

# Rizici u lancima dobave

---

Ivančić, Damjan

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:747512>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Diplomski sveučilišni studij**

**DAJMAN IVANČIĆ**

**Rizici u lancima dobave**

**Risks in supply chains**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Diplomski sveučilišni studij**

Održivi razvoj u turizmu

**Rizici u lancima dobave**

**Risks in supply chains**

Diplomski rad

Kolegij: **Menadžment rizika**

Mentor: **dr.sc. Goran Karanović**

Student: **Damjan Ivančić**

Matični broj: **ds3753**

Opatija, rujan 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Damjan Ivančić**

(ime i prezime studenta)

**ds3753**

(matični broj studenta)

**Rizici u lancima dobave**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradio, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 20. rujna 2023

Potpis studenta

## **Sažetak**

Rizici su nepredviđeni događaji na koje se obično ne može utjecati jer je njihova priroda širokog opsega. U lancima dobave mogu nastati iz nekoliko razloga, bilo da se radi o rizicima realizacije ili rizicima odlučivanja, što donosi loše posljedice za daljnje funkcioniranje procesa u dobavnom lancu. Međutim, preventivne mjere upravljanja rizicima i donošenje adekvatnih odluka mogu uvelike poslužiti u smanjenju rizika u dobavnom lancu. Jedan od ključnih pothvata koji se trebaju poduzeti u prevenciji rizičnih i kriznih situacija je provođenje aktivnosti koje uključuju identifikaciju, analizu, procjenu, tretiranje i kontrolu rizika u lancima dobave. Također, ključ efektivnog upravljanja lancima dobave i upravljanja rizicima u lancima dobave je adekvatna koordinacija i učinkovita suradnja unutar interne okoline u poduzećima. U ovom su radu rizici u lancima dobave istraženi na primjeru hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu, pri čemu je zaključeno da je navedeni hotel primjer dobre prakse na hrvatskom tržištu, ali i hotelskoj industriji, u upravljanju dobavnim lancem i rizicima dobavnog lanca.

**Ključne riječi:** *dobava; rizici u dobavi; upravljanje rizicima; Hilton Garden Inn*

## **Abstract**

Risks are unpredictable events that usually can not be influenced because of their wide range nature. In supply chains, they can arise for several reasons, whether it is about implementation risks or decision making risks, which lead to bad decision consequences for the further functioning in supply chain. However, preventive risk management and making adequate decisions can help in reducing risks in supply chain. One of the key undertaking that should be prevent for risk and crisis situation is activities that include identification, analysis, assessment, treatment and risk control in supply chain.

Also, the key of effective chain of command and risk management in chain of supply is adequate and coordinate cooperation between the internal environment in company. In this thesis the risks of supply chains are investigated on the example of Hilton Garden Inn hotel in Zagreb, where it was concluded that hotel is a example of good practice in Croatian market, but also in a hotel industry in supply chain and risk chain management.

**Key words:** *supply; supply risks; risk management; Hilton Garden Inn*

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. POJMOVNO ODREĐENJE LANACA DOBAVE.....	3
1.1. Koncept lanca dobave .....	3
1.2. Struktura i procesi u lancima dobave .....	4
1.3. Upravljanje lancima dobave.....	6
1.4. Važnost nabave, logistike i distribucije u lancima dobave .....	7
2. DEFINIRANJE POJMA RIZIKA.....	12
2.1. Kategorije podjele rizika .....	12
2.2. Pristupi u upravljanju rizikom.....	14
2.3. Metode i tehnike upravljanja rizikom .....	16
3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U DOBAVNOM LANCU .....	20
3.1. Strateško planiranje .....	21
3.2. Manjak informacija .....	23
3.3. Prekid dobavnog lanca .....	25
4. RIZICI U LANCIMA DOBAVE NA PRIMJERU HOTELA HILTON GARDEN INN U ZAGREBU .....	29
4.1. Opći podaci o hotelu.....	29
4.2. Prikaz rezultata istraživanja.....	32
4.3. Analiza rezultata istraživanja .....	36
4.4. Prijedlozi i smjernice za smanjenje rizika u lancima dobave.....	40
ZAKLJUČAK .....	42
Reference.....	43
Popis ilustracija .....	48
Prilozi .....	49

# UVOD

Dobavni lanac je transformacijski proces materijala u gotove proizvode i njihova isporuka krajnjim potrošačima. Konceptiju dobavnog lanca čine svi dionici od proizvođača do krajnjih potrošača, a procesi unutar lanca dobave su brojni te se odvijaju zahvaljujući složenosti strateških i operacijskih funkcija unutar poduzeća. S obzirom na složenost funkcija, u praksi može doći do pojave rizika koji utječe na ostvarenje poslovnih ciljeva. Pojava rizika može biti uvjetovana različitim čimbenicima te biti interne ili eksterne prirode, a u njegovom se smanjenju i rješavanju koriste različite aktivnosti, metode i tehnike. Ponajprije je naglasak na upravljanju rizicima i strateškom planiranju koji se donose na strateškoj razini poduzeća. Planovi koji se donose na strateškoj razini trebaju biti usklađeni s poslovnom strategijom koja stvara dobavni lanac u poduzeću. Prekid dobavnog lanca jedan je od mogućih rizika, a njime dolazi do zastoja svih aktivnosti, od same proizvodnje do transporta krajnjem potrošaču, a kako do istog ne bi došlo, potrebno je poduzimati određene mjere prevencije koje su se u praksi pokazale učinkovitima. U konačnici, potrebno je poznavati funkcioniranje dobave u vlastitom poduzeću te je koordinirati i kontrolirati, ali i provoditi redovnu komunikaciju sa svim dionicima koji sudjeluju u dobavnom lancu.

Predmet ovog rada su rizici u lancima dobave. Cilj rada je istražiti upravljanje lancima dobave i upravljanje rizicima u lancima dobave koje će se prikazati na primjeru hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu. U svrhu izrade rada su prikupljeni i analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci se oslanjaju na literaturu istraživanja i teorijski okvir rada, dok su primarni podaci dobiveni na temelju dubinskog intervjua s voditeljem nabave hotela Hilton Garden Inn. Metode korištene prilikom izrade rada su deskriptivna metoda, metoda indukcije, metoda generalizacije, metoda komparacije te metoda analize i sinteze.

Rad je strukturiran kroz četiri poglavlja. U prvom poglavlju je prikazan teorijski okvir lanca dobave koji uključuje njegov koncept, strukturu i procese, upravljanje te važnost nabave, logistike i distribucije u dobavnom lancu. Drugo poglavlje donosi teorijski okvir o rizicima te kategorije podjele rizika, kao i pristupe, metode i tehnike u upravljanju rizikom. Treće poglavlje je usko povezano sa tematikom i problematikom samog rada, a odnosi se na rizike u dobavnom lancu. U tom su poglavlju prikazani i kategorizirani rizici dobavnog lanca te je opisano nekoliko važnih aktivnosti koje pridonose u smanjenju rizika kao što je strateško planiranje i dijeljenje informacija. Također, opisan je slučaj rizika u dobavnom lancu - prekid dobavnog lanca. U četvrtom poglavlju rada provelo se istraživanje rizika u lancu dobave. Istraživanje je provedeno



na primjeru hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu, čiji su se opći podaci i rezultati istraživanja također prikazali u ovom poglavlju. Na temelju analize rezultata istraživanja koje je provedeno na temelju dubinskog intervjua s voditeljem nabave, za kraj su se iznijeli prijedlozi i smjernice za smanjenje rizika u lancima dobave koji su primjenjivi na poduzeća i organizacije.

Provedenim istraživanjem i radom u cjelini pokušalo se odrediti što je najpotrebnije kako bi dobavni lanac bio najfunkcionalniji, a to je zasigurno dobro vodstvo menadžmenta na svim razinama. Na primjeru hotela Hilton Garden Inn uvidjelo se dobro postupanje u vidu upravljanja rizicima u lancima dobave koji može poslužiti kao dobar primjer drugima.

# 1. POJMOVNO ODREĐENJE LANACA DOBAVE

U hrvatskoj se literaturi pojam dobave poistovjećuje s nekoliko pojmova kao što su nabava i opskrba pa se za lanac dobave govori da je ujedno i lanac nabave te lanac opskrbe. Međutim, govoreći o samom pojmu nabave, nekolicina autora smatra da se taj pojam može promatrati u širem i užem smislu. Tako se nabava u užem smislu odnosi na operativne poslove, dok se nabava u širem smislu odnosi na operativne poslove i strategijske zadatke koji utječu na poslovni sustav (Krpan i sur., 2015).

Iako sam pojam dobave u hrvatskoj literaturi ima nekoliko sinonima, u stranoj literaturi se za pojmove dobave, nabave i opskrbe, odnosno njihove lance, koristi jedinstveni pojam *Supply chain* (eng.). Taj se pojam odnosi na „mrežu pojedinaca i tvrtki koji su uključeni u stvaranje proizvoda i njegovu isporuku potrošaču“ (Hayes, 2022) odnosno na cijeli proces od proizvodnje sirovina do konačne isporuke gotovog proizvoda kupcu. Sličnu definiciju pojma lanca dobave je dala nekolicina autora u stranoj literaturi pa tako Krajewski i Ritzman (2002, prema: Željko i Prester, 2012:326) navode da je lanac dobave „veza između dobavljača materijala i usluga koji obuhvaćaju transformaciju sirovina u proizvode i usluge te ih isporučuju kupcima organizacije“. Prema Željko i Prester (2012), autori kao što su Ganeshan i Harrison (1995) također navode da je lanac dobave mreža u kojoj se vrše funkcije transformacije materijala u gotove proizvode te se isti distribuiraju kupcima. S druge strane, Lambert i sur. (1998, prema: Željko i Prester, 2012) smatraju da lanac dobave služi kao jedan od temelja uvođenja novog proizvoda na tržište, dok Aitken (1998, prema Željko i Prester, 2012) smatra da lanac dobave služi za kontroliranje, upravljanje i poboljšavanje toka informacija i materijala.

S obzirom na navedeno, lanac dobave bi se jednostavno mogao definirati kao cjelokupni transformacijski proces materijala u gotove proizvode te njihovu isporuku krajnjim potrošačima, u koji su uključeni proizvođači, dobavljači, trgovci, kupci itd. Dionici koji sudjeluju u dobavnom lancu osiguravaju neometani rad istog i obavljanje određenih funkcija. Oni sudjeluju u konceptu lanca dobave, o kojem će se više govoriti u sljedećem dijelu.

## 1.1. Koncept lanca dobave

Kao što je prethodno spomenuto, u lancu dobave sudjeluje nekoliko ključnih dionika koji su važni u cijelom procesu dobave. Na taj način, oni su dijelom mreže koju čini lanac dobave, a

započinju s proizvođačem te završavaju s potrošačem. Crkvenčić i sur. (2008:34) navode nekoliko dionika koji sudjeluju u lancu dobave:

1. Dobavljači – osobe, poduzeća ili organizacije koje opskrbljuju proizvođače s robom ili uslugama koje su potrebne za daljnje poslovanje.
2. Proizvođači – osobe ili poduzeća koja koriste dobivene materijale, odnosno sirovine, od dobavljača te ih proizvode u gotovu robu.
3. Distributeri – posrednici ili zastupnici koji sklapaju ugovore s proizvođačima te ih prodaju maloprodajnim ili veleprodajnim trgovcima.
4. Trgovci – osobe koje posreduju u prodaji gotovih proizvoda između distributera i kupaca.
5. Kupci – dionici koji kupuju finalni proizvod na temelju izravne prodaje te s njima završava dobavni lanac.

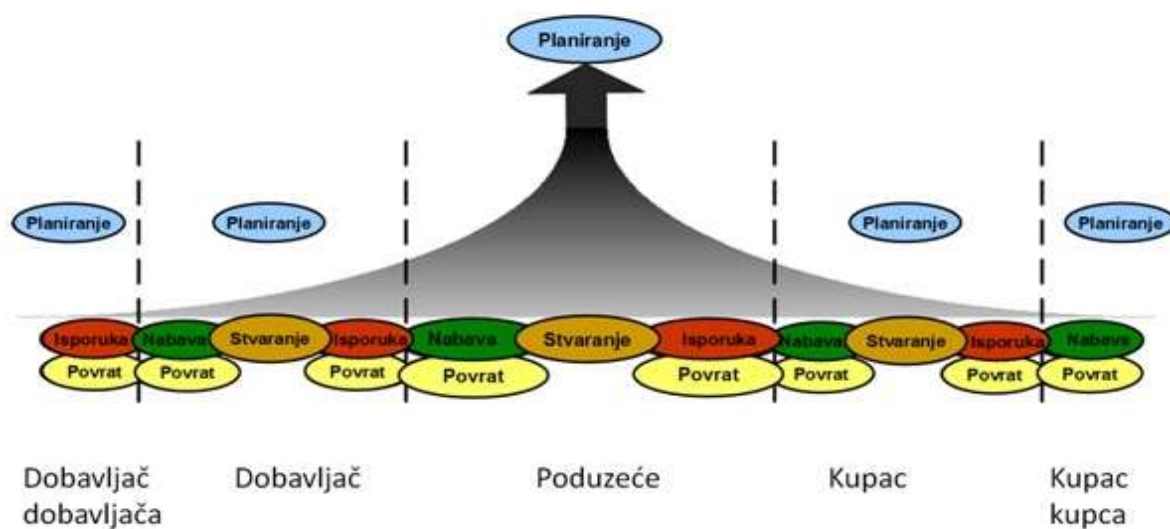
Ivaković i sur. (2010) smatraju da se navedeni dionici u lancu dobave mogu grupirati prema funkcionalnim ciklusima pa se tako može govoriti o ciklusu prodaje, ciklusu zaliha, ciklusu proizvodnje te ciklusu materijala. S obzirom da se unutar dobavnog lanca odvija mnoštvo aktivnosti, potrebno je odvojiti važne i manje važne poslove kako bi se sami procesi pojednostavnili. Grover i Malhotra (2003) navode da lanac dobave služi organizacijama u osiguravanju i poboljšanju protok robe te vrijednost, čime dolazi do stvaranja konkurentnosti.

Dunković (2002) navodi da je koncept dobavnog lanca nasljeđe tradicionalne koncepcije poslovne logistike. Poslovna logistika kao funkcija poduzeća nadgleda sve postupke u poslovnim procesima, a ne samo pojedine funkcije. Uz to, Dunković (2002) smatra da je razvojem informacijske tehnologije došlo do udruživanja strategijskih, operativnih i tržišnih napora u jačanju integracijskih poslova poslovnih partnera, stvarajući dodanu vrijednost.

## **1.2. Struktura i procesi u lancima dobave**

U lancu dobave se obavlja nekoliko poslova koje krajnji potrošač, odnosno kupac, ne može vidjeti. Iz toga razloga u lancu dobave sudjeluje nekoliko važnih dionika bez kojih tijekom dobave ne bi mogao funkcionirati. Struktura lanca dobave nije tek tako jednostavna, a unutar samog procesa lanca dobave se odvija nekoliko poslova koje je Prester (2012:26) opisala kao: „nabavu i naručivanje, transport, zaprimanje robe, skladištenje, upravljanje zalihama, pripremanje isporuke, rukovanje materijalima i proizvodima, industrijsko pakiranje, upravljanje vraćenim

proizvodima, zbrinjavanje otpada i amortizirane robe, lokacijske odluke, usluga kupcima, predviđanje potražnje, raspoređivanje proizvoda, rezervni dijelovi i usluge popravka“. S obzirom da se struktura dobavnog lanaca sastoji od velikog broja procesa, uveden je tzv. Referentni model operacija dobavnog lanca, odnosno SCOR model (eng. *Supply Chain Operations Reference*). SCOR modelom su kategorizirane prethodno navedeni poslovi u lancu dobave kao u 5 kategorija koje uključuju planiranje, nabavu, proizvodnju, isporuku i povrat (sl. 1).



**Slika 1.** SCOR model

Izvor: Šorić, Kristina. 2015. Lanac opskrbe kao konkurentna prednost. *Profitiraj*. <https://profitiraj.hr/lanac-opskrbe-kao-konkurentna-prednost/>, (pristupljeno 29. siječnja 2023.).

Prema prikazanom modelu, lanac dobave započinje s planiranjem koje je temeljna aktivnosti prije početka bilo kojeg poslovnog pothvata pa tako i dobave. Planirati se mogu troškovi, tijekom odvijanja lanca dobave ili pak mjere za nadzor samog dobavnog lanca, kako bi se osigurala kvaliteta. Potom slijedi nabava u kojoj se odvija dobivanje potrebnih sirovina od strane dobavljača prema proizvođaču. U ovoj se kategoriji vodi i evidencija dobavljača, upravlja se poslovanjem te se dobavljači ocjenjuju. Nakon što dobavljač isporuči materijale, proizvođač ih pretvara u gotove proizvode, a uz koordinaciju radnika i materijala osigurava da ovaj proces bude kvalitetan i produktivan. Tijekom isporuke se odvija upravljanje narudžbama od strane kupaca te se biraju dostavljači u skladištima, prijevoznici itd., odnosno odvija se logistika. Posljednja kategorija SCOR modela se odnosi na povrat onih proizvoda koji su kupci vratili iz određenog razloga.

Motiso (2022) smatra da SCOR model služi za „rješavanje, poboljšanje i komuniciranje odluka povezanih s upravljanjem opskrbnim lancem unutar tvrtke i s njezinim dobavljačima i kupcima“ te navodi da je ovaj model sličan konceptima koje imaju benchmarking, mjerenje i reinženjering. Akademija za međunarodne moderne studije (AIMS) navodi da poduzeća integriraju SCOR model u svoje postojeće prakse kako bi postigli poslovne ciljeve i optimizirali aktivnosti (AIMS, 2023).

Procesi dobavnog lanca se mogu podijeliti i s obzirom na potražnju, odnosno na 2 segmenta koji uključuju predviđanje potražnje te odgovor na potražnju. Predviđanje potražnje ili *push* procesi se odvijaju prije potražnje, odnosno kada je potražnja nepoznata, dok se odgovor na potražnju ili *pull* procesi odvijaju nakon potražnje, odnosno kada je potražnja poznata (Ivaković i sur., 2010). Kupac čini granicu između ovih dvaju procesa jer je on izvor potražnje i interpretacija za budućnost. Dio procesa u dobavnom lancu koji uključuju nabavu, proizvodnju i distribuciju su prema *pull* procesima zasnovani na potražnji, a ne na njezinom predviđanju. S druge strane, push procesima se predviđa potražnja na temelju narudžbi distributera. Ivaković i sur. (2010) navode da su poduzeća koja primjenjuju push procese usredotočena na smanjivanje troškova u dobavnom lancu, dok se pull procesima nastoji proizvoditi točno određena količina proizvoda koja je potrebna kupcima.

### **1.3. Upravljanje lancima dobave**

Procesi unutar lanca dobave su brojni te se odvijaju zahvaljujući složnosti strateških i operacijskih funkcija unutar poduzeća. Zbog brojnosti procesa koji se odvijaju unutar dobavnog lanca kao što su razmjena informacija i proizvoda, planiranje troškova i vremena, kontroliranje tijeka nabave, logistike i distribucije itd., potrebno je upravljati lancem dobave. Upravljanje lancem dobave omogućuje njegovu uspješnost, a sam pojam upravljanja lancem dobave je Lambert (1998, prema: Željko i Prester, 2012:327) definirao kao „integraciju ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do izvornog dobavljača koji osiguravaju proizvode, usluge i financije koji dodaju vrijednost za kupce“. Kupac služi kao izvor prihoda za dobavni lanac, a upravljanjem dobavnim lancem se ujedno upravlja i kupcima, servisima, potražnjom, narudžbama, proizvodnjom, odnosima s dobavljačima, proizvodima te povratima (Željko i Prester, 2012). Jednostavno rečeno, upravljanje dobavnim lancem se odnosi na upravljanje strukturom dobavnog lanca te procesima koji se odvijaju unutar istog.

Zahvaljujući procesu nabave u dobavnom lancu, upravlja se administrativnim poslovima i dobavljačima te se vodi briga o zalihama i narudžbama koje se ujedno kontroliraju. Osim toga, potrebno je i upravljanje informacijama prilikom čega se vodi računa o planiranju. Kako bi upravljanje nabavom i informacijama u dobavnom lancu bilo učinkovito te kako bi došlo do integracije različitih poslovnih procesa u dobavnom lancu, ključnu ulogu ima tehnologija koja će podržati navedene poslovne procese. U tu se svrhu u dobavnom lancu primjenjuje sljedeća tehnologija koju su opisali Željko i Prester (2012:329):

1. Sistemi za identifikaciju – obično se koriste Barkodovi (EAN kod), Optičko prepoznavanje znakova (OCR), Biometrijski postupci, Magnetske i čip kartice te Radio frekvencijska identifikacija (RFID). Navedene tehnologije omogućuju identifikaciju podataka i pohranu informacija.
2. Komunikacijski standardi – najčešće se koristi Elektronska razmjena podataka (EDI) koja omogućava direktnu razmjenu informacija među informacijskim sistemima.
3. Baze matičnih podataka – uključuju matične podatke o proizvodima, kupcima i dobavljačima, a služe za opisivanje određenog objekta.

Mentzer (2001, prema: Željko i Prester, 2012) smatra da je upravljanje lancem dobave važno za organizaciju nekoliko razloga te slijedi opis prema navedenom izvoru. Prvi razlog je nužnost koordinacije u tokovima materijala koji dolaze u organizaciju te odlaze izvan nje. Drugi razlog je nužnost koordinacije dobavljača i distributera jer su očekivanja kupaca brza isporuka proizvoda u određeno vrijeme i bez ikakve štete. Posljednji razlog se odnosi na organizacijske i distribucijske kanale te njihovu fleksibilnost, odnosno sposobnost prilagođavanja promjenama koje nastaju zbog konkurencije, tehnologije i ekonomije. Na taj se način stvara tržišna nesigurnost i to na globalnoj razini (Mantzer, 2001, prema: Željko i Prester, 2012).

#### **1.4. Važnost nabave, logistike i distribucije u lancima dobave**

Nabava se smatra temeljnom funkcijom u poslovnom sustavu jer omogućuje njegovo neometano funkcioniranje. Prema Krpan i sur. (2015:328) nabava se može promatrati u širem i užem smislu, gdje označava „obavljanje operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave“ (nabava u užem smislu) te „bavljenje strategijskim zadacima u vezi s nabavljanjem“ (nabava u širem smislu). S obzirom da je cilj nabave dati doprinos u uspješnosti poduzeća,

Krpan i sur. (2015) smatraju da se taj cilj može postići uz ekonomiju količina, izbor pravih dobavljača, normizaciju predmeta i količina, uključivanjem dobavljača u određene poslovne procese te povećanjem učinkovitosti procesa nabavljanja. Danas se nabava sve više odnosi na kontrolu troškova nego na smanjenje troškova, čime se jača suradnja između dobavljača i poduzeća (Kozina i Darabuš, 2013). Uz to, nabava postaje strateški važna funkcija za poduzeća, ali i za upravljanje lancem dobave (Krpan i sur., 2015).

Zadatak nabave je da osigura neprekidan tijek materijala, ali i da svede gubitke zaliha na minimum. Nabavom se održavaju standardi kvalitete, pronalaze dobavljači, poboljšava konkurentnost poduzeća, nabavljaju materijali po niskim cijenama itd. (Krpan i sur., 2015). Kako bi se ostvarili zadaci nabave, koriste se strategije nabave koje se odnose na dobavljače. Naime, nabavljanje materijala ili usluga može biti od jednog ili više dobavljača, ali i tzv. *Just in time* nabavom. Svaka od strategija ima prednosti i nedostatke, a odabir strategije ovisi o potrebama poduzeća. Obilježja strategija nabave su prikazana u sljedećoj tablici.

**Tablica 1.** Strategije nabave

<b>Strategija nabave</b>	<b>Obilježja</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
<b>Jedan dobavljač</b>	Nabavljanje od jednog dobavljača	Niže cijene, uska suradnja, bolja kontrola	Ovisnost o dobavljaču, uska grla, smanjena fleksibilnost
<b>Dva dobavljača</b>	Nabavljanje od dobavljača koji nudi bolje uvjete	Niže cijene, uska suradnja, niski troškovi, sigurnost opskrbe	Ovisnost o dobavljačima, smanjena fleksibilnost
<b>Više dobavljača</b>	Nabavljanje od više dobavljača zbog alternativni	Povećanje konkurentnosti među dobavljačima, smanjenje rizika	Visoki troškovi, niski popusti
<b>Globalna razina</b>	Nabava na globalnoj razini zbog izvora materijala	Tečajne razlike, kompetentni dobavljači, raspodjela rizika	Carine, korupcija, tečajni rizici, rizici kvalitete
<b>Just in time</b>	Nabava zbog eliminiranja zaliha	Veći obrtaji zaliha, smanjenje troškova i vremena nabave, povećanje kvalitete	Visoki troškovi transporta, odgovornost o dobavljaču, rizik vanjskih utjecaja

Izrada autora prema: Crkvenčić, Maja, Krešimir Buntak, i Ljudevit Krpan. 2008. *Upravljanje lancima opskrbe*. Koprivnica: Sveučilište Sjever, str. 43

Bloomberg i sur. (2006:15) su opisali nekoliko 5 koraka koji su važni za organizaciju nabave, a odnose se na „prepoznavanje potreba, odabir dobavljača, pripremu i ispostavljanje narudžbe, nadzor i upravljanje procesom isporuke te vrednovanje nabave i dobavljača“. Navedeni koraci su važni za tijek procesa nabave, a u dobavnom lancu se odnose sami početak dobavnog lanca, odnosno njegovu primarnu fazu. Kao što je prethodno opisano, lanac dobave započinje s planiranjem, a prema koracima u organizaciji nabave planirati se mogu potrebe, dobavljači, narudžbe, zadaci i slično.

Osim nabave, za dobavni lanac je važna logistika koja se odnosi na proces koordinacije i premještanja resursa između određenih lokacija. U dobavnom lancu, logistika se odnosi na planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje zaliha i informacija, a cilj joj je zadovoljavanje kupčevih potreba. Christopher (2011) smatra da uz pomoć logistike poduzeća na tržištu nastupaju ekonomično i održivo, a Jacobs i Chase (2016) navode da važnu ulogu u logističkoj mreži imaju informacijski sustavi. Zahvaljujući informacijskim sustavima, aktivnosti poput



praćenja narudžbi, upravljanje zalihama, raspoređivanje sredstava i slično se mogu koordinirati. Logističku mrežu čine dobavljači, pogoni, skladišta, trgovine i distribucijski centri, a isti služe za protok materijala od procesa nabave pa sve do isporuke kupcu (Veža, 2002).

U poduzećima se logistička funkcija dijeli na stratešku, taktičku i operativnu logistiku, a njezina podjela odgovara samoj hijerarhiji menadžmenta na 3 razine; strateški, taktički i operativni. Tako se strateška logistika odnosi na planiranje i definiranje strategija poduzeća, a u kontekstu logističkog lanca se odnosi na distribucijske kanale, količine proizvoda i stanje na skladištu (Veža, 2002). Nakon što se odrede zadaci strateške logistike, taktička logistika definira određene planove koje se odnose na logistički lanac, prodaju i kupčeve potrebe. Najniža razina logistike, operativna, u provođenju planova se služi Sustavom za planiranje i upravljanje proizvodnjom, odnosno PPC sustavom (eng. *Production Planning and Control*). Operativna logistika služi za provođenje planova koji su doneseni taktičkom logistikom te upravljanje skladištima i transportima. Jacobs i Chase (2016) navodi da je planiranje transporta potrebno započeti još u fazi odlučivanja, jer transportiranje robe utječe na troškove i cijenu proizvoda. Prema istom izvoru, transport se može odvijati cestovno, morski, zračno, željeznicama, cjevovodima i ručnom dostavom, a samim transportnim aktivnostima se lakše koordinira uz pomoć informacijskih sustava (Jacobs i Chase, 2016). Bez dobre povezanosti svih razina logistike te bez dobre koordinacije u logističkoj mreži, dobavni lanac ne bi bio učinkovit i fleksibilan.

Za lanac dobave važna je i distribucija koja se odnosi na prijenos dobara od faze proizvodnje do faze potrošnje, odnosno njihovih mjesta. Prema Reid i Sanders (2011) proizvodi se u distribucijskim centrima zaprimaju u veći količinama, nakon čega se razvrstavaju na manje narudžbe. Ivaković i sur. (2010) navode da je zadatak distribucije skratiti vrijeme i protok robe između mjesta proizvodnje i potrošnje, ali i povećati konkurentnost same robe. Također, zadaci distribucije su i uskladiti vrijeme proizvodnje i potrošnje, plasirati nove proizvode i usluge na tržište te stvarati nove navike među potrošačima (Ivaković i sur., 2010). Kako bi se unaprijedila dostupnost robe te smanjili troškovi, poduzeća koriste posrednike koji su specijalizirani za distribuciju. Kotler i Armstrong (2016) navode da je prednost poslovanja s posrednicima njihova upoznatost na tržištu i obavljanje poslovanja uz manje troškove.

Na samu distribuciju i distribucijsku mrežu utječe nekoliko čimbenika kao što su rok isporuke, područje distribucije, percepcija kupaca, transparentnost, povrat robe itd. (Ivaković i sur., 2010), a Freedman (2023) navodi da je za uspješnu distribuciju u dobavnom lancu potrebna dobra organizacija i planiranje. Iako se pojam distribucije ponekad poistovjećuje s pojmom

logistike, važno je istaknuti njihovu razliku. Tako se logistika odnosi na utvrđivanje kako će proizvodi doći do prodajnog mjesta, dok se distribucija odnosi na dopremanje proizvoda do prodajnih mjesta. U lancu dobave, distribucija je važna za davanje informacija o cijenama proizvoda i vremenu koje je potrebno za isporuku. Također, primjenom tehnologija u dobavnom lancu može se utjecati na smanjenje troškova same distribucije (Željko i Prester, 2012).

## **2. DEFINIRANJE POJMA RIZIKA**

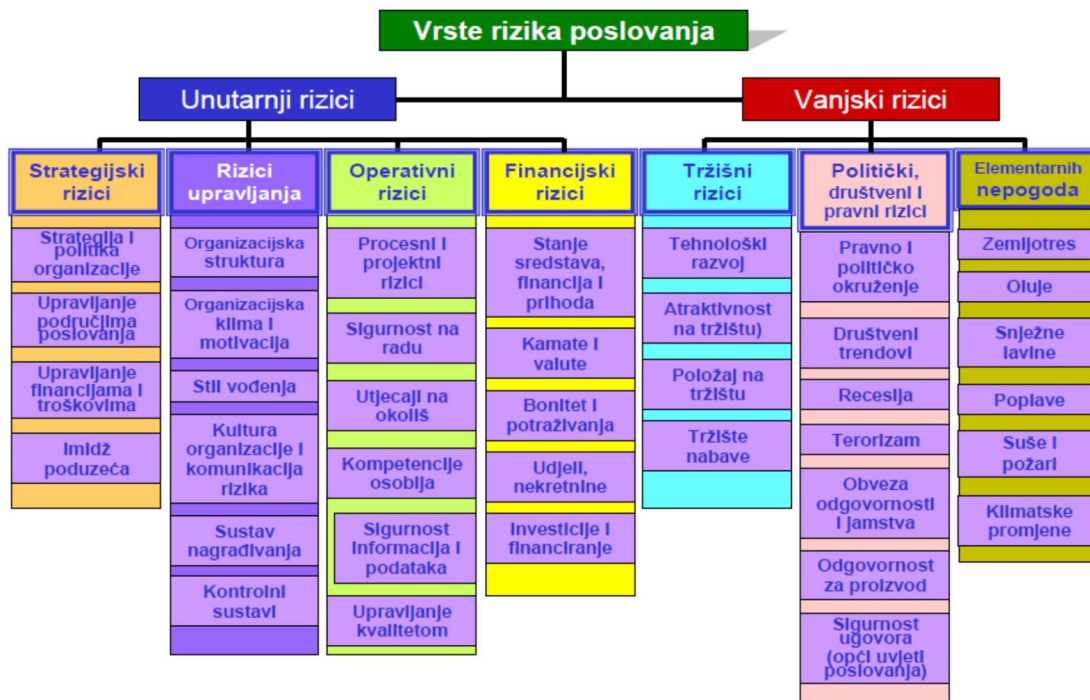
Pojam rizika se može definirati kao mogućnost koja nastaje prilikom ostvarenja ciljeva da se ti isti ciljevi u potpunosti ne ostvare. Posljedica rizičnih događaja su štete ili krizne situacije koje u konačnici rezultiraju gubitkom za onoga koji provodi ciljeve. U ekonomiji, rizik se odnosi na sve one događaje koje mogu utjecati na poslovanje, primjerice smanjenje imovine, donošenje pogrešnih odluka, neželjeni utjecaji ljudskih kadrova i slično, a nekoliko autora u domaćoj i stranoj literaturi su opisali sam pojam rizika. Tako se rizik prema Deković i sur. (2017:124) odnosi na „mogućnost nastupa situacije koja se može negativno odraziti na poslovanje“, dok Damodaran (2011:58) definira rizika kao „stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo“. Zajednički aspekt ovih definicija, ali i ostalih definicija rizika, je mogućnost gubitka i nemogućnost određivanja ishoda.

Često se uz pojam rizika veže pojam neizvjesnost, međutim, kako navodi Sharpe (1999, prema: Deković i sur., 2017) rizik se može mjeriti, dok se neizvjesnost ne može mjeriti te se u tome očituje glavna razlika ova dva pojma. S obzirom da se rizik može mjeriti, postoji nekoliko metoda kojima je mjerenje moguće te sama analiza za buduće upravljanje, a o kojima će se kasnije u radu nešto više govoriti.

### **2.1. Kategorije podjele rizika**

U praksi postoje brojni rizici koji se mogu razvrstati u određene kategorije, ovisno o tome na što se pojedini rizik odnosi. Pojedini autori su dali podjelu nekoliko kategorija rizika te su opisali rizike koji se nalaze u tim kategorijama, a jedna od njih su i poslovni rizici. Poslovni rizici koji rezultiraju gubicima za poduzeće se najčešće pojavljuju u novčanim tokovima (Udovičić i Kadlec, 2013), a dijele na unutarnje i vanjske. Prema Drljača i Bešker (2010) unutarnje rizike čine strategijski, operativni i financijski rizici te rizici upravljanja, dok vanjske rizike čine rizici elementarnih nepogoda, tržišni te politički, društveni i pravni rizici. Unutarnji rizici nastaju u samom poduzeću, odnosno u njegovoj internoj okolini, a nastaju kao rezultat poslovanja, menadžmenta, upravljanja kadrovima itd. S druge strane, vanjski rizici nastaju van poduzeća, odnosno u njegovoj eksternoj okolini, a rezultat su različitih tržišnih, političkih ili

prirodnih promjena. Poduzeće na vanjske rizike ne može utjecati, no može ih pratiti. Podjela poslovnih rizika na unutarnje i vanjske te njihova obilježja su prikazana na sljedećoj slici.



**Slika 2.** Unutarnji i vanjski rizici poslovanja

Izvor: Bešker, Marko. 2009- *Sustav upravljanja organizacijom*. Zagreb: Oskar, str. 15

Nešto užu podjelu poslovnog rizika u poslovanju je opisao Lacković (2002, prema: Udovičić i Kadlec, 2013) pa se tako poslovni rizik dijeli na operativni rizik, pravni rizik, rizik zakonodavstva te rizik ugleda (imidža). Na ovakvu se podjelu poslovnih rizika često nailazi u stranoj literaturi.

Osim podjele rizika na unutarnje i vanjske, rizici se mogu podijeliti na hazardne (čiste rizike), rizike kontrole (neizvjesne rizike) i špekulativne rizike (rizici prilike). Prema Drljača i Bešker (2010) hazardni rizici nastaju kao posljedica odluka te ne mogu rezultirati dobitkom, već samo gubitkom, odnosno štetom. Primjer hazardnog rizika je požar u poduzeću. Za razliku od hazardnih rizika, špekulativni rizici mogu rezultirati ili dobitkom ili gubitkom, a kao primjer može se navesti ulazak poduzeća na tržište. Posljednji rizici, rizici kontrole, nastaju zbog nepoznatih događaja na koje poduzeće ne može utjecati, zbog eksterne okoline. Takvi su primjeri gubitak tržišnog udjela ili financijski gubitak.

## 2.2. Pristupi u upravljanju rizikom

Upravljanje rizicima složen je proces koji se treba provoditi na vrijeme kako bi se spriječile neželjene posljedice i krizne situacije. Taj proces primarno treba započeti na strateškoj razini jer su strateški menadžeri oni koji će identificirati, analizirati, procijeniti i tretirati rizik. U tu se svrhu razvila disciplina upravljanja rizicima, odnosno Menadžment rizika (eng. *Risk management*). Prema Srinivas (2019:3) menadžment rizika je „proces čiji je cilj pomoći projektnom timu da donese ispravnu odluku u pravo vrijeme kako bi identificirao, klasificirao, kvantificirao rizike te zatim upravljao njima i kontrolirao ih“. Menadžmentom rizika se nastoji identificirati i odgovoriti na čimbenike rizika kako bi se postigli ciljevi (Srinivas, 2019).

S obzirom na opsežnu tipologiju poslovnih rizika koji se ne mogu predvidjeti na vrijeme ili pak na koje se ne može utjecati, poduzeća se nastoje na vrijeme pripremiti za potencijalne rizične događaje. U hijerarhiji svakog poduzeća, takva priprema počinje na strateškoj razini jer se na istoj donose strateški važne odluke za budućnost poduzeća. Jedna od uloga strateškog menadžmenta u poduzeću je i da upravlja rizicima kako bi došlo do nastanka održive koristi (Sprčić, 2013). Upravljanje rizikom primarno započinje identifikacijom prilika i izbjegavanjem prijetnji koje mogu utjecati na poduzeće, pri čemu je važno nekoliko aktivnosti (Deković i sur., 2017:125):

1. Izbjegavanje rizika – izbjegavanje onih aktivnosti koje mogu izazvati štetan događaj
2. Smanjivanje rizika – poduzimanje određenih mjera zaštite
3. Preuzimanje rizika – preuzimanje odgovornosti za moguće događaje i štete
4. Udruživanje rizika – raspodjela šteta na više nositelje
5. Transfer rizika – prenošenje rizika na druge dionike

Pri samom upravljanju rizikom, Deković i sur. (2017:125) navode temeljna načela uz pomoć kojih je moguće stvoriti koncept upravljanja rizikom: „ne riskiraj više nego što si možeš dopustiti da izgubiš, uzmi u obzir i slučajnost i ne riskiraj puno za malo“. Prema istom izvoru, ova načela se odnose na prenošenje rizika na osiguratelja, zadržavanje rizika i razuman odnos koristi i troškova (Deković i sur., 2017). S druge strane, Drljača i Bešker (2010) smatraju da se upravljanje rizicima treba zasnivati na PDCA metodi ili tzv. Demingovom krugu, pri čemu se elementi metode odnose na planiranje, provođenje, kontroliranje i djelovanje. PDCA ciklus je važan u sustavu upravljanja kvalitetom tj. u primjeni norme ISO 9001, a povezan je i s

upravljanjem rizicima te kontrolom rizika. Pri samom procesu upravljanja rizicima (Kereta, 2021:72) razlikuje nekoliko aktivnosti:

1. Identifikacija rizika – ispitivanje internih i eksternih izvora rizika, pri čemu je važno dobivanje pravodobnih informacija. Odgovaranje na ključna pitanja koja uključuju nastanak, izvor, posljedice i troškove rizika te pouzdanost informacija, obuhvat istraživanja, mehanizme odgovornosti i slično, može se olakšati uz primjenjivanje određenih metoda kao što su ankete, upitnici, SWOT analiza, stablo odlučivanja itd.
2. Analiza rizika – analiziranje izvora rizika, posljedica, vjerojatnosti i faktora koji služe za određivanje stupnja rizika. Stupanj rizika je povezan s vjerojatnošću i posljedicama pojave rizika, a za njegovo određivanje se koriste 3 metode kvantitativna, kvalitativna i semikvantitativna.
3. Procjena rizika – uspoređivanje stupnja rizika prema kriterijima utvrđenim u analizi pa tako procjena rizika može biti kvantitativna i kvalitativna. Procjenom rizika se rizik tretira kao prihvatljiv ili neprihvatljiv u budućim radnjama, pri čemu se koristi tzv. ALARP princip, što bi značilo da je rizik nizak samo ako je u razumnim granicama u praksi.
4. Tretiranje rizika – tretiranje rizika uključuje nekoliko aktivnosti kao što su postupanje s rizikom, rješavanje rizika te financiranje postupanja s rizikom. Ove aktivnosti služe za procjenu i rangiranje rizika, poduzimanje mjera i implementaciju opcija u financiranju rizika.
5. Nadzor i kontrola rizika – praćenje i nadzor rizika, strategija te kontrola implementacije koje je potrebno uskladiti s internim i eksternim promjenama. U nadzoru poslovnih procesa kojima se upravlja rizicima se može primjenjivati nekoliko metoda kao što su unutarnja i vanjska revizija, inspekcije, sudovi, komisije i slično.
6. Implementacija sustava upravljanja rizicima – uvođenje sustava upravljanja rizicima pruža odgovore na promjene koje nastaju tijekom rizičnih događaja, a iste treba nadograđivati kako bi se ostvarili budući ciljevi te se pomoglo u upravljanju rizicima.

Kereta (2021) ističe važnost razvijanja strategije komuniciranja kao glavnu aktivnost u najranijoj fazi upravljanja rizikom. Komunikacija i konzultacije „osiguravaju da sudionici imaju pristup relevantnim informacijama“ (Kereta, 2021:72) što na kraju omogućava donošenje dobrih odluka u pitanjima vezanim za rizike. Prilikom upravljanja rizikom, Deželjin i sur. (2002) smatraju da menadžment ne smije utjecati na preuzimanje rizika jer bi na taj način utjecalo na razvijanje poslovanja. Također, funkcije preuzimanja rizika i funkcije kontroliranja

rizika treba odvojiti kao zasebne funkcije zbog objektivnosti u procjeni rizika. U konačnici, Deželjin i sur. (2002) navode da se rizik ne smije prekrivati, već iskazivati te se treba poticati njegovo upravljanje, a kao primarne funkcije u upravljanju autori navode identifikaciju, mjerenje i izvješćivanje o riziku.

### **2.3. Metode i tehnike upravljanja rizikom**

U suvremenom poimanju menadžmenta kao znanosti primjenjuju se znanstvene metode i modeli koji su važni za poslovno odlučivanje. Za njihovu su primjenu važne točne pretpostavke i relevantne informacije, a primjenjive su i u upravljanju rizikom. Metode koje se koriste u upravljanju rizikom su brojne te se obično koriste za „identifikaciju, procjenu i ocjenu pouzdanosti procesa upravljanja rizicima“ (Drljača i Bešker, 2010:12), a tehnike u upravljanju rizicima se dijele s obzirom na „način iskazivanja vjerojatnosti i posljedica događaja“ (Kereta, 2021:49) kao kvalitativne i kvantitativne. S obzirom na karakteristike, metode upravljanja rizikom su podijeljene u 5 skupina (Drljača i Bešker, 2010:12):

1. Metode kreativne tehnike – u ovu skupinu spadaju metode Brainstorming, Delphi-tehnika i Morfologija.
2. Metode analize scenarija – uključuje Analizu gubitka, Stablo pogrešaka i analiza tijeka te Analizu scenarija
3. Metode analize pokazatelja – u ovu skupinu spadaju Izvještavanje o kritičnim događajima te Upravljanje rizicima na temelju promjena
4. Metode analize funkcija – uključuje metode kao što su FMEA, Analiza ugroženosti, HAZOP i HACCP
5. Statističke metode – odnose se na metode Standardne devijacije, Intervala pouzdanosti i Monte Carlo simulacije

Prema Drljača i Bešker (2010) navedene metode se koriste za ocjenu pouzdanosti procesa upravljanja rizicima. S druge strane, Kereta (2021) je opisao kvantitativne i kvalitativne tehnike upravljanja rizikom, u čiju su podjelu uključene i poneke prethodno navedene metode upravljanja rizikom. Tako kvalitativne tehnike upravljanja rizikom čine Brainstorming, Brainwriting, Delfi tehnika i SWOT analiza, dok u skupinu kvantitativnih tehnika spadaju tehnike kao što su Račun izloženosti rizicima, Analiza osjetljivosti, Račun vjerojatnosti,

Matrica plaćanja, Stablo odlučivanja, Analiza scenarija, Monte Carlo simulacija, Stablo grešaka, Sustav pokazatelja ranog upozorenja, Modeli umjetne inteligencije te Cost-benefit analiza.

Brainstorming ili tzv. Oluja mozgova, tehnika je koja se zasniva na prikupljanju originalnih ideja među grupom zaposlenika. U upravljanju rizikom, cilj Brainstorminga je prikupiti što više prijedloga koji su primjenjivi na upravljanje rizikom, a koji će se koristiti u analiziranju rizika i pronalaženju rješenja (Kereta, 2021). Također, postoji i tehnika Obrnutog brainstorminga koja se zasniva na pronalaženju ideja koje će potencijalno doživjeti neuspjeh. U upravljanju rizikom se obrnuti Brainstorming koristi u fazi identifikacije rizika i izrade popisa rizika (Kereta, 2021). Tehnika slična Brainstormingu je Brainwriting ili Pisanje misli, a odnosi se na zapisivanje ideja koje će pomoći u pronalaženju rješenja. Za razliku od Brainstorminga, Brainwriting-om se prikuplja veći broj ideja, odnosno prijedloga, jer se iste zapisuju. Posljednje dvije kvalitativne tehnike se odnose na Delfi tehniku i SWOT analizu, pri čemu se Delfi tehnika koristi kao metoda prognoziranja zasnivana na „statističkoj obradi prikupljenih mišljenja eksperata za određeno područje ili problem“ (Kereta, 2021:52), dok se SWOT analiza koristi u identifikaciji snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Prilikom izrade SWOT matrice koja je primjenjiva za poduzeće ili poslovni pothvat, primjerice pokretanje biznisa dostavne službe, rizik bi se smjestio u kategoriju prijetnji. Kereta (2021) naziva prijetnje i slabosti opasnostima koje su negativne komponente rizika, dok su snage i prilike u principu šanse koje su pozitivna komponenta rizika. U konačnici, menadžment koji je efikasan će maksimizirati šanse, dok će s druge strane minimizirati opasnosti.

Za razliku od kvalitativnih tehnika, opseg kvantitativnih tehnika je nešto veći, a prva od njih je Račun izloženosti rizicima. Ovom se tehnikom promatraju interni rizici u poslovanju te koliki je njihov porast, a sastoji se od 3 skupa pokazatelja: „pritisci i opasnosti koji dolaze od zahtjeva za rastom poduzeća, pritisci i zahtjevi koji dolaze od korporativne kulture te upravljanje informacijama“ (Kereta, 2021:55). Potom slijede Analiza osjetljivosti koja se u praksi koristi za izbjegavanje odluka s negativnim posljedicama, dok se Račun vjerojatnosti koristi za predviđanje vjerojatnosti nekog događaja. Tehnika Matrice plaćanja „utvrđuje vjerojatnu vrijednost različitih alternativa ovisno o različitim poželjnim ishodima pridruženima svakoj alternativni“ (Kereta, 2021:58), pri čemu se rangiraju vjerojatnosti. Matrica plaćanja je unaprijedila svoj koncept u tehnici Stabla odlučivanja, gdje se uz utvrđivanje vjerojatnosti dodao čimbenik segmentiranja odluke. Stablo odlučivanja služi za reduciranje rizika i pronalaženje alternativnih rješenja, pri čemu važnu ulogu igra menadžment.



Tehnika Analize scenarija služi za analiziranje scenarija u budućim događajima koji mogu biti optimistični, realni i pesimistični. Ovom se tehnikom resursi prilagođavaju scenariju, a u upravljanju rizikom pruža pravu analizu rizika. Tehnika slična Analizi scenarija je tehnika Monte Carlo simulacije, koja je definirana kao „analiza scenarija potpomognuta računalom“ (Kereta, 2021:61). Ovom se tehnikom dolazi do ukupnog rizika koji se zasniva na 2 pokazatelja: očekivana vrijednost i standardna devijacija.

Među posljednjim kvantitativnim tehnikama u upravljanju rizikom nalaze se Stablo grešaka, Sustav pokazatelja ranog upozorenja, Modeli umjetne inteligencije te Cost-benefit analiza. Prema Kereta (2021:62) stablo grešaka predstavlja „logičnu kombinaciju različitih sustava i mogućih uzroka koji pridonose određenom događaju“. Određeni događaj se još naziva i top događaj, a sama analiza u primjeni ove tehnike se zasniva na definiranju vjerojatnog top događaja. Kereta smatra da je Stablo grešaka jedan od najvažnijih alata u mjerenju rizika jer analizira kolika je pouzdanost sustava. Sustav pokazatelja ranog upozorenja, kao tehnika upravljanja rizikom, za cilj ima identificirati opasnosti i prijetnje, procijeniti posljedice te dati dijagnozu uzoraka opasnosti i prilika. Svako poduzeće stvara vlastiti sustav kojim će uvidjeti stupanj rizičnosti poslovanja, primjerice promatranje indikatora podataka iz bilance (nelikvidnost, prezaduženost itd.).

Kereta (2021) navodi činjenicu da je menadžerima teško definirati i mjeriti podatke koji se odnose na određeni problem, zbog čega se odlučuju na primjenu Modela umjetne inteligencije. Ovi modeli su zapravo „matematičke tehnologije koje povezuju nejasne skupove i neuralne mreže“ (Kereta, 2021:63), a njihovim korištenjem ljudski mozak proširuje primjenu matematičkih tehnika. Posljednja kvantitativna tehnika je Cost-benefit analiza kojom se kvantificiraju troškovi i koristi, a u upravljanju rizikom se primjenjuje kod „procjenjivanja isplativosti tretiranja rizika“ (Kereta, 2021:64), donosno kada se analizira način financiranja postupanja s rizicima.

Kvalitativne tehnike ili tzv. grupne tehnike, prethode kvantitativnim tehnikama, a služe za prikazivanje magnitude posljedica i vjerojatnosti posljedica (Kereta, 2021). S druge strane, kvantitativne tehnike primjenjuju numeričke vrijednosti u posljedicama i vjerojatnostima, a služe za izračun stupnja rizika i rangiranje rizika. Sistematizacija kvalitativnih i kvantitativnih tehnika upravljanja rizikom je prikazana u sljedećoj tablici.

**Tablica 2.** Obilježja kvalitativnih i kvantitativnih tehnika u upravljanju rizikom

	Kvalitativne tehnike	Kvantitativne tehnike
--	----------------------	-----------------------

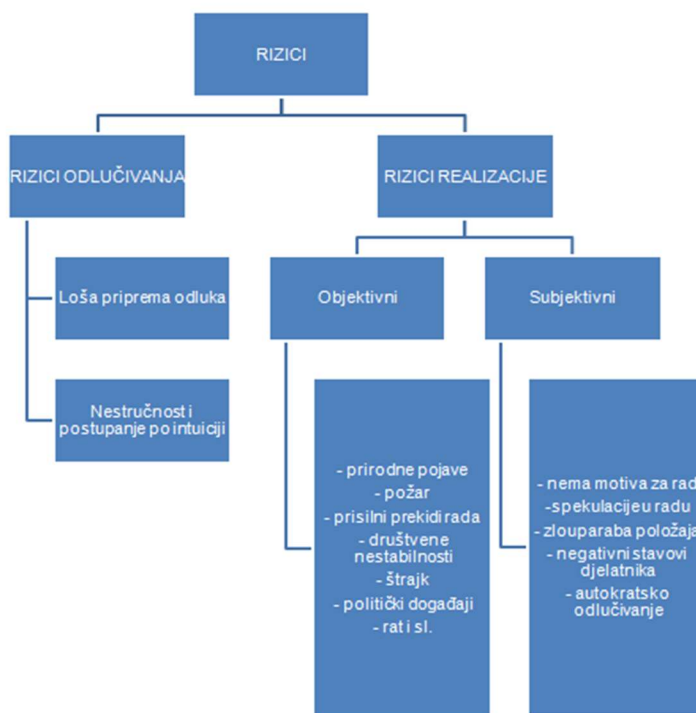
<b>Primjena</b>	- grupa	- numeričke vrijednosti
<b>Cilj</b>	- prikazivanje magnitude posljedica - prikazivanje vjerojatnosti posljedica	- analiza i procjena rizika - izračun stupnja rizika - rangiranje rizika
<b>Prednosti</b>	- više znanja i informacija - više alternativnih rješenja - donošenje boljih odluka	- procjena posljedica - korištenje podataka koji se mogu provjeriti - transparentnost i valjanost analize
<b>Nedostaci</b>	- proces donošenja odluka je vremenski dug i skup - nepoželjni kompromisi - nametnuto ili grupno mišljenje	- potreba za opsežnošću modela - složenost modela

Izrada autora prema: Kereta, Josip. 2021. *Upravljanje rizicima: priručnik za studente*. Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar, str. 50, 54

Stroie (2011:1106) navodi da je najvažniji zadatak u smanjenju utjecaja rizika odabir „najprikladnije metode za pravilnu analizu postojećeg rizika“, odnosno kvantitativni ili kvalitativni pristup. Međunarodna tvrtka za savjetovanje i obuku u organizacijskom poslovanju, Quality Support Group (QSG) navodi da su kvantitativne i kvalitativne tehnike podjednako učinkovite u procjeni rizika kada se koriste za određene primjene (QSG, 2023). Međutim, kvalitativnim tehnikama se brže utvrđuje prioritet rizika (QSG, 2023), no njegova je analiza subjektivna (Evrin, 2021). QSG (2023) navodi da je kvantitativna analiza rizika bolja metoda za razumijevanje kako rizik i neizvjesnost mogu utjecati na projekt. Uz to je točnija, ali i složenija od kvalitativne analize rizika, te je „bolji alat u analizi rizika za visokorizične industrije“ (QSG, 2023:4). S navedenim se slaže i Evrin (2021) koji smatra da je kvantitativna analiza rizika objektivna i detaljnija, no sama po sebi je složenija i zahtijeva više vremena u odnosu na kvalitativnu analizu. Uz to, kvantitativni podaci se teže prikupljaju pa mogu biti i skupi (Evrin, 2021).

### 3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U DOBAVNOM LANCU

Rizici su neizostavan dio u poduzećima te se velika pažnja posvećuje njihovom upravljanju. Udovičić i Kadlec (2013:50) navode da su rizici povezani s procesom odlučivanja te da „neučinkovito upravljanje donosi ekonomske štete razvoju i napretku poduzeća“. Upravljanjem rizikom se razvija sustav koji omogućuje pripremanje za promjene koje će imati negativne utjecaje na poslovanje (Živko i sur., 2015). Rizici se javljaju i u dobavnom lancu, a Kozina i Darabuš (2013) ih dijele u dvije skupine: rizici odlučivanja i rizici realizacije. Rizici odlučivanja su povezani s lošom pripremom u odlučivanju te nedostatku stručnosti i postupanjem po intuiciji. S druge strane, rizici realizacije se dijele na objektivne i subjektivne, pri čemu su primjeri objektivnih rizika prirodne pojave, politički događaji, društvene nestabilnosti itd., dok su primjeri subjektivnih rizika spekulacije u radu, zlouporaba položaja, autokratsko odlučivanje itd. Podjela rizika u dobavi prema Kozini i Darabušu (2013) je prikazana sljedećom slikom.



**Slika 3.** Rizici u dobavnom lancu

Izvor: Kozina, Goran, i Martina Darabuš. 2013. Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitalis d.o.o. – Varaždin. *Tehnički glasnik* 7 (1): 74

Promjenom poslovne strukture dolazi do promjene rizika u dobavnom lancu. Rizici utječu na dionike dobavnog lanca kao što su proizvođači i dobavljači, logistički operateri, korisnici, upravljačka tijela, pružatelji transportnih usluga itd. Rizike koji najčešće utječu na dobavni lanac, Kozina i Darabuš (2013:74) dijele u 3 skupine:

1. Rizici iz okoliša
2. Geopolitički rizici
3. Ekonomski rizici

S obzirom da je rizike teško predvidjeti, kao primarna aktivnost za njihovo smanjenje je informiranje (Kozina i Darabuš, 2013). Također, rizicima u dobavnom lancu se treba upravljati, što je jedna od funkcija proizvodnog menadžmenta u poduzećima jer se „kvalitetnim upravljanjem lancem dobave mogu ostvariti značajne uštede“ (Prester, 2006:297). Uštede u dobavnom lancu se ostvaruju na način da se posao racionalizira te da se eksternaliziraju netržišne djelatnosti, ali i udruživanjem specijaliziranih poduzeća u specifičnim djelatnostima u cijelom dobavnom procesu (Prester, 2006). Seuring i sur. (2003) navode da su glavni ciljevi upravljanja rizicima u dobavnom lancu održavanje dobavnog lanca, dostupnost proizvoda, postizanje otpornosti dobavnog lanca i povećanje sposobnosti da se nosi s poremećajima. Također, autori smatraju da su potrebni zajednički naponi i slaganje oko strategija kojima će se upravljati rizikom jer je komunikacija u dobavnom lancu iznimno važna (Seuring i sur., 2003).

### **3.1. Strateško planiranje**

Upravljanje rizicima u dobavnom lancu zahtjeva uključenost najviše razine menadžmenta, odnosno strateškog menadžmenta. Na ovoj razini se donose odluke o misiji, viziji i ciljevima, ali i nabavnim sposobnostima te planu razvoja dobavnog lanca. O svemu tome odlučuje menadžer čija je funkcija odlučivanja „jedna od najvažnijih administrativnih aktivnosti“ (Dogac-Kili, 2013:465), prilikom koje strateški menadžment ostvaruje svoju ulogu. Planovi koji se donose na strateškoj razini trebaju biti usklađeni s poslovnom strategijom koja stvara dobavni lanac u poduzeću. Seuring i sur. (2003) navode da strateški plan u poduzeću treba uključivati nekoliko aktivnosti po pitanju dobave:

1. Politiku nabave i dobavni lanac

2. Krizni menadžment u dobavnom lancu
3. Organizacijske sposobnosti
4. Alate, metode i sustave za donošenje odluka

Kontrola izvora složenosti dobavnog lanca smanjuje vjerojatnost rizika. Primjerice, tehnologija može imati važnu ulogu u izbjegavanju rizika, dok s druge strane, stvara prilike koji potiču stvaranje rizika poput kibernetičke nesigurnosti. Eshkenazi (2018) smatra da je kibernetička sigurnost u lancu dobave „jednako važna kao i zaštita robe i objekata“. Isti autor navodi da je prijenos rizika najbolja strategija za upravljanje rizikom onda kada se rizik ne može izbjeći (Eshkenazi, 2018). Marotta (2022) također spominje upravljanje kibernetičkom sigurnosti kao strategiju kojom se može upravljati rizikom u dobavnom lancu te donosi nekoliko strategija kojima se može upravljati rizikom u lancu dobave:

1. PPRR model upravljanja rizikom – strategija upravljanja rizikom lanca dobave koja se zasniva na prevenciji, pripravnosti, odgovoru i oporavku. Naime, korištenjem ovog modela se poduzimaju mjere kako bi se smanjio rizik, provodi se plan za nepredviđene situacije te se isti izvršava, a potom se nastavlja s radom u dobavnom lancu.
2. Upravljanje rizicima iz okoline – promjene u okolini kao što je pandemija Covid-19 ukazale su da postoje nedostaci u dobavnim lancima u maloprodaji i proizvodnji, zbog čega nastaju poremećaji u dobavnom lancu. Kako bi se pružila bolja vidljivost strukture lanca dobave, postoje softveri za procjenu rizika koji omogućuju identificiranje slabih točki u dobavnom lancu. Uz to, važno je i razvijanje plana za nepredviđene situacije.
3. Upravljanje kibernetičkim rizikom – digitalna tehnologija omogućuje optimizaciju operacija u dobavnom lancu, no u isto vrijeme može stvoriti prijetnje koje pospješuju rizične situacije. Kako do istog ne bi došlo, menadžeri implementiraju strategije upravljanja rizicima u dobavnom lancu u kontekstu kibernetičke sigurnosti kao što su sigurnosne kontrole, softverska rješenja, obuka zaposlenika o kibernetičkoj sigurnosti, sigurnosno kopirane u svrhu zaštite podataka i slično.
4. Poboljšanje vidljivosti dobavnog lanca – dijelove dobavnog lanca je potrebno razumjeti kako bi se rizici prepoznali na vrijeme. U tu svrhu je potrebno proučiti i tehnologiju koja omogućuje veću vidljivost proizvoda i usluga, ali i povećati vidljivost financijske stabilnosti, primjerice dobavljača i partnera.
5. Praćenje distribucijskih podataka – praćenje podataka o isporuci proizvoda ili prijevozu proizvoda pomaže u pouzdanoj isporuci klijentima. Kod upravljanja rizicima u lancu

dobave, po pitanju prijevoza, u obzir treba uzeti vrijeme utovara, broj zaustavljanja, tranzitno vrijeme, raspored održavanja itd.

6. Provođenje logističkog plana – logistički plan se može provoditi u nepredviđenim situacijama koji će osigurati nastavak poslovanja u slučaju prekida dobavnog lanca.
7. Provođenje interne obuke o rizicima – provođenje interne obuke o podizanju svijesti o rizicima može pomoći u smanjenju rizika u dobavnom lancu.
8. Dosljedno praćenje rizika – praćenje čimbenika zbog kojih može nastati rizik u dobavnom lancu može poslužiti u zaštiti operacija. Razine dobavnog lanca je potrebno pažljivo promatrati kako bi se uvidjeli potencijalni pokazatelji rizika.
9. Korištenje podataka za modeliranje scenarija rizičnih događaja – modeli podataka se koriste za predviđanje posljedica tijekom odvijanja najgoreg scenarija u dobavnom lancu. Kako bi se poduzeća bolje pripremila za poslovanje uslijed takvih slučajeva, razvijaju se planovi za nepredviđene situacije.
10. Konsolidacija podataka – pronalazak podrške za upravljanjem lancem dobave te maloprodajnih rješenja.

Iz prethodnih opisanih strategija upravljanja rizikom je jasno vidljivo da isti zahtijevaju donošenje odluka i upravljanje od strane strateških menadžera. Također, kao primarna aktivnost prije donošenja bilo kakve strategije u upravljanju rizikom je potrebno provesti planiranje, što je još jedna funkcija na strateškoj razini. Oni rizici kojima se dobro upravlja neće trebati velika ulaganja i pozornost, za razliku od rizika kojima se ne upravlja. Iz tog razloga je ključno da poduzeća stvaraju strategiju koja stvara dobavni lanac.

### **3.2. Manjak informacija**

Manjak informacija i adekvatnih podataka u dobavnom lancu uzrokuju rizik. Primjerice, smanjena kontrola dobavljača ili neadekvatno izvršavanje ugovora od strane dobavljača mogu dovesti do nastanka rizika u dobavnom lancu. Seuring i sur. (2003) navode da loše upravljanje i kontrola rizika, po pitanju dobavljača i ugovora, uzrokuju rizike prevare, privatnosti, ugleda, zadovoljstva korisnika, nepridržavanja ugovorenih cijena, rizik prekida lanca dobave itd. Razmjena informacija u opskrbnom lancu omogućuje opstanak poduzeća, a iste se mogu odnositi na inventar, podatke o prodaji i narudžbi, predviđanje prodaje, korištenje novih proizvoda itd. (Lotfi i sur., 2013). Prednosti dijeljenja informacija u dobavnom lancu su

smanjenje zaliha i učinkovito upravljanje istima, smanjenje nesigurnosti, povećanje vidljivosti i produktivnosti, optimalno korištenje kapaciteta, smanjenje troškova itd. (Lotfi i sur., 2013), ali i povećanje učinkovitosti dobavnog lanca te ujednačavanje proizvodnje (Baihaqi i Beaumont, 2005). Međutim, dijeljenje informacija u dobavnom lancu može naići na određene izazove i prepreke kao što je privatnost informacija. Naime, članovi poduzeća često nemaju povjerenje jedni u druge, što dovodi do sprječavanja razmjene informacija. Uz nepovjerenje postoje i druge prepreke u dijeljenju informacija u dobavnom lancu, a koje su Khaurana i sur. (2011:10) podijelili u 6 kategorija:

1. Menadžerske prepreke – nastaju zbog nepovjerenja menadžera u sustav dijeljenja informacija. Također, menadžeri ne žele ulagati u inovacije koje će im omogućiti pogodnu razmjenu informacija te nemaju upravljačke smjernice koje će im olakšati razmjenu informacija. Za dijeljenje informacija je potrebna potpora višeg menadžmenta, ali i obuka, iskustvo te pismenost o novoj tehnologiji.
2. Organizacijske prepreke – nastaju zbog organizacijske strukture i skupine onih koji su uključeni u razmjenu informacija. Kako bi se informacije razmjenjivale, potrebne su promjene u ponašanju pojedinca i organizacije. Također, neki autori su ukazali na činjenicu kako mala i srednja poduzeća smatraju da je dijeljenje informacija prikladno samo za velika poduzeća (Gil-Gracia i sur., 2007, prema: Khaurana i sur., 2011), ali i da centralizirane organizacije imaju negativan utjecaj na razmjenu informacija u dobavnom lancu (Tsai, 2002, prema: Khaurana i sur., 2011). Uz to, Bures (2003, prema: Khaurana i sur., 2011) navodi da organizacije koje imaju strogu administrativnu kontrolu nemaju naviku razmjene informacija u dobavnom lancu.
3. Financijske prepreke – financijske prepreke su jedne od važnijih prepreka u dobavnom lancu iz razloga što je implementacija sustava koji će omogućiti dijeljenje informacija u dobavnom lancu skupa. Mala i srednja poduzeća se susreću s problemom nemogućnosti zapošljavanja stručnih osoba koje će im pomoći u implementaciji sustava za razmjenu informacija u dobavnom lancu, a potrebne su i obuke osoblja čiji su troškovi visoki.
4. Tehnološke prepreke – razvoj informacijske tehnologije je pospješio razmjenu informacija, no njihova je složenost jedan od problema u razmjeni informacija. Naime, integracija različitih programa, hardvera, programskih jezika i sl. je izazov poduzećima, dok korištenje jednostavne tehnologije u dobavnom lancu postaje lakše za usvajanje. Uz

to, nameće se i problem stručnosti i znanja u korištenju tehnologije u razmjeni informacija u dobavnom lancu.

5. Individualne prepreke – nastaju na razini zaposlenika, odnosno iz njegovog djelovanja i ponašanja. Zaposlenici često nisu voljni dijeliti informacije, čak iako imaju potporu ICT tehnologije. Također, zaposlenici koji su sretni na svojim radnim mjestima su voljniji dijeliti informacije, u odnosu na zaposlenike koji nisu zadovoljni svojim radnim mjestom, te postoje oni koji smatraju postoji problem nedovoljne obuke za razmjenu informacija.
6. Društveno-kulturološke prepreke – nastaju zbog zlouporabe ili pogrešnog dijeljenja informacija, primjerice otkrivanja povjerljivih informacija konkurentima. Ove prepreke nastaju i zbog nedostatka koherentnosti među zaposlenicima, ali i zbog kulturološkog jaza u internoj okolini poduzeća. Stewart i sur. (2004, prema: Khaurana i sur., 2011) smatraju da je niska razina pismenosti pojedinaca u dobavnom lancu još jedna prepreka za uspješno dijeljenje informacija.

U istraživanju koje su proveli Khaurana i sur. (2011) daje se zaključak da su financijske, tehnološke i organizacijske prepreke ključne prepreke u dijeljenju informacija u dobavnom lancu. Unutar navedenih kategorija kao najvažnije prepreke se navode „financijska ograničenja za visoke troškove održavanja, sigurnost podataka i informacija te trošak specijalizirane radne snage i obuke“ (Khaurana i sur., 2011:26). Lotfi i sur. (2013:298) smatraju da je dijeljenje informacija u dobavnom lancu potrebno koristiti na učinkovit način te da je razmjena informacija u dobavnom lancu postala učinkovitija zbog uvođenja „globalne dugoročne suradnje i koordinacije“. Također, autori navode da se u proizvodnom sektoru trebaju iskoristiti informacijske tehnologije za razmjenu informacija u dobavnom lancu (Lotfi i sur., 2013). Dijeljenje informacija se smatra ključnom i učinkovitom inovacijom u upravljanju dobavnim lancem na razini poduzeća i industrije (Khurana i sur., 2011) jer se na takav način povećava učinkovitost dobavnog lanca, smanjuju zalihe i ujednačava proizvodnja (Baihaqi i Beaumont, 2005).

### **3.3. Prekid dobavnog lanca**

Događaji koji uzrokuju poremećaje u proizvodnji, distribuciji ili prodaji proizvoda i pružanju usluga uvjetuju prekidu dobavnog lanca. Prekid dobavnog lanca je najgori oblik rizika u dobavnom lancu jer prekidom istog dolazi do zastoja svih aktivnosti koji se u njemu obavljaju.



Maina i Wambugu (2021:65) su definirali poremećaje u dobavnom lancu kao „neplanirane događaje koji prekidaju normalne tokove materijala unutar lanca opskrbe“. Događaji koji uvjetuju prekidu dobavnog lanca mogu biti različite prirode poput prirodnih katastrofa, međudržavnih sukoba ili pak epidemija bolesti. COVID-19 i aktualna ratna zbivanja u Ukrajini uvjetovali su prekidima nekih globalnih dobavnih lanaca poput opskrbe energentima. Poremećaji koji su nastali u globalnim dobavnim lancima uslijed navedenih događaja kao rezultat su imali kašnjenje u isporuci proizvoda i njihovoj proizvodnji, a čak je došlo i do zatvaranja nekih poduzeća (GPS, 2023). Poduzeća trpe gubitke jer im se smanjuju profitne marže, ne mogu zadovoljiti potražnju potrošača, a rad proizvodnih strojeva se obustavlja (Maina i Wambugu, 2021).

Čimbenici koji uzrokuju poremećaje u dobavnom lancu mogu biti interne i eksterne prirode kao što su „pandemije, prirodne katastrofe, logistička kašnjenja i kvarovi, oscilacije cijena, cyber napadi i problemi s proizvodnjom“ (GPS, 2023), ali i nedostatak radne snage (Attinasi i sur., 2021). U studiji koju su proveli Afīqah i sur. (2014:1) zaključeno je da su najvažniji čimbenici koji stvaraju poremećaje u dobavnom lancu „nedostatak ponude, kvar opreme i nedostatak kupovne moći“. Na taj način, navedeni čimbenici uzrokuju kašnjenje isporuke proizvoda, dovode u pitanje kvalitetu, povećavaju pritužbe kupaca, uzrokuju pad prihoda te stvaraju nemogućnost stjecanja konkurentnosti (GPS, 2023). Attinasi i sur. (2021) navode da poteškoće u dobavnim lancima čine približno „jednu trećinu napetosti u globalnim proizvodnim mrežama“. Uz to, autori smatraju da se ograničenja u globalnim dobavnim lancima povećavaju razmjerno povećanju potražnje od strane potrošača (Attinasi i sur., 2021). Manuj i Mentzer (2008, prema: Vakharia i Yenipazarli, 2009) su predložili nekoliko koraka za ublažavanje rizika u globalnim opskrbnim lancima: identifikacija rizika, procjena i evaluacija, odabir strategije upravljanja i provedba tih strategija te ublažavanje rizika.

Maina i Wambugu (2021) smatraju da upravitelji dobavnog lanca trebaju preispitati svoje poslovne strategije ukoliko žele da se poslovanje u dobavnim lancima nastavlja. S navedenim se slažu Vakharia i Yenipazarli (2009:1) koji navode da većina poduzeća ne ulaže „značajne napore u razvoj učinkovite strategije upravljanja prekidima“ u dobavnom lancu. Sodhi (2014) smatra da menadžeri mogu smanjiti rizik prekida dobavnog lanca tako što će obuzdati rizik i neće dopustiti njegovo širenje kroz cijeli dobavni lanac. U konačnici, u poduzećima je nužno provoditi procjenu rizika u dobavnom lancu (Maina i Wambugu, 2021) te implementirati tehnologiju i procese kako bi se vjerojatnost pojave rizika spriječila na vrijeme (Vakharia i

Yenipazarli, 2009). Tomlin i Wang (2011:81) su opisali 5 operacijskih strategija za upravljanje rizikom prekida dobavnog lanca:

1. „Držanje zaliha koje se mogu koristiti za ispunjavanje potražnje kupaca čak i ako je dobava prekinuta“,
2. „Nabavljanje proizvoda od više dobavljača kako problem jednog dobavljača ne bi utjecao na cjelokupnu ponudu“,
3. „Osiguravanje dobavljača za hitne slučajeve s kojim se inače ne posluje, a s kojim se može poslovati u slučaju problema s dobavom“,
4. „Utjecanje na potražnju kako bi bolje odgovarala stvarnoj ponudi“,
5. „Poslovanje s dobavljačima kako bi se smanjila učestalost i ozbiljnost problema s dobavom“.

Jedan od pristupa upravljanja rizikom prekida dobavnog lanca je predložio Sheffi (2002, prema: Vakharia i Yenipazarli, 2009) prema kojemu se upravljanje sastoji od 4 koraka: stvaranja svijesti, prevencije, upravljanja odgovorima i upravljanja posljedicama. S druge strane, Christopher (2011) smatra da se u dobavnom lancu treba poboljšati vidljivost i povećati razina povjerenja te predlaže i zajedničku identifikaciju poremećaja u dobavnom lancu. Kleindorfer i Saad (2005, prema: Vakharia i Yenipazarli, 2009) navode da je potrebno kategorizirati rizike koji proizlaze iz ponude i potražnje, ali i neusklađenosti koje proizlaze iz poremećaja dobavnog lanca te predlažu okvir za upravljanje rizikom koji se sastoji od identifikacije opasnosti koje dovode do rizika, kvantificiranje rizika, razvijanje upravljanja rizikom te koordinaciju s partnerima u dobavnom lancu.

Hale i Moberg (2009, prema: Vakharia i Yenipazarli, 2009) smatraju kako je potrebno upravljati zalihama kada se pojave poremećaji u dobavnom lancu, dok Faisal i sur. (2006, prema: Vakharia i Yenipazarli, 2009) navode kako da su čimbenici za smanjenje rizika u dobavnom lancu strateške prirode, pri čemu se naglasak postavlja na suradnju i protok informacija. U konačnici, Tomlin i Wang (2011) preporučuju korištenje koncepta potpunog upravljanja kvalitetom, odnosno TQM modela (eng. *Total Quality Management*), ali i izbjegavanje rizika, kako bi se moglo upravljati rizicima prekida dobavnog lanca.

Može se zaključiti da je upravljanje rizicima u dobavnom lancu strateške prirode te da se isto treba provoditi na najvišoj razini menadžmenta. Međutim, ne treba isključiti i operacijski menadžment koji upravlja operacijama u cijelom dobavnom procesu te na taj način može pomoći u primjećivanju rizika prekida dobavnog lanca prije nego što se isti dogode. Uz to,

vidljivo je i da manjak informacija stvara poremećaje u dobavnom lancu, kao i donošenje adekvatnih strateških planova, pa je tako rizicima u dobavnom lancu primarno potrebno upravljati u njihovoj internoj okolini. Rizici eksterne okoline su svakako nepredvidljivi i mogu se dogoditi u bilo kojem trenutku, kao što je bio slučaj tijekom pandemije COVID-19 i rata u Ukrajini kada su prekinuti poneki globalni dobavni lanci. Ključ efektivnog upravljanja lancima dobave i upravljanja rizicima u lancima dobave je adekvatna koordinacija i učinkovita suradnja unutar interne okoline u poduzećima.

## **4. RIZICI U LANCIMA DOBAVE NA PRIMJERU HOTELA HILTON GARDEN INN U ZAGREBU**

Nakon teorijskog okvira rada, provedeno je istraživanje o rizicima u lancima dobave koji su istraženi na primjeru hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu. U nastavku su opisani opći podaci u hotelu te su se prikazali rezultati istraživanja, a potom su isti analizirani. U konačnici su se donijeli prijedlozi i smjernice za smanjenje rizika u lancima dobave, a spomenuti podaci se prikazuju u nastavku rada.

### **4.1. Opći podaci o hotelu**

Hilton Garden Inn je američki lanac hotela u vlasništvu multinacionalne ugostiteljske kompanije Hilton Worldwide. Počeci ove multinacionalne kompanije sežu u 1919. godinu kada je njezin osnivač Conrad Hilton kupio hotel s tek 40-ak soba u Teksasu, a nakon što su godine prolazile, u njegovom se vlasništvu našlo još nekoliko hotela. Prvi hotel koji je nosio ime Hilton je bio Dallas Hilton, tekšaški hotel sa 325 soba, a u vlasništvu Hilton hotela su se našli i Abeilene sa 260 soba te Waco sa 200 soba. Kupnja hotela se počela širiti i van Teksasa te se počela širiti ponuda sukladno potražnji pa je tako u New Yorku tijekom 40-ih godina prošlog stoljeća hotel Roosevelt Hilton bio prvi hotel u svijetu koji je u gostinjskim sobama imao televizor (Hilton, 2023). Tijekom 50-ih godina je kupljen hotel Statler i to za 111 milijuna američkih dolara, a sama kupnja se smatrala najvećim poslom s nekretninama u to vrijeme (Hilton, 2023). Tijekom toga razdoblja, Hiltonovi hoteli su u ponudu uveli ventilatore, otvoren je prvi moderni hotel nakon poslijeratne Europe i to u Istanbulu, otvaraju se novi hoteli te se ponuda širi na međunarodnoj razini. Do kraja 90-ih, Hilton je imao svoju službenu internetsku stranicu, a brend Hilton Garden Inn je u vlasništvu imao 4 hotela, da bi se kasnije proširio na više od 500 nekretnina (Hilton, 2023). Početkom 21. stoljeća, Hilton hoteli su se nalazili u 76 država što je sami brend učinilo najvećim brendom hotela sa punom uslugom u svijetu. U 2019. godini je imao 5.757 hotela koji su raspolagali s 923.110 soba u 114 zemalja, od čeka je 97 % franšiza ili ugovora o upravljanju (Turizam info, 2023).

Hilton Garden Inn kao brend, seže u vrijeme 80-ih kada se pod imenom CrestHill by Hilton grade 4 hotela od predloženih 25 i to u Pennsylvaniji, Michiganu i Kaliforniji. Početkom 90-ih je predstavljen brend Hilton Garden Inn koji je svoje hotelske proizvode počeo širiti i van

Sjedinjenih Država. Danas je postao lanac hotela koji nudi vrhunsku ponudu i smještaj, s ciljem da učini boravak „boljim i ljepšim“ (HGI, 2023). Hoteli koji su pod brendom Garden Inn su kategorizirani s 3\* ili 4\*, imaju kongresne sadržaje i kvalitetne restorane, a obično su usmjereni na poslovne goste (Turizam info, 2023). Nije dugo trebalo da Hiltonovi hoteli započnu s razvojem na hrvatskom tržištu. Tako je 2012. godine otvoren DoubleTree by Hilton, gradski hotel s 4\* i kvalitetnim restoranom smješten u Zagrebu, a 2018. godine je otvoren i Canopy by Hilton, također u Zagrebu (Turizam info, 2023). Posljednji hotel brenda Hilton Garden Inn otvoren je 2019. godine u Zagrebu i to na 100. obljetnicu Hiltonovih hotela. Istoimenog je naziva kao sami brend te je kategoriziran s 4\*. Predviđa se da će se 2024. godine u Opatiji otvoriti još jedan Hiltonov hotel, pod brendom Curio Collection by Hilton.

Hotel Hilton Garden Inn je smješten u središtu i poslovnoj četvrti grada Zagreba, u neposrednoj blizini zagrebačkih atrakcija kao što su Hrvatsko narodno kazalište, Botanički vrt, Umjetnički paviljon te The Green Gold centra, a nešto udaljenija je zračna luka. Hotel se rasprostire na 828 m<sup>2</sup> te raspolaže sa 153 gostinjske sobe, 6 soba za sastanke, kongresnom dvoranom, fitness centrom, restoranom, malom trgovinom i samposlužnom praonicom rublja, a pruža usluge posluge u sobu te besplatni wi-fi (HGI, 2023). Također, u sobama je dopušteno imati kućne ljubimce. Osim turističke ponude, za ovaj je hotel posebno značajan kongresni centar koji se prostire na 700 m<sup>2</sup> i u čijem se sklopu nalazi 5 dvorana za događaje, kapaciteta do 600 sudionika (Poslovni Turizam, 2023). Dvorane su opremljene suvremenom tehnologijom i tehničkom opremom te se iz istih pruža pogled na sam grad Zagreb, što je pogodno za organizaciju velikih događaja. Dodatna pogodnost za organizaciju događaja je ponuda F&B (Food and Beverage) koja je hvaljena od strane gostiju te izbor jela azijske kuhinje koju pripremaju iskusni kuhari. Kongresni centar ugosti oko 300 događaja godišnje, u organizaciji klijenata različitih brendova iz cijeloga svijeta poput Coca Cole, Jamnice, Fortenove, Porschea, Sandoza i mnogih drugih (Poslovni Turizam, 2023).

Već u prvih nekoliko mjeseci od otvaranja, zagrebački Hilton Garden Inn je privukao rezervacije iz SAD-a, Koreje i Njemačke (Kovačević, 2019). U kontekstu gastronomske ponude, restoran u hotelu nudi autentična jela čije sastojke za pripremu nabavlja od lokalnih hrvatskih farmi. U kontekstu hotelske ponude i smještaja, hotel nudi nekoliko posebnih ponuda i pogodnosti (HGI, 2023):

1. Paketi 2X bodova – članovi programa vjernosti Hilton Honors mogu zaraditi dvostruke bodove svake noći svog boravka

2. Kupnja unaprijed s popustom – ukoliko gosti rezerviraju najmanje 7 dana unaprijed boravak u hotelu, mogu uštediti i do 17 % na rezervaciju
3. Paket s doručkom – doručak za svakog prijavljenog gosta
4. Paket Experience the Stay – nudi pogodnosti kredita u hotelu, besplatni rani odlazak, ranu prijavu i odjavu. Također, nudi i kredit do 100 \$ po noćenju u Americi i 75 \$ po noćenju u Europi, Bliskom Istoku i Africi te 25 % popusta na slučajne troškove u Aziji i Pacifiku
5. Bodovna nagrada – bonus ili popust prilikom kupnje Hilton Honors bodova
6. Neograničen broj bodova – mogućnost zarađivanja 4000 bonus bodova za boravke na odmaralištu i 2000 bodova za sve boravke u određenom periodu, primjerice od svibnja do rujna

Hiltonovim hotelima u Hrvatskoj je partner Zagreb City Hotels (ZCH), društvo koje se bavi upravljanjem i razvojem hotela. Sva 3 brenda hotela Hilton u Hrvatskoj (DoubleTree, Canopy i Garden Inn) su u portfelju ZCH-a. Primarna djelatnost ZCH-a je „razvoj i menadžment u hotelskoj industriji“ (ZCH, 2023), no postoje i dodatne djelatnosti kao što su facility menadžment, edukacije i usavršavanje kadrova u turizmu, organizacije događaja i usluge profesionalnog transfera. ZCH je u Hilton Garden Inn uložio 20 milijuna eura, a zbog „promicanja kvalitete Hilton brenda i izvanrednih rezultata“ (Restaurant & Hotel, 2023) je postala najveći Hiltonov regionalni partner. Direktorica ZCH-a je istaknula kako Hilton lanac hotela ima stroge kriterije u davanju franšiza i visoke standarde u implementaciji poslovanja, no zahvaljujući poslovanju ZCH-a, Hilton je dao podršku ZCH-u da njegove brendove razvija na regionalnoj i međunarodnoj razini (Carić Herceg, 2022). Također, direktorica ističe i da je hotelu Hilton izuzetno važno tko nosi njegovu franšizu i kako se ista provodi u implementaciji (Carić Herceg, 2022). U sva 3 Hiltonova hotela u Hrvatskoj je zaposleno 215 stalnih radnika te se zapošljavaju dodatni radnici prema potrebi, a radnicima koji dolaze izvan Zagreba, hoteli plaćaju smještaj (Kovačević, 2019).

S obzirom na tematiku samog rada, u sljedećem dijelu je istražen dobavni lanac i rizici u dobavnom lancu hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu. Detaljnije o samom istraživanju je prikazano u nastavku.

## 4.2. Prikaz rezultata istraživanja

S obzirom da se ovaj rad bavi rizicima u dobavnom lancu, kao primjer istraživanja rizika u dobavi te načina funkcioniranja jednog poduzeća u takvim situacijama je uzet hotel Hilton Garden Inn u Zagrebu. Istraživanje je provedeno primjenom dubinskog intervjua, pri čemu je ispitanik bio voditelj nabave u spomenutom hotelu te je istom postavljeno 16 pitanja na koje je odgovarao. Većina pitanja, njih 14, je bila zatvorenog tipa, dok su 2 pitanja bila otvorenog tipa u kojima je ispitaniku na izbor bilo ponuđeno više odgovora. Prije samog početka intervjuiranja, ispitaniku je pojašnjenja svrha istraživanja te pristup podacima s ciljem izrade diplomskog rada. Ispitanika smo ljubazno zamolili da na navedena pitanja odgovara u vidu same tematike rada te smo mu zahvalili na izdvojenom vremenu i odgovorima. Intervju je u cijelosti prenesen u nastavku, pri čemu se **P** odnosi na postavljeno pitanje, dok se **O** odnosi na ispitanikov odgovor, a posebnu oznaku **P/O** imaju oni odgovori koji su u sklopu pitanja otvorenog tipa. U konačnici, vodič s pitanjima za dubinski intervju se nalazi u priložima na samom kraju ovog rada.

**P:** Kako biste opisali koncept dobavnog lanca u hotelu Hilton Garden Inn?

**O:** Koncept dobavnog lanca u našem hotelu bi opisao kao praktičan i funkcionalan. S obzirom da nemamo običaj javno nabrajati svoje partnere, neovisno u kojoj su ulozi, načelno mogu opisati funkcije dionika u dobavnom lancu. Dobavljači su različite vrste iz različite domene jer u dobavljače možemo ubrojiti agencije koje nam dovode goste pa sve do onih koji nam dostavljaju uredski materijal. Proizvođači bih definirao otprilike kao i dobavljače, uz napomenu da preferiramo direktnu suradnju bez posrednika, bez obzira radi li se o dobavljačima prehrambenim proizvodima i namirnicama ili pak o „zanatskim“ poslovima kao što je tapeciranje namještaja. Za dio potreba surađujemo s distributerima, primjerice često se tu ubrajaju žestoka pića i higijenske potrepštine, kao i sa distributerima koji su preferirani od strane Hiltona. Za trgovce mogu reći da su gotovo svi zaposleni u Hiltonu jer su oni ti koji posreduju između nas i naših kupaca, bilo da se radi o zaposlenima u kuhinji ili pak recepcionarima. I za kraj treba spomenuti kupce koji na bilo koji način koriste naše usluge, bilo da se radi o konferencijama, gostima restorana i bara ili pak o gostima kojima su potrebne i koji koriste usluge smještaja.

**P:** Postoji li osoba zadužena za upravljanje dobavnim lancem u hotelu Hilton Garden Inn i koje su njene zadaće? Ukoliko postoji, jeli ista ujedno upravlja i rizicima u dobavnom lancu ili pak postoji osoba koja je specifično zadužena za isto?

**O:** Postoji osoba zadužena za upravljanje dobavnim lancem u Hiltonu; voditelj nabave. Njegova je zadaća komunicirati „in house“ (Kuhinja, F&B) potrebe hotela te potom sa vanjskim dobavljačima komunicirati kvalitetu proizvoda, dobavljalivost i cijenu. Po pitanju upravljanja rizicima u dobavnom lancu i rizicima općenito, mogu reći da voditelj svakog segmenta poslovanja ima ključnu ulogu u tom segmentu. Međutim, krizne situacije i rizične situacije zahtijevaju koordinirano i dirigirano djelovanje cijelog Društva, a ne individualne i subjektivne akcije.

**P:** Biste li rekli da su lanac dobave i upravljanje lancem dobave u hotelu Hilton Garden Inn dobro koordinirani? Kojoj biste razni menadžmenta prepisali zasluge dobre koordinacije dobavnog lanca?

**O:** Da, dobro je koordiniran. Zasluge za to imaju svi koji se nalaze u tom lancu, bilo da se radi o srednjoj razini menadžmenta ili nižoj razini (supervizori).

**P:** Za kojeg biste dionika mogli reći da najviše utječe na stvaranje rizika u dobavnom lancu hotela Hilton Garden Inn i zašto?

**O:** Naglasak bi stavili ipak na dobavljačima, obzirom na trenutno stanje tržišta rada i potencijalno veću fluktuaciju zaposlenika, što pretpostavlja i nižu razinu provjere istih, a prisutno je uključivanje i treće strane u tom lancu (od strane dobavljača). U najvećem broju slučajeva nastanka štete, ona nastaje na štetu naručitelja (i u opciji da se prebaci na njega), bez obzira na uzroke i razloge. Što znači da, ako gledamo iz aspekta naručitelja, on mora biti više zainteresiran da lanac dobave funkcionira na ispravan način.

**P:** U upravljanju dobavnim lancem se obično koristi tehnologija poput sistema za identifikaciju, komunikacijskih standarda i baza matičnih podataka. Kojom se od navedenih tehnologija u upravljanju dobavnim lancem služi hotel Hilton Garden Inn i zašto?

**O:** U primjeni su sve navedene tehnologije, obzirom da se radi o dobavi različite robe i različitim dobavljačima, a ima ih dosta. Naravno, tu se veže i kvaliteta proizvoda koji dobavljaju te njihove tehnologije.



**P:** Koji se pristupi koriste u upravljanju rizicima u hotelu Hilton Garden Inn?

**O:** Prevencija, a putem standardiziranja operativnih postupaka, je najbolji način u smanjivanju rizika, koji uključuju svaku fazu dostavnog procesa.

**P:** Kojim se metodama i tehnikama hotel Hilton Garden Inn služi u upravljanju rizicima u dobavnom lancu i zašto? Daju li korištene metode i tehnike zadovoljavajuće rezultate za buduće procjene rizika?

**O:** Primarna metoda jest standardizacija, odnosno izrada procedura u odvijanju poslovnih procesa, zatim edukacija zaposlenika i informiranje dobavljača, a potom nadziranje primjene istih. I, da. Učinkovito je.

**P/O:** S obzirom na rizike u dobavnom lancu, na ljestvici od 1 do 5 ocijenite intenzitet utjecaja na hotel Hilton Garden Inn, pri čemu 1 označava „Bez utjecaja“, a 5 označava „Izrazito jak utjecaj“.

Rizici odlučivanja	1	2	3	4	5
Loša priprema odluka	1	2	3	4	5
Nestručnost i postupanje po intuiciji	1	2	3	4	5
Rizici realizacije	1	2	3	4	5
Objektivni rizici	1	2	3	4	5
Subjektivni rizici	1	2	3	4	5

**P:** Za kojeg od prethodno spomenutih rizika biste rekli da ima najveći utjecaj na dobavni lanac u hotelu Hilton Garden Inn i zašto? Na koji način biste ga pokušali umanjiti ili pak u potpunosti otkloniti?

**O:** Loša priprema odluka, koja, naravno, za posljedicu ima i odluku manje kvalitete. Ovdje je potrebno voditi se starom izrekom, a koja se nebrojno puta pokazala točnom u praksi, da je dobra organizacija/priprema gotovo 70 % dobro obavljenog posla.

**P:** Koliku važnost ima strateški menadžer hotela Hilton Garden Inn u upravljanju rizicima u dobavnom lancu hotela? Donosi li odluke i strategije koje utječu na pojavu ili pak smanjenje rizika u dobavnom lancu?

**O:** Odgovor na ovo pitanje bi mogao biti identičan kao na prethodno. Što znači da je strateško promišljanje itekako važno u realizaciji poslovnih procesa nekog poslovnog subjekta i inače, uključivo i lanac dobave.

**P:** Hotel Hilton Garden Inn ima dugu tradiciju. Jeli se u svom poslovanju ikada susreo s određenim rizikom u dobavnom lancu? Ako je, kako je taj rizik utjecao na poslovanje hotela i samu dobavu te kako je naposljetku rizik riješen?

**O:** Možemo govoriti iz perspektive funkcioniranja hotela Hilton Garden Inn u Hrvatskoj i naglasiti kako je u vrijeme pandemije COVID-19 bilo izvjesnih izazova i u tom segmentu, kao i što je utjecaj imao prelazak na Euro, kada su pojedini dobavljači olako podizali cijene svojih proizvoda.

**P:** Jeli ikada došlo do prekida dobavnog lanca u hotelu Hilton Garden Inn? Ukoliko je, opišite situaciju koja je dovela do toga čina i kako je završila.

**O:** Ne, do sada nije došlo do prekida dobavnog lanca.

**P/O:** Koje bi od navedenih operacijskih strategija bile vaš odabir za upravljanje rizikom prekida dobavnog lanca? Objasnite svoj odabir. Navedene strategije su:

Držanje zaliha u slučaju prekida dobave	<b>DA – NE</b>
Nabavljanje proizvoda od više dobavljača	<b>DA – NE</b>
Osiguravanje dobavljača za hitne slučajeve	<b>DA – NE</b>
Utjecanje na potražnju da odgovara ponudi	<b>DA – NE</b>
Poslovanje s dobavljačima u kontekstu smanjenja problema s dobavom	<b>DA – NE</b>

**O:** Držanje zaliha u slučaju prekida dobave, nabavljanje proizvoda od više dobavljača i osiguravanje dobavljača za hitne slučajeve osobno smatram adekvatnima u upravljanju rizikom prekida dobavnom lanca. Ponajprije iz razloga jer u praksi postoje različiti uzroci koji mogu dovesti do potencijalne krizne situacije, a na ovaj način osiguravamo dobavu. Utjecanje na potražnju kako bi odgovarala ponudi i poslovanje s dobavljačima u kontekstu smanjenja problema s dobavnom ne bi bile moj osobni odabir jer je poanta baviti se osnovnom djelatnošću. To je hotelijerstvo u punom smislu riječi, a ne igra kojom bi utjecali na ponudu dobave. Na takav se način iziskuju resursi i energija. Kada narastemo na 2.000 objekata, tada ćemo se baviti i tim segmentom.

**P:** Postoji li primjer u hotelskoj industriji na domaćem ili stranom tržištu za kojega bi mogli reći da je primjer dobre prakse u upravljanju rizicima poslovanja i rizicima u dobavi?

**O:** Možda zvuči vrlo subjektivno, ali svakako je to sustav Hilton. Naravno, ovime ne isključujem druga brend imena hotelskih kuća, ali za Hilton jamčim.

**P:** S obzirom na veličinu hotelske industrije na tržištu, može li hotel Hilton Garden Inn poslužiti drugima kao primjer dobre prakse u upravljanju rizicima u poslovanju te dobavnom lancu?

**O:** Svakako. Primjera dobre prakse u upravljanju rizicima u poslovanju ima podosta, no ipak bih naveo noviju i ako mogu reći još uvijek aktualnu COVID-19 krizu u poslovanju. Obzirom da je vrijeme pandemije COVID-19 bilo, a posebice u početnom razdoblju, svojevrsna krzna situacija tijekom koje su bili narušeni i dobavni lanci u svim granama gospodarstva, mi smo prošli da kažem „neokrznuti“. To znači da smo na vrijeme prepoznali ozbiljnost situacije i procijenili trajanje iste te se prema tome organizirali.

**P:** Koje biste preporuke i smjernice dali hotelima koji se trenutno nalaze u situaciji nastanka rizika u dobavnom lancu?

**O:** Ako jesu u toj situaciji, a ne postoji realno objektivni razlog, preispitati kvalitetu menadžmenta. Sve razine menadžmenta daju svoj obol (ne)kvaliteti dobavnog lanca. Jer, ako strateški menadžment „zbrlja“ u svojoj procjeni i davanju intonacije, teško da će operativni menadžment dovesti do željenog cilja. Ili pak ako strateški menadžment odradi kvalitetno svoj dio posla, moguća je situacija da operativni menadžment „zaluta“ u realizaciji i to iz raznih razloga, a posebice ukoliko nema sustava kontrole.

Nakon provedenog istraživanja i intervjua s voditeljem nabave u hotelu Hilton Garden Inn u Zagrebu, potrebno je analizirati rezultate istraživanja do kojih se došlo. Analiza rezultata istraživanja je opisana u nastavku.

### **4.3. Analiza rezultata istraživanja**

S obzirom na tajnost podataka koja su zasigurno nametnuta od strane hotela Hilton, detaljnije odgovore na neka pitanja nismo uspjeli dobiti, primjerice vrsta proizvoda koja se dobavlja i dobavljači s kojima se surađuje. Međutim, navedeno nije puno utjecalo na istraživanje

funkcioniranja dobavnog lanca u promatranom hotelu Hilton Garden Inn u Zagrebu. Koncept dobavnog lanca je opisan kao funkcionalan i učinkovit što govori o ozbiljnosti u poslovanju i saznanju kako do sada još uvijek nije došlo do prekida dobavnog lanca u ovom hotelu. Jasno je vidljivo da se velika važnost pridaje upravljanju i to na strateškoj razini, a na važnost strateškog upravljanja u slučaju prekida lanca dobave su ukazali i brojni autori u teorijskom okviru ovog rada. Nadalje, voditelj nabave je osoba koja je zadužena za upravljanje lancem dobave u promatranom hotelu. Međutim, u upravljanju rizicima koji nastaju u lancima dobave da se zaključiti kako voditelj nabave nije osoba koja je odgovorna za njihovo upravljanje. Prema spoznajama iz provedenog intervjua, u kriznim i rizičnim situacijama kao što je nastanak rizika u dobavnom lancu, koordinaciju za djelovanje i rješavanje rizičnih situacija pružaju svi članovi Društva, a ne samo pojedinac. Iz navedenog se da zaključiti kako se strateškom menadžeru ne pridaje najveća važnost u rješavanju rizičnih situacija, već je u procjeni rizika i upravljanjem istima važan dijalog između svih dionika u dobavnom lancu pa tako i poduzeću. Uz to, može se reći da je upravljanje rizicima u Hiltonu Garden Inn interne prirode te se odvija unutar menadžmenta pojedinih segmenata. Tomu pridonosi i koordinacija između svih razina menadžmenta.

S druge strane, dionik koji najviše utječe na stvaranje rizika u dobavnom lancu je dobavljač pa se može zaključiti da je nastanak rizika u ovom hotelu eksterne prirode. Prema podjeli rizika u dobavnom lancu, takvi se rizici mogu prepisati rizicima realizacije i to objektivnim rizicima. Objektivni rizici imaju utjecaj na hotel Hilton Garden Inn u Zagrebu, no njihov je intenzitet ipak procijenjen kao mali utjecaj. Nadalje, u nastajanju rizika u dobavnom lancu važnost se pridaje i naručitelju te njegovoj zainteresiranosti funkcioniranju lanca dobave na ispravan način. Sukladno podjeli, takvi se rizici ponovo prepisuju rizicima realizacije i to subjektivnim rizicima, a njihov je intenzitet utjecaja na promatrani hotel nešto veći u odnosu na objektivne rizike. U konačnici, zaključno je da rizici realizacije imaju srednji intenzitet utjecaja na promatrani hotel. S druge strane, rizici odlučivanja imaju jak utjecaj na promatrani hotel, pri čemu loša priprema odluka te nestručnost i postupanje po intuiciji imaju izrazito jak utjecaj. Sukladno odgovoru voditelja nabave, najveći utjecaj na dobavni lanac u hotelu Hilton Garden Inn u Zagrebu ima loša priprema odluka koja uzrokuje manjak kvalitete, a kao način rješavanja se preporuča dobra organizacija i priprema u odlučivanju. Glede samog poslovnog odlučivanja i poslovnih procesa, pažnja se pridaje strateškom menadžeru.

Upravljanje rizicima u hotelu Hilton Garden Inn se odvija putem prevencije i standardizacije operativnih postupaka kojima se rizici smanjuju. Konkretno u upravljanju rizicima dobavnog

lanca se također koristi metoda standardizacije, ali i nadziranje poslovnih procesa i promjena. Također, odvija se i edukacija zaposlenika i informiranje dobavljača, a spomenute metode i tehnike daju zadovoljavajuće rezultate za buduće procjene rizika u promatranom hotelu. U ovom slučaju je potrebno istaknuti teorijski okvir o manjku informacija i adekvatnih podataka u dobavnom lancu koji uzrokuju rizik te spoznaju da dijeljenje informacija unutar dobavnog lanca pogoduje njegovom funkcioniranju. U kontekstu tehnologije koja se koristi u upravljanju dobavnim lancem, u Hiltonu Garden Inn u Zagrebu je u primjeni tehnologija spomenuta u teorijskom dijelu rada, odnosno sistemi za identifikaciju, komunikacijski standardi i baze matičnih podataka. Navedena tehnologija je u cijelosti u primjenu u promatranom hotelu jer dobava unutar hotela funkcionira na način da se dobavljaju različiti proizvodi i to od različitih dobavljača, pri čemu se pažnja posvećuje kvaliteti dobavnih proizvoda.

Iako do sada nije došlo do prekida dobavnog lanca u hotelu Hilton Garden Inn u Zagrebu, promatrani hotel se susreo s rizicima u dobavi te su opisane dvije situacije iz prakse. Prva je bila uvođenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj kada su pojedini dobavljači olako podizali cijene svojih proizvoda. Druga opisana situacija je pandemija bolesti COVID-19 koja je donijela brojne izazove za Hiltonove hotele u globalu. Dodatno, upravljanje rizicima u lancima dobave za vrijeme COVID-19 je opisan i kao primjer dobre prakse u upravljanju rizicima u poslovanju te dobavnom lancu. Naime, u hotelu se na vrijeme prepoznala ozbiljnost situacije, procjena trajanja te se provela organizacija. U tom kontekstu su se koristile aktivnosti upravljanja rizicima kao što su identifikacija, analiza, procjena te tretiranje rizika, ali i upravljanje te kontrola rizika. Kao primjer dobre prakse u upravljanju rizicima poslovanja i rizicima u dobavi u hotelskoj industriji se istaknuo upravo Hilton i njegov sustav za kojeg jamči i sam voditelj nabave, odnosno ispitanik u intervjuu.

Upravljanje rizikom prekida dobavnog lanca sa stajališta operacijskog menadžmenta, istaknulo je važnost menadžmenta u hotelijerstvu i dobavnom lancu, ali i strateškom promišljanju te odlučivanju. Naime, držanje zaliha u slučaju prekida dobave, nabavljanje proizvoda od više dobavljača i osiguravanje dobavljača za hitne slučajeve su adekvatne operacijske strategije za osiguravanje dobave, a iste su relevantne za Hilton Garden Inn u slučaju pojave rizika prekida dobavnog lanca. S druge strane, utjecanje na potražnju kako bi odgovarala ponudi i poslovanje s dobavljačima u kontekstu smanjenja problema s dobavnom, Hilton Garden Inn doživljava kao igru s ponudom dobave koja snažno utječe na resurse i energičnost. Uz to, zanimljiv je odgovor u kojem se navodi da bi se hotel bavio ovim strategijama ukoliko bi došlo do otvaranja većeg broja objekata, što bi značilo da tržišno širenje,

pozicioniranje na tržištu te tržišna konkurentnost u hotelijerstvu utječu na donošenje i odabir operacijskih odluka kojima se upravlja rizikom prekida dobavnog lanca.

U konačnici, ponovo se istaknula važnost menadžmenta i odlučivanja te rizici odlučivanja, ali i rizici realizacije, ponajprije subjektivni rizici. Ukoliko po svojoj prirodi rizici nisu eksterni, naglasak se postavlja na interne rizike te funkcioniranje menadžmenta. Posljednje pitanje u intervjuu se odnosilo na preporuke i smjernice koje bi voditelj nabave hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu osobno dao drugim hotelima koji se nalaze u situaciji nastanka rizika u dobavi. Kao što je prethodno spomenuto, preporučeno je da se provjeri funkcionalnost menadžmenta, no na svim njegovim razinama. Konkretna razina menadžmenta koju bi primarno trebalo preispitati nije navedena, već se kvaliteta upravljanja dobavnim lancem prepisala svim razinama menadžmenta. Navedeno bi značilo da je prilikom pojave rizika u dobavnom lancu kao i upravljanjem rizikom u dobavnom lancu potrebna integracija sve 3 razine menadžmenta, ali da je u njihovom rješavanju potrebna integracija svih internih dionika.

Prema analiziranim rezultatima istraživanja da se zaključiti da se pojava rizika u dobavnom lancu te njegovo rješavanje u hotelu Hilton Garden Inn u Zagrebu shvaćaju profesionalno, što je u konačnici rezultiralo činjenicom da se hotel nije susreo s prekidom dobavnog lanca i da je iz kriznih situacija izašao bez posljedica na poslovanje i daljnje funkcioniranje dobave. Kao većina poduzeća, promatrani hotel se koristi metodama i tehnikama u upravljanju rizicima, a u primjeni su i odgovarajuće tehnologije. Vidljivo je da se dosta pažnje pridaje strateškom menadžmentu i odlučivanju na strateškoj razini, pri čemu je potrebna organiziranost i dobra priprema odluka, iako se u intervjuu nije jasno naznačilo. Naime, da se zaključiti kao voditelj dobave ima važnu ulogu u funkcioniranju dobavnog lanca hotela, no njegova je funkcija ipak operativne prirode. Najveću važnost ipak ima strateški menadžer, no operativni menadžment je u jakoj interakciji sa strateškim menadžmentom do te mjere da njihova suradnja može pozitivno ili negativno utjecati na dobavni lanac, ovisno o postupcima te nastajanju subjektivnih rizika. Kao dionik koncepta dobavnog lanca koji najviše utječe na nastanak rizika se istaknuo dobavljač, no u operacijskom kontekstu je vidljivo da bi se rizici s dobavljačima rješavali na način, između ostalog, dobavljanja proizvoda od više dobavljača, što ovaj hotel i radi. U konačnici, rizici poslovanja i dobavnog lanca ovog hotela su više interne prirode nego vanjske, što je jasno vidljivo kod nastanka COVID-19, globalne krize zbog koje su mnogu hoteli zatvarani, a koja nije imala nikakav utjecaj na Hilton Garden Inn u Zagrebu s aspekta dobave. Iz navedenog je ovaj hotel primjer dobre prakse upravljanja rizicima u dobavi, ali i hotelijerstvu općenito, što se može i mora prepisati svim trima razinama menadžmenta u hotelu.

#### **4.4. Prijedlozi i smjernice za smanjenje rizika u lancima dobave**

Iz prethodno promatrane analize se može zaključiti da je hotel Hilton Garden Inn primjer dobre prakse u upravljanju lancima dobave i upravljanju rizicima u lancima dobave. S obzirom na detaljnu analizu odgovora voditelja nabave, jasno je da dobavni lanac u hotelu funkcionira konkretno i bez pogriješke, čemu u prilog ide rješavanje situacije s COVID-19 koja je rezultirala kriznim situacijama i posljedicama za globalne lance dobave. Međutim, lanac dobave u promatranom hotelu nije bio pogođen, a nije došlo ni do prekida dobavnog lanca od početka poslovanja koji je bio 2019. godine. S obzirom na navedeno, ali i na same spoznaje do kojih se došlo analiziranjem intervjua, može se dati nekoliko prijedloga i smjernica za smanjenje rizika u lancima dobave u promatranom hotelu, no iste bi više bile relevantne za neke druge hotele i njihove lance dobave jer kako je spomenuto, dobavni lanac promatranog hotela funkcionira bez pogriješke. Međutim, prijedlozi i smjernice za smanjenje rizika u lancima dobave koji su relevantni za hotelijerstvo i hotelsku industriju, a koji se mogu dati ako se kao primjer dobre prakse uzme Hilton Garden Inn u Zagrebu, su:

1. Provođenje aktivnosti upravljanja rizikom (procjena, analiza i sl.) u ranoj fazi nastanka rizika te prije mogućnosti nastanka rizika prekida dobavnog lanca
2. Uključivanje svih internih dionika u prijedloge za donošenje strateških odluka koje se odnose na dobavni lanac
3. Konsolidacija strateškog menadžera s internom okolinom prilikom donošenja strateških odluka, relevantnih za lanac dobave
4. Praćenje evaluacije, kvalitete i funkcioniranja lanca dobave od strane voditelja nabave i operacijskog menadžera te redovito izvještavanje o istom
5. Primjena odgovarajućih operacijskih strategija i strateških odluka na vrijeme, u budućim rizicima dobavnog lanca
6. Organizirati nabavu na način da ispunjava potrebe vlastitog dobavnog lanca
7. Funkciju dobave u poduzećima promatrati u integraciji s ostalim funkcijama u poduzeću i spoznati njezinu važnost
8. Ključ efektivnog upravljanja lancima dobave i upravljanja rizicima u lancima dobave je adekvatna koordinacija i učinkovita suradnja unutar interne okoline u poduzećima

9. Slijediti primjere dobre prakse u upravljanju dobavnim lancima, upravljanju rizicima dobavnih lanaca te upravljanju rizicima prekida dobavnog lanca

Navedene smjernice i preporuke mogu uvelike utjecati na funkcioniranje dobavnog lanca. Iste mogu utjecati na smanjenje rizika u dobavnom lancu koji može nastati zbog internih ili eksternih čimbenika i faktora. Važno je naglasiti da je potrebno provoditi preventivne mjere i praćenje potencijalnih rizika prije nego što dođe do njihove pojave, no ukoliko se isti pojave, potrebno je provoditi mjere smanjena istih, posebice ukoliko se radi o rizicima dobave. Najgori oblik rizika u dobavnom lancu je prekid dobavnog lanca koji rezultira zastojem svih aktivnosti koji se u njemu obavljaju. U praksi je dolazilo do prekida globalnih lanaca iz različitih razloga i zbog različitih čimbenika, zbog čega je potrebno provesti istraživanja kako bi se mogle donijeti smjernice koje će poslužiti u budućem upravljanju rizicima dobavnih lanaca. U konačnici, potrebno je slijediti primjere dobre prakse kriznog menadžmenta, pri čemu se naglasak postavlja na donošenje adekvatnih i profesionalnih odluka, nikako subjektivnih.



## ZAKLJUČAK

Dobava je jedna od važnijih poslovnih funkcija, posebice ukoliko se radi o transformaciji inputa u output. Sam proces transformacije i dug i složen proces, zahtjeva vrijeme i trud, a često je ranjiv i podložan promjenama. Funkcija dobave se često poistovjećuje s pojmovima nabave i opskrbe, no sam pojam se može promatrati u užem i širem smislu riječi jer se odnosi i na operativne poslove te strategijske zadatke. U konceptu dobavnog lanaca sudjeluje nekolicina dionika, teorijski određena kao proizvođači, dobavljači, distributeri, trgovci i kupci, no u praksi je pojam dosta složeniji. Osim navedenih dionika, u dobavni lanac je potrebno uključiti i internu okolinu poduzeća jer je ista važna za donošenje strategija i odluka koje su u izravnoj vezi s ostalim dionicima i samim dobavnim lancem. Često je manjak informacija jedan od razloga pojave rizika u dobavnom lancu, no na njegovu pojavu utječu i loše odlučivanje te loša realizacija.

Rizici su nepredviđeni događaji, no iako se njihova pojava ne može predvidjeti, mogu se poduzeti aktivnosti i mjere koje će umanjiti njegov intenzitet na funkcioniranje lanca dobave. Važno je da lanac dobave neprekidno funkcionira i da se transformacijski proces inputa u output nesmetano odvija, pri čijem je upravljanju potrebna koordinacija i nadzor operacijskog menadžmenta. Ipak, potrebna je suradnja svih razina menadžmenta u poduzeću jer se uključivanjem jedne razine menadžmenta ne može isključiti druga razina, primjerice taktička i operativna razina. Upravljanje rizicima je u naravi interne okoline poduzeća i odvija se od strane najviše razine menadžmenta.

U kontekstu istraživanja problema nedovoljne upućenosti u funkcioniranje dobavnog lanca i upravljanja rizicima dobavnim lancima, isti je istražen na primjeru hotela Hilton Garden Inn u Zagrebu. Promatrani hotel može poslužiti kao primjer dobre prakse u upravljanju rizicima dobavnog lanca iz nekoliko razloga, a posebice zbog poslovanja tijekom pandemije COVID-19 kao i poslovanjem bez rizika prekida dobavnog lanca. Do nastanka rizičnih posljedica u ovom hotelu nije došlo zahvaljujući profesionalnom funkcioniranju menadžmenta te integraciji okoline. Hiltonovi hoteli imaju tradiciju dugu stoljeće te su konkurentni na tržištu, a do istog su došli zahvaljujući ozbiljnosti u prepoznavanju rizičnih situacija, procjeni njihovog trajanja i organiziranju sukladno istima. Zbog toga je koncept dobavnog lanca u hotelu Hilton Garden Inn u Zagrebu opisan kao funkcionalan i učinkovit, a na temelju provedenog istraživanja i analize se može zaključiti da uistinu to i jest.

## Reference

### Knjige i radovi

1. Bloomberg, David J., Stephen A. LeMay, i Joe B. Hanna. 2006. *Logistika*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
2. Christopher, Martin. 2011. *Logistics and Supply Chain Management*. Upper Saddle River: FT Publishing.
3. Crkvenčić, Maja, Krešimir Buntak, i Ljudevit Krpan. 2008. *Upravljanje lancima opskrbe*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
4. Deželjin, Jadranka, Josip Deželjin, Marcelo Dujanić, Hrvoje Tadin, i Vidoje Vujić. 2002. *Poduzetnički menadžment : izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: M.E.P Consult.
5. Dunković, Dario. 2002. Moderni kolaboracijski odnosi: informatizacija dobavnog lanca. U *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, 91–105. Osijek: Ekonomski fakultet.
6. Ivaković, Čedomir, Ratko Stanković, i Mario Šafran. 2010. *Špedicija i logistički procesi*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti.
7. Jacobs, Robert F., i Richard Chase. 2016. *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Kereta, Josip. 2021. *Upravljanje rizicima: priručnik za studente*. Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar.
9. Kotler, Philip, i Gary Armstrong. 2016. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education.
10. Prester, Jasna. 2012. *Upravljanje lancima dobave*. Zagreb: Sinergija.
11. Reid, Dan R., i Nada Sanders R. 2020. *Operations Management: An Integrated Approach*. Hoboken: Wiley.
12. Seuring, Stefan, Martin Müller, Maria Goldbach, i Uwe Schneidewind. 2003. *Strategy and Organization in Supply Chains*. Heidelberg: Physica Heidelberg.
13. Srinivas, K. 2019. Process of Risk Management. U *Perspectives on Risk, Assessment and Management Paradigms*, 1–16. London: Intechopen
14. Tomlin, Brian, i Yimin Wang. 2011. Operational Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risk. U *Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains*, 79–101. Hoboken: Wiley

## Časopisi

1. Afiqah, Siti Nor, Haslinda Musa, Suraya Ahmad, i Norhidayah Mohamad. 2014. The Factors Influencing Supply Chain Disruptions on Supply Chain Performance in Small and Medium Enterprises. *Journal of Technology Management and Technopreneurship* 2 (2): 1–9.
2. Deković, Željko, Jelena Žaja, i Ivana Smiljčić. 2017. Rizik i financijski menadžment. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* 1 (1–2): 123–139.
3. Drljača, Miroslav, i Marko Bešker. 2010. Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja. *Kvalitet* 7–8 (1): 1–16.
4. Evrin, Volkan. 2021. Risk Assessment and Analysis Methods: Qualitative and Quantitative. *ISACA Journal* 2 (1): 1–6.
5. Grover, Varun, i Manoj K. Malhotra. 2003. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations management* 21 (4): 457–473.
6. Khurana, Manoj, Pramod Kumar Mishra, i Amit Raj Singh. 2011. Barriers to Information Sharing in Supply Chain of Manufacturing Industries. *International Journal of Manufacturing Systems* 1 (1): 9–29.
7. Kozina, Goran, i Martina Darabuš. 2013. Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitalis d.o.o. – Varaždin. *Tehnički glasnik* 7 (1): 72–79.
8. Krpan, Ljudevit, Diana Varga, i Robert Maršanić. 2015. Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9 (3): 327–336.
9. Lotfi, Zahra, Muriati Mukhtar, Shahnorbanun Sahran, i Ali Taei Zadeh. 2013. Information Sharing in Supply Chain Management. *Procedia Technology* 11 (1): 298–304.
10. Maina, Jemimah, i Hannah Wambugu. 2021. Supply Chain Disruptions and COVID-19: Impacts and Recovery Strategies. *IMPACT* 9 (12): 65–72.
11. Segetlija, Zdenko, i Maja Lamza-Maronić. 1993. Poslovna logistika – specifična funkcija poduzeća. *Ekonomski vjesnik* 6 (2): 293–305.
12. Sodhi, Manmohan S. 2014. Reducing the Risk of Supply Chain Disruptions. *MIT Sloan Management Review* 1 (3): 73–80.
13. Stroie, Eelena Ramona. 2011. Advantages and Disadvantages of Quantitative and Qualitative Information Risk Approaches. *Chinese Business Review* 10 (12): 1106–1110.

14. Udovičić, Ana, i Željka Kadlec. 2013. Analiza rizika upravljanja poduzećem, *Praktični menadžment* 4 (1): 50–60.
15. Vakharia, Asoo J., i Arda Yenipazarli. 2009. Managing Supply Chain Disruptions. *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management* 2 (4): 243–325.
16. Veža, Ivan. 2002. Upravljanje logističkim lancem. *Računovodstvo, revizija i financije* 12 (6): 1–143
17. Željko, Davor, Jasna Prester. 2012. Upravljanje lancem dobave i učinkovit odgovor na potrebe potrošača u maloprodajnom sektoru. *Ekonomski pregled* 63 (5–6): 322–351
18. Živko, Igor, Zora Marijanović, i Josipa Grbavac. 2015. Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru* 27 (1): 401–412

## Publikacije

1. Baihaqi, Imam, i Nicholas Beaumont. 2005. *Information Sharing in Supply Chains: a Literature Review and Research Agenda*. Sydney: Australian and New Zealand Academy of Management
2. QSG. 2023. *Qualitative versus Quantitative Risk Analysis*. Boston: Quality Support Group

## Internetski izvori

1. AIMS. 2023. SCOR - Supply Chain Operations Model. *Academy for International Modern Studies*. <https://aims.education/study-online/supply-chain-operations-reference-model-scor/> (pristupljeno 29. siječnja 2023.).
2. Attinasi, Maria Grazia, Mirco Balatti, Michele Mancini, i Luca Metelli. 2021. Supply chain disruptions and the effects on the global economy. *European Central Bank*. [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202108\\_01~e8ceebe51f.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202108_01~e8ceebe51f.en.html) (pristupljeno 4. ožujka 2023.).
3. Carić Herceg, Sandra. 2022. Josipa Jutt Ferlan 2019.: ‘Ekonomska kriza pročistila je tržište nekretnina i opstale su samo najjače tvrtke’. *Nacional*. <https://www.nacional.hr/josipa-jutt-ferlan-2019-ekonomska-kriza-procistila-je-trziste-nekretnina-i-opstale-su-samo-najjace-tvrtke/> (pristupljeno 5. srpnja 2023.).

4. Eshkenazi, Abe. 2018. Supply chain risk strategies every organization must know. *Financier Worldwide Magazine*. <https://www.financierworldwide.com/supply-chain-risk-strategies-every-organisation-must-know#.ZCbe8rg43TR> (pristupljeno 31. ožujka 2023.).
5. Freedman, Max. 2023. What Is Supply Chain Distribution? *Business*. <https://www.business.com/articles/supply-chain-distribution/> (pristupljeno 30. siječnja 2023.).
6. GPS. 2023. What is Supply Chain Distruption? And what are its Causes? *Global Product Sourcing*. <https://zignify.net/what-is-supply-chain-disruption-and-what-are-its-causes/> (pristupljeno 2. ožujka 2023.).
7. Hayes, Adam. 2022. The Supply Chain: From Raw Materials to Order Fulfillment. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp> (pristupljeno 26. prosinca 2022.).
8. Hilton. 2023. History and Heritage. *Hilton International Holding*. <https://www.hilton.com/en/corporate/#history> (pristupljeno 4. srpnja 2023.).
9. Kovačević, Radmila. 2019. Zavirili smo u novi hotel u Zagrebu, vrijedan 20 milijuna eura. *Večernji list*. <https://www.vecernji.hr/zagreb/zagreb-dobio-i-treci-hiltonov-hotel-garden-inn-vrijedan-20-mil-eura-1346547> (pristupljeno 5. srpnja 2023.).
10. Marotta, Deb. 2022. Supply Chain Risk Management: 10 Strategies for Success. *Hitachi Solutions*. <https://global.hitachi-solutions.com/blog/supply-chain-risk-management/> (pristupljeno 31. ožujka 2023.).
11. Motiso, Desmond. 2022. What Is the SCOR Model? (With Definition and Components). *Indeed*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/scor-model> (pristupljeno 29. siječnja 2023.).
12. Poslovni Turizam (2023) Hilton Conference and Event Center Zagreb u hotelu Hilton Garden Inn ugošćuje događanja do 600 sudionika. *Poslovni Turizam*. <https://www.poslovniturizam.com/kompanije/hilton-conference-and-event-center-zagreb-u-hotelu-hilton-garden-inn-ugoscuje-dogadanja-do-600-sudionika/3986/> (pristupljeno 5. srpnja 2023.).
13. Restaurant & Hotel (2023) Otvoren Hilton Garden Inn. *Restaurant & Hotel*. <https://www.restaurant-hotel.com.hr/2935/Otvoren-Hilton-Garden-Inn> (pristupljeno 4. srpnja 2023.).
14. Turizam info (2023) Što je danas Hilton? *Turizam info*. <https://www.turizaminfo.hr/novosti/sto-je-danas-hilton/> (pristupljeno 4. srpnja 2023.).

15. ZCH (2023) Usluge. *Zagreb City Hotels*. <https://www.zagrebcityhotels.hr/usluge>  
(pristupljeno 4. srpnja 2023.).

## **Popis ilustracija**

### **Slike**

Slika 1. SCOR model .....	5
Slika 2. Unutarnji i vanjski rizici poslovanja .....	13
Slika 3. Rizici u dobavnom lancu.....	20

### **Tablice**

Tablica 1. Strategije nabave .....	9
Tablica 2. Obilježja kvalitativnih i kvantitativnih tehnika u upravljanju rizikom .....	18

## Prilozi

### Prilog 1. Vodič s pitanjima za dubinski intervju

1. Kako biste opisali koncept dobavnog lanca u hotelu Hilton Garden Inn?
2. Postoji li osoba zadužena za upravljanje dobavnim lancem u hotelu Hilton Garden Inn i koje su njene zadaće? Ukoliko postoji, jeli ista ujedno upravlja i rizicima u dobavnom lancu ili pak postoji osoba koja je specifično zadužena za isto?
3. Biste li rekli da su lanac dobave i upravljanje lancem dobave u hotelu Hilton Garden Inn dobro koordinirani? Kojoj biste razni menadžmenta prepisali zasluge dobre koordinacije dobavnog lanca?
4. Za kojeg biste dionika mogli reći da najviše utječe na stvaranje rizika u dobavnom lancu hotela Hilton Garden Inn i zašto?
5. U upravljanju dobavnim lancem se obično koristi tehnologija poput sistema za identifikaciju, komunikacijskih standarda i baza matičnih podataka. Kojom se od navedenih tehnologija u upravljanju dobavnim lancem služi hotel Hilton Garden Inn i zašto?
6. Koji se pristupi koriste u upravljanju rizicima u hotelu Hilton Garden Inn?
7. Kojim se metodama i tehnikama hotel Hilton Garden Inn služi u upravljanju rizicima u dobavnom lancu i zašto? Daju li korištene metode i tehnike zadovoljavajuće rezultate za buduće procjene rizika?

S obzirom na rizike u dobavnom lancu, na ljestvici od 1 do 5 ocijenite intenzitet utjecaja na hotel Hilton Garden Inn, pri čemu 1 označava „Bez utjecaja“, a 5 označava „Izrazito jak utjecaj“.

Rizici odlučivanja	1	2	3	4	5
Loša priprema odluka	1	2	3	4	5
Nestručnost i postupanje po intuiciji	1	2	3	4	5
Rizici realizacije	1	2	3	4	5
Objektivni rizici	1	2	3	4	5
Subjektivni rizici	1	2	3	4	5

8. Za kojeg od prethodno spomenutih rizika biste rekli da ima najveći utjecaj na dobavni lanac u hotelu Hilton Garden Inn i zašto? Na koji način biste ga pokušali umanjiti ili pak u potpunosti otkloniti?



9. Koliku važnost ima strateški menadžer hotela Hilton Garden Inn u upravljanju rizicima u dobavnom lancu hotela? Donosi li odluke i strategije koje utječu na pojavu ili pak smanjenje rizika u dobavnom lancu?
10. Hotel Hilton Garden Inn ima dugu tradiciju. Jeli se u svom poslovanju ikada susreo s određenim rizikom u dobavnom lancu? Ako je, kako je taj rizik utjecao na poslovanje hotela i samu dobavu te kako je naposljetku rizik riješen?
11. Jeli ikada došlo do prekida dobavnog lanca u hotelu Hilton Garden Inn? Ukoliko je, opišite situaciju koja je dovela do toga čina i kako je završila.
12. Koje bi od navedenih operacijskih strategija bile vaš odabir za upravljanje rizikom prekida dobavnog lanca? Objasnite svoj odabir. Navedene strategije su:
- |  |         |
|--|---------|
| Držanje zaliha u slučaju prekida dobave                            | DA – NE |
| Nabavljanje proizvoda od više dobavljača                           | DA – NE |
| Osiguravanje dobavljača za hitne slučajeve                         | DA – NE |
| Utjecanje na potražnju da odgovara ponudi                          | DA – NE |
| Poslovanje s dobavljačima u kontekstu smanjenja problema s dobavom | DA – NE |
13. Postoji li primjer u hotelskoj industriji na domaćem ili stranom tržištu za kojega bi mogli reći da je primjer dobre prakse u upravljanju rizicima poslovanja i rizicima u dobavi?
14. S obzirom na veličinu hotelske industrije na tržištu, može li hotel Hilton Garden Inn poslužiti drugima kao primjer dobre prakse u upravljanju rizicima u poslovanju te dobavnom lancu?
15. Koje biste preporuke i smjernice dali hotelima koji se trenutno nalaze u situaciji nastanka rizika u dobavnom lancu?