

# Dobavljači i metode njihova ocjenjivanja

---

**Barišić, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:520617>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU  
EKONOMIJU

NIKOLINA BARIŠIĆ  
DOBAVLJAČI I METODE NJIHOVA OCJENJIVANJA  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU  
EKONOMIJU

NIKOLINA BARIŠIĆ  
DOBAVLJAČI I METODE NJIHOVA OCJENJIVANJA  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment nabave

Studij: Odjel za Ekonomiju i Poslovnu Ekonomiju

Studijski smjer: Marketing

Mentor: doc.dr.sc. Zorica Krželj-Čolović

Student: Nikolina Barišić

Indeks: 2552/14

Stupanj studija: Preddiplomski

Dubrovnik, rujan 2017.

## SADRŽAJ:

### SAŽETAK

### SUMMARY

<b>1. UVOD</b> .....	6
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE DOBAVLJAČA</b> .....	7
2.1. Idealan dobavljač .....	7
2.2. Izvori informacija o odabiru dobavljača .....	8
2.3. Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačem .....	8
2.4. Upravljanje odnosima s dobavljačem na razvoju novog proizvoda .....	10
2.5. Vrste potpora dobavljaču .....	12
<b>3. IZBOR DOBAVLJAČA</b> .....	14
3.1. Kriteriji za izbor dobavljača.....	14
3.2. Kriteriji vrednovanja ponude i dobavljača.....	15
3.3. Višestruki pristup rangiranja dobavljača .....	17
<b>4. POKAZATELJI U ANALIZI DOBAVLJAČA</b> .....	20
4.1. Apsolutni i relativni pokazatelji .....	20
4.2. Indeksi u poslovanju s dobavljačima .....	20
4.2.1. Indeks cijena .....	21
4.2.2. Indeks kakvoće.....	22
4.2.3. Indeks pouzdanosti i isporuke.....	22
<b>5. OCJENJIVANJE DOBAVLJAČA</b> .....	25
5.1. 10 C efektivnog ocjenjivanja dobavljača .....	25
5.2. Metode ocjenjivanja dobavljača.....	27
5.2.1. Sustav bodovanja .....	27
5.2.2. Sustav ocjena.....	29
5.2.3. Sustav postotnog vrednovanja dobavljača .....	31
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	32

### LITERATURA

### PRILOZI

## SAŽETAK

Dobavljači su pojedinci i organizacije koje opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima i kao takvi važni su za savršeno funkcioniranje lanca opskrbe. Upravljanje odnosima s dobavljačima jedan je od glavnih poslova svakog profesionalca u nabavi. Potrebno je odrediti svojstva koje svaki dobavljač treba posjedovati kako bi se u procesu upoređivanja s konkurentima, izabrao onaj dobavljač koji savršeno odgovara po svim karakteristikama. U procesu usporedbe odnosno izbora dobavljača primjenjuju se različiti kriteriji. Dobavljači se mogu birati na temelju jednog ili više kriterija. Odabir dobavljača na temelju više kriterija (što je danas uobičajeni trend) produžuje proces donošenja odluke jer se time prikuplja više informacija o dobavljačima, pa je i skuplje za poduzeće koje ga provodi. Izabrani dobavljači se mogu ocjenjivati, a prilikom odabira metoda ocjenjivanja promotriti tržišnu situaciju, vrste i predmete rada i sl. Svakog dobavljača kako bi nastavio raditi i doprinositi u lancu opskrbe potrebno je motivirati. To se postiže ekonomskim mjerama, kadrovskom potporom, danom dobavljača te komunikacijom. Dobavljači su prema svim autorima najvažniji čimbenik u procesu snabdjevanja i kao takvi trebaju određenu pozornost.

*Ključne riječi: Dobavljači, Analiza dobavljača, Ocjenjivanje, Lanac opskrbe*

## **SUMMARY**

Suppliers are individuals and organizations that supply the enterprise with the resources they need and are important for the perfect functioning of the supply chain. Managing relationship with suppliers is one of the main jobs of each procuring profession. It is necessary to determine the characteristics that each supplier needs to possess in order to match the process of comparing with the competitors that supplier that perfectly matches all the characteristics. Various criteria apply in the process of comparison or selection of suppliers. Suppliers can be selected on the basis of one or more criteria. The choice of vendors based on multiple criteria (which is today's common trend) extends the decision-making process, as it collects more information about suppliers, and is more expensive for the company that is implementing it. Selected vendors can be evaluated, and when selecting a grading method, look at the market situation, types and work items, etc. Each supplier to continue working and contributing to the supply chain needs to be motivated. This is achieved through economic measures, personnel support, supplier's day, and communication. Suppliers are, by all authors, the most important factor in the process of supply and as such need particular attention.

*Keywords: Suppliers, Supplier Analysis, Evaluation, Supply Chain*

## 1. UVOD

Proces upravljanja dobavljačima jedan je od glavnih zadataka svakog profesionalca u nabavi. Za uspješno vođenje nabave potrebno je i vrednovati dobavljače, stoga upravljanje dobavljačima možemo podijeliti na tri procesa: izbor dobavljača, analiza dobavljača i ocjenjivanje dobavljača. U izboru dobavljača se primjenjuju različiti kriteriji kako bi se lakše raspoznali dobavljači koji odgovaraju postavljenim strategijskim ciljevima poduzeća. prilikom analize dobavljača koriste se indeksi cijena, kakvoće, pouzdanosti i isporuke na temelju kojih se provodi određena usporedba izabranih dobavljača, nakon čega slijedi njihova selekcija i na kraju se provodi ocjenjivanje kroz metode od kojih su najznačajnije: sustav bodovanja, sustav cijena i sustav postotnog vrednovanja dobavljača. Kroz navedene procese svako poduzeće nastoji osigurati za sebe i svoje kupce najbolje i upravo kako bi zadovoljio potrebe troši vrijeme i novac u pronalasku idealnog dobavljača. Idealan dobavljač nije za svako poduzeće isti jer svako poduzeće postavlja kriterije koji odgovaraju njihovim ciljevima, stoga definicija idealnog dobavljača ne postoji. No, postoje dobri i loši dobavljači koji se nastoje raspoznati. Cilj je unaprjeđenje odnosa s dobrim dobavljačima i da se uspostave takvi odnosi suradnje koji će omogućiti stvaranje vrijednosti poduzeću. Loše dobavljače treba neprestano kontrolirati i opominjati pa kao takvi donose više štete nego koristi i potrebno je smanjiti kvote nabave od njih ili ih potpuno eliminirati sa svoje liste. Kroz rad se nastoji ukazati na koristi koje mogu donjeti dobavljači u pojedinom poduzeću ukoliko se prate načini odabira, analize i ocjenjivanja. Svako poduzeće koje nastoji poslovati profitabilno i bez dodatnih troškova i eventualnih problema, treba istraživati tržište nabave i izabrati izvore koji će im to osigurati. Da bi se ostvarili ciljevi partnerstva, poduzeće koristi razne mjere kojima utječe na ponašanje dobavljača te na unaprjeđenje njihova poslovanja i njihova razvoja. Kroz ekonomske mjere, kadrovske, komunikacijske i utjecaje na nabavu, poduzeće ne samo da nastoji postići dobavljače nego i s druge strane nastoji sebi osigurati prednosti u opskrbi, ali isto tako upozoriti dobavljače na kazne ukoliko se ne poštuju ugovor. Podaci koji se koriste prilikom pisanja rada su sekundarnog karaktera tj prikupljeni su iz „druge ruke“ kroz internetske stranice, knjige i članke. Kako bi se bolje razumjeli načini ocjenjivanja dobavljača dani su primjeri.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE DOBAVLJAČA

Nabava može učinkovito izvršiti zadatke opskrbe poduzeća potrebnim predmetima rada, sredstvima za rad i uslugama ako odabere dobavljače koji mogu zadovoljiti zahtjeve opskrbe. **Dobavljači**<sup>1</sup> su pojedinci i organizacije koje opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima. Ti resursi su fizički, ljudski, financijski i informacijski. Pod fizičkim resursima podrazumijevamo sirovine, materijale, opremu, alate, razne dijelove i druge materijalne resurse. Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću kvalificirane kadrove za točno određene poslove. Za osiguranje financijskih sredstava potrebni su nam različiti investitori – banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori. Također za osiguranje potrebnih informacija zadužene su brojne organizacije koje svoj posao usmjeravaju na zadovoljenje potreba dobavljača za tim informacijama. Traženje dobavljača koji će osigurati sva sredstva potrebna za rad i normalno funkcioniranje poduzeća i samog poslovanja treba biti permanentan zadatak nabave. Potrebno je odrediti svojstva i sposobnosti koje dobavljač treba posjedovati kako bi se olakšala sama potraga za njim.

### 2.1. Idealan dobavljač

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

---

<sup>1</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf) (10.6.2017)



## 2.2. Izvori informacija o odabiru dobavljača

Kako je proces izbora dobavljača zahtjevan posao za svakog profesionalca u nabavi, oni često pronalaze informacije o dobavljačima na različitim mjestima. Tako možemo navesti neke izvore koji pomažu u dodatnom prikupljanju informacija o dobavljačima, te se na taj način osigurava kvalitetna provjera dobavljača. Izvori informacija su slijedeći:<sup>2</sup>

- Katalozi
- Različiti trgovački direktoriji
- Različiti imenici
- Trgovački predstavnici
- Sajmovi
- Publikacije vezane uz trgovinu
- Trgovačke udruge
- Preko on-line tržišta
- Izmjenom informacija sa postojećim dobavljačima

Također vrlo je važno da se i dobivene informacije iz „druge ruke“ dodatno provjere. Često neki podaci mogu biti namjerno stavljeni kako bi se zbunilo poduzeća prilikom odabira, drugi pak mogu biti zastarjeli pa se daje drugačija slika nego što zapravo je.

## 2.3. Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačem

Često su autori iz područja marketing odnosa i suradnje isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima. Wilson<sup>3</sup> tvrdi kako proces izgradnje vrijednosti za kupce zahtjeva suradnju i dugoročne odnose s dobavljačima. Takvim pristupom segmentacije oblikuju se segmenti koji su bitno različiti s obzirom na intenzitet aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dvije kategorije dobavljača (strateški i transakcijski- prema Ervellsu i Stevensonu).

---

<sup>2</sup> <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> (10.06.2017)

<sup>3</sup> Miočević D, Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Market-tržište, str 29

Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s tim kategorijama dobavljača najčešće su:

- Razmjena informacija
- Operativna povezanost
- Pravne i ugovorne veze
- Razina adaptacije u odnosima- prilagođavanje potrebama ili standardizacije ponude

Kraljic<sup>4</sup> je zasigurno jedan od prvih autora koji je uočio kako je prijeko potrebno provesti podjelu dobavljača prema kriteriju važnosti, tj. prema dodanoj vrijednosti koju imaju za poduzeće.

Ključne dimenzije koje razlikuju strateške od transakcijskih dobavljača su:

- Važnost nabave (mjerena putem: troškova nabave, profitabilnosti nabave i vrijednosti koju daje nabava)
- Kompleksnosti okruženja u kojem nabava djeluje ( mjereno putem: tržišne strukture na tržištu nabave, logističkih troškova, stupnja napretka tehnologije.)

Wagner i Johnson<sup>5</sup> na osnovi svog kvalitativnog istraživanja nude konceptualni model upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima u kojima se razlikuju tri ključne faze:

1. Planiranje odnosa s dobavljačima
2. Implementacija programa odnosa s dobavljačima koja obuhvaća
  - 2.1. Konfiguraciju baze dobavljača
  - 2.2. Razvoj dobavljača
  - 2.3. Integraciju s dobavljačima
3. Kontrola i monitoring odnosa s dobavljačima<sup>6</sup>

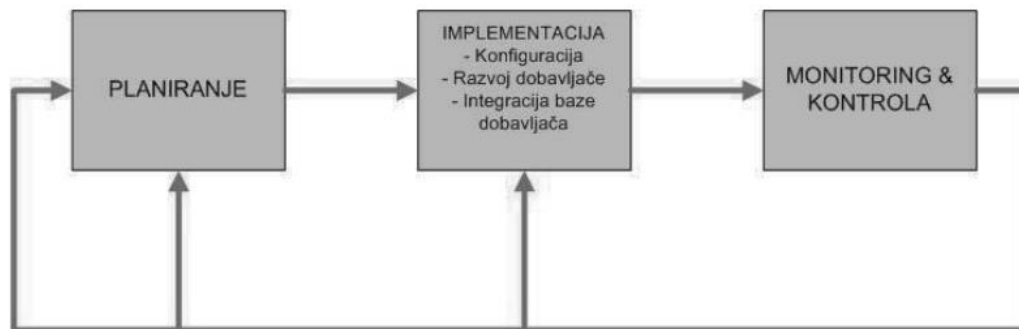
---

<sup>4</sup> Miočević D, Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Market-tržište str. 30

<sup>5</sup> Ibid, str 30

<sup>6</sup> <http://hrcak.srce.hr/74450> 23.9.2017

## Slika 1. Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima



Izvor: <http://hrcak.srce.hr/74450> (23.09.2017)

Upravljanje odnosima s dobavljačima je prije svega proces provođenja aktivnosti uspostavljanja, stabilizacije i raskida odnosa s dobavljačima isto kao i monitoring mogućih dobavljača s ciljem stvaranja, održavanja i nadogradnje vrijednosti unutar samog odnosa s dobavljačima.

Odnosi s dobavljačima u velikoj mjeri determiniraju mogućnosti poduzeća na tržištu kupaca, ali jedino ako poduzeće napravi distrikciju između strateških i transakcijskih odnosa s dobavljačima.

### 2.4. Upravljanje odnosima s dobavljačem na razvoju novog proizvoda

SRM (Supplier relationship management) usmjeren je na maksimiranje vrijednosti odnosa između organizacija i dobavljača pružajući različite alate za upravljanje kako bi se postigla intrakcija između organizacije i dobavljača.

Strateški cilj je suradnja dobavljača kako bi tvrtka mogla proizvesti nove učinkovite proizvode. SRM<sup>7</sup> je kategorija u nabavnom lancu koja omogućava konkurentsku prednost kroz iskorištavanje poslovnog procesa, ubrzavanja ciklusa razvoja novog proizvoda i uvođenja novih na tržište. Takvi mehanizmi mogu potaknuti na konkurentsku prednost smanjenjem troškova dijelova i materijala, povećava se fleksibilnost i odgovor na promjene u zahtjevima kupaca i ubrzava vrijeme ciklusa.

<sup>7</sup> Nazari-Shirkouhi K, Keramati A, Rezaie K., Istraživanja učinaka upravljanja odnosima s kupcima i upravljanja odnosima s dobavljačima na razvoj novog proizvoda str. 197

Većina organizacija nastoji povećati stopu sudjelovanja vanjskih stranaka izvan organizacije u razvoju novih proizvoda. Wagner definira sudjelovanje dobavljača kao: „ kombinacija internih resursa tvrtke s kupnjom resursa i sposobnosti odabranih ključnih dobavljača kroz umrežavanje poslovnih procesa unutar tvrtke kako bi se postigla konkurentska prednost“<sup>8</sup>

Sudjelovanje dobavljača u razvoju novog proizvoda pomaže ostvarenju potencijala organizacije, djeljenja rizika, brzine ulaska na tržište. Isto tako, različite studije su pokazale da postoje i negativni učinci sudjelovanja dobavljača u procesu stvaranja novog proizvoda. Ti negativni učinci se gledaju kroz veće cijene proizvoda od proizvodnje, niže performanse i dulje vrijeme razvoja proizvoda.

SRM može pomoći organizaciji na slijedeći način:

- Povećanju zadovoljstva usluga i kupnje robe te ubrzanje razvoja proizvoda kroz djeljenje znanja i alternativa dobavljača.
- Povećanje zadovoljstva dobavljača
- Smanjenje troškova klijentima usluga poboljšanjem poslovnih procesa.

Da bi se postigla profitabilnost organizacije moraju biti u mogućnosti odabrati odgovarajućeg dobavljača, stvoriti strateške odnos4 i surađivati s njim u ostvarenju ciljeva.

Upravljanje odnosima s dobavljačima-SRM- dobavljača tretira kao partnera, a odnos se temelji na dugoročnosti i obostranom razumijevanju. Poduzeća postaju sve svjesnija da suradnjom sa dobavljačima mogu ostvariti određene prednosti koje u konačnici rezultiraju uštedama. Prvi korak je segmentacija dobavljača kojima poduzeće definira svoje strateške dobavljače, definiranje nabavnih kategorija i upravljanje rizicima.

Sustav se najviše odnosi na „kupi“ stranu poduzeća. Pitanja na koja taj sustav daje odgovore jesu: koji je do sada najbolji dobavljač u pogledu cijene, kvalitete, brzine isporuke, isporuke na vrijeme i mogućnosti odgovora na iznenadne narudžbe? Koji je dobavljač najbolji za dugogodišnji ugovor ili partnerstvo na zajedničkim unaprjeđenjima? I sl.

---

<sup>8</sup> Nazari-Shirkouhi K, Keramati A, Rezaie K., Istraživanja učinaka upravljanja odnosa s kupcima i upravljanja odnosa s dobavljačima na razvoj novog proizvoda, str 197

## 2.5. Vrste potpora dobavljaču

Često dobavljači dobivaju određene potpore od kupaca kako bi ih dodatno motivirali za uspješno obavljanje poslova. Potpora dobavljaču može se dati u obliku savjeta, izobrazbe njegovih kadrova, prenošenja tehnologijem proizvodnje pripreme rada, dispozicije materijala i osiguranja kakvoće sve do ustupanja strojeva, alata, materijala i vlastitih stručnjaka. Vrste potpora<sup>9</sup>: Ekonomske mjere, kadrovske potpore, mjere unaprjeđenja komunikacije, mjere utjecaja nabave na rad dobavljača.

Ekonomske mjere- sastoje se od financijskih potpora (plaćanje u rokovima, plaćanje unaprijed, posudba novca, davanje jamstava i sl). Kupac može pružiti potporu dobavljaču u vidu ulaska na nova tržišta, pomoći u traženju povoljnih izvora nabave. Ekonomska potpora kvalificiranom dobavljaču naročito je važna u doba smanjenja konjunktura, kako bi mu se omogućio opstanak i osigurala suranja s njime u doba povećanja konjunktura. Često se ove pomoći pružaju zbog protuusluga( rabati, ekskluzivne distribucije, ispunjenje posebnih zahtjeva za pakiranje i sl).

Kadrovske potpore- cilj je povećati znanje i rad kadrova dobavljača. Dobavljaču se može pružiti pomoć u pribavljanju i izobrazbi kadrova, transferom sustava stimulativnog nagrađivanja, održavanjem seminara i sl. U cilju bolje suradnje i kreativnog angažmana dobavljača u unapređenju opskrbe, nabava organizira tzv. „dan dobavljača“, na kojem se u se u neformanoj atmosferi dobavljače upozna sa zahtjevima tehnološkog procesa i s uvjetima korištenja njihovih proizvoda te kakve funkcije imaju od njih isporučeni materijali u proizvodima u koje se ugrađuju.

„Dan dobavljača“- to je jednodnevno ili dvodnevno događanje koje organizira kupac na koje poziva predstavnike dobavljača kako bi se ostvarili prijateljski odnosi. Nastoji se ostvariti ugođaj kojeg će se dobavljači rado sjećati. Sastoji se od poslovnog dijela i društvenog dijela. Poslovni dio: pozdravni govori, sastanci, radionice, panel rasprave o problemima, tehnike kreativnog mišljanja za razvoj novih ideja, timski zadaci i sl. Društveni dio: kazališne predstave, koncerti, večera..

Mjere unaprjeđenja komunikacije-Imaju cilj da se poboljša tjeck informacija prema dobavljačima i od deobavljača. Bolje komunikacijske veze između nabave i dobavljača doprinose pregledavanju nesporazuma uslijed promjena tržišne situacije i postizanje

---

<sup>9</sup> Ferišak V. Nabava, Politika-Strategija-Organizacija-Menagment, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, str 161-163

strategijskih ciljeva s obje strane. U suvremenim se uvjetima poslovanja poboljšavaju komunikacijske veze uz pomoć kompjutera i mreža za prijenos podataka. Takve komunikacijske veze skraćuju vrijeme razmjene informacija pa se smanjuje stopa nedostatnih informacija u svezi s tehničkim i ekonomskim mogućnostima i problemima. ICT unaprjeđenja su mreže, standardi, obrasci, prijenos podataka, e-nabava. Tzv. "Soft" unaprjeđenja: susreti, pregovori, sastanci, sajmovi, prodajne izložbe, ustupanje uzoraka.

Potrebe za komuniciranjem s dobavljačima rastu u skladu s rastom opsega nabave. Mnogi problemi koji su se do sada rješavali u poduzeću, moraju se u suvremenim uvjetima rješavati zajedno s dobavljačima.

Mjere utjecaja nabave na rad dobavljača- sastoje se u odavanju javnog priznanja ili u dodjeli nagrada za natprosječne učinke( npr. za sniženje cijena, poboljšanje kakvoće) ili za posebne rezultate u opskrbi( za ostvareni visoki stupanj pouzdanosti isporuke i poštivanja ugovorene kakvoće). Ako nastanu smetnje u opskrbi krivnjom dobavljača, potrebno je koristiti zakonske kazne( naknada štete, penale, smanjenje kvota, sve do prekida poslovnog odnosa).

Mjerama nabave nastoji se s jedne strane potaknuti dobavljače na poboljšanje poslovnih odnosa, a s druge strane prijeti zbog nepoštivanja njihovih obveza.

### **3. IZBOR DOBAVLJAČA**

Nakon što su utvrđene potrebe za sredstvima za proizvodnju, potrebno je istražiti izvore nabave tj. tko proizvodi ili tko na tržištu nudi proizvode koje određeno poduzeće želi proizvesti, ograničiti izvore nabave na one koje su prihvatljivi prema kvaliteti i količini i odabrati dobavljače koji mogu najbolje zadovoljiti kriterije koje je postavilo poduzeće. Kriteriji se u svakom poduzeću postavljaju u zavisnosti od onoga što poduzeće želi. Tako se mogu jednoznačno postaviti da vrijede za sva poduzeća i u svakoj okolnosti, ali se u svakom poduzeću treba znati uvjeti selekcije i koji su to odlučujući kriteriji u izboru dobavljača. Zadaća osoblja u nabavnoj funkciji je odabrati dobavljača. Poželjno je nabavljati materijal od provjerenih dobavljača. Do odabira dobavljača često se može doći konsenzusom. Pogotovo ako se radi o kompleksnim djelovima i materijalima.

#### **3.1. Kriteriji za izbor dobavljača**

Dobavljači se mogu birati na temelju jednog ili više kriterija. Ako se dobavljač bira na temelju samo jednog kriterija to je uglavnom kriterij usporedbi cijena u ponudama jer upravo ta cijena stvara konkurentnost među njima. Donošenje odluka o izboru najniže cijene kod dobavljača ima opravdanje ako je riječ o robama na polipolnom tržištu gdje se cijena formira na temelju ponude i potražnje pa je u skladu s osobinama proizvoda te uvjetima prodaje i nabave.

Ukoliko se dobavljači biraju na temelju više kriterija, što je danas uobičajeni postupak nabave, produžuje proces donošenja odluke jer se time prikuplja više informacija o dobavljačima, pa je i skuplje za poduzeće koje ga provodi. Taj postupak odabira zbog viših troškova i duljeg vremena ima smisla koristiti samo ukoliko se ti troškovi odlučivanja kompenziraju koristima izborom povoljnijeg izvora nabave.

Donošenje odluke na temelju ocjenjivanja ponude prema više kriterija potrebno je ako se nabavljaju proizvodi velikih vrijednosti, u velikim količinama, ako se nabavljaju iz inozemstva, ako postoje posebni zahtjevi u vezi proizvoda, ako je riječ o vezanim poslovima nabave i sl. Kriterij odabira dobavljača važna je odluka u cijelom poduzeću i obično se donosi u upravi i spušta kao obveza nabavnom odjelu. Klasično je odabir dobavljača bila najniža

cijena dok se nije uvidjelo da ima problema sa kvalitetom i isporukama. Prema tome samo jedan kriterij nije dovoljan. Webster govori: „ Mnogi su faktori koji utječu na relativnu vrijednost dobavljačeve ponude i preporučljivo je periodično prikupljanje podataka od svih dobavljača i provoditi analizu“<sup>10</sup>. Podaci o dobavljačima koje treba periodično prikupljati su:

- Nabavna cijena
- Transportni troškovi, uključujući tarife, obveze i dr.
- Pouzdanost dobavljača(iskoruka na vrijeme)
- Dobavljačeva fleksibilnost( može brzo reagirati i odgovoriti u slučaju velike iznenadne narudžbe).
- Sigurnost dobavljača(neće bankrotirati)
- Trajanje dostave
- Administrativni troškovi( sposobnost da se jednostavno i jeftino izmjenjuju anformacije, plasiraju narudžbe i koordinira nadopunjavanje).
- Mogućnost zajednikog poboljšanja.

Polazeći od ovih kriterija, poduzeće bi trebalo odabrati onog dobavljača koji je najbolji prema svim kriterijima, što se naziva **principom ukupne vrijednosti nabave**.

### 3.2. Kriteriji vrednovanja ponude i dobavljača

Višedimenzionalno vrednovanje ponuda i dobavljača provodi se pomoću određenog skupa kriterija. Pojedini se kriteriji mogu raščlaniti s ciljem da se preciznije izraze značajke konkretne ponude, odnosno dobavljača. Najčešće korišteni kriteriji su<sup>11</sup>:

- kakvoća,
- količina,
- cijena,
- uvijeti i način plaćanja,

---

<sup>10</sup> Prester J. Upravljanje lancima dobave, Zagreb,2012., str 151

<sup>11</sup> Ferišak V. Nabava, Politika-Strategija-Organizacija-Menagment, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb 2006., str 138-139.



- rok isporuke,
- uslužnost i komunikativnost dobavljača,
- ugled dobavljača i njegove kompetencije,
- fleksibilnost,
- lokacija dobavljača i prometne veze,
- njegovo financijsko stanje, stanje imovine dobavljača,
- rezultati poslovanja,
- broj zaposlenih.

Korišteni kriteriji se često raščlanjuju na elemente koji omogućuju preciznije ocjenjivanje. Kriteriji za analizu i ocjenjivanje dobavljača služe za procjenu mogućnosti i rizika nabave. Analizom dobavljača se ispituje sposobnost i poslovanje dobavljača, da bi se ocijenila sigurnost i racionalnost opskrbe korištenjem određenog izvora nabave. Također se ispituju činjenice koje se mogu izraziti brojučano ili opisno. Za brojučano najpogodniji su pokazatelji. Broj kriterija uključenih u vrednovanje ponuda i dobavljača varira s obzirom na ciljeve vrednovanja, na vrijednost objekata nabave, je li riječ o rutinskoj nabavi, nabavi novih proizvoda, nabavlja li se od istih ili novih dobavljača i sl.

Detaljna analiza zahtjeva mnogo vremena i stvara velike troškove pa poduzeće rijetko koristi više od šest kriterija. Ponekad veliki broj kriterija produžuje proces izbora, a da se pri tome ne ostvaruju kvalitetniji rezultati. Količina se javlja kao važan kriterij ispitivanja ukupnih troškova, odnosno samo kada je riječ o velikim količinama nabave. Nemaju svi kriteriji jednaku važnost u donošenju odluka te im se upravo zbog toga dodjeljuju određeni ponderi.

**Slika 4. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave**



Izvor: Viliam Freišak, Nabava-politika-strategija-organizacija-managment, 2006. Str.139

Ispitivanjem predstavnika nabave dobiven je redoslijed kriterija prema značenju. Taj se redoslijed mijenja u skladu s promjenama situacije na tržištu. Podaci na slici 4. odnose se na postotak od ispitivanih poduzeća koja koriste pojedine kriterije u odlučivanju u nabavi. Broj kriterija uključenih u nabavi varira s obzirom na ciljeve vredovanja, na vrijednost objekata nabave, je li riječ o rutinskoj nabavi ili nabavi novih proizvoda i sl. U praksi su najčešći kriteriji kakvoće što prema rezultatima ispitivanja koriste poduzeća u čak 96% slučajeva i cijena u 92%. Zatim slijede rok i pouzdanost isporuke(48%), uvjeti i način plaćanja(46%), lokacija dobavljača(29%), uslužnost dobavljača(25%) i financijska sigurnost(23%).

### **3.3. Višestruki pristup rangiranja dobavljača**

Kako bi zadržali svoje pozicije na tržištu i postali konkurentni među rivalima tvrtke trebaju uložiti velike napore kako bi postigli konkurentsku proizvodnju. Konkurentna proizvodnja znači konkurenciju u nekoliko područja poslovanja: JIT, kvaliteta, brzi odgovor, niski trošak, fleksibilnost, standardizacija proizvoda i usluga, suradnja s dobavljačima i kupcima.

Opskrbni lanac je složeni sustav čiji su strukturni dijelovi: dobavljači materijala, proizvodnja, operatori, distribucijske usluge i kupci, povezan tok materijala i povratni tok informacija. Povezivanje različitih tvrtki u jedan opskrbni lanac učinjeno je kako bi se zadovoljile osnovne potrebe sudionika i kako bi se osigurala konkurentna superiornost. Trend korištenja više

dobavljača i logističkih troškova uzrokuje zabrinutost u funkciji nabave. Poznato je da je glavni cilj bilo kojeg poduzeća stjecanje najveće moguće dobiti. Da bi se to postiglo kupac mora izabrati bas njihov proizvod.

Tradicionalno raumijevanje nabave gdje se tvrtka koncentrirala na jeftine dobavljače, zamjenjena je strategijom koja se temelji na kvaliteti i dugoročnim odnosima s dobavljačima te smanjenju troškova. Lanac opskrbe uključuje sve sudionike i procese: od proizvođača sudionika do kupaca. Cilj upravljanja lancem opskrbe je povećanje profitabilnosti, što se može postići samo podizanjem i održavanjem razine konkurentnosti, kroz podizanje korisničke usluge s jedne strane i smanjivanje ukupnih troškova lanca opskrbe s druge strane.

U teoriji i praksi proizvodnja, kupnja i opskrba primjenjuje se u lancu jednog ili više izvora. Jedan izvor znači opskrbu sirovinama jednog pouzdanog dobavljača. U slučaju više izvora sirovina poznat je pojam „ mreža dobavljača“ što znači da i dobavljači i opskrbni lanac imaju zajedničke ciljeve i sredstva. Najvažnija funkcija tvrtke je svakako opskrbna funkcija.

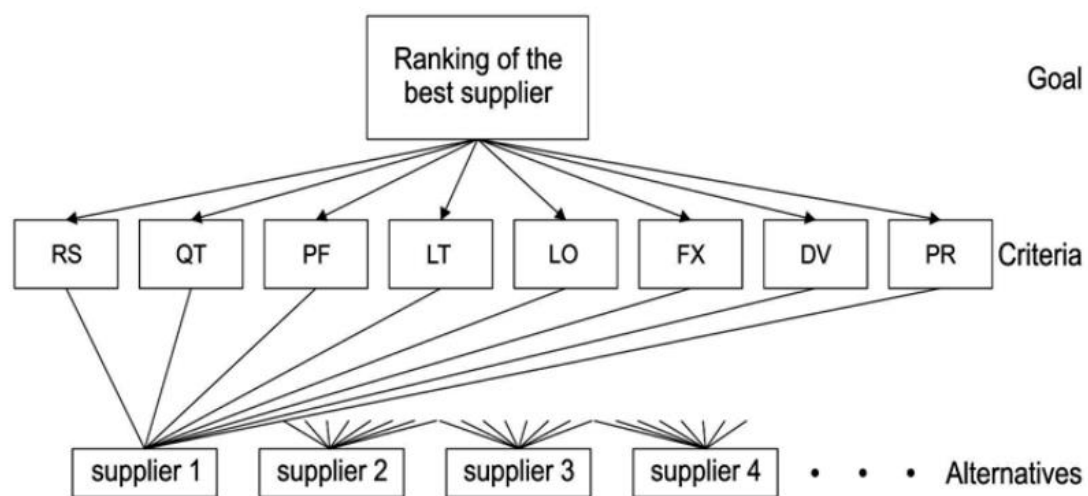
U vidu funkcije nabave potrebno je odrediti valjanost dobavljača. Valjanost dobavljača se može izvesti usporedbom dva ili više dobavljača. Ta usporedba se obavlja uspoređivanjem čimbenika dobavljača prema svojim klijentima. Da bi se odabrali dobavljači potrebno je definirati faktore unaprijed. Odeđivanje faktora dobavljača nije isto za sve tvrtke, to ovisi o uvjetima u kojem one posluju. Za jednu tvrtku je važan npr. Trošak proizvodnje a za drugu tvrtku je važna kvaliteta proizvoda. No uvijek će sve tvrtke u središte svoga promatranja staviti nabavni lanac. Neki od čimbenika koji utječu na odabir dobavljača su: trošak, usluge, kapacitet, mjesto, prethodni kontakti i uzajamnost.

Rangiranje dobavljača je bolje ukoliko je broj utjecajnih činitelja veći, pa se u tom slučaju utjecaj svakog činitelja pridonosi ukupnom poretku dobavljača. Za kupnju u okolnostima bez pouzdanog dobavljača u smislu isporuke robe u dovoljnim količinama na vrijeme, važno je imati nekoliko izvora koji će ponuditi dobre alterative. Rangira je dobavljača na temelju više kriterija obavlja se uz pomoć AHP metode. Analitički hijerarhijski proces pripada klasi metoda za soft optimizaciju. To je tehnika više kriterija koja se temelji na razgradnji složenog problema u hijerarhiji s ciljem na vrhu hijerarhije i kriterijima, podkriterijima i alternativama na nižim razinama hijerarhije. AHP metoda omogućuje interaktivno kretanje hijerarhija problema kao prepreka za donošenje odluka, a zatim procjenu u parovima elemenata

hijerarhije u vrhu prema dolje. Kada je sinteza svih hijerarhija učinjena i ponderirana, određuju se koeficijenti.

Rangiranje dobavljača provedeno je na temelju slijedećih kriterija: Raspon opskrbe( RS), cijena(PR), kvaliteta(QT), izvedba(PF), vrijeme dovršetka(LT), mjesto(LO), fleksibilnost(FX) i isporuka(DV).

**Slika 2. Višekriterijskog rangiranja dobavljača**



Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=107008](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=107008) (23.09.2017)

## **4. POKAZATELJI U ANALIZI DOBAVLJAČA**

Pokazatelji mogu održavati odnose dviju količina( npr. pokazatelj proizvodnosti; količina nabave po dobavljaču, koeficijent obrtaja zaliha, postotak reklamacije u ukupnom broju narudžaba), odnose dviju vrijednosti( pokazatelj rentabilnosti), ili odnose vrijednosti i količine( vrijednost nabave po dobavljaču, vrijednost nabave po djelatniku nabave).

### **4.1. Apsolutni i relativni pokazatelji**

Apsolutni pokazatelji su np.vrijednost zaliha, broj reklamacija u nekom razdoblju. I rijetko se koriste. Dok relativni pokazatelji pokazuju odnose dviju veličina te omogućuju usporedbu i praćenje trendova. npr.količina nabave po dobavljaču( produktivnost dobavljača), koeficijent obrtaja zaliha, postotni udio reklamacije u ukupnom broju narudžbi. Na temelju pokazatelja mogu se pratiti tendencije kretanja pojava, ali u objašnjavanju pojave mora se voditi računa o svim mogućim uzrocima i ocijeniti njihov utjecaj na odvijanje pojave.

### **4.2. Indeksi u poslovanju s dobavljačima**

Poseban oblik pokazatelja su indeksi. Oni pokazuju odnos između različitih stanja jedne pojave (pojedinačni indeksi) ili dvaju stanja skupine pojava(skupni indeksi). Mogu se izračunati stavljanjem svakog člana vremenskog niza u odnos prema prethodnom članu i množenjem sa 100(verižni indeksi) ili tako da članove vremenskog niza stavljamo u odnos prema nekom članu tog niza, koji označimo baznim članom i izjednačimo ga sa 100(indeksi na stalnoj bazi). Indeksi se koriste za kontrolu poslovanja s dobavljačima jer je riječ o usporedivim pokazateljima.

#### 4.2.1. Indeks cijena

Cijena je uz kakvoću jedan od bitnih kriterija koji se koriste pri izboru dobavljača. Uz cijenu potrebno je promatrati i količine isporuka i drugi čimbenici kao što su: servis, krediti, vezani poslovi, troškovi pakiranja, carine, provizija posrednika i sl, o njima ovise troškovi koji se povećavaju i smanjuju konačnu nabavnu cijenu. Potrebno je definirati s kojom će se cijenom računati. Možemo izračunati indeks pojedinačnih cijena i grupni indeks cijena. Indeks pojedinačnih cijena roba izračunava se stavljanjem u odnos prosječne cijene određene robe u tekućem razdoblju, ponderirane s isporučenim količinama i prosječne cijene u prošlom razdoblju, ponderirane s količinama isporučenima u tom razdoblju.

#### **Primjer izračuna Indeksa cijene u ocjenjivanju dobavljača:**<sup>12</sup>

U poduzeće su pristigle ove ponude za proizvod V:

Dobavljač „Z“ proizvod nudi po cijeni 110 kuna, Dobavljač „L“ proizvod nudi po cijeni 120 kuna  
Dobavljač „D“ proizvod nudi po cijeni 115 kuna, Dobavljač „R“ proizvod nudi po cijeni 112 kuna.

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

Najniža cijena u ovom slučaju je od dobavljača „Z“-110 kuna.

Dobavljač „Z“:  $110/110=1$

Dobavljač „L“:  $120/110=1.090909$

Dobavljač „D“:  $115/110= 1.04545$

Dobavljač „R“ :  $112/110= 1.0181818$

Ako poduzeće primjenjuje slijedeći sustav:

Odstupanje od najniže cijene do 3% = 100

Odstupanje od najniže cijene 3-5% = 90

Odstupanje od najniže cijene 5-10% = 80

Odstupanje od najniže cijene više od 10% =60

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

---

<sup>12</sup> <http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> ( 25.09.2017)

#### 4.2.2. Indeks kakvoće

Kakvoća sredstava za proizvodnju pretežno se tretira kao najznačajniji čimbenik pri izboru dobavljača. Za ocjenu dobavljača važno je da njegove isporuke robe imaju što manje otklone od ugovorene kakvoće. Indeks kakvoće može se orijentirati prema nekoj idealnoj vrijednosti isporuka tj. kao da su sve isporuke s adekvatnom kakvoćom robe ili prema nekoj prosječnoj kakvoći isporučene robe u određenom razdoblju. Korisno je da se dobavljača upozna s ocjenama kakvoće isporučene robe te s načinom izračunavanja indeksa kakvoće ili bodovanja. Razdoblja za koja se računaju indeksi kakvoće definira se prema ugovorenoj dinamici isporuka predmeta rada, a obično se to radi mjesečno.

#### **Primjer Izačuna kakvoće<sup>13</sup>**

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

Razina kvalitete prošle godine je:  $144/150=96\%$

Razina kvalitete ove godine je:  $157/160=98,125\%$

Indeks kakvoće(kvalitete) je:  $98.125/96=1.022$

Ovaj dobavljač je u odnosu na prošlu godinu unaprijedio kvalitetu proizvoda za 2%

#### 4.2.3. Indeks pouzdanosti i isporuke

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

Pouzdanost rokova isporuke može se vrednovati na različite načine. Koriste se metode izračunavanja indeksa, metode bodova, metode ponderiranja, metode izračunavanja

---

<sup>13</sup> <http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> (25.09.2017)

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

Ako je pouzdanost isporuka viša, onda se mogu utvrditi niži normativi sigurnosnih zaliha i na taj način smanjiti potrebu za obrtnim sredstvima te se smanjuju troškovi skladištenja i zaliha, a ne postoji opasnost da dođe do prekida normalnog odvijanja procesa proizvodnje i prodaje.

Kontroling ispituje je li izbor dobavljača opravdan. O nastavku suradnje s njime odlučuje iskustvo u radu. Dobro ocijenjeni kvalitativni podatci jamstvo su da dobavljač dobro radi i da će se pridržavati ugovora, tj. da će poboljšati uvjete opskrbe. Kvalitativni podatci su međuovisni. Dobra organizacija i motivirani kadrovi utječu na dobro korištenje kapaciteta i na uspješnost poslovanja. Sve navedeno je usko povezano s financijskom situacijom te razvojem poduzeća. Kapacitet proizvodnje, njegovo korištenje, razvoj i financijska situacija ima veće značenje za poduzeće ukoliko se uspostavlja dugoročna suradnja s dobavljačem. Dobivene ocjene po pojedinim kriterijima koriste se za izračunavanje pokazatelja koji služe kao podloga u poduzimanju određenih mjera u poslovanju s dobavljačima te kao podloga za usporedbu učinaka dobavljača. Ukoliko neki od dobavljača nije ostvario minimum zahtjeva prema određenom kriteriju što dovodi do značajnih smetnji u odvijanju poslovnih procesa, takav dobavljač će se diskvalificirati ili poduzeti adekvatne mjere.

Dobavljače također treba informirati o kriterijima, načinu i rezultatima ocjenjivanja, kako bi spoznali što je za kupca značajno i kako bi svoje poslovanje uskladili sa željama kupca. Cilj je unaprjeđenje odnosa s dobrim dobavljačima i da se uspostave takvi odnosi suradnje koji će omogućiti stvaranje vrijednosti. Lošije ocjenjenim dobavljačima treba ukazati na nedostatke, povećati kontrolu nad njihovim proizvodima i smanjiti kvotu nabave.



### **Primjer pouzdanosti isporuke robe<sup>14</sup>**

U prošloj godini prosječno kašnjenje dobavljača „H“ je bilo 5 dana. Ove godine za istog dobavljača zabilježili smo sljedeće:

- Ukupno nam je dostavljao 6 puta
- Za drugu dostavu kasnio je 2 dana
- Za četvrtu je kasnio 4 dana
- Dok je za posljednja isporuka kasnila 8 dana

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

Indeks je  $I=PK_{ova}/PK_{prethodna}=2/5=0,4=40\%$

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

---

<sup>14</sup> <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> (25.09.2017)

## 5. OCJENJIVANJE DOBAVLJAČA

Kada je potrebno odlučiti koju metodu ocjenjiva dobavljača primjeniti treba voditi računa o specifičnostima tržišne situacije, o vrstama i značajkama predmeta rada te mogućnosti primjene računala u tu svrhu. Za predmete rada koji se nabavljaju rutinski, koriste se relativno jednostavne metode ocjenjivanja dobavljača i to povremeno. Za kritične predmete rada, koji moraju imati strogo definirane tolerancije kakvoće ili velike vrijednosti u ukupnoj vrijednosti nabave potrebno je koristiti pouzdanije metode ocjenjivanja dobavljača. Svako poduzeće može razraditi vlastite, jednostavnije ili složenije metode ocjenjivanja dobavljača, ali se treba voditi računa o ciljevima koji se žele postići njihovom primjenom.

Svaka metoda izaziva troškove stoga trebaju troškovi biti u skladu s koristima koje se ostvaruju primjenom određene metode. Ako se izaberu primjerene metode ocjenjivanja dobavljača onda će to rezultirati i značajnijim učincima uz relativno niske troškove, jer i mala ušteda u troškovima nabavljanja donosi značajne uštede u apsolutnim iznosima.

Ocjenjivanje dobavljača je kontinuiran proces koji se obavlja prije sklapanja ugovora ali i tijekom izvršenja svake pojedine transakcije ali i po završetku ugovora. Cilj ocjenjivanja dobavljača je izgradnja optimalne baze dobavljača koja će uz najniže moguće troškove osigurati kontinuirano zadovoljenje potreba za proizvodima i uslugama. U ocjenjivanju je dobavljača potrebno eliminirati iznimne činjenice: ne smiju se, npr. davati negativni bodovi dobavljaču za nižu kvalitetu predmeta rada ako je uskočio sa svojom proizvodnjom radi hitne opskrbe, zbog neizvršenja isporuke nekog drugog dobavljača. Takav slučaj se mora posebno evidentirati u nekome dokumentu.

### 5.1. 10 C efektivnog ocjenjivanja dobavljača

Ocjenjivanje dobavljača provodi se i prije odabira i tijekom obavljanja posla i nakon njega. Ocjenjivanje dobavljača bi trebao biti stalan proces jer se na temelju njega razlučuju koji dobavljači odgovaraju zahtjevima i ciljevima pojedinog poduzeća. Vrlo je važno provoditi ocjenjivanje prema kriterijima koje je postavilo „naše“ poduzeće a ne neko drugo. Jer se kriteriji razlikuju od poduzeća do poduzeća. Tako možemo navesti deset koji bi trebali dovesti do najboljeg dobavljača: <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> (25.09.2017)

1. Kompetencija- sposobnost dobavljača da izvrši traženi zadatak.
2. Kapacitet- veličina proizvodnog kapaciteta dobavljača koja je potrebna za izvršavanje kupčevog naloga.
3. Predanost- posvećenost kupcu po pitanju kvalitete, troškova i usluge.
4. Kontrolni sustav- zaliha, troškova, ljudi, planova i informacija
5. Gotovina i financijska stabilnost- likvidnost dobavljača i dugoročnost poslovanja
6. Trošak- koji odgovara razini kvalitete i usluge koja se pruža
7. Konzistentnost- stalno osiguravanje jednake razine kvalitete
8. Kultura- kompatibilnost sustava vrijednosti
9. Čistoća poslovanja- poštuje li zakone i okoliš
10. Komunikacija- odgovara li uredno i kvalitetno na formalne poslovne komunikacije, može li komunicirati elektronički.

Ukoliko dobavljač zadovoljava kriterije koje je postavilo poduzeće, znači da će savršeno odgovarati u obavljanju zadanog posla. Isto tako, ocjenjivanje bi se trebalo provoditi i nakon obavljenog posla kako bismo utvrdili svoje pretpostavke o njemu prije zaključivanja posla i nastavili suradnju ukoliko i dalje zadovoljava kriterije. Ako izabrani dobavljač nije zadovoljio kriteriji ocjenjivanja nakon odabranog posla, poduzeće bi trebalo razmisliti hoće li nastaviti suradnju s njim te ga uz pomoć određenih mjera potaknuti na bolji rad ili pak prekinuti suradnju i nastojati potražiti drugog dobavljača.

Kontroling ispituje je li izbor dobavljača opravdan. Iskustva u radu s njim uzimaju se u obzir prilikom odlučivanja o nastavku, proširenju ili prekidu suradnje. Kod toga su posebno zanimljivi pokazatelji kakvoće i kvalitete te pouzdanosti isporuke roba. Na temelju analize podataka o bonitetu poslovanja i spremnosti na suradnju i drugih kvalitativnih podataka stvara se jasnija slika o perspektivi i mogućnostima suradnje s dobavljačima. Dobro ocjenjeni kvalitativni podaci stanovito su jamstvo da dobavljač radi i da će se pridržavati ugovora, odnosno da će poboljšati uvjete opskrbe.

Kvalitativni podaci međuovisni su: dobra organizacija i motivirani kadrovi utječu na dobro korištenje kapaciteta i na uspješnost poslovanja. Sve skupa utječe na financijsku situaciju i razvoj poduzeća. ti podaci se moraju više respektirati prilikom izbora dobavljača ako se s njima planira suradnja na duži rok. Dobivene ocjene po pojedinim kriterijima koriste se za izračunavanje pokazatelja koji služe kao podloga u poduzimanju određenih mjera u poslovanju s dobavljačima te kao podloga za usporedbu učinaka dobavljača.

Ako na nas neki od pokazatelja upućuje na činjenicu da dobavljač nije ostvario minimum zahtjeva prema određenom kriteriju pa to dovodi do značajnih smetnji u odvijanju poslovnih procesa, onda je logično da će se takav dobavljač diskvalificirati ili će se hitno poduzeti adekvatne mjere. Stoga nam ovih deset kriterija pomažu razlučiti takve dobavljače i osiguravaju nastavak praćenja kako bi imali određenu sigurnost u svom poslovanju i nebi ugrozili opskrbni lanac.

## **5.2. Metode ocjenjivanja dobavljača**

Da bismo dobavljače mogli ocijeniti i između njih odabrati najpovoljnijeg potrebno je uz pomoć relevantnih kriterija stvoriti kvantitativne, međusobno usporedive, slike pojedinih dobavljača. Kvantitativna slika može poslužiti i za preispitivanje boniteta dobavljača s kojim je sklopljen ugovor o opskrbi u određenom vremenu. Na temelju dobivenih rezultata mogu se regulirati odnosi s dobavljačima.

Ocjenjivanje dobavljača može se provesti na temelju apsolutnih podataka tj. na temelju podataka o kakvoći predmeta rada, visini cijena, rokova isporuke, raspoloživih kvalitativnih podataka o poduzeću dobavljača kao i podataka o vezanim poslovima ili na temelju relativnih podataka, tj. ocjena, indeksa, bodova, pondera. Relativnu sliku dobavljača možemo dobiti tako da im na temelju nesustavnog razmatranja apsolutnih podataka dodijelimo opću ocijenu. Pr: „ to je dobar dobavljač, to je loš dobavljač“. Slabost takvog razmatranja je što se ocjena temelji na subjektivnoj procjeni kriterija za ocjenjivanje. Promatraju se samo oni kriteriji koji se smatraju da su aktualni pa često može doći do pogrešne ocjene. U metode ocjenjivanja možemo ubrojati sustav ocjena, sustav bodovanja i sustav postotnog vrednovanja dobavljača.

### **5.2.1. Sustav bodovanja**

U ovom se sustavu za pojedine kriterije utvrdi maksimalan broj bodova prema njihovu značenju u određenoj tržišnoj situaciji. Zbroj svih bodova daje ukupno mogući broj bodova što ih može dobiti određeni dobavljač. Ako se zbog tržišne situacije neki kriterij više boduje, onda je potrebno neki drugi kriterij manje bodovati, da bi se zadržali utvrđeni maksimalni bodovi. Često se koristi maksimalno 100 bodova prema svim kriterijima, a onda se utvrđuje

koliko se najviše bodova može dobiti prema pojedinom kriteriju. Odnosi se pojedinih kriterija mogu razraditi na više razina, a da se ne naruši njihovo značenje u ocjenjivanju dobavljača. Prvo se mogu razraditi odnosi između kvantitativnih i kvalitativnih kriterija. Kvantitativni kriteriji imaju veće značenje pa se mogu raščlaniti na tri elementa: kakvoća, cijena, rokovi isporuke. Zatim se utvrđuje niža razina dok se ne dođe do pojedinačnih kriterija za ocjenjivanje.

Prednosti sustava su u tome što se mogu uzeti u obzir svi značajni kriteriji, a da ne naruše odnose važnosti temeljnih kriterija za ocjenju dobavljača. Također prednost je što je ta metoda jednostavna i u ocjenjivanje se može uključiti osobe koje poznaju dobavljače i raspolazu podacima o njima. Mogu se koristiti svi raspoloživi pokazatelji i indeksi izračunati za pojedine kriterije. Nedostatak je što se ne može izbjeći i subjektivnost u ocjenjivanju kao i osobne preferencije pojedinih dobavljača.

Podređeni kriteriji moraju sadržavati 100% bodova nadređenog kriterija. Ako na prvoj razini utvrdimo ove odnose: Kakvoća 35 bodova, cijena 35 bodova, pouzdanost isporuke 20 bodova, kvalitativni kriteriji 10 bodova onda se pojedini kriteriji dalje mogu raščlaniti da bi se postigla veća preciznost bodovanja. Ako se ne raščlanjuju, tada se utvrđuju bodovi za pojedine kategorije ispunjenja određenog kriterija. Ako je za kakvoću predmeta rada utvrđeno maksimalno 35 bodova, onda bodove možemo podjeliti prema ovome kriteriju:

### Slika 3. Ocjenjivanje dobavljača na temelju sustava bodovanja

Kakvoća	% bodova	Broj bodova
idealna	100	35,00
izvrsna	90	31,50
vrlo dobra	80	28,00
dobra	70	24,50
prihvatljiva	50	17,50
nezadovoljavajuća	0	0,00

Izvor: Ferišak V. Nabava, Politika-Strategija-Organizacija-Menagment, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb 2006, str. 154.

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

Prema osvojenim odovima dobavljači se kategoriziraju u određene skupine koje se moraju utvrditi i akcije koje treba poduzeti. Npr. ako dobavljač ima 90-100% mogućih bodova bilo bi dobro nastaviti suradnju s takvim dobavljačem jer to znači da je on kompetentan u svom radu i da ostvaruje dobit za poduzeće. Ukoliko dobavljač ima manje od 50% mogućih bodova ne treba ga se uzimati u obzir pri sklapanju novih poslova.

#### 5.2.2. Sustav ocjena

Razlikuju se razni sustavi ocjenjivanja dobavljača ali u svakom je potrebno prvo definirati kriterije i ocjene. Najjednostavniji je sustav da se pojedini kriteriji ocjenjuju samo s tri moguće ocjene i to: zadovoljava(+), ne zadovoljava(-) i nema utjecaja ili neutralan(0). Ukupna se ocjena dobije na temelju dodijeljenih plusova i minusa. Temeljni je nedostatak takvog sustava što ne uzima u obzir različito značenje pojedinih kriterija. Može se poboljšati dodjeljivanjem numeričkih ocjena koje omogućuju diferencirano vrednovanje pojedinih

kriterija. Ali ni tada nije moguće precizno ocjeniti značenje pojedinog kriterija, što se postiže ponderiranjem.

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

#### Slika 4. Primjer upitnika za ocjenu dobavljača

Kvaliteta dobavljača	Ocjena od 1 do 5
Sposobnost testiranja	
baza resursa kojima dobavljač raspolaže	
poznavanje industrije	
privrženost kvaliteti	
sposobnost procesa proizvodnje	
privrženost kontinuiranom unaprjeđenju	
Usluga dobavljača	
sposobnost isporuke na vrijeme	
cijene materijala, dijelova i usluga	
fleksibilnost ugovora	
geografska blizina	
rezervni kapacitet	
Strateška usklađenost	
dobavljačeva reputacija	
dobavljačeva financijska stabilnost	
iskrena i česta komunikacija	
usklađenost organizacijskih kultura	
prijašnja i sadasnja suradnja s dobavljačem	
dobavljač je strateški važan	
moгуćnost razmjene osjetljivih informacija	

Izvor: Jasna Prester, Upravljanje lancima dobave, 2012. str. 15

Preporučuju se da se svakoga pojedinog dobavljača ocijeni po kriterijima te se onda odabere onaj s najvišom ocjenom. Ako se taj postupak sistematizirano provodi, veća je vjerojatnost da će se odabrati dobar dobavljač koji će u konačnici povećati vrijednost proizvoda koje poduzeće proizvodi. Također jako je bitno imati dobre i partnerske odnose s dobavljačima, no to onda znači da se ne može imati previše dobavljača, a isto tako ako postoji premali broj dobavljača može se pojaviti određena ovisnost o njima, tako da je jako važno odabrati optimalan broj dobavljača.

### 5.2.3. Sustav postotnog vrednovanja dobavljača

Sustav postotnog vrednovanja dobavljača može se primjeniti za ocjenjivanje dobavljača na temelju kvalitativnih i kvantitativnih kriterija. Značenje kriterija je različito u pojedinim tržišnim situacijama pa se između njih odrede iznosi i na taj način dobiju faktori kojima se množe indeksi pojedinih kriterija. U provedbi te metode potrebno je uvesti i određena ograničenja tj. najniže indekse za pojedine kriterije. Ako neki dobavljač za neki kriterij ne zadovoljava taj prag, isključuje ga se iz daljnjeg ocjenjivanja. Provedba ovog sustava vrednovanja zahtjeva dosta računanja pa je za njegovu primjenu potrebno elektroničko računalo s adekvatnim programima.

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

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

Prednosti više dobavljača:

- Konkurencija među dobavljačima, što snizuje cijenu robe koja se nabavlja
- Smanjen rizik od nestašice materijala jer se lako prelazi kod drugog dobavljača
- Jednostavnije naručivanje
- Razmjena znanja
- Inovacije i poboljšanja
- Ne ovisi o nekom dobavljaču.

S obzirom da veliki dio prihoda ide u rashode za nabavu materijala, sirovina i drugih potrepština, također je važno i uštedjeti. To možemo postići stalnom ocjenom i uspoređivanjem dobavljača s kojima surađujemo kako bi smo uvidjeli eventualne prednosti drugih i počeli od njih nabavljati. Najveće uštede se ogledaju u pravilnoj primjeni tehnologije ali i način odabira dobavljača i tipova ugovora koji se sklapaju mogu znatno smanjiti troškove.



## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju svega navedenoga zaključujem da su dobavljači izuzetno važni za poslovanje poduzeća jer imaju veliku ulogu u procesu nabave opreme, sirovina, alata, proizvoda i sl. Svako poduzeće treba težiti osigurati kvalitetne i dobre dobavljače kako bi njihovo poslovanje ostvarilo zacrtane ciljeve i profitabilno djelovalo u okolini i samim time zadovoljili želje i potrebe postojećih i potencijalnih kupaca. Za izbor dobavljača potrebno je istražiti tržište kako bi se razdvojili dobri od loših dobavljača, tj. oni dobavljači koji su po svojim karakteristikama pogodni za svako poduzeće. Kako bi se osigurali takvi dobavljači koji će svojim radom pridonjeti poduzeću provodi se izbor na temelju kriterija koje samo poduzeće odredi. Poduzeće treba odrediti realne kriterije na temelju kojih će uspoređivati dobavljače.

Svako poduzeće ima određene ciljeve koje nastoji ostvariti, a kako bi to postigli potrebno je slijediti procese kod izbora izvora nabave. Nakon kriterija koje je poduzeće odabralo kao presudno za odabir i eliminaciju dobavljača, slijedi analiza tih dobavljača kroz indekse. Tako se uspoređuju dobavljači na temelju cijena, kakvoće pouzdanosti i isporuke. Treba imati na umu da za odabir metoda ocjenjivanja dobavljača poduzeće treba voditi računa o specifičnostima tržišne situacije, o predmetima rada i mogućnosti primjene računala u tu svrhu.

Također troškovi trebaju biti u skladu s koristima koje se ostvaruju primjenom određene metode te se izražavaju vrijednosno i kao smanjenje određenih rizika. Ako se izaberu primjerene metode ocjenjivanja to će rezultirati i značajnim učincima uz niske troškove, što je svakako pogodno za poduzeće. Kako bi se umanjili mogući problemi u poslovanju s dobavljačima, potrebno ih je dobro istražiti i utrošiti vremena jer detaljna analiza pomaže u daljnjem poslovanju i sprječava gubitke.

## LITERATURA

### 1. Knjige

1. Ferišak V. Nabava, Politika-Strategija-Organizacija-Menagment, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb 2006.
2. Prester J. Upravljanje lancima dobave, Zagreb,2012.

### 2. Znanstveni članci

1. Nazari-Shirkouhi K, Keramati A, Rezaie K., Istraživanja učinaka upravljanja odnosa s kupcima i upravljanja odnosa s dobavljačima na razvoj novog proizvoda, Tehnički vjesnik, veljača 2015., str 191-200.
2. Miočević D, Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Market-tržište, Lipanj 2011, str 27-44.
3. Bronja H., Višekriterijski pristup rangiranja dobavljača u konceptu opskrbnog lanaca, Tehnički vjesnik, Rujan 2011, str. 393-401

### Internet izvori:

3. <http://hrcak.srce.hr/74450> (23.09.2017)
4. <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/nabava-> (23.09.2017)
5. <http://hrcak.srce.hr/135081> (23.09.2017)
6. <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p08.pdf> (20.9.2017)
7. <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p06.pdf> (10.6.2017)
8. <http://www.cronata.hr/blog/dobavljac-karika-bez-koje-se-ne-moze/> (20.9.2017)
9. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/np2013/06TIPOLOGIJA%20NABAVNIH%20POSLOVA%20I%20ODNOSI%20S%20DOBAVLJACIMA.pdf> (23.9.2017)
10. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1204.pdf> (23.09.2017)

## **PRILOZI**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima

Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/74450>

Slika 2. Višekriterijskog rangiranja dobavljača

Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=107008](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=107008)

Slika 3. Ocjenjivanje dobavljača na temelju sustava bodovanja

Dostupno na: Ferišak V. Nabava, Politika-Strategija-Organizacija-Menagment, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb 2006, str. 154.

Slika 4. Primjer upitnika za ocijenu dobavljača

Dostupno na: Jasna Prester, Upravljanje lancima dobave,2012.str.15

## **Izjava**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice doc.dr.sc. Zorica Krželj-Čolović kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.