

OCJENJIVANJE DOBAVLJAČA KAO TEMELJ STRATEŠKE NABAVE

EVALUATION OF SUPPLIERS AS A BASIS OF STRATEGIC PROCUREMENT

Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

Mia Delić, mag. oec.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Trg. J. F. Kennedyja 6, 10.000 Zagreb, Hrvatska
Tel. +385 (0)1 2383 333; Fax +385 (0)1 2383 - 618
E-mail: bknezevic@efzg.hr, mdelic@efzg.hr

Sandro Lovrić, dipl. oec.

TDR d.o.o.

Obala Vladimira Nazora 1, 52.210 Rovinj, Hrvatska
Tel: +385 52 844 354; Fax: +385 52 844 459
E-mail: sandro.lovric@tdr.hr

Sažetak

U posljednjih nekoliko desetljeća vidljiva je promjena pogleda teorije i struke na ulogu nabave u poslovnoj strategiji. Nabava se sve više tretira kao integrativna strateška poslovna funkcija koja povezuje sve ostale, omogućuje neometano izvođenje svih poslovnih procesa u poduzeću, te stvaranje visoke dodane vrijednosti koja je utemeljena na unapređenju odnosa s dobavljačima. U ovome radu analizira se literatura koja obrazlaže promjenu pogleda na samu nabavu, te literatura koja ističe pristup dobavljačima kao temeljnom poslovnom resursu. Konačno, temeljem dostupne literature i analize poslovnog primjera prikazat će se koraci u ocjenjivanju dobavljača čime će se dokazati kako je upravo kontinuirano ocjenjivanje dobavljača ključ implementacije strateške nabave.

Ključne riječi: nabava, strateška nabava, odnosi s dobavljačima, ocjenjivanje dobavljača

Abstract

A change of theory and professional views on the role of procurement in overall business strategy is evident in the past few decades. Procurement is increasingly treated as an integrative strategic business function that connects all other functions, enables seamless execution of all business processes in the enterprise and fosters the creation of high added value that is based on improving relationships with suppliers. This paper will analyze the literature that explains the change in approaches to the procurement, and literature that emphasizes attitude to suppliers as a key business resource. Based on available literature and analysis of business examples, the steps in the evaluation of suppliers are going to be shown, which will prove that the continuous evaluation of the suppliers is the key in implementation of strategic procurement.

Keywords: procurement, strategic procurement, supplier relationships, supplier evaluation

1. UVOD

Nabava je kroz povijest promatrana kao pasivna i operativna poslovna funkcija, koja je reagirala isključivo na potrebe i zahtjeve dobivene na temelju planova i potreba generiranih iz drugih poslovnih funkcija. Ovaj tradicionalni model nabave temeljio se na učinkovitom upravljanju tijeka roba i usluga kao potpori proizvodnim aktivnostima poduzeća. Mnoge vještine i pogledi menadžera nabave nastali su prije dvadeset godina, u razdoblju relativne stabilnosti i nisu se do danas promijenile.

Prema Kraljiću (1983.), niti jedno poduzeće sada si ne može dopustiti da nabava zaostaje za drugim odjelima u prihvaćanju i prilagođavanju svjetskim ekološkim i ekonomskim promjenama. Očekivanja koja vrhovni menadžment ima od nabave danas rastu u aspektu redukcije troškova i u aspektu stvaranja vrijednosti. Istraživanja pokazuju kako će percepcija značaja utjecaja nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja poduzeća u budućnosti rasti i kako će se važnosti stvaranja vrijednosti u nabavi pridavati sve veća pozornost (Knežević, Cikač Vinter, 2011.).

Prema istraživanjima u SAD-u, predviđanja budućnosti nabave su sljedeća (Lu, 2007.):

1. porast će strateška važnost nabave;
2. organizacije će pokušati klasificirati svoje dobavljače, a davatelji kompletnih usluga biti će sve više poželjni;
3. stavljat će se naglasak na win-win pregovore, a dobar odnos sa dobavljačima predstavljat će konkurentsku prednost;
4. uz razvoj IT programa i world wide weba, veliki dio aktivnosti nabave moći će se obaviti putem Interneta i EDI sustava;
5. dobavljači će se udruživati u strateške saveze i međusobno dijeliti informacije i resurse;
6. ekološki čimbenici postati će sve važniji;
7. razvoj globalnih dobavljača rezultirat će sve većim prodorom globalizacije.

Prema Ferišaku, budućnost razvoja nabave može se prognozirati na temelju tendencija suvremenog razvoja i zahtjeva što ih nabava mora ispuniti. Od sredine 90-tih godina takve tendencije su (Ferišak, 2006.):

- procesna orijentacija u kojoj primarno značenje dobivaju mreža procesa stvaranja vrijednosti i ciljevi poduzeća, a brišu se funkcionalne granice;
- rješavanje kompleksnih zadataka u timovima sa suradnicima iz raznih službi poduzeća i s vanjskim suradnicima (npr. sa predstavnicima dobavljača);
- bolje osposobljavanje djelatnika nabave u tehničkom pogledu i u pogledu primjena metoda, što im omogućuje fleksibilniji rad i kooperativnost u radu;
- veća orijentacija na pojedinačne izvore uspostavljanjem vertikalne kooperacije u kojoj se dobavljačima pruža stručna i financijska potpora, a obje se strane usmjeravaju k istim ciljevima;
- povećana primjena informatičke tehnologije, koja omogućuje potporu u odlučivanju, elektronički pristup globalnom tržištu putem Interneta, ali i

povezivanje unutar poduzeća kao i s dobavljačima, što revolucionira procese i rad nabave;

- povećanje udjela stratejskih zadataka na račun operativnih aktivnosti, koje sve više obavljaju korisnici predmeta nabave.

U ovome radu pozornost će se posvetiti ulozi kontinuiranog ocjenjivanja dobavljača u strateškoj nabavi. Ponajprije će se pojasniti razvojni put od tradicionalne prema strateškoj nabavi, zatim će se ukazati na potrebu ustroja dugoročnih odnosa s dobavljačima da bi se na kraju obrazložila važnost sustava ocjenjivanja dobavljača u razvoju dugoročnih odnosa. U posljednjem poglavlju će se prikazati primjer implementacije višedimenzionalnog ocjenjivanja dobavljača.

2. OD OPERATIVNE PREMA STRATEŠKOJ NABAVI

Razmatrajući razvoj nabave, mnogi autori razvili su modele koji tumače promjenu uloge nabave u poslovnoj strategiji kroz povijest. Postoji nekoliko modela koji opisuju razvoj nabave od operativne prema strateškoj poslovnoj funkciji. Prvi primjer, razvojni model Doblara i Burta (1996.) prikazan je na slici 1. Prema njihovom modelu, nabava je do kraja 1970-tih predstavljala reaktivnu funkciju sa niskim stupnjem izvještavanja. Primajući narudžbe iz drugih funkcija, nabava je bila usmjerena na transakcijske aktivnosti usredotočene na postizanje najniže moguće cijene. Druge dimenzije kao što su kvaliteta i inovacije nisu bile primarne odgovornosti nabave. Trebalo je gotovo trideset godina da nabava postane strateška poslovna funkcija. U posljednjoj fazi, nabava je opisana kao integrirani dio strategije poduzeća sa centraliziranim razvojem strategije nabave (Moser, R., 2007.).

Slika 1. Model razvoja nabave prema Doblaru i Burtu

Faza 1 Reaktivna nabava	Faza 2 Mehanička nabava	Faza 3 Proaktivna nabava	Faza 4 Strateška nabava
- nabava kao fokus - uslužna funkcija - reaktivna funkcija - nizak stupanj izvještavanja	- "Spot nabava" - fokus na cijene - nedostatak podataka - minimizacija rizika u opskrbi - nizak stupanj izvještavanja	- proaktivni pristup - više dugoročnih ugovora - dobavljači kao resurs - korištenje IT sustava - ograničeni podaci - srednji nivo izvještavanja	- nabava kao dio strategije poduzeća - strateško partnerstvo - menadžer nabave kao top menadžer - nabava kao osnovna kompetencija - e-nabava - upravljanje performansama
Do kraja 1970-tih	Do kraja 1980-tih	Do kraja 1990-tih	Danas/budućnost

Izvor: Prilagođeno prema Moser, R.: Strategic Purchasing and Supply Management: Strategy-Based Selection of Suppliers, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007.

U modelu razvoja nabave prema Recku i Longu (tablica 1) u prvoj fazi razvoja nabava se usmjerava na rutinske operacije nabavljanja roba ili usluga. Kao poslovna funkcija, plan nabave prilagođava poslovnom planu drugih poslovnih funkcija, a glavni kriterij izbora dobavljača predstavlja ponuđena cijena te dostupnost proizvoda i usluga. U drugoj fazi nabava se počinje promatrati kao čimbenik profitabilnosti poduzeća, a osnovni cilj joj je

snžavanje troškova nabavljanja roba i usluga. Nabava još uvijek ne sudjeluje u strateškom planiranju proizvodnje i prodaje, međutim, u poduzeću se počinje prepoznavati važnost profesionalnog razvoja zaposlenih u nabavi. U trećoj fazi razvoja, nabava je kao poslovna funkcija uključena u planiranje prodaje ili proizvodnje te se planovi nabave, proizvodnje i prodaje sinkroniziraju. Na dobavljače se počinje gledati kao na strateški resurs te se kod odabira dobavljača, osim cijene i dostupnih količina, kao kriterij vrednovanja uzimaju u obzir i kvalitativne komponente (prethodna suradnja, motivacija, iskustvo i sl.). U posljednjoj fazi razvoja nabava postaje ravnopravna poslovna funkcija u poduzeću. Odnosi s dobavljačima u žarištu su pozornosti; dobavljači postaju aktivni čimbenik pri planiranju procesa nabave (Knežević/Cikač Vinter, 2011.).

Tablica 1. Četiri faze razvoja nabave

Faza 1 – pasivna funkcija	U prvoj fazi, nabava kao pasivna funkcija rutinski reagira na zahtjeve drugih poslovnih funkcija. Nabavnim aktivnostima upravlja se izvan nabavne funkcije.
Faza 2 – neovisna funkcija	U drugoj fazi, temeljni cilj nabave je sniziti troškove pri čemu, neovisno o drugim poslovnim funkcijama, nabava implementira kompjutorizirane informacijske sustave, programe dobavljača i sl.
Faza 3 – funkcija podrške	U trećoj fazi, nabava podržava i jača konkurentsku prednost poduzeća i sudjeluje u strateškom planiranju prodaje ili proizvodnje.
Faza 4 – integrativna funkcija	U posljednjoj fazi, nabava kao integrativna funkcija potpuno se uključuje u strateško planiranje. Uspjeh poduzeća značajno ovisi o sposobnosti zaposlenih u nabavi.

Izvor: Prilagođeno prema Reck, R. F., Long, B. G.: Purchasing: a competitive weapon, International Journal of Purchasing and Materials Management, 24, (3), 1988., str. 2-8..

Stannack i Jones (1996.) također analiziraju razvoj nabave u četiri faze (tablica 2). Prema ovome modelu prva faza nabave usmjerena je na nabavljanje fizičkih proizvoda, pri čemu se uspješnost nabave mjeri pokazateljima proizvoda stavljenima u odnos s planiranim budžetom nabave, dok je najveći dio vremena utrošen na rutinske procese naručivanja proizvoda. Druga faza usmjerena je na poboljšanje učinkovitosti procesa nabave, pri čemu se stavlja naglasak na dane vezivanja robe, vrijeme dostave i iskorištenost skladišnih i transportnih kapaciteta kao ključne pokazatelje učinkovitosti. U trećoj fazi u središtu pozornosti je razvoj odnosa s dobavljačima kao preduvjet povećanja učinkovitosti nabave. U četvrtoj fazi nabavi se pristupa kao funkciji koja djeluje unutar većeg lanca opskrbe (Knežević, Cikač Vinter, 2011.), a pri tom se u strateško planiranje uključuju dobavljači i kupci s visokim utjecajem na kvalitetu procesa nabave.

Tablica 2. Evolucija nabave prema Stannacku i Jonesu

Faza 1	Nabava usmjerena na proizvode	- Nabavljanje fizički opipljivih proizvoda; - Uspješnost nabave mjeri se pokazateljima proizvoda, koji se stavljaju u odnos s planiranim budžetom nabave; - Najveći dio vremena u funkciji nabave utrošen na rutinske procese naručivanja proizvoda.
Faza 2	Nabava usmjerena na procese	- Poboljšanje učinkovitosti procesa nabave; - Naglasak na pokazatelje učinkovitosti poput dana vezivanja robe, vremena dostave, iskorištenosti skladišnih i transportnih kapaciteta i sl.
Faza 3	Nabava usmjerena na odnose	- Razvoj odnosa s dobavljačima (dugoročna suradnja i partnerstvo, povećanje učinkovitosti nabave).
Faza 4	Nabava usmjerena na učinak	- Nabava kao funkcija unutar većeg lanca opskrbe; - Usklađivanje strateške pozicije poduzeća u odnosu s izravnim i neizravnim kupcima i dobavljačima; - Strateško planiranje uključuju se dobavljači i kupci s visokim utjecajem na kvalitetu proizvoda, usluga i procesa nabave.

Izvor: Prilagođeno prema Knežević, B.; Cikač Vinter, T.: Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir; XI: Međunarodni znanstveni skup - Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Zbornik radova, Ekonomski fakultet Osijek, 2011., str. 61-62.

Freeman i Cavinato (1990.) razvili su utjecajan model evolucije nabave, koji se temelji na 4 faze, a njihov glavni istraživački interes bio je procijeniti da li stadij razvoja nabave varira na odgovarajući način razmjerno s fazom razvoja poduzeća. Glavni rezultat njihova istraživanja jest da stupanj razvoja poduzeća usko korelira s fazom razvoja nabave. U prvoj fazi modela nabava je okarakterizirana kao pružanje usluge kupnje unutar poduzeća. Glavni cilj nabave je minimiziranje proračunskih troškova van normi. Robe i usluge koje se nabavljaju uglavnom su ograničene na stvari poput uredskog materijala. U drugoj fazi nabava stavlja naglasak na predviđanje i izbjegavanje troškova razmatranja. Razvijaju se pitanja kvalitete i profesionalnog upravljanja ljudskim resursima u nabavi. Treća faza u razvoju nabave uključuje odgovornost za inventar, prijevoz i pitanja outsourcinga. Planovi nabave integriraju se s planovima drugih funkcija poduzeća. U četvrtoj fazi nabava integrira širok koncept upravljanja opskrbom, i sve što uključuje materijalne potrebe ili usluge dio je odgovornosti nabave (Moser, 2007.).

2.1. Operativna vs. strateška nabava

Pearson i Grizmacher (1990.) definirali su razlike između operativnog i strateškog pristupa nabavi, te ih saželi u sedam područja (tablica 4). Strateška nabava igra ključnu ulogu u strateškom upravljanju poduzećem, dok je operativni pristup više administrativni (Carr, Smeltzer, 2000.). Različite percepcije nabave (s sofisticirane i strateške ili nesofisticirane i administrativne) variraju unutar poduzeća i kroz njihove opskrbe lance (Pearson, Grizmacher, 1990.). Percepcija sofisticiranosti dovodi do veće suradnje poduzeća i dobavljača. Nasuprot tomu, nesofisticirani pristup ima protivnički odnos sa dobavljačima, često ugrožen "prodajom na stražnja vrata" gdje su dijelovi dizajnirani na način da im samo jedan dobavljač može biti izvoriste (Pearson, Grizmacher, 1990.). To ne znači da poduzeće koje implementira stratešku nabavu nema također i operativnu nabavu.

Prema Kraljićevom modelu (1983.), sve stavke u poduzeću mogu se svrstati kao operativne ili strateške, a svaki razred ima svoj određeni fokus nabave.

Tablica 4. Karakteristike operativne i strateške nabave

Karakteristike	Operativni pristup	Strateški pristup
Organizacijska struktura	Slaba preglednost Dugi lanac izvještavanja	Visoka preglednost Neposredno izvještavanje
Organizacijska percepcija	Izolirana Neučinkovita	Aktivna Učinkovita
Pristup informacijama	Ograničen	Visoki
Informacijska tehnologija	Visoka razina neračunalnih podataka	Integrirani sustavi
Problemi odlučivanja	Uslužna (administrativna) funkcija	Stručni analitičari Predviđanja, upiti, isporuke, dobavljači
Odnos s dobavljačima	Veliki broj dobavljača Protivnički odnos	Nekoliko dobavljača Kooperacije, savezi
Strateški menadžment	Nema inputa za strateško odlučivanje	Zadužen za cijene, dostupnost i strateške odluke dobavljača Kritičan ulaz u strateški menadžment

Izvor: Prilagođeno prema Pearson, J. N., Gritzmacher, K. J.: Integrating Purchasing into Strategic Management, Long Range Planning, 23(3), 1990., str. 91-99.

3. OD TRANSAKCIJA S DOBAVLJAČEM DO ODNOSA S DOBAVLJAČEM

Kako pogled na nabavu mijenja iz reaktivnog ili pasivnog prema pogledu na nabavu kao aktivnom, integrativnom dijelu poslovne strategije, mijenja se i pogled na dobavljače kao poslovni resurs poduzeća. U prethodnom poglavlju možemo uočiti kako svi obrađeni modeli razvoja nabave tek u trećoj razvojnoj fazi dobavljače postavljaju u žarište izgradnje strategije nabave (vidjeti sliku 1 i tablicu 2).

Čak kada imamo pristup nabavi kao pasivnoj poslovnoj funkciji koja ima zadatak prikupljati zahtjeve drugih odjela, te na temelju tih zahtjeva kontaktirati dobavljače u potrazi za najpovoljnijom ponudom, ne može se reći kako dobavljači ne predstavljaju važnu izvorišnu točku od koje počinje teći jedan poslovni ciklus. Međutim, u prve dvije razvojne faze kako je već naglašeno (vidjeti tablicu 4), ne postoji sustavno upravljanje bazom dobavljača, već se dobavljači tretiraju kao izvor troškova poduzeća te im se pristupa izrazito kompetitivno i od njih se na kratki rok nastoji postići što niža cijena uz što veću kvalitetu samih proizvoda, ali i usluge koju oni pružaju. Temelj za odlučivanje obično čini nekoliko ponuda različitih dobavljača između kojih se odabire ona najpovoljnija, a vrlo često cijena ima ključnu ulogu kao najvažniji kriterij prosudbe.

S druge strane, u višim razvojnim fazama, dobavljačima se posvećuje sve veća pozornost i promatra ih se kao strateški poslovni resurs. Emmet i Crocker (2009., str. 6) ukazuju da se od transakcijskog slanja narudžbi dobavljačima, fokus preusmjerava na zajedničko razmatranje izvora dodane vrijednosti, te se odnosi s dobavljačima preusmjeravaju sa kratkog na dugi rok imajući u vidu, ne samo troškove, veći i dobrobit koja se stvara za kupca ili potrošača.

Sličnu teoriju iznosi i Rogers (2009., str. 6-8) koji tvrdi kako se vrijednost iz odnosa s dobavljačima može slikovito prikazati santom leda gdje se iznad površine vidi svima očita vrijednost odnosa s dobavljačima, a to je ona kompetitivne prirode. Dakle, dio vrijednosti koji proizlazi iz međusobnog natjecanja i borbe između kupaca i dobavljača u svakodnevним transakcijama. Ako se želi stvoriti dodana vrijednost i veća dobit na kompetitivan način, s dobavljačima će se pregovarati o cijenama, troškovima transporta, vremenu isporuke te načinom i rokom plaćanja.

Međutim, bitno veći dio nove vrijednosti nalazi se ispod vodene površine, Rogers (2009., str. 6) ih dijeli na dvije razine vrijednosti, to su:

1. kooperativna
2. kokreativna vrijednost.

Kooperativna vrijednost proizlazi iz suradnje s dobavljačima na eliminaciji suvišnih koraka iz logističkih procesa, tj. na unaprijeđenju postojećih poslovnih procesa koji se odvijaju u lancu opskrbe. Elementi pregovaranja, kada se želi stvoriti kooperativna vrijednost, primjerice su: učinkovitost skladištenja i razine zaliha u lancu, kvaliteta proizvoda i procesa, odgovornosti u lancu, razine jamstava, utjecaj procesa na okoliš, te porezna opterećenja u lancu opskrbe.

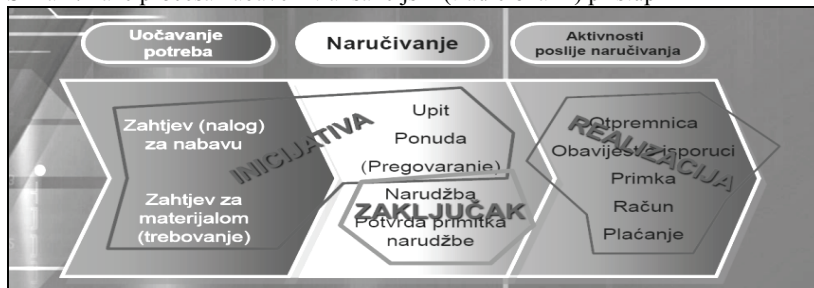
Konačno, najveći dio vrijednosti jest onaj koji proizlazi iz zajedničkog stvaranja novih proizvoda i procesa, zajedničkih inovacija, intenzivne komunikacije i razmjene iskustava, to je tzv. kokreativna (sustvarajuća) vrijednost. Odnosi s dobavljačima postaju sve složeniji, pregovori o cijenama ili učinkovitosti lanca su sporedni, a glavnina vremena u pregovorima troši se na stavke poput zajedničke prilagodbe novim tržišnim uvjetima, boljem zadovoljavanju potreba i očekivanja potrošača, razvoju zajedničkog poslovnog imidža, zajedničkim projektima i rizicima, te kontinuiranom unaprijeđenju proizvoda/usluga/procesa.

Kod tradicionalno orijentirane nabave objašnjenje procesa nabavljanja svodit će se na opis poslovnih transakcija koje se događaju od prepoznavanja potreba do same isporuke i prijama robe. Naglasak će biti stavljen na tijek poslovnih dokumenata između kupca i dobavljača. Prema (Lysons i Gillinghamu, 2003.) razlikovat će se 3 temeljne faze operativne nabave: (1) uočavanje potreba, (2) naručivanje robe te (3) aktivnosti koje slijede poslije naručivanja.

Kliment i Knežević (2003.) će poslovne dokumente i kupoprodajni proces raščlaniti također na tri faze: (1) inicijativu, (2) zaključak posla i (3) realizaciju, sa podfazama isporuka, prijam i plaćanje robe.

Na slici 2 prikazuju se temeljni poslovni dokumenti i komunikacije između kupca i dobavljača po fazama procesa prema Lysons i Gillinghamu (2003.), te prema Kliment i Knežević (2003.).

Slika 2. Faze procesa nabave – transakcijski (tradicionalni) pristup



Izvor: Vlastiti prikaz prema: Lysons i Gillingham, 2003., i prema Kliment i Knežević, 2003.

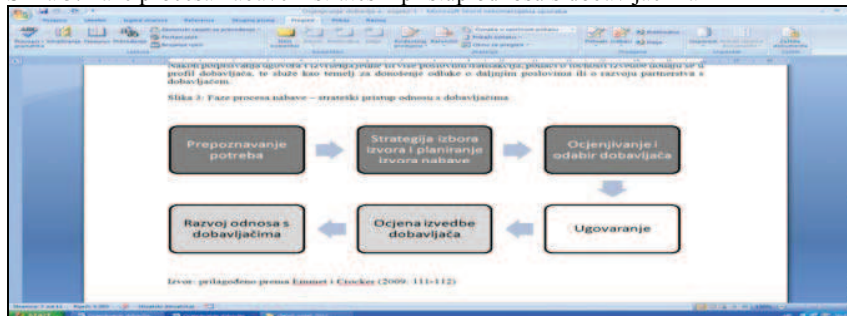
Nasuprot tome, u poduzećima gdje je implementirana strateška nabava, objašnjenju nabavnih procesa pristupit će se na drugačiji način, govorit će se o planiranju, strategijama izbora dobavljača, održavanju baze dobavljača, te mjerenju učinkovitosti dobavljača. I u literaturi pronalazimo sličan pristup objašnjenju nabave temeljem razvoja odnosa s dobavljačima. Primjerice, Ferišak (2006., str. 418) u hodogramu procesa nabave, osim tradicionalnog spleta poslovnih dokumenata, prikazuje i aktivnosti poput: odabir izvora, ocjena dobavljača, ispitivanje razine zadovoljavanja uvjeta, te korištenje vanjskih i unutrašnjih baza podataka u različitim fazama nabavljanja.

Emmet i Crocker (2009., str. 111-112), razmatrajući razvoj odnosa s dobavljačima, proces nabave raščlanjuju na dvije osnovne faze, to su (1) prije ugovaranja, te (2) poslije ugovaranja. Na slici 3 prikazane su faze procesa nabave temeljem ovog pristupa.

Prije potpisivanja ugovora, cilj je istražiti tržište i stvoriti široku bazu potencijalnih dobavljača koji će se međusobno natjecati za dobivanje posla. Potencijalnim dobavljačima šalju se upiti u kojima se specificiraju potrebe, a nakon prikupljenih ponuda, te drugih (npr. poslovnih i financijskih podataka o dobavljačima) izrađuje se profil pojedinog dobavljača. Profili se uspoređuju i analiziraju kako bi se donijela odluka o izboru dobavljača s najvećim potencijalom za suradnju.

Nakon potpisivanja ugovora i izvršenja jedne ili više poslovnih transakcija, podaci o točnosti izvedbe dodaju se u profil dobavljača, te služe kao temelj za donošenje odluke o daljnjim poslovima ili o razvoju partnerstva s dobavljačem.

Slika 3. Faze procesa nabave – strateški pristup odnosu s dobavljačima



Izvor: Prilagođeno prema Emmet i Crocker, 2009., str. 111-112.

4. OCJENJIVANJE DOBAVLJAČA KAO KONTINUIRANI PROCES OD STRATEŠKE VAŽNOSTI

Kako je u prethodnom poglavlju istaknuto, pomak od transakcijske prema strateškoj nabavi počiva na implementaciji sustavnog pristupa odnosima s dobavljačima. Iz prikaza na slici 3 proizlazi kako je ocjenjivanje dobavljača presudno za osiguravanje dobre podloge za usmjeravanje odnosa s dobavljačima.

Ocjenjivanje dobavljača kontinuirani je proces koji se odvija prije sklapanja posla (ugovaranja), ali i tijekom izvršavanja svake pojedine transakcije, te po završetku, tj. isteku ugovora.

Cilj ocjenjivanja dobavljača jest izgradnja optimalne baze dobavljača koja će uz najniže moguće troškove osigurati kontinuirano zadovoljenje potreba za proizvodima i uslugama. Haris i dr (2011., str. 198) tvrde kako će poduzeće biti onoliko zdravo koliko mu je zdrava baza dobavljača.

Temeljem implementiranih kriterija ocjenjivanja dobavljača poduzeće će nastojati prepoznati potencijal pojedinog dobavljača za razvoj dugoročnih odnosa. Tako će prema Emmetu i Crockeru (2009., str. 108 i 126) nastojati dobavljače segmentirati u skupine:

1. dobavljači na kratki rok, izvori kompetitivne vrijednosti
2. preferirani dobavljači, dobavljači s potencijalom za suradnju, izvori manjeg dijela kooperativne vrijednosti
3. partneri u stvaranju vrijednosti (podizanju učinka), izvori velikog dijela kooperativne vrijednosti
4. strateški saveznici, izvori kokreativne vrijednosti.

Lysons i Gillingham (2003., str. 344) prikazuju matricu segmentacije dobavljača prema njihovom utjecaju na dobit te prema samoj složenosti proizvoda koji se nabavljaju. Prva skupina u matrici su dobavljači proizvoda niske složenosti, s niskim utjecajem na dobit s kojima će se postupati na tradicionalan način te će se nastojati postići što povoljnija cijena ili što niži ukupni trošak nabavljanja. Drugu skupinu čine dobavljači proizvoda niske složenosti, ali s velikim utjecajem na dobit s kojima će se nastojati razvijati dugoročniji odnosi te će se osim cijene i troškova, kod odabira uzimati u obzir više kriterija. Treću skupinu čine dobavljači proizvoda visoke složenosti, s niskim utjecajem na dobit gdje će se radi složenosti proizvoda često koristiti usluge specijaliziranih posrednika, bez izravnog kontakta sa samim proizvođačima. Četvrtu skupinu čine dobavljači proizvoda visoke složenosti, s visokim utjecajem na dobit. Kod posljednje skupine za odabir i ocjenjivanje dobavljača primjenjivat će se najviše kriterija, te će se nastojati sklapati dugoročni poslovi, razvijati poslovna partnerstva te sklapati strateški savezi.

Searles (2003.) će prema stupnjevima razvoja odnosa s dobavljačima definirati i ključne mjere za ocjenjivanje dobavljača. Za kompetitivne dobavljače preporučuje učestale pregovore i cijenu kao ključan kriterij. Za preferirane dobavljače preporučuje proširenje kriterija na cjelokupne logističke troškove, te ocjenu izvršenja usluga. Kod partnera preporučuje fokusiranje na splet ključnih pokazatelja izvedbe (engl. *KPI – key performance indicators*) u ujednačenim tablicama rezultata (engl. *balanced scorecard*) dok kod strateških saveznika sugerira zajednički sustav vrednovanja koji će biti poznat objema stranama i primijenjen za procjenu izvedbe i trošenja resursa od strane svakog pojedinog saveznika.

Definiranje kriterija ocjenjivanja dobavljača vrlo je složen proces koji ovisi o vrsti nabavnog posla, djelatnosti sudionika posla te specifičnim tržišnim uvjetima. Zbog svega navedenog u literaturi će se naći razne preporuke spleta kriterija te povezanih mjera

ocjenjivanja dobavljača. Harris i drugi (2011., str. 27-32) sugeriraju 10 temeljnih kriterija pri odabiru dobavljača s potencijalom na dugi rok, to su: (1) opći stav o suradnji, (2) razina kvalitete, (3) raspoloživi kapaciteti, (4) ključne kompetencije, (5) dostava na vrijeme, (6) uvjeti plaćanja, (7) kreditni rejting, (8) mogućnost velikih isporuka, (9) fleksibilnost pakiranja, (10) cjeloviti trošak nabave.

S druge strane, Lyssons i Gillingham (2003., str. 342-344) također upućuju na 10 kriterija u ocjenjivanju dobavljača, takozvanih 10 C (prema početnim slovima engleskih naziva kriterija), u koje se ubrajaju: (1) kompetencije (engl. *competence*), tj. sposobnost dobavljača da izvrši traženi zadatak, (2) kapaciteti (engl. *capacities*), odnosno veličinu proizvodnih kapaciteta koja je dovoljna za izvršavanje kupčevog naloga u određenom vremenskom razdoblju, (3) predanost (engl. *commitment*) koju dobavljač ima u izvršavanju obveza prema kupcu po pitanjima kvalitete, troškova i usluge, (4) implementirani kontrolni sustav (engl. *control system*) u području zaliha, troškova, ljudi i informacija, (5) novčana sredstva i financijska stabilnost (engl. *cash and financial stability*) koja osigurava likvidnost dobavljača i omogućuje izvršavanje ugovorenih obveza u dogovorenom roku, (6) trošak (engl. *cost*) koji mora biti u skladu sa razinom kvalitete proizvoda i usluga koje dobavljač pruža, (7) konzistentnost (engl. *consistency*) što znači osiguravanje jednake razine kvalitete pri svakoj isporuci, (8) kultura (engl. *culture*) jer će se dugoročni odnosi lakše uspostaviti sa dobavljačima koji njeguju kompatibilne vrijednosti, (9) etičnost i odnos prema okolišu (engl. *clean*), (10) stil i način komunikacije (engl. *communication*) prema tehničkim i socijalno-kulturnim obilježjima.

Konačno, Rogers (2009., str. 95-99) predlaže SOCCER kriterije ocjenjivanja dobavljača koji obuhvaćaju većinu već navedenih kriterija, a sama riječ SOCCER proizlazi od kratica engleskog nazivlja ovih kriterija: S – strateško usmjerenje (engl. *strategic direction*), O – operativna sposobnost (engl. *operational capability*), C – pristup kupcima (engl. *customer approach*), C – troškovna struktura (engl. *cost structure*), E – ekonomska učinkovitost (engl. *economic performance*) te R – istraživanje i razvoj (engl. *research and development*).

Iako je pri odabiru dobavljača i reviziji baze dobavljača poželjno primijeniti što više kriterija, vrlo često u praksi to nije slučaj. Koliko će se kriterija primijeniti i koji će se kriteriji primijeniti ovisi o tipu nabavnog posla. Više kriterija uzet će se u obzir što je period nabavljanja duži i učestalost nabave veća, te što je objekt nabavljanja bliže kategoriji kritičnih predmeta nabave prema Kraljićevom portfolio modelu ili što su objekti nabavljanja u višem razredu prema ABC vrijednosnoj analizi (vidjeti npr. Kraljić, 1983.; Emmet i Crocker, 2008., str. 30; te Ferišak, 2006., str. 157-160, te str. 542).

Ferišak (2006., str. 139) daje prikaz rezultata empirijskog istraživanja prema kojem poduzeća pri ocjenjivanju dobavljača najčešće koriste ove kriterije: kvaliteta i cijena koje primjenjuje više od 90% ispitanih poduzeća, zatim rok isporuke te način i rok plaćanja koje primjenjuje više od 40% ispitanih poduzeća. Ostali kriteriji, prema navedenom istraživanju, manje su bitni i primjenjuje ih manje od 30% ispitanih poduzeća.

U svakom slučaju, možemo zaključiti kako jedan kriterij, tj. cijena ili cjeloviti trošak nabave nije uvijek presudan čimbenik pri odabiru dobavljača, već se koriste sustavi temeljeni na višedimenzionalnom vrednovanju dobavljača prema više kriterija kojima se može dati podjednaka važnost ili se sustavom pondera pojedinim kriterijima daje veći, odnosno manji značaj. U nastavku ćemo analizirati jedan praktičan primjer implementacije višedimenzionalnog sustava ocjenjivanja dobavljača.

4.1. Primjer implementacije kriterija i tablica vrednovanja dobavljača u praksi

U procesu formiranju sustava ocjenjivanja dobavljača Stuart i Crocker (2009., str. 109) navode sljedeće bitne korake dobavljača: (1) definirati cilj i željeni ishod, (2) definirati mjere ostvarenja cilja, (3) razviti metrike, (4) složiti se oko načina izvještavanja, (5) pregled procesa, (6) izrada izvješća, (7) redefinicija i prilagodba procesa. Slično tome, Roberts (2003.) opisuje korake koji omogućuju učinkovitu racionalizaciju baze podataka, te navodi kao je potrebno (1) prikupiti podatke (po dobavljačima i po proizvodima), (2) analiza (portfolio analiza, analiza ključnih pokazatelja – *KPI* analiza), (3) dogovor oko strategije nabave, (4) donošenje kriterija od strane multidisciplinarnog tima, (5) primjena kriterija na postojeće i potencijalne dobavljače kako bi ih se segmentiralo u odgovarajuće skupine.

U nastavku ćemo promotriti neke od koraka provedenih u jednom velikom hrvatskom proizvodnom poduzeću. Zbog poslovne tajne nećemo navoditi imena poduzeća niti novčane iznose koji se odnose na pojedino poduzeće. Promatrano poduzeće nazvat ćemo XY, a poslovne partnere (dobavljače) drugim slovnim kombinacijama.

U poduzeću XY prije razrade sustava ocjenjivanja, provedena je temeljita analiza godišnjih potreba za pojedinim vrstama objekata koji se nabavljaju. Analizirala se učestalost nabavljanja te značenje pojedinih objekata nabave u samom proizvodnom procesu te poslovnim rezultatu. Uz to, za neke proizvode, posebno je identificirana sezonalnost koja izravno utječe na organizaciju operativne nabave.

Temeljem provedene analize uočeno je kako je potrebno redefinirati kriterije politike nabave, odnosno formulirati točne kriterije po kojima bi se dobavljači rangirali i sukladno postignutim rezultatima posjedovali određeni status u nabavi. U poduzeću je odlučeno kako će se primjenjivati sustav klasifikacije dobavljača po više kriterija, a dobavljači će se raščlanjivati u A, B ili C razred.

U tablici 5 prikazuju se temeljni kriteriji segmentacije dobavljača u razrede u promatranom poduzeću. Nadalje, u ovom koraku jasno je definirana i politika odnosa prema pojedinoj skupini dobavljača, tako npr. „Dobavljači iz A razreda stječu poseban status u nabavi, postaju strateški dobavljači i kao takvi partneri poduzeća koji su uključenu u razvoj novih proizvoda, inovacije, razmjenu znanja. Oni imaju pravo računati na višegodišnju suradnju sa poduzećem“ (izvadak iz priručnika nabave poduzeća XY).

Tablica 5. Temeljni kriteriji rangiranja dobavljača u poduzeću XY

Kriteriji / Razred	Visoka važnost u ukupnoj nabavi	Izvrsnost u ocjeni pouzdanosti i uvjeta nabave	Dogovoren godišnji rabat (bonus)	Partnerski odnos, učestali kontakti, inovacije
A	X	X	X	X
B		X	X	
C		X		

Izvor: Priručnik nabave poduzeća XY.

Napomena: dobavljač odgovarajućeg razreda mora zadovoljiti kriterije u rubrikama označenim sa X.

Temeljem definiranih načelnih kriterija, za svaki pojedini kriterij dalje se razrađuju metrike koje će omogućiti procjenu pripadanja pojedinog dobavljača u određeni razred. Tako se visoka važnost u ukupnoj nabavi mjeri npr. pokazateljima: godišnji promet s dobavljačem u kunama, % potrošnje kod određenog dobavljača u odnosu na ukupnu

potrošnju, % transakcija s pojedinim dobavljačem u odnosu na ukupni broj transakcija u nabavi. Dok se izvrsnost u ocjeni pouzdanosti i uvjetima nabave temelji na spletu pokazatelja počevši od cijene i troškova transporta do složenijih pokazatelja kao što su: % točnih isporuka u ukupnom broju isporuka, % ispravnih proizvoda u ukupnom broju isporučenih proizvoda, % isporuka kod kojih je poštivan rok u odnosu na ukupan broj isporuka, % riješenih pritužbi u odnosu na ukupni broj reklamacija itd.

Nakon definicije metrika, razrađuju se i standardiziraju konkretne kartice za ocjenu pojedinog dobavljača. Kartice za ocjenu dobavljača moraju obuhvatiti i kvantitativno izvješće koje je produkt implementiranog sustava metrika unutar informacijskog sustava poduzeća, te moraju omogućiti i unos određenih kvalitativnih podataka o dobavljaču.

Na slici 4 prikazuje se primjer kartice ocjene dobavljača AA u poduzeću XY.

Slika 4. Kartica za ocjenu dobavljača ambalaže u poduzeću XY

Priloga 4. Kartica za ocjenu dobavljača ambalaže u poduzeću XY

Osnovne informacije o dobavljaču					
Naziv dobavljača:		AA			
Adresa:		Cesta bb			
Ključni kontakt:		Ivo Ivić			
Telefon:		01/1111111			
E-mail:		iivic@aa.hr			
Pozicija:		Voditelj prodaje			
Koliko godina su partneri XY, d.o.o.		15			
Imamo li formalni ugovor?		No			
Ključne odredbe ugovora: Ne postoji formalni ugovor, višegodišnja suradnja temelji se na prihvaćanju ponuda sa uvjetima nabave.					
Generalni opis dobavljača					
AA strateški je dobavljač na području ambalaže - transportnih kutija za proizvod B-12345.					

Područje nabave	Važnost za operacije	Kriteriji dobavljača	Ponder	Rezultat	Ponderirani rezultat
Transportne kutije svih formata	Visoka	Cijena	25%	3,00	0,75
		Godine postojanja	10%	5,00	0,50
		Reputacija unutar industrije	10%	4,00	0,40
		Management i org. kultura	5%	3,00	0,15
		Kvaliteta proizvoda	25%	5,00	1,25
		Post-prodajne usluge i podrška	5%	3,00	0,15
		Točnost isporuka	10%	4,00	0,40
		Fleksibilnost	10%	4,00	0,40
		Ostalo	0%		0,00
		Ukupno	100%		4.00

Izvor: Informacijski sustav poduzeća XY.

Na slici možemo vidjeti kako poduzeće XY konačnu ocjenu primjenjuje temeljem sustava ponderiranja gdje se u konkretnom slučaju (za konkretnu vrstu proizvoda) prosječna ocjena formira tako da cijena i kvaliteta proizvoda imaju najveći udio u konačnoj ocjeni te zajedno čine 50% ocjene, dok se 40% ocjene formira temeljem kriterija: godine postojanja, reputacija, te fleksibilnost i točnost isporuka. Ostatak od 10% formirat će se temeljem kriterija menadžment i organizacijska kultura, te post-prodajne usluge i podrška.

Potrebno je napomenuti kako će se za neke druge vrste proizvoda sustav ponderiranja definirati drugačije, tako će npr. pri nabavi strojeva stavka „post-prodajne usluge i podrška“ dobiti puno veći ponder nego u promatranom slučaju.

5. ZAKLJUČAK

Strateška nabava podrazumijeva potpuni zaokret u pristupu odnosima s dobavljačima. Dobavljači se više ne tretiraju kao izvor troška, već kao izvor dodane vrijednosti, te se sa njima želi sklopiti poslovni odnos na što duži rok. Međutim, veliki je problem na tržištu nabave odabrati dobavljače s potencijalom razvoja partnerskih odnosa. Isto tako, jednom ustrojenu bazu dobavljača potrebno je držati na optimalnoj razini kako bi se postigao kontinuitet opskrbe uz stvaranje najveće moguće vrijednosti u opskrbnom lancu. Kako bi se postigli navedeni ciljevi, potrebno je implementirati odgovarajući sustav ocjenjivanja dobavljača koji će se primjenjivati prije ugovaranja te za vrijeme izvođenja poslovnih procesa.

Kriteriji ocjenjivanja dobavljača su mnogobrojni i različiti izvori literature sugeriraju različiti splet kriterija. Isto tako, način segmentacije dobavljača razlikuju se od autora do autora. U prvome redu, primjenjivost kriterija ocjenjivanja i način segmentacije dobavljača ovisi o vrsti nabavnog posla, tipu objekta nabave i njegovom značaju u stvaranju vrijednosti, djelatnosti poslovnih subjekata, učestalosti nabavljanje te specifičnim tržišnim uvjetima.

Temeljem analizirane literature i praktičnog primjera možemo sažeti nekoliko koraka u implementaciji sustava ocjenjivanja dobavljača, to su: analiza godišnjih potreba, definicija kriterija nabave, razrada sustava klasifikacije dobavljača, izrada detaljnih kriterija ocjenjivanja, razvoj metrika i tablica za ocjenu dobavljača te njihova implementacija u informacijski sustav poduzeća.

Konačno, primijenjeni sustav ocjenjivanja i usporedba dobavljača u bazi podataka poduzeću će poslužiti za pregovaranje pri izvođenju svakodnevnih transakcija ili pri obnavljanju ugovora, a svakako je podloga za spoznavanje onih dobavljača koji imaju potencijal za dugoročno poslovanje i sklapanje strateških saveza.

LITERATURA

1. Carr, A.S., Smeltzer, L.R.: An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance and Supplier Responsiveness, The Journal of Supply Chain Management, Volume 36(3), 2000., str. 40-54.
2. Emmet, S., Crocker, B.: Excellence in Procurement, Cambridge Academic, Cambridge, UK, 2008.
3. Emmet, S., Crocker, B. (), Excellence in Supplier Management, Cambridge Academic, Cambridge, UK, 2009.

4. Ferišak, V.: Nabava: politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.
5. Harris, C., Harris, R., Streeter, C.: Lean Supplier Development, CRC Press, New York, USA, 2011.
6. Kliment A., Knežević, B.: Tijek poslovnog procesa i uredsko poslovanje u Srića, V., Kliment, A. i Knežević, B.: Uredsko poslovanje, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 37-60
7. Knežević, Blaženka.; Cikač Vinter, Tatjana.: Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir, XI: Međunarodni znanstveni skup - Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Zbornik radova, Ekonomski fakultet Osijek, 2011., str. 59 - 72.
8. Kraljić, P.: Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, September-October, 1983., str. 109-117.
9. Lu, W.: Comparing the purchasing process in Finnish and Chinese university libraries, Laurea University of Applied Sciences, Hyvinkää, 2007. [dostupno na: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21278/Comparing%20the%20Purchasing%20Process%20in%20Finnish%20and%20Chinese%20%20University%20Libraries.pdf?sequence=1>, pristup 12.07.2012.].
10. Lysons, K., Gillingham, M. :Purchasing and Supply Chain Management, Prentice Hall, Essex, UK, 2003.
11. Moser, R.: Strategic Purchasing and Supply Management: A Strategy-Based Selection of Suppliers, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007., str. 57.
12. Pearson, J. N., Gritzmacher, K. J.: Integrating Purchasing into Strategic Management, Long Range Planning, 23(3), 1990., str. 91-99.
13. Reck, R. F., Long, B. G.: Purchasing: a competitive weapon, International Journal of Purchasing and Materials Management, 24, (3), 1988., str. 2-8.
14. Roberts, G. (), A process of elimination, Supply Management, Vol. 8, No. 12, 2003., str. 30-31.
15. Rogers, S.C.: The Supply Based Advantage, AMACOM, New York, USA, 2009.
16. Searles, R.: The goal standard, Supply Management, Vol. 8, No. 9, 2003., str. 32-33.
17. Stannack, P., Jones, M.E.: „The death of Purchasing“, IPSERA Conference Papers, April, Eindhoven University of Technology, 1996. [dostupno na: http://www.ipsera.com/assets/documents/654_P.%20Stannack%20&%20M.%20Jones%20-%20The%20death%20of%20purchasing.pdf, pristup 11.07.2012.].