

# Istraživanje zadovoljstva dobavljača u funkciji jačanja partnerskih odnosa

---

Lipovac Tolić, Antonija

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

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:148:907929>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studij**  
**Poslovno upravljanje, MBA**

**ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA DOBAVLJAČA U FUNKCIJI JAČANJA  
PARTNERSKIH ODNOSA**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Antonija Lipovac Tolić**

**Zagreb, svibanj 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studij**  
**Poslovno upravljanje, MBA**

**ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA DOBAVLJAČA U FUNKCIJI JAČANJA  
PARTNERSKIH ODNOSA**

**SUPPLIER SATISFACTION SURVEY IN THE FUNCTION OF  
STRENGTHENING PARTNER RELATIONSHIPS**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Antonija Lipovac Tolić**

**Matični broj: PDS-19-2009**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Miroslav Mandić**

**Zagreb, svibanj 2022.**

## SAŽETAK

Prijelaz nabavne funkcije iz operativne u stratešku funkciju doveo je do brojnih promjena u suvremenom poslovanju, a ponajviše je promijenio pogled na odnose u lancu opskrbe. U prošlosti zapostavljeni odnosi s dobavljačima postaju neizostavan dio suvremenog upravljanja lancima opskrbe, a dobavljače se sve više uvažava kao strateški resurs poduzeća i izvor konkurentske prednosti. Da bi dobavljači uistinu postali strateški resurs svojim partnerima, potrebno je čuti njihov glas i razumjeti njihove potrebe, a to je moguće primjenom istraživanja zadovoljstva dobavljača. Ovaj rad bavi se temom istraživanja zadovoljstva dobavljača, a njegovi ciljevi su; identificirati ključne kriterije koji utječu na zadovoljstvo dobavljača, ponuditi praktične smjernice za unapređenje zadovoljstva dobavljača i istražiti opravdanost uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u svakodnevno poslovanje.

Istraživanje je pokazalo kako su ključni kriteriji zadovoljstva dobavljača pouzdanost, komunikacija i operativna izvrsnost kupca s kojim surađuju. Analiza stručne literature te sudionici istraživanja dodatno su potvrdili opravdanost i važnost uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u poslovanje koje može doprinijeti većem stupnju zadovoljstva dobavljača, kvalitetnijim odnosima među partnerima i unapređenju efikasnosti lanca opskrbe.

*Ključne riječi: upravljanje lancima opskrbe, upravljanje odnosima s dobavljačima, istraživanje zadovoljstva dobavljača*

## SUMMARY

The transition of the procurement function from an operational to a strategic function has led to numerous changes in modern management. Moreover, it has changed a perspective of supply chain relations. In the past often neglected relationships with suppliers have become an indispensable part of modern supply chain management, while the suppliers are increasingly recognized as a strategic resource of the company and a competitive advantage source. In order for suppliers to truly become a strategic resource, it is necessary to hear their voice and to understand their needs by introducing supplier satisfaction surveys. This paper addresses the topic of supplier satisfaction surveys and it aims to: identify key criteria that affect supplier satisfaction, offer practical guidelines for improving supplier satisfaction and explore the justification for introducing supplier satisfaction research in a daily business.

The paper has shown that key criteria of supplier satisfaction are reliability, communication and operational excellence. The analysis of the literature and research participants have confirmed the justification and importance of introducing supplier satisfaction survey in daily business. Introducing supplier satisfaction survey could contribute to higher degree of supplier satisfaction, better relations between partners and efficiency of the supply chain.

*Key words: supply chain management, supplier relationship management, supplier satisfaction survey*

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

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

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

.....

(vlastoručni potpis studenta)

.....

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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

.....

(personal signature of the student)

.....

(place and date)

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	8
1.1. Definiranje predmeta istraživanja .....	8
1.2. Ciljevi rada .....	8
1.3. Metodološki pristup i izvori podataka.....	9
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	10
2. PRISTUPI U ISTRAŽIVANJU ZADOVOLJSTVA DOBAVLJAČA .....	12
2.1. Pojmovno određenje zadovoljstva dobavljača.....	12
2.2. Pregled relevantnih istraživanja zadovoljstva dobavljača .....	16
2.2.1. Status preferiranog partnera.....	24
2.3. Čimbenici zadovoljstva dobavljača.....	25
2.4. Istraživanje zadovoljstva dobavljača u poslovnoj praksi .....	34
3. ULOGA KLJUČNIH DOBAVLJAČA U LANCU OPSKRBE.....	37
3.1. Upravljanje lancem opskrbe.....	37
3.1.1. Definicija lanca opskrbe.....	37
3.1.2. Logistika i upravljanje opskrbnim lancima .....	39
3.1.3. Procesi u lancu opskrbe.....	40
3.1.4. Informacijska tehnologija u upravljanju lancima opskrbe .....	42
3.1.5. Vitko i zeleno upravljanje opskrbnim lancem .....	43
3.2. Funkcija nabave u lancu opskrbe .....	45
3.2.1. Definicija i razvoj nabave.....	45
3.2.2. Strateška funkcija nabave.....	47
3.3. Upravljanje odnosima s dobavljačima.....	51
3.3.1. Dobavljači kao strateški resurs poduzeća .....	51
3.3.2. Segmentacija i ocjenjivanje dobavljača .....	53
3.4. Partnerski odnosi ključnih dobavljača i trgovaca .....	56
3.4.1. Definicija, strukture trgovine i marketinški kanali.....	56
3.4.2. Novi vertikalni marketing proizvođača i trgovaca .....	58
3.4.3. Partnerski odnosi proizvođača i distributera .....	59
4. ISTRAŽIVANJE KRITERIJA KOJI UTJEČU NA ZADOVOLJSTVO DOBAVLJAČA.....	64
4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja .....	64
4.2. Metodologija istraživanja .....	64
4.2.1. Utvrđivanje ključnih kriterija zadovoljstva dobavljača.....	64
4.2.2. Određivanje uzorka ispitanika.....	68
4.3. Rezultati i njihova primjena.....	70
4.3.1. Analiza prikupljenih podataka .....	70

4.3.2. Sinteza rezultata istraživanja.....	83
4.4. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	84
5. ZAKLJUČAK.....	88
POPIS LITERATURE	
POPIS TABLICA I SLIKA	
ŽIVOTOPIŠ	
PRILOZI	



## 1. UVOD

### 1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Zadovoljstvo je temelj uspjeha svakog odnosa. U poslovnom se upravljanju zadovoljstvu pridaje značajna pažnja, osobito zadovoljstvu klijenata (krajnjih korisnika) i zaposlenika. U većini je poduzeća uobičajena praksa redovito provoditi istraživanja zadovoljstva kupaca i korisnika, kao i zadovoljstva vlastitih zaposlenika. Zadovoljstvo kupaca i stvaranje veće vrijednosti za potrošača nesumnjivo je temelj svakog uspješnog poslovanja no postoje brojni faktori koji na njih utječu. Na zadovoljstvo krajnjeg korisnika utječe čitav niz odnosa u lancu opskrbe. Izvrsnost u upravljanju lancem opskrbe postala je imperativ. Nabava je od operativne funkcije prerasla u stratešku te nabava ima sve veću ulogu u ostvarenju konkurentske sposobnosti poduzeća. U stručnoj se literaturi mnogo govori o važnosti partnerskih, dugoročnih odnosa između kupaca i dobavljača kao i o evaluaciji i ocjenjivanju postojećih dobavljača. Radi se o procjenama iz perspektive proizvođača ili trgovca. U poslovnoj praksi malo je primjera poduzeća koja su prepoznala važnost zadovoljstva dobavljača i odvažila se na istraživanje zadovoljstva dobavljača odnosno procjenu vlastitih kompetencija i poslovanja iz perspektive dobavljača. Ovom se području počela pridavati pažnja u posljednjem desetljeću 20. stoljeća, no radi se o području koje je još uvijek nedovoljno istraženo u znanstvenoj i poslovnoj zajednici. Najsveobuhvatnija istraživanja na ovu temu proveli su Maunu (2003), Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014) i Vos et al. (2016). Metodologija u ovom radu prilagođena je prema istraživanju Vos et al. (2016).

Predmet istraživanja specijalističkog rada je istraživanje zadovoljstva dobavljača te kriterija koji utječu na zadovoljstvo dobavljača.

### 1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj istraživanja specijalističkog rada jest utvrditi opravdanost i svrhovitost provođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača te istražiti stupanj zadovoljstva dobavljača prema kriterijima temeljenim na sintezi poslovne literature i intervjuu stručnjaka iz nabave. Specifični ciljevi rada su:

- Identificirati ključne kriterije koji utječu na zadovoljstvo dobavljača.

- Ponuditi praktične smjernice za unapređenje zadovoljstva dobavljača.
- Istražiti opravdanost uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u svakodnevnom poslovanju.

Rezultati istraživanja doprinijeli su razumijevanju važnosti zadovoljstva svih članova lanca opskrbe s naglaskom na zadovoljstvo dobavljača. Rezultati su se pokazali značajnima i u praksi jer su poslužili kao osnova za sagledavanje postojećeg stanja te otvorili perspektive za unapređenje budućih procesa i odnosa s dobavljačima.

### 1.3. Metodološki pristup i izvori podataka

Za potrebe izrade rada i provedbe istraživanja korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. U prikupljanju sekundarnih izvora podataka korišteno je istraživanje za stolom koje podrazumijeva pretraživanje baza znanstvenih i stručnih članaka, stručne literature te internetskih stranica i portala koji pokrivaju predmet istraživanja.

Za prikupljanje primarnih podataka korišteno je izviđajno istraživanje. Nakon prve faze u kojoj je analizirana stručna literatura, u drugoj je fazi proveden skupni intervju sa stručnjacima iz odjela nabave, sa stručnjacima koji su u svakodnevnom kontaktu s dobavljačima. Kroz taj su intervju uspoređeni ključni kriteriji navedeni u stručnoj literaturi i znanstvenim člancima s ključnim kriterijima definiranim sa stručnjacima iz poslovne prakse u djelatnosti trgovine na veliko. U istraživanju je testirano devet ključnih kriterija po uzoru na rad Vos et al. (2016). Analiza druge faze istraživanja poslužila je za formiranje ključnih elemenata zadovoljstva dobavljača koji su korišteni u trećoj fazi istraživanja kroz dubinske intervju s ključnim dobavljačima. Uzorak ključnih dobavljača određen je na namjernom uzorku poznavatelja (stručnjaka) od osam strateških dobavljača koji su izrazili privolu da sudjeluju u istraživanju. Pitanja u dubinskim intervjuima bazirana su na sintezi ključnih elemenata druge faze.

U istraživanju je korišten kvalitativni pristup zbog malog uzorka i želje za primjenom drugačijeg pristupa istraživanju budući da u većini analiziranih radova dominira kvantitativni pristup ili pak kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog pristupa. Svi prikupljeni podaci obrađeni su analitički.

#### 1.4. Sadržaj i struktura rada

Specijalistički rad raspoređen je u pet poglavlja kroz koja se nastojalo napraviti sintezu relevantne stručne literature i odgovoriti na pitanje o ključnim kriterijima zadovoljstva dobavljača te o opravdanosti provođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u poslovnoj praksi.

U prvom poglavlju predstavljen je predmet istraživanja specijalističkog rada te je ukazano na važnost pridavanja značajnije pažnje konceptu istraživanja zadovoljstva dobavljača s obzirom da se radi o temi čiju važnost znanstvena i stručna zajednica prepoznaju tek posljednjih nekoliko desetljeća. U uvodnom su poglavlju predstavljeni i ciljevi te metodologija i izvori podataka.

Drugo je poglavlje posvećeno teorijskom pristupu u istraživanju zadovoljstva dobavljača. U ovom su poglavlju sistematizirana saznanja o povijesnom razvoju istraživanja zadovoljstva dobavljača, predstavljene su analogije s istraživanjem zadovoljstva kupaca te su prikazane definicije koncepta istraživanja zadovoljstva dobavljača koje se pojavljuju u recentnoj literaturi. Drugo poglavlje donosi osvrt na najpoznatija istraživanja zadovoljstva te kraću analizu istih. S obzirom da se u istraživačkom dijelu ovog rada istražuje utjecaj određenih kriterija na zadovoljstvo dobavljača u djelatnosti trgovine na veliko, ovo poglavlje donosi presjek dimenzija i kriterija zadovoljstva dobavljača koji se pojavljuju u dosadašnjim istraživanjima.

U trećem se poglavlju analizira uloga strateških dobavljača u lancu opskrbe. Ono donosi definicije, procese i najvažnije paradigme upravljanja lancem opskrbe. Opisan je povijesni razvoj funkcije nabave u lancu opskrbe s naglaskom na stratešku funkciju koju nabava ima u suvremenom poslovnom upravljanju. Značajna pažnja posvećena je i temi upravljanja odnosima s dobavljačima, jednom od najvažnijih resursa svakog poduzeća. Istraživački dio ovog rada posvećen je istraživanju zadovoljstva dobavljača poduzeća koje se bavi trgovinom na veliko pa je posljednji dio trećeg poglavlja, koje prethodi poglavlju temeljenom na istraživanju, posvećen partnerskim odnosima ključnih dobavljača i trgovaca.

Četvrto je poglavlje posvećeno istraživanju zadovoljstva dobavljača veletrgovinskog poduzeća. Glavnom istraživanju prethodila je rasprava sa stručnjacima iz odjela nabave. Temeljem grupne rasprave i sugestija sudionika rasprave kreiran je namjerni uzorak poznavatelja

(stručnjaka), predstavnika strateških dobavljača koji su sudjelovali u istraživanju. Stručnjaci iz nabave sudjelovali su i u analizi čimbenika i kriterija zadovoljstva dobavljača izdvojenih iz znanstvenih članaka te finalnom izboru kriterija koji će se testirati u istraživanju. U istraživanju je testirano zadovoljstvo kroz osam kriterija. Nakon provedenog istraživanja prikazani su i analizirani rezultati, predstavljena ograničenja istraživanja te su date preporuke i smjernice za buduća istraživanja.

U petom se poglavlju iznosi zaključak temeljen na sintezi stručne literature i provedenog istraživanja te stručni doprinos istraživanja.

## 2. PRISTUPI U ISTRAŽIVANJU ZADOVOLJSTVA DOBAVLJAČA

### 2.1. Pojmovno određenje zadovoljstva dobavljača

Mjerenje učinka važno je za svaku poslovnu aktivnost, a cilj mjerenja jest uočavanje i korigiranje nedostataka te rad na poboljšanju učinka u svrhu ostvarivanja što uspješnijih poslovnih rezultata. Poznata je izreka Petera Druckera, oca modernog menadžmenta da onime što ne možeš mjeriti, ne možeš ni upravljati (Lavinsky, 2021). Bez mjerenja i praćenja napretka nije moguće doći do željenih rezultata.

Tržišna istraživanja alat su za provođenje marketinške filozofije poslovanja, a zadovoljan klijent jedan je od primarnih ciljeva te poslovne filozofije. Uspješno poslovno upravljanje oslanja se na tržišna istraživanja jer ona smanjuju nesigurnost poslovnih odluka (Vranešević, 2014). Zakonitosti, pristupi i metode koje se primjenjuju u osnovnim tržišnim istraživanjima vrijede i za istraživanje zadovoljstva klijenata (Vranešević, Pandža Bajs i Mandić, 2018).

Zadovoljstvo je temelj svakog odnosa, privatnog i poslovnog. Da bi odnos bio potpun, u njemu mora biti ostvareno zadovoljstvo svih strana.

Rječnik hrvatskog jezika (Anić, 2004) definira zadovoljstvo kao osjećaj onoga koji je zadovoljan, a pridjevu zadovoljan pridaje značenje onoga koji ima ono što želi, kome je želja ispunjena i koji ne traži više od onoga što ima.

Zadovoljstvo u poslovnom odnosu može se definirati kao pozitivno afektivno stanje koje je rezultat ocjene svih aspekata poslovnih odnosa između poduzeća (Maunu, 2003 prema Anderson i Narus, 1984).

Istraživanja zadovoljstva svoju su ekspanziju doživjela u drugoj polovici dvadesetog stoljeća, a bila su usmjerena uglavnom na istraživanja zadovoljstva kupaca i istraživanja zadovoljstva zaposlenika (Essig i Amann, 2009).

Zadovoljstvo je temelj nekoliko područja upravljanja. Marketinški znanstvenici istražuju zadovoljstvo različitih nivoa potrošača (profesionalnih kupaca, trgovaca u maloprodaji, krajnjih potrošača). U upravljanju ljudskim potencijalima proučavaju se čimbenici koje vode zadovoljstvu zaposlenika. Studije iz područja financija bave se zadovoljstvom investitora.

Neovisno o vrsti odnosa, kvaliteta odnosa je od velikog značaja, a zadovoljstvo je centralna dimenzija kvalitete odnosa (Müller i Ivens, 2010).

Cilj svih marketinških nastojanja trebao bi biti maksimalno zadovoljenje potrošača. Ponuđači trebaju osigurati da sukladno s visinom cijene pruže maksimalno kvalitetan proizvod te da potrošačeva očekivanja vezana uz funkcioniranje proizvoda ne podignu iznad stvarnih mogućnosti proizvoda (Schiffman i Kanuk, 2004).

Dugoročni odnos s potrošačima temelji se na dobrim odnosima, odnosno na zadovoljstvu potrošača. Zadovoljstvo potrošača vodi lojalnosti, a lojalnost utječe na performanse poduzeća, odnosno na ispunjenje profitnih i drugih društvenih ciljeva poduzeća (Kesić, 2006).

Brojna su istraživanja ukazala na povezanost zadovoljstva klijenata i zadovoljstva dobavljača pa je moguće zaključiti kako zadovoljstvo dobavljača uvelike utječe na uspješnost poslovanja. Wong (2000) naglašava važnost njegovanja kulture suradnje s dobavljačima. Ističe kako se poslovna izvrsnost može postići integracijom zadovoljstva klijenata sa zadovoljstvom dobavljača te kako je zadovoljstvo klijenata posljedica zadovoljstva dobavljača.

Iako postoji analogija između zadovoljstva kupaca i zadovoljstva dobavljača, ova dva koncepta ne mogu se poistovjetiti i ne može se govoriti o zrcalnom procesu jer istraživanje zadovoljstva kupaca pripada donjem dijelu lanca vrijednosti, dok istraživanje zadovoljstva dobavljača pripada njenom gornjem dijelu (Essig i Amman 2009).

Istraživanje zadovoljstva kupaca i potrošača većinom je u domeni marketinga, dok se u istraživanjima zadovoljstva dobavljača isprepliću marketing, menadžment i upravljanje lancima opskrbe.

Zadovoljstvo dobavljača posljednji je dio kontinuiranog razvoja upravljanja lancima opskrbe koji se razvijao od strukturiranja samog lanca, fokusa na troškove i fokusa na prilagodbu proizvoda. Najnovije spoznaje dovele su do toga da se u posljednje vrijeme fokus premjestio na blisku suradnju sa sudionicima lanca i sinkronizaciju operacija s naglaskom na suradnju s dobavljačima (Maunu, 2003).

Za razliku od klasičnog pogleda na marketing koji podrazumijeva borbu za kupce, kod istraživanja vezanih uz dobavljače i njihovo zadovoljstvo govori se o obrnutom marketingu tj. borbi kupaca, nabavljača za kompetentne dobavljače. Taj je trend posljedica aktualnih

kretanja u suvremenim lancima opskrbe u kojima dolazi do smanjenja broja dobavljača i ovisnosti o dobavljačima zbog sve veće zastupljenosti outsourcinga (Vos et al., 2016). Naime, poduzeća u nastojanjima da smanje troškove, smanjuju mrežu dobavljača. U nastojanjima pak da se fokusiraju na svoj temeljni posao, koriste outsourcing za sve aktivnosti koje izlaze iz okvira njihove primarne djelatnosti. Rezultat takvih kretanja je da je pozicija moći dobavljača sve jača te da su oni ti koji biraju svoje partnere.

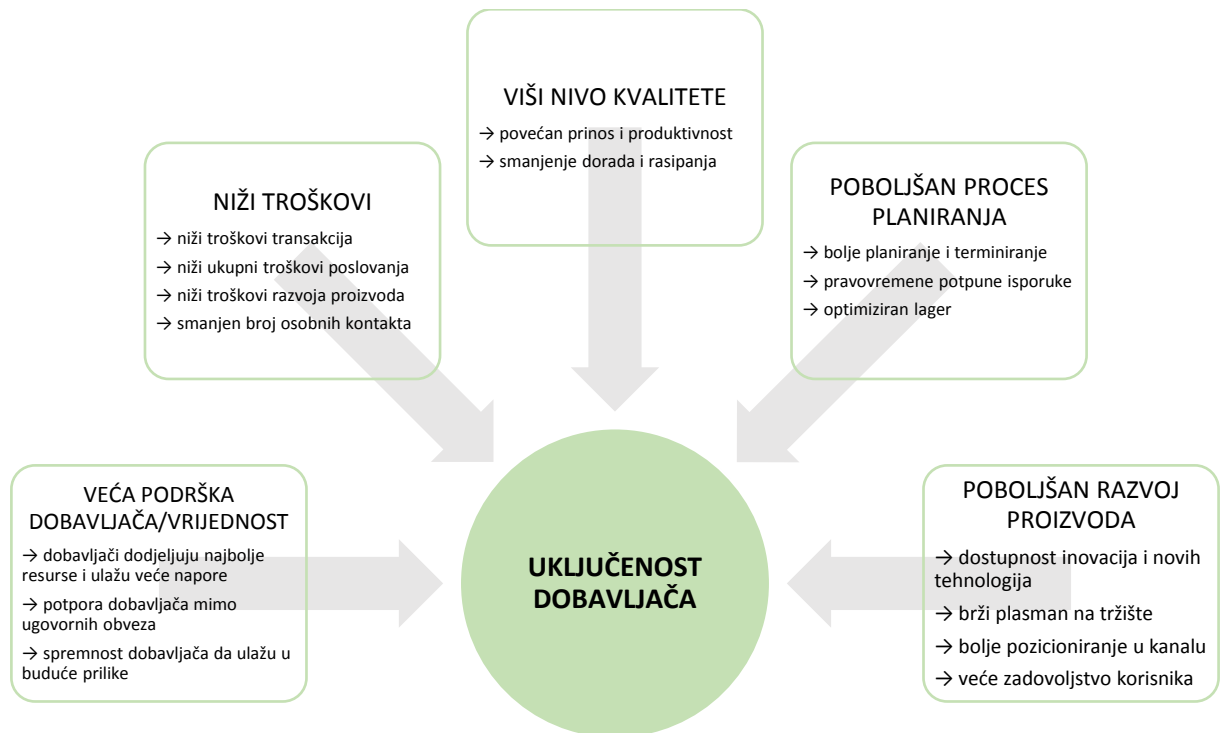
Maunu (2003) također skreće pažnju na pojam obrnutog marketinga u kojem dolazi do promjene konvencionalnih odnosa dobavljača i kupca. Dok je u tradicionalnom marketingu inicijativa kretala od dobavljača, u obrnutom marketingu inicijativu preuzima kupac.

Zbog sve veće ovisnosti od dobavljačima, poduzećima je od iznimne važnosti partnerstvo s dobavljačima i briga o njihovu zadovoljstvu. La Londe i Raddatz (2002) u svome radu prepoznaju promjenu u dinamici odnosa kupaca i dobavljača. Ističu kako je iznimno važno kontinuirano raditi na izgradnji i poboljšanju odnosa između kupaca i dobavljača s ciljem da upravljanje dobavljačima postane upravljanje odnosima s dobavljačima. Da bi se moglo govoriti o odnosima, važno je imati spoznaju o mišljenju i stavovima dobavljača, odnosno istražiti zadovoljstvo dobavljača putem različitih alata, od kojih je jedan i istraživanje zadovoljstva dobavljača.

Poduzeća koja imaju tendenciju ispitati stupanj zadovoljstva dobavljača imaju višestruke koristi od uvođenja ovog procesa u svoje poslovanje. One svojim dobavljačima šalju snažnu poruku povjerenja, dobivaju priliku poboljšati odnose s dobavljačima zahvaljujući analizama istraživanja i jačaju privrženost u odnosu s dobavljačem (Essig i Amann, 2009).

Organizacije koje imaju proaktivan pristup istraživanju zadovoljstva dobavljača, odnosno mjerenju i upravljanju emocionalnim aspektima koji utječu na uključenost i angažiranost dobavljača ostvaruju dodatne značajne ekonomske koristi poput više razine kvalitete, boljeg procesa planiranja, boljeg procesa razvoja proizvoda, veće potpore/vrijednosti dobavljača i nižih troškova (Rowlands i Fleming, 2014).

**Slika 1.** Prikaz prednosti aktivnog uključivanja dobavljača



**Izvor:** Prilagođeno prema Rowlands, L., Fleming J.H. (2014) Creating strategic advantage through superior supplier engagement. Gallup. Dostupno na: <https://www.gallup.com/services/176399/creating-strategic-advantage-superior-supplier-engagement.aspx>. [2.12.2020.]

U znanstvenim se člancima i stručnoj literaturi najčešće spominje sintagma „istraživanje zadovoljstva dobavljača“. Istraživanje zadovoljstva dobavljača u znanstvenoj zajednici podrazumijeva temeljitu, dugoročnu, često i višegodišnju pripremu i provedbu istraživanja. Poslovna praksa zahtijeva dinamičniju i bržu provedbu istraživanja. U poslovnoj zajednici, osobito u rječniku konzultantskih poduzeća (npr. Deloitte), susreće se sintagma „glas dobavljača“ (engl. Voice of the Suppliers survey, VoS), a ona podrazumijeva istraživanje zadovoljstva iz perspektive dobavljača.

Istraživanja zadovoljstva dobavljača mogu poslužiti kao relativno jeftin i praktičan alat za analizu i unapređenje procesa u poduzeću. U istraživanju Giachetta i Marchetti (2013) istraživanje zadovoljstva dobavljača korišteno je kao alat menadžmentu za unapređenje i



reinženjering nabavnih procesa, a uključivanjem dobavljača u tako važan projekt, poslana im je snažna poruka povjerenja i partnerstva.

S obzirom da je istraživanje zadovoljstva dobavljača još u svome razvoju, ne postoji uvriježena i općeprihvaćena definicija. Većina istraživača u srži definicije o zadovoljstvu dobavljača ima pojam odnosa kupca i dobavljača. U nastavku su definicije zadovoljstva dobavljača koje se pojavljuju u znanstvenim radovima na tu temu.

Essig i Aman (2009) zadovoljstvo dobavljača definiraju kao osjećaj pravednosti u odnosu kupca i dobavljača u smislu inicijative kupca i doprinosa dobavljača što dovodi do ispunjenja potreba dobavljača kao što su povećanje zarade i realizacija unakrsne prodaje (engl. cross-selling).

U raspravama o odnosu kupaca i dobavljača, često se nameće pitanje moći i balansa moći u odnosima. Dimenziju moći prepoznali su Benton i Maloni (2005) koji zadovoljstvo dobavljača definiraju kao osjećaj jednakosti u odnosu bez obzira na različit stupanj moći partnera, a zadovoljstvo ističu kao temeljni faktor koji utječe na budućnost partnerstva u lancu opskrbe.

Wong (2000) ističe kako dobavljač ne treba biti zadovoljan isključivo odnosom, već i operacijama i procesima jer jedino tako može doprinijeti uspješnosti poslovanja kupca.

Maunu (2003) izdvaja ključne elemente zadovoljstva dobavljača, a to su dugotrajnost suradnje, novac, vrijeme, komunikacija, povjerenje, predanost, inovacije i fleksibilnost.

Zadovoljstvo dobavljača postignuto je ako ishod koji proizlazi iz odnosa kupac – dobavljač zadovoljava ili premašuje očekivanja dobavljača (Schiele, Calvi et al., 2012).

## 2.2. Pregled relevantnih istraživanja zadovoljstva dobavljača

Prve studije u kojima se spominjao pojam zadovoljstva dobavljača bavile su se konceptom zadovoljstva u odnosu kupac - dobavljač, ali većina njih se koncentrirala isključivo na zadovoljstvo kupca. Ovom je problemu početkom stoljeća pažnju posvetio i *Journal of Purchasing and Supply Management*, jedan od najeminentnijih časopisa iz područja upravljanja lancima opskrbe napravivši analizu deset do tada objavljenih istraživanja zadovoljstva u odnosu kupac - dobavljač (Arkader i Frossard Ferreira, 2004; Cousins i Spekman, 2003; Gelderman i Van Weele, 2003; Jahns et al., 2006; Large, 2005; Möllering, 2003; Paulraj et al., 2006; Rabade i Alfaro, 2006; Tyan i Wee, 2003 i Wagner i Schwab, 2004). Svih deset

istraživanja fokusiralo se na zadovoljstvo u odnosu iz perspektive kupca, korisnika dok je zadovoljstvo dobavljača gotovo zanemareno (Essig i Amann, 2009).

Iako istraživanja zadovoljstva dobavljača iz perspektive dobavljača još uvijek predstavljaju nedovoljno istraženo područje, sudeći po broju analiziranih studija i istraživanja, moguće je zaključiti kako je pojačan interes za ovom temom nastupio početkom ovog stoljeća. Stoga i analiza relevantnih istraživanja u nastavku rada obuhvaća radove od početka 21. stoljeća do danas.

Većina istraživanja zadovoljstva dobavljača temelji se na odnosu između proizvodnih poduzeća i njihovih strateških dobavljača. Vrlo se rijetko u znanstvenim radovima istražuju drugi odnosi sudionika lanca opskrbe.

Dosadašnja istraživanja vezana uz zadovoljstvo sudionika lanca opskrbe uglavnom su se koncentrirala na perspektivu jednog od sudionika lanca, kupca ili dobavljača. Ipak, postoje i istraživanja koja su nastojala usporediti poglede na suradnju iz obje perspektive, one kupca i one dobavljača poput Nyaga et al. (2010) i Hüttinger et al. (2014).

U svojem istraživanju iz 2009. godine Essig i Amann napravili su sintezu dotadašnjih istraživanja koja su se bavile konceptom zadovoljstva dobavljača. Navode sljedeće studije: Van Weele i Rozemeijer (1998), Carbone (1999), Forker i Stanack (2000), Wong (2000), Soetanto i Proverbs (2002), Maunu (2003), Benton i Maloni (2005), US Army Corps of Engineers, Gawantka (2006) i Leenders et al. (2006). Sistematizacija literature iz 2009. ide u prilog tezi kako se prva značajnija djela na temu zadovoljstva dobavljača javljaju pred sam kraj 20. stoljeća te kako osviještenost o relevantnosti ove teme nastupa s početkom ovog stoljeća.

Već su prva istraživanja zadovoljstva dobavljača ukazala na važnost suradnje kupaca (nabavljača) i dobavljača jer njihov odnos ima utjecaj na čitav niz odnosa u lancu opskrbe.

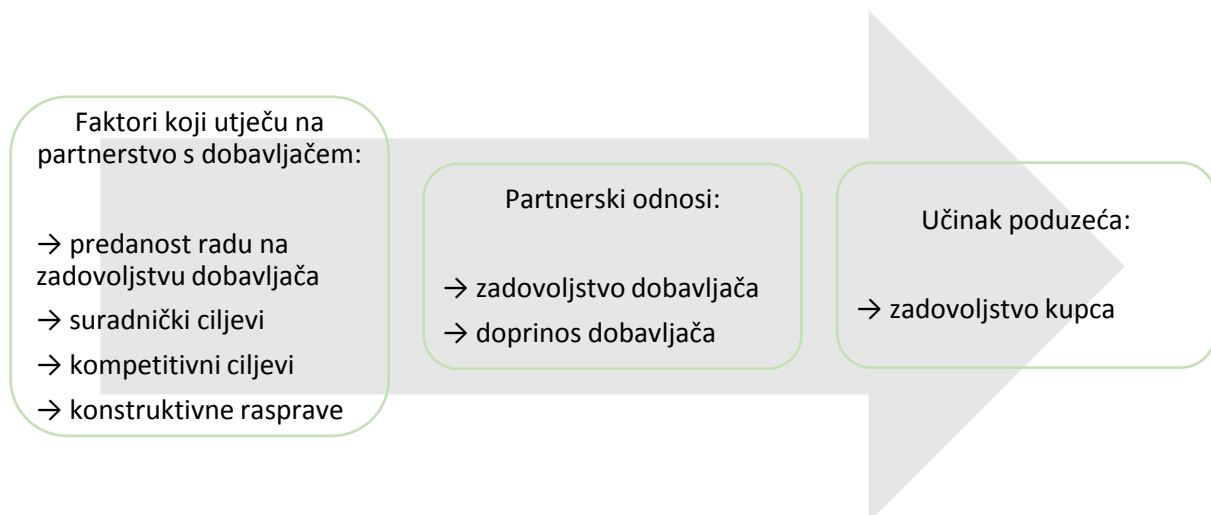
U nastavku je presjek i kratak osvrt na nekoliko najznačajnijih istraživanja zadovoljstva dobavljača od početaka 21. stoljeća do danas. Radi se o sljedećim istraživanjima:

1. Wong (2000)
2. Maunu (2003)
3. Benton i Maloni (2005)
4. Essig i Amann (2009)

5. Hüttinger et al. (2014)
6. Gallup (2014)
7. Vos et al. (2016)

Istraživanje **Wong (2000)** pokazalo je kako suradnja s dobavljačima neupitno utječe na zadovoljstvo klijenta. Zadovoljstvo dobavljača direktno utječe na stupanj zadovoljstva klijenata. Istraživanje sugerira kako je važno blisko surađivati s dobavljačima, razvijati kulturu suradnje, posvetiti se radu na zadovoljstvu dobavljača i usvojiti otvoren stav u interakciji s dobavljačima. Poduzeća koja njeguju kulturu suradnje s dobavljačima, njeguju i kulturu suradnje sa svojim klijentima. Takav način rada ne dovodi samo do zadovoljnih dobavljača, već i do više razine zadovoljstva klijenata. Wong je svoje istraživanje iz 2000. godine nadgradio novim spoznajama u istraživanju iz 2002. godine. U tom je istraživanju sudjelovalo 139 voditelja opskrbnih lanaca koji su pomogli u identificiranju faktora koji utječu na uspješnost partnerskog odnosa te još jednom potvrdili spoznaje iz prvog provedenog istraživanja, kako partnerstvo s dobavljačima dovodi i do većeg stupnja zadovoljstva klijenata. Važno je naglasiti kako ispitanici u ovome istraživanju nisu bili dobavljači, već menadžeri koji svakodnevno surađuju s dobavljačima. Istraživanje je rezultiralo razvijanjem sveobuhvatnog modela održavanja uspješnog poslovanja kroz partnerstvo s dobavljačima (Slika 2).

**Slika 2.** Model održavanja uspješnog poslovanja kroz partnerstvo s dobavljačima

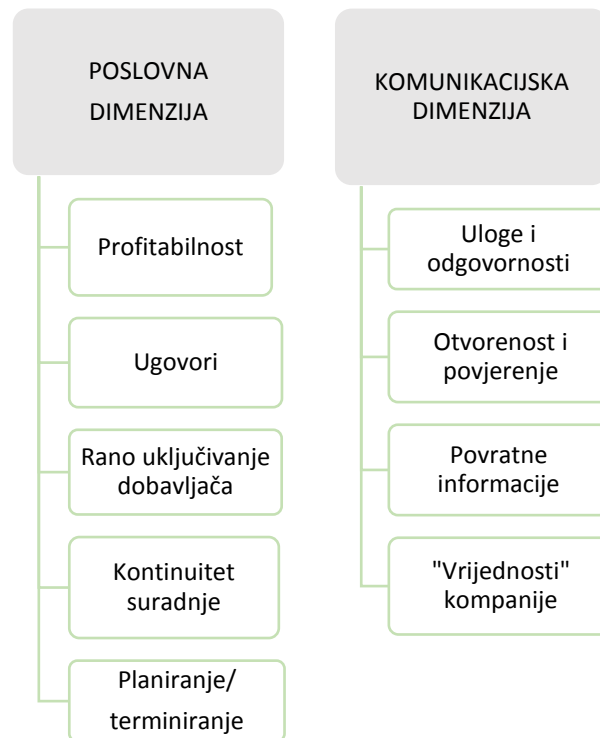


**Izvor:** Prilagođeno prema Wong, A. (2002) Sustaining company performance through partnering with suppliers. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 567-580.

Model je baziran na teoriji suradnje i konkurencije (engl. theory of cooperation and competition) američkog socijalnog psihologa Mortona Deutscha koji sugerira kako ciljevi usmjereni suradnji, prije nego ciljevi usmjereni konkuriranju te konstruktivne rasprave vode djelotvornom timskom radu. Wong (2002) je teoriju suradnje i konkurencije proširio na odnose dobavljača i kupaca dokazavši da posvećenost zadovoljstvu dobavljača, razvijanje suradničkih ciljeva i konstruktivne rasprave vode višoj razini zadovoljstva dobavljača i njihovom većem angažmanu. Zadovoljan i angažiran dobavljač preduvjet je za zadovoljnost kupca i uspješnosti poduzeća.

**Maunu (2003)** je istraživanje zadovoljstva dobavljača definirala kao alat za menadžment koji poduzeću pomaže poboljšati i dodatno razviti interne i eksterne procese u lancu opskrbe. Cilj je mjeriti kvalitetu odnosa između dobavljača i kupca na način da se dobije uvid u to kako dobavljač vidi kupca s poslovnog i komunikacijskog aspekta. Radi se o jednom od najsveobuhvatnijih istraživanja koje se sastojalo od tri kruga istraživanja u trajanju od ukupno devet godina. Istraživanje je provedeno u IT industriji. U istraživanju su sudjelovali predstavnici poslovne i akademske zajednice. Istraživanje je rezultiralo formiranjem devet dimenzija zadovoljstva dobavljača podijeljenih u dvije kategorije: (a) poslovna dimenzija i (b) komunikacijska dimenzija. Poslovna dimenzija uključivala je sljedeće: (1) profitabilnost, (2) poštivanje dogovora, (3) uključivanje dobavljača u ranoj fazi razvoja, (4) kontinuitet poslovanja te (5) prognoziranje i planiranje. Komunikacijska dimenzija podrazumijevala je: (1) uloge i odgovornosti, (2) otvorenost i povjerenje, (3) povratne informacije i (4) vrijednosti poduzeća (Maunu, 2003).

**Slika 3.** Dimenzije zadovoljstva dobavljača



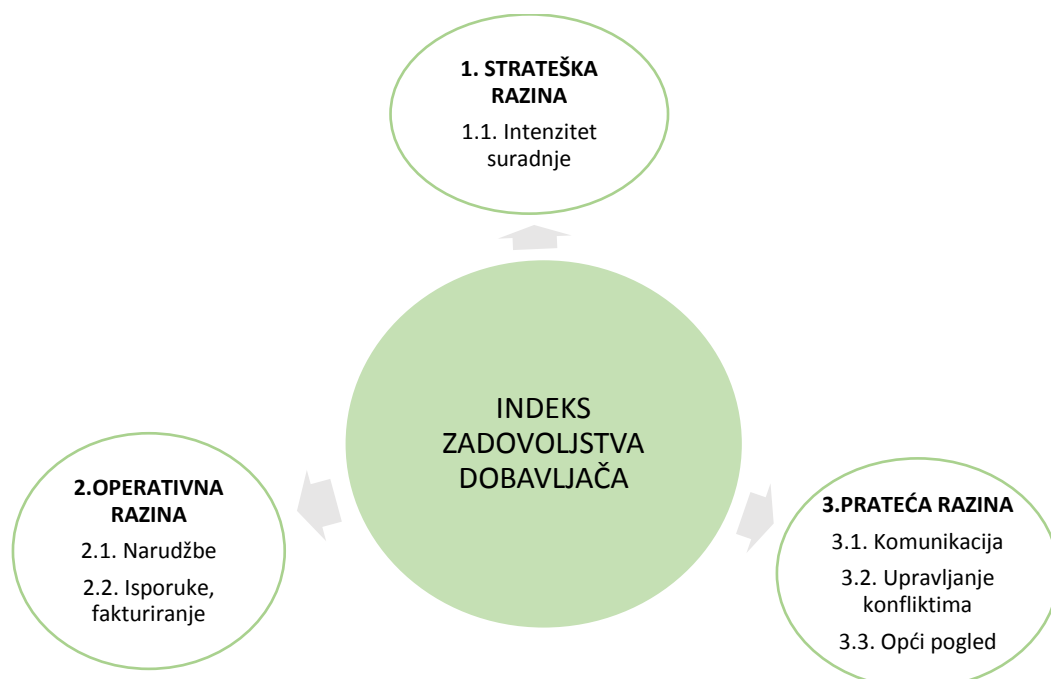
**Izvor:** Maunu, S. (2003) *Supplier Satisfaction: The concept and a measurement system. A study to define the supplier satisfaction elements and usage as a management tool.* Doctoral Dissertation. University of Oulu, Finland.

**Benton i Maloni (2005)** istraživali su kako dimenzija moći opskrbnog lanca utječe na zadovoljstvo dobavljača u lancu. U istraživanju su testirani faktori koji su se pokazali relevantni u odnosima kupaca i dobavljača: (1) suradnja, (2) predanost, (3) povjerenje, (4) usklađenost, (5) konflikti i (6) rješavanje konflikata. U ranijim studijama (Brown et al., 1995 ; Maloni i Benton, 2000) se pokazalo kako upravo varijabla moći ima značajan učinak na prethodno spomenute faktore. Istraživanje je provedeno na primjeru automobilske industrije u SAD-u. U automobilskoj industriji SAD-a pet proizvođača ima 85 % udjela u tržištu, a njihove baze dobavljača broje preko tisuću partnera. Kako bi zadržali svoju poziciju te pratili korak s industrijom u smislu kvalitete i tehnologije, proizvođači u velikoj mjeri ovise o svojim dobavljačima stoga je balans moći u lancu, kao i zadovoljstvo svih sudionika lanca opskrbe od iznimne važnosti. U istraživanju su se testirane četiri hipoteze. Prva hipoteza kretala je od pretpostavke kako stupanj odnosa utječe na zadovoljstvo dobavljača, dok su ostale tri hipoteze u prvi plan stavile učinak dobavljača, učinak kupca i učinak lanca opskrbe kao

pretpostavku zadovoljstva dobavljača. Rezultati istraživanja pokazali su kako je odnos dobavljačima puno važniji od učinka i rezultata poslovanja te kako učinak i rezultati proizlaze iz odnosa.

**Essig i Amann (2009)** zadovoljstvo dobavljača smatraju preduvjetom kvalitetnog partnerskog odnosa kupca i dobavljača. Njihovo istraživanje nastoji dati definiciju zadovoljstva dobavljača te ponuditi alat za mjerenje zadovoljstva. Kao alat za mjerenje zadovoljstva dobavljača predlažu *Indeks zadovoljstva dobavljača* (slika 4). Radi se o alatu koji sadrži 36 indikatora podijeljenih u tri dimenzije i šest faktora. Prva se dimenzija odnosi na strateški nivo zadovoljstva i povezana je s indikatorom intenziteta suradnje. Druga dimenzija podrazumijeva operativni nivo zadovoljstva i obuhvaća faktore poput naručivanja i fakturiranja/dostava. Treću su dimenziju nazvali pratećom dimenzijom zadovoljstva, a ona se odnosi na faktore poput komunikacije, upravljanja konfliktima i općenitog pogleda na suradnju. Essig i Amann zadovoljstvo dobavljača definirali su kao osjećaj dobavljača da su namjere kupca poštene i iskrene te doprinos dobavljača partnerskom odnosu kupca i dobavljača.

**Slika 4.** Indeks zadovoljstva dobavljača



**Izvor:** Prilagođeno prema Essig, M. & Amann, M. (2009) Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 103- 113.

**Hüttinger et al. (2014)** ističu kako je tendencija smanjenja broja dobavljača utjecala na formiranje potpuno novih odnosa u opskrbnim lancima pa danas dobavljači biraju kupce s kojima će surađivati, a kupci se bore za naklonost i preferirani status kod dobavljača. Centralno istraživačko pitanje njihovog rada je: Koji faktori motiviraju dobavljača da neke kupce tretiraju povlaštenije od drugih? Ono što ovo istraživanje izdvaja jest činjenica da je u radu korišten kombinirani pristup kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja te su u istraživanje uključeni i kupci i dobavljači. Istraživanje je provedeno među dobavljačima koji pripadaju automobilskoj industriji.

Atraktivnost kupca, zadovoljstvo dobavljača i povlašten status kupca izdvojeni su kao varijable koje utječu na povlašten odnos dobavljača prema kupcu. Kroz fokus grupe stručnjaka iz odjela nabave izdvojeno je i analizirano osam kriterija koji bi mogli utjecati na varijable: (1) potencijal rasta, (2) potencijal za inovacije, (3) operativna izvrsnost, (4) pouzdanost, (5) podrška dobavljaču, (6) uključenost dobavljača, (7) komunikacija i (8) ponašanje u odnosu. U drugom dijelu istraživanja testirani su rezultati prvog dijela istraživanja, ovoga puta iz perspektive dobavljača. Istraživanje je pokazalo kako su ključni kriteriji za zadovoljstvo dobavljača potencijal rasta, pouzdanost i ponašanje u odnosu. Autori ističu kako su važnost ponašanja u odnosu prethodno već potvrdile studije Benton i Maloni (2005), Nyaga et al. (2010) i Forker i Stannack (2010). Nema podataka da je potencijal rasta testiran u nekome od istraživanja zadovoljstva dobavljača. Za razliku od istraživanja Maunu (2003) te Essig i Amann (2009) koja su pokazala da tehničke kompetencije kupca i rano uključivanje dobavljača značajno utječu na zadovoljstvo dobavljača, u istraživanju Hüttinger et al. to se nije ponovilo.

2014. godine agencija **Gallup**, jedno od najvećih istraživačkih i konzultantskih poduzeća u svijetu, provela je istraživanje vezano uz odnose s dobavljačima i angažman dobavljača. Gallup ima bogatu povijest istraživanja javnog mijenja, istraživanja tržišta, kao i istraživanja zadovoljstva zaposlenika i korisnika. Međutim, ovo je bilo njihovo prvo istraživanje usmjereno ka dobavljačima. Istraživanje je provedeno na inicijativu Gallupova klijenta, kompanije Mars koja je postavila pitanje „Kako steći status preferiranog klijenta (engl. customer of choice)? Na to ih je pitanje potaknula jedna krizna situacija s tržišta u Francuskoj u vrijeme štrajka rafinerija i nestašice goriva kada je njihov dobavljač posljednji šleper sirovina odlučio poslati njihovom konkurentu. Kompaniju Mars zanimalo je što je dobavljača potaknulo da njihovom konkurentu dodijeli prednost. Gallup je proveo istraživanje na respektabilnom uzorku od 670 dobavljača

te je na temelju prikupljenih podataka i povratnih informacija dobavljača različitih razina i funkcija formirao jednostavan alat za mjerenje i upravljanje racionalnim i emocionalnim dimenzijama zadovoljstva dobavljača preko pet dimenzija: jasnoća, jednostavnost, integritet, reciprocitet i povezanost. Jasnoća, jednostavnost i integritet preduvjeti su za reciprocitet i povezanost (Rowlands, Flemming, 2014).

Istraživanje **Vos et al. (2016)** djelomično se naslanja na istraživanje Hüttinger et al. (2014). I u tom je istraživanju istaknut sve prisutniji koncept obrnutog marketinga (prema Leenders i Blenkorn, 1998) među istraživačima koji se bave upravljanjem opskrbnim lancem. Zbog smanjenja broja dobavljača i sve raširenijeg outsourcinga, na tržištu se odvija borba kupaca za što sposobnije dobavljače, stoga je zadovoljstvo dobavljača preduvjet za pristup i zadržavanje kvalitetnih dobavljača i njihovih resursa u današnjem kompetitivnom okruženju. Za razliku od Hüttinger et al. (2014) koji su u svoje istraživanje uključili „direktne“ dobavljače tj. dobavljače proizvoda i usluga koji se nabavljaju za obavljanje primarne djelatnosti, Vos et al. (2016) uključili su i „indirektne“ dobavljače tj. dobavljače proizvoda i usluga koji se nabavljaju za ostale potrebe poslovanja. U istraživanje su uključeni dobavljači dvije industrije, automobilske i kemijske. Autori ovog istraživanja su uz sedam kriterija koje su istraživali Hüttinger et al. (2014), odlučili uvesti i dimenziju profitabilnosti s namjerom da dodatnim kriterijem osnaže model. U svojoj su studiji dodatno analizirali važnost preferiranog statusa u odnosu kupca i dobavljača. Istraživanje je pokazalo kako su potencijal rasta, pouzdanost i profitabilnost preduvjeti zadovoljstva dobavljača neovisno o vrsti proizvoda ili obliku nabave. Pozitivan utjecaj ponašanja u odnosu pokazao se relevantnim samo za direktnu nabavu.

Zajedničko svim analiziranim istraživanjima jest da se istraživalo zadovoljstvo dobavljača čiji su partneri proizvodna poduzeća. Većina istraživanja temelji se na poslovnoj praksi tehnoloških poduzeća iz industrija poput IT industrije, automobilske industrije, avio industrije i sl. U većini istraživanja istaknuto je kako je interes za istraživanjem zadovoljstva dobavljača posljedica novog načina razmišljanja tj. evolucije upravljanja nabavom od operativne u stratešku funkciju. Većina istraživanja istaknula je činjenicu kako je zadovoljstvo dobavljača gotovo neistražena tema koja je novim poretkom postala vrlo važna i kojoj treba posvetiti pažnju u akademskoj i poslovnoj zajednici. U istraživanjima su prisutne različite definicije zadovoljstva dobavljača, kao i nekoliko modela mjerenja zadovoljstva, ali općeprihvaćene definicije i jedinstvenog alata i modela mjerenja zadovoljstva još uvijek nema.



### 2.2.1. Status preferiranog partnera

Velik broj znanstvenih članaka i istraživanja na temu zadovoljstva dobavljača problematizira termine atraktivnosti kupca i statusa preferiranog partnera. Status preferiranog partnera preispituje se i problematizira i u istraživačkom dijelu ovog specijalističkog rada.

Istraživanja su pokazala kako postoji razlika u odnosima s običnim partnerima i preferiranim partnerima (Schiele et al. 2012). Kupci koji su u mogućnosti udovoljiti dobavljaču dolaze do najboljih resursa, a samim time i do povlaštenog statusa u odnosu na druge kupce (Hüttinger et al., 2012).

Različito postupanje prema partnerima ne proizlazi iz namjere dobavljača da nekome daju povlašten status već je takvo postupanje najčešće posljedica nedostatka resursa koji bi dozvolili da svi partneri imaju jednak tretman (Hüttinger et al., 2014).

Pulles et al. (2019) ističu kako je mobilizacija ograničenih resursa temeljni proces u dobivanju i zadržavanju preferencijalnog pristupa resursima dobavljača. Navode šest faza neophodnih za proces mobilizacije resursa: (1) atraktivnost kupca, (2) segmentacija dobavljača, (3) generiranje zadovoljstva dobavljača, (4) status preferiranog kupca, (5) angažman u procesima usmjerenima dobavljaču i (6) integracija resursa dobavljača.

U prethodno opisanim analizama istraživanja zadovoljstva dobavljača spomenut je primjer poduzeća Mars koje je u kriznoj situaciji štrajka rafinerija u Francuskoj osjetilo posljedice nedostatka statusa preferiranog partnera te je agenciji Gallup dodijelilo zadatak da im kroz istraživanje pomogne u postizanju željenog statusa u odnosu s ključnim dobavljačima. Istraživanje agencije Gallup iz 2014. godine pokazalo je kako je status preferiranog partnera (engl. customer of choice) osobito važan u kriznim vremenima kada je potrebna fleksibilnost i podrška koja nije opterećena birokracijom. Izdvojili su tri ključna faktora za postizanje tog statusa (Nink, 2014):

1. angažman dobavljača koji podrazumijeva važnost slušanja i razmjene povratnih informacija,
2. otvorenost prema dobavljaču u smislu transparentnog dijeljenja informacija,
3. težnja za jednostavnošću u radu s dobavljačem koja podrazumijeva stremljenje jasnoći, jednostavnosti i dosljednosti.

Poduzećima je u interesu steći preferirani status jer on nosi brojne beneficije i utječe na njihovo poslovanje. Dio znanstvenika smatra da statusom preferiranog partnera poduzeća nabavljači stječu konkurentsku prednost pred ostalim poduzećima koji posluju s istim dobavljačem (Hüttinger et al., 2014). Isto je istraživanje pokazalo kako su faktori do koji dobavljači drže i koji utječu na dodjelu statusa preferiranog partnera sljedeći: (1) potencijal rasta, (2) operativna izvrsnost kupca, (3) pouzdanost i (4) ponašanje u odnosu.

Poduzeća koja imaju preferirani status su na izvoru inovacija i najnovijih tehnologija što im daje prednost u odnosu na konkurenciju. Većina istraživanja se u smislu inovativnosti fokusirala isključivo na tehničke preduvjete inovativnosti, dok je istraživanje Schiele et al. (2011) prvo koje je dokazalo kako na inovativnost pozitivno utječu i faktori vezani uz odnose, poput statusa preferiranog kupca. Ellis et al. (2012) ističu kako određena ponašanja, poput ranog uključivanja dobavljača i pouzdanosti u odnosu, pozitivno utječu na status preferiranog kupca. Isto istraživanje pokazuje da je status preferiranog kupca povezan sa spremnošću dobavljača da podijeli tehnološka znanja i postignuća s kupcem.

Schiele et al. (2012) uvode sintagmu „ciklus preferiranih odnosa s kupcima“ (engl. cycle of preferred customerships) kojim ukazuju na neraskidivu povezanost atraktivnosti kupca, zadovoljstva dobavljača i statusa preferiranog partnera. Dobavljač nagrađuje kupca preferiranim statusom ako kupca percipira kao atraktivnog te ako je dobavljač s tim kupcem zadovoljniji nego s njegovim konkurentima. Posljedica zadovoljstva dobavljača je privilegirana raspodjela resursa. Pulles et al. (2015) također su dokazali pozitivnu vezu atraktivnosti kupca i preferencijalne raspodjele resursa, kao i to da zadovoljstvo dobavljača ima pozitivan i važan utjecaj na povlaštenu raspodjelu resursa. Na istom tragu je i istraživanje Vos et al. (2016) koje je prvo istraživanje koje je statistički potvrdilo da kupci koji surađuju sa zadovoljnim dobavljačima imaju bolji status, a samim time i povlaštenije uvjete suradnje u odnosu na svoju konkurenciju.

### 2.3. Čimbenici zadovoljstva dobavljača

U nastavku rada izdvojeni su kriteriji zadovoljstva dobavljača tj. kriteriji temeljem kojih se mjeri zadovoljstvo dobavljača. Analizirani su čimbenici i kriteriji iz sedam istraživanja predstavljenih u analizi relevantnih istraživanja zadovoljstva dobavljača.

Wong (2000, 2002) zagovara pristup temeljen na partnerstvu kupca i dobavljača te na odnosu suradnje. U tom je smislu razvio model koji je uključivao tri komponente (slika 2). Prva komponenta su faktori koji utječu na partnerstvo s dobavljačima, a podrazumijevaju predanost radu na zadovoljstvu dobavljača, ciljeve usmjerene suradnji i konstruktivne rasprave. Druga se komponenta odnosi na partnerstvo s dobavljačem. Preko nje se ispituje je li dobavljač zadovoljan odnosom i je li spreman pomoći kupcu u procesu zadovoljavanja potreba krajnjeg kupca. Treća komponenta propituje odnos s krajnjim kupcem te zadovoljstvo kupca proizvodima ili uslugama poduzeća. Model sugerira kako se zadovoljstvo kupca može postići radom na zadovoljstvu dobavljača i korištenjem potpore dobavljača. U istraživanju su korištene sljedeće varijable:

- (1) **Predanost radu na zadovoljstvu dobavljača** koja odražava stupanj predanosti poduzeća da zadovolji svoje kupce. Što je predanost radu na zadovoljstvu dobavljača intenzivnija, veće je zadovoljstvo dobavljača.
- (2) **Ciljevi usmjereni suradnji i konkurentski ciljevi.** Zadovoljstvo dobavljača čiji kupci imaju ciljeve usmjerene suradnji veće je od zadovoljstva dobavljača koji imaju konkurentske ciljeve u odnosu prema svojim dobavljačima.
- (3) **Konstruktivne rasprave** su varijabla koja podrazumijeva sklonost otvorenim raspravama koje pridonose lakšem rješavanju problema.
- (4) **Zadovoljstvo dobavljača** je varijabla koja podrazumijeva stupanj zadovoljstva vezan uz odnose i operativno djelovanje između poduzeća.
- (5) **Doprinos dobavljača** varijabla je kojom se mjeri stupanj vjerovanja da odnos s dobavljačem donosi konkretne prednosti za krajnjeg kupca.
- (6) **Zadovoljstvo kupca** podrazumijeva nivo zadovoljstva kupca robom i uslugama poduzeća.

Maunu (2003) razlikuje (a) poslovnu i (b) komunikacijsku dimenziju poslovanja. Poslovna dimenzija je tzv. tvrda dimenzija temeljena na činjenicama koja uključuje sljedeće čimbenike:

- (1) profitabilnost

Poslovanje mora biti profitabilno za obje strane. Važno je voditi računa o primjerice politici cijena i dogovorima vezanim uz podmirivanje obveza.

- (2) sporazumi

Važno je da postoje sporazumi koji pokrivaju sva potrebna pitanja te da obje strane slijede ugovorena pravila i postupke.

(3) uključivanje dobavljača u ranoj fazi razvoja

Radi se o procesu čiji cilj je bolja kvaliteta proizvoda, optimizacija plana proizvodnje i smanjenje troškova proizvodnje.

(4) kontinuitet suradnje

(5) predviđanje/planiranje

Kontinuitet suradnje te predviđanje i planiranje Maunu naziva zajedničkim upravljanjem rizikom. Naime, kada partneri dijele zajedničku sliku budućnosti jednostavnije investiraju i donose odluke za budućnost.

Komunikacijska dimenzija je mekša dimenzija temeljena na ljudskim vrijednostima. Maunu ju opisuje kako dimenziju zadovoljstva dobavljača koja mjeri koliko je ugodna suradnja s kupcem, a podrazumijeva sljedeće:

(1) uloge i odgovornosti

Ulogama i odgovornostima definiraju se osobe i organizacije s kojima će dobavljač komunicirati te se definiraju komunikacijski alati i način komunikacije.

(2) otvorenost i povjerenje

Otvorenost i povjerenje su još dublja dimenzija profesionalizma u odnosu s dobavljačima. Iako se radi o vrlo osobnim i subjektivnim doživljajima, vrlo su bitni u mjerenju zadovoljstva dobavljača.

(3) povratne informacije

Povratne informacije mogu se promatrati kao meka i tvrda dimenziju. Tvrđi aspekt bio bi primjerice razmjena statističkih informacija o kvaliteti proizvoda ili o isporukama. Mekša dimenzija podrazumijeva način na koji se razmjenjuju informacije.

(4) vrijednosti poduzeća

Iznimno je važno da se vrijednosti poduzeća provlače kroz sve funkcije i operacije te je bitno da poduzeće ima povratnu informaciju o svojim vrijednostima preko „vanjskih očiju“ dobavljača. Ako partneri dijele vrijednosti, veći je i stupanj zadovoljstva.

Benton i Maloni (2005) u svojem su istraživanju koristili faktore koji su se u ranijim istraživanjima pokazali bitnima za odnose kupca i dobavljača. Njihovo je istraživanje pokazalo kako dimenzija moći također ima značajan utjecaj na tih šest faktora. Radi se o sljedećim faktorima: (1) suradnja, (2) predanost, (3) povjerenje, (4) usklađenost, (5) konflikti i (6) rješavanje konflikata.

Essig i Amann (2009) razvili su alat za mjerenje zadovoljstva dobavljača, indeks zadovoljstva dobavljača (slika 4). Zadovoljstvo dobavljača mjerili su preko 36 indikatora podijeljenih u 3 dimenzije i šest faktora:

## 1. Strateška dimenzija

### 1.1. Intenzitet suradnje

#### 1.1.1. Strateška vrijednost

#### 1.1.2. Intenzitet integracije s istraživanjem i razvojem (engl. RandD)

#### 1.1.3. Broj strateških kontakata

#### 1.1.4. Mogućnost za unakrsnu prodaju (engl. cross-selling)

#### 1.1.5. Stupanj ranog uključivanja u proizvodne procese

#### 1.1.6. Spremnost prihvatanja sugestija za poboljšanje

## 2. Operativna dimenzija

### 2.1. Proces naručivanja

#### 2.1.1. Procedure naručivanja

#### 2.1.2. Pridržavanje dogovora

#### 2.1.3. Pridržavanje dugoročnih ugovora

#### 2.1.4. Pregovarački položaj

#### 2.1.5. Pridržavanje vremenskog rasporeda

### 2.2. Naplata/Isporuke

#### 2.2.1. Poštivanje rokova plaćanja

#### 2.2.2. Procedure plaćanja

#### 2.2.3. Rokovi isporuke

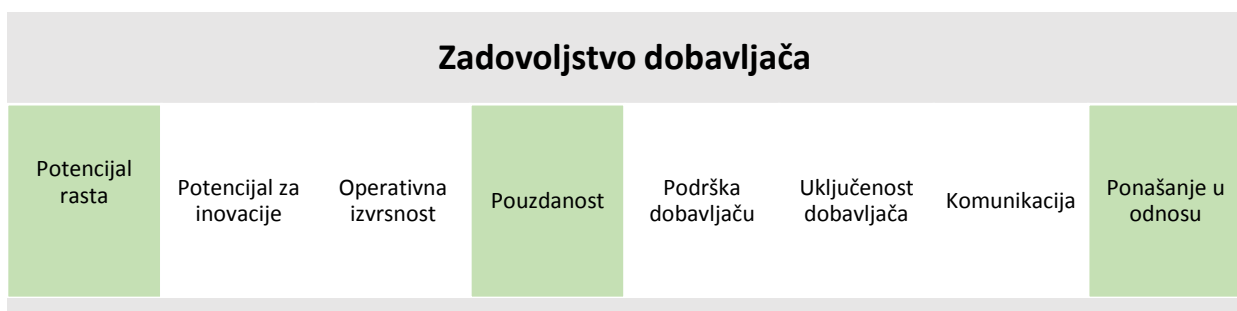
- 2.2.4. Trud uložen oko isporuke
- 2.2.5. Procedura zaprimanja robe
- 2.2.6. Potpora oko priprema za prvu isporuku
- 3. Prateća dimenzija
  - 3.1. Komunikacija
    - 3.1.1. Općenita briga o suradnji
    - 3.1.2. Dostupnost direktnog kontakta
    - 3.1.3. Ljubaznost zaposlenika
    - 3.1.4. Imidž
    - 3.1.5. Tehničke sposobnosti
    - 3.1.6. Poslovne sposobnosti
    - 3.1.7. Mediji za komunikaciju
    - 3.1.8. Kvaliteta informacija
    - 3.1.9. Preciznost u komunikaciji
    - 3.1.10. Podrška u upravljanju kvalitetom
  - 3.2. Upravljanje konfliktima
    - 3.2.1. Kvaliteta reagiranja
    - 3.2.2. Brzina reagiranja
  - 3.3. Opći dojam o suradnji
    - 3.3.1. Intenzitet suradnje
    - 3.3.2. Proces naručivanja
    - 3.3.3. Naplata/isporuke
    - 3.3.4. Komunikacija
    - 3.3.5. Upravljanje konfliktima

Hüttinger et al. (2014) istraživali su faktore koji utječu na odluku dobavljača da jedne partnere tretira povlaštenije od drugih. Izdvojili su varijable koje utječu na povlašten tretman: (1) atraktivnost kupca, (2) zadovoljstvo dobavljača i (3) preferirani status kupca te osam kriterija koji na njih utječu. Radi se o sljedećim kriterijima:

- (1) Potencijal rasta podrazumijeva mogućnost rasta dobavljača s kupcem i sposobnost da kroz svoju suradnju generiraju nove poslovne prilike.

- (2) Potencijal za inovacije podrazumijeva mogućnost dobavljača da kroz suradnju s kupcem, a zahvaljujući inovativnim sposobnostima kupca i njegovom doprinosu u zajedničkim inovativnim procesima generira inovacije.
- (3) Operativna izvrsnost odnosi se na dobavljačevu percepciju da se operativni procesi kupca odvijaju efikasno što olakšava suradnju dobavljača i kupca.
- (4) Pouzdanost podrazumijeva percepciju dobavljača da se kupac ponaša dosljedno i pouzdano te da poštuje sve formalne i neformalne dogovore.
- (5) Podrška dobavljaču podrazumijeva napor i angažman kupca da pomogne u rastu dobavljačeva učinka i dobavljačevih sposobnosti.
- (6) Uključivanje dobavljača se odnosi na razinu direktne uključenosti zaposlenika dobavljača u proces razvoja proizvoda kupca i količinu povjerenja koje im je dano da pridonese idejama razvoja.
- (7) Komunikacija/dostupnost kontakata odnosi se na dostupnost direktnog kontakta osobe koja intenzivno oblikuje i unapređuje procese razmjene informacija, ali i spremnost kupca da s dobavljačem razvija strukturne veze komuniciranja.
- (8) Ponašanje u odnosu podrazumijeva stav i ponašanje kupca u međusobnim odnosima u smislu aspekata poput solidarnosti, fleksibilnosti i uzajamnosti (Hüttinger, 2012).

**Slika 5.** Kriteriji zadovoljstva dobavljača



**Izvor:** Hüttinger, L., Schiele, H. & Schröer, J. (2014) Exploring the antecedents of preferential customer treatment by supplier: A mixed methods approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 697-721.

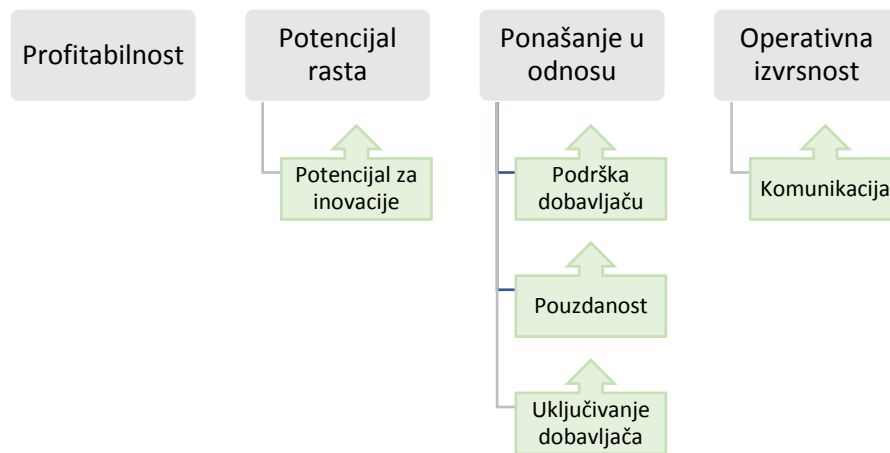
U istraživanju Gallup (2014) izdvojeno je pet ključnih dimenzija od kojih je svaka ukazivala na jednu od dvije strane odnosa s dobavljačem, jakost ili slabost u odnosu. Radi se o sljedećih pet dimenzija:

- (1) Jasnoća koja odražava jasnoću očekivanja i kvalitetu komunikacije i jasna je svim sudionicima u odnosu.
- (2) Jednostavnost koja podrazumijeva način rada, a ponajviše sposobnost da se postigne izvrsnost.
- (3) Integritet koji podrazumijeva povjerenje i sposobnost nadilaženja problema u svrhu postizanja zajedničkih dogovora.
- (4) Reciprocitet koji odražava vrijednosti koje obje strane unose u odnos.
- (5) Povezanost koja podrazumijeva međuovisnost u odnosu i priznavanje zajedničkog doprinosa i rezultata.

Vos et. al (2016) je istraživanje koje se po kriterijima zadovoljstva dobavljača naslanja na istraživanje Hüttinger et al. (2014). Koriste osam kriterija iz istraživanja Hüttinger et al. (2014), a tim već poznatim kriterijima dodaju još jedan ekonomski kriterij, profitabilnost. Novost u ovome istraživanju svakako predstavlja revidirani model istraživanja u kojem su kriteriji raspoređeni hijerarhijski u dvije razine i dijele se na primarne kriterije ili kriterije prvog reda i sekundarne kriterije ili kriterije drugog reda. Istraživanje je pokazalo kako neki kriteriji prethode drugima ili čak utječu na njih, a ovakvom se podjelom nastojalo napraviti jasniju distinkciju između ekonomskih, odnosnih i operativnih faktora. Primarni kriteriji koji imaju direktan utjecaj na zadovoljstvo dobavljača su: (1) potencijal rasta, (2) profitabilnost, (3) ponašanje u odnosu i (4) operativna izvrsnost. Kod sekundarnih se kriterija pokazalo da potencijal inovacija pozitivno utječe na potencijal rasta, da podrška dobavljaču, pouzdanost i uključivanje dobavljača pozitivno utječu na ponašanje u odnosu, dok dostupnost kontakata pozitivno utječe na percipiranu operativnu izvrsnost.



**Slika 6.** Primarni i sekundarni kriteriji zadovoljstva dobavljača



**Izvor:** Prilagođeno prema Vos, F.G.S., et al. (2016) Supplier satisfaction: Explanation and out-of-sample prediction. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4613-4623.

U nastavku rada nalazi se sistematizirani pregled kriterija zadovoljstva dobavljača koji se pojavljuju u dostupnim znanstvenim radovima i pripadajućim istraživanjima. Kriteriji su podijeljeni u četiri grupe:

- (1) Tehnička izvrsnost,
- (2) Izvrsnost u lancu opskrbe,
- (3) Način interakcije i
- (4) Operativna izvrsnost.

Svakome kriteriju pridružena su istraživanja u kojima se pojedini kriterij pojavljuje.

**Tablica 1.** Pregled kriterija zadovoljstva dobavljača

KRITERIJI	ISTRAŽIVANJA
<p><b><u>Tehnička izvrsnost</u></b></p> <p>Rano uključivanje dobavljača</p> <p>Tehničke sposobnosti</p> <p>Potencijal za inovacije</p> <p>Razvoj dobavljača</p> <p>Odgovor na zahtjeve dobavljača i na sugestije za poboljšanjem</p> <p>Zajednički angažman u odnosu</p>	<p>Maunu (2003); Essig i Amann (2009)</p> <p>Essig i Amann 2009</p> <p>Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)</p> <p>Ghijsen et al. (2010)</p> <p>Leenders et al. (2005), Essig i Amann (2009)</p> <p>Nyaga et al. (2010), Gallup (2014)</p>
<p><b><u>Izvrsnost u lancu opskrbe</u></b></p> <p>Profitabilnost</p> <p>Pregovaračka pozicija</p> <p>Dugoročni ciljevi</p> <p>Pridržavanje dogovora</p> <p>Suradnički odnosi</p> <p>Predanost radu na zadovoljstvu dobavljača</p>	<p>Maunu (2003), Vos et al. (2016)</p> <p>Essig i Amann (2009)</p> <p>Maunu (2003), Leenders et al. (2005)</p> <p>Maunu (2003); Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)</p> <p>Wong (2000), Forker i Stannack (2000), Benton i Maloni (2005), Essig i Amann (2009)</p> <p>Wong (2000)</p>
<p><b><u>Način interakcije</u></b></p> <p>Komunikacija</p> <p>Struktura (dostupnost direktnih kontakata, definiranost uloga i odgovornosti, medij komunikacije)</p> <p>Reagiranje (ljubaznost zaposlenika, otvorenost i povjerenje, povratna informacija, upravljanje konfliktima, konstruktivne rasprave, brzina reagiranja, kvaliteta reakcije)</p> <p>Informacije (razina razmjene informacija, kvaliteta informacija, točnost i pravodobnost u razmjeni informacija)</p>	<p>Maunu (2003), Leenders et al. (2005), Essig i Amann (2009), Gallup (2014)</p> <p>Maunu (2003), Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)</p> <p>Wong (2000), Forker i Stannack (2000), Maunu (2003), Essig i Amann (2009), Nyaga et al.(2010), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)</p> <p>Whipple et al.(2002), Leenders et al. (2005), Essig i Amann (2009), Nyaga et al. (2010), Ghijsen et al. (2010), Hüttinger et al. (2014), Gallup (2014), Vos et al. (2016)</p>

<u>Operativna izvrsnost</u>	
Predviđanje/planiranje	Maunu (2003), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)
Proces naručivanja	Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)
Vremensko planiranje	Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)
Naplata/isporuka	Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)
Navike plaćanja	Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)
Organizacija isporuke	Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Vos et al. (2016)
Podrška	Essig i Amann (2009), Hüttinger et al. (2014), Gallup (2014), Vos et al. (2016)
Poslovna izvrsnost	Essig i Amann (2009)

**Izvor:** Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 1194-1205.

#### 2.4. Istraživanje zadovoljstva dobavljača u poslovnoj praksi

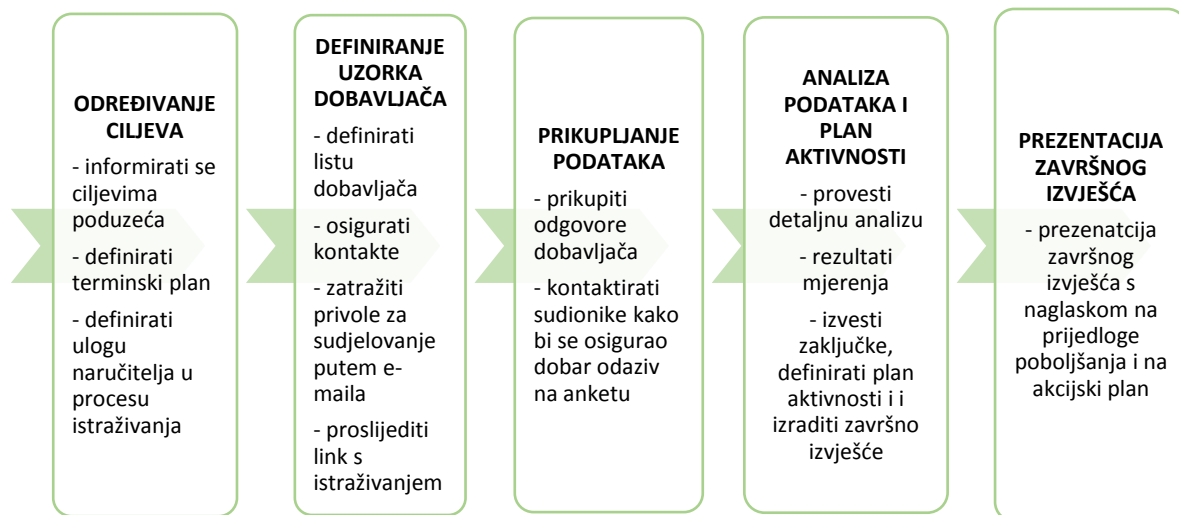
Iako proces istraživanja zadovoljstva dobavljača poduzeća mogu voditi samostalno, preporučljivo je za ovaj proces angažirati neovisne stručnjake koji će procesu istraživanja dati profesionalan doprinos. Angažman konzultanata za naručitelja znači povratnu informaciju o poslovanju, procesima i odnosima s dobavljačem kroz neovisnu prizmu, a sudionicima istraživanja osigurava anonimnost, objektivnost i priliku da anketi pristupe iskreno i neopterećeno.

Deloitte u svome izvješću o važnosti strateškog partnerstva iz 2015. godine navodi kako istraživanja zadovoljstva dobavljača pomažu odgovoriti na pitanja poput: Što tržište misli o poduzeću? Koje su glavne prednosti i prilike poduzeća u poslovanju s dobavljačima? Stručnjaci iz Deloittea navode i kako provođenje takvih istraživanja jednom godišnje doprinosi razvoju koncepta upravljanja odnosima s dobavljačima.

Greybeard Advisors konzultantsko je poduzeće koje se bavi savjetovanjem u području upravljanja lancima opskrbe i strateške nabave. U svome su djelovanju razvili koncept „Third – party survey, S<sup>3</sup>“ koji služi kao alat u istraživanju zadovoljstva dobavljača. Prednost njihovog

pristupa sastoji se u tome što se radi o istraživanju koje provodi „treća“, neovisna strana što pridonosi objektivnosti, profesionalnosti i eliminira taktiziranje dobavljača u iskazivanju mišljenja. U nastavku je prikaz procesa provedbe istraživanja po modelu Third – party survey.

**Slika 7.** Proces provedbe istraživanja zadovoljstva dobavljača po modelu Third-party survey



**Izvor:** Greybeard Advisors (2021) dostupno online na:

[https://www.greybeardadvisors.com/services/supplier\\_satisfaction\\_survey/index.htmlf](https://www.greybeardadvisors.com/services/supplier_satisfaction_survey/index.htmlf) [23.3.2021.]

Istraživanje Gallupa iz 2014. na temu postizanja konkurentske prednosti kroz uključivanje dobavljača ističe kako u suvremenom upravljanju lancima dobave nije dovoljno vršiti samo procjenu dobavljača jer je to tek jedna strana odnosa. Oni sugeriraju razvijanje strategije uključivanja dobavljača temeljenu na racionalnoj i emocionalnoj dimenziji. Razvili su model uključivanja dobavljača koji se sastoji od pet faza: (1) analiza situacije, (2) dizajn programa, (3) prikupljanje podataka, (4) analiza i izvješćivanje i (5) rasprava i intervencije. Analiza situacije podrazumijeva procjenu trenutnog okvira strateške nabave, od analize financijskih i nefinancijskih ulaganja u tržišta od interesa, intervjuiranja interesnih skupina do analiza strategije kako bi se što lakše definirali dobavljači koje će se uključiti u program. Dizajn programa podrazumijeva razvoj specifičnih detalja, uzorka i izvještajnih struktura (npr. jezične opcije u svrhu podizanja stope odgovora). Prikupljanje podataka može se odvijati putem telefona ili weba. Na temelju prikupljenih podataka vrše se temeljite analize i kreiraju

izvještaji. Rasprave i intervencije predstavljaju najvažniju fazu u kojoj se pruža uvid u ključne snage poslovanja, ali i prilike zahvaljujući kojima je lakše definirati područja budućeg fokusa (Rowlands i Fleming, 2014).

Istraživanje zadovoljstva dobavljača u Republici Hrvatskoj tema je koja je slabo zastupljena u akademskoj i poslovnoj zajednici. Upravljanje odnosima s dobavljačima najčešće se povezuje s temom ISO usklađenosti koja uvjetuje provođenje evaluacije i ocjenjivanja dobavljača s ciljem osiguravanja zahtijevanog stupnja kvalitete. Regionalno se na korporativnim mrežnim stranicama poduzeća mogu naći i primjeri anketa o zadovoljstvu dobavljača (ETI d.d. Slovenija, Coca-cola HBC Srbija).

U Hrvatskoj i regiji rijetki su znanstveni i stručni radovi na temu istraživanja zadovoljstva dobavljača. Istraživanjem zadovoljstva dobavljača na primjeru dobavljača za proizvodnju pekarskih proizvoda trgovačkog lanca Spar bavio se u svom magistarskom radu Zulji (2017) u Sloveniji.

U hrvatskoj je znanstvenoj zajednici vrijedno spomenuti istraživanje koje je provela Renko 2011. godine. Radi se o istraživanju o konstruktivnom povjerenju u odnosima domaćih trgovaca i njihovih dobavljača iz perspektive kupaca. Međutim, Renko se u zaključnim razmatranjima rada osvrnula na potrebu da se u sljedeće istraživanje uključe dobavljači te da se istraži njihovo mišljenje o važnosti povjerenja u odnosima.

### 3. ULOGA KLJUČNIH DOBAVLJAČA U LANCU OPSKRBE

Istraživanje zadovoljstva dobavljača jedan je od posljednjih trendova kontinuiranog razvoja lanca opskrbe koji podrazumijeva blisku suradnju svih sudionika lanca s posebnim naglaskom na dobavljače i proizvođače te fino podešavanje operativnih procesa u lancu (Maunu, 2003).

#### 3.1. Upravljanje lancem opskrbe

##### 3.1.1. Definicija lanca opskrbe

Termin lanac opskrbe rezultat je pokušaja pojednostavljenja problema upravljanja tokovima materijala, novca i informacija (Chopra i Meindl, 2004). Kako bi se što kvalitetnije pojasnio pojam lanca opskrbe te koncept upravljanja lancem opskrbe potrebno je osvrnuti se na koncepte koji mu prethode. Prema Zekiću (2018) lancu opskrbe prethode vrijednosni lanac i strateški savezi. Vrijednosni lanac Zekić definira kao način konceptualizacije aktivnosti unutar poduzeća koje je potrebno provesti da bi se kupcu isporučio proizvod ili usluga pri čemu konkurentska prednost poduzeća proizlazi iz kvalitete izvođenja aktivnosti u lancu vrijednosti. Zbog razvoja konkurentske sposobnosti i što efikasnijeg upravljanja lancem vrijednosti poduzeća se sve češće udružuju u strateške saveze.

Strateški savezi su koalicije poduzeća stvorene u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To su sporazumi između poduzeća glede zajedničkog posla i/ili podjele resursa radi zajedničke koristi. Strateški savezi nastaju u funkciji ostvarivanja dugoročnih ciljeva i planova poduzeća te su usmjereni na poboljšanje konkurentskog položaja poduzeća (Tipurić i Markulin, 2007).

Strateški savez predstavlja opskrbni lanac koji procesno uključuje sve sudionike od faze sirovine do faze potrošnje. Opskrbni lanac obuhvaća sve aktivnosti unutar i izvan poduzeća koje kreiraju proizvode i usluge s dodanom vrijednošću za sudionike saveza i krajnje potrošače (Zekić, 2018).

Lanac opskrbe (engl. *Supply Chain*) pojam je kojim označujemo organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću (interni dio lanca opskrbe) i njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno uključenih u stvaranje vrijednosti (eksterni dio lanca opskrbe), s ciljem optimiranja cjelovitog procesa protoka dobara

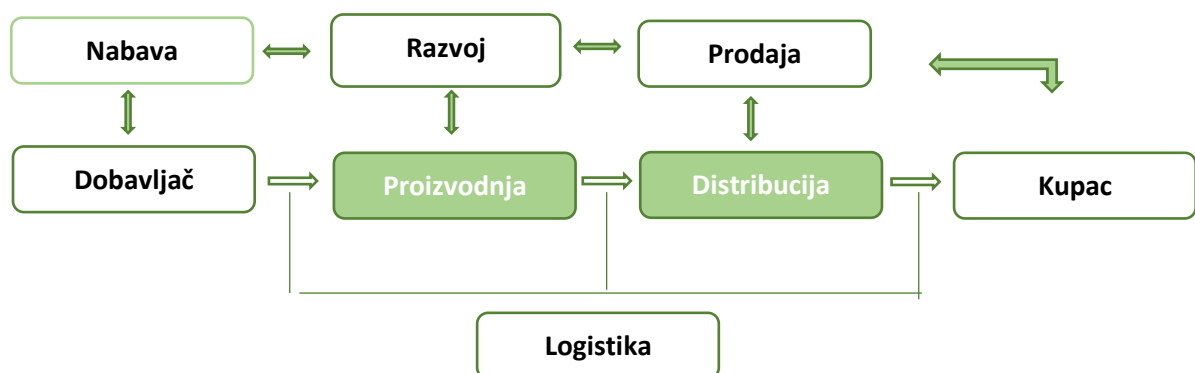
(materijala, međuproizvoda i proizvoda) i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti (Ferišak, 2006).

Zekić (2018) citira Ozena i Šojića (2006) navodeći kako je osnovna ideja suradnje u mrežama opskrbnih lanaca da neovisna poduzeća dijele svoju infrastrukturu i kanale naručivanja, čime kada se formira savez, svako poduzeće ima na raspolaganju najbolju tehnologiju i logističke kanale koji postoje među članovima saveza. To znači da članovi takvog saveza upravljaju svojim troškovnim komponentama (nabava, zalihe i dr.) uz najmanji trošak za članove koalicije.

Sudionici lanca opskrbe nisu samo dobavljači i proizvođači, već čitav niz sudionika poput prijevoznika, skladišta, veletrgovaca, distributera, trgovaca na malo i potrošača (Chopra i Meindl, 2004). U lancu opskrbe koordinirano se izvode zadaci planiranja, razvoja, nabave, proizvodnje i distribucije kako bi se uskladio tijek materijalnih dobara i usluga te informacija i financijskih transakcija vezanih uz tijek materijalnih dobara i usluga (Ferišak, 2006).

U našem globalnom gospodarstvu koje je sve više povezano i međuovisno, proces dostave materijala i gotove robe s jednog mjesta na drugo postiže se pomoću nevjerojatnih tehnoloških inovacija, pametnih novih primjena starih ideja, naizgled magične matematike, moćnog softvera i dobrog starog marljivog rada (Jacob, Chase, 2011).

**Slika 8.** Lanac opskrbe



Tumač:

↔ Tijek informacija i upravljačke odluke    → Tijek dobara    — Logističke aktivnosti

**Izvor:** Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb: vlastita naklada. str. 26.

Kako u svijetu tako i u Hrvatskoj upravljanje opskrbnim lancima vrlo je aktualna tema posljednjih desetljeća pa se njome osim poslovne i akademske zajednice bavi i Hrvatska udruga za upravljanje lancem opskrbe (HUULO) koja je osnovana s ciljem promicanja, razvitka i unapređenja struke, znanja, iskustva i vještina iz upravljanja lancem dobave. Na svjetskom nivou djeluje Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), a većina zemalja ima svoja vijeća i udruženja koja se bave ovom temom u okvirima vlastitih tržišta.

### 3.1.2. Logistika i upravljanje opskrbnim lancima

Upravljanje lancima dobave (engl. Supply Chain Management) je sve što ima veze s upravljanjem tokova proizvoda, informacija i novca od nabave sirovine do isporuke gotovog proizvoda kupcu i naplate (Prester, 2012). Upravljanje operacijama i lancima opskrbe definirano je kao dizajniranje, rad i unapređenje sustava koji izrađuju i dostavljaju primarne proizvode i usluge tvrtke, a tiče se upravljanja cjelokupnim sustavom koji proizvodi određeni proizvod ili pruža određenu uslugu (Jacob i Chase, 2011).

Ponekad se pojam upravljanja opskrbnim lancem poistovjećuje s pojmom logistike, no zbog strateškog značenja i puno više radnji omogućenih korištenjem informacijske tehnologije, logistika se smatra dijelom upravljanja lancem dobave (Prester, 2012). Definicije logistike i upravljanja lancem dobave daje i vijeće za upravljanje lancem dobave (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) koje logistiku definira kao dio upravljanja lancem dobave koji se sastoji od efikasnog planiranja, implementacije i kontrole tijekom materijala, usluga i informacija unaprijed i unazad od početne točke do točke prodaje u svrhu udovoljavanja zahtjevima potrošača (Grant, 2012). Grant naglašava da se logističke aktivnosti odnose uglavnom na aktivnosti unutar jednog poduzeća. Čim se poduzeće počne udruživati s dobavljačima, kupcima i drugim partnerima, njihove se logističke aktivnosti šire izvan okvira vlastitog poslovanja prema lancu opskrbe i zahtijevaju drugačiji oblik upravljanja tj. upravljanje opskrbnim lancem. Stoga je upravljanje opskrbnim lancem širi pojam od pojma logistike i podrazumijeva koordinaciju različitih funkcija unutar poduzeća, primjerice marketinga, proizvodnje i financija, kao i koordinaciju s drugim poduzećima (Prester, 2012).



Pojam logistike u poslovnu je praksu preuzet krajem pedesetih godina prošlog stoljeća, a preuzet je iz vojne terminologije, dok se u Europi taj pojam počinje upotrebljavati osamdesetih godina dvadesetog stoljeća (Ferišak, 2006).

Razloge prelaska s pojma logistike na pojam upravljanja lancima dobave Prester (2012) vidi u događajima poput deregulacije tržišta prijevoza koja je omogućila slobodno konkuriranje prijevoznih poduzeća, promjena u ponašanju potrošača koji sve više traže proizvode po svojoj mjeri, drastičnim tehnološkim promjenama, rastućoj snazi prodavaonica te globalizaciji trgovine.

U prošlosti se logistika smatrala funkcijom koja se bavi transportom, skladištenjem i upravljanjem zalihama. Zahvaljujući promjenama u tehnologiji, logističkim sposobnostima i upravljačkim tehnikama, logistika je postala primarni mehanizam za integriranje i koordinaciju aktivnosti u opskrbnom lancu (Renko, 2011 prema Stock et al. 1998).

### 3.1.3. Proces u lancu opskrbe

Brojni su procesi koji čine opskrbni lanac. Vijeće Supply Chain Management razvilo je SCOR model (engl. Supply Chain Operations Reference) u kojem je objedinilo sve poslove lanca dobave, od planiranja na strateškoj razini do svakodnevnih operativnih poslova. SCOR model je širok, ali vrlo strukturiran i sistematičan alat koji služi za poboljšanje djelovanja i procesa u opskrbnom lancu (Slack, Chambers i Johnston, 2010). Proces u lancu dobave prema SCOR modelu su planiranje, nabava, proizvodnja, isporuka i povrat.

**Tablica 2.** SCOR model

Proces u lancu dobave	Opis
Planiranje	<p>Proces u kojem se identificira potražnja za proizvodima, identificiraju raspoloživi proizvodi te se sastavlja plan za proizvodnju, nabavu i isporuku kupcima.</p> <p>Balansiranje resursa sa zahtjevima za tim resursima i komuniciranje plana sa svim članovima lanca uključujući nabavu, proizvodnju i distribuciju.</p> <p>Postavljanje poslovnih pravila, određivanje mjera uspješnosti opskrbnog lanca, prikupljanje podataka, zaliha, kapaciteta, transporta, planiranje konfiguracije opskrbnog lanca, određivanje regulativa i provođenje analize rizika.</p> <p>Usklađivanje plana lanca opskrbe s financijskim planom.</p>

<b>Nabava</b>	<p>Nabava temeljena na prognozi potražnje za proizvodima.  Raspored isporuka, zaprimanje, provjera, premještanje, autorizacija plaćanja.  Odabir dobavljača ako za taj proizvod još nije odabran.  Upravljanje poslovnim pravilima, ocjenjivanje dobavljača, vođenje evidencije o dobavljačima.  Upravljanje zalihama, kapitalnom imovinom, ulaznim proizvodima, zahtjevi za uvozom/izvozom, ugovori s dobavljačima, identificiranje rizika u dobavi.</p>
<b>Proizvodnja</b>	<p>Proces koji transformira ulazne sirovine i komponente u konačni proizvod.  Raspoređivanje proizvodnje, izdavanje radnog naloga, proizvodnja i testiranje, pakiranje, privremeno skladištenje i priprema proizvoda za isporuku.  Finaliziranje inženjeringa za proizvode koji su dizajnirani po narudžbi.  Upravljanje pravilima proizvodnje, praćenje pokazatelja uspješnosti, sakupljanje podataka, praćenje zaliha u radu, upravljanje tvornicom i strojevima, upravljanje međufaznim transportom, razvoj proizvodne mreže i identificiranje rizika</p>
<b>Isporuka</b>	<p>Proces u kojem se dostavlja gotov proizvod da bi se zadovoljila planirana potražnja.  Upravljanje narudžbama i transportom, distribucija.  Upravljanje skladištem od zaprimanja robe do ukrcaja robe u prijevozno sredstvo.  Provjera točnosti isporuke od strane kupca, po potrebi i instalacija proizvoda kod kupca.  Dostavljanje računa kupcu.  Upravljanje pravilima vezanim uz distribuciju, praćenje pokazatelja uspješnosti, prikupljanje podataka, upravljanje zalihama gotovih proizvoda i kapitalnom imovinom, transport, briga o životnom vijeku proizvoda, uvozna/izvozna dokumentacija, identificiranje rizika u distribuciji.</p>
<b>Povrat</b>	<p>Proces prikupljanja proizvoda vraćenih iz bilo kojeg razloga. Ti procesi ulaze u postprodajnu uslugu kupcima.  Svi poslovi vezani za zaprimanje neispravnih proizvoda; provjera stanja vraćenog proizvoda, autorizacija povrata roba, transport, informiranje o povratu popravljenog ili preuzimanju novog proizvoda.</p>

**Izvor:** Prester, J. (2012) *Upravljanje lancima dobave*. Zagreb: Sinergija, str. 30.

SCOR model služi za procjenu i usporedbu aktivnosti unutar lanca opskrbe, ali i za praćenje učinka tih aktivnosti (Slack, Chambers i Johnston, 2010).

Stvaranje strateških saveza i implementacija menadžmenta opskrbnog lanca kao modela razvoja kooperativne konkurentnosti suvremeni je odgovor izazovima koje donosi recentno tržište obilježeno velikom diferencijacijom proizvoda i sve kraćim vremenom u kojem je potrebno isporučivati proizvode kupcu. Suvremena poduzeća prisiljena su pronalaziti fleksibilne načine kako bi uspješno zadovoljila potrebe i očekivanja kupaca, razvijajući logističke koncepte participativnog upravljanja koji paralelno dinamički optimiziraju i njihovu poslovnu uspješnost (Zekić, 2018).

#### 3.1.4. Informacijska tehnologija u upravljanju lancima opskrbe

Informacijska tehnologija pokretač je čija važnost raste, a tome u prilog ide postojanje i nagli razvoj različitih vrsta računalnog softvera i korištenje interneta za unapređenje funkcioniranja lanca opskrbe (Dunković, 2015). Bržim i kvalitetnijim protokom informacija, međusobnom povezanošću sudionika lanaca opskrbe te automatiziranim procesima informacijskih sustava mogu se postići sljedeće prednosti: smanjenje troškova i usluge vremena odgovora na zahtjeve kupaca, mogućnost odabira vremena dostave ili preuzimanja proizvoda, mogućnost izravne komunikacije s prodavačima, kupcima i dobavljačima, mogućnost praćenja dostave, mogućnost elektroničkog plaćanja računa ili provjere dugovanja, mogućnost brze i pravovremene obavijesti o promjenama u konfiguraciji proizvoda ili sustava, mogućnost elektroničkog slanja ponuda, mogućnost praćenja statusa narudžbi, mogućnost primanja narudžbi kupaca diljem svijeta, mogućnost pružanja usluge kupcima 24 h, mogućnost kreiranja online kataloga i dr. (Renko i Popović, 2013).

Osnovni informacijski sustavi koji su direktno vezani uz upravljanje opskrbnim lancima su sustavi planiranja resursa poduzeća – ERP (engl. Enterprise Resource Planning) i SCA (engl. Supply Chain Analytics). ERP se koristi za planiranje i bilježenje dnevnih transakcija povezanih s djelovanjem poduzeća, a u svrhu pristupa informacijama u realnom vremenu i na konzistentan način diljem cijelog poduzeća. S obzirom na to da su planiranje, analiza i funkcionalnosti za potporu u odlučivanju preko granica poduzeća slabija strana ERP sustava, razvijeni su SCA softverski paketi koji se obično nadograđuju na postojeći ERP sustav i služe za planiranje i kontrolu materijala, novca i informacija duž cijelog lanca dobave. Kompleksniji lanci opskrbe koriste SCA softver koji se najčešće dijeli na tri područja: (1) sustav za upravljanje odnosima s dobavljačima (engl. Supplier Relationship Management, SRM), (2) sustav za upravljanje ponudom i potražnjom (engl. *Supply-Demand Management*, SDM) i (3) sustav za upravljanje odnosima s kupcima (engl. Customer Relationship Management, CRM). Manja poduzeća u kraćim lancima dobave neće trebati kompleksne sustave već podatke mogu izmjenjivati preko interneta ili EDI, elektroničke razmjene podataka (Prester, 2012). Elektronička razmjena podataka (engl. Electronic Data Exchange) osigurava izravnu vezu između baze podataka kupca i one njegovih dobavljača, omogućujući gotovo trenutni prijenos informacija (Vouk, 2005).

Dobar primjer kako je tehnologija odredila strukturu opskrbnog lanca daje satelitska mreža jedne od najvećih svjetskih korporacija, Wal-marta. Ta je mreža podržana podacima, glasom i videom te daje trenutne informacije o prodaji i zalihama. Wal-martova elektronička razmjena podataka izdaje elektroničke narudžbenice i prima elektroničke račune od gotovo svih dobavljača. Wal-martov maloprodajni link omogućuje dobavljačima pravodoban pristup podacima prodajnog mjesta. To im omogućuje bolje prognoziranje i bolje upravljanje zalihama (Vouk, 2005).

Razvijanjem informacijsko – komunikacijske tehnologije pojavio se pojam povezivanje koji podrazumijeva dvije komponente: interakciju i pristup tržištu. Povezani informacijski sustavi sudionika lanaca opskrbe omogućuju dijeljenje informacija i međusobnu komunikaciju (integracija sustava), a istodobno, poduzeća više nisu geografski ograničena u pristupu nekom tržištu (Renko i Popović, 2013).

#### 3.1.5. Vitko i zeleno upravljanje opskrbnim lancem

Vitko upravljanje opskrbnim lancem i zeleno upravljanje opskrbnim lancem pojmovi su koji se dovode u vezu sa suvremenim lancima opskrbe.

Poduzeća se posljednjih desetljeća suočavaju sa sve većim izazovom balansiranja između ekonomskih i ekoloških interesa (Dujak i Ham, 2008), a poseban izazov predstavlja utjecaj njihovog poslovanja na okoliš. Suočavaju se sa sve složenijim zahtjevima zakonodavca, raznih udruga, potrošača i društva u cjelini koje od njih očekuje održivost poslovanja i smanjenje štetnog utjecaja na okoliš duž cijelog lanca opskrbe (Li i Found, 2016). Kako bi se osigurala ekološka prihvatljivost proizvoda na njegovom putu od sirovine, preko proizvodnje i trgovine sve do krajnjeg potrošača, praksa je razvila, a teorija definirala složene i interorganizacijske procese poput „zelenog upravljanja opskrbnim lancima“ (Dujak i Ham, 2008).

Ekološka odgovornost postala je poslovni imperativ i mnoga poduzeća vode računa o tome da njihovi lanci opskrbe donesu ekološke rezultate. Posebna se pažnja posvećuje provođenju samoodrživosti kao i detaljnom ispitivanju „ekološkog otiska“ njihova lanca opskrbe pri čemu se termin ekološkog otiska odnosi na učinak lanca opskrbe na okoliš. Ključno je da poduzeća organiziraju brigu o ekološkim pitanjima u svim procesima lanca opskrbe, od razvoja proizvoda, nabave, proizvodnje, pakiranja, prijevoza, ispunjavanja potražnje do upravljanja krajem životnog vijeka proizvoda (Jacobs i Chase, 2011).

Iako se zeleno upravljanje lancima opskrbe najčešće veže uz proizvođače, sve veći utjecaj trgovaca na malo u lancu rezultirao je time da i oni uviđaju važnost zelenog i održivog upravljanja lancem opskrbe. Petljak (2019) istražuje ekološke aspekte poslovanja poduzeća koja se bave maloprodajom prehrambenih proizvoda. Uočava kako je na poduzećima sve veći pritisak da pomno razrade zeleni aspekt svog poslovanja zbog sve većih očekivanja potrošača koji inzistiraju na brojnim informacijama poput podrijetla sirovina, utjecaju proizvoda i procesa poduzeća na okoliš, povezanosti s dobrobiti životinja i sl. Tradicionalne čimbenike konkurentske prednosti (cijena, kvaliteta, usluga, lokacija prodajnog mjesta) sve više zamjenjuju čimbenici poput utjecaja maloprodajnih aktivnosti na okoliš i društvo u cjelini.

U mnogim je poduzećima zeleno upravljanje opskrbnim lancima rezultat pritiska zakonodavnog okvira i ostalih članova lanca opskrbe, no danas takav model uz pomoć najnovijih tehnologija, metoda i pristupa poslovanju postaje ekonomski isplativ te gotovo nužan koncept poslovanja suvremenih uspješnih poduzeća (Dujak i Ham, 2008).

U suvremenome upravljanju lancima opskrbe jedan od najsnažnijih alata za postizanje poslovne izvrsnosti je tzv. vitkost (engl. lean). Čitav koncept leana baziran je na uklanjanju svih nepotrebnih aktivnosti u svim dijelovima procesa lanca opskrbe. U praksi to podrazumijeva kvalitetno mapiranje svakog dijela lanca, identifikaciju viškova te promjenu ili unapređenje procesa na način da se viškovi eliminiraju. Glavni efekti leana su zadovoljstvo kupaca, motiviranost zaposlenika i profit (Cikač, 2018).

Pojam vitkih lanaca opskrbe svoje korijene vuče iz koncepta proizvodnje „u pravi trenutak“ (engl. just in time) čiji je pionir poduzeće Toyota iz Japana. Toyotin proizvodni sustav razvijen je radi unapređenja kvalitete i produktivnosti, a zasniva se na dvije filozofije karakteristične za japansku kulturu – eliminiranje otpada i poštovanje prema ljudima. Sedam je vrsta otpada koje Toyota nastoji eliminirati iz lanca opskrbe: (1) otpad povezan s viškom proizvodnje, (2) otpad povezan s vremenom čekanja, (3) otpad povezan s prijevozom, (4) otpad povezan sa zalihama, (5) otpad povezan s procesom obrade, (6) otpad povezan s kretanjem i (7) otpad povezan s neispravnim proizvodima. Poštovanje prema zaposlenicima iznimno je važno za Toyotin proizvodni sustav. U Toyoti se na djelatnike gleda kao na vrijednost. Prisutna je jaka tendencija doživotnog zapošljavanja na stalnim radnim mjestima (Jacobs, Chase, 2011).

Prema Grantu (2012) pet je načela vitkih lanaca opskrbe:

- (1) definirati što stvara vrijednosti iz perspektive kupaca,
- (2) definirati potrebne korake koji će biti dodana vrijednost svakoj etapi proizvodnog i distribucijskog procesa (lanac vrijednosti),
- (3) osigurati da proizvodi teku nesmetano lancem vrijednosti,
- (4) raditi isključivo ono što zahtijeva kupac,
- (5) stremiti izvrsnosti eliminirajući otpad kad god i gdje god je moguće.

Koristi vitkog lanca opskrbe primarno su u poboljšanoj susretljivosti prema kupcu. Kako se mijenjaju poslovni uvjeti, lanac opskrbe prilagođava se dinamičnim potrebama. Ideal je kultura brze promjene. Smanjene zalihe koje su svojstvene vitkom lancu opskrbe smanjuju zastarijevanje i vrijeme tijeka kroz procese s dodanom vrijednošću. Smanjeni trošak, zajedno s poboljšanom uslugom, poduzećima koja koriste vitki lanac opskrbe osigurava značajnu konkurentsku prednost na tržištu (Jacobs i Chase, 2011).

## 3.2. Funkcija nabave u lancu opskrbe

### 3.2.1. Definicija i razvoj nabave

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju poslovnog sustava (Ferišak 2006). Prester ju naziva „kupi“ stranom u opskrbnom lancu te ističe njezinu važnost jer je nabava materijala dominantan trošak u većini poduzeća, a samim time i potencijal za uštede. Koliko se nabava i upravljanje troškovima u nabavi promijenilo posljednjih desetljeća govori i podatak kako su osamdesetih godina prošlog stoljeća nabavni troškovi činili 40 % ukupnih rashoda poduzeća, dok se posljednjih godina ta brojka penje i do 60 % (Žibret, 2007). U trgovinskom poslovanju taj je postotak znatno veći. Prester (2012) navodi podatke Webstera (2008) prema kojem se troškovi nabave za prodavaonice penju do 70 % prihoda, a u veletrgovini i do 90 % prihoda. Slack, Chambers i Johnston (2010) ističu kako nabava, osim što ima snažan utjecaj na operativne troškove, značajno utječe i na profit poduzeća. Navode kako je upravo na troškovima nabave zbog visokog udjela u ukupnim rashodima, najviše potencijala za utjecaj na profit i njegovo poboljšanje. Žibret (2007) nabavu vidi kao strateški čimbenik u profitabilnosti poduzeća i povećanju dioničarske vrijednosti. Naglašava kako funkcija nabave postaje odgovorna za sve veći dio rashoda u poduzeću pa je samim time i sve bliža upravi.

Prema Ferišaku pojam nabave može se interpretirati u užem i širem smislu pri čemu pod nabavom u užem smislu podrazumijeva svakodnevne operativne zadatke koje je potrebno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava. Nabava u širem smislu dio je upravljanja opskrbnim lancem te obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava.

**Tablica 3.** Operativni i strategijski zadaci nabave

<b>Nabava u užem smislu (Procurement) OPERATIVNI ZADACI</b>	<b>Nabava u širem smislu (Supply Management) STRATEGIJSKI ZADACI</b>
Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu Upiti dobavljačima Prijam i vrednovanje ponuda Vođenje pregovora Izbor dobavljača Naručivanje Praćenje rokova isporuke Prijam i ispitivanje pošiljki i pratećih dokumenata Reklamacije Vođenje evidencija nabave Kontrola poslovanja nabave Kontrola zaliha Suradnja s drugim službama poduzeća Izvještavanje instanci Prodaja otpadaka i viškova materijala	Stohastičko i determinističko istraživanje potreba Planiranje nabave Primjena ABC-XYZ analize Benchmarking nabave Upravljanje mrežom opskrbe Izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha Istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, sustavno poticanje konkurencije u ponudi roba Vrijednosna analiza Reinžinjering i optimiziranje procesa nabave Management odnosa s dobavljačima i korisnicima predmeta rada Suradnja kod razvoja novih proizvoda, donošenja investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi Kooperacija u nabavi Analiza ukupnih troškova proizvoda Management ljudskih resursa nabave

**Izvor:** Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb: vlastita naklada. str. 3.

Menadžment opskrbnog lanca nabavu promatra potpuno drugačije od tradicionalnog shvaćanja nabave. Ranije teorije menadžmenta ukazivale su na to da opća efikasnost tehničkog oblikovanja ili proizvodne funkcije može biti poboljšana ako je ta efikasnost što više

odijeljena od često hirovite i nesigurne vanjske okoline. Tradicionalna nabava radila je po proizvodnim skupinama, preko nabavljača odgovornih za jednu vrstu proizvoda ili za više njih i morala je biti koncentrirana na dobavljače koji su nudili najpovoljnije cijene po jedinici (Vouk, 2005).

### 3.2.2. Strateška funkcija nabave

Nabava je kroz povijest promatrana kao pasivna i operativna funkcija koja je reagirala isključivo na potrebe i zahtjeve dobivene na temelju planova i potreba generiranih iz drugih poslovnih funkcija. Takav tradicionalan model nabave temeljio se na učinkovitom upravljanju tijekom proizvoda i usluga kao potpori proizvodnim aktivnostima poduzeća (Knežević, Delić i Lovrić, 2012).

U prošlosti je termin nabava bio sinonim za opskrbu, korporativnu funkciju koja je financijski bila važna, ali strateški nije bila u centru pažnje (Jacobs i Chase, 2011).

Knežević, Delić i Lovrić (2012) u svome su radu analizirali više modela koji tumače promjenu uloge nabave u poslovnoj strategiji kroz povijest. Jedan od poznatijih razvojnih modela je model Doblера i Burta iz 1996.

**Tablica 4.** Model razvoja nabave prema Doblерu i Burtu

<b>Faza 1 Reaktivna nabava</b>	<b>Faza 2 Mehanička nabava</b>	<b>Faza 3 Proaktivna nabava</b>	<b>Faza 4 Strateška nabava</b>
Nabava kao fokus	"Spot nabava"	Proaktivni pristup	Nabava kao dio strategije poduzeća
Uslužna funkcija	Fokus na cijene	Više dugoročnih ugovora	Strateško partnerstvo
Reaktivna funkcija	Nedostatak podataka	Dobavljači kao resurs	Menadžer nabave kao top menadžer
Nizak stupanj izvještavanja	Minimizacija rizika u opskrbi	Korištenje IT sustava	Nabava kao osnovna kompetencija
	Nizak stupanj izvještavanja	Ograničeni podaci	e-nabava
		Srednji nivo izvještavanja	Upravljanje performansama



do kraja 1970-ih	do kraja 1980-ih	do kraja 1990-ih	danas/budućnost
------------------	------------------	------------------	-----------------

**Izvor:** Knežević, B., Delić, M., Lovrić, S. (2012) Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave // *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu / Segetlija, Zdenko et al. (ur.)*. Osijek: Ekonomski fakultet. str. 63.

O strateškoj se funkciji nabave u stručnoj literaturi počinje pisati osamdesetih godina prošlog stoljeća, a prvi primjeri strateške nabave u poslovnoj praksi pojavljuju se devedesetih godina. Žibret (2007) prelazak nabave iz isključivo operativne u stratešku funkciju opisuje praktičnim primjerom funkcioniranja nabave u Fordu s početka 20. stoljeća te začetku suvremene nabave u GM/Opelu devedesetih godina dvadesetog stoljeća.

Početak dvadesetog stoljeća vrijeme je masovne industrijske proizvodnje, a Ford je u to vrijeme bio snažno vertikalno integrirano poduzeće, gotovo neovisno o dobavljačima. Vertikalna integracija nije bila svojstvena samo automobilskoj, već i drugim industrijama u to vrijeme. Ford je kontrolirao plantaže kaučuka, flote teretnih brodova, željezničko poduzeće, rudnike ugljena i dr. Visok stupanj vertikalne integracije značio je da nabava dugo nije imala značajnu vrijednost unutar poduzeća, svodila se isključivo na operativne zadatke poput ispisivanja narudžbi. Devedesetih se godina perspektiva nabave značajno promijenila. Najpoznatiji slučaj je GM/Opel koji se prvi usredotočio na optimizaciju djelatnosti nabave jedne tvrtke koja je djelovala po cijelom svijetu te tako označio početak suvremene nabave.

Kao posljedicu navedenog projekta Žibret (2007) izdvaja četiri strateška čimbenika koji su bili odlučujući za budući razvoj nabave kao strateške funkcije. Prvi čimbenik je nabava na razini glavne izvršne uprave. Naime, projekt GM/Opel jedan je od prvih primjera postavljanja zaposlenika iz nabave za člana uprave čime je nabava dobila priliku da ju priznaju upravni vrh i drugi odjeli kao važnu funkciju prema dobavljačima koja može pridonijeti uspješnosti poduzeća. Drugi čimbenik je raskid i preispitivanje tradicionalnih odnosa s dobavljačima s ciljem pronalaska što učinkovitijih rješenja. Treći je internacionalizacija tj. analiza međunarodnih tržišta i uspostavljanje konkurencije među dobavljačima, a četvrti poboljšanje procesa na strani dobavljača.

Strateška nabava danas razvoj je i upravljanje odnosima s globalnim dobavljačima radi nabave proizvoda i usluga na način koji će pomoći u postizanju trenutnih potreba poslovanja.

Poduzeća više nisu ograničena vlastitim sposobnostima i resursima. Ono što je puno važnije jest sposobnost poduzeća da na najbolji mogući način iskoristi resurse koji su dostupni u svijetu (Jacobs i Chase, 2011).

O sofisticiranosti nabave te o važnosti sagledavanja nabave kao strateške funkcije, a ne rutinske funkcije, govori i Kraljić (1983) čija je matrica i dalje vrlo dominantna u struci te pomaže poduzećima postaviti pravilnu strategiju nabave. Kraljićeva matrica analizira nabavne kategorije prema utjecaju na sveukupno poslovanje poduzeća (npr. učinak na profitabilnost) te s obzirom na kompleksnost tržišta dobavljača u smislu oskudnosti nabave, zapreke ulaska novim dobavljačima, troškova logistike, pozicije monopola dobavljača i dr. (Žibret, 2007). Ideja Kraljićevog modela je svesti na minimum rizik nabave izbjegavajući dobavljače s kojima se mogu pojaviti problemi te maksimalno povećati kupovnu moć poduzeća reduciranjem troškova (Grant, 2012).

**Slika 9.** Kraljićeva ili nabavna matrica – pozicioniranje nabavnih kategorija



**Izvor:** Zrilić, A. (2020). Kraljićeva ili nabavna matrica. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=kcXkQAB99ls> [2.3.2021.]

Knežević, Delić i Lovrić (2012) referiraju se na istraživanja iz SAD-a u kojima Lu (2007) navodi sljedeća predviđanja budućnosti nabave:

- porast će strateška važnost nabave;
- organizacije će klasificirati svoje dobavljače, a davatelji kompletnih usluga bit će sve poželjniji;
- stavljat će se naglasak na win-win pregovore, a dobar odnos s dobavljačima predstavljat će konkurentsku prednost;
- uz razvoj informacijske tehnologije, velik dio aktivnosti nabave moći će se obavljati putem interneta i EDI sustava;
- dobavljači će se udruživati u strateške saveze i međusobno dijeliti informacije i resurse;
- ekološki čimbenici postat će sve značajniji;
- razvoj globalnih dobavljača rezultirat će sve većim prodorom globalizacije.

Razvoj tehnologije, promjene preferencija potrošača i globalizacija slabe konkurentске potencijale pojedinačnih poduzeća u konkurentskoj borbi s organiziranim strateškim savezima razvijenog menadžmenta opskrbnih lanaca. Zahtjevi optimizacije procesa prisiljavaju samostalna poduzeća da se fokusiraju isključivo na one aktivnosti u kojima su najkonkurentnija i svoje lance vrijednosti povezuju u opskrbne lance s partnerima, od izvora sirovina do krajnjeg potrošača. Na tržištima sve manje konkuriraju poduzeća, a sve više opskrbni lanci (Zekić, 2018).

Vouk (2005) kao najvažnije čimbenike za opskrbni lanac navodi smanjenje broja dobavljača, porast konkurencije, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnologiju. Odjeli nabave posluju sa sve manje dobavljača s kojima nastoje ostvariti dugoročne partnerske odnose. Globalizacija je otvorila brojne mogućnosti, ali i povećala konkurenciju koja nudi slične proizvode pa suvremeni lanci opskrbe rastu u oba smjera – unatrag prema dobavljačima i unaprijed prema novim kupcima. Uvođenjem sve većeg broja novih proizvoda nastoji se povećati tržišni udio, ali takva praksa dovodi do skraćivanja životnog vijeka proizvoda, stoga je od velike važnosti fleksibilnost procesa. Upotreba novih i naprednih tehnologija u smislu elektroničke razmjene podataka u opskrbnom lancu također je jedna od konkurentskih prednosti.

### 3.3. Upravljanje odnosima s dobavljačima

#### 3.3.1. Dobavljači kao strateški resurs poduzeća

Za uspješnost u suvremenom poslovanju poduzeća nisu važni samo dobri odnosi s kupcima, od velike su važnosti kvalitetni i dugoročni odnosi s dobavljačima.

Fundamentalne strateške promjene odjel nabave ne može provesti samostalno, već isključivo kroz suradnju i partnerstvo s dobavljačem. Dobavljač budućnosti nije samo karika u lancu opskrbe, on je promotor inovacija i digitalizacije kao internog resursa poduzeća nabavljača (Fröchlich i Steinbiss, 2020 prema Nowosel et al., 2015).

U prošlosti su se odnosi kupaca i dobavljača uglavnom temeljili na konfrontaciji interesa sudionika u procesu razmjene. Nije bilo spremnosti za suradnju i zajedničko traženje rješenja koja odgovaraju jednom i drugom poslovnom subjektu. Danas sve više kupaca i dobavljača uviđa kako je bez suradnje njihov razvoj limitiran. Dobavljači su prihvatili činjenicu da poslovni kupci imaju informacije i znanje o tome što je potrebno tržištu, dok su poslovni kupci spoznali da se kroz jačanje poslovnih odnosa s dobavljačima brže i djelotvornije ostvaruje njihov razvoj (Grbac, 2013).

U prošlosti je u nabavi bio naglasak na dobavljačima koji mogu osigurati niske nabavne cijene. Suvremena nabava teži poslovanju s pouzdanim dobavljačima čije se poslovanje temelji na kvaliteti. S njima nabava nastoji ostvariti dugoročan i partnerski poslovni odnos koristeći prijenos znanja i transparentnost informacija. Partnerski odnosi s dobavljačima važan su preduvjet i za optimizaciju troškova. Izbor dobavljača isključivo temeljem kriterija cijene, stvar je prošlosti (Stojanović i Mrvica Mađarac, 2011).

Zahvaljujući novim konstelacijama u odnosima između kupaca i dobavljača razvija se koncept upravljanja odnosima s dobavljačima (engl. Supplier Relationship Management, SRM). Taj koncept podrazumijeva dugoročan partnerski odnos s dobavljačem koji se temelji na obostranom razumijevanju i povjerenju. Dugoročni odnosi s dobavljačima impliciraju da je u poduzeću prisutan strateški pristup nabavi što je od iznimne važnosti jer se nabava smatra funkcijom koja dodaje vrijednost te je u velikoj mjeri zaslužna za uspješnost poduzeća (Miočević, 2011).

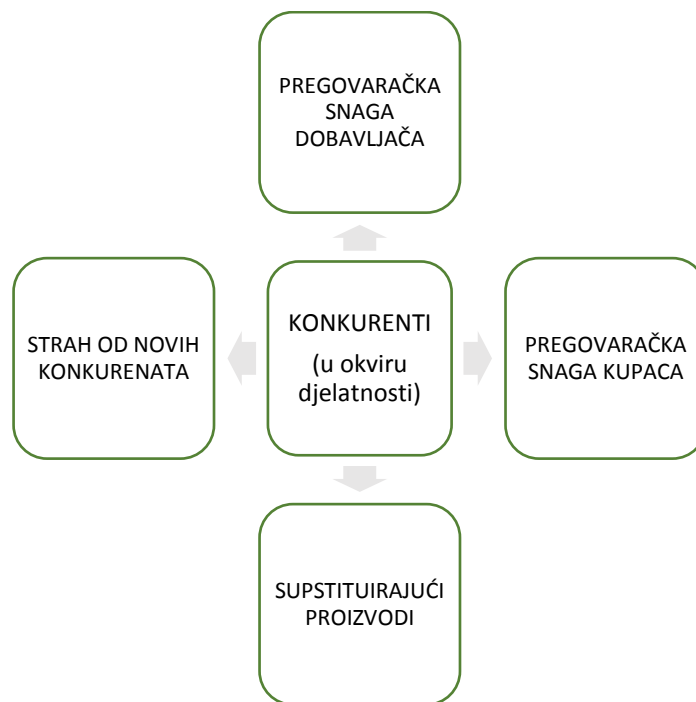
Poznata konzultantska kuća PWC provela je studiju o važnosti implementacije SRM-a, a kao tri najvažnija cilja ispitana poduzeća navela su sljedeće (Cikač, 2016):

1. Mogućnost financiranja zajedničkih aktivnosti koja povećavaju konkurentsku prednost čime se ostvaruje pristup jedinstvenim znanjima, resursima, sposobnostima, talentu i idejama;
2. Smanjenje troškova. Iako je to cilj tradicionalnog poimanja nabave, osnovna razlika je u tome što su prednosti prepoznate i podijeljene s partnerom;
3. Sigurnost dobave. Globalizacija je dovela do sve jače oscilacije u ponudi i potražnji pa se sve veća nesigurnost može prevladati partnerskim odnosom.

Kako se kroz godine mijenjao pogled na nabavu, mijenjao se i pogled na dobavljače kao poslovni resurs poduzeća. Iz modela razvoja nabave prikazanog u tablici 4 vidljivo je kako se uloga dobavljača u prve dvije razvojne faze promatrala kao izvor troškova te vrlo kompetitivno. Cilj je bio kratkoročan i podrazumijevao je analizu ponuda više dobavljača i postizanje što niže cijene uz što veću kvalitetu proizvoda (Knežević, Delić i Lovrić, 2012). U višim razvojnim fazama dobavljačima se posvećuje sve veća pažnja, fokus nije isključivo na cijeni i teži se dugoročnom odnosu.

Važnost i strateška uloga dobavljača vidljiva je u Porterovom prikazu pet snaga (*Porter`s Five Forces*) u kojem je pregovaračka snaga dobavljača, uz ulazak novih konkurenata, pregovaračku snagu kupaca, supstituirajuće proizvode i sve konkurente u djelatnosti koji se bore za svoje pozicije, predstavljena kao jedna od pet snaga konkurentnosti (Vranešević, Vignali i Vrontis, 2004).

**Slika 10.** Porterov model pet snaga



**Izvor:** Vranešević, Vignali, Vrontis (2004) *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent str.32 prema Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., str. 45.

Moguće je zaključiti kako upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja proces kojim se odabiru dobavljači koji su od strateškog značaja za kupca, s kojima se razvijaju partnerski odnosi, a sve s ciljem stvaranja zajedničke vrijednosti (Grbac, 2013).

### 3.3.2. Segmentacija i ocjenjivanje dobavljača

Evolucijski gledano, upravljanje odnosima s dobavljačima za svoj teorijski i empirijski razvoj može zahvaliti iznimnoj popularizaciji koncepta upravljanja odnosima s kupcima. Nerijetko su autori iz područja marketinga odnosa i suradnje isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima (Miočević, 2011).

Kao i kod upravljanja odnosima s kupcima, upravljanje odnosima s dobavljačima podrazumijeva potrebu za segmentacijom dobavljača. Dobavljače treba promatrati kao

partnere, a bazu dobavljača kao strateški resurs poduzeća. Bazu dobavljača potrebno je kontinuirano preispitivati i modificirati kako bi se došlo do optimalnog broja dobavljača s kojima će se razvijati dugoročna poslovna suradnja (Knežević i Cikač Vinter, 2012).

Studija Deloitte-a o redefiniranju vrijednosti suradnje sa strateškim dobavljačima iz 2015. definira segmentaciju dobavljača kao proces kategorizacije baze dobavljača temeljene na jasno definiranim kriterijima s ciljem određivanja ključnih (strateških) dobavljača. Selekcija dobavljača od iznimne je važnosti jer ne zahtijevaju svi dobavljači podjednak fokus. Stoga je važno usmjeriti resurse i vrijeme na limitirani broj relevantnih strateških dobavljača.

Studija nabave A.T.Kearneyja iz 2005. u kojoj je sudjelovalo 307 globalnih sudionika (119 iz prerađivačke industrije, 103 iz usluga, 85 iz proizvodnje) pokazala je kako izvršni rukovoditelji shvaćaju nabavu ne samo kao sredstvo snižavanja cijena nego više kao strateški koncept kojim potpuno osvajaju vrijednost tržišta dobavljača. Svoje su dobavljače svrstali u tri kategorije (Žibret, 2007):

- strateški dobavljači s kojima razvijaju dugoročne odnose sa zajedničkim ciljem povećanja konkurentnosti obiju strana;
- kolaborativni dobavljači koji su na pola puta prema dugoročnom partnerstvu, a vođe se usredotočuju na trajna poboljšanja i zajedničke procese;
- Transakcijski i oportunistički dobavljači koji služe za kratkoročne i osnovne potrebe.

Brojni su se znanstvenici bavili segmentacijom dobavljača, a u nastavku su neki od pristupa.

Kraljič je među prvima uvidio potrebu segmentacije dobavljača prema kriteriju važnosti tj. prema dodanoj vrijednosti koju imaju za poduzeće. Putem matričnog pristupa utvrdio je kako se poduzeća, da bi bila uspješna, moraju preusmjeriti s procesa upravljanja nabavom na proces upravljanja portfoliom dobavljača pri čemu je definirao ključne razlike između strateških i transakcijskih dobavljača. Kraljičeva matrica funkcionira tako da se radi procjena koliko pojedini dobavljač vrijednosno doprinosi poduzeću kojem nudi svoje proizvode i usluge (Kraljič, 1983, preuzeto iz Miočević, 2011).

Lysons i Gillingham (2003) sugeriraju segmentaciju i ocjenjivanje dobavljača putem matrice kojom se procjenjuje utjecaj dobavljača na dobit i složenost proizvoda koje nude. Za izradu svoje matrice koristili su kriterije iz Carterove tehnike *Sedam C* koja obuhvaća kompetencije (*competence*), sposobnost (*capacity*), predanost (*commitment*), sustav kontrole (*control*)

systems), financijsku stabilnost (*cash resources*), trošak (*cost*) i dosljednost (*consistency*). Carterovim kriterijima pridodali su svoja tri „C“, kulturu (*culture*), etičnost (*clean*) i komunikaciju (*communication*). Radi se o deset kriterija putem kojih se analiziraju dobavljači.

Ocjenjivanje dobavljača vrlo je važan proces u upravljanju odnosima s dobavljačima. Radi se o procesu koji se provodi prije izbora dobavljača i ugovaranja suradnje, ali i tijekom suradnje. Višedimenzionalno vrednovanje ponuda i dobavljača provodi se pomoću određenog skupa kriterija, a kao najčešće korištene kriterije Ferišak (2006) navodi kakvoću, količinu, cijenu, uvjete i način plaćanja, rok isporuke, uslužnost i komunikativnost dobavljača, ugled dobavljača te njegove tehničke kompetencije i kapacitet, fleksibilnost, lokaciju dobavljača i prometne veze, financijsko stanje dobavljača, stanje imovine dobavljača, rezultate poslovanja dobavljača te broj zaposlenih. Ferišak daje i prikaz empirijskog istraživanja prema kojem se pri ocjenjivanju dobavljača najčešće koriste sljedeći kriteriji:

- kriterij kvalitete i cijene kod 90 % ispitanih poduzeća;
- rok isporuke, način i rok plaćanja kod 40 % ispitanih poduzeća.

Slack, Chambers i Johnston (2010) naglašavaju kako je uz vrednovanje uobičajenih kriterija, potrebno provesti i sofisticiraniju evaluaciju kojom će se moći ispitati specifični kriteriji važni za određeno poduzeće. Takav je pristup osobito važan kod odluka o uvođenju novih dobavljača. Vrednovanjem uobičajenih kriterija teško će se napraviti značajnija distinkcija između postojećih i potencijalnih dobavljača zato autori predlažu uvođenje kriterija prikazanih u tablici 5.

**Tablica 5.** Kriteriji vrednovanja potencijalnih dobavljača

Kratkoročna suradnja s dobavljačem	Dugoročna suradnja s dobavljačem
Asortiman proizvoda i/ili usluga	Potencijal u inovacijama
Kvaliteta proizvoda ili usluga	Pojednostavljeno poslovanje
Brzina odgovaranja na potrebe	Spremnost na dijeljenje rizika
Pouzdanost opskrbe	Dugoročna predanost
Isporuka i fleksibilnost u volumenu	Sposobnost dijeljenja znanja (kao i proizvoda i usluga)
Troškovi nabave	Tehnička znanja i sposobnosti
Mogućnost isporuke potrebnih količina	Operativno znanje i sposobnost Financijska snaga Upravljačka snaga



**Izvor:** prilagođeno prema Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010) *Operations Management*. Harlow: Pearson, str. 379.

I Vouk (2005) naglašava kako dobavljačima ne treba pristupati rutinski te kako svaki dobavljač, uz financijsku snagu, mora imati neku jedinstvenu operativnu i tehničku snagu u vezi s proizvodima koje proizvodi ili isporučuje jer to kupcu omogućuje da te snage uključi u svoj vlastiti proizvod i postigne dodatnu prednost na tržištu.

Brojni su primjeri ocjenjivanja dobavljača u praksi. Najdalje u sustavnom razvoju ovog koncepta otišle su velike korporacije poput Wal-marta. Wal-mart kontrolira i ocjenjuje svoje dobavljače putem programa „atestiranja tvornica“ koje za njih provode renomirane inspekcijske ustanove te njihovi dobavljači moraju udovoljavati vrlo strogim standardima. Razvili su čak i tzv. sustav semafora za rangiranje tvornica dobavljača koji dobavljače prisiljava na kontinuirano usavršavanje (Vouk, 2005).

Temeljem analize stručne literature i analize slučaja jednog hrvatskog proizvodnog poduzeća, Knežević, Delić i Lovrić (2012) navode sljedeće korake u implementaciji sustava ocjenjivanja: (1) analiza godišnjih potreba, (2) razrada sustava klasifikacije dobavljača, (3) izrada detaljnih kriterija ocjenjivanja, (4) razvoj metrika i (5) tablica za ocjenu dobavljača te njihova implementacija u informacijski sustav poduzeća.

### 3.4. Partnerski odnosi ključnih dobavljača i trgovaca

#### 3.4.1. Definicija, strukture trgovine i marketinški kanali

Trgovina općenito označava ekonomsku razmjenu proizvoda, roba i pružanje usluga. Trgovina kao gospodarski sektor dio je statističke metodologije te se u nacionalnim gospodarstvima razvijenih zemalja često promatra kao drugi sektor po važnosti nakon prerađivačke industrije po doprinosu u stvaranju bruto domaćeg proizvoda i udjelu zaposlenih (Dunković, 2015). Djelatnost trgovine značajna je kako za proizvođače u smislu plasiranja njihovih proizvoda, tako i za kupce zbog zadovoljenja njihovih potreba i želja. U prošlosti su trgovinska poduzeća

imala pasivnu ulogu posrednika na putu proizvoda i usluga prema kupcu za razliku od danas kada se od njih očekuje da osiguraju dodanu vrijednost kupcima (Renko, 2019).

Veletrgovinska poduzeća djeluju kao posrednici u razmjeni između proizvođača s jedne strane te maloprodajnih poduzeća i velikih potrošača s druge strane. Zadaća im je da nabavom proizvoda od proizvođača ili iz uvoza kompletiraju robni asortiman i da ga dalje distribuiraju maloprodavačima, velikim potrošačima (škole, bolnice i sl.) i prerađivačima (Segetlija, 2006). Iako ovisi o užoj specijalizaciji trgovačkog poduzeća i vrsti proizvoda koje prodaje, klasično odvajanje veleprodajne strukture od maloprodaje u suvremenoj je trgovini sve manje prisutno što je posljedica razvoja koncepta opskrbnog lanca tj. težnje ka integraciji distributivnih procesa i nastanka specijaliziranih logističkih poduzeća (Dunković, 2015).

Maloprodaja podrazumijeva prodaju krajnjem (nekomercijalnom) potrošaču, a on kupuje finalni proizvod koji ne podliježe nikakvoj daljnjoj obradi. Maloprodaja uključuje sve aktivnosti koje obuhvaćaju prodaju proizvoda i usluga krajnjim potrošačima za njihove osobne potrebe (Renko, 2019).

Statistički ljetopis Državnog zavoda za statistiku RH iz 2017. definira distributivnu trgovinu kao skup svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe od proizvođača do isporuke te robe krajnjim potrošačima. Ona obuhvaća trgovinu na veliko za svoj račun, posredovanje u trgovini na veliko, trgovinu na malo i popravke motornih vozila i motocikala.

Distributivna trgovina ima velik značaj za hrvatsko gospodarstvo. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore iz 2014. godine udio distributivne trgovine u BDP-u kretao se oko 10 %, Podaci Hrvatske gospodarske komore iz 2016. godine pokazuju kako je u trgovini prema kriteriju udjela u ukupnom broju registriranih pravnih osoba poslovalo 20,3 % gospodarskih subjekata te je bilo zaposleno 16,20 % ukupnog broja zaposlenih.

Trgovina na malo i trgovina na veliko (engl. retail and wholesale) koje zajedno čine sektor distributivne trgovine stvorile su 2011. godine 11 % bruto domaćeg proizvoda Europske unije, a u njima je radilo 15 % ukupno zaposlenih po čemu je trgovina vodeća djelatnost (Dunković, 2015).

Proizvod ili usluga nemaju svoju vrijednost ako ne pronađu način da stignu do onih koji ih trebaju za zadovoljenje svojih potreba i želja. Koliko god proizvođač bio uspješan u namjeri da uz niske troškove proizvodnje stvori kvalitetne proizvode, mali je potencijal za uspjeh ako se

ti proizvodi ne mogu naći u blizini onih koji su iskazali potražnju za njima. Za kretanje proizvoda i usluga od proizvođača do kupaca odgovorna je distribucija, marketinška funkcija koja upravlja kretanjima roba i usluga, i to preko poduzeća koja se bave trgovinom, skladištenjem, transportom i dr., a sve kako bi proizvodi i usluge bili pristupačniji kupcima kad ih trebaju i gdje ih trebaju i žele (Renko, 2019).

Sva poduzeća uključena u distribuciju djeluju u kanalu distribucije. Uspjeh bilo kojeg proizvoda na tržištu ovisi uvelike o kanalima distribucije, ali i želji članova kanala distribucije da ostvare tržišni uspjeh pa se počelo razmišljati o načinu izbjegavanja sukoba u kanalu distribucije. Jedan od takvih pokušaja je udruživanje i/ili ujedinjavanje članova kanala distribucije. Ovisno o tome koliko posredničkih kanala distribucije je uključeno, govorimo o horizontalnom i vertikalnom udruživanju. Horizontalno udruživanje podrazumijeva udruživanje posrednika na istoj posredničkoj razini, a vertikalno na različitim posredničkim razinama kanala distribucije (Vranešević, Vignali i Vrontis, 2004).

#### 3.4.2. Novi vertikalni marketing proizvođača i trgovaca

Sve do 70-ih godina prošlog stoljeća proizvođač je dominirao vrijednosnim lancem. U to je vrijeme on vodio svoj marketing, a trgovina je bila u funkciji njegova marketinga. Do velikih promjena dolazi kada se tržište proizvođača pretvara u tržište kupca. Trgovina jača u smislu stvaranja krupnih poduzeća i kooperacijskih tvorevina, zaoštava se konkurencija, raste značenje velikopovršinskih trgovinskih sustava, razvijaju se trgovačke marke (Segetlija i Dujak, 2009). U takvim okolnostima oslabjela je pozicija proizvodnih poduzeća te su ona prisiljena na suradnju s trgovcima i vertikalna udruživanja.

Lovreta, Petković i Stanković (2013) govore o trgovinskoj revoluciji koja je započela krajem prošlog stoljeća, a najviše se odrazila na maloprodajnu djelatnost. Osnovno obilježje trgovinske revolucije ogleda se u kontinuiranom osnaživanju velikih maloprodajnih lanaca u kanalima marketinga. Posljedica ovakvog trenda sve je veća ovisnost proizvođača o maloprodajnim lancima koji svoju aktivnost intenzivno usmjeravaju prema globalnom tržištu. Osim toga, veliki maloprodajni lanci preuzimaju ključnu ulogu u izgradnji lanaca opskrbe. Osnovnu motivaciju za stvaranje i vođenje vertikalno integriranih lanaca opskrbe predstavlja pitanje smanjenja troškova (utjecaj na dobit), no ne treba zanemariti niti potrošače tj. prilagodbu ponude preferencijama potrošača.

Nakon proizvođačke ere i prodajne ere nastupa marketinška era koju karakterizira usmjerenost na ljude na tržištu (potrošače, korisnike i kupce). Pokretač uspjeha postaje podmirivanje potreba klijenta i diferenciranje od drugih konkurenata na tržištu (Vranešević, 2014).

Prilagodba potrebama potrošača (engl. efficient consumer response, ECR) pojam je koji je potekao od inicijative udruživanja trgovaca na malo, distributera i dobavljača u svrhu ostvarenja koristi za krajnje kupce u SAD-u početkom devedesetih godina prošlog stoljeća. Sam naziv upućuje na dvije osnovne ideje: orijentiranost na potražnju i želje potrošača te zadovoljenje želja potrošača uz što niže troškove (Željko, Prester, 2012). Učinkovit odgovor potrošaču promovira suradnju između članova unutar opskrbnog lanca kako bi potrošači bili usluženi bolje, brže i jeftinije (Lovreta, Petković i Stanković, 2013 preuzeto od Bogetić, 2007). Ovaj su koncept istraživali Željko i Prester (2012) na primjeru maloprodajnih poduzeća u Hrvatskoj te dokazali kako su se hrvatski lanci dobave uspješno prilagodili zahtjevima tržišta te da je u većim hrvatskim maloprodajnim poduzećima, neovisno o vlasništvu, vrlo dobra zastupljenost ECR koncepata.

Dodatna motivacija velikih trgovaca na malo za vođenje vertikalno integriranih lanaca svakako je i upravljanje kategorijama proizvoda. U odnosu na ranije faze vertikalnog upravljanja u smislu upravljanja kategorijama proizvoda, partneri (maloprodavači i proizvođači) više nego ikada dijele informacije i resurse kako bi povećali prodaju i marže te snizili troškove (Segetlija, Dujak, 2009).

Usporedo s tendencijom što kvalitetnijeg upravljanja kategorijama proizvoda, maloprodavači sve više razvijaju privatne marke. Iskustva s razvijenih tržišta koja su najdalje otišla u razvoju privatnih marki potvrđuju da je za razvoj tržišno orijentiranih brandova trgovaca na malo, koji znače i dodanu vrijednost za potrošača, neizostavno postojanje dugoročnih i snažnih veza između trgovaca na malo i proizvođača (Lovreta, Petković i Stanković 2013).

#### 3.4.3. Partnerski odnosi proizvođača i distributera

Do 80 - ih godina prošlog stoljeća u marketinškoj je znanosti prevladavala paradigma razmjene usmjerena na pojedinačne transakcije i kratkoročnost razmjene. Osamdesetih se godina počinje uviđati važnost odnosa svih partnera u marketinškom kanalu te se razvija koncepcija relationship marketinga tj. marketinga odnosa i suradnje (Dorotić, 2005).

Partnerski odnos je jedan od preduvjeta uspješnog lanca opskrbe. Prema Grantu (2012) glavna pretpostavka stabilnih odnosa između kupca i dobavljača je spremnost da žrtvuju kratkoročne uspjehe za dugoročne ciljeve, a dugoročni ciljevi podrazumijevaju smanjenje troškova, raspodjelu rizika, udruživanje u kreativnosti i potencijal za buduće poslove.

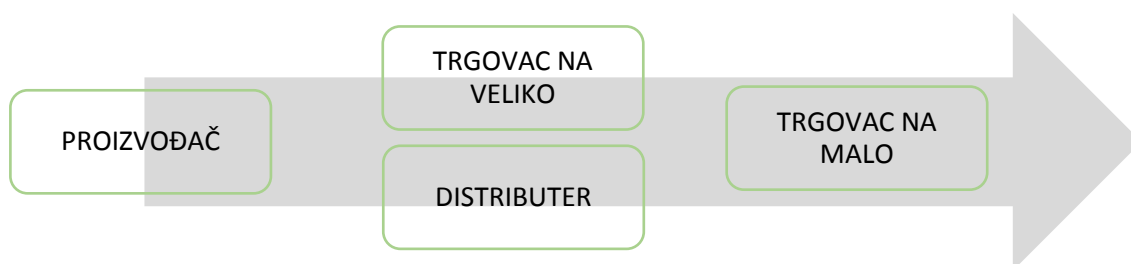
Partnerski odnosi podrazumijevaju blisku suradnju partnera, a stupanj bliskosti ovisi o brojnim faktorima poput spremnosti na dijeljenje uspjeha, dugoročnih planova i očekivanja, mreže kontakata partnera, zajedničkog učenja, zatvorenosti odnosa, zajedničkih aktivnosti, transparentnosti u prijenosu informacija, zajedničkog rješavanja problema i povjerenja (Slack, Chambers i Johnston, 2010).

Većina istraživanja zadovoljstva dobavljača obrađenih u drugom poglavlju odnosi se na proizvođače i njihove kupce koji robu proizvođača koriste kao komponente ili sirovine za formiranje vlastitih proizvoda. S obzirom da se istraživački dio ovog specijalističkog rada temelji na odnosu proizvođača i trgovca na veliko, dobavljača i distributera, u nastavku ovog poglavlja nalazi se osvrt na teorijski aspekt i istraživanja ovog područja djelovanja te specifičnosti ovakve vrste partnerstva u lancima opskrbe.

Kanali distribucije, marketinški kanali ili putevi prodaje predstavljaju sponu između proizvodnje i potrošnje. Oni u sebi sadrže skup institucija koje obavljaju funkcije (aktivnosti) kojima određene proizvode/usluge pokreću od proizvođača do potrošača. Te institucije nazivaju se posrednicima ili distributerima i uključuju transportna poduzeća, trgovinska poduzeća, istraživačke agencije, špeditere i dr. (Renko, 2019).

Veze između proizvođača i trgovaca višestruko su isprepletene i vrlo su složene. Bez trgovaca i distributera proizvođači bi imali problem plasmana svojih proizvoda na tržište, a trgovci i distributeri bez proizvoda proizvođača ne bi imali svoju svrhu, ne bi imali što plasirati tržištu.

**Slika 11:** Uloge u lancu opskrbe



**Izvor:** izrada autorice

Jedan od motiva za formiranje poslovnog partnerstva između trgovine i potrošača u lancu opskrbe je postizanje ciljeva na znatno efikasniji način. Partnerstvo posebno dobiva na značaju kao način stjecanja i održavanja konkurentne prednosti. Brojni su uspješni primjeri partnerstva trgovinskih poduzeća i proizvođača koji su doveli do smanjenja troškova čitavog sustava distribucije. Takve se uštede najčešće postižu smanjivanjem količina zaliha kojima operiraju svi sudionici kanala, korištenjem informacijske tehnologije radi automatskog prikupljanja, analiziranja i distribuiranja informacija, preraspodjelom suvišnih zadataka među partnerima, eliminiranjem suvišnih postupaka, upravljanjem zalihama po sistemu JIT (engl. just in time), primjenom sustava za elektroničku razmjenu podataka (EDI) i sl. (Ćuzović i Sokolov Mladenović, 2013).

S obzirom na broj sudionika u kanalu distribucije moguće je govoriti o tri osnovne strategije distribucije: (1) ekskluzivna distribucija, (2) selektivna distribucija i (3) intenzivna distribucija. Ekskluzivna distribucija podrazumijeva strogo limitiran broj posrednika, a proizvođači se na ovu strategiju odlučuju kada žele zadržati kontrolu nad radom posrednika. Često se temelji na ugovorima kojima posrednici stječu isključivo pravo prodaje određenog proizvoda, a odnos između proizvođača i posrednika predstavlja vrstu partnerstva. Uglavnom se pojavljuje kod specijaliziranih proizvoda i usluga, proizvoda veće vrijednosti i sl. Selektivna distribucija uključuje određeni broj posrednika koje je proizvođač izabrao na temelju određenih kriterija. Koriste ju poduzeća koja ulaze na tržište, koja ne preferiraju intenzivnu distribuciju, a ipak žele postići adekvatnu pokrivenost tržišta. Intenzivna distribucija uključuje plasiranje proizvoda i usluga na što je moguće više prodajnih mjesta. Ova se strategija najčešće koristi kod proizvoda široke potrošnje (Renko, 2019).

Calantone i Gassheimer (1991) govore o kompleksnosti odnosa proizvođača i distributera ističući važnost balansa između prijateljskog i kontrolirajućeg odnosa tj. odnosa moći. U svome istraživanju navode šest kritičnih točaka odnosa koje razlikuju uspješne partnerske odnose proizvođača i distributera od onih manje uspješnih i neuspješnih. Radi se o sljedećem:

1. Učinak proizvođača
2. Distributera želja za autonomijom i samostalnim odlučivanjem
3. Proizvođačeva želja da utječe na odluke distributera
4. Proizvođačevo korištenje moći (pritiska) na odluke distributera
5. Distributera odbijanje proizvođačeve kontrole

## 6. Zadovoljstvo dobavljača s odnosom

Prema Ćuzović i Sokolov Mladenović (2013) preduvjeti uspješnog partnerskog odnosa proizvođača i trgovaca su: (1) privrženost, (2) povjerenje, (3) međuovisnost, (4) zajedničko sudjelovanje, (5) komunikacija i (6) podjela informacija. Novija istraživanja ovim čimbenicima pridodaju i dimenziju učenja tj. prijenosa znanja (Rašković, Mahovec Brenčić, Ferligoj i Fransoo, 2015; Redaelli, Paiva i Teixeira (2015); Wang, Kess i Iskanius, 2010).

Morgan i Hunt (1994) definiraju privrženost kao čvrstu vjeru partnera u trajnost odnosa i spremnost partnera da uloži maksimalan napor u održavanju tog odnosa. Privrženost je kritičan faktor uspjeha dugoročnog, strateškog partnerstva koji podrazumijeva žrtvovanje kratkoročnih koristi za postizanje dugoročnih. Visoka razina privrženosti omogućuje i jednoj i drugoj strani ostvarivanje individualnih i zajedničkih ciljeva.

Povjerenje je konstrukt koji je prisutan u većini istraživanja vezanih uz odnose kupaca i dobavljača, a pokazao se i kao vrlo bitan čimbenik u istraživanju zadovoljstva dobavljača. Slack, Chambers i Johnston (2010) ističu ga kao ključnu dimenziju partnerskih odnosa, ali i kao dimenziju koju je najteže razviti i održati.

Odnos između trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača može se shvatiti kao ulaganje jednih u druge, a to se može održati samo kada poduzeća komuniciraju razmjenjujući vrijedne podatke, kada izbjegavaju zlonamjerno iskorištavanje prednosti svojih partnera te kada razvijaju povjerenje kao najvažniju komponentu međusobnih odnosa (Renko, 2011).

Povjerenje se može promatrati po fazama u izgradnji partnerskih odnosa jer se stupanj povjerenja, ovisno o fazi i duljini suradnje, mijenja. Byong – Chun Ha, Yang-Kyu Park i Sungbin Cho (2011) razlikuju povjerenje u kompetencije i afektivno povjerenje. Povjerenje u kompetencije uključuje poslovne vještine, know-how, specifična znanja i sl. koji su važni u početnoj fazi razvijanja odnosa. Afektivno povjerenje dolazi u naprednijim fazama odnosa, a podrazumijeva otvorenost u odnosu, međusobno razumijevanje, iskrenost i poštivanje.

Međuovisnost je nezaobilazan dio uspješnog partnerstva jer se partneri moraju oslanjati jedni na druge kako bi obavili zadatke i ostvarili adekvatne koristi. Zajedničko djelovanje podrazumijeva zajedničko angažiranje u planiranju i postavljanju ciljeva. Komuniciranje i podjela informacija podrazumijeva pravovremenost, točnost, adekvatnost i kompletnost

razmjene informacija. Razmjena informacija vodi smanjenju troškova poslovanja i učinkovitom zadovoljenju potreba potrošača (Ćuzović i Sokolov Mladenović, 2013).

Dobavljačima je u interesu intenzivno raditi na širenju znanja o svojim proizvodima u distribucijskoj mreži jer su distributeri predstavnici proizvođača na tržištu. Istovremeno, distributerima je u interesu upijati znanja od proizvođača kako bi unaprijedili svoju uslugu, pratili najnovija dostignuća, izdvojili se u odnosu na konkurenciju i postizali kontinuirano kvalitetniji učinak i poslovne rezultate.

Rašković, Mahovec Brenčić, Ferligoj i Fransoo (2015) istraživali su učenje kao dimenziju konstrukta drugog reda kvalitete odnosa i suradnje te dokazali kako je učenje tijekom odnosa i suradnje važna dimenzija konstrukta drugog reda kvalitete odnosa.

Istraživanje Redaelli, Paiva i Teixeira (2015) pokazalo je kako preuzimanje i usvajanje znanja od proizvođača doprinosi tome da distributer sagleda vlastiti učinak, pogreške i slabosti, ali i da od dobavljača primi korisne informacije koje je on stekao kroz rad s drugim distributerima. Zahvaljujući novim spoznajama distributer ima priliku poraditi na poboljšanju operativnih procesa, prilagodbi zahtjevima tržišta te rastu poslovnog učinka.

Wang, Kess i Iskanius (2010) u svome radu ističu važnost dvosmjerne razmjene znanja. Prijenos znanja s proizvođača na distributera opisuju kao znanja usmjerena na proizvod, dok prijenos znanja s distributera na proizvođača opisuju kao znanja usmjerena na kulturu i krajnjeg kupca. Znanja vezana uz kulturu osobito su važna među partnerima koji potječu iz različitih zemalja.



## 4. ISTRAŽIVANJE KRITERIJA KOJI UTJEČU NA ZADOVOLJSTVO DOBAVLJAČA

### 4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja

U prethodnim poglavljima rada opisana je složenost odnosa unutar lanca opskrbe i važnost zadovoljstva svih sudionika lanca opskrbe. Marketinška literatura obiluje radovima na temu zadovoljstva kupaca i potrošača, no istraživanja zadovoljstva dobavljača znatno su manje zastupljena. Istraživanja s početka stoljeća (Wong, 2002) ukazuju kako partnerstvo s dobavljačem te zadovoljstvo dobavljača utječu na zadovoljstvo kupaca koje je cilj svakog uspješnog poslovanja. To je svakako jedan od razloga da se zadovoljstvu dobavljača posveti više pažnje.

Osnovni cilj istraživanja specijalističkog rada je utvrditi opravdanost provođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača te istražiti stupanj zadovoljstva dobavljača na primjeru trgovinskog poduzeća koje se bavi trgovinom na veliko tehničkim proizvodima. Specifični ciljevi rada su:

- a. identificirati ključne kriterije koji utječu na zadovoljstvo dobavljača na primjeru veletrgovinskog poduzeća,
- b. ponuditi praktične smjernice za unapređenje zadovoljstva dobavljača,
- c. istražiti opravdanost uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u svakodnevno poslovanje.

### 4.2. Metodologija istraživanja

#### 4.2.1. Utvrđivanje ključnih kriterija zadovoljstva dobavljača

Istraživanje je provedeno u četiri faze. S obzirom da se istraživanje zadovoljstva dobavljača dotiče i sfere upravljanja marketingom i sfere upravljanja lancima opskrbe, u prvoj fazi analizirani su literatura i stručni članci iz područja istraživanja zadovoljstva te iz područja upravljanja lancima opskrbe. U drugoj je fazi proveden skupni intervju s dvoje voditelja nabave poduzeća koje se bavi trgovinom na veliko kako bi se prokomentirale spoznaje prikupljene u literaturi te izdvojili ključni kriteriji zadovoljstva dobavljača temeljem sinteze literature i praktičnih spoznaja. U trećoj su fazi vođeni intervjui s osam strateških dobavljača koji su izrazili

spremnost na sudjelovanje u istraživanju. U posljednjoj, četvrtoj fazi napravljena je analiza prikupljenih podataka.

Podloga za identifikaciju ključnih kriterija zadovoljstva dobavljača je istraživanje zadovoljstva dobavljača autora Vos et al. (2016). Motivacija za odabir ovog istraživanja kao podloge jest činjenica da se radi o jednom od recentnih istraživanja na ovu temu koje je ujedinilo spoznaje iz prethodnih radova, ali i zbog toga što su se kriteriji analizirani u tom istraživanju pokazali relevantnima za istraživanje korišteno u ovome radu. Važno je napomenuti da se istraživanje Vos et al. (2016) temelji na kriterijima izdvojenima na primjeru proizvodnih poduzeća te će biti zanimljivo prikazati kako se ti kriteriji odražavaju na primjeru suradnje kupaca i dobavljača, točnije proizvođača i distributera u djelatnosti trgovine na veliko tehničkim proizvodima.

U istraživanju Vos et al. (2016) izdvojeno je devet kriterija zadovoljstva dobavljača; (1) potencijal rasta, (2) inovativnost, (3) operativna izvrsnost, (4) pouzdanost, (5) podrška dobavljaču, (6) uključenost dobavljača, (7) komunikacija, (8) ponašanje u odnosu i (9) profitabilnost. Navedeni kriteriji korišteni su kao predložak u skupnom intervjuu s dvoje voditelja nabave veletrgovinskog poduzeća čiji su strateški dobavljači u narednoj, trećoj fazi bili uključeni u istraživanje zadovoljstva dobavljača. Skupni intervju sa stručnjacima odjela nabave proveden je po uzoru na intervju iz istraživanja Hüttinger et al. (2014). U intervju su uključeni voditelji nabave tipičnih asortimana koje veletrgovinska poduzeća analizirane industrije imaju na lageru i voditelji nabave specifičnih asortimana proizvoda koji se naručuju za projekte. Svaki od sudionika intervjuja dobio je u tiskanoj formi pregled tema za intervju (prilog 1).

Od ispitanika se tražilo da:

- definiraju karakteristike strateških dobavljača na temelju kojih će se izvršiti odabir ključnih dobavljača za sudjelovanje u istraživanju,
- odrede koje od devet kriterija zadovoljstva dobavljača autora Vos et al. (2016) smatraju primjenjivima u svakodnevnom poslovanju s vlastitim ključnim dobavljačima te da svoje mišljenje argumentiraju,
- identificiraju dodatne kriterije koje smatraju bitnima za zadovoljstvo dobavljača, a nisu zastupljeni u predlošku,
- grupiraju utvrđene karakteristike, dimenzije i kriterije u kategorije.

Od ispitanika se tražilo da proanaliziraju kriterije zadovoljstva dobavljača iz recentnog istraživanja autora Vos et al. (2016) te izdvoje one koji su primjenjivi u poslovnoj praksi. Tim su kriterijima pridruženi kriteriji koje su ispitanici smatrali relevantnima prema vlastitom iskustvu, a krajnji rezultat prikazan je u tablici 6.

**Tablica 6.** Razrada kriterija zadovoljstva dobavljača

POTENCIJAL RASTA	INOVATIVNOST	OPERATIVNA IZVRSNOST	POUZDANOST	PODRŠKA DOBAVLJAČU	UKLJUČENOST DOBAVLJAČA	KOMUNIKACIJA	PONAŠANJE U ODNOSU
rast prometa	nove tehnologije u projektiranju	planiranje narudžbi	ugovorne obveze	prezentacija brenda, ideja i vrijednosti	dijeljenje informacija	dostupnost	radna atmosfera
udio u tržištu	trendovi u rasvjeti	proces naručivanja	neformalni dogovori		zajednički projekti, promocije, prezentacije	sastanci	ljubaznost
širina asortimana	inovativni projekti (aplikacijski showroom)	rokovi isporuke	reputacija i imidž kupca	plasman noviteta	kratkoročni i dugoročni planovi	neformalna druženja	profesionalnost
teritorijalna pokrivenost		lageriranje				povratne informacije	upravljanje konfliktima
		logistički procesi					
		marketinške aktivnosti					

**Izvor:** izrada autorice

Ispitanici su bili suglasni oko važnosti većine kriterija koji su bili izdvojeni i prezentirani u predlošku. Oko dva kriterija postojala su razilaženja u mišljenju. Mišljenja su bila podijeljena oko kriterija profitabilnosti i inovativnosti. Ispitanici su **kriterij inovativnosti** ocijenili vrlo važnim u odnosu proizvodnih poduzeća i njihovih dobavljača, a manje bitnim u odnosu trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača. U slučaju proizvodnih poduzeća važnu ulogu ima razvoj proizvoda pa je takvim poduzećima **uključivanje dobavljača u ranoj fazi razvoja proizvoda i inovativnost visoko na ljestvici prioriteta**. S obzirom na to da trgovinsko poduzeće čiji su zaposlenici bili ispitanici djeluje u **industriji visoke tehnologije**, a samim time i inovativnosti, odlučeno je da se ipak radi o **relevantnom kriteriju koji vrijedi uzeti u obzir u istraživanju**. Dodatni motiv za zadržavanje ovog kriterija dijelom istraživanja je činjenica da

poduzeće sa svojim dobavljačima sudjeluje u kreiranju i prilagodbi proizvoda shodno zahtjevima i potrebama kupaca na domaćem tržištu. Svi su se ispitanici složili da **kriterij profitabilnosti** ne treba uzeti u obzir jer je velika **vjerojatnost da dobavljači neće potpuno iskreno odgovarati na pitanja vezana uz ovaj kriterij**, stoga je taj **kriterij isključen**.

U raspravi o kriterijima pokazalo se neophodnim razjasniti i kriterije podrške dobavljaču i uključenosti dobavljača jer su se sudionicima intervjuja ovi kriteriji učinili nedovoljno jasnima, djelovalo im je da se kriteriji preklapaju te bi ti kriteriji mogli biti zbunjujući za sudionike budućeg istraživanja.

Osim testiranja primjenjivosti kriterija zadovoljstva dobavljača, od ispitanika se zatražilo da iskažu svoja iskustva i mišljenje o temi atraktivnosti kupca, statusa preferiranog partnera i povlaštenog tretmana u odnosima s dobavljačem, jer su se ovi termini pokazali ključnima u istraživanjima opisanima u drugom poglavlju ovog rada. Ispitanici iz odjela nabave složili su se da takva partnerstva postoje u odnosima trgovinskih poduzeća i njihovih dobavljača, no da takav način rada ne primjenjuju svi dobavljači.

Ispitanici su se složili s tezom potvrđenom u brojnim istraživanjima vezanim uz proizvodna poduzeća da kupac mora biti atraktivan da bi dobavljaču bio poželjan partner te da bi se izdvojio u odnosu na svoju konkurenciju koja surađuje s istim dobavljačem. Prema mišljenju ispitanika kriteriji atraktivnosti kupca su kontinuitet poslovnih rezultata, imidž, pouzdanost i integritet. Kontinuitet poslovnih rezultata prema mišljenju ispitanika podrazumijeva trend ostvarivanja zajedničkih poslovnih ciljeva kroz period od barem nekoliko godina uzastopno. Iako ga možemo svrstati u neopipljivu, teško mjerljivu kategoriju, imidž su ispitanici opisali kao moćno sredstvo komunikacije od iznimne važnosti dobavljaču čije poruke kupac prenosi tržištu na kojem djeluje. Pouzdanost partnera je visoko na ljestvici prioriteta sudionika intervjuja jer daje sigurnost koja je neophodna za dugoročan uspješan odnos. Integritet prema mišljenju ispitanika podrazumijeva iskrenost i snažna moralna načela poduzeća koja su dobavljaču važna jer je kupac njegova produžena ruka na tržištu te se kupca nerijetko poistovjećuje s dobavljačem.

Stručnjaci iz odjela nabave istaknuli su kako postoje dobavljači koji određene partnere (kupce) tretiraju povlaštenije od drugih. Takav način rada dio je njihove strategije koju oni transparentno komuniciraju prema partnerima. Dio dobavljača svoje kupce tretira

povlaštenije od drugih, ali informacije o tome ne predstavljaju javno već ih provode kao svoju „tihu“ strategiju. Prema saznanjima ispitanika, manji dio dobavljača sve svoje partnere tretira na isti način i među distributerima ne radi razlike.

#### 4.2.2. Određivanje uzorka ispitanika

Od ispitanika, stručnjaka iz odjela nabave se u skupnom intervjuu tražilo da definiraju ključne karakteristike strateških dobavljača kako bi se lakše odredio uzorak dobavljača koji će biti uključeni u istraživanje zadovoljstva. Naime, nisu svi dobavljači jednako važni za poduzeće pa je temeljni korak bio definirati koji su to dobavljači strateški važni za poduzeće kako bi istraživanje bilo što mjerodavnije. Na slici 12 prikazani su kriteriji koje su izdvojili ispitanici.

**Slika 12.** Karakteristike strateških dobavljača



**Izvor:** izrada autorice

Za potrebe istraživanja određen je namjerni prosudbeni uzorak od deset ključnih dobavljača. Njih osam je dalo privolu da sudjeluju u istraživanju. U istraživanje su uključeni isključivo dobavljači s kojima poduzeće radi direktnu nabavu. Prema Chopra i Meindl (2004) direktna nabava podrazumijeva opskrbu materijalima i uslugama potrebnim za izvođenje ključnih poslovnih aktivnosti poput nabave trgovačkih proizvoda, sirovina za proizvodnju i sl. U

istraživanje nisu uključeni dobavljači s kojima poduzeće radi indirektnu nabavu tj. od kojih nabavlja materijale ili usluge koji nisu vezani uz temeljne poslovne aktivnosti.

Ključni su dobavljači odabrani prema kriterijima definiranim u skupnom razgovoru s voditeljima odjela nabave trgovinskog poduzeća. S većinom dobavljača poduzeće ima ugovorenu selektivnu distribuciju kao oblik suradnje. Odabrani su dobavljači s kojima postoji kontinuitet suradnje koji nije kraći od pet godina, s kojima godišnji ostvareni promet nije manji od 100.000,00 EUR te s kojima postoje dugoročni planovi. Uključeni su dobavljači koji su ocijenjeni inovativnima, koji intenzivno ulažu u razvoj i s kojima poduzeće može konkurirati na tržištu dugoročno. Bitan kriterij u selekciji bila je fleksibilnost u suradnji u smislu otvorenosti za posebne dogovore (npr. proizvodi prilagođeni hrvatskom tržištu, ugovor o konsignaciji, bonusi za zadane prodajne i ostale ciljeve) zahvaljujući kojima poduzeće ostvaruje dodatnu konkurentsku prednost.

Svaki dobavljač kontaktiran je putem elektroničke pošte kako bi ga se upoznalo s ciljevima provođenja istraživanja te zatražilo privolu za sudjelovanje u istraživanju (prilog 2). Nakon primitka suglasnosti za sudjelovanjem u istraživanju, ispitanicima je elektroničkom poštom poslan vodič s pregledom tema na hrvatskom i engleskom jeziku (prilog 3), ovisno o jeziku na kojem se s dobavljačem komunicira te je ugovoren termin za razgovor. Sa šest dobavljača dubinski intervju proveden je u osobnom kontaktu, a s dva dobavljača odrađen je preko zoom platforme jer se radilo o dobavljačima iz udaljenih zemalja s kojima nije bilo moguće doći u osobni kontakt u zadovoljavajućem vremenskom roku.

Intervju s dobavljačima je bio podijeljen u četiri faze. Prvi set pitanja odnosio se na pitanja o poduzeću. Ispitanike se pitalo o trajanju suradnje dobavljača i kupca, poslovnom prihodu koji kupac ostvaruje te vrsti proizvoda koje kupac nabavlja od dobavljača. Pitanje o vrsti proizvoda uvedeno je zbog želje da se provjeri postoje li razlike u vrednovanju kriterija zadovoljstva tradicionalnih dobavljača u djelatnosti veletrgovine (dobavljača lagerskih proizvoda) te dobavljača specijalnih proizvoda koji se plasiraju za projekte, tzv. projektne proizvode.

U drugom setu pitanja dobavljače se pitalo o njihovim saznanjima o konceptu istraživanja zadovoljstva dobavljača, o tome provodi li takva istraživanja njihovo poduzeće te što misle o svrhovitosti provođenja takvih istraživanja. U ovom se dijelu dobavljače pitalo za mišljenje i iskustva o povlaštenom, preferiranom tretmanu pojedinih kupaca te o dodjeli statusa

preferiranog partnera. Ispitanike koji su potvrdili da se ovakav koncept u njihovim poduzećima primjenjuje, pitalo se za kriterije koji po njihovom mišljenju i iskustvu pridonose statusu preferiranog partnera.

Treći set pitanja bio je vezan uz osam kriterija koje je skupina stručnjaka iz odjela nabave ocijenila relevantnima za zadovoljstvo dobavljača. Za svaki od osam kriterija ispitanike se pitalo koliko im je određeni kriterij važan, kako ocjenjuju svog kupca u odnosu na svaki od osam kriterija te kakav je kupac u odnosu na druge njihove partnere za svaki od kriterija.

Posljednja faza pitanja odnosila se na osobne podatke o ispitaniku. Od ispitanika se tražio podatak koliko dugo rade u svome poduzeću, koliko dugo surađuju s kupcem, koju funkciju obnašaju te koliko dugo djeluju na trenutnoj funkciji.

### 4.3. Rezultati i njihova primjena

#### 4.3.1. Analiza prikupljenih podataka

U dubinskim intervjuima sudjelovalo je 8 predstavnika ključnih dobavljača, partnera hrvatskog poduzeća koje se bavi trgovinom na veliko. Svi ispitanici zaposlenici su proizvodnih poduzeća u industrijama proizvodnje profesionalne rasvjete i elektromaterijala te imaju sjedište na prostoru Europske unije ili su pak zastupnici proizvodnih poduzeća iz EU za hrvatsko tržište. Polovinu ispitanika čine strani državljani, uglavnom direktori izvoza ili direktori prodaje za Hrvatsku i susjedne zemlje, dok drugu polovinu čine hrvatski državljani zaposleni u predstavništvima stranih poduzeća u Hrvatskoj ili vlasnici poduzeća iz Hrvatske koja zastupaju pojedina poduzeća, proizvođače u stranom vlasništvu.

Prvi set pitanja odnosio se na općenita pitanja o poduzeću u kojem radi ispitanik, predstavnik dobavljača te o suradnji s kupcem. Vezano uz suradnju, tražili su se podaci o vremenskom trajanju suradnje, o vrsti proizvoda koju dobavljač plasira kupcu te o godišnjem prometu koji ostvaruje kupac.

Od osam ispitanika, dva poduzeća posluju s kupcem 6 godina, tri poduzeća posluju više od 10 godina, a s tri poduzeća kupac ima suradnju dulju od petnaest godina. Troje dobavljača partneri su u isporuci rasvjetnih tijela i rješenja, a njih pet isporučuje elektromaterijal. Četiri

dobavljača isporučitelji su isključivo lagerskog asortimana proizvoda, dva dobavljača isporučuju samo projektne proizvode, a dva dobavljača isporučuju i projektne i lagerske proizvode. Po ostvarenom prometu s kupcem izdvajaju se dva poduzeća s kojima kupac ostvaruje preko 1.500.000 EUR prometa. Radi se o dobavljačima s kojima kupac posluje više od 15 godina i od kojih kupac nabavlja lagerske i projektne proizvode. S ostalim dobavljačima, kupac ostvaruje promet do 250.000 EUR.

U drugom setu pitanja nastojalo se saznati koliko su ispitanici upoznati s konceptom zadovoljstva dobavljača, jesu li se s njime susreli u poslovnoj praksi i kakvo je njihovo mišljenje o provođenju ovakve vrste istraživanja. Sudionike se pitalo i o kriterijima koje smatraju presudnima u suradnji kupca i dobavljača te o saznanjima i iskustvima vezanim uz status preferiranog partnera.

Na pitanje je li im poznat koncept istraživanja zadovoljstva dobavljača, većina ispitanika odgovorila je da su čuli za taj koncept, ali se s takvom vrstom istraživanja nisu susreli u svojoj karijeri. Dio ispitanika napomenuo je kako radi za korporaciju koja vjerojatno provodi takva istraživanja, ali oni o tome nemaju saznanja jer taj segment poslovanja nije povezan s njihovim radnim mjestom. Većina je ispitanika ustvrdila kako su prije pojašnjenja teme istraživanja pretpostavljali da će ih se u istraživanju pitati o istraživanju zadovoljstva dobavljačima iz perspektive njihovih poduzeća jer su to koncepti koji su im poznatiji od istraživanja zadovoljstva iz perspektive dobavljača. Jedna je sudionica navela da poduzeće u kojem radi ne provodi takva istraživanja jer smatra da takvu obvezu imaju samo poduzeća koja su u poslovanje uvela sustave upravljanja kvalitetom. Dvoje ispitanika potvrdilo je kako im je ovakva vrsta istraživanja poznata i da se ista provode ili su se provodila u poduzećima u kojima su radili, a jedan je ispitanik naveo kako je i sam sudjelovao u projektu istraživanja zadovoljstva dobavljača.

Na pitanje smatraju li zadovoljstvo dobavljača bitnim za partnerski odnos kupca i dobavljača svi su ispitanici odgovorili potvrdno. Na zamolbu da argumentiraju zašto zadovoljstvo dobavljača smatraju važnim, ispitanici su odgovarali sljedeće:

- „Zato što se odnos ne smije bazirati isključivo na razgovorima o prodaji i prodajnim rezultatima.“;



- „Zato što se na taj način razvija dublji odnos koji se ne zasniva samo na strogim razgovorima o brojkama, ciljevima i poslovanju.“;
- „Zato što je zadovoljstvo obje strane bitno za kvalitetan odnos.“;
- „Zato što dobavljač i distributer zajednički djeluju na tržištu te se njihova sinergija odražava na krajnje kupce i rezultat poslovanja.“;
- „Zato što je zadovoljstvo preduvjet partnerskog odnosa.“

Većina je ispitanika izrazila oduševljenje idejom da se istraživanje zadovoljstva dobavljača uvede u redovno poslovanje jer je u praksi fokus najčešće na zadovoljstvu i potrebama kupaca. Ispitanici su bili složni i oko ideje da takvo istraživanje bude anonimno i što je više moguće autonomno jer takav pristup garantira iskrenije i transparentnije odgovore. Ispitanici smatraju da je važno usporediti mišljenja jedne i druge strane sudionika lanca opskrbe da bi se postigao optimalan učinak za obje strane i krajnjeg korisnika.

Većina je ispitanika navodila važnost partnerskog odnosa koji je preduvjet zadovoljstva pa se ispitanike pitalo i za mišljenje o ključnim kriterijima partnerskog odnosa. Ispitanici su navodili sljedeće:

- operativna izvrsnost, pouzdanost, komunikacija i praćenje strategije;
- da distributer dobavljaču bude produžena ruka na tržištu;
- međusobno razumijevanje i pomaganje, izgradnja odnosa, a ne samo posla;
- otvorenost, realno sagledavanje činjenica, traženje zajedničkih rješenja problema;
- pridržavanje formalnih i neformalnih dogovora, lojalnost i komunikacija;
- povjerenje;
- zajednički ciljevi i povjerenje;
- pozicioniranje cijena, pridržavanje rokova plaćanja i brzina odgovaranja na zahtjeve partnera.

Iz odgovora je vidljivo da je većina ispitanika primarno navodila kriterije vezane uz **ponašanje u odnosu**, a u manjoj mjeri kriterije vezane uz poslovanje. Od kriterija vezanih uz ponašanje u odnosu izdvajaju se komunikacija, pouzdanost, povjerenje, lojalnost, zajednički ciljevi i zajedničko rješavanje problema. Samo je jedan od sudionika navodio isključivo kriterije vezane uz učinak poslovanja poput politike cijena, rokova plaćanja i sl.

S obzirom da se u istraživanjima zadovoljstva dobavljača često analizira status preferiranog partnera i preferirani tretman, ispitanike se pitalo o njihovom mišljenju i iskustvima vezanim uz takav status partnera. Analiza odgovora u nastavku pokazuje kako je češća pojava preferiranog partnerstva s dobavljačima s kojima se surađuje na projektima nego s dobavljačima od kojih se nabavljaju proizvodi za lager. Projektna suradnja podrazumijeva intenzivnu zajedničku suradnju na ostvarenju zajedničkih ciljeva, podjednak angažman oba partnera i visoku razinu povjerenja pa ne iznenađuje činjenica da je plod takve suradnje preferirani status.

Istraživanje je pokazalo da većina poduzeća nema formalno definiran status preferiranog partnera kao oblik suradnje. Dio ispitanika izjavio je da takva praksa nije u skladu s politikama njihovih poduzeća tj. da se preferira izabrati najbolje partnere koji u konačnici svi imaju iste komercijalne i druge uvjete suradnje. Jedan od ispitanika potvrdio je da u poduzeću postoje formalni procesi i preduvjeti dodjele povlaštenog statusa pojedinim distributerima iz mreže poduzeća s kojima posluju.

Ispitanici iz dvaju poduzeća koji isporučuju proizvode za potrebe klasične veleprodaje izjavili su da na hrvatskom tržištu imaju velik broj distributera koji imaju jednak status, jednaku dostupnost resursima i iste uvjete poslovanja u smislu politike rabata i cijena. Istaknuli su da preferirani status i mogućnost izdvajanja u odnosu na konkurenciju kupac može postići kroz godišnje bonuse koji su vezani uz ostvareni promet.

Dobavljači koji s kupcem surađuju na projektima napomenuli su da preferirani status kupcima neformalno daju na projektima na kojima zajednički surađuju i time ih izdvajaju u odnosu na konkurenciju. Na takvim poslovima kupac ima priliku ostvariti bolju cijenu u odnosu na cijene koje se pojavljuju u klasičnom veleprodajnom poslovanju, ali i bolje uvjete plaćanja u smislu dulje odgode plaćanja ako to projekt zahtijeva.

Dio ispitanika izjavio je da je kupac njihov jedini distributer u Hrvatskoj pa se o preferiranom statusu može govoriti u smislu prilagodbe uvjetima na hrvatskom tržištu. Naime, jedan od ispitanika istaknuo je kako za određene grupe proizvoda kupac ima znatno niže cijene od primjerice kupaca u Italiji. Takav je status posljedica dubinske analize uvjeta i cijena te namjere da se kupac i dobavljač što bolje pozicioniraju i uzmu udio u tržištu određene grupe proizvoda.

Razlika se kompenzira na nekim drugim grupama proizvoda na kojima ne postoji takav pritisak na cijene.

Intervju s jednim od ispitanika pokazao je da njegovo poduzeće ima najrazrađeniju politiku preferiranog partnerstva u usporedbi s ostalim poduzećima obuhvaćenima istraživanjem. Radi se o poduzeću s kojim kupac surađuje u klasičnoj veleprodaji, ali i na projektima. Unatoč širokoj distributerskoj mreži, ovo poduzeće pomno analizira svoje distributere u svim sferama poslovanja te na temelju takvih analiza definira strategiju i uvjete godišnjih ugovora s dobavljačima. Za ovo su poduzeće osim ukupnog prodajnog rezultata od velike važnosti i mnogi drugi segmenti poslovanja poput plasmana novih proizvoda i tehnologija, udjela inovativnih proizvoda u ukupnom prometu, ulaganja u marketing, redovitog (ili prijevremenog) podmirenja obveza plaćanja, korištenja ecommerce-a i sl. S kupcima koji pokazuju velik potencijal u radu s inovativnim proizvodima dobavljač potpisuje posebne tzv. podugovore o specijalizaciji kroz koje ih stimulira na daljnji razvoj plasmana proizvoda najnovije tehnologije. Takve ugovore nemaju priliku potpisati svi distributeri. Važno je istaknuti da takvi ugovori podrazumijevaju i obveze kupca u smislu ostvarivanja zadanih ambicioznih prodajnih ciljeva. Preferirani kupci imaju priliku ugovoriti bolje uvjete plaćanja u smislu dulje odgode plaćanja za projekte koji traju duži period ili kroz bonuse za prijevremeno plaćanje koji im daju mogućnost diferenciranja i postizanja konkurentnosti u odnosu na konkurenciju.

U nastavku je analiza kriterija koji su se u istraživanjima predstavljeno u drugom poglavlju i u skupnom intervjuu stručnjaka iz odjela nabave pokazali relevantnima za zadovoljstvo dobavljača.

Za svaki od kriterija ispitanike se tražilo da odrede koliko je on važan za njihovo zadovoljstvo, a ponuđene su im opcije: a. vrlo važan, b. važan, ali ne presudan i c. nevažan. Od ispitanika se za svaki kriterij tražilo da odrede koliko su tim kriterijem zadovoljni u suradnji sa svojim kupcem pri čemu su im ponuđene sljedeće opcije: a. vrlo zadovoljan, b. zadovoljan, c. ni zadovoljan ni nezadovoljan i d. nezadovoljan. Sudionike istraživanja tražilo se da za svaki od kriterija naprave usporedbu kupca i ostalih svojih distributera. Ispitanici su mogli odabrati: a. bolji od konkurencije, b. podjednak konkurenciji i c. slabiji od konkurencije. Svaki od kriterija dodatno je dubinski testiran kroz argumentaciju odgovora dobavljača čija sinteza slijedi u nastavku.

## (1) Potencijal rasta

Prema Hüttinger et al. (2012) **potencijal rasta** podrazumijeva mogućnost dobavljača da raste zajedno s kupcem te da zajedničkim nastojanjima stvaraju nove prilike na tržištu. Stručnjaci odjela nabave trgovinskog poduzeća iz druge faze istraživanja imenovali su konkretne varijable potencijala rasta: rast prometa, rast profita, rast udjela na tržištu, proširenje asortimana, teritorijalnu pokrivenost i razvoj branda.

Na općenito pitanje koliko im je potencijal rasta u suradnji s kupcem važan, većina ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, odgovorila je da im je potencijal rasta vrlo važan, a manji dio izjavio je da im je potencijal rasta važan, ali ne presudan. Nitko od ispitanika nije dao odgovor da potencijal rasta nije bitan. Ispitanici su se složili kako rast prometa, profita i udjela u tržištu nisu jedine važne pretpostavke uspješnog partnerstva, ali da su dio paketa pretpostavki uspješne suradnje i opstanka poduzeća. Većina ispitanika razvoj potencijala rasta vidi u zajedničkom djelovanju kroz projektnu suradnju ili kroz partnersku suradnju u klasičnoj veleprodaji. Ispitanici imaju visoko mišljenje o zajedničkoj suradnji na projektima koja po njihovim iskustvima rezultira kvalitetnim projektima, produbljivanjem suradnje među partnerima i boljom tržišnom pozicijom. Ispitanici su nadalje navodili kako se rast može pospješiti proširenjem postojećeg asortimana, uvođenjem dodane vrijednosti kroz usluge uz postojeće proizvode i proširenjem teritorijalne pokrivenosti. Osim prethodno navedenih mjerljivih kategorija, ispitanici su izdvojili i jedan „neopipljiv“ kriterij koji doprinosi rastu, a to je ulaganje u vrijednost i prepoznatljivost marke.

Većina je ispitanika potvrdila kako su zadovoljni kriterijem potencijala rasta u suradnji s kupcem. Na zamolbu da argumentiraju s kojim segmentima vezanim uz potencijal rasta su zadovoljni, a gdje vide priliku za napredak većina ispitanika izjasnila se da su zadovoljni ukupnim učinkom, dok je za ukupni bolji dojam potreban konkretniji fokus i kvalitetnije postavljanje prioriteta u poslovanju. Preciznije, potencijal za poboljšanje potencijala rasta ispitanici su prepoznali u proširenju asortimana, razvijanju miksa proizvoda, proširenju baze i vrste kupaca, proširenju baze projekata, boljoj prisutnosti i vidljivosti na terenu te pokretanju B2B platforme i internetske trgovine. Ispitanici su sugerirali kako je važno promijeniti način razmišljanja te fokus s pritiska na cijene prebaciti na prodaju kompleksnijih proizvoda i sustava koji će omogućiti ostvarivanje bolje razlike u cijeni i bolji profit za oba partnera.

Na pitanje kako kupac koristi potencijal rasta u odnosu na konkurenciju tj. druge partnere dobavljača, većina je ispitanika ocijenila kako analizirano poduzeće potencijal rasta koristi bolje od konkurencije.

## (2) Potencijal za inovacije

Hüttinger et al. (2012) su **potencijal za inovacije** opisali kao priliku dobavljača da generira inovativne proizvode zahvaljujući razmjeni ideja i znanja s kupcem. Stručnjaci iz odjela nabave trgovinskog poduzeća potencijal u inovacijama u svojoj industriji vide u primjeni najnovijih tehnologija u projektiranju, praćenju trendova u rasvjeti i upravljanju rasvjetom (npr. Smart Cities), praćenju preferencija investitora te sudjelovanju u inovativnim projektima.

Na pitanje o potencijalu u inovacijama i važnosti inovacija kod svojih kupaca, većina predstavnika dobavljača odgovorila je da je on za njih važan, ali ne i presudan.

Dio ispitanika istaknuo je kako smatra da je kriterij inovativnosti važniji za proizvodna poduzeća što ide u prilog nedoumicama u raspravi stručnjaka iz nabave koji su raspravljali o tome je li ovaj kriterij relevantan u djelatnosti trgovine. S druge se pak strane potvrdila teza da je inovativnost važna dobavljačima koji kupcu isporučuju tehnički složenije proizvode i rješenja tj. za projektni dio poslovanja. Razrada odgovora i potpitanja u nastavku ukazuje na to kako je inovativnost značajnija dobavljačima koji s kupcem rade na projektima nego dobavljačima vezanim uz tradicionalnu trgovinu na veliko.

Na pitanje smatraju li svog kupca inovativnim te u kojim ga sferama smatraju inovativnim, većina ispitanika složila se oko konstatacije da je poduzeće srednje inovativno, ali dovoljno inovativno za djelatnost u kojoj posluju. Većina ispitanika navela je kako se inovativnost u trgovinskom poslovanju najbolje može iskazati kroz prodajne vještine i marketinške aktivnosti. Na pitanje jesu li zadovoljni ovim kriterijem kod kupca, svi su se sudionici istraživanja izrazili afirmativno.

Na pitanje smatraju li zaposlenike svog partnera tehnički inovativnima i u kojim sferama, dobavljači koji isporučuju proizvode za lager istaknuli su kako proizvodi koje plasiraju nisu pretjerano revolucionarni ni inovativni pa niti zaposlenici ne mogu iskazati veliku inovativnost i nisu osobito inovativni. Dobavljači koji isporučuju tehnički naprednija rješenja u rasvjeti i upravljanju rasvjetom, napomenuli su kako je osoblje projektnog odjela u kojem je zaposlen većinom inženjerski kadar vrlo inovativno i otvoreno inovacijama, dok kod prodajnog osoblja

ima prostora za napredovanje u smislu inovativnosti. Većina se ispitanika složila oko konstatacije da je poduzeće inovativno u segmentu marketinga i marketinških aktivnosti te da su u toj sferi poslovanja znatno iznad konkurencije.

Na zamolbu da usporede potencijal u inovacijama svog kupca s ostalim svojim partnerima koji su kupcu konkurencija, većina ispitanika potvrdila je da je potencijal u inovacijama na višem nivou u odnosu na konkurenciju. Manji dio ispitanika ocijenio ga je podjednakim konkurenciji.

### (3) Operativna izvrsnost

**Operativnu izvrsnost** Hüttinger et al. (2012) opisuju kao percepciju dobavljača da operativne procese kupca smatra efikasnim i da procesi kupca olakšavaju i njihovu suradnju. Stručnjaci iz odjela nabave složili su se s ovakvom definicijom, a po njihovom mišljenju kriteriji operativne izvrsnosti u djelatnosti trgovine ogledaju se u sljedećem: procesu planiranja (rokovi isporuke), procesu naručivanja (pravovremenost), procesu lageriranja i optimizacije lagera, ostalim logističkim procesima, marketinškim procesima i sl.

Kriterij operativne izvrsnosti većina je ispitanika ocijenila vrlo važnim jer njihovi kupci uglavnom imaju status distributera i na tržištu djeluju kao produžena ruka dobavljača.

Proces planiranja pokazao se važnim kako za projektni dio posla, tako i za klasično veleprodajno poslovanje. Kod projekata se pokazalo ključnim pratiti sve faze projekta kako bi se kvalitetno komunicirali rokovi prema dobavljaču. Da bi lager veleprodajnih proizvoda bio optimalan, bitno je pratiti obrtaj proizvoda kako bi se potrebe na vrijeme planirale i komunicirale prema dobavljaču. Većina dobavljača izrazila je zadovoljstvo procesom planiranja kod analiziranog kupca.

Kod procesa plasmana narudžbi od velike je važnosti da on bude pravodoban, da se vodi računa o tome da su rokovi za proizvodnju pojedinih proizvoda, osobito projektnih, dulji od rokova za proizvode visoke potražnje. Većina ispitanika vrlo je zadovoljna ovim procesom kod kupca. Kao prostor za napredak jedan je dobavljač spomenuo da bi kupac trebao više koristiti pogodnosti koje je dobavljač osmislio, npr. dodatni rabat na programiranje narudžbe. Sugestija za unapređenje odnosi se i na jasnoću narudžbi, osobito u procesu naručivanja projektnih proizvoda kada dobavljač izrađuje proizvod koji nije standardan, već se radi o proizvodu na zahtjev investitora.

Uz plasman narudžbi vežu se i zahtjevi vezani uz rok isporuke. Većina se ispitanika izjasnila da su im zahtjevi kupca oko rokova isporuke prihvatljivi i realni. Jedan od ispitanika spomenuo je da s rokovima isporuke zna biti problema oko pojedinih projekata kad investitor kod kupca proizvode ne naruči pravovremeno, a potom kupac vrši pritisak da se proizvod što prije isporuči zbog kratkih rokova provedbe projekta.

Logistički procesi podrazumijevaju procedure zaprimanja proizvoda, zahtjeve za označavanjem proizvoda te fleksibilnost kod zaprimanja robe. Većina je ispitanika ovaj proces ocijenila prosječnim, ali dostatnim za potrebe kvalitetnog poslovanja i suradnje.

S procesom lageriranja proizvoda dobavljači su zadovoljni. Većina da je ispitanika ocijenila prosječnim, ali na zadovoljavajućem nivou. Istraživanje je potvrdilo mišljenje stručnjaka iz odjela nabave da je lageriranje proces koji je važniji dobavljačima koji isporučuju tipične lagerske proizvode nego dobavljačima s kojima kupac surađuje na projektima.

Operativne procese u odjelu marketinga sudionici istraživanja uglavnom su ocijenili visokim ocjenama. Marketinške aktivnosti kupca i dobavljača u djelatnosti trgovine vrlo su često zajedničke aktivnosti koje dobavljač u dijelu financijski pokriva kroz marketinške bonuse pa je dobavljačima u interesu da aktivnosti budu kvalitetno provedene. Većina ispitanika izrazila je zadovoljstvo procesima u odjelu marketinga. Prostor za napredak pojedini dobavljači vide u kvalitetnijoj pripremi i planiranju koje će doprinijeti manjem pritisku s rokovima provedbe i kvalitetnijem ukupnom učinku. Dio manjih dobavljača napomenuo je kako su marketinški procesi na visokom nivou i da ih je njima, kao manjim organizacijama katkada teško pratiti.

Operativne kompetencije zaposlenika većina je ispitanika ocijenila visokim ocjenama istaknuvši važnost dobre dvosmjerne komunikacije kao preduvjet da bi operativne kompetencije zaposlenika bile na zadovoljavajućem nivou.

Većina sudionika istraživanja operativnu izvrsnost kupca ocijenilo je boljom u odnosu na konkurenciju.

#### (4) Kriterij pouzdanosti

Kriterij **pouzdanosti** četvrti je kriterij istraživanja, a prema mišljenju stručnjaka iz nabave on podrazumijeva poštivanje ugovornih obveza, ispunjavanje formalnih i neformalnih dogovora, imidž kupca na tržištu, korporativnu kulturu poduzeća i slično. Hüttinger et al. (2012) za kriterij

pouzdanosti kažu da on podrazumijeva percepciju dobavljača da kupac radi dosljedno, pouzdano te da se drži dogovora.

Svi sudionici istraživanja ovaj su kriterij u suradnji s kupcem ocijenili vrlo važnim.

Ispitanike se tražilo da ocijene poštivanje ugovornih obveza kod svog kupca. Većina se dobavljača izjasnila da su vrlo zadovoljni ovim aspektom suradnje, iako su složni bili i oko teze da se odredbe ugovora poštuju jer su ugovorom predviđene i određene sankcije za slučajeve nepridržavanja ugovorenog. Prostor za napredak u ovom segmentu poslovanja dobavljači vide u ispunjavanju ugovorenih bonusa i prodajnih ciljeva koji se katkada ne ostvare u punom iznosu i/ili potencijalu.

Sudionici istraživanja osvrnuli su se i na poštivanje neformalnih dogovora. Manji dio ispitanika naveo je da neformalni dogovori gotovo i ne postoje te da njihova poduzeća inzistiraju na formalnim dogovorima u pisanim formama. Većina se ispitanika ipak složila da su neformalni dogovori sastavni dio poslovanja te da nije moguće sve detalje formalizirati. Iako je većina dobavljača iskazala zadovoljstvo suradnjom po pitanju ovog kriterija, istaknuli su kako se neformalni dogovori katkada zaborave te se često na njih treba podsjećati. Neformalni dogovori zbog nepostojanja pisane forme i dokaza znaju biti i točka prijepora, raznih nesporazuma pa je zaključak većine ispitanika da treba voditi računa o tome koji su dogovori neformalni tj. da je važno da se bitne odrednice odnosa ipak formalno definiraju.

Navike plaćanja najčešće su dio formalnih ugovora, a katkada i neformalnih dogovora no svakako su odraz pouzdanosti partnera. S obzirom da je u hrvatskom gospodarstvu tema redovitog podmirenja obveza još uvijek aktualna, ispitanike se tražilo da ocijene i ovaj kriterij kod svog kupca. Iako su potvrdili da u poslovnom okruženju u kojem djeluju još uvijek postoje problemi s pravovremenim podmirenjem obveza, istaknuli su da je važna otvorena komunikacija među partnerima. Dobavljači su istaknuli da im je, čak i u slučajevima kada postoje problemi s likvidnošću partnera, važno da o tome imaju informaciju i da zajednički rade na traženju optimalnog rješenja. Većina sudionika istraživanja izrazila je zadovoljstvo ovim aspektom suradnje s kupcem.

Ispitanike se pitalo i za mišljenje o važnosti imidža njihovih kupaca na tržištu. Svi su se ispitanici složili da im je imidž kupca vrlo važan jer kupac, između ostalog, tržištu prenosi i njihove korporativne poruke i vrijednosti. Negativan imidž negativno se odražava na partnerstvo jer



negativno utječe na poslovanje dobavljača. Ovaj je kriterij postigao visoke ocjene zadovoljstva kod većine ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Većina ispitanih dobavljača kupca je ocijenila pouzdanijim od konkurencije odnosno ostalih partnera s kojima surađuju.

#### (5) Podrška dobavljaču

**Podršku dobavljaču** Hüttinger et al. (2012) opisuju kao napor i angažman kupca da pomogne u razvoju mogućnosti i učinka dobavljača na određenom tržištu. Ovaj kriterij u djelatnosti trgovine stručnjaci iz odjela nabave trgovinskog poduzeća definiraju kao vid međusobnog razumijevanja, poštivanja partnera i gledanja u istom pravcu u smislu strategije. Stručnjaci iz nabave podršku dobavljaču vide u prenošenju temeljnih ideja i vrijednosti dobavljača, predanom radu na razvoju i prezentaciji marke/maraka dobavljača, angažmanu oko plasmana novih ideja, proizvoda, asortimana i sl. U odnosu dobavljača i distributera ovaj je kriterij vrlo bitan jer je distributer vrlo često produžena ruka dobavljaču na tržištu. Tržište često distributera u potpunosti poistovjećuje s dobavljačem ili proizvođačem. To osobito vrijedi u slučajevima kad je distributer jedini partner na tržištu ili jedan od manjeg broja partnera.

Manji broj sudionika istraživanja kriterij podrške dobavljaču ocjenjuje vrlo bitnim, dok ga većina ispitanika smatra važnim, ali ne presudnim.

Na pitanje o zadovoljstvu ovim kriterijem, manji broj ispitanika izjasnio vrlo zadovoljnima, većina zadovoljnima, a svega jedan se izjasnio da nije ni zadovoljan ni nezadovoljan.

Istraživanje je pokazalo da su dobavljači s kojima kupac radi dulji vremenski period znatno zahtjevniji u smislu traženja podrške i otvoreno iskazuju veća očekivanja. Dobavljači s kojima kupac radi kraći vremenski period, iskazali su veći nivo zadovoljstva ovim kriterijem. Iz prethodno navedenog može se zaključiti da duži vremenski period suradnje donosi bolje rezultate, no ujedno pred partnere stavlja veće zahtjeve i poslovne izazove.

Kao aspekte s kojima su zadovoljni dobavljači ističu da im analizirani kupac pruža logističku podršku u prezentiranju njihovih vrijednosti, marke, plasmanu noviteta u koje su uložena značajna sredstva, organizaciji prezentacija noviteta itd. Kao probleme dio je ispitanika istaknuo da se katkada ideje kupca i dobavljača ne podudaraju pa je potrebno tražiti kompromisna rješenja za čije je provođenje potrebno vrijeme i strpljenje. Prostor za napredak

dobavljači vide u još angažiranijem radu i aktivnostima za krajnje kupce i investitore, radu na što boljoj teritorijalnoj pokrivenosti te boljoj vidljivosti i prisutnosti marke.

Ispitanici su bili podijeljeni oko mišljenja kakav je kupac u usporedbi s konkurencijom. Polovica ispitanika kriterij podrške dobavljaču kod kupca ocjenjuje boljim od konkurencije, a druga polovica podjednakim konkurenciji.

#### (6) Uključenost dobavljača

Hüttinger et al. (2012) **uključenost dobavljača** opisuju kao opseg direktne uključenosti i sudjelovanja zaposlenika dobavljača u timu kupca za razvoj novih proizvoda. Stručnjaci odjela nabave uključenost dobavljača u djelatnosti trgovine vide u radu na zajedničkim projektima, zajedničkom razvijanju proizvoda sukladno povratnim informacijama s tržišta, promocijama i prezentacijama noviteta, informiranju dobavljača o kratkoročnim i dugoročnim planovima i sl. Stručnjaci iz odjela nabave istaknuli su kako u svoje aktivnosti ne uključuju sve dobavljače podjednako. Skloniji su otvorenijoj suradnji s dobavljačima koji imaju manji broj partnera na tržištu. Dobavljače koji imaju veći broj partnera ili distributera na tržištu znatno manje uključuju u svoje aktivnosti te s njima dijele samo osnovne informacije iz straha da će pojedine interne informacije doći i do njihovih konkurenata koji su također dio mreže partnera dobavljača.

Većina ispitanika kriterij uključenosti dobavljača ocjenjuje vrlo važnim za kvalitetan odnos i poslovanje općenito, a manji dio njih važnim, ali ne i presudnim. Aktivnosti u koje su dobavljači u djelatnosti trgovine tehničkim proizvodima najčešće uključeni su prezentacije, promocije, razna stručna događanja, edukacije, zajednički projekti, opremanja izložbenih prostora, zajednička suradnja na razvoju novih proizvoda koji se razvijaju za specifične potrebe tržišta, humanitarno djelovanje i sl. Većina ispitanika smatra da su u procese uključeni pravovremeno, dok manji dio ispitanika navodi mišljenje da ih se ne uključuje dovoljno rano da bi mogli doprinijeti učinku pojedinog posla ili projekta. Većina ispitanika nije zadovoljna razmjenom informacija o kratkoročnim i dugoročnim planovima. Dobavljači se izjašnjavaju da su o kratkoročnim planovima ponekad obavješteni, a o dugoročnima gotovo nikada.

Na pitanje o prostoru za poboljšanje zadovoljstva ovim kriterijem većina je dobavljača odgovorila da prostor na napretkom postoji u segmentu povjerenja. Većina je dobavljača istaknula kako u dijeljenju informacija i razmjeni podataka još uvijek postoji rezerva i neke se

informacije nerado dijele, npr. podaci o strukturi prometa ili strukturi kupaca. Prostor za napretkom vide i u povratnim informacijama o odrađenim projektima kao i u segmentu nagrađivanja na promocijama (žele detaljnije statistike). Dobavljači ističu da bi voljeli imati više informacija o strateškim planovima kako bi se u njih mogli uključiti idejom ili direktno sudjelovati.

U usporedbi s konkurencijom, većina ispitanika kupca ocjenjuje podjednakim konkurenciji, a manji broj ispitanika boljima od drugih poduzeća s kojima dobavljač surađuje.

#### (7) Kriterij komunikacije

**Kriterij komunikacije** Hüttinger et al. (2012) opisuju kao dostupnost osobe koja intenzivno radi na oblikovanju i unapređenju procesa razmjene informacija i spremnosti kupca da razvija strukturiranu komunikaciju s dobavljačem. Stručnjaci iz odjela nabave kao važne aspekte kriterija komunikacije navode: dostupnost, jasnoću linija komuniciranja, redovitost kontakata i godišnjih/kvartalnih sastanaka, formalna i neformalna druženja, razmjenu povratnih informacija i sl.

Većina je ispitanika ovaj kriterij ocijenila vrlo važnim, a jedna ga je ispitanica ocijenila važnim, ali ne presudnim. Samo je jedan ispitanik izjavio da je vrlo zadovoljan općenitom komunikacijom u odnosu s kupcem, većina njih istaknula je da su zadovoljni, manji se dio izjasnio da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni, dok je jedan ispitanik izrazio nezadovoljstvo općenitom komunikacijom.

Kriterij komunikacije je kriterij za koji je većina ispitanika na konkretnim primjerima iskazivala prijedloge za poboljšanjem.

Na pitanje o segmentima komunikacije s kojima su zadovoljni i segmentima s kojima nisu zadovoljni, dobavljači su odgovarali da su uglavnom zadovoljni s komunikacijom na operativnoj razini. Ono s čime nisu zadovoljni je dostupnost kontakata strateške razine. Dio dobavljača izjavio je da povremeno imaju potrebu komunicirati s visokim menadžmentom, ali da im ta razina komuniciranja često ostaje nedostupna ili da je potrebno dosta napora da se dobije termin sastanka. Za komunikaciju sa zaposlenicima operativne razine dio ispitanika je naveo da im katkada nedostaje fleksibilnosti u komuniciranju te da bi zaposlenici operativne razine trebali poraditi na procesu razmjene povratnih informacija (npr. povratna informacija o primljenim ponudama). Jedna je ispitanica navela da kod kupca, na operativnoj i strateškoj

razini postoji snažna kultura kritiziranja te da u tom segmentu vidi prostor za napretkom cijele linije zaposlenika s kojima komunicira.

U usporedbi s konkurencijom kriterij komunikacije s kupcem manji je broj ispitanika ocijenio boljim od konkurenata, a većina njih podjednakim.

#### (8) Ponašanje u odnosu

Kriterij **ponašanja u odnosu** Hüttinger et al. (2012) opisuju kao odnos kupca prema dobavljaču u aspektima poput solidarnosti, fleksibilnosti i uzajamnosti. Stručnjaci iz odjela nabave izdvajaju sljedeće važne aspekte: radna atmosfera u timu, ljubaznost zaposlenika operativne i strateške razine, profesionalnost zaposlenika operativne i strateške razine, upravljanje konfliktima i dr.

Većina sudionika istraživanja ovaj je kriterij ocijenila važnim, ali ne presudnim. Jedan ga je ispitanik ocijenio vrlo važnim. Generalno ispitanici radnu atmosferu i ponašanje u odnosu s kupcem ocjenjuju visokim ocjenama, točnije svi ispitanici iskazali su da su zadovoljni. Dobavljači su kupca visokim ocjenama ocijenili i za ljubaznost, solidarnost, fleksibilnost i profesionalnost operativne i strateške razine. Slabije ocjene dodijeljene su u kategoriji upravljanja konfliktima. Dio dobavljača, uglavnom onih koji s kupcem rade kraći period, tvrdi da ozbiljnijih konflikata nema i da se oni uspješno rješavaju, međutim primjetno je da su konflikti prisutniji u suradnji s dugogodišnjim dobavljačima. Manji dio dobavljača ukazao je na problem s rješavanjem konflikata te su u ocjeni ove kategorije iskazali nezadovoljstvo. Prema mišljenju nezadovoljnih dobavljača prostor za unapređenje upravljanja konfliktima ima mnogo, a problemi koje su naveli su sljedeći: konflikti su ponavljajući, za neke konflikte ne postoje zadovoljavajuća rješenja za obje strane, konflikti na strateškoj razini katkada previše utječu i opterećuju suradnike na operativnom nivou.

Uspoređujući kupca s konkurencijom, polovina ispitanika navela je da je ponašanje u odnosu iznad konkurencije, dok je druga polovina ispitanika odgovorila da je ono u istom rangu kao i kod drugih poduzeća s kojima surađuju.

#### 4.3.2. Sinteza rezultata istraživanja

Rezultati istraživanja potvrđuju teze prisutne u literaturi analiziranoj u prethodnim poglavljima da je koncept zadovoljstva dobavljača slabo zastupljen u poslovnoj praksi. Ispitanici se s provođenjem istraživanja zadovoljstva dobavljača uglavnom nisu susreli osobno niti je to koncept s kojim poduzeća u kojima rade upoznaju svoje zaposlenike. Sudionicima istraživanja poznati su koncepti evaluacije dobavljača iz perspektive kupca te ocjenjivanje dobavljača za potrebe udovoljavanja zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

Analiza stručne literature i znanstvenih članaka ukazuje kako je pojam statusa preferiranog partnera usko vezan uz istraživanja zadovoljstva dobavljača. Većina ispitanika potvrdila je da takav status ne postoji formalno, ali da postoje neformalne naznake dodjele takvog statusa u poslovnoj praksi. Ispitanici su se uglavnom složili oko toga da se formulacije poput povlaštenog, preferiranog statusa u svakodnevnom poslovanju izazivaju negativne konotacije te ih u odnosima s poslovnim partnerima izbjegavaju. Svega je jedan sudionik potvrdio formalno postojanje ovakvog statusa koje se proteže čak i kroz formalne ugovore koje sklapaju sa svojim preferiranim partnerima.

Osnovni cilj istraživanja bio je utvrditi opravdanost provođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača te istražiti stupanj zadovoljstva dobavljača, a specifični ciljevi bili su:

- **Identificirati ključne kriterije koji utječu na zadovoljstvo dobavljača**

Od osam analiziranih kriterija zadovoljstva dobavljača, ispitanici su sljedeće kriterije ocijenili najbitnijima za zadovoljstvo dobavljača:

- a. Pouzdanost
- b. Komunikacija
- c. Operativna izvrsnost

Nije neobično da se kriteriji zadovoljstva dobavljača u industriji trgovine na veliko razlikuju od kriterija zadovoljstva dobavljača u industrijama proizvodnje koji se javljaju u većini analiziranih stručnih članaka. Naime, svaka industrija ima svoje zakonitosti i specifičnosti poslovanja, a svaki dobavljač svoje ciljeve i strategije koji ovise o industriji, kao i vrsti odnosa.

U predmetnom je istraživanju analiziran stupanj zadovoljstva odnosom dobavljača i distributera pa ne iznenađuje poredak kriterija zadovoljstva dobavljača. Prva dva kriterija prema stupnju važnosti, pouzdanost i komunikacija, su kriteriji vezani uz odnos, a nakon njih

sljedeći kriteriji vezani uz učinak i poslovnu dimenziju suradnje (operativna izvrsnost, potencijal rasta).

S obzirom da se distributere smatra produženom rukom proizvođača na tržištu, od najveće se važnosti pokazao **kriterij pouzdanosti**. Upravo su ovim kriterijem, uz ponašanje u odnosu, dobavljači u istraživanju iskazali najveći stupanj zadovoljstva u odnosu s kupcem. Kriterij pouzdanosti jedini je kriterij zadovoljstva koji se preklapa s kriterijima zadovoljstva iz istraživanja Vos et al. (2016) i Hüttinger et al. (2014).

Brojna su istraživanja opisana u drugom poglavlju potvrdila kako je komunikacija preduvjet svake uspješne suradnje. Iz rezultata istraživanja vidljivo je da je ovaj kriterij iznimno važan i sudionicima istraživanja. Stupanj zadovoljstva ovim kriterijem u odnosu s kupcem pokazao se nešto nižim usporedimo li ga s kriterijem pouzdanosti te su sudionici istraživanja najviše sugestija imali za poboljšanje ovog aspekta suradnje.

Operativna izvrsnost ima važnu ulogu u odnosu dobavljača i distributera jer ona olakšava protočnost suradnje te je odraz sposobnosti kako distributera, tako i dobavljača. Operativna izvrsnost je po mišljenju ispitanika treći kriterij zadovoljstva dobavljača po važnosti. Ispitanici su iskazali visok stupanj zadovoljstva ovim kriterijem u odnosu s kupcem.

Najveći stupanj zadovoljstva u odnosu s kupcem dobavljači su izrazili za sljedeće kriterije:

- (1) ponašanje u odnosu,
- (2) pouzdanost,
- (3) operativna izvrsnost.

Najniži stupanj zadovoljstva odnosi se na kriterij uključivanja dobavljača za koji su dobavljači utvrdili da je posljedica nedovoljne razine povjerenja, a katkada i nepodudaranja u strategijama. Ispitanici su bili složni u mišljenju da bi istraživanje zadovoljstva dobavljača moglo pridonijeti boljem razumijevanju potrebe uključivanja dobavljača.

U usporedbi s konkurencijom, dobavljači su kupca ocijenili uspješnijim od konkurencije za sljedeće kriterije:

- (1) pouzdanost,
- (2) potencijal za inovacije,

(3) operativna izvrsnost.

U većini drugih analiziranih kriterija ocijenili su ih podjednakima konkurenciji.

Drugi specifičan cilj odnosi se na preporuke i smjernice pa je obrazložen na kraju ovog poglavlja. Treći specifičan cilj ovog specijalističkog rada je:

- **Istražiti opravdanost uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u svakodnevno poslovanje**

Svi su ispitanici složni oko tvrdnje da bi uvođenje istraživanja zadovoljstva dobavljača bilo korisno za sve sudionike opskrbnih lanaca. Prednost uvođenja ovog koncepta dobavljači vide u prilici da i oni izraze svoje mišljenje, predstave vlastite ideje jer je zadovoljstvo obje strane u odnosu preduvjet partnerskog odnosa i optimalnih poslovnih rezultata. Važnost uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u svakodnevno poslovanje osim dobavljača potvrdili su i stručnjaci iz odjela nabave, a na potrebu uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača upućuje i analizirana stručna literatura.

Drugi specifičan cilj ovog rada jest:

- **Ponuditi praktične smjernice za unapređenje zadovoljstva dobavljača**

Ovaj je specijalistički rad ukazao na nužnost posvećivanja pažnje zadovoljstvu dobavljača te važnosti uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača u poslovanje.

Preporuka za buduća istraživanja zadovoljstva dobavljača unutar poduzeća je da se istraživanja vrše u kontinuitetu kroz dulji vremenski period te da se, kao i na primjeru istraživanja koje je provodila Maunu (2003) sa svojim timom, naglasak stavlja na analizu aspekata koja su u prethodnim istraživanjima pokazala manji stupanj zadovoljstva. Kako bi istraživanje, ali i rezultati bili što transparentniji preporučljivo je da istraživanje provodi neovisna agencija. Preporuka je svakako i implementacija marketinškog informacijskog sustava kroz koji bi se kontinuirano i sistematično prikupljali interni i eksterni podaci u svrhu donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka.

Istraživanje zadovoljstva dobavljača može poslužiti i za analizu poslovnih procesa, otkrivanje slabosti u lancu opskrbe te pridonijeti unapređenju efikasnosti lanca opskrbe.

Intervjui s dobavljačima pokazali su da se bi se interes za mišljenjem dobavljača mogao pozitivno odraziti na buduće partnerske odnose s dobavljačima koji su preduvjet napretka i kontinuiteta dobrih poslovnih rezultata.

#### 4.4. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Ograničenja u istraživanju mogu se podijeliti na ograničenja vezana uz teorijski aspekt i ograničenja vezana uz znanstveni aspekt rada. U usporedbi s radovima i istraživanjima na temu zadovoljstva kupaca i potrošača, koncept zadovoljstva dobavljača u marketinškoj stručnoj literaturi znatno je slabije zastupljen. Iako dio autora poput Maunu (2003) te Essig i Amann (2009) u svojim radovima predstavljaju alate i matrice za mjerenje zadovoljstva dobavljača, oni su bili tek djelomično primjenjivi na istraživanje u ovom specijalističkom radu. Znanstveni radovi i stručna literatura u Hrvatskoj također se vrlo rijetko bave ovom temom. Blisku temu ovoj, temu uloge povjerenja u odnosima između proizvodnih i trgovinskih poduzeća obradila je Renko u svome radu iz 2011. Taj se rad zasniva na ispitivanju mišljenja iz perspektive pedeset trgovinskih poduzeća koja djeluju u Hrvatskoj. U zaključku rada kao preporuku za buduća istraživanja autorica je istaknula kako bi u budućim istraživanjima trebalo uključiti i drugu stranu tj. dobavljače te istražiti njihovo mišljenje o važnosti povjerenja u odnosima između kupca i dobavljača, trgovca i proizvođača. Time je ukazala na važnost istraživanja zadovoljstva i mišljenja obje strane u opskrbnom lancu.

Istraživanje zadovoljstva dobavljača u ovom radu kvalitativnog je karaktera. Provedeno je na malom uzorku, na primjeru osam dobavljača jednog trgovinskog poduzeća djelatnosti trgovine na veliko, međutim rezultati i spoznaje vrlo su vrijedni ponajviše za poslovanje analiziranog poduzeća, ali i za buduća akademska istraživanja na ovu temu koja je još uvijek nedovoljno istražena.

Preporuka za buduća znanstvena istraživanja je povezivanje akademske i poslovne zajednice na način kako je to napravila Maunu (2003) povezavši poduzeće u kojem je radila (Nokia) sa znanstvenicima i predavačima s poslijediplomskog studija koji je pohađala. Uzorak bi trebao biti veći i reprezentativniji, a svakako bi bilo interesantno provesti istraživanje zadovoljstva iz perspektive kupaca i perspektive dobavljača te upariti i analizirati rezultate takvog istraživanja po uzoru na istraživanje Nyaga et al. (2010).



## 5. ZAKLJUČAK

Svaki dugoročan i uspješan poslovni odnos podrazumijeva zadovoljstvo svih strana u odnosu. U današnjem, izrazito dinamičnom i promjenjivom poslovnom okruženju, važno je voditi računa o brojnim detaljima poslovanja i njegovati odnose svih sudionika lanca opskrbe. Iako je zadovoljstvo kupca i stvaranje veće vrijednosti za kupca uvijek u glavnom fokusu poslovanja, istraživanja pokazuju kako na zadovoljstvo kupca utječe čitav niz odnosa u lancu opskrbe, između ostalog i zadovoljstvo dobavljača. Dobavljači u suvremenom upravljanju postaju strateški resurs poduzeća i izvor su konkurentske prednosti.

U akademskoj i poslovnoj zajednici provedena su brojna istraživanja zadovoljstva kupaca, dok su odnosi s dobavljačima i zadovoljstvo dobavljača gotovo zanemareni. Ovaj je specijalistički rad potvrdio pretpostavke kako unatoč činjenici da je strateška funkcija nabave prepoznata već desetljećima, istraživanju zadovoljstva dobavljača u sklopu upravljanja odnosima s dobavljačima, pažnju pridaje uzak krug znanstvenika. Ipak, primjetno je da interes za ovom temom raste u posljednjem desetljeću.

Koncept istraživanja zadovoljstva dobavljača poslovna je praksa skromnog broja poduzeća. Unatoč tome, sudionici istraživanja potvrdili su kako postoje vrlo snažni argumenti i interes za uvođenje ovakve vrste istraživanja te njihovo kontinuirano provođenje. Teza o važnosti i opravdanosti uvođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača potvrđena je i literaturom koja je predstavljena u radu čime je ostvaren treći specifičan cilj rada.

U radu su predstavljeni ključni kriteriji koji utječu na zadovoljstvo dobavljača iz relevantne literature i istraživanja, a sintezom tih kriterija i temeljem poslovne prakse stručnjaci iz nabave definirali su kriterije zadovoljstva dobavljača u odnosu proizvođača i trgovca na veliko koji su bili sudionici istraživačkog dijela rada. Kao tri ključna kriterija zadovoljstva dobavljača u odnosu proizvođača i trgovca na veliko u provedenom istraživanju izdvajaju se: (1) pouzdanost, (2) komunikacija i (3) operativna izvrsnost čime je ostvaren prvi cilj specijalističkog rada tj. identificirani su ključni kriteriji koji utječu na zadovoljstvo dobavljača. Drugi cilj rada bio je ponuditi praktične smjernice za unapređenje zadovoljstva dobavljača. Preporuka je sustavno uvođenje upravljanja odnosima s dobavljačima, a u sklopu toga i uvođenje prakse provođenja istraživanja zadovoljstva dobavljača. Znanstvenici i praktičari dijele mišljenje da je provođenje

istraživanja zadovoljstva slanje poruke povjerenja dobavljaču koje će rezultirati boljim razumijevanjem u odnosu, ali i unapređenju poslovnih rezultata.

## **LITERATURA**

Knjige i poglavlja knjiga:

1. Chopra, S., Meindl, P. (2004) *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Upper Saddle River: Pearson Education International.
2. Dunković, D. (2015) *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
3. Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb: vlastita naklada.
4. Grant, David B. (2012) *Logistics Management*. Harlow: Pearson.
5. Grbac, B. (2013) *B2B Marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
6. Kesić, T. (2006) *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Opinio.
7. Jacobs, F. R., Chase, R. B. (2011) *Upravljanje operacijama i lancima opskrbe*. Zagreb: Mate.
8. Lysons, K., Gillingam, M. (2003) *Purchasing and Supply Chain Management*. Harlow: Pearson.
9. Prester, J. (2012) *Upravljanje lancima dobave*. Zagreb: Sinergija.
10. Renko, S. (2019) *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
11. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2004) *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate.
12. Segetlija, Z. (2006) *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010) *Operations Management*. Harlow: Pearson.
14. Tipurić, D., Markulin, G. (2002) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
15. Vranešević, T., Pandža Bajsić, I., Mandić, M. (2018) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Accent.
16. Vranešević, T. (2014) *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*. Zagreb: Accent.
17. Vranešević, T., Vignali C. i Vrontis D. (2004) *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.
18. Žibret, B. (2007) *Strateška nabava*. Zagreb: Mate.

#### Članci i znanstveni radovi:

1. Benton, W., & Maloni, M. (2005) The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
2. Byoung-Chun Ha, Yang-Kyu Park, Sungbin Cho, (2011) Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.56-77.
3. Calantone, R. J., Gassenheimer, J. B. (1991) Overcoming basic problems between manufacturers and distributors. *Industrial Marketing Management*, 20(3), 215 – 221.

4. Cikač, N. (2018) Strategija poslovanja: Kako postići „vitak“ lanac opskrbe? *Ja trgovac*. Dostupno na: <https://jatrgovac.com/strategija-poslovanja-kako-postici-vitak-lanac-opskrbe/> [1.ožujka 2021.]
5. Cikač, N. (2016) *Dobavljači – karika bez koje se ne može!* [online]. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/dobavlja%C4%8Di-karika-bez-koje-se-ne-mo%C5%BE-natasa-cikac> [30.svibnja 2019.]
6. Ćuzović, S., Sokolov Mladenović, S. (2013) Važnost partnerstva trgovine i proizvođača u opskrbnom lancu za osiguranje kvalitete asortimana proizvoda. *Perspektive trgovine 2013*. Knego, N., Renko, S., Knežević, B. (ur.). Zagreb. Ekonomski fakultet u Zagrebu. str. 134 – 152.
7. Dorotić, M. (2005) Promjena strateškog fokusa u marketingu – razvoj relationship marketing paradigme. *Tržište - Market. Časopis za tržišnu teoriju i praksu*, 17 (2005), 1/2; 7-24.
8. Dujak, D., Ham., M. (2008) Integracija načela zelenog marketinga u upravljanju opskrbnim lancem. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Segetlija, Zdenko ; Karić, Marijan (ur.).Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 67-94.
9. Ellis, S. C., Henke, J. W., & Kull, T. J. (2012) The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 41(8),1259–1269.
10. Essig, M. & Amann, M. (2009) Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 103- 113.
11. Forker, L. B. & Stannack, P. (2000) Cooperation versus competition: do buyers and suppliers really see eye-to-eye? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 31-40.
12. Fröchlich, E., Steinbiss, K. (2020) Supplier relationship management goes digital: First empirical insights. *Universal Journal of Management* 8 (3): 63 – 73.
13. Ghijssen, P. W. T., Semeijn, J. & Ernstson, S. (2010) Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 17–26.
14. Giachetta, G., Marchetti, B. (2013) Supplier Satisfaction Survey as a management tool for reengineering the procurement process. *Journal of Procurement Management*, 6 (2).
15. Hüttinger, L., Schiele, H. & Veldman, J. (2012) The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 1194-1205.
16. Hüttinger, L., Schiele, H. & Schröer, J. (2014) Exploring the antecedents of preferential customer treatment by supplier: A mixed methods approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 697-721.
17. Knežević, B., Delić, M., Lovrić, S. (2012) Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Segetlija, Zdenko et al. (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet, str. 61-74.

18. Knežević, B., Cikač Vinter, T. (2011) Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Segetlija, Zdenko ; Karić, Marijan (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 59-72.
19. Kraljić, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 109-117.
20. La Londe, P.C, Raddatz, J.R (2002) Tools for improving customer – supplier relationship. *The Journal for Quality&Participation*, pp 12-18.
21. Lavinsky, D. (2021) *The two most important quotes in business* [online]. Dostupno na <https://www.growthink.com/content/two-most-important-quotes-business> [17.svibnja 2021.]
22. Li, Q. A., Found, P. (2016) Lean and Green Supply Chain for the Product – Services System (PSS): The Literature Review and The Conceptual Framework. *Procedia CIRP* 47:162-167.
23. Lovreta, S., Petković, G., Stanković, Lj. (2013) Jačanje uloge maloprodaje u integriranim lancima opskrbe. *Perspektive trgovine 2013*. Knego, N., Renko, S., Knežević, B. (ur.). Zagreb. Ekonomski fakultet u Zagrebu. str.68 – 69.
24. Lu, W. (2007) Comparing the purchasing process in Finnish and Chinese university libraries, Hyvinkaa: Laurea University of Applied Sciences. Dostupno na: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21278/Comparing%20the%20Purchasing%20Process%20in%20Finnish%20and%20Chinese%20%20University%20Libraries.pdf> [30.5.2019.]
25. Maloni, M. J., Benton, W. C. (2000) Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics* 21 (1), 42–73.
26. Maunu, S. (2003) *Supplier Satisfaction: The concept and a measurement system. A study to define the supplier satisfaction elements and usage as a management tool*. Doctoral Dissertation. University of Oulu, Finland.
27. Miočević, D. (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Tržište : časopis za tržišnu teoriju i praksu*, 23, 1; 27-44.
28. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994) The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
29. Müller, S., Ivens, B.S. (2010) The impact of supplier satisfaction on relationship growth: An exploratory study, *Working paper series, 004*, Bamberg : Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
30. Nink, M. (2014). How to become a customer of choice with your suppliers. *Gallup Business Journal*.
31. Nyaga, G.N., Whipple, J.M., Lynch, D.F. (2010) Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaboration relationships differ? *Journal of Operations* 28, 101-114.
32. Petljak, K. (2019) Green supply chain management practices in food retailing. *nterEULawEast - Journal for international and European law, economics and market integrations*, VI (2019), 1; 61-82.

33. Pulles, N.J. et al. (2015) The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer, *Industrial Marketing Management*.
34. Pulles, N.J., Ellegaard, C., Schiele, H., Kragh, H. (2019) Mobilising supplier resources by being an attractive customer: Relevance, status and future research directions. *Journal of Purchasing and Supply Management* 25 (3), 100539.
35. Rašković, M., Makovec Brenčić, M., Ferligoj, A., Fransoo, J.C. (2013) Relationship learning as a dimension of relationship quality: tentative evidence from transnational buyer-supplier relationships. *Market – Tržište*, Vol 25 No.1
36. Redaelli, E.J., Paiva, E.L., Teixeira, R. (2015) The relationship between Manufacturer and Distributors: Knowledge Transfer and Performance, *BAR – Brazilian Administration Review*, 12 (4): 421-441.
37. Renko, S. (2011) Uloga povjerenja u odnosima između trgovinskih i proizvodnih poduzeća. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Segetlija, Zdenko (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet, str. 13-24.
38. Renko, S., Popović, D. (2013) Važnost razmjene informacija u upravljanju opskrbnim lancem. *Perspektive trgovine 2013*. Knego, N., Renko, S., Knežević, B. (ur.). Zagreb. Ekonomski fakultet u Zagrebu. str. 16 – 26.
39. Rowlands, L., Fleming J.H. (2014) Creating strategic advantage through superior supplier engagement. Gallup. Dostupno na: <https://www.gallup.com/services/176399/creating-strategic-advantage-superior-supplier-engagement.aspx> [2.12.2020.]
40. Segetlija, Z., Dujak, D. (2009) Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača. *Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku* 22(2): 372-387.
41. Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012) Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178-1185.
42. Schiele, H., Veldman, J., Hüttinger, L. (2011) Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15 (01), 1-27.
43. Soetanto, R., Proverbs, D.G. (2002) Modelling the satisfaction of contractors: the impact of client performance. *Engineering, Construction and Architectural Management* 9 (5/6), 453–465.
44. Stojanović, S., Mrvica Mađarac, S. (2011) Menadžment troškova nabave u trgovinskim i proizvodnim poduzećima. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Segetlija, Zdenko et al. (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Str 79-89.
45. Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, 56 (11), 1013-1030.
46. Vos, F.G.S., et al. (2016) Supplier satisfaction: Explanation and out-of-sample prediction. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4613-4623.
47. Wang, L., Kess, P., Iskanius, P. (2010) Knowledge transfer and manufacturer-distributor partnerships in China. *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 8, No. 3, pp. 228-242.

48. Wong, A. (2002) Sustaining company performance through partnering with suppliers. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 567-580.
49. Wong, A. (2000) Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(4-6), 427-432.
50. Zekić, Z. (2017) Menadžment opskrbnog lanca – suvremeni koncept razvoja kooperativne konkurentnosti, *Oeconomica Jadertina*, 42-50.
51. Zulji, H. (2017) *An analysis of supplier satisfaction: The case of Spar Slovenia*. Master's Thesis. Ljubljana. Faculty of Economics. Dostupno na: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zulji2657-B.pdf> [31.3.2019.]
52. Željko, D., Prester. J. (2012) Upravljanje lancem dobave i učinkovit odgovor na potrebe potrošača u maloprodajnom sektoru, *Ekonomski pregled*, 63 (5-6), str. 322-351.

Izvori s interneta:

1. Hrvatska udruga za upravljanje lancem dobave <http://www.csc.hr/web/>
2. Hrvatska udruga nabavne djelatnosti <http://www.hund.hr/>
3. Državni zavod za statistiku <http://www.dzs.hr/>  
Statistički ljetopis 2017. [dostupno na [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf) , pristup 29.1.2021]
4. Hrvatska gospodarska komora  
[<https://www.hgk.hr/documents/republikahrvatska2016hrweb5824783267fa1.pdf>, pristup 29.1.2021.]  
[<https://www.hgk.hr/rast-prometa-u-trgovini-na-malo-35-posto-godisnje>, pristup 29.1.2021.]
5. Zrilić, A. (2020). Kraljičeva ili nabavna matrica. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=kcXkQAB99Is> [2.3.2021.]
6. <https://rs.coca-colahellenic.com/rs/odrzivo-poslovanje/zivotna-sredina/odgovorna-nabavka>
7. <https://www.eti.ba/o-nama/nabava>

Rječnici:

1. Anić, V. (2004) Veliki rječnik hrvatskoga jezika, Zagreb: Novi Liber.

Ostalo:

1. Perspektive trgovine 2013. : Odnosi u lancima opskrbe : [zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Zagreb, 21. i 22. studeni [!] 2013. godine] = Trade perspectives 2013 : supply chain relationships : [proceedings of the international scientific conference, Zagreb, Croatia, 21st and 22nd November 2013] / uredili Nikola Knego, Sanda Renko i Blaženka Knežević

2. Deloitte (2015). *Supplier Relationship Management. Redefining the value of strategic supplier collaboration*. Deloitte Consulting GmbH. Dostupno na: <http://www.geweb.com/upload/202003/13/202003130144459162.pdf>, [pristup 18.3.2021.]

## **POPIS TABLICA I SLIKA**

Popis tablica	stranica
Tablica 1 Pregled kriterija zadovoljstva dobavljača	33,34
Tablica 2 SCOR model	40, 41



Tablica 3 Operativni i strategijski zadaci nabave	46
Tablica 4 Model razvoja nabave prema Dobleru i Burtu	47
Tablica 5 Kriteriji vrednovanja potencijalnih dobavljača	55
Tablica 6 Razrada kriterija zadovoljstva dobavljača	66
Popis slika	stranica
Slika 1 Prikaz vrijednosti aktivnog uključivanja dobavljača	15
Slika 2 Model održavanja uspješnog poslovanja kroz partnerstva s dobavljačima	18
Slika 3 Dimenzije zadovoljstva dobavljača	20
Slika 4 Indeks zadovoljstva dobavljača	21
Slika 5 Kriteriji zadovoljstva dobavljača	30
Slika 6 Primarni i sekundarni kriteriji zadovoljstva dobavljača	32
Slika 7 Proces provedbe istraživanja zadovoljstva dobavljača po modelu Third – party survey	35
Slika 8 Lanac opskrbe	38
Slika 9 Kraljičeva ili nabavna matrica - pozicioniranje nabavnih kategorija	49
Slika 10 Porterov model 5 snaga	53
Slika 11 Uloge u lancu opskrbe	60
Slika 12 Karakteristike strateških dobavljača	68

## I.ŽIVOTOPIS

### OSOBNI PODACI

Ime i prezime: Antonija Lipovac Tolić  
Datum rođenja: 24.travnja 1982.  
Adresa: Ivana Zajca 15 d, 10000 Zagreb  
Telefon: +385 98 9743 255  
E-mail: [antonija.lipovac@gmail.com](mailto:antonija.lipovac@gmail.com)

### OBRAZOVANJE

2009. → Specijalistički poslijediplomski studij „ Poslovno upravljanje – MBA“  
Ekonomski fakultet - Zagreb, Sveučilište u Zagrebu  
2000. – 2007. Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu  
talijanski jezik i književnost, hrvatski jezik i književnost

## **RADNO ISKUSTVO**

**6/2021**  
Glavne odgovornosti  
**PROFIL KLETT d.o.o., Hektorovićeve 2/1, Zagreb**  
Voditelj ključnih kupaca za IZZI digitalnu obrazovnu platformu  
Briga o postojećem portfoliju inozemnih klijenata. Akvizicije novih klijenata i projekata iz područja digitalnog obrazovanja i izdavaštva. Izrada, praćenje i realizacija prodajnih planova. Praćenje i realizacija ugovora s klijentima. Organizacija webinarima, konferencija i Edtech evenata.

**6/2016 – 11/2020**  
Glavne odgovornosti  
**LIPAPROMET d.o.o., Radnička cesta 220a, Zagreb**  
Direktor logistike i vanjske trgovine  
Planiranje i organiziranje svih aktivnosti unutar područja odgovornosti (transport, špedicija, skladište, dostava, komunikacija s inozemnim dobavljačima). Vođenje ljudskih potencijala unutar odjela. Razvoj novih procesa, metodologija i alata u logističkom i vanjskotrgovinskom poslovanju. Praćenje učinka i efikasnosti. Aktivno sudjelovanje u svim procesima vezanim uz unapređenje poslovanja logistike i odnosa s inozemnim dobavljačima.

**8/2008 – 6/2016**  
Glavne odgovornosti  
**Voditelj službe uvoza i izvoza**  
Planiranje i organiziranje svih aktivnosti unutar područja odgovornosti. Koordinacija s ostalim odjelima (nabava, logistika, prodaja, financije). Komunikacija i unapređenje odnosa s inozemnim dobavljačima i kupcima, špediterima i prijevoznicima. Izvještavanje. Razvoj novih procesa. Praćenje učinka i efikasnosti.

**11/2007 – 8/2008**  
**Referent uvoza i izvoza**

**11/2006 - 11/2007**  
**Pripravnik o odjelu marketinga i općih poslova**

## **PROJEKTI**

**2010/2011**  
član projektnog tima na projektu rebrandinga tvrtke Lipapromet d.o.o. i član projektnog tima na projektu izrade nove web stranice

## **VJEŠTINE**

- Aktivno poznavanje i korištenje Interneta i MS Office paketa
- Aktivno znanje engleskog i talijanskog jezika, pasivno znanje njemačkog jezika
- Vozačka dozvola B kategorije.

## PRILOZI

### Prilog 1 Pregled tema za skupni intervju sa stručnjacima iz odjela nabave

Poštovani kolege,

zahvaljujem na vašoj susretljivosti i odazivu na ovaj skupni intervju. Danas ćemo razgovarati o zadovoljstvu dobavljača. Pokušat ćemo definirati tko su strateški dobavljači, koje su značajke partnerstva kupca i dobavljača, koji kriteriji utječu na zadovoljstvo dobavljača te što bi bio preferirani status kod dobavljača. Izdvojene kriterije koji utječu na zadovoljstvo dobavljača usporedit ćemo s kriterijima koji se pojavljuju u znanstvenoj literaturi, preciznije u radu Vos et al. iz 2016. godine te prokomentirati mogućnost njihove primjene u svakodnevnom poslovanju.

Zamolila bih da svoje odgovore, ideje i prijedloge iznosite otvoreno, bez sustezanja te da ukažete na bilo koju nejasnoću.

#### PREGLED TEMA

1. Koncept **zadovoljstva dobavljača** – poznavanje koncepta, važnost koncepta u odnosu kupca i dobavljača
2. **Strateški dobavljači** – definicija, osobna iskustva
3. Status **preferiranog partnera** kod dobavljača – mišljenje i iskustva iz poslovne prakse
4. **Kriteriji zadovoljstva dobavljača** - kategorije
5. Komentar kriterija zadovoljstva dobavljača koji se pojavljuju u stručnoj literaturi: **potencijal rasta, potencijal u inovacijama, operativna izvrsnost, pouzdanost, podrška dobavljaču, uključenost dobavljača, komunikacija, ponašanje u odnosu, profitabilnost**
6. Razumljivost kriterija iz stručne literature, primjenjivost u poslovnoj praksi

Zahvaljujem na sudjelovanju!

## Prilog 2

Poštovani,

moje ime je Antonija Lipovac Tolić, polaznica sam poslijediplomskog studija poslovnog upravljanja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. U postupku sam pripreme završnog rada na temu „Istraživanje zadovoljstva dobavljača u funkciji jačanja partnerskih odnosa“.

U poslovnoj se praksi uglavnom provode istraživanja zadovoljstva kupaca, potrošača i zaposlenika. Iako je dobar odnos s dobavljačem izravno utječe na zadovoljstvo kupca, konceptu zadovoljstva dobavljača ne posvećuje se dovoljno pažnje. S obzirom na prirodu posla kojim se bavim i svoj svakodnevni rad s dobavljačima, odlučila sam posvetiti svoj specijalistički rad ovoj temi.

U empirijskom dijelu rada provodim dubinske intervjue s ključnim dobavljačima kako bih utvrdila koji kriteriji utječu na zadovoljstvo dobavljača, koji od tih kriterija su dobavljačima najvažniji te na kojim se kriterijima može poraditi kako bi se povećao stupanj zadovoljstva u odnosu kupca i dobavljača.

Odgovori i rezultati istraživanja analizirat će se isključivo zbirno te se u radu neće spominjati imena anketiranih poduzeća niti osoba.

Vi ste, kao jedan od ključnih dobavljača, pozvani na sudjelovanje u ovom intervjuu. Vaše iskreno mišljenje i razmišljanje vrlo je važno stoga vas molim da mišljenje iznosite bez sustezanja jer nema točnih i netočnih, niti poželjnih i nepoželjnih odgovora.

Zahvaljujem na vašem odazivu i doprinosu mome radu.

Antonija Lipovac Tolić

### Prilog 3 Vodič za ispitanike na engleskom i hrvatskom jeziku

Dear Sir/Madam,

Thank you for your helpfulness and for agreeing to this interview. The objective of this in-depth interview is to study supplier satisfaction criteria. The results and analysis of the study will be used in writing a post-graduate specialist paper in business management at the University of Zagreb's Faculty of Economics & Business. The specialist paper concerns ***Researching Supplier Satisfaction as it Functions to Strengthen Partner Relationships*** and will be written under the mentorship of associate professor Miroslav Mandić PhD. All responses to questions will be analysed exclusively as a group (aggregated) and the paper will not cite the names of the surveyed companies or persons.

Please respond to the questions openly, without reservation.

In the interview we will go through eight criteria the scientific literature has underlined as supplier satisfaction criteria. The criteria are as follows: (1) **growth potential**, (2) **potential in innovations**, (3) **operational excellence**, (4) **reliability**, (5) **support of the supplier**, (6) **supplier involvement**, (7) **communication** and (8) **behaviour in the relationship**.

For each of the criteria it is essential that we establish its importance to you and your level of satisfaction with the criteria in your relationship with the client.

In order that these criteria be as clear as possible a short explanation follows covering each one of them. Before the beginning of the interview please comment if you are uncertain about any of them.

Thank you for your participation and contribution to my work.

Antonija Lipovac Tolić

### **(1) GROWTH POTENTIAL**

Growth potential refers to opportunities for client and supplier growth and joint generation of new business opportunities and projects.

### **(2) POTENTIAL IN INNOVATIONS**

Potential in innovations refers to opportunities for the supplier to present innovative models via the client that will see success on the market thanks to the knowledge and competence of the client and their joint contribution to the presentation of innovative concepts.

### **(3) OPERATIONAL EXCELLENCE**

Operational excellence refers to the supplier's assessment that the client conducts its operations effectively and successfully and thereby facilitates supplier operations. Numbered among operations are the process of planning, purchase orders, logistics procedures, marketing activities and the like.

### **(4) RELIABILITY**

Reliability in the perception of the supplier means that the client business is operated in a stable and reliable manner and that the client fulfils their contractual obligations. This pertains to formal agreements (defined in contracts) and to oral, informal agreements.

### **(5) SUPPORT OF THE SUPPLIER**

Refers to the client's efforts to assist in developing the supplier's capacities and performance and in disseminating the supplier's ideas and values.

### **(6) SUPPLIER INVOLVEMENT**

Refers to involving the supplier in product or service development the client is offering to the market (e.g. involvement in projects, design, strategic tasks and the like), and the timely sharing of information.

### **(7) COMMUNICATION**

Good intercommunication and accessibility to all levels in the client company. This also refers to the assignment of a contact person that the supplier can always get in touch with.

### **(8) BEHAVIOUR IN THE RELATIONSHIP**

Patterns of client behaviour towards the supplier in the sense of solidarity, flexibility, courtesy, shared objectives and an overall good working atmosphere.

Poštovani,

zahvaljujem na vašoj susretljivosti i pristanku na razgovor. Cilj ovog dubinskog intervjua jest istražiti kriterije zadovoljstva dobavljača. Rezultati i analiza istraživanja koristit će se za izradu specijalističkog rada na poslijediplomskom studiju poslovnog upravljanja Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Tema specijalističkog rada je „**Istraživanje zadovoljstva dobavljača u funkciji jačanja partnerskih odnosa**“ pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Miroslava Mandića. Svi odgovori na pitanja analizirat će se isključivo skupno te se u radu neće spominjati imena anketiranih poduzeća niti osoba.

Zamolila bih da na pitanja odgovarate otvoreno, bez sustežanja.

U razgovoru ćemo proći kroz osam kriterija koje je znanstvena literatura istaknula kao kriterije zadovoljstva dobavljača. Kriteriji su sljedeći: (1) **potencijal rasta**, (2) **potencijal u inovacijama**, (3) **operativna izvrsnost**, (4) **pouzdanost**, (5) **podrška dobavljaču**, (6) **uključivanje dobavljača**, (7) **komunikacija** i (8) **ponašanje u odnosu**.

Za svaki od kriterija nužno je utvrditi koliko vam je on važan te koliko ste s tim kriterijem zadovoljni u vašem odnosu s kupcem.

Kako bi kriteriji bili što jasniji, u nastavku je kratko pojašnjenje svakog od njih. Prije početka intervjua možemo prokomentirati eventualne nejasnoće.

Zahvaljujem na vašem odazivu i doprinosu mome radu.

Antonija Lipovac Tolić

### **(1) POTENCIJAL RASTA**

Potencijal rasta podrazumijeva prilike za rast kupca i dobavljača i zajedničko generiranje novih poslovnih prilika i projekata.

### **(2) POTENCIJAL U INOVACIJAMA**

Potencijal u inovacijama podrazumijeva prilike da dobavljač preko kupca predstavi inovativne modele koji će imati uspjeha na tržištu zahvaljujući znanju i sposobnosti kupca te zajedničkom doprinosu u prezentiranju inovativnih koncepata.

### **(3) OPERATIVNA IZVRSNOST**

Operativna izvrsnost podrazumijeva da dobavljač smatra kako kupac operativne poslove vodi efikasno i uspješno te time olakšava poslovanje dobavljaču. U operativne poslove ubrajaju se proces planiranja, naručivanja, procedure u logistici, marketinške aktivnosti i sl.

### **(4) POUZDANOST**

Pouzdanost u percepciji dobavljača podrazumijeva da kupac posluje stabilno, pouzdano te da ispunjava svoje ugovorne obveze. Ovo se odnosi na formalne dogovore (definirane ugovorima) ali i usmene, neformalne dogovore.

### **(5) PODRŠKA DOBAVLJAČU**

Podrazumijeva nastojanje kupca da pomogne u razvijanju dobavljačevih sposobnosti i performansi te prenošenju njegovih ideja i vrijednosti.

### **(6) UKLJUČENOST DOBAVLJAČA**

Podrazumijeva uključenost dobavljača u razvoj proizvoda ili usluga koje kupac nudi tržištu (npr. uključivanje u projekte, projektiranje, strateške poslove i sl.), kao i pravovremeno dijeljenje informacija.

### **(7) KOMUNIKACIJA**

Dobra komunikacijska povezanost i dostupnost svih razina u poduzeću kupca. Podrazumijeva i dodjelu kontakt osobe kojoj se dobavljač uvijek može obratiti.

### **(8) PONAŠANJE U ODNOSU**

Obrasci ponašanja kupca u odnosu prema dobavljaču u smislu solidarnosti, fleksibilnosti, pristojnosti, zajedničkih ciljeva i dobre radne atmosfere općenito.



