

# Upravljanje temeljnim procesima nabave u poduzeću Holocen d.o.o.

---

Taras-Turk, Mia

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:507246>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 7/LIM/2022**

**Upravljanje temeljnim procesima nabave u poduzeću  
Holocen d.o.o.**

**Mia Taras-Turk, 5808/336**

Koprivnica, srpanj 2022. godine





# Sveučilište Sjever

**Logistika i mobilnost**

**Završni rad br. 7/LIM/2022**

## **Upravljanje temeljnim procesima nabave u poduzeću Holocen d.o.o.**

**Student**

Mia Taras-Turk, 5808/336

**Mentor**

dr.sc. Davor Grgurević

Koprivnica, srpanj 2022. godine

## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJSKI PROGRAM	prediplomski stručni studij Logistike i mobilnost - Koprivnica		
PRIJAVNIK	MIA TARAS TURK	NASTAVNI BROJ	5808/356
DATUM	20.6.2022	KOLLOVIJ	ORGANIZACIJA NABAVE S POZNAVANJEM ROBE
NASLOV RADA	Upravljanje temeljnim procesima nabave u poduzeću Holocen d.o.o.		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Management of basic procurement processes in the company Holocen d.o.o.		
MENTOR	DAVOR GRGUREVIĆ	EVANJE	PROFESOR VISOKE ŠKOLE
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. KREŠIMIR BUNTAK, predsjednik povjerenstva		
	2. pred. BOJAN PREMUŽIĆ, član		
	3. dr.sc. DAVOR GRGUREVIĆ, mentor		
	4. dr.sc. VESNA SESAR, zamjenski član		
	5. _____		

### Zadatak završnog rada

BR: 7/LIMKC/2022

OPIS

U ovom završnom radu pozornost je stavljena na ulogu i značaj upravljanja temeljnim procesima nabave u društvu HOLOCEN d.o.o.

- potrebno je obraditi svrhu i pojam nabave, zatim ciljeve i politike nabave.
- pojasniti ulogu i značaja organizacije i procesa nabave.
- potrebno je pojasniti naprijed navedeno na konkretnom slučaju upravljanja temeljnim procesima nabave u poduzeću HOLOCEN d.o.o.

ZADATAK URUČEN

21.6.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIJEVRA



## **Predgovor**

Zahvaljujem se svim profesorima Sveučilišta Sjever na znanju u ove tri godine preddiplomskog studija i ukazanom povjerenju. Posebno se zahvaljujem mentoru dr.sc. Davoru Grgureviću na pruženom znanju oko pisanja završnog rada, te povjerenju i strpljenju.

Također, zahvalila bi se svim prijateljima i kolegama bez kojih studiranje ne bi bilo toliko zabavno.

Na kraju se zahvaljujem svojoj obitelji na podršci tokom cijelog studija i dečku koji je uvijek bio uz mene.

## **Sažetak**

Problem istraživanja rada je utvrditi odgovarajući način nabave sirovina i materijala koji su potrebni poduzeću da bi proizveli proizvode i time zadovoljili želje i potrebe potrošača, ali uz što manje troškove. Cilj istraživanja je istražiti način upravljanja temeljnim procesima nabave u teorijskom smislu i proces nabave u poduzeću Holocen d.o.o.. Metode korištene u istraživanju rada su deskripcija, kompilacija, sinteza i analiza studije slučaja.

Ključne riječi: logistika, nabava, dobavljači

## **Abstract**

The problem of this research is to determine the appropriate way of procuring raw materials and supplies needed by the company to produce products and thus meet the wishes and needs of consumers, but at the lowest possible cost. The aim of the research is to investigate the way of managing the basic procurement processes in theoretical terms and the procurement process practically, in the company Holocen d.o.o. The methods used in this research were description, compilation, synthesis and analysis of a case study.

Key words: logistics, purchase, suppliers

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1 Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2 Svrha i ciljevi istraživanja.....	1
1.3 Znanstvene metode koje će se koristiti u pisanju završnog rada.....	1
1.4 Struktura završnog rada .....	2
2. Logistika.....	3
2.1. Logistički sustavi.....	4
3. Općenito o nabavi.....	8
3.1. Ciljevi nabave.....	13
3.2. Opskrba.....	16
4. Politike nabave .....	19
4.1. Politika količina.....	19
4.2. Politika kakvoće .....	20
4.3. Politika nabavnih cijena .....	20
4.4. Politika izvora nabave.....	21
5. Organizacija nabave.....	23
5.1. Oblikovanje organizacijske strukture nabave.....	25
5.2. Centralizirana i decentralizirana nabava .....	27
5.2.1. Centralizirana nabava .....	28
5.2.2. Decentralizirana nabava.....	29
6. Proces nabave .....	30
6.1. Planiranje nabave kapaciteta .....	30
6.2. Selekcija dobavljača .....	32
6.3. Dobava i skladištenje resursa .....	34
7. Nabavni proces poduzeća Holocen d.o.o. ....	37
7.1. Utvrđivanje potreba za resursima i planiranje nabave .....	38
7.2. Ocjena i selekcija dobavljača .....	40
7.3. Doprerna i skladištenje.....	41



7.4. Plaćanje računa dobavljača .....	42
8. Zaključak.....	43
9. Literatura .....	44
10. Popis slika .....	46
11. Popis Grafikona.....	47

# **1. Uvod**

Tema ovog završnog rada je Upravljanje temeljnim procesima nabave u poduzeću Holocen d.o.o.. U radu se opisuje nabava općenito, nabava u užem i širem smislu, nabavne politike, organiziranje procesa nabave, sam proces nabave, te proces nabave u poduzeću Holocen d.o.o.. Literatura korištena za izradu završnog rada su znanstvene i stručne knjige te znanstveni i stručni članci u kojim se opisuje funkcioniranje procesa nabave i organizacija nabave. Za napomenuti je da poduzeće, ovisno o vrsti robe kojom se bavi i koju prodaje, treba odabrati onaj način nabave koji mu se najviše isplati. Nabavljaju se sirovine i materijali koje su potrebni za daljnju proizvodnju, a zatim i prodaju proizvedenih proizvoda, a sve s ciljem postizanja dobiti. Nabava je uz proizvodnju i prodaju jedna od ključnih funkcija za postojanje poduzeća.

## **1.1 Problem, predmet i objekt istraživanja**

Predmet ovog završnog rada je nabava općenito te utvrđivanje odgovarajućeg načina nabavljanja sirovina i materijala kako bi se proizvodi proizveli te dostavili krajnjem kupcu u pravo vrijeme i na pravo mjesto, a problem je kako to sve izvršiti uz što manje troškove.

## **1.2 Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha odabira završnog rada na ovu temu je stjecanje novih znanja u području funkcije nabave i analizirati kako se organizira i primjenjuje u poduzeću ,a cilj rada je opisati, objasniti i otkriti način upravljanja temeljnim procesima u funkciji nabave poduzeća.

## **1.3 Znanstvene metode koje će se koristiti u pisanju završnog rada**

Znanstvene metode korištene u ovome završnom radu su deskripcija, kompilacija, sinteza, i analiza studije slučaja. Deskripcijom je opisan proces nabave i veza funkcije nabave sa organizacijom. Analizom studije slučaja prikazuje se proces nabave u organizaciji na stvarnom

primjeru. Kompilacijom su u radu prikazani razni stavovi, opažanja i zaključci procesa nabave od raznih autora.

## **1.4 Struktura završnog rada**

Završni rad se sastoji od osam poglavlja. U svim poglavljima, osim sedmog, teorijski je opisan i prikazan proces nabave, a u sedmom poglavlju je na praktičnom primjeru opisan proces nabave u organizaciji.

U prvom poglavlju opisan je uvod, problem, predmet i objekt istraživanja završnog rada, svrha i ciljevi istraživanja, korištene znanstvene metode prilikom pisanja rada, te sama struktura.

U drugom poglavlju „Logistika“ opisana je logistika općenito, područja logistike i zadaci logistike, te logistički sustavi.

U trećem poglavlju „općenito o nabavi“ opisan je pojam nabave, ciljevi nabave i opskrba.

U četvrtom poglavlju „Politike nabave“ opisane su nabavne politike: politika količina, politika kakvoće, politika nabavnih cijena i politika izvora nabave.

U petom poglavlju „Organizacija nabave“ opisano je organiziranje funkcije nabave, oblikovanje organizacijske strukture nabave, te centralizirana i decentralizirana nabava.

U šestom poglavlju „Proces nabave“ opisan je sam proces nabave, planiranje kapaciteta, selektiranje dobavljača, dobava i skladištenje resursa.

U sedmom poglavlju je na praktičnom primjeru opisan proces nabave u poduzeću Holocen d.o.o., od početka planiranja potrebnih zaliha sve do plaćanja računa dobavljačima.

U zadnjem poglavlju je na temelju svih istraženih informacija i podataka, te podataka iz poduzeća donesen zaključak.

## 2. Logistika

Riječ logistika dolazi od tri riječi, „lego“ koja označava zamislivost, „logik“ što označava proračunat te riječi „loger“ što znači zbrinjavanje u kratkome roku. „Lego i „logik“ dolaze iz grčkog rječnika, dok „loger“ dolazi iz francuskog. Logistika kao znanost i kao aktivnost ne promatra se samo sa ekonomske i vojne strane, već i kao općeniti pojam koji podrazumijeva premještanje ljudi i dobara prevladavajući prostorne i vremenske razlike, radi zadovoljenja želja i potreba korisnika. Osim općenitog pojma logistike, javlja se i logistika poduzeća. Logistika poduzeća je aktivnost koja podrazumijeva zadatke i mjere koje je potrebno provesti kako bi se ispunili ciljevi poduzeća, a odnose se na osiguravanje materijalnih, vrijednosnih i informacijskih tokova u procesu poduzeća. Isto tako, logistika (poduzeća) može se definirati kao:[1]

- zadaće s težištem na dostavi objekata s ciljem njihovog stavljanja na raspolaganje korisnicima izravno i neposredno;
- znanost o strukturama, sustavima, tokovima i procesima za uspješno i fleksibilno dostavljanje objekata korisnicima.

Pojam logistika pojavljuje se u praksi krajem 1950. godina u SAD-u pod nazivom „Business logistics“, a preuzet je iz vojne terminologije. U Europi se pojavljuje nešto kasnije, 80-tih godina. Temelj logistike je praćenje kretanja roba od točke isporuke do točke primitka, pri čemu će se zadovoljiti zahtjevi te minimizirati i na što bolji način iskoristiti kapacitet prijevoznih sredstava, kapacitet skladišta, držanje zaliha, pakiranje kao i ostali postupci koji se javljaju u kretanju robe. Logistiku možemo definirati kao koncepciju i funkciju prostorno-vremenske transformacije roba (materijala i proizvoda) u poduzeću i između poduzeća i s njima u svezi informacijskih procesa, što se temelji na planiranju, upravljanju, provedbi i kontroli procesa u njihovoj cjelovitosti.

Logistika se sastoji od dva glavna područja, mikrologistike i makrologistike. Mikrologistika podrazumijeva poslovnu logistiku, vojnu i logistiku bolnica. Kada bi se poslovna logistika podijelila na manje dijelove, bili bi to logistika trgovine, transportna logistika, logistika

zaliha, logistika komisioniranja, industrijska logistika (logistika nabave, proizvodnje i distribucijska) i logistika usluga (montaža, servis, promet).

Logistički zadaci obavljaju se u svakome poduzeću, neovisno o tome da li je ono specijalizirano za logistiku ili ne. Poduzeća čija je djelatnost logistika, logistički zadaci javljaju se u raznim poslovnim funkcijama poduzeća. Ukoliko poslovne funkcije nisu usklađene i u poduzeću nema kontrolinga, često dolazi do konflikata. Svako poduzeće želi ostvariti definirane ciljeve, nabava nastoji nabaviti sirovine i materijal po što nižoj cijeni, distribucija želi isporučiti robu do kupac u pravo vrijeme i na pravo mjesto, dok financije i računovodstvo žele što bolje uvjete plaćanja i niže troškove. Do neusklađenosti vrlo često dolazi, pa bi se poduzeće trebalo promatrati kao sustav s jednakim ciljem. Ukoliko se poduzeće ne gleda kao jedinstveni sustav, ništa ne vrijedi ako nabava nabavi sirovine i materijal po nižim cijenama i u što kraćem roku ako će zatim stajati u skladištu duže vrijeme za proces proizvodnje i prodaje. Isto tako, ništa ne vrijedi ukoliko se uštedi na ambalaži za pakiranje proizvoda, ako zbog toga dolazi do povećanja cijene transporta. Glavna zadaća logistike je osigurati proizvodnu fleksibilnost, dostavu na vrijeme i dostavnu pripravnost za prodajno tržište zato što ona upravlja vremenom, količinom i mjestom u procesu organizacije.

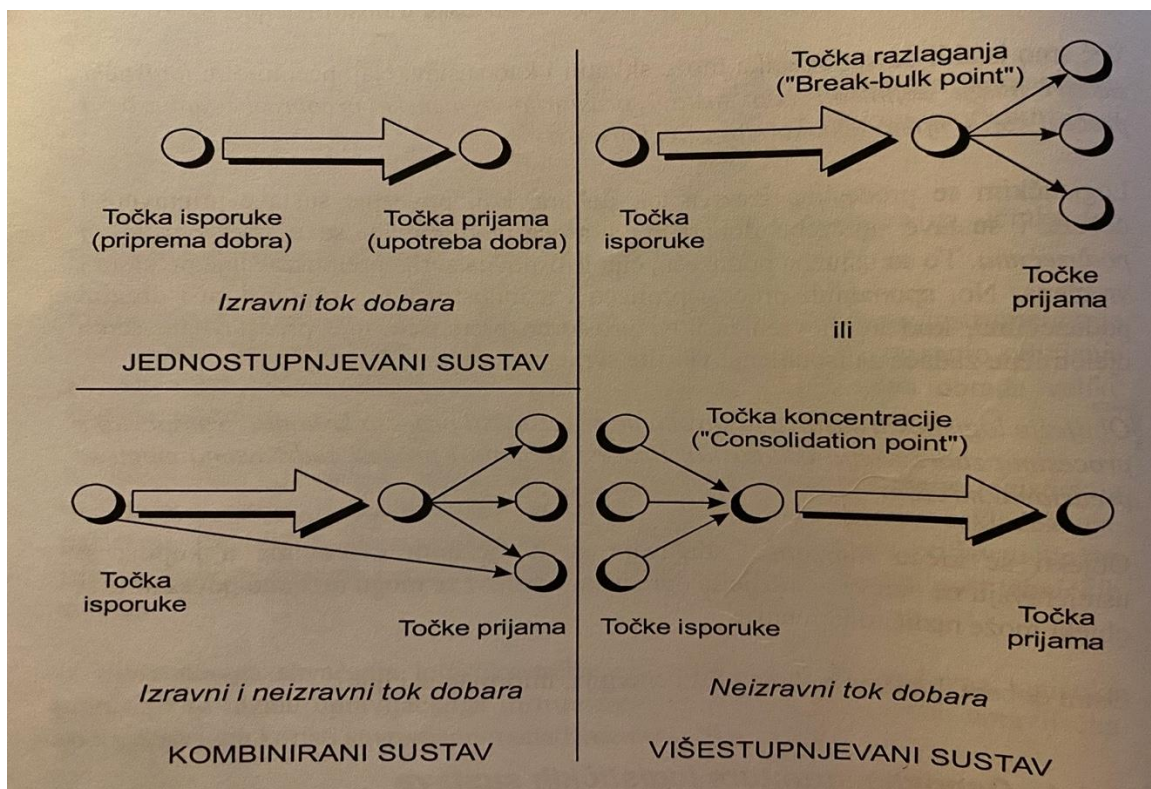
## **2.1. Logistički sustavi**

Logistički sustavi povezuju resurse i objekte u transformacijskom procesu poduzeća, kako bise ostvario cilj prostorno vremenske transformacije. Logistički sustavi mogu se definirati kao sustavi prostorno-vremenske preobrazbe dobara, a procesi koji u njima teku kao logistički procesi.[1] Logistički sustav, koncepcijski, započinje kod kupaca i prolazi stupnjeve: posrednici u prodaji, prodajno skladište, otprema, skladište gotovih proizvoda, proizvodnja, skladište dijelova za montažu, skladište predmeta rada, nabava i dobavljači.[1] Pomoću logističkih sustava započinje tok robe. To su procesi koje obavljaju uslužna poduzeća, čija je osnovna djelatnost savladavanje prostorne i vremenske razlike. Takvi procesi kretanja i skladištenja odvijaju se na mrežama.

Osnovna struktura logističkih sustava (mreža) dijeli se na:

- jednostupnjevni logistički sustavi,
- višestupnjevni logistički sustavi i
- kombinirani logistički sustavi.

U jednostupnjevnoj logističkoj mreži savladavanje prostorne i vremenske razlike odvija se samo od točke izvora do točke primitka bez zaustavljanja. U točki izvora se roba proizvodi i priprema, dok se u točki primitka koristi. U višestupnjevnoj mreži roba se kreće od točke izvora do točke primitka zaustavljajući se u međuvremenu u najmanje jednoj točki gdje se roba najčešće grupira, nadopunjava ili raspoređuje na manje pošiljke. Mreža je kombinirana ukoliko se u isto vrijeme isprepliću jednostupnjevna i višestupnjevna mreža.



Slika 1. Osnovna struktura logističkih sustava

(Izvor: Segetlija Z., (2008.), Uvod u poslovnu logistiku, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek (str. 32.))

Jedinice količine koje se prevoze mogu biti heterogene i homogene. Pod heterogenim jedinicama podrazumijeva se na asortiman koji je spreman za opskrbu tržišta i prodaju krajnjim potrošačima. Homogene jedinice mogu biti npr. poljoprivredni proizvodi koji se otkupljuju. Transport koji se odvija od točke proizvodnje do točke skladištenja najčešće podrazumijeva veliku količinu robe jer se prevozi sva ukupna roba, dok se od skladišta od krajnjeg potrošača prevozi manja količina robe. Nastoji se da troškovi koji nastaju u transportu od skladišta do potrošača budu manji od troškova izravnog transporta od proizvodnje do krajnjeg potrošača. Ukoliko se u sustavu javljaju zaustavljanja u najmanje jednoj točki, dolazi i do dodatnih troškova. Funkcije koje se obavljaju u logističkim procesima su:[1]

- transporta, pregrupiranja i skladištenja, gdje su bitni procesi tokova proizvoda;
- pakiranja i signiranja, gdje su bitni procesi pomaganja tokovima proizvoda i
- dostavljanja i obrade narudžbi, gdje su bitni procesi tokova informacija.

Kretanje robe od točke izvora do točke primitka podrazumijeva tok i razmjenu informacija između točaka koje se razmjenjuju prije, tijekom i po završetku kretanja robe. Informacije služe za praćenje, organiziranje, kontrolu te slijede sam procesi te daju podatke o odstupanjima. Pod logističkim podsustavima podrazumijevaju se:

- zalihe,
- skladištenje,
- grupiranje, pakiranje, sortiranje, otprema,
- transport i
- proces narudžbe.

Inpute logističkog sustava čine proizvodi i troškovi dok outpute čine usluge, odnosno troškovi. Stoga se usluge mogu podijeliti na:

- opskrbne usluge i
- usluge isporuke.

Pod opskrbnim uslugama podrazumijeva se logistika nabave i logistika proizvodnje u samom poduzeću. Usluge isporuke su učinci, odnosno usluge koje se pružaju potrošačima na njihov zahtjev. Inputi u poduzeću predstavljaju proizvodne čimbenike kao što su rad, strojevi, sirovine i materijali, energija i svi ostali troškovi potrebni za odvijanje proizvodnog procesa. Outputi kao logistički učinci podrazumijevaju uslugu opskrbe ili dostave pravog proizvoda, u pravo vrijeme, na pravo mjesto i uz što manje troškove. Unutar logističkog sustava odvijaju se procesi držanja zaliha, skladištenja, proizvodnje, pakiranja i transporta.



### 3. Općenito o nabavi

Nabava je jedna od temeljnih i važnijih funkcija u poduzeću bez koje poduzeće i poslovni sustav ne bi mogao funkcionirati. Ona se brine o pravovremenoj opskrbi proizvodnog sustava sirovinama, materijalima, opremom i postrojenjima kako bi se izvršili ciljevi poduzeća. U raznim literaturama nabava se navodi kao nabava u užem i u širem smislu.

Nabava u užem smislu predstavlja poslove koji se svakodnevno obavljaju da bi se na vrijeme poduzeće opskrbilo sirovinama i materijalima kakvoće, količine, cijene koja je potrebna, te kako bi se izvršile potrebe i zahtjevi u definiranom roku. Odnosno, u kratko nabava u užem smislu odnosi se na sve operativne zadatke nabave. To su svakodnevni poslovi koje radimo da bi se pravodobno ostvarile definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po odgovarajućim cijenama, rokovima i na određenom mjestu uz odgovarajući servis.[10] Neki od temeljnih operativnih zadataka nabave su:

- primanje, ispitivanje, sortiranje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- slanje upita dobavljačima,
- primanje i odgovaranje na ponude potencijalnih dobavljača,
- pregovaranje sa dobavljačima,
- izbor najpovoljnijeg dobavljača,
- slanje narudžbe,
- praćenje tijeka i roka pošiljke,
- ispitivanje primljene robe i popratnih dokumenata,
- potencijalne reklamacije,
- vođenje evidencije nabave i
- razne kontrole (odjela, zaliha).

Često se operativni zadaci ne izvršavaju u potpunosti i na kvalitetan način zbog turbulentnog tržišta i raznih kriza koje su nepredvidljive pa zbog toga može doći do kašnjenja u isporukama i netočne

isporuke (što se odnosi na neodgovarajuću kvalitetu, količinu ili vrstu). Također, zbog svih ti problema dolazi i do čestih reklamacija te kašnjenja kod plaćanja dobavljačima.

Kod nabave u širem smislu, osim operativnih zadataka, uključeni su još i strategijski zadaci koji se odnose na stvaranje dobiti u poslovanju poduzeća. Zadaci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza (inputa) uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. [2] Strategijski zadaci služe kao potpora operativnim zadacima, odnosno menadžmentu nabave, a neki od glavnih zadataka su:

- istraživanje potreba na tržištu nabave,
- planiranje nabave,
- izrada ABC analize
- kontrola procesa nabave,
- istraživanje i procjene konkurencije,
- analiziranje ukupnih troškova nabave,
- surađivanje cjelokupnog odjela prilikom razvijanja novih proizvoda, organizacije i donošenja odluka, te
- sklapanje ugovora.

Svi navedeni strategijski zadaci omogućuju smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti samog odjela nabave, a i samog poduzeća. Za obavljanje strategijskih zadataka potrebna su stručna znanja i vještine iz područja statistike, ekonomije, organiziranja, programiranja, tehnologije, kontrolinga i mnogih drugih područja kako bi se učinkovito obavljali. Sporedni zadaci, ali ne i manje bitni za funkcioniranje poduzeća, koji su uključeni u nabavu u širem smislu su skladištenje, transport i zbrinjavanje viškova, otpada i nepotrebnog materijala kako se u skladištu stvari ne bi gomilale.

Ukoliko govorimo o objektima nabave, oni uključuju osim nabave sirovina, materijala, dijelova i opreme, i nabavljanje usluge kao što su čišćenje, održavanje, montaža, istraživanje i razvoj, razna prava, konzultantske usluge i mnoge druge. Za sve što je plaćeno, bilo da se radi o opipljivoj stvari ili o pruženoj usluzi, ukoliko se primio račun smatra se nabavom.

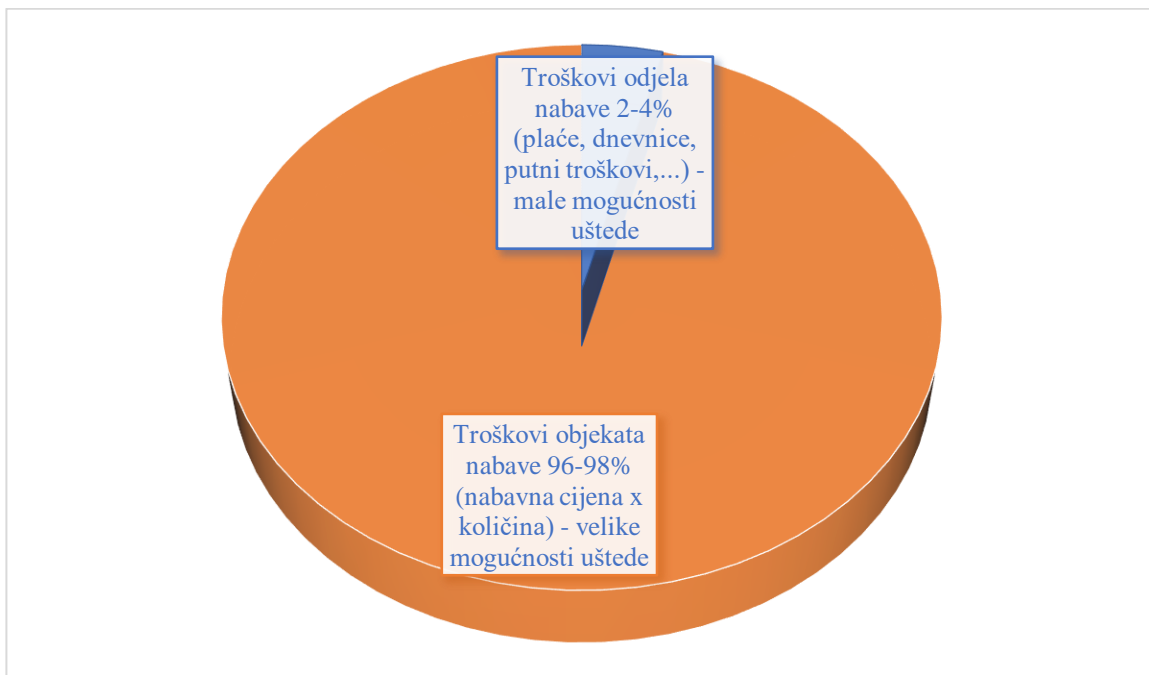
Logistika nabave je za poduzeće vrlo važna jer ni jedno poduzeće ne može samo sebi proizvoditi sve potrebne stavke za proizvodni sustav i proces proizvodnje. Zbog toga, poduzeća se više orijentiraju na opskrbu od više različitih dobavljača, a manje se orijentiraju na opskrbu iz vlastitih izvora. Početak nabave ne započinje naručivanjem materijala ili sirovina, kao što je većini poznato, već je glavna zadaća logistike nabave kojom započinje sam proces uočavanje potreba za naručivanjem i istraživanje potencijalnih dobavljača koji organizaciji najbolje odgovaraju. Logistika nabave uključuje planiranje, organiziranje i upravljanje tokovima sirovina i materijala koje se kreću od dobavljača prema proizvodnji gdje se pripremaju za proizvodnju. Osim planiranja, upravljanja i oblikovanja tokova materijala, osobito logistika nabave doprinosi tome da se i na drugi način postiže glavni cilj poduzeća – maksimizacija rentabilnosti, uz bitne podciljeve time što ona preuzima zadaću:[1]

- doprinosi da se spriječi, odnosno odstrani visoko vezivanje kapitala,
- omogućavanje pomoći u provođenju spoznaje da sve sami ne moramo proizvoditi i da zahtjevi bezuvjetnog iskorištenja kapaciteta mogu voditi do skuplje vlastite proizvodnje i
- poticanja inovacije proizvoda i obrade tržišta stvaranjem pretpostavki na strani nabave.

Nabava, zbog potreba turbulentnog tržišta sve više dobiva na važnosti u javnim i privatnim poduzećima. Povećava se broj outsourcing-a, odnosno dobavljanja sirovina i materijala, osobino zbog modularne proizvodnje. Zbog toga dolazi do povećanja vrijednosti nabavljenih sirovina i materijala u prodajnoj cijeni gotovog proizvoda, a istraživanja su pokazala da se u duhanskoj industriji udio vrijednosti u prodajnoj cijeni procjenjuje na oko 30-40%, u industriji proizvodnje instrumenata i izdavačkoj i tiskarskoj industriji također oko 40%, u prehrambenoj industriji i

naftnoj industriji čak i 80%. Navedena istraživanja odnose se na razvijene zemlje, dok je u manje razvijenim zemljama sa manjim plaćama udio vrijednosti znatno veći u odnosu na manje plaće.

Zbog malih ušteda nabavljenih sirovina i materijala dolazi do povećanja dobiti poduzeća jer se znatno velik udio vrijednosti nabavljenih sirovina i materijala nalazi u prodajnoj cijeni proizvoda. Troškovi organizacijske funkcije nabave u prosjeku čine oko 2-4% ukupnih troškova nabave, stoga se u funkciji nabave može zaposliti dovoljan broj stručnih osoba iz toga područja koje će se bazirati više na operativne zadatke, a manje na strateške jer su operativni zadaci ključni za uštede. Možemo dati primjer, ako prodajna cijena iznosi 200,00 kn, udio vrijednosti troškova nabavljenih proizvoda i usluga iznose 65%, troškovi plaća i ostali 30,00 kn, dobit iznosi 40,00 kn. Ali ako se troškovi nabavljenih sirovina i materijala smanje za 6%, dobit raste sa 40,00 kn na 52,00 kn.



Grafikon 1. Podjela troškova nabave

(Izvor: Ferišak V., (2006.), Nabava: politika – strategija – organizacija – management, Zagreb, str. 40.)

Svrha je funkcije nabave da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji.[2] Kako bi se planirani ciljevi ostvarili, vodi se račun o tome da se nabavi odgovarajuća količina, odgovarajuća kvaliteta, po što nižim, ali i opravdanim cijena, u pravo vrijeme, na pravo mjesto i od pouzdanih dobavljača. Nastoje se uravnotežiti ciljevi poduzeća, pa se stoga vode računi oko:

- zadovoljenja želja i potreba krajnjih korisnika, ali i potreba samog poduzeća,
- istraživanja i pribavljanja novih izvora, odnosno dobavljača,
- poštivanja etičkog ponašanja i načela,
- opskrbe koja mora biti ekonomična i sigurna,
- razvoja poslovne funkcije nabave i
- suradnje sa ostalim poslovnim funkcijama u poduzeću.

Funkcija nabave posebno je važna u proizvodnim poduzećima u kojima troškovi materijala čine preko 60% ukupnih prihoda.[7] Zadaci nabave koji se obavljaju u drugim organizacijskim jedinicama moraju se obaviti efektivno, efikasno i ekonomično, a da bi se to obavilo, poduzeće mora imati potreban broj stručnih zaposlenika.

Efikasnost u nabavi može se definirati kao nabava potrebnih sirovina, opreme, energije i informacija uz što povoljniju cijenu, odnosno na odgovarajući način. Efikasnost se mjeri odnosom između nabave i izlaza, odnosno između outputa i inputa. Kao formula, efikasnost se može zapisati kao  $Efikasnost = output/input$ .

Ekonomičnost se odnosi na procese što znači da zadatke nabave treba izvršavati učinkovito i uz što manje troškove, te je načelo efikasnosti na kojem se temelji. Može se prikazati kao  $Ekonomičnost = vrijednost nabave/trošak nabave$ . To je manji pojam od efikasnosti jer prikazuje samo odnos između vrijednosti nabave i troškova nabave.

Efektivnost ili učinkovitost predstavlja odnos između postavljenih ciljeva poduzeća i stvarno ostvarenih ciljeva (rezultata, učinaka), odnosno govori da li funkcija nabave izvršava zadatke na pravi način. Formula efektivnosti prikazuje se na sljedeći način: Efektivnost = ostvarenje ciljeva/ciljevi nabave. Ostvareni ciljevi prikazuju se kao zadovoljstvo kupaca i ispunjenje njihovih potreba.

Prvo valja ispitati je li poslovanje efektivno, a potom je li i efikasno. Zbog toga valja postaviti pitanja:[2]

- Što nabaviti? i
- Kako nabaviti?.

### **3.1. Ciljevi nabave**

Općim ciljevima nabave podrazumijeva se opskrba proizvodnog sustava materijalima i sirovinama uz što povoljniju cijenu. Nabava nastoji što više smanjiti troškove nabavljanja, odnosno nabavnu cijenu sirovina, materijala i usluga. Ciljevi se promatraju jednodimenzionalno kroz smanjenje troškova koji isključivo doprinose poduzeću. Prije su na važnosti dobivali samo ekonomski ciljevi, ali danas sve više poduzeća imaju ekološke ciljeve koji stvaraju koristi za samo poduzeće i njegovu okolinu (dobavljače, kupce). Kako bi se definirani ekološki ciljevi ostvarili i zaštitio okoliš, prilikom nabave materijala i sirovina gleda se da li su ekološki proizvedeni i da li se mogu kasnije reciklirati. U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge:[2]

- funkcionalno odgovarajuće kakvoće,
- po najpovoljnijoj cijeni,
- u ekonomičnoj količini,
- u pravo vrijeme,

- s najpovoljnijih izvora,
- uz visoki servis isporuke,
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa,
- uz najmanje rizike,
- uz najniže troškove i
- uz dobre odnose s dobavljačima.

Kako bi se opći ciljevi nabave ostvarili, postoji niz uvjeta koji se trebaju zadovoljiti u pojedinim situacijama. Ukoliko se na tržištu dogodi rast prodaje, odnosno povećana potražnja za nekim proizvodom, poduzeće treba zadovoljiti brzu isporuku kako bi bili spremni kupcima isporučiti proizvod u što kraćem roku, uz zadovoljenje svih definiranih rokova, količina i kakvoća, od primitka narudžbe. Ako na tržištu dođe do krize, više se pažnje posvećuje sniženju troškova, pod kojima se podrazumijevaju sniženje nabavne cijena, smanjenje zaliha, odgoda plaćanja dobavljačima,...).

Postoje razni kriteriji prema kojima se ciljevi poduzeća identificiraju, opisuju, vrednuju i kontroliraju. Glavni kriteriji prema kojima se ciljevi razlikuju su:

- sadržaj ciljeva,
- dimenzije ciljeva,
- hijerarhija ciljeva,
- međuovisnost ciljeva i
- značenje ciljeva.

Što se tiče samog sadržaja ciljeva, oni mogu biti ekonomski ciljevi (monetarni i nemonetarni), socijalni (odnose se najčešće na zaposlenike) i ekološki ciljevi (okolina i okoliš). Dimenzije ciljeva dijele se na opseg ciljeva, vremensku i prostornu dimenziju. Pod opsegom cilja podrazumijeva se količina koju je potrebno nabaviti ili isporučiti. Vremenska dimenzija prikazuje dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe, vrijeme nabave, isporuke, skladištenja, dok prostorna dimenzija prikazuje mjesta potrošnje, isporuke i skladištenja.

Ako ciljeve gledamo prema hijerarhijskoj razini oni mogu biti temeljni ciljevi, ciljevi pojedinih poslovnih funkcija i ciljevi pojedinih područja rada. Temeljni ciljevi su ciljevi koji se odnosi na cjelokupno poduzeće (sigurnost poduzeća, rast, zaštita) i definiraju se na strateškoj i taktičkoj razini. Ciljevi poslovnih funkcija usklađuju rad svih poslovnih funkcija u poduzeću kako bi se pridonijelo snižavanju troškova i povećanju kvalitete rada. Ciljevi definirani po pojedinim područjima rada odnose na odabir najpovoljnijih dobavljača, stalnu opskrbu kako ne bi došlo do manjka i poziciju na tržištu.

Prema značenju, ciljevi se dijele na glavne ciljeve, kojima se pridaje veća pozornost kako bi se ispunili (npr. opskrba na vrijeme) i na dodatne ciljeve kojima se pridodaje manje pozornosti, ali su isto tako važni i ne smiju se zanemariti (npr. smanjenje zaliha u skladištu).

Sustav ciljeva u poslovnoj funkciji nabave temelji se na ukupnom sustavu ciljeva cjelokupnog poduzeća. Ciljevi cjelokupnog poduzeća daju aktivnosti pojedinim poslovnim funkcijama u kojima se zatim ciljevi ostvaruju u nižim razinama poduzeća. To su, dakle, strategijski ciljevi u svezi s ekonomskim rezultatima poslovanja, sigurnošću i moću poduzeća na tržištu te u svezi s društvenim odnosima i zaštitom okoliša.[2]

Ciljevi koji se ostvaruju na ekonomskoj razini poslovanja odnose se na ostvarenje dobiti, ekonomičnost, likvidnost, kao i povećanje prodaje. Ciljevi koji se odnose na sigurnost obuhvaćaju sigurnost zaposlenika i u većoj mjeri uvođenje automatiziranih strojeva, a smanjenje ručnih. Ciljevi moći podrazumijevaju poziciju na tržištu, politički utjecaj i financijsku neovisnost. Ciljevi pomoći koji se ostvaruju društveni odnosi i zaštita okoliša danas sve više dobiva na važnosti zbog ekoloških i socijalnih problema. Neki od ciljeva ove grupe su zapošljavanje novih zaposlenika, održavanje dobrih odnosa sa drugim organizacijama, smanjenje ispuštanja emisije štetnih plinova i reciklaža.

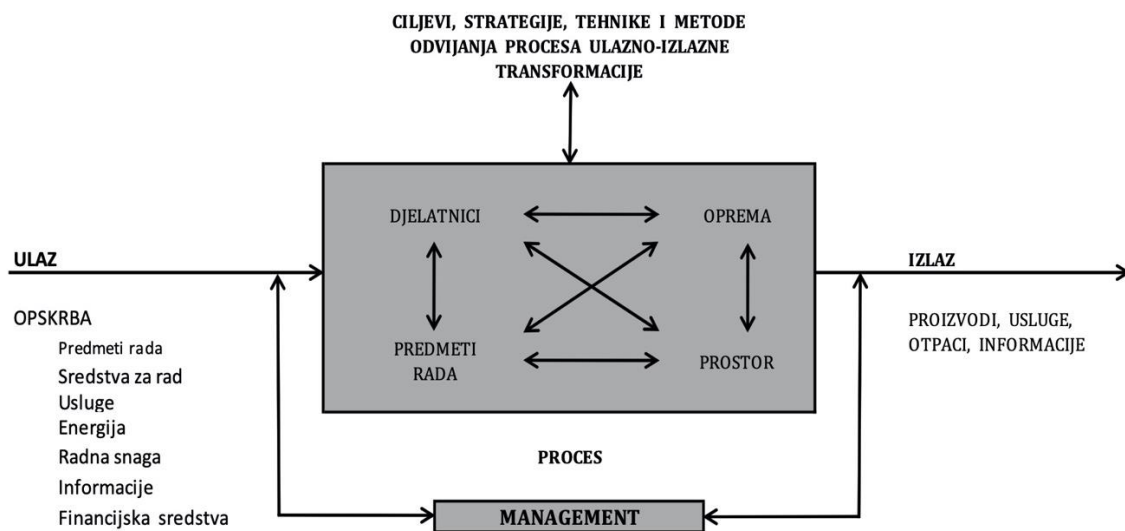


Kod operativnih ciljeva nabave važno je voditi računa oko odnosa između pojedinih operativnih ciljeva kako ne bi zbog smanjenja troškova nabave došlo do pada u kvaliteti sirovina i materijala. Ciljevi kvalitete (kakvoće) su operativni ciljevi kojima je potrebno dati više pozornosti od drugih ciljeva.

### **3.2. Opskrba**

Pojam opskrba često se smatra istoiznačnicom pojma nabave, ali je ona širi pojam. Opskrba se odnosi na cjelokupni ulaz (input) što je potreban za rad nekog sustava, tj. odnosi se na sve objekte ulaza i funkcije u svezi s izvršenjem tih ulaza.[2]

Poslovni sustav valja opskrbiti materijalima, uslugama, informacijama, energijom, sredstvima za rad, financijskim sredstvima i radnom snagom prema definiranim potrebama izlaza, odnosno u skladu s procesima ulazno-izlazne transformacije što se odvijaju prema postavljenim ciljevima i strategiji poslovanja primjenom odgovarajućih tehnika i metoda rada.[2] Kako bi poslovni sustav funkcionirao učinkovito i odgovarajuće potrebno je nabaviti onu vrstu ulaznih komponenata s obzirom na potrebe, a definiraju se prema količini, kakvoći, vremenu i cijeni. Poslovni sustav biti će ekonomičan i učinkovit ukoliko se temelji na postavljenim strategijskim ciljevima. Poslovni sustav ulazno-izlazne transformacije vidljiv je na slici 2.



Slika 2. Sustav ulazno-izlazne transformacije  
(Izvor: Ferišak V., (2006.), Nabava: politika – strategija– organizacija – management, Zagreb, str. 5.)

Sigurnost i ekonomičnost opskrbe sirovinama, materijalima i uslugama doprinose poduzeću u stvaranju dobiti. Sve zahtjeve poslovnih jedinica poduzeća potrebno je zadovoljiti prema njihovim zahtjevima koji se odnose na količinu, kakvoću i što povoljniju cijenu. Često se opskrba ne može realizirati po najpovoljnijoj cijeni i uvjetima zbog turbulentnog tržišta, raznih kriza i hitnih isporuka, stoga se trebaju uskladiti zahtjevi poslovnih jedinica koji utječu na nabavne cijene, rokove isporuke te količine isporuke. Nabavna cijena ovisi o pojedinom dobavljaču, raznim dodacima, rabatima, troškovima pakiranja, transporta i osiguranja pošiljke. Opskrba uvijek mora biti pravodobna i na vrijeme pa se u obzir uzimaju rizici kašnjenja isporuke i skladištenja. Odabir vrste opskrbe ovisi o ispunjenju zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti poduzeća, stoga razlikujemo pojedinačnu opskrbu, opskrbu sa vlastitih zaliha i sinkroniziranu opskrbu (Just-in-Time).

Pojedinačna opskrba opskrbljuje poduzeće samo onim sirovinama i materijalima koji su trenutno potrebni za izvršenje nekog posla. Kod nje se zna točno određena količina i kakvoća koja je potrebna za realizaciju, u kojem vremenu, te se koristi u potpunosti bez gomilanja zaliha na skladištu. Prednosti pojedinačne opskrbe su kratko vrijeme nabave zaliha i niski troškovi

skladištenja, a jedan od nedostataka je zastoje procesa proizvodnje ukoliko u nekom slučaju dođe do kašnjenja isporuke.

Opskrba sa vlastitih zaliha koristi se ukoliko su zalihe potrebne cijelo vrijeme jer se time optimiziraju troškovi nabave. Prednosti opskrbe sa vlastitih zaliha je zadovoljenje potreba korisnika u vrlo kratkom roku, zbog nabave veće količine povoljnija je nabavna cijena i uvjeti nabavljanja, zadaci se izvršavaju ravnomjerno te se ugovori sa dobavljačima sklapaju na dugoročno sa povoljnim rokovima isporuke. Nedostaci ove opskrbe su veliki troškovi skladištenja, stalno istraživanje povoljnijih načina nabavljanja i stalno upravljanje zalihama.

Sinkronizirana opskrba temelji se na usklađenom planiranju, upravljanju i kontroli odvijanja proizvodnje dobavljača i vlastite proizvodnje i/ili prodaje te na učestalim manjim količinama isporuke materijala i dijelova određene kakvoće u precizno definiranim rokovima na potrebno mjesto uz maksimalnu ekonomičnost.[2] Takva opskrba omogućuje opskrbu samo u potrebnim količinama i samo kada je poduzeću to potrebno. Zbog nje dolazi do smanjenja zaliha za oko 60-90% i povećanja produktivnosti za čak 100%. Nedostatak je taj što dolazi do velikih troškova nabave i transporta. Sinkronizirana opskrba stvara sve više problema zbog kašnjenja isporuke i onečišćenja okoliša.

## 4. Politike nabave

Politika nabave, kao sastavni i značajni element politike poduzeća, predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje.[2] Politika nabave sastoji se od raznih instrumenata koji utječu na ostvarivanje ciljeva. Neki od instrumenata politike nabave su:

- politika količina,
- politika kakvoće,
- politika nabavnih cijena,
- politika izvora nabave,
- politika odnosa s dobavljačima,
- politika plaćanja roba i usluga,
- politika ugovora o nabavi i
- politika oglašavanja.

### 4.1. Politika količina

Pitanje količine nabave pojedinih materijala istodobno je povezano s rokovima isporuke, ali i s politikom skladištenja i zaliha, kao i s politikom cijena.[8] Poslovna funkcija nabave mora voditi računa o količini zaliha na skladištu kako ne bi došlo do manjka. Bitno je nabaviti zalihe potrebne za proizvodnju u određenoj količini i roku u kojem su zalihe potrebne. Politika količina vodi računa o tome da nabava bude ekonomična, odnosno da se nabavne cijene zaliha smanje što je više moguće i uz to smanje i cijene transporta i skladištenja. Podloga na kojoj se temelji i vodi politika količine je matematički proračun kojim se izračunava potrebna i optimalna količina zaliha u potrebnom roku. Optimalna količina zaliha povećava se kada na nju utječu niže nabavne cijene zbog mogućih popusta i zbog manjih troškova transporta i skladištenja. Ukoliko dođe do rasta nabavne cijene zaliha, troškova transporta, skladištenja i ostalih zavisnih troškova, optimalne količine bit će manje.

## **4.2. Politika kakvoće**

Politikom kakvoće određuju se značajke ili osobine sirovina, materijala ili usluga koje su potrebne za ostvarenje ciljeva funkcije nabave, ali i ciljeva cijelog poduzeća. Kakvoća sirovina i materijala koja je potrebna definira se prema zahtjevima kupaca. Najvažniju ulogu u određivanju kakvoće imaju komercijalisti, Oni moraju nabaviti informacije o zahtjevima kupaca vezanih o gotovim proizvodima, kao i pratiti promjene na tržištu i trendove, te pronaći i održavati odnose sa dobavljačima.

Kontrolom kakvoće mjeri se krajnji proces i uspoređuje sa ciljevima i otklanjaju mogući nedostaci pojedinih značajki koji nisu u skladu s granicama zahtjeva kakvoće. Granice kakvoće naziva se tolerancija kakvoće, a ukoliko su gotovi proizvodi ispod granice smatraju se proizvodima sa greškom. Takvi proizvodi imaju ograničenu upotrebnu ili su u potpunosti isključeni iz upotrebne.

Osiguranje kakvoće ne isključuje mjere kontrole kakvoće, nego ih proširuje na planiranje kakvoće i ispitivanje kakvoće te mjere izbjegavanja grešaka tijekom procesa proizvodnje, odnosno obavljanja usluga.[2]

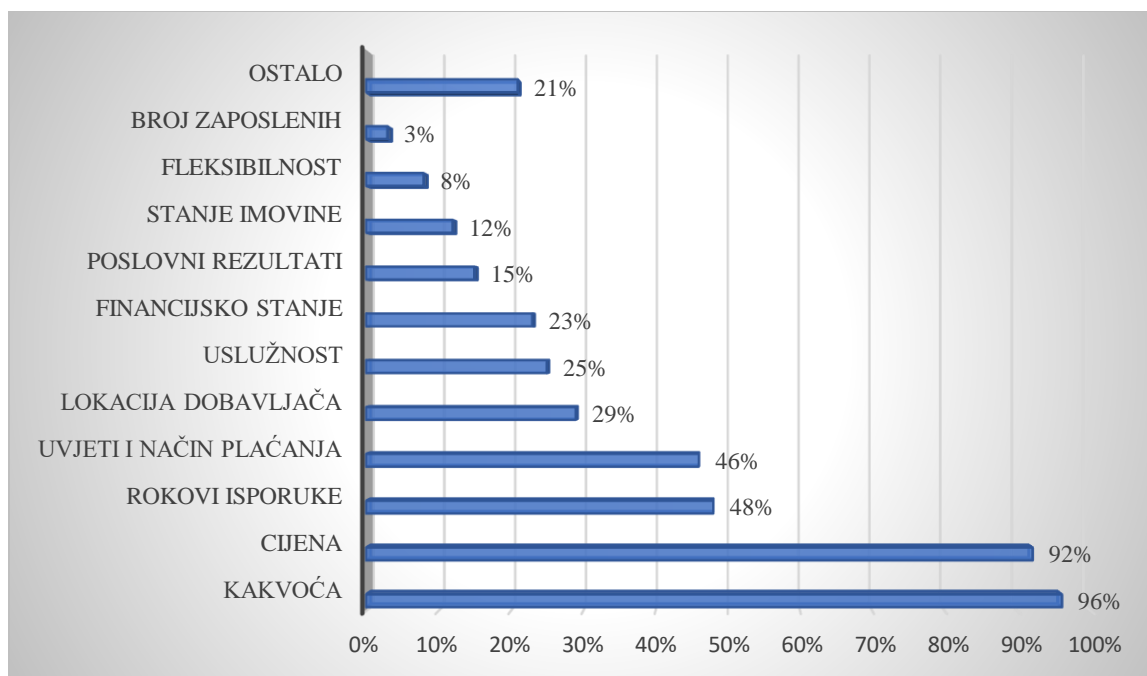
## **4.3. Politika nabavnih cijena**

Nabavna cijena ima značajnu ulogu za uspješnost i ostvarenje ciljeva poduzeća. Ova politika bavi se izborom najpovoljnijeg dobavljača te se njome određuju načini plaćanja, uvjeti plaćanja i rokovi isporuke. Kako bi se formirala politika nabavnih cijena potrebno je dobro poznavati trenutnu situaciju i trendove na tržištu. Njome se ostvaruju konkurentske prednosti na tržištu. Prednost se određuje temeljem ponude i potražnje na tržištu, te oblicima tržišta koji mogu biti monopol, oligopol i polipol. Monopol je oblik tržišta na kojem postoji samo jedan ponuđač, a veliki broj kupaca. Oligopol je oblik u kojem djeluje nekoliko istih ili sličnih ponuđača, a polipol oblik gdje je velik broj istih ili sličnih ponuđača, te je konkurentnost velika.

#### 4.4. Politika izvora nabave

Politikom izvora nabave definiraju se izvori, odnosi traže potencijalni dobavljači za opskrbu poduzeća. Kada se traže pravi dobavljači, gleda se da isti ti dobavljači zadovoljavaju kriterije kakvoće, količine, cijene i rokova isporuke. Kada funkcija nabave utvrdi potrebne količine zaliha koje treba nabaviti, započinje sa istraživanjem tržišta i izborom dobavljača. Kada se izaberu potencijalni dobavljači, nabava ih selektira prema raznim kriterijima koji mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Neki od kriterija koji se najviše upotrebljavaju su:

- kakvoća,
- cijena,
- rokovi i pouzdanost isporuke,,
- uvjeti i načini plaćanja, lokacije dobavljača,
- uslužnost dobavljača,
- dobavljačevo financijsko stanje,
- rezultati dobavljačevog poslovanja,
- imovina,
- fleksibilnost i
- broj zaposlenika.



Grafikon 2. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave  
 (Izvor: Ferišak V., (2006.), Nabava: politika – strategija – organizacija – management, Zagreb, str.  
 139.)

## 5. Organizacija nabave

Organiziranje je proces s precizno utvrđenim tijekom poslova putem kojeg se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije.[2] Improviziranje je jedan od pojmova koji je sličan organiziranju. Improvizacijom se proces utvrđuje temeljem subjektivnih ocjena i mišljenja organizatora. Improvizacija se koristi ukoliko se organizator našao u nekoj nepredviđenoj i iznenadnoj situaciji gdje je potrebno brzo i reagirati i otkloniti moguće nedostatke ukoliko je došlo do njih. Što se tiče organiziranja poduzeća, ono može biti formalno i neformalno. Pod formalnom organizacijskom podrazumijevaju se organizacijska struktura i organizacija rada, a pod neformalnom manje grupe zaposlenika (timovi) koji nastaju spontano. Poslovnu funkciju nabave potrebno je sagledavati kao cjeloviti sustav kojim se ostvaruju definirani ciljevi ukoliko su dostupni svi potrebni elementi. Sam proces organiziranja nabave temelji se na sustavnom pristupu.

Sustav je skup međusobno povezanih dijelova, na način da sačinjavaju sređenu cjelinu koja je jasno razgraničena u odnosu na okolinu. [2] Okolina oko sustava podrazumijeva sve čimbenike koji se nalaze izvan granice sustava. Ukoliko se spoje dva ili više sustava, dolazi do sustava višeg reda gdje se sustavi mogu promatrati kao podsustavi ili elementi. Spajanje i odvajanje sustava nabave ovisi o potrebama i opsegu zadataka zbog čega u velikim poduzećima dolazi do više hijerarhijskih razina nabave. Zbog više hijerarhijskih razina sagledava se što je sustav, a što podsustav. Determinante svakog sustava pa tako i sustava nabave jesu:[2]

- ciljevi sustava,
- elementi sustava,
- veze sustava i
- ponašanje sustava.

Ciljevi sustava nabave najčešće se definiraju kvantitativno, ali kako bi se ostvarili potrebno ih je definirati kvalitativno.



Elementi sustava nabave imaju odlučujuću ulogu u realizaciji ciljeva funkcije nabave. Razlikuju se prema vrsti, veličini i broju, pa time elementi sustava nabave mogu biti pojedini odjeli i radna mjesta. Ukoliko gledamo po razinama, na najnižoj razini sustava nabave nalaze se zaposlenici i dodijeljeni radni zadaci. Između svih elemenata sustava potrebno je definirati njihove veze kako bi se ciljevi ostvarili (npr. dodijeliti zadaci zaposlenicima). Veze mogu biti unutarnje i vanjske veze. Unutarnje veze povezuju razne podsustave, odnosno elemente sustava nabave. Vanjske veze definiraju se u okolini poduzeća, a to su dobavljači, državne institucije, posrednici,...).

Organizacijska struktura nabave definira poslove nabave koji se izvršavaju u isto vrijeme ili uzastopno, kako bi se svi poslovi uskladili radi ostvarenja ciljeva. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na:[2]

- podjelu zadataka i funkcija nabave,
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta i odnosa između njih,
- sustav obaveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta,
- sustav komunikacija između radnih mjesta.

Njome se dodjeljuju zadaci radnim mjestima i jedinicama u funkciji nabave. Organizacijska struktura, uz oblikovanje jedinica i radnih mjesta, definira i odnose (hijerarhiju). Organizacijskom strukturom uspostavljaju se različita radna mjesta, razni oblici organizacije i odnosi između pojedinih radnih mjesta i između pojedinih organizacijskih jedinica.

Organizacija poslovanja bavi se strukturiranjem procesa nabave, kako bi njegovo odvijanje, odnosno ispunjenje zadataka djelovanjem ljudi i sredstava, bilo u skladu s ciljevima nabava.[2] Prilikom organizacije poslovanja, veću pozornost potrebno je usmjeriti na:

- definirane zadatke koje je potrebno riješiti,
- gdje i u kojem roku će se zadaci izvršiti,
- zaposlenike koji zadatke moraju izvršiti i njihov angažman,

- kontrolu izvršavanja zadataka u skladu sa definiranim ciljevima nabave.

Organizacija poslovanja uspostavlja proces kojim se izvršavaju zadaci nabave istovremeno sa procesom poslovnih funkcija proizvodnje i prodaje. To je kontinuirani proces koji se sastoji od četiri faze ciklusa. U prvoj fazi ciklusa analiziraju se zahtjevi i uspostavljaju standardi nabave. Standardi nabave su kriteriji prema kojima se definiraju ciljevi koje nabava treba riješiti. Tom analizom se ukratko utvrđuju problemi i mogućnosti organizacije. U drugoj fazi ciklus sagledava se trenutno poslovanje organizacije i kontrolira da li postoje nedostaci koje je potrebno otkloniti ukoliko se utvrdi da postoje. Oblikovanje organizacije odvija se u trećoj fazi ciklusa. Treća faza ciklusa ujedno se sastoji i od potfaza oblikovanja grube organizacije i sustava, te potfaze oblikovanja, dodjeljivanja i definiranja redoslijeda izvršavanja tih zadataka. U zadnjoj fazi nova organizacija kreće u rad i obavlja se kontrola rada organizacije. Prije pokretanja nove organizacije potrebno je izvršiti određene pripreme poput izrade dijagrama tijeka, pripremiti sve potrebne programe, obrasce i nabaviti svu potrebnu opremu.

## **5.1. Oblikovanje organizacijske strukture nabave**

Organizacijskom strukturom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave.[7] Kod oblikovanja organizacijske strukture nabave važno je voditi računa o zadovoljenju ciljeva nabave i zadovoljenja rada zaposlenika nabave uz što manje smetnji, grešaka i opterećenja zaposlenika. Zaposlenici nabave moraju točno znati koji su njihovi zadaci kako bi se kvalitetno definirali ciljevi, njihove odgovornosti i ovlaštenja. Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša.[2] Glavni cilj oblikovanja organizacijske strukture nabave je ostvarenje uspješnosti poslovanja organizacije. Uspješnost poslovanja organizacije može se ostvariti:

- odabirom odgovarajućih dobavljača na domaćem i međunarodnom tržištu,

- povećanjem produktivnosti i ekonomičnosti poslovanja,
- uključivanjem dobavljača u proizvodnju i logistiku poduzeća s ciljem smanjenja troškova i
- povećanjem djelotvornosti procesa i prepuštanje pojedine opskrbe dobavljačima.

Ovisno o potrebama funkcije nabave ili samog poduzeća, ono može biti formalno i neformalno. Formalna organizacija temelji se na pravilima i normama koja su postavljena radi rješavanja zadataka i ostvarenja ciljeva. Svih se postavljenih norma i pravila zaposlenici moraju pridržavati kako bi imale smisla. Ukupni zadatak poduzeća, dijeli se na više manjih zadataka i zatim se dodjele pojedinačno svakom nositelju koji određuje na koji se način i kojim redoslijedom taj zadatak izvršava. Uz formalnu organizaciju postoji i organizacija koja nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća, koja je labilna i podložna čestim promjenama.[2] Takva organizacija naziva se neformalna organizacija. Ona se sastoji od neformalnih grupa koje imaju oko 2-10 članova koji stvaraju grupe kada se povežu na bilo koji spontani način. Neformalne grupe mogu imati pozitivan i negativan stav. Grupe čiji je stav pozitivan nazivaju se timovi, a one čiji je stav negativan nazivaju se klika.

Prilikom oblikovanja organizacijske strukture nabave najčešće se koriste sljedeća načela:

- načelo ekonomičnosti,
- načelo prilagodljivosti,
- načelo kontinuiteta,
- načelo transparentnosti i
- načelo raščlanjivanja.

Načelo ekonomičnosti govori da organizaciju treba oblikovati na način da sve funkcije organizacije sudjeluju u smanjenju troškova. Kod načela prilagodljivosti organizacija se oblikuje na način da se u bilo kojem trenutku i bilo kojoj situaciji može prilagoditi novim uvjetima, odnosno da bude fleksibilna. Načelo kontinuiteta vodi računa o kvalitativnom razvijanju organizacije, koje

je rješenje obavljanja pojedinih funkcija u organizaciji u dužem vremenskom razdoblju. Načelo transparentnosti govori da je kod oblikovanja organizacije potrebno voditi računa od jednostavnosti i jasnoći kako bi sva radna mjesta kvalitetno doprinijela ostvarenju ciljeva organizacije. Potrebno je zajednički odrediti i dodijeliti zadatke i odgovornosti pojedinim radnim mjestima kako bi se osigurala usklađenost. Zadnje načelo, načelo raščlanjivanja smatra se podlogom za rad organizacije jer se sastoji od analize zadataka i sinteze zadataka.

## **5.2. Centralizirana i decentralizirana nabava**

Organizacijska struktura nabave oblikuje se prema načelima, oblikovanju radnih mjesta i hijerarhijskih razina, te se odlučuje da li će nabava djelovati centralizirano i obavljati samo funkcionalne zadatke unutar jedne službe ili decentralizirano i djelovati unutar više raznih djelatnosti. Nabava mora uspostaviti i svoju unutarnju strukturu, a ona može biti linijska ili štabno-linijska.[2] U linijskoj strukturi nabave potrebno je sve funkcije organizirati centralizirano u jednoj službi koja je jednaka drugim poslovnim funkcijama, ali moguće je neke funkcije organizirati decentralizirano. Odnosno, nabava je centralizirana ukoliko je za opskrbu zadužena samo jedna organizacijska jedinica, a decentralizirana ako opskrbu izvršava više organizacijskih jedinica.

Nabava može biti i kombinacija centralizacije i decentralizacije koja se javlja u velikim organizacijama, a odabir ovisi o sljedećim kriterijima:

- veličini organizacije,
- vrsti i broju djelatnosti organizacije,
- broju i udaljenosti pogona,
- preklapanju djelatnosti i
- vrsti i količini opreme i sredstava za rad.

Prije nego li se tržište razvilo u ovolikoj mjeri kao danas, u funkciji nabave izvršavali su se samo operativni zadaci, a danas se više pažnje posvećuje izvršavanju strategijskih zadataka jer se utvrdilo da oni znatno pridonose uspješnom poslovanju nabave.

### 5.2.1. Centralizirana nabava

Centralizirana nabava najčešće se uspostavlja u mikro, malim i srednjim organizacijama. Takav oblik nabave u organizacijama omogućuje jačanje položaja na tržištu i optimiranje nabave sirovina i materijala što se odnosi na troškove, zalihe i proces nabavljanja. Prednosti centralizirane nabave su:

- nabava veće količine sirovina i materijala uz niže zavisne troškove,
- količinski popusti,
- kvalitetnija kontrola poslovanja nabave,
- kvalitetnija suradnja sa dobavljačima,
- manje gomilanja zaliha zbog povoljnijeg sustava nabavljanja,
- provođenje instrumenata politike nabave,
- stalno praćenje promjena na tržištima
- i prilagođavanje novim uvjetima.

Nedostaci centralizirane nabave su:

- manjak kreativnosti zbog specifičnosti,
- lošija komunikacija,
- povećanje troškova nabave i

Zbog povećanja troškova nabave dolazi do smanjenje fleksibilnosti i problema s nabavljanjem, te dolazi do nedostatka sirovina i materijala. Potrebno je istražiti kakav oblik centralizacije dovodi do veće ekonomičnosti rada organizacije.

### 5.2.2. Decentralizirana nabava

Decentralizacija nabave ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje.[2] Kod takve nabave često se javljaju problemi oko potrebna, potrošnje, transporta sirovina i materijala, dobavljačima i kupcima. Ukoliko je nabava u cijelosti decentralizirana organizacija, prednosti za organizaciju su niži troškovi transporta, kvalitetni odnosi sa dobavljačima i fleksibilnost. Nedostaci potpune decentralizacije su veći opći troškovi nabave i mogućnost pojave pojedinih službi nabave poduzeća kao konkurenata na tržištu. Decentralizirana nabava može biti predmetna i prostorna. Jedan i drugi oblik decentralizacije nabave koriste se:[2]

- u organizacijskim jedinicama poduzeća za koje ima prednosti pojedinačna opskrba,
- ako nabavu mogu uspješno obaviti samo specijalisti koji dobro poznaju materijale i zahtjeve tehnologije proizvodnje,
- ako zbog svojih svojstava materijali su pogodni za opskrbu s vlastitih zaliha i
- ako bi zbog nepovoljnog prostornog položaja pogona nastali veliki troškovi nabavljanja.

## 6. Proces nabave

Proces nabave je klasični primjer logističkog procesa koji na poseban način potpomaže realizaciju glavnih faza, najčešće proizvodnih.[11]

### 6.1. Planiranje nabave kapaciteta

Planiranje u funkciji nabave kreće od istraživanja tržišta i istraživanja potreba korisnika, a nakon toga odvija se i istraživanje dobavljača i konkurencije. Zatim, nakon prethodnih koraka, započinje se sa analizom trenutne situacije i postavljanjem ciljeva organizacije koji se efikasno ostvaruju kvalitetnim planiranjem, organiziranjem, upravljanjem, odlučivanjem i kontrolom. Prilikom odlučivanja javljaju se rizici odlučivanja i rizici realizacije. Rizici odlučivanja javljaju se zbog nekvalitetnih odluka koje su donesene zbog krivih stavova, intuicije ili nepotpunih informacija. Rizici realizacije proizlaze iz opasnosti da se ne ostvare postavljeni ciljevi na temelju odluka o nabavi.[3] Mogu biti subjektivni do kojih dolazi zbog negativnih stavova djelatnika zbog kojih ne obavljaju posao prema naredbi i normama i objektivni koji ovise o vremenski neprilikama i višoj sili.

Glavni cilj planiranja kapaciteta je da se za određeno razdoblje nabavi i opskrbi organizacija sirovinama, materijalima i uslugama određene kakvoće, količine, na pravo mjesto i u pravo vrijeme, te kreira asortiman. Planirane potrebe, koje se utvrđuju na temelju planova proizvodnje i prodaje, potrebno je povećati zbog osiguranja od rizika kako bi se dobile bruto potrebe. Neto potrebe nastaju kada se bruto potrebe umanje za raspoložive zalihe i pristigle zaliha. Planiranje potreba sastoji se od tri glavna koraka, a to su:

- primarne potrebe,
- sekundarne potrebe i
- tercijarne potrebe

U primarnim potrebama potrebno je definirati krajnje tržišne potrebe, odnosno potrebe za konkurentnim proizvodima (gotovim proizvodima), trgovačkom robom i rezervnom robom. One će biti efikasnije i pouzdanije ukoliko se planiraju za kraće vremensko razdoblje. Planiraju se pomoću metode pomičnog planiranja, što znači da se cijeli plan podjeli na intervale, te se za svaki interval izvršava revizija prema najnovijim prikupljenim podacima, trenutnim uvjetima na tržištu i mogućnosti proizvodnje. Primarne potrebe su najvažnije jer ih je potrebno prilagođavati prema zahtjevima i potrebama kupaca, radi izbjegavanja nepotrebnih rizika.

Nakon primarnih potreba, slijede sekundarne potrebe. Sekundarne potrebe su potrebe za sirovinama, materijalima i rezervnim dijelovima koji se ugrađuju prilikom proizvodnje u proizvode kako bi gotovi proizvod funkcionirao i bio potpun. Primarne i sekundarne potrebe čine ukupne potrebe za sirovinama, materijalima ili proizvodom, te su one potrebne za proizvodnju i plasiranje na tržište.

Treće potrebe su tercijarne potrebe koje podrazumijevaju rezervni, pomoćni i pogonski materijal i dijelove koje se ne odnose direktno na proizvod, već su potrebni za potpuno odvijanje procesa proizvodnje.

Osim planiranja potrebnih količina, potrebno je odrediti i vremensku dimenziju planiranja potreba. Potrebe se uvijek planiraju se definirano vremensko razdoblje, odnosno rokove koji se definiraju sukladno procesima proizvodnje i prodaje. Rokovi se trebaju uskladiti s proizvodnjom i prodajom kako bi se ispunile očekivane potrebe korisnika. Ukoliko se rokovi ne usklade može doći do nabave nedovoljne količine zaliha pa se proces proizvodnje i prodaje ne može izvršiti, a može doći i do nabave viška zaliha zbog čega dolazi do nepotrebnog gomilanja zaliha u skladištu, a samim time i nepotrebnih troškova skladištenja i zauzimanja prostora.

Ispitivanje tržišta moguće je provoditi na nekoliko načina. Informacije o tržištu moguće je prikupljati sporadično te ih subjektivno ocijeniti i zatim koristiti u vlastitom operativnom poslovanju ili sustavno, te ih organizirano obrađivati i koristiti za unaprijed definirane potrebe.[2] Prvi način odnosi se na izviđanje tržišta, a drugi na istraživanje tržišta.



## 6.2. Selekcija dobavljača

Prilikom istraživanja tržišta vrlo je važni segment istraživanje i prikupljanje podataka o potencijalnim dobavljačima. Podaci o dobavljačima mogu se svrstati u četiri veće skupine i to:[2]

- opći podaci o dobavljaču,
- posebni podaci u svezi proizvoda,
- uvjeti prodaje i servis dobavljača i
- odnosi vlastitog poduzeća s dobavljačima.

Kod općih podataka o dobavljačima podrazumijevaju se karakteristike organizacije dobavljača, npr. dobavljačev ukupni godišnji prihod, broj zaposlenika, kapaciteti, struktura, likvidnost i asortiman. Potrebno je redovito pratiti financijsku situaciju dobavljača jer ona ovisi o točnosti isporuke. Važni segment kod vrednovanja dobavljača koji se sve češće koristi je mogućnost pružanja dobavljačeve potpore korisnicima, te pomoć prilikom rješavanja problema tehničke, ekonomske i organizacijske prirode.

Posebni podaci u svezi proizvoda podrazumijevaju dobavljačev kapacitet proizvodnje proizvoda koji su potrebni nabavi, kapacitet i kakvoću tih proizvoda, te cijena i način isporuke. Svi prethodno definirani podaci bitno su prilikom sklapanja ugovora sa dobavljačima. Često dolazi do situacije kada dobavljači misle da mogu primiti narudžbe sa većim količinama nego li im je kapacitet proizvodnje, pa zbog toga dolazi do problema u opskrbi i dodatnih troškova. Također, potrebno je prikupiti podatke i od dobavljačima od kojih odabrani dobavljači naručuju kako bi se definirala sigurnost i točnost isporuke.

Kako bi se odredili uvjeti prodaje potrebno je i istražiti cijenu proizvoda po kojoj ga dobavljač prodaje, uvjete i načine plaćanja, uvjete isporuke. Potrebno je istražiti i servis dobavljača, kako bi se utvrdila njegova spremnost pružanja savjeta, stručne pomoći i tehničke potpore prilikom upotrebe njihovih proizvoda.

Vrlo je bitno pratiti o ocjenjivati prošla iskustva poslovanja sa dobavljačima. Također, istraživati međusobne odnose organizacije sa dobavljačima, ograničenja u nabavi, mogućnost sklapanja poslova i sve ostalo što je bitno za ocjenjivanje i selekciju dobavljača.

Danas se smatra kako je učinkovitije i pouzdanije poslovati sa manjim brojem dobavljača. U prošlosti se smatralo kako je povoljnije poslovati sa više dobavljača zbog konkurentnosti. Kod poslovanja sa manjim brojem dobavljača potrebno ih je pažljivo odabrati jer nema prostora za pogreške. Organizacija prilikom odabira dobavljača može tražiti pomoć iz raznih izvora, npr. registri dobavljača i robe, žute stranice, vladine agencije, banke, trgovačke komore, trgovački posrednici i mnogi drugi. Metoda prema kojoj se dobavljači najčešće selektiraju su certifikati ISO 9000. Certifikate je razvila Organizacija za međunarodne standarde te se njima zahtijevaju određeni procesi i aktivnosti. Certifikat ISO 9000 pokriva područje nabave. Njime se ne osigurava samo kvaliteta, već i točnost onoga što se proizvodi.

Nakon što se istraže i analiziraju dobavljači, potrebno je napraviti smanjenu listu dobavljača koji najbolje odgovaraju te ih provesti kroz detaljniju analizu. Neki od segmenata koji se analiziraju su financijska stabilnost, dobavljačeve sposobnosti, osiguranje kvalitete, sposobnost pouzdane isporuke i stil upravljanja. Organizacija treba odabrati da li će poslovati sa više dobavljača ili samo jednim. Mnoga poduzeća odabiru jedan izvor iz više razloga, kao što su:[4]

- prioritarna nabava,
- cjenovni i/ili količinski popusti,
- niži troškovi,
- bolja kontrola kvalitete,
- niži troškovi prijevoza,
- niži troškovi držanja zaliha jer veći dio zaliha drži dobavljač.

Prilikom odabira samo jednog dobavljača dolazi do rizika poput povećanja cijena i moguće nestašice zbog raznih kriza i nepogoda. Bilo da organizacija ima jednog ili više dobavljača,

potrebno je svakog od njih vrednovati. Dobavljači se vrednuju prema kvaliteti, cijeni, isporuci i usluzi. Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dobavljačima najčešće su:[8]

- Razmjena informacija,
- Operativna povezanost (putem JIT ili EDI sustava)
- Pravne i ugovorne veze i
- Razina adaptacije u odnosima (prilagođavanje potrebama ili standardizacija ponude).

### **6.3. Dobava i skladištenje resursa**

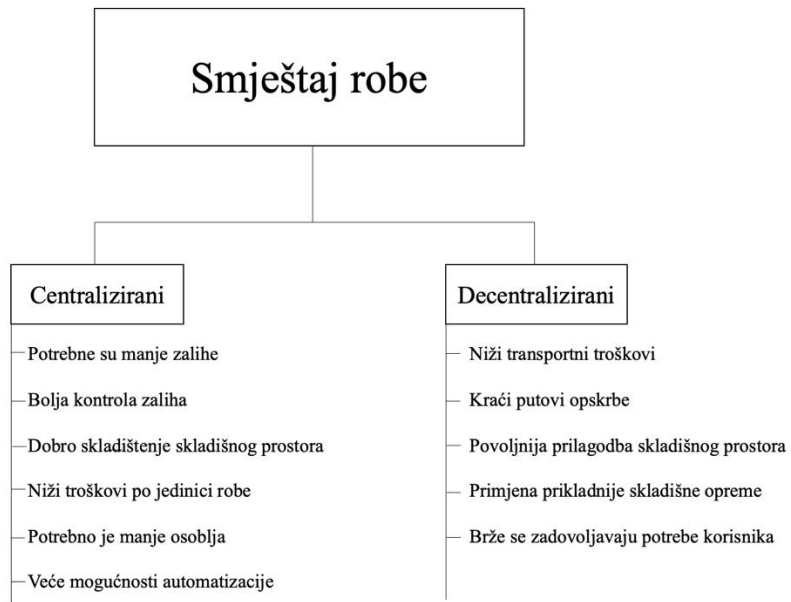
Prilikom dolaska zaliha u skladište poduzeća, potrebno je obaviti kontrolu dobavljene robe kako bi se utvrdilo odgovaraju li one prema vrsti, kakvoći i količini stvarno naručenim zalihama. Svi podaci o pristiglim zalihama nalaze se u ugovoru o nabavi, odnosno svim popratnim dokumentima potpisanim od strane poduzeća i organizacije. Preuzimanje robe u skladište u većini slučajeva obavlja skladištar, a u velikim organizacijama postoji zasebni odjel u sastavu skladišta koji je zadužen za prijam i kontrolu. Prilikom kontrole dobavljenih zaliha obraća se pozornost na to da li su zalihe pristigle u potrebnom broju, neoštećene, neotvarane, da li su slomljene ili promijenile svoj izgled. Kontrola zaliha najčešće se provodi putem mjerenja, vaganja ili brojanja. Premalene zalihe ugrožavaju normalnu opskrbu korisnika, pri čemu može doći do zastoja u odvijanju procesa reprodukcije, zatim potrebnog hitnog naručivanja predmeta rada, preorijentacije proizvodnje na druge zadatke, kašnjenje ugovorenih isporuka gotovih proizvoda te smanjenja udjela na tržištu prodaje.[5] Ukoliko dođe do većeg broja zaliha od broja koji je dogovoren, smanjuje se ekonomičnost poslovanja organizacije, dolazi do troškova skladištenja te stajanjem zaliha u skladištu one zastarijevaju.

Ako se prilikom kontrole primijeti nedostatak na robi, potrebno je sastaviti komisijski zapisnik. Komisijski zapisnik dostavlja se funkciji nabave, a nabava zatim robu reklamira dobavljaču od kojeg ju je nabavio. Pristigla roba smatra se otpadom ukoliko je oštećena ili ne

odgovara ugovorenoj kakvoći, vraća se dobavljaču, te ju dobavljač reciklira ili šalje na deponij. Ukoliko se utvrdi da nedostaci na robi ne umanjuju njezinu upotrebu, nabava od dobavljača zahtijeva da se ti nedostaci otklone, odnosno da se zamjeni za potpuno ispravnu robu ili da se smanji nabavna cijena robe. Ako dobavljač ne pristane na navedene zahtjeve nabavna služba može raskinuti ugovor sa dobavljačem.

Skladište nabave u organizaciji namijenjeno je čuvanju zaliha, sirovina i materijala koje su namijenjene daljnjoj upotrebi u procesima proizvodnje i prodaje. U skladištu se odvijaju procesi kontrole, transporta, premještanja, obrade i komisioniranja dobara pa u skladu s vrstom i funkcijama skladišta treba ostvariti određene pretpostavke obavljanja navedenih funkcija.[2] Pretpostavke se odnose na prostor skladišta, opremu i zaposlenike u skladištu. Što se tiče skladišnog prostora ono može biti otvoreno i zatvoreno, ovisno o potrebama i djelatnosti organizacije. Oprema koja se koristi u skladištu su razni regali i police, pomoćna sredstva poput paleta i kolica, tehnika za upravljanje i posebni uređaji za klimatizaciju, hlađenje i grijanje.

Raspoređivanje robe u skladištu ovisi o vrsti i svojstvima robe. Veću pozornost treba obratiti na robu koja je lako lomljiva, zapaljiva, opasna i osjetljiva, te ju skladištiti u posebnim prostorima namijenjenima za takve vrste robe. Ako se radi u robi velike težine i dimenzije, potrebno ju je odlagati na podu, što bliže mjestu izdavanja. Roba koja nije osjetljiva, a velikih je dimenzija trebalo bi odlagati u otvorena skladišta kako ne bi zauzimala skladišni prostor u zatvorenim skladištima za druge vrste roba. Roba sa velikim koeficijentom obrtaja trebala bi se odlagati blizu mjesta izdavanja radi smanjenja vremena i troškova transporta unutar skladišta. Smještaj robe u skladištu može biti centraliziran i decentraliziran, stoga su na slici 3. navedene prednosti centraliziranog i decentraliziranog smještaja robe.



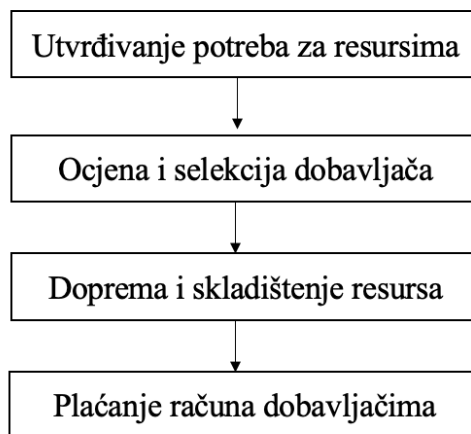
Slika 3. Centraliziran i decentraliziran smještaj robe

(Izvor: Ferišak V., (2006.), Nabava: politika – strategija – organizacija – management, Zagreb, str. 489.)

## 7. Nabavni proces poduzeća Holocen d.o.o.

Poduzeće Holocen d.o.o. osnovano je 2015. godine u naselju Reka nedaleko grada Koprivnice. Glavna ideja poduzeća bila je pružanje posredničkih i logističkih usluga. Godine 2019. dolazi do promjene djelatnosti i poduzeće se počinje baviti proizvodnjom proizvoda od drva i preradom drva. Do većeg proširenja dolazi 2021. godine kada otvaraju i svoju maloprodaju gdje se prodaju njihovi proizvodi od drva kao što su drvene kućice za pse, drveni stalci za kupaonicu, drveni držači, vrtne garniture, stolovi i stolice, ali i proizvodi nabavljeni od drugih posrednika poput laminata, keramike i parketa. Vrsta njihovih proizvoda ovisila je o željama i potrebama potrošača na ovome tržištu, pa je bilo potrebno prvo napraviti plan i istražiti tržište kako bi se utvrdile potrebe tržišta. Cilj tvrtke je na što kvalitetniji i bolji način pružiti uslugu prodaje asortimana iz vlastite proizvodnje i asortimana poslovnih partnera u programu podnih obloga. [12] U nastavku je prikazan proces nabave poduzeća.

### Proces nabave



Slika 4. Proces nabave poduzeća Holocen d.o.o.

(Izvor: Autor)

Politike nabave na temelju kojih poduzeće Holocen d.o.o. određuje svoje poslovne ciljeve, usmjerenje kojim putem poslovati, način poslovanja i učinkovito poslovanje su politika kvalitete, politika količine i politika izvora nabave.

Politikom kvalitete definiraju vrste sirovina i materijala potrebne za proizvodnju njihovih proizvoda. Potrebno je pribaviti informacije o kupcima te se usmjeriti na njihove zahtjeve, također i pratiti trendove na tržištu kako bi odredili sirovine i materijal koji je potreban. Zaposlenik u organizacijskoj funkciji nabave stručan je jer treba poznavati svojstva sirovina i materijala koji se planiraju nabaviti.

Politikom količina vodi se račun oko ekonomičnosti nabave. Poduzeće nastoji da je nabava što ekonomičnija, odnosno da se troškovi nabavne cijene, prijevoza i skladišta smanje što je više moguće i da se eliminiraju nepotrebni troškovi. Zadatak zaposlenika je utvrditi potrebnu količinu za proizvodnju, a nakon toga planirati troškove nabave, prijevoza i skladištenja.

Politikom izvora nabave poduzeće Holocen d.o.o. razmatra sve potencijalne dobavljače kako bi odabrali kvalitetne dobavljače za opskrbu svoga poduzeća. Uvjeti koje potencijalni dobavljači moraju zadovoljiti kako bi ušli u posao sa njima su kvaliteta, cijena i rok isporuke.

## **7.1. Utvrđivanje potreba za resursima i planiranje nabave**

U poduzeću Holocen d.o.o. razlikuju nekoliko vrsta nabave, kao što su nabava osnovnih sredstava, nabava repromaterijala, nabava potrošnog materijala, nabavu trgovačke robe za daljnju maloprodaju. Svaka od navedenih nabava se planira na drugi način i i svaka je specifična na svoj način. Također, planove nabave dijele na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne planove. Kod dugoročnih planova ne rade se dubinske analize, već se odnose na strukturu proizvodnje koju žele dugoročno razvijati. Srednjoročni planovi odnose se na financiranje, a kratkoročni planovi su im najbitniji, moraju biti izrađeni bez greške i odnose se na narednu godinu

Plan nabave osnovnih sredstava ovisi o dva faktora, a to su amortizacija strojeva i modernizacija. Kod amortizacije strojeva poduzeće mora znati koliko koji stroj ima vijek trajanja i potrebno je planirati dugoročno ili srednjoročno kupnju novih strojeva. Jedan dugoročni plan

koje poduzeće trenutno ima je da u roku od 5 godina nabavi CNC stroj za masovnu proizvodnju na temelju bespovratnih sredstava Europske unije, kako bi se mogle proizvoditi i prodavati daske na tržištu Europe, a ne samo Hrvatske.

Nabava repromaterijala je složeni proces koji se radi na način da se planira na temelju plana proizvodnje, odnosno prema proizvodima koje poduzeće proizvodi i kasnije prodaje. Na bazi normativa utroška za pojedini proizvod koji proizvode potrebno je isplanirati nabavu koliko je potrebno za izradu određenog proizvoda. Planirane potrebe, na temelju plana proizvodnje, u poduzeću se dijele na primarne, sekundarne i tercijarne. Kod primarnih potreba planira se nabava drva, koje je osnovna sirovina poduzeća za proizvodnju proizvoda. Sekundarne potrebe obuhvaćaju pomoćni materijal, kao što su lakovi, boje, čavli i sve što je potrebno kako bi se proizvod završio i bio potpun. Tercijarne potrebe su svi materijali i dijelovi koji se ne mogu isplanirati odmah, već se nabavljaju tijekom procesa proizvodnje ukoliko se pojavi potreba za njima. Za tercijarne potrebe poduzeće procjenjuje i osigurava sredstva za nabavu radi sigurnosti ukoliko se pojave. Što se tiče primarnih potreba za njih se osiguravaju sredstva plaćanja na temelju ponuda dobavljača i ugovora kako bi se pomoći njih mogle izraditi kalkulacije za prodaju i kako bi se dalje mogla ugovarati prodaja njihovih proizvoda.

Kada se izradi plan nabave primarnih i sekundarnih potreba kreće se u traženje ponuda za sirovine i materijale potrebne za proizvodnju. Za nabavu sirovina i materijala koje su primarne za proces proizvodnje uvijek imaju dvije ili tri ponude zbog promjena uvjeta na tržištu, te se uvijek traži ponuda više kako bi se mogle usporediti i odabrati ona koja najviše odgovara. Prilikom nabave drva od Hrvatskih šuma potrebno je godinu dana unaprijed dobiti koncesiju za količinu drva koju imaju u planu nabaviti jer njihovih sirovina nema na slobodnom tržištu.

Nakon odabira ponuda koje najviše odgovaraju, poduzeće ide u pregovore, a ne odmah u ugovaranje. Najčešće se ide u pregovore sa dva dobavljača. Nikad se ne oslanjaju samo na jednog dobavljača, imaju rezervne dobavljače te pokušavaju balansirati između njih sa količinama kako ne bi došlo do situacije da od jednog dobavljača naruče 90% sirovina a od drugog samo 10%.



Kada se prihvate krajnje ponude dobavljača, kreću sa ugovaranjem. Najčešće sklapaju ugovore sa dobavljačima na godinu dana, a u njima uvijek stoji klauzula da se on automatski produži, ukoliko ih poduzeće ili dobavljač 60 dana prije ne otkaže. Sa stalnim dobavljačima ne sklapaju ugovore svake godine, osim aneksa ukoliko je došlo do promjena količina ili cijena.

Što se tiče nabave trgovačke robe za maloprodaju, ne oslanjaju se na jednog dobavljača već za svaku vrstu robe imaju minimalno dva dobavljača. Roba koju nabavljaju za maloprodaju su vinili, parketi, laminati, keramičke pločice i prema tome traže dobavljače koji proizvode navedene proizvode ili dobavljače koji su distributeri u Hrvatskoj za tu robu. Kod trgovačke robe nije moguće izraditi velike planove nabave već samo kratkoročni plan, odnosno plan nabave izrađuje na temelju prošlogodišnje prodaje i potražnje, odnosno radi se financijski plan na bazi prošlogodišnje realizacije prodaje. Nije moguće raditi materijalni plan nabave jer ne znaju koji će biti trendovi i potrebe kupaca u budućnosti.

## **7.2. Ocjena i selekcija dobavljača**

U poduzeću se koriste tri kriterija za ocjenu i selekciju dobavljača, a ta tri kriterija su:

- kvaliteta,
- cijena i
- uvjeti plaćanja.

Kod nabave sirovina i materijala za proizvodnju, nije uvijek presudna cijena, već sama kvaliteta materijala koja mora biti visokokvalitetna. Njih nabavljaju isključivo kod Drvomikša iz Karlovca, koji nudi stolarsku građu kojom onim proizvode jer za potrebe proizvodnje potrebno je da drvo bude suho, odnosno ne smije imati više od 12% vlage i to je također uvjet kojim se vode prilikom odabira dobavljača, ali također mora biti potpuno ravno bez izbočina. Ponekad, kada su im potrebne manje količine sirovina, njih nabavljaju kod privatnika jer on ne uvjetuje da se kupnja mora odvijati na palete.

Što se tiče uvjeta plaćanja, poduzeće više gleda da dobavljači nude mogućnost plaćanja sa odgodom, poduzeće da dobavljaču zadužnicu na određeni iznos i dobavljač ih prati onoliko dana koliko je sa njime dogovoreno, odnosno ona služi kao garancija ukoliko se nešto dogodi pa nisu u mogućnosti podmiriti obvezu.

Kod nabave trgovačke robe, cijena je malo bitniji kriterij od kvalitete i uvjeta plaćanja. Vode se cijenom kao presudnom jer kada kupci dođu u maloprodaju oni odabiru proizvod sa nižom cijenom pa tako onda i poduzeće nabavlja robu po nižim cijenama, ali gledaju i da je kvalitetan. Prilikom plaćanja trgovačke robe, kada su tek krenuli sa poslovanjem, kod dobavljača su mogli plaćati samo avansno, dok sad sa stalnim dobavljačima imaju dogovoren rok od 30 dana za naplatu. Neki od dobavljača od kojih nabavljaju trgovačku robu su Keraterm d.o.o. Zagreb, Profi baucentar Zagreb, Alpod-Europod d.o.o. i Famy d.o.o. Sesvete koji su direktni uvoznik robe, dok su ostali proizvođači. Pribor za laminat i keramiku nabavljaju preko dobavljača Oluk d.o.o. Osijek, a ljepila za keramiku nabavljaju preko Sika Croatia d.o.o..

### **7.3. Doprema i skladištenje**

Što se tiče trgovačke robe, poduzeće ju nudi isključivo po narudžbi. Kada kupac stigne u maloprodajnu trgovinu, odabire proizvod na temelju uzorka i zatim ju poduzeće nabavi, a rok dopreme je sedam do deset dana. Keramika se doprema u poduzeće svaki tjedan u četvrtak, a laminati i drveni proizvodi svaki petak. Kada se roba dopremi kamionom, viljuškarom se istovaruje u njihovo skladište gotovih proizvoda, zatim obavještavaju kupca da je roba pristigla te kupac sam dolazi po naručenu robu u roku koji su kupac sam definira, odnosno nema roka.

Sirovina i materijal, nakon što stignu u poduzeće, pomoću viličara se istovaruju i kreću prema skladištu poduzeća. Vrsta viličara kojim se poduzeće služi je dizel viličar, stoga je njegova prednost rad na otvorenom. Pogodan za prijevoz velikih težina sirovina i materijala i jeftina je investicija. Zalihe se odlažu na Euro palete dimenzija 120 x 80 x 14,4 cm i na držače. Zalihe koje se skladište na držačima su velikih dimenzija i težina.

Kontrola pristigle trgovačke robe u skladište može se obavljati samo vizualno jer je zapakirana, ali se kupcu napomene ukoliko ima određene nedostatke koji se ne mogu uočiti kada je zapakirana, treba odmah po otpakiravanju robe obavijestiti od nedostatku i poslati važeći dokaz. Ukoliko uistinu ima nedostataka, poduzeće robu reklamira dobavljači i zamjenjuje ju sa ispravnom robom. Sirovine i materijal se ne kontroliraju pri dolasku jer zaposlenici osobno biraju kod dobavljača drvo i ona je zatim spremna za dopremu u poduzeće.

#### **7.4. Plaćanje računa dobavljača**

Plaćanje računa dobavljača ovisi o valuti. Ukoliko je dogovoreno avansno plaćanje, poduzeću se šalje predračun i roba, te kada stigne u poduzeće istovremeno dobavljač isporuči i R-1 račun radi PDV-a koji ulazi u pretporez. Kod odgođenog plaćanja, plaćanje ne vrši knjigovodstvo, već oni sami vrše internetsko plaćanje.

## 8. Zaključak

Logistika je nužna aktivnost koja je potrebna da bi se prevladale prostorne i vremenske razlike ljudi ili dobara, a sve radi zadovoljena potreba druge strane. Logistika se javlja u svakom poduzeću, neovisno o tome da li je to njihova djelatnost ili ne. Također, javlja se u svim poslovnim funkcijama poduzeća, stoga one moraju biti kontrolirane kako ne bi došlo do neusklađenosti.

Funkcija nabave je uz funkciju proizvodnje i prodaje, jedna od najvažnijih u poduzeću. Pomoću nabave poduzeće opskrbljuje svoj proizvodni sustav zalihama koje su potrebe za ostvarenje vlastitih ciljeva. Ciljevima se nastoje smanjiti troškovi nabave što je više moguće, ali da ona i dalje ostane efikasna i efektivna. Odnose se također na ostvarenje dobiti poduzeća.

Pomoću politika nabave poduzeća odabiru način i put kako djelovati i efikasno ostvariti ciljeve. Može se reći da su politika količine, kakvoće i cijene presudne jer se njima određuju bitni elementi nabave poput vođenja računa o količini nabave koju je potrebno nabaviti, izbora najpovoljniji dobavljača, te značajke sirovina i materijala koje su potrebne.

Procesom nabave ostvaruju se proizvodni ciljevi, a kreće od utvrđivanja potreba za resursima, odnosno od planiranja sirovina materijala, a zatim se kreće u istraživanje potencijalnih dobavljača i ocjenjivanjem se eliminiraju dobavljači koji poduzeću ne odgovaraju. Kada se dobavljači odaberu, sirovina i materijal se doprema na skladište poduzeća. Završni korak u procesu nabave je plaćanje računa dobavljačima, što znači da je faktura podmirena i posao je zaključen.

Glavni cilj poduzeća Holocen d.o.o. je pružanje usluga prodaje vlastitog asortimana i asortimana njihovih partnera na što bolji i kvalitetniji način. Njihov proces nabave sastoji se od planiranja potreba, selektiranja dobavljača, dopreme i skladištenja sirovina i materijala te završnog podmirenja fakture dobavljačima.

## 9. Literatura

Knjige:

- [1] Segetlija Z., (2008.), Uvod u poslovnu logistiku, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
- [2] Ferišak V., (2006.), Nabava: politika – strategija – organizacija – management, Zagreb
- [3] Ferišak V., (2000.), Elementi managementa nabave, Zagreb
- [4] Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B., (2006.), Logistika, Zagreb: Mate
- [10] Žilbert, B., (2007.), Strateška nabava, Zagreb, Mate d.o.o.

Časopisi:

- [5] Krpan Lj., Maršanić R., Jedvaj V., (2014.), Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji, Tehnički glasnik Vol.8 No.3, str. 275., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/191155> (19. ožujka 2022.)
- [6] Krpan Lj., Varga D., Maršanić R., (2015.), Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik Vol.9 No.3, str. 327-336, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/146256> (24. travnja 2022.)
- [7] Buntak K., Šuljagić N., (2014.), Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću, Tehnički glasnik Vol.8 No.4, str. 388-393, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/194395> (24. travnja 2022.)
- [8] Kozina G., Darabuš M., (2013.), Uloga logističke distribucije u poduzeću vitis d.o.o. – varaždin, Tehnički glasnik Vol.7 No.1, str. 72-79, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101180> (25. travnja 2022.)
- [9] Carr, A.S., Pearson, J.N.: Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, Journal of Operations Management, Vol. 17, 2001, str. 497-517
- [11] Peričić M., Kozina G., (2011.) Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik Vol.5 No.1, str. 134-138, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/85809> (26. travnja 2022.)

Internet stranice:

[12] Holocen d.o.o., cilj poduzeća: <https://www.drvodom.com.hr/> (29. ožujka 2022.)

## 10. Popis slika

Slika 1. Osnovna struktura logističkih sustava.....	5
Slika 2. Sustav ulazno-izlazne transformacije .....	17
Slika 3. Centraliziran i decentraliziran smještaj robe .....	36
Slika 4. Proces nabave poduzeća Holocen d.o.o. ....	37

## **11. Popis Grafikona**

Grafikon 1. Podjela troškova nabave.....	11
Grafikon 2. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave ...	22



MARK  
ALISBBAINN

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Mia Taras-Turk (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Upravljanje temeljnim procesima nabave u podzecu Holcaendod (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mia Taras-Turk  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Mia Taras-Turk (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Upravljanje temeljnim procesima nabave u podzecu Holcaendod (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mia Taras-Turk  
(vlastoručni potpis)