih subjekata u 2023. godini, što je porast od 16,3% u odnosu na 2021. Razlog većeg relativnog rasta obrta u odnosu na d.o.o. prema Kolakoviću i Mikić (2020) je mogućnost osnivanja paušalnog obrta koji omogućuje prednosti prilikom oporezivanja.

**Slika 2 Broj novoosnovanih i aktivnih obrta, d.o.o, j.d.o.o 2023.**

Razdoblje	Broj novoosnovanih			Broj aktivnih na kraju razdoblja		
	d.o.o.	j.d.o.o.	obrt	d.o.o.	j.d.o.o.	obrt
siječanj 2023.	647	402	1.049	117.691	42.388	102.276
veljača 2023.	747	498	1.269	118.150	42.438	103.014
ožujak 2023.	931	670	1.987	118.744	42.586	104.274
travanj 2023.	763	553	1.973	119.239	42.711	105.500
svibanj 2023.	726	566	2.081	119.733	42.845	106.811
lipanj 2023.	216	160	1.819	119.823	42.889	107.831
srpanj 2023.	400	290	1.408	120.186	43.099	108.627
kolovoz 2023.	767	503	1.229	120.738	43.273	109.333
rujan 2023.	988	698	1.625	121.581	43.589	110.266
listopad 2023.	918	703	1.762	122.155	43.696	111.383
studeni 2023.	853	620	1.580	122.349	43.465	112.262
<b>Ukupno:</b>	<b>7.956</b>	<b>5.663</b>	<b>17.782</b>			

IZVOR: Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, dostupno na: [start.gov.hr/](http://start.gov.hr/),  
pristupljeno 20.12.2023.

**Slika 3 Broj novoosnovanih i aktivnih obrta, d.o.o, j.d.o.o 2021**

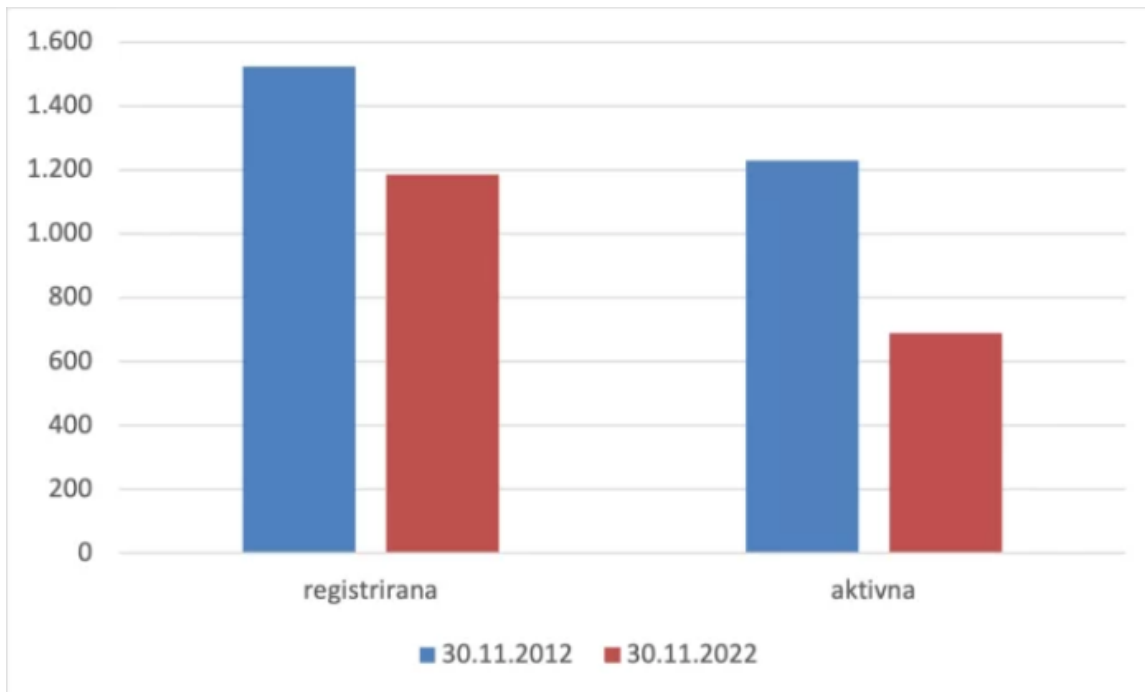
Razdoblje	Broj novoosnovanih			Broj aktivnih na kraju razdoblja		
	d.o.o.	j.d.o.o.	obrt	d.o.o.	j.d.o.o.	obrt
siječanj 2021.	455	379	700	111.213	42.618	90.909
veljača 2021.	539	486	851	111.425	42.771	91.297
ožujak 2021.	759	664	1.306	111.815	42.972	92.007
travanj 2021.	616	550	1.165	112.044	42.879	92.636
svibanj 2021.	616	551	1.273	112.013	42.679	93.341
lipanj 2021.	571	530	1.370	112.064	42.659	94.169
srpanj 2021.	601	490	1.172	112.165	42.569	94.787
kolovoz 2021.	516	439	800	112.410	42.707	95.163
rujan 2021.	640	590	1.159	112.446	42.727	95.675
listopad 2021.	729	580	1.265	112.599	42.455	96.244
studeni 2021.	736	591	1.298	112.982	42.533	96.878
prosinač 2021.	664	419	858	113.148	42.329	96.500
<b>Ukupno:</b>	<b>7.442</b>	<b>6.269</b>	<b>13.217</b>			

IZVOR: Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, dostupno na: [start.gov.hr/](http://start.gov.hr/),  
pristupljeno 20.12.2023.

U Hrvatskoj je 2012. godine bilo registrirano oko 1 500 dioničkih društava, dok je deset godina kasnije, registrirano oko 1 200, što je pad od oko 20%. Od svih registriranih dioničkih društava, u 2022. godini bilo je aktivno oko 689 društava. Kada bi se taj broj usporedio s 2012. godinom, to je pad od čak 44%. Može se zaključiti kako su poduzeća u Hrvatskoj sklonija otvaranju d.o.o.-a kao i da se u posljednjih deset godina vidi značajan pad u broju aktivnih dioničkih

društava. Najveće razlike su u temeljnom kapitalu (minimalno 2 500 eura naspram minimalno 25 000 eura) te u količini broja vlasnika (Jurin 2005).

**Slika 4 Prikaz registrianih i aktivnih dioničkih društva**



IZVOR: Državni zavod za statistiku, dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31459>, pristupljeno 20.12.2023.

### 3. VAŽNOST NABAVE I ISTRAŽIVANJE NABAVNOG TRŽIŠTA

#### 3.1 Definicija nabave i njena važnost pri pokretanju poduzeća

**Nabava** je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava (Ferišak, 2006). Prema Lenndersu i Fearonu (1993) nabavu ne bi trebalo u potpunosti poistovjećivati s kupnjom, nego bi se više trebalo fokusirati na njena materijalna i logistička svojstva. Pojam „nabava“ rabi se u poslovnoj praksi **u užem i u širem smislu** s aspekta funkcija koje obuhvaća. Lysons i Gillingham (2003) definiraju nabavu kao organizirano nabavljanje dobara i usluga u ime kupca. Tvrde da su aktivnosti nabave potrebne kako bi se osiguralo da se potrebni artikli/proizvodi dobiju na vrijeme i po razumnoj cijeni. Odjel nabave je prema navedenome od ključne važnosti u proizvodnom poslu, gdje se velike količine sirovina i komponenti moraju nabaviti na stalnoj osnovi. Primarni ciljevi nabave su:

- pronaći dobavljače koji mogu pružiti robu i usluge u skladu za zahtjevima kupaca
- nabavljati artikle koji zadovoljavaj specifikacije kvalitete kupaca
- minimizirati količinu novca uloženog u zalihe
- minimiziranje ulaganja u zalihe sirovina i proizvoda te njihovo skladištenje, a istovremeno osigurati da je roba dostupna prema potrebi (Lysons i Gillingham, 2003)

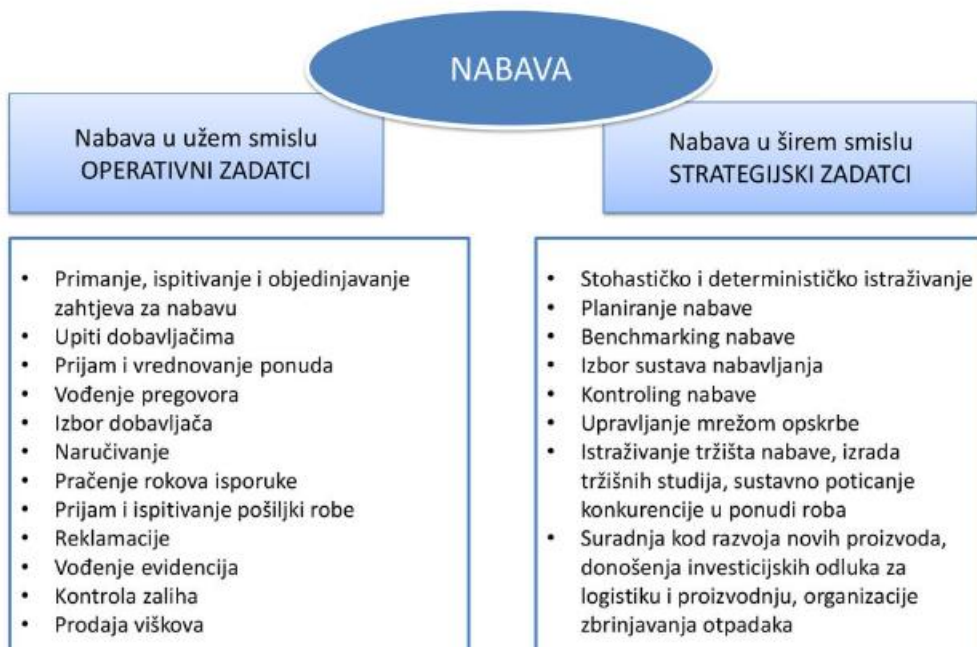
Pod pojmom „**nabava u užem smislu**“ podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima, na određenom mjestu te uz odgovarajući servis (Ferišak, 2006).

„**Nabava u širem smislu**“ obuhvaća strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadatci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnju s ciljem da se maksimiziraju



učinci i dobit poslovnog sustava. Na slici 6 vidljive su aktivnosti koje se ubrajaju u nabavu u širem, odnosno užem smislu.

**Slika 5 Prikaz nabave u užem i širem smislu**



IZVOR: Ferišak, V., (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija,  
management, vlastito izdanje, Zagreb

Porast **značaja nabave** uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave. Menadžeri dobrih pregovaračkih sposobnosti i jakih poslovnih veza s dobavljačima ostvaruju svojim organizacijama znatne uštede važne za konkurentnost na tržištu. Odabir prave opreme za proizvodnju i njena kupnja po povoljnijoj cijeni mogu stvoriti konkurentnu troškovnu prednost koja traje godinama. Također, dobre nabavne navike izbjegavaju operativne probleme. Ako osnovne komponente za proizvodnju ne dođu na vrijeme pogon ne može raditi. Ukoliko kvaliteta nabavljenog materijala ne zadovoljava standarde može se desiti da proizvod ne zadovolji standarde krajnjih kupaca. Izbjegavanje

navedenih problema nužno ne vodi do operativne učinkovitosti, odnosno operativna učinkovitost je neostvariva ako dođe do navedenih problema (Ferišak, 2006).

Prema Krpanu, Vargi i Maršaniću (2015) od nabave se očekuje:

- osigurati neprekinuti tijek materijala,
- svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe,
- održavati prikladne standarde kvalitete,
- pronaći ili razviti prikladne dobavljače,
- standardizirati kupljene predmete gdje god i kad god je moguće,
- nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni,
- poboljšati konkurentost poduzeća,
- ostvariti ciljeve nabave uz najniži mogući stupanj administrativnih troškova.

U mnogim organizacijama nabava obavlja isključivo administrativne poslove kao što su naručivanje, prijam i izdavanje materijala, dok se odluke o tome što, kada, koliko i od koga nabaviti donose izvan funkcije nabave bez odogovarajućih konzultacija osoblja nabave. Svaka služba unutar poduzeća, pa tako i nabava, u takvoj se situaciji brine samo o svojim uskim interesima. To znači da ne sprječava, ali niti ne doprinosi efektivnosti poslovanja poduzeća (Lysons i Gillingham, 2003). Nabava ima negativan položaj ako korisnici predmeta nabave sami donose odluke o nabavi, a da ne spoznaju učinke takve nabave za poduzeće kao cjelinu. Takve odluke funkcija nabave mora realizirati, a da nema mogućnosti prilagodbe odluka marketinjskim zahtjevima u vezi kakvoće, količine i vremena nabave. Događa se da se kupuju velike količine materijala radi dobivanja popusta/rabata na cijeni, a ne računa se s troškovima zaliha, s mogućnošću kvarenja materijala, stvaranja nekonzistentnih zaliha i slično. Zbog toga dolazi do potrebe za organizacijskim raščlanjivanjem na različite poslovne funkcije, kako bi sektor nabave što kvalitetnije obavljao svoj posao (Ferišak, 2006). Kako bi došlo do takve realizacije organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća. To se može ostvariti: **1)** korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izdacima na jednome mjestu, **2)** izborom pravih dobavljača na

regionalnom i globalnom tržištu s ciljem što bolje iskoristivosti strukture mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada, čime se doprinosi ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja, **3)** normizacijom predmeta i količina nabave povećavati produktivnost i ekonomičnost poslovanja, **4)** uključivanjem dobavljača u razvoj, proizvodnu i logistiku vlastitog poduzeća te na taj način sniziti troškove i poboljšati djelatnost tih funkcija, **5)** povećati djelatnost procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima (Krpan, Varga, Maršanić, 2015).“

U poslovnim procesima postoje dvije vrste nabave, **centralizirana i decentralizirana**. Ako nabavu obavlja jedna organizacijska jedinica riječ je o centraliziranoj nabavi, ako zadatke nabave obavlja više jedinica, onda je riječ o decentraliziranoj nabavi. Moguća je i kombinacija, tj. centralizirano-decentralizirana nabava. Odluka o tome koji oblik će se koristiti ovisi o sljedećim faktorima:

- veličini poduzeća
- djelatnostima poduzeća
- broju i djelatnosti pogona
- prostornoj udaljenosti pogona
- stupnju preklapanja djelatnosti pogona
- potrebnim vrstama i količinama predmeta rada (Ferišak, 2006).

U malim i srednjim poduzećima obično se organizira **centralizirana nabava**. Prednosti centralizirane nabave su mogućnosti optimiranja poslovanja s materijalima i trgovačkom robom (s aspekta troškova, zaliha, nabavljanja...) te stvaranja jačeg tržišnog položaja objedinjavanjem ovlaštenja za nabavu i mogućnosti specijalizacije radnih mjesta službe nabave (Krpan, Varga, Maršanić, 2015). **Decentralizacija nabave** ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje. U velikim i složenim poduzećima u pravilu se uspostavlja kombinirana (**centralizirno-decentralizirana**) organizacija. U podjeli zadataka između centralne službe i decentraliziranih organizacijskih jedinica javljaju se

različita rješenja, što ovisi o uvjetima kao što su dislokacija pogona, vrste pogona, funkcioniranje informacijskog sustava, izvori i putovi nabave itd (Ferišak, 2006).

### 3.2. Izvori informacija o odabiru dobavljača

Kako bi došlo do realizacije nabave, potrebno je uspostaviti strategiju na razini poduzeća. Prema Ferišaku (2006) „strategiju nabave možemo definirati kao skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave, kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća“. Leenders i Fearon (1993) tvrde da se strategija nabave temelji na podacima, opsežnoj analizi i istraživanju. Odnosno, ustanoviti što točno poduzeće treba za dobru uslugu, koji se proizvodi nabavljaju za koji odjel i za što će biti korišteni, koje su količine potrebne, koji je budžet raspoloživ i koje su najbolje ponude dobavljača. Analiza strategije nabave može se podijeliti u 4 osnovna tipa:

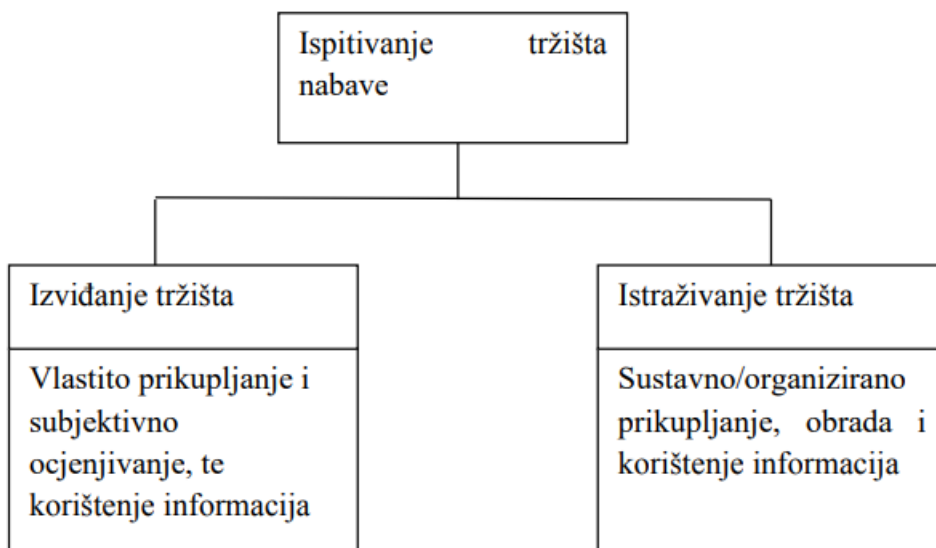
- deskriptivna analiza koja pokazuje što se dogodilo,
- dijagnostička analiza koja pokazuje zašto se nešto dogodilo,
- prediktivna analiza koja predviđa buduće aktivnosti,
- preskriptivna analiza koja kaže što bi se trebalo napraviti (Lysons i Gillingham, 2003).

Prvi korak u procesu opskrbe je pribavljanje informacija o tržištu nabave. Odgovornost zaposlenika nabave je da analiziraju, procjenjuju, biraju i iniciraju nabavu sredstava za proizvodnju i usluge. Njihovo uspješno izvršavanje zadataka zahtijeva stalno promatranje i ispitivanje tržišta nabave (Ferišak, 2006). Ispitivanja tržišta nabave mogu se provoditi na različite načine. Informacije o tržištu moguće je prikupljati **sporadično** te ih subjektivno ocijeniti i zatim koristiti u vlastitom operativnom poslovanju ili **sustavno**, te ih organizirano obrađivati i koristiti za unaprijed definirane potrebe. Rastuće međunarodno povezivanje, otvaranje državnih granica i rušenje carinskih barijera omogućuje i zahtijeva biranje najpovoljnijih izvora nabave na globalnom tržištu. Prema istraživanju Knežević i Cikač Vinter (2011) u takvoj situaciji nabava mora koristiti

različite izvore informacija, od kojih u suvremenim uvjetima posebno mjesto zauzima Internet, koji omogućuje pribavljanje za nabavu korisnih informacija na globalnoj razini uz gotovo zanemarive troškove te bolje poslovno povezivanje, bez obzira na prostornu udaljenost kupaca i prodavatelja. Cilj svakog nabavnog posla je povećanje učinkovitosti poduzeća te snižavanje transakcijskih troškova te se zbog toga strategija u nabavnom poslovanju može temeljiti na internetskom poslovanju. **Primjena interneta u nabavnom poslovanju** omogućuje, osobito pri sljedećim nabavnim procedurama: **1)** traženje i odabir dobavljača, **2)** izdavanje narudžbi i plaćanje, **3)** nadzor i kontrola nad tijekom procesa, **4)** objedinjavanje više manjih procesa nabave u veće cjeline kako bi se povećala učinkovitost nabavljanja (Knežević, Cikač Vinter, 2011). Knežević (2011) u članku navodi da integracija internetske nabave sa tradicionalnom nabavom i drugim poslovnim funkcijama može dovesti do rasta produktivnosti nabavljanja od 25% do 60%. Takav oblik poslovanja uz sve svoje prednosti nosi i rizike kao što su ograničeno znanje o dobavljačima, upitna pouzdanost dobavljača, potencijalni gubitak kvalitete nabavljene robe. Usprkos navedenim rizicima iskustva poduzetnika i studije pokazuju da e-nabava sve više dobiva na značaju u poslovnom svijetu (Knežević, Cikač Vinter, 2011).

Ako se menadžment poduzeća odluči za konvencionalno ispitivanje tržišta nabave, tada postoje dvije vrste ispitivanja tržišta nabave. Jedno je promatranje, a drugo je istraživanje tržišta nabave. „Istraživanje tržišta nabave predstavlja organizirano i sustavno prikupljanje, sređivanje, analiziranje, interpretiranje i dostavljanje podataka o dobavljačima (Ferišak, 2006). Prema istraživanju Željka i Prster (2012) istraživanje tržišta nabave može se podijeliti na dva načina. Prvo je **specijalno/prigodno istraživanje** koje se odvija za potrebe donošenja važnih odluka o nabavi, tj. kada menadžment poduzeća mora donijeti značajne strateške odluke. Drugo istraživanje je **tekuće istraživanje** koje se provodi za potrebe operativnog poslovanja te kao sastavni dio aktivnosti nabave. Prema istim autorima (Željko i Prster, 2015) druga vrsta, već spomenuto promatranje, predstavlja postupak vlastitog prikupljanja informacija, te njihovo ocjenjivanje i korištenje.

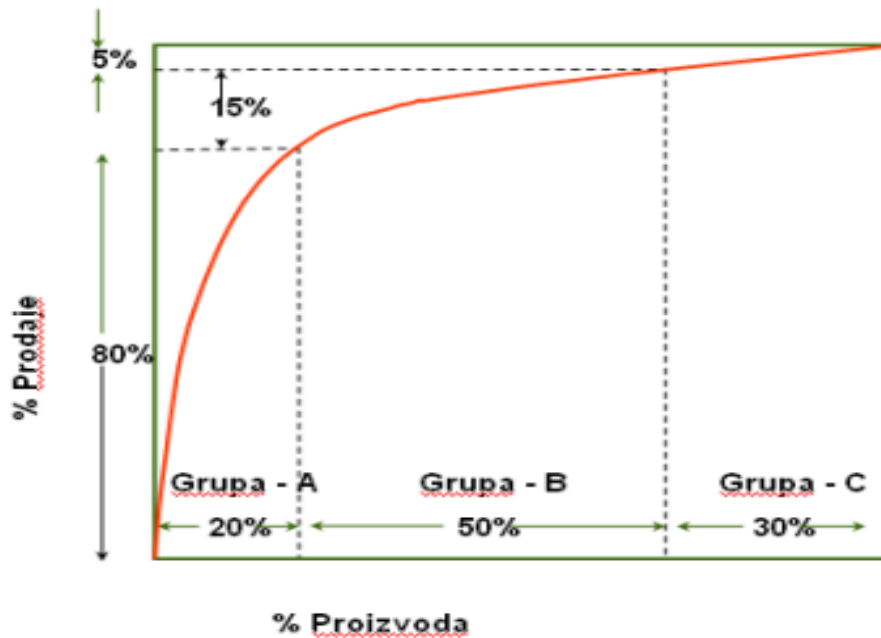
Slika 6 Načini ispitivanja tržišta nabave



IZVOR: Ferišak, V. (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje, Zagreb

Asortiman predmeta nabave jako je velik, prvenstveno zbog globalizacije i otvaranja i rušenja tržišnih barijera, te napretka u tehnologiji. Zbog toga se istraživanje tržišta nabave mora ograničiti na one predmete koji su značajni za poslovanje i predmet rada poduzeća, dok za ostale predmete referenti nabave obično sami izviđaju stanje i kretanje na tržištu. Izbor predmeta nabave, za koje je potrebno provoditi istraživanje tržišta, najpouzdanije je uz **ABC analizu** (Šimunović, Draganjac, Šimunović, 2008). ABC analiza omogućuje organiziranje robe unutar poduzeća prema važnosti za poslovanje, vrijednosti i prihodu koji donosi. Odnosno, ABC analiza daje prioritet nabavi i plasmanu proizvoda ne prema obujmu ili količini, već prema ekonomskom doprinosu koju pružaju poduzeću. Temelji se na Paretovu načelu ili pravilu 80/20. To znači da 20% materijala koji poduzeće nabavlja donosi 80% ukupnog prihoda (Leenders i Fearon, 1993). Prema slici 7) artikli „A“ obično zauzimaju 20% zaliha te generiraju 80% prihoda, artikli „B“ čine 30% zaliha i generiraju oko 15% prihoda, dok artikli „C“ čine 50% asortimana i generiraju oko 5% prihoda.

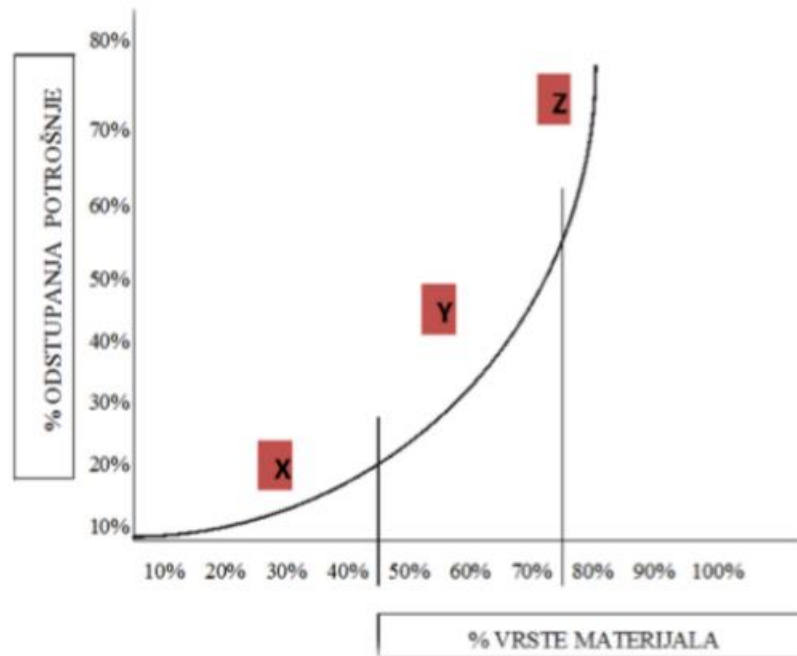
Slika 7 ABC analiza



IZVOR: Šimunović, K., Draganjac, T., Šimunović, G., (2008), Primjena različitih kvantitativnih tehnika pri klasifikaciji zaliha, Tehnički vjesnik, 15(04), str. 41-47

Druga metoda je **XYZ analiza**, odnosno metoda koja obuhvaća i drugu dimenziju zaliha i artikala koji ju čine, a to je varijabilnost potražnje pojedinih artikala, odnosno materijale se klasificira u tri skupine prema kontinuitetu potrošnje i sigurnosti prognoze potrošnje. Cilj XYZ analize je uspostavljanje djelotvornog sustava nabavnog poslovanja radi smanjenja troškova zaliha, nabave i skladišta. „X“ artikli su karakteristični po tome da se njihova potrošnja ne mijenja značajno tijekom vremena. Potražnja za tim artiklima može fluktuirati samo neznatno. Upotreba „Y“ materijala nije niti stalna niti sporedična, već fluktuiraju određene fluktuacije u prodaji i potražnji. „Z“ materijali su oni koji se ne koriste redovito. Njihovo korištenje može jako varirati, dok se u nekim slučajevima može promatrati i razdoblje bez potrošnje ( Ferišak, 2006).

Slika 8 XYZ analiza

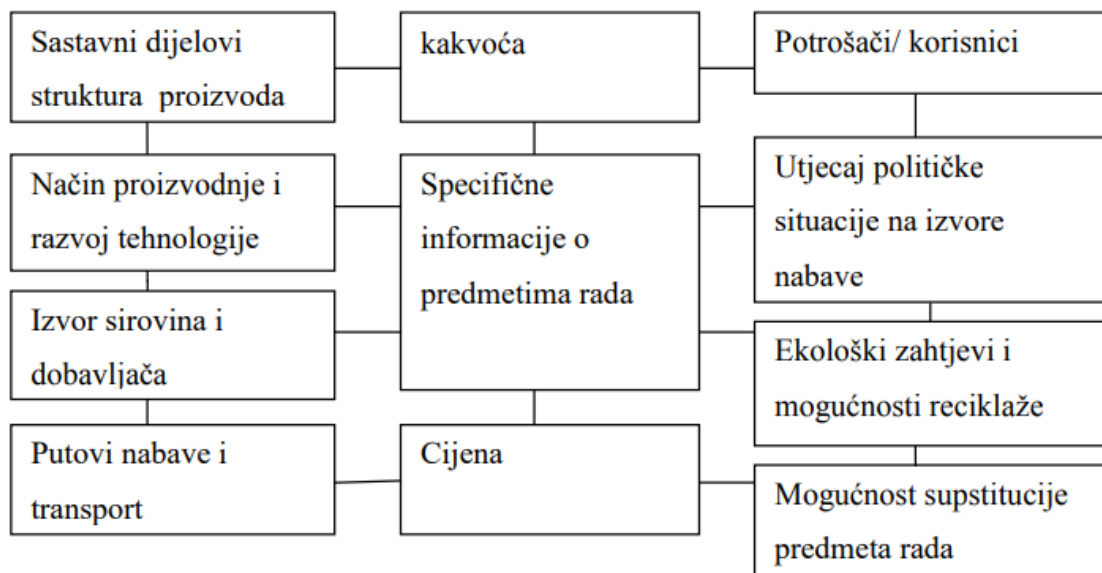


IZVOR: Bose, D.C. (2006), Inventory management, Boston,: PHI Learning

Nakon što menadžment nabave poduzeća istraži tržište i definira što im je potrebno, u kolikim količinama te po kojoj cijeni, tada dolazi do suradnje sa tehničkom službom i proizvodnjom, kao i upoznavanje tehnologije procesa proizvodnje u poduzeću. Naime, kako bi istraživanje bilo u potpunosti uspješno i učinkovito, istraživač mora imati uvid u sve navedeno (Segetlija, 1993). Istraživanje predmeta rada sažeto je na slici 9.



Slika 9 Istraživanje predmeta rada



IZVOR: Segetlija, Z. (2002.) Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek

### 3.3. Kriteriji za izbor dobavljača i ocjenjivanje dobavljača

Nakon što menadžment nabave stupi u kontakt s dobavljačima potrebno je evaluirati te iste dobavljače, odnosno ocijeniti ih. Jedna od metoda prema Miočeviću (2011) je **Kraljićeva matrica**. Kraljić je putem matričnog pristupa utvrdio kako bi poduzeća da budu uspješna, moraju se preusmjeriti s procesa upravljanja nabavom na proces upravljanja portfoliom dobavljača. Kraljićeva matrica funkcionira tako da se procijeni koliko pojedini dobavljač vrijednosno doprinosi poduzeću kojemu nudi svoje proizvode i usluge. Prema istom autoru oblikovanje portfolia dobavljača naslijeđe je teorije upravljanja odnosima s kupcima koja, također dijeli strateški važne kupce od manje bitnih kupaca. Važno je prepoznati strateškog dobavljača jer empirijski dokazano utječe na smanjenje troškova i to kroz: a) razmjenu znanja između partnera, b) manjih troškova formalnog ugovaranja kupoprodajnog odnosa na poslovnom tržištu te c) manju potrebu za komunikacijom.

Slika 10 Kraljićeva matrica



IZVOR: Caniels, M., Gelderman, C. J. (2005) Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2-31), str. 141-155

Prema Crandallu (2009) jedna od metoda ocjenjivanja dobavljača može biti 10C, koja se sastoji od:

1. **KOMPETENCIJA** - odnosi se na sposobnost dobavljača da izvrši traženi zadatak.
2. **KAPACITET** - ocjenjuje se veličina proizvodnog kapaciteta dobavljača koja je potrebna za izvršenje kupčeva naloga.
3. **PREDANOST** - daje se odgovor na to koliko je dobavljač posvećen kupcu po pitanju kvalitete, troškova i usluge.
4. **KONTROLNI SUSTAV** - ocjenjuje se sposobnost upravljanja zalihama, troškovima, planovima, ljudima i informacijama.

5. **GOTOVINA I FINANCIJSKA STABILNOST** - daje odgovor na to koliko je dobavljač likvidan i solventan.
6. **TROŠAK** - ocjenjuje proporcionalnost troškova uslugama i kvaliteti koje dobavljač pruža.
7. **KONZISTENTNOST** - mjeri koliko je dobavljač sposoban osigurati stalnu razinu kvalitete.
8. **KULTURA** - uspoređuje se kompatibilnost sustava vrijednosti između poduzeća i dobavljača.
9. **ČISTOĆA POSLOVANJA** - menadžment poduzeća ocjenjuje razinu leglanosti i čuvanja okoliša kod dobavljača.
10. **KOMUNIKACIJA** - ocjenjuje se koliko je dobavljač pouzdan u smislu komunikacije, te može li se s njim komunicirati elektronički.

Jedna od metoda ocjenjivanja dobavljača prema Crandallu (2009) su **indeksi u poslovanju s dobavljačima**. Njihova svrha je pokazivanje odnosa različitih stanja jedne pojave (pojedinačni indeksi), dvaju stanja skupine pojava (skupni indeksi), pokazivanje nekog vremenskog niza u kojem se događala određena pojava (veržni indeks) te još se koriste i indeksi na stalnoj bazi, odnosno indeksi koji s jednom pojavom u vremenu uspoređuju druge pojave. Indeksi se dijele na:

1. **Indeksi pouzdanosti isporuke** - ocjenjuje se na temelju poštivanja rokova, količine i kakvoće isporuke robe.
2. **Indeksi cijena** - promatra se postotna promjena cijena proizvoda između dva ili više razdoblja.
3. **Indeks kakvoće** - kako bi se uopće krenulo sa računanjem, poduzeće mora imati standarde kakvoće (kvalitete). Računaju se prema broju prihvaćenih komada za pojedinačnu robu ili grupe robe.

Kada menadžment poduzeća odluči koji su im dobavljači najvažniji i strateški bitni te ih želi valorizirati, tada se koristi **SRM sustav ocjenjivanja dobavljača**. Prema radu autora Daniela (2023) SRM pomaže odrediti koristi i vrijednosti koje pruža svaki dobavljač te selekcionirati one koji su najvažniji za nastavak kontinuiteta poslovanja. Miočević (2011) navodi da je SRM

kategorija u nabavnom lancu koja omogućava konkurentsku prednost, prvenstveno kroz partnerski odnos s dobavljačima na razvoju novog proizvoda. To je prema istom autoru sustav koji se najviše odnosi na „kupi“ stranu poduzeća, odnosno na onaj dio koje poduzeće nemože samostalno razviti bez strateškog partnera (outsourcing). SRM daje odgovore na pitanja: koji je do sada najbolji dobavljač u pogledu cijene, brzine isporuke, kvalitete i mogućnosti odgovora na iznenadne narudžbe. Te se na temelju odgovora menadžment poduzeća odlučuje koji dobavljač je najbolji te sukladno tome sposoban postati strateški dugoročni partner. Tablica 3 pokazuje SRM tablicu na temelju koje se odlučuje o strateškoj suradnji.

**Tablica 3 Utrđivanje faktorske strukture za upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima**

<b>Faktorska struktura</b>			
	Komponente		
	1	2	3
SRM1	<b>,738</b>	,280	,119
SRM2	<b>,816</b>	,326	,043
SRM3	<b>,857</b>	,260	,099
SRM4	<b>,783</b>	,105	,294
SRM5	,020	-,100	<b>,898</b>
SRM6	,258	,369	<b>,659</b>
SRM9	,166	,307	,398
SRM10	,127	<b>,837</b>	,170
SRM11	,320	<b>,820</b>	,118
SRM12	,299	<b>,687</b>	-,025

IZVOR: Miočević, D., (2011), Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Market-Tržište, 23(01), str. 27-44

## 4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA U USPOSTAVLJANJU POSLOVNE SURADNJE

### 4.1. Vrste poslovnih komunikacija pri uspostavljanju suradnje s dobavljačima

Uspjeh u pojedinom poslu određen je sposobnošću razumijevanja opskrbnim lancem te razumijevanja važnosti **jasne i učinkovite komunikacije** između svih sudionika. Uspješan poduzetnik se obično oslanja na pouzdane logističke partnere kako bi osigurao da je završni rezultat poslovanja izvršen na zadovoljavajući način. Zbog toga je nužno stvoriti otvorene komunikacijske kanale između tima i poslovnih partnera kako bi se osigurala potpuna usklađenost (Bay, 2023). Prema Klimentu (2003) veliki rezultati na poslovima nabave mogu se postići ako se roba i usluge prodaju/nabavljaju putem **poslovnih komunikacija**. Mrvica Mađarac i Jelica (2015) naglašavaju da je poslovna komunikacija rezultat misaonoga procesa djelatnika u prodajnome poslovanju i svrha joj je ostvarivanje poslovne aktivnosti. Kako bi poslovna komunikacija mogla pridonijeti određenoj poslovnoj aktivnosti, treba sadržavati kvalitete koje će joj omogućiti siguran prijenos podataka. Prema istim autorima tri su faze odvijanja poslovnih procesa:

1. INICIJATIVA – mogu je pokrenuti prodavač ili kupac, najčešće prodavač potencijalnom kupcu nudi robu po određenim uvjetima.
2. ZAKLJUČAK – obje strane poslovnog procesa prihvaćaju dogovorene uvjete te se obvezuju da će posao biti obavljen.
3. REALIZACIJA – obuhvaća isporuku robe i izradu preteče dokumentacije, zaprimanje robe na strani kupca, podmirenje obveza prijenosom novca s računa kupca na račun prodavača.

Kako bi uopće došlo do posla, odnosno faze koja prethodi inicijativi mora doći do **upita**. Upit je zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o proizvodima ili uslugama koje nudi. Situacije kada je potrebno slati upit navodi Ferišak (2006):

1. Kada poduzeće nabavlja veće količine sredstava rada te je moguće isposlovati popust, ali na tržištu mora postojati veća količina dobavljača koja nudi određeni predmet nabave.
2. Kada nabava želi iskorisiti pogodnu tržišnu situaciju.
3. Ako postoje poteškoće i problem sa dosadašnjim izvorima nabave.
4. Kada sektor nabave želi detaljnije istražiti tržište.
5. Kada nabava želi oblikovati ponudu kroz upute za specifične okolnosti u poslovnom razdoblju.

Potpuni upit sastoji se od:

- a) Tvrtka i adresa kupca
- b) Datum i šifra
- c) Specifikacija predmeta prema općim standardima
- d) Količina
- e) Rok isporuke
- f) Adresa na koju se otprema roba
- g) Način plaćanja
- h) Rok dostavljanja ponude
- i) Uvjeti nabave

Nakon što prodavatelj primi upit, sukladno specifikacijama šalje **ponudu**. "Ponuda je osnovna komercijalna komunikacija, njezina snaga, uz ekonomsku, treba pokrenuti brz plasman robe ili usluga, širenje tržišta, povećanje opsega proizvodnje i razvijanje potrošnje (Kliment, 2003). "S pravnog gledišta ponuda je prijedlog za sklapanje ugovora upućen jednoj ili više određenih osoba te se ponudom ne mogu smatrati oglasi u novinama, prospekti i cijenici, jer nisu naslovljeni određenim osobama (Ferišak, 2006). Dobavljač šalje ponudu na temelju: usmenog ili elektroničkog upita kupca, pismenog upita, javnog nadmetanja pismenim putem i nadmetanjem pismenim putem po pozivu. Prema Klimentu (2003) kupac čitajući ponudu mora zaželjeti nabaviti ponuđeni proizvod. To se ostvaruje kroz:

Kliment (2003) dijeli ponude na:

- a) OPĆA – prodavač nudi sav asortiman proizvoda i uvjete prodaje.
- b) POJEDINAČNA – prodavač nudi određeni proizvod.
- c) SPECIJALNA – prodavač nudi točno određeni specificirani proizvod koji je kupac zatražio.

Kada kupac prihvati ponudu tada se šalje **narudžba**. Narudžba je nalog kupca prodavaocu, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete. Prema Ferišaku (2006) “narudžba je za nabavu najvažnija temeljnica u poslu nabavljanja. Što u njoj piše odlučujuće je za odvijanje posla.” Narudžba se može dostaviti **a)** kao prihvata ponude, **b)** kao nova ponuda, **c)** kao prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača, **d)** kao nalog za izvršenje dijela isporuke robe. Ispravna narudžba sastoji se od (Kliment, 2003):

- naziva robe
- količine naručene robe
- cijene
- mjesta isporuke
- roka isporuke
- načina otpreme
- roka i načina plaćanja
- načina ambalažiranja

Prije nego što se posao završi, potpisuje se **ugovor** između poslovnih stranaka. Važnost ugovora o prodaji je u činjenici da se ugovorom stvara određeni pravni odnos. Prema tome tako zaključen posao omogućuje kupcu/naručitelju nesmetano obavljanje poslovne aktivnosti te ne ovisi o mijenjanju cijena na tržištu, mijenjanju ponude i potražnje itd (Članak 5, Zakon o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom ,2021).

## 4.2. Problemi u poslovnoj komunikaciji s novim dobavljačima

Pri uspostavi suradnje s novim dobavljačima mogući su problemi u komunikaciji i suradnji. Jedan od češćih problema u komunikaciji je **neodgovaranje na upite, pomicanje rokova isporuke, nepridržavanje dogovorenih količina isporuka, promjena cijene, odnosno rast troškovnika** (Gmelius 2023). Prema Klimentu (2003) problemi se mogu javljati kada:

- dobavljač uopće ne izvršava naloge
- dobavljač ne izvršava naloge u roku
- postoji nekorektan odnos prema kupcima
- prisutni su duži rokovi isporuke
- dobavljač ne prihvaća reklamacije kupaca

Gore navedeni problemi su subjektivne prirode, tj. kupac može umisliti ili krivo protumačiti namjere dobavljača. Problemi objektivne prirode, također utječu na suradnju i komunikaciju između kupca i dobavljača, ali dobavljač na njih ne može utjecati. Prema istom autoru one mogu biti npr.:

- problemi u vezi nabave sirovina i gotovih proizvoda
- kooperanti ne izvršavaju svoje obveze
- poremećaji da domaćem i stranom tržištu nabave

Problemi se mogu rješavati putem **požurnica, otklona, opoziva, reklamacije, nagodbe i opomene**. Takvu vrstu komunikacije Kliment (2003) definira kao **specifične komunikacije** na koje svako poduzeće mora biti sposobno reagirati u kriznim vremenima sa dobavljačima. Takva vrsta komunikacije je vrlo nezahvalna te je nabavna služba poduzeća suočena s mnogim problemima i dvojabama. U takvim situacijama informacije su obično negativnog sadržaja te se prijete prekidom suradnje, a isto tako mogući su i gubici za poduzeće. Cilj specifične komunikacije mora biti:

- ispravljanje prijašnjih pogrešaka



- rješavanje nesuglasica u što kraćem roku
- mogućnost pronalaska rješenja za obje strane
- rješavanje poteškoća mirnim putem
- zadržavanje uvjeta koji su vrijedili prije problema
- mogućnost zadržavanja istih financijskih uvjeta

### 4.3. Pokazatelji dobre prakse poslovnih komunikacija u razvoju odnosa s dobavljačima

Svaki poduzetnik koji teži uspješnoj i dobroj komunikaciji sa svojim dobavljačima, prema Colin (2015) treba:

- **Često se susretati s ključnim dobavljačima**, kako bi se zadržao korak s novim trendovima i tehnologijama. Zato što stalni kontakti omogućuju stalan i neprekidan protok informacija.
- **Pokazati interes** o daljnjim planovima poslovanja i razvoja dobavljača, jer takav interes može razviti ideje za nove proizvode ili usluge.
- **Razviti poslovni model za ključne dobavljače** kako bi oni bolje bili upućeni u daljnje planove i interese.
- **Otvoriti plan razvoja** kako bi dobavljači mogli razviti bolje usluge prema kupcu te prilagoditi svoje planove i projekcije prema željama kupca/poduzetnika.
- **Jasno definirati svoje želje** kako nebi došlo do nesporazuma u komunikacijskom kanalu te kako ne bi došlo do nepotrebnog okrivljavanja dobavljača zbog neuspjeha.
- **Tražiti važne usluge prema odgovarajućem standardu** koji poduzetnik treba sam implementirati te sa tim standardima upozantiti dobavljače kako ih nebi krivili za neuspjeh.

Ista autorica (Colin, 2015) preporučuje u svojem istraživanju da na operativnoj razini “treba govoriti dobavljaču o svojim projektima i planiranim promjenama na vrijeme, treba koristiti komunikacijske kanale kao i metodu i metodologiju koja je dogovorena s dobavljačem. Potrebno je odrediti vlastite prioritete, a dobavljača požurivati i upozoravati samo u krajnjoj nuždi”. Kako

se poslovno okruženje neprestano mijenja, Kliment (2003) navodi da se time mijenja i ophođenje prema dobavljačima kroz:

- važnost dugoročnog dijaloga, a ne kratke suradnje
- dijalog je važan jedanko kao i sam proizvod
- veći naglasak na “malim stvarima” koje više pripadaju u privatnu sferu (čestitke za rođendan, personificirani mailovi, itd.)
- ažurnost mora biti najvažnija jer dobavljač zna da moderni klijent nema vremena, a konkurencija je uvijek spremna ispuniti zahtjeve koje klijent nije učinio na vrijeme i na pravi način
- individualni pristup jer je “uniformirani marketing” zastario

## 5. ANALIZA ODNOSA PODUZETNIK – DOBAVLJAČ PRI USPOSTAVLJANJU SURADNJE

Kao predmet istraživanja odnosa poduzetnik – dobavljač pri uspostavi poslovne suradnje odabrani su mali poduzetnici koji imaju svakodnevnu ili čestu komunikaciju sa dobavljačima. Prvi primjer je obrt „**Vinka frizer za Žene**“ gdje je razgovor obavljen sa vlasnicom Aleksandrom Bojović. Drugi primjer je salon za nokte, također obrt „**I.O. obrt za njegu ruku**“ gdje je razgovor obavljen sa vlasnicom Ivanom Omerović. Iz područja trgovine intervju je proveden s dva ispitanika „**PIPA d.o.o.**“, poduzećem koje se bavi maloprodajom i veleprodajom kupaonskih pločica, kada i tuševa, umivaonika te ostalim asortimanom vezanim za kupaonice. Intervju je obavljen sa vlasnikom Nenadom Hofferom. Drugi ispitanik je „**Intima moda d.o.o.**“ specijalizarnom trgovinom na malo ženskim donjim rubljem te je razgovor obavljen sa vlasnicom Mirjanom Mikulić. Za predstavnika ugostiteljstva odabran je „**Ugostiteljski obrt Hrašće**“, restoranom koji je specijaliziran za ponudu janjetine te ostale mesne hrane. Razgovor je obavljen sa vlasnikom restorana Blagom Bagarićem. Za ispitanika iz područja građevine odabrana je „**T.D.D gradnja d.o.o.**“, čija je osnovna djelatnost završni radovi u graditeljstvu (izrada fasada, strojne žbuke, strojne glazure). Razgovor je obavljen sa direktorom i vlasnikom Vinkom Mikulićem. Zadnji ispitanik je „**FSB d.o.o.**“, poduzeće koje se bavi prodajom, montiranjem i razvijanjem pasivne protupožarne zaštite. Razgovor je obavljen sa vlasnikom Stipom Barišićem.

Cilj istraživanja je prezentirati važnost istraživanja tržišta te sklapanje partnerskih dugoročnih odnosa s dobavljačima. Problemska pitanja tiču se uspostave suradnje, problematike u suradnji, valoriziranjem suradnje i sklapanjem partnerskih odnosa. Intervju je podijeljen na 4 potpoglavlja zbog jednostavnijeg shvaćanja problematike i zaključka. Kao empirijska metoda istraživanja odabrana je metoda intervjuja iz razloga što ispitanik na postavljena pitanja može pružiti dodatna objašnjenja ili rješenja. U **prilogu** rada navedena su pitanja koja su korištena u istraživanju. Istraživanje se sastoji od **19 pitanja** koja su podijeljena prema skupini interesa istraživanja, neka se pitanja odnose na dugoročne odnose s dobavljačima, neka se odnose na probleme u poslovanju, te neke na komunikaciju sa dobavljačima.

## 5.1. Analiza praksi istraživanja nabavnog tržišta

Poduzetnici daju odgovore na koje načine prikupljaju informacije o dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Informacije o dobavljačima prikupljamo isključivo kroz komunikaciju sa kolegama iz drugih poslovnih subjekata.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “O dobavljačima se najčešće informiram kroz razgovor s ostalim kolegicama, također putem društvenih mreža gdje se postavljaju trendovi u mojoj branši te u iznimnim slučajevima neke informacije dobivam i od samih klijentica.”
- **PIPA d.o.o.:** “Infomracije najčešće prikupljamo online istraživanjem, obilaženjem svih sajmova koji se održavaju u regiji, putem neformalnih razgovora s dobavljačima dobivamo neke informacije o drugim dobavljačima koji nisu vezani za nabavu istih proizvoda.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Imamo isključivo suradnju s talijanskim dobavljačima od kojih obično dobivamo ponudu putem interneta. S novim dobavljačima za nabavu ženskog donjeg rublja ne radimo jer imamo ekskluzivne ugovore s nekoliko dobavljača za koje smo jedini trgovac u RH te se o ostalim dobavljačima niti ne raspitujemo.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Informacije prikupljam isključivo i jedino samo poznanstvima, zajedničkim kontaktima te neformalnim razgovorima.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** „Najčešće dobavljači nama pristupaju, rijetko kada radimo istraživanje tržišta nabave. Na gotovo mjesečnoj bazi dolaze nam trgovački putnici raznih dobavljača te nude svoje proizvode. Na taj način uspoređujemo ponudu njihovih proizvoda.“
- **FSB d.o.o.:** „ Informacije o dobavljačima najčešće prikupljamo na sajmovima, kroz komunikaciju s drugim dobavljačima na nekim drugim projektima. Vrlo često se dobavljači sami oglašavaju te redovito šalju svoje trgovačke putnike.“

Iz odgovora ispitanika vidljivo je da se svi poduzetnici odlučuju za strategiju nabave koja uključuje **prediktivnu** analizu te **preskriptivnu** analizu. Neki od ispitanika tu strategiju provode tako da se

informiraju kod drugih kolega, konkretno 4 od 7 ispitanika, neki se informiraju na sajmovima (dvoje ispitanika), dok kod nekih dolaze trgovački predstavnici kako bi promovirali svoje proizvode i usluge (TDD gradanja). Jedan od sedam ispitanik ima ugovor o distribuciji samo proizvoda iz dobavljačevog asortimana te se o drugim dobavljačima niti ne raspituje (Intima moda d.o.o.). Nadalje, prema odgovorima se vidi povezanost teorije i praktičnog dijela u sporadičnom skupljanju informacija gdje ih poduzetnici subjektivno ocjenjuju te zatim koriste u operativnom poslovanju. Primjer toga je kada jedan od ispitanika dobi informaciju od drugog kolege ili na sajmu, on ne može empirijskim metodama istražiti dobavljača, nego se oslanja isključivo na svoj subjektivni dojam i instinkt.

Poduzetnici odgovaraju na pitanje koje su im najvažnije karakteristike kod novih dobavljača.

- **Frizer za žene Vinka:** “Najvažnije karakteristike su nam komunikacija, cijena, kvaliteta proizvoda te točnost isporuke.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Osobno mi je najvažnija kvaliteta najvažnijih proizvoda za poslovanje kao što su ugradbeni nokti i lakovi. Na drugom mjestu mi je cijena koju nude, a isto mi je i jako važno kolika je brzina isporuke. Te sve informacije dobivam kroz neformalne razgovore s kolegicama.”
- **PIPA d.o.o.:** “Najvažnije nam je da druge kolege i partneri imaju pozitivna iskustva u poslovanju s njima. Kada uspostavimo komunikaciju najvažnije nam je da su spremni na dogovore, pogotovo oni dobavljači od kojih naručujemo proizvode koji su nam temelj posla.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Definitvno nam je najvažniji omjer cijene i kvalitete, tehničke karakteristike proizvoda, kao i iskustvo drugih kolega u poslovanju s njima, a to se najviše odnosi na brzinu isporuke jer naručujemo robu iz inozemstva.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Najvažnije karakteristike su mi konstantna dostupnost tražene robe te pravovremena i brza dostava. Primjer mogu biti proizvođači bezalkoholnog pića kao i piva, gdje mi gosti ne primjećuju razliku,

a meni može biti razlika u poslovanju ako se bolje informiram o preostalim dobavljačima i započnem suradnju sa cijenovno pristupačnijim dobavljačima.”

- **TDD gradnja d.o.o.:** “Brzina u suradnji uz kvalitetu proizvoda je definitivno najvažnija karakteritika iz razloga što kašnjenja mogu stvoriti velike troškove te kašnjenja u izvođenju radova, a investitori imaju zadane rokove.”
- **FSB d.o.o.:** “Najvažnije karakterisitke su nam pouzdanost, a tu informaciju najčešće dobimo kroz iskustva ostalih kolega te cijena. Iz razloga što je tržište na kojem poslujemo malo te se brzo zasiti te nam je vrlo važno biti cjenovno konkurentan, a to možemo postići što nižom nabavnom cijenom.”

Odgovori ispitanika potvrđuju teorijsku tezu Lysonsa i Gillinghama (2003) da su ciljevi nabave pronaći dobavljače koji mogu: a) pružiti robu i usluge u skladu za zahtjevima kupaca, b) minimizirati troškove uložene u zalihe, c) minimizirati ulaganje u zalihe sirovina i proizvoda te njihovo skladištenje, a istovremeno osigurati da je roba dostupna po potrebi. Kod većine ispitanika, odnosno kod 4 od 7 ispitanika, odgovor za najvažniju karakterisitku je omjer cijene i kvalitete što potvrđuje tezu Lenndersa i Fearona (1993) da nabavu nebi trebalo u potpunosti poistovjećivati s kupnjom, nego bi se više trebalo fokusirati na njena materijalna i logistička svojstva. Dvoje od sedam ispitanika odgovorilo je da im je najvažnija karakatersitika brzina isporuke, jedan ispitanik dolazi iz ugostiteljskog posla, a drugi iz građevinskog. Prema tome može se zaključiti da im je važnije da imaju robu pravovremeno nego da je jeftinija ili kvalitetnija. Ispitanik FSB d.o.o. ističe da je najvažnija kvaliteta pouzdanost, a do te informacije dolazi kroz informacije od kolega.

Poduzetnici odgovaraju na pitanja o upotrebi Interneta u nabavi.

- **Frizer za žene Vinka:** “Ne koristim nabavu putem interneta, sav nabavni proces obavljam telefonski ili uživo s trgovačkim putnicima.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Nabavu putem interneta koristim vrlo često, jer mnogi novi proizvodi potrebni za moje poslovanje nisu još dostupni u RH putem domaćih dobavljača.”

- **PIPA d.o.o.:** “Nabavu putem interneta vršimo svaki put kod nabave uredskog materijala ili ostalih uredskih potrepština. Što se tiče nabave samih proizvoda koje kasnije prodajemo ili ugrađujemo, u tom slučaju ne koristimo nabavu putem interneta nego isključivo putem ugovora s našim stalnim dobavljačima.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Nabavu putem interneta koristimo svaki put, ali isključivo putem dobavljačevog web shopa kojem imaju prístup samo trgovci distributeri.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Nabavu putem interneta ne koristim, jer proizvode za dekor i potrebe restorana poput sapuna, wc papira, salveta, bešteka i ostaloga nabavljam odlaskom u veleprodaju, dok nabavu za ponudu mesa obavljam putem telefonskih razgovora.”
- **TDD gradnja d.o.o.** “Nabavu putem interneta koristimo samo za uredske potrepštine i uredski materijal, dok za nabavu sirovina i proizvoda za obavljanje djelatnosti ne koristimo.”
- **FSB d.o.o.:** “Nabavu putem interneta koristimo samo za narudžbu promotivnih sadržaja kao što su blokovi, upaljači, majice, olovke, radna odijela. Dok nabavu materijala nabavljamo isključivo prvo sastankom uživo te kasnije mailom ili telefonski.”

Nabavu putem interneta za nabavu primarnih proizvoda za obavljanje poslovne djelatnosti koristi samo dva ispitanika, ali na drugačiji način. Većina poduzetnika u RH, kao i ispitanika ovog rada koristi Internet u nabavi za objedinjvanje više manjih procesa u veće cjeline kako bi se povećala učinkovitost nabavljanja. Odgovori poduzetnika potvrđuju da se kao i prema istraživanju Knežević i Cikač Vinter (2011) i dalje osjeća rizik kroz ograničeno znanje o dobavljačima, upitnu pouzdanost te potencijalan gubitak kvalitete nabavljene robe. Ali unatoč nepovjerenju za nabavljanje ključne robe za poslovanje, 3 od 7 ispitanika koristi internetsku nabavu za nabavu uredskog materijala, promotivnih materijala i drugih servisnih potrepština.

Poduzetnici daju odgovore o porijeklu svojih dobavljača.

- **Frizer za žene Vinka:** “U mojoj djelatnosti ne postoji domaći dobavljač, ali nabavljam proizvode od hrvatskih predstavništva dobavljača od kojih naručujem robu.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Koristim isključivo inozemne dobavljače putem web veleprodaja jer proizvođači za moju djelatnost ne postoje u RH.”
- **PIPA d.o.o.:** “Tražimo inozemne dobavljače iako u našem poslu postoje i hrvatski dobavljači, ali su cijenovno puno nepristupačiji od stranih. Također, strani dobavljači, pogotovo kineski imaju neusporedivo veću ponudu nego domaći.”
- **Intima moda d.o.o.:** “80% nabave nam je inozemno s dobavljačima kojima imamo ekskluzivne ugovore. Dok 20% nabave nam se odnosi na proizvode koji nam nisu temelj poslovanja poput čarapa, ukrasa za žene itd. Te proizvode naručujemo od domaćih dobavljača.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Za ponudu hrane tražimo isključivo domaće dobavljače, kao i za ponudu alkoholnih pića. Dok nabavu bezalkoholnih pića nabavljamo putem hrvatskih predstavništva stranih dobavljača, kao na primjer Coca Cola HBC.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Uvijek nastojimo s domaćim, najviše zbog brže i lakše isporuke što je u našem poslu najvažnije, ali vrlo često zbog manjka dobavljača na domaćem tržištu poslujemo i sa stranim dobavljačima iz susjednih ili bližih zemalja poput Mađarske ili Austrije.”
- **FSB d.o.o.:** “Poslujemo isključivo sa inozemnim dobavljačima, ali mnogi od njih imaju predstavništva u RH ili agente pa onda poslujemo preko njih.”

Prema odgovorima ispitanika vidljivo je da većina njih koristi inozemne dobavljače (6 od 7) što je povezano sa otvaranjem tržišta ulaskom RH u Europsku uniju. Mnogi od njih nemaju ni mogućnost nabavljanja sirovina i proizvoda od hrvatskih dobavljača iz razloga što oni ne postoje. Rezultat istraživanja sugerira na da na domaćem nabavnom tržištu postoje velike prilike za nove poduzetnike koji bi nudili proizvode i sirovine koje nedostaju na domaćem nabavnom tržištu. Svi



ispitanici su se složili kako bi radije nabavljali od domaćih dobavljača nego od stranih ukoliko bi takva mogućnost postojala.

## 5.2. Analiza uspostavljanja odnosa s dobavljačima

Poduzetnici odgovaraju na pitanje koje su razlike u odnosima s dobavljačima sada te na početku njihovog poslovnog puta.

- **Frizer za žene Vinka:** “Jedina razlika je što sada imamo dugoročna partnerstva pa dobivamo veće rabate i veći smo prioritet samom dobavljaču. Što se tiče pristupa dobavljača prema nama, uvijek je bilo jednostavno jer su u većini slučajeva oni dolazili nama i nudili svoje proizvode.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Nema mi prevelike razlike u samom odnosu s dobavljačima, ali s godinama sam se naučila koji dobavljači imaju dobre proizvode, a koji ne.”
- **PIPA d.o.o.:** “Velika je razlika iz razloga što smo na početku imali samo jednog dobavljača i tržište je bilo drugačije, odnosno puno manje dobavljača. Nisu bili fleksibilni i uglavnom su oni određivali uvjete poslovanja. Danas je situacija bitno drugačija jer je tržište globalno te mi možemo birati s kim i pod kojim uvjetima želimo poslovati.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Velika je razlika, mora se doći do određene razine prodaje da bi naručivali velike količine robe, a na početku nismo bili u takvoj situaciji. Dugogodišnjom suradnjom ostvarili smo brojne benefite za naše poslovanje kao što su rabati, odgode plaćanja i prioriteta za brzu isporuku.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Nije mi prevelika razlika jer s istim dobavljačima poslujem već više desetljeća, a kada sam ulazio u posao imao sam poslovni plan za nabavu.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Velika je razlika jer od određenih dobavljača smo u početku naručivali samo jednu vrstu sirovina iz njihovog asortimana, dok danas kada smo

proširili poslovanje naručujemo veći dio asortimana te dobivamo rabate, veće odgode plaćanja i bržu isporuku.”

- **FSB d.o.o.:** “Sa glavnim dobavljačima nema razlike, jer smo i prije bili u partnerskim odnosima, dok s nekim manjim dobavljačima, odnosno onima od kojih ne naručujemo robu koja nam je od vitalne važnosti za poslovanje, onda se osjeti razlika kada naručuješ nekoliko godina.”

Na pitanje o razlikama u poslovanju s dobavljačima sada i na početku poslovanja, odgovori su podijeljeni. Jedan dio ispitanika ističe da je razlika u većim popustima i boljim uvjetima poslovanja (TDD gradnja ističe tu karakteristiku). Prema tome može se zaključiti za u građevinskoj djelatnosti suradnja s istim dobavljačem je izrazito bitna. Dok drugi dio ističe da nije velika razlika jer kada su ulazili u poduzetništvo već su prije imali određene dobavljače s kojima su planirali raditi određeni posao, kao što je na primjer “Restoran Hrašće”. Na ovom pitanju daje se zaključiti da je kod svakog poduzetnika individualna situacija koja vezana za vrstu posla, vremenski okvir i ekonomsku situaciju. Tako da je s teorijskim dijelom vezano za tu problematiku vrlo teško pronaći poveznicu. Neki autori poput Krpana, Varge i Maršanića (2015) u istraživanju navode da se s vremenom poboljšava pozicija kupca u odnosu na dobavljača, ali prema odgovorima poduzetnika iz intervjua vidljivo je da nije uvijek tako. PIPA d.o.o. ističe kako su se promijenile tržišne prilike na nabavnom tržištu te da je danas kupac u puno boljoj pregovaračkoj poziciji nego prije, te se prema tome da zaključiti da je otvaranje tržišta i globalizacija igrala veliku ulogu u nabavnom poslovanju. “Intima moda” ističe da se do bolje situacije u poslovanju s dobavljačima dolazi tržišnim rezultatima, te da je u njihovom slučaju rast prodaje i prihoda bio proporcionalan s rastom povjerenja kod dobavljača.

Poduzetnici diskutiraju o važnosti poslovanja putem testnih isporuka proizvoda.

- **Frizer za žene Vinka:** “Uvijek tražimo testne isporuke novih proizvoda, ali većina dobavljača ih i nudi bez naše molbe. Takvu inicijativu jako cijenimo te bez testnih isporuka teško da bismo uopće pokretali suradnju.”

- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Ukoliko dolazi trgovački putnik, uglavnom uvijek donosi i testni primjer. Ali u većini slučajeva koristim internet nabavu, tako da uvijek naručim jedan primjerak proizvoda kako bih ga testirala. Što se tiče inicijative besplatne isporuke od dobavljača jako je cijenim.”
- **PIPA d.o.o.:** “Uglavnom ne tražimo testne isporuke za kupaonski namještaj i tuš kabine, nego naručimo manju narudžbu pa pratimo prodaju. Za nove pipe i cijevi koje još nismo imali u ponudi uglavnom dobivamo uvijek jedan primjerak za testiranje same kvalitete. Takvu inicijativu jako cijenimo te teško da bi bez takve usluge uopće ulazili u bilo kakav odnos.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Ne tražimo testne isporuke, nego ako je nova linija dobivamo po jeftinijoj cijeni, te takvu inicijativu jako cijenimo i uvažavamo.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Nismo nikada poslovali na takav način.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Inzistiramo na takvom obliku suradnje. No češći je slučaj da od dobavljača neke nove sirovine i proizvode dobivamo po jeftinijoj cijeni. Bez te inicijative sa strane dobavljača uopće nebi poslovali s njima.”
- **FSB d.o.o.:** “Najčešće sami dobavljači šalju uzorke, a ukoliko ne pošalju oni zatraže. Nakon toga nam je uvijek prva narudžba s novim proizvodom manja kako bi testirali omjer cijene i kvalitete, te takav oblik suradnje izrazito cijenimo.”

Velika većina ispitanika traži testne isporuke, odnosno 6 od 7 poduzetnika, ali odgovaraju da većina dobavljača samoinicijativno šalje testne primjere proizvoda. Takav oblik poslovanja i inicijative od strane dobavljača potvrđuje tezu Krpana, Varge i Maršanića (2015) da se dobavljači danas moraju više truditi za kupce, nego obratno. Razlog tome je veća zasićenost tržišta nabave koja proizlazi iz globalizacije i napretka tehnologije, te se može zaključiti da je poslovanje putem testnih isporuka postao standard na nabavnom tržištu.

Poduzetnici odgovaraju na pitanje o načinu komunikacije prilikom uspostavljanja poslovne suradnje s dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Uvijek imamo sastanak uživo, gdje se dogovaramo s trgovačkim predstavnicima o uvjetima i mogućnostima plaćanja te o mogućnosti reklamacije. Nakon što je suradnja uspostavljena komuniciramo uglavnom telefonskim putem.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Ako naručujem putem internet trgovine onda je komunikacija isključivo putem maila. Ukoliko se radi o domaćim dobavljačima onda oni šalju svoje prodajne predstavnike, a nakon toga komunikacija se nastavlja telefonski ili putem maila.”
- **PIPA d.o.o.:** “Nakon što upoznamo novog dobavljača na sajmu, prvo dogovorimo sastanak uživo. Ako vidimo da će suradnja biti na zadovoljavajućoj razini onda komunikaciju nastavljamo putem maila ili telefonski.”
- **Intima moda d.o.o.:** “S dobavljačima kojima nemamo ugovornu ekskluzivnu suradnju proces komunikacije ide da nam oni nude proizvode putem maila ili prodajnog predstavnika. Ako se odlučimo za suradnju komunikacija se odvija najčešće putem telefona.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “S novim dobavljačima komuniciram isključivo telefonskim putem.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Prilikom uspostave nove suradnje s domaćim dobavljačima imamo nekoliko sastanaka uživo gdje pregovaramo o cijeni i količini, nakon tog komunikacija je uglavnom telefonski. Ako se radi o stranim dobavljačima te ako naručujemo važne sirovine za poslovanje, tada imamo jedan do dva sastanaka uživo, a kasnije se komunikacija nastavlja putem maila.”
- **FSB d.o.o.:** “Za nabavu robe visoke tehničke vrijednosti komunikacija je na početku sastanak uživo, a kasnije, također nastavljamo sa sastancima uživo. Ako se radi o narudžbama robe za koju nas ne vežu rokovi s investitorima, onda je komunikacija nekada odmah mailom, a nekada prvo sastanak uživo, pa nastavljamo telefonski ili putem maila.”

Način komunikacije prilikom uspostavljanja suradnje s dobavljačima razlikuje se među poduzetnicima. U teorijskom dijelu je navedeno kako se uspješan poduzetnik oslanja na pouzdane logističke partnere kako bi osigurao da je završni dio poslovanja izvršen na zadovoljavajući način, ali ukoliko mora pokrenuti suradnju s novim to u većini slučajeva radi sastankom uživo. Iz odgovora je također vidljivo da inicijativu u poslu uglavnom ima poduzetnik. Komunikacija se dalje razvija telefonskim ili elektronskim putem, kada je kupac/poduzetnik zadovoljan prvim rezultatima. Navedeni odgovori, stoga daju zaključiti da većina poduzetnika (4 od 7) voli prvo osobno upoznati dobavljače, pogotovo ako je se radi o bitnim dobavljačima. “Intima moda” ističe da komunikaciju s novim dobavljačem ima putem mail te da dalje nastavlja telefonski, ali samo u slučajevima asortimana za koji nema ugovorno vezane odnose sa dobavljačima. Zanimljivo je da ispitanik iz ugostiteljstva, Ugostiteljski obrt Hrašće svu komunikaciju obavlja isključivo telefonski, te se iz toga zaključuje da proizvodi koji nemaju visoke tehnološke karakterisitke ne zahtjevaju komunikaciju putem sastanaka uživo.

Poduzetnici odgovaraju na koji način ocjenjuju dobavljače.

- **Frizer za žene Vinka:** “Dobavljača uvijek valoriziram po odnosu cijene i kvalitete proizvoda koji nudi, to nam je najvažnija komponenta. Valoriziram i način komunikacije, npr. da li brzo odgovara na upite, jesu li pristojni itd.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Vrlo mi je bitna dostupnost artikala te brzina isporuke. Najvažnija stavka koju ocjenjujem kod svakog dobavljača je da su omjer cijene i kvalitete u korespodenciji.”
- **PIPA d.o.o.:** “Dobavljača valoriziramo po tome dolazi li roba na vrijeme, je li cijena onakva kakva je dogovorena na početku i po pouzdanosti da će roba doći s onom kvalitetom kakvom je reklamirana i predstavljena.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Naše dobavljače najčešće ocjenjujem kvalitetom proizvoda koje nude, spremnosti na dogovore, jer je to u trgovini jako bitno zbog likvidnosti, brzinom isporuke te samim njihovim pristupom prema nama, odnosno komunikacijom.”

- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Dobavljače valoriziram kroz više stvari: kvalitetu robe koju nude, omjeru cijene i kvalitete, brzinu dostave i brzinu reakcije kad imam hitnu potrebu za određenom robom.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** ”Dobavljače valoriziramo tako da organiziramo nekoliko sastanaka godišnje kako bi iznijeli svoje primjedbe ili pohvale koje se najčešće tiču kvalitete robe. Također, ocjenjujemo da li se drže dogovora o cijenama koje su uspostavljene na početku poslovne suradnje i ocjenjujemo brzinu komunikacije.”
- **FSB d.o.o.:** “Dobavljače ocjenjujemo po pouzdanosti, kako nam daju mogućnosti odgode plaćanja, te po cijeni. Na primjer, ako nam drugi dobavljač nudi isti proizvod po nižoj cijeni, a nismo ugovorno vezani, idemo sa drugim dobavljačem.”

Iz odgovora na pitanja kako ocjenjuju dobavljače vidljivo je da postoji korelacija između teorije i prakse. Prema teoriji poduzetnici ocjenjuju dobavljače putem 10C metode, a prema odgovorima ispitanika vidljivo je da su najvažnije karakteristike omjer cijene i kvalitete, odnosno prema 10C trošak i kompetencija. Također, ispitanicima vrlo bitnu ulogu igra komunikacija te predanost kroz koju osjećaju određenu važnost kod dobavljača koja im daje osjećaj sigurnosti da se mogu skoncentrirati na svoj posao. Kod jednog ispitanika vidljivo je da se ocjenjuje i kontrolni sustav, tj. ocjenjuje se sposobnost upravljanja zalihama, troškovima, planovima, ljudima i informacijama (FSB d.o.o.). Svi ispitanici su odgovorili da im je jedna od najvažnijih stavaka kod dobavljača konzistentnost, što se preklapa s istraživanjem Crandalla (2009) gdje se navodi kako je navažnija karakteristika kvalitetnog dobavljača, upravo sposobnost da osigura stalnu razinu kvalitete.

Poduzetnici navode primjere kada je neki dobavljač svojim djelovanjem prouzročio probleme u poslovanju.

- **Frizer za žene Vinka:** “Situacija kada dobavljač za boju za kosu nije imao na lageru dva tjedna potrebni proizvod, pa smo morali uzimati druge proizvode koji nisu jednake kvalitete te smo imali nezadovoljne mušterije.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Imala sam situaciju kada je dobavljač poslao potpuno krivu pošiljku umjetnih noktiju. Kako se na pošiljku čeka po nekoliko dana do tjedana, imala sam situaciju kada dva dana uopće nisam mogla naručivati mušterije.”
- **PIPA d.o.o.:** “Dobavljač tuš kabina je kasnio sa slanjem robe, mi smo s maloprodavačem imali dogovoreni termin dostave te se cijeli posao morao pomaknuti za tjedan dana. Kupac je bio nezadovoljan te smo morali davati dodatni popust kako kupac nebi odustao od kupnje.”
- **Intima moda d.o.o.** “Imali smo nekoliko situacija kada je dobavljač poslao nekoliko pošiljki robe s greškom, no iduća pošiljka bi bila sa popustom, tako da velikih problema u poslovanju nismo imali zbog dobavljača.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Kašnjenje isporuke robe. Konkretno hrane i pića koji su ključ mojeg poslovanja s obzirom da se bavim usluživanjem istih. Navedeno je dovelo do privremene nestašice određene robe u tim trenucima što mi je uzrokovalo nezadovoljstvo kod stalnih mušterija.”
- **TDD gradnja d.o.o.** “Isporuka nekvalitetnog materijala što uzrokuje velike probleme na gradilištu, npr. lomovi materijala usred radova što nam uzrokuje dodatne troškove čišćenja, plaćanja zaposlenika koji ne rade jer ne mogu, penali za kašnjenje rokova. Također, problem uzrokuje kada roba nije na vrijeme isporučena jer se događa ista situacija, samo nemamo troškove čišćenja u toj situaciji.”
- **FSB d.o.o.:** “Nažalost vrlo česta situacija je kada kasni isporuka materijala na samo gradilište. Tada imamo velike troškove radnika koji su plaćeni po satu, a ne po učinku, također nas naručitelj penalizira, a automatski se pomiču rokovi drugih projekata jer ovaj kasni.”

Prema odgovorima poduzetnika vidljivo je da dobavljač najveće probleme poslovanju može napraviti kada kasni s isporukom ili kad pošalje krivu ili nekvalitetnu robu. Te situacije naveli su svi ispitanici. Kako bi se takvi problemi u buduću mogli izbjeći neki od ispitanika koriste indekse u poslovanju s dobavljačima. Na primjer indeks pouzdanosti isporuke i indeks kakvoće. Iz odgovora je vidljivo da im kašnjenja dobavljača najviše rade troškovne probleme. Zato što moraju plaćati radnike koji nemaju posla (to se odnosi na poduzetnike u građevini kao TDD gradnja i FSB), gube očekivanu prodaju (Intima moda je navela tu situaciju), nezadovoljstvo mušterija koje mogu prestati dolaziti. Zadnje navedenu situaciju naglašava “Restoran Hrašće”, što je i očekivano da nedostatak određene hrane na meniju može uzrokovati nezadovoljstvo mušterija.

Poduzetnici daju odgovore na koje načine rješavaju probleme u poslovanju s dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Probleme s dobavljačima uvijek brzo riješimo komunikacijom. Dobavljači su vrlo ažurni te uvijek brzo nastoje riješiti problem kada ga prijavim. To se najviše odnosi na dobavljače od kojih nabavljamo boje za kosu, gelove, voskove, zato što ima nekoliko distributera koji imaju skoro pa iste cijene.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Probleme uvijek rješavam komunikacijom, bilo da se radi o stranim dobavljačima, tada rješavam mailom ili web trgovine imaju opciju reklamacije i prijave problema. A s domaćim dobavljačima problem nastojim riješiti komunikacijom uživo.”
- **PIPA d.o.o.:** “Ako su problemi pravne situacije i ako je hitno, onda problem nastojimo riješiti telefonski, ako problem nije hitan onda, uglavnom kroz mail komunikaciju.”
- **Intima moda d.o.o.** “Bilo kakav problem prvo nastojimo riješiti telefonski zatim mailovima te direktnom reklamacijom službi za korisnike, odnosno kupce.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Odmah uspostavljam kontakt s osobama koje su nadređene i koje su na većim razinama odgovornosti poduzeća koje isporučuje robu.”



- **TDD gradnja d.o.o.:** “Problem s dobavljačima uvijek nastojimo riješiti promptnim kriznim sastankom. Naravno, ovisi o kakvom dobavljaču se radi. Na primjer, ako je dobavljač glazure koja nam je jako bitna za poslovanje, onda isti dan imamo krizni sastanak, ako su loši promotivni materijali koje smo naručili za promociju poduzeća, tada to rješavamo mailom ili mijenjamo dobavljača.”
- **FSB d.o.o.:** “Najčešće probleme s dobavljačima rješavamo komunikacijom. U nekim slučajevima tražimo dodatne popuste kako bi anulirali troškove koji su nastali zbog loše reakcije dobavljača. Ako nam dobavljač pošalje robu koja je već dugo na skladištu, također tražimo ekstra popust jer smatramo da to nije prava vrijednost plaćene robe. Ukoliko se problemi nastave, mijenjamo dobavljača.”

Kada se jave problemi u suradnji s dobavljačima prema teoriji Klimenta (2003) dolazi do specifične komunikacije. Iz odgovora ispitanika, također je vidljivo da bilo kakav problem pokušavaju riješiti komunikacijom. Poduzetnici su svjesni da na sve probleme u suradnji ne može direktno utjecati dobavljač, jer postoje problemi objektivne prirode, no na probleme poput ne izvršavanja naloga, nekorektan odnos prema kupcu, duži rokovi isporuke i ne prihvaćanje reklamacije, može utjecati. Ispitanici su također svjesni da je takav oblik komunikacije vrlo osjetljiv za njihovo poslovanje, jer su obično informacije koje se prenose negativnog karaktera te se prijeti prekidom suradnje, a isto su mogući i gubici za poduzeće. Iz odgovora je vidljivo da je najčešći oblik komunikacije u početku mailom ili telefonski, a ukoliko se problem nastavi, onda se traži sastanak uživo ukoliko je moguće. Jedan ispitanik, FSB d.o.o. zbog specifičnosti posla zahtjeva dodatne popuste na robu ukoliko dođe do problema u suradnji. PIPA d.o.o. rješava, na primjer pravne probleme telefonskim putem. Intima moda rješava problem reklamacijom kod glavnog dobavljača, isto tako Obrt za njegu ruku I.O., također rješava probleme reklamacijom putem web trgovine sa koje naručuje robu.

Poduzetnici daju odgovore vezane za prekid suradnje s dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Jesam, prekinuli smo suradnju te odluka nije bila teška jer smo dobavljaču dali nekoliko prilika, ali je bio sve lošiji.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Do sada nisam imala prekid suradnje s niti jednim dobavljačem.”
- **PIPA d.o.o.:** “Jesmo, prekinuli smo suradnju sa dugogodišnjim dobavljačem jer je previše dignuo cijenu koja bi bila neisplativa za naše poslovanje. Odluka je bila teška jer su imali kvalitetnu robu, imali su brzu isporuku i bili su do te situacije korektni u suradnji.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Jesmo imali smo prekid s jednim od ključnih dobavljača jer je par pošiljki za redom bila roba s greškom. Kontaktirali smo dobavljača u nekoliko navrata, no nije bilo pozitivne reakcije. Odluka je bila teška jer smo morali plaćati penale u ugovoru.”
- **Ugostiteljski objekt Hrašće:** “U više navrata sam prekinuo suradnju s dobavljačim. Jednom prilikom sam raskinuo suradnju s najvažnijim dobavljačem pića za moj obrt jer su se pokazali neodgovornima u nekoliko navrata kod isporuke robe. Odluka je bila teška isključivo u smislu pronalaska novog dobavljača koji će prikladno zadovoljiti potrebe poslovanja restorana.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Jesmo, u nekoliko navrata smo prekinuli suradnju s dobavljačima, od onih ključnih gdje je došlo do promjene u njihovom ponašanju te nekorektnoj suradnji, do manjih kojih su slali npr., loše proizvode za promotivne aktivnosti. Niti u jednom i drugom slučaju odluka nije bila teška.”
- **FSB d.o.o.:** “Jesmo, prekinuli smo suradnju s dobavljačima nekoliko puta. U svakom od tih slučajeva smo našli novog dobavljača, te odluka nije bila teška jer nikada nismo bili vezani ugovorom.”

Nakon problema u suradnji svi osim jednog ispitanika su barem jednom prekinuli suradnju. U većini slučajeva odluka za njih nije bila teška, osim ako se radi o bitnom dobavljaču gdje bi proces uspostavljanja nove suradnje uzeo puno vremena. Navedeni odgovori dovode do zaključka da će kupac/poduzetnik uvijek prekinuti suradnju s dobavljačem kojim nije zadovoljan. Zbog velikog

izbora na tržištu nabave kupac je taj koji može prekinuti suradnju i zamijeniti dobavljača, te je to razlog zašto su se svi ispitanici izjasnili da za njih prekid suradnje nije bila teška odluka. Ovakve situacije u praksi kolariraju sa teorijom gdje neki autori poput Miočevića (2011) tvrde da će kupac uvijek prekinuti suradnju ukoliko dobavljač: a) promijeni cijenu, b) padne kvaliteta proizvoda, c) postane nepouzdan.

### 5.3. Analiza razvijanja dugoročnih odnosa sa dobavljačima

Poduzetnici daju odgovore da li razvijaju dugoročne odnose s dobavljačima.

- **Frizerski salon Vinka:** “Razvijamo partnerske odnose, ali na neformalan način, odnosno nismo ugovorno vezani na dugi rok. To je obično dugoročna suradnja gdje dobivamo veće popuste te ostale benefite za poslovanje.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Razvijam partnerske odnose s dobavljačima kroz dugoročnu suradnju s njima.”
- **PIPA d.o.o.:** “Ne razvijamo partnerske odnose s dobavljačima, jer je ponuda na našem tržištu nabave jako široka, pa nam nema smisla vezati se za jednog. Ako nam se roba od nekog dobavljača sviđa, obično naručimo još nekoliko, ali bez dugoročne suradnje.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Razvijamo na način da imamo dugogodišnju ugovorenu suradnju s nekoliko dobavljača. Veliki dio asortimana nam čini roba od partnerskih dobavljača.”
  - **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “S nekoliko dobavljača sam napravio ugovor o poslovnoj suradnji u kojima se ja obvezujem nuditi kupcima proizvode tog dobavljača, te na više mjesta istaknuti njihove reklamne i promotivne materijale. Zauzvrat taj dobavljač isplaćuje prikladnu i primjerenu novčanu naknadu.”
  - **TDD gradnja d.o.o.:** “Razvijamo partnerske odnose s dobavljačima na način da neke materijale i sirovine dugoročno naručujemo samo o jednog dobavljača.”

- **FSB d.o.o.:** “Razvijamo partnerske odnose, iz razloga što je tržište malo pa ima malo kupaca i dobavljača, pa suradnje uvijek funkcioniraju da se kupci podijele na dobavljače. Uvijek se vežemo ugovornom obvezom koja nije dugoročna.”

Većina poduzetnika, odnosno šest od njih sedam, odgovorilo je da razvija partnerske odnose s dobavljačima. Jedini ispitanik koji je odgovorio da ne razvija partnerske odnose (PIPA d.o.o.) ističe da se na njegovom tržištu to ne isplati jer ima puno dobavljača sa istom ili sličnom ponudom. To dovodi do zaključka da na tržištima koja su prezasićena ne isplati se raditi dugoročnu suradnju, upravo zbog cijenovne fleksibilnosti. Prema literaturi i praksi očekivano je da velika većina poduzetika razvija dugoročne suradnje sa dobavljačima. U današnjem poslovnom svijetu poduzetnici nastoje pronaći dobavljače kojima mogu vjerovati u vezi vremena dostave, kvalitete proizvoda, cijene i ostalih elemenata. Svaka promjena ključnog dobavljača rizik je za posao, te se mogu stvoriti i dodatni troškovi zbog međusobnog neiskustva. Iz odgovora je vidljivo da neka tržišta funkcioniraju da se kupci međusobno podijele na dobavljače koje nude iste proizvode, no kako ima više dobavljača onda se drži i niža nabavna cijena. Prema odgovorima vidljivo je da se partnerski odnos vrši kroz međusobnu promidžbu, niže cijene te veće narudžbe ili dugoročnu ugovornu suradnju.

Poduzetnici opisuju benefite dugoročne suradnje s dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Naravno, benefiti su bolji popusti, brza isporuka, kvalitetnija roba.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Smatram da imas. Najviše kroz puno veće popuste, te pristupu boljim i kvalitetnijim proizvodima.”
- **PIPA d.o.o.:** “Smatramo da ima, ali zbog velike zasićenosti na našem tržištu nebi se imalo smisla vezati dugoročno za nekoga.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Smatramo da ima puno benefita kao što su bolji popusti, brza isporuka i kvalitetnija roba.

- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Smatram da zasigurno ima jer kroz dugogodišnju suradnju s određenim dobavljačem se stječe obostrano povjerenje i zadovoljstvo.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Smatramo da definitivno ima. To se prvenstveno odnosi na davanje odgoda plaćanja i bržu isporuku robe.”
- **FSB d.o.o.:** “Ima benefite, ako s nekim dugo surađujemo isporučit će nam robu prije nego što bi isporučio da nemamo dugoročnu suradnju, ekstra popusti i mogućnosti odgode plaćanja.”

Na pitanje da li postoje benefite od dugoročne suradnje s dobavljačima svi ispitanici su potvrdno odgovorili. U teorijskom dijelu rada, također je objašnjeno zašto treba razvijati dugoročne odnose, a u istraživačkom dijelu ispitanici su samo potvrdili znanstvene teze. Poduzetnici pod benefite navode: veće popuste, mogućnosti odgode plaćanja, brže dostave, veća mogućnost reklamacije i dostava te ponuda kvalitetnije robe. Neki ispitanici se slažu da postoje benefite od dugoročne suradnje, ali je ne prakticiraju zbog specifičnosti njihovog tržišta i načina vođenja posla (PIPA d.o.o.). Prema tome zaključuje se da je dugoročno partnerstvo isplativo u svim vrstama posla.

Poduzetnici odgovaraju dobivaju li sugestije od svojih dobavljača za unaprijeđenje poslovanja.

- **Frizer za žene Vinka:** “Dobavljači mi sugeriraju da počnem upotrebljavati nove proizvode koje oni nude kako bi povećala zadovoljstvo mušterija i samu kvalitetu usluge.”
- **I.O obrt za njegu ruku:** “Za sada mi niti jedan dobavljač nije sugerirao ideje za unaprijeđenje poslovanja.”
- **PIPA d.o.o.”** S dobavljačima za promotivne aktivnosti jedino imamo takva iskustva. To se uglavnom odnosi na načine na koje bi se trebali oglašavati i kakve vrste reklama bi trebali upotrijebiti.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Dobavljači nam često sugeriraju koje linije proizvoda bi bilo dobro da naručimo jer se dobro prodaju po ostalim dućanima.”

- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Često dolazi do neke sugestije dobavljača to se odnosi na ponudu hrane, pića i samoga ambijenta. Primjer je kada dolaze predstavnici za ponudu pića koji nude nove vrste pića ili dovode nove frižidere za piće koje ide na njihov trošak.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** ”U našem poslu su rijetke sugestije od dobavljača za unaprijeđenje poslovanja. Nismo nikada dobili nikakvu sugestiju, svaki odnos nam se temeljio na našoj narudžbi i njihovoj isporuci.”
- **FSB d.o.o.** “Do sada smo imali nekoliko sugestija za unaprijeđenje poslovanja. Primjer je kada nam je jedan dobavljač nudio inovativan proizvod po malo višoj cijeni od prijašnje. Radilo se o dvostrukom zaštitnom materijalu koji nije bio teži od prošloga. Nakon te narudžbe imali smo jako sretno i zadovoljne klijenete.”

Sugestije od dobavljača kako bi unaprijedili svoje poslovanje dobiva pet od sedam ispitanika. Vidljivo je da su sugestije promotivne prirode, odnosno dobavljači nude neke svoje dodatne proizvode ili usluge kako bi unaprijedili svoje poslovanje pa posljedično i kupčevo . Zaključuje se da su sugestije vrlo česta pojava u ugostiteljstvu, npr. položaj suncobrana, izgled šanka, količina i vrsta hladnjaka, interijer itd. U uslužnim djelatnostima sugestije se odnose na korištenje novih proizvoda koji mogu povećati zadovoljstvo mušterija, kao što je vidljivo iz odgovora frizerskog salona. Kod trgovca je vidljivo da se sugestije odnose na uvođenje linija novih proizvoda koji se prodaju dobro na nekim drugim tržištima Zaključuje se da poduzetnici vrlo cijene sugestije od dobavljača za unaprijeđenje poslovanja jer mogu imati dodatnu korist i dobivaju osjećaj važnosti kod dobavljača.

Poduzetnici odgovaraju na pitanje ulaze li u nevezane poslovne poduhvate sa svojim dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Do sada nikada nisam ulazila u druge poslovne poduhvate sa svojim dobavljačima.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Nisam još nikada ulazila u nešto drugo izuzev mog posla.”

- **PIPA d.o.o.:** "Ne ulazimo."
- **Intima moda d.o.o.** "Do sada još nikada nismo ulazili, ali bila je ponuda da otvorimo dućan s drugačijom ponudom od dosadašnje, ali se nismo za to odlučili."
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** "Nisam jer zbog prirode svog posla ne vidim baš puno mogućnosti da ulazim u takve poslovne projekte."
- **TDD gradnja d.o.o.:** "Jesmo, ulazili smo kad smo gradili zgradu nevezano za naš posao, a dobavljači su bili suinvestitori."
- **FSB d.o.o.:** "Do sada nikada nismo ulazili u takve poslovne poduhvate."

Na pitanje da li kao poduzetnici ulaze u druge nevezane poslovne projekte sa sadašnjim dobavljačima, šest od sedam ispitanika odgovorilo je negativno. Iz datih odgovora zaključuje se da poduzetnici rijetko imaju želju za druge poslovne projekte sa dosadašnjim dobavljačima. Zaključuje se da dobavljači i to ne nude, osim u građevinskim poduhvatima gdje postoji prijašnji kapital i iskustvo. Ukoliko se poduzetnik i odluči za novi/drugačiji poslovni projekt to će raditi sa novim dobavljačima koji su specijalizirani za drugačiji posao.

Poduzetnici odgovaraju na pitanje koliko im je važno povjerenje i agilnost kod dobavljača.

- **Frizer za žene Vinka:** "Povjerenje u agilnost dobavljača jako utječe na visinu zaliha jer ako im vjerujem znam da će uvijek imati proizvod koji mi je potreban te onda nemam potrebu za stvaranjem zaliha."
- **I.O. obrt za njegu ruku:** "Utječe na način da ne moram stvarati zalihe proizvoda nego se mogu pouzdati u agilnost dobavljača."
- **PIPA d.o.o.:** "Ukoliko je dobavljač siguran i agiln onda ne moramo držati velike zalihe, već samo minimalne te naručivati po potrebi što nam bitno smanjuje troškove poslovanja."
- **Intima moda d.o.o.:** "Jako utječe jer ako dobavljač kasni, a mi smo artikl već stavili u katalog možemo imati propuštene prodaje i nezadovoljne kupce."
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** "Rekao bih u ogromnoj mjeri jer što je dobavljač agilniji i prilagodljiviji lakše je planirati i organizirati svaki poslovni process."

- **TDD gradnja d.o.o.:** “Puno utječe, jer bilo kakvi mali pomaci mogu uzrokovati znatna kašnjenja u rokovima.”
- **FSB d.o.o.:** “Puno utječe povjerenje u dobavljače. Primjer je ako nismo sigurni u dobavljačevu pouzdanost što se tiče roka isporuke, tada naručujemo veće količine robe koje skladištimo te si stvaramo dodatne troškove i rizik propadanja robe.”

Agilnost i povjerenje kod dobavljača je svim poduzetnicima jako važno kod planiranja zaliha. Ako dobavljač poštuje rokove to znači da će poduzetnik imati manje troškove skladištenja ili neke druge troškove koji mogu biti vezani za penale zbog nepoštivanja zadanih rokova. Ispitanici koji (2 od 7) se bave trgovinom odgovorili su da kod kašnjenja isporuke mogu imati propuštene prodaje i nezadovoljne kupce. Colin (2015) u svom istraživanju koje je također provedeno putem pitanja za poduzetnike navodi da poduzetnicima najvažnija karakteristika nevezana za kvalitetu i cijenu proizvoda – povjerenje kod dobavljača.

Poduzetnici odgovaraju na pitanje koje su razlike u poslovanju, pristupu i traženju ključnih dobavljača i servisnih dobavljača.

- **Frizer za žene Vinka:** “Moji ključni dobavljači su oni od kojih nabavljam gelove za kosu, lakove, boju za kosu, te druge razne specijalističke preparate za kosu. Uglavnom mi njihovi trgovački predstavnici dolaze u salon i nude robu, a informiram se kroz razgovor s drugim kolegama. Što se tiče nabave opreme, to sami tražimo i sam proces nabave je dulji, jer se radi o dugotrajnoj materijalnoj imovini. Obično šaljemo upite poduzećima u RH koji su specijalizirani za uređenje frizerskih salona te onda s njima dogovaramo suradnju. Što se tiče dobavljača za promotivne materijale to se obično javljamo marketinškim agencijama te oni procjene kakva nam je promocija bitna, naravno uz razgovor s nama.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Suradnja s dobavljačima koji mi dostavljaju robu potrebnu za poslovanje je vrlo jednostavna, ili mi dolaze prodajni predstavnici ili sama naručujem robu preko web trgovine. Ostalu nabavu za salon sam napravila samo kada sam uređivala salon te je proces bio bitno drugačiji, jer sam nabavljala



namještaj i ostale stvari za dekor salona. Što se tiče promocije, radim je sama preko društvenih mreža pa za sada još nisam imala suradnju s dobavljačima u tom polju.”

- **PIPA d.o.o.:** “Po našem iskustvu nema nam prevelike razlike. Na primjer robu koju prodajemo nabavljamo putem sajмова te tamo uspostavljamo kontakte, dok za nabavu uredskog materijala koristimo neke velike domaće veleprodaje specijalizirane za to, kao npr., “Metro” i “Makro Mikro”. Što se tiče čišćenja to imamo dugogodišnju suradnju sa dobavljačem koji je za to specijaliziran te je tu suradnja vrlo jednostavna. Promociju vršimo putem jumbo plakata gdje nam slike i plakate naprave specijalizirani dobavljači s kojima, također imamo dugogodišnju kvalitetnu suradnju.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Ključni dobavljači su nam nekoliko proizvođača donjeg rublja iz Italije s kojima imamo dugogodišnju suradnju. Suradnja funkcionira na načinu da nam oni predlože određeni asortiman novih linija, pa mi onda odlučujemo hoćemo li nabaviti ili ne. Suradnja s nekim drugim dobavljačima, npr. ukrasa i nakita za žene funkcionira tako da se mi javimo direktno dobavljaču sa svojim upitom. Što se tiče promotivnih materijala, oglašavamo se putem web shopa za koji plaćamo internetsku domenu, imamo obveze i za najam u jednom trgovačkom centru koji plaćamo paušalno svaki mjesec, a oni nam uz to daju uslugu čišćenja prostora koja je uračunata u cijenu.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Ima razlika u poslovanju između te dvije kategorije dobavljača. Na primjer, sa dobavljačem janjetine koja mi je temelj poslovanja imam dugogodišnju kvalitetnu suradnju koja funkcionira na telefonskim pozivima kada trebam robu. Dobavljači koji mi nude piće uglavnom dolaze kod mene provjeravati stanje zaliha i stanje njihove imovine kao što su frižideri, suncobrani itd. Usluge čišćenja radim preko jedne agencije, gdje jednom tjedno dolazi netko i počisti interijer, dok kuhinju čiste zaposlenici na kraju radnog dana.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Razlika je u tome što sa ključnim dobavljačima od kojih nabavljamo materijal za poslovanje poduzeća, imamo partnerske odnose, zbog raznih benefita koje sam naveo ranije. S dobavljačima za promotivne materijale i čišćenje isto imamo dugoročnu suradnju, ali ne i partnerski odnos. Imamo i

dobavljače vozila s kojima također imamo ugovornu suradnju, ali ne možemo ih zvati partnerima u poslovanju.”

- **FSB d.o.o.:** “Postoje razlike u suradnji između tih dviju vrsta dobavljača. S dobavljačima od koji naručujemo robu kao što su protupožarni građevinski materijal i protupožarne ploče imamo gotovo svakodnevnu komunikaciju putem telefona ili maila. Dobavljače za iznajmljivanje poslovnih prostora kontaktiramo ili kada imamo tehničkih problema ili kada je došao rok plaćanja. Za usluge čišćenja imamo ugovor za specijaliziranim poduzećem koje nam šalje čištačice dva puta tjedno. Za promotivni materijal mi se obično javljamo takvoj vrsti dobavljača te šaljem upit za print materijale.”

Na pitanje o razlici u suradnji između ključnih i servisnih dobavljača, poduzetnici su dali opširnije odgovore. Svi potvrđuju da postoji razlika u pristupu njih samih prema ključnim dobavljačima, te da je takav oblik suradnje uglavnom partnerski. Suradnju s dobavljačima koji im nisu ključni za poslovanje, bili oni za jednokratnu ili servisnu suradnju, svi vrše na drugačiji način. Neki takvu vrstu nabave vrše putem Interneta (web katalogi za uredski materijal), npr., PIPA d.o.o., neki idu direktno u nabavku u veleprodajne lance (Ugostiteljski obrt Hrašće). Prema odgovorima je vidljivo da većina poduzetnika koriste paušalne ugovore sa stalnim dobavljačima za obavljanje usluga čišćenja i najma prostora (5 od 7 ispitanika). Vidljivo je prema odgovorima poduzetnika da 5 od 7 ispitanika ima dobavljače za poslove promidžbe, gdje je također vidljiva razlika u poslovanju, npr. PIPA d.o.o. plaća makretinšku agenciju za osmišljavanje promotivnih aktivnosti, FSB nabavlja promotivni materijal poput bilježnica, kemijskih olovaka i upaljača, dok se “Frizerski salon Vinka” javlja takvoj vrsti dobavljača te oni određuju kakva je suradnja potrebna. Prema navedenim odgovorima se može naslutiti da poduzetnici uglavnom ne razmišljaju na dnevnoj/operativnoj razini o dobavljačima koji im nisu ključni za poslovanje.

## 5.4. Diskusija o primjerima dobre i loše suradnje s dobavljačima

Poduzetnici navode što smatraju lošom suradnjom s dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Lošom suradnjom smatram ne odgovaranje na upite, loša komunikacija, isporuka neispravnih proizvoda, nemogućnost reklamacije, česta promjena cijena.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Loša suradnja s dobavljačima je za mene spora i neprofesionalna komunikacija, česta poskupljenja, nedostatak traženih artikala na lageru.”
- **PIPA d.o.o.:** “Iz našeg iskustva loša suradnja je kada isporuka kasni, isporuka defektnih i proizvoda loše kvalitete, ne poštivanje dogovorenih standarda kvalitete, česta promjena cijena.”
- **Intima moda d.o.o.:** “Ne pridržavanje dogovora, isporuka nekvalitetnih proizvoda, ne preuzimanje odgovornosti, nemogućnost odgode plaćanja, ne držanje dogovora.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Kao lošu suradnju naveo bih: kašnjenje isporuke, nedostatak tražene i neophodne robe, nepravovremeno obavješćivanje u vezi promjena cijena i neobavješćivanje uopće.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Loša suradnja je za nas: kašnjenje s isporukom robe na izvođenje građevinskih radova, ne preuzimanje odgovornosti za greške s njihove strane, ne odgovaranje na mailove i upite, promjena cijena materijala koja je već dogovorena na početku suradnje, isporuka loše i nekvalitetne robe.”
- **FSB d.o.o.:** “Za nas su loši dobavljači oni koji: kasne s isporukom, nekad daju veći, a nekad manji popust, oni koji učestalo mijenjaju zaposlenike pa moramo opet ponovno uspostavljati poslovnu komunikaciju. Također, loša je suradnja kada strani dobavljači zbog internacionalnog plaćanja, gdje uplata na račun ne dođe isti dan, nas penaliziraju.”

Loša suradnja s dobavljačima je prema odgovorima, kod svih ispitanika okarakterizirana na sličan način. Prema istraživanju se može zaključiti da je loša suradnja s dobavljačima: kada isporuke

kasne, česta promjena cijena, nepridržavanje dogovora, slanje nekvalitetne robe, nemogućnost reklamacije, loša komunikacija, često mijenjanje zaposlenika, nepreuzimanje odgovornosti za loše obavljen posao. Zaključuje se da se mišljenja poduzetnika u potpunosti podudaraju sa teorijom. U svom radu Ferišak (2006) navodi iste karakteristike loše suradnje kao i poduzetnici. Gdje ističe da lošeg dobavljača karakterizira loša kvaliteta proizvoda, kašnjenje isporuka i česta promjena cijena.

Poduzetnici navode što je za njih dobra suradnja s dobavljačima.

- **Frizer za žene Vinka:** “Dobrom suradnjom smatram: brzo odgovaranje na upite, česte akcije proizvoda koje koristim, dobra komunikacija, brza isporuka, promotivne cijene.”
- **I.O. obrt za njegu ruku:** “Kod dobavljača najviše cijenim u suradnji brzu i profesionalnu komunikaciju. dobru agilnost, održavanje kvalitete proizvoda, ne mijenjanje cijena proizvoda.”
- **PIPA d.o.o.:** “Kada je dobavljač siguran i pouzdan, kada mu reakcija na upite brza, kada isporučuje kvalitetnu robu, kada je isporuka u dogovorenom terminu te kada imamo laku i jednostavnu komunikaciju na obostrano zadovoljstvo.”
- **Intima moda d.o.o.:** Kvalitetnom suradnjom smatram brzu komunikaciju, isporuku kvalitetne robe sa što manje grešaka, česte akcije i popuste, uzajamno poštovanje i mogućnost reklamacije.”
- **Ugostiteljski obrt Hrašće:** “Naveo bih uvijek pravovremenu isporuku, transparentnost oko promjene cijena, uzajamno poštovanje i širok asortiman robe.”
- **TDD gradnja d.o.o.:** “Dobrog i pouzdanog dobavljača smatramo onoga koji se uvijek drži dogovora vezano za cijenu, isporuku i kvalitetu proizvoda. Vrlo nam je bitna komunikacija i uzajamno poštovanje.”
- **FSB d.o.o.:** “Dobrom suradnjom smatramo kada je dobavljač fleksibilan na naše poslovne zahtjeve, spremnost na dogovor, iskrenost jako cijenimo te točnost prilikom isporuke proizvoda.”

Na pitanje što smatraju dobrom suradnjom, ispitanici su gotovo jednoglasni u svojim odgovorima, te se prema tome može sintetizirati da dobru suradnju okarakterizuju: točnost isporuke, fleksibilnost dobavljača, mogućnost dogovora o većoj odgodi plaćanja, česte akcije i promotivne cijene, često obilaženje poslovnih subjekata i briga za poslovanje, male ili nikakve promjene u kvaliteti proizvoda, kvalitetna komunikacija i uzajamno poštovanje. Kao i kod pitanja za lošu suradnju, i za mišljenje o dobroj suradnji podudaraju se teorija i praksa. Kliment (2003) u svom istraživanju vezanom za poslovnu komunikaciju navodi da izuzev kvalitetnog proizvoda i dobre cijene, kupac najviše cijeni dobru komunikaciju i iskazano poštovanje.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjem poduzetničkom svijetu jedna od najvažnijih stavki je odnos s dobavljačima. Ovaj rad se bavi problematikom tog odnosa i na temelju empirijskog istraživanja putem intervjua nastoji dati odgovore na problemska pitanja iz svakodnevne komunikacije i suradnje na relaciji poduzetnik – dobavljač. Kada je suradnja zadovoljavajuća po poduzetnika, on ostvaruje komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju u vidu jeftinije cijene, stalne dostupnosti proizvoda i usluga, te veće ponude. Iz odgovora poduzetnika da se zaključiti da im je odnos i izbor pravih dobavljača najvažniji dio poslovanja. Također, se zaključuje da pristup i sama uspostava kontakata s dobavljačima je vrlo jednostavan proces. Svi ispitanici su barem jednom tijekom svog poslovnog djelovanja imali problem u poslovanju koji je uzrokovan zbog loše suradnje s dobavljačima. Nastavno tome može se zaključiti da je najteži dio tog procesa pronaći idealnog dobavljača koji odgovara svim unaprijed određenim kriterijima. Iz odgovora je vidljivo da je poduzetnicima najvažnija kvaliteta, cijena i brzina isporuke. Ukoliko su zadovoljni s kvalitetom, što, uglavnom u suradnji s dugogodišnjim dobavljačima jesu, onda im je najvažnija brzina isporuke, kako nebi imali dodatne troškove skladištenja ili kako nebi bili u situaciji nedostatnih zaliha. Može se zaključiti kako se pristup dobavljača prema poduzetnicima mijenja tijekom godina. Na početku dok još poslovanje nije stabilno, dobavljači ih ne smatraju prioritetima. Kasnije, kad se posao ustabilio suradnja postaje puno profesionalnija, u nekim slučajevima i partnerska. Svi ispitanici su potvrdno odgovorili da se dugoročna suradnja s istim dobavljačima isplati zbog raznih benefita kao što su popusti, brže isporuke i veće odgode plaćanja. Može se zaključiti da i suradnja sa manje važnim dobavljačima za poslovanje ovisi od ispitanika do ispitanika. Neki se vežu ugovorno zbog jednostavnije procedure i prijašnjih pozitivnih iskustva, dok drugi traže uvijek nova rješenja. Prema istraživanju može se zaključiti da je loša suradnja s dobavljačima: kada isporuke kasne, česta promjena cijena, nepridržavanje dogovora, slanje nekvalitetne robe, nemogućnost reklamacije, loša komunikacija, često mijenjanje zaposlenika, nepreuzimanje odgovornosti za loše obavljen posao. Dobru suradnju s dobavljačima karakteriziraju točnost isporuke, fleksibilnost dobavljača, mogućnost dogovora o većoj odgodi plaćanja, česte akcije i promotivne cijene, često obilaženje poslovnih subjekata i briga za poslovanje, male ili nikakve promjene u kvaliteti proizvoda, kvalitetna komunikacija i uzajamno poštovanje. Glavni nedostatak ovog istraživanja je način njegova provođenja. Kao što je

spomenuto, dubinski intervjui provedeni su sa sedam poduzetnika, iako postoji još puno vrsta malih poduzetnika i obrtnika ovakvim načinom ispitivanja nije moguće obuhvatiti u potpunosti reprezentativan uzorak poduzetnika u RH, a on je potreban kako bi rezultate istraživanja mogli generalizirati. Također, u budućim bi istraživanjima svakako trebalo ispitati neke velike i srednje poduzetnike koji imaju posebne jedinice nabave u svojoj organizacijskoj strukturi kako bi se dobio drugačiji pregled poslovanja s dobavljačima. Na primjer, kad je velika strana firma otvarala predstavništvo u RH, kako je tekao process uspostavljanja veza s dobavljačima. Stručni doprinos ovog diplomskog rada ogleda se u sustavnom opisu postupaka i elemenata istraživanja tržišta nabave te uspostave kontakata nabave. Temeljem primarnog istraživanja daje se se uvid u poslovanje s dobavljačima te se opisuje i objašnjava što su najbolje prakse i koji problemi se mogu javiti pri uspostavi odnosa s dobavljačima. Stoga ovaj rad može poslužiti poduzetnicima pri pokretanju i vođenju posla jer su u radu prikazane smjernice o suradnji s dobavljačima i o dobrom upravljanju nabavom. Ovaj rad, također može poslužiti i studentima i profesorima jer donosi konkretne primjere, nalaze i stavove poduzetnika u području upravljanja nabavom i odnosima s dobavljačima u Republici Hrvatskoj. Nadalje, rad može poslužiti kao podloga za raspravu na nastavi i služiti za daljnju analizu u ovim područjima.

## POPIS IZVORA

1. Bay, B., (2023), Why is communication key in supply chain management, Logistics Group International, Dostupno na: <https://www.lgiinc.com/resources/blog/why-is-communication-key-in-supply-chain-management/>, (pristupljeno 13.11.2023.)
2. Bose, D.C. (2006), Inventory management, Boston,: PHI Learning
3. Bounif, M., E., Bourahla, M., (2013) Decision Support Technique for Supply Chain Management, Journal of computing and information technology, 21(04), 255.268.
4. Bronja, H., (2011), Višekriterijski pristup rangiranja dobavljača u konceptu opskrbnog lanaca, Tehnički vjesnik, 18(03), str. 393-401.
5. Caniels, M., Gelderman, C. J. (2005) Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective, Journal of Purchasing and Supply Management, 11(2-31), str. 141-155
6. Casson, M., Yeung. B., Basu, A. (2008) The Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford: Oxford University Press
7. Cole, A. H. (1959) Business Enterprise in Its Social Setting, Harvard University Press, Harvard
8. Colin, M. (2015), Information and Communication Technology as a Key Strategy for Efficient Supply Chain Management in Manufacturing SMEs, Procedia Computer Science, 55, str 833-842
9. Crandall, R. E.,Crandall, W. R., Chen, C. C., (2009), Principles of Supply Chain Management, Taylor & Francis
10. Daniel, D., (2023), Supplier relationship management (SRM), Tech Target, dostupno na <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/supplier-relationship-management-SRM>, pristupljeno (16.11.2023.)
11. Dollinger, M. J. (2002). Entrepreneurship: Strategies and Resources, New York: Prentice Hall.
12. Europska komisija (2010) Zelena knjiga: Poduzetništvo u Europi. Dostupno



na:

[https://web.archive.org/web/20040611050753/http://www.europa.eu.int:80/comm/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/index.htm](https://web.archive.org/web/20040611050753/http://www.europa.eu.int:80/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/index.htm), pristupljeno 15.11.2023.

13. EUROSTAT, dostupno na <https://ec.europa.eu/eurostat>, pristupljeno 20.12.2023.
14. Državni zavod za statistiku, dostupno na <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31459>, pristupljeno 20.12.2023.
15. Ferišak, V. (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje, Zagreb
16. Gmelius, (2023), Importance of Communication in Supply Chain Management: Avoid Loss and Breakdowns, Dostupno na: <https://gmelius.com/blog/importance-ofcommunication-in-supply-chain-management-gs>, (pristupljeno 13.11.2023)
17. Hoselitz, B. F. (1952) Entrepreneurship and Economic Growth, The Univeristy of Chicago Press, Chicago
18. Horak, H. Dumančić, K., Preložnjak B., Šafranko, Z., Poljanec, K. (2016) Uvod u trgovačko parvo, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 52.-67.
19. Jurin, I., (2005), Gospodarsko značenje dioničkog društva, Ekonomska misao i praksa, 13(02), str. 197-214
20. Kliment, A., (2003), Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije, Mikrorad, Zagreb
21. Knight, F. H. (1921) Risk, Uncertainty and Profit, Beard Books, Washington D.C.
22. Knežević, B., Cikač Vinter, T., (2011), Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir, u: Segetlija, Z., Karić, M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, str. 59.-72.
23. Knežević, B., Delić, M., Lovrić, S., (2012), Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave, u: Segetlija, Z., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, str. 61.-74.
24. Kolaković, M., Mikić, M. (2020) Poduzetništvo u 21. Stoljeću, Studentski

poduzetnički incubator Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

25. Krpan, L.J., Varga D., Maršanić, R. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, 9(03), str. 327-336.
26. Kuratko, D. F. (1998) Entrepreneurship: A Contemporary Approach, New York, Harper & Row
27. Leenders, M., Fearon, H., (1993), Purchasing and materials management, 10th ed., Homewood, III., Boston
28. Lysons, K., Gillingham, M., (2003), Purchasing and Supply Chain Management, 6th ed., Financial Times Prentice Hall.
29. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, dostupno na [start.gov.hr](http://start.gov.hr), pristupljeno 20.12.2023.
30. Miočević, D., (2011), Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Market-Tržište, 23(01), str. 27-44.
31. Mrvica Mađarac, S., Jelica, S., (2015), Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga, Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti, 19(01), 149-158.
32. Nazari-Shirkouhi, S., Keramati, A., Rezaie, K., (2015), Istraživanje učinaka upravljanja odnosa s kupcima i upravljanja odnosa s dobavljačima na razvoj novog proizvoda, Tehnički vjesnik 22(01), str. 191-200.
33. Petrović, M. (2018.) Temeljne razlike između obrta, d.o.o. i j.d.o.o., Dostupno na: <https://petrasbiro.hr/temeljne-razlike/> (pristupljeno 15.11.2023.)
34. Safety Culture (2023), Supplier Selection: Find and Keep the Right Supplier, Dostupno na: <https://safetyculture.com/topics/supplier-selection/> (pristupljeno 12.11.2023.)
35. Segetlija, Z. (2002.) Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
36. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (1993), Poslovna logistika-specifična funkcija poduzeća, Ekonomski vjesnik,6(02), str. 293.-305.
37. Šimunović, K., Draganjac, T., Šimunović, G., (2008), Primjena različitih

kvantitativnih tehnika pri klasifikaciji zaliha, Tehnički vjesnik, 15(04), str. 41-47

38. Šimović, V., Varga, M., (2012), Upravljanje sustavom nabave pomoću informacijske potpore za potrebu projekta, Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje, 14(03), 561-593.
39. Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Gospodarsko značenje hrvatskog poduzetništva – šanse i zamke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4(01), str. 191-204
40. Timmons, J.A. Spinelli, S. (2009) New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 st Century, New York: McGraw Hill
41. Udovičić, A., (2011), Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Učenje za poduzetništvo 1(01), str. 405-416.
42. Vouk. R., (2005), Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, Ekonomski pregled, 56(11), str. 1013-1030
43. Zakon o obrtu (2020), Narodne novine d.d., Zagreb, br. 143/13, 127/19, 41/20.
44. ZTD (2023) Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 130/23.
45. Zakon o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom, (2021), Narodne novine d.d., Zagreb, br. 117/17, 52/21
46. Željko, D., Prster, J., (2012), Upravljanje lancem dobave i učinkovit odgovor na potrebe potrošača u maloprodajnom sektoru, Ekonomski pregled, 63(5-6), str. 322-351.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike

SLIKA 1 PODUZEĆA PREMA VELIČINI.....	8
SLIKA 2 BROJ NOVOOSNOVANIH I AKTIVNIH OBRTA, D.O.O, J.D.O.O 2023. ....	16
SLIKA 3 BROJ NOVOOSNOVANIH I AKTIVNIH OBRTA, D.O.O, J.D.O.O 2021 .....	16
SLIKA 4 PRIKAZ REGISTRIRANIH I AKTIVNIH DIONIČKIH DRUŠTVA.....	17
SLIKA 5 PRIKAZ NABAVE U UŽEM I ŠIREM SMISLU.....	19
SLIKA 6 NAČINI ISPITIVANJA TRŽIŠTA NABAVE .....	24
SLIKA 7 ABC ANALIZA .....	25
SLIKA 8 XYZ ANALIZA .....	26
SLIKA 9 ISTRAŽIVANJE PREDMETA RADA.....	27
SLIKA 10 KRALJIĆEVA MATRICA .....	28

### Tablice

TABLICA 1: RAZLIČITE DEFINICIJE PODUZETNIŠTA.....	6
TABLICA 2 PREDNOSTI I NEDOSTACI D.O.O.....	13
TABLICA 3 UTRĐIVANJE FAKTORSKE STRUKTURE ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLJUČNIM DOBAVLJAČIMA.....	30

## PRILOG

1. Na koji način prikupljate informacije o dobavljačima?
2. Koje su Vam najvažnije karakteristike dobavljača s kojima još niste imali suradnju?
3. Kako i u kojem obujmu koristite nabavu putem interneta?
4. Tražite li domaće ili inozemne dobavljače za obavljanje svoje djelatnosti?
5. Kolika je razlika u uspostavljanju veza s dobavljačima danas te na početku Vašeg poslovnog puta?
6. Pri uspostavi suradnje s dobavljačima, tražite li testne isporuke prije sklapanja posla i koliko takvu inicijativu cijenite kod dobavljača?
7. Kako komunicirate s dobavljačima prilikom uspostavljanja poslovnog odnosa?
8. Na koji način ocjenjujete/valorizirate dobavljača?
9. Možete li navesti primjer kad je određeni dobavljač svojim akcijama prouzročio veliki problem u poslovanju?
10. Kako riješavate probleme u odnosima s dobavljačima?
11. Jeste li ikada prekinuli suradnju s dobavljačima te koliko je to teška odluka za Vas bila?
12. Razvijate li partnerske odnose s dobavljačima. Ako da, na koji način?
13. Smatrate li da razvijanje dugoročnih odnosa s dobavljačima ima benefite za Vaše poslovanje?
14. Možete li navesti primjer kada su Vam dobavljači sugerirali ideje za unaprijeđenje Vašeg poslovanja?
15. Ulazite li s dobavljačima partnerima u druge, nevezane poslovne projekte?
16. Kako povjerenje i agilnost dobavljača utječu na planiranje visine zaliha i samu organizaciju naručivanja i isporuke?
17. Možete li objasniti razlike u poslovanju, traženju, pristupu ključnih dobavljača, te onih koji Vam trebaju kao servis?
18. Što smatrate lošom suradnjom s dobavljačima?
19. Što smatrate dobrom suradnjom s dobavljačima?

## **ŽIVOTOPIS STUDENTA**

Mislav Biondić rođen je 19. lipnja 1998. godine u Zagrebu. Pohađao je osnovnu školu “Vrbani” i Sportsku gimnaziju u Zagrebu. Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Zagrebu, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija upisao je 2017. godine kao redovni student. Smjer “Trgovina i međunarodno poslovanje” upisuje u akademskoj godini 2021./2022. Dosadašnje radno iskustvo počinje skupljati 2021. godine u finacijama. 2023. radio je sezonski rad u SAD-u u ugostiteljstvu. Služi se engleskim jezikom u govoru i pismu (C1) te posjeduje vozačku dozvolu B kategorije.