



PARTNERSTVO S DOBAVLJAČIMA - POSLJEDICA TEMELJNOG NAČELA KVALITETNOG UPRAVLJANJA ODNOSIMA

dr. sc. Davor Grgurević¹

Ivan Cvitković, mag.ing.traff.²

Sanja Zlatić, dipl.ing.³

Fitim Kurti, mag.ing.traff.⁴

Rezime: *Strateška faza nabave te strateški način promišljanja kao i procesni pristup poslovanju poduzeća pridonose da se o dobavljačima počelo razmišljati kao o budućim partnerima te o sklapanju partnerskih odnosa s njima. Kako se 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. Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na sedam načela upravljanja kvalitetom koja su definirana i objašnjena u normi ISO 9000:2015. Sedmo načelo posebno značenje ima za dobavljače uz sve ostale zainteresirane strane. Proučavajući dane smjernice sedmog načela sve upućuje na potrebu stvaranja partnerstva i partnerskih odnosa ne samo s dobavljačima već i sa svim ostalim zainteresiranim stranama. Definiranje odnosa odnosno zahtjevi vezani uz vanjske dobavljače dani su u točki 8.4 norme ISO 9001:2015 i iz definiranih zahtjeva može se prepoznati usmjeravanje norme za formiranjem posebnih odnosa s dobavljačima što u sebi nosi sve veću potrebu za partnerstvom i partnerskim odnosima.*

Ključne reči: *nabava, partnerski odnosi, upravljanje kvalitetom, ISO 9000:2015, ISO 9001:2015*

JEL Klasifikacija: *H57; O32*

1. UVOD

Suvremeno poslovanje, posebno s aspekta kvalitetnog upravljanja, teži ka održivom uspjehu organizacije. Budući to nosi tri domene: ekonomsku, ekološku i sociološku izuzetno je važno sagledavanje zahtjeva svih zainteresiranih strana, od kojih značajnu ulogu imaju dobavljači. U kontekstu dinamike promjena okruženja sve više se teži ka tome da dobavljači postanu partneri jer to ima i dimenziju dugoročnosti i konkurentnosti poslovanja te sukladno tome postoje razni modeli odnosa s dobavljačima uz zahtjeve definirane normama sustava upravljanja kvalitetom. U ovom radu koristi se termin "dobavljači" iako je originalno "suppliers" što bi izvorno trebali biti

¹ dr sc. Davor Grgurević, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Ilica 335, 10000 Zagreb, Hrvatska

² Ivan Cvitković, mag.ing.traff., Sveučilište Sjever, Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska

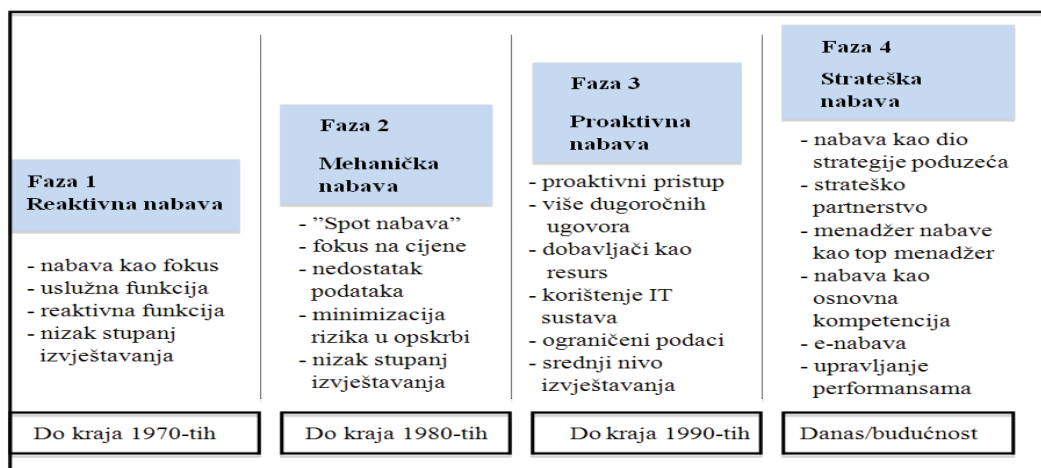
³ Sanja Zlatić, dipl.ing., Sveučilište Sjever, Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska

⁴ Fitim Kurti, mag.ing.traff., Sveučilište Sjever, Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska

"isporučio" koji mogu biti podizvođači (ako je riječ o nabavi procesa, točka 8.4.1 Standarda), dobavljači (ako je riječ o nabavi proizvoda, točka 8.4.1 Standarda) ili provajderi - pružatelji usluga (točka 8.4.1. Standarda), odnosno termin "dobavljači" se odnosi na sve tri stavke iz točke 8.4.1. Standarda.

2. RAZVOJ NABAVE I NJENE ULOGE U ORGANIZACIJI

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 i procesu. Razvojni model prikazan je na slici 1. Prema tom 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 nabave⁵. Upravo je strateška faza nabave te strateški način promišljanja kao i procesni pristup poslovanju poduzeća pridonio da se o dobavljačima počelo razmišljati kao o budućim partnerima te o sklapanju partnerskih odnosa s njima. Time je važan dio nabave postalo upravljanje odnosima s dobavljačima bilo da se radi o dobavljačima robe i usluge za realizaciju poslovnih aktivnosti organizacije ili dobavljačima čiji su proizvodi ili usluge dio cjelokupnog procesa realizacije proizvoda i usluge organizacije.



Slika 1. Model razvoja nabave prema Dobleru i Burtu

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

Strategy-Based Selection of Suppliers, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007.

2.1. Upravljanje odnosima s dobavljačima

Evolucijski gledano, može se reći da upravljanje odnosima s dobavljačima za svoj teorijski i empirijski razvoj treba zahvaliti iznimnoj popularizaciji koncepta upravljanja odnosima s kupcima. Nerijetko su autori iz područja marketinga odnosa i suradnje isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima. Vođeni ovakvom idejom, Ervelles i Stevenson⁶ istaknuli su da je od strateške važnosti za poduzeća da segmentiraju ne samo tržište kupaca već i tržište dobavljača. U tom smislu predlažu da se dobavljači klasificiraju prema njihovoj strateškoj važnosti za poduzeće: strateški (važni) i transakcijski (manje važni) dobavljači. Wilson⁷

⁵ Moser, R.: *Strategic Purchasing and Supply Management: A Strategy-Based Selection of Suppliers*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007., str. 57.

⁶ Ervelles, S., Stevenson, T.H.: *Enhancing the business-to-business supply chain: insights from partitioning the supply side*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 2006, str. 481-492.

⁷ Wilson, D.: *Relationship marketing in organizational markets: From competition to cooperation* - u: Blois, K. (ur.): *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

tvrdi kako proces izgradnje vrijednosti za kupce zahtijeva suradnju i dugoročne odnose s dobavljačima. Takvim pristupom segmentacije dobavljača oblikuju se segmenti koji su bitno različiti s obzirom na intenzitet aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s tim dvjema kategorijama dobavljača (strateški i transakcijski). Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dobavljačima najčešće su⁸: 1) Razmjena informacija; 2) Operativna povezanost (putem JIT ili EDI sustava); 3) Pravne i ugovorne veze; te 4) Razina adaptacije u odnosima (prilagođavanje potrebama ili standardizacija ponude). Najaktualniji teorijski pristup upravljanju odnosima s dobavljačima ponudili su Moeller, Fasnacht i Klose⁹. Oni su razvili do sada najpotpuniji model upravljanja odnosima s dobavljačima u kojemu su identificirali nedostatke postojeće literature iz ovog područja. Prema njima, na nabavu i upravljanje odnosima s dobavljačima isključivo se gledalo kao na autonomno funkcijsko područje koje nema izravnih veza s ostalim poslovnim aktivnostima modernoga poduzeća. Autori su u svome konceptualnom radu koristili bogata saznanja iz već definiranog područja upravljanja odnosima s kupcima te utvrdili kako upravljanje odnosima s dobavljačima nije ništa drugo nego isti proces kao upravljanje odnosima s kupcima, samo suprotnog smjera i predznaka. Temeljem prethodnog, može se zaključiti da je upravljanje odnosima s dobavljačima prije svega proces provođenja aktivnosti uspostavljanja, stabilizacije i raskida odnosa s dobavljačima isto kao i monitoring mogućih (potencijalnih) dobavljača s ciljem stvaranja, održavanja i nadogradnje vrijednosti unutar samo ga odnosa s dobavljačem. Dok je upravljanju odnosima s kupcima cilj maksimizacija broja potencijalno vrijednih kupaca, upravljanje odnosima s dobavljačima teži k optimizaciji postojećeg portfolia dobavljača. Uvažavanjem i valorizacijom teorijskih i empirijskih spoznaja o upravljanju odnosima s dobavljačima omogućava se pozicioniranje toga koncepta u suvremenom poslovnom marketingu. Radi se procesu kojim se omogućava stvaranje vrijednosti za sljedećega člana u opskrbnom lancu kroz proces nabave. Odnosi s dobavljačima u velikoj mjeri determiniraju mogućnosti poduzeća na tržištu kupaca, ali jedino ako poduzeće napravi distinkciju između strateških i transakcijskih odnosa s dobavljačima.

2.2. Od transakcija s dobavljačem do odnosa s dobavljačem i partnerstva

Kako se 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. Obradeni modeli razvoja nabave tek u trećoj razvojnoj fazi dobavljače postavljaju u žarište izgradnje strategije nabave. 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 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 Crocker¹⁰ 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, već i dobrobit koja se stvara za kupca ili potrošača. Sličnu teoriju iznosi i Rogers¹¹ 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

⁸ Carr, A.S., Pearson, J.N.: Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 2001, str. 497-517.

⁹ Falk, R.F., Miller, N.B.: *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press, Akron, OH, 1992.

¹⁰ Emmet, S., Crocker, B., *Excellence in Supplier Management*, Cambridge Academic, Cambridge, UK, 2009, str. 6.

¹¹ Rogers, S.C.: *The Supply Based Advantage*, AMACOM, New York, USA, 2009, str. 6 - 8.

svakodnevnim 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 površine i možemo ga podijeliti na dvije razine vrijednosti, to su: kooperativna i kokreativna vrijednost. Kooperativna vrijednost proizlazi iz suradnje s dobavljačima na eliminaciji suvišnih koraka iz logističkih procesa, tj. na unaprjeđenju 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 glavna 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 unaprjeđenju 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 Lysonsu i Gillinghamu¹² razlikovat će se 3 temeljne faze operativne nabave: (1) uočavanje potreba, (2) naručivanje robe te (3) aktivnosti koje slijede poslije naručivanja. Kliment i Knežević¹³ (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. 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, Ferišak¹⁴ 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. Razmatrajući razvoj odnosa s dobavljačima, proces nabave možemo raščlaniti na dvije osnovne faze, to su (1) prije ugovaranja, te (2) poslije ugovaranja. 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. Odabir i broj dobavljača važno je optimirati kako bi se izbjegli mogući problemi vezani uz kompleksnost praćenja i vrednovanja. S druge strane broj dobavljača se nužno mora optimirati i vezano uz sigurnosne politike poslovanja organizacije odnosno izuzetno važno je izvršiti procjenu i ocjenu pouzdanosti dobavljača budući da njihov angažman zasigurno utječe na riziknost poslovanja. Sukladno tome preporuča se definiranje i procjena rizika te upravljanje rizicima osobito kod onih dobavljača tj. partnera koji aktivno sudjeluju kao isporučiooci u procesu realizacije proizvodnje. Važnost takvog pristupa ogleda se u tome da su proizvođači odgovorni za proces realizacije proizvoda svojih dobavljača.

¹² Lysons, K., Gillingham, M.: Purchasing and Supply Chain Management, Prentice Hall, Essex, UK, 2003.

¹³ 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

¹⁴ Ferišak, V.: Nabava: politika - strategija - organizacija - management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

2.3. Vrste ugovora s dobavljačima

Nastavno na naprijed navedeno u nastavku će kroz vrste ugovornih odnosa s dobavljačima biti pojašnjeno kakve se sve vrste poslovnih odnosa mogu ostvariti s dobavljačima. Ugovore o nabavi možemo podijeliti prema predmetima na koje se odnose pa se s tog gledišta razlikuju: Ugovori o nabavi/kupnji i prodaji robe; Ugovori o djelu; Ugovori o kooperaciji; Ugovori o nabavi prava; Ugovori o nabavi investicijskih dobara; Ugovori o alijansama, a te vrste ugovornih odnosa ujedno predstavljaju i vrste poslovnih odnosa koji društvo može uspostaviti s potencijalnim dobavljačima. Nastavno na naprijed navedeno u nastavku će biti detaljnije razrađen svaki oblik ugovora o nabavi, koji u naravi predstavlja vrstu poslovnog odnosa s dobavljačima, koji mogu biti od najjednostavnijih jednokratnih transakcija do najsloženijih partnerskih odnosno kooperativnih odnosa. Oblici Ugovora o nabavi/kupnji i prodaji robe su Ugovori o postupnoj isporuci ukupne količine kupljene robe; Ugovori o sukcesivnoj isporuci; Okvirni ugovori; Ugovori o opskrbi s konsignacijskog/ugovornog skladišta; Ugovori o sinkroniziranoj opskrbi; Ugovori o ekskluzivnoj nabavi; Subcontracting; Ugovori o rezerviranju kapaciteta dobavljača; Ugovori o preuzimanju otpadaka i ostataka vrijednih materijala; Ugovori o fiksnim rokovima isporuke; Ugovori o nabavi s preuzimanjem robe franko skladište dobavljača (klauzula Ex works); Ugovori o nabavi s djelomičnim ili potpunim preuzimanjem troškova otpreme, prijevoza, osiguranja i carine od strane prodavaoca (klauzule skupine F, C i D Incoterms). Nabava često sklapa ugovore o djelu s pravnim i fizičkim osobama, koje se u nabavi naziva dobavljačima. Pod djelom se podrazumijeva izrada određenog objekta (npr. zgrade, stroja, alata, aparata, modela nekog predmeta, uzorka proizvoda i dr.), obavljanje određenog posla (npr. skladištenja, otpreme proizvoda, prijevoza, montaže, održavanja postrojenja, čišćenja prostorija, pranja odjeće, čuvanje objekata, odvoz smeća, zastupanje u sporovima, konstruiranje, programiranje i dr.) ili izvršenja pojedinačne usluge (npr. određenog prijevoza, utovara, istovara, otklanjanja kvara, consultinga, izrade nacрта, izrade pravilnika, izrade kompjutorskog programa, davanja stručnog mišljenja/savjeta, montaže stroja, analize kakvoće materijala, leasinga, posredovanja i dr.). Ugovorom o horizontalnoj kooperaciji više služba nabave ili više poduzeća stvara se jedna vrsta pool-a, radi zajedničke opskrbe potrebnim materijalima, proizvodima i uslugama uz povoljnije uvjete i veću sigurnost. Horizontalna kooperacija u nabavi naročito je značajna za mala i srednja poduzeća, dok su velika poduzeća, koja su povezana lancem opskrbe, više orijentirana na vertikalnu kooperaciju s dugoročnim ugovorima o opskrbi određenim proizvodom, kao i ugovorima o poslovima recipročne nabave (barter, kompenzacijski poslovi, paralelni poslovi, poslovi povratne kupovine). Kod Ugovora o nabavi prava predmet nabave su imovinska prava intelektualnog i društvenog vlasništva te prava obavljanja određene djelatnosti za koje je potrebna koncesija. U suvremenom poslovanju često se između pravno samostalnih poduzeća sklapa ugovor o tzv. Franchisingu, kojim se prenosi, odnosno stječe više imovinskih prava intelektualnog vlasništva. Ugovore o nabavi investicijskih dobara obično sklapa više partnera: kupac, dobavljač opreme, građevinska organizacija i montažna organizacija. Za reguliranje odnosa sudionika u ugovoru koriste se različiti oblici ugovora, kao npr. ključ u ruke, ugovor o investicijskom dobru, ugovor o izvođenju projektnog zadatka, ugovor o partnerstvu. Ugovori o alijansama (strategijskim savezima) reguliraju se odnosi dvaju ili više partnera dobavljača, izvođača i naručilaca poslovnog pothvata. Partneri privremeno udružuju svoju imovinu i/ili rad, tj. stvaraju privremeno poduzeće (eng. Joint Venture) radi izvedbe/izvršenja poslovne operacije. Nakon izvedbe/izvršenja poslovne operacije partneri se razdružuju. Naprijed su navedene sve vrste poslovnih odnosa s dobavljačima pa na osnovu iskustva iz takvog poslovanja te uočenih potreba treba razmišljati o vođenju pregovora s najpotentnijim dobavljačima u smjeru stvaranja partnerskih odnosa, ali takva mogućnost nebi postojala ako društvo ne posluje na principima procesnog poslovanja i u skladu sa zahtjevima upravljanja kvalitetom. Procesni pristup primjenjuje se tako što se utvrđuju, izgrađuju, opisuju i implementiraju glavni, upravljački poslovni procesi te

procesu potpore¹⁵. Poslovni procesi trebaju biti izgrađeni prema posebnoj metodologiji. Nužno je imenovati timove za upravljanje poslovnim procesima kao i voditelje poslovnih procesa, a u našem slučaju timove za nabavno poslovanje i stvaranje partnerskih odnosa s određenim dobavljačima. Izgrađene poslovne procese treba implementirati u funkcijsku organizaciju. To je uvjet za izgradnju procesne organizacije bazirana na radu timova. Osobito treba voditi računa o međusobnoj povezanosti poslovnih procesa kao i o sudionicima poslovnih procesa koji su izvan funkcijske organizacijske strukture i nad kojima Uprava nema ingerencija, a koji istovremeno bitno utječu na kvalitetu rezultata poslovnih procesa.

3. NABAVA U KONTEKSTU SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na sedam načela upravljanja kvalitetom koja su definirana i objašnjena u normi ISO 9000:2015. Načela upravljanja kvalitetom predstavljaju trajne ideje koje pomažu organizaciji da uskladi svoje ciljeve s interesima zainteresiranih strana. Redosljed kojim se načela nabrajaju ne određuje njihovu važnost. Važnost svakoga od njih mora biti određena za svaku organizaciju individualno. Norma ISO 9000:2015 za svako od sedam načela navodi polazište, obrazloženje zašto mu se organizacija treba posvetiti, ključne prednosti koje njegovo poštivanje donosi i moguće aktivnosti koje organizacija može poduzeti da bi uspješno primijenila načelo¹⁶. U kontekstu izrade ovog rada osobita pažnja biti će posvećena sedmom načelu: Upravljanje odnosima – upravljanje odnosima sa svim zainteresiranim stranama, a posebice s mrežom dobavljača i partnera čime se pridonosi zajedničkom razumijevanju ciljeva i vrijednosti kao i većoj uspješnosti organizacije. Isto tako biti će pojašnjeni i svi zahtjevi norme ISO 9001:2015 o kojima je potrebno voditi računa prilikom uspostavljanja partnerskih odnosa s dobavljačima. Takav odnos prema dobavljačima posljedica je i jedne od tendencija metodologije 20 ključeva, gdje je jedan od ključeva i razvijanje dobavljača, koja je ujedno i preteča sustava upravljanja kvalitetom. Uz to i suvremeni koncepti koji se primjenjuju u sustavima upravljanja kvalitetom imaju posebno naglašen odnos prema dobavljačima pa tako i Lean proizvodnje gdje je jedna od karakteristika razvoj odnosa s kupcima i dobavljačima na partnerskim načelima.

3.1. Upravljanje odnosima – temeljno načelo sustava upravljanja kvalitetom

Kao što je već rečeno sustav upravljanja kvalitetom, a to u konačnici znači i sustav kvalitetnog upravljanja organizacijom počiva na temeljnim načelima kojih u reviziji norme iz 2015. godine ima sedam: 1. usmjerenost na kupca, 2. vodstvo, 3. uključenost ljudi, 4. procesni pristup, 5. poboljšavanje, 6. donošenje odluka na temelju činjenica i 7. upravljanje odnosima. Upravo ovo sedmo načelo posebno značenje ima za dobavljače uz sve ostale zainteresirane strane. Iz tog razloga se u točki 2.3.7.1. Polazište u normi ISO 9000:2015 vezano uz upravljanje odnosima iskazuje da „U cilju trajnog uspjeha, organizacije upravljaju svojim odnosima sa zainteresiranim stranama, kao što su dobavljači.“¹⁷ U nastavku uz obrazloženje u točki 2.3.7.2 da bitne zainteresirane strane utječu na uspješnost organizacije definirano je da je trajni uspjeh vjerojatniji kada organizacija upravlja odnosima sa svim svojim zainteresiranim stranama kako bi optimizirala njihov učinak na vlastitu uspješnost. Iz tog razloga upravljanje odnosima s mrežom dobavljača i partnera osobito je važno.¹⁸ U nastavku norme dane su i neke od ključnih prednosti primjene tog temeljnog načela:

- veća uspješnost organizacije i njezinih bitnih zainteresiranih strana zahvaljujući odgovaranju na prilike i ograničenja koja se odnose na svaku zainteresiranu stranu;
- zajedničko razumijevanje ciljeva i vrijednosti između zainteresiranih strana;

¹⁵ Vujić, V., „Izgradnja sustava kvalitete u hotelijerstvu i turizmu,“ u knjizi grupe autora Sustav upravljanja potpunom kvalitetom u skladu sa zahtjevima normi ISO, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Opatija, 2000

¹⁶ Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015

¹⁷ Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015

¹⁸ Ibid

- povećana sposobnost stvaranja vrijednosti za zainteresirane strane razmjenom resursa i sposobnosti te upravljanjem rizicima koji su povezani s kvalitetom;
- dobro upravljani dobavljački lanac koji osigurava stabilan protok proizvoda i usluga.¹⁹

Sukladno tome u normi su predložene moguće radnje i aktivnosti kako bi se i ostvarili benefiti tog temeljnog načela:

- odrediti bitne zainteresirane strane (kao što su dobavljači, partneri, kupci, ulagači, zaposlenici ili društvo kao cjelina) i njihov odnos s organizacijom;
- odrediti i dati prednost odnosima sa zainteresiranim stranama kojima treba upravljati;
- uspostaviti odnose koji stavljaju kratkoročne dobitke u ravnotežu s dugoročnim razmatranjima;
- prikupljati i razmjenjivati informacije, stručno znanje i resurse s važnim zainteresiranim stranama;
- mjeriti uspješnost i po potrebi davati povratne informacije o uspješnosti zainteresiranim stranama, kako bi se potaknule inicijative za poboljšavanje;
- uspostaviti aktivnosti za razvoj i poboljšavanje u suradnji s dobavljačima, partnerima i ostalim zainteresiranim stranama;
- poticati i priznavati poboljšanja i postignuća koja su ostvarili dobavljači i partneri.²⁰

Pomno čitajući i proučavajući dane smjernice sve upućuje na potrebu stvaranja partnerstva i partnerskih odnosa i ne samo s dobavljačima već i sa svim ostalim zainteresiranim stranama.

3.2. Definiranje odnosa s dobavljačima kroz zahtjeve norme ISO 9001:2015

Definiranje odnosa odnosno zahtjevi vezani uz vanjske dobavljače dani su u točki 8.4 norme ISO 9001:2015 Nadzor nad procesima, proizvodima i uslugama pribavljenim od vanjskih dobavljača. Pritom u točki 8.4.1 pod općenitim zahtjevima definirano je da „Organizacija mora osigurati da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve.“²¹ Uz to u nastavku definirano je da „Organizacija mora odrediti postupke nadzora koji se primjenjuju na procese, proizvode i usluge pribavljene od vanjskih dobavljača kada:

- a) su proizvodi i usluge od vanjskih dobavljača namijenjeni za ugradnju u vlastite proizvode i usluge organizacije;
- b) vanjski dobavljači isporučuju proizvode i pružaju usluge izravno kupcima u ime organizacije;
- c) vanjski dobavljač provodi proces ili dio procesa na temelju odluke organizacije.²²

Pritom se posebno upućuje i na to da „Organizacija mora odrediti i primijeniti kriterije za vrednovanje, odabir, praćenje provedbe i ponovno vrednovanje vanjskih dobavljača na temelju njihove sposobnosti da isporučuju procese ili proizvode ili pružaju usluge u skladu sa zahtjevima. Organizacija mora sačuvati dokumentirane informacije o ovim aktivnostima i svim potrebnim mjerama koje proizlaze iz tih vrednovanja.“²³

Za osiguranje pouzdanosti i kontinuiteta poslovanja sukladno normi ISO 9001:2015 u točki 8.4.2 Vrsta i opseg nadzora definirano je i da „Organizacija mora osigurati da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ne utječu nepovoljno na sposobnost organizacije da dosljedno isporučuje sukladne proizvode i usluge svojim kupcima.“ Iz tog razloga traži se da organizacija mora:

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

²¹ Norma HR EN ISO 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, 2015

²² Ibid

²³ Ibid

- a) osigurati da procesi pribavljeni od vanjskih dobavljača budu pod nadzorom u okviru njezina sustava upravljanja kvalitetom;
- b) odrediti koje mjere nadzora namjerava primijeniti na vanjske dobavljače i one koje namjerava primijeniti na konačne rezultate;
- c) uzeti u obzir:
 - mogući utjecaj procesa, proizvoda i usluga pribavljenih od vanjskih dobavljača na sposobnost organizacije da dosljedno ispunjava zahtjeve kupaca i primjenjive zahtjeve zakona i propisa;
 - djelotvornost postupaka nadzora koje primjenjuje vanjski dobavljač;
- d) odrediti verifikacijske ili druge radnje potrebne za osiguranje da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve.²⁴

No za kvaliteta odnos organizacija mora osigurati prikladnost zahtjeva prije nego što ih priopće vanjskim dobavljačima. Stoga organizacija mora priopćiti vanjskom dobavljaču svoje zahtjeve za:

- a) procese, proizvode i usluge koje treba isporučiti odnosno pružiti;
- b) odobrenje:
 - proizvoda i usluga;
 - metoda, procesa i opreme;
 - za puštanje proizvoda i usluga u promet;
- c) osposobljenost uključujući sve potrebne kvalifikacije osoba;
- d) međusobno djelovanje vanjskog dobavljača i organizacije;
- e) nadzor i praćenje mjerljivih rezultata vanjskog dobavljača koje će organizacija provoditi;
- f) aktivnosti verifikacije ili validacije koje organizacija ili njezin kupac namjeravaju izvršiti u prostorima vanjskog dobavljača.²⁵

Iz definiranih zahtjeva može se prepoznati usmjerenje norme za formiranje posebnih odnosa s dobavljačima što u sebi nosi sve veću potrebu za partnerstvom i partnerskim odnosima.

4. ZAKLJUČAK

Nabava je od operativne funkcije prerasla u strateški proces koji ima značajan utjecaj na uspješno poslovanje organizacijom. Paralelno s time u sustavima upravljanja kvalitetom, da bi se postiglo kvalitetno upravljanje s održivim uspjehom, jedno od temeljnih načela je upravljanje odnosima što uključuje sve zainteresirane strane uz poseban naglasak na dobavljače. Iz tog razloga cilje je urediti odnose s dobavljačima da postanu partneri temeljem čega se osigurava viša razina i mogućnost uspješnog poslovanja s održivim uspjehom.

LITERATURA

- [1] Moser, R.: *Strategic Purchasing and Supply Management: A Strategy-Based Selection of Suppliers*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007.
- [2] Emmet, S., Crocker, B., *Excellence in Supplier Management*, Cambridge Academic, Cambridge, UK, 2009.
- [3] Rogers, S.C.: *The Supply Based Advantage*, AMACOM, New York, USA, 2009.
- [4] Lysons, K., Gillingham, M.: *Purchasing and Supply Chain Management*, Prentice Hall, Essex, UK, 2003.
- [5] Kliment A., Knežević, B.: *Tijek poslovnog procesa i uredsko poslovanje u Srića, V, Kliment, A. i Knežević, B.: Uredsko poslovanje*, Sinergija, Zagreb, 2003.
- [6] Ferišak, V.: *Nabava: politika - strategija - organizacija - management*, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.
- [7] Ervelles, S., Stevenson, T.H.: *Enhancing the business-to-business supply chain: insights from partitioning the supply side*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 2006.
- [8] Wilson, D.: *Relationship marketing in organizational markets: From competition to cooperation - u: Blois, K. (ur.): The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

- [9] Carr, A.S., Pearson, J.N.: Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 2001.
- [10] Falk, R.F., Miller, N.B.: *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press, Akron, OH, 1992.
- [11] Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015
- [12] Norma HR EN ISO 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, 2015
- [13] Vujić, V., „Izgradnja sustava kvalitete u hotelijerstvu i turizmu,“ u knjizi grupe autora Sustav upravljanja potpunom kvalitetom u skladu sa zahtjevima normi ISO, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Opatija, 2000
- [14] C. Cochran, ISO 9001:2015 in Plain English, Paton Professional, 2015.
- [15] I. Abuhav, ISO 9001:2015 - A Complete Guide to Quality Management Systems, 2017.

PARTNERSHIP WITH SUPPLIERS - CONSEQUENCES OF THE BASIC PRINCIPLE OF QUALITY RELATIONSHIP MANAGEMENT

Abstract: *The strategic phase of procurement and the strategic way of thinking, as well as the process approach to the company's business, contribute to the fact that suppliers began to be thought of as future partners and to enter into partnerships with them. As the view of procurement changes from reactive or passive to the view of procurement as an active, integrative part of the business strategy, the view of suppliers as a business resource of the company also changes. The quality management system is based on seven quality management principles that are defined and explained in the ISO 9000: 2015 standard. The seventh principle is of particular importance to suppliers along with all other stakeholders. Studying the given guidelines of the seventh principle, everything points to the need to create partnerships and partnerships not only with suppliers but also with all other stakeholders. Defining the relationship or requirements related to external suppliers are given in point 8.4 of ISO 9001: 2015 and from the defined requirements can be identified the direction of the standard for the formation of special relationships with suppliers, which carries an increasing need for partnership and partnership.*

Keywords: *procurement, partnerships, quality management, ISO 9000: 2015, ISO 9001: 2015*