

# Organizacija procesa nabave u logističkom sustavu tvrtke Podravka d.d.

---

Šemper, Marko

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:122:888036>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 15/07/2022**

**Organizacija procesa nabave u logističkom sustavu tvrtke  
Podravka d.d.**

**Marko Šemper, 0336038514**





# Sveučilište Sjever

Odjel logistike i održive mobilnosti

Završni rad br. 15/07/2022

## Organizacija procesa nabave u logističkom sustavu tvrtke Podravka d.d.

**Student**

Marko Šemper, 0336038514

**Mentor**

Dr. sc. Davor Grgurević



## **Predgovor**

Ovim putem želio bih se na pomoći tokom izrade završnog rada te motivaciji da ga uspješno dovršim zahvaliti svome mentoru i profesoru dr.sc. Davoru Grgureviću.

Zahvaljujem se i svim svojim profesoricama i profesorima sa Sveučilišta Sjever tijekom ovog trogodišnjeg školovanja na prenesenom znanju, potpori i nesebičnim savjetima, koji su mi pomogli da svoje školovanje uspješno privedem kraju.

Također bih se želio zahvaliti i kolegama iz Podravke d.d. na uspješnoj suradnji, savjetima i želji da kroz ovakve radove približimo suradnju između domaćih i međunarodnih tvrtki te visokoobrazovnih institucija.

Veliku zahvalu odajem i svojim prijateljima, kolegicama i kolegama sa sveučilišta a najveću zahvalu dugujem svojoj obitelji; majci, baki i djedu na svojoj bezuvjetnoj podršci, pomoći i strpljenju tijekom mog studiranja i poticajima za njegov daljnji nastavak, čak i u trenucima kada mi je bilo najteže.



# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Koprivnica

PRISTUPNIK Marko Šemper

MATIČNI BROJ

DATUM 04.10.2022.

KOLEGIJ Organizacija nabave s poznavanjem robe

NASLOV RADA Organizacija procesa nabave u logističkom sustavu tvrtke Podravka d.d.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Organization of the procurement process in the company's logistics system of Podravka d.d.

MENTOR dr.sc. Davor Grgurević

ZVANJE profesor visoke škole

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik
2. Bojan Premužić mag.ing.traff.
3. dr.sc. Davor Grgurević - mentor
4. dr.sc. Vesna Sesar, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 22/LIMKC/2022

OPIS

Nabava danas postaje sve važnija karika proizvodnih poduzeća, vodeći se fundamentalnim znanjima o logistici kao znanosti te korelaciji nabave sa ostalim unutar – organizacijskim strukturama proizvodnih poduzeća. Nabava je važna poslovna funkcija koja na razini organizacije ima za cilj osigurati optimalno kolanje sirovina od mjesta njihove proizvodnje do mjesta njihove prerade, uz praćenje kvalitete sirovina i optimizacije nabavnog procesa, kao i građenju povjerenja sa dobavljačima. Na primjeru realne tvrtke iz prehrambene branše biti će opisan postupak nabave sirovina za proizvodnju gotovog proizvoda, čime će biti korištena usvojena znanja na teorijskom dijelu rada te približno točni interni podaci tvrtke kako bi se rad mogao lakše potkrijepiti praktičnim dijelom.

U završnom radu potrebno je:

- pojasniti temeljne pojmove vezano za logistiku
- navesti specifičnosti nabave i organizacije nabave u trgovačkom društvu
- sve navanedeno potrebno pojasniti kroz konkretnan primjer iz prakse u ovom slučaju u poslovanju poduzeća Podravka d.d.

ZADATAK URUČEN

5.10.2022

POTPIS MENTORA





## **Sažetak**

Nabava danas postaje sve važnija karika proizvodnih poduzeća, vodeći se fundamentalnim znanjima o logistici kao znanosti te korelaciji nabave sa ostalim unutar – organizacijskim strukturama proizvodnih poduzeća.

Nabava je važna poslovna funkcija koja na razini organizacije ima za cilj osigurati optimalno kolanje sirovina od mjesta njihove proizvodnje do mjesta njihove prerade, uz praćenje kvalitete sirovina i optimizacije nabavnog procesa, kao i građenju povjerenja sa dobavljačima. Na primjeru realne tvrtke iz prehrambene branše biti će opisan postupak nabave sirovina za proizvodnju gotovog proizvoda, čime će biti korištena usvojena znanja na teorijskom dijelu rada te približno točni interni podaci tvrtke kako bi se rad mogao lakše potkrijepiti praktičnim dijelom.

**Ključne riječi:** nabava, organizacija nabave, ciljevi i politika nabave, logistika, skladištenje

## **Summary**

Today, procurement is becoming an increasingly important link in manufacturing companies, guided by fundamental knowledge of logistics as a science and the correlation of procurement with other within - organizational structures of manufacturing companies.

Procurement is an important business function that at the organizational level aims to ensure optimal circulation of raw materials from the place of production to the place of their processing, monitoring the quality of raw materials and optimizing the procurement process, as well as building trust with suppliers. The process of procuring raw materials for the production of the finished product will be described on the example of a real company in the food industry, which will use the acquired knowledge in the theoretical part of the work and approximately accurate internal company data to be more easily supported by practical part.

**Keywords: procurement, procurement organization, procurement objectives and policies, logistics, warehousing**

## **Popis korištenih kratica**

B2B – Business to business (posao usmjeren poslovanju)

B2C – Business to customer (posao usmjeren potrošaču)

ASRS – automated storage and retrieval system (automatizirani sustav za pohranu i pronalaženje)

LDC – logističko distribucijski centar

AS/RS – Automated Storage and Retrieval system (Automatski sustavi za pohranu i dohvat robe)

SCM – Supply Chain Management (Logistika nabave)

D.D. – dioničko društvo

EU – Europska Unija

HALAL – arapska riječ za čisto ili dozvoljeno

ISO – International Organization for Standardization

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

JIT - Just in Time

# Sadržaj

1. Uvod .....	7
1.1 Metode istraživanja.....	2
2. Općenito o logistici.....	3
2.2 Definicija logističkih sustava.....	3
3. Mikro - logistički sustav .....	7
3.1 Korelacija logistike nabave, proizvodnje i distribucije .....	8
3.2 Logistika nabave.....	13
3.2.1 Poslovna funkcija nabave .....	14
3.2.2. Politike nabave .....	21
3.2.3.1 Politika količine.....	21
3.2.3.2 Politika zaliha .....	23
3.2.3.3 Politika kakvoće .....	24
3.2.5 Upravljanje procesima kvalitete u prehrambenim poduzećima .....	26
4. O tvrtki Podravka d.d.....	31
4.1 Razvojna strategija Podravke 2021. - 2025. ....	32
5. Logistički sustav Podravke d.d. ....	39
5.1 Logistika nabave Podravke d.d.....	40
5.1.1 Organizacijska struktura nabave u poduzeću .....	41
5.1.2 Organizacija aktivnosti procesa nabave .....	43
6. Upravljanje sustavom nabave .....	45
6.1 Procesni pristup odabira i upravljanje odnosa s dobavljačima.....	45
6.1.1 Vrste dobavljača u sustavu Podravka d.d. ....	49
6.1.2 Postupak ocjenjivanja i rangiranja dobavljača .....	49
6.1.2.1 Ocjenjivanje dobavljača .....	50
6.1.2.2 Metode ocjenjivanja dobavljača .....	50
6.1.2.3 Sustav ocjenjivanja dobavljača.....	51
6.1.2.4 Sustav ocjena .....	52
6.1.2.5 Postotno vrednovanje te kriterij za izbor dobavljača.....	52
6.1.2.6 Višestruki pristup rangiranja dobavljača .....	55
6.2 Elementi procesa nabave .....	57
6.2.1 Zahtjev za nabavu .....	57
6.2.2. Upit .....	59
6.2.3 Ponuda .....	61
6.2.4 Ugovor o nabavi .....	62
6.2.5 Narudžba robe.....	64

6.2.6 Ulaz robe u logistički sustav Podravke.....	65
6.2.7 Reklamacije .....	66
7. Zaključak .....	68

# 1. Uvod

Još od prvih spominjanja u vojsci kao tehnikom raspoređivanja vojnika, oružja i opskrbe hranom, vodom i medicinskim potrepštinama, pa sve do njene afirmacije u većim dijelom gospodarski i obrazovni sustav, logistika je danas znanost koja izučava korištenje znanja i uporabu tehničkih, tehnoloških, ekonomskih, pravnih i ekoloških resursa kako bi neku uslugu ili informaciju brže, efikasnije, efektivnije i učinkovitije mogli prenijeti između poslovnih karika u pravo vrijeme, na pravo mjesto uz minimalne troškove. Logistika se danas najčešće spominje u poslovnom svijetu a kao takva u istome zauzima vrlo važnu ulogu. Nekada se u poslovanju promatrala samo kao skladišna i transportna djelatnost, odnosno kao sustav skladišnih i transportnih poslova u nekom poduzeću. No danas, logistika je sveobuhvatna poslovna djelatnost koja se bavi transferom roba i informacija i u planiranju, nabavi, proizvodnji, marketingu, prodaji itd. u kojima ona također djeluje i kao "lijepilo" koje povezuje sve ove karike jednog poduzeća kako u internom poslovanju tako i u poslovanju sa partnerima i klijentima (kupcima).

Jedan od najvažnijih sustava koji su korišteni kao predmet rada je sustav nabave. Nabavom se danas kao vrlo zahtjevnom, složenom i krucijalnom poslovnom funkcijom radi svo daljnje planiranje poslovanja jer njezinim procesima koji uključuju nabavu, dopremu, plaćanje i stavljanje robe u proizvodnju direktno se upravlja cjelokupnim opskrbnim lancem nekog proizvodnog poduzeća. Prije nego što samo poduzeće krene s proizvodnim ciklusom, jedan od najvažnijih poslovnih pothvata je znati kako utemeljiti nabavni sustav.

Ukoliko se poduzeće neizravno bavi nabavnim djelatnostima (nije posrednik) kao tvrtka koja će biti opisana u ovom radu, ista ulaganjem financijskim sredstava u spomenuti sustav ne postiže financijske prihode jer joj takav sustav služi samo kao "support" kako bi mogla pokriti cjelokupnu proizvodnju i izvoz svojih proizvoda. Iako takvim tvrtkama nabavne djelatnosti ne donose financijske prihode, svakako joj nose financijski učinak. To se događa kada su tvrtke spremne investirati u suvremene nabavne sustave koji optimiziraju procese prije proizvodnje. Ti sustavi rade na tome da se otklone čekanja, smanji potreba skladištenja sirovina, osigura fleksibilnost ljudi i strojeva, te povežu sve bitne karike preko određene vrste elektroničkog sučelja.

Tim sustavnim pristupom, direktno se utječe na efikasnost proizvodnog sustava koji kao glavna karika poduzeća ne snosi velike financijske, ljudske i proizvodne gubitke a samo poduzeće ne trpi znatnije operativne troškove.

## 1.1 Metode istraživanja

U ovom radu su korištene:

**Metoda dokazivanja** – misaono sadržajni postupak kojim se utvrđuje istinitost pojedinih spoznaja, stavova ili teorija. Ovom metodom će se služiti u dokazivanju (ne)točnosti postavljene istraživačke hipoteze,

**metoda dedukcije** - iz općih stavova izvode se posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno,

**metoda indukcije** – na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu. Prilikom pisanja ovog rada indukcija će se koristiti za donošenje zaključaka na temelju prikupljenih podataka i literature,

**metoda analize** - analiza je raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.

## **2. Općenito o logistici**

Gledajući ju sa većinskog aspekta, logistika je prije svega ekonomska djelatnost, koja se bavi koordinacijom odnosno kretanjem robe, ljudi i informacija iz točke A u točku B, pritom gledajući da promatrani subjekt kretanja stigne na odredište u pravo vrijeme, na pravo mjesto, u pravoj količini te uz ukupne minimalne troškove. Uporabom ljudskih resursa i sredstava u sustavima, logistika nastoji staviti na raspolaganje tržištu tražena dobra u pravo vrijeme na pravom mjestu u traženoj količini, kvaliteti i cijeni s točnim informacijama [1]. U većini današnjih proizvodnih poduzeća kojima skladišne, transportne, carinske i slične djelatnosti nisu dio primarnog poslovanja a svejedno imaju vrlo velik obujam proizvodnje, logistika kao pomoćni sektor ne čini generaciju financijskih prihoda ali zato itekako omogućuje optimizaciju procesa. Ta optimizacija se očituje u svim segmentima posla, kao primjerice između nabave sirovina i proizvodnje, ili proizvodnje i distribucije, jer jedan bez drugoga ne može. I zato se ovdje javlja logistika kako bi koordinirala sva dobra i informacija između tih procesa kako ne bi došlo do nepotrebnih gubitaka vremena, gomilanja zaliha, povećanja administrativnih, proizvodnih, skladišnih i dr. troškova itd. Obzirom da se u poduzećima na kraju sve svodi na profit, svijest o značenju logistike sve više raste te nije promatrana kao trošak već generator uspjeha.

### **2.2 Definicija logističkih sustava**

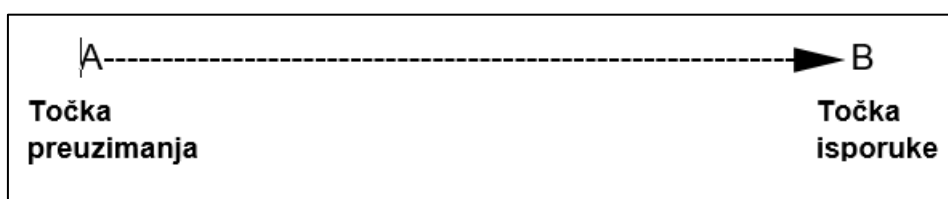
Svjetsko gospodarstvo današnjice nikada nije bilo veće kao prije. Velik broj proizvođača, dobavljača, prerađivača, posrednika, kupaca te drugih subjekata na tržištu, čemu je uvelike uzrok povećanje populacije i tehnološke razvijenosti, stvara i povećanu potrebu za što bržim robnim transakcijama. Poslovanje kod većine tih subjekata mora biti brzo, ažurno i kvalitetno, čemu je često teško u potpunosti udovoljiti. Ovdje se zato i javlja logistika, koja svojim kadrom, znanjima i tehnologijom, pokušava maksimalno udovoljiti zahtjevima korisnika.

Logistika u suvremenim gospodarskim tokovima odnosi se na razmjenu robom na malim (interkontinentalne regije), srednjim (među interkontinentalnim) i velikim (međunarodno multikontinentalnim) relacijama i tu se uvukla u svaki dio robne razmjene; od trenutka kada je roba proizvedena, uskladištena, u mirovanju u skladištu i iskladištena, tokom njezina transporta sve do obavljanja zadnjih administrativnih radnji kod primopredaje robe krajnjem kupcu i isplate određenih naknada drugim i trećim osobama. Svladavanje prostornih i vremenskih razlika vrlo su bitna stavka u gospodarskim tokovima odnosno logističkim aktivnostima s obzirom da je zahtjev za međunarodnom trgovinom postao toliko ovisan da je svako kašnjenje u, nebitno nabavci sirovina ili poluproizvoda, proizvodnji, isporuci i transportu konačnog proizvoda kupcu, rezultat



slabijih prihoda a u najgorim slučajevima tolerancija za kašnjenjem se gubi i dolazi do otkazivanja poslovnih ugovora među poslovnim partnerima (proizvođačem – dobavljačem, distributerom – kupcem, proizvođačem - agencijskim posrednikom i sl.). Zato, kako bi svi subjekti kojima je cilj isporuka proizvoda, moraju imati dobro razrađen plan organizacije svojih poslova, kako bi se smanjila kašnjenja a s njima i troškovi. Da bi se pobliže shvatilo funkcioniranje logističkog sustava, potrebno ga je raščlaniti na tri podsustava:

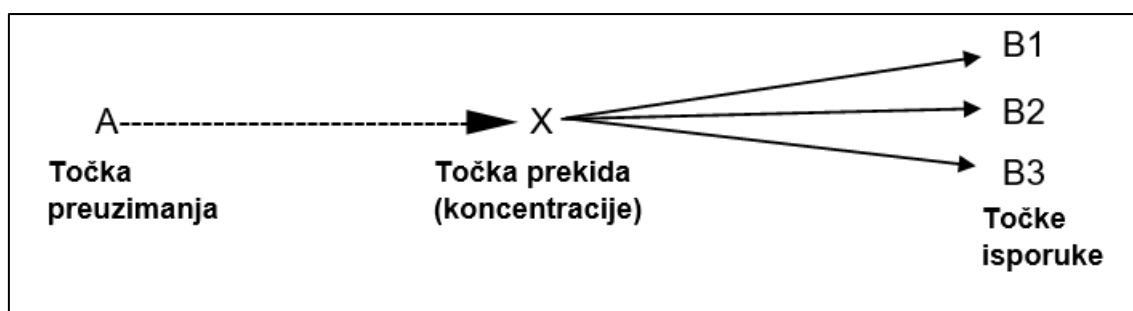
- I. Jednostupnjevani logistički sustav – točka preuzimanja robe od mjesta proizvođača i točka isporuke korisnicima tj. potrošačima izravno su povezane (proizvođači i potrošači ne moraju biti početne i završne krajnje karike u opskrbnom lancu). Prikaz sustava nalazi se na slici 1:



*Slika 1 Jednostupnjevani logistički sustav*

*Izvor: izradio autor rada prema Tomišić M.; Skladišta u logistici i distribuciji, str. 6*

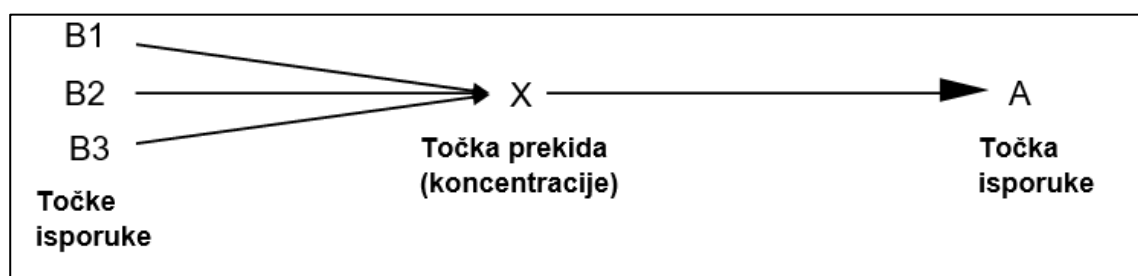
- II. Višestupnjevani logistički sustav – isprekidan tijek robe, odnosno tijek robe prekida se u najmanje jednoj točki zbog pregrupiranja robe u manje ili veće količinske jedinice. Možemo ga podijeliti u dvije varijante. Prva je prikazana na slici 2:



*Slika 2 Prva varijanta višestupnjevanog logističkog sustava*

*Izvor: izradio autor rada prema Tomišić M.; Skladišta u logistici i distribuciji, str. 6*

Druga varijanta inačica je prethodne no sa nešto drugačijim rasporedom karika u lancu:



*Slika 3 Druga varijanta višestupnjevskog logističkog sustava*

*Izvor: izradio autor rada prema Tomišić M.; Skladišta u logistici i distribuciji, str. 6*

Obzirom da su logistički sustavi vrlo širok pojam, oni se dijele u tri glavna sustava, od kojih zatim proizlaze sve logističke aktivnosti u lancu opskrbe sirovinama, poluproizvodima, gotovim proizvodima i informacijama. Upravo zato razlikujemo:

1. Mikro - logistički sustav
2. Meta - logistički sustav
3. Marko - logistički sustav

Mikro - logistički sustav će u nastavku rada biti detaljnije opisan obzirom da se na njegovim načelima temelji logistika proizvodnje, važan segment svakog proizvodnog poduzeća, pa tako i ovog koji se u ovom radu promatra.

Mikro - logistički sustav je vrsta znanosti i aktivnosti koja ima za cilj uz prostornu i vremensku transformaciju dobara, znanjem, sposobnostima, vještinama i aktivnostima povezati logističke djelatnosti u brze, sigurne i racionalne logističke procese i tokove materijala i dobara od pošiljatelja preko ili bez točaka razdioba do primatelja uz minimalno uložene ljudske, financijske, proizvodne i slične potencijale i resurse a uz prethodno zadovoljenje zahtjeva segmenata određenog poslovnog sustava. Mikro logistika je dakle dio megalogistike koja uključuje sve tri vrste logističkih sustava u jedno. Mikrologistika se, dakle, bavi aktivnostima koordinacija dobara i resursa unutar poduzeća zbog čega je i dobila taj naziv. Glavni cilj mikro - logistike je taj da se na vrijeme i uz što manje troškove poduzeće opskrbi svim potrebnim sredstvima za rad [2]. Zbog svoje važnosti u poslovanju individualnog poduzeća, biti će detaljnije razrađena u nastavku ovog rada.

Meta - logistički sustav je vrsta znanosti i aktivnosti koja kao središnje mjesto između mikro - logistike i makro - logistike svojim znanjima i aktivnostima, putem specijaliziranih logističkih subjekata, povezuje logističke funkcije između više logističkih subjekata. Ti subjekti dio su makro

- logistike i mikro - logistike u upravljanju tokovima roba, ljudi i kapitala od točke isporuke (proizvođača, skladišnih i transportnih sustava...) preko točaka razdiobe do točke primitka (skladišne sustave potrošača i korisnika...). Meta logistika u kojoj se prefiks “meta” može shvatiti kao u i metafizički, a znači iznad, kritički, može se definirati i kao znanost i kao aktivnost koja stavlja naglasak na partnerstvo između tvrtki i na podjelu odgovornosti, čime se pred logističke menadžere postavljaju zahtjevi za preispitivanjem postojećega načina organiziranja logističkih aktivnosti, a naglasak se stavlja na razvijanje dugoročnih odnosa s kupcima, s dobavljačima, s posrednicima, s transportnim i sa skladišnim tvrtkama, ali i sa drugim logističkim tvrtkama koje imaju ili mogu imati značajniji utjecaj na povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja tvrtke [3]. Na ovaj način, meta - logistika svojim djelovanjem uključuje tvrtke u zajedničku suradnju kako bi se konačan proizvod/usluga kupcu dostavila na pravo mjesto u pravo vrijeme u pravoj količini i uz što niže ukupne troškove.

Makro - logistika kao znanost i aktivnost objedinjuje dva prethodno navedena sustava u jednu cjelinu, odnosno cjelokupne logističke aktivnosti od sklapanja poslovnog ugovora sa dobavljačima prije proizvodnje do konačne prodaje robe u prostorima kupca od strana potrošača, a uz to obuhvaća i sve aktivnosti nekog poduzeća u zemlji i međunarodnu razmjenu robe i dobara.

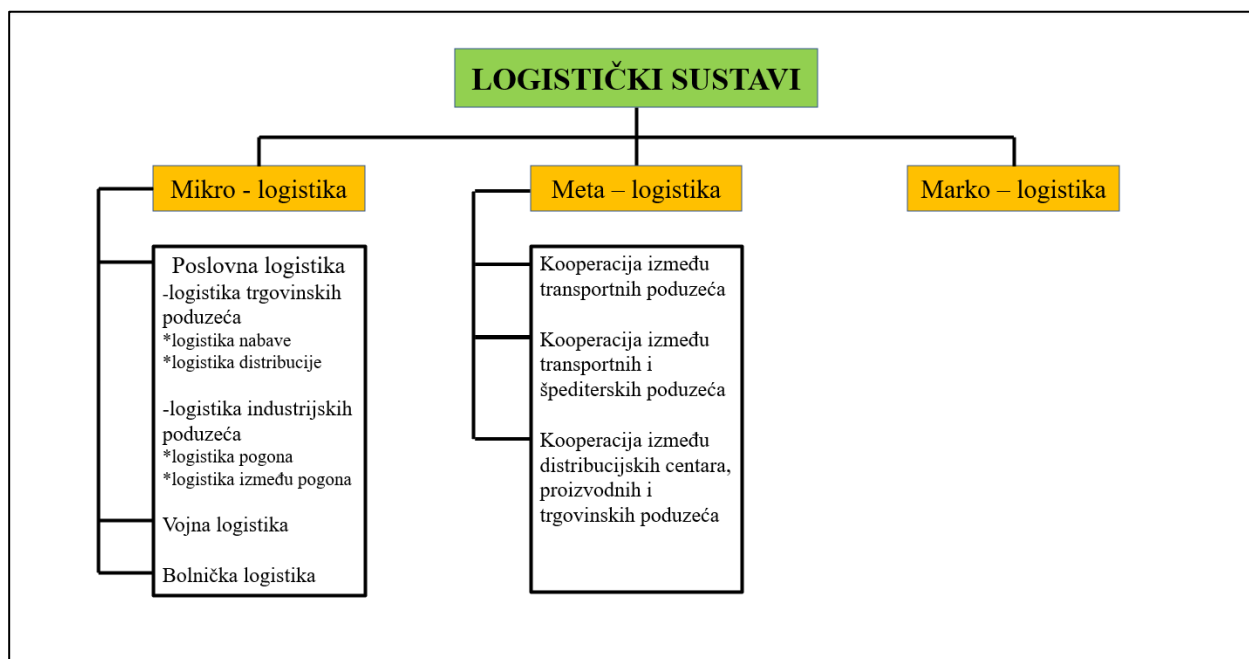
Temeljna misija makro logističkog sustava je da svojim subjektima, resursima, potencijalima, znanjima i aktivnostima uspostavi proizvodnju logističkih proizvoda na nacionalnom logističkom tržištu, uključujući nacionalne logističke subjekte koji obavljaju logističke aktivnosti s inozemnim partnerima, ali i na logističkim tržištima ekonomskih integracija i multinacionalnih korporacija. Objedinjavanjem mikro i meta logističkih sustava, makro - logistički sustav možemo promatrati kao zaokruženu cjelinu jednog logističkog lanca.

### 3. Mikro - logistički sustav

Makro mikro logistika je usmjerena na prilagođivanje robnih i inih tokova, strukturi i značajkama krajnjih korisnika robe i usluga unutar narodnoga gospodarstva, pa obuhvaća logističke fenomene funkcionalnih granskih logistika, dok se s mikro aspekta logistika može promatrati i kao jedna od poslovnih (pod)funkcija unutar tvrtki, a odnosi se na logističke fenomene kojima se žele ostvariti ciljevi tvrtki za efikasno i efektivno obavljanje logističkih aktivnosti [4].

Mikro - logistika počela se promatrati 60 - ih i 70 - ih godina prošloga stoljeća, kada su tvrtke i organizacije stvorile drugačiji pristup svome upravljanju. Razvojem znanosti i znanstvenih istraživanja na brojnim poljima, isto se radilo i u ekonomskom aspektu, kada su prvi naglasci stavljeni na snižavanje troškova u cjelokupnom poslovnom procesu jedne organizacije, dok danas do značaja dolazi i tehnološka i digitalna transformacija u proizvodnom, skladišnom i upravljačkom sektoru.

Danas, ovaj sustav nalazi se u svim poduzećima koja proizvode i prodaju dobra i usluge jer upravo mikro - logistikom oni upravljaju svim procesima koji se odvijaju u poslovima nabave, proizvodnje, izvoza i prodaje. Dobro razgrađen mikro - logistički sustav znači i dobro praćenje kretanja financijskih priljeva i odljeva u i iz poduzeća kako bi ono na kraju kvartala ili tekuće godine isposlovalo što likvidnije.



Slika 4 Vrste logističkih sustava i njihovih sastavnica

Izvor: izradio autor prema: Vlajnić M.: "Trendovi i budućnost logistike u međunarodnom poslovanju", Osijek 2020.

### **3.1 Korelacija logistike nabave, proizvodnje i distribucije**

Nabava, proizvodnja, prodaja i distribucija su jedne od najbitnijih karika koje svakom proizvodu omogućuje da od sirovine bude doveden do gotovosti. Iako nužno ove karike ne moraju nužno biti sadržane unutar jednog poduzeća (u ovom slučaju proizvodnog), one su najčešće dio jedne organizacije.

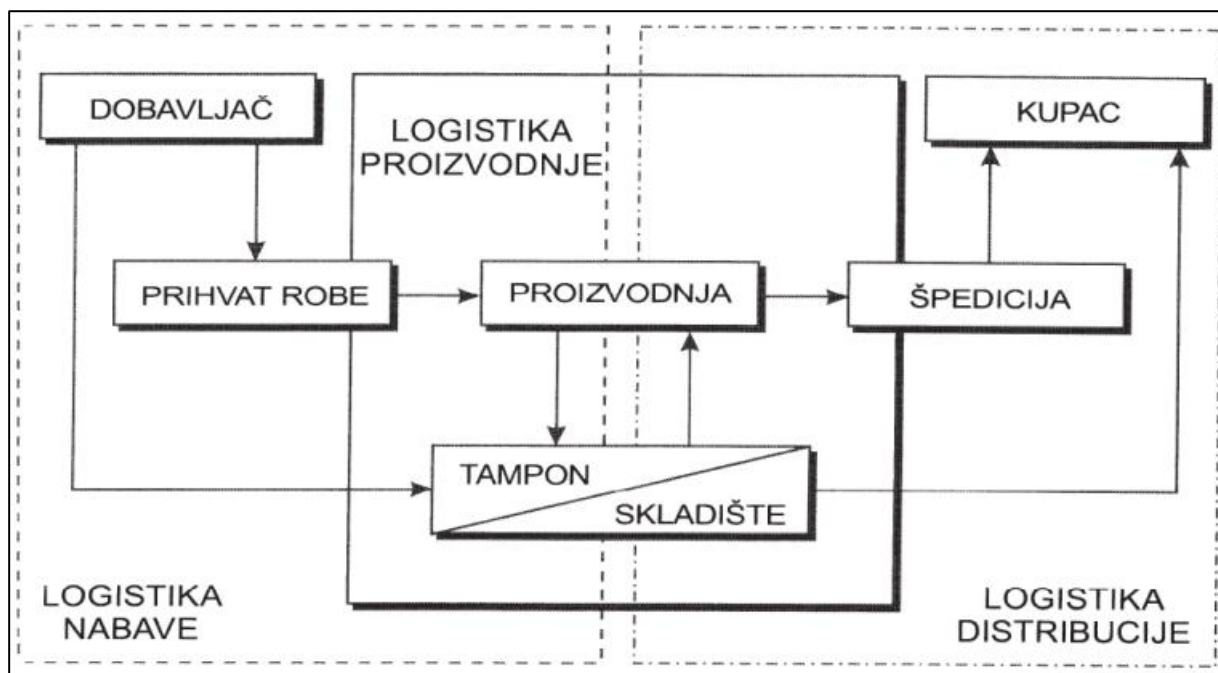
To je zapravo vrlo dobro za neko poduzeće obzirom da ne mora angažirati vanjskog suradnika da to uradi umjesto njega, osim ako se ne pokaže da je vlastito posjedovanje neke od gore navedenih karika određena vrsta troška. Ako govorimo o velikim proizvodnim poduzećima govorimo o tvrtkama koje ulažu značajne financijske resurse kako bi mogle uklopiti cijeli mirko -logistički proces nabave prodaje i distribucije u jednu cjelinu.

#### **Nabava**

Nabava je izuzetno važna karika, ujedno i početna u proizvodnom procesu, bez koje se ostali procesi nastanka konačnog proizvoda ne mogu obavljati. Nabava se sa logističkog aspekta, s druge strane, ne mora promatrati kao početna točka u svim situacijama, kao što je situacija u prehrambenoj industriji, o kojoj će riječ biti u nastavku ovog rada.

Naime, prehrambena odnosno prerađivačka industrija kao svoje inpute koriste već obrađene, prerađene i dorađene sirovine što u svojoj proizvodnji kasnije usavršava dodavanjem drugih inputa te strojnim, temperaturnim, kemijskim i sl. postupcima oblikuje množinu inputa u konačan (gotov) proizvod.

No inputi koji nabavom dolaze na proizvodnju bili su proizvodi primjerice uzgojeni kod dobavljača za prehrambene industrije. U njihovom poslovanju, promatrana nabava prerađivačkih tvrtki bila je završna točka što znači da nabava, iako se u ekonomskom smislu promatra kao jedna od ulaznih točaka, logistički ona može biti samo jedna od karika od ukupnog logističkog lanca.



Slika 5 Odnos logistike nabave, proizvodnje i distribucije

Izvor: Buntak K.; Šuljagić N: „ Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću “ , Tehnički glasnik, Vol. 8., No. 4.,

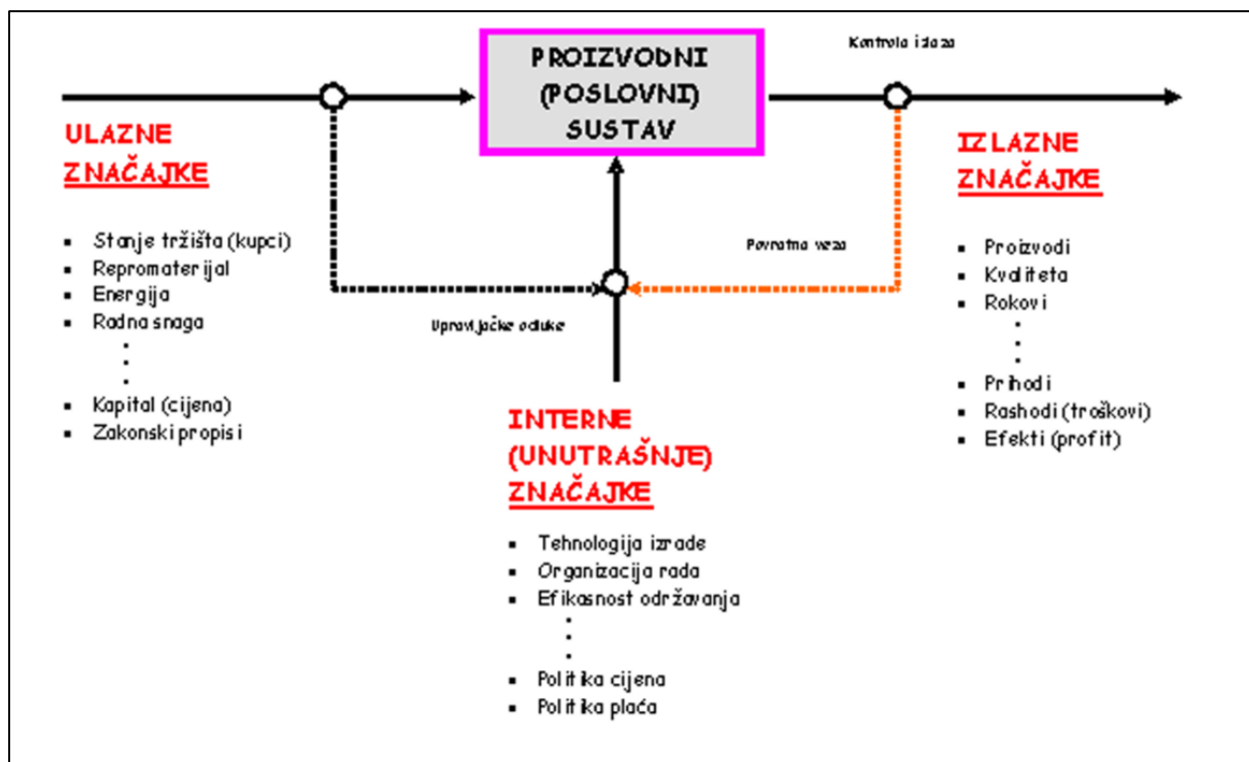
2014

### Proizvodnja

Prema nomenklaturi CIRP - a (Collège International pour la Recherche en Productique), proizvodni sustav je definiran kao "organizacijski oblik koji integrira grupu različitih funkcija kao podsustava neophodnih za realizaciju industrijske proizvodnje predstavljenu skupom aktivnosti koje su usmjerene na fizičke i kemijske promjene ulaznih repromaterijala u finalne proizvode".

Prema ovoj definiciji, možemo zaključiti kako je za proces proizvodnje koji se sastoji od mnoštva manjih podprocessa potrebna brza razmjena informacija između istih, a da je istodobno i pravilna što se pogotovo odnosi na poduzeća sa sustavom serijske proizvodnje u kojoj nailazimo na kontinuirano ponavljanje procesa proizvodnje.

Razmjena informacija unutar procesa proizvodnje prehrambenih industrija, o kojima je u ovom radu riječ, vrlo je važna obzirom da se radi o organskim proizvodima prehrambene namjene i vrlo je važno održavati konstantnu kvalitetu tih proizvoda. Ako sagledavamo opći sastav proizvodnog sustava nailazimo na dvije najvažnije značajke; input i output i što oni u svome sastavu sadrže (slika 6):



Slika 6 Poslovni sustav sa relevantnim grupama varijabli

Autor: Mikac T.; Blažević D.: "Planiranje i upravljanje proizvodnjom" 2007. Rijeka str. 12

Kao što je vidljivo na slici gore, ulazne značajke (inputi) odnose se na materijalna, financijska i tržišna dobra međusobno povezanih za željezno postizanje proizvodnje. Ulazne značajke daju sirovini pravnu, tržišnu i financijsku osobnost za obradu, utroškom energije i radne snage.

Interne značajke odnose se na proces između inputa i outputa (čista proizvodnja) gdje se pažljivo biraju tehnologije izrade proizvoda uz kvalitetnu organizaciju rada kao i održavanja proizvodnih sustava. Izlazne značajke (outputi) predstavljaju gotove proizvode spremne na prodaju kojom poduzeće za uložene financijske, energetske, pravne, tržišne i radne kapacitete dobiva konačan profit.

## Distribucija

Logistika distribucije odnosi se na distribuciju odnosno organiziranje prijevoza gotovog proizvoda kupcu, kako bi isti došao na pravo vrijeme na pravo mjesto u pravim količinama. Distribucija je, u definiciji, dio opskrbnog lanca kojeg možemo definirati kao združeni sustav kolaboracije ljudi, tehnologija, aktivnosti, informacija te resursa, uključenih u proces distribucije proizvoda ali i usluga primitka robe od partnerskih dobavljača. Vrlo je bitno, pritom odabira sudionika u opskrbnom lancu, od strane tvrtke koja ugovara te sudionike vidjeti koliko ih uopće treba i da li se poduzeću neke poslove isplati raditi u svom portfelju djelatnosti ili napraviti outsourcing kako bi

fokus prebacila na primarnu djelatnost kojom se bavi. Distribucijom općenito možemo označiti kretanje gospodarskih dobara i usluga između proizvođačkih i potrošačkih jedinica. U širem smislu raspodjele distribucija se promatra u sklopu jedinstvenog društveno reproduktivnog procesa proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje. [5].

Distribucija obuhvaća skup aktivnosti koje su povezane s prometanjem gospodarskih dobara između proizvođača i potrošača. Ona sadrži tako usklađeno pripremanje proizvedenih dobara prema vrsti i količini, prostoru i vremenu, da se mogu ili održati propisani dobavni rokovi (dovršavanje narudžbi) ili djelotvorno što uspješnije zadovoljiti očekivanu potražnju. [6].

U proizvodnim poduzećima općenito, a gledajući prehrambenu industriju, distribucija i kanali preko koje se ona organizira predstavlja konstantan trošak jer proizvodna poduzeća distribuciju ne koriste kao primarnu djelatnost kao što je ranije navedeno. Tim poduzećima je svejedno koji distribucijski kanal će odabrati jer će svaki od njih predstavljati trošak prijevoza.

Sama distribucija proizvoda gotovih proizvoda od strane proizvodnih poduzeća ovisi i o veličini poduzeća te njenom logističkom sustavu. Velika proizvodna poduzeća koja vrše velik dnevni obrtaj robe kupcima kao što su prehrambena poduzeća, distribuciju preuzimaju na sebe ili parcijalno. Ukoliko ga preuzimaju na sebe (npr. Pik plus d.o.o.), preuzimaju i sve gore navedene troškove te se podrazumijeva da imaju dobro razvijen logistički sustav gdje distribucija ima točke prekida u obliku cross - dock terminala, koje poduzeća koriste kako bi veće količine robe iz proizvodnje stavile na manje prijevozne jedinice i opskrbljivale manje regije unutar države.

Drugi primjer je onaj parcijalni, gdje poduzeća djelomično obavljaju djelatnost distribucije. U kojem dijelu je to djelomično, ovisi o tvrtki pojedinačno. Podravka d.d., primjerice (što će biti opisano detaljnije), iz proizvodnih pogona u Koprivnici svoju robu tegljačima prijevozi u veća skladišta i odatle se vrši opskrba neke regije putem privatnih poduzeća. Drugi primjer je Vindija d.d. koja za razliku od Podravke d.d. ne koristi svoj vozni park za distribuciju već ga dodjeljuje manjim privatnim poduzećima u obliku autoprijevoznika koji robom iz regionalnih skladišta Vindije (gdje je roba iz pogona u Varaždinu dostavljena od strane privatnog prijevoznog poduzeća), opskrbljuju neku regiju.

Dakle, ovakva poduzeća vrše velik obrtaj robe dnevno obzirom da potrošači ta dobra koriste učestalo i ovakve vrste distribucijskih kanala pokrivene su cijenom prodaje konačnog proizvoda.

Mala i srednja proizvodna poduzeća ovo ne mogu priuštiti pogotovo ako dnevni obrtaj robe nije visok (npr. proizvodnja stolarije, čeličnih konstrukcija, bijele tehnike). Ona rade outsourcing distribucije i istu u potpunosti prepuštaju privatnim prijevoznim poduzećima (npr. Rasco d.o.o. za proizvodnju strojeva za komunalije, poljoprivredu i šumarstvo nema svoja vozila za distribuciju)



ili uz to, vrše distribuciju po potrebi svojim vozilima (npr. Pevex d.d. koji vrši usluge dostave robe s namjenom njene instalacije u neki prostor, ako je roba za to predviđena).



Slika 7 Dobavljači - važna komponenta svakog logističkog sustava proizvodnih poduzeća

Izvor: [http://d2emomln4apc0h.cloudfront.net/assets/127846/original/Joloda\\_Vrachtauto\\_K\\_N\\_1.jpg](http://d2emomln4apc0h.cloudfront.net/assets/127846/original/Joloda_Vrachtauto_K_N_1.jpg)

## 3.2 Logistika nabave

Nabava je funkcija koja u užem smislu brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnom za ostvarenje ciljeva poslovnog sustava te njihovom pravovremenom dostavom na odgovarajuće mjesto, uz odgovarajuću cijenu. Također je i strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i u povećanju dioničke vrijednosti. [7]

U logistiku nabave, ulaze sljedeći logistički zadaci [8] :

- odluka „proizvoditi ili kupovati“
- uskladiti nabavu s proizvodnjom
- smanjiti transportne troškove f
- surađivati sa dobavljačima
- pronaći adekvatnog dobavljača
- optimizirati troškove nabave
- provoditi kontrolu kvalitete

Dakle, može se zaključiti da je glavni zadatak nabave osiguravanje kontinuiteta opskrbe nekog poduzeća potrebnim inputima (sirovine, materijali, usluge, financije, kadrovi, informacije itd.) kako bi se fazom proizvodnje kasnije dobio gotov proizvod.

Za provođenje uobičajenih aktivnosti smanjenja troškova, nabava koristi sve naprednije tehnike kontrole troškova koji snažno podupiru funkcionalnu, organizacijsku i regionalnu suradnju i konsolidaciju te tako potiče jačanje suradnje između tvrtke i dobavljača. [9]

### **3.2.1 Poslovna funkcija nabave**

Većina današnjih poduzeća, a pogotovo ona proizvodna, ukoliko žele probiti svoj imidž preko vlastitih proizvoda na domaće i međunarodno tržište i natjerati kupca da odabere upravo njihov proizvod, vrlo je bitno da optimiziraju sve unutar - organizacijske procese kako bi se taj cilj i ostvario. Iako je vrlo bitno imati kvalitetno razvijen menadžment koji će svojim znanjima doprinijeti razvoju procesa unutar tvrtke ali i predstavljati tvrtku određenim interesnim stranama, vrlo je bitno imati dobro razrađen plan lanca opskrbe unutar poduzeća.

Lanac opskrbe odnosi se dakle na proces nabave preko procesa proizvodnje do procesa prodaje i distribucije konačnog proizvoda. Ni jedan od njih ne bi funkcionirao optimalno ako ne funkcionira nabava od koje počinje put proizvoda.

Organizacija proizvodnje je sustav s velikim brojem operacija koje su izvorište visokih troškova. To proizlazi iz kompleksa koji započinje nabavom, a nastavlja se kontrolom materijala i pripremom, te konačnom raspodjelom po određenome programu na pojedine operacije. Nabava kao takva mora osigurati raspoloživost te održavanje i razvijanje kapaciteta dobave. [10]

#### **Odluka „proizvoditi ili kupovati**

Svako proizvodno poduzeće prije i tokom svog poslovanja postavljaju jasne ciljeve i strategije na kojima ih žele temeljiti u nekom vremenskom razdoblju. Jedan od najvažnijih ciljeva koji se donose izravno od strane najvišeg menadžmenta proizvodnje jest omogućiti maksimalnu optimizaciju proizvodnog procesa. Obzirom da se pod pojmom proizvodnja nalazi širok spektar parametara, ovdje se u obzir uzima temeljno pitanje za svako poduzeće; hoće li imati svoju proizvodnju u kojoj će specifičnim znanjima i vještinama kadrova, raspoloživim proizvodnim resursima, infrastrukturom i zatvorenom financijskom konstrukcijom proizvoditi gotove proizvode spremne za izvoz distributivnim kanalima do krajnjeg kupca, ili će napraviti potpuni outsourcing proizvodnje, dajući tu ulogu trećoj strani koja će uporabom svojih poslovnih standarda pokušati udovoljiti potrebama kupca i za to primiti financijsku i/ili drugu vrstu zarade. Ove provedbe najviše se odnose na proizvodna poduzeća koja tek počinju svoje poslovanje, neovisno o veličini i zoni tržišnog utjecaja.

Kako bi poduzeće odlučilo što je za njega isplativije, potrebno je napraviti temeljito istraživanje tržišta na kojem planira poslovati; imati uvid u postojeću i buduću konkurenciju, veličinu i zainteresiranost tržišta za planiranim dobrom, mrežu dobavljača na tome području, vlastitu strategiju razvoja... Tek nakon ovih parametara mogu se donositi kvalitetniji zaključci.

## **Uskladiti nabavu s proizvodnjom, optimizirati troškove nabave**

Kada govorimo o proizvodnim poduzećima, a pogotovo o onima koja se mogu klasificirati kao srednja i velika, možemo dati do zaključka da u bilo kojem slučaju posjeduju neku vrstu logističkog sustava sa skladišnim poslovanjem u kojem obavljaju operacije uskladištenja, čuvanja i izuzimanja sirovina i/ili gotovih proizvoda. Neovisno o tipu skladišta izrađenom za neku od ovih dviju potreba, cilj svakog poduzeća je minimizirati ukupne skladišne troškove.

Najefikasniji način je smanjivanje potrebe za skladišnim prostorima do najniže moguće razine, gdje bi najbolji slučaj bio kolanje sirovina kroz proizvodnju kao i kolanje gotovih proizvoda kroz distribucijske kanale bez potrebe posjedovanja vlastitog skladišnog sustava. Ovo bi dotične troškove smanjilo na nulu a poduzeće bi ostvarilo iznimnu efektivnost.

Često, gotovo uvijek ovo nije praksa jer za takvo nešto poduzeće bi trebalo imati iznimno kvalitetno razrađenu nabavnu, proizvodnu i prodajnu strukturu od koje bi svaka, detaljno planirala, sadržavala elemente koji bi sirovine bez skladištenja prebacivali u proizvodnju i sa već određenim kupcima i time potražnjom izravno izvozili proizvode krajnjim kupcima.

Ipak, smanjenje potrebe skladištenja te dobivanje na brzini kolanja robe kroz logistički lanac poduzeća moguće je ako se racionalno usklade unutar - organizacijske cjeline unutar istog. Tako, u ovom slučaju, usklađivanje nabave s proizvodnjom postiže se serijski; potrebno je imati uvid u cijeli logistički lanac poduzeća jer sama nabava i proizvodnja neće donijeti željene rezultate.

Za ostvarenje traženog cilja, treba napraviti istraživanje tržišta kao i kod odluke za vlastitom ili outsourcing proizvodnjom. Ukoliko tržište ima veliku potražnju za nekim dobrom poduzeća veća je šansa za usklađivanjem ovih dvaju elemenata jer se lakše može planirati nabava sirovina od strane dobavljača a posljedično time i unaprjeđivanje proizvodnje koja može zaprimiti povećani broj sirovina.

Kakva će biti granica između postojećeg stanja i stanja u kojem su nabava i proizvodnja jače usklađeni, ovisi o samom poduzeću i samo ono može donijeti tržišne odluke koje bi natjerale kupce za potražnjom njenih proizvoda a čime bi promatrano usklađivanje bilo realno.

## **Smanjiti transportne troškove**

Smanjivanje troškova transporta gotovo su jednaka kritična točka poslovanja nekog proizvodnog poduzeća kao i imanje sustava skladištenja. Ne donosi prihod ali transport, odnosno, u ovom slučaju transport sirovina od strane dobavljača u proizvodni sustav poduzeća, neizbježna je karika. Proizvodno se poduzeće ovdje susreće sa trećom stranom, koja ima svoj poslovni program kojem se treba prilagoditi i razmatrati najbolje načine poslovanja.

Za razliku od vlastitog, sustav svojih poslovnih partnera proizvodno poduzeće ne može mijenjati (osim ako ne govorimo o mogućim akvizicijama) niti utjecati nje njega, stoga se ono istovremeno

susreće sa potencijalnim, dodatnim troškovima ili povećanjem postojećih u vidu transporta ukoliko se dese poremećaji na tržištu (povećanje cijene naftnih derivata, problemi likvidnosti dobavljača, potrebe za dodatnim transportnim operacijama itd.).

Smanjenje transportnih troškova može se ostvariti na sljedeće načine:

- uspostavljanje dobre poslovne veze sa dobavljačima
- dugogodišnja suradnja sa dobavljačima
- analiza isplativosti i uvođenje vlastitog voznog parka za potrebe dobave sirovina od dobavljača
- sklapanje poslovne suradnje sa dobavljačima iz lokalne sredine sa dostatnim kapacitetima proizvodnje tražene sirovine
- analiza isplativosti i uvođenje vlastite proizvodnje i dobave sirovina

Većina proizvodnih (najviše prehrambenih) poduzeća danas za smanjenje transportnih troškova koriste prva dva načina a sve je veća potražnja i za zadnjim načinom, koji nalaže da bi se cijela ili barem dio proizvodnje sirovina mogao prebaciti na istu tvrtku koja proizvodi gotove proizvode. Tako primjerice poduzeće Belje plus d.o.o. posjeduje vlastite vinograde i farme gdje uzgaja sirovine dostatne za svoju proizvodnju čime ne samo da je uklonilo potencijalne troškove već je i svojom neovisnošću za dostatnosti sirovine podiglo vrijednost ali i konkurentnost.

Ukoliko se poduzeće odluči na sklapanje suradnje sa dobavljačima iz lokalne sredine treba dobro analizirati i ispitati poslovnu strategiju tih dobavljača, obzirom da ni jedno poduzeće neće isporučivati svoju robu samo jednome kupcu; time povećava rizik da smanjenjem proizvodnje ili njenim prekidom od strane kupca, ono može propasti. Upravo zbog toga velika poduzeća poput Podravke, Vindije, Pika, Francka, Zvijezde, Dukata i drugih ne mogu računati samo na lokalne već se orijentiraju i na udaljenije dobavljače.



Slika 8 Primjer vlastitog uzgoja sirovina za daljnju proizvodnu (Podravka d.d.)

Izvor: <https://danica.hr/wp-content/uploads/2019/07/navodnjavanje-podravka.jpg>

### **Suradivati sa dobavljačima, pronaći adekvatnog dobavljača**

Dobavljači su dakle fizičke ili pravne osobe koje poduzeće opskrbljuju određenim resursima. Ti resursi djeluju dvostruko; financijski prihod dobavljaču koji ih isporučuje te financijski prihod proizvođaču koji ih naposljetku proda kao gotov proizvod. Velik broj dobavljača danas nailazimo u autoindustriji, prehrambenoj, kozmetičkoj, kemijskoj, farmaceutske industriji, brodogradnji, kod kurirskih tvrtki, prodajnih poduzeća i sl. Oni obuhvaćaju proizvode izrađenih od mnoštva komponenata koje često ne dolaze od jednog već više dobavljača.

Svako poduzeće gleda da u svojoj branši zadrži i/ili izgradi određenu konkurentnost na tržištu, kako bi bilo što više prepoznato od strane poslovnih partnera i krajnjih kupaca. Tako poduzeća puno ulažu u razvoj menadžmenta, proizvodnje, logističke kapacitete i održivu kvalitetu svojih proizvoda. Kako bi proizvodi bili što kvalitetniji, potrebni su im dobavljači koji će takve proizvodi zaista napraviti kvalitetno i po što prihvatljivijoj cijeni. Takav dobavljač također mora biti pouzdan u poslovanju, ažuran pri odgovaranju na razne situacije, financijski likvidan radi sigurnosti isporuke, u krugu zdravog poslovanja sa uspješnim tvrtkama i dr.

Poduzeća danas ulažu mnogo truda da bi pronašla takve dobavljače što krajnji kupci često mogu primijetiti na konačnome proizvodu. Često se događa da dobavljači koje oni traže nisu dostupni u njihovoj blizini ili ih općenito ima vrlo malo. Što je manji krug dobavljača, manja je mogućnost pregovaranja jer je sirovina ipak prijeko potrebna za proizvodnju. Zato poduzeća danas, imaju taktiku odabira najpovoljnijeg dobavljača kojeg ocjenjuju po određenim parametrima, ne bi li utvrdili da li je upravo taj dobavljač kompetentan i zadovoljava li sve zahtjeve tvrtke koja sa njima sklapa ugovor o proizvodnji.

Izbor dobavljača vrlo je važna poslovna odluka nekog poduzeća. Na taj način poduzeće ugovara nekog poslovnog partnera s kojim će, neovisno da li će suradnja trajati kratkoročno ili dugoročno, sklapati poslove sa visokom odgovornošću. Za izbor dobavljača zaslužan je odjel nabave. Svako poduzeće ima svoj princip poslovanja, pa će sukladno tome i kriteriji za izbor dobavljača biti različiti.

Često su autori iz područja marketing odnosa i suradnje isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima.

Prema Miočević (2017) upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja veoma važan organizacijski proces. Kako bi poslovanje bilo uspješnije potrebno je imati kvalitetan odnos s dobavljačima. Ističe se kako je moguće dobavljače podijeliti u dvije skupine: strateški važne i manje važne dobavljače. Također je naglasak i na uspostavi kvalitetnog i dugoročnog odnosa sa strateški bitnim dobavljačima [8].

Wilson tvrdi kako proces izgradnje vrijednosti za kupce zahtjeva suradnju i dugoročne odnose s dobavljačima. Takvim pristupom segmentacije oblikuju se segmenti koji su bitno različiti s obzirom na intenzitet aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dvije kategorije dobavljača (strateški i transakcijski- prema Ervellsu i Stevensonu). [11]

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

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

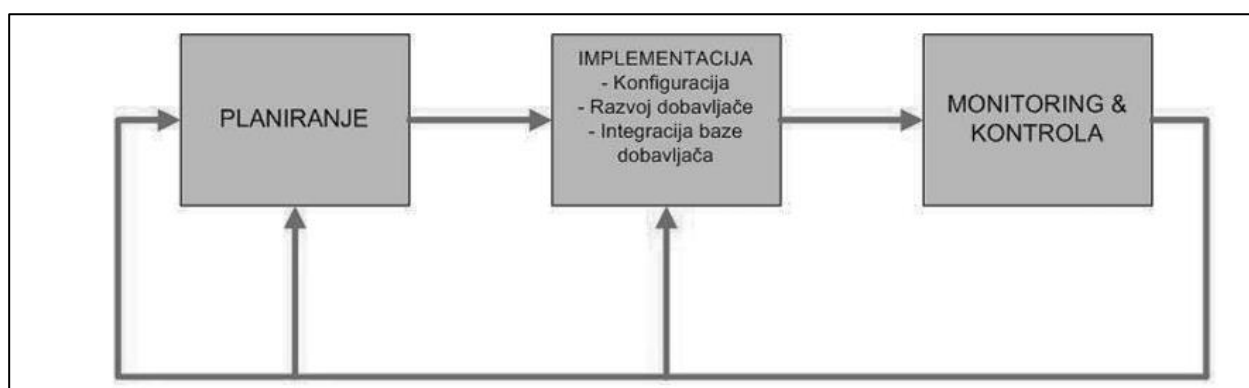
Kraljić je zasigurno jedan od prvih autora koji je uočio kako je prijeko potrebno provesti distinkciju među dobavljačima prema kriteriju važnosti, tj. prema dodanoj vrijednosti koju imaju za poduzeće. Putem matričnog pristupa utvrdio je kako se poduzeća, da bi bila uspješna (i da bi resurse ravnomjerno rasporedila u odnosu na poslovne ciljeve koje treba ostvariti), moraju preusmjeriti s procesa upravljanja nabavom na proces upravljanja portfoliom dobavljača. [12] Ovim razmatranjem

Kraljić je definirao ključne dimenzije koje određuju razlike između strateških i transakcijskih dobavljača:

Kraljevčeva matrica funkcionira tako da se procijeni koliko pojedini dobavljač vrijednosno doprinosi poduzeću kojemu nudi svoje proizvode i usluge. Individualna procjena je prijeko potrebna jer ne postoji jedinstven pristup koji bi bio primjenjiv u svim odnosima s dobavljačima (tzv. „one size fits all“ pristup). [13]

Uloga dobavljača u poslu može biti zahtjevna jer trgovci očekuju određenu razinu kvalitete, a proizvođači očekuju od dobavljača da prodaju puno zaliha. Zbog toga dobavljači moraju biti fleksibilni i razumjeti način upravljanja odnosima. Ostali važni elementi uloge dobavljača uključuju:

- Usklađenost s lokalnim zakonima: Dobavljači bi se trebali pridržavati svih relevantnih zakona i standarda, uključujući zaštitu ljudskih prava i dječji rad.
- Pravedne transakcije svih trgovaca: Dobavljači moraju pružiti jednake mogućnosti svim trgovcima da posluju s njima. Trgovac se ne smije odbiti zbog njihovog smještaja ili bilo kojeg drugog razloga.
- Najbolja moguća cijena: Dobavljači moraju jamčiti najbolju cijenu i kvalitetu trgovcima kako bi zadržali povjerenje među njima. To će vam osigurati ponovljeno poslovanje u budućnosti.
- Nema sukoba interesa za dobavljače: Dobavljači ne bi trebali poslovati s onima s kojima bi mogli imati sukob interesa. To bi uključivalo članove obitelji, prijatelje i nove ili stare kolege. Time se smanjuje vjerojatnost nepravednog postupanja kod ostalih kupaca.



Slika 9 Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima

Izvor: Prilagođeno prema: Wagner, S.M., Johnson, J.L.: Configuring and managing strategic supplier portfolios, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 1, 2004, str. 721.



### **Provoditi kontrolu kvalitete**

Provođenje kvalitete vrlo je važna za svako poduzeće koje želi poslovati na konkurentnom, stabilnom i pouzdanom međunarodnom tržištu. Ako se nalazi u državama koje su članice međunarodnih trgovinskih, gospodarskih, prometnih i sličnih organizacija (kao što je npr. EU), poduzeće mora provoditi standardizaciju svojih poslovnih procesa kako bi bilo prepoznato i prihvaćeno od strane vanjske zajednice kao i njegovi proizvodi, što ima direktan doticaj s kvalitetom.

Norma ISO 9001:2008 Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi propisuje u točki 7.4 zahtjeve vezane za nabavu koje organizacije moraju ispuniti kako bi dokazale da imaju uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom. U normi su propisani zahtjevi za proces nabave, informacije za nabavu i verifikaciju nabavljenih proizvoda. Kada organizacija nabavlja potrebne proizvode i usluge mora osigurati da nabavljeni proizvodi i usluge odgovaraju točno određenim nabavnim zahtjevima.

### **3.2.2. Politike nabave**

Politika nabave 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. [9] Posljedično tome, svako poduzeće na svojoj razini poslovanja donosi politiku koja će najbolje odgovarati njoj i ostalim sudionicima u procesu nabave kao što su to dobavljači. Politike se mogu odnositi na mnogo parametara a najčešće se odnose na usklađenost naručenog i zaliha, nabavne cijene, vrstu i kvalitetu proizvoda, načine dopreme robe, načini plaćanja, sklapanje internih ugovora s dobavnim partnerima itd. Svako poduzeće koje provodi politiku nabave na njezine parametre gleda kao na skup varijabilnih elemenata u uskoj međuovisnosti od kojih će svaki štititi interese i definirane ciljeve poduzeća i dobavnih partnera. Tako danas, u mnoštvu nabavnih politika, možemo izdvojiti tri najvažnije koje su temelj politika količina, zaliha i kakvoće.

#### **3.2.3.1 Politika količine**

Politika količine dio je nabavne politike koja se odnosi na optimizaciju robnih tokova odnosno tokova sirovina između dobavljača i proizvodnog poduzeća (kupca) u vidu s prijevoznim kapacitetom, dostupnosti mjesta skladišnog prostora, cijenama sirovina te rokovima isporuke.

U ovoj vrsti politike, važno je raditi i na ekonomičnosti nabave kako bi se troškovi poput transporta, skladištenja i upravljanja zalihama mogli svesti na minimum.

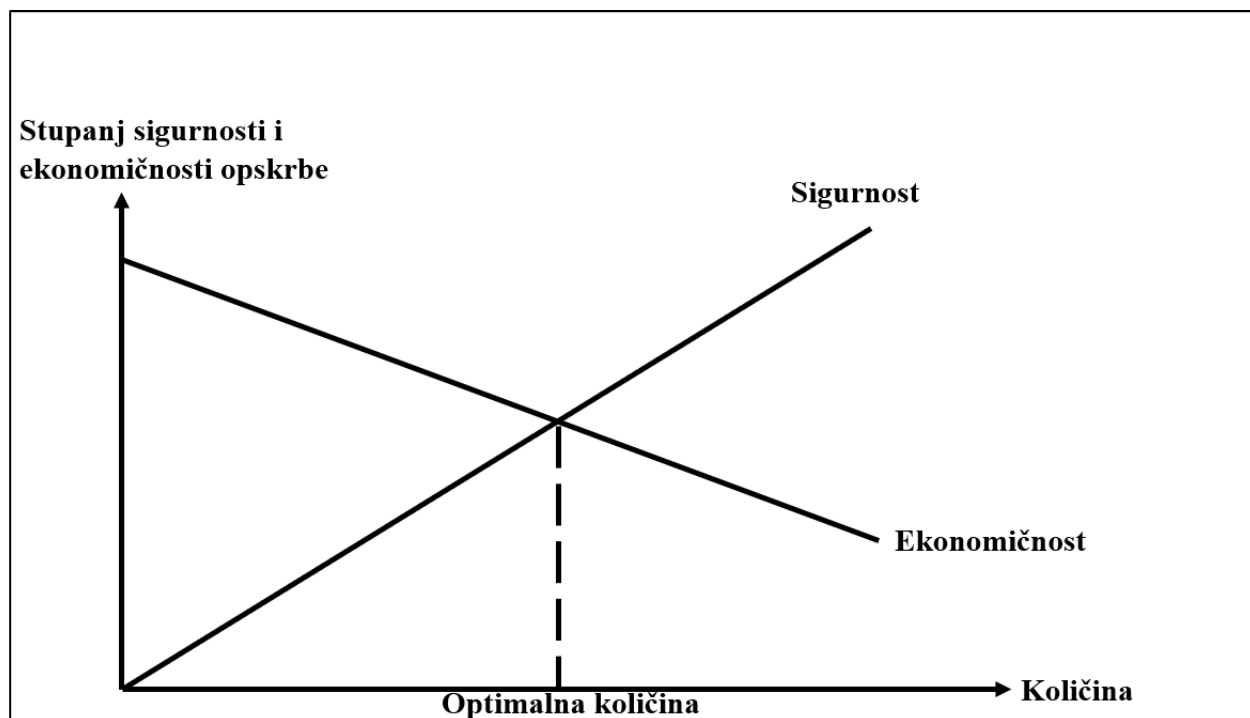
Količina se smatra kao tržišna varijabla koju treba oblikovati s obzirom na stanje na tržištu nabave.

U politici količine određenu ulogu ima i sigurnost opskrbe. Sigurnost i ekonomičnost su dva suprotna načela te je potrebno pronaći optimalno rješenje u tim okolnostima. [14]

Prije donošenja odluke o nabavi potrebno je ispitati: [10]

- kolebanja potrebe materijala u tijeku planskog razdoblja
- je li razdoblje nabavljanja konstantno
- jesu li nabavne cijene fiksne, te utjecaje popusta ili bonusa
- jesu li troškovi dopreme fiksni
- da li troškovi narudžbe fiksni ili rastu proporcionalno s brojem narudžbi
- rastu li troškovi zaliha i skladištenja proporcionalno s porastom količina
- je li minimalna količina isporuke dobavljača ograničavajući čimbenik nabave
- raspolaže li nabava s dovoljnom količinom obrtnih sredstava
- raspolaže li nabava s odgovarajućim skladištem

- mogu li se kooperacijom u nabavljanju ili skladištenju stvoriti uvjeti za nabavu u optimalnim količinama



Slika 10 Utjecaj varijable (količina) na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe

Izvor: izradio autor prema Wagner F. "Politika nabave i strategije izvora opskrbe", Osijek 2020.

Ovaj slikovni prikaz daje nam idealan primjer kako se nositi sa politikom količine u sustavu nabave. Na osi x s jedne strane imamo stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe dok na osi y s druge strane imamo količinu. Ova dva parametra možemo gledati kao konstante i od njih uvijek polazimo pri utvrđivanju optimalne količine.

Nasuprot dviju konstantama, imamo ekonomičnost, koja pri visokom stupnju sigurnosti opada obzirom da za njenu rast puno puta moramo odstupiti iz zone sigurnosti i uložiti rizik, te sigurnost, koja posljedično tome raste. Njihov pad, odnosno rast, susreće se u jednoj od točaka koordinatnog sustava i tu točku nazivamo točkom sjecišta, odnosno točkom u kojoj pronalazimo optimalnu količinu. U odnosu na optimalnu, vrlo je važno utvrditi ukupnu količinu nabave (KN), kako bi smo znali planirati buduće troškove nabave, transporta, zaliha i skladištenja, gdje ukupnu količinu nabave. Ukupna količina nabave (KN) pojedinih predmeta rada određuje se tako da od plana potrebnih rada na početku godine (PK - planirana količina) oduzmu postojeće zalihe, tzv. početne zalihe (PZ) i dodaju završne zalihe (ZZ) koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju  $KN=PK - ZP + ZZ$ . [10]

### 3.2.3.2 Politika zaliha

Politika zaliha dio je nabavne politike koja je zaslužna da se optimalnom količinom zaliha osigura kontinuirana opskrba proizvodnog sustava potrebnim sirovinama a da se istovremeno zadovolje potrebe proizvodnje za buduće razdoblje. Zalihe danas možemo promatrati kao varijablu iz razloga što na njihove količine, pa kako god dobro isplanirali optimalni tok istih kroz sustav nabave, mogu utjecati mnogi faktori; tržišni poremećaji, nedostatak sirovine, stečaj dobavljača, problemi u transportu itd. Ovo može značiti manjak zaliha na skladištu što direktno utječe na proizvodnju a time serijski i na druge sustave u organizaciji poduzeća. S druge strane imamo normalne nabavne uvjete u kojima lakše raspoređujemo količinom zaliha između nabave i proizvodnje a isto tako i uvjete kada nam se zalihe gomilaju do te granice da prije same proizvodnje mogu biti podložne gubitku svojih kemijskih, fizičkih svojstava što predstavlja nepotrebnim gomilanje nabavnih troškova.

U prethodnom dijelu optimalna količina zaliha između obje koordinatne osi predstavlja idealnu točku zaliha kojima možemo ažurno upravljati te imati povratne veze o brzini njihova kretanja u proizvodnju. No u terminologiji ali i praksi razlikujemo još nekoliko vrsta zaliha: [15]

- Prekonormne zalihe mogu nastati ako se poremete odnosi između dinamike i količine isporuka te dinamike i količine potražnje. Zalihe se tada povećaju iznad normativa maksimalnih zaliha.
- Maksimalne zalihe se definiraju kao gornja granica količine robe u skladištu iznad koje nije dopušteno u određenom razdoblju nabavljati robu. Poslovanje uz maksimalne zalihe nije neopravdano kada prodaja oscilira pa se poduzeće držanjem maksimalnih zaliha osigurava od nestašice robe.
- Nedostatne zalihe jesu zalihe koje ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo robe ili se radi o prekasno isporučenoj robi.
- Nekurentne zalihe jesu zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja ili je koeficijent obrtaja nula te je potrebno poduzeti odgovarajuće akcije da se te zalihe riješe.
- Signalne zalihe jesu količine zaliha koje upozoravaju na skori pad razine zaliha na sigurnosnu razinu te u tom trenutku valja započeti ciklus nabavljanja zbog pravodobnog nadopunjavanja zaliha.
- Sigurnosne zalihe su određene količine robe na zalihama koje služe za udovoljavanje potreba u slučaju povećane potražnje te u slučajevima kašnjenja ili neispravnih isporuka. Sigurnosna zaliha služi za zaštitu poslovanja od rizika.

- Minimalne zalihe su najmanje količine robe potrebne za pravovremeno zadovoljenje obveze poduzeća po količini i asortimanu.
- Optimalne zalihe označavaju razinu zalihe koja omogućuje nesmetano odvijanje poslovanja uz najniže troškove. Pri računanju optimalnih količina zaliha u obzir se uzimaju troškovi nabave, troškovi dopreme, troškovi skladištenja i troškovi zaliha.

### 3.2.3.3 Politika kakvoće

Politikom kakvoće kao dijelom nabavne politike, definiramo standarde prema kojima temeljimo vrste i osobine predmeta nabave. Kakvoća je ujedno i vrsta kriterija a koji ovisno o svom sadržaju ima vrlo važnu ulogu u izboru dobavljača odnosno dobavljačevih ponuda proizvodnim poduzećima koji od njih kupuju potrebnu robu (sirovine) za proizvodnju.

Potrebna kakvoća definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara. Može se odrediti ili specificirati kao skup/osobina materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene dobara i/ili usluga (dimenzije materijala, kemijski sastav, fizikalna svojstva, biološka svojstva, optička svojstva, funkcionalnost, ekološke osobine). [10]

Na taj način dobavljači imaju jasnu sliku što kupci (proizvodna poduzeća) žele te posljedično tome i usklađuju svoje proizvodne procese kako bi naručene sirovine bile propisane kvalitete. Dobavljači će svoju proizvodnju prilagođavati kupcima do najviše moguće razine pogotovo ukoliko imaju potpisane ugovore sa tvrtkama (kupcima) koje također imaju svoje normative kvalitete. No kako bi postupak provođenja kakvoće rezultirao konstantom (proizvodi udovoljavaju zahtjevima kupca), potrebno je velik broj dobara smanjiti na broj određenih svojstava, a to se naziva standardizacija.

Razlikujemo dvije vrste standardizacije; normizacija i tipizacija. Prema HZN (Hrvatski zavod za norme), definicija normizacije glasi: "djelatnost uspostavljanja odredaba za opću i opetovanu uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu." Normizacijom dakle postizemo dobivanje standardiziranih dobara ne samo po svojim i svojstvima postupanja sa njima, već je ista standardizacija primijenjena u velikim tijelima međunarodnih organizacija radi podizanja sveopće kvalitete.

Tipizaciju gledamo kao na proces uklanjanja raznolikosti manje važnosti u pogledu fizičkih, kemijskih i drugih svojstava proizvoda a u svrhu racionalizacije proizvodnje.

Razlikujemo četiri skupine normi: [10]

I. međunarodne norme – ISO, IEC

II. državne/nacionalne norme – Hrvatski zavod za norme

III. norme udruga – odnose se na određena područja, a imaju karakter preporuke (npr. udruga njemačkih elektrotehničara)

IV. norme poduzeća – razlikujemo: norme dimenzije, kakvoće, ispitivanja osobina sirovina i proizvoda, sigurnosti, isporuke, proizvodnje, sporazumijevanja, naziva, planiranja, konstruiranja i norme sortiranja

### **Norme kakvoće ISO 9000**

Kako bi norme vrijedile na svjetskoj razini, za njihovo se određivanje bavi Međunarodna organizacija za standardizaciju; ISO (International Organization for Standardization) sa sjedištem u Ženevi. Najvažnije norme u pogledu kakvoće spadaju pod sustav normi ISO 9000, odnosno kreću se od ISO 9001 do ISO 9004.

ISO 9000 obitelj normi predstavlja međunarodni konsenzus o preporučenim i dobrim postupcima upravljanja i općenita je norma upravljanja. To znači da se ista norma može primijeniti na bilo koju tvrtku, malu, srednju ili veliku, bilo koje djelatnosti, te u bilo kakvoj vlasničkoj strukturi. Prvenstveno je namijenjen upravljanju kvalitetom, tj. usmjeren na to što tvrtka čini da osigura proizvode sukladne korisnikovim zahtjevima. [16]

ISO 9001 normni je niz za sustave upravljanja kakvoćom. Od primjene toga niza značajna je korist unutar tvrtke (povećanje učinkovitosti, kontinuirano unaprjeđenje i povećanje profita), kao i ona vanjska (međunarodno priznat i prepoznatljiv sustav upravljanja kakvoćom, povećanje šansa na vanjskim tržištima i povećanje zadovoljstva kupaca/korisnika). Uvođenjem sustava upravljanja kakvoćom ISO 9001 bitno se smanjuje mogućnost negativnog utjecaja poslovnih aktivnosti na kakvoću proizvoda i usluga. [17]

### 3.2.5 Upravljanje procesima kvalitete u prehrambenim poduzećima

Prehrambena poduzeća u svom lancu opskrbe imaju vrlo specifičnu nabavu svojih sirovina u proizvodni sustav. Za razliku od ostalih sirovina, one prehrambene pripadaju pod one nad kojima se politika kakvoće i zaliha provodi najstrože. Ove sirovine načinjene od organskih tvari pri promjeni uvjeta okoline u kojima se nalaze podložne su mijenjanju svojih kemijskih, fizičkih i svojstava kakvoće, što najčešće rezultira njihovim propadanjem i izravnim troškom za dobavljača ukoliko je odgovoran za takve propuste, ili za kupca (proizvodno poduzeće), koje je gomilanjem zaliha ili neadekvatnim skladištenjem prouzročilo tu štetu.

Kako bi se ove stvari spriječile, te kako bi krajnji kupci u konačnosti imali na raspolaganju kvalitetan, zdrav i uporabljiv proizvod, nad prehrambenim sirovinama vrše se brojna istraživanja regulirana sa sustavima upravljanja kvalitetom. Sustav upravljanja kvalitetom, često nazivan QMS (Quality Management System), je skup politika, procesa, dokumentiranih procedura i zapisa koji određuju i propisuju kako se tvrtka mora ponašati u uvjetima proizvodnje i isporuke svojih proizvoda. Odredbe i propisi dio su QMS - a drugi je naziv za norme i standarde koji reguliraju rad poduzeća. Najzastupljenije norme i sustavi upravljanja u prehrambenim poduzećima Republike Hrvatske su: [18]

- **Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)**
- **Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001**
- **Sustav upravljanja sigurnošću hrane ISO 2200**
- International Food Standard (IFS-food)
- British Retail Consortium (BRC)
- National Sanitation Foundation international standards (NSF)
- **Halal //Kosher**

#### **ISO 9001; kontrola kvalitete u prehrambenim poduzećima**

ISO 9001 kao što je ranije opisano, najvažniji je normni zapis u polju kvalitete. Njegova primjena u prehrambenoj industriji od važnog je značaja i bez ove norma prehrambena poduzeća često ne ulijevaju povjerenje krajnjih kupaca. Namijenjen je za uporabu u organizacijama svih veličina, u svim gospodarskim granama, i može ga koristiti bilo koja tvrtka. Kao međunarodni standard, prepoznat je kao temelj na kojemu će svaka tvrtka izgraditi sustav koji će osigurati zadovoljstvo kupaca i unaprjeđenje, i kao takvog, mnoge tvrtke ga zahtijevaju kao minimalan uvjet da bi neka organizacija mogla postati dobavljač. [19]



Slika 11 Certifikat ISO9001 čijim se dobivanjem smatra da poduzeća provode pravilan sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji

Izvor: [https://elka.hr/wp-content/uploads/2013/06/ELKA\\_ISO-9001.png](https://elka.hr/wp-content/uploads/2013/06/ELKA_ISO-9001.png)



Slika 12 Potvrda o akreditaciji realnom poduzeću da je osposobljeno raditi pod određenim normama (Odobrila HAA - Hrvatska akreditacijska agencija)

Izvor: [https://bioter.hr/wp-content/uploads/2020/12/Potvrda\\_o\\_akreditaciji.jpg](https://bioter.hr/wp-content/uploads/2020/12/Potvrda_o_akreditaciji.jpg)



## **Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)**

Analiza opasnosti i kritičnih točaka (engl. Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) – je sustav kontrole koji omogućava identifikaciju, procjenu i uspostavu kontrole nad kemijskim, fizičkim i biološkim opasnostima koje su važne za sigurnost hrane u bilo kojoj fazi pripreme, proizvodnje, prerade, pakiranja, skladištenja, prijevoza i distribucije hrane. [20]

Cilj mu je osigurati odgovarajuću identifikaciju opasnosti, prepoznati opasnost i spriječiti moguće probleme koji mogu naštetiti kvaliteti i zdravstvenoj ispravnosti proizvoda. To se provodi kroz primjenu metode kontrole i praćenja točke koja se smatra kritičnom u procesu proizvodnje. Izvori opasnosti mogu biti: biološki, kemijski ili fizikalni. [18]

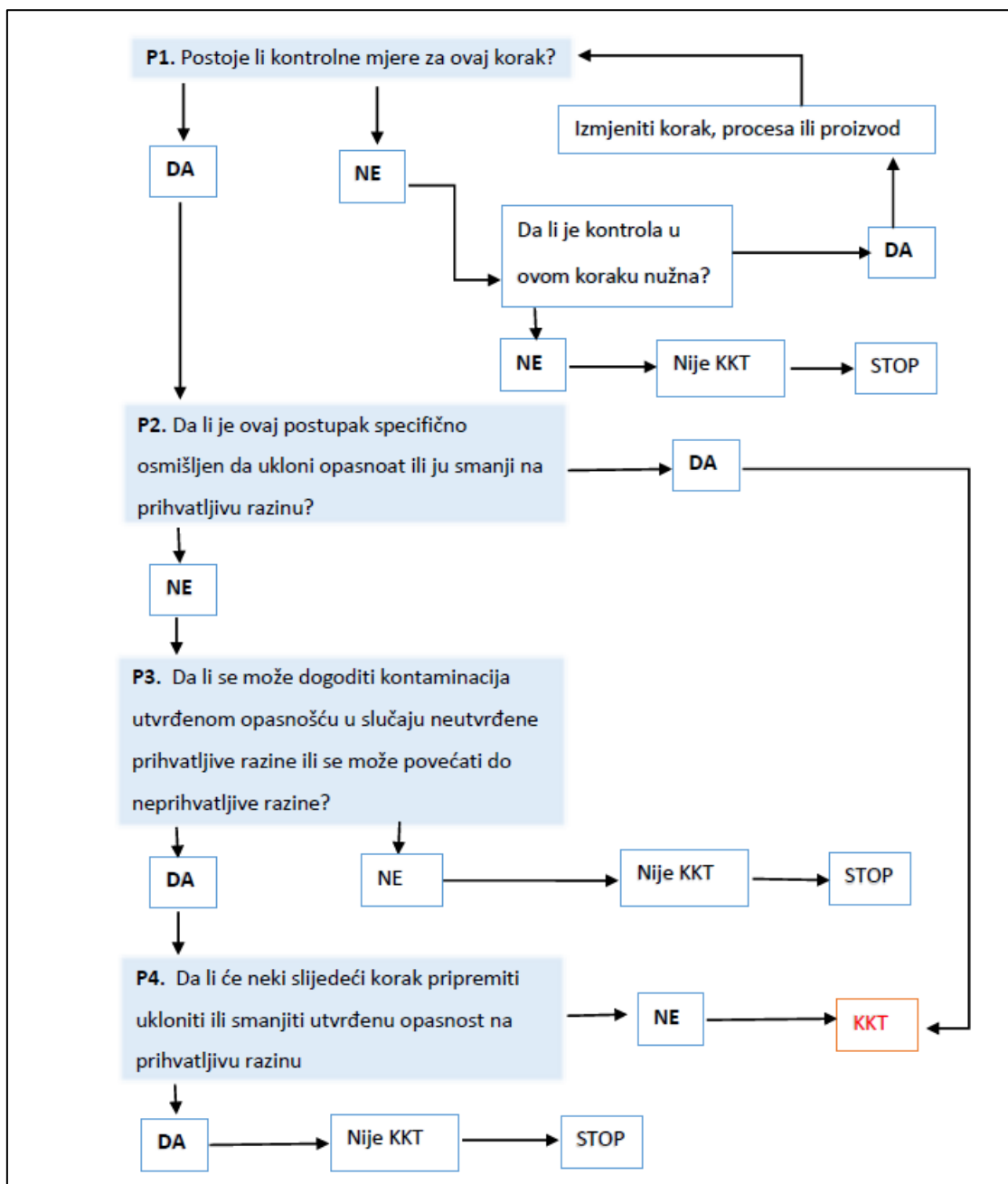
HACCP je prema zakonu obavezan u svim zemljama članica Europske Unije, a smatra se najučinkovitijim alatom u području sigurnosti hrane jer osigurava da hrana neće biti na bilo koji način biti zagađena ili kontaminirana i da će posljedično tome biti sigurna za krajnje potrošače.

Jedno od načela HACCP sustava jest utvrđivanje kritičnih kontrolnih točaka i kontrolnih točaka te utvrđivanje kritičnih granica na istima gdje je kontrola nužna za sprečavanje ili uklanjanje opasnosti ili za njezino smanjivanje na prihvatljivu razinu.

Kritična kontrolna točka (KKT) - jedna od koraka procesa provedbe kontrole a važna je za sprečavanje te uklanjanje opasnosti za sigurnost hrane ili smanjenje istih na prihvatljivu razinu.

Kontrolna točka (KT) - jedna od koraka procesa provedbe kontrole nad potencijalnim opasnostima identificiranim u analizi istih i predstavljaju prijetnju za sigurnost hrane. KT ne znači isto što i KKT.

Jedna KKT se može koristiti za kontrolu više mogućih opasnosti, ali isto tako mogu postojati opasnosti za koje je potrebno više KKT-a. Da bi HACCP sustav bio funkcionalan potrebno je definirati i odrediti granice između KKT i KT. Pod pojam KT spadaju sve faze proizvodnog procesa koje se kontroliraju radi potencijalne opasnosti, ali manjak kontrole nad njima ne dovodi nužno do povećanog rizika za ljudsko zdravlje. Metoda analize opasnosti može se vršiti s pomoću primjera stabla odlučivanja (Slika 14.) čime je obuhvaćeno ocjenjivanje rizika radi utvrđivanja najrelevantnijih opasnosti i početnog pregleda potrebnih kontrolnih mjera te stablo odlučivanja radi dodatnog usavršavanja kontrolnih mjera. [18]



Slika 13 Stablo odlučivanja

Izvor: Hanfer S. Uvođenje standarda kvalitete i sigurnosti hrane u preradi morske soli, Doktorska disertacija, Zagreb, 2019., str. 25

### Sustav upravljanja sigurnošću hrane ISO 2200

Vrlo česti zahtjev poslovanja kod proizvođače robnih marki je primjena sustava upravljanja sigurnošću hrane prema FSSC 22000 (Food Safety System Certification). Sustav čine zahtjevi norme ISO 22000:2005 (sustavi upravljanja sigurnošću hrane , zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane) i norme ISO/TS 22002-1:2009 (pred - uvjetni programi za sigurnost hrane). Zahtjevi pred - uvjetnih programa za sigurnost hrane su vezani za izgradnju i raspored zgrada, raspored

prostorija i radnog prostora, infrastrukturu objekata, odlaganje otpada, prikladnost opreme, njezino čišćenje i održavanje, rukovanje nabavljenim materijalima, mjere sprječavanja križne kontaminacije, čišćenje i sanitacija, suzbijanje štetnika, prostori za osobnu higijenu i zaposlenike, dorada, postupci povlačenja proizvoda, skladištenje, informacije o proizvodu i svijest potrošača, zaštita hrane, bio opreznost i bio terorizam. [18]

## **Halal**

Halal kvaliteta predstavlja ukupnost karakteristika proizvoda ili usluga koje su u skladu s islamskim propisima i ispunjavaju zahtjeva kvalitete te su kao takvi dopušteni potrošačima hrane islamske vjeroispovijesti. Riječ Halal je arapska riječ koja znači čisto ili dozvoljeno i označava u islamu sve stvari i djela, koje su prema islamskom zakonu dozvoljene. Suprotno od halala je riječ haram koja znači zabranjeno tj. nedozvoljeno, te također postoji riječ mešbuh što znači sumnjivo. Mešbuh je haram dok se ne dokaže da je halal. [21]

Halal proizvodi i gotova jela također moraju posjedovati certifikat. On potvrđuje da je proizvodnja ili kuhanje provedeno u skladu sa zakonima islamske vjere. Halal certifikat u Republici Hrvatskoj moguće je dobiti od Centra za certificiranje Halal kvalitete. [22]



Slika 14 HALAL certifikat

Izvor:[https://madeincroatia.com.hr/lib/plugins/thumb.php?src=upload\\_data/site\\_photos/halal-logo-800.jpg&w=270&h=230&zc=2](https://madeincroatia.com.hr/lib/plugins/thumb.php?src=upload_data/site_photos/halal-logo-800.jpg&w=270&h=230&zc=2)

## 4. O tvrtki Podravka d.d.

Podravka d.d. je prehrambeno – farmaceutska tvrtka sa sjedištem u Koprivnici, a bavi se proizvodnjom širokog spektra prehrambenih proizvoda svakodnevne uporabe a u svom vlasništvu ima i farmaceutsku tvrtku Belupo d.d., tvrtku sestru također sa sjedištem u Koprivnici. Podravka je najveća hrvatska i na području jugoistočne i dijelu srednje Europe prehrambena tvrtka koja uz vlastite, u svom portfelju sadrži i neke strane brendove pa se tako na europskom i svjetskom tržištu nameće i kao manji prehrambeni konglomerat. Na taj način prati poslovanje puno većih prehrambenih grupacija kao što je npr. švicarski Nestle.

Podravka d.d. svojim proizvodima, kvalitetom i tradicijom nastoji zadržati konkurentnost na postojećim i širenjem na nova tržišta. U novije vrijeme kompanije ulaže u novije modele poslovanja kao B2B (Business to Business) i BTC (Business to Customer). Tvrtka danas posluje u više od 60 zemalja diljem svijeta a svoju prepoznatljivost dobiva u daleko poznatim brendovima slanog, slatkog, dječjeg i programa juha.

Započinjanjem svog poslovanja kao mala obiteljska tvrtka 1947. godine u Koprivnici proizvođači pekmez, proširila je svoju paletu visokokvalitetnih prehrambenih proizvoda i na druge hranidbene segmente te povećanjem broja zaposlenih, praćenjem trendova poslovanja, širenjem u inozemstvo oslobodila je svoje mjesto među vodećim tvrtkama regije u svojoj grani. Podravka d.d. izabrana je kao primjer u ovom završnom radu iz razloga što u svom poslovanju koristi nabavu kao glavni izvor proizvodnog procesa a procesi u nabavi potkrjepljuju sve gore navedene definicije o poslovnoj logistici, politici nabave kao i logističkim procesima u prehrambenim tvrtkama.



Slika 15 Logotip promatranog poduzeća

Izvor: <https://podravkaiovariations.azureedge.net/0dffb5e2-4989-11ea-8be1-0a8871c3735a/v/9ef6107a-4c1b-11ea-9fba-92f307bc0925/1376x860-9ef61aac-4c1b-11ea-85b3-92f307bc0925.png>



Slika 16 Sjedište Podravke d.d. u Koprivnici

Izvor: <https://epodravina.hr/wp-content/uploads/2021/05/1000x500-9f46649e-4c1b-11ea-ae4a-92f307bc0925-3.jpeg>

#### **4.1 Razvojna strategija Podravke 2021. - 2025.**

Razvojna strategija je pojam koji sa sobom nosi mnogo značenja no ako ju pažljivo tumačimo, govorimo o planovima, projektima i odlukama koje se donose na određenoj organizacijskoj cjelini nekog pravnog tijela; država, međunarodnih organizacija, državno – financiranih tijela i ustanova, jedinica lokalne samouprave, tvrtki itd. Strategija Podravka 2021. – 2025. temelji se na njenim upravljačkim, proizvodnim, skladišnim, informacijskim i transportnim segmentima koji će do zadnje predviđene strategijske godine biti dovršeni, odnosno prognozira se da će svi oni biti. Podravka tako “iz korijena“ želi unaprijediti ove segmente u smislu pomlađivanja njihove tehnologije i upravljanja postojećih, te izgradnje i opremanja novih. Time za posljedicu želi stvoriti dugogodišnju operativnu kvalitetu za nove generacije ali i tržišne izazove na domaćoj i međunarodnoj razini kako bi mogla biti u korak sa vrlo izazovnom kompetitivnom konkurencijom među prehrambenim tvrtkama.

Podravkina strategija dijeli se u sljedeće segmente:

**1. Poljoprivreda** – svojim osamostaljenjem u 90-im godinama prošlog stoljeća, Hrvatsko gospodarstvo okrenulo se kapitalističkoj trgovini i razmjeni dobara a takav je način poslovanja preživjelim hrvatskim gigantskim tvrtkama poput Podravke bio prilika da svoje poslovanje otvore van granica regije i pokažu svoju konkurentnost. No gospodarska tranzicija prisilila je Podravku da se osim izvoza svojih proizvoda na međunarodno tržište EU i šire, pokrene pojačani uvoz svojih sirovina od stranih kooperanata koji su cijenom mogli konkurirati domaćim partnerima. Tranzicija, politička klima te dodatne manje financijske i ona kriza 2008. godine, samo je povećalo broj stranih partnera za sirovine.

No, novom strategijom Podravke d.d. plan je povratiti domaće kooperante kako bi se potaknuo razvoj domaćeg poljoprivrednog sustava, razvoj poljoprivrednih gospodarstva te dizanje sveukupne kvalitete proizvoda. Ovdje je potrebno napraviti kompenzaciju nabavne cijene sirovina i gotovih proizvoda kako bi cijena gotove robe bila prikladna potrošačkim navikama i spremnosti istih da plate te proizvode u odnosu na one konkurentske od strane drugih domaćih ili stranih proizvođača.



Slika 17 Orijentiranost domaćim kooperantima na primjeru berbe industrijskog graha

Izvor: [https://epodravina.hr/wp-content/uploads/2019/06/IB\\_Podravka\\_grasak\\_12062019\\_07.jpg](https://epodravina.hr/wp-content/uploads/2019/06/IB_Podravka_grasak_12062019_07.jpg)

**2. Proizvodnja** – istovremeno sa segmentom poljoprivrede od koje i započinje put sirovine do gotovog proizvoda, proizvodnja je u Podravki prolazila kroz svoju tranziciju od obiteljske do industrijske. Ta “industrijska revolucija“ tvrtke omogućila joj je da nabavom novih strojeva za obradu, doradu i preradu sirovina i konvergencije u poluproizvode i gotove proizvode poveća proizvodne kapacitete kako bi odgovorila zahtjevima tržišta.

Najstariji dijelovi proizvodnih pogona Podravke građeni su prema socijalističkom modelu gdje su industrije građene blizu centra gradova kako bi bile bliže stanovnicima koji u njima rade, a istovremeno su u blizini industrije napravljeni i tzv. radnički stanovi, sufinancirani kako od strane tvrtke koja te stanove na korištenje u svrhu življenja daje svojim radnicima tako i od strane lokalnih i državnih tijela. Uz proizvodnju su se tako u blizini centra smještala i skladišta koja su kod većih tvrtki dobivale industrijske kolosijeke.

Prednost bivanja industrije u gradu očituje se u pogledu blizine zaposlenicima no time se povećuje prometni intenzitet što utječe na gradske prometne gužve, zagađenja zraka, narušavanja suvremenog izgleda grada te drugim upravljačkih politika u gradu, čemu se nekada i nije previše posvećivalo pažnje. Zato je dio strategije Podravke d.d. do 2025. godine preseliti svu proizvodnju i skladišta na industrijsku zonu, ostavljajući upravu u središtu grada, ostavljajući Gradu Koprivnici prostora za razvoj grada i svih aktivnosti vezanih za njegov razvoj. To je vrlo važno jer preseljavanje proizvodnje na novu lokaciju zahtjeva i potrebu za izgradnjom novih čime se diže standard proizvodnje, veća kvaliteta gotovih proizvoda, brze operacije te veći protok svih materijala ne bi li se finalna roba uskladištila i dalje otpremila na prijevoz do krajnjeg kupca.



Slika 18 Suvremena lokacija preseljanja proizvodno - skladišnog programa Podravka d.d.

Izvor: <https://danica.hr/wp-content/uploads/2021/12/Poslovna-zona-Danica.jpg>

**3. Skladišta** – skladišni sustav Podravke obuhvaća nekoliko skladišta smještenih kako u Koprivnici tako i van nje. Sva su skladišta namijenjena za skladištenje prehrambenih proizvoda i njima povezanih sirovina a zbog prirode proizvoda skladišta rade na FI – FO princip (First in – First out), dakle izuzimanje starijih proizvoda sa skladišta ispred novijih. Također, većina njih je visokoregalna no ukoliko nije onda govorimo o podnom skladištenju na velike visine (do 4 palete visine jedna na drugoj). Sama skladišta dijele se na nekoliko vrsta a ona su:

- ❖ Skladište sirovina
- ❖ Skladište ambalaže
- ❖ Centralno skladište za domaće tržište
- ❖ Pomoćna skladišta
- ❖ Skladište za međunarodno tržište
- ❖ Cross – dock skladišta (Osijek, Rijeka, Zagreb, Dugopolje)

#### **Skladište sirovina Podravke d.d.**

Naziv je to za skladište čija je primarna uloga zaprimanje, skladištenje i otpremanje prehrambenih sirovina u proizvodne pogone za dobivanje glavnih proizvoda. Svi proizvodi koji su proizvedeni u Koprivnici a u ukupnoj proizvodnoj strukturi oni čine cca. 50% svoje sirovine dobivaju upravo kroz ovo skladište. Smješteno je u industrijskoj zoni Danica blizu samih tvornica Podravke, povezano županijskim i državnim cestama D41 i D2, sa pristupnim industrijskim kolosijekom u vlasništvu Podravke d.d. i HŽ – a s pravom korištenja

Kasnije u toku opisa nabave rad će se detaljnije pozabaviti ovim skladištem obzirom da je ono glavno u području nabave sirovina za proizvodnju za područje proizvodnje u Koprivnici. Skladište ima tendenciju širenja no sve prema tržištu ponude i potražnje koje će jasno odrediti hoće li nastati potreba za dodatnim proširenjem i koliko će ono u sljedećoj fazi njegovog razvoja biti.

#### **Centralno skladište za domaće tržište**

Nazvano samo centralno skladište, naziv je za skladište čija je primarna uloga zaprimanje, skladištenje i otpremanje gotovih proizvoda iz proizvodnje kupcima različitih vrsta diljem Republike Hrvatske ali i za cross – dock skladišta u vlasništvu Podravke ili partnerskim cross – dock skladištima. Dakle, iz ovog skladišta Podravka pokriva državne regije, primjerice Slavoniju, Podravinu, Hrvatsko zagorje, okolicu Zagreba i sam Grad Zagreb. Iz toga skladišta roba se otprema i prema Jadranu, no Podravka je, kako bi optimizirala vrijeme manipulacije robom i ubrzala protok robe, otvorila i cross-docking terminale. Jedan od njih nalazi se u Rijeci i služi za pokrivanje



Kvarnerske i Istarske regije, a drugi se nalazi u Dugopolju pored Splita i pokriva cijelo područje Dalmacije, sve do krajnjeg juga, tj. Dubrovnika.

Centralno skladište nema tendenciju širenja u smislu povećanja kapaciteta paletnih mjesta, mjesta za smještaj skladišne suprastrukture, prolaznih hodnika i druge operativne površine zbog plana premještanja skladišta odnosno njegovih kapaciteta u novi budući LDC (Logističko – distribucijski centar) čime će ujedno i zaustaviti proces decentralizacije što će biti uskoro opisano.

### **Pomoćna skladišta**

Naziv je to za skladišta čija je primarna uloga zaprimanje, skladištenje i otpremanje gotovih proizvoda iz proizvodnje kupcima različitih vrsta diljem Republike Hrvatske ili za funkciju uskladištenja gotovih proizvoda ne bi li se isti kasnije transportirali u centralno skladište, obzirom da ono nema dovoljnih kapaciteta kako bi primilo svu robu iz proizvodnje.

Time su se i šanse za proširenjem skladišta smanjile tako da je Podravka bila primorana tražiti jeftine alternative a to je bilo traženje, zakup ili kupnja nekog skladišnog prostora za svoje potrebe. Tako danas postoji nekoliko pomoćnih skladišta decentraliziranih izvan industrijskog kruga Podravke. Ta skladišta dakle služe kao nadopuna centralnome a logistički proces između njih je u potpunosti izveden u međuskladišnom obliku (premještanje robe između skladišta iste tvrtke). Iako jedno drugom služe kao robna nadopuna, ova skladišta predstavljaju izvor visokih ukupnih operativnih troškova zbog svoje decentraliziranosti, što će se riješiti izgradnjom novog LDC – a.

### **Skladište za međunarodno tržište**

Naziv je to za skladišta čija je primarna uloga zaprimanje, skladištenje i otpremanje gotovih proizvoda iz proizvodnje kupcima različitih vrsta na međunarodno tržište (jugoistočna, srednja, sjeverna, zapadna Europa, Sjeverna Amerika, Afrika, Australija) cestovnim i željezničkim putem. To je ujedno i najmodernije skladište gotovih proizvoda Podravke koje postoji, preteča novom logističko – distributivnom centru, opremljeno suvremenim logističko – operativnim sustavom kako bi odgovorio na zahtjeve kako tržišta tako i proizvodnje. U skladište je postavljen suvremeni softverski sustav koji upravlja svom tehnologijom i procesima koje ona eksploatira u skladišnom prostoru. Tokom uskladištenja u ovom slučaju, roba se do skladišnih regala doprema pomoću robotiziranih vodilica (sl.21) koje robu vode do određenog reda u ćeliji i spuštaju na trakaste transportere. Trakasti transporteri će robu odvesti do dizalice koja će kasnije podići i pospremiti robu na mjesto koje je prethodno naznačeno u programu. Ovakav način skladištenja ponudit će i novoizgrađeni LDC jednom kada bude dovršen, čime će se konstanta skladišnog sustava kompanije prijeći u varijablu i omogućiti joj prostor za napretkom zaposlenika, sustava ali i dizanja njene kompetentnosti.



Slika 19 Prikaz skladišnih ćelija i softverom vođenog robota

Izvor: ([http://www.energyplus.hr/portfolio-hb380\\_podravka.php#myCarousel](http://www.energyplus.hr/portfolio-hb380_podravka.php#myCarousel))



Slika 20 Vodilice koje robu od trakastih transporterata vode u ćelije i obratno

Izvor: ([http://www.energyplus.hr/portfolio-hb380\\_podravka.php#myCarousel](http://www.energyplus.hr/portfolio-hb380_podravka.php#myCarousel))

## Cross – dock skladišta

Naziv je to za skladišta čija je primarna uloga zaprimanje, skladištenje i otpremanje gotovih proizvoda iz centralnog skladišta kupcima različitih vrsta u, Koprivnici udaljenim hrvatskim regijama. Samo cross – dock skladište zapravo je oblik skladišta koje se nalazi u izravnom vlasništvu tvrtke koja u njemu vrši operacije sa svojom robom ili u vlasništvu druge strane koja zaprima robu određenog kupca i na tuđe ime i svoj račun istu isporučuje dalje kupcima. Cilj ovakvih skladišta je napraviti transportnu optimizaciju, odnosno zaprimiti robu velikih količina iz proizvodnih pogona / drugih skladišta ili terminala kako bi se ista kasnije raspodijelila u male količine i poslala kupcima.

Skladišta funkcioniraju na princip da se tjedan dana prije isporuke robe u skladište napravi tjedni plan isporuka za određene regije kako bi se znalo koliko bi trebalo poslati paleta određenih proizvoda u cross – dock skladišta.

Jednom kada je tjedni raspored završen i zaprimi se programom u centralno skladište, u istome počinje slaganje robe za cross – dock skladišta. Podravka d.d. za prijevoz te robe koristi svoje kamione (distribucijski, tegljači), ali radi i outsourcing pa često tu uslugu vrše i domaći prijevoznici.

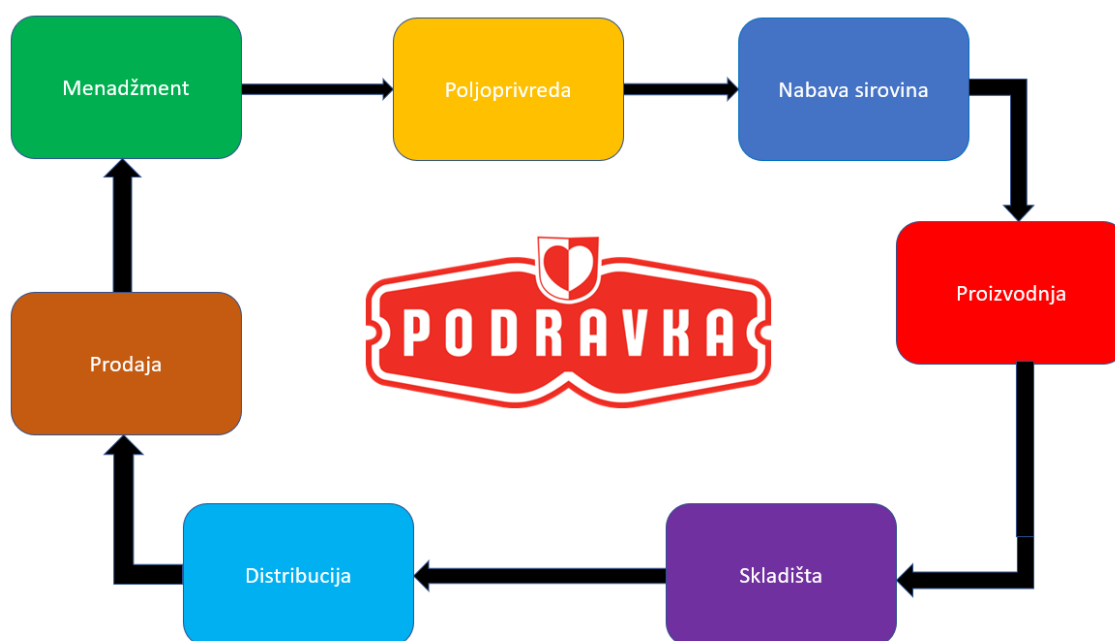


Slika 21 Cross - dock skladište Podravke d.d. u Dugopolju pored Splita

Izvor: ([https://www.podravka.hr/repository/images/\\_variations/3/c/3c0ac3f507cee46311a0b544f7d7cd51-content\\_full.jpg](https://www.podravka.hr/repository/images/_variations/3/c/3c0ac3f507cee46311a0b544f7d7cd51-content_full.jpg))

## 5. Logistički sustav Podravke d.d.

Logistički sustav Podravke d.d. predstavlja skup svih logističkih aktivnosti koje se događaju u okruženju tvrtke a najviše se odnosi na logistički sustav u nabavi sirovina, poljoprivredi, proizvodnji, skladišnim sustavima, distribuciji, prodaji i planiranju poslovnih procesa na razinama nižeg, srednjeg i visokog menadžmenta. Sve ove komponente imaju svoj logistički sustav, odnosno tijekom kojim se odvijaju a sva rade na principu da ažurnošću, prilagodljivošću, fleksibilnošću te efikasnošću obrade interne i tržišne zahtjeve na što brži, jednostavniji i troškovno jeftiniji način. Za veliku tvrtku poput Podravke koja mora žurno odgovarati zahtjevima tržišta, logistika u sveopćem smislu mora biti vrlo dobro usklađena između svih komponenti tvrtke jer gotovo sve funkcioniraju serijski; prekidom u jednoj dogoditi će se zagušenja i prekidi u drugima. Zato tvrtka u novo vrijeme ulaže znatna financijska sredstva da sve gore navedene komponente budu ravnopravnije razvijene upravo da bi se premostile moguće i u vrijeme visoke inflacije koja je pogodila Hrvatsku i svijet u novom desetljeću, potencijalne poteškoće u svakoj od komponenata.



Slika 22 Komponente tvrtke na kojima je važno konstantno unaprjeđivati logističke procese

Izvor: autor rada

Ono što je od svih komponenata sa slike 23 važno jesu povratne veze koje one međusobno ostvaruju a koje su ključne za odvijanje optimalnog serijskog kruga sustava. Tim vezama poduzeće odnosno sektor u svakom trenutku zna događaju li se u nekima od njih zastoji, prekidi ili se situacija sa putem proizvoda kroz ove sektore odvija optimalno.

Budući da proizvodni proces Podravke može počinjati na dva načina; uzgojem sirovina na vlastitim poljima te uvozom istih od strane kooperanata i dobavljača, u nastavku ovog rada biti će opisana logistika nabave Podravke d.d. za kooperantske odnosno sirovine dobavljača te koji su sve pravni postupci koje Podravka i dobavljač kao partner imaju jedan prema drugome prije nego li uopće započnu suradnju, kako se odvija tijekom njihove suradnje opisan na proizvodnji jednog od proizvoda Podravke te kako se posao zaključuje.

## **5.1 Logistika nabave Podravke d.d.**

Logistika nabave (SCM – Supply Chain Management) Podravke dio je sektora Logistika te jedna od ključnih komponenata tvrtke koju najčešće možemo smatrati i kao polazišnom točkom svih ostalih komponenata unutar sektora kompanije. Glavni zadatak logistike nabave je pravovremena opskrba sustava proizvodnje potrebitim sirovinama te njima prikladnoj ambalaži, sklapanje posla i kvalitetna suradnja sa dobavljačima, optimizacija zaliha te usklađivanje naručenog i dostavljenog.

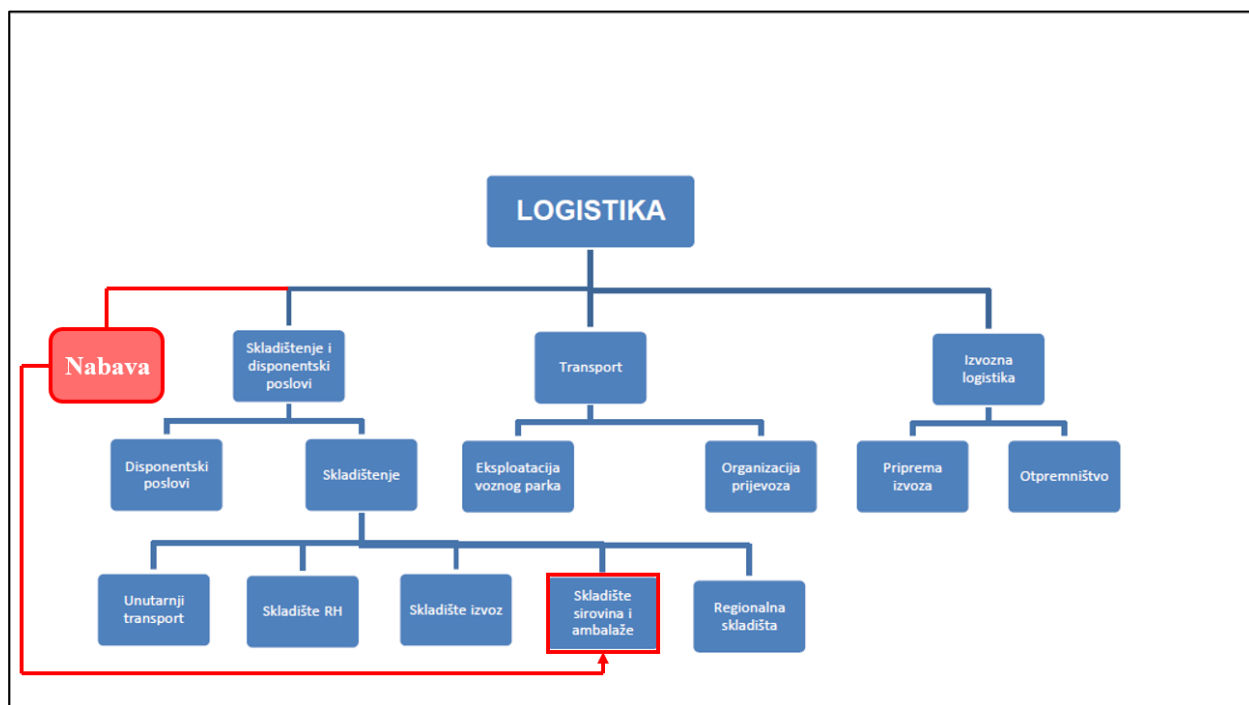
Grupa Podravka ostvaruje nabavu s domaćeg tržišta kao i iz inozemstva, dok se glavnina prometa s inozemnim dobavljačima ostvaruje s dobavljačima iz zemalja članica EU. Od rizika s osnova nabavne funkcije, rizik dostupnosti roba na tržištu jedan je od najznačajnijih zbog svog mogućeg utjecaja na poslovanje Grupe Podravka.

Posljednjih je godina ovaj rizik izraženiji uslijed sve češćih vremenskih nepogoda uzrokovanih promjenom klime na globalnoj razini (višegodišnje suše, poplave i dr.). Posljedica toga su manji prinosi pojedinih poljoprivrednih kultura uz nerijetko i lošiju kvalitetu, što dovodi do manjka tih sirovina na slobodnom tržištu (svježe i sušeno povrće), čak i u više sezona uzastopno. Sve češće pojave bolesti kod stoke (afrička svinjska kuga) uzrok su globalnim poremećajima na tržištu mesa, dok su politički ili socijalni nemiri u pojedinim zemljama, državne intervencije na tržištu (lješnjak, kakao) ili špekuliranja s ključnim poljoprivredno - prehrambenim proizvodima (pšenica, šećer) stalna prijetnja u globalnom poslovnom okruženju. Globalna pandemija virusa COVID – 19 dodatno je povećala rizik opskrbe koji se u prvom redu manifestira na dostupnost potrebnih materijala zbog funkcioniranja cjelokupnog lanca opskrbe u otežanim okolnostima.

Poslujući u takvim uvjetima, nabavna funkcija Grupe Podravka djeluje na smanjivanje ovih utjecaja kroz upravljanje strateškim nabavnim kategorijama i ključnim dobavljačima, konsolidiranjem nabavnih volumena sa svrhom jačanja tržišnih pozicija i osiguranja dostupnosti sirovina za proizvodnju u traženoj količini, ugovorenoj kvaliteti i na vrijeme. Također, kontinuiranim praćenjem novih tehnoloških rješenja te uvođenjem zamjenskih sirovina gdje je to moguće, Grupa Podravka aktivno radi na ublažavanju i/ili eliminaciji rizika nabave sirovina i dostupnosti proizvoda. [23]

### 5.1.1 Organizacijska struktura nabave u poduzeću

Odjel nabave u Podravki kao i svaka veća cjelina ima svoju organizacijsku strukturu sastavljenu u nekoliko radnih kadrova a za od kojih svaki od njih obavlja svoj dio posla i ima odgovornosti prema drugim kadrovima, ne bi li se cjelokupni posao nabave izvršio na određeni dan, tjedan, mjesec i godinu. Obzirom da odjel nabave Podravke spada pod sektor Logistika, važno je znati gdje se točno u ukupnoj organizacijskog cjelini nalazi nabava, ne bi li se ista cjelina detaljnije pokazala i na nabavi.

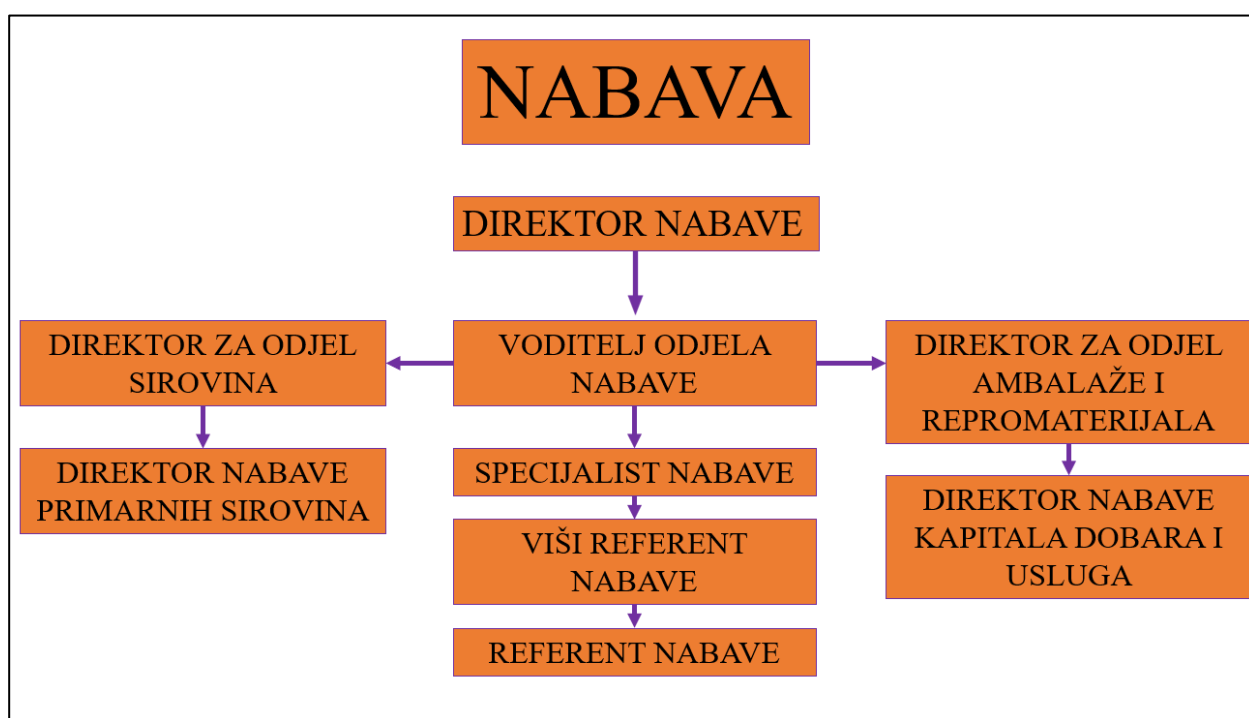


Slika 23 Organizacijska struktura Podravke d.d. za sektor Logistika

Izvor: izradio autor prema Sedlić A. „Prijedlog optimizacije distribucije prehrambenih proizvoda“, Zagreb 2018.

Kao što vidimo na slici 24, nabavu ne možemo smjestiti na tri glavne sastavnice logistike (skladištenje i disponentski poslovi, transport i izvozna logistika), jer ona se kao posebno promatrana cjelina referira na sve ostale sastavnice obzirom da preko njih omogućuje kolanje robe kroz sustav. Ono sa čime je ipak strogo povezana jest skladište sirovina i ambalaže koje ćemo u nastavku nazivati kao skladište A (početno skladište u lancu razvoja proizvoda). Preko ovog skladišta, nabava svoje planirane količine sirovina i ambalaže skladišti prije nego li krenu u proizvodnju, regulirajući tako potrebu proizvodnog procesa i stanja zaliha na skladištu.

Ukoliko se baziramo na sam odjel nabave, u njemu pronalazimo nekoliko važnih kadrova koji vode njeno poslovanje, ne uključujući kadrove skladišta sirovina i ambalaže. To možemo vidjeti na slici 25.:



Slika 24 Organizacijska struktura Podravke d.d. sektora Logistika za odjel Nabava

Izvor: autor rada

Organizacijska struktura nabave sastavljena je na način da se vodi detaljnog računa o vođenju poslova sa sirovinama, kao i sa ambalažom i repromaterijalom, također krucijalnim pri izradi gotovog proizvoda. Svi oni a moraju biti u stalnoj dostupnosti za proizvodnju dok se istovremeno treba paziti da se učinkovito upravlja njihovim zalihama.

## 5.1.2 Organizacija aktivnosti procesa nabave

Nabava je vrlo složen skup poslova gdje se proizvodna poduzeća brinu da njihova proizvodnja ni u kojem trenutku nije zakinuta sa traženom sirovinom. Ukoliko se radi o proizvodnjama poput serijske, gdje se postiže cilj za proizvodnim ciklusom kao konstantom, važnost nabave jednaka je kao i želja da se proizvede konačan proizvod. Proizvodna poduzeća u gotovo najvećoj mjeri imaju tendenciju za proizvodnjom više vrsta proizvoda koji najčešće imaju različita fizička, kemijska i druga svojstva što ujedno znači da nisu načinjeni od istih sirovina ili imaju tek nekoliko sličnih sirovina, dok se ostatak doprema zasebno, čime posao nabave sve više dobiva na težini.

Proizvodnja prehrambenih tvrtki očituje se kao serijska, po čijem se konceptu roba proizvodi u neprekidnom proizvodnom ciklusu. Rezultat je to učestalog korištenja odnosno iskorištenja nekog prehrambenog proizvoda koji svojim karakteristikama postiže dobre prodajne rezultate. Bitno je razlikovati proizvodnju sezonskih prehrambenih proizvoda od cjelogodišnjih zbog vremenskog ograničenja.

Podravka d.d. u svom portfelju ima velik broj proizvoda domaćih i brendova akviziranih kompanija. To ujedno predstavlja i velik izazov za nabavu jer se ista mora pobrinuti da svaki od proizvoda ima osiguranu sirovinu. Obzirom da to predstavlja velik posao sa dobavljačima, treba razlikovati nabavu sirovina za određene brendove proizvoda. Sustav nabave može se podijeliti u tri kategorije:

- Kategorija 1 – akvizirana poduzeća
- Kategorija 2 - proizvodnja gotovih proizvoda van pogona Koprivnice
- Kategorija 3 – proizvodnja gotovih proizvoda unutar pogona u Koprivnici

### **Kategorija 1 – akvizirana poduzeća**

Podravka d.d. u svojoj grupi ima nekoliko poduzeća kojima je većinski vlasnik uzimajući u obzir da ta poduzeća posluju kao i prije preuzimanja. Za primjer možemo uzeti slovensku tvrtku Žito d.o.o. 2015. godine. Ova tvrtka, iako pod krovnom organizacijom koprivničke Podravke, svoje poslovne procese nastavlja kao i ranije što se ujedno odnosi i na sustav nabave i proizvodnje u tome poduzeću. Dakle, Žito i dalje za sve svoje proizvode koristi vlastiti sustav nabave sirovina te održava poslovne odnose sa dobavljačima istih bez ograničenja koja bi Podravka mogla postaviti.



## **Kategorija 2 – proizvodnja gotovih proizvoda van pogona matične Koprivnice**

Drugu kategoriju čine proizvodi koji pripadaju pod originalan brend Podravke ali nisu proizvedeni u Koprivnici, već u disperziranim proizvodnim pogonima u Hrvatskoj i inozemstvu. Primjer za to može biti brend poput Eve koja spada u riblji program tvrtke, zajedno sam Mirnom. Brend Eva čine riblji konzervirani proizvodi, salate i paštete, proizvedeni dijelom na ribolovnim područjima Jadranskog mora u RH dijelom na ribolovnim područjima prekomorskih zemalja. Nabava sirovina u pogledu konzervirane hrane pod brendom Eva gleda se kao i gotov proizvod obzirom da su za ribe potrebne radnje poput prerade. Ukoliko gledamo salate i paštete, govorimo o proizvodima koja zbog svog konačnog stanja sadrže i druge namirnice koje podliježu zasebnoj proizvodnji. Zbog toga, sustav nabave za proizvode brenda Eva koji se proizvode u RH treba staviti poseban fokus na dobavljače tih sirovina obzirom da se ti pogoni ne nalaze u sustavu pogona u matičnoj Koprivnici. Riblji proizvodi koji su pod brendom Eva proizvedeni van RH smatraju se kao zasebne tvrtke koje za Podravku love i prerađuju ribe, dok je Podravka zaslužna za njihovu dopremu u matičnu zemlju.

## **Kategorija 3 – proizvodnja gotovih proizvoda unutar pogona u Koprivnici**

Treća se kategorija odnosi na proizvode originalnih brendova Podravke koji su proizvedeni u Koprivnici. Tendencije su kompanije da se velik dio proizvodnje iz određenih segmenata presele u Koprivnicu kako bi se smanjili ukupni operativni i transportni troškovi. Proizvodi koji se ovdje proizvode podliježu sustavu nabave koja je već upoznata sa proizvodnim programom istih te ima umrežen sustav dobavljača. Dobro poznavanje proizvodnog programa znači da nabava zbog blizine proizvodnih pogona te skladišta za sirovine, repromaterijal i ambalažu te centralnog i skladišta za međunarodni iznos može raditi efikasna planiranja narudžbe sirovina i posljedično time, lakše upravljati zalihama sirovina.

Ukoliko izuzmemo kategoriju 1, Podravka d.d. ima vrlo složen sustav nabave koji iz Koprivnice brine za obje kategorije; u drugoj kategoriji u pogledu decentralizaciji proizvodnje te u trećoj u pogledu decentralizacije skladišta. U obzir treba uzeti mnogo faktora koji utječu na poslovanje s dobavljačima; ključnim partnerima u nabavi, kako bi se ono moglo nastaviti bez većih poremećaja u opskrbnom lancu. Organizacija aktivnosti procesa nabave očituje se zasebno za svaku kategoriju, svaki dio organizacije mora djelovati u sinergiji (ažurne povratne veze, informiranost, unaprjeđenje komunikacija i radnih uvjeta), ne bi li se poremetili proizvodni sustavi.

## **6. Upravljanje sustavom nabave**

### **6.1 Procesni pristup odabira i upravljanje odnosa s dobavljačima**

Odabir dobavljača je složen posao koji zahtjeva stručnost i dobro poznavanje tržišnih prilika. U tome procesu treba voditi računa o mnogo faktora, no najvažnije jest imati procesni pristup gdje dobavljaču možemo dokazati spremnost i odlučnost na suradnju koja po mogućnosti može biti dugoročna uz obostrano zadovoljenje poslovanja. S obzirom da se dobavljačima mogu smatrati svi sudionici od pojedinaca, poduzeća pa sve do organizacija, oni svoje poslovne partnere opskrbljuju određenim vrstama resursa, a imamo fizičke, ljudske, financijske i informacijske.

#### **Fizički resursi**

Fizički resursi predstavljaju vidljiva i oipljiva materijalna dobra koja stvaraju određenu vrijednost kada uporabljena. Pod njima se mogu podrazumijevati sirovine koje ulaze u proizvodnju, materijale koje je potrebno doraditi, obraditi i sl., dijelove, alate i opremu za određene komponente u proizvodnji ili drugdje u organizacijskoj strukturi poduzeća (dijelovi za stroj u proizvodnom pogonu, alati za popravljavanje i servisiranje uređaja i strojeva, informacijska, sigurnosna, zaštitna, skladišna i druga oprema...).

#### **Ljudski resursi**

Ljudski resursi, odnosno dobavljači takvih resursa omogućuju nabavu kvalitetnog radnog kadra, osposobljenog za obavljanje djelatnosti u određenim okvirima poduzeća, dajući im mjesta za unaprjeđenje, napredak i učenje kroz rad, kako bi u svom poslu konstantno ostali kompetentni. Svako poduzeće teži konkurentnosti nad ostalima stoga je nabavljanje kvalitetnog ljudskog kadra daleko najvažnija poslovna odluka za poduzeće.

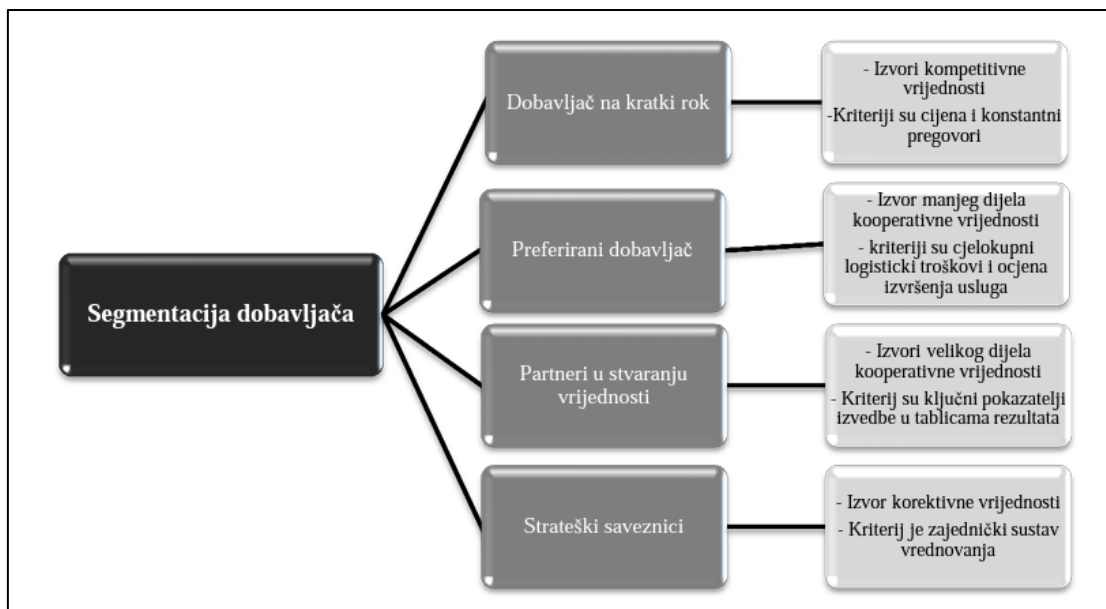
#### **Financijski resursi**

Financijski resursi uvelike se odnosi na pribavljanje, osiguravanje, posuđivanje financijskih sredstava kako bi poduzeće održalo konstantu svoje likvidnosti, povećalo interne (obnova i/ili izgradnja pogona/uprave/skladišta, nabava nove opreme i uređaja, isplate plaća, provođenje projekata...) i vanjske investicije (ulaganje u nova tržišta izgradnjom/obnovom infrastrukture, izvoz poteknut kvalitetnim marketingom, trgovanje vrijednosnim papirima, kupnja poduzeća...). Neovisno o tipu i svrsi ulaganja, za osiguranje financijskih sredstava javljaju nam se posebni dobavljači kao što su banke, investitori, dioničari i sl.

Za osiguranje potrebnih informacija zadužene su brojne organizacije koje svoj posao usmjeravaju na zadovoljenje potreba dobavljača za tim informacijama. Traženje dobavljača koji će osigurati sva sredstva potrebna za rad i normalno funkcioniranje poduzeća i samog poslovanja treba biti permanentan zadatak nabave.

Prilikom odabira dobavljača vrlo je bitno znati u kojem vremenskom periodu će nam isti trebati. U prethodnom dijelu spomenuli su se sezonski proizvodi, čije nam sirovine nisu potrebne na duže vremensko razdoblje. Uz to pronalazimo i proizvode čiji su prodajni rezultati dobri no nismo u mogućnosti ili bi povećanje njihove proizvodnje prouzročilo probleme u isporuci ako sirovina za iste ne bi bilo dovoljno. Stoga, vrlo je bitno napraviti segmentaciju dobavljača kako bi smo ih znali razvrstati prema učestalosti poslovanja.

Jedan od prvih koraka u lancu opskrbljivanja je segmentacija dobavljača. Ovdje je za kompaniju vrlo bitno da odabere kakve dobavljače za određeni posao traži. Rok poslovanja s dobavljačima najbolje opisuje i kakve kompetencije su tražene. Tako odabirom dobavljača na kratki rok kao npr. sezonski, važna je uglavnom cijena dok se micanjem prema dobavljačima na kratki rok zahtjevi mijenjaju; nije važna samo cijena već i ključni pokazatelji izvedbe te zajednički sustav vrednovanja. Samim uvidom u segmentaciju dobavljača stvara se dojam kakve Podravka d.d. traži dobavljače za određeni proizvod.



Slika 25 Segmentacija dobavljača

Izvor: Vujić M. Upravljanje nabavnim kategorijama i odnosi s dobavljačima na primjeru tvrtke Bipa d.o.o., Split 2017.

Najvažniji kriteriji pri izboru dobavljača bitno se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Određena poduzeća, s obzirom na tržište gdje posluju, proizvod koji proizvode ali i druge čimbenike poput geografskog položaja, ekonomske razvijenosti države, sporazumima s drugim državama/organizacijama i sl., imaju na raspolaganju limitirani broj dobavljača na koje se mogu osloniti. Tako npr. proizvodna poduzeća poput prehrambene industrije koja se nalaze u područjima umjereno tople klime obično imaju puno veći broj dobavljača od poduzeća koja se nalaze u područjima suhe klime.

Primjerice, Republika Hrvatska, koja se nalazi na vrlo povoljnom geografskom položaju stječe sve uvjete za razvoj uspješne poljoprivrede, odnosno prehrambene industrije, što i ne čudi s obzirom na velik broj takvih kompanija (kao što je Podravka d.d.) u državi koje dominiraju u sveukupnom gospodarskom sustavu sekundarnog sektora Hrvatske, usprkos većem indeksu uvoza iste robe.

Bez obzira na limitiranost dobavljača, u poslovnoj praksi utemeljeni su određeni standardi pri izboru dobavljača a koji utječu na njihov broj ukoliko se radi o zdravoj konkurenciji među njima a ti standardi sastoje se od sljedećih, često presudnih čimbenika.

**Upravljanje odnosima s dobavljačima** – promatra se kao skup temeljnih načela koja definiraju dobru poslovnu klimu između dobavljača i poduzeća kupaca (u ovom slučaju prehrambenih).

Odnosi s dobavljačima se u današnjem poslovanju više ne gleda kao na potrebu, već kao garanciju za dobru poslovnu suradnju u budućnosti jer samo kvalitetnim i pouzdanim dobavljačima poduzeće osigurava optimalan rad proizvodnog sustava upotrebljujući kvalitetnu i cjenovno prihvatljivu sirovinu. Koliko je potrebno upravljati odnosima s dobavljačima pokazalo se u mnogim slučajevima ekonomskih kriza uzrokovanih čimbenicima poput ratnih, gospodarskih, zdravstvenih i dr. Upravo u tim trenucima ukoliko poduzeće namjerava održavati kvalitetan odnos sa dobavljačima ima zagarantiranu suradnju. Podravka d.d. ima vrlo razvijenu mrežu dobavljača i sa svakim od njih pokušava držati uzajamno poštovanje i pokazivanje volje za suradnjom. Obzirom da je ta mreža široka potrebno je uložiti mnogo ljudskih i financijskih resursa, no dobivenim dobrim odnosima, isplata je višestruka. Pošto je upravljanje odnosima potrebno gledati kao poslovnu funkciju, poduzeće poput Podravke treba znati u kojoj je razini poslovanja sa svakim od dobavljača kako bi znala napraviti konačnu segmentaciju ali i modele kojima uređuje odnos za svakog pojedinog dobavljača u njenom nabavnom sustavu.

Kako bi kupac i dobavljač mogli znati u kojoj su razini poslovanja te kako planirati korake za njegovo buduće provođenje, razlikujemo devet faza odnosno modela u upravljanju odnosima s dobavljačima a koje pronalazimo i u nabavnom sustavu Podravke:

1. Model integracije – uključuje ulaganje s obje strana za rast prihoda i dobiti. Tvrtke u ovom modelu ne bi smjele imati puno strateških dobavljača, jer ovakvim načinom dobavljač tvrtki daje jedinstveni preferencijalni položaj i uskraćuje svoje mogućnosti daljnjeg razvoja.
2. Utjecajni model – ovi dobavljači smatraju se najkvalitetnijim na tržištu. Iako je ulazak u poslovni odnos s njima težak, stvaraju skoro pa idealne proizvode i usluge te imaju mogućnost i za stvaranje inovacija.
3. Investicijski model – predstavlja inovaciju i inovativne dobavljače u koje, kako bi mogli postići tražene rezultate, treba uložiti mnogobrojne resurse. Prednost modela su inovativne ideje ali uz gubljenje osnovnih stavaka, isporuka ili kvalitete.
4. Model kultiviranja – iako nužno ne predstavlja partnerstvo, ovo je model koji se često miješa s partnerstvom iz razloga što dobavljač i kupac imaju poslovan odnos. Prema ovom modelu, tvrtka kao kupac dobiva željene proizvode i usluge, ali zato mora omogućiti dobavljaču sve što je potrebno, kako bi on i dalje provodio potrebnu kvalitetu.
5. Model podupirućih dobavljača – u ovom modelu dobavljači su spremni na tržišne promjene, a njihova se usluga vodi nekim prosjekom. Oni ne zahtijevaju brojna ulaganja ili investicije. Jedino što je bitno kod ovakve vrste dobavljača jest odrediti pravu ravnotežu između uloga i dobiti tvrtke u dobavljače.
6. Model poboljšanja odnosa – najzastupljeniji model koji, kako bi se jasno predočilo što je dobro a što nije, kao prioritet stavlja kvalitetu komunikacije. Iako se kvaliteta njihove usluge i proizvoda može gledati kao zadovoljavajuća, nedovoljnom komunikacijom u ovome slučaju dobavljači rade pogreške zbog kojih tvrtka može donijeti odluku da traži nove dobavljače.
7. Model ublažavanja posljedica – ovakva vrsta modela zbog višebrojnih i učestalih pogrešaka i propusta, dovodi do raskida poslovnog odnosa s dobavljačem. Raskid odnosa mora biti planiran sa predviđanjima kako taj postupak ne bi doveo tvrtku u ozbiljnije probleme.
8. Model stvaranja idealnog izvora - idealni izvor se stvara tako da tvrtka izabire dobavljača koji s velikim potencijalom, ali lošim performansama. Danim kvalifikacijama nije spreman za velike korake, no spreman je slijediti sve zahtjeve koje dobije i učinit će sve potrebno za daljnji poslovni nastavak odnosa.

9. Bailout model intervencije - model kvalitetnog i obostranog ulaganja; najčešće u situacijama kada dobavljač napravi grešku koja zahtijeva brzu financijsku potporu. Potrebno mu je pružiti pomoć sve dok to bude potrebno. Ovakav model je skup, no za posljedicu ima gradnju čvrstog partnerskog odnosa s dobavljačem.

### **6.1.1 Vrste dobavljača u sustavu Podravka d.d.**

Podravka d.d. obzirom na asortiman proizvoda, prepoznaje nekoliko vrsta dobavljača koji se razlikuju kao i ponuda proizvoda koje tvrtka proizvodi. Tako imamo nekoliko kategorija u koje svrstavamo njene proizvode:

- Snack program – proizvodi pod brandom Kviki
- Program mješavina za jela – proizvodi pod brandom Fant
- Riblji program – proizvodi pod brendovima Eva i Mirna
- Program juha
- Program riža i proizvoda na bazi leguminoze – proizvodi pod brendovima Lagris i Žito
- Program tjestenina – proizvodi pod brendom Talianetta
- Dječji program – proizvodi pod brendovima Lino
- Vegeta program – proizvodi pod brendovima Vegeta i Vegeta Maestro
- Program ekstrudiranih proizvoda – proizvodi pod brendom Dolcela
- Mesni program
- Konditorski program
- i dr.

Svaki od ovih programa (gore su navedeni jedni od ključnih za poduzeće), uključuje brendove sa širokom paletom proizvoda za koje su potrebne sirovine većeg broja dobavljača. No bez obzira na broj, procedura nabave sirovina za proizvodnju istih se ne razlikuje ni za jednog od njih.

### **6.1.2 Postupak ocjenjivanja i rangiranja dobavljača**

Ocjenjivanje dobavljača kontinuirano je proces koji se odvija prije sklapanja nabavnog posla, ali i po završetku, odnosno isteku ugovora. Cilj ocjenjivanja dobavljača jest izgradnja optimalne baze dobavljača koji će uz najniže moguće troškove osigurati kontinuirano zadovoljenje potreba za proizvodima i uslugama [24]. Ocjenjivanjem se ujedno prelazi i na fazu rangiranja kako bi poduzeće imalo uvid u dobavljače koji mu se čine najisplativiji ovisno o definiranim kriterijima koje mora zadovoljavati, prije nego što sa njima pokrene poslovnu suradnju.

### **6.1.2.1 Ocjenjivanje dobavljača**

Kada je potrebno odlučiti koju metodu ocjenjiva dobavljača primijeniti treba voditi računa o specifičnostima tržišne situacije, o vrstama i značajkama predmeta rada te mogućnosti primjene računala u tu svrhu. Za predmete rada koji se nabavljaju rutinski (npr. sol za proizvodnju proizvoda brenda Kviki), koriste se relativno jednostavne metode ocjenjivanja dobavljača i to povremeno. Za kritične predmete rada, koji moraju imati strogo definirane tolerancije kakvoće ili velike vrijednosti u ukupnoj vrijednosti nabave potrebno je koristiti pouzdanije metode ocjenjivanja dobavljača. Svaka metoda izaziva troškove stoga trebaju troškovi biti u skladu s koristima koje se ostvaruju primjenom određene metode.

Ako se izaberu primjerene metode ocjenjivanja dobavljača onda će to rezultirati i značajnijim učincima uz relativno niske troškove, jer i mala ušteda u troškovima nabavljanja donosi značajne uštede u apsolutnim iznosima.

### **6.1.2.2 Metode ocjenjivanja dobavljača**

Da bi se dobavljače moglo ocijeniti i između njih odabrati najpovoljnijeg potrebno je uz pomoć relevantnih kriterija stvoriti kvantitativne, međusobno usporedive, slike pojedinih dobavljača. Kvantitativna slika može poslužiti i za preispitivanje boniteta dobavljača s kojim je sklopljen ugovor o opskrbi u određenom vremenu. Na temelju dobivenih rezultata mogu se regulirati odnosi s dobavljačima. Ocjenjivanje dobavljača može se provesti na temelju apsolutnih podataka tj. na temelju podataka o kakvoći predmeta rada, visini cijena, rokova isporuke, raspoloživih kvalitativnih podataka o poduzeću dobavljača kao i podataka o vezanim poslovima ili na temelju relativnih podataka, tj. ocjena, bodova, pondera. Relativnu sliku dobavljača možemo dobiti tako da im na temelju nesustavnog razmatranja apsolutnih podataka dodijelimo opću ocjenu. Npr.: „to je dobar dobavljač, to je loš dobavljač“. Slabost takvog razmatranja je što se ocjena temelji na subjektivnoj procjeni kriterija za ocjenjivanje. Promatraju se samo oni kriteriji koji se smatraju da su aktualni pa često može doći do pogrešne ocjene. Pod metode ocjenjivanja možemo podrazumijevati sustav ocjena, sustav bodovanja i sustav postotnog vrednovanja dobavljača.

### 6.1.2.3 Sustav ocjenjivanja dobavljača

U ovom se sustavu za pojedine kriterije utvrdi maksimalan broj bodova prema njihovom značenju u određenoj tržišnoj situaciji. Zbroj svih bodova daje ukupno mogući broj bodova što ih može dobiti određeni dobavljač. Ako se zbog tržišne situacije neki kriterij više boduje, onda je potrebno neki drugi kriterij manje bodovati, da bi se zadržali utvrđeni maksimalni bodovi. Često se koristi maksimalno 100 bodova prema svim kriterijima, a onda se utvrđuje 28 koliko se najviše bodova može dobiti prema pojedinom kriteriju. Odnosi se pojedinih kriterija mogu razraditi na više razina, a da se ne naruši njihovo značenje u ocjenjivanju dobavljača. Prvo se mogu razraditi odnosi između kvantitativnih i kvalitativnih kriterija. Kvantitativni kriteriji imaju veće značenje pa se mogu raščlaniti na tri elementa: kakvoća, cijena, rokovi isporuke. Zatim se utvrđuje niža razina dok se ne dođe do pojedinačnih kriterija za ocjenjivanje. Prednosti sustava su u tome što se mogu uzeti u obzir svi značajni kriteriji, a da ne naruše odnose važnosti temeljnih kriterija za ocjenu dobavljača. Također prednost je što je ta metoda jednostavna i u ocjenjivanje se može uključiti osobe koje poznaju dobavljače i raspoložu podacima o njima. Mogu se koristiti svi raspoloživi pokazatelji i indeksi izračunati za pojedine kriterije. Nedostatak je što se ne može izbjeći i subjektivnost u ocjenjivanju kao i osobne preferencije pojedinih dobavljača. Podređeni kriteriji moraju sadržavati 100% bodova nadređenog kriterija. Ako na prvoj razini utvrdimo ove odnose: Kakvoća 35 bodova, cijena 35 bodova, pouzdanost isporuke 20 bodova, kvalitativni kriteriji 10 bodova onda se pojedini kriteriji dalje mogu raščlaniti da bi se postigla veća preciznost bodovanja. Ako se ne raščlanjuju, tada se utvrđuju bodovi za pojedine kategorije ispunjenja određenog kriterija.

Ako je za kakvoću predmeta rada utvrđeno maksimalno 35 bodova, onda bodove možemo podijeliti prema ovome kriteriju: Cijena kao kriterij se može raščlaniti na nižu razinu, tj. na fakturnu cijenu, na uvjete plaćanja, na troškove pakiranja, prijevoza i slično i ako te kriterije utvrdimo kao omjer 50: 30:20, m znači da se za najpovoljniju fakturnu cijenu može dobiti 17,5 bodova, za najpovoljnije uvjete plaćanja 10,5 bodova i za najpovoljnije troškove pakiranja, prijevoza, osiguranja i stale troškove 7 bodova, što ukupno daje 35 bodova. Za svaki od ovih kriterija moraju se utvrditi kategorije kao što smo naveli u ovom primjeru. Prema osvojenim bodovima dobavljači se kategoriziraju u određene skupine koje se moraju utvrditi i akcije koje treba poduzeti. Npr. ako dobavljač ima 90-100% mogućih bodova bilo bi dobro nastaviti suradnju s takvim dobavljačem jer to znači da je on kompetentan u svom radu i da ostvaruje dobrobit za poduzeće. Ukoliko dobavljač ima manje od 50% mogućih bodova ne treba ga se uzimati u obzir pri sklapanju novih poslova.



#### **6.1.2.4 Sustav ocjena**

Razlikuju se razni sustavi ocjenjivanja dobavljača ali u svakom je potrebno prvo definirati kriterije i ocjene. Najjednostavniji je sustav da se pojedini kriteriji ocjenjuju samo s tri moguće ocjene i to: zadovoljava(+), ne zadovoljava(-) i nema utjecaja ili neutralan. Ukupna se ocjena dobije na temelju dodijeljenih pluseva i minusa. Temeljni je nedostatak takvog sustava što ne uzima u obzir različito značenje pojedinih kriterija. Može se poboljšati dodjeljivanjem numeričkih ocjena koje omogućuju diferencirano vrednovanje pojedinih 30 kriterija.

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

Preporučuje se da se svakoga pojedinog dobavljača ocijeni po kriterijima te se onda odabere onaj s najvišom ocjenom. Ako se taj postupak sistematizirano provodi, veća je vjerojatnost da će se odabrati dobar dobavljač koji će u konačnici povećati vrijednost proizvoda koje poduzeće proizvodi.

Također jako je bitno imati dobre i partnerske odnose s dobavljačima, no to onda znači da se ne može imati previše dobavljača, a isto tako ako postoji premali broj dobavljača može se pojaviti određena ovisnost o njima, tako da je jako važno odabrati optimalan broj dobavljača.

#### **6.1.2.5 Postotno vrednovanje te kriterij za izbor dobavljača**

Sustav postotnog vrednovanja dobavljača može se primijeniti za ocjenjivanje dobavljača na temelju kvalitativnih i kvantitativnih kriterija. Značenje kriterija je različito u pojedinim tržišnim situacijama pa se između njih odrede iznosi i na taj način dobiju faktori kojima se množe indeksi pojedinih kriterija. U provedbi te metode potrebno je uvesti i određena ograničenja tj. najniže

indekse za pojedine kriterije. Ako neki dobavljač za neki kriterij ne zadovoljava taj prag, isključuje ga se iz daljnjeg ocjenjivanja.

#### **Prednosti za jednog dobavljača:**

- Jaka veza između kupca i dobavljača
- Privrženost oba partnera uspjehu odnosa
- Ekonomija obujma i popusti na količinu
- Jednostavnija komunikacija i naručivanje
- Manja varijacija u materijalu i dostavi

#### **Prednosti za više dobavljača:**

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

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

Podravka odabire obavlja odabir na temelju jednog ili više kriterija. Ako se dobavljač bira na temelju samo jednog kriterija to je uglavnom kriterij usporedbi cijena u ponudama jer upravo ta cijena stvara konkurentnost među njima. Ukoliko se dobavljači biraju na temelju više kriterija, što je danas uobičajeni postupak nabave, produžuje proces donošenja odluke jer se time prikuplja više informacija o dobavljačima, pa je i skuplje za poduzeće koje ga provodi. Kriterij odabira dobavljača važna je odluka u cijelom poduzeću i obično se donosi u upravi i spušta kao obveza nabavnom odjelu. Kao kriterij se najčešće gleda cijena no ona nije garancija kvalitetne poslovne suradnje.

Webster govori: „ Mnogi su faktori koji utječu na relativnu vrijednost dobavljačeve ponude i preporučljivo je periodično prikupljanje podataka od tih dobavljača i provoditi analizu“.

Podaci o dobavljačima koje Podravka treba periodično prikupljati su:

- Nabavna cijena
- Transportni troškovi, uključujući tarife, obveze i dr.

- Pouzdanost dobavljača(iskoruka na vrijeme)
- Dobavljačeva fleksibilnost( može brzo reagirati i odgovoriti u slučaju velike iznenadne narudžbe).
- Sigurnost dobavljača(neće bankrotirati)
- Trajanje dostave
- Administrativni troškovi( sposobnost da se jednostavno i jeftino izmjenjuju informacije, plasiraju narudžbe i koordinira nadopunjavanje).
- Mogućnost zajedničkog poboljšanja. Polazeći od ovih kriterija, poduzeće bi trebalo odabrati onog dobavljača koji je najbolji prema svim kriterijima, što se naziva principom ukupne vrijednosti nabave.

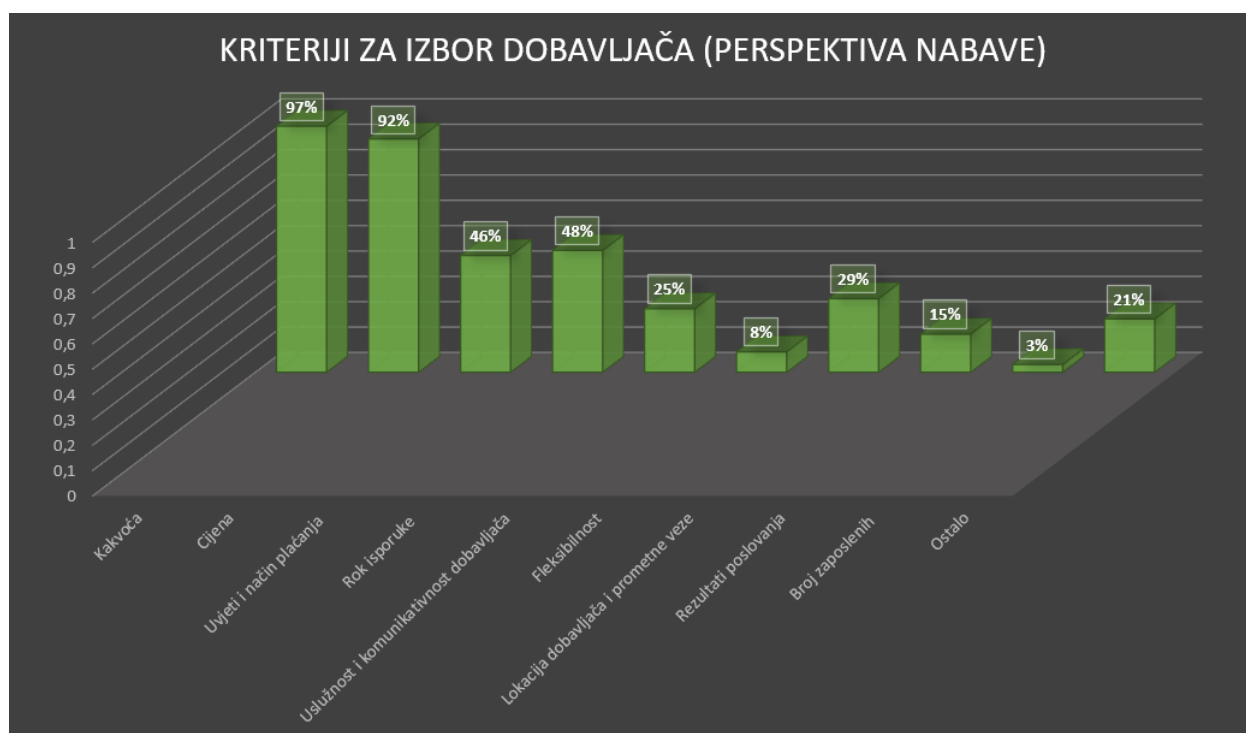
Višedimenzionalno vrednovanje ponuda i dobavljača provodi se pomoću određenog skupa kriterija. Pojedini se kriteriji mogu raščlaniti s ciljem da se preciznije izraze značajke konkretne ponude, odnosno dobavljača. Najčešće korišteni kriteriji su:

- Količina
- Kakvoća
- Cijena
- Uvjeti i način plaćanja
- Rok isporuke
- Uslužnost i komunikativnost dobavljača,
- Ugled dobavljača i njegove kompetencije,
- Fleksibilnost,
- Lokacija dobavljača i prometne veze,
- Njegovo financijsko stanje, stanje imovine dobavljača,
- Rezultati poslovanja,
- Broj zaposlenih

Korišteni kriteriji se često raščlanjaju na elemente koji omogućuju preciznije ocjenjivanje. Kriteriji za analizu i ocjenjivanje dobavljača služe za procjenu mogućnosti i rizika nabave. Analizom dobavljača se ispituje sposobnost i poslovanje dobavljača, da bi se ocijenila sigurnost i racionalnost opskrbe korištenjem određenog izvora nabave.

Također se ispituju činjenice koje se mogu izraziti brojčano ili opisno. Za brojčano najpogodniji su pokazatelji. Broj kriterija uključenih u vrednovanje ponuda i dobavljača varira s obzirom na

ciljeve vrednovanja, na vrijednost objekata nabave, je li riječ o rutinskoj nabavi, nabavi novih proizvoda, nabavlja li se od istih ili novih dobavljača i sl.



Grafikon 1 Kriteriji za izbor dobavljača iz perspektive sustava nabave

Izvor: autor rada

Detaljna analiza zahtjeva mnogo vremena i stvara velike troškove pa poduzeće rijetko koristi više od šest kriterija. Ponekad veliki broj kriterija produžuje proces izbora, a da se pri tome ne ostvaruju kvalitetniji rezultati. Količina se javlja kao važan kriterij ispitivanja ukupnih troškova, odnosno samo kada je riječ o velikim količinama nabave. Nemaju svi kriteriji jednaku važnost u donošenju odluka te im se upravo zbog toga dodjeljuju određeni ponderi. Podaci na grafikonu 1 odnose se na postotak od ne samo Podravke već i drugih ispitivanih poduzeća koja koriste pojedine kriterije u odlučivanju u nabavi. U praksi su najčešći kriteriji kakvoće što prema rezultatima ispitivanja koriste poduzeća u čak 96% slučajeva i cijena u 92%. Zatim slijede rok i pouzdanost isporuke(48%), uvjeti i način plaćanja(46%), lokacija dobavljača(29%), uslužnost dobavljača(25%) i financijska sigurnost(23%).

### 6.1.2.6 Višestruki pristup rangiranja dobavljača

Kako bi zadržali svoje pozicije na tržištu i postali konkurentni među rivalima tvrtke trebaju uložiti velike napore kako bi postigli konkurentsku proizvodnju. Konkurentna proizvodnja znači konkurenciju u nekoliko područja poslovanja: JIT (Just – In – Time), kvaliteta, brzi odgovor, niski

trošak, fleksibilnost, standardizacija proizvoda i usluga, suradnja s dobavljačima i kupcima. Opskrbni lanac je složeni sustav čiji su strukturni dijelovi: dobavljači materijala, proizvodnja, operatori, distribucijske usluge i kupci, povezan tok materijala i povratni tok informacija. Povezivanje različitih tvrtki u jedan opskrbni lanac učinjeno je kako bi se zadovoljile osnovne potrebe sudionika i kako bi se osigurala konkurentska superiornost.

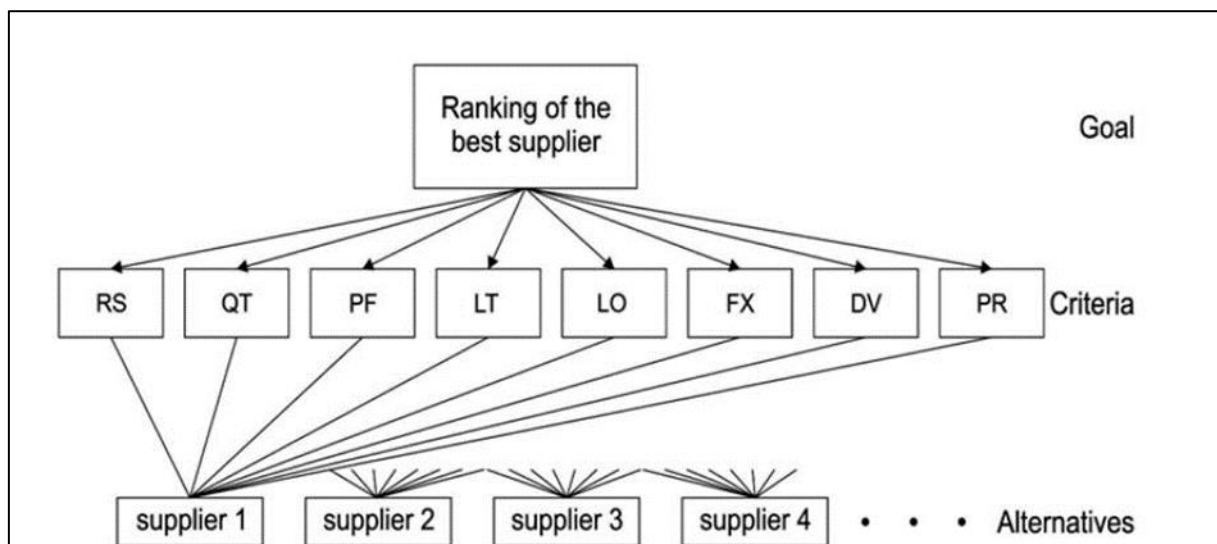
Trend korištenja više 18 dobavljača i logističkih troškova uzrokuje zabrinutost u funkciji nabave. Poznato je da je glavni cilj bilo kojeg poduzeća stjecanje najveće moguće dobiti. Da bi se to postiglo kupac mora izabrati baš njihov proizvod. Tradicionalno razumijevanje nabave gdje se tvrtka koncentrirala na jeftine dobavljače, zamijenjena je strategijom koja se temelji na kvaliteti i dugoročnim odnosima s dobavljačima te smanjenju troškova.

Da bi se odabrali dobavljači potrebno je definirati faktore unaprijed. Određivanje faktora dobavljača nije isto za sve tvrtke, to ovisi o uvjetima u kojem one posluju. Za jednu tvrtku je važan npr. Trošak proizvodnje a za drugu tvrtku je važna kvaliteta proizvoda. No uvijek će sve tvrtke u središte svoga promatranja staviti nabavni lanac.

Neki od čimbenika koji utječu na odabir dobavljača su: trošak, usluge, kapacitet, mjesto, prethodni kontakti i uzajamnost. Rangiranje dobavljača je bolje ukoliko je broj utjecajnih činitelja veći, pa se u tom slučaju utjecaj svakog činitelja pridonosi ukupnom poretku dobavljača. Za kupnju u okolnostima bez pouzdanog dobavljača u smislu isporuke robe u dovoljnim količinama na vrijeme, važno je imati nekoliko izvora koji će ponuditi dobre alternative. Rangiranje dobavljača na temelju više kriterija obavlja se uz pomoć AHP metode.

AHP je skraćenica engleskog naziva Analytical Hierarchy Process, što u prijevodu znači analitički hijerarhijski proces. „Pridjev 'analitički' označava da se ova metoda koristi brojkama, riječ 'hijerarhijski' označava da model AHP postavlja ciljeve, kriterije, podkriterije i alternative, a riječ 'proces' označava rješavanje problematike u određenom kontinuitetu”[19].

AHP metoda omogućuje interaktivno kretanje hijerarhija problema kao prepreka za donošenje odluka, a zatim procjenu u parovima elemenata 19 hijerarhije u vrhu prema dolje. Kada je sinteza svih hijerarhija učinjena i ponderirana, određuju se koeficijenti. Rangiranje dobavljača provedeno je na temelju slijedećih kriterija: Raspon opskrbe( RS), cijena(PR), kvaliteta(QT), izvedba(PF), vrijeme dovršetka(LT), mjesto(LO), fleksibilnost(FX) i isporuka(DV).



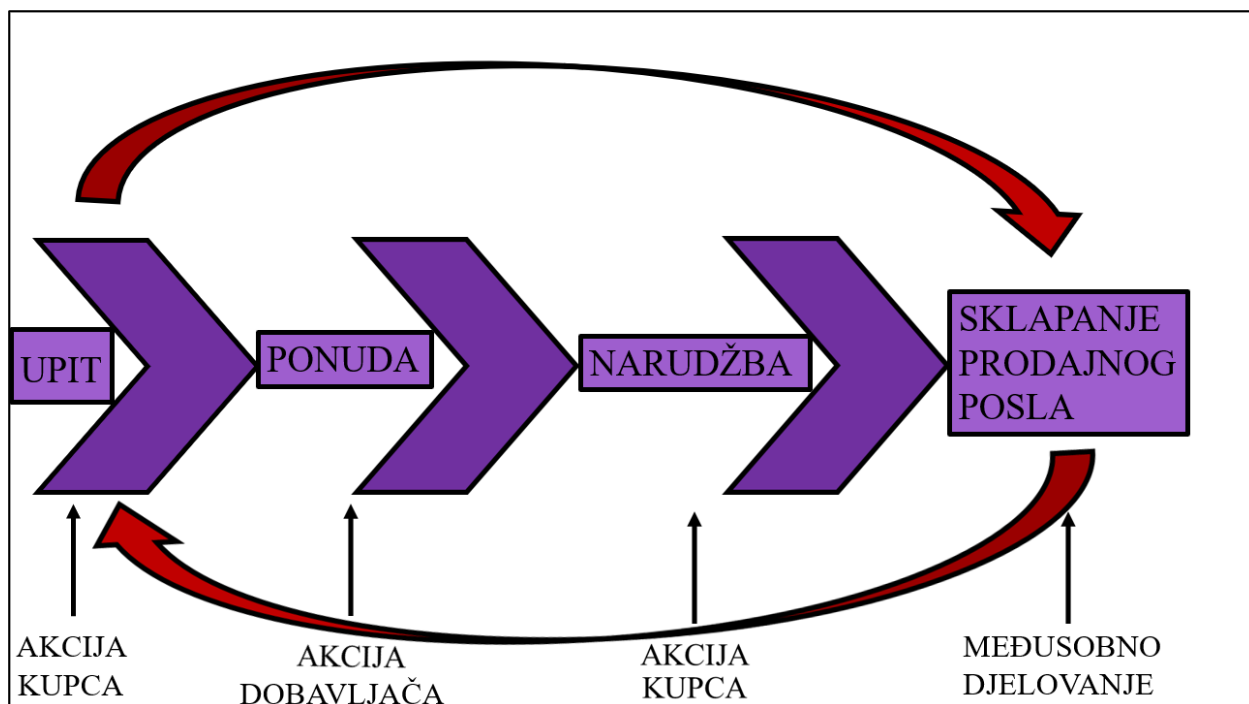
Slika 26 Višekriterijsko rangiranje dobavljača putem AHP metode

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

## 6.2 Elementi procesa nabave

### 6.2.1 Zahtjev za nabavu

Postupak nabave sastoji se od nekoliko serijski povezanih procesa kako bi se ista mogla uspješno obaviti za svaku sirovinu potrebnu za proizvodnju. Svako ozbiljno proizvodno poduzeće pa tako i Podravka ima razvijen hodogram procesa nabave kako bi mogla definirati zadatke sačinjene u svakom od njih. Vrlo je važno razumjeti važnost svakog od zadataka i znati omogućiti kvalitetnu povratnu vezu između njih. Pod smislom kvalitetna, povratna veza mora biti brza, točna, ažurna i jasna. Svaki prekid povratne veze rezultira prekidom procesa nabave. Stoga je potrebno što više se držati definiranog hodograma i postupati prema njegovim odrednicama. Hodogram tih procesa prikazan je na slici 28:



Slika 27 Elementi procesa nabave

Izvor: izradio autor prema: Sertić M.: „Organizacija procesa nabave u poduzeću“, Varaždin 2019.

Kao što je vidljivo na slici, glavni dijelovi procesa nabave iskazani su u ljubičastim poljima (upit, ponuda, narudžba, sklapanje prodajnog posla), dok akcije kupaca i dobavljača možemo gledati kao rezultat dobrog partnerstva dobavljača i proizvodnog poduzeća što za posljedicu ima određene popuste poput popusta na naručenu količinu sirovina, a međusobno djelovanje predstavlja krov suradnju i nju objedinjuje. Crvene strelice predstavljaju povratnu vezu koja kruži neprestano tokom cijelog procesa.

Proces nabave započinje pokretanjem procesa nabave. Podaci potrebni za nabavu moraju opisivati proizvod koji se naručuje. Za primjer ćemo uzeti proizvod jednog od programa Podravke kao što je npr. Vegeta.

Opis proizvoda (u ovom slučaju Vegete), treba biti temeljit i sadržavati sve relevantne podatke za nabavu. To je točan naziv proizvoda, zatim kataloški naziv proizvoda (naziv kojeg prepoznaju dobavljači ili trgovački lanci), količina, rokovi isporuke, nomenklaturni broj, posebne napomene povezane sa kvalitetom proizvoda. Podravka treba osigurati primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu prije nego što se dostave dobavljaču sirovina za Vegetu.

Druga faza odnosi se na utvrđivanje te izbor izvora nabave, izrada i slanje upita dobavljačima, prikupljanje i ispitivanje ponuda za svakog pojedinog dobavljača, vođenje pregovora te izbor ponude i sklapanje ugovora o kupnji sirovina.

Nakon naručivanja slijedi izvršavanje ugovora/narudžbe. Ova faza uključuje postupak proizvodnje sirovine kod dobavljača te kada se proizvodnja privede kraju, proizvedenu sirovinu zajedno sa dokumentima o isporuci i specifikacijama sirovine otpremiti u tvornicu Vegete u ind. zoni Danica u Koprivnici. Zadnja faza odnosi se na zaprimanje sirovine u skladište sirovina gdje se vrše skladišne manipulacije pri skladištenju i čuvanju a istovremeno se sirovina upisuje u posebno razvijen software sustav Podravke za skladišna, proizvodna te administracijska rješenja. U toj fazi dolazi i do ispitivanja količine naručene i dostavljene robe te laboratorijsko ispitivanje i u konačnici odobrenje za ulazak u proizvodnju.

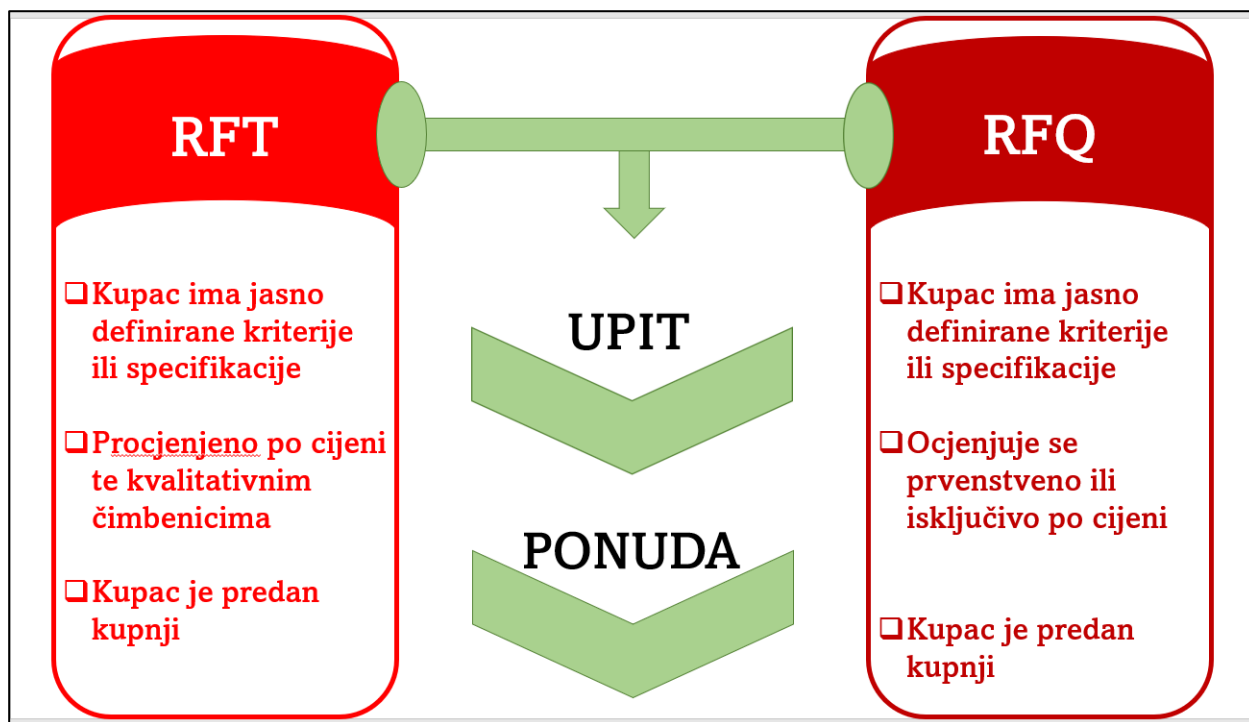
## 6.2.2. Upit

Slanje upita je važna ali istovremeno i značajno odlučujuća faza u procesu nabave jer proizvodno poduzeće preko njega daje svoj dojam dobavljaču kakav je partner te koliko je spreman surađivati. No prije nego što se upit pokrene, vrlo je važno znati (uz pretpostavku da znamo kakav dobavljač treba našim potrebama) da li je kao takav pouzdan. Podravka d.d. za svoje ključne brandove ima dugogodišnje dobavljače kao partnere no želja za održavanjem konkurentnosti na domaćem i vanjskom tržištu tvrtku motivira da pokrene proizvodnju linije novih proizvoda pod istim brendom ili zasebno. Tako je slučaj i sa Vegetom koja je ranije spomenuta; dobavljači njenih sirovina već su prepoznati kao strateški no pod tim brendom Podravka izumljuje nove proizvode koji u najčešćim slučajevima, zahtijevaju i neke nove, dodatne sirovine.

Tako pod brendom Vegete pronalazimo i njen ogranak, Vegeta Maestro i Vegeta Natur, gdje Podravka na tržište izbacuje proizvode na bazi Vegete, no mnogo prilagođenije određenim jelima odnosno gastronomskim kulturama.

Ukoliko Podravka pod ograncima Maestro i Natur želi na tržište izbaciti novi proizvod, proces pronalaženja dobavljača za novu sirovinu započinje. Upiti se šalju odabranim dobavljačima koji su već prošli ranije opisan proces njihova odabira i rangiranja, pri čemu se smatra da su obje strane suglasne sa danim zahtjevima koje moraju ispuniti prije, tokom i nakon svakog procesa suradnje. Upiti se šalju najčešće elektronskim putem odnosno putem elektroničke pošte a Podravka dobavljačima jasno naznačuje koje sirovine treba. Vrsta upita koje Podravka najčešće koristi su RFQ (Request for Quotation) odnosno Zahtjev za ponudu i RFT (Request for Tender) odnosno Zahtjev za natječaj. Ovi upiti jasno reguliraju što točno Podravka traži od svojih dobavljača za specifičnu sirovinu i posljedično tome kakav gotov proizvod želi proizvesti. Sastavnice ovih dvaju upita sadržani su na slici 29:





Slika 28 Sastavnice RFT i RFQ upita

Izvor: autor rada

Upit dobavljaču neovisno o sirovini koju Podravka naručuje sadrži sljedeće podatke:

- Naziv i adresa dobavljača
- Datum slanja upita
- Opis predmeta nabave
- Količina potreba u naznačenim rokovima
- Rok isporuke predmeta nabave
- Adresa dopremanja sirovine
- Određivanje pariteta, cijene prijevoza, prijevoznika i dr. parametara za dostavu sirovine
- Način plaćanja cijene sirovine (avansno, kreditno, kompenzacijom, drugi način plaćanja)
- Jamstvo kakvoće proizvoda (na temelju uzorka laboratorijskog ispitivanja)
- Rok dostavljanja ponude dobavljača
- Opći uvjeti ukupnog procesa nabave

Jednom sastavljen upit šalje se dobavljaču odnosno proizvođaču sirovina uz prethodno definiran rok odaziva istog. Ukoliko se dobavljač prihvati suradnju, sastavlja ponudu čime daje suglasnost da je prihvatio uvjete koje je navela Podravka d.d., kako općenito za sve dobavljače tako i za one koji proizvode konkretne sirovine za određene proizvode.

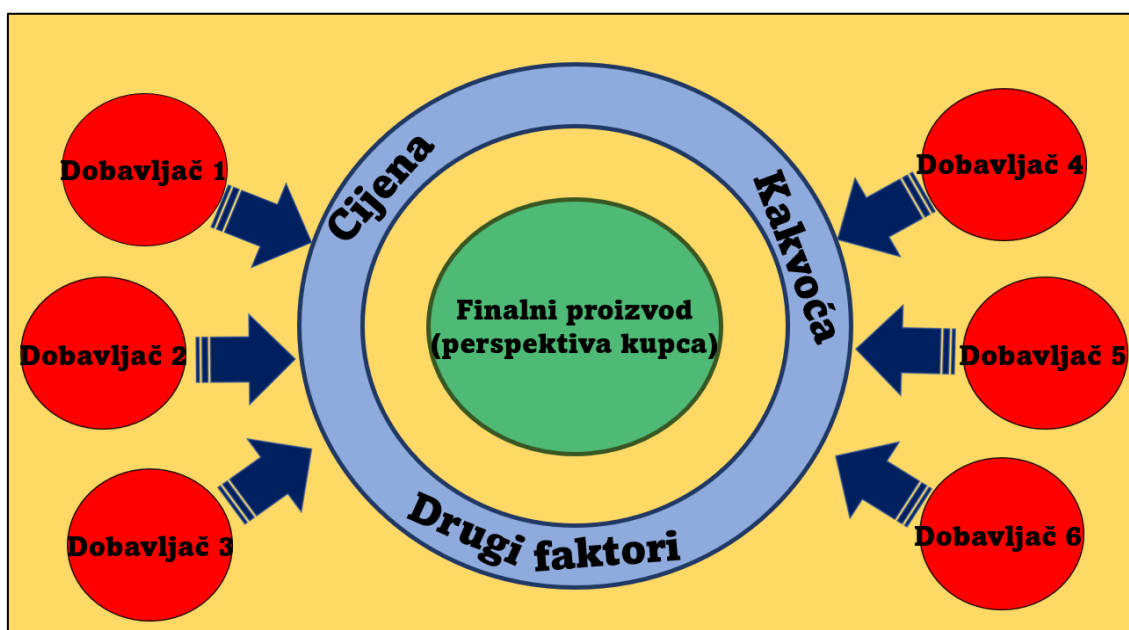
## 6.2.3 Ponuda

Ponuda je dakle pismena izjava da je dobavljač suglasan sa svim zahtjevima proizvođača te je spreman na daljnju suradnju uz postavljanje svojih uvjeta. U slučaju slanje ponude Podravki, definiramo ju kao dokument dobavljača (proizvođača) koji u pisanom obliku nudi proizvode odnosno sirovine pod određenim uvjetima. Ponuda se time smatra prvi segment zaključivanja kupoprodajnog posla na relaciji proizvođač (dobavljač) – kupac (proizvođač).

Podravka sa dobavljačem kao ponuditeljem svojih proizvoda sklapa određene ponude ovisno o tome koliko je razvijen poslovni odnos Podravke i tog dobavljača. Tako se u tvrtki razlikuju dvije vrste ponuda; opća i pojedinačna. Kod opće ponude govorimo o dobavljaču sa kojim Podravka najvjerojatnije tek sklapa poslovni odnos te ju dobavljač na temelju upita upoznaje sa predmetom svog rada i nudi asortiman proizvoda koje prodaje uz dane uvjete, no ovdje se može raditi i o nastavku suradnje sa postojećim dobavljačima sa kojima tvrtka želi pozitivno poslovati.

Uz opću spominje se i pojedinačna ponuda, gdje tvrtka dobavljač (koja se najčešće javlja kao već poznati dobavljač), nudi skupinu proizvoda ili pojedinačni proizvod sa potpunim opisom istog kao i opis transakcijske uvjete (cijena proizvoda) do roka plaćanja.

Podravka, neovisno o ponudi, želi održati standard proizvoda istim. To znači da cijena i kvaliteta, dva najvažnija čimbenika pri prodaji gotovog proizvoda ali i , ne smiju imati velika odskakanja od prosjeka. Iste stavove ima i proizvođač sirovina pri njihovoj prodaji te se za uspješnu suradnju najčešće međusobno prilagođavaju kako bi ukupno zadovoljstvo ponude i ukupno zadovoljstvo potražnje moglo biti što bliže omjeru 50:50.



Slika 29 Ustrajnost poduzeća da prilagodi ponude dobavljača sa standardom svojih proizvoda

Izvor: autor rada

Prije nego se prihvati jedna od dostavljenih ponuda, vrlo je važno ispitati nekoliko elemenata kako bi se odabrala najpovoljnija ponuda a to su:

- Kakvoća obzirom na zahtjeve
- Usklađenost tražene i ponuđene količine
- Omjer nabavne i tržišne cijene
- Troškovi otpreme i transporta
- Rokovi isporuke
- Ostali varijabilni rizici (cijene proizvodnje, kadrovski troškovi, gorivo, cestarine i sl.)

Često je teško, gotovo pa i nemoguće a posebno u situacijama povećane potražnje, odgovoriti na sve elemente kako bi se ponude usporedila, stoga se ponuda vrlo često bira temeljem jednog, dva ili tri kriterija, uz pretpostavku da su ostali kriteriji zadovoljeni u prihvatljivim granicama koje kupac određuje, te nemaju jak utjecaj na odluku o izboru.

Ukoliko se bira na temelju jednog kriterija, to znači da Podravka traži robu iste ili približne kakvoće uz zadovoljenje rokova te načina isporuke i plaćanja. No najviše se ponude biraju na temelju tri ključna kriterija kako bi odluka o konačnom odabiru ponuđača bila obostrana; pravedna za Podravku te potencijalnog dobavljača.

Jednom kada Podravka d.d. odgovori na ponuđenu ponudu dobavljača te prihvati njegove uvjete, stječu se svi uvjeti za sklapanjem Ugovora o nabavi, čime ujedno i počinje njihova poslovna suradnja.

## **6.2.4 Ugovor o nabavi**

Ugovor o nabavi kupoprodajni je ugovor kojim se kupac i prodavatelj usuglašavaju da su pristali na sve dane uvjete druge strane i spremni su na poslovnu suradnju. Ugovori takvog tipa mogu se sklopiti u pisanom ili usmenom obliku a njihovim sklapanjem stvara se i dokaz da su obje strane prihvatile obostrana prava i obveze ne samo za potrebe redovnog poslovanja već i u slučaju sporova. Kako bi se izbjegle takve komplikacije, ugovor mora biti detaljan, jasan i pravno opravdan. Kod sklapanja ugovora o nabavi treba također voditi i računa o vremenskom razdoblju izvršavanja poslova, obzirom da se na samome početku ne mogu, uz sve dane uvjete i obveze, precizno definirati okolnosti s obje strane. Jednostavnije i mnogo ekonomičnije rješenje je koristiti se ugovorima za jednokratnu nabavu, što znači da sa dobavljačem kupac ima dobar poslovan odnos no iz sigurnosnih razloga za potrebe proizvodnje sirovine naručuje pojedinačno.

Podravka d.d. u ovom slučaju obično sklapa tipske ugovore o nabavi na duže razdoblje, a katkad i na kraće ukoliko se radi o proizvodima sezonske potrošnje. Razlog za sklapanjem ugovora na duže vrijeme u potpunosti je opravdano obzirom da je Podravka velika kompanija za čiju su proizvodnju potrebne velike dnevne, tjedne i mjesečne zalihe sirovina. Posljedično tome, obzirom na stratešku tržišnu poziciju koju drži na području jugoistočne, istočne i srednje Europe, vrlo je važno da se ugovorom o nabavi navede da je tvrtka spremna poslovati na duže razdoblje s određenim dobavljačem što jedno opravdavaju prodajni podaci.

Vraćamo se na proces nabave proizvoda pod brandom Vegeta, koja spada u najvažniju skupinu proizvoda Podravke obzirom na prodajne pokazatelje. Ukoliko se pod tim brendom razvija proizvod za koji indikatori govore da će njegova prodaja biti zadovoljavajuća, kompanija planira (ukoliko je potreban nov dobavljač), sklopiti ugovor s onim dobavljačem koji je sposoban, voljan i spreman proizvesti tražene sirovine/u za taj proizvod na duže vremensko razdoblje. Ukoliko se u samom početku rezultati prodaje Vegeta proizvoda pokažu dobri, ugovor je potrebno samo produžiti. Ako se ipak pokaže da proizvod i nije tako tražen na tržištu, Podravka može uvijek sa istim dobavljačem sklopiti zamjenske, jednokratne ugovore, zbog dobavljačeve, ali najviše zbog svoje sigurnosti. Produženjem ugovora o nabavi za sirovine čijom se proizvodnjom gotov proizvod ne pokaže financijski isplativ, Podravka d.d. riskira za potencijalne pravne i slične sporove sa dobavljačem ukoliko su za takvu situaciju definirana pravila i obveze.

Kada se za proizvod (čitaj Vegeta) sklapa ugovor o nabavi razlikujemo sljedeće elemente:

Bitni elementi:

- predmet ugovora
- cijena
- kakvoća predmeta nabave
- rokovi isporuke
- mjesto isporuke
- uvjeti plaćanja
- osiguranje

Ostali elementi:

- način pakiranja
- način transporta
- jamstva
- drugi uvjeti kojih se stranke trebaju pridržavati

## 6.2.5 Narudžba robe

Narudžba robe je zadnji nabavni postupak prije nego što sirovina potrebna za proizvodnju dođe u industrijski krug Podravke. Narudžba je nalog kupca prodavatelju kojim potražuje robu uz određene uvjete. Narudžbu Podravka dobavljaču dostavlja u pisanome obliku obzirom na pouzdanost informacija sadržanih u nalogu. Sam način da se nalog izdaje pismeno siguran je i za tvrtku i samog dobavljača jer Podravka može preciznije opisati svoju narudžbu dok dobavljač može na temelju nje uredno isporučiti traženu robu odnosno sirovinu. Narudžba se općenito može izdati na dva načina; kao obrazac ili poslovna komunikacija, no većina poduzeća pa tako i ovo radi ekonomičnosti sklapanja posla izdaje narudžbu u formi obrasca.

Kod narudžbe sirovina za proizvodnju proizvoda koji čine dobre prodajne rezultate kao Vegeta koju smo ranije promatrali, bitno je naglasiti da se obrazac narudžbe sastoji od osnovnih tiskanih elemenata narudžbe, pri čemu je Podravka d.d. dužna popuniti podatke za proizvod pod brandom Vegeta. Dakle, u praksi se ovakvo zaključivanje posla primjenjuje kod dobavljača sa kojima kompanija ima dug, dobar i stalan poslovni odnos te gdje su joj poznati prodajni rezultati finalnog proizvoda. Podravka kreira svoje obrasce narudžbe i kao takva je odgovorna za njihov sadržaj te fizičku i komercijalnu pravilnost.

Tvrtka izdaje narudžbu sa sljedećim elementima:

- broj narudžbe
- datum
- naziv sirovine
- mikrobiološke specifikacije robe
- količina sirovine
- troškovi transporta
- mjesto isporuke
- rok isporuke
- način plaćanja

Jednom kreirana narudžba, šalje se dobavljaču koji na temelju nje može krenuti sa procesom proizvodnje sirovina. Ovdje ujedno i završava sav komercijalni postupak sa odabirom dobavljača, slanjem upita i zaključivanjem ugovora o nabavi, te spremno čeka na dolazak sirovina u njen skladišna a potom i proizvodni sustav, što će biti opisano u nastavku.

## 6.2.6 Ulaz robe u logistički sustav Podravke

Jednom kada se izvrše sve komercijalne radnje prethodno opisane, slijedi tijek proizvodnje sirovine. Koliko traje vrijeme proizvodnje ovisno je o proizvodnim odnosno tehničko eksploatacijskim vrijednostima stroja/postrojenja/pogona zaduženog za proizvodnju tražene sirovine i na takve procese Podravka ne može utjecati osim ukoliko se na radi o njenoj proizvodnji sirovina. Nakon proizvodnje kreću se uobičajene komercijalne radnje izdavanja potrebne transportne te carinske dokumentacije (ako se radi o vanjskom dobavljaču) i konačna otprema robe Podravki. Uslugu transporta može vršiti sam dobavljač no najčešće su to autoprijevoznici kao treća strana za obavljanje poslova transporta. Prijem robe vrši se u industrijskoj zoni Danica u Koprivnici u skladištu sirovina gdje se potom roba (sirovine) uskladištava. Tokom svog zadržavanja vrše se laboratorijska ispitivanja sirovine na temelju uzimanja uzorka te se laboratorijskim odobrenjem vrši odlazak sirovine u proizvodnju ili se otpisuje. Završetak nabavnog procesa očituje se kada je sirovina predodređena za odlazak u proizvodnju sukladno proizvodnom planu i programu Podravke d.d. za određene proizvode.



Slika 30 Skladište sirovina Podravke d.d.

Izvor: autor rada



Slika 31 Unutrašnji izgled skladišta

Izvor: autor rada

## 6.2.7 Reklamacije

Pokaže li se tokom zaprimanja robe u skladište sirovina da je ista pretrpjela oštećenje, nedostatak, neispravnost ili bilo koji drugi oblik štete zbog koje se ne nalazi u originalnom stanju, osoba zadužena za obavljanje skladišnih poslova mora odvojiti takvu robu te posljedično tome pokrenuti postupak reklamacije. Tako se daje do znanja odjelu nabave u Podravki da zaprimljena roba nije ispravna te se sa njom rade daljnji postupci. Podravka reklamaciju robe vrši na dva načina:

- Povrat robe dobavljaču
- Nadoknada štete dobavljača/prijevoznika


Nakon što se utvrde neispravnosti na robi nabava je dužna napraviti reklamacijski zapisnik, kako bi se utvrđena šteta mogla pravno opravdati. Podaci koje sadrži reklamacijski zapisnik su sljedeći:

- Podaci o dobavljaču
- Broj fakture
- Datum zaprimanja robe
- Količina naručene robe
- Status robe
- Deklaracije uvoz/izvoz (za države van EU)
- Podaci o oštećenoj robi (opis, količina, vrijednost)
- Potpis ovlaštene osobe

Ove dokumente Podravka d.d. šalje dobavljaču elektronskim putem čim se izrade. Ako dobavljač da suglasnost odobri povrat robe daje se suglasnost za vraćanje sirovine nazad dobavljaču. Kada se suglasnost zaprimi izdaje se izjava uz povrat robe te se ista vraća dobavljaču.

No nisu svi dobavljači isti pa tako može doći i do slučaja i da dobavljač/prijevoznik nadoknađuju štetu bez povrata robe nazad dobavljaču. Postupak je sličan kao i kod povrata, gdje nakon izrade dokumentacije Podravka d.d. uz njih prilaže račun za nadoknadu nastale štete sa svim potrebnim podacima o konkretno oštećenoj robi kao što su naziv robe, količina, pojedinačna/ukupna cijena, datum nastanka štete... Nakon što se šteta nadoknadi, kompanija sama snosi troškove zbrinjavanja oštećene robe vezano za transport iste do mjesta za njihovo uništenje.

U ovome slučaju, Podravka nema nikakve pravne obveze definirane INCOTERMS terminima, budući da neke sirovine dolaze pomorskim ili željezničkim putem, jer je ona krajnji kupac koji štete poput ovih nikada ne snosi. Ukoliko se desi neka šteta za sirovinu dopremljenu jednom od dva prethodno navedena moda prometa, istu međusobno podmiruju dobavljač i prijevoznik.



**REKLAMACIJSKI ZAPISNIK**

Pošaljite nam: Paket pošaljite na:

<input type="checkbox"/> Proizvode koje želite reklamirati	Overseas Trade Co. Ltd. d.o.o. - za Sensilab d.o.o.
<input type="checkbox"/> Originalan račun	Zastavnice 38a,
<input type="checkbox"/> Reklamacijski zapisnik	10251 Hrvatski Leskovac
	+385 1 3454 555304

Ispunite obrazac:

IME I PREZIME: \_\_\_\_\_

ADRESA: \_\_\_\_\_

POŠTANSKI BROJ: \_\_\_\_\_

BROJ TELEFONA: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

BROJ RAČUNA: \_\_\_\_\_

VRAĆENI PROIZVODI: \_\_\_\_\_

RAZLOG REKLAMACIJE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ŽELIM (zaokružiti i popuniti):

POVRAT NOVACA NA IBAN: \_\_\_\_\_ zapis broja računa je obavezan u IBAN obliku, inače vam nećemo moći vratiti novac.

ZAMIJENA ZA: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_ POTPIS KUPCA: \_\_\_\_\_

Reklamacijski postupak traje od 2-4 tjedna.

\_\_\_\_\_

Ispunjava Sensilab:

PREUZIMANJE: \_\_\_\_\_

RJEŠENJE: \_\_\_\_\_

ZAVRŠEN POSTUPAK: \_\_\_\_\_

DATUM VRAĆANJA NOVACA/PROIZVODA: \_\_\_\_\_

Slika 32 Primjer reklamacijskog zapisnika

Izvor: [https://www.sensi2live.com/media/wysiwyg/HR\\_REKLAMACIJSKI\\_ZAPISNIK\\_2020.jpg](https://www.sensi2live.com/media/wysiwyg/HR_REKLAMACIJSKI_ZAPISNIK_2020.jpg)



## 7. Zaključak

Nabava je strateška funkcija u opskrbnom lancu poduzeća a upravljanje sustavom nabave sve više postaje važna poslovna funkcija jer poznavanjem potreba poduzeća za nekom sirovinom znatno utječemo na kvalitetu njenog cjelokupnog poslovanja što se najbolje može izraziti financijski. U cijelom sustavu nabave potrebno ulagati u konstantno unaprjeđivanje poslovnih procesa u nabavi, povećanje razine efikasnosti upravljačkog kadra, učinkovito pratiti potrebe tržišta i usklađivati ih sa proizvodnim a time i nabavnim procesima te fokusirati se na dizanje kvalitete nabavnih politika.

Veliku ulogu u poslovanju nabave imaju i sami dobavljači na kojima se cijela nabava sirovina i bazira. Važno je znati koje dobavljače tražimo, što nam mogu ponuditi i za koju cijenu te pod kojim uvjetima, ali i na koje vremensko razdoblje sa njima želimo poslovati , jednom kada ih odaberemo kao poslovne partnere. Tom odabiru važno je pristupiti procesno, jer odabir dobavljača nije jednostavan posao, već i najvažniji posao do samog proizvodnog procesa, jer kakve ćemo sirovine dobivati kao input, takav će rezultat izaći i kao output.

Prije je kod odabira dobavljača cijena je igrala najvažniju ulogu obzirom da su poduzeća htjela na uloženo dobiti što veću razliku u prihodu no zahtjevima tržišta, nacionalnim i međunarodnim odredbama, ugovorima i pravilima, na značenju sve više dobiva kvaliteta finalnog proizvoda, što znači da ne samo da je potrebno pronaći željenu sirovinu za prihvatljivu cijenu, već je bitno pronaći i sirovinu koja će uz to biti i kvalitetna, jer krajnji kupac će to prepoznati i neće supstituirati proizvod već će se odlučiti za potrošnju upravo ovog promatranog. Upravo zbog ovog ali i mnogih drugih faktora nabave je vrlo složen i odgovoran posao u poslovanju neke organizacije.

Jedna od tih organizacija je i Podravka d.d., prehrambena tvrtka na kojoj se opisao cjelokupni proces nabave sirovina do same proizvodnje. Podravka ima vrlo dobro razvijen sustav nabave i u tom poslovanju većih problema nema. Tvrtka obzirom na prodajne rezultate većine svojih brandova svoje dobavljače smatra kao strateške, te sa njima pokušava održati dobar poslovni odnos, pa čak i u trenucima koji su snašli svjetsko tržište početkom 2020. godine pa nadalje. Upravo to usklađivanje poslovnih odnosa sa dobavljačima, uz kontinuirano poboljšanje vlastitog sustava nabave, odlike su svakog poduzeća koje logistiku gledaju kao važnu gospodarsku aktivnost, što ona i jest.

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, Marko Šemper pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom „Organizacija procesa nabave u logističkom sustavu tvrtke Podravka d.d.“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:  
Marko Šemper

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, Marko Šemper neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom završnog rada pod naslovom „Organizacija procesa nabave u logističkom sustavu tvrtke Podravka d.d.“ čiji sam autor.

Student:  
Marko Šemper



## Literatura

- [1] Filo M. Modeli radnih ciklusa u oblikovanju automatiziranih visoko regalnih skladišta, 2012., Zagreb: 2 – 4
- [2] Burić J. Logistička ponuda i potražnja, 2021., Rijeka: 4 – 8
- [3] R. Zelenika, D. Pupovac: Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkoga sustava, Znanstveni rad, EFRI, Rijeka, 2001.
- [4] Ivanagić I. Razvoj i uloga standardizacije informacijsko komunikacijskih usluga u logističkim procesima, Diplomski rad, Zagreb, 2021.
- [5] Hojsak D. Uloga i značaj procesa distribucije, Završni rad, Varaždin, 2015.
- [6] Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet, Osijek, 2006.
- [7] Mrkonja D. Logistički proces hrvatskog proizvodnog poduzeća Reta d.o.o. iz Karlovca, Specijalistički diplomski stručni, Karlovac, 2015.
- [8] Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
- [9] Kozina G.; Darabuš M.: „Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin“, Tehnički glasnik vol.7 No.1, 2013. str. 73
- [10] Kruhac M. „Organizacija procesa nabave u funkciji logistike poduzeća, Diplomski rad, Zagreb, 2016.
- [11] Wilson, D.: Relationship marketing in organizational markets: From competition to cooperation - u: Blois, K. (ur.): The Oxford Textbook of Marketing, Oxford University Press, Oxford, 2000.

- [12] Chen, I.J., Paulraj, A., Lado, A.A.: Strategic purchasing, supply management and firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, 2004, str. 505-523.
- [13] Chin, W.W., Fry, T.A.: PLS-Graph 3.0 build 176, Department of Decision and Information Science, University of Houston, Houston, TX, 2000.
- [14] Wengert F. Politika nabave i strategije izvora opskrbe, *Završni rad*, Osijek, 2020.
- [15] Runko P. Upravljanje nabavom na primjeru trgovačkog poduzeća "Oliva", *Specijalistički diplomski stručni*, Rijeka, 2018.
- [16] Šuman S.; Kovačević A.; Davidović V.: „Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 1 (2013), No. 1, pp. 291-306, str. 293
- [17] <https://oiv.hr/hr/o-nama/iso-certifikati/>
- [18] Hanfer S. Uvođenje standarda kvalitete i sigurnosti hrane u preradi morske soli, *Doktorska disertacija*, Zagreb, 2019.
- [19] <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/>
- [20] Pravilnik o pravilima uspostave sustava i postupaka temeljenih na načelima HACCP sustava (2015), *Narodne novine* 68, Zagreb.
- [21] <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/1750-nabava-prema-zahtjevima-norme-iso-9001>
- [22] Stvorić M. Košer i Halal standardi tradicija u suvremenoj proizvodnji hrane, *Završni rad*, Split 2019.
- [23] Javno dostupni podaci Podravke d.d.
- [24] Fuđer I. „Upravljanje odnosima s dobavljačima“, *Diplomski rad*, Koprivnica 2021.

## Popis slika

Slika 1 Jednostupnjevani logistički sustav .....	4
Slika 2 Prva varijanta višestupnjevnanog logističkog sustava .....	4
Slika 3 Druga varijanta višestupnjevnanog logističkog sustava.....	5
Slika 4 Vrste logističkih sustava i njihovih sastavnica.....	7
Slika 5 Odnos logistike nabave, proizvodnje i distribucije .....	9
Slika 6 Poslovni sustav sa relevantnim grupama varijabli .....	10
Slika 7 Dobavljači - važna komponenta svakog logističkog sustava proizvodnih poduzeća.....	12
Slika 8 Primjer vlastitog uzgoja sirovina za daljnju proizvodnu (Podravka d.d.) .....	17
Slika 9 Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima .....	19
Slika 10 Utjecaj varijable (količina) na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe .....	22
Slika 11 Certifikat ISO9001 čijim se dobivanjem smatra da poduzeća provode pravilan sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji .....	27
Slika 12 Potvrda o akreditaciji realnom poduzeću da je osposobljeno raditi pod određenim normama (Odobрила HAA - Hrvatska akreditacijska agencija) .....	27
Slika 13 Stablo odlučivanja .....	29
Slika 14 HALAL certifikat .....	30
Slika 15 Logotip promatranog poduzeća.....	31
Slika 16 Sjedište Podravke d.d. u Koprivnici .....	32
Slika 17 Oriјentiranost domaćim kooperantima na primjeru berbe industrijskog graha.....	33
Slika 18 Suvremena lokacija preselјanja proizvodno - skladišnog programa Podravka d.d. ....	34
Slika 19 Prikaz skladišnih ćelija i softverom vođenog robota.....	37
Slika 20 Vodicе koje robu od trakastih transportera vode u ćelije i obratno .....	37
Slika 21 Cross - dock skladište Podravke d.d. u Dugopolju pored Splita .....	38
Slika 22 Komponente tvrtke na kojima je važno konstantno unaprјeđivati logističke procese ...	39
Slika 23 Organizacijska struktura Podravke d.d. za sektor Logistika .....	41
Slika 24 Organizacijska struktura Podravke d.d. sektora Logistika za odјel Nabava .....	42
Slika 25 Segmentacija dobavljača .....	46
Slika 26 Višekriterijsko rangiranje dobavljača putem AHP metode .....	57
Slika 27 Elementi procesa nabave .....	58
Slika 28 Sastavnice RFT i RFQ upita.....	60
Slika 29 Ustrajnost poduzeća da prilagodi ponude dobavljača sa standardom svojih proizvoda .	61
Slika 30 Skladište sirovina Podravke d.d. ....	65
Slika 31 Unutrašnji izgled skladišta .....	66

Slika 32 Primjer reklamacijskog zapisnika .....	67
Grafikon 1 Kriteriji za izbor dobavljača iz perspektive sustava nabave.....	55