

Analiza standarda za dobavljače najvećih maloprodajnih poduzeća

Batinić, Domagoj

Undergraduate thesis / Završni 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:148:103591>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Preddiplomski stručni studij

Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje

**ANALIZA STANDARDA ZA DOBAVLJAČE NAJVEĆIH
MALOPRODAJNIH PODUZEĆA**

Završni rad

Domagoj Batinić

Zagreb, rujan 2024.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Preddiplomski stručni studij

Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje

**ANALIZA STANDARDA ZA DOBAVLJAČE NAJVEĆIH
MALOPRODAJNIH PODUZEĆA**

**ANALYSIS OF STANDARDS FOR SUPPLIERS OF THE
LARGEST RETAIL COMPANIES**

Završni rad

Student: Domagoj Batinić

JMBAG: 2225110397

Mentor: Dr. sc. Luka Buntić

Zagreb, rujan 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 rada, 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.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. DOBAVLJAČI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU	2
2.1. Odabir pouzdanih dobavljača	2
2.2. Utjecaj dobavljača na domaće i međunarodno poslovanje.....	5
2.3. Važnost uspostavljanja načela za dobavljače.....	6
3. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA U MALOPRODAJNOM SEKTORU	9
3.1. Podaci o poslovanju poduzeća.....	9
3.2. Upravljanje odnosima sa zaposlenicima.....	13
3.3. Upravljanje odnosima s kupcima	18
4. STUDIJA SLUČAJA: DUBINSKA ANALIZA ODNOSA S DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU MALOPRODAJNOG TRŽIŠTA SJEDINJENIH AMERIČKIH DRŽAVA.....	22
4.1. Uvjeti odnosa s dobavljačima.....	23
4.2. Standardi za dobavljače najvećih maloprodajnih poduzeća	25
4.3. Analiza načela poslovanja najvećih maloprodajnih poduzeća i njihovih dobavljača....	38
5. ZAKLJUČAK	41
Literatura	42
Popis slika	47

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada su standardi za dobavljače najvećih maloprodajnih poduzeća u svijetu. Prema Nacionalnoj maloprodajnoj federaciji, najvećem svjetskom maloprodajnom trgovačkom udruženju sa sjedištem u SAD-u, najveća maloprodajna poduzeća u SAD-u, najvećem svjetskom tržištu, su Walmart, Amazon i Costco te prva tri mjesta drže već godinama. Ova se poduzeća za uspješnost svojeg poslovanja oslanjaju na kvalitetan opskrbni lanac. Svako poduzeće ima jasno određene standarde za dobavljače kojima određuju načela koja se odnose na zaštitu zaposlenika, kupaca i okoliša. Cilj rada je analizirati standarde za dobavljače u navedenim poduzećima. Svrha rada je sagledati specifičnosti standarda za dobavljače poduzeća Walmart, Amazon i Costco.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Ovaj rad koristi sekundarne izvore, najviše stručne knjige i članke o predmetu rada. Za analizu standarda za dobavljače korištena su izvješća poduzeća Walmart, Amazon i Costco. Rad koristi metode analize, indukcije i deskripcije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvi dio je uvod koji objašnjava predmet i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka i sadržaj i strukturu rada. Drugi dio rada donosi važnost odabira pouzdanih dobavljača i upravljanja rizicima, obrazloženje utjecaja dobavljača na domaće i međunarodno poslovanje poduzeća te važnost uspostavljanja načela dobavljača za održivost poslovanja. Treći dio donosi podatke o poslovanju Walmarta, Amazona i Costcoa. Četvrti dio donosi analizu standarda za dobavljače Walmarta, Amazona i Costcoa. Peti dio je zaključak rada.

2. DOBAVLJAČI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Ekosustav lanca opskrbe je osjetljiva suradnja različitih entiteta, a dobavljači su u njegovoj srži. To su poduzeća ili pojedinci koji osiguravaju sirovine, komponente ili usluge potrebne za proizvodnju i distribuciju robe. Dobavljači igraju ulogu u nesmetanom funkcioniranju lanca opskrbe. Od utjecaja na kvalitetu proizvoda i rokove isporuke do upravljanja troškovima i održivosti, dobavljači su osnova otpornog i učinkovitog lanca opskrbe. Pouzdani dobavljač je onaj koji je sposoban isporučiti vrijednost i zadovoljiti potrebe svojih kupaca.¹

S globalizacijom i razvojem proširenog poduzeća koje se sastoji od međuzavisnih organizacija, sve je veći trend outsourcinga dijelova i usluga. To je dovelo do toga da poduzeća pridaju veću važnost nabavnoj funkciji i s njom povezanim odlukama. Jedna od tih odluka, koja utječe na sve aspekte poslovanja, je odabir dobavljača.² Za vođenje uspješnog poslovanja, važno je i upravljanje rizicima povezanim s dobavljačima.³ Važno je temeljito istražiti potencijalne dobavljače i njihovu financijsku stabilnost, redovno provoditi revizije, procjene i posjete jer oni mogu pomoći u ocjenjivanju sposobnosti dobavljača te njihove usklađenosti s kvalitetom i sigurnosnim standardima, izgraditi pozitivan odnos i učinkoviti komunicirati o svojim očekivanjima, specifikacijama proizvoda i rokovima isporuke, procijeniti rizike i razviti planove za nepredviđene situacije kao što su pronalazak rezervnih dobavljača ili skladištenje ključnih komponenti.⁴

Odnosi s dobavljačima nisu samo transakcijski već često dugoročna partnerstva koja mogu duboko utjecati na učinkovitost i uspjeh lanca opskrbe. Kada poduzeće ima dobar odnos s dobavljačem, nabava je kontinuirana i poduzeće može računati na njega kada je najpotrebniji. S druge strane, loš odnos s dobavljačem može dovesti do brojnih problema i izazova.

2.1. Odabir pouzdanih dobavljača

Suradnja s dobavljačima može dovesti do održivih i otpornijih lanaca opskrbe. U stalno promjenjivom okruženju upravljanja lancem opskrbe, prepoznavanje značaja dobavljača

¹ Palić, M. i Tomašević Lišanin, M. (2021) Okruženje marketinga. U: Vranešević, T. et al., ur., *Osnove marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 120.

² Aissaoui, N., Haouari, M. i Hassini, F. (2007) Supplier selection and order lot sizing modeling: A review. *Computers & Operations Research*, 34(12), str. 3516.

³ Taherdoost, H. i Brard, A. (2019) Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. *Procedia Manufacturing*, 32, str. 1024.

⁴ Grondys, K. i Seroka-Stolka, O. (2015). *The Importance of Supplier Selection Process in Business Relationships* [online]. Dostupno na:

https://www.researchgate.net/publication/327875851_The_Importance_of_Supplier_Selection_Process_in_Business_Relationships [20. kolovoza 2024.], str. 1-4.

važno je za uspjeh poduzeća. Ovo je jedan od načina upravljanja kvalitetom poduzeća, načina na koji poduzeća upravljaju dijelovima svog poslovanja za ostvarenje poslovnih ciljeva.⁵

Odabir dobavljača je proces kojim poduzeća identificiraju, procjenjuju i sklapaju ugovore s dobavljačima. Proces odabira dobavljača koristi znatan dio financijskih resursa poduzeća. Zauzvrat, poduzeća očekuju značajne koristi od ugovaranja s dobavljačima koji nude visoku vrijednost.⁶

Kada poduzeća biraju i pregovaraju s dobavljačima, razmatraju niz različitih čimbenika. Način na koji procjenjuju važnost tih čimbenika ovisi o poslovnim prioritetima i strategiji poduzeća. Ovo pomaže odrediti što je poduzeću potrebno kod dobavljača, identificirati potencijalne dobavljače i odabrati najbolje. Također će poduzeću pokazati kako upravljati odnosima s dobavljačima i pregovarati najbolje moguće uvjete.⁷ Postoji nekoliko ključnih karakteristika koje bi poduzeća trebala tražiti prilikom identifikacije potencijalnih dobavljača:⁸

1. Kvaliteta i pouzdanost

Kvaliteta isporuka mora biti dosljedna jer kupci lošu kvalitetu povezuju s poduzećem, a ne s dobavljačima.

2. Brzina i fleksibilnost

Fleksibilni dobavljači omogućuju poduzeću brzu reakciju na promjene u zahtjevima kupaca ili hitne situacije.

3. Vrijednost za novac

Najniža cijena nije uvijek najbolja vrijednost za novac. Ako poduzeće traži pouzdanost i kvalitetu od dobavljača, treba odlučiti koliko je spremno platiti za isporuke i kako želi uskladiti troškove, pouzdanost, kvalitetu i uslugu.

⁵ Lazibat, T., Baković, T. i Dužević, I. (2023) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 266.

⁶ Beil, D. (2010) Supplier Selection. U: Cochran, J. J., ur., *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. New Jersey: John Wiley & Sons, str. 1.

⁷ Stević, Ž. (2017) Criteria for supplier selection: A literature review. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 1(19), str. 23.

⁸ Business Gateway (2024). *Choosing and managing suppliers* [online]. Dostupno na: <https://www.bgateway.com/resources/choosing-and-managing-suppliers> [20. kolovoza 2024.]

4. Snažna usluga i jasna komunikacija

Dobavljači moraju isporučiti robu na vrijeme ili unaprijed obavijestiti poduzeće ako to neće moći. Najbolji dobavljači redovito komuniciraju s poduzećima kako bi saznali njihove trenutne potrebe i ustanovili kako im mogu bolje služiti u budućnosti.

5. Financijska stabilnost

Važno je da dobavljač ima dovoljno snažan novčani tok kako bi poduzeću isporučio ono što treba, kada treba. Provjera kreditne sposobnosti može poduzeću dati sigurnost da dobavljač neće propasti kada je najpotrebniji.

Isplati se uložiti vrijeme u izgradnju dobrih odnosa s ključnim dobavljačima jer važnost dobavljača leži u njihovoj sposobnosti da:⁹

1. Utječu na kvalitetu proizvoda

Bilo da se radi o nabavi visokokvalitetnih sirovina ili isporuci komponenti, dobavljači značajno doprinose ukupnoj kvaliteti krajnjeg proizvoda. Pad u kvaliteti dobavljača može dovesti do neispravne robe i nezadovoljstva kupaca.

2. Osiguravaju pouzdanu opskrbu

Dobavljači osiguravaju sirovine, komponente i proizvode koji su potrebni poduzećima za proizvodnju i isporuku vlastite robe ili usluga. Opskrba od pouzdanih dobavljača osigurava neprekidnost lanca opskrbe i zadovoljstvo kupaca.

3. Utječu na rokove isporuke

Pravovremene isporuke ključne su na današnjem brzom tržištu. Dobavljači igraju vitalnu ulogu u određivanju rokova isporuke. Kašnjenja u isporukama od strane dobavljača mogu poremetiti proizvodne rasporede, što može dovesti do propuštenih rokova i izgubljenih prilika.

4. Upravljaju troškovima

Dobavljači mogu utjecati na troškove na različite načine, od pregovora o povoljnim cijenama do optimizacije upravljanja zalihama. Pouzdan dobavljač može pomoći smanjiti troškove, dok nepouzdan dobavljač može stvoriti neizvjesnost u proračunu.

⁹ Zignify (2024). *How do suppliers have an impact on the supply chain?* [online]. Dostupno na: <https://zignify.net/how-do-suppliers-have-an-impact-on-the-supply-chain/> [20. kolovoza 2024.]

5. Ublažavaju rizik

Dobavljači koji su predani uspjehu poduzeća kojem dobavljaju mogu pomoći u ublažavanju rizika. Mogu ponuditi alternativne izvore ili rezervne planove kada dođe do nepredviđenih poremećaja, poput prirodnih katastrofa ili geopolitičkih događaja.

6. Razmatraju ekološke i etičke potrebe

U današnjem svijetu svjesnom okoliša, održivost u nabavi je od ključne važnosti. Poduzeća koja biraju dobavljače s ekološki prihvatljivim i etičkim praksama nabave mogu poboljšati ugled svog brenda i privući ekološki osviještene potrošače.

7. Nude strateška partnerstva

Dugoročni odnosi s dobavljačima mogu se razviti u strateška partnerstva. Ova partnerstva mogu rezultirati ekskluzivnim ugovorima, zajedničkim razvojem proizvoda i zajedničkim poslovnim ciljevima, što poduzeću može dati konkurentsku prednost.

8. Upravljaju zalihama

Upravljanje zalihama pomaže dobavljačima da znaju što imaju na skladištu i koliko toga imaju u svakom trenutku. Ova praksa praćenja osigurava da ne dođe do prekida u lancu opskrbe zbog nedostatka sirovina ili robe.

Dobavljači imaju moć utjecati na cijene, kao i na dostupnost resursa ili ulaznih materijala. Dobavljači su najmoćniji kada poduzeća ovise o njima i ne mogu prijeći na druge dobavljače zbog visokih troškova ili nedostatka alternativnih izvora. Zato je vrlo važno za poduzeća imati izbor u smislu dostupnih dobavljača te plan upravljanja rizicima povezanih s dobavljačima.

2.2. Utjecaj dobavljača na domaće i međunarodno poslovanje

Dobavljači imaju slijedeće uloge u organizaciji:¹⁰

1. Osiguravanje usklađenosti s lokalnim zakonima

Dobavljači se pridržavaju svih primjenjivih zakona i propisa, uključujući one vezane uz ljudska prava i dječji rad. To im može pomoći da isporuče visokokvalitetan proizvod na vrijeme.

¹⁰ Indeed (2024). *What does a supplier do? (With definition, tips and FAQs)* [online]. Dostupno na: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-does-a-supplier-do> [20. kolovoza 2024.]

2. Jamčenje poštenih transakcija svih trgovaca

Dobavljači nadziru da svi trgovci imaju isti pristup njihovim proizvodima i uslugama, bez obzira na njihovu povezanost. To može osigurati povratak kupaca koji proizvode mogu promovirati svojim prijateljima i obitelji.

3. Nadzor kontrole kvalitete

Dobavljači jamče kupcima da pružaju najbolju vrijednost i kvalitetu na tržištu kako bi stekli povjerenje trgovaca. To može povećati mogućnost budućih prodaja.

4. Istraživanje najboljih cijena

Dobavljači osiguravaju da trgovci dobivaju proizvode po najpovoljnijim cijenama na tržištu kako bi održali dobre odnose. Ovo povjerenje može pomoći u poticanju ponovljenog poslovanja u budućnosti.

Empirijske studije pokazale su da poduzeća imaju koristi od izvoza svojih proizvoda kroz povećanje produktivnosti i prodaje. Također je utvrđeno da uvoz intermedijarnih dobara pozitivno utječe na uvozna poduzeća putem efekata učenja, raznolikosti i kvalitete.¹¹

Naposlijetku, poduzeća mogu surađivati s dobavljačima kako bi proizvele kvalitetnu robu i stekle konkurentsku prednost kako tržište postaje zasićeno. Uz to, kako se lanci opskrbe suočavaju s izazovima, uvoznici bi trebali usmjeriti pažnju na odnose sa svojim dobavljačima kako bi se osigurali od neočekivanih šokova u budućnosti.

Međunarodna razmjena ubrzava ekonomski rast omogućujući efikasniju upotrebu domaćih resursa, primjenu suvremene tehnologije i razvoj novih znanja te organizacijskih metoda. Ovaj proces dovodi do povećanja životnog standarda i produktivnosti, što posljedično donosi ekonomski napredak.¹²

2.3. Važnost uspostavljanja načela za dobavljače

Poduzeća koriste odnose unutar lanca opskrbe kako bi osigurala da oni s kojima surađuju posluju etično i odgovorno. Današnja poduzeća su predana održavanju visokih poslovnih etičkih standarda u radu sa zaposlenicima, izvođačima i kupcima. Cilj je osigurati da i

¹¹ Endoh, M. (2022) The impact of firms' international trade on domestic suppliers: The case of Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 63, str. 1.

¹² Lazibat, T. et. al. (2020) *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 3.

dobavljači koji pružaju robu i usluge rade isto. Kontrola dobavljača je jedan od izravnih vanjskih kontrola.¹³

Načela za dobavljače moraju sadržavati slijedeće stavke:¹⁴

1. Poslovna usklađenost, integritet i etika

Dobavljači moraju poštivati sve primjenjive inozemne, savezne, državne i lokalne zakone, pravila, propise i uredbe, uključujući, ali ne ograničavajući se na one vezane uz antikorupciju, financijske prakse i okoliš. Dobavljači ne smiju sudjelovati u bilo kakvom neetičkom ponašanju, uključujući sukobe interesa.

2. Okoliš, sigurnost i zdravlje

Dobavljači moraju upravljati svim objektima na način koji štiti zdravlje, sigurnost i sigurnost svih osoba koje rade u objektima, javnosti i okoliša. Dobavljači moraju imati dokumentaciju o svojim politikama i procesima kako bi osigurali usklađenost sa zahtjevima, uključujući, ali ne ograničavajući se na periodične revizije, istrage incidenata radi sprečavanja ponavljanja te obuku svih zaposlenika i podizvođača kako bi osigurali aktualno znanje.

3. Ljudska prava

Dobavljači se moraju pridržavati svih lokalnih, državnih i saveznih zakona koji se odnose na rad i ljudska prava. Dobavljači bi trebali uskladiti svoje prakse s temeljnim načelima Međunarodne organizacije rada te bi također trebali slijediti Smjernice Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima. Dobavljači su odgovorni za osiguravanje da njihovi zaposlenici i podizvođači razumiju sve zahtjeve te da budu obučeni tamo gdje je to primjenjivo ili potrebno. Dobavljači moraju biti u mogućnosti dokazati usklađenost s načelima poduzeća na zahtjev, uključujući dokumentaciju i/ili fizičku inspekciju.

Načela za dobavljače pomažu poduzećima da očuvaju svoje temeljne vrijednosti s ciljem uspostavljanja odnosa s dobavljačima koji stvaraju dugoročnu, održivu vrijednost za klijente, dioničare i zajednicu. Ako lanac opskrbe zakaže, organizacije mogu pretrpjeti znatne gubitke. Upravljanje dobavljačima ključno je za učinkovit lanac opskrbe koji je pravilno optimiziran i odgovoran. Najveća maloprodajna poduzeća svoj uspjeh duguju kvalitetnom lancu opskrbe, točnije pravilnom odabiru dobavljača, uspješnom upravljanju rizicima i dobrim odnosima s

¹³ Buntak, K. et. al. (2021) *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*. Zagreb: HGK, str. 21.

¹⁴ Ascend (2024). *Supplier Principles* [online]. Dostupno na: <https://www.ascendmaterials.com/suppliers/supplier-principles/> [20. kolovoza 2024.]

dobavljačima. Više o tome se donosi u zadnjem poglavlju razrade, na primjeru poduzeća Walmart, Amazon i Costco.

3. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA U MALOPRODAJNOM SEKTORU

Prema Nacionalnoj maloprodajnoj federaciji (National Retail Federation, NRF)¹⁵, najvećem svjetskom maloprodajnom trgovačkom udruženju sa sjedištem u SAD-u, najveća maloprodajna poduzeća u SAD-u su Walmart, Amazon i Costco te prva tri mjesta drže već godinama. Oni su giganti u maloprodajnoj industriji, a njihova veličina daje im troškovne prednosti koje dominiraju nad manjim konkurentima.

Walmart je najveći maloprodajni lanac u SAD-u te otprilike 90% stanovništva zemlje živi u blizini neke njegove prodavaonice. Poduzeće je poznato po niskim cijenama te po tome što koristi svoju veličinu i pregovaračku moć kako bi to postiglo. Walmartova opskrbna mreža i sposobnost doseg kupaca pomogli su mu u rastu.

Amazon je postao dominantni maloprodajni e-trgovac u SAD-u. Nijedno poduzeće nema kapacitet lanca opskrbe da brzo isporučuje tako širok spektar proizvoda potrošačima, stvarajući neusporedivo korisničko iskustvo. Njegova pretplatnička usluga, Amazon Prime, dodatno pojačava vrijednost. Uprava ulaže profite širom poslovanja kako bi stvorila prilike za budući rast. Poduzeće se agresivno širi postojećim i na nova tržišta, što znači da su mogućnosti za dugoročna ulaganja neograničene.

Costcova veličina pomaže mu da nudi proizvode po jeftinim cijenama, a njegovi poznati proizvodi su stvorili kultno praćenje i odanost među kupcima. Članarina koju potrošači plaćaju za kupovinu u Costcu je inovativna ideja i primarni izvor profita poduzeća.

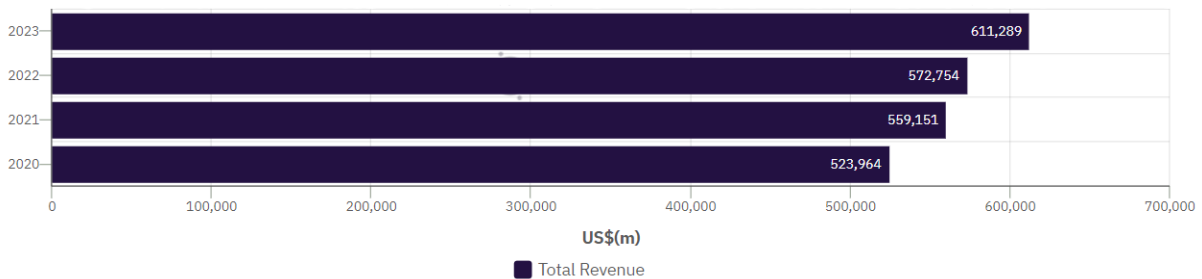
3.1. Podaci o poslovanju poduzeća

Walmart je višekanalni trgovac na malo. Poduzeće upravlja fizičkim prodavaonicama kao što su prodavaonice mješovitom robom, supermarketi, hipermarketi, robne i diskontne trgovine te lokalne tržnice. Upravlja i platformama za e-trgovinu koje se sastoje od web stranica i mobilnih aplikacija. Walmart putem svojih maloprodajnih kanala nudi proizvode u raznim kategorijama, uključujući namirnice i potrošni materijal, zdravlje i dobrobit, tehnologiju, ured i zabavu, odjeću i dom po svakodnevno niskim cijenama. Zajedno s drugim markama trećih strana, poduzeće nudi proizvode raznih privatnih marki i licenciranih robnih marki. Walmart također nudi gorivo, financijske usluge i druge povezane proizvode i razne usluge s dodanom vrijednošću kao što su Walmart Connect, Fulfillment, GoLocal i Walmart Luminat.

¹⁵ National Retail Federation (2024a). *National Retail Federation* [online]. Dostupno na: <https://nrf.com/> [20. kolovoza 2024.]

Walmartove platforme za e-trgovinu prisutne su diljem Amerike, Afrike i Azije. Walmart ima sjedište u Bentonvilleu, Arkansas, SAD. Trenutno ima 2,100,000 zaposlenika.¹⁶ U 2023. godini poduzeće ima 10,569 prodavaonica u SAD-u i 5,230 izvan SAD-a.¹⁷

Slika 1. Ukupni prihod poduzeća Walmart u razdoblju od 2020. do 2023. godine



Izvor: GlobalData (2024c). *Walmart Inc: Financials* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/walmart-inc/financials/> [20. kolovoza 2024.]

Slika 1 prikazuje ukupni prihod poduzeća Walmart u razdoblju od 2020. do 2023. godine. Poduzeće svake godine bilježi rast prihoda, koji u 2023. godini iznosi 611,289 milijardi američkih dolara.

Walmart je podijeljen u tri glavna odjela: Sam's Club, Walmart International i Walmart U.S., pri čemu posljednji generira najveći dio prihoda poduzeća. Dok Walmart U.S. posluje isključivo u SAD-u, međunarodni odjel ima prisutnost u 24 zemlje širom svijeta. Sam's Club, koji djeluje i u SAD-u i u inozemstvu, ističe se kao trgovac na veliko koji zahtijeva članstvo, slično svom konkurentu Costcu. U 2023. godini, Walmartov odjel u SAD-u sam je generirao oko 421 milijardu američkih dolara prihoda i pokazao rast u odnosu na prethodne godine, dok je međunarodni odjel, s približno 101 milijardu američkih dolara u prodaji, pokazao silazni trend. U 2023. godini, Walmart je zabilježio oko 240 milijuna posjeta kupaca tjedno, a njegov odjel na veliko, Sam's Club, generirao je 2,6 milijardi američkih dolara iz članarina. Walmart također upravlja uspješnim e-prodavaonicom čija je online prodaja eksponencijalno rasla u posljednjim godinama, generirajući oko 52 milijuna američkih dolara u 2022. godini.¹⁸

Amazon je pružatelj online maloprodajne platforme. Poduzeće nudi odjeću, automobile i industrijske proizvode, proizvode za ljepotu i zdravlje, elektroniku, namirnice, igre, nakit,

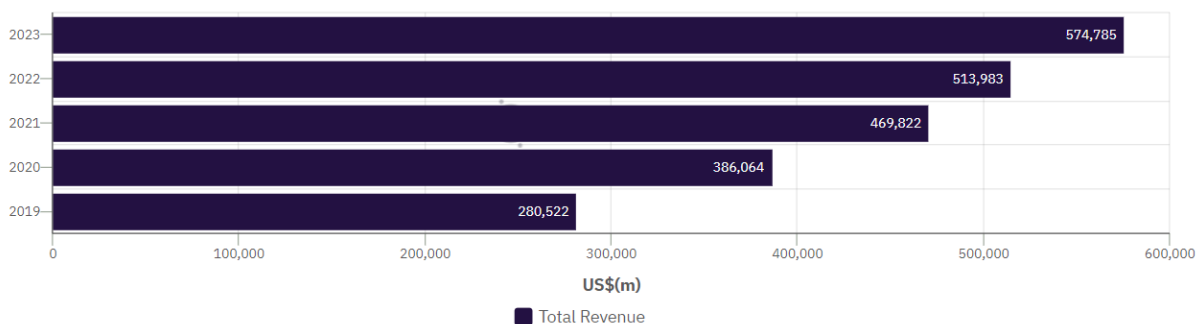
¹⁶ GlobalData (2024f). *Walmart Inc: Overview* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/walmart-inc/> [20. kolovoza 2024.]

¹⁷ National Retail Federation (2024b). *Top 50 Global Retailers 2024* [online]. Dostupno na: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024> [20. kolovoza 2024.]

¹⁸ Ozbun, T. (2024b). *Walmart - Statistics & Facts* [online]. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/1451/walmart/#topicOverview> [20. kolovoza 2024.]

proizvode za djecu i bebe, glazbu, sportsku opremu, igračke i alate. Također nudi povezane usluge podrške uključujući kućnu dostavu i otpremu, web hosting u oblaku i druge usluge povezane s webom. Poduzeće pruža usluge Amazon Web Services, kao što su baze podataka, računalstvo, pohrana i druge usluge vladinim agencijama, start-upovima, poduzećima i akademskim institucijama. Amazon prodaje svoje proizvode putem internetskih i fizičkih prodavaonica u vlasništvu poduzeća. Također proizvodi i komercijalizira različite električne uređaje kao što su Kindle e-čitači, Fire tableti, Fire TV, Echo, Alexa i drugi uređaji. Amazon ima sjedište u Seattleu, Washington, SAD. Trenutno ima 1,521,000 zaposlenika.¹⁹ U 2023. godini poduzeće ima 589 prodavaonica u SAD-u i 21 izvan SAD-a.²⁰

Slika 2. Ukupni prihod poduzeća Amazon u razdoblju od 2019. do 2023. godine



Izvor: GlobalData (2024a). *Amazon.com Inc: Financials* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/amazoncom-inc/financials/> [20. kolovoza 2024.]

Slika 2 prikazuje ukupni prihod poduzeća Amazon u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Poduzeće svake godine bilježi rast prihoda, koji u 2023. godini iznosi 574,785 milijardi američkih dolara.

Otpriblike 100 spajanja i akvizicija postavilo je temelje Amazonovom trgovačkom carstvu. Nakon ogromne akvizicije trgovca Whole Foods vrijedne 13,7 milijardi američkih dolara 2017. godine, Amazon je uložio u brojne industrije, od zabave do tehnologije te od logistike do zdravstvene skrbi. Međutim, posljednja operacija koja je uključivala proizvođača usisavača iRobot nije završila sretno. Transakcija je bila podložna ispitivanju europskih vlasti

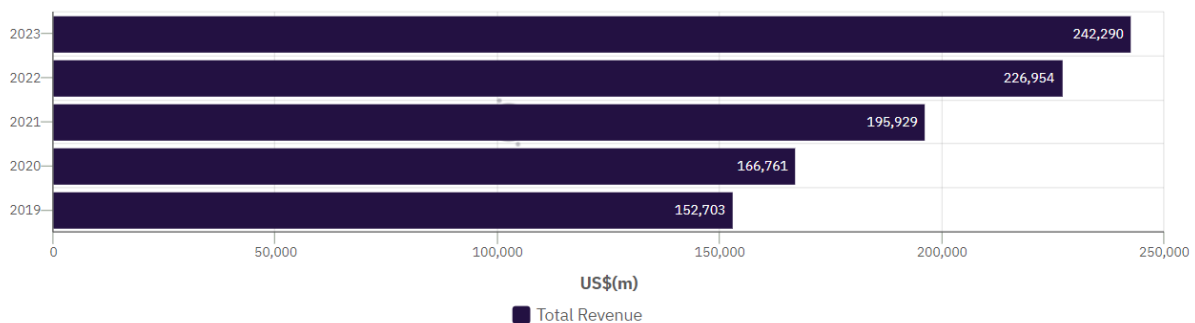
¹⁹ GlobalData (2024d). *Amazon.com Inc: Overview* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/amazoncom-inc/> [20. kolovoza 2024.]

²⁰ National Retail Federation (2024b), op. cit.

koje su upozorile da bi akvizicija dodatno ojačala Amazonovu poziciju na tržištu e-trgovine. Zbog istrage, Amazon je u siječnju 2024. godine prekinuo ovu operaciju.²¹

Costco posjeduje i upravlja lancem članskih skladišta. Ova skladišta nude razne proizvode kao što su namirnice, slatkiši, uređaji, gume, igračke, hardver, automobilske potrepštine, sportska oprema, nakit, satovi, proizvodi za vrt i terase. Nudi proizvode za bebe, ulaznice, pomagala za zdravlje i ljepotu, kućne potrepštine, odjeću, namještaj, uredski materijal, kućne potrepštine, meso, delikatese, plodove mora i pekarske proizvode. Također posjeduje i upravlja raznim samoposlužnim benzinskim postajama. Poduzeće upravlja i ljekarnama, optičkim distribucijskim centrima, restoranima, benzinskim postajama i centrima za slušna pomagala te pruža usluge montaže guma. Upravlja skladištima u Kanadi, SAD-u, Portoriku, Velikoj Britaniji, Južnoj Koreji, Meksiku, Japanu, Španjolskoj, Francuskoj, Tajvanu, Australiji, Islandu i Kini. Costco ima sjedište u Issaquahu, Washington, SAD. Trenutno ima 316,000 zaposlenika.²² U 2023. godini poduzeće ima 867 prodavaonica u SAD-u i 280 izvan SAD-a.²³

Slika 3. Ukupni prihod poduzeća Costco u razdoblju od 2019. do 2023. godine



Izvor: GlobalData (2024b). *Costco Wholesale Corp: Financials* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/costco-wholesale-corporation/financials/> [20. kolovoza 2024.]

Slika 1 prikazuje ukupni prihod poduzeća Costco u razdoblju od 2019. do 2023. godine. Poduzeće svake godine bilježi rast prihoda, koji u 2023. godini iznosi 242,290 milijardi američkih dolara.

Costco se razlikuje od mnogih drugih velikih trgovaca zahtijevajući od kupaca da plate godišnju članarinu kako bi mogli kupovati u njihovim prodavaonicama. U 2023. godini,

²¹ Coppola, D. (2024). *Amazon - statistics & facts* [online]. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/846/amazon/#topicOverview> [20. kolovoza 2024.]

²² GlobalData (2024e). *Costco Wholesale Corp: Overview* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/costco-wholesale-corporation/> [20. kolovoza 2024.]

²³ National Retail Federation (2024b), op. cit.

poduzeće je imalo gotovo 128 milijuna članova kluba širom svijeta. Ovaj pristup temeljen na članstvu ključan je za uspjeh Costca, potičući lojalnost kupaca i ponovljeni poslovni uspjeh. Glavni konkurent Walmart i dalje nadmašuje Costcu u smislu prihoda. U 2022. godini, Walmart je ostvario gotovo tri puta veće maloprodajne prodaje od Costca. Iako Costco ima manje prodavaonica u usporedbi s Walmartom, ima najveći prosječni volumen prodaje po prodavaonicama među tri najveća maloprodajna trgovca u SAD-u.²⁴

Razlike između navedenih poduzeća se uviđaju u svakom aspektu poslovanja, uključujući u odnosima prema zaposlenicima i kupcima, o čemu se govori u narednim poglavljima.

3.2. Upravljanje odnosima sa zaposlenicima

U današnjoj turbulentnosti i povećanju složenosti poslovanja javlja se sve veća potreba za kreiranjem promjena i brzom prilagodbom novim uvjetima. Poslovni subjekti se moraju oslanjati na kreativnost i prilagodljivost koja uvelike ovisi o zaposlenicima te njihovim sposobnostima i znanju.²⁵

Upravljanje odnosima sa zaposlenicima u poduzeću je važan dio održivosti poslovanja. Učinkovite prakse upravljanja ljudskim resursima pozitivno koreliraju sa zadovoljstvom, angažmanom i produktivnošću zaposlenika. Poduzeća s učinkovitim praksama upravljanja ljudskim resursima imaju veću vjerojatnost boljih rezultata u poslovanju. Organizacije koje uspješno primjenjuju najbolje prakse upravljanja ljudskim resursima nadmašuju one koje to ne čine.

Važnost ljudskih resursa u Walmartu je velika te oblikuje strategije usklađene s ciljevima poduzeća, osiguravajući konkurentnost. Uloga ljudskih resursa u zapošljavanju, konkurentnim kompenzacijama i zadržavanju stabilizira radnu snagu Walmarta. Poduzeće koristi stratificirani pristup planiranju ljudskih resursa, pri čemu se većina planiranja obavlja na izvršnoj razini, dok svaka prodavaonica širom svijeta ima vlastite menadžere odjela.²⁶ Oni u svakoj prodavaonici interpretiraju politike koje vrijede za cijelo poduzeće u skladu sa

²⁴ Ozburn, T. (2024a). *Costco - Statistics & Facts* [online]. Dostupno na:

<https://www.statista.com/topics/4399/costco/#topicOverview> [20. kolovoza 2024.]

²⁵ Jambreč, I. i Penić, I. I. (2023) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181.

²⁶ Pondayi, B. (2024). *Walmart Human Resources: What You Need to Know* [online]. Dostupno na:

<https://www.thehumancapitalhub.com/articles/walmart-human-resources-what-you-need-to-know> [20. kolovoza 2024.]

specifičnim potrebama njihove lokacije, uzimajući u obzir lokalne običaje, religije i metode obuke. Walmart koristi specijalizirani softver za prikupljanje i analizu podataka o zaposlenicima, koji se prikupljaju iz trgovina i prenose u središnju bazu podataka za analizu. Ova analiza podataka omogućava predviđanje mogućih promjena u radnoj snazi. Walmart se okrenuo prema strategiji upravljanja zaposlenicima usmjerenoj na zaposlenike, naglašavajući empatiju, strategiju i donošenje odluka kako bi poboljšao moral i performanse zaposlenika. Posvećuje se stvaranju i upravljanju talentima, s naporima u zapošljavanju usmjerenim na fakultete i sveučilišta kako bi privukli najbolje kandidate.

Walmart je implementirao različite inicijative za obuku svojih zaposlenika s ciljem poboljšanja njihovih vještina, znanja i radne učinkovitosti. Neke od ključnih inicijativa za obuku u Walmartu uključuju:²⁷

1. Programi usmjereni na procese

Walmart koristi dizajn programa usmjeren na procese za razvoj obuka za zaposlenike uključene u upravljanje zalihama i opskrbnim lancem. Ovi programi su dizajnirani kako bi osigurali učinkovitost u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka i sposobnost prilagodbe na nove uvjete u maloprodajnoj industriji.

2. Rotacija poslova i mentorstvo

Walmart koristi rotaciju poslova kao metodu obuke na radnom mjestu rotirajući menadžerske pripravnike kroz različite uloge. Također, mentorstvo postojećih lidera je optimizirano kao metoda obuke na radnom mjestu, gdje distriktni menadžeri i regionalni potpredsjednici dijele svoje znanje, vještine i iskustvo s novim zaposlenicima.

3. Obuka uz pomoć virtualne stvarnosti (VR)

Walmart je uveo VR obuku za zaposlenike u trgovinama, pružajući iskustva obuke uz pomoć virtualne stvarnosti zaposlenicima svih razina. Ova strategija VR obuke usmjerena je na poboljšanje korisničkog iskustva i testirana je u nekoliko Walmart lokacija.

4. Walmart Akademija

Walmart je pokrenuo One Global Walmart Academy koja pruža obuku specifičnu za maloprodaju milijunima suradnika. Ova inicijativa fokusira se na stvaranje boljih korisničkih

²⁷ Pondayi, B. (2024), op. cit.

iskustava, veću angažiranost zaposlenika i objedinjavanje svih programa obuke i razvoja u Walmartu.

5. Program razvoja ljudi

Walmart nudi Program razvoja ljudi koji pruža dubinsku obuku, terenske immersije i virtualno međunarodno iskustvo kako bi ojačao znanje i vještine u području ljudskih resursa. Program također uključuje mentorstvo, sponzorstvo i prilagođene događaje razvoja ljudi u Walmartu.

6. Program College2Career

Ova inicijativa namijenjena je nedavno diplomiranim studentima i studentima koji će uskoro završiti studij. Program nudi kombinaciju nastave u učionici, praktičnog iskustva i personaliziranog mentorstva s liderima poduzeća.

Walmart je implementirao različite inicijative kako bi poboljšao odnose s zaposlenicima i njihovu angažiranost te je proveo inicijativa za raznolikost i inkluziju kako bi stvorio pravedno i inkluzivno radno mjesto. Ove su inicijative osmišljene za poticanje kulture pripadnosti, slavljenja razlika i osnaživanja svih suradnika. Ovo je bilo nužno jer se Walmart posljednjih godina suočio s nekoliko izazova u području ljudskih resursa, što je utjecalo na njegovu radnu snagu i poslovanje. Neki od specifičnih izazova su bili nizak moral zaposlenika i kašnjenje te fluktuacija i nemogućnost zadržavanja zaposlenika, loše prakse upravljanja ljudskim resursima i razlike u politikama (poduzeće se suočilo s oštrim reakcijama zbog loših praksi upravljanja ljudskim resursima, uključujući optužbe za grubo postupanje sa zaposlenicima, neetička očekivanja radnog vremena i razlike između politika ljudskih resursa i praksi u stvarnom životu, što je dovelo do pogoršanja svog korporativnog imidža i nepravedna naknada i povlastice (zaposlenici nisu primili obećane povlastice i odgovarajuće plaće, što je dovelo do nezadovoljstva i kritika). Kako bi se pozabavio tim čimbenicima, Walmart je primijenio različite strategije, kao što su poboljšanje prakse ljudskih resursa, povećanje plaća i beneficija zaposlenika, planiranje i razvoj radne snage, balansiranje standardizacije i lokalizacije te angažman i priznanje zaposlenika. Ove strategije odražavaju Walmartovu predanost rješavanju izazova s kojima se suočava i poboljšanju svojih operacija ljudskih resursa kako bi se osigurala motivirana, angažirana i produktivna radna snaga. Kako Walmart navigira kroz promjene u maloprodajnom pejzažu, njegova evolucija upravljanja zaposlenicima odražava prilagodljivost od fokusiranja na talente prema strategijama usmjerenim na zaposlenike. Unatoč izvrsnosti u stjecanju talenata, izazovi ostaju, što potiče

Walmartovu stratešku promjenu prema pravednoj kompenzaciji, poboljšanim praksama i inicijativama za raznolikost. Ova posvećenost njegovanju motivirane, vještine radne snage osigurava Walmartovu otpornost i nastavak globalne prepoznatljivosti.²⁸

Amazonovo upravljanje ljudskim resursima je jedinstveno i vrlo strateško. Predstavlja poseban model upravljanja, što potvrđuje i nagrada za upravljanje ljudskim resursima (HRM Impact Award) koju je Amazon osvojio 2018. godine. Upravljanje ljudskim resursima uvelike je integrirano s korporativnom strategijom poduzeća. Organizacijska struktura je funkcionalna i koncentrirana se na različite poslovne funkcije i komponente kao temelj za uspostavljanje interakcija i odnosa izvješćivanja među različitim komponentama. Glavne prakse upravljanja ljudskim resursima u Amazonu odnose se na specifične mjere usmjerene na osiguranje jednakih mogućnosti za sve zaposlenike. Najbitnije je sprječavanje diskriminacije na radnom mjestu. Ovo se ne smije podcijeniti, budući da diskriminacija postaje sve veći globalni problem. Postoje i mjere protiv uznemiravanja te politike sigurnosti i zdravlja. Sve odluke o ljudskim resursima trebaju biti u skladu s temeljnim ciljevima organizacije. Amazonova strategija odnosi se na postizanje dugoročnih koristi uz pomoć kvalificiranih ljudskih resursa. Zapošljavanje i selekcija jedan su od glavnih stupova upravljanja ljudskim resursima u Amazonu. Proces zapošljavanja je vrlo raznolik i rigorozan. Prema službenoj stranici Amazona, poduzeće regrutira zaposlenike s različitih fakulteta i sveučilišta. Amazonu su potrebni ljudi koji mogu dati ideje stoga poduzeće zanemaruje dotadašnje karijere zaposlenika. Ljudski resursi u Amazonu nastavljaju biti uspješni zahvaljujući tome što se oslanjaju na raznolikost u svojim praksama zapošljavanja i selekcije. Nadalje, Amazonovo upravljanje ljudskim resursima postavlja specifične standarde za svakog zaposlenika, pokrivajući sve od dnevnog opterećenja do materijala povezanih s poslom.²⁹

Međutim, Amazon je imao kritike zbog kršenja dobrog upravljanja ljudskim resursima. 2021. godine New York Times je objavio članak pod naslovom Inside Amazon's Worst Human Resources Problem u kojem su iznesene ozbiljne optužbe o tome da je poduzeće iskorištavalo zaposlenike, posebno u vezi s neplaćenim dopustima za zaposlenike. Istrage su pokazale da je obrada zahtjeva za dopuste bila izuzetno loša i raširena, što je značajno utjecalo na prirodu upravljanja ljudskim resursima u Amazonu. Ovaj skandal je potaknuo kritičare da tvrde kako je upravljanje ljudskim resursima u Amazonu loše vođeno. Amazon se suočio s kritikama

²⁸ Pondayi, B. (2024), op. cit.

²⁹ Murambinda, B. (2024). *Amazon Human Resources Management: What you Need to Know* [online]. Dostupno na: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/amazon-human-resources-management-what-you-need-to-know> [20. kolovoza 2024.]

zbog različitih problema u vezi s ljudskim resursima, koji su rezultirali smanjenom produktivnošću i učinkom. Među tim problemima su loša naknada za rad, nedostatak brige za ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika, kao i neosjetljivost na osobne probleme radnika. Raznolikost i inkluzivnost, koje su dio politike ljudskih resursa Amazona, također stvaraju izazove za poduzeće. Amazon ima s raznolikost radne snage, zbog čega je došlo do mnogih prekršaja, uključujući seksualno uznemiravanje i diskriminaciju. Također su se pojavile pritužbe na nepravedne, proizvoljne i tajnovite interne procedure. Amazon je bio optužen i za podržavanje rasne predrasude unutar poduzeća. Neki od tih slučajeva su istraženi, a odgovorni su otpušteni. Ipak, problemi još uvijek nisu u potpunosti riješeni. Studija Komisije za jednake mogućnosti zapošljavanja (EEOC) otkrila je da Amazon ima višu stopu pritužbi na diskriminaciju od drugih poduzeća s liste Fortune 500. Ova diskriminacija može rezultirati gubitkom talenta, jer kvalificirani radnici mogu biti obeshrabreni od prijavljivanja za poslove u Amazonu ili mogu napustiti poduzeće nakon što budu diskriminirani.³⁰

S druge strane, Costco je stekao reputaciju zahvaljujući svom jedinstvenom pristupu upravljanju ljudskim resursima. Fokusrajući se na zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika, Costco je uspio održati lojalnu i motiviranu radnu snagu. Neki ključni aspekti i njihove implikacije su:³¹

1. Konkurentne plaće i beneficije

Costco se izdvaja po tome što svojim zaposlenicima isplaćuje značajno veće plaće u usporedbi s industrijskim standardima. Poduzeće vjeruje da veće plaće dovode do boljih radnih performansi, smanjenja fluktuacije zaposlenika i povećanja zadovoljstva kupaca. Ulažući u svoje zaposlenike, Costco je stvorio posvećenu i motiviranu radnu snagu koja je predana pružanju odlične korisničke usluge.

2. Naglašavanje obuke i razvoja zaposlenika

Costco pridaje veliku važnost programima obuke i razvoja za svoje zaposlenike. Od uvođenja u posao do kontinuiranog učenja, zaposlenicima se pružaju brojne prilike za poboljšanje vještina i napredovanje unutar organizacije. Ulažući u razvoj zaposlenika, Costco osigurava obrazovanu radnu snagu koja može pružiti kvalitetnu uslugu svojim kupcima.

3. Promicanje pozitivnog radnog okruženja

³⁰ Murambinda, B. (2024), op. cit.

³¹ Bendoraityte, A. (2023). *The Costco Approach: Key Lessons in People Management* [online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/costco-approach-key-lessons-people-management-bendoraityte-> [20. kolovoza 2024.]

Costco je poznat po svom pozitivnom i uključivom radnom okruženju. Poduzeće potiče timski rad, otvorenu komunikaciju i međusobno poštovanje među svojim zaposlenicima. Ova podržavajuća atmosfera stvara osjećaj pripadnosti i poboljšava moral zaposlenika. Osim toga, pružanje mogućnosti rada na nepuno radno vrijeme i fleksibilnih radnih rasporeda omogućuje zaposlenicima održavanje ravnoteže između posla i privatnog života, što doprinosi njihovom ukupnom zadovoljstvu poslom.

4. Poticanje unutarnjih unapređenja

Poduzeće prioritetno pristupa unutarnjim promocijama, nudeći zaposlenicima prilike za napredovanje u karijeri. Prepoznavanjem i nagrađivanjem napora svojih zaposlenika, Costco motivira svoju radnu snagu i potiče osjećaj lojalnosti i predanosti.

5. Osnajivanje zaposlenika

Costco osnažuje svoje zaposlenike dajući im autonomiju i ovlasti za donošenje odluka. Voditelji prodavaonica imaju slobodu donositi neovisne odluke kako bi zadovoljili potrebe kupaca i prilagodili se zahtjevima lokalnog tržišta. Ovo osnaživanje stvara osjećaj vlasništva i odgovornosti među zaposlenicima, što vodi učinkovitijem i kupcima usmjerenijem poslovanju.

Strategije upravljanja ljudskim resursima koje koristi Costco postigle su izvanredne rezultate, postavljajući presedan za druga poduzeća. Fokusiranjem na konkurentne plaće i beneficije, obuku i razvoj zaposlenika, poticanje pozitivnog radnog okruženja, unutarnje promocije i osnaživanje zaposlenika, Costco je postigao visoko motiviranu i predanu radnu snagu. Poslovno orijentirane osobe mogu naučiti vrijedne lekcije iz Costcoovog pristupa upravljanju ljudskim resursima, što vodi poboljšanom zadovoljstvu zaposlenika i zadržavanju te, na kraju, poboljšanim poslovnim performansama.

3.3. Upravljanje odnosima s kupcima

Odnos s kupcima se odnosi na odnose između poduzeća, odnose u kanalima, bazu podataka i prodaji usluga.³² Upravljanje odnosima s kupcima je u današnje vrijeme sve teže jer su kupci postali zahtjevniji, a broj poduzeća koji može ponuditi iste proizvode po sličnim cijenama kako bi zadovoljili nove potrebe i želje kupaca raste. Uz to, poduzeća su počela razvijati svoje vlastite marke i baviti se poslovima koji nisu u njihovom djelokrugu. Neki trgovci posjeduju

³² Renko, N. (2009) *Strategije marketinga*. 2. izd. Zagreb: Naklada Ljevak, str. 314.

značajnu moć na tržištu jer posluju u mnogim zemljama i kroz razne prodajne formate. Njihov broj prodavaonica i ukupni promet kontinuirano raste, a nekoliko njih drži značajan udio na tržištu, što ukazuje na povećanje koncentracije. Velika trgovačka poduzeća, zahvaljujući svojim resursima za marketing te istraživanje i razvoj, imaju mogućnost dodatne promocije i uvođenja inovacija u svoje poslovanje, čime privlače nove kupce i dodatno zadovoljavaju očekivanja postojećih.³³ Kupci koji nisu u potpunosti zadovoljni brzo se okreću drugim poduzećima. Upravljanje odnosima s kupcima povećava prodaju poduzeća, kao i lojalnost postojećih kupaca.

CRM sustav odnosi se na strategiju koju poduzeća koriste za upravljanje odnosima s klijentima i stvaranje dugoročnih veza. Pruža mogućnost prikupljanja, analize, organiziranja i čuvanja podataka o potencijalnim i postojećim klijentima.³⁴ CRM je cjelokupna filozofija koja spaja marketinški koncept s poslovnom strategijom o tome kako učinkovito upravljati odnosima s klijentima. U središtu interesa je klijent i njegove potrebe, uključujući njegovu sigurnost u odnosu s poduzećem.³⁵

Walmartova CRM strategija ne temelji se na određenom CRM-u za upravljanje odnosima s kupcima. Umjesto toga, poduzeće koristi razne kanale i višekanalne procese za interakciju sa svojim klijentima, što im omogućuje da se osobnije poveže sa svojim klijentima i poboljša lojalnost i zadržavanje kupaca.³⁶ Walmartova poslovna strategija temelji se na ponudi svakodnevno niskih cijena, čime omogućuje kupcima uštedu novca. Ključni čimbenik njihovog uspjeha je jamstvo zadovoljstva, koje osigurava da će kupcima, ukoliko nisu zadovoljni kupnjom, biti vraćen novac ili omogućena zamjena, poput garancije od 28 dana. Potrošačima je praktično omogućeno korištenje online kupnje bez potrebe da napuštaju svoje domove, uz koncept „one-stop shopping“ gdje mogu obaviti sve na jednom mjestu. Ipak, Walmart ulaže značajna sredstva u obuku zaposlenika i modernizaciju opreme kako bi pružio bolju uslugu svojim kupcima. Poduzeće prati nacionalne trendove u korisničkoj službi te će i

³³ Renko, S. (2019) *Uvod u veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 9.

³⁴ Ledro, C., Nosella, A. i Vinelli, A. (2022) Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), str. 49.

³⁵ Idzikowski, A., Kurylo, P., Cyganiuk, J. i Ryczko, M. (2019) Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise. *System Safety Human - Technical Facility – Environment*, 1(1), str. 1004.

³⁶ CliffsNotes (2024). *Walmart Case Walmart's CRM strategy isn't based on a particular CRM...* [online]. Dostupno na: <https://www.cliffsnotes.com/tutors-problems/Business-Other/58622275-Walmart-Case-Walmarts-CRM-strategy-isnt-based-on-a-particular-CRM/> [20. kolovoza 2024.]

dalje nuditi proizvode najviše kvalitete po najnižim cijenama, nastojeći zadržati poziciju najboljeg u maloprodajnoj industriji.³⁷

Iza odličnog korisničkog iskustva koje Amazon nudi nalazi se složen sustav ljudi, procesa, podataka i tehnologije. Amazon je optimizirao svoj CRM koji sadrži centralizirane podatke o korisnicima. Posebno prikuplja podatke o komentarima/ocjenama, povijesti pregledavanja i ponašanju prilikom kupovine. To omogućuje Amazonu stvaranje „360-stupanjskog pregleda“ svakog korisnika. Ovi se podaci koriste tako da nude personalizirane preporuke proizvoda i omogućuju ciljane marketinške kampanje. To minimizira povrat i loša iskustva. Podaci o povratima, recenzijama i ocjenama kupaca pružaju vrijedne uvide u njihove preferencije. To omogućuje Amazonu da stvori personalizirane „ponude“ koje će više zanimati i na kraju oduševiti kupca. Dio maksimiziranja profita e-trgovca je imati proizvode na zalihi, ali ne previše. Inteligentna upotreba korisničkih podataka omogućuje Amazonu upravljanje zalihama kako bi poduzeće imalo dovoljno robe da zadovolji potražnju. Ovo ilustrira kako vrhunska poduzeća poput Amazona koriste korisničke podatke kako bi maksimizirale profite kroz metode upravljanja odnosima s kupcima.³⁸

Costco održava svoju poziciju jednog od najvećih svjetskih trgovaca na malo kroz uspješno upravljanje operacijama. Deset strateških odluka operativnog menadžmenta bavi se operativnim problemima u različitim područjima poslovanja. Costco ima različite prakse upravljanja operacijama koje se temelje na različitim tržišnim uvjetima diljem svijeta. Međutim, razvio je standarde i politike za upravljanje operacijama u cijeloj organizaciji općenito. Kao takva, Costcova standardizacija pomaže u osiguravanju dosljednosti i jedinstvenog smjera upravljanja operacijama prema dugoročnom ispunjenju svoje misije i vizije. U upravljanju kvalitetom, području odlučivanja o upravljanju operacijama, strategija uključuje kontrolu kvalitete usluge kroz obuku i razvoj ljudskih resursa, kao i korištenje marke Kirkland Signature za označavanje visoke kvalitete.³⁹ U početku se Costco pozicionirao kao trgovac prehrambenim proizvodima, a njihovi ciljani kupci su srednja klasa. Stoga gotovo svi proizvodi u njihovoj ponudi dolaze u velikim pakiranjima i velikim količinama po niskim cijenama. Budući da većina proizvoda nosi privatne marke, kupci mogu

³⁷ Wei, Z. i Wei, R. (2011) Performance assessment of customer service strategy in Wal-Mart. *Journal of System and Management Sciences*, 1(6), str. 91-92.

³⁸ LinkedIn (2023). *CRM Case Study: Amazon* [online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/crm-case-study-amazon-sfxcrm> [20. kolovoza 2024.]

³⁹ Kissinger, D. (2024). *Costco's Operations Management, 10 Decisions, Productivity* [online]. Dostupno na: <https://panmore.com/costco-wholesale-operations-management-10-decisions-areas-productivity> [20. kolovoza 2024.]

dobiti jeftinije cijene nego za proizvode s poznatim markama. Ovo je jedna od njihovih glavnih konkurentskih prednosti. Costco ostvaruje profit uglavnom prikupljanjem članarina, a profitne marže Costca su prilično niske u usporedbi s konkurentima. Troškovi Costca znatno su niži u usporedbi s Walmartom. Kako bi smanjio troškove, Costco ne troši puno na promociju.⁴⁰ Poduzeće posvećuje veliku pažnju maksimiziranju vrijednosti svojih članova. Međutim, fokusiranje na offline razvoj može predstavljati nedostatke u vezi s e-trgovinom. E-trgovina mijenja navike potrošnje, ali također poboljšava razinu potrošnje ljudi. Stoga, kako bi se bolje nosio s izazovima koje donosi online prodaja, Costco bi trebao kombinirati raznolike potrebe, postići diferencijaciju i naglasiti važnost kontinuirane inovacije i fokusa na kupce.⁴¹

Walmart, Amazon i Costco se za uspješnost svojeg poslovanja, sukladno strategijama upravljanja poslovnim operacijama, oslanjaju i na kvalitetan opskrbni lanac. Kako bi uspješno upravljali opskrbnim lancem, svako poduzeće ima jasno određene standarde za dobavljače koja se odnose na zaštitu zaposlenika, kupaca i okoliša.

⁴⁰ Chen, J. (2021). *Marketing strategy management of Costco* [online]. Dostupno na: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504238/Chen_Jiangpei.pdf?sequence=2&isAllowed=y [20. kolovoza 2024.], str. 30.

⁴¹ Wang, H. (2024) The Strengths and Weaknesses of Costco's Business and Financial Model as well as the Potential Risk of Costco's International Development and Outlook. *Highlights in Business Economics and Management*, 24, str. 76.

4. STUDIJA SLUČAJA: DUBINSKA ANALIZA ODNOSA S DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU MALOPRODAJNOG TRŽIŠTA SJEDINJENIH AMERIČKIH DRŽAVA

Walmart ima više od 100,000 dobavljača diljem svijeta, od kojih mnogi imaju svoje vlastite dobavljače. Većina dobavljača nalazi se u SAD-u, a manje u UK-u, Kanadi, Kini, Meksiku, Tajvanu, Hong Kongu, Francuskoj i drugim zemljama.⁴² Poduzeće ima izuzetno uspješan odnos s dobavljačima. Održava učinkovit opskrbni lanac radeći izravno s dobavljačima kako bi što je moguće preciznije pojednostavio svoje upravljanje zalihama, što je vrlo važno s obzirom na njegovu veličinu. Walmartovo poslovanje ovisi o sposobnosti da nabavlja proizvode proizvedene odgovorno. Od njega se očekuje ne samo odgovorna nabava, već i da bude katalizator pozitivnih promjena. Walmart drži svoje dobavljače na visokom standardu u vezi s ključnim rizicima za dostojanstvo radnika, poput prisilnog i dječjeg rada, zdravlja i sigurnosti, diskriminacije i zlostavljanja te plaća. Pristup promicanju dobrobiti ljudi koji rade u lancima opskrbe Walmarta uključuje odgovorno nabavljanje (dobavljači su odgovorni za odgovorno poslovanje svojih pogona i za očuvanje dobrobiti radnika u njihovim objektima i opskrbnim lancima) i suradnja u rješavanju sistemskih rizika. Velika većina objekata koje je Walmart audirao u skladu je s Walmartovim standardima, a samo 1,8% procjena koje su se provele u više od 25,900 pogona otkrilo je ponovljene značajne probleme.⁴³ Dobavljači su često lideri u svojim područjima i upravljaju vlastitim programima etike i usklađenosti, ali za suradnju s Walmartom moraju prihvatiti njegove Standarde za dobavljače.

Amazon na svojoj platformi ima ukupno 9,7 milijuna prodavača diljem svijeta od kojih je više od 60% privatnih osoba i dostavlja proizvode u više od 100 zemalja.⁴⁴ Njegovi standardi lanca opskrbe temelj su načina na koji ugrađuje poštovanje ljudskih prava kroz svoje poslovne aktivnosti i odnose. Dobavljači se obvezuju na Amazonov Kodeks dobavljača kao uvjet poslovanja s njim. Ovi se standardi ažuriraju najmanje svake tri godine u skladu s radom vanjskih suradnika na usklađivanju zahtjeva s trenutnom najboljom praksom i regulatornim

⁴² Best, R. (2022). *5 Key Suppliers of Walmart* [online]. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/articles/insights/050116/walmart-stock-analyzing-5-key-suppliers-wmt.asp> [20. kolovoza 2024.]

⁴³ Walmart (2024a). *People in Supply Chains* [online]. Dostupno na: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/social/people-in-supply-chains> [20. kolovoza 2024.]

⁴⁴ Toogood, M. (2024). *Amazon selling stats* [online]. Dostupno na: <https://sell.amazon.com/blog/amazon-stats> [20. kolovoza 2024.]

standardima. Predanost ovim standardima uključena je u sve ugovore o kupnji ili usluga s Amazona.⁴⁵

Costco ima tisuće dobavljača, koji su za poslovanje s njim dužni prihvatiti i pratiti njegov Kodeks ponašanja dobavljača. On ima osebujan pristup prodaji, u obliku skladišne prodaje, u kombinaciji s dosljednim fokusom na vrijednost za kupca i operativnu učinkovitost. Zato je sigurnost najveća briga za Costco, ne samo za njegove članove već i za zaposlenike. Poduzeće je implementiralo opsežan sigurnosni sustav koji nadilazi industrijske standarde, osiguravajući sigurno okruženje za kupnju i dobrobit zaposlenika.⁴⁶ Slijedom toga, poduzeće je u svoje odrednice ponašanja dobavljača naglasilo važnost sigurnosti, kao i poštivanja ljudskih prava u svakom dijelu opskrbnog lanca.

4.1. Uvjeti odnosa s dobavljačima

Kao što zakon propisuje niz odredbi kako bi osigurao nesmetane odnose između poduzeća i potrošača, postoje i brojna pravila koja su dizajnirana kako bi se osigurala dobra suradnja između poduzeća i njihovih dobavljača. Regulacije koje uređuju odnose s dobavljačima su:⁴⁷

1. Transparentnost

Obje strane trebaju osigurati jasnu komunikaciju i transparentne informacije o uvjetima suradnje, cijeni, kvaliteti i rokovima isporuke.

2. Poštivanje ugovora

Pridržavanje svih dogovorenih uvjeta u ugovorima i sporazumima ključno je za očuvanje povjerenja. To uključuje poštivanje rokova isporuke, specifikacija proizvoda ili usluga te financijskih uvjeta.

3. Pravedno postupanje

Poduzeća bi trebala osigurati da se prema dobavljačima postupa pravedno i profesionalno, bez nepoštenih praksi ili eksploatacije.

⁴⁵ Amazon (2024). *Amazon Supply Chain Standards Manual* [online]. Dostupno na: <https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/ba/73/23a785f24c809ee05445d5ab623f/supplier-manual-5sep2019-final.pdf> [20. kolovoza 2024.], str. 3.

⁴⁶ Damotech (2024). *Costco's Operations Strategy: Decoding Its Warehousing Approach* [online]. Dostupno na: <https://www.damotech.com/blog/costco-marketing-strategy-and-warehousing-approach> [20. kolovoza 2024.]

⁴⁷ Weproc (2023). *What you need to know about customer-supplier relations* [online]. Dostupno na: <https://blog.weproc.com/en/supplier-management/regulations-to-believe-about-customer-supplier-relationships/> [20. kolovoza 2024.]

4. Rješavanje sukoba

U slučaju nesuglasica ili problema, važno je imati jasno definirane postupke za rješavanje sukoba i pregovaranje o rješenju koje je prihvatljivo za obje strane.

5. Kontinuirana komunikacija

Održavanje redovite i otvorene komunikacije s dobavljačima pomaže u prepoznavanju i rješavanju problema prije nego što postanu ozbiljni.

6. Evaluacija i povratne informacije

Redovita evaluacija performansi dobavljača i pružanje konstruktivnih povratnih informacija mogu pomoći u unapređenju suradnje i osigurati dugoročnu uspješnost.

7. Pridržavanje zakonskih propisa

Poduzeća trebaju osigurati da svi aspekti suradnje s dobavljačima udovoljavaju relevantnim zakonskim i regulatornim zahtjevima.

Održavanjem ovih elemenata, poduzeća mogu razviti i očuvati snažne, dugotrajne odnose s dobavljačima, što je ključno za uspjeh i stabilnost njihovog poslovanja.

Dugoročni odnos s dobavljačima omogućuje poduzećima pravovremenu i učinkovitiju isporuku robe i usluga kako internim, tako i vanjskim kupcima. Dugoročni odnos je važna varijabla koja posreduje u odnosu između strateškog partnerstva s dobavljačima i uspješnosti poduzeća. To se smatra usvajanjem strateškog pristupa za organizaciju različitih elemenata lanca opskrbe. Na primjer, poduzeća uspostavljaju strateške saveze s dobavljačima i stoga ih često promatraju kao partnere i dionike, umjesto kao konkurente.⁴⁸

Kako bi formalizirala i pružila transparentne informacije o standardima ponašanja koji se očekuju od dobavljača, poduzeća pripremaju dokumente koje sadrže politiku odnosa s dobavljačima, čije se prihvaćanje i pridržavanje očekuje od svih onih na koje se odnosi. Dokumenti predstavljaju smjernice o odnosu između poduzeća i njegovih dobavljača, kao i kriterije održivosti integrirane u procese nabave materijala, opreme, sirovina općenito, i pružanja usluga. Politika također omogućava poduzeću da upravlja rizicima u svom lancu opskrbe, osobito društvenim i okolišnim rizicima. Slijedeće poglavlje donosi pregled politika za dobavljače poduzeća Walmart, Amazon i Costco.

⁴⁸ Al-Shuaibi, K. M. (2016) Reaping the Benefits of Long Term Relationship with Suppliers: An Evidence from the Saudi Chemical Industry. *International Journal of Business and Management*, 11(8), str. 203.

4.2. Standardi za dobavljače najvećih maloprodajnih poduzeća

Poslovne prakse dobavljača moraju odražavati poslovne principe poduzeća. Etička poduzeća su profitabilnija, stvaraju bolje brendove i vrijednost za dioničare, privlače vrhunske inovativne talente, grade lojalnost kupaca i dobavljača i doživljavaju manje skupih tužbi. Upravljanje opskrbom je postao strateški utjecajan posao jer svaka radnja unutar opskrbnog lanca ima posljedice. S obzirom na to, stručnjaci za upravljanje opskrbom u poduzeću imaju priliku i obvezu modelirati i komunicirati etičko ponašanje cijelom opskrbnom lancu.⁴⁹

Walmart ima dokument pod nazivom Standardi za dobavljače kojima naglašavaju važnost integriteta. Kodeks ponašanja opisuje vrijednosti i ponašanja koja poduzeće očekuje od svojih zaposlenika, a Standardi ih nadopunjuju primjenjujući Walmartove vrijednosti na odnose s dobavljačima. Standardi se primjenjuju na dobavljače Walmarta i dobavljače podružnica pod kontrolom Walmarta na globalnoj razini. Potpisani ugovor s dobavljačem, prihvaćanje narudžbenice i/ili isporuka robe Walmartu predstavlja prihvaćanje Standarda i služi kao trajna potvrda usklađenosti dobavljača.

Standardi za dobavljače Walmarta propisuju slijedeće stavke za ispravno poslovanje:⁵⁰

1. Pridržavanje zakona i pravila Walmarta

- Čak i ako je ponašanje legalno u mjestu gdje se odvija, zabranjeno je ako bi prouzročilo kršenje zakona u zemlji u koju se proizvodi transportiraju ili prodaju.
- Očekuje se pridržavanje svih primjenjivih ugovora, politika, procedura i zahtjeva Walmarta. Walmart povremeno pruža zahtjeve i resurse, uključujući putem portala za usklađenost dobavljača. Odgovornost dobavljača je ostati informirani o svim primjenjivim zahtjevima. Ako Standardi ili Walmartova politika zahtijevaju više od zakona, nužno je slijediti Walmartove zahtjeve.
- Dobavljači moraju nabaviti licence, dozvole, certifikate, registracije i prava potrebna za poslovanje i pružanje proizvoda Walmartu. Moraju ih održavati i pridržavati se svih uvjeta njihove dodjele.

⁴⁹ Institute for Supply Management (2024) *Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct with Guidelines*. Tempe: Institute for Supply Management, str. 1.

⁵⁰ Walmart (2024b). *Standards for suppliers* [online]. Dostupno na:

<https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/california-transparency/standards-for-suppliers-english.pdf> [20. kolovoza 2024.], str. 7-11.

- Dobavljači moraju ispraviti eventualne probleme i uskladiti svoje poslovanje sa Standardima.

2. Shvaćanje i upravljanje rizikom

- Moraju se usvojiti snažni sustavi upravljanja operacijama, sigurnošću i kvalitetom.
- Važna je obuka zaposlenika, dobavljača, podizvođača i tvornica.
- Važno je poznavanje svojih dobavljača, podizvođača i tvornica te praćenje njihove izvedbe. Walmart ima politike koje zahtijevaju da dobavljači određenih vrsta proizvoda, uključujući privatne robne marke, proizvode koji nose brendove ekskluzivne za Walmart i proizvode za koje će Walmart biti uvoznik, prijave Walmartu kako i gdje se ti proizvodi izrađuju te tko ih proizvodi. Dobavljači moraju razumjeti te politike i pridržavati ih se u mjeri u kojoj su primjenjive.
- Dobavljači moraju uvesti procedure za praćenje usklađenosti sa zakonima, politikama i ovim Standardima.

3. Podmićivanje

- Ne smije se nuditi, plaćati niti primiti mito.
- Ne smije se davati, nuditi, ovlastiti ili obećavati davanje novca ili bilo čega drugog od vrijednosti bilo kojoj osobi, uključujući bilo kojeg državnog službenika, kako bi se neprikladno utjecalo na bilo koju radnju ili odluku ili na neki drugi način ostvarila neprikladna korist.
- Dobavljači moraju poštovati relevantne zakone protiv korupcije. To može uključivati Zakon o stranim koruptivnim praksama SAD-a i Zakon o podmićivanju UK-a.
- Davanje mita se mora prijaviti Walmartu, čak i pokušaji mita koji nisu bili uspješni.

4. Dostojanstveno radno mjesto

- Dobavljači moraju omogućiti pravedno, dosljedno i inkluzivno okruženje te donositi sve odluke o zapošljavanju na temelju neutralnih i objektivnih kriterija. Osim pridržavanja svih primjenjivih zakona, dobavljači ne smiju sudjelovati u diskriminaciji, uznemiravanju ili nepravednom postupanju na temelju rase, boje kože, podrijetla, etničke pripadnosti, vjere, spola, trudnoće, nacionalnog podrijetla, dobi, invaliditeta, bračnog statusa, statusa veterana, vojnog statusa, spolne orijentacije, rodnog identiteta ili izražavanja ili genetskih informacija. Ako postoji sukob između ovog očekivanja i primjenjivog zakona, Walmart mora biti obaviješten.

- Mora postojati mehanizam za radnike da prijave zabrinutosti upravi, dobavljaču i trećim stranama. Ovi mehanizmi trebaju omogućiti anonimnost i zabraniti odmazdu za prijave u dobroj vjeri. Walmart pruža svoje kanale za prijavu etike i usklađenosti radnicima koji imaju zabrinutosti o dobavljačima i objektima koji proizvode proizvode za Walmart.
- Ne smije biti fizičkih kazni, uključujući prilikom discipliniranja.

5. Zapošljavanje i plaćanje

- Dobavljači moraju osigurati naknade, beneficije, radno vrijeme, pauze, slobodne dane, blagdane i dopuste u skladu s pravnim zahtjevima i primjenjivim sporazumima. Radnici moraju razumjeti ove uvjete.
- Ne smiju se vršiti ilegalni ili prekomjerni odbici od plaća, zadržavati plaće, odgađati isplate ili nepravilno isplaćivati plaće.
- Dobavljači se moraju pridržavati svih primjenjivih zakona, propisa i sporazuma koji se odnose na zapošljavanje maloljetnih radnika.
- Dobavljači ne smiju sprječavati slobodu udruživanja i kolektivno pregovaranje.
- Dobavljači moraju provjeriti dozvole zaposlenika za rad u zemlji i na odgovarajućem radnom mjestu prije zapošljavanja.

6. Prisilni rad

- Dobavljači moraju izbjegavati prisilni rad, uključujući maloljetnički, prisilni, iznuđeni, vezani, prisilni zatvorski, eksploatirani, trgovani ili ugovoreni rad u svojim operacijama, operacijama svojih podizvođača i u lancu opskrbe.
- Moraju se uspostaviti sustavi za praćenje znakova trgovine ljudima i eksploatacije, posebno kada poslovanje uključuje ranjive populacije poput migranata, žena i mladih ljudi.
- Ranjivim radnicima se ne smiju naplaćivati naknade za zapošljavanje ili slične naknade, čak i ako je naplata takvih naknada dopuštena prema lokalnim zakonima. Migrantima se moraju komunicirati uvjeti njihovog ugovora o radu na njihovom materinjem jeziku prije odlaska iz njihove domovine.
- Ne smiju se zadržavati osobne isprave ili druge vrijedne stvari radnika, kontrolirati njihova slobodu kretanja putem dugova poduzeću, posrednicima ili trećim stranama te se mora dopustiti radnicima da prestanu raditi uz razumnu najavu.

7. Sigurnost na radnom mjestu

- Dobavljači moraju osigurati sigurno, čisto i zdravo radno okruženje u skladu s industrijskim standardima, geografijom i radnom snagom. To uključuje osiguravanje da su objekti čvrsti, prikladni za svrhu, usklađeni sa zakonima i standardima o sigurnosti od požara i struje te da su dobro održavani.
- Pristup mora biti održavan čistim, kao i sanitarne prostorije i pitka voda.
- Dobavljači moraju provesti odgovarajuće postupke i mjere zaštite kako bi spriječili nesreće i ozljede radnika te uspostaviti odgovarajuće postupke održavanja, nadzora i inspekcija, obuku radnika i zaštitne mjere, te protupožarne mjere. Moraju se poduzeti odgovarajući koraci za zaštitu radnika od štetnih kemikalija, zaraznih bolesti i drugih sličnih rizika, kao i pridržavati ograničenja za opasne radove za mlade radnike.

8. Zaštita okoliša

- Pored poštivanja svih relevantnih zakona i propisa o okolišu, dobavljači trebaju dizajnirati i upravljati sustavima za pravilno upravljanje otpadnim vodama, oborinskim vodama, otpadom, emisijama u zrak i materijalima za reciklažu te odgovorno rukovati, skladištiti, transportirati i odlagati kemikalije i opasni otpad.

Svatko tko prekrši Standarde može se suočiti s posljedicama, uključujući prekid poslovanja s Walmartom. Walmart zadržava pravo da u bilo kojem trenutku provede reviziju ili inspekciju dobavljača kako bi utvrdio poštuju li ove Standarde.

Slično Walmartu, Amazon također zahtjeva od dobavljača da se ponašaju zakonito i odgovorno, štite okoliš te štite prava radnika. Njihovi zahtjevi i očekivanja od dobavljača detaljno su opisani u Kodeksu ponašanja dobavljača. Kodeks dobavljača temelji se na Smjernicama Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima te Temeljnim konvencijama Međunarodne organizacije rada (ILO), uključujući ILO-ovu Deklaraciju o temeljnim načelima i pravima na radu i Opću deklaraciju o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda. Amazon suradnju ostvaruje s dobavljačima koji su posvećeni istim načelima. Ti zahtjevi poznati su kao Kvalifikacijski zahtjevi.⁵¹

Ključna područja Amazonovog Kodeksa dobavljača uključuju:⁵²

⁵¹ Amazon (2024), op. cit, str. 2.

⁵² Amazon (2019). *Amazon Supply Chain Standards* [online]. Dostupno na: <https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/4d/80/9e681da64536a287f9e658216ff9/amazon-supplier-code-of-conduct-2019-09-18-2.pdf> [20. kolovoza 2024.], str. 2-6.

1. Radna prava i uvjeti na radnom mjestu

- Amazon ne tolerira korištenje dječjeg rada. Dobavljači su dužni zapošljavati radnike koji su stariji od 15 godina, navršili dob za završetak obveznog obrazovanja ili dosegнули minimalnu dob za rad u zemlji u kojoj se posao obavlja, ovisno o tome koja je dob veća. Nadalje, radnici mlađi od 18 godina ne smiju obavljati opasne poslove koji bi mogli ugroziti njihovo zdravlje ili sigurnost ili kompromitirati njihovo obrazovanje (npr. noćne smjene, prekovremeni rad). U svim okolnostima, dobavljači se moraju pridržavati zakona o dječjem radu i međunarodnih radnih standarda.
- Amazonovi dobavljači ne smiju koristiti prisilni rad, zatvorski rad, rad temeljen na ugovoru o otplati duga, dužnički rad ili bilo koji drugi. Amazon ne tolerira dobavljače koji trguju ljudima ili na bilo koji drugi način iskorištavaju radnike prijetnjama, prisilom, otmicama ili prijevarom. Sav rad mora biti dobrovoljan, a radnici moraju imati slobodu napustiti posao i prekinuti zaposlenje uz razumno obavještenje. Radnicima ne smije biti naplaćeno zapošljavanje, naknade za regrutaciju, posredničke usluge ili druge povezane troškove u zemlji prebivališta ili u zemlji u kojoj se posao obavlja. Dobavljači su dužni pokriti ili nadoknaditi troškove svih takvih naknada radnicima koje su nastale u bilo kojem trenutku tijekom procesa zapošljavanja, čak i ako su izvan izravne kontrole dobavljača. Dobavljači ne smiju zahtijevati od radnika da predaju svoje službene identifikacijske isprave, putovnice ili radne dozvole kao uvjet za zaposlenje. Mogu privremeno zadržati takve dokumente samo u mjeri koja je opravdano potrebna za dovršetak legitimne administrativne i imigracijske obrade. Radnici moraju dobiti jasnu, razumljivu dokumentaciju koja definira uvjete njihovog zaposlenja na jeziku i načinom koji je razumljiv radniku.
- Amazon očekuje od svojih dobavljača da posvete posebnu pozornost rizicima eksploatacije domaćih i stranih migrantskih radnika te osiguraju da migrantski radnici ne budu diskriminirani u vezi s ovim standardima. Ako dobavljači angažiraju strane ili domaće migrantske radnike, takvi radnici moraju biti angažirani u potpunoj sukladnosti s imigracijskim i radnim zakonima zemlje domaćina. Radnicima mora biti omogućeno dobrovoljno raskidanje ugovora bez kazne uz razumno ili zakonski primjenjivo obavještenje. Dobavljači su obvezni voditi ažuriranu evidenciju svih zaposlenika, posebno migrantskih radnika, koja uključuje osnovne uvjete ugovora te datume dolaska i odlaska radnika.

- Dobavljači su dužni pravovremeno isplaćivati radnike i osigurati naknade (uključujući plaćanje prekovremenih sati i pogodnosti) koje, barem minimalno, zadovoljavaju primjenjive zakone. Dužni su osigurati radnicima osnovu prema kojoj se isplaćuju plaće putem platne liste ili slične dokumentacije. Odbici od plaća kao disciplinska mjera nisu dopušteni.
- Amazon očekuje od dobavljača da redovito prate radno vrijeme kako bi osigurali sigurnost, zdravlje i dobrobit radnika. Radno vrijeme ne smije prelaziti maksimalno dopušteno zakonom.
- Amazonovi dobavljači ne smiju diskriminirati prema osobnim karakteristikama u postupcima zapošljavanja i radnim praksama, poput prijave za posao, promaknuća, dodjele poslova, obuke, plaća, pogodnosti i otpuštanja. Svi medicinski testovi koji se zahtijevaju od radnika ili kandidata ne smiju se koristiti na diskriminatoran način. Dobavljači su dužni osigurati razumne prilagodbe za radnike različitih vjerskih pozadina te moraju imati politiku jednakih mogućnosti zapošljavanja koja promiče rodnu ravnopravnost u radnim praksama. Dobavljači se potiču da omoguće porodiljni dopust.
- Svi radnici moraju biti tretirani s poštovanjem i dostojanstvom. Dobavljači ne smiju sudjelovati u niti dopuštati fizičko, verbalno ili psihološko zlostavljanje ili prisilu, uključujući prijetnje nasiljem, tjelesno kažnjavanje, mentalnu prisilu, seksualno uznemiravanje ili nerazumna ograničenja ulaska ili izlaska iz radnih i stambenih objekata, ili druge oblike zastrašivanja.
- Amazon očekuje da dobavljači poštuju prava radnika na osnivanje i pridruživanje organizacijama po njihovom izboru. Radnici ne smiju biti kažnjavani ili podložni uznemiravanju ili zastrašivanju zbog toga.

2. Zdravlje i sigurnost

- Dobavljači su obvezni pratiti potencijalne izloženosti radnika opasnostima po sigurnost (npr. kemijske, mehaničke, električne i druge izvore energije, vatru, vozila i opasnosti od pada) te identificirati, procijeniti i kontrolirati te opasnosti putem pravilnog dizajna, inženjerskih i administrativnih kontrola, preventivnog održavanja, sigurnih radnih procedura i kontinuirane sigurnosne obuke.
- Dobavljači su obvezni uspostaviti procedure i sustave za sprječavanje, upravljanje i praćenje povreda i bolesti na radu, kao što su poticanje radnika na prijavljivanje, klasifikacija i evidentiranje slučajeva ozljeda i bolesti, osiguravanje potrebne

medicinske skrbi, istraživanje slučajeva i provođenje korektivnih mjera za uklanjanje njihovih uzroka.

- Dobavljači se potiču da identificiraju, procijene i kontroliraju izloženost radnika kemijskim, biološkim i fizičkim agensima. To uključuje uklanjanje ili kontrolu potencijalnih opasnosti putem pravilnog dizajna, inženjerskih i administrativnih kontrola. Radnici moraju biti unaprijed informirani i educirani ako će raditi s opasnim ili štetnim uvjetima ili materijalima te im mora biti osigurana odgovarajuća zaštitna oprema i obuka o njejoj pravilnoj upotrebi.
- Dobavljači su dužni kontinuirano identificirati, procjenjivati i kontrolirati fizički zahtjevne zadatke kako bi osigurali da zdravlje i sigurnost radnika nisu ugroženi. Također su dužni identificirati i planirati hitne situacije te implementirati sustave odgovora i osposobiti radnike, uključujući sustave za prijavu hitnih slučajeva, alarme, procedure obavještanja radnika i evakuacije, obuku i vježbe, pribor za prvu pomoć, opremu za otkrivanje i gašenje požara te neblokiranje izlaze. Proizvodni i drugi strojevi moraju se rutinski procjenjivati na opasnosti za sigurnost.
- Radnicima mora biti omogućeno razumno korištenje čistih sanitarnih prostorija i pitke vode.

3. Zaštita okoliša

- Dobavljači su dužni pridržavati se primjenjivih zakona o zaštiti okoliša. Potiču se da traže načine kako smanjiti utjecaj na okoliš (uključujući potrošnju energije, emisije u zrak, emisije stakleničkih plinova, otpad, vodu, zagađenje, opasne materijale i recikliranje) kroz svoje cjelokupne operacije.
- Dobavljači se potiču da traže načine kako poboljšati energetske učinkovitost, smanjiti potrošnju energije i ublažiti emisije stakleničkih plinova.
- Dobavljači su dužni dobiti i održavati sve potrebne dozvole, odobrenja i registracije za zaštitu okoliša te slijediti primjenjive operativne i izvještajne zahtjeve.
- Dobavljači su dužni učinkovito identificirati i upravljati sigurnim rukovanjem, kretanjem, skladištenjem i zbrinjavanjem kemikalija i tvari koje predstavljaju prijetnju okolišu, uključujući osiguravanje odgovarajuće obuke radnicima o sigurnom rukovanju i zbrinjavanju opasnih tvari. Također su dužni pratiti i kontrolirati otpadne vode ili kruti otpad nastao u poslovanju prije zbrinjavanja u skladu s primjenjivim zakonima.

- Dobavljači su dužni karakterizirati, pratiti, kontrolirati i tretirati regulirane emisije u zrak prije ispuštanja u skladu s važećim zakonima. Njih su obvezni identificirati, rutinski pratiti, kontrolirati i tretirati, uključujući isparljive organske kemikalije, aerosole, korozivne tvari, čestice, kemikalije koje oštećuju ozonski omotač i nusproizvode izgaranja, kako je to propisano zakonom, prije ispuštanja. Na zahtjev Amazona, dobavljači su dužni pokazati da bilo koji sustavi za kontrolu emisija u zrak ispunjavaju zakonske zahtjeve.

4. Transparentnost i etičko ponašanje

- Dobavljači se ne smiju baviti podmićivanjem ni u kakvom obliku, bilo u poslovanju s državnim dužnosnicima ili privatnim sektorom. To uključuje ponudu, obećanje, davanje ili prihvaćanje bilo čega vrijednog kako bi se stekla ili pružila nepravедna prednost.
- Dobavljači su dužni pridržavati se važećih zakona o borbi protiv korupcije, uključujući američki Zakon o stranim koruptivnim praksama i britanski Zakon o podmićivanju, i nikada ne smiju podmićivati državnog dužnosnika u ime Amazona.
- Amazon očekuje da dobavljači štite povjerljivost zviždača i zabranjuju odmazdu protiv radnika koji prijavljuju pritužbe vezane uz radno mjesto. Dobavljači su dužni uspostaviti mehanizam za radnike kako bi anonimno podnosili pritužbe te osigurati učinkovit proces za istraživanje i rješavanje zabrinutosti radnika.
- Amazon očekuje od dobavljača da vode potpune i točne evidencije o uvjetima rada (npr. zapise o plaćama i radnim satima). Informacije o radnim uvjetima dobavljača, zdravlju i sigurnosnim praksama moraju biti dostupne na zahtjev Amazona.

Dodatno, Amazon očekuje da dobavljači usvoje sustav upravljanja radi kontinuiranog poboljšanja i osiguravanja usklađenosti s važećim zakonima i ovim Kodeksom dobavljača. Očekuje se da dobavljači imaju imenovane predstavnike odgovorne za provedbu sustava upravljanja i programa koji nadziru usklađenost s važećim zakonima i Kodeksom. Više rukovodstvo mora rutinski pregledavati i procjenjivati kvalitetu i učinkovitost sustava upravljanja. Važno je da dobavljači uspostave proces za identificiranje okolišnih, zdravstvenih, sigurnosnih i etičkih rizika povezanih s njihovim operativnim i radnim praksama. Upravitelji moraju razviti odgovarajuće procese za kontrolu tih rizika i osigurati regulatornu usklađenost. Dobavljači se moraju pridržavati svih primjenjivih zakona, kao i zahtjeva i načela navedenih u Kodeksu, čak i kada oni premašuju zakonske zahtjeve.

Usvajanje sustava upravljanja koji se fokusira na kontinuirano poboljšanje i komunikaciju s radnicima pomoći će dobavljačima u razvoju održivih radnih mjesta. Amazon očekuje da dobavljači ove standarde prenesu svojim vlastitim dobavljačima i podizvođačima te koristi neovisne revizore kako bi provjerio usklađenost sa standardima.

Costco također ima Kodeks ponašanja dobavljača kojim pokazuje predanost zaštiti radnih prava i sigurnosti ljudi koji proizvode, prerađuju ili beru robu koju prodaje, dok istovremeno priznaje i poštuje kulturne i pravne razlike diljem svijeta. U tu svrhu, Costco očekuje od svojih dobavljača i objekata da se pridržavaju, barem minimalno, svih primjenjivih zakona i propisa o radu, zapošljavanju, zdravlju, sigurnosti i zaštiti okoliša u zemlji u kojoj se roba proizvodi. U nedostatku primjenjivih zakona i propisa, očekuje se da se dobavljači i objekti pridržavaju zahtjeva navedenih u Kodeksu.

Costcov Kodeks ponašanja dobavljača sadrži sljedeće stavke:⁵³

1. Transparentnost i zakonito poslovanje

- Pogon uključen u proizvodnju proizvoda mora dokumentirati i pratiti sav kućni rad te voditi popis svih subjekata, uključujući podugovarače i kućne radnike, koji proizvode ili pružaju materijale ili usluge koje su uključene u proizvodnju, preradu, berbu ili proizvodnju robe koja se prodaje Costcou.
- Dobavljač se mora pridržavati svih primjenjivih zakona i propisa, uključujući, ali ne ograničavajući se na, one koji se odnose na: plaće, radne sate, diskriminatorne prakse zapošljavanja, pravo zaposlenika na slobodno udruživanje i korištenje stranih ugovornih ili migrant radnika. Ako oni ne pokrivaju određena pitanja, potrebno je poštovati sljedeće:
 - Ako zakon zahtijeva, zaposlenicima se mora osigurati pisani ugovor o zaposlenju koji opisuje uvjete zaposlenja, na jeziku koji zaposlenik razumije.
 - Testovi na trudnoću ili HIV, ili kontracepcija ne smiju biti zahtijevani kao uvjet za zaposlenje.
 - Pravni status zaposlenika mora biti provjeren. Samo zaposlenici s važećim radnim odobrenjem koje izdaje odgovarajuće pravno tijelo mogu biti zaposleni.
 - Prestanak zaposlenja mora biti u potpunosti u skladu sa zakonom, a kopije evidencije o prestanku zaposlenja moraju se održavati.

⁵³ Costco (2018). *Supplier Code of Conduct* [online]. Dostupno na: https://s201.q4cdn.com/287523651/files/doc_downloads/govdocs/Supplier-Code-of-Conduct-2018.pdf [20. kolovoza 2024.], str. 2-9.

- Dokumentacija o dobi zaposlenika mora biti provjerena, a gdje zakon dopušta, kopije takvih dokumenata moraju se održavati za svakog zaposlenika.
- Zaposlenici moraju biti plaćeni najmanje zakonski minimum i prekovremene plaće za odrađene sate.
- Plaće moraju biti isplaćivane barem mjesečno ili prema zakonom zahtijevanom rasporedu, što god je strože. Plaće se moraju isplaćivati izravno zaposleniku, ili ako je zaposlenik pristao na drugo, izravno na račun koji kontrolira zaposlenik. Zaposlenicima se mora pružiti detaljan izvadak o plaći, koji barem uključuje obračunsko razdoblje, zarađene plaće za obračunsko razdoblje, stopu plaće, redovite i prekovremene sate, odbitke i beneficije.
- Zaposlenicima se moraju osigurati sve zakonom propisane beneficije, uključujući socijalno osiguranje, roditeljski dopust, godišnji odmor, bolovanje i zakonom predviđene praznike.
- Točne evidencije o plaćama i proizvodnji moraju se održavati.
- Ukupno radno vrijeme zaposlenika, uključujući redovne i prekovremene sate, ne smije prelaziti zakonske limite ili 60 sati tjedno, što god je strože. Izuzeci od ovog zahtjeva moraju biti u skladu sa zakonom i samo zbog iznimnih okolnosti, kao što je kontinuirani rad ili u slučaju nužde. Zaposlenici moraju biti informirani o obvezama prekovremenog rada prije zapošljavanja i unaprijed prije prekovremenog smjena, te im se mora omogućiti odbijanje prekovremenog rada bez kazne, penala ili disciplinskih mjera. Ako zakon zahtijeva, moraju se pribaviti odobrenja za prekovremeni rad od nadležnih pravnih tijela. Mora se osigurati najmanje jedan slobodan dan u tjednu.
- Diskriminacija u praksama zapošljavanja i zaposlenja na temelju rase, boje kože, religije, spola, dobi, nacionalnog, društvenog ili etničkog podrijetla, materinstva, seksualne orijentacije, rodnog identiteta ili izraza, političkog mišljenja, invaliditeta, bračnog statusa ili bilo kojeg drugog statusa ili osobne karakteristike nije dopuštena. Medicinski testovi za zaposlenike koji bi se mogli koristiti za diskriminaciju u zapošljavanju ili praksama zaposlenja ne smiju biti zahtijevani.
- Ako je dopušteno zakonom, treba osigurati anonimnu i povjerljivu metodu za sve zaposlenike da iznose svoje brige višem menadžmentu bez straha od odmazde. Pristigli prigovori i napredak njihove obrade trebaju biti praćeni i evidentirani.

2. Radna prava

- Svi zaposlenici moraju biti najmanje u zakonskoj dobi utvrđenoj lokalnim zakonima. Ako lokalni zakon ne određuje minimalnu dob, zaposlenici moraju imati najmanje 14 godina. Službena i provjerljiva dokumentacija o datumu rođenja svakog zaposlenika, ili zakonski priznat način potvrđivanja dobi svakog zaposlenika, mora se čuvati.
- Upotreba legitimnih programa stručnog osposobljavanja na radnom mjestu, koji su u skladu s primjenjivim zakonima i propisima, je dopuštena.
- Zaposlenici mlađi od 18 godina ne smiju obavljati opasne poslove koji bi mogli ugroziti njihovo zdravlje, sigurnost ili moral. Opasni poslovi uključuju, ali nisu ograničeni na: rad na opasnim visinama ili u skućenim prostorima, rad s opasnim tvarima, opasnim strojevima, opremom i/ili alatima, rad koji uključuje ručno rukovanje ili transport teških tereta te noćni rad.
- Svi zaposlenici moraju raditi na dobrovoljnoj osnovi i ne smiju biti podvrgnuti bilo kakvoj eksploataciji, poput prisilnog, zarobljeničkog i ugovornog rada, ili seksualne eksploatacije. Zaposlenici ne smiju biti podvrgnuti bilo kakvim oblicima prisile, prevare, obmane, ili davanja kontrole nad sobom drugoj osobi u svrhu takve eksploatacije.
- Zaposlenici ne smiju biti prisiljeni na prekovremeni rad niti na ispunjavanje proizvodnih kvota koje rezultiraju kršenjem zakonskih zahtjeva o radnim satima. Zaposlenici moraju zadržati posjed ili imati kontrolu nad osobnim identifikacijskim i putnim dokumentima. Sloboda kretanja zaposlenika ne smije biti ograničena, niti zaposlenici smiju biti spriječeni u prestanku radnog odnosa. Plaće se ne smiju zadržavati, osim ako je to propisano zakonom.
- Dobavljač smije koristiti samo zakonski priznate agencije za zapošljavanje s važećom licencom i moraju osigurati da zapošljavanje zaposlenika, bilo izravno ili neizravno, bude u skladu s primjenjivim zakonima i propisima. Zaposlenici ne smiju plaćati nikakve naknade ili druge isplate poslodavcu ili agentu u svrhu zapošljavanja ili kao uvjet za zaposlenje. Nikakve takve naknade ne smiju se odbijati i zadržavati iz plaća niti se na bilo koji način prenositi na zaposlenike.
- Strani ili migrant zaposleni moraju biti zaposleni u potpunosti u skladu sa zakonima zemlje domaćina, uključujući zakone o zapošljavanju, radu i imigracije i ne smiju biti izloženi prijetnjama otkazivanja ili deportacije.

3. Uvjeti na radnom mjestu

- Svi zaposlenici moraju biti tretirani s dostojanstvom i poštovanjem. Fizičko, seksualno, verbalno ili mentalno zlostavljanje, prisila ili prijetnje, tjelesno kažnjavanje ili bilo koji oblik uznemiravanja tijekom zapošljavanja ili tijekom zaposlenja je zabranjen.
- Pisane disciplinske politike i procedure te evidencija disciplinskih mjera za sve zaposlenike moraju se održavati. Protuzakonite ili pretjerane disciplinske mjere ili novčane kazne su zabranjene.
- Zlostavljajuće sigurnosne prakse, uključujući pretraživanje suprotnog spola i skidanje odjeće, su zabranjene.
- Zaposlenici koji žele pristupiti ili se suprotstaviti sindikatima i kolektivnom pregovaranju ne smiju biti ometani, kažnjavani ili odmazdama pogođeni. Zaposlenici ne smiju biti diskriminirani na temelju tih udruga.

4. Zdravlje i sigurnost

- Zaposlenicima će biti pružene pisane informacije o zdravlju i sigurnosti, te o održavanju dobrih sanitarnih uvjeta. Obavijesti o zdravlju i sigurnosti trebaju biti istaknute i redovito ažurirane. Sve informacije o zdravlju i sigurnosti trebaju biti na jezicima koje svi zaposlenici razumiju.
- Zaposlenici koji rade s kemikalijama i opasnim materijalima ili su izloženi njima moraju biti obučeni o sigurnom rukovanju, skladištenju i odlaganju tih materijala.
- Zaposlenici koji rade s opasnim uređajima moraju biti obučeni za sigurnu uporabu i rukovanje te im mora biti omogućena prikladna uniforma.
- Zaposlenici moraju biti obučeni o postupcima evakuacije u slučaju nužde. Evakuacijske vježbe u slučaju požara i drugih nuždi trebaju se provoditi svakih 12 mjeseci za sve zaposlenike na svakom smjeni i katu, ili kako zakon zahtijeva, što god je strože.
- Električni paneli, kablovi i utičnice trebaju se pregledavati barem jednom mjesečno i ne smiju biti oštećeni, izloženi ili predstavljati opasnost od spoticanja. Vatrogasni aparati trebaju biti omogućeni.
- Treba uspostaviti procedure i poduzeti korake kako bi se spriječile nesreće, ozljede i širenje bolesti. Na svakoj smjeni mora biti prisutan barem jedan obučeni osoblje za prvu pomoć. U slučaju ozbiljnih ozljeda, zaposlenici trebaju primiti medicinsku

pomoć u najbližoj medicinskoj ustanovi. Ove usluge trebaju biti pružene bez troška zaposlenika, osim ako njihovo zdravstveno osiguranje, ako postoji, ne pokriva drugačije. Svi zaposlenici trebaju primiti zakonom zahtijevane medicinske pretrage povezane s njihovim specifičnim zanimanjem. Evidencija nesreća i ozljeda zaposlenika treba se održavati, uključujući evidenciju istraga, te korektivne i preventivne mjere.

- Radni prostori trebaju biti pravilno ventilirani te omogućen adekvatan sustav osvjetljenja.
- Svi zaposlenici trebaju imati pristup sigurnoj pitkoj vodi, toploj vodi i toaletima.

5. Zaštita okoliša

- U proizvodnim i prerađivačkim operacijama, negativni utjecaji na zajednicu, okoliš i prirodne resurse trebaju se minimizirati, uz očuvanje zdravlja i sigurnosti javnosti. Dobavljač mora biti u skladu sa svim primjenjivim zakonima i propisima koji se odnose na okoliš. Ako nisu obuhvaćeni primjenjivim zakonima i propisima, potrebno je pridržavati se sljedećih smjernica:
 - Svi kemijski i opasni materijali, uključujući otpadne vode i kruti otpad nastao iz operacija, moraju se rukovati i odložiti koristeći ekološki odgovorne prakse. U slučaju nepravilnog ispuštanja opasnih ili onečišćujućih materijala, odgovorne vlasti trebaju biti obaviještene, a odmah treba poduzeti odgovarajuće mjere za ispravak i sanaciju.
 - Kako bi se poboljšala kvaliteta zraka prilikom korištenja kemikalija i opasnih materijala, snažno se potiče eliminacija kemikalija koje oštećuju ozonski sloj tijekom proizvodnog procesa.
 - Recikliranje se snažno potiče.

Costco zadržava pravo provoditi ili organizirati revizije proizvodnih pogona i poslovnih praksi kako bi pratio predanost dobavljača Kodeksu. Također zadržava pravo raskinuti odnos s bilo kojim dobavljačem i/ili objektom koji se ne pridržava ovog Kodeksa.

Za različite dobavljače vrijede različita pravila, koja ovise o njihovom kapacitetu, radnoj snazi i troškovnoj strukturi, kao i o tome da li su oni proizvođači i koja je priroda proizvoda.⁵⁴ Svaki od promatranih poduzeća ima dobavljače specijalizirane za ono što je funkcija poduzeća. Walmart je trgovac na malo koji prodaje robu potrošačima, često nabavljajući

⁵⁴ Laseter, T. M. i Ramdas, K. (2002) Product Types and Supplier Roles in Product Development. *Transactions on Engineering Management*, 49(2), str. 111-112.

proizvode od veletrgovaca. Amazon većinom djeluje kao distributer, pružajući usluge logistike i dostave za proizvode koje prodaju razni veletrgovci i proizvođači. Prvenstveno poznat kao skladišni klub temeljen na članstvu, Costco također djeluje kao veletrgovac prodajući proizvode na veliko po sniženim cijenama potrošačima i poduzećima.⁵⁵ Iako postoje razlike u njihovom poslovanju, smjernice za ispravno poslovanje njihovih dobavljača su gotovo iste. One se koncentriraju na etično ponašanje, što je sve važniji standard za sva poslovanja.

4.3. Analiza načela poslovanja najvećih maloprodajnih poduzeća i njihovih dobavljača

Najveća svjetska poduzeća usko surađuju s dobavljačima koji kontinuirano unapređuju svoje radne uvjete. Minimalno zahtijevaju da dobavljači i njihovi pogoni zadovoljavaju i održavaju osnovni set zahtjeva kako bi se kvalificirali za početnu i stalnu proizvodnju proizvoda koje prodaju te da se prema svim dionicima lanca opskrbe odnosi s poštovanjem i bez uskraćivanja osnovnih ljudskih prava.

Posebnosti Walmartovih standarda su u tome što nastoje zaštititi ugled poduzeća i upravljati rizicima povezanim s neetičkim praksama u lancu opskrbe. Amazon se suočava s kritikom u vezi s radnim praksama i radi na rješavanju problema povezanih s tretmanom i sigurnošću radnika, a standardi za ponašanje potrošača mu pomažu u ispunjavanju rastuće potražnje potrošača za etičkim i održivim poslovanjem. Costco je poznat po svojoj usmjerenosti na visoke standarde za dobrobit radnika i prakse dobavljača, a standardi dobavljača podržavaju njegovu predanost odgovornoj nabavi i dugoročnoj održivosti, u skladu s njegovim korporativnim vrijednostima i očekivanjima kupaca. Sva tri poduzeća teže provedbi visokih etičkih standarda, zaštiti svog ugleda i osiguravanju usklađenosti sa zakonskim i društvenim normama. Iako imaju sveobuhvatne standarde ponašanja za dobavljače, njihovi specifični pristupi provedbi, nadzoru i rješavanju sistemskih problema mogu se razlikovati. Svako poduzeće prilagođava svoje smjernice svojem jedinstvenom poslovnom modelu i izazovima u lancu opskrbe.

Prethodni naslov je ustanovio najvažnije stavke odrednica ponašanja za dobavljače poduzeća Walmart, Amazon i Costco, a one su:

⁵⁵ Quora (2024) *What are examples of wholesalers? Costco, the distributor is Amazon and the retailer is Walmart.* [online]. Dostupno na: <https://www.quora.com/What-are-examples-of-wholesalers-Costco-the-distributor-is-Amazon-and-the-retailer-is-Walmart> [20. kolovoza 2024.]

1. Inkluzivnost

Propisani standardi se odnose na sve radnike bez obzira na rasu, boju kože, nacionalno podrijetlo, spol, rodni identitet, seksualnu orijentaciju, religiju, invaliditet, dob, političko mišljenje, trudnoću, status migranta, etničku pripadnost, kastu, bračni ili obiteljski status, ili slične osobne karakteristike. Ove skupine mogu biti ranjivije na eksploataciju. Rizici specifični za ove skupine se moraju riješiti pa poduzeća rade sa svojim dobavljačima na procjeni i rješavanju okolnosti koje mogu nastati, a nisu posebno obuhvaćene standardima.

2. Kontinuirano poboljšanje

Poduzeća provode politike kontinuiranog poboljšanja te su posvećena radu s dobavljačima na poboljšanju zaštite njihovih radnika i radnih mjesta. U svrhu toga, poduzeća obavljaju provjere poslovanja dobavljača. Zadržavaju pravo prekinuti suradnju u bilo kojem trenutku zbog nepoštivanja odrednica ponašanja dobavljača. Prekid suradnje razmatrat će se kada dobavljač odbije surađivati u procjeni, odbije promijeniti traženo ponašanje ili praksu, ne napravi pravovremeni napredak u sanaciji ili se bavi krivotvorenjem ili lažnim prikazivanjem podataka ili drugom nezakonitom ili obmanjujućom aktivnošću.

3. Odgovornost u opskrbnom lancu

Kako bi poduzeća osigurala da se njihovi standardi primjenjuju kroz cijeli opskrbni lanac, očekuju da dobavljači dosljedno prate i provode te standarde u svojim operacijama i opskrbnom lancu, kao i da poboljšaju praksu kako bi ispunili ili premašili očekivanja poduzeća i kupaca. Dobavljači su dužni otkriti sve podizvođače ili posrednike u zapošljavanju na zahtjev, za koje se također očekuje usklađenost sa standardima. Dobavljači s podugovorenom proizvodnjom obvezni su surađivati s podizvođačima kako bi prihvatili i podigli svijest o odrednicama ponašanja.

Kodeks ponašanja za dobavljače stvara se s ciljem osiguravanja da se dobavljači poduzeća pridržavaju visokih standarda u poslovanju, koji se odnose na pridržavanje zakona i etike, pravedno odnošenje prema zaposlenicima, stvaranje kvalitetnih proizvoda te upravljanje rizicima.⁵⁶ Jasna očekivanja pomažu u jačanju odnosa poduzeća s dobavljačima pružanjem okvira za komunikaciju i odgovornost. Provodeći visoke standarde, poduzeća štite svoj ugled i izbjegavaju negativni publicitet koji može proizaći iz neetičkih praksi unutar njihove

⁵⁶ Gov.uk (2024). *Supplier Code of Conduct (HTML)* [online]. Dostupno na: <https://www.gov.uk/government/publications/supplier-code-of-conduct/supplier-code-of-conduct-html> [20. kolovoza 2024.]

opskrbne mreže. Potrošači sve više zahtijevaju da poduzeća djeluju etički i održivo. Kodeks ponašanja za dobavljače pomaže poduzećima ispuniti ova očekivanja i privući društveno osviještene kupce. Etičke i odgovorne prakse nabave doprinose dugoročnoj održivosti opskrbnog lanca, osiguravajući da on ostane održiv i otporan na izazove.⁵⁷ Naposljetku, poduzeća mogu pokrenuti promjene u industriji postavljanjem visokih standarda koji potiču dobavljače na poboljšanje svojih praksi, promičući društvenu odgovornost i održivi razvoj. Ove odrednice su vrlo važne kako bi poduzeća Walmart, Amazon i Costco održala svoje statute jednih od najvećih maloprodajnih poduzeća.

⁵⁷ Lambrechts, W. (2021) Ethical and Sustainable Sourcing: Toward Strategic and Holistic Sustainable Supply Chain Management. U: Filho, W. L., ur. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Publisher: Springer, str. 406-407.

5. ZAKLJUČAK

Maloprodajni opskrbeni lanci donose ključne proizvode potrošačima širom svijeta. Proizvodnja, izrada i transport proizvoda također koriste lokalnim gospodarstvima i pružaju ekonomske prilike ljudima koji rade u opskrbnim lancima proizvoda, uključujući mnoge koji izlaze iz siromaštva. Međutim, u nekim se slučajevima ljudi koji rade u opskrbnim lancima mogu suočiti s rizikom od iskorištavanja, osobito u regijama s manje razvijenom pravnom i socijalnom infrastrukturom. Isto tako, ponekad se događa degradacija okoliša u zemljama koje nemaju dovoljno regulirane zakone za zaštitu okoliša. Walmart, Amazon i Costco su uspostavili standarde ponašanja za dobavljače kako bi održali etičke prakse i osigurali usklađenost kroz svoje globalne lance opskrbe, što odražava njihovu predanost društvenoj odgovornosti i održivim poslovnim praksama.

Poduzeća očekuju da dobavljači ne rade ništa što bi ih dovelo u rizik od kršenja zakona, moglo naštetiti njihovoj reputaciji ili se percipirati kao zavaravajuće, prijevarno ili kao vršenje neprikladnog utjecaja. Zato je važno razumijevanje i procjena rizika koji se odnose na rizike u industriji, proizvodima i radnoj snazi. Dobavljač mora istraživati i pratiti zakone, propise, standarde, najbolje prakse u industriji, uvjete prodaje i znanstvene spoznaje relevantne za svoje proizvode.

Walmart, Amazon i Costco očekuju da dobavljači podržavaju njihovu usklađenost s primjenjivim zakonima i politikama protiv korupcije te da promiču iste vrijednosti u svom poslovanju. Usklađenost se odnosi na upravljanje poslovnim operacijama, zaposlenicima i okolišem. Dobavljači su odgovorni za osiguravanje usklađenosti s dokumentima koji propisuju ponašanje dobavljača kroz cijeli lanac opskrbe. Oni ih moraju provoditi u cijelom svojem poslovanju i kroz proces pružanja proizvoda poduzećima. To uključuje odgovornost za ponašanje bilo kojeg podizvođača i agenata koje koriste kao dio svog poslovanja (uključujući, primjerice, tvornice, proizvodne pogone, kao i pružatelje sirovina, komponenti i sastojaka i slično).

Najbitnije, poduzeća očekuju da se svi dionici poslovanja tretiraju pošteno i s poštovanjem. Diskriminacija, uznemiravanje i nepravedno postupanje umanjuju dostojanstvo pojedinaca i nemaju mjesta u poslovanju najvećih svjetskih poduzeća ni u poslovanju njihovih dobavljača.

Literatura

1. Al-Shuaibi, K. M. (2016) Reaping the Benefits of Long Term Relationship with Suppliers: An Evidence from the Saudi Chemical Industry. *International Journal of Business and Management*, 11(8), str. 203-212.
2. Amazon (2019). *Amazon Supply Chain Standards* [online]. Dostupno na: <https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/4d/80/9e681da64536a287f9e658216ff9/amazon-supplier-code-of-conduct-2019-09-18-2.pdf> [20. kolovoza 2024.]
3. Amazon (2024). *Amazon Supply Chain Standards Manual* [online]. Dostupno na: <https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/ba/73/23a785f24c809ee05445d5ab623f/supplier-manual-5sep2019-final.pdf> [20. kolovoza 2024.]
4. Aissaoui, N., Haouari, M. i Hassini, F. (2007) Supplier selection and order lot sizing modeling: A review. *Computers & Operations Research*, 34(12), str. 3516-3540.
5. Beil, D. (2010) Supplier Selection. U: Cochran, J. J., ur., *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. New Jersey: John Wiley & Sons, str. 1-13.
6. Bendoraityte, A. (2023). *The Costco Approach: Key Lessons in People Management* [online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/costco-approach-key-lessons-people-management-bendoraityte-> [20. kolovoza 2024.]
7. Best, R. (2022). *5 Key Suppliers of Walmart* [online]. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/articles/insights/050116/walmart-stock-analyzing-5-key-suppliers-wmt.asp> [20. kolovoza 2024.]
8. Buntak, K. et. al. (2021) *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*. Zagreb: HGK.
9. Business Gateway (2024). *Choosing and managing suppliers* [online]. Dostupno na: <https://www.bgateway.com/resources/choosing-and-managing-suppliers> [20. kolovoza 2024.]
10. Chen, J. (2021). *Marketing strategy management of Costco* [online]. Dostupno na: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504238/Chen_Jiangpei.pdf?sequence=2&isAllowed=y [20. kolovoza 2024.]
11. CliffsNotes (2024). *Walmart Case Walmart's CRM strategy isn't based on a particular CRM...* [online]. Dostupno na: <https://www.cliffsnotes.com/tutors-problems/Business-Other/58622275-Walmart-Case-Walmarts-CRM-strategy-isnt-based-on-a-particular-CRM/> [20. kolovoza 2024.]

12. Coppola, D. (2024). *Amazon - statistics & facts* [online]. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/846/amazon/#topicOverview> [20. kolovoza 2024.]
13. Costco (2018). *Supplier Code of Conduct* [online]. Dostupno na: https://s201.q4cdn.com/287523651/files/doc_downloads/govdocs/Supplier-Code-of-Conduct-2018.pdf [20. kolovoza 2024.]
14. Damotech (2024). *Costco's Operations Strategy: Decoding Its Warehousing Approach* [online]. Dostupno na: <https://www.damotech.com/blog/costco-marketing-strategy-and-warehousing-approach> [20. kolovoza 2024.]
15. Endoh, M. (2022) The impact of firms' international trade on domestic suppliers: The case of Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 63, str. 1-31.
16. GlobalData (2024a). *Amazon.com Inc: Financials* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/amazoncom-inc/financials/> [20. kolovoza 2024.]
17. GlobalData (2024b). *Costco Wholesale Corp: Financials* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/costco-wholesale-corporation/financials/> [20. kolovoza 2024.]
18. GlobalData (2024c). *Walmart Inc: Financials* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/walmart-inc/financials/> [20. kolovoza 2024.]
19. GlobalData (2024d). *Amazon.com Inc: Overview* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/amazoncom-inc/> [20. kolovoza 2024.]
20. GlobalData (2024e). *Costco Wholesale Corp: Overview* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/costco-wholesale-corporation/> [20. kolovoza 2024.]
21. GlobalData (2024f). *Walmart Inc: Overview* [online]. Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/walmart-inc/> [20. kolovoza 2024.]
22. Gov.uk (2024). *Supplier Code of Conduct (HTML)* [online]. Dostupno na: <https://www.gov.uk/government/publications/supplier-code-of-conduct/supplier-code-of-conduct-html> [20. kolovoza 2024.]
23. Grondys, K. i Seroka-Stolka, O. (2015). *The Importance of Supplier Selection Process in Business Relationships* [online]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/327875851_The_Importance_of_Supplier_Selection_Process_in_Business_Relationships [20. kolovoza 2024.]

24. Idzikowski, A., Kurylo, P., Cyganiuk, J. i Ryczko, M. (2019) Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise. *System Safety Human - Technical Facility – Environment*, 1(1), str. 1004-1011.
25. Institute for Supply Management (2024) *Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct with Guidelines*. Tempe: Institute for Supply Management.
26. Indeed (2024). What does a supplier do? (With definition, tips and FAQs) [online]. Dostupno na: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-does-a-supplier-do> [20. kolovoza 2024.]
27. Jambrek, I. i Penić, I. I. (2023) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181-1206.
28. Kissinger, D. (2024). *Costco's Operations Management, 10 Decisions, Productivity* [online]. Dostupno na: <https://panmore.com/costco-wholesale-operations-management-10-decisions-areas-productivity> [20. kolovoza 2024.]
29. Lambrechts, W. (2021) Ethical and Sustainable Sourcing: Toward Strategic and Holistic Sustainable Supply Chain Management. U: Filho, W. L., ur. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Publisher: Springer, str. 402-414.
30. Laseter, T. M. i Ramdas, K. (2002) Product Types and Supplier Roles in Product Development. *Transactions on Engineering Management*, 49(2), str. 107-118.
31. Lazibat, T., Baković, T. i Dužević, I. (2023) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
32. Lazibat, T. et. al. (2020) *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
33. Ledro, C., Nosella, A. i Vinelli, A. (2022) Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), str. 48-63.
34. LinkedIn (2023). *CRM Case Study: Amazon* [online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/crm-case-study-amazon-sfxcrm> [20. kolovoza 2024.]
35. Murambinda, B. (2024). *Amazon Human Resources Management: What you Need to Know* [online]. Dostupno na: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/amazon-human-resources-management-what-you-need-to-know> [20. kolovoza 2024.]
36. National Retail Federation (2024a). *National Retail Federation* [online]. Dostupno na: <https://nrf.com/> [20. kolovoza 2024.]

37. National Retail Federation (2024b). *Top 50 Global Retailers 2024* [online]. Dostupno na: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024> [20. kolovoza 2024.]
38. Ozburn, T. (2024a). *Costco - Statistics & Facts* [online]. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/4399/costco/#topicOverview> [20. kolovoza 2024.]
39. Ozburn, T. (2024b). *Walmart - Statistics & Facts* [online]. Dostupno na: <https://www.statista.com/topics/1451/walmart/#topicOverview> [20. kolovoza 2024.]
40. Palić, M. i Tomašević Lišanin, M. (2021) Okruženje marketinga. U: Vranešević, T. et al., ur., *Osnove marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 111-140.
41. Pondayi, B. (2024). *Walmart Human Resources: What You Need to Know* [online]. Dostupno na: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/walmart-human-resources-what-you-need-to-know> [20. kolovoza 2024.]
42. Renko, N. (2009) *Strategije marketinga*. 2. izd. Zagreb: Naklada Ljevak.
43. Renko, S. (2019) *Uvod u veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
44. Stević, Ž. (2017) Criteria for supplier selection: A literature review. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 1(19), str. 23-27.
45. Taherdoost, H. i Brard, A. (2019) Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. *Procedia Manufacturing*, 32, str. 1024-1034.
46. Toogood, M. (2024). *Amazon selling stats* [online]. Dostupno na: <https://sell.amazon.com/blog/amazon-stats> [20. kolovoza 2024.]
47. Zignify (2024). *How do suppliers have an impact on the supply chain?* [online]. Dostupno na: <https://zignify.net/how-do-suppliers-have-an-impact-on-the-supply-chain/> [20. kolovoza 2024.]
48. Walmart (2024a). *People in Supply Chains* [online]. Dostupno na: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/social/people-in-supply-chains> [20. kolovoza 2024.]
49. Walmart (2024b). *Standards for suppliers* [online]. Dostupno na: <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/california-transparency/standards-for-suppliers-english.pdf> [20. kolovoza 2024.]
50. Wang, H. (2024) The Strengths and Weaknesses of Costco's Business and Financial Model as well as the Potential Risk of Costco's International Development and Outlook. *Highlights in Business Economics and Management*, 24, str. 75-80.

51. Weproc (2023). *What you need to know about customer-supplier relations* [online]. Dostupno na: <https://blog.weproc.com/en/supplier-management/regulations-to-believe-about-customer-supplier-relationships/> [20. kolovoza 2024.]
52. Wei, Z. i Wei, R. (2011) Performance assessment of customer service strategy in Walmart. *Journal of System and Management Sciences*, 1(6), str. 85-93.
53. Quora (2024) *What are examples of wholesalers? Costco, the distributor is Amazon and the retailer is Walmart.* [online]. Dostupno na: <https://www.quora.com/What-are-examples-of-wholesalers-Costco-the-distributor-is-Amazon-and-the-retailer-is-Walmart> [20. kolovoza 2024.]

Popis slika

Slika 1. Ukupni prihod poduzeća Walmart u razdoblju od 2020. do 2023. godine.....	10
Slika 2. Ukupni prihod poduzeća Amazon u razdoblju od 2019. do 2023. godine.....	11
Slika 3. Ukupni prihod poduzeća Costco u razdoblju od 2019. do 2023. godine	12