

# Strateško planiranje nabave

---

Rajković, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:406611>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Završni rad br. : 296/TGL/2016

## **Strateško planiranje nabave**

Ivana Rajković, 4640/601

Varaždin, rujan.2016.





# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 296/TGL/2016

## **Strateško planiranje nabave**

### **Student**

Ivana Rajković, 4640/601

### **Mentor**

Izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan

Varaždin, rujan. 2016.



# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Ivana Rajković	MATIČNI BROJ	4604/601
DATUM	07.04.2016.	KOLEGIJ	Gospodarska logistika III
NASLOV RADA	Strateško planiranje nabave		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Strategic purchase planning		

MENTOR	dr. sc. Ljudevit Krpan	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Krešimir Buntak, predsjednik		
	2. izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan, mentor		
	3. izv. prof. dr. sc. Vinko Višnjić, član		
	4. Ivana Drožđek, univ.spec.oec., zamjenski član		
	5. _____		

VŽKC

MMI

## Zadatak završnog rada

BROJ	296/TGL/2016
OPIS	U stručnom završnom radu će se analizirati proces nabave u tvrtkama
	Potrebno je objasniti temeljne pojmove vezañe uz politiku i strategiju nabave. Pritom je potrebno dati poseban osvrt na modele nabavnog procesa, načine njihove implementacije te utjecaj na poslovne rezultate.
	Potrebno je istaknuti i pojasniti pojam strategije nabave u tvrtkama te kroz komparaciju istaknuti različite strateške modele nabave.
	Kroz aplikativno istraživanje dokazati će se postavljena hipoteza.

ZADATAK URUČEN

21.06.2016

POTPIS MENTORA



*[Handwritten signature]*



**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, Vanica Rajković (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Strateško planiranje nabave (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vanica Rajković  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Vanica Rajković (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Strateško planiranje nabave (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vanica Rajković  
(vlastoručni potpis)

## Sažetak

Poslovno okruženje tvrtke na tržištu te karakteristike suvremenog poslovanja determiniraju globalizacijske procese i internacionalizaciju svekolikih poslovnih aktivnosti pa tako i nabavu te procese u nabavi. Danas je nabava sve manje funkcija s taktičkim zadacima u svezi s izvršenjem zahtjeva za nabavu uz niske nabave cijene. Sve više postaje strateška funkcija i odluke se temelje na politici stvaranja vrijednosti te se teži sniženju ukupnih troškova u lancu opskrbe. Tvrtke se sve više orijentiraju na globalno tržište, teže snižavanju informacijskih i komunikacijskih troškova, sve da bi poboljšale racionalizaciju procesa i u većoj mjeri doprinijele stvaranju vrijednosti u lancu opskrbe. Za management nabave sve više na značenju dobiva planiranje, kontroling, benchmarking, procesna organizacija i sve ostalo što doprinosi optimiranju lanca stvaranja vrijednosti. Pojam nabave se u poslovnoj praksi koristi u užem i širem smislu s različitih aspekata pa će u ovom radu biti objašnjena razlika između ta dva gledišta te funkcije koje obavlja nabava s tih gledišta. Također će biti pojašnjeni ciljevi i zadaci suvremene nabave kao i općenit pojam planiranja i strateškog planiranja u nabavi te kako ti procesi utječu na sveukupno poslovanje tvrtke.

Ključne riječi: nabava, kakvoća proizvoda, vrijednost proizvoda, organizacija, strategija, komunikacija

Abstract: Business environment of the company on the market and the characteristics of modern business globalization processes determine the overall internationalization of business activities, including purchasing and procurement processes. Nowadays procurement is less of a function of tactical tasks related to the execution of a request for the purchase with low purchasing prices. It is increasingly becoming a strategic function and decisions are based on the policy of creating value and it's tending to reduce the total costs in the supply chain. Companies increasingly focus on the global market and they tend to reducing the information and communication costs all in order to improve the rationalization process and largely contributed to the creation of value in the supply chain. Planning, controlling, benchmarking, process organization and everything else that contributes to the optimization of the value creation chain gets more importance for the management of procurement. The term of procurement is in business practice used in the narrow and broad sense with different aspects, therefore the difference between these two viewpoints will be explained in this study performed by purchasing from these viewpoints.



Also, there will be explanations for the objectives and tasks of modern procurement and general concept of planning and strategic planning in procurement and how these processes affect the overall business of the company.

Keywords: procurement, product quality, product value, organization, strategy, communication

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i problem istraživanja.....	1
1.2. Radna hipoteza .....	1
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.4. Znanstvene metode.....	2
1.5. Struktura rada .....	2
2. Definicija, pojam i svrha nabave.....	3
2.1. Pojam nabave .....	3
2.1.1. Nabava u užem smislu .....	4
2.1.2. Nabava u širem smislu.....	5
2.2. Zadaci nabave.....	8
2.3. Ciljevi nabave.....	9
2.3.1. Opći ciljevi nabave u klasičnoj nabavi .....	9
2.3.2. Opći ciljevi nabave u suvremenoj nabavi .....	9
2.3.3. Operativni ciljevi nabave .....	11
2.3.4. Instrumentalni ciljevi nabave.....	14
2.4. Značenje nabave .....	15
2.5. Svrha nabave .....	17
2.6. Položaj nabave.....	19
2.6.1. Negativni položaj nabave .....	19
2.6.2. Neutralni položaj nabave .....	20
2.6.3. Pozitivni položaj nabave.....	20
3. Organizacija nabave.....	21
3.1. Oblici organizacijske strukture nabave .....	23
3.2. Centralizacija nabave .....	26
3.3. Decentralizacija nabave.....	29

4. Općenito o planiranju i strateškom planiranju .....	31
4.1. Strategije nabave .....	34
4.2. Strategijski poslovi nabave.....	37
4.2.1. Istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija.....	38
4.2.2. Benchmarking nabave .....	40
4.2.3. Vrijednosna analiza nabave .....	42
4.2.4. Donošenje poslovne odluke proizvesti ili nabaviti.....	44
4.2.5. Kontroling nabave .....	46
4.2.6. Management odnosa s dobavljačima .....	49
5. Primjer nabave u poduzeću Kostwein.....	51
6. Zaključak.....	57
LITERATURA.....	58

POPIS SHEMA

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

POPIS TABELA

POPIS SLIKA

## **1. Uvod**

Nabava u najužem smislu je kupnja nekog predmeta po određenoj cijeni. U širem smislu nabava je djelatnost koja osim samog kupovanja uključuje planiranje, politiku nabave, izbor izvora nabave, praćenje izvršenja isporuke (realiziranje narudžbi), preuzimanje materijala, kvantitativno i kvalitativno kontroliranje isporučenih materijala, razvijanje odgovarajuće tehnike i metoda nabave i suradnju i koordinaciju rada s ostalim odjelima u poduzeću (skladište, transportni odjel, priprema, knjigovodstvo, prodaja, proizvodnja). Nabava je isto tako stara kao i prodaja. To su zapravo recipročne akcije jedne te iste transakcije, što znači da je svaka nabava istovremeno i prodaja, ili obratno.

Uloga nabave promijenila se u posljednjih 20 godina. Dok su u početku osamdesetih godina prošlog stoljeća nabavni troškovi činili 40% ukupnih rashoda tvrtke, danas su oni na razini od 60% ukupnih rashoda. To više nije samo aktivnost prosljeđivanja narudžbenica, već bitan strateški čimbenik u održavanju konkurentne pozicije.

### **1.1. Predmet i problem istraživanja**

Predmet istraživanja je analiziranje procesa nabave u tvrtkama.

Problem istraživanja je nedovoljna primjena optimalnih modela u procesu nabave, te primjena istih sa svrhom da bi se poboljšali rezultati poslovanja te nabava postavila na stratešku razinu vođenja tvrtke.

### **1.2. Radna hipoteza**

Radna hipoteza ovoga rada je: pridodavanje više važnosti procesu planiranja nabave može poboljšati položaj tvrtke na tržištu te rezultate njenog poslovanja.

### **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha istraživanja je dokazati kako se proces nabave u tvrtci ne bi smio zapostavljati jer bitno utječe na rad i poslovanje tvrtke te na krajnji rezultat poslovanja.

Cilj istraživanja je skrenuti pozornost na važnost procesa planiranja te prikazati i konkretizirati činjenice vezane uz planiranje. Također će biti osvrta na to kako nabava utječe na daljnje poslovne procese u poduzeću.

#### **1.4. Znanstvene metode**

Znanstvene metode korištene u ovom radu su metode razgovora s djelatnicima odjela nabave u tvrtci u kojoj se obavlja praktični dio.

#### **1.5. Struktura rada**

U prvom poglavlju "Uvod" se definira svrha, cilj, predmet i problem te hipoteza rada.

U drugom poglavlju "Definicija, pojam i svrha nabave" će biti nešto općenitije o nabavi, definicija, pojam i svrha nabave te njena uloga i značaj, načela i organizacija.

Treće poglavlje "Organizacija nabave" biti će posvećeno nekim od primjera kako je nabava organizirana u poduzećima.

U četvrtom poglavlju "Općenito o planiranju i strateškom planiranju" će se opisivati kako je došlo do toga da se nabava razvije u stratešku funkciju te o vrstama strategija nabave.

U petom poglavlju "Primjer nabave u poduzeću" će biti naveden neki primjer iz prakse te će se pokušati povezati sa navedenom teorijom.

U šestom poglavlju "Zaključak" se jasno i koncizno iznose rezultati provedenog istraživanja i potvrđuje postavljena hipoteza.

## **2. Definicija, pojam i svrha nabave**

U ovom ćemo poglavlju pobliže objasniti što je nabava (u užem i širem smislu), čitatelju pokušati približiti pojam nabave, koju funkciju obavlja, koji su glavni zadaci nabave, što sve obuhvaća te koja je njena svrha i kako se primjenjuje u praksi.

### **2.1. Pojam nabave**

„Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Često se poistovjećuje s kupnjom. Kao djelatnost je vrlo složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Pretpostavke za efikasno obavljanje te djelatnost su raznovrsna ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije. U uvjetima globalizacije potrebno je poznavanje informacijskih tehnologija, stranih jezika te osobitosti kulture i običaja zemalja dobavljača – partnera u poslovanju.“<sup>1</sup>

U novije vrijeme često se s pojmom nabave zamjenjuju pojmovi materijalno poslovanje i logistika. Osim toga, sve se više koristi pojam marketing nabave. Kao inačica pojmu nabava koristi se pojam opskrba.

Svaki od navedenih pojmova ima svoje specifično značenje pa ih se može dvosmisleno shvatiti. Zato je potrebno te pojmove preciznije objasniti te razgraničiti, da ne bi došlo do brkanja. Razgraničenja su potrebna iz razloga jer nabava ima veliko značenje s aspekta troškova i uspostavljanja odnosa s tržištem nabave, ali i značenja materijalnog poslovanja, opskrbe i logistike za racionalizaciju troškova i sigurnost odvijanja procesa protoka roba između tržišta nabave i potrošača.

Pojam nabava rabi se u poslovnoj praksi u užem i širem smislu s aspekta funkcija koje obuhvaća i s aspekta objekata nabave.“

---

<sup>1</sup> Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 1.

### 2.1.1. Nabava u užem smislu

S aspekta funkcija koje obuhvaća, pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su poslovi koje svakodnevno obavljamo da bi mogli pravodobno realizirati definirane potrebe i zahtjeve opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, u određenim rokovima, na određenom mjestu i uz odgovarajući servis.

Operativni funkcionalni poslovi koje je potrebno obavljati su:

- „ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu dobivenih od pripreme rada, razvoja, skladišta, laboratorija i drugih organizacijskih jedinica,
- promatranje i praćenje tržišta nabave,
- izrada i postavljanje upita dobavljačima,
- vođenje pregovora s dobavljačima,
- izbor najpovoljnije ponude i naručivanje (stvaranje pravnih i financijskih obveza prema dobavljačima),
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima,
- prijam i ispitivanje pošiljki,
- kontrola računa dobavljača,
- reklamacije zbog neodgovarajućeg izvršenja obveza dobavljača,
- vođenje evidencija/datoteka nabave.“<sup>2</sup>

Obavljanje operativnih poslova zahtjeva mnogo vremena, a u svezi s njima svakodnevno se javljaju problemi kao što su problemi kašnjenja isporuka, isporuka neodgovarajuće robe npr. prema vrstama, kvaliteti i količini, problemi pravovremenog alimentiranja potreba, reklamacije, problemi sa plaćanjem robe i sl. Javljaju se turbulencije na tržištu ili promjene u dispoziciji te se često zahtijevaju hitne isporuke objekata nabave pa je zbog kratkih rokova skoro nemoguće obaviti sve operativne poslove ili ih nije moguće obaviti dovoljno kvalitetno. U praksi, zaposlenici u odjelima nabave se pretežno bave operativnim poslovima sa ciljem sprječavanja i otklanjanja problema.

---

<sup>2</sup> Ibidem., str. 2.

S aspekta objekata, pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se nabava materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, sustava i solucija, odnosno kupnja nekog predmeta po određenoj cijeni.

### **2.1.2. Nabava u širem smislu**

Nabava u širem smislu uključuje i strategijske poslove o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadatak nabave u širem smislu je da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture inputa<sup>3</sup> uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša. Cilj je da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. To je strategijski aspekt nabave, što je opisano na Shemi 1. te su opširnije nabrojani strategijski zadaci nabave.

Nabava u širem smislu obavlja operativne i strategijske zadatke, koji su podloga sniženja troškova nabavljanja i zbrinjavanja otpadaka te učinkovitijeg operativnog poslovanja nabave i cijelog sustava.

Strategijski zadaci nabave su npr. provedba ABC-XYZ analize, zadaci istraživanja tržišta nabave, zadaci kontrolinga, vrijednosna zaliha nabave, operacijska istraživanja za potreba donošenja raznih odluka (npr. je li bolje proizvesti ili nabaviti, da li se više isplati vlastiti ili tuđi prijevoz), izračunavanje i praćenje trendova ponude i potražnje na tržištu nabave, trendova cijena itd. To je djelatnost koja osim samoga kupovanja uključuje i planiranje i politiku nabave, kontroliranje isporučenih materijala te suradnju i koordinaciju rada sa ostalim odjelima u poduzeću.

Dakle, strategijski zadaci osim same kupnje su pretežno zadaci istraživanja nabave, pod čime se misli na organizirano i kontinuirano istraživanje svih čimbenika značajnih za pripremu i optimiranje odluka o nabavi. Istraživanje nabave iziskuje primjenu raznih znanstvenih metoda i sustavno promatranje i vrednovanje podataka te njihovo optimalno kombiniranje, da bi se stvorili temelji odgovarajućeg odlučivanja. Ti zadaci poduzeću omogućuju sniženje troškova i povećanje učinaka nabave i cijelog poduzeća, ali su za njihovo izvršavanje potrebna odgovarajuća znanja s područja primjene statističkih metoda, ekonomske analize, organiziranja, linearnog programiranja, tehnologije, kontrolinga, revizije i

---

<sup>3</sup> Inputi su svi ulazni elementi/resursi koji su potrebni za izvršenje određenog procesa.



drugo, a stječu se visokoškolskim studijem. Kad se govori o nabavi u širem smislu, onda se obično u nabavu uključuje zadatke skladištenja, transporta i zbrinjavanja otpadaka, viškova materijala te nepotrebne opreme, iako su to funkcionalni elementi materijalnog poslovanja.

S aspekta objekata, nabava u širem smislu obuhvaća (pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe) i nabavu usluga (npr. održavanja, čišćenja, čuvarske službe, istraživanja i razvoja, savjetodavnih/konzultantskih usluga, logističkih usluga itd.), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, lizinga), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara).

U praksi se još uvijek odluke o nabavi i postupak nabavljanja tzv. netradicionalnih predmeta nabave kao npr. raznih stručnih usluga, licenca, franšiza itd. provodi u stručnim službama te se smatra za njih da uspješnije obavljaju nabavu pa samim time i bolje poznaju takve predmete. U malenim poduzećima obično je nabava tih predmeta u nadležnosti rukovoditelja poduzeća.

Takva rješenja temeljena su na istim argumentima prema kojima je nabava u početku svog razvoja predstavljala posao rukovoditelja poduzeća ili je bila dio funkcije proizvodnje. Posljedica takvih rješenja je da se ne spozna i ne koristi mogućnosti sniženja troškova i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti profesionalnim obavljanjem zadataka nabave te korištenjem suvremenih strateških instrumenata nabave kao što je centralizacija, kontroling, okvirni ugovori itd.

Obzirom da je za rad poslovnog sustava potrebno pribaviti i financijska sredstva i djelatnike valja naglasiti da se tim objektima bave posebne funkcije odnosno funkcijska i kadrovska.

# NABAVA

```
graph TD; NABAVA --> NABAVA_UZEM_SMISLU[NABAVA U UŽEM SMISLU]; NABAVA --> NABAVA_SIREM_SMISLU[NABAVA U ŠIREM SMISLU];
```

## NABAVA U UŽEM SMISLU

- **OPERATIVNI ZADACI**
- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- Upiti dobavljačima
- Prijam i vrednovanje ponuda
- Vođenje pregovora
- Izbor dobavljača
- Naručivanje
- Praćenje rokova isporuke
- Prijam i ispitivanje pošiljki robe i pratećih dokumenata
- Reklamacije
- Vođenje evidencija/datoteka nabave
- Kontrola poslovanja nabave
- Kontrola zaliha
- Suradnja s drugim službama poduzeća
- Izvještavanje instanci
- Prodaja otpadaka i viškova materijala

## NABAVA U ŠIREM SMISLU

- **STRATEGIJSKI ZADACI**
- Stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- Planiranje nabave
- Primjena ABC-XYZ analize
- Benchmarking nabave
- Izbor sustava nabavljanja
- Kontroling nabave
- Upravljanje mrežom opskrbe
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave, istraživanje tržišnih studija, sustavno poticanje konkurencije u ponudi roba
- Vrijednosna analiza
- Reinženjering i optimiranje procesa i učinaka nabave
- Management odnosa s dobavljačima i korisnicima predmeta rada
- Suradnja kod razvoja novih proizvoda, donošenja investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju, organizacije zbrinjavanja otpadaka
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- Kooperacija u nabavi
- Analiza ukupnih troškova proizvoda
- Management ljudskih resursa nabave

### *Shema 1. Zadaci nabave u užem smislu*

*(Izvor: Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 3.)*

## 2.2. Zadaci nabave

Zadaci nabave u industrijskom poduzeću su nabaviti materijale u odgovarajućoj kvaliteti, odgovarajuće količine, u pravo vrijeme, uz najpovoljnije cijene, uz najpovoljnije uvjete plaćanja, od odgovarajućih dobavljača te da posluje uz najniže troškove.

Ovo je dakle neka općenita definicija, ali prije nego krenemo rješavati konkretne slučajeve nabave, moramo se pridržavati određenih principa nabave, utvrđene nabavne politike i analizirati sve postojeće mogućnosti.

Nabrojene zadatke nabava mora izvršiti uz najniže troškove.

Nabava bi trebala teći tako da se potpuno eliminiraju zastoji u proizvodnji zbog nedostatka materijala ali to ne znači da moramo imati povećane zalihe materijala. Treba nastojati da se kontinuirana proizvodnja omogući sa što manjim prosječnim zalihama materijala, odnosno sa što manje angažiranih financijskih sredstava za zalihe materijala. Dobrim nabavnim poslovanjem smanjuju se i eliminiraju troškovi koji nastaju zbog zastarjelosti materijala i gubitaka materijala zbog rasipa. Nabava svojim poslovanjem i rezultatima rada mora utjecati na rezultat rada cijelog poduzeća, a s obzirom na troškove materijala taj utjecaj je u industrijskim poduzećima vrlo velik.

Ako želimo odgovoriti na pitanje kako uspješno i ekonomično nabaviti materijal, zadaci nabave mogu se izraziti i na drugi način. Polazeći iz tog stajališta, zadaci nabave su ovi:

- vanjska i unutarnja organizacija nabave,
- istraživanje tržišta nabave,
- planiranje nabave materijala,
- utvrđivanje količine materijala za nabavu,
- naručivanje materijala,
- praćenje izvršenja narudžbi materijala,
- primanje, kvalitativna i kvantitativna kontrola materijala,
- evidencija nabave,
- kontrola i analiza nabave.

U budućnosti se može od nabavnog odjela sve više očekivati više od niskih cijena robe i izbjegavanja problema, dakle očekuje se nabava koja stvara dodatni profit a ne samo smanjenje troškova.

## **2.3. Ciljevi nabave**

Tko ne postavlja ciljeve, ne može ništa znati o načinu niti o putovima njihova ostvarenja! Kada su nam poznati ciljevi, onda možemo svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti. Dakle, ciljevima se definiraju stanja koja želimo ostvariti, održati ili spriječiti.

### **2.3.1. Opći ciljevi nabave u klasičnoj nabavi**

U ekonomiji postoji opći cilj maksimiziranja dobiti ali on nije dovoljan pa tako treba odrediti i niz nižih ciljeva koji nisu toliko općeniti. Oni će uvelike pomoći pri dugoročnom ostvarivanju općeg cilja. Općem cilju maksimiziranja dobiti poduzeća nabava pridonosi tako da interne korisnike opskrbi sa materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. Kod klasične nabave taj cilj se nastoji ostvariti na način što većeg snižavanja nabavnih cijena materijala i usluga, odnosno troškova nabavljanja. Ciljeve se promatra jednodimenzionalno, tj. isključivo kroz sniženje troškova zadovoljavanja potreba vlastite organizacije.

### **2.3.2. Opći ciljevi nabave u suvremenoj nabavi**

U suvremenoj nabavi sniženje troškova nabave materijala i usluga je samo jedan od ciljeva. Tako troškove treba promatrati u cijelosti, da bi se mogle ostvariti koristi i za dobavljače i za kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije, te općenito za društvo u cjelini. Uz ove ekonomske ciljeve, sve više na značenju dobivaju i ekološki ciljevi. Raste društvena svijest o potrebi zaštite okoliša pa se već kod nabave materijala i usluga treba voditi računa o tome jesu li rezultat ekološki podobne proizvodnje i mogu li se nakon uporabe proizvoda, u koje se ugrađuju, reciklirati ili barem povoljno zbrinuti ili deponirati.

U suvremenom poslovanju opći su ciljevi da se pribave materijali i usluge:

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

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

Ciljevi se također mogu razlikovati prema određenim kriterijima a to su:

- sadržaj ciljeva:
  - ekonomski ciljevi (monetarni i nemonetarni),
  - socijalni ciljevi
  - ekološki ciljevi
- dimenzije ciljeva:
  - opseg ciljeva,
  - vremenska dimenzija
  - prostorna dimenzija
- hijerarhija ciljeva:
  - temeljni ciljevi
  - ciljevi poslovnih funkcija
  - instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada
- međuovisnost ciljeva:
  - komplementarni ciljevi
  - konfliktni ciljevi
  - neutralni ciljevi
- značenje ciljeva:
  - glavni ciljevi
  - dodatni ciljevi

Na temelju kriterija razlikovanja ciljeva može se u konkretnoj konstelaciji uvjeta razraditi sustav ciljeva te se mogu izabrati strategije i mjere koje će omogućiti ostvarenje tih ciljeva. Ciljevi predstavljaju rezultate koje želimo ostvariti, održati ili spriječiti, stoga su strategije putokaz, a mjere sredstva za ostvarenje tih ciljeva.

### 2.3.3. Operativni ciljevi nabave

Kada sagledavamo mogućnosti osiguranja opskrbe poduzeća potrebnim materijalima i uslugama moramo uzeti u obzir da je to usko povezano sa ciljevima sniženja troškova nabave. Recimo, kada snižavamo troškove, npr. sniženje nabavnih cijena, to može uzrokovati smanjenja kvalitete nabavljenih materijala i slično pa stoga stalno treba paziti na međusobnu povezanost ciljeva osiguranja opskrbe sa ciljevima sniženja troškova. Prva četiri cilja su ujedno i temeljni ciljevi nabave. Općenito, operativni ciljevi bi se mogli podijeliti na:

- **ciljevi kakvoće:** U praksi, od komponenata ciljeva osiguranja opskrbe, ovi ciljevi imaju prioritet. Proizvodi moraju biti prikladni za planiranu namjenu da bi se zadovoljilo tržište. Ciljevi kakvoće materijala najčešće se kreću za određenu namjenu u određenim granicama. Ako je kakvoća ispod najniže tolerantne kakvoće tada se ne može zadovoljiti namjena, a ako kakvoća prelazi potrebnu razinu tada dolazi do povišenih cijena materijala. Kod razvoja novih proizvoda postoji tendencija proširenja asortimana potrebnih materijala – približno istih funkcija, ali različite kakvoće. Ta svojstva kakvoće su mehanička, kemijska, električna, biološka, magnetska, optička te senzorna (čulna) svojstva. Također je bitna mjerljivost svojstava kakvoće (razlikujemo kvantitativno i kvalitativno mjerenje)
- **ciljevi količina:** Da bi se proces reprodukcija odvijao kontinuirano, organizacija mora raspolagati odgovarajućim (minimalnim) količinama pojedinih vrsta materijala. Osiguranje odgovarajućih količina ostvaruje se izborom prikladnog sustava nabavljanja i isporukama prema postavljenim strategijama. S aspekta troškova postavljaju se ciljevi nabave ekonomičnih količina ili količina koje zadovoljavaju potrebe opskrbe u određenom vremenu. Postavljaju se u skladu s uvjetima : potrošnje materijala (redovita/kontinuiranja, neredovita/sezonska), tržišnoj konstelaciji (periodi nabavljanja i sigurnost isporuka, mogućnost dobivanja količinskih popusta), uvjetima nabavljanja (troškovi naručivanja, skladištenja, kapacitet skladišta, raspoloživost obrtnih sredstava). Uzimajući u obzir sve uvjete određuju se ciljevi količina nabave, isporuka, zaliha, komisioniranja i dostave materijala korisnicima.
- **ciljevi vremena:** Materijale treba pravodobno zatražiti, naručiti, primiti u organizaciji i izdati korisnicima. Pri tome valja uzeti u obzir da nabava nekih dobara ovisi o fiksno zadanom vremenu proizvodnje pa ih valja držati na zalihi (npr. poljoprivredni ili

prehrambeni proizvodi). Vrijeme je veoma bitno u odvijanju procesa nabave, isporuka, prijama, reklamacija, plaćanja računa dobavljačima, skladištenja i zaliha dobara te stoga valja u svim procesima posebnu pozornost pridati vremenskim ciljevima. Postavljaju se odgovarajućim terminiranjem u okviru dodjele zadataka, u organizacijskim propisima, u planovima ili pomoću mrežnih dijagrama, gantograma i drugim tehnikama terminiranja procesa. Kada dođe do otklona ili do neispunjenja ciljeva vremena moraju se hitno poduzeti mjere da bi se osigurala opskrba materijalima.

- **prostorni ciljevi:** Potreban materijal mora biti raspoloživ na mjestima potrošnje. Pri tome se radi o dva logistička područja: 1) području premošćivanja prostora od dobavljača do ulazne kontrole i 2) području premošćivanja prostora od ulazne kontrole preko skladišta nabave do mjesta gdje se materijali koriste. Nabava mora većinu pozornosti obratiti na izbor izvora nabave i dogovore o mjestima isporuke. Moraju se postaviti različiti prostorni ciljevi ovisno o predmetima nabave. Gledano s logističkog gledišta, treba se orijentirati na izvore nabave koji su prostorno bliži ili dogovoriti mjesta isporuke što bliže mjestima potrošnje. Tako se ostvaruju brže isporuke, niži troškovi prijevoza, moguće su hitne isporuke, i što je uvjet za bolju suradnju, osoblje se bolje upoznaje. Ali iz određenih razloga nabava se orijentira na razne izvore, na jednog ili više dobavljača. Razlozi su npr. cijena, kakvoća materijala, uvjeti isporuka i plaćanja, tržišni položaj dobavljača itd.
- **ciljevi smanjenja rizika nabave:** U svakom poslovanju postoji određeni rizik (razni neplanirani, teško predvidljivi ili nepredvidljivi događaji koji nepovoljno utječu na ostvarenje ciljeva na optimalan način). Zbog toga je potrebno držati povećane količine zaliha da ne bi došlo do zastoja u odvijanju procesa reprodukcije. Postoji veoma široka paleta rizika, npr. požar, nepogode, štrajkovi, havarije u pogonima dobavljača, rizici uvjetovani nemarnim i nestručnim rukovanjem itd. Potrebno je procijeniti rizike te provesti mjere koje će omogućiti smanjenje negativnih posljedica rizika. Takve su mjere premije osiguranja robe, proširenje kruga dobavljača, držanje sigurnosnih zaliha, korištenje određene ambalaže u prijevozu robe, stalna izobrazba kadrova, provedba mandatnog sustava (to znači da onaj koji je stručno najspremniji zaključuje ugovore o nabavi određene robe za potrebe cijelog poduzeća) i sl.
- **ciljevi povećanja fleksibilnosti nabave:** Fleksibilno postavljenim planom i ponašanjem nabave postiže se povećanje fleksibilnosti nabave. To omogućuje, ako nastupi neki rizik, da se lakše izabere varijanta koja će omogućiti prilagodbu nabave promijenjenoj konstelaciji uvjeta. Mogućnost nabave u svezi izbora varijanti odluka će biti veće ako

raspolaze s dovoljno obrtnih sredstava, ako ima veći skladišni prostor, odgovarajuću skladišnu opremu i slično te ako pravodobno raspolaze podacima o strukturi ponude i potražnje.

- **ciljevi povećanja općeg boniteta nabave:** To su dodatni ciljevi nabave. Tu se ubrajaju ciljevi nabave u svezi s metodama nabave, u svezi s nabavom na domaćem tržištu, politički ciljevi (preferiranje ili bojkot određenih dobavljača ili određenih zemalja), ekološki ciljevi i sl.
- **ciljevi sniženja troškova nabave:** Također se i u ovome području mora voditi računa o usklađivanju s ostalim ciljevima, da se zbog prevelikog sniženja troškova ne bi dovelo u pitanje sigurnost opskrbe. Ciljevi sniženja troškova nabave postavljaju se u svezi s objektima nabave i u svezi s funkcijama nabave. Sniženje troškova objekata nabave ima primarno značenje zbog velikog udjela troškova materijala i usluga u cijeni koštanja gotovih proizvoda.

Kalkulacija nabavne cijene:<sup>4</sup>

Fakturna cijena x količina
+troškovi ambalaže
+troškovi prijevoza
+troškovi osiguranja robe
+troškovi utovara, pretovara i istovara
+naknade (provizije) posrednicima
+carina
+porezi
+dodatak na isporuku ispod minimalne količine
+troškovi povrata ambalaže
-popusti
-skonto
-porezne olakšice
-naknade carinskih davanja
+/- ostalo (tečajne razlike, razlike cijena i dr.)
= nabavna cijena
+opći troškovi nabavljanja
=bruto nabavna cijena

<sup>4</sup> Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 37.



Nabavna cijena je temeljna stavka, a veći ponder dobivaju ciljevi sniženja troškova za objekte s višim nabavnim cijenama i većom potrošnjom, tj. objekti čija je ukupna vrijednost godišnje potrošnje relativno velika. Kao podloga za izbor objekata za koje će se u većoj mjeri tražiti mogućnosti sniženja troškova, prvenstveno nabavnih cijena je ABC analiza. Programi sniženja troškova moraju imati kvantificirane ciljeve, da bi se točno znalo što valja postići i da bi se moglo kontrolirati učinke korištenja određenih mjera. U konačni pregled troškova valja uključiti i troškove koji nastaju u svezi s objektima opskrbe na drugim funkcionalnim područjima kao i oportunitetne<sup>5</sup> troškove.

### **2.3.4. Instrumentalni ciljevi nabave**

Postavljanje instrumentalnih ciljeva predstavlja daljnju razradu operativnih ciljeva i to tako da se mogu koristiti odgovarajući instrumenti ( to su sredstva pomoću kojih se ostvaruju ciljevi) politike nabave za njihovo ostvarenje (razni putovi nabave, popusti, krediti, premije, okvirni ugovori, kalkulacije itd.)

Mogu se podijeliti prema: 1) područjima politike nabave (prema politici izvora nabave, politici cijena, politici odnosa s dobavljačima...), 2) djelomičnim sustavima nabave (prema sustavu plaćanja, sustavu nabavljanja, komunikacijskom sustavu, ...).

Neki primjeri instrumentalnih ciljeva u skladu s politikom cijena su:

- povećati udio ugovora u domaćoj valuti u sljedećoj godini za 30%,
- visinu nabavne cijene ugovarati na temelju kalkulacije,
- orijentirati se na ponude s najnižom cijenom,
- plaćanje ugovarati u domaćoj valuti,
- u skladu s razvojem na tržištu sniziti nabavne cijene,
- kod ugovaranja većih količina robe zahtijevati odgovarajuće popuste.

---

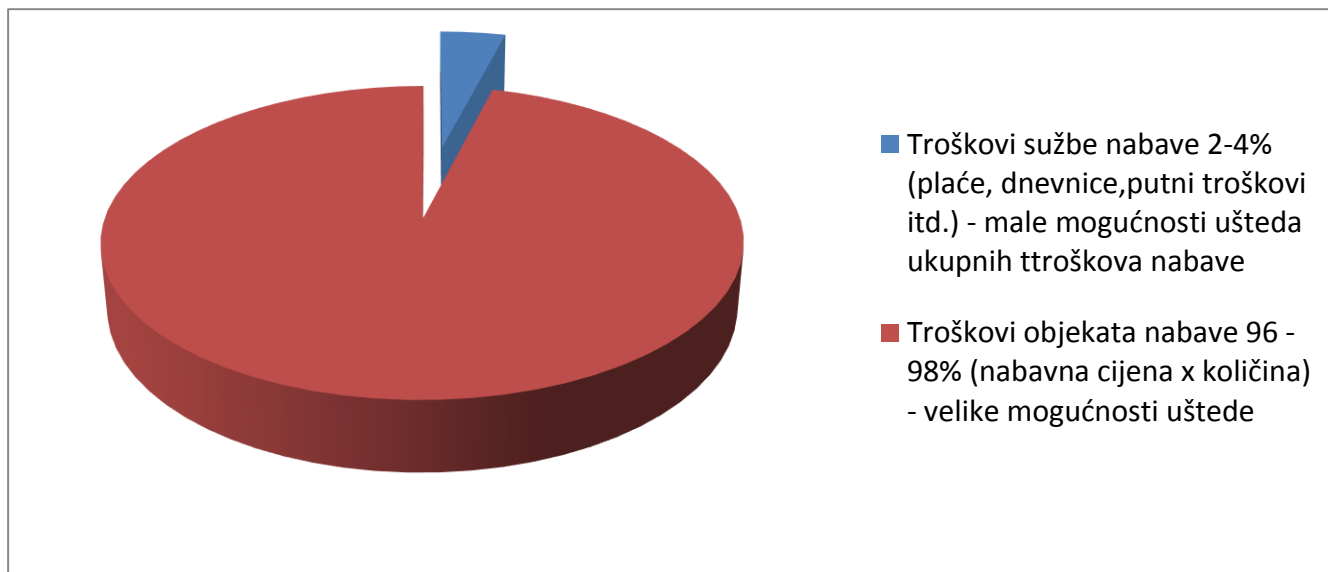
<sup>5</sup> Oportunitetni troškovi predstavljaju fiktivni dobitak odnosno gubitak, nastaju ulaganjem sredstava u jedan određeni objekt a ne u drugi. Ekonomisti tvrde da taj trošak predstavlja ono čega smo se odrekli za jedno dobro da bi uložili u neko drugo dobro.

Primjeri instrumentalnih ciljeva u skladu s postavljenom politikom nabavljanja:

- dobavljač mora isporučiti i najmanju količinu prema utvrđenim potrebama,
- nabavljati u ekonomičnim količinama,
- dobavljač mora točno isporučiti naručenu količinu,
- materijale od dobavljača može naručiti isključivo služba nabave,
- s dobavljačima temeljne robe sklopiti ekskluzivne ugovore s kojima se isključuju drugi kupci na određenom teritoriju.

## **2.4. Značenje nabave**

Nabava dobiva sve veće značenje u privatnim i javnim poduzećima i institucijama i to s tendencijom dublje društvene podjele rada. Raste broj dobara i usluga što se nabavljaju tzv. outsourcing. Zbog toga dolazi do rasta udjela vrijednosti nabavljenih materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda. U proizvođačkim poduzećima udio materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda iznosi u prosjeku oko 60%. Ovi podaci vrijede za razvijene zemlje. Tamo se udio plaća u prodajnoj cijeni proizvoda kreće između 10% i 35% (u prosjeku oko 20%), dok je u zemljama s niskim plaćama udio vrijednosti materijala u prodajnoj cijeni proizvoda veći na račun znatno manjeg udjela plaća. Relativno male uštede u vrijednosti materijala i usluga rezultiraju značajnim povećanjem dobiti poduzeća zbog velikog udjela vrijednosti materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda. Činjenica je da su troškovi organizacijske jedinice nabave mali, svega 2% do 4% (Grafički prikaz 1.) od ukupnih troškova nabave i zato nema razloga da se u nabavi ne zaposli dovoljan broj visoko-stručnih djelatnika i da se uz obavljanje operativnih zadataka ne počne znatno više pozornosti pridavati strategijskim i marketinškim zadacima nabave. Bez tih zadataka se ne mogu značajnije iskoristiti velike mogućnosti ušteta.



**Grafički prikaz 1.** Podjela troškova nabave (Izvor: Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 40.)

U sniženju troškova materijala nemaju svi funkcionalni zadaci nabave jednaki ponder te se njihovo značenje razlikuje od grane do grane i od poduzeća do poduzeća. Zato treba pridati pozornost organizaciji i angažmanu prikladnih djelatnika na pojedinim stručnim zadacima te pratiti troškove i učinke izvršenja tih zadataka. Ako se na izvršenju nekog zadatka posao bolje organizira te ako mu se prida više pozornosti, to će rezultirati odgovarajućim učincima kod određenog volumena nabave. To se odnosi na zadatke nabave kod kojih se ostvarivanjem strategijskih i taktičkih ciljeva izravno ili neizravno utječe na cijene, odnosno učinke (npr. ispitivanje tržišta nabave, objedinjavanje potreba, vrednovanje i ocjena dobavljača, vođenje pregovora i sl.). Te aktivnosti dovode do regresivnog pada nabavnih cijena sve do donje granice prodajnih cijena dobavljača, a omogućuju nabavu materijala primjerene kakvoće, pronalaženje i korištenje supstituta, veći koeficijent obrtaja odnosno brži protok materijala i sl. To dovodi do sniženja troškova, bolje likvidnosti, veće fleksibilnosti i sigurnosti poslovanja te do boljeg ugleda poduzeća. Obzirom na to da se radi o regresivnom padu nabavnih cijena, treba težiti optimalnoj točki u kojoj je odnos uloženog rada nabave i postignute nabavne cijene najpovoljniji (onda kada se više ne isplati povećavati aktivnosti nabave jer će nastati veće povećanje troškova od ostvarenih ušteda postignutih sniženjem nabavnih cijena). Važno je da se obrati veća pozornost i uloži više rada kod nabave

velike količine materijala jer je vrijednosni udio u potrošnji velik pa u takvim slučajevima i relativno malo sniženje nabavnih cijena rezultira velikim uštedama i veoma utječe na troškove proizvodnje i konkurentnost poduzeća.

## **2.5. Svaha nabave**

Svrha je ostvariti postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je nabava sastavni dio, pomoću svih potrebnih sredstava, usluga i pomoću energije što se ne proizvode u vlastitoj režiji. Kod toga se vodi računa da opskrba bude odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravo mjesto, od dobavljača koji savjesno izvršavaju obveze tj. koji su pouzdani. Svaha nabave je povezati i uskladiti potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama, energijom s interesima dobavljača tih objekata opskrbe.

U budućnosti se nastoji uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve donošenjem određenih odluka i kompromisa da bi se ostvarila što bolja opskrba. Neke od tih odluka su:

- osigurati kontinuirano zadovoljavanje potreba vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima,
- razvijati alternativne i nove izvore nabave s ciljem da se izbjegnu poteškoće u opskrbi i da se pripremi zadovoljavanje novih potreba,
- uspostaviti načine opskrbe koji će poštivati zakone ekonomičnosti i sigurnosti,
- uspostaviti odnose s drugim poslovnim funkcijama u svezi s definiranjem potreba i njihova zadovoljavanja, razvojem novih proizvoda osiguranjem ravnoteže između kakvoće i cijena, vođenjem pregovora s dobavljačima i dr.

Da bi se zadaci nabave obavili efikasno i efektivno funkcija nabave mora imati odgovarajući položaj u organizacijskoj strukturi i managementu te dostatan broj kompetentnih i motiviranih radnika.

Efikasnost nabave se sastoji u obavljanju zadataka na odgovarajući način. Kod razmatranja efikasnosti nabave postavlja se pitanje „Kako valja nabaviti?“, da ne bi došlo do rasipanja sredstava. Mjeri se odnosom izlaza procesa, odnosno rezultata nabave i ulaza (uloženi trud, rad, sredstva, informacije i vrijeme):

$$Efikasnost = \frac{Izlaz}{Ulaz}$$

Efikasnost se temelji na načelima štedljivosti i ekonomičnosti te je usmjerena ukupnim rezultatima. Ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova. To znači da zadatke nabave valja obaviti troškovno učinkovito. To će postići ako opskrbu određenog opsega realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe.

$$Ekonomičnost = \frac{Vrijednost nabave}{Troškovi nabave}$$

Također je svrha funkcije nabave da ciljeve opskrbe obavi efektivno tj. učinkovito. Efektivnost je omjer između postavljenih ciljeva i rezultata (učinaka) nabave, odnosno promatra se obavlja li nabava prave zadatke koji su značajni za ekonomičnu i štedljivu opskrbu. Ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe i učinaka realizirane opskrbe određivanje efektivnosti nabave je otežano ako ne postoje kvantitativno definirani operativni i instrumentalni ciljevi nabave, na temelju kojih bi se provela kontrola opsega ostvarenja ciljeva. Efektivnost se povećava kad je nabava procesno orijentirana i ako vodi brigu o svojem doprinosu u stvaranju vrijednosti u lancu opskrbe. Također će se povećati ako spozna i počne koristiti mogućnosti načina svojeg doprinosa ukupnom uspjehu poslovanja.

$$Efektivnost = \frac{Ostvarenje ciljeva}{Ciljevi nabave}$$

Valja ispitati je li poslovanje efektivno, a nakon toga je li efikasno! Potom se moraju postaviti ova pitanja: „Što nabaviti?“ i „Kako nabaviti?“. Dakle, u proizvodnji je bitno da se prvo odrede ključne djelatnosti prilikom razvoja proizvoda. Prilikom toga ne možemo sigurno ustanoviti što je bolje nabaviti, a što proizvoditi u vlastitoj režiji. Otvoreno je pitanje, tko će biti odgovoran o razvoju i u kojem opsegu. Ako se razvoj prenese na dobavljače, tada treba računati s povećanjem udjela troškova materijala u ukupnim troškovima. Pitanje „Što nabaviti?“ postavlja se i u drugim fazama životnog ciklusa proizvoda, da bi se spoznale mogućnosti povećanja efektivnosti nabave.

## **2.6. Položaj nabave**

Može se promatrati s gledišta strukture organizacije i uloge nabave u oblikovanju ciljeva, izvršavanja zadataka i definiranja strategije nabavljanja te s gledišta integracije nabave u sustav poslovanja poduzeća. Razlikuju se:

- negativni,
- neutralni,
- pozitivni položaj nabave.

Kada pričamo o negativnom položaju nabave, misli se na način da nabava obavlja samo administrativne poslove naručivanja, prijama i izdavanja materijala, a odluke o tome što, kada, koliko i od koga nabaviti donose se izvan funkcije nabave bez dostatnih konzultacija s osobljem iz nabave. Tako se i nabava, kao i svaka služba poduzeća, bavi samo svojim uskim interesima.

### **2.6.1. Negativni položaj nabave**

Nabava ima negativnu poziciju ako korisnici predmeta nabave sami donose odluke o nabavi i istovremeno ne spoznaju učinke takvog načina na sveukupno poslovanje poduzeća. Nabava ne može utjecati na odlučivanje o vrsti i kvaliteti zaliha, na kooperaciju u nabavi, na odluke da li proizvesti ili nabaviti, na primjenu supstituta itd. Dolazi do kupnje velikih količina zaliha a ne razmišlja se o tome da bi ista zaliha u budućnosti mogla postati nekurentna, materijal bi se mogao pokvariti, da se povećavaju troškovi zaliha i sl. Tehnička služba je nadležna da specificira potrebe, računovodstvo vodi brigu o plaćanju računa dobavljača, nabava ispostavlja narudžbe i brine o isporuci i prijemu materijala, kontrolni laboratorij brine o kakvoći. Postupci nekih službi nisu usklađeni a problemi se rješavaju suboptimalno.

Potrebno je mnogo truda i vremena da poduzeće opet radi efikasno. Da bi se došlo do pozitivnog položaja nabave, mora se proći neutralni položaj.

## **2.6.2. Neutralni položaj nabave**

Ovaj položaj je karakterističan u ranom razvoju službe materijalnog poslovanja. Služba nabave se usmjerava na što efikasnije poslovanje materijalima s time da vodi brigu o efikasnosti i da svi operativni poslovi budu povezani. I dalje se većinom obavljaju operativni poslovi da bi se eliminirala uska grla, problemi i rizici nabave. Mora postojati plan nabave na temelju kojeg se provode aktivnosti nabave, definira se politika nabave, postavljaju se normativi zaliha, istražuje se tržište nabave, a u službi nabave se provode i ostale aktivnosti (kooperacija, izbor najpovoljnijih izvora nabave...). Postoje velike mogućnosti racionalizacija i aktivnosti kojima nabava može pridonijeti konkurentskoj poziciji poduzeća na tržištu, a to bi omogućilo da nabava uđe u pozitivnu fazu.

## **2.6.3. Pozitivni položaj nabave**

Pozitivni položaj nabave znači da nabava postaje ravnopravna funkcija u poduzeću i ima potpuno pravo donositi odluke u svezi s potrebama i opskrbom poduzeća. Pozitivni položaj nabava može dostići provedu li se radikalne promjene strukture i procesa nabave te odnosa s dobavljačima. Nabavi bi trebale biti dodijeljene određene nadležnosti i da se kao partner uključuje u donošenje svih stratejskih odluka. Za to mora dobiti podršku vrhovnog rukovodstva poduzeća.

Pomoću informacija o tržištu nabave daje podršku drugim poslovnim funkcijama. Rješava sve specifične poslove opskrbe te surađujući s drugim poslovnim funkcijama provodi analizu vrijednosti i vrijednosno inženjerstvo. Ako se pojave novi pouzdani izvori (dobavljači), nabava informira o mogućnosti prijelaza s vlastite proizvodnje na nabavu.

Postoji niz situacija gdje je potrebna stalna razmjena informacija između nabave i ostalih poslovnih funkcija, koja se obavlja u raznim tijelima. Cilj je da se definiraju kvantitativne i kvalitativne potrebe i da se oblikuje politika i strategija nabave, koja će odgovarati interesima poduzeća i odrediti okvire operativnog rada. Odluke se donose u timovima i orijentirane su procesno. Pri tome se mora sagledati pojedinačna uloga svakog procesa u sveukupnom poslovanju. Djelatnici imaju znato veće odgovornosti, postavljaju im se veći zahtjevi u pogledu njihovih stručnih znanja te osobnih karakteristika i sposobnosti.

Pod time se misli da moraju dobro poznavati tehničke karakteristike materijala s kojima rade, moraju poznavati tehnike prognoziranja kojima predviđaju budući razvoj situacije, trebaju poznavati ekonomiku poslovanja, računovodstvo, kontrolu kakvoće te strategiju poduzeća. Klasični poslovi imaju sve manji udio u poslu nabave iako su i dalje značajni (primanje zahtjeva za nabavu, naručivanje, prijem robe, vođenje zaliha...). Na značenju dobivaju strategijski zadaci, benchmarking<sup>6</sup>, marketing nabave i rad s dobavljačima na lokalnoj i globalnoj razini. Nabava mora osigurati uspjeh poduzeća i lansiranje novih proizvoda u kratkom vremenu već u ranoj fazi. Timski rad, konzultacije, koordinacija i kooperacija ključne su riječi koje označuju ulogu nabave u pozitivnoj fazi.

Uz navedene opće pretpostavke, moraju se stvoriti korisni i svrsishodni temelji npr. nabavi valja omogućiti korištenje suvremenih elektroničkih uređaja i medija te voditi brigu o stalnoj edukaciji kadrova. Značajnu ulogu u tome ima angažiranje vanjskih suradnika, savjetnika, stručnjaka, koji se prema svojim iskustvima i svojoj specijalnosti uključuju u pojedine projektne timove/radne grupe. Na taj način nabava može dostići razinu svjetske klase.

### **3. Organizacija nabave**

Kao i svaka druga djelatnost u poduzeću, tako se i nabava treba organizirati da radi uspješno i ekonomično. Organizacija je proces kojim precizno utvrđujemo tijek poslova. Pomoću tog tijeka se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije.

Pojam organizacije može imati i različita semantička značenja. Riječju organizacija označuju se:

- u sociološkom smislu to je svaka institucija, poduzeće, sindikat, sportsko društvo i slično. To je pojam za institucije u kojima ljudi surađuju s određenom svrhom, recimo da bi građanima osigurali usluge, zastupali njihove interese i/ili interese članova, proizvodili automobile i sl.,

---

<sup>6</sup> Benchmarking je postupak, alat kojim se mjere i uspoređuju operacije, rezultati, proizvodi, usluge i sl. vlastitog poduzeća sa najboljima, bilo unutar područja djelovanja poduzeća ili izvan njega.



- zadatak provođenja ili uspostavljanja jednokratne aktivnosti ili suradnje i sl. (npr. zadatak susreta s prijateljima, organizacija izleta, vjenčanja, ekskurzije),
- unutarnja struktura neke organizacije ili sustava,
- uspostavljanje strukture i odnosa u sustavu da može uz određene uvjete ostvariti postavljene ciljeve.

Kod organizacije poslovanja važno je obratiti pozornost na:

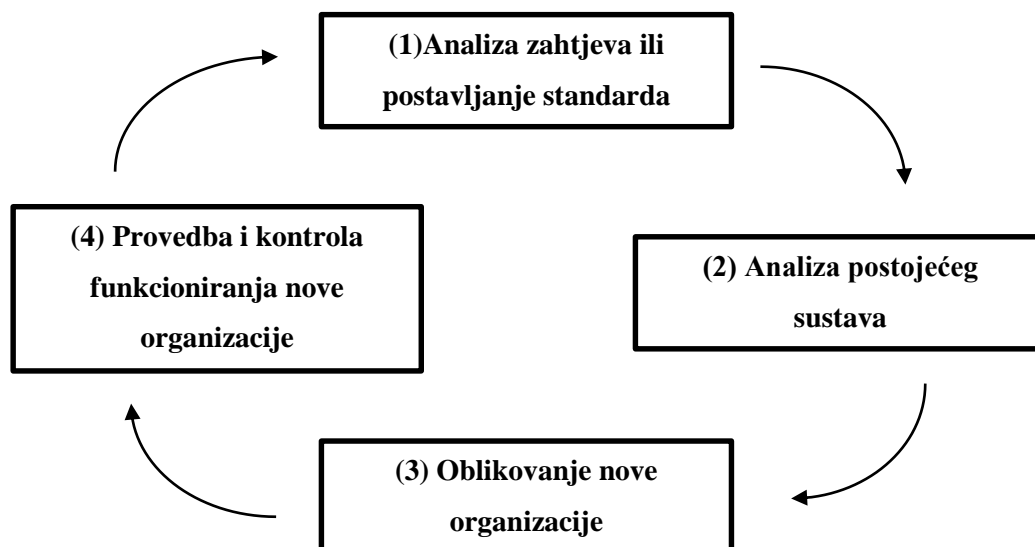
- zadatke koje treba izvršiti,
- vremensko i prostorno odvijanje zadataka,
- angažman ljudi i sredstava (koji ljudi?, koliko?, s kolikom količinom sredstava?)
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima.

„Organizacija poslovanja je složen i kontinuirani proces koji se obavlja kroz četiri faze:

- **1. faza: Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda** – na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava te na temelju informacija o razvoju, analiziraju se zahtjevi i postavljaju standardi organizacije nabave. Standardi se temelje na organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima, troškovima, etici i slično. Ova faza predstavlja zapravo brzu i kratku analizu problema, mogućnosti i ograničenja organizacije,
- **2. faza: Analiza postojećeg sustava** – obuhvaća snimanje postojeće organizacije poslovanja i kritičku ocjenu postojećeg stanja s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije,
- **3. faza: Oblikovanje nove organizacije** – ova faza se dijeli u dvije pod faze. Prvi dio obuhvaća oblikovanje grube organizacije (izrada koncepta sustava), a drugi dio razradu detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihovog izvršenja te dodjelu zadataka njihovim izvršiteljima),
- **4. faza: Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije** – novu organizaciju prije primjene treba pripremiti (izraditi dijagram toka rada, odrediti logiku odlučivanja, pripremiti programsku podlogu, pribaviti potrebnu opremu i slično).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Izvor: Krpan Lj., Varga D., Maršanić R. : „Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*“, 2015., 327-336. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/146256>



*Shema 2. Faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja (Izvor: Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 329.)*

### 3.1. Oblici organizacijske strukture nabave

U praksi je nažalost još uvijek duboko ukorijenjen model menadžmenta gdje gornja razina promišlja o budućim potezima, a najniža razina izvršava te zadatke. Iz tog razloga ukupni potencijal i mogućnosti djelatnika ostaju neiskorištene.

Organizacijska struktura nabave mora biti tako oblikovana da znanje, sposobnost i kreativnost ljudi nisu ugrožene pretjeranom centralizacijom i hijerarhijskim razinama te da se zadovolje ciljevi djelatnika nabave i da se postigne što veće zadovoljstvo na radu. Da bi se poboljšala organizacijska struktura, takve odnose treba promijeniti u korist decentralizacije odgovornosti i smanjenja hijerarhijskih razina te uspostavljanja mrežnih struktura u kojima se radi timski. Organizacijskom strukturom se utvrđuje razgraničenje i dodjela zadataka nabave organizacijskim jedinicama i radnim mjestima koja su nositelji zadataka. Njima se daju odgovarajuća ovlaštenja, a imaju i određene odgovornosti. Organizacijska struktura nabave mora omogućiti da nabava maksimalno doprinosi uspješnosti poslovanja privrednog subjekta. Sada dolazi do pitanja kako je moguće ostvariti bolji poslovni rezultat?

Odgovori na pitanje su ovi:

- korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izdacima na jednome mjestu,
- izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu
- ako normizacijom predmeta i količina nabave poveća produktivnost i ekonomičnost poslovanja,
- ako uključi dobavljače u razvoj, proizvodnju i logistiku vlastitog poduzeća i na taj način snizi troškove i poboljša djelotvornost tih funkcija,
- povećanjem djelotvornosti procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima.

Dalje, organizaciju možemo podijeliti na formalnu i neformalnu. Formalna organizacijska struktura predstavlja okosnicu svake organizacije. Ona je propisana i službeno utvrđena, a najčešće se prikazuje grafikonom kompanije s pozicije opisa poslova i ciljeva. Svjesno je podstavljena za potrebe rješavanja zadatka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete. Temelji se na sustavu normi i pravila. Norme i pravila imaju smisla ako ih djelatnici poznaju, odnosno ako ih se pridržavaju. Za razliku od formalne organizacijske strukture, u svakom poduzeću djeluje i stvarna, odnosno objektivno postojeća struktura koja se često naziva i neformalna organizacija. Ona nastaje u procesu funkcioniranja formalne organizacije poduzeća i u trenutku uspostavljanja strukture odgovara formalnoj. S vremenom dolazi do raskoraka. Neformalna organizacija nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća te je labilna i podložna čestim promjenama. Sačinjena je od tzv. „neformalnih“ ili „primarnih“ grupa. To su male grupe koje imaju otprilike od 2 do 10 članova, a nastaju kad ljudi stvore osjećaj zajedničkog identiteta, kada se zbliže po bilo kojoj osnovi i na taj način stvore jedan novi „mi“.

Organizacijska shema sama po sebi ne može osigurati efikasno poslovanje iako se temelji na ispravno postavljenim ciljevima organizacije. Efikasnost poslovanja je rezultat zajedničkog rada osoblja koje radi prema postavljenim organizacijskim shemama i propisima kao skladni funkcionalni tim.

Da bi se nabava stavila u određenu strukturu, važno je slijediti određena načela. To su:

- **Načelo ekonomičnosti** : Ovo načelo nam govori da organizaciju nabave treba postaviti na način da njeni učinci nadmaše utrošak čimbenika (rad, sredstva, vrijeme), a output treba biti veći od inputa. Potrebno je jednakomjerno opteretiti nosioce zadataka te koristiti sredstva i vrijeme u skladu sa značenjem zadataka i troškovima njihova obavljanja.
- **Načelo prilagodljivosti** : Prema ovom načelu, organizacija nabave mora biti uspostavljena na način da se sustav može prilagoditi promijenjenim uvjetima te o tome ovisi njegova djelotvornost. Organizacija nabave mora biti fleksibilna i stabilna.
- **Načelo kontinuiteta** : Ovo načelo ističe kako je potrebno voditi računa o kvalitativnom razvoju organizacije nabave kroz duže razdoblje. Također, naglašava kako nije potrebno napuštati stara rješenja koja dobro funkcioniraju i koja se mogu uklopiti u novu organizaciju.
- **Načelo transparentnosti** : Načelo naglašava da organizacija mora biti jednostavna i jasna. zadaci, ovlaštenja i odgovornosti svakog mjesta moraju biti jednoznačno određeni te je potrebno stvoriti jednostavnu strukturu odgovornosti (mora se znati tko je za što odgovoran). Organizacija koja je transparentna lako je prihvatljiva, kod takve organizacije lako je uklanjati eventualne nedostatke te ju je lako unapređivati.
- **Načelo raščlanjivanja odnosno analize i agregiranja tj. sinteze** : Ovo načelo predstavlja podlogu za stvaranje organizacijske strukture. Iz njega kao takvog se izvodi niz posebnih načela. Analiza zadataka se provodi tako da se cjeloviti zadatak potpuno raščlani na njegove sastavne dijelove. Raščlanjivanje se provodi počevši od ciljeva funkcije nabave prema elementarnim zadacima. Sinteza zadataka se vrši objedinjavanjem raščlanjenih zadataka u skupove zadataka. Može se provesti na način da se istovrsni zadaci objedine na jednom ili više mjesta.

Primjenom ovih organizacijskih načela se uspostavlja organizacijska struktura funkcije nabave, te valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano u okviru jedne službe koja će obavljati sve funkcionalne zadatke ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti. U početku su se obavljali isključivo operativni zadaci, ali razvojem tržišta javlja se sve veća potreba za raznim strategijskim zadacima. U

suvremenim se uvjetima stratezijskim zadacima daje posebna pozornost jer su se spoznale prednosti njihova razgraničenja za uspješnost poslovanja nabave.

Podjela operativnih i stratezijskih zadataka ima odraza u organizaciji nabave, posebno u pogledu podjele ovlaštenja odlučivanja te davanja naloga i uputa za rad. Stoga razlikujemo linijsku i štabno-linijsku organizaciju te različite oblike višelinijske organizacije. Za linijsku organizaciju je značajno jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili su neke funkcije decentralizirane, odnosno organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća. Svako rješenje ima u određenim okolnostima dobrih i loših strana.

S perspektive mjesta nabavne službe u organizacijskoj shemi razlikujemo dva oblika organizacije nabave: centralističku organizaciju nabavne službe i decentralističku.

### **3.2. Centralizacija nabave**

Organizacija nabave je centralistička onda kada je za poslove opskrbe nadležna samo jedna organizacijska jedinica, a decentralistička je kada zadatke obavljaju razne organizacijske jedinice. Moguće ih je kombinirati tj. stvoriti centralizirano-decentraliziranu nabavu.

O tome hoće li nabava biti centralizirana ili decentralizirane ovisi o:

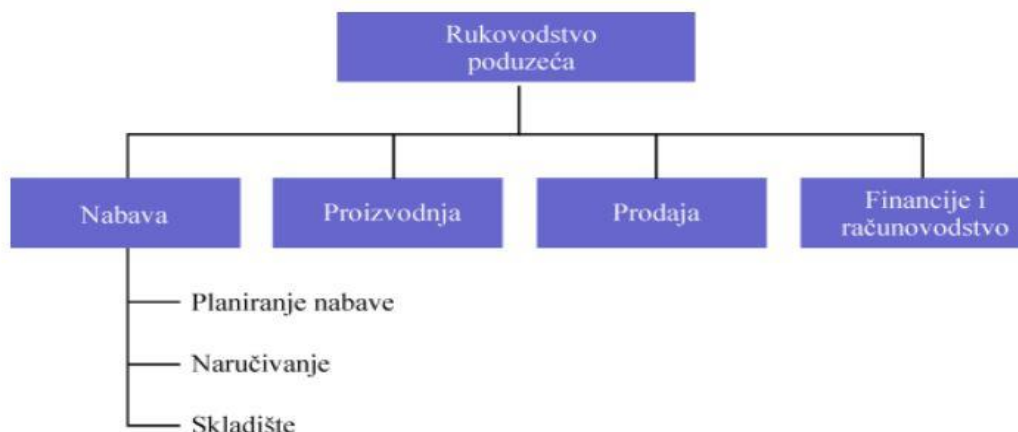
- posebnim vrstama i količinama predmeta rada,
- stupnju preklapanja djelatnosti pogona,
- prostornoj udaljenosti pogona,
- broju i djelatnosti pogona,
- djelatnostima poduzeća,
- veličini poduzeća.

U malim i srednjim poduzećima obično se organizira centralizirana nabava. Centralistički oblik organizacije nabavne službe uvjetuje niže troškove nabave, a ti niži troškovi su uvjetovani većim količinama nabavki sredstava, koje služba nabavlja za potrebe svih sektora i odjela. Veće količine omogućuju nabavljanje po nižim cijenama jer se za veće

količine mogu dobiti rabati. Druga je prednost centralizirane nabave u tome da taj oblik ne zahtjeva velik broj nabavnog osoblja kao što je slučaj kod decentralizirane nabave. Ovakva struktura nabave nam omogućuje i sniženje normativa zaliha. Sljedeća prednost je u tome da omogućuje standardizaciju materijala i dobavljača. Također omogućuje specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodijeljene im funkcije. Na taj način mogu bolje upoznati posao kojim se bave i postići bolje rezultate u poslovanju nego da se bave mnogim predmetima ili nizom funkcionalnih zadataka. U centralistički organiziranoj nabavi je moguće plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta. Prednost ove vrste nabave je i u boljem ostvarivanju jedinstvene politike nabave, kao i u lakšoj kontroli i analizi nabavnog poslovanja i pregledu nad tržištem nabave. Odluke o specifikaciji materijala primaju se centralno, što također vrijedi i za izbor dobavljača, pripremu ugovora te centralno pregovaranje. Često se radi o višegodišnjim sporazumima s unaprijed izabranim dobavljačima, s kojima određuju opće i posebne uvjete nabave.

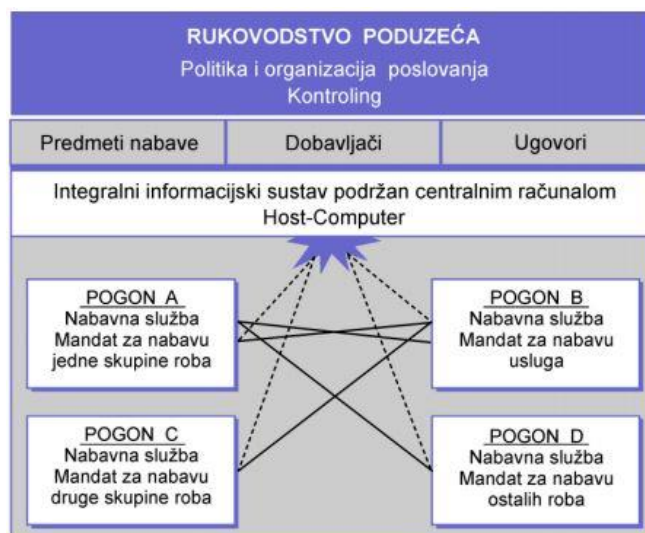
Usprkos mnogim prednostima, centralizirana nabava ima i razne nedostatke. Ako sektori i odjeli pojedinačno nabavljaju sredstva za proizvodnju, tada se može dogoditi da na tržištu nabave međusobno konkuriraju i uvjetuju povećanje cijena. Centralizacija znači manje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, otežava komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata. Djelatnici nabave nemaju osjećaj za tehničke probleme u svezi s izmjenama potreba i primjenom pojedinih materijala. To dovodi do nepotrebnog birokratiziranja i viška papirologije, što dalje dovodi do povećanja troškova nabavljanja, nema više fleksibilnosti pa dolazi do problema s opskrbom. Iako centralizirana nabava ima niz teorijskih prednosti, ipak se ostvaruju znatno slabiji rezultati nego što se očekuje te je potrebno provesti ispitivanja o tome koji oblik i stupanj centralizacije se najviše isplati, tj. donosi veću ekonomičnost i djelotvornost poslovanja nabave.

U centraliziranoj nabavi možemo naći dvije vrste organizacije a to su logička i prostorna centralizacija. U praksi se u malim i srednjim poduzećima uglavnom koristi prostorna centralizacija. To znači da je organizacijska jedinica nabave smještena na jednoj lokaciji recimo u upravi i ona obavlja sve zadatke nabave (što možemo vidjeti sa Sheme 3.).



**Shema 3.** Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave (Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/TRG/bknezevic/prezentacija%20nabava%20kovac%20ivan%202013.pdf>, preuzeto 21.05.2016.)

Za razliku od prostorne organizacije, kod logičke centralizacije postoji više dislociranih jedinica za nabavu kao što su službe ili odjeli nabave u pojedinim pogonima ili u pojedinim regijama. Te jedinice preuzimaju zadatke nabave prema objektnom načelu za potrebe cijelog poduzeća. Primjer toga je recimo, jedna organizacijska jedinica nabave preuzme zadatke nabave skupine roba npr. određenih sirovina koju najbolje poznaje ili troši, dok druga decentralizirana jedinica nabavlja neku drugu skupinu roba. Treća služba preuzima zadatke nabave usluga (vidi Shemu 4.).



**Shema 4.** Logička centralizacija nabave u poduzeću srednje veličine (Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/TRG/bknezevic/prezentacija%20nabava%20kovac%20ivan%202013.pdf>, preuzeto 21.05.2016.)

Ovakva organizacija može biti učinkovita pod uvjetom da je uspostavljen integralni informacijski sustav u kojeg su putem komunikacijske mreže uključene sve decentralizirane organizacijske jedinice i imaju mogućnost on-line dijaloga. Sve službe, sva radna mjesta koja međusobno ovise jedni o drugima moraju komunicirati, dakle biti povezani komunikacijski iz razloga da se eliminiraju problemi u koordinaciji i ostvare pozitivni rezultati centralizacije. Sustav dijaloga putem elektroničkih uređaja i mreža nema ograničenja pa je u svakoj organizacijskoj jedinici nabave moguć uvid u poslove s pojedinim dobavljačem i u njegove uvjete isporuke kao i u sustav vrednovanja njegovih ponuda.

Logički centralizirane funkcionalne organizacijske jedinice mogu dobro usklađivati sustav opskrbe, koristiti okvirne ugovore, organizirati opskrbu s lokalnih i globalnih izvora jer posluju prema opće prihvaćenim jedinstvenim načelima. Na njih su prenijeta sva ovlaštenja i odgovornost za opskrbu skupinom roba za koju dobiju mandat za nabavu, dok se strateški zadaci mogu rješavati u suradnji sa službom kontrolinga. Ako su informacijski sustavi dobro uspostavljeni, logička centralizacija može dobiti veće značenje jer koristi prednosti centralizacije (specijalizacija radnih mjesta, sinergijski učinci...) i smanjuje nedostatke decentralizacije kao što su lošija tržišna pozicija ili veći troškovi.

### **3.3. Decentralizacija nabave**

Kod takvog oblika organizacije svaka poslovna jedinica je odgovorna za svoj poslovni uspjeh. Vodstvo poslovne jedinice je u potpunosti odgovorno za sve aktivnosti nabave. Decentralizacija nabave je učinkovita u poduzećima kod kojih su pogoni međusobno prostorno udaljeni i ima ih u većem broju, a asortiman kojim raspolažu je veoma različit od odjela do odjela. U takvoj situaciji se javljaju problemi suradnje oko utvrđivanja potreba, spoznaje problema potrošnje, prijevoza materijala, odnosa s korisnicima i dobavljačima i sl. U tom slučaju takav oblik organiziranosti je isplativiji onda kada pojedina poslovna jedinica sama nabavlja materijale, koji su za jednokratnu upotrebu te se razlikuju od drugih jedinica. Također se javlja još jedan nedostatak a to je velik broj nabavnog osoblja. Različite poslovne jedinice pregovaraju s istim dobavljačem o jednakim materijalima te na kraju postižu različite uvjete nabave. Ako kapaciteti dobavljača nisu dovoljni, poslovne jedinice istog poduzeća mogu djelovati kao međusobni konkurenti što predstavlja nedostatak ovakve organiziranosti.



Postavlja se pitanje u kojoj mjeri centralna nabava može učinkovito i ekonomično zadovoljiti potrebe decentraliziranih pogona. Hoćemo li ići u potpunu decentralizaciju koja ima određene prednosti (npr. manji troškovi transporta, veća fleksibilnost) ali i određene nedostatke (ne mogu se koristiti prednosti ekonomije količina predmeta nabave koje trebaju svi pogoni, nastaju veći opći troškovi nabave, pojedine službe nabave se javljaju na tržištu kao konkurenti)?

Decentralizacija nabave se dijeli na prostornu i predmetnu decentralizaciju. Oba oblika se koriste:

- u organizacijskim jedinicama poduzeća za koje ima prednosti pojedinačna opskrba (to jest ako se materijali nabavljaju prema potrebama pojedinačne proizvodnje/prodaje i jednokratno se utroše u procesu reprodukcije),
- ako nabavu mogu uspješno obaviti samo specijalisti koji dobro poznaju materijale i zahtjeve tehnologije proizvodnje,
- ako zbog svojih svojstava materijali nisu pogodni za opskrbu s vlastitih zaliha,
- ako bi zbog nepovoljnog prostornog položaja pogona nastali veliki troškovi nabavljanja.

Kod velikih i složenih poduzeća u pravilu se uspostavlja kombinirana odnosno centralizirano – decentralizirana organizacija. U podjeli zadataka između centralne službe i decentraliziranih organizacijskih jedinica javljaju se različita rješenja, koja ovise o uvjetima kao što su recimo dislokacija pogona, vrste potreba pogona, funkcioniranje informacijskog sustava, izvori i putovi nabave, značenje tipizacije i standardizacije materijala itd.

Kad se radi o podjeli zadataka između centralne službe i decentraliziranih jedinica nabave, rukovodi se kritičkim faktorima uspjeha u poslovanju. Prema tome, uz centralnu službu valja vezati strateške i taktičke zadatke (npr. definiranje politike nabave, načina planiranja potreba, rješenja organizacije poslovanja i informacijskog sustava, zadatke na međunarodnom tržištu itd.) te koordinaciju poslovanja svih jedinica nabave. Decentralizirane jedinice preuzimaju odgovornost za operativne zadatke (kao što je praćenje rokova isporuke, reklamacije, prijevoz itd.).

U modernim uvjetima sve više jača tendencija logičke centralizacije nabave, iz razloga jer informacijski sustavi omogućuju brzo spoznavanje i rješavanje zadataka opskrbe u dislociranim organizacijskim jedinicama, a normizacijom materijala omogućuje se nabava u većim količinama. Tržišta nabave proširuju se integracijskim procesima te je centralizirana nabava djelotvornija i kompetentnija. Decentralizirane nabavne službe bave se nabavom

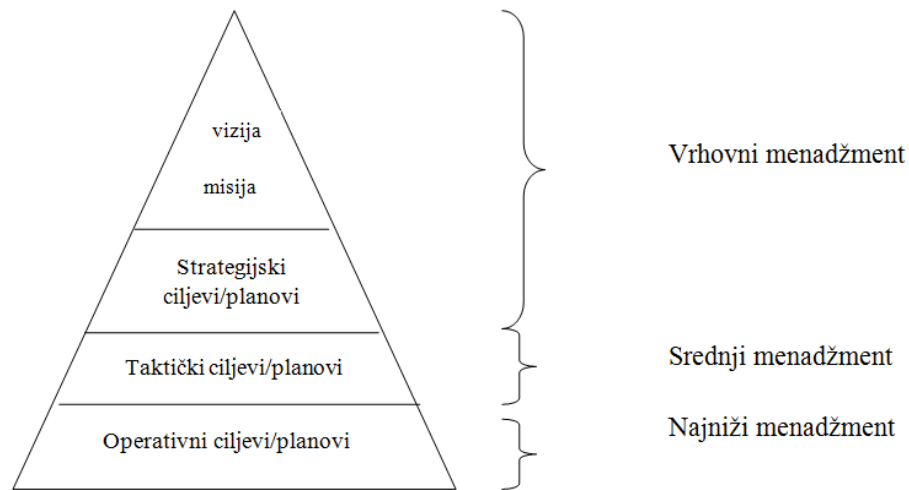
specifične robe ili usluga, ili samo realiziraju samo operativne zadatke nabave za potrebe dislociranih pogona.

#### **4. Općenito o planiranju i strateškom planiranju**

Planiranje je veoma važan instrument (postupak) vođenja i ostvarivanja ciljeva poduzeća. Omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada. Osnovni razlog zašto poduzeća planiraju i zašto bi trebali planirati jest taj da im planiranje omogućava ostvariti zacrtane ciljeve a strateško planiranje omogućava to isto ali na dulji rok (5 godina) i u većem opsegu. Strateški plan nam pokazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća. Strateški planovi se izvode na način da se gornje razine managera sastanu jednom godišnje i zajedno sa ključnim članovima organizacijskih planskih štabova formuliraju strategiju dok njenu implementaciju prepuštaju nižim razinama. Strateški plan obično prati i izrada godišnjih planova rada, koji detaljnije definiraju odgovornost za izvršenje plana, rokove, potrebne resurse i eventualne organizacijske i operativne korake koje je potrebno provesti kako bi se postigli ciljevi definirani planom.

Pojam planiranja bi se mogao sažeti kao racionalna vizija budućnosti. Kod definiranja planiranja ne postoji univerzalno prihvaćena definicija planiranja kao menadžmenta aktivnosti, zbog toga što su mnogi autori imali različite pristupe u definiranju planiranja. Ukratko moglo bi se reći da je planiranje prethodno razmišljanje o budućnosti. Ono premošćuje jaz, raskorak između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo biti.

Proces planiranja je vrlo zahtjevan i složen proces u koji se treba uložiti mnogo truda i rada. Sastoji od nekoliko ključnih faza: analiza okoline, vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi, implementacija planova, evaluacija rezultata i povrh sveg navedenog povratna veza. Na temelju tih faza uviđa se povezanost strateškog menadžmenta sa strateškim planiranjem kao međuzavisnim pojmovima. Kako je planiranje dio procesa menadžmenta, tako je i kod strategijskog. Na sljedećoj shemi prikazane su razine menadžmenta i planovi/ciljevi kojima se koja od tri razine bavi, a u tabeli su navedene razlike između razina i njihovih zadataka.



**Shema 5.** Razine planiranja (Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120), preuzeto 29.06.2016.)

Za strateško planiranje, odnosno definiranje strateških ciljeva i planova zaduženi su vrhovni menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijele organizacije. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije. Razlikovne karakteristike strateških, taktičkih i operativnih planova prikazani su u Tabeli 1.

	<b>Vrste planova</b>		
<b>Obilježja</b>	<i>Strategijski planovi</i>	<i>Taktički planovi</i>	<i>Operativni planovi</i>
<i>Razina poslovanja za koju se razvijaju</i>	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
<i>Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju</i>	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
<i>Problematika koju pokrivaju, opisuju</i>	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
<i>Vremenska usmjerenost</i>	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
<i>Razina detaljnosti</i>	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
<i>Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju</i>	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

**Tabela 1.** Razlikovne karakteristike planova

(Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120), preuzeto 29.06.2016.)

Proces strateškog planiranja sastoji se od 10 glavnih koraka koje je potrebno napraviti prilikom izrade strategije su:

- priprema za strateško planiranje ( sudionici / institucija / komunikacija),
- strateški okvir,
- definiranje trajanja strateškog dokumenta, vizija i misija,
- situacijska analiza,
- strateška pitanja, strateški ciljevi,
- strateški programi,
- utvrđivanje troškova i veza s budžetskim procesom,
- indikatori za praćenje u evaluaciju,
- utvrđivanje kriterija za određivanje prioriternih aktivnosti,
- izrada akcijskog plana.

Bilo bi pogrešno shvaćanje da se planiranje samo svodi na donošenje planova. Ono predstavlja i proces donošenja upravljačkih (planskih odluka) - ciljeva, strategija, politika, programa, projekata, budžeta. Stoga je glavni problem u današnjim organizacijama je što ne razlikuju planiranje od strategiziranja (kreiranja strategije). Planiranje se odnosi na programiranje, a ne otkrivanje ili kreiranje. Također srednjoročno i kratkoročno planiranje, provedba i kontrola nisu dio strateškog planiranja, međutim ipak ih se mora razmatrati tijekom svih faza tog procesa.

Osnovni cilj strateškog planiranje je jasno utvrditi prirodu i karakter regije i sektora koji ono predstavlja i upravlja razvojem regije u budućnosti. Kroz proces strateškog planiranja jasno utvrđujemo ciljeve, prioritete i strategije razvoja regije i definiramo mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva.

#### **4.1. Strategije nabave**

Da bi lakše razumjeli strategiju nabave, prvo moramo objasniti općenito što je strategija. Naziv strategija potječe od riječi *strategus* iz starogrčkog jezika. Ta riječ je obilježavala pojedince koje diči visoki vojni čin te časnike s vrlo širokim ovlaštenjima, danas poznat kao general. Shodno iskustvima korištenja riječi strategija, kao dio vještine vođenja ratova i državnih poslova, riječ strategija najuže se vezuje za vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova, te načina dolaska i zadržavanja na vlasti. Drugim riječima, strategija se definira kao vještina predviđanja i usmjeravanja vođenja vojnih i političkih događaja. Istodobno je podrazumijevala i umjetnost, dakle nešto što je kreativno, prožeto intelektualnošću. ... Dolazimo do velike ekonomske krize (1929. – 1933.) čije su posljedice značajno pridonijele zbivanjima koja su prepoznatljiva i danas. Poslovanje poduzeća više se ne može osnivati samo na proizvodnim mogućnostima nego i na poštivanju uvjeta koje stvara okruženje. Takav pristup negira *ad hoc*<sup>8</sup> donošenje poslovnih odluka. Istodobno se afirmira ideja o potrebi planiranja tih odluka, odnosno potrebi upoznavanja okoline, kao pretpostavke njihova efikasnog donošenja i provođenja. Dolazi do određenih promjena a kao posljedica tih promjena je postalo jasno da *ad hoc* pristup određivanja poslovne strategije i politike poduzeća nije dovoljan. Nameće se potreba strategijskog planiranja, odnosno uočavanja

---

<sup>8</sup> *Ad hoc* je latinski izraz koji znači "zbog ovog" ili "zbog ove svrhe", označava neko rješenje za neki specifični problem ili zadaću koji se ne generalizira, te koji se ne smije primjenjivati u druge svrhe.

moćnih utjecaja u budućnosti na nesmetano odvijanje poslovanja poduzeća. Kasnih 40-ih godina planiranje poslovne politike praktički zamjenjuje *ad hoc* pristup donošenja poslovnih odluka. Takav pristup ubrzo se pokazao kao temeljna pretpostavka poslovnog uspjeha. Temeljna inicijativa strategijske paradigme kreiranja i realizacije poslovne politike poduzeća proizlazi iz potrebe upoznavanja okoline, dakle poslovanje poduzeća nije samo posljedica internog razmišljanja managementa na temelju snage i slabosti poduzeća, nego i spoznaja o mogućnostima i ograničenjima koje pruža okolina. Prvi autor koji je obradio temu strategijskog planiranja ekonomski je povjesničar Alfred D. Chandler, Jr. On strategiju definira kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva“. Njegova je zasluga što se započinje s istraživanjem značenja i uloge strategijskog pristupa poslovanju i razvoju poduzeća.

Strategiju nabave bi mogli definirati kao skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave, kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. To je podloga upravljanja i koordinacije operativnih aktivnosti na putu ostvarenja postavljenih ciljeva. U poduzećima koja imaju klasičnu, funkcionalno orijentiranu organizaciju nabava je zasebna, izolirana funkcija koja obavlja strogo propisane zadatke i brine se da pravodobno opskrbi poduzeće potrebnim dobrima i uslugama uz što niže troškove. Suprotno tome, suvremena organizacija stavlja naglasak na strateški doprinos nabave uspješnosti poslovanja poduzeća. Znači da je zadaća nabave da obavljanjem pravih poslova izravno doprinese usmjeravanju i uspjehu poduzeća. Nabava bi trebala biti tržišna funkcija koja mora uključiti druge gospodarske subjekte (npr. dobavljače) u procese stvaranja vrijednosti i kombinirati rezultate njihovog rada s potrebama procesa vlastite organizacije. Kad bi poduzeće imalo takav pristup zadacima nabave moralo bi eliminirati granice funkcionalno orijentirane organizacije i uključiti djelatnike nabave u procesno orijentirane timove sastavljene od predstavnika različitih služba te uključiti dobavljače u poslove razvoja i u poslove strategijskog planiranja i upravljanja. Sve to s razlogom da se postigne što viša razina racionalizacije opskrbe i kvalitete proizvoda i da se što više skрати vrijeme lansiranja novih proizvoda na tržište.

Različitim oblicima suradnje s dobavljačima nastoji se integrirati usluge ili proizvode dobavljača u procese stvaranja vrijednosti na način da se izbjegnu nepotrebni poslovi u procesima proizvodnje partnera koji bi nam mogli oduzeti mnogo vremena i da se korištenjem kreativnih sposobnosti djelatnika dobavljača povećava inovativnost i konkurentnost gotovih

proizvoda. Dobavljači usklađuju svoje proizvode prema svojstvima i stupnju gotovosti s potrebama korisnika u sljedećem stupnju odvijanja procesa proizvodnje. Dobavljači i kupci zajedno uspostavljaju logistička rješenja opskrbe.

Dobavljači će se baviti problemima inovacija proizvoda kupca i procesa stvaranja vrijednosti u cijelom logističkom lancu, ako na taj način mogu sustavno poboljšati rješavanje vlastitih problema te ako su stimulirani za provedena unaprjeđenja. Vertikalno povezivanje aktivnosti svih stupnjeva procesa stvaranja vrijednosti bi trebalo svim sudionicima omogućiti racionalnije poslovanje i bolje rezultate. U tu svrhu, nabava i dobavljači bi trebali pokrenuti intenzivniju suradnju. Međusobnim informiranjem na vrijeme o razvoju i rokovima potreba moralo bi se omogućiti planiranje svih aktivnosti, koje su nerijetko povezane i sa investicijama. Valjalo bi i uspostaviti i adekvatnu organizacijsku strukturu nabave da bi se djelatnici mogli baviti stratejskim zadacima.

Da se ne bi ugrozio uspostavljeni način opskrbe, odnosi s dobavljačima ključnih predmeta rada moraju biti stabilni. S takvim dobavljačima sklapaju se dugoročni ugovori i stvara partnerstvo. Strategije u industrijskim i trgovinskim poduzećima su u suvremenim uvjetima usmjerene na smanjenje broja izravnih dobavljača. O tim odnosima ovisi hoće li poduzeće potrebne količine predmeta rada nabaviti s jednog izvora (engl. single sourcing) ili ćemo istovrsnu robu naručivati od više dobavljača (engl. ordersplitting). Znači u cilju smanjenja rizika opskrbe orijentirati se na više izvora (engl. multiple sourcing).

Opskrba s jednog izvora znači da poduzeće sve potrebe za jednim predmetom nabave zadovoljava od jednog dobavljača. Na taj se način smanjuju troškovi nabavljanja i povećava ekonomičnost nabave te je lakše pratiti, koordinirati i kontrolirati aktivnosti dobavljača. Nema opravdanja za neizvršenje obveza na vrijeme, za proizvode nedostatne kvalitete i pogrešne količine. Zbog toga dobavljači imaju više problema u sustavu single sourcinga nego njihovi kupci. Osim toga, u slučaju neizvršenja obveza dobavljača, nabava se ne može u kratkom roku preorijentirati na novi izvor opskrbe, a posebno kad je riječ o specifičnim predmetima velike vrijednosti. Određene situacije zahtijevaju uspostavljanje partnerstva i vertikalne kooperacije s dobavljačem. Dobavljač će investirati u specifična rješenja proizvodnje i oblikovati proizvode u skladu s potrebama partnera, uskladiti svoju proizvodnju s njegovom i realizirati će just in time<sup>9</sup> sustav opskrbe. Suradnja kupaca i dobavljača sve više postaje

---

<sup>9</sup> Just in time (JIT), što prevedenog s engleskog jezika znači točno na vrijeme, je specifičan pojam upravljanja razvijen u Japanu. To je ekonomski pojam koji predstavlja strategiju smanjenja troškova gdje se proračunom postiže kraće vrijeme skladištenja dijelova.

predmet kojim se bave procesno orijentirani timovi koji su sastavljeni od predstavnika raznih službi jedne i druge strane. Rješavaju se pitanja konfliktnih ciljeva nabave, proizvodnje i razvoja. Važno je biti spreman da se provedu novi oblici suradnje koji dovode do boljih rezultata.

Ovaj sustav orijentacije nabave na jedan izvor također ima i nekih nedostataka. Zbog ekonomije količina dobavljač ima osnove za sniženje prodajne cijene, ali postoji i opasnost da zbog osjećaja sigurnosti plasmana svoje robe ne provodi stalna unaprjeđenja tehnoloških i drugih procesa pa postane nekonkurentan ili ne može zadovoljiti povećane zahtjeve što se čini količina i kvalitete proizvoda. Izravni odnosi s nizom dobavljača se prekidaju, isključuje se konkurencija među dobavljačima pa se stvara barijera s potencijalnim dobavljačima što dovodi do rizika da dobavljač podigne cijene iznad tržišnih, nije u koraku s novim tehnologijama i zaostaje u razvoju. Da bi se spriječila takva situacija, moraju se pokrenuti određene strukturne promjene. Poduzeća se umrežavaju ili se stvaraju virtualna poduzeća te je potrebno uložiti trud u odnose s dobavljačima. U kooperaciju se ulazi samo sa sposobnim i inovativnim dobavljačima koji imaju konkurentne prednosti na tržištu.

Strategija opskrbe s više izvora (engl. Multiple sourcing) se koristi kod vrijednosno značajnijih predmeta nabave malene kompleksnosti koje na tržištu nudi nekoliko ili niz dobavljača da bi se stimulirala konkurencija između postojećih i potencijalnih dobavljača. Unatoč činjenici da postoji dobavljač koji nudi najpovoljnije uvjete nabave, ipak se sklapaju ugovori sa više dobavljača koji istodobno (prema različitim uvjetima) opskrbljuju poduzeće istovrsnim proizvodima, a razlike su u količinama predmeta nabave. Dobavljači nabavljaju s povoljnijim uvjetima npr. niže cijene, bolji rokovi isporuke itd., a dobivaju veće kvote nabave. instrument utjecaja na dobavljače bi bila prijetnja promjene dobavljača zbog nepovoljnih uvjeta ili zbog nepoštivanja ugovornih obveza. Ova strategija ima učinka samo kada na tržištu ima dovoljno dobavljača, koji su spremni realizirati određenu opskrbu.

## **4.2. Strategijski poslovi nabave**

U suvremenim uvjetima poslovanja povećava se strategijsko značenje nabave za uspjeh poslovanja poduzeća. Poduzeće mora definirati svoje ključne kompetencije i



djelatnosti te koristiti mogućnosti dobavljača i fleksibilno ispunjavati zahtjeve tržišta. Nabava postaje organizator lanca opskrbe (engl. supply chain), uključivanja dobavljača u mrežu stvaranja vrijednosti i odgovorna je za stvaranje vrijednosti u velikom dijelu procesa reprodukcije. Te zadatke može uspješno ostvarivati korištenjem instrumenata strategije nabave i obavljanjem određenih poslova.

Ti poslovi nabave mogu biti:

- istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija,
- Benchmarking nabave,
- kontroling nabave,
- vrijednosna analiza nabave,
- management odnosa s dobavljačima,
- donošenje poslovne odluke proizvesti ili nabaviti.

#### **4.2.1. Istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija**

To je prvi korak u procesu opskrbe i uključuje prikupljanje informacija o tržištu nabave. Da bi stručnjaci uspješno izvršili svoj posao, zahtjeva se stalno promatranje i ispitivanje tržišta nabave. Uspješno i ekonomično poslovanje poduzeća znatno ovisi kako je poduzeće prilagodilo svoju djelatnost prema potražnji i ponudi na tržištu.

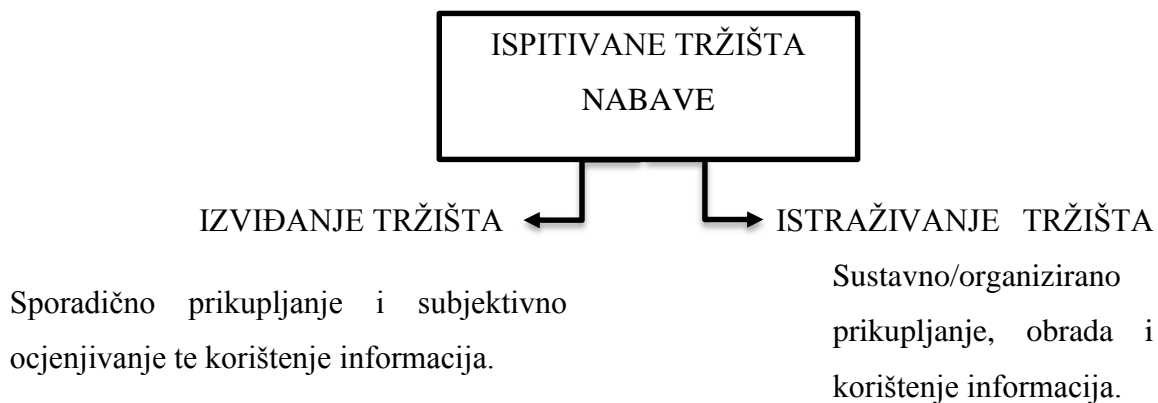
Istraživanje tržišta nabave predstavlja organizirano i sustavno prikupljanje, sređivanje, analiziranje, interpretiranje, dostavljanje podataka i analizu rezultata o nabavi prvenstveno zbog informiranja o stanju i kretanjima na tržištima nabave kao i o tržišnim čimbenicima (npr. dobavljači, predmeti nabave, cijene, putevi nabave, ekološki zahtjevi, transport, carina, porezi, politička zbivanja itd.) koji izravno i neizravno utječu na uvjete nabavljanja i općenito opskrbe poduzeća, s ciljem povećanja preglednosti tržišta, a u svrhu donošenja što boljih odluka o nabavi. To je standardizirani postupak, zasnovan na načelima znanstvene metode, kojim se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnoga poslovanja. Otvaranje državnih granica i rušenje carinskih barijera te rastuće međunarodno povezivanje omogućuju i zahtijevaju biranje najpovoljnijih izvora nabave na globalnom

tržištu. U takvoj situaciji nabava mora koristiti više različitih izvora informacija, od kojih u suvremenim uvjetima posebno mjesto zauzima internet.

Rezultati ispitivanja tržišta nabave trebaju omogućiti:

- upoznavanje lokacije, veličine i rang lista pojedinačnih tržišta koja sačinjavaju ukupno tržište sredstava za nabavu,
- teritorijalno i organizacijsko preciziranje vjerojatne buduće nabavke,
- uspostavljanje što povoljnijih kontakata sa osobama ili službama koje određuju uvjete isporuka kod pojedinih opskrbljivača,
- uočavanje faktora koji predstavljaju stanje na konkretnom tržištu sredstava za nabavu i tendencije promjene tog stanja,
- osiguravanje što povoljnijih uvjeta nabave kod pojedinih konkretnih isporučioaca.

Ispitivanja tržišta nabave mogu se provoditi na različite načine. Informacije o tržištu moguće je prikupljati sporadično te ih subjektivno ocijeniti i zatim koristiti u vlastitom operativnom poslovanju ili sustavno, te ih organizirano obrađivati i koristiti za unaprijed definirane potrebe. U prvom slučaju govorimo o promatranju ili izviđanju, a u drugom slučaju o istraživanju tržišta nabave (ispitivanje tržišta nabave je pojednostavljeno prikazano u shemi 6.)



**Shema 6.** Načini ispitivanja tržišta nabave (Izvor: Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 519.)

Postoje bitne razlike između istraživanja tržišta nabave i sporadičnog prikupljanja podataka o tržištu nabave (izviđanja tržišta), a razlike su u načinu rada, sustavnosti prikupljanja, sređivanja, analiziranja, vrednovanja i korištenja podataka te u obliku i zadacima ispitivanja tržišta.

Istraživanje se mora ograničiti samo na one predmete koji su značajni s aspekta vrijednosti i s aspekta sigurnosti odvijanja procesa reprodukcije. Takvi predmeti se biraju na temelju informacija o teškoćama nabave pojedinih predmeta i informacija o značenju pojedinih predmeta rada za odvijanje procesa reprodukcije. Na tržište pojedinih predmeta rada djeluje niz međuovisnih čimbenika pa su stoga objekti istraživanja: utjecaj ekonomske politike na nabavu, predmeti rada i njihove tehničke karakteristike, struktura ponude i potražnje, ekološki zahtjevi, transport, cijene, dobavljači.

Analitičar tržišta uspješno obavlja zadatak istraživanja ako se ograniči na uži krug predmeta nabave, koji su značajni s nekog ili više gledišta za nabavu. Da bismo ispravno odabrali rješenje organizacije istraživanja tržišta nabave, treba odrediti zadatke istraživanja i način njihova istraživanja. Zadaci istraživača tržišta nabave su:

- "stalno izravno promatranje, prikupljanje podataka, te ocjenjivanje kretanja i situacije na tržištu nabave,
- stalno prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora podataka, njihovo sređivanje i priprema za korištenje u datotekama,
- obrada prikupljenih podataka i dostavljanje rezultata obrade osoblju nabave poradi njegovog što boljeg orijentiranja na tržištu nabave,
- stalna suradnja sa osobljem nabave, proizvodnje, prodaje i službom za planiranje."<sup>10</sup>

Najviše ovisi o konkretnoj situaciji da li će na istraživanju tržišta nabave raditi jedan ili više izvršitelja i kako će podijeliti svoje poslove.

#### **4.2.2. Benchmarking nabave**

Kad pričamo o Benchmarkingu, to označava mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata. U početku se radi usporedba strategije konkurenta s vlastitom strategijom, nastavlja se sa usporedbom najznačajnijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenta s vlastitim rješenjima i funkcijama da bi se lakše došlo do saznanja koji su vlastiti nedostaci i procijenile mogućnosti poboljšanja te da se postane bolji od konkurenta.

---

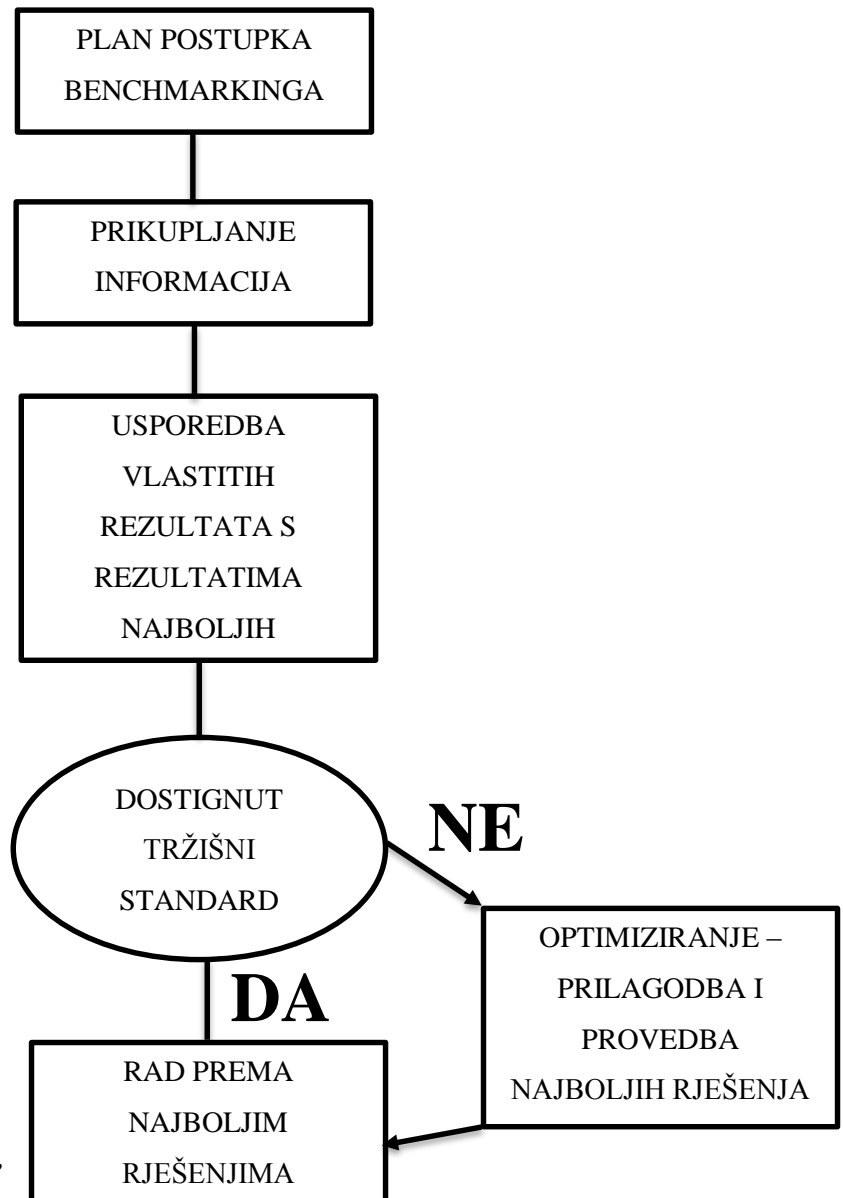
<sup>10</sup> Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 537.

"Benchmarking je metodologija, način upravljanja, disciplina i alat koji nam pomaže da se realno smjestimo u prostoru tržišne utakmice, te nakon toga sustavno gradimo bolju poziciju. To je suvremena metoda potpore upravljanju i odlučivanju koja se zasniva na strategiji unaprjeđivanja kvalitete, stalnom samoprocjenjivanju i poboljšanju vlastite djelatnosti, sredstvo učenja i razvoja, te se može uspješno primijeniti u svim poslovnim djelatnostima."<sup>11</sup> Ovome postupku se okrećemo kada želimo postići bolje i veće rezultate od ostalih u sektoru i/ili kod konkurencije. Za svaki dio procesa treba ocijeniti koliko su nova rješenja primjenljiva, što se od rješenja koja dobro funkcioniraju u drugom sustavu može primijeniti u vlastitoj praksi. Na tome se zasniva ovaj alat koji se mora odvijati sustavno, da ne dođe do pogrešnih interpretacija. Vrijedi geslo: Kapirati, a ne kopirati! ili na engleskom: Innovate, don't imitate!

Kada govorimo o provedbi benchmarkinga u nabavi, mnogi pod tim pojmom vide komparativnu analizu poslovanja poduzeća, ali ipak postoje važne razlike, u prvom redu prema metodici, a i prema objektima i ciljevima. Benchmarking se provodi timski i sustavno. U timu moraju biti rukovoditelji funkcionalnih organizacijskih jedinica i procesa. Kad govorimo o sustavnoj provedbi mislimo na usporedbu procesa, učinaka i identifikaciju najboljih rješenja kod drugih ili u pojedinim dijelovima vlastitog poduzeća kao i prenošenje tih rješenja u vlastitu praksu. Management nabave podupire provedbu benchmarkinga impulsima s tržišta, što znači da organizacijske jedinice nabave predstavljaju priključno mjesto između tržišta i poduzeća. Te jedinice raspolažu informacijama iz poduzeća i tržišta. Podatke o vlastitim rezultatima management mora usporediti s učincima najboljih u okolini, s drugim poduzećima da bi se mogle poduzeti mjere sa ciljem da se dostigne ili nadmaši identificirani tržišni standard. Usporedbu i optimiziranje treba provoditi kontinuirano sa ciljem da se što brže utvrde i eliminiraju vlastiti nedostaci. (Shema 7.)

---

<sup>11</sup> Buntak K., Droždek I., Sesar V. : Poslovno upravljanje – zbirka zadataka – Praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 67.



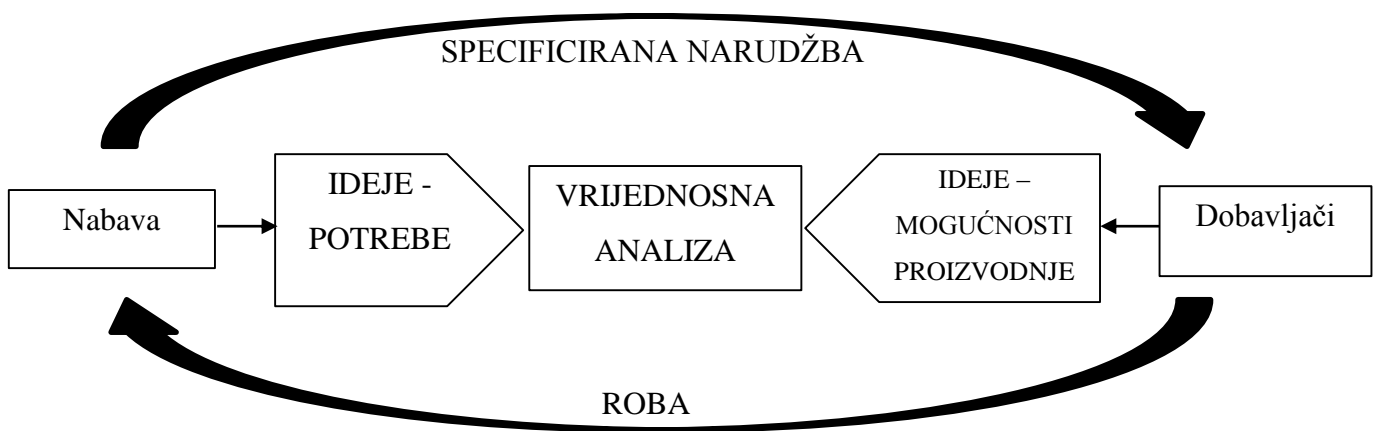
**Shema 7.** *Odvijanje procesa benchmarkinga (Izvor: Ferišak V. : „Elementi managmenta nabave“, Zagreb, Vlastita naklada, 2000., str. 127.)*

### 4.2.3. Vrijednosna analiza nabave

Postoji čitav niz mogućnosti racionaliziranja primjenom vrijednosne analize a pogotovo za predmete rada velike vrijednosti. U provedbi vrijednosne analize nabava ima posebno značajnu ulogu jer su troškovi materijala zastupljeni s preko 60% u cijeni koštanja gotovih proizvoda, pa se uštedama u nabavi u velikoj mjeri utječe na konkurentsku sposobnost proizvoda i na dobit poduzeća. Također veliko značenje za vrijednosnu analizu

ima poznavanje tržišta nabave kao i veza s dobavljačima. Specijalizacija poduzeća i povezanost putem razmjene roba zahtijeva da se rješenja sniženja troškova i poboljšanja proizvoda traže u širokim okvirima, a ne samo u vlastitom poduzeću.

Ako se krene s provedbom vrijednosne analize, interne spoznaje zahtjeva i potreba za predmetima rada se moraju usklađivati s idejama i mogućnostima dobavljača. Na taj način postoji velika vjerojatnost da će se specificirati bolji i jeftiniji materijali. To ne moraju biti velike i značajne promjene, ali često baš mala poboljšanja imaju velike efekte u obliku ušteda na potrošnji materijala, angažiranosti sredstava za rad i utrošku rada i energije. Shema 8. prikazuje primjenu vrijednosne analize.



**Shema 8.** *Odvijanje posla nabave uz primjenu vrijednosne analize (Izvor: Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 567.)*

Zadaci nabave na području vrijednosne analize su različiti, a ovise o načinu provedbe vrijednosne analize u poduzeću i da li se ona uopće provodi. Ako se ne provodi, tada bi se nabava morala angažirati na uvođenju analize, te objašnjavati rukovodstvu i ostalim službama samu koncepciju analize i mogućnosti poboljšanja svega što stvara troškove. Ako se u poduzeću pak provodi vrijednosna analiza, onda nabava mora među njima imati svoje predstavnike i treba aktivno surađivati. Na takav se način uzimaju u obzir zahtjevi materijalnog poslovanja i koriste ideje, poznavanje tržišta i iskustva osoba koje rade u nabavi i na poslovima materijalnog poslovanja.

Sama provedba vrijednosne analize odvija se kao projektni zadatak prema precizno utvrđenom planu aktivnosti. Najčešće se koristi plan aktivnosti sa 6 faza koji je utvrđen prema njemačkoj normi DIN 69910 (Tabela 2.).

Faza	Opis	Podfaza	Opis
1	Pripreme	1	Izbor objekata istraživanja i mjesta zadatka
		2	Definiranje kvantitativnih ciljeva
		3	Imenovanje radne grupe
		4	Planiranje odvijanja istraživanja
2	Istraživanje postojećeg stanja	1	Pribavljanje informacija i opis objekta istraživanja
		2	Opis funkcija
		3	Istraživanje troškova funkcija
3	Kritička analiza postojećeg stanja	1	Analiza načina ispunjanja funkcija
		2	Analiza troškova
4	Traženje rješenja		Traženje svih mogućih rješenja
5	Ispitivanje rješenja	1	Ispitivanje mogućnosti provedbe
		2	Ispitivanje ekonomičnosti
6	Prijedlog i provedba rješenja	1	Izbor rješenja
		2	Prijedlog provedbe
		3	Realizacija rješenja

**Tabela 2.** *Postupak odvijanja vrijednosne analize prema normi DIN 69910 (Izvor: Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002., str. 571.)*

#### 4.2.4. Donošenje poslovne odluke proizvesti ili nabaviti

Sa ovim pitanjem se često susrećemo u poduzeću, a najčešće se postavlja s aspekta ekonomičnosti pa se ispituje što je povoljnije u pitanju troškova. Može doći do situacija da su vlastiti kapaciteti nedovoljni pa otpada vlastita proizvodnja. Tada treba ispitati u kojem opsegu i za koje proizvode treba prijeći s vlastite proizvodnje na nabavu. Ako se u vlastitu proizvodnju moraju investirati određena sredstva, postavlja se pitanje rentabilnosti takve investicije i da li će možda ista sredstva uložena na nekom drugom području donositi veću dobit, a umjesto vlastite proizvodnje potrebni se predmeti rada nabavljaju.

Kad govorimo o usporedbi koristi i troškova, to nije uvijek opravdano u svim slučajevima. Ograničeno je zbog razlika u kvaliteti između nabavljenih predmeta rada i onih koje sami proizvedemo. Kvantitativnu usporedbu se dopunjuje kvalitativnim elementima za

koje je često teško utvrditi veličine prednosti i nedostataka. Ovdje se ubrajaju npr. pitanja sigurnosti održanja rokova isporuke, pitanja tajnosti načina izrade ili recepta itd.

Da bi se donijela odluka o vlastitoj proizvodnji ili o nabavi potrebno je konfrontirati nabavnu cijenu sa cijenom koštanja vlastite proizvodnje. To se obično radi prema ovoj kalkulaciji:

### **Nabavna cijena**

Fakturna cijena dobavljača
– rabati
– bonifikacije
– skonto i drugi popusti + porez na promet +/- kamate
= Neto nabavna cijena
+ ovisni troškovi nabavljanja (troškovi naručivanja, pakiranja, osiguranja, transporta, skladištenja i zaliha)
=Puna nabavna cijena
+opći troškovi nabave
=Bruto nabavna cijena

### **Cijena koštanja vlastite proizvodnje**

Materijal izrade
+ ovisni troškovi materijala
= Troškovi materijala
+ osobni dohotci izrade
+ amortizacija
+ opći troškovi proizvodnje
= Troškovi proizvodnje
+ škart ili naknadna obrada zbog grešaka
= Cijena koštanja vlastite proizvodnje

Kod izrade kalkulacije nabavne cijene treba uzeti u obzir više čimbenika. Jedan od njih su transportne klauzule iz razloga da se može utvrditi na čiji teret idu transportni troškovi. Recimo ako transportni troškovi idu na teret kupca, onda valja odabrati najpovoljnija transportna sredstva i transportne putove te troškove transporta dodati neto nabavnoj cijeni. Također su jedan od čimbenika i uvjeti i rokovi plaćanja. Ako je ugovoreno plaćanje unaprijed, to znači da treba povećati za dio kamata na sredstva angažirana za nabavu, a u slučaju da se plaća u određenom roku nakon prijema robe, onda treba smanjiti fakturnu cijenu



za adekvatni iznos. Još jedan čimbenik koji se ne smije izostaviti je rok isporuke. Ako je duži rok isporuke predmeta rada, onda treba držati veće zalihe na skladištu, što stvara veće troškove i povećava nabavnu cijenu. Osim ovih čimbenika mogu se pojaviti irazni drugi ovisni troškovi koji mogu povećati ili smanjiti neto nabavnu cijenu (npr. porez na promet, provizija posrednika i slično).

Kod izrade kalkulacije cijene koštanja vlastite proizvodnje javlja se problem korigiranja troškova kao i kod nabavne cijene. Kao direktni troškovi često se javljaju izdaci za linenčno pravo, troškovi za posebne alate i uređaje, troškovi pripreme strojeva za novu proizvodnju itd. Također se postavlja pitanje primjene veće stope amortizacije strojeva zbog smanjenja njihova vijeka trajanja intenzivnijim korištenjem.

Da bismo uključili u kalkulaciju samo one troškove koji dovode do stvaranja podloge za ekonomično ponašanje, potrebno je napraviti analizu troškova. U analizi valja poći od postojećih ili od proširenih kapaciteta proizvodnje, ovisno o situaciji, a zatim dobivene rezultate valja dopuniti s kvalitativnim aspektima problema – proizvesti ili nabaviti.

#### **4.2.5. Kontroling nabave**

U većini poduzeća u suvremeno doba javljaju se često razni problemi a neki su od njih naći odgovore na pitanja kako zadovoljiti rast razine zahtjeva kupaca u svezi kakvoće, cijena te asortimana proizvoda i usluga; kako povećati fleksibilnost poslovanja; kako skratiti vrijeme razvoja i uvođenja novih proizvoda na tržište da bi se postigla prednost pred konkurentima itd. U tu se svrhu koriste razne koncepcije managementa, recimo marketing, modularna proizvodnja, total quality management, time based management pa tako i kontroling.

Kontroling je "integralna rukovodna koncepcija, čiji je cilj da pomoću odgovarajućih instrumenata usmjerava poduzeće na postizanje što boljih rezultata. Elementi kontrolinga su instrumenti koji se međusobno dopunjuju, a koji služe za sustavno pribavljanje i obradu podataka, kao podloga za planiranje i kontrolu te za poboljšanu koordinaciju čimbenika

inputa."<sup>12</sup> Kontroling označuje djelatnost pribavljanja, kontrole, analize i obrade podataka značajnih za rezultate poslovanja (znači podataka o troškovima i učincima na svim područjima poslovanja, koje se ne smije promatrati izolirano nego ih valja stalno međusobno usklađivati kao cjelinu).

Da bi kontroling funkcionirao harmonično potrebno je postaviti određenu podlogu za rad. Podlogu predstavlja odgovarajuće postavljeni sustav troškova i pokazatelja poslovanja koji mora biti transparentan. Na temelju tih pokazatelja rukovodstvo dobiva izvješća koja nisu opterećena s previše informacija, a značajna su za upravljanje troškovima i koristima poslovanja prije odvijanja procesa. Zadaci kontrolinga su usmjereni na sva funkcionalna područja poduzeća te na usklađivanje njihovih ciljeva, na praćenje planiranih i ostvarenih troškova i učinaka da bi se u slučaju potrebe mogle predložiti odgovarajuće upravljačke mjere. Temelj da bi se zadaci izvršili je priprema podataka o aktualnim potrebama u donošenju odluka radi optimiranja poslovanja u skladu sa stratejskim i tržišnim ciljevima.

Informacijska funkcija kontrolinga usmjerena je na pripremu odluka u nabavi na temelju odgovarajućih informacija. Kontroling bi trebao donositeljima odluka osigurati potrebne informacije, iz kojih se mogu spoznati posljedice odluka, dakle treba stvoriti podlogu za orijentaciju u odlučivanju. Kontroling priprema odgovarajuće pokazatelje te izvješća na temelju praćenja troškova, kretanja zaliha, nabavnih cijena, količina nabave itd., a sve za potrebe orijentacije rukovodstva i donositelja odluka u nabavi.

Obavljanjem funkcionalnih zadataka kontroler može savjetima poduprijeti rukovodstvo nabave i poduzeća u zadacima vođenja. Zadaci kontrolinga sve više obuhvaćaju područja stratejskog planiranja i odlučivanja. Osim potpore u postavljanju ciljeva i izradi planova, kontroling se bavi praćenjem stupnja realizacije organizacije i korištenja mogućnosti nabave. Radi potpore u pripremi odluka inicira provedbu projekata izmjene organizacije, primjenu odgovarajućih metoda i tehnika te izračunava, prati i tumači pokazatelje, na temelju kojih daje rješenja regulacije procesa (Shema 9.).

---

<sup>12</sup> Ferišak V.: „Elementi managmenta nabave“, Zagreb, 2000., Vlastita naklada, str. 97.



**Shema 9.** Zadaci kontrolinga (Izvor: Ferišak V. : „Elementi managementa nabave“, Zagreb, 2000., Vlastita naklada, str. 100.)

Obzirom na zadatke koje kontroling treba ispuniti, postavlja se pitanje njegova mjesta u organizacijskoj strukturi, tj. njegove centralizacije, kao štabnog tijela ili linijske funkcije izravno podređene rukovodstvu poduzeća, ili njegove decentralizacije po pojedinim poslovnim funkcijama. U praksi se koriste različita rješenja. Nekad se služba kontrolinga nastojala organizacijski približiti što bliže računovodstvu, danas se podaci nalaze u nizu datoteka i dostupni su u svako doba i na decentraliziranim mjestima. To omogućava kontroleru da svoj rad usmjeri na strategijske zadatke koji su sadržajno dosta različiti u pojedinim poslovnim funkcijama. Zato bi trebalo kontrolere smjestiti organizacijski i prostorno što bliže rukovoditeljima poslovnih funkcija da bi se mogli specijalizirati za određena područja rada poduzeća, pa tako i za područje nabave. Da bi se olakšao rad kontrolera i da bi poduzeće funkcioniralo kao cjelina, trebalo bi organizirati i centralnu službu kontrolinga koja bi usmjeravala rad tih decentraliziranih kontrolera i objedinjavala njihove rezultate te neutralno vrednovala učinke pojedinih poslovnih funkcija.

U svome radu kontroler mora surađivati sa službama od kojih dobiva podatke za svoj rad (financijsko-računovodstvena služba i služba za elektroničku obradu podataka) te sa službama koje koriste rezultate njegova rada (interna revizija i interna kontrola) da bi lakše pripremio informacije koje se koriste za potrebe operativnog i strategijskog odlučivanja u nabavi. To mu također pomaže kod nadzora poslovanja nabave od strane interne revizije.

#### 4.2.6. Management odnosa s dobavljačima

Dobavljačima danas se ne pristupa kao izvorima troškova i odnosi s dobavljačima se nastoje razviti na dugi rok jer uštede u odnosima s dobavljačima (npr. snižavanje nabavne cijene, produljenje rokova plaćanja, skraćivanja rokova isporuke, prebacivanje troškova prijevoza na dobavljača i sl.) rezultira u prednosti samo na kratki rok. Danas se u dobavljače ulaže, s njima se komunicira, s njima se zajedno planira, te se nastoje razviti dugoročni odnosi radi stvaranja veće vrijednosti za kupca uz najniže moguće troškove u lancu opskrbe, a ne na razini pojedinačnog poduzeća u lancu.

Kod podizanja sposobnosti vrijednosnog lanca tvrtke, postaje jako važno da se tvrtke fokusiraju na aktivnosti koje najbolje iskorištavaju aktivu tvrtke i pomažu u poticanju rasta bez investicije kapitala te da priznaju i shvate da su najbolje sposobnosti u klasi često dostupne kod drugih partnera u vrijednosnom lancu.

U današnje vrijeme se menadžeri fokusiraju na razvoj višeslojne baze nabave u svojim strategijama razvoja odnosa s dobavljačem. Uspješnost upravljanja mrežom dobavljača postaje jedan od ključnih elemenata uspjeha. Primjenjuje se pristup segmentacije dobavljača u svim organizacijskim jedinicama i područjima, a sve u svrhu fokusiranja pozornosti uprave i resursa. Nakon toga evidentiraju se učinci i održavaju redovite revizijske sjednice s ključnim dobavljačima. Poduzeća svoje dobavljače svrstavaju u tri kategorije:

- strateški dobavljači: s njima se razvijaju dugoročni odnosi sa zajedničkim ciljem povećanja konkurentnosti obiju strana,
- kolaborativni dobavljači: oni su na pola puta do dugoročnog partnerstva i menadžeri se usredotočuju na trajna poboljšanja i zajedničke procese,
- transakcijski i oportunistički dobavljači (kratkoročne i osnovne *ad hoc* potrebe).

Suradnja s dobavljačima također je ključni element suvremene nabave. Za njih, tradicionalne strategije kontrole u funkciji nabave putem vlasništva nadomještaju se strategijama kontrole putem odnosa uprave u upravljanju lancima ponude – potražnje, koji stavljaju veći naglasak na cjelokupnu uspješnost domaćih i proširenih lanaca nabave – potražnje. Posljedica dubljih i naprednih odnosa s dobavljačima su tzv. "jedini/jedinstveni" izvori. U tom slučaju poduzeća moraju razviti skup višestrukih kriterija za odabir dobavljača,

koji sežu dalje od pukog kriterija cijena. Pri tome se određuju dva pristupa višestrukih kriterija uključena u odabiru jednog jedinstvenog izvora prodavača:

- SMART (simple multi attribute rating technique – jednostavna tehnika rejtinga više atributa): počinje identifikacijom alternativa, (npr. dobavljača u ovom slučaju) i određivanjem kriterija koji će se koristiti za evaluaciju svih alternativa,
- DEA (data envelopoment analysis – analiza obuhvaćanja podataka): rijetko se koristi u takvim problemima, ali služi kao prihvatljiva mogućnost za podupiranje odluke o odabiru dobavljača te se koristi u evaluacijske svrhe.

Ključne komponente kod odnosa kupac – dobavljač su:

- izravni, opipljivi čimbenici (cijena, učinak profita, dodana vrijednost),
- neizravni, opipljivi čimbenici (razina nabavne usluge, suradnja s istraživanjem i razvojem, outsourcing itd.),
- nematerijalni čimbenici (prijenos znanja, otvorenost u odnosima),
- čimbenici rizika ("usko grlo" tržišta nabave ili logistike, jedini izvori, učinak tehnološkog razvoja).

Neprekidno balansiranje definiranim komponentama vodi uspostavi plodonosnog, dugoročnog odnosa tvrtke (kupca) i dobavljača.

## 5. Primjer nabave u poduzeću Kostwein

Za primjer poduzeća koje se bavi nabavom uzeto je poduzeće Kostwein, ogranak Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o. u Varaždinu. Obzirom na prirodu posla i zaštitu podataka poduzeća, nije se moglo doći do informacija o konkretnom strateškom planiranju pa je stoga objašnjen postupak nabave.

U razgovoru sa djelatnicom iz nabave su saznate različite i korisne informacije koje su pridonijele pisanju ovoga poglavlja. Djelatnica radi na radnom mjestu referenta nabave te je opisivala svoje radno mjesto, koje su njene odgovornosti, koja je širina jednog takvog radnog mjesta tj. koje su točno njene djelatnosti, zatim su opisane prednosti i nedostaci rada na toj poziciji, koje su kompetencije potrebne da bi se moglo doći na takvo radno mjesto, kako se ostvaruje proces nabave materijala, što je najvažnije u tom procesu itd.

Kostwein je poduzeće koje se bavi obradom, montažom i proizvodnjom metalnih dijelova za strojeve. Njihov fokus je potpuna proizvodnja strojeva i modula u seriji rangiranoj od 1 do 300 komada godišnje. Njihova ključna kompetencija je odgovoriti na pitanje: „Kako proizvesti strojeve na savršen način?“.

Njihova misija glasi: „Der Kunde sowie unsere Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt unseres Handelns.“, što prevedenog s njemačkog znači da su kupci i djelatnici uvijek u centru svih njihovih radnji (aktivnosti). Svi njihovi djelatnici se fokusiraju na to da procesima dodaju vrijednost i to stvara prednost za kupca i garantira nesmetani rast u skladu s okolinom.

Njihova vizija glasi: „Für unsere Kunden, Weltmarktführer in verschiedenen Branchen, wollen wir das beste Maschinenbauunternehmen Europas werden. Think global – Act local.“, što bi se moglo prevesti: „Za naše kupce, lidere na tržištu u različitim sektorima, želimo biti najbolja kompanija za inženjering mehanizacije u Europi. Misli globalno – djeluj lokalno.“. To bi značilo da optimalni procesi proizvodnje i globalna ekspanzija (širenje) kreiraju mogućnosti svjetske proizvodnje na lokalnoj razini, dakle nude kupcima najbolju moguću potporu.



**Slika 1.** Logo poduzeća Kostwein d.o.o. (Izvor: <http://www.kostwein.at/en.html>, preuzeto 31.08.2016. )

Poduzeće je osnovano 1921. godine od strane supružnika, Johanna i Adolfine Kostwein u Klagenfurtu. Tada je to bio bravarski obrt koji se bavio proizvodnjom kompresora za hlađenje. Kako je vrijeme odmicalo tako se poduzeće širilo, i širilo svoj opseg djelatnosti npr. proizvodili su strojeve za obradu drveta 1946 godine. Danas djeluje na pet lokacija u tri države (Austrija, Hrvatska, Indija). U Hrvatskoj počinju s radom 2001. godine u Varaždinu s nazivom Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o. te je glavna djelatnost obrada metala (aluminija, željeza itd.) te zapošljava oko 300 radnika. Tamo je poduzeće registriralo ove djelatnosti:

- proizvodnja proizvoda od metala (osim strojeva i opreme),
- proizvodnja ostalih strojeva za opće namjene,
- proizvodnja alatnih strojeva,
- proizvodnja strojeva za kućanstvo,
- kupnja i prodaja robe,
- špediterski poslovi u međunarodnoj špediciji,
- proizvodnja strojeva za proizvodnju i korištenje mehaničke energije, osim motora za zrakoplove i motorna vozila,
- proizvodnja strojeva za poljoprivredu i šumarstvo,
- proizvodnja ostalih strojeva za posebne namjene,
- upravljačke djelatnosti holding-društava,
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
- poslovi carinskog zastupanja i carinskog otpremanja, odnosno zastupanja u carinskom postupku.

U Varaždinu je proizvodnja organizirana na način da se dijelovi za strojeve samo obrađuju u cca 90% slučajeva (tokarenje, glodanje, zavarivanje) te se takvi poluproizvodi šalju na montažu u BHS Corrugated d.o.o. koji je smješten u Trnovcu Bartolovečkom (Kostwein samo iznajmljuje zgradu na korištenje) i tamo se sklapaju u gotove proizvode. Ostalih 10% dijelova se i montira.

Kao što je spomenuto, djelatnica je na mjestu referenta nabave, te bi se njezin opis posla mogao sažeti kroz ove natuknice:

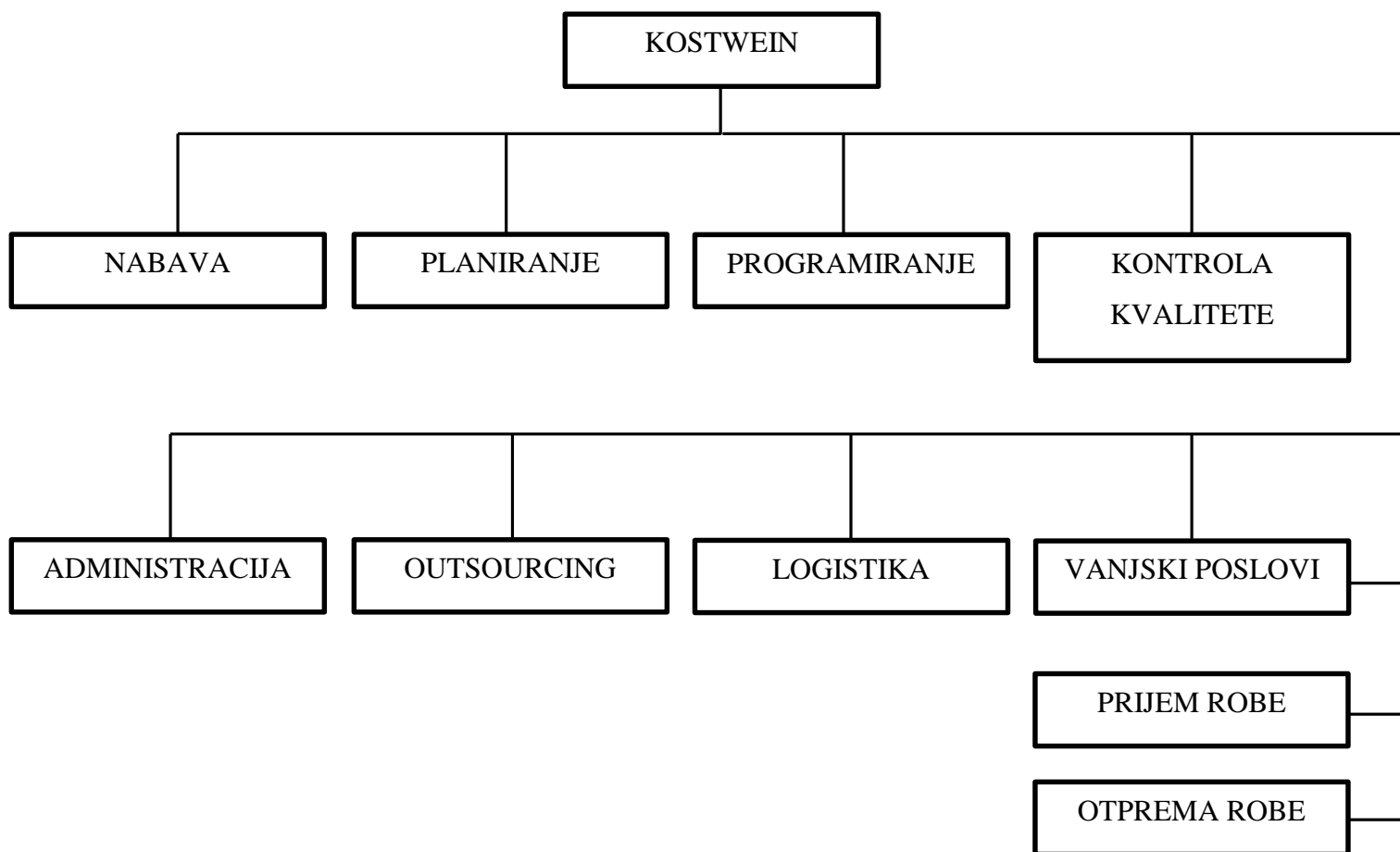
- sudjelovanje u pregovorima s dobavljačima i pregovaranje o uvjetima nabave,
- planiranje i analiza zaliha i naručivanje robe,
- organizacija transporta u nabavi,
- tehnička priprema promocije novih proizvoda,
- pružanje podrške komercijalistima,
- analiza tržišta i predlaganje novih asortimana i dobavljača u grupama proizvoda,
- sudjelovanje u izradi godišnjeg plana nabave.

Da bi mogla obavljati taj posao morala je zadovoljiti određene uvjete kao što su:

- visoka stručna sprema ekonomskog ili nekog sličnog srodnog smjera,
- znanje njemačkog i engleskog jezika u govoru i pismu,
- znanje rada na računalu u Microsoft Officeu,
- organiziranost, predanost, marljivost, i odgovornost u poslu,
- komunikacijske vještine.

Organizacijska struktura u poduzeću bi se mogla sažeti kroz Shemu 10., i nadalje će biti opisana svaka stavka pojedinačno kroz proces nabave.





**Shema 10.** Organizacijska struktura u poduzeću Kostwein, ogranak Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o. (Izvor: priredio autor)

Nadalje će se opisivati svaka stavka pojedinačno od procesa planiranja do slanja robe kupcima ili dalje u BHS.

Stručnjaci u odjelu planiranja dobe informaciju, nacрте o tome što moraju planirati. Oni prema tim nacrtima planiraju kakve dijelove za strojeve trebaju koji bi se trebali obrađivati. Planeri šalju u nabavu te nacрте na printanje, a na nacrtima su sadržani podaci o dimenzijama tih djelova dakle dužina, širina, i prema tim nacrtima se izrađuju nalozi koje izrađuju planeri i u nalogima je sadržano koja je potrebna vrsta materijala, koje su dimenzije, koji oblik materijala je potreban i slično.

Dakle, te naloge je potrebno nakon izrade odobriti, a taj posao izvršava voditelj organizacije. Nakon odobrenja naloga, nalog se šalje u nabavu. Nabava već ima liste prema kojima naručuju, narudžba se ubacuje u PPS sustav (to je program koji koristi većina poduzeća kod naručivanja, preko toga se planiraju nalozi, sadrži liste i slično). PPS sustav

izbacuje sve te narudžbe, tj. projekte i na tim dokumentima su navedeni točni termini kad bi pojedini artikli trebali stići i koliko komada od svakog artikla. Recimo ako je termin 20. rujan, referent u nabavi već treba unaprijed znati koliko treba vremena da nađu dobavljača i da dobavljač potvrdi termin kad on može tu zahtjevanu robu isporučiti. Dakle nabava mora kalkulirati vrijeme, pošto vrijeme isporuke nije isto za sve materijale, (pojedini materijali se obrađuju sporije, neku brže). Sve to referent u nabavi mora imati unaprijed isplanirano, mora se znati koliko je potrebno nekom artiklu da dođe iz montaže, koliko do krajnjeg kupca itd. Njihovi najveći dobavljači su npr. Reinox d.o.o., Marti d.o.o., Metalinox, Alsatechnic d.o.o., Horex Trade d.o.o. itd.

Referent mora pronaći najpogodnijeg dobavljača od kojeg se naručuje. Većinu vremena već postoje jedni te isti dobavljači, ali u slučaju nužde se ipak traže alternative ili ako se radi o materijalu koji se rijetko naručuje pronalaze se novi dobavljači. Postoje pojedini dobavljači s kojima se dogovaraju cijene, dobiva popust na količinu obzirom da uspješno posluju već godinama.

Dakle, nakon što se pronađe dobavljač, njemu se šalje upit, dobavljač nakon toga uzvratu ponudu i kad dobavljač predloži svoj termin isporuke, provjerava se po listama da li je taj materijal onaj koji je naručen i da li odgovara količina. Može se dogoditi da dobavljač nema raspoloživ točno taj artikl i/ili u naručenoj količini pa ponudi nešto sasvim drugo. Ako dođe do toga, referent u nabavi traži mišljenje planera, i tek ako dobije pozitivan odgovor može naručiti ponuđenu robu i u narudžbi je obavezno naveden termin u kojem narudžba mora biti isporučena. Nakon toga čeka potvrdu narudžbe od dobavljača da li je moguće dostaviti robu na vrijeme ili ne. Ako dobavljač ne odgovara na vrijeme a hitno je, mora se više puta slati upit putem e-maila, a ako se niti tada ne dobije odgovor referent telefonskim putem traži odgovor.

Također, referent u nabavi vodi reklamacije. Reklamacije se prijavljuju u slučaju da je kvaliteta nezadovoljavajuća, ako su dimenzije pogrešne, ako je materijal oštećen itd., dakle sve greške i propusti za koje je odgovoran dobavljač. Ako se propust dogodi više puta za redom također se podnosi reklamacija iz razloga jer su im materijali potrebni i ne mogu si dopustiti takve greške. U najgorem slučaju, s takvim dobavljačem prestaje suradnja i traži se novi.

U gornjim poglavljima objašnjen je samo dio organizacijske strukture, neki sektori su izostavljeni. Zato će se svaki od njih biti kratko i sažeto opisan u daljnjem poglavlju.

U sektoru za programiranje, programeri se bave kreiranjem dijelova za strojeve u tzv. programu AutoCAD-u. AutoCAD je program za 3D projektiranje potpomognuto računalom. Dakle onako kako ih oni izdizajniraju tako moraju izgledati, imati točno takve specifikacije, dimenzije itd.

U sektoru kontrole kvalitete kontrolori provjeravaju certifikate za artikle koji su stigli od dobavljača i koji se kasnije šalju u proizvodnju. Dakle da li artikl ima točno zahtijevane dimenzije, tolerancije itd. To se mora obavljati iz razloga da se izbjegnju škartovi i milijunski gubitci ako roba nije zadovoljavajuća.

Administracija obavlja poslove vezane uz papirologiju, dokumentiranje, knjiženje, vodi brigu o plaćanju računa, plaćanje dobavljačima itd.

U odjelu outsourcinga se dogovaraju poslovi s kooperantima i to su najčešće hrvatska poduzeća. Pošto Kostwein nema osnovane odjele za radnje u proizvodnji tipa pjeskarenje ili cinčanje, kooperanti obavljaju poslove tog tipa. Nakon što se roba obradi kod kooperanata, šalje se natrag u proizvodnju na doradu.

Posao logistike se jako često svodi na dogovaranje transporta. Nabava naručuje određenu robu i dogovara termine isporuke, te nakon toga odgovornost prelazi na sektor logistike koji nadalje dogovara vrstu transporta, kalkulira najbržu rutu da se uštede troškovi itd. Nabava mora raspolagati informacijama da li će transport biti odrađen vlastitim prijevozom ili će dobavljač sam dopremiti robu, te mjesto polaska.

Kada pričamo o vanjskim poslovima, misli se na poslove koji se obavljaju u vanjskim prostorima poduzeća. Dakle to su poslovi prijema i otpreme robe. Roba dolazi u prostore poduzeća u kontejnerima, te dolazi na prijem robe gdje se provjerava otpremnica, te br. artikala te da li je taj materijal onaj koji je tražen. U slučaju ako dođe do odstupanja od kvalitete, količine i sl. ili nekih problema i nesuglasica, to se obavezno prijavljuje nabavi koja se dalje pobrine o reklamaciji. Prijem robe obavezno mora proknjižiti nabava, i to samo robu od tuzemnih dobavljača.

## 6. Zaključak

U uvjetima suvremene industrijske proizvodnje sve se više zahtjeva od nabavne službe visoka kvaliteta rada kojom moraju ovladati kadrovi u nabavnoj službi, kao i oni koji se pripremaju za radna mjesta u nabavnoj službi. Efikasna nabava u industrijskim poduzećima omogućuje nesmetano odvijanje proizvodnje i znatno utječe na ekonomično i uspješno poslovanje cijelog poduzeća, radi čega joj moramo u poslovnoj praksi pridodati odgovarajuću pažnju. Ni jedno industrijsko poduzeće ne može poslovati bez nabave. Proizvodnja se ne može odvijati bez predmeta rada (sirovine, poluproizvodi, energija itd.) i sredstava za rad (strojevi, oprema, alati itd.).

Nabava je danas strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti, a uz proizvodnju i prodaju najvažnija poslovna funkcija u industrijskim poduzećima te uz prodaju najvažnija poslovna funkcija u trgovinskim poduzećima.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Ferišak V. : „Nabava: politika, strategija, organizacija, management“, Zagreb, Vlastita naklada, 2002.
2. Medvešček I. : „Organizacija nabave, ekonomika, organizacija, metodika i tehnika“, Zagreb, Privreda, 1962.
3. Žibret B. : „Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti“, Zagreb, MATE d.o.o., 2007.
4. Stihović L. : „Organizacija i poslovanje nabave“, Zagreb, Progres, 1964.
5. Medvešček I. : „Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji“, Informator, Zagreb, 1978.
6. Ferišak V. : „Elementi managementa nabave“, Vlastita naklada, Zagreb, 2000.
7. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Ljubić Ž., Mencer I., Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L. : „Strategijski management“, Split: Ekonomski fakultet, 1997.
8. Buntak K., Droždek I., Sesar V. : Poslovno upravljanje – zbirka zadataka – Praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.

### Internet stranice:

1. <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/dobavljac-je-moj-strateski-partner/> (15.4.2016.)
2. [http://eknjiznica.unipu.hr/2120/1/2013\\_18.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/2120/1/2013_18.pdf) (30.4.2016)
3. [http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/vpimp\\_vz2012/07\\_Nabava%20i%20logistika%20u%20trgovini.pdf](http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/vpimp_vz2012/07_Nabava%20i%20logistika%20u%20trgovini.pdf) (1.5.2016.)
4. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/np2013/Poloaj%20nabave%20u%20organizacijskoj%20strukturi1.pdf> (2.5.2016)
5. [http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc\\_download/2376-4-upravljanje-kupovinom-i-nabavom.html](http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc_download/2376-4-upravljanje-kupovinom-i-nabavom.html) (2.5.2016)
6. <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1105.pdf> (3.5.2016.)

7. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/mnab2014/mnab%202015/2.Knegonabava18032015.pdf> (3.5.2016.)
8. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=127740](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=127740) (5.5.2016.)
9. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=215296](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=215296) (17.5.2016.)
10. [http://www.vup.hr/\\_data/files/13030410419823.pdf](http://www.vup.hr/_data/files/13030410419823.pdf) (17.5.2016.)
11. <http://www.slideshare.net/pmilivoj/09-organizacija-radnih-zadataka> (21.5.2016.)
12. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/prezentacija%20nabava%20kovac%20ivan%202013.pdf> (21.5.2016.)
13. [http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_605.pdf](http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf) (30.5.2016.)
14. [ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Turk\\_Jozefa\\_20080717.pdf](ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Turk_Jozefa_20080717.pdf) (31.5.2016.)
15. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/mnab2014/mnab%202015/8.Nabava20052015.pdf> (26.6.2016.)
16. [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:9pSVgVwxYSgJ:scholar.google.com/+prostorna+centralizirana+nabava&hl=hr&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:9pSVgVwxYSgJ:scholar.google.com/+prostorna+centralizirana+nabava&hl=hr&as_sdt=0,5) (26.6.2016.)
17. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120) (29.6.2016.)
18. <http://slobodansimovic.com/Menadzment%20u%20sportu%204.pdf> (29.6.2016.)
19. <http://web.efzg.hr/dok/TRG/mdelic/np2013/Poloaj%20nabave%20i%20istraivanje%20Otrita%20nabave.pdf> (9.7.2016.)
20. <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/uod2012/uod2012p01.pdf> (31.7.2016.)

## **Popis shema:**

<i>Shema 1. Zadaci nabave u užem smislu .....</i>	7
<i>Shema 2. Faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja .....</i>	23
<i>Shema 3. Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave .....</i>	28
<i>Shema 4. Logička centralizacija nabave u poduzeću srednje veličine .....</i>	28
<i>Shema 5. Razine planiranja .....</i>	32
<i>Shema 6. Načini ispitivanja tržišta nabave .....</i>	39
<i>Shema 7. Odvijanje procesa benchmarkinga .....</i>	42
<i>Shema 8. Odvijanje posla nabave uz primjenu vrijednosne analize .....</i>	43
<i>Shema 9. Zadaci kontrolinga .....</i>	48
<i>Shema 10. Organizacijska struktura u poduzeću Kostwein, ogranak Kostwein Proizvodnja Strojeva d.o.o. ....</i>	54

## **Popis grafičkih prikaza:**

*Grafički prikaz 1. Podjela troškova nabave* ..... 16

## **Popis tabela:**

*Tabela 1. Razlikovne karakteristike planova* ..... 33

*Tabela 2. Postupak odvijanja vrijednosne analize prema normi DIN 69910* ..... 44

## **Popis slika:**

*Slika 1. Logo poduzeća Kostwein d.o.o.* ..... 52