

# Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja u nabavi

---

Sačer, Daniel

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:295646>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 267/PE/2019

**PRIMJENA MENADŽERSKIH ALATA PRILIKOM  
ODLUČIVANJA U NABAVI**

Daniel Sačer, bacc. ing. logist.

Varaždin, ožujak 2019.

SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij: Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 267/PE/2019

**PRIMJENA MENADŽERSKIH ALATA PRILIKOM  
ODLUČIVANJA U NABAVI**

Student:

Daniel Sačer, 0488/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Varaždin, ožujak 2019.

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad bavi se tematikom važnosti strateškog, taktičkog i operativnog upravljanja nabavom korištenjem menadžmentskih alata kako bi se postigli najbolji, najekonomičniji i financijski što uspješniji poslovni rezultati koji određuju konkurentnost i budućnost svakog poduzeća. Nabava, kao jedan od ključnih elemenata procesa funkcioniranja poduzeća, diktira poslovanje i izravno utječe na sve sudionike, kritične točke procesa, kvalitetu krajnjeg proizvoda i položaj na tržištu te samim time određuje poslovni smjer organizacije. Operativno, strateško i taktičko upravljanje zahtijeva pravodobne informacije, strukturnu organiziranost i povezanost svih poslovnih funkcija uz primjenu raznih alata koji služe kao podloga za odlučivanje. U radu se teorija vezana uz temu nabave potkrjepljuje primjerom funkcioniranja i upravljanja nabavom u poduzeću „XX“ te se provodi anketno istraživanje na djelatnicima u sektoru nabave s ciljem dokazivanja hipoteza rada.

Ključne riječi: nabava, upravljanje, strategija, informacija, organizacija, menadžmentski alati

## **Abstract**

This thesis is concerned with the importance of strategic, tactical and operative purchase management in order to achieve the best, most economical and financially successful goals, which determine the competitiveness and the future of each company. Purchase, being one of the key elements in the functioning of a company, dictates the business operations of a company and directly influences its stakeholders, the critical points in the process, the quality of the final product and its status on the market, and determines the business direction of the organization. Operative, strategic and tactical management requires timely information, structural organization and the coherence of all business functions, as well as the use of a variety of tools supporting the decision-making process. In this thesis, theoretical explanations related to purchase are illustrated by an example of purchase functioning and management in “XX” company. Additionally, a survey in the form of a questionnaire was conducted on a sample including purchasing employees in order to confirm the hypotheses of the thesis.

Key words: purchase, management, strategy, information, organization, business tools

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	DANIEL SAČER	MATIČNI BROJ	0488/336D
DATUM	05.03.2019.	KOLPISIJ	Strategijski menadžment
NASLOV RADA	Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja u nabavi		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Use of Management Tools in the Purchase Decision Process		
MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. Živko Kondić, predsjednik		
	2. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, član		
	3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor		
	4. doc.dr.sc. Igor Klopotan, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	267/PE/2019
OPIS	<p>Nabava, kao jedan od ključnih elemenata procesa funkcioniranja poduzeća diktira poslovanje i direktno utječe na sve sudionike, kritične točke procesa, kvalitetu krajnjeg proizvoda, položaj na tržištu i samim time određuje poslovni smjer organizacije. Operativno, strateško i taktičko upravljanje iziskuje pravodobne informacije, strukturu organiziranost i povezanost svih poslovnih funkcija uz primjenu raznih alata koji služe kao podloga za odlučivanje. U radu je potrebno teoretski obraditi nabavu, proces upravljanja nabavom i alate za odlučivanje, te istražiti primjenu menadžerskih alata u realizaciji poslova nabave u gospodarstvu Republike Hrvatske kroz slijedeće teme:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nabava - definicija, zadaci, svrha, ciljevi</li><li>- određivanje politika i strategija nabave</li><li>- nabava kao proces podrške</li><li>- menadžerski alati za odlučivanje u nabavi</li><li>- istraživanje primjene menadžerskih alata u realizaciji poslova nabave u gospodarstvu Republike Hrvatske</li></ul>

ZADATAK UROČEN

12.03.2019.



POTPIS MENTORA

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	7
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	7
1.2. Radne hipoteze .....	8
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	8
1.4. Znanstvene metode .....	8
1.5. Struktura rada .....	9
2. OPĆENITO O NABAVI .....	10
2.1. Nabava .....	11
2.2. Zadaci i svrha nabave.....	16
2.3. Ciljevi nabave.....	22
2.4. Marketing nabave .....	25
3. ODREĐIVANJE STRATEGIJE I POLITIKE NABAVE .....	28
3.1. Politika količina .....	32
3.2. Politika kvalitete .....	35
3.3. Politika nabavnih cijena .....	38
3.4. Politika odnosa s dobavljačima .....	40
3.5. Nabavne strategije i njihov značaj za organizaciju.....	45
4. NABAVA KAO PROCES PODRŠKE .....	48
4.1. Povezanost nabave i prodaje .....	49
4.2. Povezanost nabave i proizvodnje.....	49
4.3. Povezanost nabave i finansijsko-računovodstvenog sektora .....	50
4.4. Povezanost nabave i održavanja .....	50
4.5. Povezanost nabave i odjela za istraživanje i razvoj.....	51
5. PRAKTIČNA PRIMJENA MENADŽMENTSKIH ALATA ZA ODLUČIVANJE U NABAVI NA PRINCIPU DEMINGOVOG KRUGA.....	52
5.1. Demingov krug .....	52
5.2. Menadžmentski alati za planiranje .....	55
5.3. Planiranje (PDCA – engl. Plan).....	55
5.3.1. BCG matrica .....	55

5.3.2. PEST analiza .....	60
5.3.3. Porterovih 5 sila .....	61
5.3.4. VRIO okvir .....	63
5.3.5. SWOT-TOWS matrica .....	64
5.3.6. Benchmarking .....	66
5.3.7. Balanced scorecard (BSC) .....	67
5.3.8. Analiza polja sila .....	68
5.3.9. Relacijski dijagram .....	69
5.3.10. Ishikawa dijagram .....	71
5.3.11. Dijagram afiniteta .....	72
5.3.12. Matrica prioriteta .....	73
5.4. Operativna provedba nabave (PDCA – engl. Do) .....	74
5.4.1. Interni alat za praćenje zaliha .....	74
5.4.2. Praćenje stanja skladišta .....	76
5.4.3. Praćenje vanjskih skladišta .....	77
5.4.4. Praćenje ugovorenih stavki (timeline) .....	79
5.4.5. Praćenje potrošnje .....	80
5.4.6. Praćenje tržišta .....	81
5.4.7. Plan i provedba dovoza i odvoza robe .....	82
5.5. Provjera nabave (PDCA – engl. Check) .....	84
5.5.1. ABC analiza sirovina .....	84
5.5.2. Analiza vrijednosti sirovina na skladištima .....	86
5.5.3. Analiza dobavljača .....	87
5.5.4. Analiza odljeva prema dobavljačima .....	89
5.5.5. Analiza troškova skladišta .....	91
5.5.5. Analiza kvalitete poslovanja s dobavljačima .....	92
5.5.7. Analiza rokova plaćanja dobavljača .....	93
5.5.8. Godišnja analiza ulaznih cijena sirovina .....	94
5.6. Poboljšanje nabave (PDCA – engl. Act) .....	95
5.6.1. Ocjena dobavljača .....	95
5.6.2. Anketiranje dobavljača .....	97

5.6.3. Analiza reklamacija .....	98
5.6.4. Prijedlozi poboljšanja nabave .....	99
6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	100
6.1. Uzorak istraživanja i metodologija .....	100
6.2. Ciljevi istraživanja.....	100
6.3. Hipoteze istraživanja .....	101
6.4. Rezultati istraživanja .....	102
6.5. Ograničenja istraživanja .....	121
6.5. Zaključak istraživanja.....	121
7. ZAKLJUČAK.....	124
POPIS SLIKA.....	125
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA .....	127
PRILOG.....	128
LITERATURA .....	132



## **1. UVOD**

Ovaj diplomski rad obuhvaća tematiku strateškog, taktičkog i operativnog upravljanja nabavom korištenjem raznih poslovnih alata za odlučivanje te detaljno opisuje funkcije, ciljeve, politike, strategije i povezanost nabave s ostalim vrijednostima u lancu opskrbe, što ujedno predstavlja i činjenicu da se kvalitetnim upravljanjem procesom nabave i primjenom alata za odlučivanje povećava uspješnost poslovanja. Rad je osmišljen tako da se u prvom dijelu predstavlja tema rada teorijskim objašnjenjima koja su potkrijepljena praktičnim primjerima poslovanja poduzeća „XX” kako bi se zornije prikazala važnost procesne organiziranosti, tj. odnos operativnog, taktičnog i strateškog provođenja nabavnih elemenata uz korištenje raznih alata za poslovno odlučivanje u nabavi. Drugi dio predstavlja rezultate anketnog istraživanja vezanog uz temu rada.

Prilikom izrade diplomskog rada korištena je razna znanstvena i stručna literatura koja pobliže opisuje široku lepezu aktivnosti nabave i nabavnih procesa. Uz literaturu su korištene i razne web stranice kao dodatan izvor podataka. Valja napomenuti da je rad nadopunjen primjerima iz vlastitog iskustva rada u nabavi za što bolji i kvalitetniji prikaz značaja i kompleksnosti nabave.

Ciljevi svakog poduzeća vrlo su jasni: stvoriti i generirati što veću dodanu vrijednost, zadovoljiti sve dionike u procesu poslovanja, osvojiti tržište, konstantno rasti i razvijati poslovni model, diferencirati i samim time biti bolji i brži od konkurencije. Nabava je jedan od ključnih segmenata koji direktno utječu na krajnji rezultat realizacije spomenutih ciljeva, osobito u generiranju dodane vrijednosti. Nabava označava djelatnost i funkciju poduzeća i drugih poslovnih funkcija koja je zadužena za opskrbu raznih materijala, usluga, oprema i energije koji su neophodni za realizaciju ciljeva poslovanja.

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

Problem diplomskog rada vezan je uz aktivnosti organiziranja i upravljanja nabavom, počevši od samog istraživanja tržišta do konačnog zaprimanja robe uz odgovarajuću kvalitetu, dimenziju, oblik, uvjete te dobavu u pravo vrijeme i na pravom mjestu uz što niže troškove korištenjem alata za poslovno upravljanje nabavom.

Objekt istraživanja primjena je menadžerskih alata upravljanja u području nabave i njihovo korištenje u odlučivanju u gospodarstvu u Hrvatskoj.

## **1.2. Radne hipoteze**

Diplomski rad temelji se na dvije hipoteze.

Prva je hipoteza koja se u istraživanju dokazuje: „Menadžerski alati u poduzećima u Republici Hrvatskoj rijetko se primjenjuju.“

Druga hipoteza glasi: „Djelatnici nabave u Republici Hrvatskoj smatraju da primjena menadžerskih alata utječe na poslovni rezultat kompanije.“

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

Svrha izrade diplomskog rada jest prikazati saznanja i iskustava u području upravljanja nabavom i organizacijom te pridonijeti stvaranju zadovoljavajućih poslovnih rezultata, zadovoljstva svih dionika poslovanja i konkurencijske prednosti. Ciljevi istraživanja su prikazati kako i zašto strateški upravljati nabavom i njenim aktivnostima korištenjem alata za poslovno odlučivanje. Uz to, cilj je i objasniti upotrebu alata za poslovno odlučivanje u nabavi te prikazati njihove mogućnosti.

## **1.4. Znanstvene metode**

Prilikom izrade diplomskog rada korištene su anketne i komparativne metode, metode sinteze i analize, citiranje razne literature, analize web stranica i druge.

## **1.5. Struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od sedam dijelova koji sistematizirano opisuju pojedini segment kako bi se što detaljnije i pobliže opisali elementi procesa nabave. Prvo poglavlje opisuje problem, predmet i objekt istraživanja, radnu hipotezu, svrhu i cilj istraživanja. Tu su predstavljene i znanstvene metode korištene u istraživanju, kao i sama struktura rada.

Drugo poglavlje predstavlja uvod u samu tematiku i osnove teme diplomskog rada. Opisuje zadatke, aktivnosti i krajnje ciljeve nabave uz glavne odrednice nabavnih elemenata i razvoja nabave.

Treće poglavlje predstavlja podlogu za daljnji opis politika, taktika i nabavnih strategija te njihov utjecaj na funkcioniranje organizacije.

Četvrto poglavlje opisuje organizaciju međuovisnih sektora u organizaciji. Osim toga, bavi se tematikom planiranja, koordiniranja i povezanosti sustava u organizaciji uz detaljan opis međuovisnosti.

Peto poglavlje predočava taktičko i strateško upravljanje nabavom na primjeru iz prakse. U tom se poglavlju opisuje važnost istraživanja tržišta kao podloge za daljnje odlučivanje te se predstavljaju analize i pretpostavke organizacije koje služe za donošenje odluka primjenom menadžmentskih alata.

U šestom se poglavlju analiziraju podaci dobiveni iz anketnog ispitivanja te se opisuju istraživanja i rezultati ankete.

U sedmom poglavlju iznešen je zaključak kao sažetak najvažnijih točaka diplomskog rada.

## 2. OPĆENITO O NABAVI

Način života, kretanja, funkcioniranja, organizacije i poslovanja nikad nije bilo dinamičniji nego danas. Svaka informacija, zamisao, ideja, izum i patent daju ogromnu konkurentnu prednost i određuju rezultate i uspješnost pojedinca, tj. organizacije. Nabava, koja postaje zvijezda vodilja, izravno utječe na strategije, taktike, operativne djelatnosti, financijske rezultate, organizaciju, vođenje i ostale međusobno povezane sektore organizacije.

Samo opstojanje na tržištu zahtjeva ne samo nabavu sirovina i usluga uz što povoljnije uvjete, već i dobro usklađene strategije koje se temelje na politici vrijednosti i filozofiji uspostavljanja partnerstva s dobavljačima. Dobavljači se, kao jedna od ključnih i presudnih faktora poslovanja, specijaliziraju za određenu vrstu djelatnosti te su izravno i neizravno uključeni u projekte rasta i razvoja uz zajednički razvoj kvalitete proizvoda, rješavanje transportnih pitanja s ciljem što boljih i kvalitetnijih krajnjih rezultata.

Nabava, kao odrednica poslovanja, dijeli se na operativne, taktičke i mnoge strategijske zadatke. Operativni zadaci jesu zaprimanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, upiti dobavljačima, prijem i vrednovanje ponuda, vođenje pregovora, izbor dobavljača, naručivanje, praćenje rokova isporuke, prijem i ispitivanje pošiljki robe i pratećih dokumenata, reklamacije, vođenje evidencija nabave, kontrola zaliha, suradnja s drugim sektorima poduzeća, izvještavanje, prodaja otpadaka i viškova i sl. Strategijski zadaci obuhvaćaju determinističke i stohastičke potrebe, planiranje nabave, primjenu ABC-XYZ analize, izbor sustava nabavljanja, benchmarking, kontroling, izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha, istraživanje tržišta, analize, optimiranje procesa i učinaka nabave, odnose s dobavljačima, suradnju, pripremu i sklapanje ugovora o nabavi, kooperaciju, analize troškova i sl.

Sam sustav nabave prilično je složen i zahtijeva informaciju u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Ulazne varijable sustava nabave obuhvaćaju predmete rada, sredstva za rad, usluge, energiju, radnu snagu, financijska sredstva i informacije uložene u proces koji čine zaposlenici, oprema i prostor, dok je krajnji input sustava nabave proizvod, usluga, otpadci i krajnja informacija. Uz to valja napomenuti da su ciljevi, strategije, tehnike i metode odvijanja procesa glavni činitelji ulazno izlazne transformacije, o kojima ovisi cjelokupno poslovanje.

Glavni ciljevi i filozofija nabave jesu da svojim aktivnostima sektor nabave osigura sve potrebne ulazne komponente na što ekonomičniji način, da uspostavlja partnerske veze s dobavljačima i osigura najbolje varijante poslovanja. Pri tome se moraju ispoštovati svi ugovori, nametnuti potrebe za kratkim i racionalnim donošenjem odluka, osigurati stalni kontakti s ciljem što boljeg i kvalitetnijeg poslovanja, uz stalno praćenje tržišta i stalnu potrebu za nadogradnjom znanja i vještina.

## **2.1. Nabava**

Ferišak<sup>1</sup> opisuje nabavu kao funkciju i djelatnost poduzeća, kao i drugih poslovnih sustava, koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Nabava je kao djelatnost izuzetno kompleksna i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Pretpostavke za kvalitetno obavljanje te djelatnosti su raznovrsna ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije. Nadalje, spomenuti autor opisuje kako fluktuirajuće tržište iziskuje poznavanje informacijskih tehnologija, stranih jezika te osobitosti kulture i običaja zemalja dobavljača – partnera u poslovanju. Nabava se često poistovjećuje s kupnjom. Danas se često s pojmom nabave zamjenjuju pojmovi materijalno poslovanje i logistika. Uz to, sve se više koristi pojam marketing nabave. Kao inačica pojmu nabava koristi se i pojam opskrba. Svaki od navedenih pojmova ima posebno značenje i sadržaj pa ih je potrebno preciznije objasniti, da ne dođe do zabune, odnosno da ih se može nedvosmisleno koristiti. Detaljno objašnjenje navedenih pojmova potrebno je i zbog velikog značenja nabave s aspekta troškova i uspostavljanja odnosa s nabavnim tržištem, ali i samog značenja materijalnog poslovanja, opskrbe i logistike za racionaliziranje troškova te sigurnost odvijanja procesa protoka roba između tržišta nabave i potrošača.

Nabava u užem smislu predstavlja operativne poslove:

- ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu potrebne sirovine/resursa
- istraživanje tržišta nabave
- upiti dobavljačima
- ispitivanje, prijem i ocjenjivanje dobavljača

---

<sup>1</sup>Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 1.

- izbor između ponuđenih ponuda
- naručivanje
- upravljanje i koordinacija naručenih stavki
- prijem, kontroliranje i ispitivanje isporuka
- kontrola faktura
- reklamiranje nesukladnih isporuka
- evidencija.

Nabava u širem smislu predstavlja niz strategijskih zadataka koji uvelike utječu na poslovanje i krajnji financijski rezultat, kao što su:

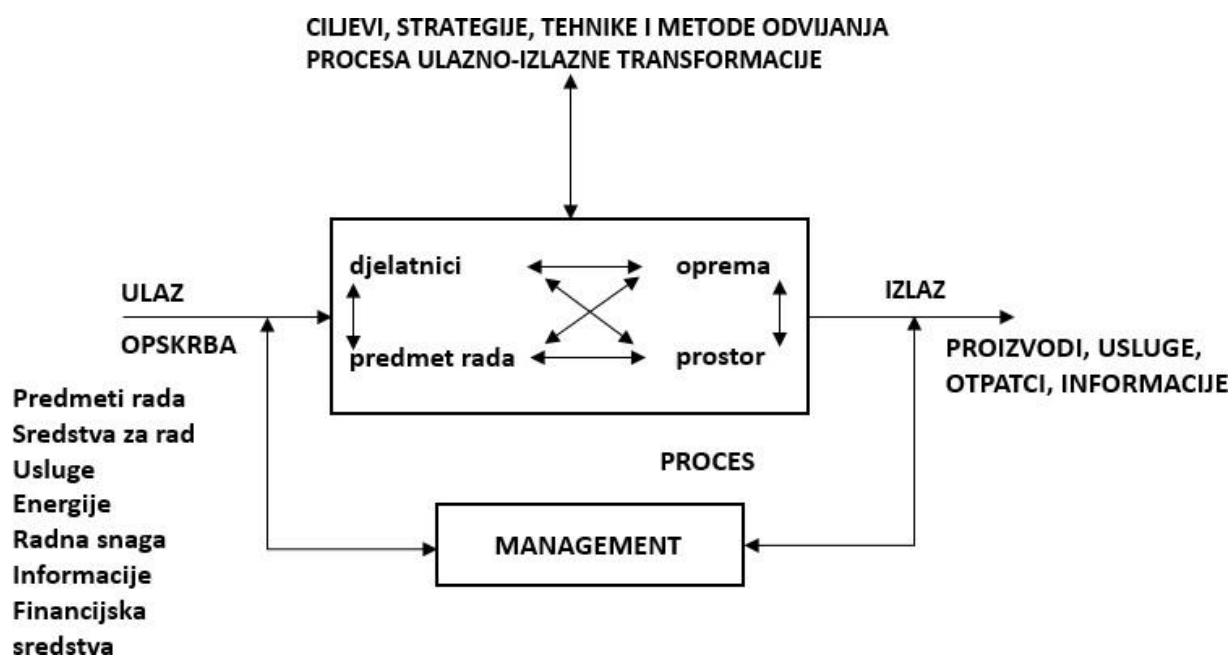
- istraživanje potreba
- planiranje nabavnih procesa
- primjena raznih analiza (analiza ukupnih troškova, ABC-XYZ, odljevi...)
- benchmarking
- kontrola i upravljanje nabavom
- izračunavanje normative i optimalnih potreba
- odnos s dobavljačima
- ugovaranje dugoročnih i kratkoročnih ugovora o nabavi
- kooperacija i sudjelovanje prilikom razvoja proizvoda
- donošenje investicijskih odluka, logistika i sl.

Žibret<sup>2</sup> pojašnjava kako se nabava povijesno promatrala kao statična i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija. U posljednje se vrijeme mijenja položaj i značenje nabave u poduzeću, a istraživanja pokazuju i kako će utjecaj nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja poduzeća u budućnosti rasti i zato se nabavi pridaje sve veća važnost. Nabavni troškovi roba često čine čak više od 70% svih troškova i zato je funkciji nabave potrebno posvetiti posebnu pozornost u segmentu njene funkcije u organizaciji, kao i odabiru visoko motiviranih zaposlenika koji će ju obnašati. Funkcije nabave podrazumijevaju postavljanje ciljeva te utvrđivanje metoda, sredstava i postupaka za njihovu realizaciju. Postavljene ciljeve treba

---

<sup>2</sup> Žibret, B. (2007) *Strateška nabava*. Zagreb: Mate, str. 13.

realizirati, odnosno odrediti kriterije ponašanja za sve sudionike. Kriteriji se odnose na kombiniranje poslovnih odluka, izbora dobavljača, smanjenje ovisnosti i rizika. Nadalje, Žibret<sup>3</sup> opisuje da kvalitetan rad u nabavi podrazumijeva poznavanje managementa, robe, tehnologije, naprednih tehnika vođenja pregovora, asertivne komunikacije, javnog govorništva, psihologije prodaje, marketinga, kontrole kvalitete i osnova prehrambene tehnologije, informatike, gospodarskog rada, ekonomike poslovanja, svjetskog tržišta robama i trendova. U zadnjih deset godina nabava prestaje biti samo operativna i administrativna funkcija, već postaje strateška funkcija poduzeća.

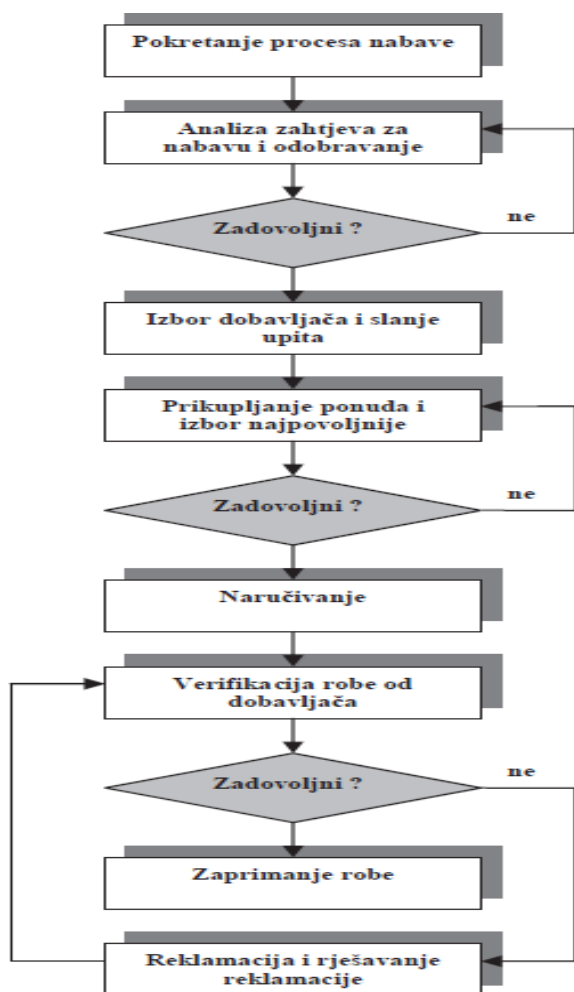


**Slika 1: Sustav ulazno-izlazne transformacije** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 5.)

Slika 1 prikazuje proces ulazno-izlazne transformacije od ulaza do izlaza procesa. Vidljivo je da su ulazni parametri predmeti za rad, sredstva za rad, usluge, energija, radna snaga, informacije, financijska sredstva, odnosno sve što se koristilo da bi se proizveo krajnji proizvod ili krajnja usluga ili informacija. Međutim, opskrba ulaznim činiteljima ne znači ništa bez adekvatnog postavljanja ciljeva, strategija, tehnika i metoda ulazno-izlaznih transformacija sustava. Veoma je važna povezanost između samih resursa, odnosno zaposlenika, opreme, predmeta i prostora rada

<sup>3</sup> Žibret, B. (2007) *Strateška nabava*. Zagreb: Mate, str. 13

koji uz dobro organiziran menadžment mogu proizvesti kvalitetniji, bolji i efikasniji input, koji je ujedno i pokazatelj kvalitete međusobne suradnje karika u procesu.



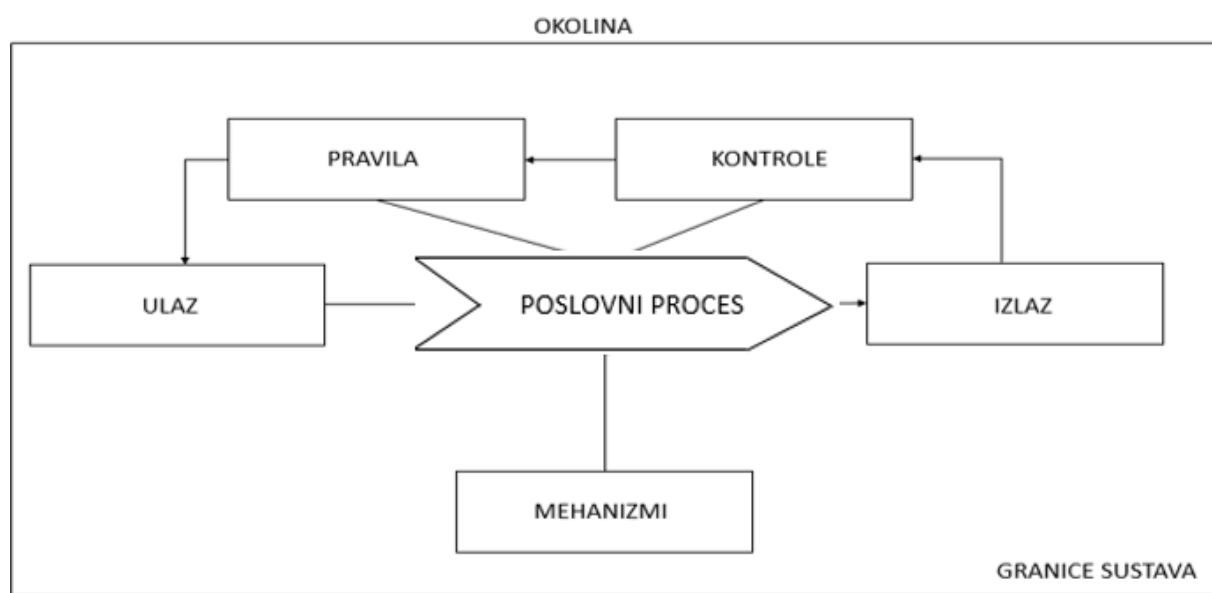
**Slika 2: Proces nabave** (Izvor: Perčić, M. i Kozina, G. (2011) Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom svijetu. *Tehnički glasnik*, str. 136.)

Nakon definicije nabave, Ferišak<sup>4</sup> objašnjava kako se opskrba raznim materijalima, uslugama i sredstvima za rad mora odvijati s odgovarajućim stupnjem sigurnosti i ekonomičnosti, s ciljem da se osvoji tržište i osigura dugoročno ostvarivanje dobiti. Potrebe organizacijskih sektora poslovnog sustava valja zadovoljiti prema njihovim tehničko-kvalitativnim zahtjevima u odgovarajućem periodu, količini, kvaliteti i cijeni. Nadalje, naglašava kako nabava nije u mogućnosti uvijek realizirati opskrbu prema najpovoljnijim uvjetima jer se često zahtijevaju hitne isporuke. Osim

<sup>4</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 5.



toga, često valja uzeti u obzir zahtjeve vlastite prodaje i orijentirati se na dobavljače s kojima se uzimaju recipročni (vezani) poslovi. Često se moraju uskladiti razni zahtjevi organizacijskih jedinica poduzeća-sektora, što utječe na ulazne-nabavne cijene, rokove te količine i troškove nabave i zaliha materijala. Isto tako, često nije moguće posjedovati odgovarajuće informacije o tržištu nabave ili potrebnim financijskim sredstvima. Nabavne cijene ovise o mnogo faktora: o cijeni dobavljača, dodacima na cijenu, popustima te o troškovima pakiranja, prijevoza, osiguranja i carine. Ferišak<sup>5</sup> naglašava da je, kako bi se ponuđene cijene dobavljača lako usporedile, potrebno uvijek izračunati konačnu nabavnu cijenu.



**Slika 3: Shematski prikaz poslovnog procesa** (Izvor: Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 1.)

Riječ „proces“ potječe od latinske riječi „procedare“ koja u izvornom smislu znači „kretati se“ ili „ići naprijed“. Poslovni procesi temeljni su elementi procesnog pristupa i procesno orijentirane organizacije.<sup>6</sup>

Poslovni procesi, kao što je i prikazano (vidi Sliku 3), predstavljaju međufunkcijski sustav koji se sastoji od ulaza, mehanizama, pravila, kontrola i krajnjeg izlaza procesa. Ulaz sustava predstavlja

<sup>5</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 5.

<sup>6</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 1.

zahtjeve svih zainteresiranih strana i sam početni dio procesa koji služi da bi se ostvario krajnji cilj. Pravila opisuju kako upravljati sustavom, dok kontrole služe kao služba provjere, odnosno kontrole aktivnosti. Mehanizmi se povezuju s pitanjem s čim ili kim ostvariti zadani cilj. Izlaz predstavlja određeni proizvod ili usluga te zadovoljstvo zainteresiranih strana. Sustav se sastoji od internih i eksternih čimbenika, kao i granica sustava, koje predstavljaju krajnju granicu gdje poslovni proces završava.

## **2.2. Zadaci i svrha nabave**

Ferišak<sup>7</sup> se slaže s općeprihvaćenom tezom da tendencijom dublje društvene podjele rada nabava dobiva sve veće značenje u privatnim i javnim poduzećima i institucijama. Naglo se povećava broj dobara i usluga koje se nabavljaju (outsourcing), naročito zbog primjene tzv. modularne proizvodnje. To vodi do većeg udjela vrijednosti nabavljenih materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda. Taj se udio kreće između 30 i 40% u duhanskoj industriji i proizvodnji instrumenata te izdavačkoj djelatnosti, pa do preko 80% u prehrambenoj industriji i proizvodnjih naftnih derivata. Nadalje, Ferišak<sup>8</sup> objašnjava da u proizvođačkim poduzećima udio materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda u prosjeku iznosi oko 60%. Navedeni podaci odnose se na razvijene zemlje, gdje se udio plaća u prodajnoj cijeni proizvoda kreće između 10 i 35%, odnosno u prosjeku oko 20%. U zemljama s nižim plaćama udio vrijednosti materijala u prodajnoj cijeni proizvoda veći je na račun znatno manjeg udjela plaća. Velik udio vrijednosti materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda te relativno male uštede u vrijednosti nabavljenih materijala i usluga rezultiraju značajnim povećanjem dobiti poduzeća. Ako se tim podacima doda i činjenica da su troškovi organizacijske jedinice nabave mali i iznose svega od 2 do 4% ukupnih troškova nabave (vidi sliku 4), onda nema razloga da se u nabavi ne zaposli dovoljan broj visokostručnih zaposlenika i da se uz obavljanje operativnih zadataka ne počne znatno više pažnje pridavati strategijskim i marketinškim zadacima nabave, bez kojih se ne mogu značajnije iskoristiti velike mogućnosti tih ušteda. Ferišak<sup>9</sup> navodi primjer: ako u prodajnoj cijeni od 108 kn troškovi materijala imaju udio od 60 kn, a plaće i ostali troškovi 40 kn te dobit iznosi 8 kn, onda će sniženjem troškova materijala

---

<sup>7</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl.

<sup>8</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl.

<sup>9</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl.

za 5% ukupni troškovi iznositi 97 kn, što će rezultirati porastom dobiti s 8 na 11 kn. Drugim riječima, udio dobiti u prodajnoj cijeni povećat će se za 7,41% na 10,18%. Naravno, nije dovoljno promatrati samo stopu dobiti od prodaje, nego je značajno uz koje se parametre to postiže.<sup>10</sup>



**Slika 4: Podjela troškova nabave** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 40.)

Slika 4 zorni je prikaz podjele troškova nabave. Lako se razlučuje veliki utjecaj koji nabava ima na cjelokupnu organizaciju, tj. na cijenu krajnjeg outputa sustava. Vrlo je bitna činjenica da je prisutan vrlo mali postotak troškova službe nabave (2 – 4%) u cjelokupnoj podjeli troškova nabave, dok troškovi objekata nabave iznose ogromnih 96 – 98% te predstavljaju ogromne mogućnosti uštede i utječu na kalkulaciju cijena, količina te samim time na konkurentnost na tržištu. Svojim pristupom, strategijom i taktikama sektor nabave može birati između različitih dobavljača i pregovarati o uvjetima, plaćanju, vremenskom razdoblju dopreme, količini i raznim drugim važnim aspektima organizacije. Troškovi službe nabave su, dakle, neusporedivo mali s obzirom na velik utjecaj na organizacijsko poslovanje. U procesu se nabave prvenstveno ostvaruju uštede, odnosno stvara se dobit. Potencijal i kvaliteta nabave omogućavaju organizaciji da funkcionira bez ikakvih zastoja, opskrbljuje kvalitetnim sirovinama na pravo mjesto u pravo vrijeme, pruža

<sup>10</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 39-40.

informacije, stvara diferenciranost i povezuje sve sektore u procesu transformacije materijala, roba i usluga.

Prema autorima Buntak i Šuljagić<sup>11</sup>, logistika nabave zapošljava postojeće dobavne kapacitete proizvođači potrebne tokove materijala i (polu)proizvoda da bi vlastitom poduzeću kupljena dobra učinila fizički raspoloživim. Ta vanjska priprema materijala odnosi se na sirovine, pomoćne i pogonske materijale, dijelove i trgovačku robu. Vanjska priprema materijala obavlja se na tri načina:

- kao pojedinačna nabava prema potrebi
- kao nabava uz držanje zaliha
- kao nabava na osnovi posebnog ugovora.

Prema Ferišaku<sup>12</sup>, svrha funkcije nabave je uostalom i da ostvari određene ciljeve u vezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom koja se ne proizvodi u vlastitoj režiji. Uz to, nabava mora voditi računa o tome da opskrba bude odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, iz pouzdanih izvora, odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju obaveze te pružaju odgovarajući servis prije i nakon prodaje. Surađujući s drugim sektorima i organizacijskim jedinicama, nabava ima zadatak da osigura harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima poduzeća, zaposlenika i društvene zajednice. Ferišak zaključuje da je svrha nabave da povezuje i usklađuje potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama i energijom koje sama ne proizvodi, računajući i na interese dobavljača tih objekata opskrbe. Naglašava da odlučujuće osobe u nabavi nastoje uravnotežiti navedene određene ciljeve i naći optimalna rješenja kako bi se ostvarila što bolja i kvalitetnija opskrba. Pri tome se mora voditi računa:

- o tome da se osigura konstantno zadovoljavanje potreba vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima
- o tome da se razvijaju alternativni planovi i novi izvori nabave s ciljem da se izbjegnu rizici u opskrbi te da se osigura zadovoljavanje novih potreba

---

<sup>11</sup> Buntak, K. i Šuljagić, N. (2014) Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću. *Tehnički glasnik*, 8(4), str. 393.

<sup>12</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl.

- o tome da se poslovi obavljaju uz poštivanje etičkih normi
- o tome da se uspostave opskrbni načini koji će najbolje zadovoljiti zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti
- o razvoju kadrova i organizacije nabavne službe, kao i kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave
- o uspostavi odnosa s drugim sektorima u vezi s:
  - definiranjem potreba i njihova zadovoljavanja
  - razvojem novih proizvoda
  - istraživanjem i distribucijom informacija s tržišta nabave
  - izborom najpovoljnijih mjesta nabave i dobavljača
  - osiguranjem optimalnog odnosa kakvoća – cijena
  - vođenjem poslovnih pregovora s dobavljačima.<sup>13</sup>

**Efikasnost** nabave sastoji se od pribavljanja potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja, odnosno od obavljanja zadataka na odgovarajući način. Efikasnost nabave mjeri se međuodnosom između procesa, odnosno rezultata nabave, i ulaza (uloženog rada, vremena, sredstava i informacija).<sup>14</sup>

$$\text{Efikasnost} = \text{Output} / \text{Input}$$

Temeljna su načela efikasnosti ekonomičnost i štedljivost. Efikasnost je, dakle, orijentirana ukupnim rezultatima, dok je ekonomičnost orijentirana procesima i mjeri se odnosnom ostvarene vrijednosti nabave i troškova:

$$\text{Ekonomičnost} = \text{vrijednost nabave} / \text{troškovi nabave}$$

---

<sup>13</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 44-45.

<sup>14</sup> Buschor, E. (1994) Von der Kameralistik zur Kosten- und Leistungsrechnung. U: Morath, K., ur. *Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung*. Bad Homburg, str. 33.

Zadatke nabave valja obaviti troškovno najučinkovitije moguće. Nabavni sektor to će postići ako opskrbu određenog obujma realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe. Nadalje, Ferišak<sup>15</sup> razlučuje kako prema načelu štedljivosti sektor nabave mora ograničiti uporabu raspoloživih sredstava samo na izvršenje zadataka opskrbe u potrebnom opsegu. Načela ekonomičnosti i štedljivosti u nabavi usko su povezana s načelima minimuma, odnosno maksimuma (npr. minimalne i maksimalne zalihe, količina isporuka i sl.). Kako bi se pobliže objasnili pojmovi, Ferišak<sup>16</sup> definira ekonomičnost kao užu pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo odnose vrijednosti nabave i troškova, dok se kod efikasnosti promatraju ukupni učinci i ulaganja na koje imaju utjecaj razne mjere (političke i druge), a ne samo troškovi. Kod razmatranja efikasnosti nabave postavlja se pitanje kako valja nabaviti, a da ne dođe do rasipanja sredstava.

**Efektivnost** predočava odnos između postavljenih ciljeva i rezultata (učinaka) nabave, odnosno promatra se obavlja li nabava prave zadatke koji su značajni za ekonomičnu i štedljivu opskrbu.

$$\text{Efektivnost} = \text{ostvarenje ciljeva} / \text{ciljevi nabave}$$

U vezi s funkcijama nabave, navedeni autor<sup>17</sup> smatra kako se ostvarenje raznih ciljeva nabave vrednuje prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe (output nabave) i učinaka realizacije opskrbe (outcome). Određenje efektivnosti nabave otežano je ako ne postoje odgovarajuće (kvantitativno) definirani operativni i instrumentalni ciljevi nabave na temelju kojih se može provesti kontrola opsega ostvarenja ciljeva. Često se ciljevi definiraju samo kvalitativno (npr. da nabava mora pravodobno i efikasno zadovoljiti potrebe za određenim materijalima) kako bi se izbjega osobna odgovornost djelatnika nabave. Međutim, efektivnost se prema Ferišaku<sup>18</sup> povećava ako je nabava procesno orijentirana te ako vodi brigu o svojem doprinosu stvaranja vrijednosti u lancu opskrbe, tj. ako spozna i koristi mogućnosti načina svoga doprinosa uspjehu poslovanja vlastite organizacije.

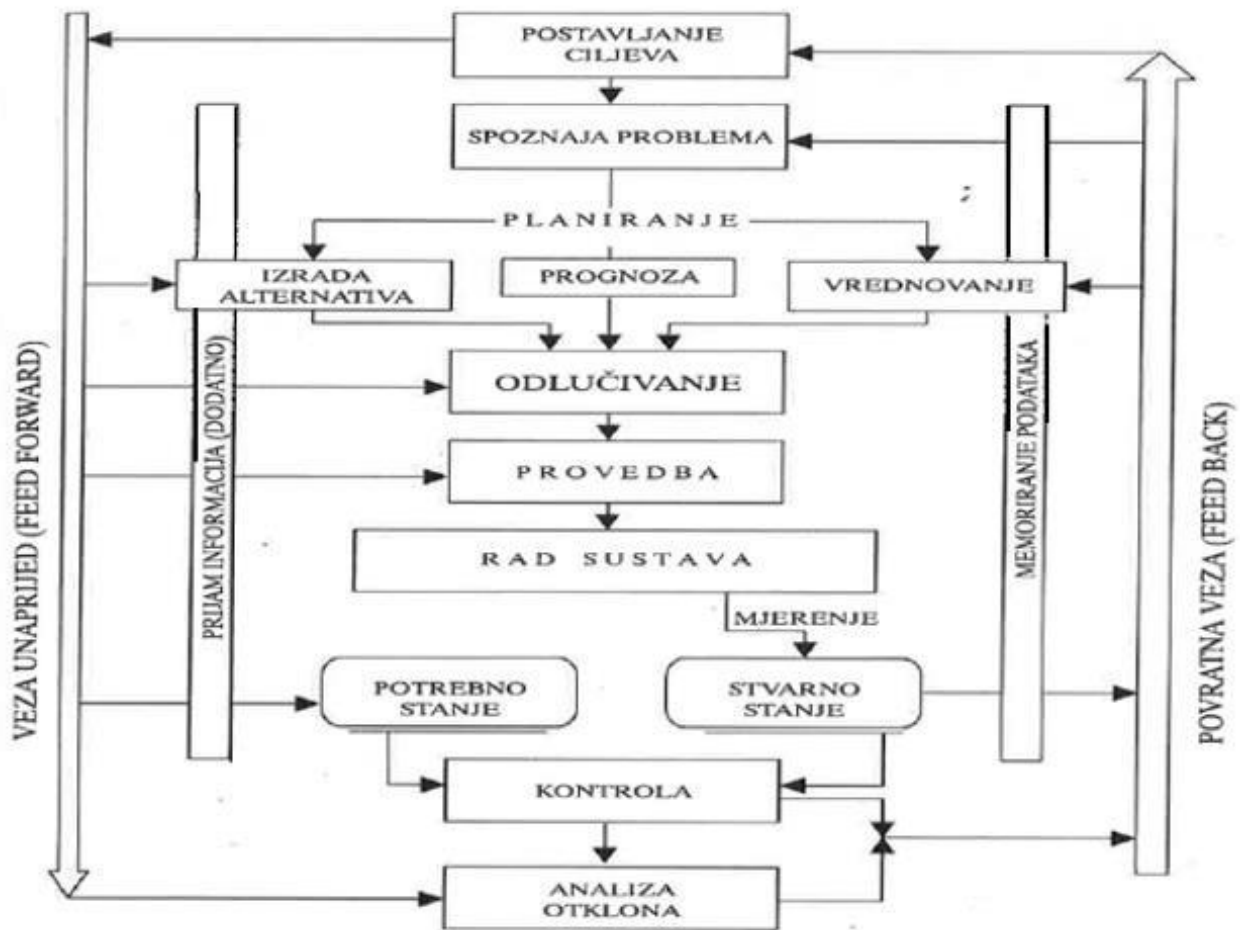
---

<sup>15</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 45-46.

<sup>16</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 45-46.

<sup>17</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 45-46.

<sup>18</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 45-46.



**Slika 5: Proces managementa nabave** (Izvor: Wild, J. *Unternehmensplanung*, bez drugih pod., str. 37, a prema Klaus-Thomas Krycha (1986) *Materialwirtschaft*. München: Verlag für Wirtschaftsskripten, str. 46.)

Slika 5 prikazuje složenost procesa nabave. Prema postavljenim ciljevima istražuje se tržište, spoznaju se informacije oko potencijalnih problema, izrađuju se, prognoziraju i vrednuju rezultati koji su podloga planiranju. Zatim se nakon obrađenih informacija odlučuje o određenoj nabavi, ukoliko ona zadovoljava postavljene kriterije. Nakon toga se sam čin nabave provodi u djelo te se nakon toga kontrolira, analizira i šalje povratna veza na sam početak procesa.

### 2.3. Ciljevi nabave

Ferišak<sup>19</sup> objašnjava kako se ciljevima predočuju stanja koja želimo ostvariti, održati ili spriječiti. Kada su ciljevi poznati, onda se svrsishodno mogu usmjeravati i razne poslovne aktivnosti. Iako je ekonomski cilj miksimitirati dobit, on nije dovoljan, već valja odrediti i niz ciljeva nižeg reda, koji zapravo omogućavaju dugoročno ostvarenje općih ciljeva. Naglašava da maksimizaciji dobiti poduzeća nabava doprinosi tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama, pritom pokušavajući ostvariti i najbolje uvjete. Klasična nabava ciljeve nastoji ostvariti tako da se što je više moguće snize nabavne cijene materijala i usluga, odnosno nabavni troškovi.

U suvremenoj se nabavi promatraju i brojni drugi ciljevi. Uz ekonomske, sve je veća popularnost i ekoloških ciljeva.

Opći ciljevi nabave su da se pribave materijali i usluge:

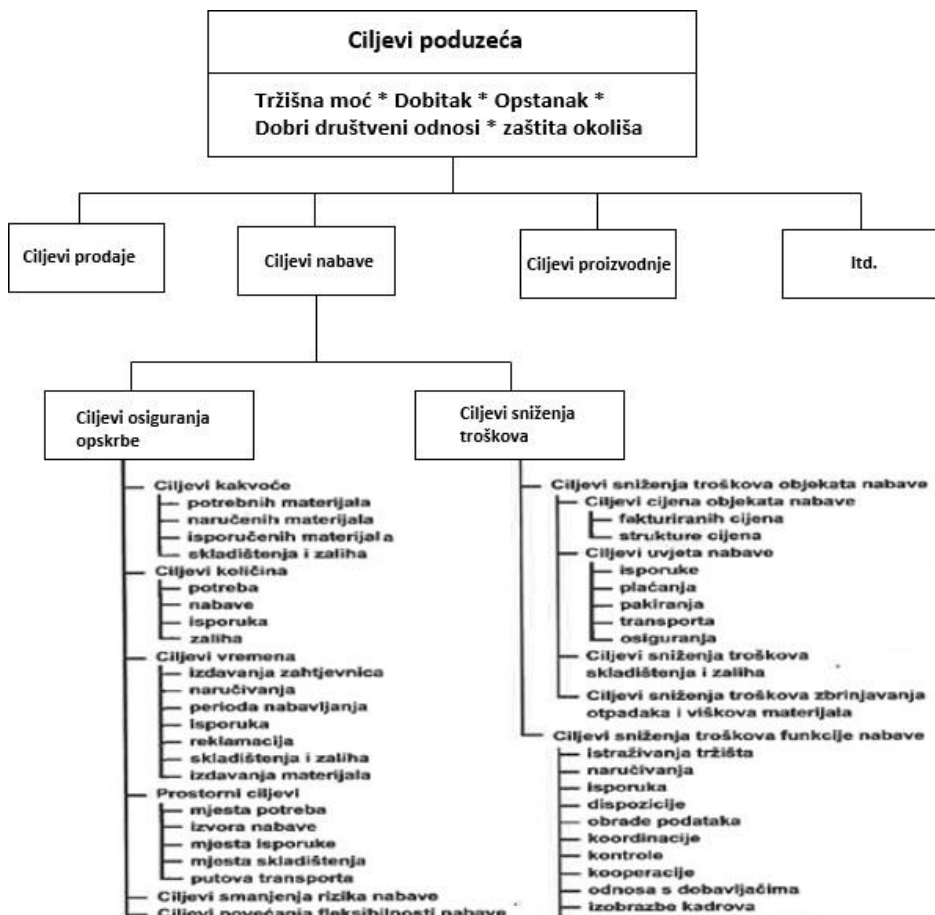
- odgovarajuće kvalitete
- po najboljim i najpovoljnijim cijenama
- u optimalnim količinama
- iz najboljih i najpovoljnijih izvora
- u dogovoreno i pravo vrijeme
- uz odgovarajući servis isporuke
- uz maksimalno postizanje zaštite okoliša i prirodnih resursa
- uz minimiziranje rizika
- uz minimiziranje troškova
- uz partnerski odnos s dobavljačima.

Ostvarenje i realizacija ciljeva ovisi o mnogo uvjeta, situacija, položaja te o ostalim parametrima koji formiraju krajnji ishod. Kupci traže spremnost isporuke u sve kraćim rokovima uz što bolje uvjete, što zahtijeva razne prilagodbe da bi se na kraju i zadovoljili postavljeni kriteriji.

---

<sup>19</sup>Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 29.





**Slika 6: Ciljevi funkcije nabave** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 33.)

Slika 6 prikazuje strukturu ciljeva poduzeća, odnosno ciljeva nabave. Prije svega valja napomenuti da sve strukturne jedinice moraju biti što usklađenije kako bi se uopće otvorila mogućnost osvajanja tržišta, stvaranja dobiti, opstanka, njegovanja dobrih društvenih odnose, zaštititi okoliš i sl. Ciljevi poduzeća različiti su te su prilagođeni svim organizacijskim jedinicama. Ciljeve nabave možemo podijeliti u dvije skupine: ciljeve osiguranja opskrbe i ciljeve snižavanja troškova.

Ciljevi osiguranja opskrbe sastoje se od raznih podciljeva sustava nabave. Ciljevi kakvoće odnose se na kakvoću potrebnih, naručenih i isporučenih materijala, kao i na skladištenje i zalihu sirovina. Najčešće se tu određuju tolerancije kakvoće koje određuju daljnji smjer nabave, proizvodnje i prodaje. Tu valja obratiti pozornost na mehanička, kemijska, električna, biološka, magnetna, optička i senzorna svojstva kako bi se smanjila pojava greški u proizvodnji te kako bi se povećala produktivnost i iskoristivost materijala tijekom procesa.

Ciljevi količina sastoje se od ciljeva količina potreba, nabave, isporuke i zaliha. Jasno je da organizacija prije svega mora imati ulaznu sirovinu kako bi uopće mogla pokrenuti proces proizvodnje. Putem raznih sustava praćenja potreba određuju se minimalne i maksimalne zalihe koje uvelike utječu na funkcioniranje procesa prerade. Pregovara se s dobavljačima, donose se odluke oko željenih rokova isporuke te se prema tome formira zaliha i omogućuje ciklično funkcioniranje organizacije. Ciljevi količina povezani su s potrošnjom, koja može biti kontinuirana, sezonska i povremena te uvelike mijenja ciljeve i strategiju poduzeća. Naravno, uz spomenute ciljeve valja spomenuti i ciljeve isporuke koji diktiraju rokove dopreme i skladištenja materijala. Potrebna je uskađenost organizacijskih jedinica kako se ne bi stvarale velike zalihe, a samim time i dodatni troškovi.

Ciljevi vremena nadovezuju se na prethodne ciljeve te igraju veliku ulogu u osiguravanju kontinuiranosti procesa. Najčešće se pomoću raznih alata i kontroling sustava nabave pomno tempiraju datumi naručivanja te se usklađuju s rokom isporuke kako bi se minimizirali rizici i omogućio pravovremeni prijem robe. Time se omogućava pravovremena reakcija na potencijalne reklamacije, pripremu skladišta, zaposlenika i krajnje proizvodnje.

Prostorni ciljevi određuju ciljeve mjesta potreba, izvora nabave, mjesta isporuke, mjesta skladištenja i transportnih puteva. Mjesto potreba polazišna je točka, s obzirom na to da utječe na krajnju cijenu naručene robe zbog pariteta i dopreme sirovine. Prema navedenim ciljevima organizacija postavlja ciljeve s logističkog aspekta, pokušavajući tako što hitnije isporučiti robu i lakše izbjeći potencijalne probleme s dovozom. Izvor nabave predstavlja dobavljače koji prodaju određenu robu ili uslugu i koji pokušavaju ostvariti što veću razliku u cijeni. Mjesto isporuke također uvjetuje cijenu i uvjete nabave. Ono također određuje paritet nabavljene robe ili usluge, kao i mogućnost skladištenja i transportnih puteva dopreme. Svi navedeni ciljevi izravno su povezani s ciljem upravljanja rizicima nabave, kojim se smanjuje opasnost te se povećava fleksibilnost i kvaliteta, odnosno bonitet cjelokupne organizacije.

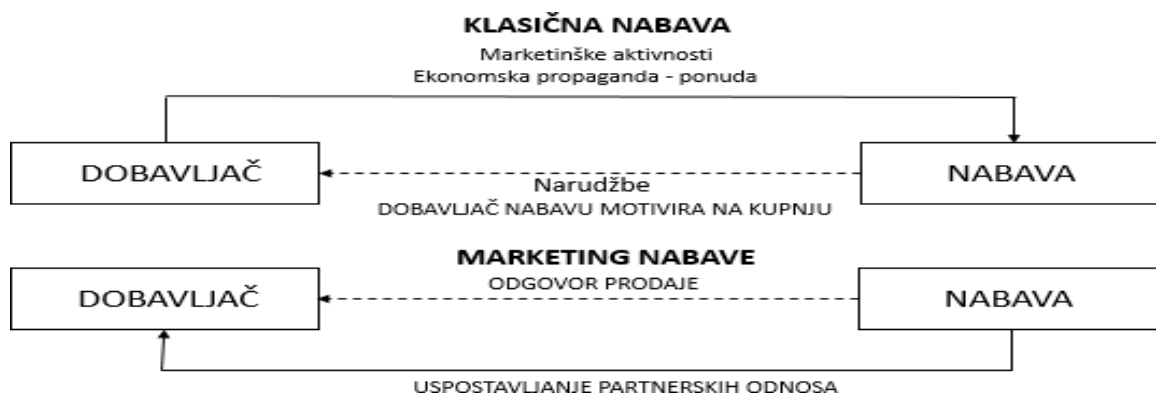
Sljedeća vrsta ciljeva ciljevi su sniženja troškova objekata nabave. Ovoj kategoriji prvenstveno pripadaju ciljevi cijena objekata nabave, koji mogu biti strukturnih i fakturiranih ciljeva. Ovo je jedna od najvažnijih skupina ciljeva, uz preostale uvjete nabave kao što su uvjeti isporuke, plaćanja, pakiranja, transporta i osiguranja. Zatim se određuju i ciljevi izravno vezani uz

snižavanje troškova skladištenja i zaliha, koji su uskoj korelaciji s ciljevima sniženja troškova zbrinjavanja otpada i viškova materijala.

Zadnjoj skupini ciljeva nabave pripadaju i ciljevi sniženja troškova funkcije nabave. Tu su ubrojeni i ciljevi istraživanja tržišta, naručivanja, isporuka, dispozicije, obrade podataka, koordinacije, kontrole, kooperacije, odnosa s dobavljačima, izobrazbe kadrova, plaća i raznih ostalih davanja.

## 2.4. Marketing nabave

Marketing nabave prema Ferišakovom<sup>20</sup> je tumačenju naziv za suvremeni koncept i instrument nabave čiji je glavni zadatak da pripremi, provodi i kontrolira mjere inicijative na tržištu nabave i odnos s potencijalnim i postojećim dobavljačima kako bi se kratkoročno i dugoročno zadaci nabave realizirali što učinkovitije i što povoljnije. Objašnjava kako je u povijesti nabava bila pretežno orijentirana proizvodnjom. Danas je nabava postala tržišno orijentirana funkcija poduzeća koja bira i određuje dobavljače koji zadovoljavaju postavljene ciljeve i koji mogu ponuditi tražene robe i usluge.



**Slika 7: Razlika između klasične i marketing nabave** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 15.)

Slika 7 prikazuje velike promjene između klasične i marketing nabave. Naime, kod klasične nabave dobavljač nabavu motivira na kupnju svojim marketinškim aktivnostima, odnosno ekonomskom propagandom i slanjem raznih ponuda nabavi. U ovakvoj situaciji nabava je

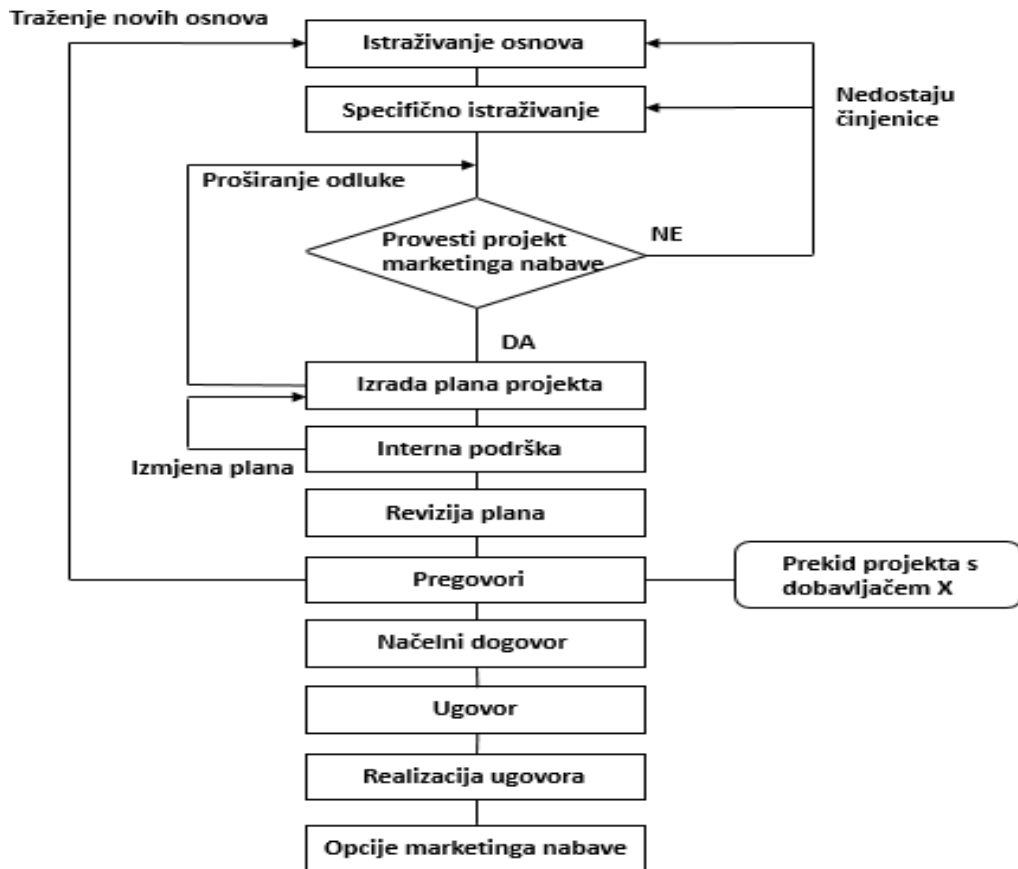
<sup>20</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 15.

predstavljena kao pasivna jer čeka vanjske inpute koje daju dobavljači. U današnje vrijeme takav pristup više nije dostatan i zahtijeva se mnogo više.

Nasuprot klasičnoj nabavi, javlja se i marketing nabave, koji svoje poslovanje temelji na uspostavljanju partnerskih odnosa, gdje je dobavljač taj koji diktira kupnju i šalje povratnu informaciju sektoru nabave. Razlog takvog pristupa nabave je u činjenici da je tržište nabave poprimilo velike razmjere te se uvelike skratio životni ciklus proizvoda, a samim se time smanjuje mogućnost racionalizacije i sniženja troškova. Internet tehnologija čini tržište dostupnijim, što s druge strane povećava konkurentsku opasnost i zahtijeva stalnu ažuriranost i konstantno praćenje informacija, tehnologije i stanja na tržištu.

Marketing nabave temelji se na partnerskim odnosima s ciljem unaprjeđivanja poslovanja, smanjenja troškova i postizanja optimalnih rezultata s obje strane. Pogrešno je razmišljati kako je spuštanje cijene dobavljača veliki uspjeh, s obzirom na to da je moguće da se dugoročno takvim načinom poslovanja dobavljača dovede u probleme opstanka i gubitka u poslovanju, što može imati direkne posljedice i na organizaciju.

Kako bi se pobliže objasnio sam proces marketinga nabave, valja krenuti od postavljenih ciljeva organizacije koji određuju daljnje operativne, taktičke i strategijske korake uz provođenje raznih podprocesa kako bi se ostvarili najbolji mogući rezultati. Budući da je informacija jedan od najvažnijih elemenata poslovanja, normalno je da se velika pažnja pridodaje istraživanju osnova tržišta, gdje se donose odluke oko raznih potencijalnih planova. Nakon osnovnog istraživanja, valja se usredotočiti na specifično istraživanje i ući u dublju analizu, koja je podloga za potencijalnu provedbu projekta marketinga nabave. Ukoliko nema dovoljno informacija ili nedostaju neke činjenice, potrebno je vratiti se na početak i ponovo istražiti potrebne informacije. Nakon navedenih analiza, pristupa se izradi plana projekta kojim se daje sam smisao i cilj određene nabave. Nakon odluke o nabavi, internim se komuniciranjem radi detaljna revizija plana, prema kojem se kasnije i pregovara. Nakon pregovora slijedi ili prekid projekta s određenim dobavljačem ili se ugovara posao. Tu veliku ulogu igra sposobnost, vještina i pozicija pregovarača, o kojima ovise uvjeti, krajnja realizacija i ostale stavke. Sam proces marketing nabave prikazan je (vidi sliku 8) shematski kako bi se što bolje prikazale sve faze marketinga nabave.



**Slika 8: Proces odvijanja marketinga nabave** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 22.)

Ponekad za provođenje marketinga nabave nema dovoljno vremena, osobito ako se radi o hitnim potrebama koje zahtjevaju brzo provođenje procesa nabave. U takvim se slučajevima povećavaju rizici, kao i mogućnost ugovaranja nepovoljnih cijena i uvjeta. Uz to, kako bi se marketing nabave mogao primijeniti, potrebno je poznavanje sirovina, proizvoda, tehnologije i tržišnog stanja. Poznavanje svakog segmenta daje cjelokupnu sliku, koja omogućava bolju, kvalitetniju i bržu informaciju, o kojoj ovisi i daljnji smjer poslovanja.

### 3. ODREĐIVANJE STRATEGIJE I POLITIKE NABAVE

Prema autorima Thompson, Strickland i Gamble<sup>21</sup>, strategija pojedinog poduzeća plan je igre koji uprava koristi za porast poslovanja, osiguranje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i zadovoljavanje njihovih zahtjeva, uspješno konkuriranje, vođenje vlastitih operacija i postizanje željenih ciljeva. Drugim riječima, od svih putova i akcija između kojih se moglo birati, organizacija se odlučila usredotočiti na određena tržišta i potrebe kupca, konkurirati na određen način, odrediti i raspodijeliti svoja sredstva i energiju te se osloniti na definiran pristup poslovanju. Strategiju autori nadalje opisuju kao faktor koji ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će privući kupce i zadovoljiti njihovim zahtjevima, kako će reagirati na promjene tržišnih uvjeta, kako će se uspješno natjecati, kako će povećati poslovanje, kako će upravljati svakim funkcijskim dijelom djelatnosti i razvijati potrebne sposobnosti te kako će ostvariti pozitivne rezultate rada. Nadalje, opisuju kako strategija ističe proizvode/usluge, segmente kupaca, geografska područja i poslovne pristupe koje menadžment namjerava istaknuti.

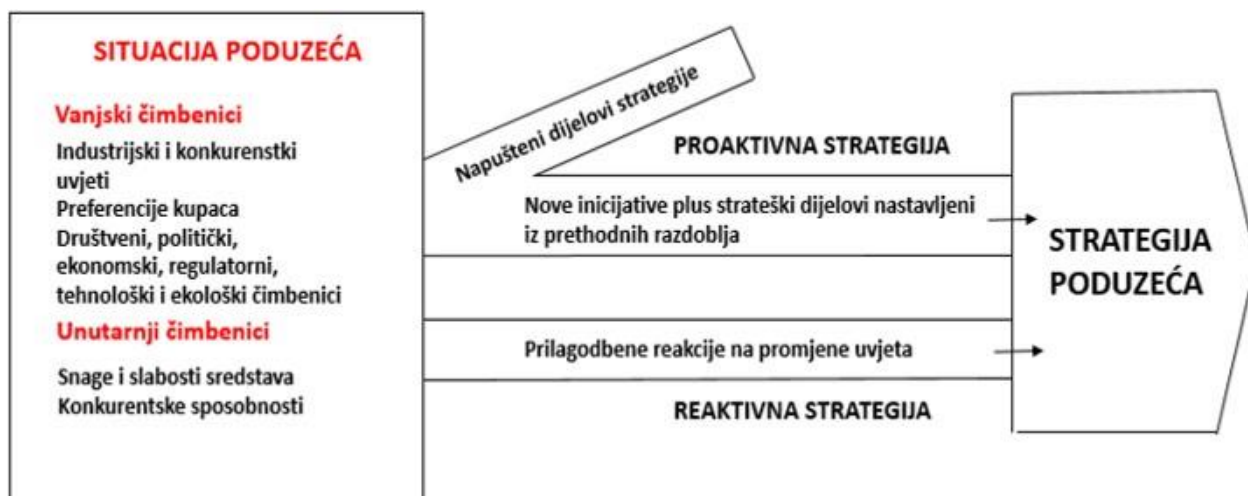


**Slika 9: Identificiranje strategije poduzeća – što treba tražiti** (Izvor: Thompson, A.; Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate, str. 6.)

<sup>21</sup> Thompson, A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate

Općenito su strategije poduzeća birane i usmjerene prema vrsti ponude proizvoda i usluga. Time se zapravo poduzeće razlikuje od svojih konkurenata i različitim strategijama privlačenja kupaca i ispunjavanja njihovih zahtjeva pokušava steći konkurentsku prednost.

Kao što je i prikazano na slici 9, strategija poduzeća obuhvaća akcije usmjerene na osvajanje prodajnog i tržišnog udjela nižim cijenama, većim brojem karakteristika rada, privlačnijim dizajnom, boljom kvalitetom ili uslugom, većim izborom proizvoda i sl. Sve navedene akcije poduzima interno, što donosi potencijalnu prednost u borbi s konkurencijskim poduzećima. Zatim je bitno spomenuti i akcije kojima se pokušava što adekvatnije reagirati na promjene vanjskih i tržišnih stanja, odnosno na okolnosti eksterne okoline. Ulazak na novo, potpuno strano tržište, svakako je velik uspjeh. Međutim, ulazak na novo tržište zahtijeva dobar plan za osvajanje tržišta na kojem su svi elementi poslovanja potpuno drugačije posloženi (PEST analiza). Potrebno je donijeti odluke o eventualnom preuzimanju ili kupnji konkurentskog poduzeća i stvaranju strateških saveza. Samom konkurentskom tržištu uvelike pridonosi i otvaranje novih tržišta, koja su ujedno i velika potencijalna tržišna prilika. Ključ diferencijacije predstavljaju istraživanje i razvoj, koji omogućavaju tržišnu prednost te bolju i bržu informaciju, što u konačnici utječe na krajnji output sustava. Akcije usmjerene na povećanje prihoda i zarada proizlaze, prije svega, iz već spomenutih akcija, koje su izravan faktor u postizanju poslovnih rezultata.



**Slika 10: Čimbenici strategije poduzeća** (Izvor: Thompson, A.; Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate, str. 8.)

Aktualna strategija određenog poduzeća određena je širokim spektrom aktivnosti i fluktuacijskih promjena na tržištu. *Slika 10* prikaz je raznih internih i eksternih faktora koji utječu na generalnu strategiju poduzeća. Vanjski čimbenici su, prije svega, teško predvidivi te je potrebno mnogo istraživanja, analiza i promatranja kako bi se oni mogli što kvalitetnije procijeniti, predvidjeti i kontrolirati. Primjer vanjskih čimbenika razne su preferencije kupaca, koje utječu na krajnju kupnju te razni društveni, politički, ekonomski, regulatorni, tehnološki i ekološki čimbenici. Potrebna je posebna strategija kako bi se na temelju vanjskih čimbenika što bolje organizirali i prilagodili unutarnji čimbenici i iskoristile se snage i mogućnosti te kako bi se adekvatno reagiralo na prijetnje i slabosti internog sustava. Konkurentske sposobnosti određuju se nakon sagledavanja i uparivanja svih spomenutih čimbenika.

Zbog mnogih nepredvidivih i fluktuacijskih promjena na tržištu, sama je strategija kombinacija reaktivnih i proaktivnih strategija. Menadžment određuje proaktivne strategije koje se zasnivaju na predviđanju i planiranju strategija i akcija kod kojih se određuju nove inicijative potkrijepljene već ustaljenim strategijama, gdje se odlučuje između o budućem smjeru organizacije. Uz proaktivne, postoje i reaktivne strategije, koje su izazvane brojnim anomalijama i promjenama tržišta koje zahtijevaju prilagodbu kako bi kompanija što bolje funkcionirala i ostvarivala konkurentnu prednost.

Drugim riječima, strategija je određena menadžerskim prosudbama, analizama i izvorom. Uz to, menadžer mora biti fleksibilan i prilagođavati se stanju na tržištu te konstantno raditi na usavšavanju, koje za organizaciju znači opstojanje i donosi joj poslovne rezultate. Valja napomenuti kako određivanje dobre strategije ne znači ništa bez njene operativne provedbe, pri čemu je potrebna kohezija i međusobna povezanost svih funkcijskih struktura poduzeća.





**Slika 11: Načini rješavanja problema nabave** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 9.)

Strategije su usko vezane uz rješavanje problema i ostvarenje cilja na najefektivniji način. Tu se javljaju i mnogi problemi nabavljanja, koji uvelike utječu na donošenje strateških odluka. Strategije su kombinacija mnogih taktika te se njima pristupa na različite načine. Odluke se mogu donositi na temelju iskustva i intuicije te na temelju pretpostavaka i empirijskih podataka. Osim toga, odluke se najčešće donose nakon što se razmotri velika količina informacija kako bi se izbjegli potencijalni problemi. Ponavljajuća je nabava lakša, s obzirom na to da se kod nje ne primjenjuju standardna, već primijenjena rješenja, što rezultira stabilnijim i sigurnijim ishodom nabave.

Prema nastavnim materijalima kolegija Upravljanja nabavom Veleučilišta u Rijeci<sup>22</sup>, politika nabave predstavlja sastavni i značajni element politike poduzeća, predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, načini, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. Nadalje, objašnjava se kako su bit politike interesi, koji su izraženi u zamislama, željama i namjerama subjekata i sudionika politike s ciljem da zadovolje potrebe sustava, a putem njih i svoje potrebe. Politika je usko povezana s motivima subjekata politike, ali i s njihovim uvjerenjima, okruženjem i zahtjevima. Filozofija nabave,

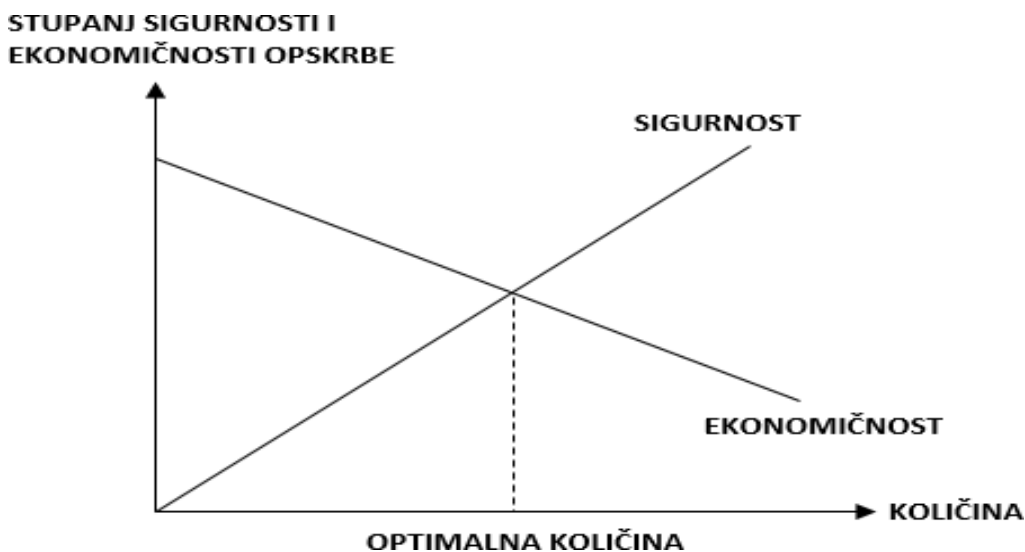
<sup>22</sup> Rafajac, O. (2011) *Upravljanje nabavom*. Nastavni materijali. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, slajd 2. Dostupno na: <https://www.veleri.hr/files/.../k.../Materijali%20-%20Upravljanje%20nabavom.pdf>

zahtjevi, interesi i ograničenja iz okoline predstavljaju zajedničku podlogu oblikovanja politike nabave i njezinih instrumenata.

### 3.1. Politika količina

Prema literaturi nastavnih materijalima kolegija Upravljanja nabavom Veleučilišta u Rijeci<sup>23</sup>, pitanje količine nabave pojedinih materijala usko je povezano s rokovima isporuke, s politikom skladištenja i zaliha, te s politikom cijena.

Prilikom provođenja i određivanja politike količina, valja posvetiti pažnju važnom faktoru poslovanja - ekonomičnosti. Tu se pojavljuju razne mogućnosti uštede, odnosno snižavanja raznih troškova nabave (skladištenje, transport, zalihe..), koji mogu poprimiti visoke financijske iznose. Veliku ulogu u politici količina igra i varijabla sigurnosti opskrbe kako bi se osigurala stalnost procesa u promjenjivim uvjetima tržišta.



*Slika 12: Ujecaj varijable „količina“ na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe* (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 65.)

<sup>23</sup> Rafajac, O. (2011) *Upravljanje nabavom*. Nastavni materijali. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, slajd 4. Dostupno na: <https://www.veleri.hr/files/.../k.../Materijali%20-%20Upravljanje%20nabavom.pdf>

Kao što je prikazano na *Slici 12*, jasno je kako je temelj politike količina osigurati ekonomičnu i sigurnosnu količinu kako bi stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe bio što bolji i pozitivniji. Naravno, cilj je postići optimalnu količinu kako bi se postigli najmanji troškovi, tj. najveća ušteda uz konstantnost procesa. Fluktuacije na tržištu često izazivaju potrebu za brzim narudžbama kako bi se osigurala konstantnost, odnosno neprekidno funkcioniranje sustava potrebno za sigurnost opskrbe, no s druge strane umanjuje mogućnost ekonomičnih isporuka. Vrijeme je varijabla koja pri tome igra veliku ulogu te je potrebno planirati i postaviti ciljeve u pravo vrijeme i na pravom mjestu kako bi se roba ili usluga konstantno naručivala i dopremala u optimalnim količinama i tako se postigla maksimalna ekonomičnost uz maksimalnu sigurnost.

Kako bi se osigurao spomenuti kontinuitet, Ferišak<sup>24</sup> predlaže formulu prema kojoj se određuje materijalna bilanca:

$$KN = PK - ZP + ZZ$$

KN – ukupna količina nabave

PK - plan potrebnih predmeta rada na početku godine

ZP – postojeće zalihe

ZZ – završne zalihe.

Iz formule se lako zaključuje kako je materijalna bilanca matematički izračun optimalne količine nabave, tj. optimalnog broja nabavljanja u određenom razdoblju te predstavlja podlogu za odlučivanje i određivanje daljnjih mjera i optimalnih potreba sustava.

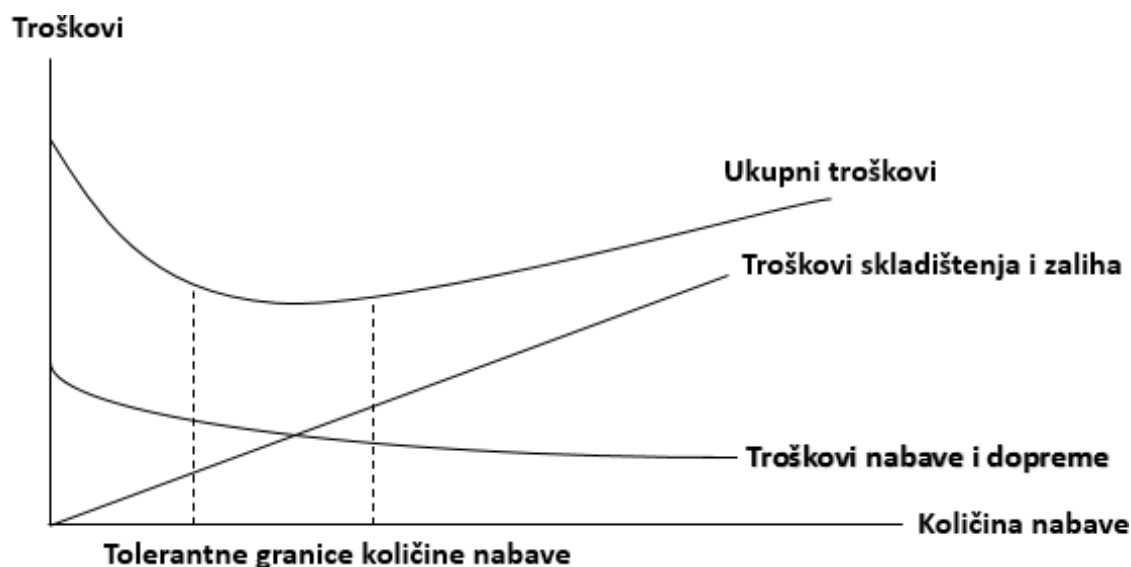
Naravno, uz standardnu materijalnu kalkulaciju, potrebno je ispitati i odrediti niz ostalih parametara, npr. pitanje promjene potreba u narednom periodu, fluktuirajućih potreba ulaznih komponenti, pitanje mogućnost postizanja popusta i u kojim količinama, troškova transporta i njihove optimizacije, pitanje jesu li skladišni kapaciteti dovoljni za skladištenje, je li poduzeće

---

<sup>24</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 66.

likvidno za plaćanje isporuka u optimalnim količinama, postoje li opcije da se roba doprema konstantnim isporukama u optimalnim količinama i sl.

Uz spomenute potrebne informacije, veliku ulogu u optimizaciji sustava čine i granice tolerancije, koje predstavljaju optimalne i dopustive troškove, odnosno količine nabave, uzimajući u obzir ukupne troškove, troškove skladištenja i zaliha te troškove nabave i dopreme robe. *Slika 13* prikazuje tolerantne granice količine nabave, koje prikazuju optimalne odnose između troškova i količina nabave. Valja težiti kombinacijama unutar tolerantnih granica kako bi se postigla što veća ušteda i što bolji cjelokupni rezultat organizacije uz neprekinutost sustava.



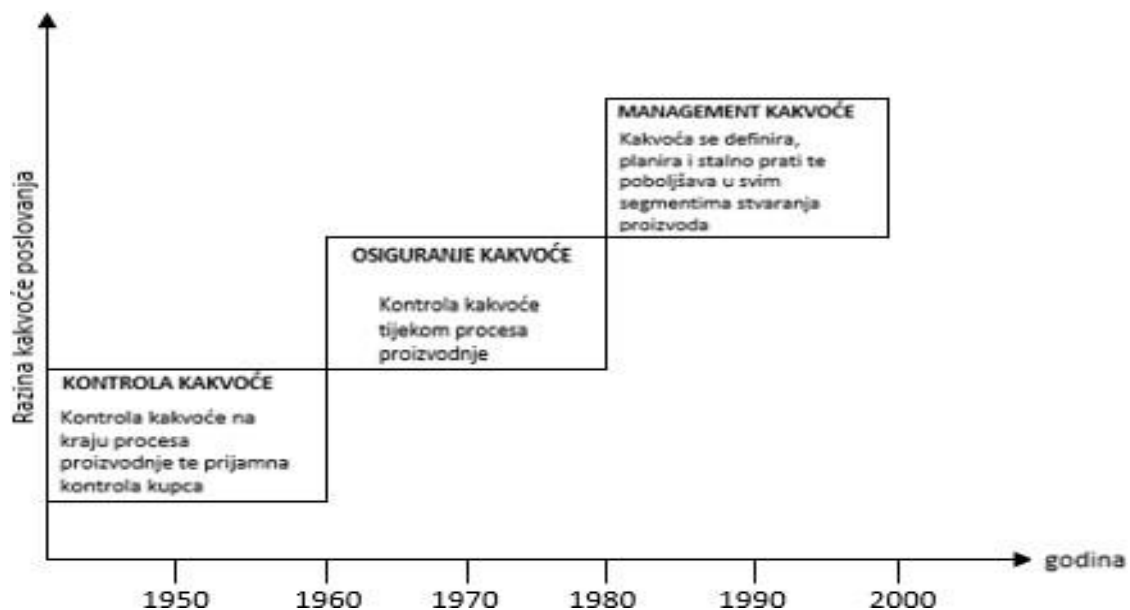
*Slika 13: Tolerantne granice u kojima se mogu kretati količine nabave* (Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 67.)

Važan čimbenik predstavljaju zalihe, koje se prvenstveno javljaju kako bi se osigurao kontinuitet procesa. Kako bi se to i postiglo, potrebno je odrediti maksimalne, minimalne i optimalne zalihe, koje se usklađuju s tržišnim stanjem i normativima potrošnje. Naravno, uz kolebanje cijena na tržištu i stalne promjene, potrebno je na razne načine odrediti adekvatnu zalihu.

### 3.2. Politika kvalitete

Prema Ferišaku<sup>25</sup>, politikom kakvoće definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave (materijal, usluge i dr.). Kakvoća/kvaliteta (lat. qualitas – vrsnoća, odlika, značajka) dobara i usluga kriterij je čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor dobavljača.

Kod izbora predmeta nabave tehnički je aspekt od presudne važnosti te predstavlja mnogo više od samog komercijalnog odnosa. Opširnost politike kvalitete jasnije je prikazana na *Slici 14*.



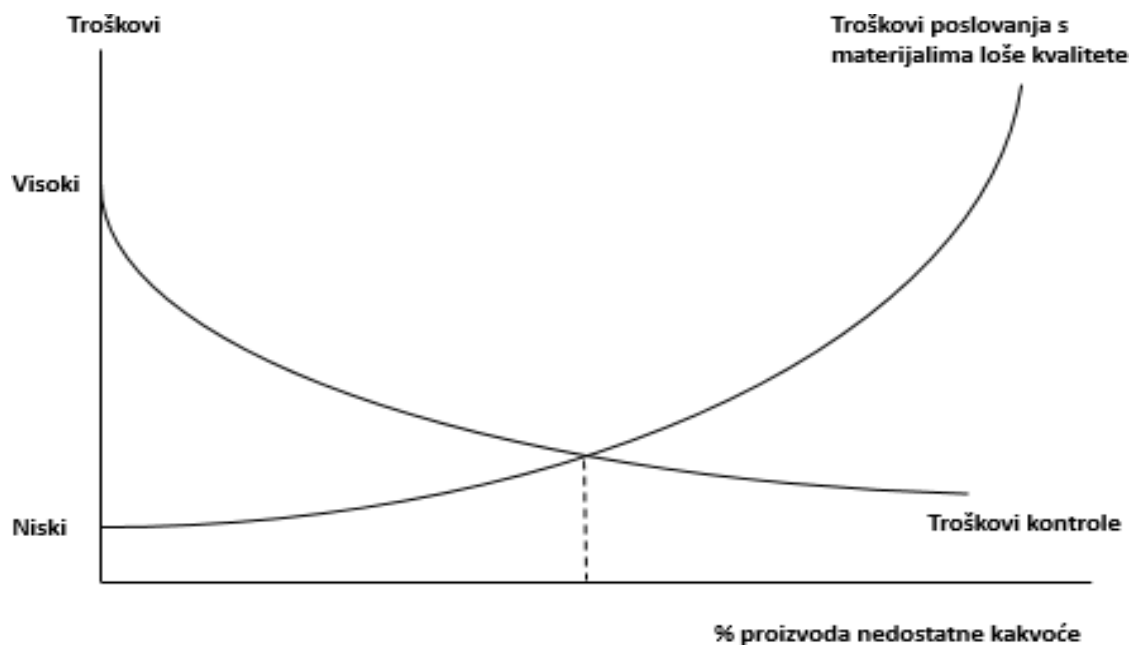
**Slika 14: Kontrola, osiguranje i management kakvoće** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 94.)

Prema navodima Ferišaka<sup>26</sup> kontrola, osiguranje i menadžment kakvoće kroz godine mijenjaju se sa sve većim i opsežnijim standardima, ciljevima, potrebama i sve kvalitetnijom mjerljivošću kakvoće. Razina kakvoće poslovanja udvostučila se u zadnjih 60 godina, što predstavlja nove izazove i strategije. Od 1950. do 1970. razina kakvoće poslovanja temeljila se na kontroli kakvoće na kraju procesa proizvodnje što bi u današnje vrijeme bilo nedopustivo. Zatim opisuje kako se početkom 1970.-ih javlja proces osiguranja kakvoće tako da se sama kontrola kakvoće

<sup>25</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 94.

<sup>26</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 94.

provjeravala tijekom procesa proizvodnje, što je omogućilo velike pomake u razvoju kontroliranja kakvoće. U zadnjih je 30 godina razina kakvoće poslovanja planiranjem i stalnim praćenjem te poboljšanjima u svim segmentima stvaranja proizvoda poprimila potpuno novi oblik, što omogućuje mjerljivost na svim kritičnim točkama procesa.



**Slika 15: Odnosi troškova kontrole kakvoće i troškova poslovanja s materijalima nedostatne kakvoće**

(Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 99.)

Prevenција nastanka lošeg proizvoda bitan je faktor koji utječe na zadovoljstvo kupca i sam poslovni rezultat svake organizacije.

Troškovi kontrole izuzetno su niski u usporedbi s troškovima poslovanja s materijalima loše kakvoće (vidi sliku 15) zbog pojave škarta, nesukladnih proizvoda, što rezultira reklamacijama kupaca i njihovim nezadovoljstvom, odnosno potencijalnim gubitkom kupaca.

Danas postoje mnogi alati kojima se mjeri, promatra i održava kontrola kvalitete proizvoda. Ključ uspješnog poslovanja jest u tome da se ostvare što manji postotak škartnih/nesukladnih proizvoda i što veća efektivnost u procesu proizvodnje. Oni su usko povezani s kontrolama na svim točkama procesa te doprinose dodatnoj sigurnosti od neželjenih pojava.

Sam proces proizvodnje izuzetno je složen i zahtijeva kontrole i primjenu alata za kontrolu i osiguranje kvalitete u tokovima materijala, procesima i tehnologiji, u pripremi i održavanju, organizaciji radne snage i raznim drugim čimbenicima sustava (vidi Sliku 16).



**Slika 16: Alati za postizanje vitkosti poduzeća** (Izvor: Piškor, M.; Kondić Ž. (2010): Lean production kao jedan od načina povećanja konkurentnosti hrvatski poduzeća na globalnom tržištu. *Tehnički glasnik*, 4(1-2), str. 37-41)

Kao što je vidljivo iz *slike 16*, sustav upravljanja izuzetno je složen te postoji potreba za poslovnim alatima za upravljanje. Danas je kontrola kvalitete prisutna u svim fazama proizvodnje, a zadatak joj je da se uz kvalitetno upravljanje postigne što manje gubitaka vezanih uz proizvodnju finalnih proizvoda te da se primjenom raznih alata za kvalitetno praćenje i analiziranje sustava spriječi da dijelovi neprimjerene kvalitete napuštaju proces. Dakle, kako bi se ostvarila što efektivnija proizvodnja, potrebno je kontrolirati tokove materijala, procese, tehnologiju, provoditi preventivno održavanje, kontrolirati radnu snagu i tako uskladiti ciljeve i zahtjeve uz sveobuhvatno provođenje kontrole kvalitete.

### 3.3. Politika nabavnih cijena

Prema Beniću<sup>27</sup>, u nabavi inputa menadžer mora voditi računa o metodi minimiziranja troškova. Način nabave u prvom redu ovisi o vrsti i karakteristikama inputa. Izabere li menadžer u nabavi kupnju na tržištu, kupnju ugovorom ili proizvodnju inputa u svojem poduzeću, on umnogome ovisi o posebnim investicijama.

Nabavne cijene predstavljaju jedan od ključnih čimbenika za uspješnost i poslovne rezultate organizacije. One prije svega određuju krajnju cijenu proizvoda te samim time određuju i konkurentnost na tržištu, što uvelike utječe na ponudu i potražnju. Dakle, za postizanje većeg profita potrebno je ostvariti što bolju nabavnu cijenu.

Kalkulaciju autori Berberović i Stavrić<sup>28</sup> definiraju kao računski postupak kojim se iznalaze nabavne, prodajne i druge cijene. Nadalje, autori opisuju kako se u proizvodnim poduzećima najveće značenje pridaje kalkulaciji cijene koštanja i prodajne cijene izrađenih proizvoda, odnosno usluga. Zadatak kalkulacije sastoji se u uspostavljanju tih cijena, ali ona ima i drugi, jednako toliko važan ili čak i mnogo važniji zadatak, a to je kontrola troškova i kontrola ekonomičnosti poslovanja. Izvršavanjem ovog drugog zadatka kalkulacija treba pomoći u povećanju proizvodnosti i ekonomičnosti te postizanju racionalnosti poslovanja.

Kako bi se što bolje shvatila politika nabavnih cijena, valja krenuti od elemenata koji utječu i čine krajnju cijenu nekog proizvoda (vidi Sliku 17).

Politike nabavnih cijena mogu se temeljiti na politikama fiksnih i kliznih cijena. Fiksna cijena daleko olakšava izradu kalkulacija i smanjuje rizik od velikih kolebanja cijena na tržištu, dok su klizne cijene mnogo rizičnije jer se mogu mijenjati s odmakom vremena, što za dobavljača može značiti ili dobru ili veoma lošu vijest. Organizacija, dakako, procjenjuje i odlučuje između navedenih opcija kako bi na što kvalitetniji i bolji način izvršila određenu kupnju i strategiju dobave robe ili usluge.

---

<sup>27</sup> Benić, Đ. (2009) *Problem racionalne odluke o izvornom efikasnom miksu inputa u proizvodnji*. Znanstveni rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku. str. 184.

<sup>28</sup> Berberović, Š.; Stavrić, B. (1990) *Troškovi i poslovna politika*. Banja Luka: Ekonomski fakultet



<b>Materijal za izradu + opći troškovi materijala</b>	<b>Troškovi materijala</b>	<b>Cijena koštanja</b>
<b>+ osobni dohotci izrade + opći troškovi proizvodnje + posebni pojedinačni troškovi proizvodnje</b>	<b>Troškovi proizvodnje (obrade)</b>	
<b>+troškovi istraživanja i razvoja</b>		
<b>+opći troškovi uprave +opći troškovi prodaje +posebni pojedinačni troškovi prodaje</b>	<b>Troškovi uprave i prodaje</b>	
<b>+iznos dobitka</b>		
<b>=cijena proizvoda</b>		

*Slika 17: Najznačajniji sastavni elementi cijene nekog proizvoda (Izvor: Ferišak (2006) Nabava: politika-strategija-organizacija-management. Zagreb: vlast. nakl., str. 115.)*

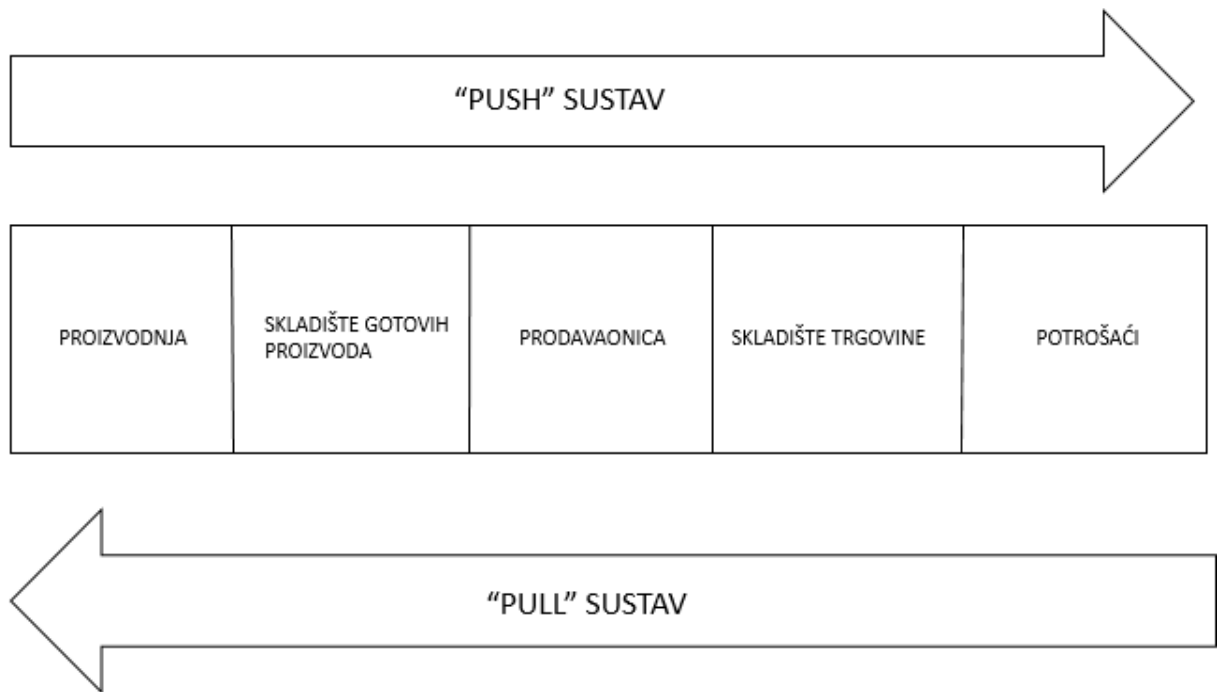
Troškovi materijala predstavljaju količinu utrošenih materijala, tj. količinu koja se množi s nabavnim cijenama. Predstavljaju najveći udio u općoj strukturi cijene koštanja te predstavljaju segment kod kojeg je moguća najveća ušteda. Troškovi proizvodnje (obrade) sastoje se od osobnih dohodaka izrade, općih troškova proizvodnje i posebnih pojedinačnih troškova proizvodnje.

### **3.4. Politika odnosa s dobavljačima**

Miočević<sup>29</sup> objašnjava kako se odnosi s dobavljačima svakako specificiraju i određuju važnost vrijednosti koja se nabavlja na poslovnom tržištu. Bit dugoročnih odnosa s dobavljačem očituje se u isporučenoj vrijednosti za poslovni proces kupca (bilo da se radi o prerađivačkoj ili trgovinskoj djelatnosti). Također, objašnjava kako se dugoročni odnosi s dobavljačima impliciraju u poduzeću te se pritom traži strateški pristup nabavi – nabava se smatra funkcijom koja dodaje vrijednost te

<sup>29</sup>Miočević, D. (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Market-Tržište*, 23(1), str. 3.

je u velikoj mjeri zaslužna za poslovnu uspješnost. Generalno, danas se u teoriji ističe kako će u budućnosti odnosi s dobavljačima biti izvor konkurentske prednosti.



**Slika 18: „Push“ i „Pull“ sustav distribucije robe** (Izvor: Ferišak (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 159.)

Kao što je vidljivo na *Slici 18*, politika odnosa s dobavljačima kroji daljnje načine poslovanja i usredotočenost na pojedine segmente sustava.

„Push“ ili gurajući sustav distribucije robe kreće od samog dobavljača i dobavljanja potrebne sirovine do proizvodnje, koja proizvodi i samim time omogućuje skladištenje proizvedenih gotovih proizvoda. Skladištenje gotovih proizvoda neizostavan je dio ciklusa u međusobnoj razmjeni roba zbog raznih događanja na tržištu i potrebe za određenim proizvodom, koja se može mijenjati čak i u roku od 24 sata. Nakon samog procesa proizvodnje i osiguranja zaliha, proizvodi se plasiraju na prodajna mjesta, gdje se dodatno opskrbljuju i njihova skladišta kako bi se smanjio rizik nedostatka robe. U konačnici, potrošač kupuje proizvod te od njega očekuje da će zadovoljiti njegove potrebe.

„Pull“ ili potezajući sustav distribucije robe kreće od dojma kupca, odnosno od zabilježenih informacija o kupnji, količini, financijskim prihodima, potrebama i sl. Dakle, povratna informacija od velike je važnosti za daljnje planiranje novih potreba vezanih za skladištenje, dopremanje proizvoda na prodajna mjesta te krajnjih potreba za naručivanjem ulaznih sirovina, odnosno za proizvodnjom.

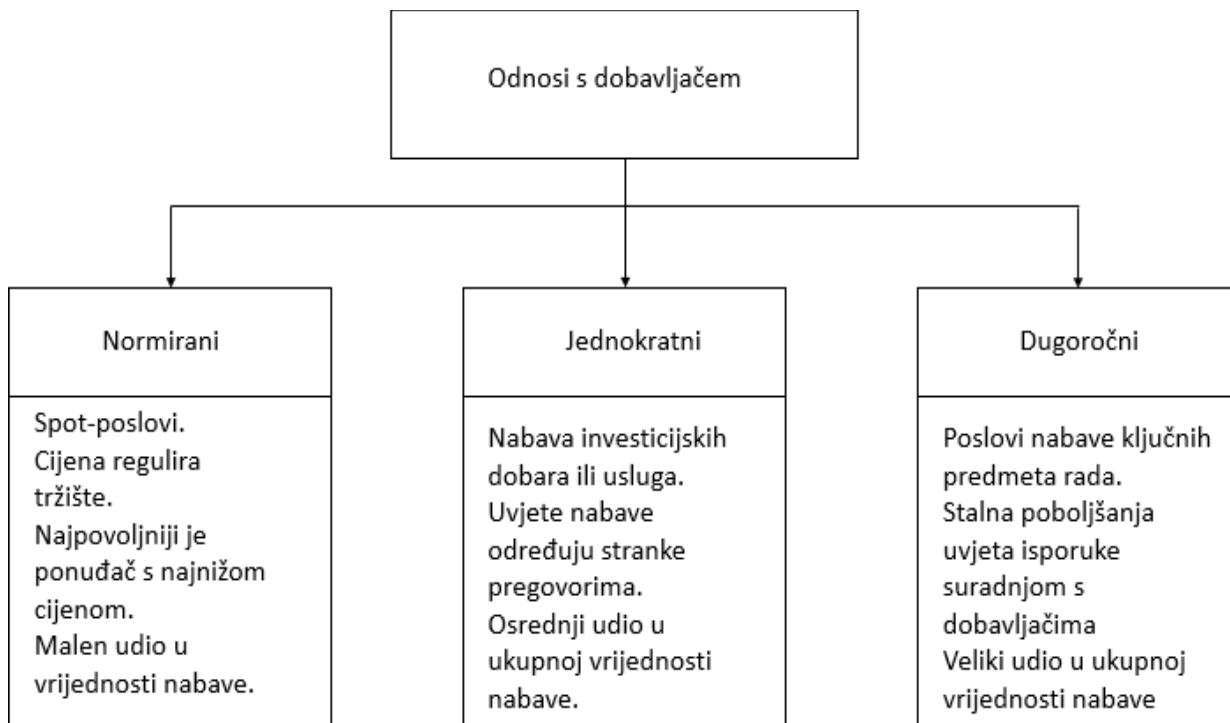
Povratna informacija kupca, dakle, određuje smjer i razvoj daljnjih mjera oko samog proizvoda. Informacija tržišta kroji tzv. makretinški miks organizacije - 4P (proizvod, cijena, prodaja, distribucija), kojim uprava odlučuje oko daljnjih politika i strategija organizacije.

Prema autorima Previšić, Došen i Krupka<sup>30</sup>, miks ili asortiman proizvoda podrazumijeva raznovrsnost proizvedenih dobara s obzirom na sastav, veličinu, vrstu, kvalitetu i slične osobitosti proizvoda ponuđenih na tržištu.

Poznavanjem potreba tržišta organizacija odlučuje koji će asortiman ponuditi, kako će osigurati kvalitetu, koju će prodajnu cijenu proizvoda odabrati, kakvu će ambalažu koristiti, kako će pakirati, označiti, etiketirati i opremiti proizvod, kakvu će estetiku i dizajn odabrati, kako će postići suverenost proizvoda, kakvo će jamstvo ponuditi, kako će servisirati proizvod i sl.

---

<sup>30</sup> Previšić, J.; Došen, Đ. O. i Krupka, Z. (2012) *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga, str. 177.



**Slika 19: Odnosi s dobavljačima s obzirom na vrste poslova** (Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 159.)

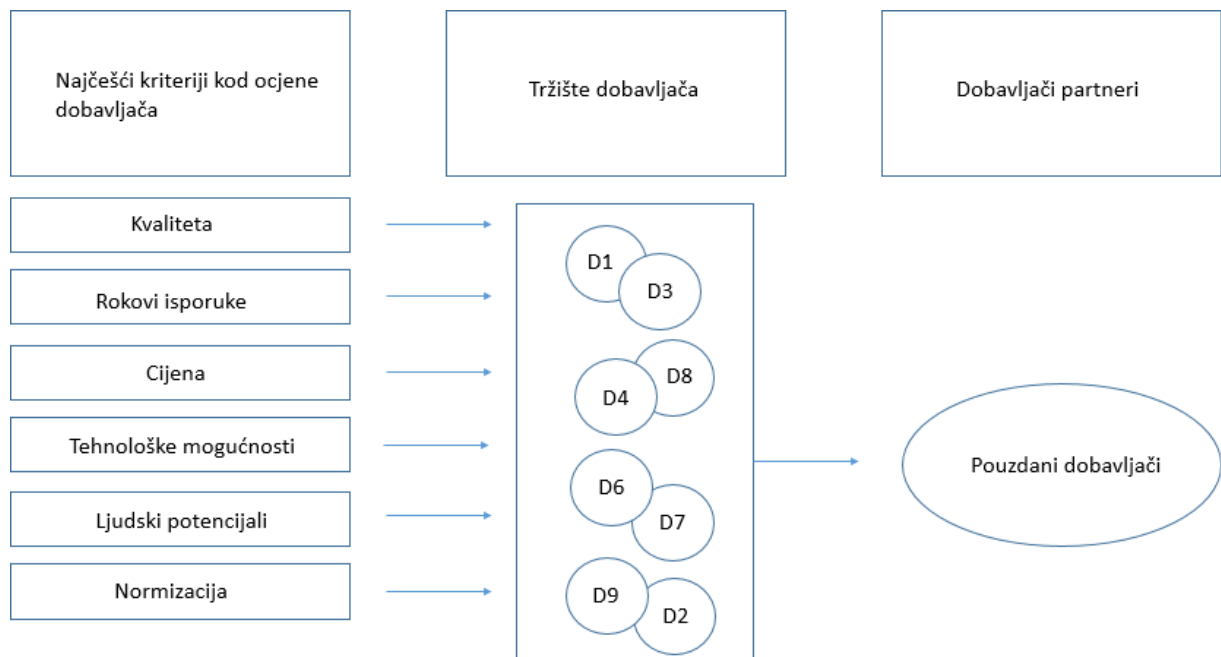
Poznavanjem i utvrđivanjem svih strategija, organizacija uspostavlja odnose s dobavljačima s ciljem da se osiguraju sve potrebne sirovine potrebne za proizvodnju, da se omoguće stalne i sigurne narudžbe, da se osigura bolji odnos učinka i cijene, da se uspostavi strateški savez kako bi i jedan i drugi dionik osigurao što bolje poslovanje, tj. konkurentnu prednost. Odnosi s dobavljačima mogu se podijeliti na normirane, jednokratne i dugoročne (vidi Sliku 19). Normirani odnosi s dobavljačem povezani su s robom, čije cijene regulira tržište te je samim time najpovoljniji ponuđač onaj s najnižom cijenom jer se radi o sirovinama koje imaju relativno mali udio u vrijednosti nabave. Jednokratni odnosi s dobavljačima obično se javljaju kod nabave investicijskih dobara ili usluga o kojima se pregovara te sudjeluju srednjim udjelom u ukupnoj vrijednosti nabave. Dugoročni poslovi ugovaraju se prilikom nabave ključnih predmeta rada, koji imaju veliku udio u ukupnoj vrijednosti nabave te samim time zahtijevaju stalnu i jaku korelaciju između kupca i dobavljača.

STRATEŠKA VAŽNOST	Visoka	-fleksibilnost	-integracija -savezi -partnerstva
	Niska	-jeftina intervencija -proces	-ugovaranje najnižih cijena
		Niska	Visoka

**FINANCIJSKA VAŽNOST**

**Slika 20: Strateška nabava zaliha i odnosi s dobavljačima** (Izvor: Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, str. 1017.)

Strateška nabava zaliha i odnosi s dobavljačima zahtijevaju pomno analiziranje i razna razmatranja prilikom donošenja odluka jer izravno utječu na budućnost i uspješnost organizacije. Kako bi se donijela strateški dobra i kvalitetna odluka, potrebna je visoka stopa fleksibilnosti i snalaženja na tržištu, koje ne prašta loše prosudbe. Integracija, sklapanje strateških saveza i partnerstva često je ključna točka, koju nabava nikako ne smije isključiti ukoliko želi minimizirati troškove, tj. stvoriti dobit. Često su odnosi s dobavljačima jedan od ključnih elemenata poslovanja, s obzirom na to da često odlučuju o obujmu i nastavku suradnje brojnih poduzeća koja traže uzajamno povjerenje, razumijevanje i strateško pozicioniranje međusobnih interesa. Nerijetka je pojava da dva dobavljača daju vrlo slične ponude, ponekad čak i iste, a nabava se odlučuje za pouzdanijeg dobavljača, za kojeg je sigurna da će ispuniti sve tražene uvjete i da će u budućnosti dati još bolje uvjete. Dakle, strateški savez i razvijanje partnerstva predstavljaju visoku stratešku i financijsku važnost, dok pojedino naručivanje od nepoznatih dobavljača, koji jednokratno nude jeftiniju cijenu, sa sobom nosi potencijalne probleme jer su dobavljači nepoznati i predstavljaju samo privremeno rješenje.



**Slika 21: Najčešći kriteriji pri izboru dobavljača** (Izvor: Kondić, Ž. et al. (2018) *Kvaliteta 1: fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika*. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 165.)

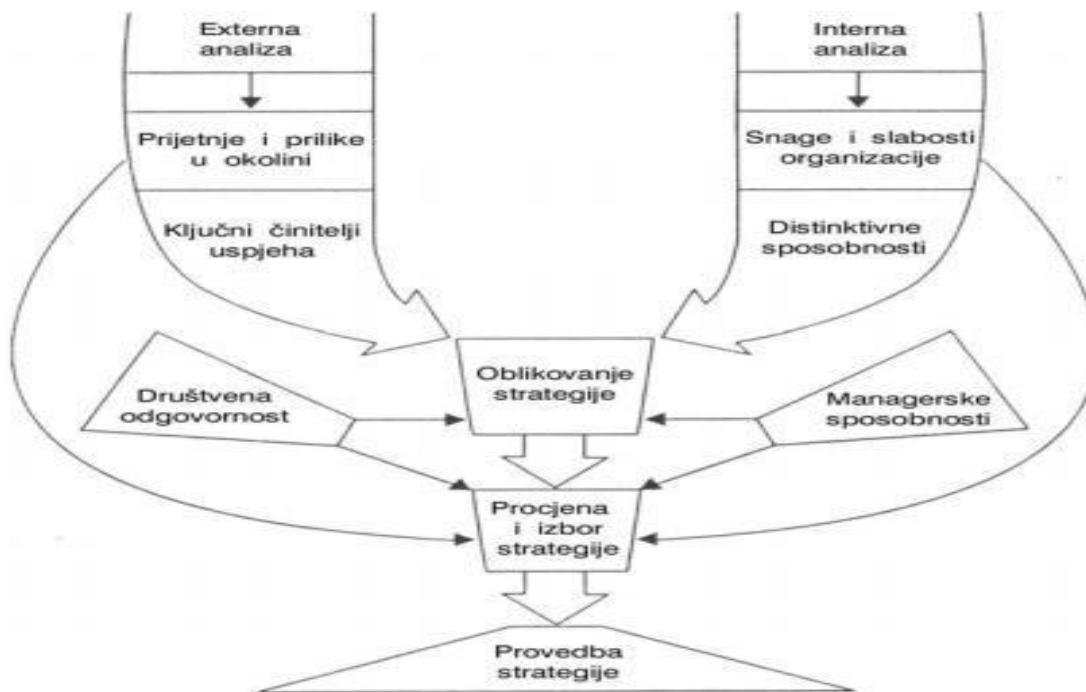
Na *Slici 21* prikazuju se najvažniji kriteriji ocjenjivanja dobavljača, na temelju kojih se odlučuje o nastavku poslovanja i daljnjoj suradnji. Često su pouzdani dobavljači u visokoj korelaciji s krajnjim poslovnim rezultatima organizacije.

### 3.5. Nabavne strategije i njihov značaj za organizaciju

Ferišakovo<sup>31</sup> je mišljenje da je zadatak nabave da obavljanjem „pravih“ poslova izravno doprinese umjeravanju i uspjehu poduzeća (efektivnosti). Nabava je tržišna funkcija, koja u procese stvaranja vrijednosti mora uključiti druge gospodarske subjekte (dobavljače) i kombinirati rezultate njihova rada s potrebama procesa vlastite organizacije. Naglašava da takav pristup zadacima nabave sugerira eliminiranje granica funkcionalno orijentirane organizacije i uključivanje djelatnika nabave u procesno orijentirane timove, sastavljene od predstavnika različitih služba te uključivanje dobavljača u poslove razvoja i u poslove strategijskog planiranja i upravljanja kako bi se postigla

<sup>31</sup> Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl., str. 199.

što viša razina racionalizacije opskrbe i kakvoće proizvoda te skraćivanje vremena potrebnog za lansiranje novih proizvoda.



**Slika 22: Klasični model strateškog planiranja** (Izvor: Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planner*. New York: The Free Press, str. 37.)

Kod odabira strategija nabave poduzeće odlučuje o raznim mjerama i akcijama kako da se postigne što bolji poslovni rezultat.

Načini na koje organizacija može utjecati na smanjenje troškova nabave su:

- dogovoranje povoljnijih cijena s dobavljačima
- osmišljavanje načina za uštede na dizajnu, pakiranju i specifikaciji robe
- težnja za „win-win” situacijama između kupca i dobavljača
- traženje supstitucijskih rješenja za ulazne komponente
- pokušaj nadoknađivanja razlike troškova racionalizacijom troškova u ostalim karikama lanca
- pritisak na dobavljača da smanji svoje marže
- prelazak na jeftinije distribucijske kanale (npr. izravna prodaja putem interneta)

- pokušaj nadoknađivanja razlike troškova smanjujući troškove na počecima lanca troškova
- jačanje suradnje sa strateškim partnerima i dogovaranje strategije za postizanje „win-win” situacije nabave.<sup>32</sup>

STRATEGIJA LOW-COST DOBAVLJAČA predstavlja strategiju kojoj je cilj postizanje znatno nižih cijena od konkurencije, no ne nužno i najnižih mogućih troškova nabave. Najniži mogući troškovi nabave često mogu dovesti do nekvalitetne nabave ulazne komponente, koja samim time utječe na krajnju kvalitetu proizvoda, koja može ugroziti atraktivnost proizvoda. Postizanje nižih cijena nabavnih komponenti stavlja organizaciju u veliku prednost nad konkurencijom jer je tada u poziciji da smanji prodajnu cijenu proizvoda, što rezultira privlačenjem novih kupaca, odnosno generiranjem većeg profita i određivanjem marži na proizvode. Postoji i opcija kojom organizacija zadržava istu cijenu kao i u prethodnom periodu, no smanjenjem ulaznih troškova ostavlja prostor za povećanje cijene koštanja, tj. povećava maržu, što otvara brojne mogućnosti za pozicioniranje proizvoda i diktiranje tržišta. Naravno, poduzeće bi najviše trebalo težiti uštedama kod nekoliko ključnih komponenti koje čine veliki financijski udio u cjelokupnom sastavu ulaznih komponenata. Što se tiče snižavanja nabavnih cijena ulaznih sirovina, treba voditi računa o umjerenosti jer postoji opasnost da poslovanje s dobavljačem koji osjeća veliki pritisak postane nelagodno i da on postane nemotiviran za daljnju suradnju.

STRATEGIJA BEST-COST DOBAVLJAČA predstavlja strategiju kojoj je cilj pružiti kupcu veću protuvrijednost za novac koji plaća. Uz to, cilj je da se kupcima ponudi vrijednost koja nadmašuje konkurenciju po pitanju svojstava odlike-performansi-kvalitete-usluge te se pritom nadmaše očekivanja po pitanju same prodajne cijene. Dakle, strategija best-cost dobavljača predstavlja iznimno složenu strategiju jer zahtijeva vrhunsku organiziranost i kompetentnost kako bi se uspio nabaviti odličan input po povoljnijoj cijeni u usporedbi s konkurencijom. Ona predstavlja kombinaciju strategija diferencijacije, koja se temelji na različitosti i ostvarivanju dodane vrijednosti te na strateškom naglasku na niskim ulaznim troškovima. Valja napomenuti da je najbolji primjer za korištenje strategije best-cost dobavljača Toyota Motor Company.

---

<sup>32</sup>Thompson, A.; Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate, str. 107.

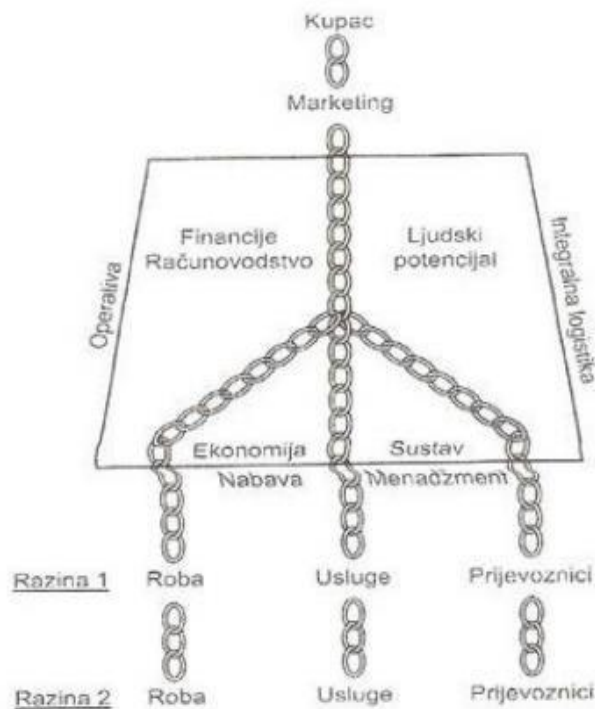


STRATEGIJA FOKUSIRANJA (STRATEGIJA TRŽIŠNE NIŠE) strategija je koja se fokusira na iznimno ograničen segment tržišta i kojoj je cilj da se opskrbi odabrano tržište po nižim troškovima i cijenama u odnosu na konkurentska poduzeća uz veliku dozu diferenciranosti. Pri tome se odabire ciljano tržište kupaca (npr. tržište iznimno imućnih kupaca). Pravi primjeri za takav strateški pristup poznate su kompanije Gucci, Rolex, Chanel i sl., koje kupcima pružaju prvoklasnu kvalitetu i temeljna svojstva proizvoda. U skladu s odabranom strategijom, nabava je ta koja mora nabavljati birano posebne inpute za vrlo rijetke proizvode.

STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE predstavlja strategiju privlačenja kupaca novim, potpuno drugačijim proizvodima koji nude identične sposobnosti, ali i relativnu izdvojenost od konkurentskih poduzeća. Diferenciranost proizvoda može se postići na niz načina, npr. jedinstvenošću okusa, vrhunskom zamjenom dijelova, tehničkim dizajnom, raspoloživosti i uslužnosti 0 – 24 sata i sl. Tvrtke koje služe kao primjer diferenciranosti su Microsoft, Amazon, Honda, BMW, Mercedes, McLaren i sl. Nabava mora osigurati diferencirane ulazne komponente uz izrazitu pažnju na kvaliteti.

#### 4. NABAVA KAO PROCES PODRŠKE

Nabava, kao jedan od ključnih elemenata poduzeća, usko je povezana i s ostalim segmentima organizacije, što zahtjeva kvalitetnu i zdravu međusobnu suradnju kako bi se smanjile potencijalne prijetnje i slabosti koje nastaju na kritičnim točkama. Bitno je za izdvojiti kako je nabava izravno povezana sa sektorima prodaje, s obzirom na to da je ona ta koja osigurava potencijalnu prodaju ako se nabavi određena sirovina. Nabava je zatim povezana i s proizvodnjom, koja o nabavi ovisi na dnevnoj bazi, s obzirom na to da je proizvodnja ta koja zahtijeva ulazne elemente u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Nadalje, važna je i povezanost nabave s računovodstvom i financijama kako bi se sirovina uopće mogla kupiti. Održavanje također zahtijeva dobavu raznih dijelova, segmenata i komponenti te ima veliku ulogu u održavanju stalnosti i kontinuirane proizvodnje. Osim toga, odjel za istraživanje i razvoj usko je povezan s nabavom jer zajedno s njom sudjeluje u razvijanju brojnih novih mogućnosti proizvoda i samog procesa prerade.



**Slika 23: Lanac opskrbe** (Izvor: Bloomberg, D. J.; LeMay, S. i Hanna, J. B. (2006) *Logistika*. Zagreb: Mate, str. 2.)

#### **4.1. Povezanost nabave i prodaje**

Cjelokupna organizacija sastoji se od brojnih sektora koji su međuovisni jedni o drugima, pa njihova dobra odnosno loša međusobna suradnja i odnos može pozitivno ili veoma negativno utjecati na krajnji poslovni rezultat, kao i na atmosferu u samoj organizaciji.

Polazeći od samog početka, zadatak je prodajnog sektora pronaći, prodati i naplatiti prodanu robu te odrediti dinamiku, količinu i krajnju nabavu sirovina potrebnih za njihovu preradu. Nabava u koheziji i suradnji s prodajom mora međusobno komunicirati na dnevnoj bazi, s obzirom na to da se po narudžbama kroje planove za nabavne radnje s ciljem osiguravanja konstantnosti i neprekinutosti sustava. Organizacije često imaju određenu dinamiku i planove isporuka, no nerijetko se pojavljuju i izvanredne hitne isporuke, koje zahtijevaju brzu organizaciju i efektivno djelovanje. Nabava, dakle, ima zadaću da u koordinaciji s prodajnim sektorom osigura sve ulazne komponente kako bi se narudžba isporučila na vrijeme i na pravo mjesto uz odgovarajuće uvjete. Ukoliko nema usklađenosti, velika je vjerojatnost da isporuka neće stići na vrijeme, što rezultira ogorčenošću kupca, koji gubi povjerenje i često mijenja dobavljača. Često se u poslovnom svijetu ponavlja kako nezadovoljan kupac svoje iskusto u prosjeku dijeli sa sedmero drugih ljudi, koji glas o lošoj usluzi šire i dalje (tzv. faktorijeli).

#### **4.2. Povezanost nabave i proizvodnje**

Proizvođačke su organizacije specifične organizacije koje u proizvodnom procesu stvaraju i kreiraju krajnji proizvod. Proizvodnja se susreće s mnogo problema koji zahtijevaju dobru organiziranost, fleksibilnost i stalno ulaganje. Pri procesu proizvodnje javljaju se brojni kvarovi koji traže hitnu reakciju kako bi se osigurala konstantnost, tj. kako bi se kvar otklonio što prije. Valja napomenuti da je preventivno održavanje pogona ključ smanjenja vremena kvarova u proizvodnji, dok je korektivno održavanje često presporo te ga valja izbjegavati. Proizvodnja traži dobro poznavanje proizvodnog procesa, čime se smanjuju rizici od neželjenih događaja (od ljudskih ozljeda, nepravilnog rukovanja, neergonomičnosti pa sve do zahtjeva brojnih sustava kvalitete i stvaranja krajnje dodane vrijednosti). Međutim, kako bi se uopće moglo proizvoditi, potrebno je osigurati sve komponente potrebne za proizvodnju proizvoda. Naravno, kako bi se osigurala sve komponente, često je potrebno odrediti i osigurati zalihu sirovina, koja se određuje

na temelju raznih norativa potrošnje, receptura i brojnih parametara koji određuju potrebe, tj. količinu koja je potrebna za osiguranje proizvodnje (opskrbu ulaznih komponenata na pravo mjesto u pravo vrijeme).

#### **4.3. Povezanost nabave i financijsko-računovodstvenog sektora**

Premda se današnje poslovanje rapidno razvija, ono pred sebe stavlja razne potrebe i prilagodbu čak i za financijsko-računovodstveni sektor zbog raznih načina plaćanja, uvjeta i raznih strategija za osiguranje naplate (gotovina, odgoda plaćanja, kompenzacija, mjenica, razni instrumenti osiguranja...), koji su često odlučujuć faktor u izboru dobavljača. Naravno da je svakodnevna suradnja nabave i financijsko-računovodstvenog sektora od velike važnosti, s obzirom na to da je uvid u financije, dugovanja, nezatvorene kompenzacije, nenaplaćena potraživanja od velike važnosti kako bi se roba kod nekih dobavljača uopće mogla ponovno naručiti. Primjerice, ukoliko nabava naruči robu ne znajući da prijašnje financijsko stanje nije u potpunosti riješeno, može doći do brojnih problema i neizdavanja potrebne robe u pravo vrijeme, što za sobom povlači i druge probleme (npr. prekid proizvodnje zbog nedostatka sirovine, kašnjenje isporuka, logističke poremećaje, nezadovoljstvo kupaca i sl.). Zbog samog procesa naručivanja robe, financijsko-računovodstveni sektor mora pratiti i izvještavati o stanju partnera kako bi se dobila što zornija slika likvidnosti, solventnosti i ostalih poslovnih izvještaja te kako bi se smanjili rizici prevare. Time se stječe potrebno povjerenje da je dobavljač ozbiljan i da se na njega može računati.

#### **4.4. Povezanost nabave i održavanja**

Održavanje je također odrednica kvalitete i osiguravanja kontinuiteta proizvodnje svojom podrškom sustavu. Kod održavanja je najbitnija fleksibilnost i prisutnost 0 - 24 sata kako bi se potencijalni kvar ili određena smetnja otklonila na najbrži mogući način uz što manji zastoj proizvodnje. Naravno, i sam sektor održavanja potrebno je opskrbiti zamjenskim dijelovima za proizvodnju, raznim materijalima i brojim drugim komponentama. Brojne organizacije na zalihima drže zamjenske materijale koji se brzo troše i kod kojih je rok isporuke predug te se tako osiguravaju od potencijalnog rizika nemogućnosti zamjene neadekvatnog dijela.

#### **4.5. Povezanost nabave i odjela za istraživanje i razvoj**

Nabava je izravno i neizravno uključena u kvalitetu krajnjeg proizvoda, pa je samim time usko povezana s odjelom istraživanja i razvoja jer je ona ta koja osigurava i naručuje ulazne komponente od kojih se sastoji krajnji proizvod. Naravno, nabava istražuje, upoznaje tržište i konkurenciju te se vođena time okreće diferencijaciji i poticanju menadžmenta na novitete. Bez razvoja, organizacija nema mogućnost napredovanja, što drugim riječima predstavlja stagnaciju, koja dugoročno dovodi do neodrživosti jer se današnje tržište nezaustavno razvija uz primjenu novih tehnologija i sistema, koji određuju ponašanje i pravila tržišne utakmice.

## 5. PRAKTIČNA PRIMJENA MENADŽMENTSKIH ALATA NABAVE NA PRINCIPU DEMINGOVOG KRUGA

Vođenje, organizacija i samo upravljanje sustavom zahtijeva mnogo znanja, talenta i brojnih alata kako bi se što kvalitetnije provodio željeni proces. Planiranje, provedba, provjera i potreba za poboljšanjem od ključne su važnosti za odvijanje nabavnih procesa.

### 5.1. Demingov krug (PDCA krug)

Piškor, Kondić i Mađerić<sup>33</sup> objašnjavaju kako Demingov krug potječe od engleskih riječi „Plan – Do – Check – Act“ što u prijevodu znači „Planirati – provesti – provjeriti – poboljšati.“ Primjenom navedenog principa poduzeća mogu osmisliti i provoditi efikasnu strategiju uz konstantna poboljšanja procesa, ali i sustav upravljanja kvalitetom u cjelini. Istoznačnica pod kojim se u literaturi PDCA krug spominje je pojam „Demingov ciklus“ prema Edwardsu Demingu, pioniru upravljanja kvalitetom koji je djelovao sredinom prošloga stoljeća.

PDCA krug predstavlja proces planiranja, provedbe, provjere ili proučavanja i poboljšavanja pojedinih procesnih koraka.

Sastoji se od sljedećih faza:

- **Planiranje** – faza u kojoj se utvrđuju ciljevi sustava, sredstva za ostvarivanje zadanih ciljeva i strategije kojima se određuje u kojem smjeru ići.

Planiranje ovisi o:

- kupcu i njegovim zahtjevima
- potrebnim resursima
- dokumentiranosti
- strategijama
- ciljevima
- efikasnosti procesa ili sustava.

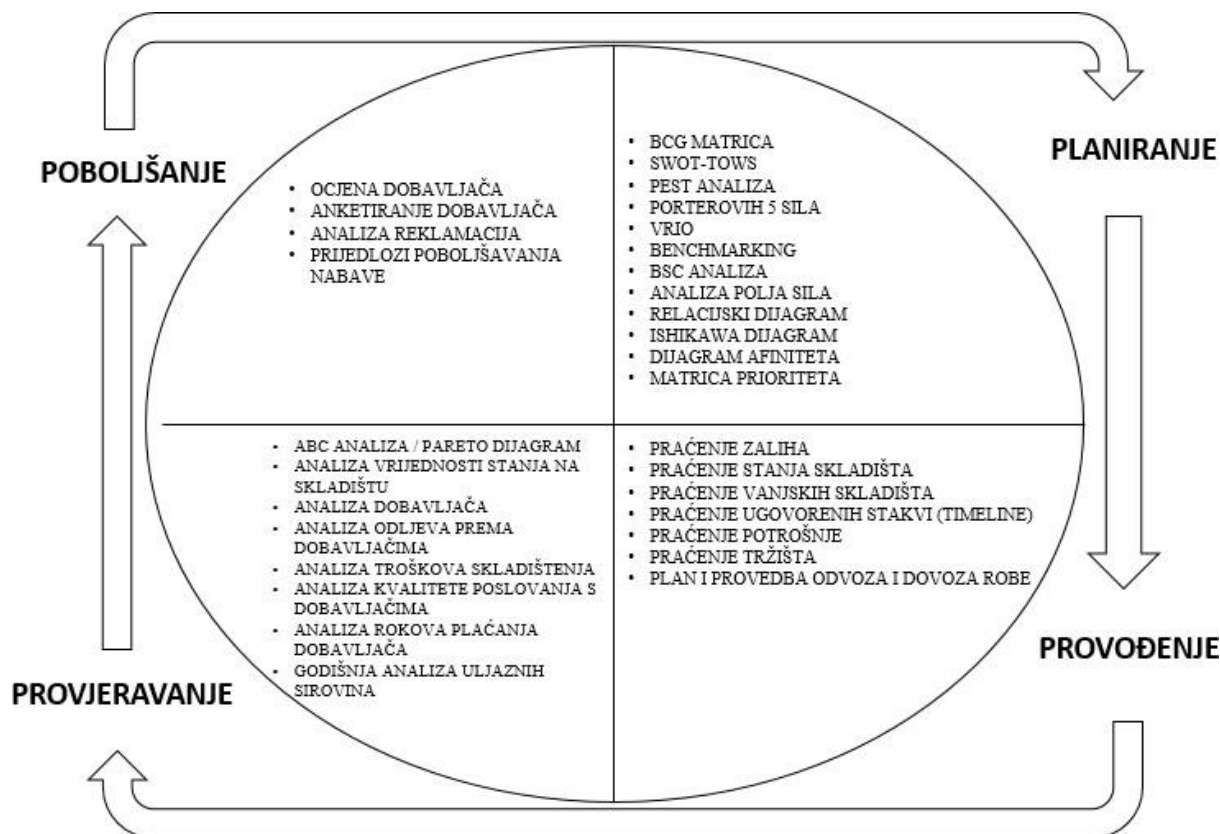
---

<sup>33</sup> Piškor, M.; Kondić, V. i Mađerić, D. (2011) Proces implementacije LEAN-a u malim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 5(1), str. 105.

- **Provedba** – faza realizacije planiranih aktivnosti. Provodi se nakon analize i odluke prethodne faze. Radi se o probnoj implementaciji planiranog pristupa, promjene ili poboljšanja.

Provedba ovisi o:

- resursima
  - složenosti procesa
  - mnogo uključenih subjekata poslovanja
  - organiziranosti svih kritičnih točaka organizacije.
- 
- **Provjera** – faza koja služi za praćenje i mjerljivost procesa kako bi se ispunili ciljevi i zahtjevi organizacije. U ovoj je fazi od ključne važnosti da se raznim izvještajima, analizama i menadžmentskim alatima pomno analiziraju i izvještavaju rezultati pojedinog podprocesa.
- 
- **Poboljšanje** – faza koja dolazi nakon svih spomenutih aktivnosti u Demingovom krugu. Cilj spomenute faze jest da se nakon svih činjenica, rezultata i ostvarenja uzima u obzir svaki pojedini segment zasebno te da se radi na poboljšanju kako bi se u budućnosti kvaliteta poslovanja podigla na višu razinu te kako bi se time još više zadovoljio kupac, kao i sve ostale zainteresirane strane procesa. Kontinuirano poboljšanje već je ustaljena praksa bez koje nema napredovanja.



**Slika 24: Demingov krug u procesu upravljanja nabavom**

Izvor: autor

Na vlastitom primjeru iz prakse prikazani su alati koji se koriste u pojedinim fazama na principu Demingovog kruga.

Alati koji su korišteni za planiranje su: Swot-tows, Pest analiza, Vrio, BCG matrica, Benchmarking, BSC analiza, Analiza polja sila, Relacijski dijagram, Ishikawa dijagram, Dijagram afiniteta te mreža aktivnosti.

Alati kojima se vlastito poduzeće koristi za operativno provođenje planova su: interni nalazi za praćenje tržišta, praćenje stanja skladišta, praćenje vanjskih skladišta, praćenje potrošnje, praćenje tržišta te alati za provođenje i praćenje procesa nabave.

Faza provjeravanja provodi se brojnim alatima: ABC analiza / Pareto dijagram, analiza vrijednosti stanja na skladištu, analiza dobavljača, analiza odljeva prema dobavljačima, analiza troškova skladištenja, analiza učestalosti naručivanja sirovina i kvartalni izvještaji nabavnog sektora.



Sama faza poboljšanja procesa nabave provodi se u djelo sljedećim internim alatima: ocjena dobavljača, konstantna težnja nadogradnji sustava kvalitete, anketiranje dobavljača te razni prijedlozi za poboljšanje nabave.

## 5.2. Menadžmentski alati za planiranje

„Organizacija bez strategije je kao brod bez kormila.“ (J. Ross, M.Kami)<sup>34</sup>

Menadžmentski alati za planiranje prije svega predstavljaju podlogu za odlučivanje te omogućuju odabir pravih strategija i taktika u skladu s ciljevima, vizijama i misijama poduzeća.

## 5.3. Planiranje (PDCA)

Planiranje predstavlja ključni i neizostavni element dugoročnog promišljanja. Bez dobrog planiranja, nema ni dobre organizacije poslovanja.

### 5.3.1. BCG matrica

Prema autorima Buntak, Droždek i Sesar<sup>35</sup>, BCG matrica predstavlja alat koji u vrlo kratkom vremenu može dati jasan pregled trenutne situacije i menadžerima omogućava donošenje odluke. Ciljevi BCG matrice su identificirati načine kako iskoristiti gotovinu u maksimiziranju rasta i profitabilnosti tvrtke. Uglavnom se primjenjuje za komercijalne djelatnosti, no uz određene se promjene može koristiti i u nabavnom sektoru, s obzirom na to da i nabava sudjeluje u kreiranju strategija za daljnji rast i profitabilnost tvrtke.

- ➔ Korak 1: istražiti poslovni prihod vlastite organizacije.
- ➔ Korak 2: istražiti poslovne prihode glavnih konkurenata.

---

<sup>34</sup>Thompson, A.; Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate, str. 1

<sup>35</sup>Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 25.

→ Korak 3: izračunati relativni tržišni udio prema najvećem konkurentu.

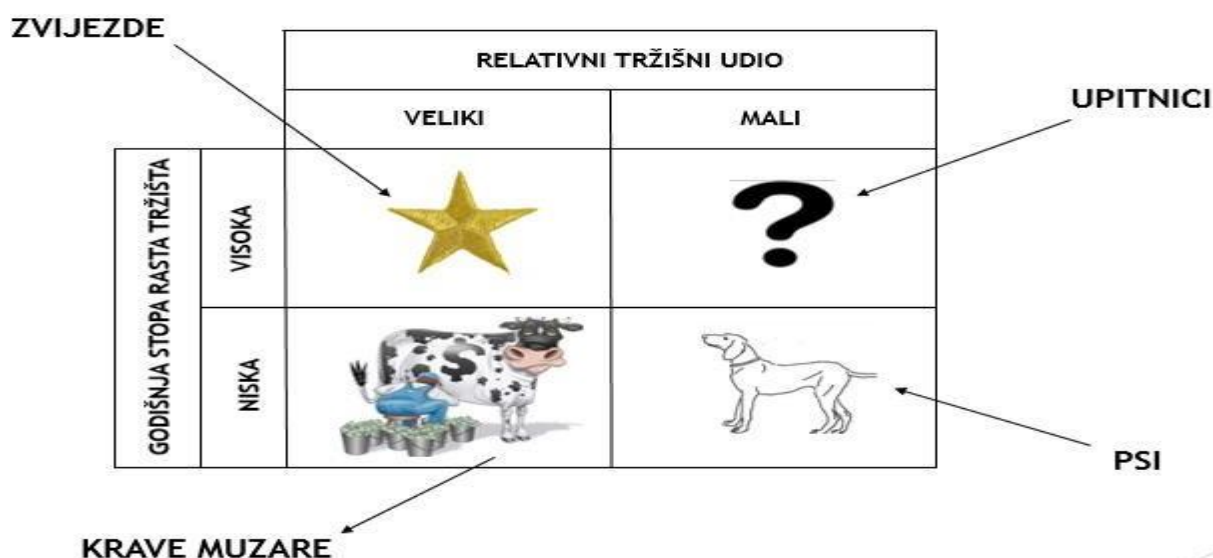
$$\text{Relativni tržišni udio} = \frac{\text{Prodaja h}}{\text{Prodaja h} + \text{Prodaja konkurenta}}$$

→ Korak 4: istražiti rast tržišta u periodu „t”.

→ Korak 5: istražiti rast tržišta u periodu „t-1”.

→ Korak 6: izračunati stopu rasta djelatnosti.

$$\text{Stopa rasta djelatnosti} = \frac{\text{Prodaja t} - \text{Prodaja t-1}}{\text{Prodaja t-1}}$$



Slika 25: BCG matrica

Izvor: Autor

ZVIJEZDE predstavljaju stratešku poslovnu jedinicu u koju je potrebno uložiti veliki kapital kako bi se ostvarila šansa za veliki profit i kako bi se nastavio razvoj, koji omogućuje potencijalnu konkurentsku prednost. Ukoliko se na pravi način uloži veći svježi kapital, tj. gotovina, smanjuje se rizik od brzo rastućeg tržišta i raznih prijetnji konkurencije. Kada se asortiman, proizvod ili marka nametne i ustabili, zvijezde postaju krave muzare. Drugim riječima, posluju i funkcioniraju na tržištu niske stope rasta, no vrlo je važno držati veliki tržišni udio kako bi se poslovni rezultati ostvarili na najbolji mogući način. Dakle, zvijezde predstavljaju rast proizvoda.

KRAVE MUZARE strateške su poslovne jedinice koji prije svega djeluju na nepopularnim i neatraktivnim tržištima slabog rasta te imaju relativno veliki tržišni udio koji omogućuje priljev veće gotovine. Nadalje, valja naglasiti da su proizvodi koji predstavljaju krave muzare u padu svog životnog vijeka te se generirana gotovina često prosljeđuje upitnicima kako bi se disperzirao portfelj i kako bi se omogućilo ulaganje u nove, svježije proizvode. Zaključno, krave muzare predstavljaju zrelost proizvoda.

PSI su definirani kao proizvodi koji sudjeluju u tržišnoj utakmici s malim tržišnim učešćem na brzo rastućem tržištu. Drugim riječima, predstavljaju ogromna ulaganja, kojima je rizik povrata veoma velik te se samim time postavlja pitanje treba li uopće ulagati u njega. Mnogi proizvodi često se povlače s tržišta osim ako nisu dio nekih strateških planova. Između više proizvoda iz navedene strateške poslovne jedinice, menadžeri se nerijetko odlučuju samo za nekoliko najizglednijih proizvoda, dok se drugi odbacuju. Dakle, psi predstavljaju starost proizvoda.

UPITNICI predstavljaju proizvode koji su novitet, koji su svježija pojava na tržištu te su pod upitnikom što se tiče budućnosti i potencijalnog uspjeha. Nalaze se na brzorastućem tržištu s malim tržišnim udjelom te se tu postavlja pitanje treba li se ulagati u proizvode kako bi postali zvijezde ili ih jednostavno treba prodati ukoliko se sluti neuspješna budućnost. Dakle, upitnici predstavljaju veliki rizik jer proizvod vrlo lako može postići status zvijezdi, ali i strateške poslovne jedinice psa. Drugim riječima, upitnici predstavljaju mladost proizvoda.

PRIMJER 1:

### Proizvod 1

$$\text{Relativni tržišni udio} = \frac{0,0000000000000000}{0,0000000000000000} = \frac{0,000000}{0,000000} = 5,23$$

$$\text{Stopa rasta djelatnosti} = \frac{0,0000000000000000 - 0,0000000000000000}{0,0000000000000000 - 0,0000000000000000} = \frac{0,0000000000000000}{0,0000000000000000} = 11,35\%$$

Proizvod 1 predstavlja stratešku poslovnu jedinicu „ZVIJEZDE” (II. Kvadrant BCG matrice).

### Proizvod 2

$$\text{Relativni tržišni udio} = \frac{\text{Prodaja proizvoda 2}}{\text{Prodaja svih proizvoda}} = \frac{100.000}{250.000} = 0,43$$

$$\text{Stopa rasta djelatnosti} = \frac{\text{Prodaja proizvoda 2 u 2019.} - \text{Prodaja proizvoda 2 u 2018.}}{\text{Prodaja proizvoda 2 u 2018.}} = \frac{100.000 - 86.400}{86.400} = 16,4\%$$

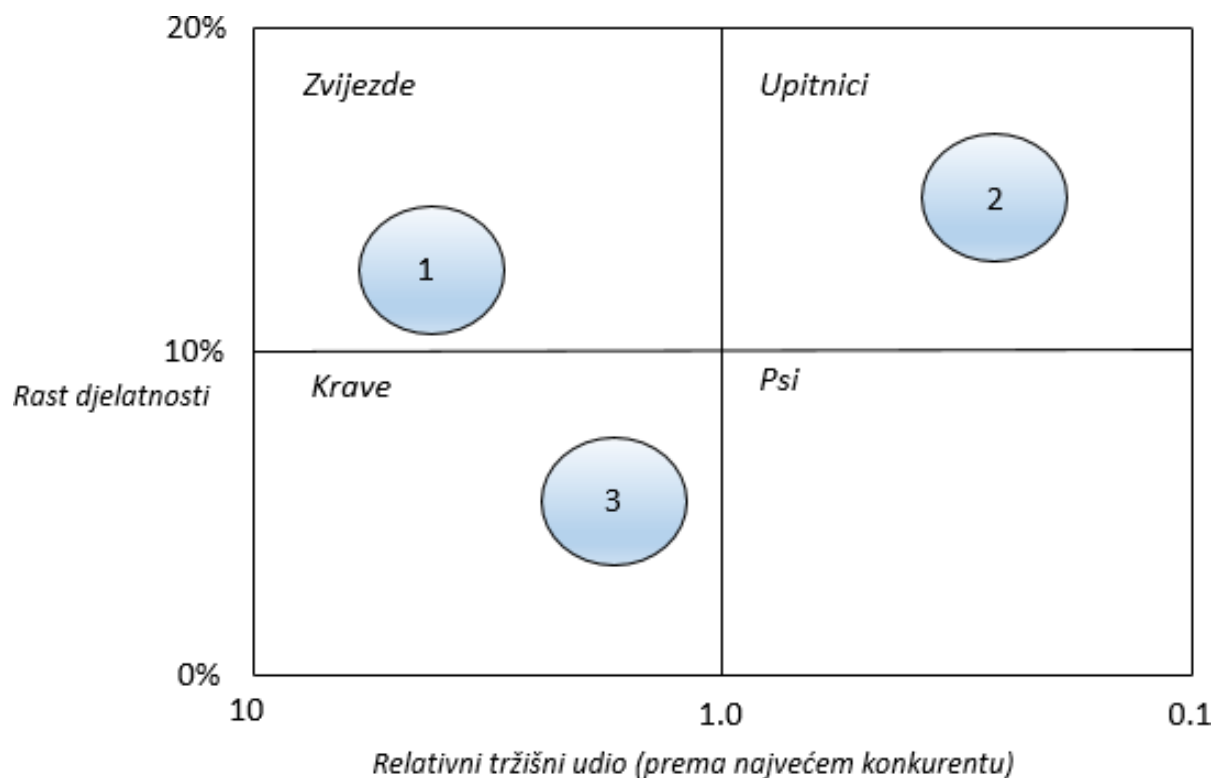
Proizvod 2 predstavlja stratešku poslovnu jedinicu „UPITNICI” (I. Kvadrant BCG matrice).

### Proizvod 3

$$\text{Relativni tržišni udio} = \frac{\text{Prodaja proizvoda 3}}{\text{Prodaja svih proizvoda}} = \frac{213.000}{100.000} = 2,13$$

$$\text{Stopa rasta djelatnosti} = \frac{\text{Prodaja proizvoda 3 u 2019.} - \text{Prodaja proizvoda 3 u 2018.}}{\text{Prodaja proizvoda 3 u 2018.}} = \frac{213.000 - 200.000}{200.000} = 6,5\%$$

Proizvod 3 predstavlja stratešku poslovnu jedinicu „KRAVE MUZARE” (III. Kvadrant BCG matrice).



**Slika 26: BCG MATRICA PROIZVODA**

Izvor: autor

Dakle, u usporedbi 3 proizvoda tvrtke s konkurencijom, lako je zaključiti da se u Proizvod 1 valja ulagati, s obzirom na to da pokazatelji daju naznaku potencijalnog rasta. Proizvod 2 predstavlja mladost proizvoda te povlači dodatno pitanje treba li odustati od ulaganja ili ipak uložiti u proizvod, dok Proizvod 3 predstavlja zrelost proizvoda, što traži dodatno ulaganje.

Budući da su za svaki proizvod zasebno potrebne drugačije ulazne komponente, poduzeće uključuje nabavu u odlučivanje oko daljnjih strategija, s obzirom na to da su ulazne cijene, uz prodajnu cijenu, temeljni parametar za profitabilnost kompanije.

Odluka:

**Proizvod 1 – ulaganje**

**Proizvod 2 – odustajanje od ulaganja**

**Proizvod 3 – ulaganje.**

### 5.3.2. PEST ANALIZA

Buntak, Droždek i Sesar<sup>36</sup> navode kako je PEST analiza akronim za engleske riječi „political” (politički), „economic” (ekonomski), „social” (sociološki), „technological” (tehnoški) te objedinjava vanjske utjecaje na koje organizacija teško može djelovati, ali ih itekako mora biti svjesna.

SEGMENT OKOLINE		SNAGA UTJECAJA	ZNAČAJ	UKUPNO	
<b>politička</b>	EU regulative za hranidbu životinja	+3	8	24	32
	Poticaji za farmere	+4	9	36	
	Državne investicije u poljoprivredu	-4	7	-28	
<b>ekonomska</b>	Precijenjenost kune u odnosu na euro	-2	5	-10	4
	Potražnja za stočnom hranom	+5	10	50	
	Poskupljenje goriva	-4	9	-36	
<b>socijalna</b>	Pad kupovne moći	-3	8	-24	44
	Tradicija uzgoja stoke	+5	8	40	
	Marljivost/radišnost	+4	7	28	
<b>tehnoška</b>	Nove tehnologije proizvodnje	-3	9	-36	28
	B2B concept	+4	8	32	
	Mogućnost transfera znanja	+4	8	32	

*Slika 27: PEST ANALIZA*

Izvor: autor

Vanjski utjecaji vrlo su bitni za funkcioniranje i poslovanje poduzeća. Odjel nabave pod izravnim je utjecajem svih segmenata okoline te samim time mora usklađivati taktike i strateški pristup uzrokovan promjenama i fluktuacijama okoline.

<sup>36</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 48.

Iz PEST analize lako je zaključiti da je ekonomska situacija u Hrvatskoj veliki uteg za poslovanje. Tehnološki aspekt u Hrvatskoj još je u velikom zaostatku za ostalim zemljama Europske unije, no naziru se pozitivni pomaci. Politički segment lagano se konsolidira na relaciji farmera i Vlade, no politička nestabilnost i razne promjene zakona predstavljaju velik rizik. Socijalni aspekt ocijenjen je kao najpozitivniji aspekt okoline, s obzirom na to da je tradicija uzgoja stoke, radišnost farmera i mentalitet ljudi u pozitivnoj korelaciji i daje relativnu stabilnost i opstojanje poslovanja.

### **5.3.3. PORTEROVIH 5 SILA**

Porterovih 5 sila primjenjuje se prilikom analize u kojoj mjeri je industrija, tj. organizacija kompetitivna s obzirom na:

- ulazak novih konkurenata
- opasnost od supstituta
- pregovaračku moć kupca
- pregovaračku moć dobavljača
- suparništvo među konkurentima.

<b>PRIJETNJA OD SUPSTITUTA</b>	<b>PRILIKA</b>	<b>PRIJETNJA</b>	
<i>Sklonost supstitutima</i> <i>Utjecaj supstituta na cijenu</i> <i>Troškovi prebacivanja</i>		+	<i>Velika prijetnja od supstituta!</i>
		+	
		+	
<b>PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA</b>			
Broj dobavljača	+		<i>Osrednja pregovaračka moć dobavljača!</i>
Dobavljači imaju puno informacija		+	
Sirovine su nerijetke i lako dobavljive	+		
<b>PREGOVARAČKA MOĆ KUPCA</b>			
Broj i veličina kupaca	+		<i>Osrednja pregovaračka moć kupca!</i>
Osjetljivost kupca na cijenu		+	
Kupci imaju puno informacija		+	
<b>SUPARNIŠTVO MEĐU KONKURENTIMA</b>			
Ulazne barijere u industriju	+		<i>Osrednje suparništvo među konkurentima!</i>
Fiksni troškovi	+		
Broj i veličina konkurenata		+	
<b>OPASNOST OD ULASKA NOVIH KONKURENATA</b>			
Potreba za velikim kapitalom	+		<i>Slaba prijetnja od ulaska novih konkurenata!</i>
Nema vladine zaštite	+		
Teško opstojanje "mladih" konkurenata	+		

### **Slika 28: PORTEROVIH 5 SILA**

Izvor: autor

Analizom porterovih 5 sila zaključuje se da je prijetnja od supstituta velika, dok je pregovaračka moć dobavljača osrednje vrijednosti, kao i pregovaračka moć kupca. Suparništvo među konkurentima također je osrednje vrijednosti. Opasnost od ulaska novih konkurenata veoma je mala.

Odluka:

- Diferencirati proizvode za manji rizik supstitucije.
- Pronaći nove dobavljače i smanjiti ovisnost o pojedinim dobavljačima.
- Plasirati proizvode na nova tržišta te smanjiti pregovaračku moć kupca.
- Osmisliti nove strategije za osiguranje konkurentne prednosti.



### 5.3.4. VRIO OKVIR

Prema navodima autora Buntak, Droždek i Sesar<sup>37</sup>, VRIO okvir je strateški alat na osnovu kojeg se stvaraju preduvjeti za osiguranje održive konkurentske prednosti. Omogućava opredjeljivanje koji od identificiranih resursa, odnosno sposobnosti mogu za tvrtku predstavljati konkurentsku prednost.<sup>38</sup>

	Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
zaposlenici	DA	NE	NE	DA	Konkurencijska jednakost	Prosječni
tehnologija	DA	NE	NE	DA	Konkurencijska jednakost	Prosječni
Proizvod XX	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni
infrastruktura	DA	NE	DA	DA	Konkurencijska jednakost	Prosječni

**Slika 29: VRIO okvir**

Izvor: autor

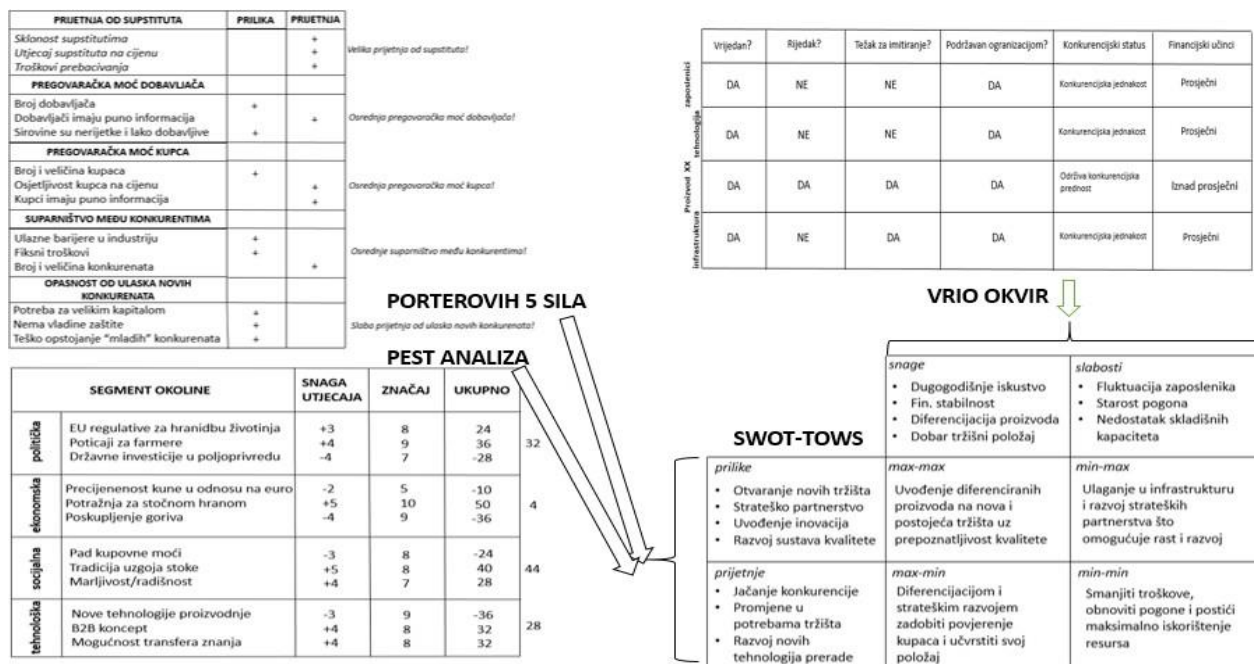
Zaključak:

Proizvod „XX” predstavlja ključni resurs koji organizaciji ostvaruje održivu konkurentsku prednost u odnosu na druge proizvođače stočne hrane. Zaposlenici, tehnologija i infrastruktura predstavljaju konkurencijsku jednakost te treba težiti razvoju pojedinih segmenata za bolje poslovne rezultate.

<sup>38</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 61.

### 5.3.5. SWOT-TOWS analiza

Općepoznata SWOT-TOWS analiza prema navodima je autora Buntak, Drožđek, Sesar<sup>39</sup> konceptualni okvir za sustavnu analizu koji olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji uparujući ih s unutarnjim snagama i slabostima organizacije. Na temelju SWOT-TOWS analize menadžeri mogu planirati usklađenje resursa tvrtke s njenim okruženjem.



Slika 30: Tvorba SWOT-TOWS matrice

Izvor: autor

Kako bi se kvalitetno i cjelovito kreirala SWOT-TOWS analiza potrebno je pomno analizirati snage i slabosti, koje proizlaze iz unutarnjeg okruženja te prilike i prijetnje, koje su posljedica vanjskog okruženja.

<sup>39</sup> Buntak, K.; Drožđek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 36.

Za analizu unutarnjih snaga i slabosti koriste se podaci iz VRIO OKVIR-a, s obzirom na to da oni predstavljaju resurse i čimbenike koji čine unutarnje okruženje i samim time omogućuju kvalitetnu predodžbu snaga i slabosti poduzeća.

Prilike i prijetnje predstavljaju vanjsko okruženje, koje velikom mjerom kroji sudbinu mnogih poduzeća. Kako bi se dobili što konkretniji podaci za analizu vanjskog tržišta, koriste se podaci iz PEST ANALIZE i ANALIZE PORTEROVIH 5 SILA. Dobrom raščlambom podataka omogućuje se uparivanje podataka i kreiranje odgovarajućih strategija kako bi se iskoristile sve prednosti i pozitivni segmenti organizacije te kako bi se minimizirali i spriječili potencijalni rizici i prijetnje.

	<i>snage</i>	<i>slabosti</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dugogodišnje iskustvo</li> <li>Fin. stabilnost</li> <li>Diferencijacija proizvoda</li> <li>Dobar tržišni položaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluktuacija zaposlenika</li> <li>Starost pogona</li> <li>Nedostatak skladišnih kapaciteta</li> </ul>
<i>prilike</i>	<i>max-max</i>	<i>min-max</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otvaranje novih tržišta</li> <li>Strateško partnerstvo</li> <li>Uvođenje inovacija</li> <li>Razvoj sustava kvalitete</li> </ul>	Uvođenje diferenciranih proizvoda na nova i postojeća tržišta uz prepoznatljivost kvalitete	Ulaganje u infrastrukturu i razvoj strateških partnerstva što omogućuje rast i razvoj
<i>prijetnje</i>	<i>max-min</i>	<i>min-min</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jačanje konkurencije</li> <li>Promjene u potrebama tržišta</li> <li>Razvoj novih tehnologija prerade</li> </ul>	Diferencijacijom i strateškim razvojem zadobiti povjerenje kupaca i učvrstiti svoj položaj	Smanjiti troškove, obnoviti pogone i postići maksimalno iskorištenje resursa

**Slika 31: SWOT-TOWS matrica**

Izvor: autor

Budući da je nabava uključena u stvaranje strategija, Swot-tows analiza odlična je podloga za odlučivanje o daljnjim aktivnostima organizacije.

Odluka:

- uvođenje diferenciranih proizvoda na nova i postojeća tržišta uz prepoznatljivost kvalitete
- ulaganje u infrastrukturu i razvoj strateških partnerstva za rast i razvoj
- zadobivanje povjerenja kupaca diferencijacijom i strateškim razvojem te učvršćivanje tržišnog položaja
- smanjenje troškova, obnova pogona i postizanje maksimalnog iskorištavanja resursa.

### 5.3.6. BENCHMARKING

Buntak, Droždek i Sesar<sup>40</sup> opisuju Benchmarking kao alat koji predstavlja metodologiju, način upravljanja, discipline i alat koji pomaže da se organizacija smjesti u prostoru tržišne utakmice te se izgradi bolja pozicija. Svrha je alata poboljšanje i unaprjeđenje poslovanja u cilju ostvarivanja nadmoći na tržištu.

	<b>Vlastito poduzeće</b>	<b>Konkurent 1</b>	<b>Konkurent 2</b>
Prihod poslovne godine 2017.	187 milijuna kn	183 milijuna kn	120 milijuna kn
Profit poslovne godine 2017.	5 milijun kn	10 milijuna kn	4 milijuna kn
Dugotrajna imovina	67 milijuna kn	51 milijuna kn	35 milijuna kn
Broj radnika	120	95	70
Ukupan broj proizvoda	35	20	10
Ukupna proizvodnja 2017.	70.000 t	45.000 t	30.000 t

*Slika 32: Benchmarking*

Izvor: autor

Odluka:

- fokusirati se na daljnja ulaganja koja dugoročno donose dobit
- pratiti poslovanje konkurena 1 kojim načinom dolazi do duplo većeg profita
- razmisliti o ponudi proizvoda
- napraviti analizu prodajnih konkurencijskih cijena proizvoda
- napraviti analizu načina poslovanja konkurentnih poduzeća.

<sup>40</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 63.

### 5.3.7. BALANCED SCORECARD (BSC)

BSC metoda prikazuje strateški pristup i sustav upravljanja radnim učinkom pomoću kojeg organizacije implementiraju svoju viziju i strategiju u četiri aspekta:

- financijski aspekt
- korisnički aspekt
- aspekt poslovnih procesa
- edukacijsko-razvojni aspekt.<sup>41</sup>

BSC ASPEKT	FINANCIJSKI ASPEKT	KORISNIČKI ASPEKT	ASPEKT POSLOVNIH PROCESA	EDUKACIJSKO-RAZVOJNI ASPEKT
<i>Strateški ciljevi</i> <i>Definiranje planova</i> <i>Lista taktičkih ciljeva</i> <i>Povećanje vrijednosti</i> <i>Motivacija</i> <i>Povratna veza</i> <i>Strateški savezi</i>	<b>Strategija rasta prihoda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novi kupci</li> <li>• Povećanje tržišnog udjela</li> </ul> <b>Strategija produktivnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postati lider u cijenama</li> <li>• Maksimizirati uporabu resursa</li> <li>• Smanjiti zalihe mikrokomponenti</li> </ul>	<b>Dobavljači s najnižim troškovima</b>  <b>Vrhunska kvaliteta</b>  <b>Brza i pravovremena isporuka</b>  <b>Formirati lanac vrijednosti s dobavljačima</b>  <b>Povećati dostupnost proizvoda</b>	<b>Inovacije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces inovacija</li> <li>• Upravljanje kapitalnim projektima</li> </ul> <b>Odnosi s kupcima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osigurati efikasni proces naručivanja</li> <li>• Osiguranje željenih modela proizvoda</li> </ul> <b>Procesne aktivnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerski odnos s dobavljačima</li> <li>• Upravljanje rizicima</li> </ul>	<b>Konkurentnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces poboljšavanja sposobnosti</li> </ul> <b>Tehnologija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreiranje elektronskih odnosa s kupcima i dobavljačima</li> </ul> <b>Proces akcija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje znanjem i akcijama poboljšanja</li> <li>• brainstorming</li> </ul>

Sika 33: *Balanced-scorecard (BSC)*

Izvor: autor

Odluka:

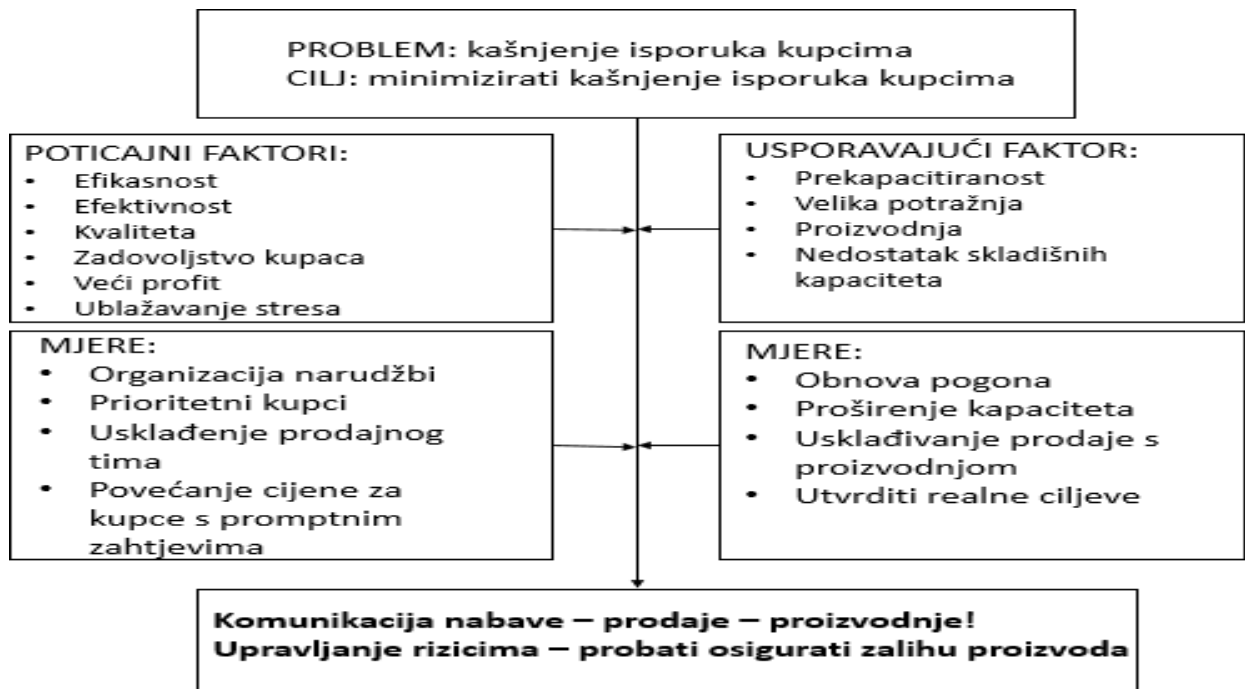
- povećanjem tržišnog udjela i pronalaskom novih kupaca poboljšati financijski aspekt
- postati lider u cijenama, maksimizirati uporabu resursa i smanjiti zalihe mikrokomponenti
- povećati broj dobavljača
- fokusirati se na vrhunsku kvalitetu i efikasnu, brzu isporuku
- osigurati stalnu dostupnost proizvoda.

<sup>41</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 73.

- posvetiti se stvaranju inovacija
- poboljšati odnos s kupcima
- ostvariti bolji odnos s dobavljačima
- posvetiti se procesu poboljšanja, organizaciji i stvaranju dodane vrijednosti.

### 5.3.8. ANALIZA POLJA SILA

Analiza polja sila grafički je usporedni prikaz pozitivnih i negativnih sila, tj. sila koje podržavaju ili otežavaju rješenje nekog problema. Primjenjuje se za utvrđivanje sila ili čimbenika koji podržavaju ili rade protiv realizacije rješenja određenog problema ili postizanja zadanog cilja.<sup>42</sup>



Slika 34: Analiza polja sila

Izvor: autor

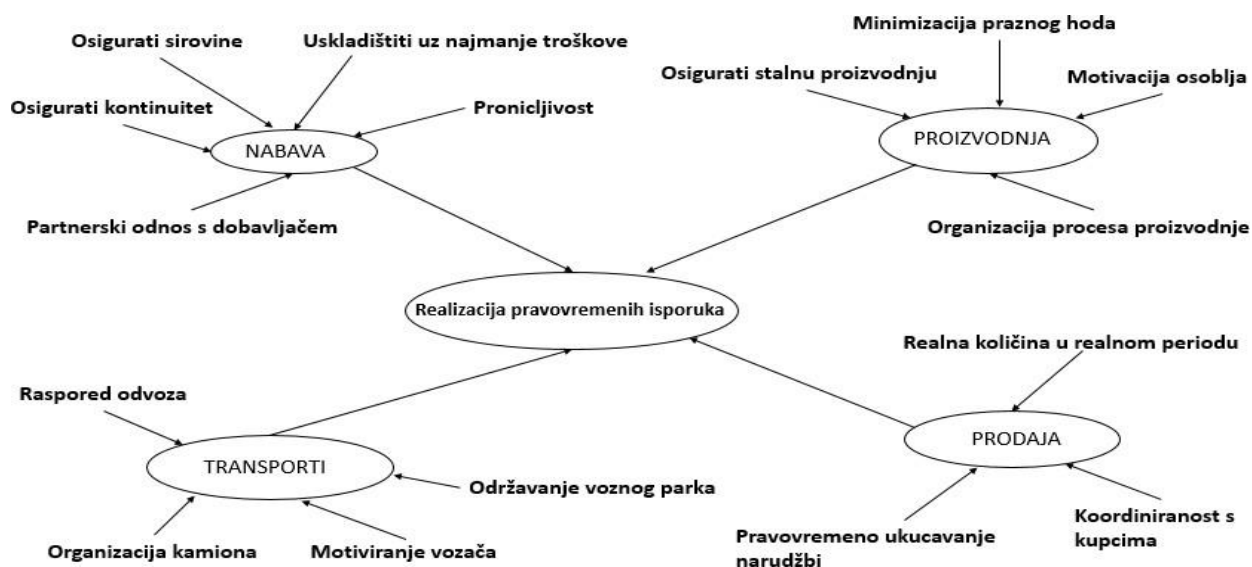
<sup>42</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 174.

Odluka: minimizirati kašnjenje isporuka:

- reorganizacijom procesa
- odabirom prioritetnih kupaca
- usklađivanjem prodajnog tima
- obnovom pogona
- proširenjem kapaciteta
- utvrđivanjem realnih ciljeva
- osiguranjem stalne zalihe.

### 5.3.9. RELACIJSKI DIJAGRAM

Relacijski dijagram primjenjuje se kad poduzeće ima nejasnu sliku problema. Otkrivanjem relacija između elemenata stvara se jasna slika o problem. Takav pristup olakšava traženje rješenja.<sup>43</sup>



Slika 35: Relacijski dijagram

Izvor: autor

<sup>43</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 159.

**Odluka:**

Nabava mora osigurati partnerski odnos s dobavljačima, osigurati kontinuitet i stalnost sirovina, skladištiti robu uz najniže troškove te promišljati pronicljivo da bi se realizirale pravovremene isporuke.

Proizvodnja mora osigurati stalnu proizvodnju, minimizirati prazni hod, motivirati osoblje te organizirati proces proizvodnje za realizaciju pravovremenih isporuka.

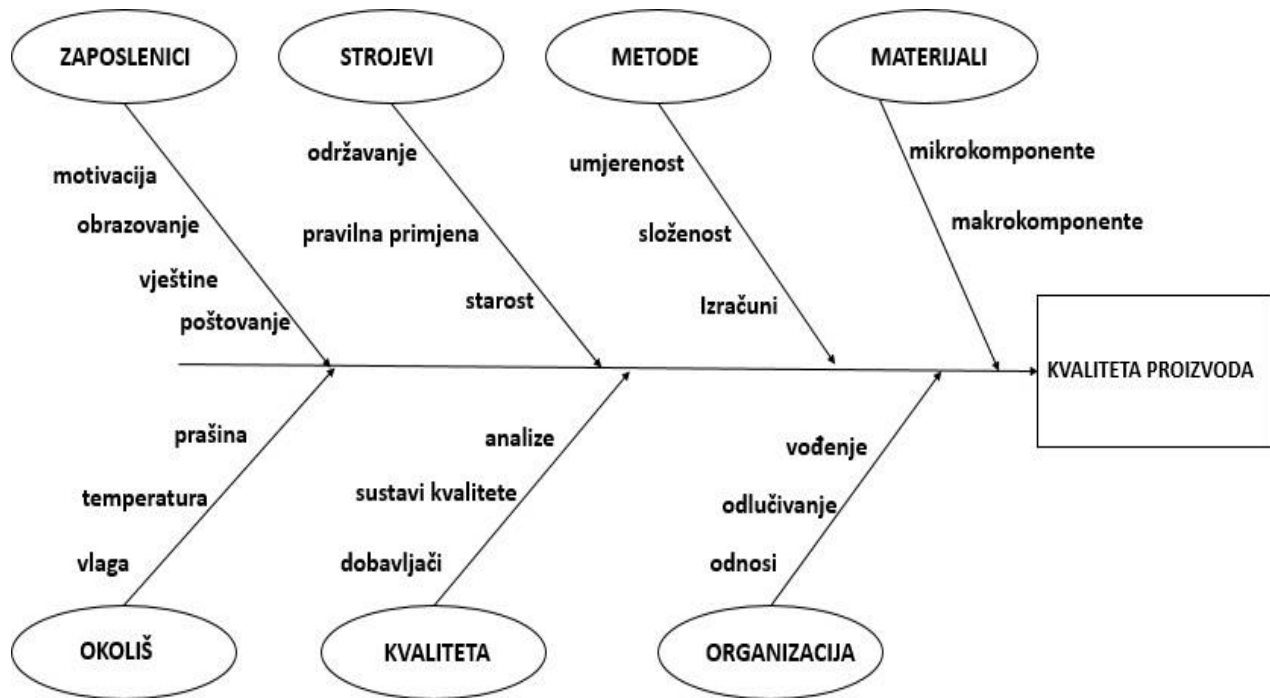
Transporti moraju napraviti raspored odvoza, motivirati osoblje, održavati vozni park i organizirati kamione za odvoz i dovoz sirovina kako bi se isporuke isporučile pravovremeno.

Prodajni tim mora težiti kvalitetnim i bliskim odnosom s kupcima, ukucavati narudžbe na vrijeme te se usuglasiti s proizvodnjom oko realnosti isporuka.



### 5.3.10. ISHIKAWA DIJAGRAM

Ishikawa dijagram predstavlja prikladan alat za pronalaženje vrlo vjerojatnih korijenskih uzroka određenih problema. Svrha alata je otkriti uzroke za posljedicu koja se istražuje.



Slika 36: Ishikawa dijagram

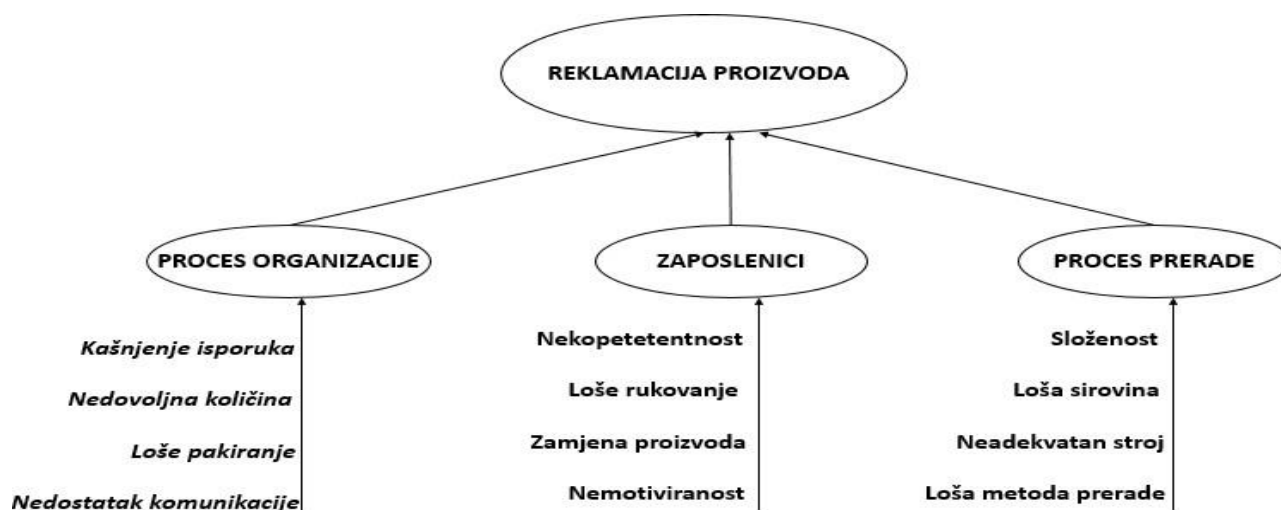
Izvor: autor

Odluka:

Kako bi se postigla kvaliteta proizvoda zaposlenici moraju biti motivirani, obrazovani, strojevi moraju biti održavani te pravilno primjenjivani, metode moraju biti umjerene i proračunate, materijali moraju biti pomno birani, treba se paziti na okoliš, dobavljači i sustavi kvalitete trebaju osigurati kvalitetu, dok organizacija treba osigurati dobre odnose i pravilno vođenje.

### 5.3.11. DIJAGRAM AFINITETA

Dijagram afiniteta primjenjuje se kad, kao rezultat nekog istraživanja, postoji skup kvalitativnih podataka u vidu izjava, stavova ili ocjena te je podatke potrebno sortirati po nekim zajedničkim svojstvima. Primjenjuje se za sređivanje problema u kaotičnom stanju i za generiranje strategija njegovog rješavanja.<sup>44</sup>



Slika 37: Dijagram afiniteta

Izvor: autor

Odluka:

Reklamacija proizvoda prije svega dolazi zbog problema u procesu organizacije, pogrešaka zaposlenika i zbog procesa prerade.

Potrebno je minimizirati kašnjenje isporuka, osigurati prave količine, adekvatno pakiranje i povećati međusobnu komunikaciju.

Tvrtka mora poraditi na podučavanju, motiviranju i vođenju ljudi te time smanjiti reklamacije.

Primjenom pravih sirovina, adekvatnih strojeva i odabirom ispravne metode povećati efikasnost procesa prerade.

<sup>44</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Valeučilište u Varaždinu, str. 154.

### 5.3.12. MATRICA PRIORITETA

Matrica prioriteta omogućava sortiranje problema s liste prema prioritetima. Primjenjuje se kad treba realizirati više aktivnosti u određenom kratkom periodu i kad je potrebno, zbog ograničenih resursa za njihovu realizaciju, postići konsenzus o prioritetima pojedinih aktivnosti.<sup>45</sup>

	Prodaja	Nabava	Proizvodnja	Održavanje	IT	Transporti	Zbroj
TIMSKI RAD	4	4	4	4	5	5	26
PRIHVAĆANJE NOVIH IDEJA	4	4	4	4	5	4	25
POŠTIVANJE ROKOVA	4	4	4	5	5	4	26
SPOSOBNOST RJEŠAVANJA PROBLEMA	5	5	5	5	5	5	30
RADNI STAŽ U STRUCI	4	4	5	5	4	4	26
POUZDANOST	4	4	4	5	5	4	26
DRUŽELJUBIVOST	4	4	4	4	4	5	25

*Slika 38: Matrica prioriteta*

Izvor: autor

#### Odluka:

Prije svega, iz tablice prioriteta lako je uočiti da su sektori organizacije najkompetentniji za rješavanje problema, što dodatno dokazuje da su zaposlenici od velike vrijednosti kompanije. Za dodatnu dimenziju kvalitete potrebno je poraditi na druželjubivosti, tj. osmisliti načine kako da se pojedini sektori organizacije povežu i donekle zbliže (teambuilding, druženja, brainstorming i sl.). Uz druželjubivost, organizacija mora naći rješenje kako motivirati ljude na prihvaćanje novih ideja koje su od ključne važnosti za rast i razvoj poduzeća.

<sup>45</sup> Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 182.

## 5.4. OPERATIVNA PROVEDBA (PDCA)

Operativnom provedbom rješavaju se problemi te se realiziraju aktivnosti koje se svakodnevnim upravljanjem provode u djelo. Svakako, u procesu praćenje i upravljanja potrebno je služiti se raznim indikatorima i alatima koji omogućuju kvalitetno funkcioniranje svih procesa nabave.

### 5.4.1. INTERNI ALAT ZA PRAĆENJE ZALIHA

Zalihe predstavljaju „sine qua non” proizvodnje, dakle, stvar bez koje jednostavno ne ide. Predstavljaju inpute kojima se omogućuje proizvodnja, tj. realizacija proizvoda. Potrebno je pratiti potrošnju te je prilagoditi karakteristikama sustava i samom procesu proizvodnje.

sirovine	max potr u zadnjem tromj	trenutna zaliha	preostali mj. do kraja potrošnje	ak. Potr u zadnjem tromj	aktualna cijena s prijevozom
SIROVINA A	10	30	3,0	32 kg	168 kn/kg
SIROVINA B	25	200	8,0		60 kn/kg
SIROVINA C	30	170.000	3,4	129 kg	74 kn/kg
SIROVINA D	174	1.100.000	6,3	530 kg	9,5 kn/kg
SIROVINA E	335	1.500.000	4,5	901 kg	32 kn/kg
SIROVINA F	7	80.000	11,4	25 kg	38,7 kn / kg
SIROVINA G	97	125.000	1,3	118 kg	32,5 kn/kg
SIROVINA H	100	550.000	3,3	318 kg	30,2 kn/kg
SIROVINA I	70	100.000	1,4	204 kg	75 kn/kg
SIROVINA J	350	700.000	2,0	489 kg	60 kn/kg
SIROVINA K	616	3.000.000	4,9	2.136 kg	15,1 kn/kg
SIROVINA L	423	1.000.000	2,4	1.050 kg	7,8 kn/kg
SIROVINA U	51	150.000	2,9	132 kg	325 kn/kg
SIROVINA M	14	50.000	3,6	35 kg	45 kn/kg
SIROVINA N	33	30.000	1,5	74 kg	28,5 kn/kg
SIROVINA NJ	11	20.000	1,8	25 kg	26,1 kn / kg
SIROVINA O	43	80.000	1,9	90 kg	30 kn/kg
SIROVINA P	135	520.000	3,4	156 kg	67 kn/kg
SIROVINA R	1905	4.500.000	2,4	5.395 kg	42 kn/kg
SIROVINA S	2735	5.000.000	1,8	6.652 kg	9,9 kn/kg
SIROVINA T	816	2.500.000	3,1	2.432 kg	14,4 kn/kg
SIROVINA U	733	2.400.000	3,3	2.437 kg	10,9 kn/kg
SIROVINA V	10	40.000	4,0	26 kg	410 kn/kg
SIROVINA Z	15	50.000	3,3	36 kg	36,2 kn/kg
SIROVINA AB	5	20.000	4,0	15 kg	871 kn/kg
SIROVINA BC	14	40.000	2,9	34 kg	30 kn/kg
SIROVINA CD	606	2.200.000	3,6	1.358 kg	4,6 kn/kg
SIROVINA DE	5	30.000	6,0	6 kg	276 kn/kg
SIROVINA EF	6	5.000	0,8	18 kg	66,4 kn/kg
SIROVINA FG	47	570.000	7,9	101 kg	30,2 kn/kg

Slika 39: Interni alat za praćenje zaliha

Izvor: autor

Za tablicu zaliha važno je prepoznati optimalnu potrošnju i zalihu za svaku pojedinu sirovinu. Čim se količina zaliha spusti na period ekvivalentan tri tjedna (alarmna zaliha), pojavljuje se znak za narudžbu. Bitno je uskladiti sve sirovine i njihovu potrošnju kako se ne bi stvarale prevelike zalihe

i kako se ne bi ostalo bez pojedinih komponenti, tj. kako bi se održala kontinuirana opskrba procesa proizvodnje.

Što se tiče vrsta zaliha, možemo ih podijeliti u više podvrsta:

- **Minimalne zalihe** – minimalna razina koja označava alarm za brzu nabavu sirovine, predstavlja kritičnu točku zalihe sirovina.
- **Maksimalne zalihe** – predstavljaju maksimalnu količinu zaliha, prvenstveno iz ekonomskih aspekata, iznad točke maksimalnih zaliha ne smiju se nabavljati dodatne količine.
- **Optimalne zalihe** – zalihe koje predstavljaju ekonomski najpovoljnije i najniže troškove (logistika, skladištenje, cijena i dr.).
- **Signalne zalihe** – predstavljaju određenu razinu zaliha za narudžbu sirovina.
- **Alarmne zalihe** – označavaju znak za narudžbu materijala kako se zalihe ne bi spustile na minimalnu razinu.
- **Prekonormne zalihe** – zalihe veće od maksimalnih, označavaju višak sirovine i samim time nema daljnjih potreba za naručivanjem određenih sirovina.
- **Nekurentne zalihe** – predstavljaju neadekvatne sirovine na zalihi, neupotrebljive, predstavljaju trošak.
- **Sigurnosne zalihe** – sirovine nabavljene zbog posebnih uvjeta (tržište, burza, turbulencije cijena i sl.).
- **Izdvojene zalihe** – posebno uskladištene zalihe koje predstavljaju neadekvatne karakteristike od onih ugovorenih.

#### 5.4.2. PRAĆENJE STANJA SKLADIŠTA

Interni alat praćenja stanja skladišta od velike je pomoći jer svakodnevnim ažuriranjem transportima, skladištarima i nabavi daje uvid u broj slobodnih mjesta na skladištima te omogućava jednostavni pregled gotove robe na zalihi sektoru prodaje koja kupcu promptno može dati povratnu informaciju o raspoloživosti robe.

SKLADIŠTA SIROVINA	SKLADIŠTE 1	SKLADIŠTE 2	SKLADIŠTE 3
broj mjesta za robu na paletama u skladištu	66	42	24
zauzeta mjesta	62	39	22
slobodna mjesta	4	3	2
SKLADIŠTA GOTOVIH PROIZVODA	SKLADIŠTE 1	SKLADIŠTE 2	SKLADIŠTE 3
broj mjesta za robu na paletama u skladištu	36	28	36
zauzeta mjesta	36	26	30
slobodna mjesta	0	2	6

*Slika 40: Interni alat za praćenje stanja skladišta*

Izvor: autor

Rezultat:

- mogućnost uskladištenja 9 paleta ulaznih sirovina
- raspoloživost 92 palete gotovih proizvoda
- mogućnost uskladištenja 8 paleta gotovih proizvoda
- 123 palete ulaznih sirovina na zalihi (empirijski optimalan broj - 120 paleta).

### 5.4.3. PRAĆENJE VANJSKIH SKLADIŠTA

Način poslovanja u današnje vrijeme predstavlja potrebu za decentralizacijom zbog raznih ciljeva, troškova, resursa i drugih komponenata organizacije. Svakako, decentralizacija nameće dodatnu složenost sustava što se tiče praćenja i same kontrole sustava. Interni alati za praćenje stanja vanjskih skladišta predstavljaju menadžmentske alate za konstantan uvid u stanje zaliha i aktivnosti na vanjskim skladištima koja su fizički odvojena od sjedišta organizacije.

<b>VANJSKO SKLADIŠTE "TT"</b>		<b>30.10.</b>	<b>22.11.</b>	<b>27.11.</b>	<b>10.12.</b>
silos 1	SIROVINA 22	770,000	597,000	575,000	498,000
silos 2	SIROVINA 23	900,000	876,000	876,000	737,000
silos 3	SIROVINA 24	900,000	824,000	824,000	666,500
silos 4	SIROVINA 25	715,000	365,000	338,000	311,000
lager 1	SIROVINA 26	900,000	850,000	850,000	721,500
lager 2	SIROVINA 30	900,000	735,000	735,000	655,000
lager 3	SIROVINA 17	100,000	270,000	240,000	75,000
lager 4	SIROVINA 22	80,000	0	0	75,000
lager 5	SIROVINA 31	35 big bag	35 big bag	35 big bag	35 big bag
lager 6	SIROVINA 32	24 big bag	24 big bag	24 big bag	24 big bag
lager 7	SIROVINA 82	26 big bag	15 big bag	15 big bag	15 big bag
lager 8	SIROVINA 83	11 big bag	11 big bag	11 big bag	11 big bag
lager 9	SIROVINA 84				130,980
lager10	SIROVINA 90				34,000
<b>VANJSKO SKLADIŠTE "ZZ"</b>					
	SIROVINA 23	5,611,000	5,455,400	5,064,000	5,026,000
	SIROVINA 20	51,000	51,000	51,000	66,000
<b>VANJSKO SKLADIŠTE "CC"</b>					
	SIROVINA 18	570,000	570,000	570,000	500,000
<b>VANJSKO SKLADIŠTE "UU"</b>					
	SIROVINA 23	1,661,600	1,310,478	1,212,478	988,838
	SIROVINA 22	716,420	704,655	704,655	704,655
	SIROVINA 20	1,210,430	732,581	732,581	732,581
<b>VANJSKO SKLADIŠTE "FF"</b>					
	SIROVINA 20	1,522,200	1,525,615	1,496,615	1,496,615
	SIROVINA 83	1,080,525	815,112	754,112	639,472

Slika 41: Interni alat za praćenje vanjskih skladišta

Izvor: autor

<b>sirovina</b>	<b>ukupno</b>	<b>prosječna mjesečna potrošnja</b>	<b>preostalo mjeseci</b>
sirovina 22	705.228	211.320	3.3
sirovina 23	5.763.000	500.300	11.5
sirovina 24	666.500	305.320	2.2
sirovina 25	311.000	50.040	6.2
sirovina 26	721.000	300.000	2.4
sirovina 30	655.000	90.000	7.3
sirovina 17	75.000	23.300	3.2
sirovina 31	35.000	5.000	7.0
sirovina 32	24.000	10.000	2.4
sirovina 82	15.000	10.000	1.5
sirovina 83	650.472	520.000	1.3
sirovina 84	130.980	25.060	5.2
sirovina 90	34.000	14.000	2.4
sirovina 18	500.000	103.300	4.8
sirovina 20	2.229.196	700.000	3.2

*Slika 42: Interni alat za praćenje vanjskih skladišta*

Izvor: autor

Interni alat za praćenje vanjskih skladišta omogućava informaciju u svakom trenutku o samom stanju, tj. količini zalihe na skladištima. Time se omogućava razvoj daljnjih strategija i kreiranje daljnjih taktika.



#### 5.4.4. PRAĆENJE UGOVORENIH STAVKI (TIMELINE)

Većina kompanija kroji strategije naručivanja prema vlastitom položaju na tržištu, financijskom stanju, mogućnosti uskladištenja i sl. Budući da se velik dio njih susreće i sa sve većim potrebama naručivanja ulaznih komponenti, dolazi do sve veće kompleksnosti i otežanog praćenja ugovorenih stavaka, cjenovnih aspekata, vremenskih perioda isporuka i dr. Kako bi se što kvalitetnije pratile mnogobrojne ugovorene stavke, poduzeća osmišljaju načine i alate koji im to i omogućuju.

cijene na paritetu CPT "x" (po toni)		2019.									
UGOVORI MAKROSIROVINA	Studeni	Prosinac	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan
sirovina A	1500 t - 150€ (zaliha)										
sirovina A	100 t - 140€	100 t - 140€	100 t - 140€	100 t - 140€	100 t - 140€						
sirovina B	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	200 t - 305€	
sirovina C	350 t - 240€	350 t - 240€	400 t - 240€	400 t - 240€	400 t - 240€	450 t - 240€	450 t - 240€	450 t - 240€	450 t - 240€		
sirovina C			100 t - 200€	100 t - 200€	100 t - 200€						
sirovina D	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	50 t - 302€	
sirovina E	100 t - 90 €	100 t - 90 €									
sirovina F	200 t - 102 €	200 t - 102 €									
sirovina G	75 t - 75 €	75 t - 75 €									
sirovina H	175 t - 85 €	175 t - 85 €									
sirovina I	150 t - 60 €	150 t - 60 €									
sirovina J	75 t - 130€	75 t - 130€									
sirovina K	250 t - 160€	250 t - 160€	250 t - 160€	250 t - 160€	250 t - 160€						
sirovina L	100 t - 740		100 t - 730								
sirovina M	50 t - 420€	50 t - 420€									
sirovina N	60 t - 400€ (zaliha)										
sirovina O	15.000 t - 200 € (zaliha)										
sirovina P	2000 t - 305 € (zaliha)										
sirovina R	300 t - 220 € (zaliha)										
sirovina S	200 t - 154 € (zaliha)										
sirovina Z	375 t - 345€ (zaliha)										

Slika 43: Praćenje ugovorenih stavki (timeline)

Izvor: autor

Jedan od primjera kako slikovito i zorno pratiti brojne ugovorene sirovine jest „Timeline” pristup (engl. timeline – vremenska crta). Njime se na upadljiv način mogu pratiti ugovorene stavke, čime se omogućuje odlučivanje oko daljnjeg ugovaranja i planiranja sljedećih potrebnih aktivnosti. Dobavljači mogu biti označeni bojama, znakovima ili sl.

### 5.4.5. PRAĆENJE POTROŠNJE

Potrošnja je prije svega ključ i temelj količina, uvjeta, strategija, taktika i visine ulaznih cijena sirovina. Zalihe, skladištenje, dovoz, proizvodnja i čitav sustav organizacije međuovisni su o odjelu nabave. Organizacijska cjelina kvalitetno može funkcionirati samo uz osiguranje konstantnosti i neprekinutosti proizvodnog procesa što je ujedno i jedan od temeljnih ciljeva nabave.

Ukoliko je potrošnja kvalitetno analizirana i praćena, smanjuje se rizik od nepovoljnih cijena, količina, zaliha, uvjeta te se umanjuju stresni neželjeni problemi nabave (npr. prekasno naručivanje ili nenadani nedostatak inputa, što dovodi do prekida procesa proizvodnje).

<b>DOKUMENT 290: NARUDŽBENICA KUPCA</b>	<b>SIROVINA</b>	<b>TJEDNA POTROŠNJA</b>
<b>ODJEL 01: ROBNO-MATERIJALNO KNJIGOVODSTVO</b>	<b>1</b>	<b>215 kg</b>
<b>OD DATUMA DOSPIJEĆA: 15.12.</b>	<b>2</b>	<b>130 kg</b>
<b>DO DATUMA DOSPIJEĆA: 22.12.</b>	<b>3</b>	<b>75 kg</b>
	<b>4</b>	<b>15 kg</b>
	<b>5</b>	<b>7 kg</b>
	<b>6</b>	<b>105 kg</b>
	<b>7</b>	<b>2.106 kg</b>
	<b>8</b>	<b>1.200 kg</b>
	<b>9</b>	<b>8 kg</b>
	<b>10</b>	<b>90 kg</b>
	<b>11</b>	<b>2 kg</b>
	<b>12</b>	<b>558 kg</b>
	<b>13</b>	<b>405 kg</b>
	<b>14</b>	<b>107 kg</b>
	<b>15</b>	<b>7 kg</b>

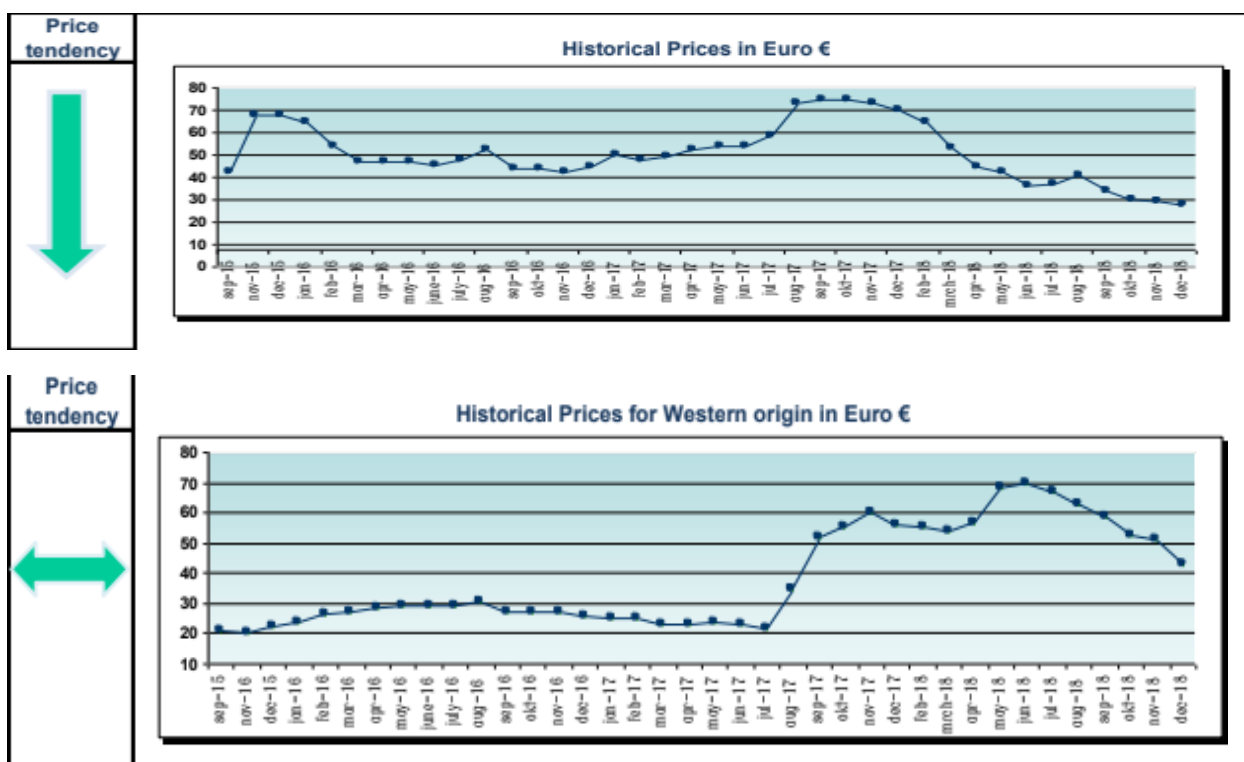
*Slika 44: Interni alat za praćenje potrošnje*

Izvor: autor

Organizacije prate potrošnju sirovina putem mnogih sustava (SAP, RECORD, ORACLE, PENTAHO i dr.). Primjerom je prikazano praćenje sirovina putem internog alata, tj. narudžbenicama kupaca. Sustav generira narudžbenice svih proizvoda u određenom periodu te indirektno izbacuje sveukupan zbroj normativa, tj. receptura potrebnih za realizaciju proizvoda. Prema tjednim potrebama, uz mjesečne i godišnje, odabiru se strategije i daljnje aktivnosti nabave.

## 5.4.6. PRAĆENJE TRŽIŠTA

Tržište predstavlja točku doticaja ponude i potražnje. Drugim riječima, tržište predstavlja mjesto gdje se susreću prodavač i kupac, koji određuju razne aktivnosti i uvjete međusobnih kupoprodajnih odnosa. Naravno, svaki od njih zastup svoje ciljeve, vizije i interese, što pridonosi složenosti procesa prodaje, tj. kupnje.



Slika 45: Praćenje tržišta

Izvor: autor

Tržište, dakle, predstavlja ključni mehanizam i točku koja kroji sudbine svih izravnih i neizravnih sudionika. Dakako, ključno je poznavati tržište, odnosno njegove činitelje: ponudu, potražnju, kretanje cijena, ljude, načine razmišljanja kupaca, psihologiju, proizvode, proizvodne procese i sl.

#### 5.4.7. PLAN I PROVEDBA DOVOZA I ODVOZA ROBE

Kako bi se uopće proizvodilo, potrebno je dopremiti ulazne sirovine. Budući da se prilikom nabave sirovina pojedine komponente vrlo često dopremaju od različitih dobavljača i izvora, potrebno je uskladiti nabavu s odjelom logistike i transporta. Dakako, prilikom planiranja dobave važno je analizirati troškove, raspoloživost prijevoznog sredstva, količine, vremenski period, specijalne uvjete i slične parametre koji utječu na samu krajnju cijenu proizvoda. Uz to, potrebno je u obzir uzeti i činjenicu je li isplativije angažirati vanjski prijevoz ili ipak težiti vlastitom. Poduzeća često, osim dopremanja ulaznih komponenti, s mjesta proizvodnje otpremaju vlastite proizvode distribucijskim lancem do raznih skladišta, točaka preuzimanja robe, prodavaonica, luka i sl.

Uzevši u obzir i aspekt odvoza proizvedene robe, potrebno je, kao i kod dovoza, odrediti najekonomičnija rješenja koja predstavljaju najmanje troškove. Da bi se doprema i otprema realizirala uz najmanje troškove, organizacije preferiraju kombinaciju koja teži maksimalnom iskorištenju transportnih sredstava i kod koje se kombiniraju povratne radnje. Drugim riječima, traži se povratna fura kako se prijevozno sredstvo ne bi vraćalo prazno i time stvorilo oportunitetni trošak.

ponedjeljak 10.9.	utorak 11.9.	srijeda 12.9.	četvrtak 13.9.	petak 14.9.
SIROVINA A	SIROVINA ZZ	SIROVINA PP	SIROVINA O	SIROVINA O
SIROVINA B	SIROVINA GG	SIROVINA Z	SIROVINA Z	SIROVINA Z
SIROVINA C	SIROVINA C	SIROVINA C	SIROVINA L	SIROVINA D
SIROVINA R	PALETE	SIROVINA V	SIROVINA D	SIROVINA L
SIROVINA O	SIROVINA L	PALETE	SIROVINA C	SIROVINA C
SIROVINA Z	KUTIJE	SIROVINA D	SIROVINA C	SIROVINA PP
SIROVINA R	SIROVINA Z	SIROVINA ZZ	SIROVINA L	SIROVINA ZZ
SIROVINA L	SIROVINA O	SIROVINA C	PALETE	KUTIJE
SIROVINA GG	SIROVINA D	SIROVINA G	SIROVINA B	SIROVINA P

*Slika 46: Plan dovoza sirovina*

Izvor: autor

ponedjeljak 10.9.	utorak 11.9.	srijeda 12.9.	četvrtak 13.9.	petak 14.9.
24 t.-PROIZVOD *P- kupac *192*	24 t.-PROIZVOD *C5*- kupac *12*	24 t.-PROIZVOD *F8*- kupac 332*	24 t.-PROIZVOD *H1*- kupac *199*	24 t.-PROIZVOD *T2*- kupac *170*
7 t.-PROIZVOD *T2*- kupac *395*	9 t.-PROIZVOD *Z5*- kupac *255*	9 t.-PROIZVOD *C1*- kupac *230*	10 t.-PROIZVOD *P- kupac *102*	10 t.-PROIZVOD *J1*- kupac *100*
24 t.-PROIZVOD *P- kupac *854*	24 t.-PROIZVOD *P2*- kupac *120*	24 t.-PROIZVOD *P- kupac *100*	24 t.-PROIZVOD *F3*- kupac *179*	24 t.-PROIZVOD *C1*- kupac *182*
12 t.-PROIZVOD *Z3*- kupac *400*	24 t.-PROIZVOD *P- kupac *199*	12 t.-PROIZVOD *T4*- kupac *657*	24 t.-PROIZVOD *Q2*- kupac *743*	10 t.-PROIZVOD *H2*- kupac *202*
24 t.-PROIZVOD *I6*- kupac *492*	20 t.-PROIZVOD *V2*- kupac *430*	24 t.-PROIZVOD *G1*- kupac *192*	10 t.-PROIZVOD *A1*- kupac *72*	24 t.-PROIZVOD *I2*- kupac *102*
24 t.-PROIZVOD *P- kupac *152*	24 t.-PROIZVOD *P- kupac *192*	24 t.-PROIZVOD *V2*- kupac *65*	24 t.-PROIZVOD *Z2*- kupac *25*	24 t.-PROIZVOD *O1*- kupac *40*

**Slika 47: Plan odvoza robe**

Izvor: autor

Budući da je sama organizacija odvoza i dovoza robe i sirovine od ključne važnosti za poštivanje rokova osporuka i za efikasnost, valja joj posvetiti mnogo više pažnje. Naime, transportne aktivnosti uvelike utječu na troškove i osiguranje konstantnosti proizvodnje. S obzirom na to da je danas teško pratiti logističke aktivnosti, organizacije koriste mnoge programe kako bi što kvalitetnije realizirale zadane ciljeve (SAP, RECORD, CARGOWIZ, VRP, BUBBLE INVENTORY i dr.). Primjerom je prikazan jedan od načina kako pratiti koja sirovina dolazi, kada, kojim vozilom, u kojim količinama, gdje se istovaruje, koji je dobavljač i koji je status same isporuke.

D	Datum dolaska	Sirovina	Kamion	Količina	Istovariti u	Istovareno u	Dobavljač	Status
20411	17.9.2018.	Sirovina A	v2 255 MD	25	14		ZZ	STIGLO
20403	17.9.2018.	Sirovina B		25	15+16		GG	U DOLASKU
20412	17.9.2018.	Sirovina G		10	skladiti		FF	U DOLASKU
20422	17.9.2018.	Sirovina G	v2 447 LF	25	4		DD	U DOLASKU
20410	17.9.2018.	Sirovina H	v2 169 KC	25	14		TT	U DOLASKU
20408	17.9.2018.	Sirovina GG		25	silos uljare		RR	U DOLASKU
20407	17.9.2018.	Sirovina C		25	silos uljare		BB	U DOLASKU
20407	17.9.2018.	Sirovina Z	MAR-647	25	silos uljare		VV	STIGLO
20436	18.9.2018.	Sirovina T		25	5+6		DD	U DOLASKU
20435	18.9.2018.	Sirovina D		25	14		EE	U DOLASKU
20434	18.9.2018.	Sirovina ZZ		25	14		WW	U DOLASKU
20430	18.9.2018.	Sirovina U		25	3		JJ	U DOLASKU
20432	18.9.2018.	Sirovina P		25	silos uljare		VV	U DOLASKU
20431	18.9.2018.	Sirovina I		25			CC	U DOLASKU

**Slika 48: Interni alat za praćenje dopreme sirovina**

Izvor: autor

## 5.5. (PDCA) PROVJERA (control)

Provjera je od iznimne važnosti za organizaciju jer doprinosi sigurnosti, daje ocjenu te upućuje na potrebe za poboljšanjem procesa.

### 5.5.1. ABC ANALIZA SIROVINA

ABC analiza sirovina analiza je kojom se dobiva uvid u stanje zaliha s financijskog i količinskog aspekta. Definira 3 grupe zaliha (A,B i C) prema poznatom Pareto pravilu 80:20 (20% stanovništva drži 80% svjetskog bogatstva). S aspekta nabave i zaliha, pravilo govori da 20% sirovina na zalihi čini 80% prometa, tj. financijskog odljeva (A sirovine). Vrlo je bitna za nabavni, prodajni i skladišni aspekt poslovanja jer omogućava predodžbu najskupljih i strateški najvažnijih sirovina koje čine 80%-tni udio u financijskom odljevu zaliha, kao i uvid u one ne tako učestale i skupe, ali nimalo manje važne sastavnice proizvoda za postizanje ekonomičnosti i efikasnosti sustava.

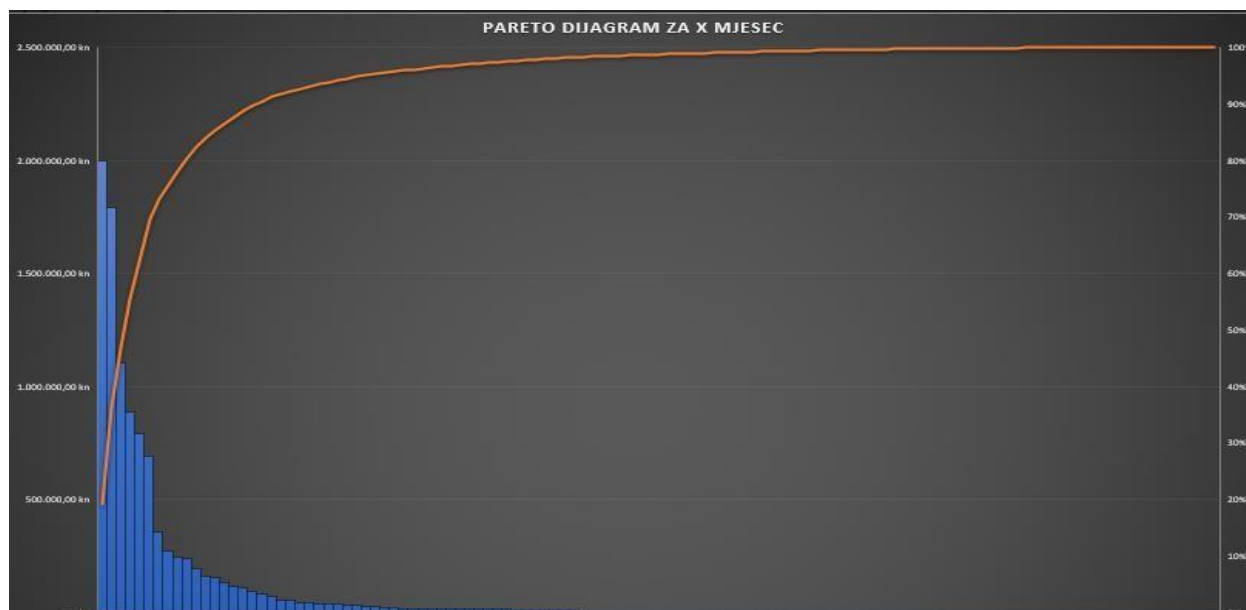
sirovina	mjesčni odljev po sirovini	udio u mjesčnom odljevu	mjesčno potrošnja - Kolovoz	Am(x)	
1	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
2	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
3	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
4	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
5	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
6	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
7	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
8	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
9	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
10	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
11	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
12	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
13	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
14	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
15	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
16	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
17	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
18	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
19	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
20	100000000	100000000	100000000	100000000	A sirovine
21	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
22	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
23	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
24	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
25	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
26	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
27	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
28	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
29	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
30	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
31	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
32	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
33	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
34	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
35	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
36	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
37	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
38	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
39	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
40	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
41	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
42	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
43	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
44	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
45	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
46	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
47	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
48	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
49	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
50	100000000	100000000	100000000	100000000	B sirovine
51	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
52	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
53	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
54	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
55	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
56	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
57	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
58	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
59	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
60	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
61	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
62	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
63	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
64	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
65	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
66	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
67	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
68	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
69	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
70	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
71	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
72	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
73	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
74	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
75	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
76	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
77	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
78	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
79	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine
80	100000000	100000000	100000000	100000000	C sirovine

Slika 49: ABC analiza sirovina

Izvor: autor

Što se tiče same ABC analize sirovina na zalihi, može se promatrati tjedni, mjesečni, kvartalni ili godišnji period. Ukoliko se promatra mjesečni period, kao što je prikazano u primjeru, cijene ulaznih sirovina množe se s mjesečnom potrošnjom pojedine sirovine. Iz toga se dobiva rezultat

vrijednosti sirovine na mjesečnoj bazi, koji se ukomponira s vrijednostima ostalih komponenti te se na taj način može lako odrediti udio mjesečnog odljeva za svaku komponentu.



**Slika 50: Pareto dijagram**

Izvor: autor

Pareto dijagram na jednostavan način prikazuje mjesečni odljev pojedine ulazne sirovine te ih raspoređuje od najveće pa sve do najmanje vrijednosti za lakšu predodžbu i sliku financijskog stanja. Jasno je za zaključiti kako prvih 9 sirovina iznosi oko 80% mjesečnog odljeva, koji se odnosi na vrijednost zaliha, dok ostalih 70 sirovina ukupno čine ostalih 20%.

Praćenje potrošnje, cijena, zastupljenosti i vrijednosti sirovina u mjesečnom odljevu za ulazne sirovine od velike je važnosti za kreiranje raznih taktika i strategija kako bi se najveće uštede i pregovori provodili upravo na „A” skupini sirovina, koje predstavljaju ključnu važnost za kompaniju u daljnjem formiranju prodajnih cijena, tj. marže proizvoda..

## 5.5.2. ANALIZA VRIJEDNOSTI SIROVINA NA SKLADIŠTIMA

Budući da su zalihe temeljnij i nezaobilazni faktor koji omogućuje stalnost i neprekinutost procesa proizvodnje, one često predstavljaju i jednu od najbitnijih konkurentskih snaga, s obzirom na to da diktiraju cjelokupan rezultat kompanije. Stoga se zalihe trebaju tretirati kao neokrupljen novac, tj. sredstvo kojim se dolazi do financijskog rezultata. Zato je potrebno na umu imati i vrijednost uskladištenih sirovina, a menadžment u svakom trenutku treba imati uvid u zalihe, tj. neokrupljeni novca kako bi mogao pregovarati, postavljati uvjete i osmišljavati daljne strategije u cilju postizanja maksimalne moguće koristi, odnosno dobiti, iz zaliha.

SIROVINA	KOLIČINA	FIN. VRIJEDNOST SIROVINE
SIROVINA "AA" UKUPNO:	20.188.510	21.197.935 kn
SIROVINA "BB" UKUPNO:	770.000	808.500 kn
SIROVINA "CC" UKUPNO:	1.285.000	1.349.250 kn
SIROVINA "DD" UKUPNO:	5.616.165	14.602.029 kn
SIROVINA "EE" UKUPNO:	51.000	56.100 kn
SIROVINA "FF" UKUPNO:	716.420	1.482.989,40 kn
SIROVINA "GG" UKUPNO:	5.122.200	12.037.170 kn
SIROVINA "HH" UKUPNO:	14 big bag	21.000 kn
SIROVINA "II" UKUPNO:	26 big bag	18.200 kn
SIROVINA "KK" UKUPNO:	24 big bag	67.200 kn
SIROVINA "SS" UKUPNO:	35 big bag	119.000 kn
SIROVINA "ZZ" UKUPNO:	11 big bag	13.200 kn
	<b>UKUPNO:</b>	<b>51.772.573,90 kn</b>

*Slika 51: Analiza vrijednosti sirovina na zalihi*

Izvor: autor

Primjerom je prikazano praćenje financijske vrijednosti zaliha na svim skladištima poduzeća. Banke, potencijalni investitori, računovodstvo i financije često su vrlo zainteresirani za vrijednost zalihe sirovina jer one predstavljaju, kao što je spomenuto, još nerealizirani novac te zahtjevaju pravilnu primjenu i raspolaganje resursima.



### 5.5.3. ANALIZA DOBAVLJAČA

Dobavljač, prije svega, predstavlja tvrtku ili osobu preko koje se nabavljaju sirovine i repromaterijali potrebni za vlastitu organizaciju. Dobavljači su često od ključne važnosti za poslovanje organizacije jer se s njima obavlja kupnja/prodaja/skladištenje svih sirovina. Dodatni podatak koji potkrijeljuje važnost poslovanja s dobavljačima jest taj da u prosjeku 70% cjelokupnog financijskog rashoda odlazi upravo na dobavu ulaznih sirovina. Budući da poslovanje ovisi o međusobnom poslovanju s dobavljačima, potrebno je na dobavljača gledati kao na partnera i s njime stvoriti partnerski odnos.

Naravno, za osiguranje sigurnosti, upravljanja rizicima, kontinuiteta, prihvatljivih cijena i količina potrebno je dobro promotriti dobavljača, njegovu sposobnost, financijsku moć, bonitet, empirijske podatke, bilance i mnoge druge pokazatelje poslovanja.

Redni broj	Naziv postavke	2017. (izvještaj)	2018. (izvještaj)	2019. (izvještaj)
0	1	2	3	4
<b>1.</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>179.888.862,14</b>	<b>148.927.327,91</b>	<b>78</b>
1.1.	Príhod od prodaje usluga tiskanja	160.934.796,01	125.652.231,63	78
1.1.	Príhod od prodaje ostalih usluga	3.585.914,35	2.545.394,73	71
1.1.	Príhod od prodaje opadnog materijala	1.633.025,82	1.709.818,34	105
1.1.	Ostalo	513.917,86	449.295,00	87
<b>1.1.</b>	<b>Ukupni prihodi od prodaje u zemlji</b>	<b>166.667.654,04</b>	<b>130.356.439,70</b>	<b>78</b>
1.2.	Príhod od prodaje usluga tiskanja	3.837.990,76	3.291.494,24	86
<b>1.2.</b>	<b>Ukupni prihodi od prodaje u inozemstvu</b>	<b>3.837.990,76</b>	<b>3.291.494,24</b>	<b>86</b>
1.3.	Príhod od upravljanja i održavanja zgrade	2.520.000,00	2.520.000,00	100
1.3.	Ostalo	6.559.917,34	4.759.393,97	73
<b>1.3.</b>	<b>Ukupni ostali poslovni prihodi</b>	<b>9.079.917,34</b>	<b>7.279.393,97</b>	<b>80</b>
<b>2.</b>	<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>102.774.839,72</b>	<b>100.044.600,82</b>	<b>98</b>
2.1.1.	Povećanje zaliha nedovršene proizvodnje		286.608,48	
2.1.2.	Smanjenje zaliha nedovršene proizvodnje	159.849,35		
<b>2.2.</b>	<b>RASHODI RAZDOBLJA</b>	<b>197.419.000,37</b>	<b>169.330.109,33</b>	<b>86</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Materijalni troškovi</b>	<b>193.452.295,27</b>	<b>85.219.123,38</b>	<b>82</b>
	Osnovni materijal	61.723.423,81	49.489.956,21	80
	Pomoćni materijal	5.774.413,92	4.370.851,63	76
	Rezervni dijelovi za održavanje i popravak	3.161.114,67	1.371.789,01	43
	Energija	11.260.114,79	11.302.329,30	100
	Ostalo	36.939,30	38.921,05	105
<b>2.2.1.1.</b>	<b>Troškovi sirovina i materijala</b>	<b>81.956.006,49</b>	<b>66.573.847,20</b>	<b>81</b>
<b>2.2.1.2.</b>	<b>Troškovi prodane robe</b>	<b>804.994,42</b>	<b>841.312,54</b>	<b>105</b>
	Prijevozne usluge	260.534,18	250.871,08	96
	Telefonski troškovi	1.588.764,52	1.540.535,58	97
	Usluge grafičke pripreme, tiska i dorade	1.611.923,27	1.780.554,67	110
	Tekuće održavanje	4.977.772,04	2.765.252,35	56
	Usluge čišćenja	1.023.056,98	1.047.647,42	102
	Troškovi vode	1.129.302,70	1.233.611,29	109
	Usluge zaštite okoliša	758.021,49	667.152,69	88
	Troškovi za rad po ugovoru	4.223.233,23	3.811.929,31	90
	Reprezentacija	256.230,94	226.414,28	88
	Trošak zakupa tiskarskog stroja	1.148.474,47	602.236,59	52
	Ostalo	3.713.980,54	3.877.758,38	104
<b>2.2.1.3.</b>	<b>Vanjski troškovi ( usluge )</b>	<b>20.691.294,36</b>	<b>17.803.963,64</b>	<b>86</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Troškovi osoblja</b>	<b>83.888.527,81</b>	<b>47.888.929,96</b>	<b>89</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Amortizacija</b>	<b>17.758.114,11</b>	<b>16.541.541,92</b>	<b>93</b>
<b>2.2.4.</b>	<b>Vrijednosni usklad. kratkotrajne imovine</b>	<b>2.267.463,18</b>	<b>2.738.487,38</b>	<b>121</b>
<b>2.2.5.</b>	<b>Rezerviranja</b>	<b>1.409.270,00</b>	<b>2.341.562,65</b>	<b>166</b>
	Dnevnice i putni troškovi	208.075,08	85.830,01	41
	Naknade zaposlenima	1.122.697,60	669.897,60	60
	Otpremnine		603.286,68	
	Premije osiguranja	1.252.562,28	857.174,95	68
	Bankarske usluge	612.812,60	366.796,60	60
	Naknada troškova prijevoza na posao i s posla	1.969.451,16	1.743.091,16	89
	Komunalna i vodna naknada	2.355.353,54	2.344.381,08	100
	Troškovi prihrve	4.747.113,68	4.747.113,68	100
	Ostalo	6.675.268,06	3.183.874,28	48
<b>2.2.6.</b>	<b>Ostali troškovi poslovanja</b>	<b>18.943.336,00</b>	<b>14.603.464,04</b>	<b>77</b>
<b>3.</b>	<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>3.118.664,28</b>	<b>1.044.662,82</b>	<b>33</b>
3.1.	Positive tečajne razlike	490.513,54	191.283,95	39
3.2.	Ostalo	2.628.050,74	853.378,87	32
<b>4.</b>	<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>5.118.866,68</b>	<b>7.582.730,90</b>	<b>140</b>
4.1.	Kamate na kredite	4.241.545,42	4.537.612,37	107
4.2.	Zatezne kamate	354.100,39	1.662.554,68	470
4.3.	Negativne tečajne razlike	512.301,72	951.660,77	186
4.4.	Ostalo	2.877,12	902,88	31
<b>5.</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>182.704.126,69</b>	<b>141.971.190,43</b>	<b>78</b>
<b>6.</b>	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>202.609.674,37</b>	<b>176.196.231,25</b>	<b>87</b>
<b>7.</b>	<b>DOBIT I GUBITAK</b>	<b>-19.905.547,68</b>	<b>-34.225.040,82</b>	<b>171</b>

Slika 52: Račun dobiti i gubitka

Izvor: autor

Opis	2009.	2010.	Index 2/1
0	1	2	3
<b>Obveze prema dobavljačima</b>	<b>35.630.156,45</b>	<b>40.582.095,53</b>	<b>114</b>
- Dobavljači u zemlji	20.968.688,10	30.980.708,87	148
- Dobavljači iz inozemstva	14.661.468,35	9.601.386,66	65
<b>Dospjele obveze</b>	<b>16.866.213,18</b>	<b>22.861.939,71</b>	<b>136</b>
- Dobavljači u zemlji	8.324.234,84	17.896.666,91	215
- Dobavljači iz inozemstva	8.541.978,34	4.965.272,80	58
<b>Obveze za investicije</b>	<b>3.387.724,26</b>	<b>240.304,64</b>	<b>7</b>
- Dobavljači u zemlji	2.007.282,39	240.304,64	12
- Dobavljači iz inozemstva	1.380.441,87		
<b>Dospjele obveze</b>	<b>2.231.710,69</b>	<b>239.184,91</b>	<b>11</b>
- Dobavljači u zemlji	1.877.407,69	239.184,91	13
- Dobavljači iz inozemstva	354.303,00		
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>39.017.880,71</b>	<b>40.822.400,17</b>	<b>105</b>
- U zemlji	22.975.970,49	31.221.013,51	136
- U inozemstvu	16.041.910,22	9.601.386,66	60
<b>UKUPNO DOSPJELE OBVEZE</b>	<b>19.097.923,87</b>	<b>23.101.124,62</b>	<b>121</b>
- U zemlji	10.201.642,53	18.135.851,82	178
- U inozemstvu	8.896.281,34	4.965.272,80	56
<b>Obveze prema državnom proračunu - PDV</b>			
Dospjele obveze prema državnom proračunu - PDV			
<b>POTRAŽIVANJA OD KUPACA</b>	<b>53.031.892,13</b>	<b>40.292.768,28</b>	<b>76</b>
- Kupci u zemlji	51.137.799,34	38.879.485,59	76
- Kupci iz inozemstva	1.894.092,79	1.413.282,69	75
<b>Dospjela potraživanja</b>	<b>26.743.319,42</b>	<b>17.411.654,66</b>	<b>65</b>
- Kupci u zemlji	24.849.226,63	16.042.826,18	65
- Kupci iz inozemstva	1.894.092,79	1.368.828,48	72
<b>Potraživanja od državnog proračuna</b>	<b>121.020,84</b>	<b>136.954,31</b>	<b>113</b>
Dospjela potraživanja od državnog proračuna	18.183,46		

*Slika 53: Dio bilance dobavljača*

Izvor: autor

Dakle, prilikom pristupanja novim dobavljačima potrebno je pomno pratiti njihovu poziciju i stanje održavanjem poslovanja s dobavljačima. Potrebno je prikupiti što više informacija kako bi se umanjili rizici od prijevara, naglih prestanka poslovanja, nenamirenih obveza i sl. Potrebno je provjeriti balance, račune dobiti i gubitaka, bonitet, raspitati se o poslovanju, kontaktirati razne poznavatelje poslovanja potencijalnog novog dobavljača te težiti realnom upoznavanju s ciljem dodatne procjene dobavljača.

Kvaliteta poslovanja s dobavljačima predstavlja visoku korelaciju i utjecaj na krajnji poslovni rezultat organizacije.

#### 5.5.4. ANALIZA ODLJEVA PREMA DOBAVLJAČIMA

U poslovanju je važno imati dobru predodžbu o tome tko su lideri, tko su konkurenti, tko su sudionici, kako posluju, koliko je jak njihov utjecaj, kako funkcioniraju, zašto posluju i sl. Tako je i s dobavljačima, koji direktno i indirektno kroje poslovnu sudbinu, tj. rezultat poduzeća. Svakako je važno raščlaniti veličinu, jačinu i moć pregovaranja sa svim dobavljačima kako bi poduzeće primijenilo ispravne taktike i strategije za maksimizaciju profita, odnosno odabralo određeni pristup prema pojedinom dobavljaču.

Mnogo je načina poslovanja i strategija nabave (npr. tenderski natječaji, sezonski, godišnji, javni, specifični i dr.) kako bi se što uspješnije realizirao zadani cilj. Uzevši u obzir sve prethodno navedene činjenice, potrebno je analizirati i pratiti financijske odljeve i status dobavljača kako bi se što lakše usporedile empirijske cijene sirovina, količine, uvjeti, učestalosti naručivanja i sl.

		TENDER 18	TENDER 19	RAZLIKA	VRIJEDNOST	DOBAVLJAČ
<b>SIROVINE - A1</b>						
AA	3,000	14.7	14.7	0%	44,100.00 kn	SS
BB	2,000	13.4	13.4	0%	26,800.00 kn	SS
CC	3,000	10.2	8.2	-20%	24,600.00 kn	KK
DD	3,000	8	5	-38%	15,000.00 kn	KK
EE	100	175	170	-3%	17,000.00 kn	NN
FF	8,000	9.1	7.3	-20%	58,400.00 kn	KK
GG	2,000	7.4	7.1	-4%	14,200.00 kn	SS
HH	100	7.1	7.1	0%	710.00 kn	LL
II	500	26	24.6	-5%	12,300.00 kn	NN
JJ	150	74	67	-9%	10,050.00 kn	NN
KK	25,000	2.35	2.35	0%	58,750.00 kn	BB
LL	3,000	1.75	1.75	0%	5,250.00 kn	LL
<b>KOMPONENTE - B2</b>						
MM	150	188.8	233	23%	34,950.00 kn	NN
NN	500	30.85	29	-6%	14,500.00 kn	NN
OO	500	592	537	-9%	268,500.00 kn	LL
PP	75	285	225	-21%	16,875.00 kn	NN
RR	75	154	316	105%	23,700.00 kn	NN
SS	150	319	215.5	-32%	32,325.00 kn	KK
SS	150	48	35	-27%	5,250.00 kn	NN
TT	1,000	33.5	32	-4%	32,000.00 kn	SS
UU	200	93	182	96%	36,400.00 kn	RR
VV	75	256	205	-20%	15,375.00 kn	NN
ZZ	150	335	367.3	10%	55,095.00 kn	KK
AAA	500	53	52	-2%	26,000.00 kn	NN
BBB	100	77	72	-6%	7,200.00 kn	NN
<b>SIROVINE - C2</b>						
CCC	2,000	16.5	16.5	0%	33,000.00 kn	AA
DDD	5,000	10.5	9.3	-11%	46,500.00 kn	NN
EEE	150	9.9	9.9	0%	1,485.00 kn	BB
FFF	300	59	62	5%	18,600.00 kn	LL
GGG	9,000	9.9	8.85	-11%	79,650.00 kn	LL
HHH	50	120	115.5	-4%	5,775.00 kn	NN
III	500	44	35	-20%	17,500.00 kn	LL
<b>SIROVINE D1</b>						
JJJ	50	410	285.7	-30%	14,285.00 kn	KK
KKK	5,000	41.5	41.5	0%	207,500.00 kn	NN

Slika 54: Usporedba cijena sirovina s tendera

Izvor: autor

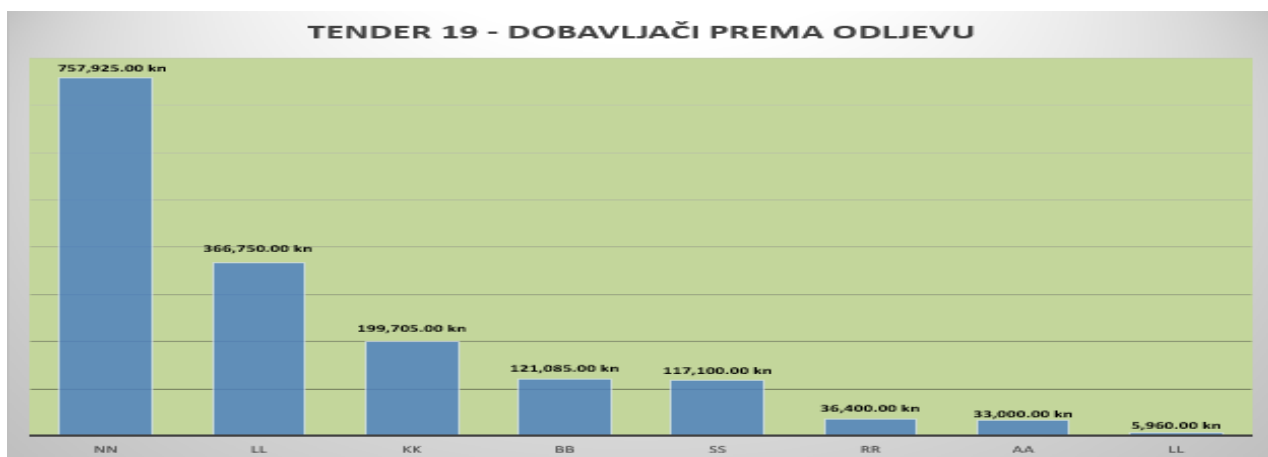
Prikazan je primjer analize i praćenja cjenovnih razlika sirovina na tenderima. Tablica daje dobar uvid u kretanje burzovnih cijena i odljeva po određenoj komponenti. Na temelju navedenih podataka menadžment kroji daljnje strategije i kreira cijenu krajnjeg proizvoda.

DOBAVLJAČ	ODLJEV PREMA DOBAVLJAČU
<b>NN</b>	<b>757.925 kn</b>
<b>LL</b>	<b>366.750 kn</b>
<b>KK</b>	<b>199.705 kn</b>
<b>BB</b>	<b>121.085 kn</b>
<b>SS</b>	<b>117.100 kn</b>
<b>RR</b>	<b>36.400 kn</b>
<b>AA</b>	<b>33.000 kn</b>
<b>LL</b>	<b>5.960 kn</b>

*Slika 55: Analiza odljeva prema dobavljačima na tenderu*

Izvor: autor

Kako bi se dobila cjelovita slika financijskog odljeva prema dobavljačima, tj. udio u krajnjem odljevu i poslovanju, potrebno je obuhvatiti i skupiti sve podatke te kreirati sveukupnu tablicu odljeva. Tako se na jednostavan način može prikazati jačina, intenzitet i zastupljenost u poslovanju dobavljača. Naravno, prema situaciji i uvidu u cash flow/cash out osmišljaju se daljnje taktike i pristupanje pojedinom dobavljaču.



*Slika 56: Grafikon odljeva prema dobavljačima na tenderu*

Izvor: autor

Same rezultate najbolje je prikazati grafički za što sikovitiji i upadljiviji prikaz rezultata.

### 5.5.5. ANALIZA TROŠKOVA SKLADIŠTA

Skladište predstavlja prostor za uskladištenje sirovina. Dobrom organizacijom i korištenjem skladišta predstavljaju stratešku prednost i mogućnost realizacije zadanih ciljeva (mogućnost prodaje, distribucije, marketinga, proizvodnje u svakom trenutku i dr.). Često predstavljaju velike troškove te je samim time od velike važnosti ulaganje u infrastrukturu, koja je u današnje vrijeme nezaobilazna potreba gotovo svih organizacija.

Nerijetko se unajmljuju i vanjski skladišni kapaciteti kako bi se zadovoljile potrebe za uskladištenjem zaliha. Cilj je menadžmenta minimizirati troškove skladišta te maksimizirati iskoristivost skladišnih kapaciteta kako bi se na optimalan način rukovalo, uskladištilo i upravljalo lancem opskrbe.

Analizama troškova skladišta provjerava se i analizira financijski aspekt, koji je odraz organiziranosti i upravljanja skladištima. Često se postavljaju ciljevi smanjenja troškova skladišta kako bi se osigurala mjerljivost upravljanja skladišnim kapacitetima.

2017	mjesec	troškovi (kn)	2018	mjesec	troškovi (kn)	% +	% -
	siječanj	110 339.43		siječanj	73 677,11		33.23
	veljača	98 986.11		veljača	75 968,69		23.25
	ožujak	97 664.97		ožujak	70 482,54		27.83
	travanj	94 070.36		travanj	67 749,87		27.98
	svibanj	40 480.32		svibanj	42 732,03	5.56	
	lipanj	26 106.93		lipanj	36 688,52	40.53	
	srpanj	67 087.07		srpanj	276 525,05	312.2	
	kolovoz	137 990.16		kolovoz	101 066,50		26.76
	rujan	78 368.39		rujan	82 709,81	5.54	
	listopad	109 106.59		listopad	71 516,18		34.45
	studeni	124 040.27		studeni	678 904,19	447.3	
	prosina	66 664.18		prosina	90 904,52	36.36	
	<b>ukupno</b>	<b>1 050 904,78</b>			<b>1 668 925,01</b>	<b>58.8</b>	

Slika 57: Analiza troškova skladišta

Izvor: autor

### 5.5.6. ANALIZA KVALITETE POSLOVANJA S DOBAVLJAČIMA

Dobavljači, koji predstavljaju ključnu komponentu poslovanja nabavnog segmenta, od velike su važnosti za cjelokupnu kvalitetu operativnog funkcioniranja organizacije. Kako bi se pratio i analizirao pristup i kvaliteta poslovanja, dobavljači se najčešće promatraju kroz aspekt pouzdanosti. Za cjelokupnu sliku dobavljača potrebno ga je promatrati prema učestalosti i konačnom godišnjem odljevu kako bi se dobio uvid u stratešku važnost i međusobnu ovisnost.

Uz financijske aspekte, prati se broj narudžbi dobavljača kako bi se dobio uvid u operativnu učestalost naručivanja i komunikacije te aspekt isporučene količine, koja također prikazuje stanje isporuka. Vrlo važan aspekt čini i broj reklamacija, koji je odraz ozbiljnosti i pouzdanosti. Što se tiče vremenskog aspekta, bitno je da dobavljač isporuči robu u što kraćem roku jer je pravodobna reakcija, tj. isporuka od ključne važnosti za osiguranje konstantnosti procesa.

DOBAVLJAČ	GODIŠNJI ODLJEV(EUR)	BROJ NARUDŽBI	ISPORUČENA KOLIČINA (KG)	BROJ REKLAMACIJA	PROSJEČNI DANI OD NARUDŽBE DO ISPORUKE
A	3.230.290	74	16.304.500	2	7
B	2.940.550	42	13.200.403	4	10
C	2.002.980	33	9.304.504	0	4
D	1.765.323	23	6.403.302	0	2
E	1.490.008	14	2.304.500	0	3
F	1.009.037	11	1.508.400	0	1
G	603.304	8	1.045.004	0	1
H	405.403	7	830.3	0	5
I	377.54	7	402.84	0	3
O	250.205	5	304.503	0	4
P	207.39	4	208.3	0	5
R	155.304	4	155.4	1	12
S	105.203	4	100.3	0	1
T	90.405	3	80.34	1	14
U	30.699	2	50.5	0	5
V	12.304	2	20,7	0	3
Z	9.305	1	20	0	5

*Slika 58: Analiza kvalitete poslovanja s dobavljačima*

Izvor: autor

Kada se u obzir uzmu svi aspekti, moguće je procijeniti kvalitetu rada dobavljača, što omogućuje razvoj daljnjih strategija i postupaka za poboljšanje ili prekid poslovanja.

### 5.5.7. ANALIZA ROKOVA PLAĆANJA DOBAVLJAČA

Budući da je tržište u Hrvatskoj specifično s mnogo aspekata, organizacije kroje taktike i strategije kako bi što bolje iskoristile prilike i snage, a minimizirale slabosti i prijetnje (SWOT). Nabava, koja definitivno kroji planove organizacije, određuje i vrlo bitan aspekt rokova plaćanja prema dobavljačima.

Danas se posluje po već ustaljenoj praksi raznih oblika naplate (kompenzacija, mjenice, odgoda plaćanja i dr.) te se prisiljava poduzeće na poslovanje uz prilagodbu tržišnim praksama. Otežavajuća okolnost koja je vezana uz samo poslovanje jest i sve teža naplata, koja predstavlja veliki rizik za poduzeće pa je samim time analiza svih aspekata od velike vrijednosti.

Budući da prodaja određuje oblik i rokove plaćanja, potrebno je uskladiti strategije naplate kako se ne bi ušlo u „financijske škare” (treba težiti da su rokovi plaćanja prema dobavljačima veći od rokova naplate kod kupca).

DOBAVLJAČ	ROKVI PLAĆANJA	
	2017	2018
A	30 dana	30 dana
B	14 dana	30 dana
C	14 dana	14 dana
D	60 dana	60 dana
E	avans	14 dana
F	30 dana	30 dana
G	45 dana	45 dana
H	15 dana	30 dana
I	avans	14 dana
J	14 dana	30 dana
M	30 dana	30 dana
N	14 dana	14 dana
O	14 dana	30 dana
R	30 dana	30 dana
Z	60 dana	60 dana
PROSJEK	24,6 dana	30,7 dana

*Slika 59: Analiza rokova plaćanja dobavljača*

Izvor: autor

Analiza rokova plaćanja prema dobavljačima omogućava sagledavanje stanja s financijskog aspekta, tj. omogućava pregled prosječnih rokova plaćanja kako bi se usporedili termini plaćanja i ocjenilo poslovanje nabave. Za organizaciju je često bitno da se rokovi plaćanja prema dobavljaču postave na optimalne rokove, što im predstavlja financijsku sigurnost i mogućnost definiranja daljnjih strategija.

### 5.5.8. GODIŠNJA ANALIZA ULAZNIH CIJENA SIROVINA

Analize i izvještaji nabave mogu se promatrati s aspekta godišnjih, polugodišnjih, tjednih, mjesečnih, kvartalnih i drugih perioda za koje menadžment odluči da daje najbolju sliku i mogućnost kvalitetne usporedbe kretanja cijena sirovina.

Budući da je cilj svake analize prikaz, kreiranje, mogućnost dolaska do određenih zaključaka i poboljšanja, analizom ulaznih sirovina mogu se donijeti razni zaključci o tržišnom stanju i poslovanju nabave.

	<i>Prva polovica godine</i>	<i>Druga polovica godine</i>	
	<i>prosječna cijena sirovine (kn/kg)</i>	<i>prosječna cijena sirovine (kn/kg)</i>	
sirovina A	7.15	6.8	-0.05
sirovina B	120.3	121	0.01
sirovina C	56.7	47.5	-0.19
sirovina D	1.2	1.1	-0.09
sirovina E	94	94	0.00
sirovina F	76.5	77	0.01
sirovina G	43.2	39.8	-0.09
sirovina H	88	88	0.00
sirovina I	10.6	10	-0.06
sirovina J	14.1	15.2	0.07
sirovina K	13.2	12.5	-0.06
sirovina L	120	105.4	-0.14
sirovina M	12.4	15.9	0.22
sirovina N	10.1	10.1	0.00
sirovina O	113	130	0.13
sirovina P	97.4	84.8	-0.15
sirovina R	540	405	-0.33
sirovina S	439.9	502.2	0.12
sirovina T	75.5	75.5	0.00
sirovina U	54.3	48.4	-0.12
sirovina V	7.2	7.2	0.00
sirovina Z	723	702.3	-0.03

*Slika 60: Godišnja analiza ulaznih cijena sirovina*

Izvor: autor

Prosječne cijene odabranog promatranog perioda često se određuju tako da se zbroje cijene sirovina te se njihov zbroj podijeli s količinom naručenih. Izvještajem se utvrđuje jesu li postavljeni ciljevi ostvareni i na koju strategiju naručivanja sirovina treba obratiti pažnju.



## 5.6. (PDCA) POBOLJŠANJE (act)

Poboljšanje je ključ svakog napretka, poslovnog rezultata i konkurentske prednosti. Postoje alati koji služe kao podloga za poboljšanje procesa te su itekako koristan segment za rast i razvoj organizacije.

### 5.6.1. OCJENA DOBAVLJAČA

Dobavljači su ključna točka kvalitete samog procesa. Predstavljaju dionike koji opslužuju organizaciju koja zaprimljene ulazne komponente raspoređuje unutar svog sustava (proizvodnja, daljnje plasiranje, preprodaja...). Dakako, bez kvalitetnog je dobavljača teško osigurati kontinuitet, kvalitetne proizvode, pouzdanost, zdravu atmosferu i brojne druge pokazatelje uspješnosti.

U današnje se vrijeme dobavljač tretira kao partner s kojim se dolazi do željenih ciljeva. Ukoliko je dobavljač nezadovoljan i nemotiviran, teško je očekivati efikasnu realizaciju ciljeva. Često se u praksi postavlja pitanje je li uvijek potrebno pregovarati i težiti što nižim cijenama sirovina zbog dugoročnosti i opstanka dobavljača.

KRITERIJI ZA OCJENJIVANJE DOBAVLJAČA							
DOBAVLJAČ	KVALITETA	ROK DOPREME	CIJENA	SUSTAV KVALITETE	DOKUMENTACIJA UZ PROIZVOD	RJEŠAVANJE REKLAMACIJA	KRITERIJ ZA PROCJENU DOBAVLJAČA (ocjene)
A	10	10	10	5	5	10	50 - A
B	10	10	10	10	10	10	60 - A
C	10	10	10	10	5	5	50 - A
D	10	10	5	5	5	10	45 - A
E	10	10	5	5	5	10	45 - A
F	10	10	5	10	5	5	45 - A
G	10	10	5	1	1	10	37 - B
H	10	10	10	1	5	10	46 - A
I	10	10	10	10	10	10	60 - A
J	10	5	10	1	5	5	36 - B
K	10	10	5	1	5	10	46 - A
L	5	5	5	1	5	5	26 - B
M	10	10	5	5	5	10	45 - A
N	10	5	5	5	1	10	36 - B
O	10	10	10	1	1	10	42 - A
P	5	5	5	5	1	5	26 - C
R	10	10	10	1	1	5	37 - B
S	5	5	10	1	1	10	32 - B
T	10	10	5	1	10	10	46 - A
U	5	10	5	1	1	10	32 - B
V	10	10	5	1	1	10	37 - B
Z	10	10	5	10	10	10	55 - A

Slika 61: Ocjena dobavljača

Izvor: autor

Ocjena dobavljača prikaz je cjelokupnog zbroja kriterija po kojima određena organizacija vrednuje uspješnost poslovanja dobavljača. Na slici je prikazan primjer ocjene dobavljača promatran s aspekta kvalitete sirovine, rokova isporuke, cijene, sustava kvalitete, priloženom dokumentacijom uz isporuku i kroz rješavanje samih reklamacija. Ocijenjene grupe dobavljača podijeljene su u 3 skupine (A, B, C dobavljači):

- „A dobavljači” najbolji su dobavljači, tj. oni koji kvalitetno rade svoj posao i s kojima nema većih problema po pitanju kriterija za ocjenjivanje.
- „B dobavljači” predstavljaju skupinu dobavljača kojima je zadaća poboljšati nekvalitetne kriterije ocjenjivanja ukoliko žele i dalje poslovati s organizacijom. U protivnom, ocjenjuje ih se ocjenom C, tj. izbacuje ih se iz procesa poslovanja.
- „C dobavljači” najgori su dobavljači koji predstavljaju nepouzdanost i nekvalitetan pristup te zbog toga ne zaslužuju nastavak poslovanja.

Dakle, ocjena dobavljača služi za stjecanje uvida u stanje kvalitete poslovanja dobavljača. Na jednostavan način omogućuje daljnji stav, postupke i aktivnosti prema svakom od ocijenjenih dobavljača. Raščlanjuje dobavljače te time daje mogućnost za odlučivanje preko ocijenjenih kriterija.

## 5.6.2. ANKETIRANJE DOBAVLJAČA

Anketno ispitivanje često je korišten alat za poboljšanje poslovanja s dobavljačima. Postavljena pitanja od velike su važnosti za organizacijsko poslovanje te se na temelju njih dobiva povratna informacija dobavljača o njegovom sustavu upravljanja i načinu poslovanja, a sve s ciljem poboljšanja procesa i minimiziranja raznih prilika i prijetnji.

Svaka organizacija osmišljava anketna pitanja na temelju svog poslovanja i svog sustava funkcioniranja. Često se na temelju anketiranja donose zaključci o spremnosti dobavljača na uvođenje noviteta u poslovanju, no svaku anketu u stvarnosti je potrebno uzeti s dozom skeptičnosti jer se nerijetko ankete ispunjavaju s ciljem da se što prije ispune i vrate. Dobavljaču je potrebno pružiti potporu i pomoć kako bi obje strane rasle te se u međuovisnom poslovanju razvile u željenom smjeru.

<b>ODABERITE JEDAN OD PONUĐENIH NAVODA:</b>		
• Imamo uspostavljen i certificiran integrirani sustav upravljanja kvalitetom: <input type="checkbox"/> HACCP <input type="checkbox"/> ISO _____ <input type="checkbox"/> GMP <input type="checkbox"/> QS <input type="checkbox"/> DS <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____		ZAOKRUŽI OD PONUĐENOG
• Imamo certificiran/odobren sustav koji garantira zdravstvenu sigurnost naših proizvoda (HACCP)	DA	NE
• Nemamo certificiran/odobren sustav HACCP, ali naš način realizacije proizvoda minimizira rizike kontaminacije naših proizvoda, tj. garantira neškodljivost po ljudsko zdravlje, te postoji završna kontrola proizvoda	DA	NE
• Možemo pružiti garancije neškodljivosti naših proizvoda po zdravlje životinja	DA	NE
• Planiramo u narednoj godini uvesti sustav upravljanja kvalitetom <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	DA	NE
* Molimo Vas da priložite certifikate		
<b>MOLIMO VAS DA ODGOVORITE NA SLIJEDEĆA PITANJA:</b>	DA	NE
• Naši zaposlenici su educirani i svjesni odgovornosti za sigurnost stočne hrane kao i mogućih posljedica od zdravstveno neispravne stočne hrane	DA	NE
• Primjenjujemo principe dobre higijenske prakse	DA	NE
• Primjenjujemo principe dobre proizvođačke prakse	DA	NE
• Dali su vaši proizvodi označeni sukladno važećim zakonskim propisima ( atesti , deklaracije, jamstva, upute, ambalaža...)?	DA	NE
• Mogućnost dobivanja izvještaja o karakteristikama proizvoda koji prodajete uz isporuku	DA	NE
• Mogućnost dostavljanja, na naš zahtjev, laboratorijskih analiza Vaših proizvoda	DA	NE
• Mogućnost dobivanja, na naš zahtjev, proizvođačkih specifikacija Vaših proizvoda	DA	NE
• Da li garantirate prijevoz u kontroliranim ( temperatura, vlaga, čistoća) uvjetima?	DA	NE
• Da li postoji provjera kompletnosti isporuke Vaših proizvoda i usluga?	DA	NE

NAPOMENA:

Upitnik popunio:

Funkcija:

Datum :

Potpis:

*Slika 62: Anketiranje dobavljača*

Izvor: autor

### 5.6.3. ANALIZA REKLAMACIJA

Reklamacije su prije svega pokazatelj i odraz kvalitete poslovanja. Predstavljaju nezadovoljstvo, nedovoljnu kvalitetu, neadekvatne robno-materijalne komponente i sl. Reklamirati se mogu razni elementni procesa poslovanja, od radne snage, infrastrukture pa sve do kvalitete proizvoda.

Analiza reklamacija omogućuje uvid u godišnji broj i opis reklamiranih stavaka koji služe za analizu pojedinog dobavljača i njihovih propusta uz fokus na poboljšanje daljnjeg poslovanja. Služe kako bi se popravila međusobna kvaliteta poslovanja i kako bi se dobavljača obavijestilo o reklamiranoj stavci te kako bi i on sam na nju obratio pozornost u cilju sveukupnog zadovoljstva svih dionika.

DOBAVLJAČ	BROJ REKLAMACIJA	OPIS REKLAMACIJE	RIJEŠENO
A	3	<i>nedovoljna isporučena količina/istek roka trajanja/kašnjenje isporuke</i>	√√√
C	1	<i>oštećena roba</i>	√
E	1	<i>poslana kriva roba</i>	√
H	1	<i>loša ambalaža</i>	√
I	2	<i>kašnjenje isporuke/pokvarena roba</i>	√√
K	1	<i>roba neodgovarajuće dokumentacije</i>	√
L	1	<i>krivo napisan CMR</i>	√
N	2	<i>nedovoljna isporučena količina/loše omotana paleta</i>	√√
O	1	<i>isporučena strech folija loše kvalitete</i>	√
R	2	<i>neadekvatne palete/oštećena ambalaža</i>	√√
Z	1	<i>fakturirana kriva cijena sirovine</i>	√

*Slika 63: Analiza reklamacija*

Izvor: autor

Nakon analize svake reklamacije i svih dobavljača, dolazi se do zaključaka te se na temelju činjenica odlučuje oko daljnjih strategija kako bi se minimizirale reklamacije u budućem periodu. Broj i učestalost reklamacija najčešće su jedan od najključnijih segmenata ocjene dobavljača.

#### 5.6.4. PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA NABAVE

Rast i razvoj poduzeća svakako kreće od intelektualnog kapitala zaposlenika. Svaka ideja, zamisao i primjedba mogu uvelike utjecati na daljnju strategiju, taktiku i operativne procese. Budući da se od davnina smatra da je organizacija toliko jaka koliko i njena najslabija karika, potrebno je iz dana u dan težiti poboljšanju svih dijelova procesa.

Svaki zaposlenik treba se tretirati tako da se osjeća ugodno i motivirano kako bi u konačnici bio i što efikasniji. Kako bi se ostvarilo što bolje poslovanje i zadovoljniji radnik, organizacije organiziraju razne timske radove gdje svaki od njih daje svoje prijedloge i svoje viđenje aktivnosti s ciljem da organizacija i svi dionici sustava poslovanja budu zadovoljniji uz što bolji poslovni rezultat.

	PRIJEDOG ZA POBOLJŠANJE NABAVNOG PROCESA
šef nabave	<i>potrebno je raditi na dugoročnijim strategijama kako bi se postigle bolje cijene sirovina</i>
referent nabave A	<i>za poboljšanje poslovanja s dobavljačima potrebni su češći fizički susreti (večere, sastanci, zabave)</i>
referent nabave B	<i>kako bi naš tim funkcionirao kvalitetnije, potrebno je osmisliti bolje načine nagrađivanja</i>
Referent nabave C	<i>smatram da su ciljevi postavljeni previsoko, smatram da bi trebali biti realniji</i>
Referent nabave D	<i>mislim da bismo svakako morali poraditi na povećanju zalihe, rokovi isporuka su sve veći</i>
Referent nabave E	<i>potreban nam je skladišni kapacitet, s ovim skladištem teško možemo kvalitetno raditi</i>
Referent nabave F	<i>smatram da trebamo povećati broj dobavljača kako bi zaoštrili konkurencijski status dobavljača</i>

**Slika 64: Interni prijedlozi poboljšanja nabave**

Izvor: autor

Prijedlozi i poboljšanja procesa nabave trebali bi se u pravilu nagrađivati te bi se takvim pristupom motiviralo zaposlenike na što veći doprinos organizaciji.

## 6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se pobliže objasnila tema nabave i načini upravljanja, uz teorijski je dio provedena anketa koja daje odgovore koji dokazuju hipoteze rada.

### 6.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA I METODOLOGIJA

Istraživanje je provedeno na 102 ispitanika koji rade u nabavi privatnih i javnih poduzeća na prostoru Republike Hrvatske. Kvalitetno i mjerljivo ispitivanje omogućila je Hrvatska gospodarska komora time što je ankete prosljedila svim poduzećima u bazi podataka. On-line anketa provodila se preko Google-ovog alata „Google Forms“ u periodu od 19. 2. do 8. 3. 2019.

Anketa se sastojala od 19 anketnih pitanja koja su po svojoj formi odgovarala ključnim pitanjima i temi diplomskog rada.

Anketna su pitanja u obliku Likertove skale, nadopunjavanja i odabira navedenih odgovora.

### 6.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je utvrditi koliko i kako se upravlja nabavom u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Samim time, cilj je prikazati realno stanje i pristup organizaciji, planiranju, operativnoj provedbi, kontroliranju i provjeravanju nabavnih procesa korištenjem poslovnih alata za odlučivanje.

Ciljevi su, dakle, dokazati sljedeće hipoteze na kojima se temelji istraživanje:

**„Menadžerski alati u poduzećima u Republici Hrvatskoj rijetko se primjenjuju.“**

**„Djelatnici nabave u Republici Hrvatskoj percipiraju korištenje menadžerskih alata kao važan faktor koji utječe na poslovni rezultat kompanije.“**

### **6.3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje u sklopu ovog diplomskog rada provodi se s ciljem dokazivanja sljedećih hipoteza:

**HIPOTEZA 1: „Menadžerski alati u poduzećima u Republici Hrvatskoj rijetko se primjenjuju.“**

***Obrazloženje:***

Način poslovanja u Republici Hrvatskoj specifičnog je karaktera. Zapošljavaju se ljudi svakakvih profila i razina kompetentnosti preko politike, poznanstva, i sličnih veza. Gospodarstvo Republike Hrvatske nalazi se u nezavidnoj situaciji, što rezultira iseljavanjem kompetentnih ljudi koji su ogorčeni atmosferom i stanjem u državi. Ljudi su pretežito averzični prema promjenama i odlučuju uglavnom na temelju stečenog iskustva. Primjena menadžmentskih alata djelatnicima je prije svega velika nepoznanica, dok ih oni koji ih znaju koristiti ne primjenjuju iz mnogo razloga koji su usko vezani uz mentalitet i ustaljenu praksu poslovanja (npr. nedostatak vremena, nemotiviranost, zadovoljenje postojećim načinom odlučivanja i sl.).

**HIPOTEZA 2: „Djelatnici nabave u Republici Hrvatskoj percipiraju korištenje menadžerskih alata kao važan faktor koji utječe na poslovni rezultat kompanije.“**

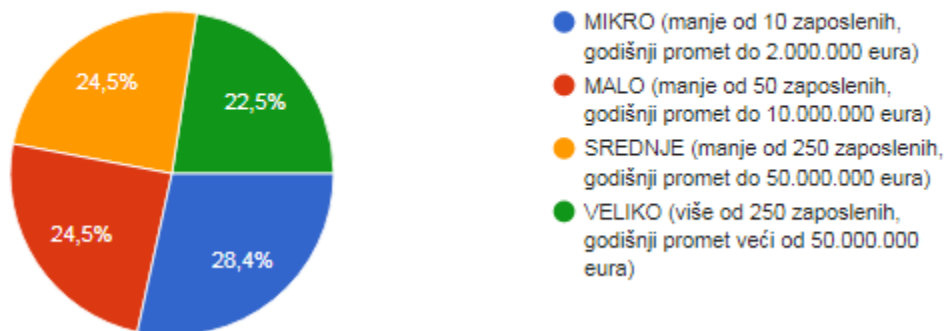
***Obrazloženje:***

Nabava svojim odlukama odlučuje o oko 80% financijskih sredstava kompanije (materijal, resursi, sirovine...). Svaka odluka od iznimne je važnosti jer predstavlja ulaznu cijenu, koja diktira daljnje poslovanje. Odlučivanje predstavlja izazov koji je s današnjom dinamikom kolanja informacija sve samo ne lak. Djelatnici koji rade u nabavi svjesni su težine svakodnevnih odluka, koje mogu značiti veliku konkurentku prednost, ali i veliki gubitak za poduzeće. Menadžmentski alati najbolja su podloga za odlučivanje, čega su djelatnici uglavnom i svjesni, no nemaju ih običaj koristiti iz raznih razloga.

## 6.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

**Pitanje 1.** Koja je kategorizacija poduzeća u kojem radite?

102 odgovora



Grafički prikaz 1: Kategorizacije poduzeća

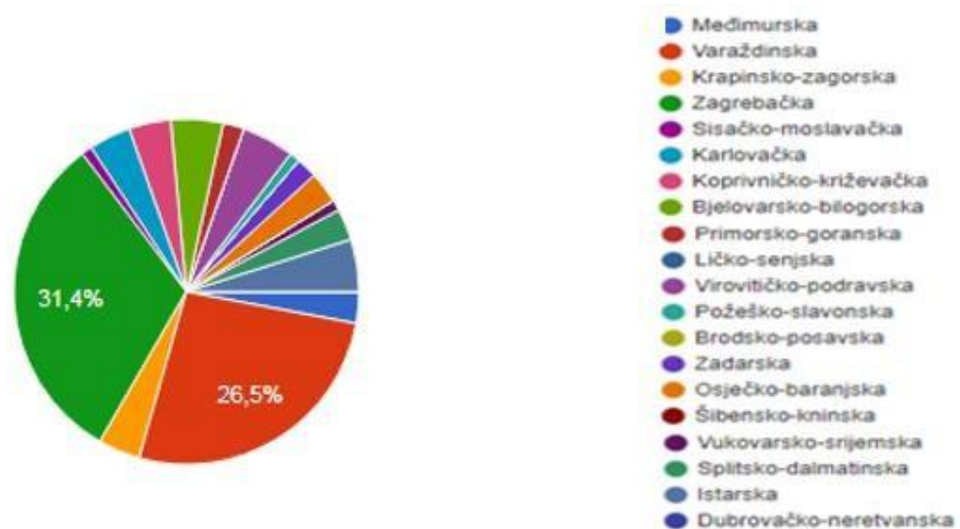
Izvor: rad autora

Anketnom ispitivanju pristupila su 102 zaposlenika nabave raznih poduzeća. Njih 28,4% izjasnilo se kako radi u mikro poduzeću (manje od 10 zaposlenih s godišnjim prometom do 2.000.000 eura), 24,5% radi u malom poduzeću (manje od 50 zaposlenih s godišnjim prometom do 10.000.000 eura), njih 24,5% radi u srednjem poduzeću (manje od 250 zaposlenih s godišnjim prometom do 50.000.000 eura), a ostalih 22,5% radi u velikom poduzeću (više od 250 zaposlenih s godišnjim prometom većim od 50.000.000 eura).



**Pitanje 2.** U kojoj je županiji sjedište poduzeća u kojem radite?

102 odgovora



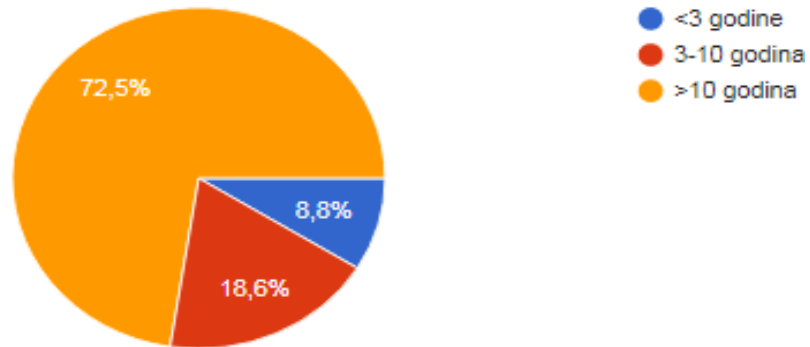
Grafički prikaz 2: Županija u kojoj je sjedište poduzeća ispitanika

Izvor: rad autora

Najviše anketiranih ispitanika izjasnilo se kako je sjedište poduzeća u kojem rade u Zagrebačkoj županiji, njih 31,4%, 4,9% u Istarskoj, 4,9% u Bjelovarsko-bilogorskoj, 3,9% u Karlovačkoj, 26,5% u Varaždinskoj, 3,9% u Krapinsko-zagorskoj, 4,9% u Virovitičko-podravskoj, 2,9% u Osječko-baranjskoj, 1% u Požeško-slavonskoj, 2,9% u Splitsko-dalmatinskoj, 2% u Zadarskoj, 1% u Sisačko-moslavačkoj, 3,9% u Koprivničko-križevačkoj, 2% u Zadarskoj te 1% u Vukovarsko-srijemskoj županiji.

**Pitanje 3.** Koliko dugo posluje kompanija u kojoj radite?

102 odgovora



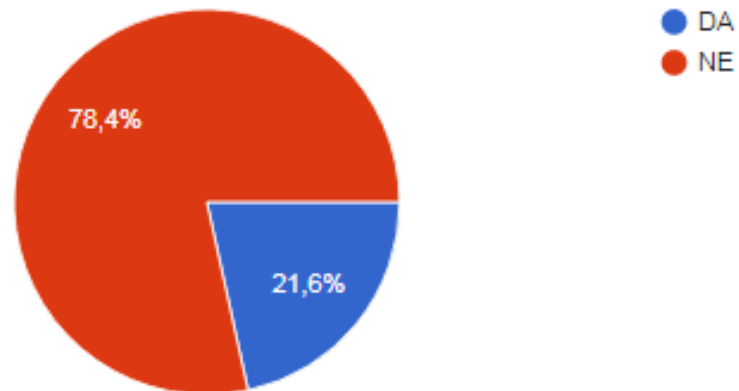
Grafički prikaz 3: Poslovanje kompanije

Izvor: rad autora

72,5% ispitanika istraživanja izjasnilo su se kako radi u kompanijama koje posluju više od 10 godina, 18,6% njih radi u kompanijama koje rade između 3 i 10 godina te njih 8,8% radi u kompanijama koje posluju manje od 3 godine.

**Pitanje 4:** Da li je poduzeću kojem radite podružnica multinacionalne kompanije?

102 odgovora



Grafički prikaz 4: Podružnica multinacionalne kompanije

Izvor: rad autora

78,4% ispitanika iznasnilo se kako poduzeće u kojem radi nije podružnica multinacionalne kompanije, dok njih 21,6% radi u poduzeću koje je podružnica multinacionalne kompanije.

**Pitanje 5:** Koja je nacionalna klasifikacija djelatnosti poduzeća u kojem radite?

102 odgovora



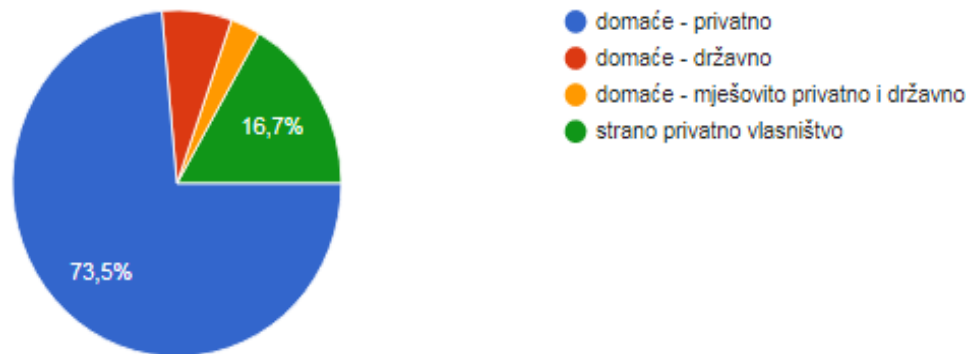
Grafički prikaz 5: Nacionalna klasifikacija djelatnosti poduzeća

Izvor: rad autora

27,5% ispitanika radi u poduzećima koja se klasificiraju kao prerađivačka industrija, 16,7% u ostalim uslužnim djelatnostima, 18,6% pripadaju kategoriji trgovine na veliko i malo, njih 6,9% u poljoprivrednoj, šumarskoj i ribarskoj industriji, 7,8 % u stručnoj, znanstvenoj i tehničkoj, 7,8% u građevinarskoj industriji, 3,9% u prijevozu i skladištenju, 2,7% u javnoj upravi, 2% u informatičkoj i 2% u financijskoj industriji.

**Pitanje 6:** Kakvo je ustrojstvo poduzeća u kojem radite prema vrsti vlasništva?

102 odgovora



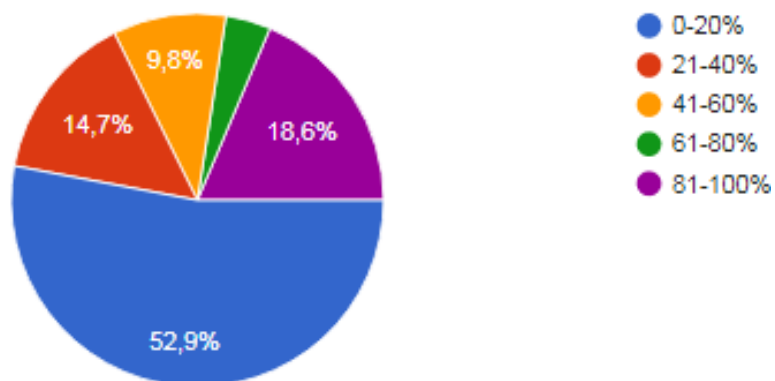
Grafički prikaz 6: Vrsta vlasništva poduzeća

Izvor: rad autora

Velika većina ispitanika, njih 73,5%, radi u poduzećima koje su prema vrsti vlasništva domaća – privatna, njih 16,7% radi u poduzećima stranog privatnog vlasništva, 6,9% ispitanika radi u domaćem državnom vlasništvu, dok 2,9% radi u mješovitom privatnom i državnom poduzeću.

**Pitanje 7:** Koliki je postotak izvoza poduzeća u kojem radite?

102 odgovora



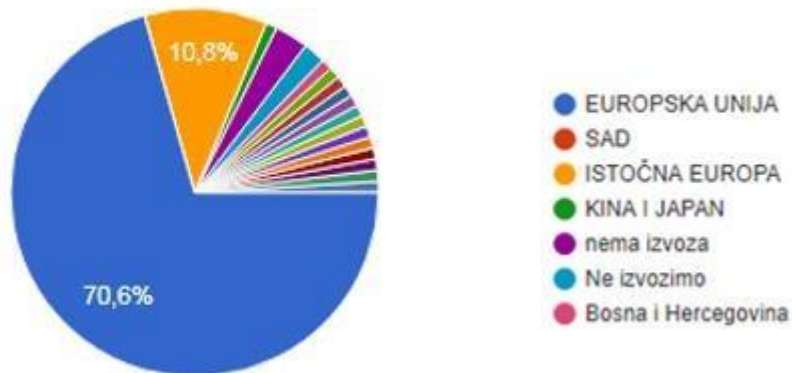
Grafički prikaz 7: Postotak izvoza poduzeća

Izvor: rad autora

52,9% ispitanika radi u poduzeću s maksimalnim udjelom izvoza do 20%, njih 14,7% radi u organizacijama s izvozom do 40%, 9,8% s izvozom do 60%, 3,9% s izvozom do 80% te 18,6% ispitanika radi u kompanijama s udjelom izvoza od 80 do 100%.

**Pitanje 8:** Koje je glavno tržište za izvoz poduzeća u kojem radite?

102 odgovora



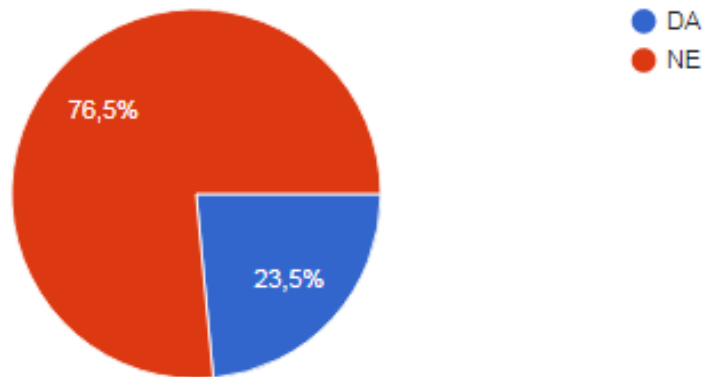
Grafički prikaz 8: Glavno tržište za izvoz

Izvor: rad autora

70,6% ispitanika izjašnjava se kako je glavno tržište za izvoz iz njihovim kompanija Europska unija, za 10,8% njih to je Istočna Europa, 1% njih izvozi u Kinu i Japan, 2% u Bosna i Hercegovinu, 1% u SAD, dok 12% nema nikakav izvoz.

Pitanje 9: Je li poduzeće u kojem radite u sustavu javne nabave?

102 odgovora



Grafički prikaz 9: Sustav javne nabave

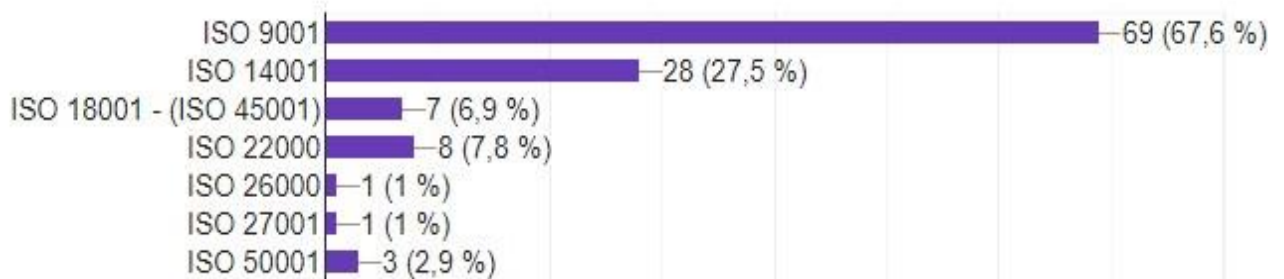
Izvor: rad autora

Velika većina ispitanika, njih 76,5%, izjašnjava se kako poduzeća u kojim rade nisu u sustavu javne nabave, dok je 23,5% njih izjavilo kako su u sustavu javne nabave.



**Pitanje 10:** Koje crtificirane sustave upravljanja posjeduje poduzeće u kojem radite?

102 odgovora



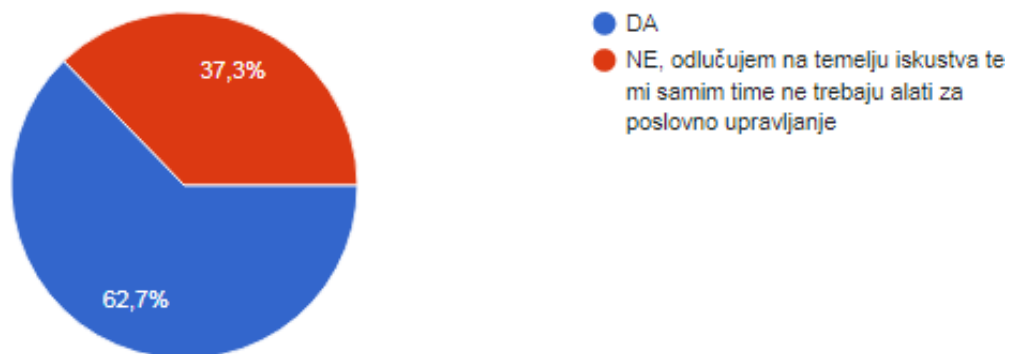
Grafički prikaz 10: Certificirani sustavi upravljanja

Izvor: rad autora

Poduzeća u kojima rade ispitanici najčešće posjeduju ISO 9001 sustav upravljanja, njih 67,6%, 27,5% posjeduje ISO 14001, 6,9% njih posjeduje 18001 (ISO 45001), 7,8% ISO 22000, 1% ISO 26000 i 27001, a ostalih 2,9% posjeduje ISO 50001.

**Pitanje 11:** Smatrate li važnim koristiti alate za poslovno odlučivanje u nabavi prilikom donošenja odluka u nabavi?

102 odgovora



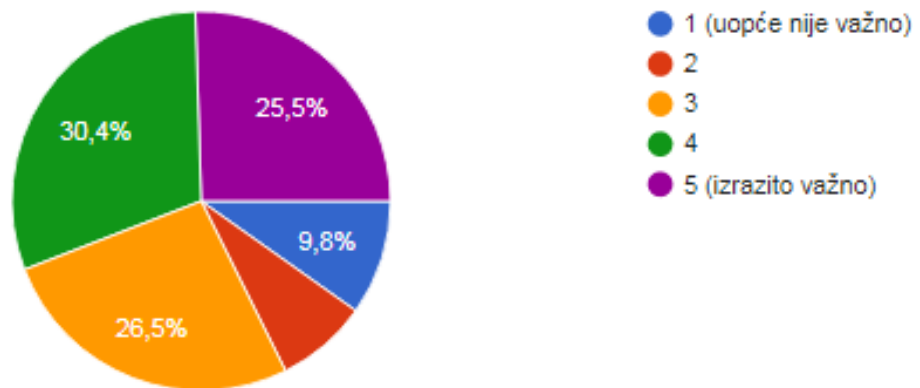
Grafički prikaz 11: Važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi

Izvor: rad autora

Prema rezultatima anketnog istraživanja, 62,7% ispitanika smatra da je važno koristiti alate za poslovno odlučivanje u nabavi, dok 37,3% njih misli suprotno.

**Pitanje 12:** Kojom biste ocjenom ocijenili važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi?

102 odgovora



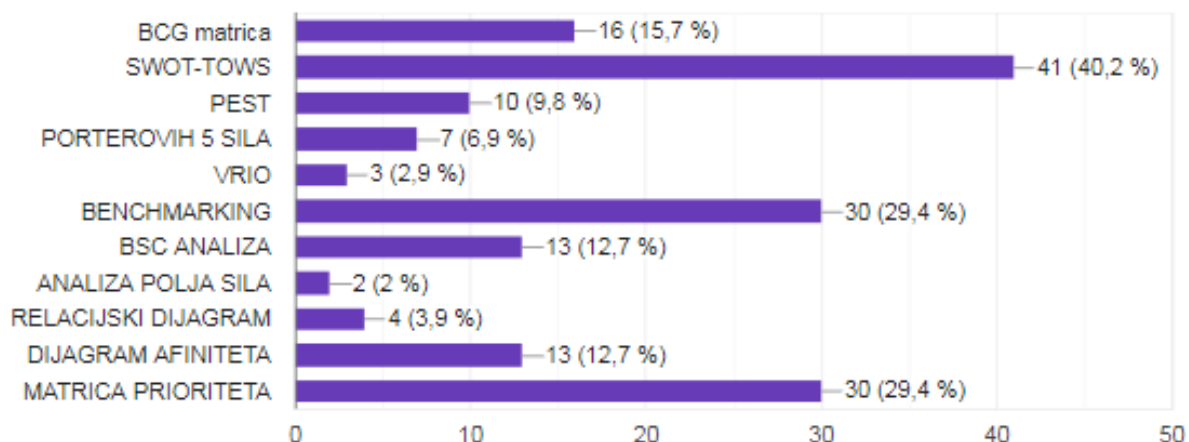
Grafički prikaz 12: Ocjena važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi

Izvor: rad autora

7,8% ispitanika smatra kako korištenje alata za poslovno odlučivanje u nabavi uopće nije važno, 9,8% njih smatra kako je ono od male važnosti, 26,5% daje osrednju ocjenu. 30,4% ispitanika smatra kako je korištenje alata za poslovno odlučivanje u nabavi važno, dok 25,5% njih daje ocjenu 5, odnosno smatra da je korištenje alata za poslovno odlučivanje izrazito važno u poslovanju.

**Pitanje 13.** Koje od navedenih alata za poslovno odlučivanje koristi Vaša organizacija prilikom PLANIRANJA nabave?

102 odgovora



Grafički prikaz 13: Primjena alata za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave

Izvor: rad autora

Anketirani ispitanici izjasnili su se kako njih 15,7% koristi BCG matricu prilikom planiranja nabave, 41% SWOT TOWS analizu, 9,8% PEST analizu. 6,9% koristi Porterovih 5 sila, 2,9% koristi VRIO, 29,4% koristi BENCHMARKING, 12,7% BSC analizu, 2% Analizu polja sila. 3,9% njih koristi Relacijski dijagram, 12,7% primjenjuje Dijagram afiniteta, a 29,4% ispitanika koristi Matricu prioriteta.

**Pitanje 14.** Koje od navedenih alata za poslovno odlučivanje koristi Vaša organizacija prilikom OPERATIVNOG PROVOĐENJA i PRAĆENJA procesa nabave?

102 odgovora

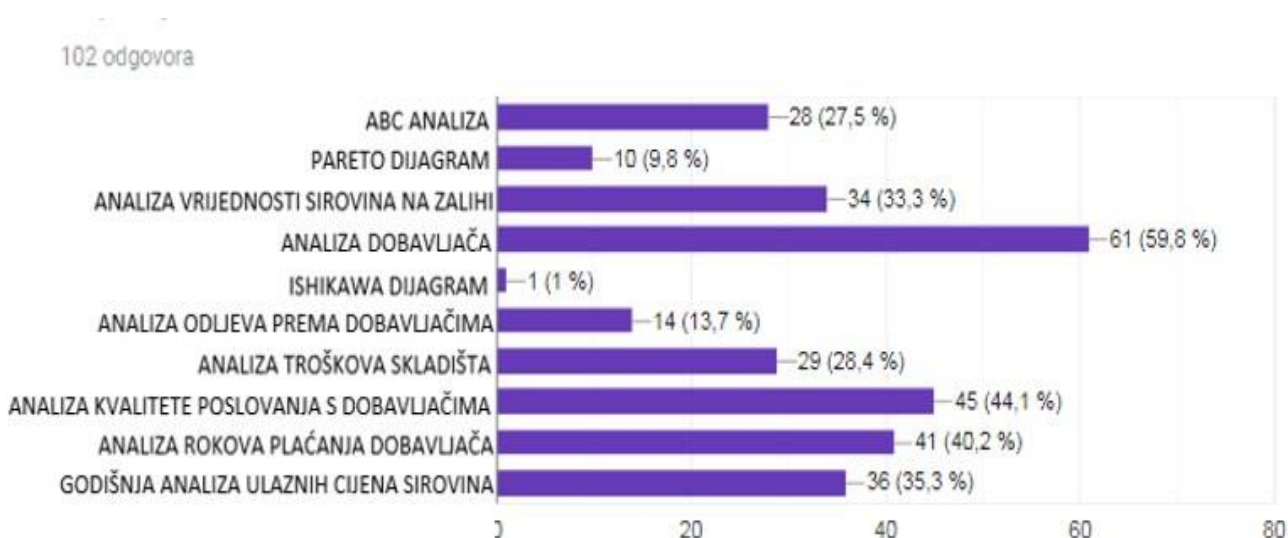


Grafički prikaz 14: Primjena alata za odlučivanje prilikom operativnog provođenja i praćenja procesa nabave

Izvor: rad autora

Prilikom operativnog provođenja i praćenja procesa nabave, 66,7% ispitanika koristi alate za praćenje stanja zaliha, 61,8% alate za praćenje stanja skladišta, 11,8% alate za praćenje vanjskih skladišta, 28,4% alate za praćenje potrošnje sirovina, 36,3% alate za praćenje ugovorenih stavki (timeline), 38,2% koristi alate za praćenje tržišta te 24,5% primjenjuje alate za praćenje odvoza i dovoza robe.

**Pitanje 15.** Koje od navedenih alata za poslovno odlučivanje koristi Vaša organizacija prilikom KONTROLE procesa nabave?



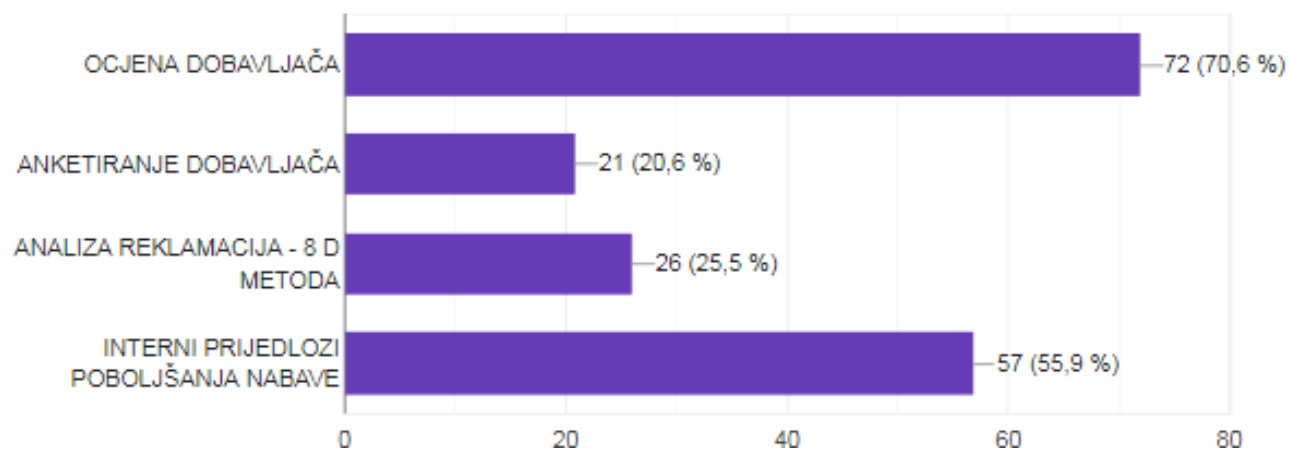
Grafički prikaz 15: Primjena alata za poslovno odlučivanja prilikom kontrole nabave

Izvor: rad autora

Za kontrolu procesa nabave ABC analizu primjenjuje 27,5% ispitanika, njih 9,8% koristi Pareto dijagram, 33,3% analizu vrijednosti sirovina na zalihi, 59,6% analizu dobavljača, 1% Ishikawa dijagram, 13,7% analizu odljeva prema dobavljačima, 28,4% analizu troškova skladišta, 44,1% analizu kvalitete poslovanja s dobavljačima, 40,2% analizu rokova plaćanja dobavljača, a njih 35,3% primjenjuje godišnju analizu ulaznih cijena sirovina.

**Pitanje 16.** Koje od navedenih alata koristite za poslovno odlučivanje u odjelu nabave za POBOLJŠANJE poslovanja?

102 odgovora



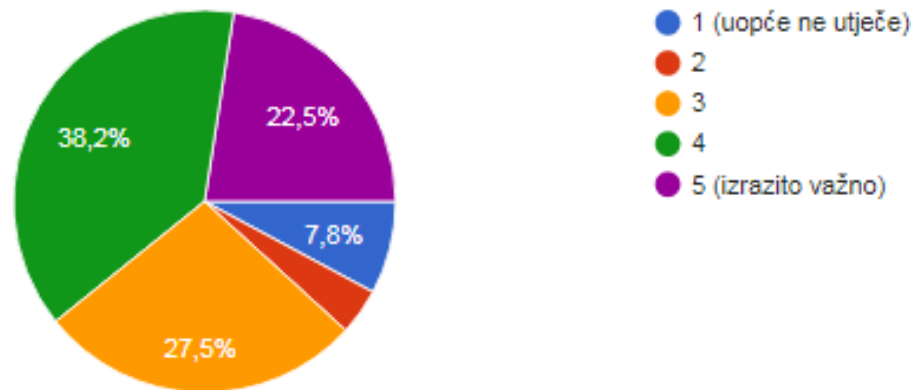
Grafički prikaz 16: Primjena alata za poslovno odlučivanje za poboljšanje procesa nabave

Izvor: rad autora

Za poboljšanje poslovanja nabave 70,6% ispitanika primjenjuje ocjenu dobavljača, 20,6% njih anketira dobavljače, 25,5% koristi analizu reklamacija, dok 55,9% daje prijedloge za poboljšanje nabave.

**Pitanje 17.** Prema Vašem mišljenju, kakav utjecaj ima korištenje menadžmentskih alata na poslovni rezultat kompanije?

102 odgovora



Grafički prikaz 17: Utjecaj korištenja poslovnih alata na poslovni rezultat kompanije

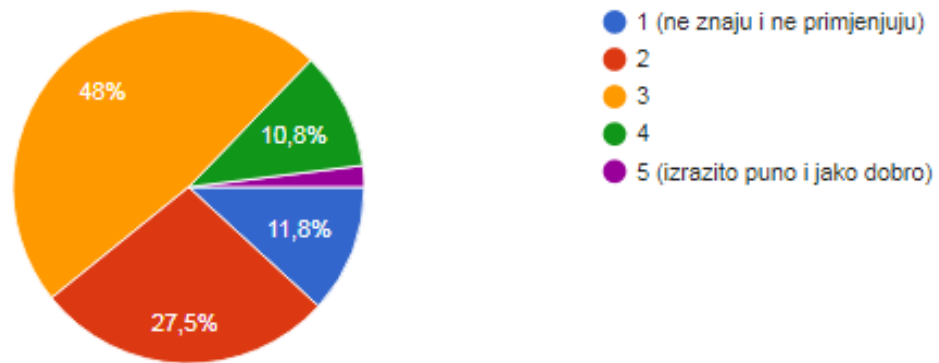
Izvor: rad autora

7,8% ispitanika smatra da korištenje menadžmentskih alata uopće ne utječe na poslovni rezultat kompanije, 3,9% smatra da utječe, ali u minimalnoj mjeri. 27,5% njih smatra kako korištenje menadžmentskih alata ima osrednji utjecaj na poslovni rezultat kompanije, dok 38,2% ispitanika misli da utjecaj korištenja alata ima veliki utjecaj. 22,5% njih smatra kako je njihova primjena u visokoj korelaciji s poslovnim rezultatom kompanije.



**Pitanje 18.** Prema Vašem mišljenju, znaju li menadžeri u RH koristiti i da li primjenjuju alate za poslovno odlučivanje?

102 odgovora



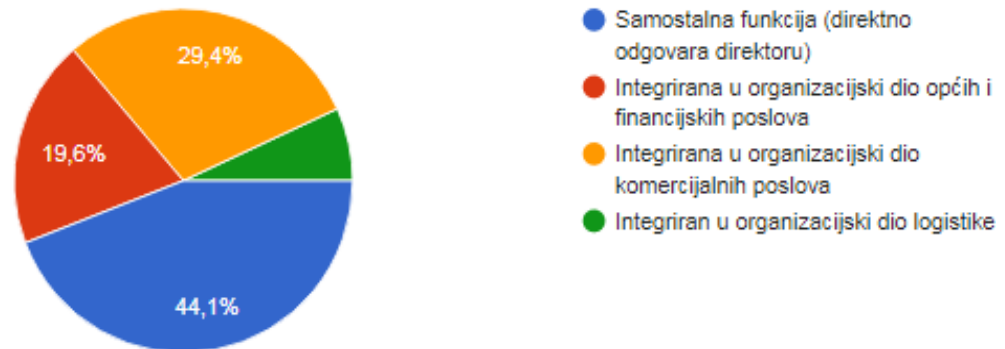
Grafički prikaz 19: Primjena i menadžersko znanje korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi

Izvor: rad autora

Prema mišljenju 11,8% ispitanika, menadžeri u Hrvatskoj ne koriste i ne znaju primjenjivati alate za poslovno odlučivanje. 27,5% smatra kako ih koriste rijetko i ne znaju ih primjenjivati, a 48% ocjenjuje znanje i primjenu osrednjom ocjenom. 10,8% ispitanika smatra da menadžeri primjenjuju alate u većoj mjeri s dobrim znanjem, dok 2% ispitanika smatra da ih koriste izrazito puno i jako dobro.

**Pitanje 19.** Koja je funkcija nabave u Vašem poduzeću?

102 odgovora



Grafički prikaz 20: Funkcija nabave u poduzeću

Izvor: rad autora

Za 44,1% ispitanika nabava predstavlja samostalnu funkciju izravno odgovornu direktoru, za 19,6% njih nabava je integrirana u organizacijski dio komercijalnih poslova, za 29,4% ona je integrirana u organizacijski dio općih i finansijskih poslova, dok je za 6,9% njih nabava integrirana u organizacijski dio logistike.

## **6.5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Jasno je da se provedeno ispitivanje na 102 djelatnika nabave treba uzeti s dozom opreza jer je veličina uzorka relativno mala te stoga postoji šansa da rezultati ne budu objektivni. Također, postoji vjerojatnost da se ispitanici nisu iskreno izjasnili te su anketi pristupali na neozbiljan način. Uz to, anketi su pristupali ljudi iz različitih branši, sektora i županija.

Valja napomenuti podatak da je anketa poslana na više od 10.000 adresa, što dokazuje da ljudi nisu zainteresirani za anketni pristup te je time istraživanje ograničeno na puno manji broj odgovora.

## **6.6. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA**

Anketno se istraživanje prije svega odnosi na stav i percepciju djelatnika nabave u Republici Hrvatskoj prema korištenju menadžerskih alata za odlučivanje.

Anketi su pristupili zaposlenici nabave iz svih vrsta poduzeća (mikro, malo, srednje, veliko). Uz to, valja napomenuti da su pristupnici pretežito iz Varaždinske i Zagrebačke županije, dok je ostatak županija sudjelovao u veoma malom broju. Velika većina ispitanika radi u kompanijama čije je poslovanje dulje od 10 godina te nisu podružnice multinacionalnih kompanija, što omogućuje kvalitetniju anketu. Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, većina ispitanika radi u prerađivačkoj, trgovinskoj i ostalim uslužnim djelatnostima. Prema vrsti vlasništva, većina ispitanika radi u domaćoj privatnoj kompaniji, a tek mali broj u stranim, što omogućuje zanimljive analize ankete. Većina anketiranih zaposlena je u poduzećima s malim izvozom do 20%, od kojih je većina izvozi u Europsku uniju, dok je mali broj poduzeća koja izvoze svoje proizvode u Istočnu Europu, SAD, BiH i slično. Veliki udio ispitanika radi u organizacijama koje nisu u sustavu javne nabave, što je i očekivano jer je većina anketiranih zaposlena u privatnom sektoru.

Na temelju rezultata ankete može se zaključiti kako organizacije na prostoru Republike Hrvatske najčešće posjeduju certificirani sustav ISO 9001 (njih 67,6%) i ISO 14001 (27,5%), koje zaposlenici općenito smatraju najvažnijima, dok su certifikati ISO 18001, ISO 22000, ISO 26000, ISO 27001 i ISO 50001 uglavnom velika nepoznanica.

Većina ispitanika smatra da su menadžerski alati važni za poslovno odlučivanje (njih 62,7%), dok ostatak smatra da su menadžerski alati dobri, no oni sami uglavnom odlučuju na temelju iskustava, što se u ovom istraživanju pokazalo kao ustaljena praksa u hrvatskim poduzećima.

Prema istraživanju primjene alata u planiranju, najčešće se primjenjuje SWOT-TOWS analiza (40,2% ispitanika), BENCHMARKING (29,4%) i MATRICA PRIORITETA (29,4%) što je i razumljivo, s obzirom na to da su navedene analize i najpoznatije. Ostatak analiza koristi se u vrlo malom postotku, što je dokaz neznanja ispitanika, njihove neupoznatosti s novim poslovnim alatima planiranja i averzije prema njima.

Za operativno provođenje i praćenje procesa nabave ispitanici najčešće koriste ALATE ZA PRAĆENJE STANJA ZALIHA (66,7%) i ALATE ZA PRAĆENJE SKLADIŠTA (61,6%), dok se ostatak alata (za vanjska skladišta, praćenje potrošnje, praćenje ugovorenih stavki, praćenje tržišta, odvoza i dovoza robe) primjenjuje u svakom četvrtom poduzeću, što dokazuje da se uglavnom odlučuje na temelju iskustva.

U svrhu kontrole procesa nabave ispitanici najčešće analiziraju dobavljače (59,8% njih), dok se ostali alati (ABC, Pareto, analiza vrijednosti sirovina na zalihi, analiza odljeva prema dobavljačima, analiza troškova skladišta, analiza kvalitete poslovanja, analiza rokova plaćanja dobavljača i godišnja analiza ulaznih cijena) koriste u relativno malim postocima (9 - 40%), što dovodi do zaključka o slaboj kontroli procesa i nekorištenju široke lepeze menadžerskih alata..

Za poboljšanje nabave ispitanici najčešće ocjenjuju dobavljače (njih 70,6%), dok je poražavajući podatak kako samo četvrtina njih analizira reklamacije i anketira dobavljača. Uz to, samo 55,9% ispitanih daje interne prijedloge za poboljšanje nabave, što se može pripisati njihovoj nemotiviranosti i averziji prema promjenama.

Uzevši u obzir rezultate i analizu ankete, potvrđuje se hipoteza rada „**Menadžerski alati u poduzećima u Republici Hrvatskoj rijetko se primjenjuju.**“

Nadalje, kao odgovor na pitanje „Kakav utjecaj ima korištenje menadžerskih alata na poslovni rezultat kompanije?“ samo je 8% ispitanika navelo da oni uopće ne utječu na krajnji poslovni rezultat kompanije, 27,5% njih smatra da utječu, dok ostalih 61,3% ispitanika smatra korištenje alata iznimno važnim. Može se, dakle, zaključiti da ispitanici ipak smatraju da korištenje raznih analiza i menadžerskih alata ima velik utjecaj na poslovni rezultat, što potvrđuje hipotezu

**„Djelatnici nabave u Republici Hrvatskoj percipiraju korištenje menadžerskih alata kao važan faktor koji utječe na poslovni rezultat kompanije.“.**

Prema rezultatima ankete, pristupnici ankete generalno smatraju da menadžeri u Republici Hrvatskoj malo znaju o menadžerskim alatima te ih zato ne primjenjuju.

Rezultati i analiza ankete potvrđuju paradoksalnu situaciju gdje zaposlenici nabave u Republici Hrvatskoj percipiraju korištenje menadžerskih alata kao važan faktor koji utječe na poslovni rezultat kompanije, ali ih svejedno jako rijetko koriste.

## 7. ZAKLJUČAK

Djelatnost nabave sve je kompleksnija te iziskuje predanost, informiranost, odlučnost, snalažljivost i mnoge druge vrline bez kojih je teško opstati. Konkurencija je u današnje vrijeme nemilosrdna i ne prašta donošenje krivih odluka. Upravljanje, vođenje i kontrola nabavnih procesa ključ su uspješnosti poslovanja i kvalitete donošenih odluka. Budući da je odjel nabave uključen u otprilike 80% cjelokupnog odljeva poduzeća (troškovi sirovina, repromaterijala, poluproizvoda...), jasno je da su pojedine odluke od krucijane važnosti te zahtjevaju upućenost i dobro poznavanje situacije na tržištu. Kako bi odjel nabave mogao donositi odluke na temelju činjenica, potrebno je koristiti menadžerske alate koji služe kao podloga za odlučivanje. S obzirom na to da je nabavni sektor izravno povezan s ostalim odjelima organizacije, potrebno je uzeti u obzir mnogo informacija kako ne bi došlo do loše odluke koja može poremetiti cijeli sustav (nedovoljna naručena količina, kašnjenje isporuke, previsoka cijena, loša kvaliteta, neodgovarajući rokovi plaćanja i sl.). Potrebno je voditi računa i o ostalim dionicima sustava, kao što su npr. Dobavljači, koji svojim poslovanjem i suradnjom utječu na cjelokupan nabavni proces. Počevši od planiranja, djelatnici nabave moraju djelovati pronicljivo, odnosno trebaju analizirati i predvidjeti stanje na tržištu, što nije nimalo jednostavna zadaća. Uz konstantno planiranje, potrebno je operativno provoditi proces nabave na svakodnevnoj bazi. Nakon provedenih procesa nabave, potrebno ih je prekontrolirati kako bi se postigla njihova mjerljivost te ih sukladno tome poboljšati. U Republici Hrvatskoj zaposlenici nabave primjenjuju menadžerske alate u veoma rijetkim slučajevima, što je dokazano anketnim ispitivanjem te se iz toga može zaključiti kako je većina ljudi nemotivirana za primjenu menadžerskih alata, nema znanja o njima ili želju da ih nauče primjenjivati. S druge se strane na temelju rezultatima ankete dolazi do zaključka da djelatnici nabave u Republici Hrvatskoj percipiraju korištenje menadžerskih alata kao važan faktor koji utječe na poslovni rezultat kompanije, što je pomalo paradoksalno, s obzirom na to da su rezultati pokazali da se menadžerski alati iznimno rijetko koriste. Da bi se to promijenilo, potrebno je motivirati zaposlenike za korištenje analiza i menadžerskih alata te ih o njima educirati kako bi se poboljšala kvaliteta njihovih odluka i cjelovitog poslovanja kompanija. Bez toga, organizacija će teško postići zadane ciljeve, koji za nju predstavljaju opstanak i razvoj. Naime, odluke nabave dugoročno znače konkurenstku prednost ili nažalost, lošu budućnost kompanije.

U Varaždinu, 4.4.2019.

## POPIS SLIKA

Slika 1: Sustav ulazno-izlazne transformacije .....	13
Slika 2: Proces nabave.....	14
Slika 3: Shematski prikaz poslovnog procesa .....	15
Slika 4: Podjela troškova nabave .....	17
Slika 5: Proces managementa nabave .....	21
Slika 6: Ciljevi funkcije nabave.....	23
Slika 7: Razlika klasične i marketing nabave .....	25
Slika 8: Proces odvijanja marketinga nabave .....	27
Slika 9: Identificiranje strategije poduzeća – što treba tražiti? .....	28
Slika 10: Čimbenici strategije poduzeća .....	29
Slika 11: Načini rješavanja problema nabave.....	31
Slika 12: Ujecaj varijable „količina“ na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe .....	32
Slika 13: Tolerantne granice u kojima se mogu kretati količine nabave.....	34
Slika 14: Kontrola, osiguranje i management kakvoće.....	35
Slika 15: Odnosi troškova kontrole kvalitete i troškova poslovanja s materijalima nedostatne kakvoće.....	36
Slika 16: Alati za postizanje vitkosti poduzeća .....	37
Slika 17: Najznačajniji sastavni elementi cijene nekog proizvoda .....	39
Slika 18: „Push“ i „Pull“ sustav distribucije robe.....	40
Slika 19: Odnosi s dobavljačima s obzirom na vrste poslova .....	42
Slika 20: Strateška nabava zaliha i odnosi s dobavljačima .....	43
Slika 21: Najčešći kriteriji pri izboru dobavljača .....	44
Slika 22: Klasični model strateškog planiranja.....	45
Slika 23: Lanac opskrbe .....	48
Slika 24: Demingov krug u procesu upravljanja nabavom .....	54
Slika 25: BCG matrica .....	56
Slika 26: BCG matrica proizvoda .....	59
Slika 27: PEST analiza .....	60
Slika 28: Porterovih 5 sila .....	62

Slika 29: VRIO okvir .....	63
Slika 29: Tvorba SWOT-TOWS matrice .....	64
Slika 31: SWOT-TOWS matrica .....	65
Slika 32: Benchmarking .....	66
Slika 33: Balanced-scorecard (BSC).....	67
Slika 34: Analiza polja sila .....	68
Slika 35: Relacijski dijagram.....	69
Slika 36: Ishikawa dijagram .....	71
Slika 37: Dijagram afiniteta.....	72
Slika 38: Matrica prioriteta.....	73
Slika 39: Interni alat za praćenje zaliha .....	74
Slika 40: Interni alat za praćenje stanja skladišta .....	76
Slika 41: Interni alat za praćenje vanjskih skladišta .....	77
Slika 42: Interni alat za praćenje vanjskih skladišta (2).....	78
Slika 43: Praćenje ugovorenih stavki (timeline).....	79
Slika 44: Interni alat za praćenje potrošnje .....	80
Slika 45: Praćenje tržišta .....	81
Slika 46: Plan dovoza sirovina.....	82
Slika 47: Plan odvoza robe .....	83
Slika 48: Interni alat za praćenje dopreme sirovina .....	83
Slika 49: ABC analiza sirovina.....	84
Slika 50: Pareto dijagram .....	85
Slika 51: Analiza vrijednosti sirovina na zalihima .....	86
Slika 52: Račun dobiti i gubitka .....	87
Slika 53: Bilanca dobavljača .....	88
Slika 54: Usporedba cijena sirovina s tendera.....	89
Slika 55: Analiza odljeva prema dobavljačima na tenderu .....	90
Slika 56: Grafikon odljeva prema dobavljačima na tenderu .....	90
Slika 57: Analiza troškova skladišta .....	91
Slika 58: Analiza kvalitete poslovanja s dobavljačima .....	92
Slika 59: Analiza rokova plaćanja dobavljača.....	93



Slika 60: Godišnja analiza ulaznih cijena sirovina .....	94
Slika 61: Ocjena dobavljača .....	95
Slika 62: Anketiranje dobavljača .....	97
Slika 63: Analiza reklamacija .....	98
Slika 64: Interni prijedlozi poboljšanja nabave .....	99

## **POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA**

Grafički prikaz 1: Kategorizacije poduzeća .....	102
Grafički prikaz 2: Županija u kojoj je sjedište poduzeća ispitanika .....	103
Grafički prikaz 3: Poslovanje kompanije .....	104
Grafički prikaz 4: Podružnica multinacionalne kompanije .....	105
Grafički prikaz 5: Nacionalna klasifikacija djelatnosti poduzeća.....	106
Grafički prikaz 6: Vrsta vlasništva poduzeća .....	107
Grafički prikaz 7: Postotak izvoza poduzeća.....	108
Grafički prikaz 8: Glavno tržište za izvoz .....	109
Grafički prikaz 9: Sustav javne nabave .....	110
Grafički prikaz 10: Certificirani sustavi upravljanja.....	111
Grafički prikaz 11: Važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi .....	112
Grafički prikaz 12: Ocjena važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi .....	113
Grafički prikaz 13: Primjena alata za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave .....	114
Grafički prikaz 14: Primjena alata za poslovne odlučivanja prilikom operativnog provođenja i praćenja procesa nabave .....	115
Grafički prikaz 15: Primjena alata za poslovno odlučivanja prilikom kontrole nabave .....	116
Grafički prikaz 16: Primjena alata za poslovno odlučivanje za poboljšanje procesa nabave.....	117
Grafički prikaz 17: Utjecaj korištenja poslovnih alata na poslovni rezultat kompanije .....	118
Grafički prikaz 18: Primjena i menadžersko znanje korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi .....	119
Grafički prikaz 19: Funkcija nabave u poduzeću .....	120

## PRILOG

### Važnost korištenja menadžmentskih alata za poslovno odlučivanje u nabavi

Poštovani,

Ljubazno Vas molim da izdvojite nekoliko minuta vremena za ispunjavanje anketnog upitnika koji služi u svrhu istraživanja za potrebe pisanja diplomskog rada.

Anketa je u potpunosti anonimna.

Unaprijed zahvaljujem na ispunjavanju ankete!

\*Obavezno

**1. Naziv poduzeća: \***

\_\_\_\_\_

**2. Kategorizacija Vašeg poduzeća: \***

Označite samo jedan oval.

- MIKRO (manje od 10 zaposlenih, godišnji promet do 2.000.000 eura)  
 MALO (manje od 50 zaposlenih, godišnji promet do 10.000.000 eura)  
 SREDNJE (manje od 250 zaposlenih, godišnji promet do 50.000.000 eura)  
 VELIKO (više od 250 zaposlenih, godišnji promet veći od 50.000.000 eura)

**3. Županija u kojoj je sjedište poduzeća u kojoj radite? \***

Označite samo jedan oval.

- Međimurska  
 Varaždinska  
 Krapinsko-zagorska  
 Zagrebačka  
 Sisačko-moslavačka  
 Karlovačka  
 Koprianičko-križevačka  
 Bjelovarsko-bilogorska  
 Primorsko-goranska  
 Ličko-senjska  
 Virovitičko-podravska  
 Požeško-slavonska  
 Brodsko-posavska  
 Zadarska  
 Osječko-baranjska  
 Šibensko-kninska  
 Vukovarsko-srijemska  
 Špišsko-dalmatinska  
 Istarska  
 Dubrovačko-neretvanska

**4. Koliko dugo posluje kompanija u kojoj radite? \***

Označite samo jedan oval.

- <3 godine  
 3-10 godina  
 >10 godina

**5. Da li je poduzeće podružnica multinacionalne kompanije? \***

Označite samo jedan oval.

- DA  
 NE

**6. Kojoj skupini nacionalne klasifikacije djelatnosti pripada poduzeće u kojem radite? \***

*Označite samo jedan oval.*

- A - Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- B - Rudarstvo i vađenje
- C - Prerađivačka industrija
- D - Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- E - Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- F - Građevinarstvo
- G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala
- H - Prijevoz i skladište
- I - Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- J - Informacije i komunikacije
- K - Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- L - Poslovanje nekretninama
- M - Stručne, znanstvene i tehničke znanosti
- N - Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- O - Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- P - Obrazovanje
- Q - Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- R - Umjetnost, zabava i rekreacija
- S - Ostale uslužne djelatnosti
- T - Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca
- U - Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela

**7. Prema vrsti vlasništva, poduzeće u kojem radite je: \***

*Označite samo jedan oval.*

- domaće - privatno
- domaće - državno
- domaće - mješovito privatno i državno
- strano privatno vlasništvo

**8. Postotak izvoza poduzeća u kojem radite? \***

*Označite samo jedan oval.*

- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

**9. Glavno tržište za izvoz Vaših proizvoda predstavlja: \***

*Označite samo jedan oval.*

- EUROPSKA UNIJA
- SAD
- ISTOČNA EUROPA
- KINA I JAPAN
- Ostalo: \_\_\_\_\_

**10. Je li poduzeće u kojem radite u sustavu javne nabave? \***

*Označite samo jedan oval.*

- DA
- NE

11. Koje od navedenih certificiranih sustava upravljanja posjeduje poduzeće u kojem radite? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 18001 - (ISO 45001)
- ISO 22000
- ISO 26000
- ISO 27001
- ISO 50001
- Ostalo: \_\_\_\_\_

12. Smatrate li važnim koristiti alate za poslovno odlučivanje u nabavi prilikom donošenja odluka u nabavi? \*

Označite samo jedan oval.

- DA
- NE, odlučujem na temelju iskustva te mi samim time ne trebaju alati za poslovno upravljanje

13. Kojom biste ocjenom ocijenili važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi? \*

Označite samo jedan oval.

- 1 (uopće nije važno)
- 2
- 3
- 4
- 5 (izrazito važno)

14. Koje od navedenih alata za poslovno odlučivanje koristi Vaša organizacija prilikom PLANIRANJA nabave? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- BCG matrica
- SWOT-TOWS
- PEST
- PORTEROVIH 5 SILA
- VRIO
- BENCHMARKING
- BSC ANALIZA
- ANALIZA POLJA SILA
- RELACIJSKI DIJAGRAM
- DIJAGRAM AFINITETA
- MATRICA PRIORITETA

15. Koje od navedenih alata za poslovno odlučivanje koristi Vaša organizacija prilikom OPERATIVNOG PROVOĐENJA I PRAĆENJA procesa nabave? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- ALATI ZA PRAĆENJE STANJA ZALIHA
- ALATI ZA PRAĆENJE STANJA SKLADIŠTA
- ALATI ZA PRAĆENJE VANJSKIH SKLADIŠTA
- ALATI ZA PRAĆENJE UGOVORENIH STAVKI (TIMELINE)
- ALATI ZA PRAĆENJE POTROŠNJE SIROVINA
- ALATI ZA PRAĆENJE TRŽIŠTA
- ALATI ZA PRAĆENJE ODVOZA I DOVOZA ROBE

16. Koje od navedenih alata za poslovno odlučivanje koristi Vaša organizacija prilikom KONTROLE procesa nabave? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- ABC ANALIZA
- PARETO DIJAGRAM
- ANALIZA VRUEDNOSTI SIROVINA NA ZALIHI
- ANALIZA DOBAVLJAČA
- ISHIKAWA DIJAGRAM
- ANALIZA ODLJEVA PREMA DOBAVLJAČIMA
- ANALIZA TROŠKOVA SKLADIŠTA
- ANALIZA KVALITETE POSLOVANJA S DOBAVLJAČIMA
- ANALIZA ROKOVA PLAĆANJA DOBAVLJAČA
- GODIŠNJA ANALIZA ULAZNIH CIJENA SIROVINA

17. Koje od navedenih alata koristite za poslovno odlučivanje u odjelu nabave za POBOLJŠANJE poslovanja? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- OCJENA DOBAVLJAČA
- ANKETIRANJE DOBAVLJAČA
- ANALIZA REKLAMACIJA - 8 D METODA
- INTERNI PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA NABAVE

18. Prema Vašem mišljenju, kakav utjecaj ima korištenje menadžmentskih alata na poslovni rezultat kompanije? \*

Označite samo jedan oval.

- 1 (uopće ne utječe)
- 2
- 3
- 4
- 5 (izrazito važno)

19. Prema Vašem mišljenju, znaju li menadžeri u RH koristiti i da li primjenjuju alate za poslovno odlučivanje? \*

Označite samo jedan oval.

- 1 (ne znaju i ne primjenjuju)
- 2
- 3
- 4
- 5 (izrazito puno i jako dobro)

20. U Vašem poduzeću, funkcija nabave je: \*

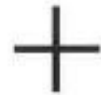
Označite samo jedan oval.

- Samostalna funkcija (direktno odgovara direktoru)
- Integrirana u organizacijski dio općih i finansijskih poslova
- Integrirana u organizacijski dio komercijalnih poslova
- Integrirana u organizacijski dio logistike

## LITERATURA

1. Benić, Đ. (2009) *Problem racionalne odluke o izvornom efikasnom miksu inputa u proizvodnji*. Znanstveni rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
2. Berberović, Š. i Stavrić, B. (1990) *Troškovi i poslovna politika*. Banja Luka: Ekonomski fakultet
3. Bloomberg, D. J.; LeMay, S. i Hanna, J. B. (2006) *Logistika*. Zagreb: Mate
4. Buntak, K.; Droždek, I. i Sesar, V. (2013) *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu
5. Buntak, K. i Šuljagić, N. (2014) Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću. *Tehnički glasnik*, 8(4), str. 388-393. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/131568> (Datum pristupa: 11.01.2019.)
6. Buschor, E. (1994) Von der Kameralistik zur Kosten- und Leistungsrechnung. U: Morath, K., ur. *Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung*. Bad Homburg, str. 25-39.
7. Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl.
8. Kondić, Ž. et al. (2018) *Kvaliteta 1: fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika*. Varaždin: Sveučilište Sjever
9. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planner*. New York: The Free Press
10. Miočević, D. (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Market-Tržište*, 23(1), str. 27-44. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/74450> (Datum pristupa: 12.01.2019.)
11. Perčić, M. i Kozina, G. (2011) Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom svijetu. *Tehnički glasnik*, 5(1), str. 134-138. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/85809> (Datum pristupa: 11.01.2019.)
12. Piškor, M.; Kondić Ž. (2010): Lean production kao jedan od načina povećanja konkurentnosti hrvatski poduzeća na globalnom tržištu. *Tehnički glasnik*, 4(1-2), str. 37-41. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/85887> (Datum pristupa: 12.01.2019.)

13. Piškor, M.; Kondić, V. i Mađerić, D. (2011) Proces implementacije LEAN-a u malim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 5(1), str. 103-108. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/85804> (Datum pristupa: 12.01.2019.)
14. Previšić, J.; Došen, Đ. O. i Krupka, Z. (2012) *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga
15. Rafajac, O. (2011) *Upravljanje nabavom*. Nastavni materijali. Rijeka: Veleučilište u Rijeci. Dostupno na: <https://www.veleri.hr/files/.../k.../Materijali%20-%20Upravljanje%20nabavom.pdf>
16. Thompson, A.; Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate
17. Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, 56(11), str. 1013-1030.
18. Wild, J. *Unternehmensplanung*, bez drugih pod., a prema Klaus-Thomas Krycha (1986) *Materialwirtschaft*. München: Verlag für Wirtschaftsskripten
19. Žibret, B. (2007) *Strateška nabava*. Zagreb: Mate



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, Daniel Sačer pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja u nabavi te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Daniel Sačer

(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, Daniel Sačer neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog rada pod naslovom Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja u nabavi čiji sam autor/ica.

Student/ica:

Daniel Sačer

(vlastoručni potpis)