

# Strateška funkcija nabave u logistici

---

Lisičak, Paula

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:603981>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 2/LIMKC/2021**

## **Strateška funkcija nabave u logistici**

**Paula Lisičak (3419/336)**

Koprivnica, rujan 2021. godine



# Sveučilište Sjever

**Logistika i mobilnost**

**Završni rad br. 2/LIMKC/2021**

## **Strateška funkcija nabave u logistici**

Student

Paula Lisičak (3419/336)

**Mentor**

dr.sc. Davor Grgurević

Koprivnica, rujan 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Koprivnica

PRISTUPNIK Paula Lisičak

MATIČNI BROJ

DATUM

KOLEGIJ

Gospodarska logistika 3

NASLOV RADA Strateška funkcija nabave u logistici

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Strategic procurement function in logistics

MENTOR dr.sc. Davor Grgurević

ZVANJE

viši predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva

2. Petra Tišler, pred., član povjerenstva

3. dr.sc. Davor Grgurević, mentor

4. Bojan Premužić, pred., zamjenski član

5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 2/LIMKC/2021

OPIS

U ovom završnom radu pozornost je stavljena na funkcioniranja same nabave i nabavnih procesa, i pogotovo na ulogu strateške funkcije nabave u logistici.

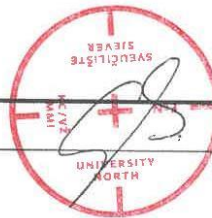
- u ovom završnom radu potrebno je obraditi nabavu te prikazati tok razvoja nabave.
- isto tako potrebno je obraditi funkcioniranje cjelokupnog opskrbnog lanca i međusobna povezanost odjela unutar tog opskrbnog lanca.
- potrebno je pojasniti stratešku nabavu i što sve ona obuhvaća.
- potrebno je pojasniti ulogu cijene na nabavu i identificirati i procijeniti sve potencijalne uštede duž lanca vrijednosti te ih uzeti u obzir pri strateškom planiranju nabave.

ZADATAK URUČEN

7/3/2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Sažetak**

U ovom radu dan je pregled nabave te funkcioniranja same nabave i nabavnih procesa. U prvom dijelu završnog rada dane su definicije nabave te je prikazan sam tok razvoja nabave kao zasebnog odjela unutar nekog poduzeća. U središnjem dijelu rada naglasak je na opisu funkcioniranja cjelokupnog opskrbnog lanca i međusobna povezanost odjela unutar tog opskrbnog lanca. Nabava je u radu promatrana kao strateška funkcija poduzeća te su u zadnjem dijelu rada opisane politike i strategije nabave. Strateška nabava obuhvaća strategiju dobavljača i materijala prilagođenu ciljevima tvrtke. Oboje bi trebalo biti rezultat interdisciplinarnе suradnje između svih uključenih odjela tvrtke. Cijena ima mnogo utjecajnih čimbenika kao što su materijal, količina, specifikacije, dizajn proizvoda, logistika ili uvjeti kupnje i isporuke. Važno je identificirati i procijeniti sve potencijalne uštede duž lanca vrijednosti te ih uzeti u obzir pri strateškom planiranju nabave. Sinergijom kupovne moći i ciljanim upravljanjem dobavljačima može se postići daljnja optimizacija troškova i kvalitete.

**Ključne riječi:** nabava, politike nabave, strateška nabava, opskrbni lanac, logistika

## Summary

This paper provides an overview of procurement and the functioning of procurement and procurement processes. In the first part of the paper, definitions of procurement are given and the course of the development of procurement as a separate department within a company is presented. The central part of the paper focuses on describing the functioning of the entire supply chain and the interconnectedness of departments within that supply chain. Procurement is described in this paper as a strategic function of the company, and the last part of the paper describes procurement policies and strategies. Strategic procurement includes the strategy of suppliers and materials which are aligned with the company's goals. Both should be the result of interdisciplinary collaboration between all departments involved in the company. Price has many influential factors such as material, quantity, specifications, product design, logistics or terms of purchase and delivery. It is important to identify and assess all potential savings along the value chain and take them into account in strategic procurement planning. Further cost and quality optimization can be achieved through synergy of purchasing power and targeted supplier management.

**Keywords:** procurement, procurement policies, strategic procurement, supply chain, logistics

# Sadržaj

<b>1.</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Predmet istraživanja.....	2
1.2.	Problem istraživanja.....	2
1.3.	Ciljevi istraživanja.....	2
1.4.	Metode istraživanja.....	2
1.5.	Hipoteza rada.....	3
<b>2.</b>	<b>Strateška nabava kao funkcija konkurentnosti u poduzeću .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Povijest nabave.....	4
2.2.	Definicija nabave.....	5
2.2.3.	Nabava u užem smislu .....	5
2.2.4.	Nabava u širem smislu .....	8
2.3.	Strateška nabava.....	8
2.4.	Lanac opskrbe i logistika.....	10
2.4.1.	Lanac opskrbe.....	10
2.4.2.	Definicija logistike.....	12
2.4.3.	Veza logistike i opskrbnog lanca .....	13
2.4.4.	Logistički troškovi.....	14
<b>2.</b>	<b>Politika i strategije nabave .....</b>	<b>16</b>
2.1.	Politika nabave.....	16
2.1.1.	Politika količina .....	17
2.1.2.	Politika zaliha.....	19
2.1.3.	Politika kakvoće .....	20
2.1.4.	Politika nabavnih cijena.....	21
2.1.5.	Politika izvora nabave .....	21
2.1.6.	Politika izbora dobavljača.....	22
2.2.	Strategije nabave.....	23
2.2.1.	Strategija 1. - Jače usmjeravanje na pojedine kategorije nabave .....	25
2.2.2.	Strategija 2. - Upravljanje odnosima s dobavljačima.....	25
2.2.3.	Strategija 3. - Upravljanje mrežama opskrbe.....	27

2.2.4. Strategija 4. - Upravljanje znanjem .....	27
3. Primjer strategije upravljanja odnosima s dobavljačima u poduzeću Carlsberg 29	
4. Zaključak.....	32
5. Literatura .....	34
Popis slika .....	36
Popis tablica .....	37



# 1. Uvod

Logistika je zastupljena u skoro svim segmentima poslovanja dok nabava postaje sve više od strateške važnosti čije su odluke temeljene na politici stvaranja vrijednosti i sniženja troškova u čitavom lancu opskrbe. Sve tvrtke trebaju određenu robu, materijale i opremu za proizvodnju proizvoda. Netko mora osigurati sve te materijale i da se ta roba kupi, u pravoj količini i u pravom trenutku kako bi ispunila zahtjeve tvrtke. To je uloga odjela nabave.

Sama uloga nabave je široka, a obuhvaća područja kao što su analiza tržišta, pregovori s dobavljačima i proizvođačima, transport, mogućnosti skladištenja, tehnologije nabave i vrijeme narudžbe kako bi se osiguralo da se roba kupuje što ekonomičnije i vremenski učinkovitije. Specifične funkcije nabave uključuju: utvrđivanje zahtjeva za robu, materijale i usluge, identificiranje pouzdanih dobavljača, pregovori o cijenama, usporedba uvjeta isporuke, uspostavljanje količina narudžbe, pisanje zahtjeva za ponude i dodjela ugovora o nabavi, koordinacija isporuke sa skladištem prema skladišnim kapacitetima, ispitivanje proizvoda i kontrola kvalitete te upravljanje proračunom i plaćanjima. Budući da je nabava toliko raznolika ona je podijeljena u potkategorije; stratešku i operativnu nabavu. U ovom završnom radu stavljen je naglasak na stratešku nabavu, njenu funkciju u logistici i strategije same nabave kao i na politike koje se koriste u nabavnim procesima. Politike koje se u nabavnom procesu koriste možemo podijeliti na; politika količina, politika kakvoće, politika nabavnih cijena, politika izvora nabave i politika izbora dobavljača.

Nabava je segment poslovanja koji upravlja materijalnim vrijednostima pa stoga njene poslove i zadatke treba pažljivo planirati. Dobro planiranje je moguće ako se najprije analizira nabava te se istraži tržište na temelju određene strategije poslovanja. Analiza podrazumijeva utvrđivanje kvalitete, obujma, asortimana i strukture materijala, te pripadajuće cijene. Istraživanje tržišta odnosi se na definiranje tržišnog segmenta i položaja poduzeća u njemu. Strateški ciljevi se svode na koeficijent obrtaja, zalihe, izvore sredstava, financiranje i kadrove [1].

### **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je važnost nabave kao strateške funkcije unutar poduzeća. Nabava je u poduzeću bitan faktor koji vodi ka boljem i profitabilnijem poslovanju, te je ta funkcija nabave sve više prepoznata i daje joj se na važnosti. U radu su navedene prednosti i nedostaci upravljanja nabavnom funkcijom te dobiveni rezultati daju uvid u važnost strateške nabave u poduzeću.

### **1.2. Problem istraživanja**

Postavljeno je pitanje važnosti i uloge nabave u poduzećima, razvoj i promjena uloge nabave tijekom povijesti, zbog čega je strateška nabava važna za poduzeće te ostala slična pitanja. U ovom radu istražuje se važnost prepoznavanja nabave kao strateške funkcije i čimbenika koji doprinosi profitabilnosti poduzeća te povećanja likvidnosti i dioničarske vrijednosti.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja su pokazati razlike između operativne i strateške nabave, da je nabava od strateške važnosti svakog poduzeća, da nabava nije samo naručivanje i smanjenje troškova, da je okruženje u nabavi promijenjeno u odnosu na neka prošla vremena, da zaposlenici u nabavi moraju sve više raditi na odnosima s dobavljačima jer oni postaju sve važniji za uspjeh poduzeća. Strateški odnos s dobavljačima prikazan je na primjeru poduzeća Carlsberg.

### **1.4. Metode istraživanja**

Kao metode istraživanja za izradu ovog završnog rada korišteni su podaci iz domaćih i stranih literatura kao i dobiveni podaci tijekom izvođenja stručne prakse u poduzeću Carlsberg.

## **1.5. Hipoteza rada**

Hipoteza ovog završnog rada je važnost nabave kao strateške funkcije unutar poduzeća koja usmjerena nabavnim politikama i strategijama dovodi povećanju konkurentnosti i uspješnosti poduzeća na tržištu.

## **2. Strateška nabava kao funkcija konkurentnosti u poduzeću**

### **2.1. Povijest nabave**

Prvi tragovi nabave vidljivi su još u drevnoj povijesti, uključujući Egipćane 3.000 godina prije Krista. Iako nije bilo određene funkcije nabave, upravljanje materijalima pomoglo je pri izgradnji piramida. Egipćani su koristili pisare za upravljanje zalihama u tim ogromnim projektima. Pisari su imali činovničku ulogu, bilježeći potrebnu količinu materijala i radnika na rolama papirusa. Ti su pisari pratili narudžbe te ispunjenje istih, te su jedni od prvih poznatih u povijesti koji su se bavili nabavom.

Uloga nabave nije bila uistinu prepoznata sve do 1800-te godine. Jedno od najranijih priznanja nabavne funkcije unutar poduzeća može se pronaći u knjizi „O ekonomiji strojeva i prerađivačke industrije“ Charlesa Babbage-a iz 1832. godine. U središte stavlja potrebu za „nabavnim čovjekom“ u sektoru rudarstva koji će selektirati, nabavljati i pratiti materijale i potrebe za njima. Tijekom industrijske revolucije, nabava je učvrstila i opravdala svoju važnost. Knjiga Marshalla Kirkmana iz 1887. godine „The handling of Railway Supplies – Their Purchase and Disposition“ (Postupak opskrbe željeznice – njezina nabava i dispozicija) detaljno opisuje strateške doprinose nabave željezničkoj industriji, posebno u nabavi robe iz razvijenih dijelova zemlje i njezinom dopremanju na jug i zapad. Godine 1886. željeznica u Pennsylvaniji dodijelila je status odjela nabavi, nazivajući je "Opskrbnim odjelom".

Nažalost, svjetski ratovi prisilili su da se strateška uloga nabava povuče strogo na službeničku. Zbog oskudice materijala tijekom rata, u nabavi je fokus bio na izradi narudžba. Tijekom rata i depresije, cilj je bio nabaviti dovoljno sirovina, usluga i zaliha za održavanje gospodarstva. Tek sredinom 1960-ih nabava je ponovno preuzela menadžersku ulogu, u širokim razmjerima. Koncept upravljanja materijalima postao je fokus nabave u tom razdoblju. Stručnjaci za nabavu naglašavali su konkurentno nadmetanje, pri čemu je cijena postala odlučujući faktor za većinu ugovora. Povećanje broja obučenih stručnjaka tijekom ovog vremenskog razdoblja pomoglo je nabavi na putu povratka statusa samostalnog odjela.

Osamdesetih godina prošlog stoljeća došlo je do značajnog povećanja konkurencije dobavljača. To je kompanijama dalo prostora da se više usredotoče na kvalitetu i pouzdanost

dobavljača. Upravljanje dobavljačima postalo je važan čimbenik u nabavi i to ostaje i danas. Do kraja 1990-ih, uloga nabave započela je svoj prijelaz u stratešku nabavu. Djelatnicu u odjelu nabave gledali su na dobavljača kao na partnere i poticali su se dugoročni ugovori. Ovo je bio početak moderne evolucije nabave [2].

## **2.2. Definicija nabave**

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnih za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Nabava je kao djelatnost složena i značajna za uspješnost nekog poduzeća. Sam proces nabave zahtjeva različita ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije. Nabava je često poistovječena s kupnjom, a u novije vrijeme uz nju se vežu pojmovi logistike i materijalnog poslovanja, te opskrbe. Pojam nabave se u poslovnoj praksi pojavljuje u užem i u širem smislu gledajući funkcije koje obuhvaća i gledajući aspekt objekta nabave [3].

### **2.2.3. Nabava u užem smislu**

Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekta nabave. To su poslovi koji se odvijaju svakodnevno u svrhu realiziranja definiranih potreba i zahtjeva. Potrebe i zahtjevi mogu biti izraženi kroz kakvoću, količinu, cijenu, rokove, mjesto, vrijeme i sl.

#### **U operativne poslove nabave svrstavaju se poslovi:**

- **Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu**  
Proces opskrbe pokreće tok informacija. U poduzeću se odvija identifikacija potreba za nabavom. Slike 1. i 2. ukazuju na raznovrsnost informacija koje dolaze do odjela nabave. Informacije su primarne i bez njih odjel nabave poduzeća ne može ostvariti ciljeve svojeg postojanja.

Slika 1. Tok internih informacija unutar poduzeća prema nabavi



Izvor: Priredio autor prema [6]

Slika 2. Tok eksternih, vanjskih informacija prema nabavi



Izvor: Priredio autor prema [6]

- **Upiti dobavljačima**  
Nakon što su prikupljeni svi ulazni podaci o sirovinama koje su potrebne šalju se upiti na potencijalne dobavljače te se od dobavljača traže ponude.
- **Prijam i vrednovanje ponuda**  
Nakon što potencijalni dobavljači pošalju svoje ponude slijedi pregled i bodovanje istih
- **Vođenje pregovora**  
Kad se ponude pregledaju vode se pregovori s potencijalnim dobavljačima o minimalnoj količini koju je potrebno naručiti, o cijeni, o uvjetima plaćanja, načinu i vremenu isporuke itd...
- **Izbor dobavljača i naručivanje**  
Dobavljači koji su bodovanjem najbolje ocijenjeni odabiru se za dobavljače te se od njih naručuju materijali ili usluge
- **Praćenje rokova isporuke**  
Praćenje rokova isporuke važno je kako ne bi došlo do problema u proizvodnji te kako bi potrebe za materijalima, robama i uslugama na vrijeme bile zadovoljene
- **Prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata**  
Kontrola zaprimljene dokumentacije (CMR, otpremnica, račun), ispitivanje zadovoljavaju li određeni parametri materijala tehničkim specifikacijama...
- **Reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl.**  
Rješavanje reklamacija sa dobavljačima, fakturiranje troškova na dobavljača, kontrola zaliha materijala u skladištu, držanje i težnja k optimalnom stanju zaliha, izvještavanje uprave poduzeća o stanju zaliha...

#### **2.2.4. Nabava u širem smislu**

Nabava u širem smislu pored operativnih podrazumijeva i strategijske poslove. O strategijskim poslovima i zadacima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su priprema što većeg iskorištenja mogućnosti tržišta nabave, pozitivan utjecaj na proizvodnu potrošnju i prodaju na način da definira vrstu, oblik i strukturu inputa uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi kupca te da učinci i dobit poslovnog sustava bude što veći [3].

**U poslove strategijske nabave svrstavaju se poslovi:**

- Stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- Planiranje nabave
- Benchmarking nabave
- Vrijednosna analiza
- Management odnosa sa dobavljačima i korisnicima predmeta rada
- Analiza ukupnih troškova proizvoda
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- Kooperacija u nabavi
- Upravljanje mrežom opskrbe
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave

#### **2.3. Strateška nabava**

Strateška nabava proces je planiranja, implementiranja, evaluiranja i kontrole strateških i operativnih nabavnih odluka za usmjeravanje svih aktivnosti nabavne funkcije prema mogućnostima u skladu s sposobnostima tvrtke da postigne svoje dugoročne ciljeve [4].

Veliko istraživanje temeljeno na 175 anketiranih poduzeća sa stopom odaziva od 22% koje su proveli Carr i Pearson [5] pokazuje da čimbenici strateške nabave i upravljanja nabavom imaju pozitivan utjecaj na financijske performanse tvrtke u malim i velikim tvrtkama. Carr i Pearson također pišu da upravljanje nabavom i uključenost dobavljača utječu na uspjeh u predstavljanju novog proizvoda. Studija je također pokazala da postoji veza između provedbe



strateškog upravljanja nabavom i postignuća sveobuhvatnih ciljeva tvrtke. Kretanje prema globalnim izvorima, brze promjene u tehnologiji i povećana konkurencija zahtijevaju da nabava preuzme veću odgovornost u planiranju i provedbi strategija kako bi bila podrška cjelokupnoj korporativnoj strategiji. Dobavljači također čine sve više i više te igraju važnu ulogu u pogledu podrške konkurentnoj strategiji poduzeća.

Četiri faze razvoja nabave kao strateške funkcije [6]:

- Faza 1. ili pasivna faza - u ovoj fazi proces nabave obično započinje kao reakcija na temelju zahtjeva drugih odjela u poduzeću. Mnoge nabavne aktivnosti i procesi ne obuhvaćaju samo čiste nabavne procese i aktivnosti, već one obuhvaćaju i druge funkcije unutar korporativne organizacije. Nabava se u ovoj fazi usmjerava na rutinske operacije koje su povezane uz nabavljanje roba ili usluga. Nabava prikuplja zahtjeve iz drugih službi ili odjela te ih sistematizira, naručujući robe i usluge u planiranim razdobljima ili na zahtjev. Kao poslovna funkcija nabava svoj plan nabave prilagođava poslovnom planu u čijoj su izradi sudjelovale druge strateške poslovne funkcije kao što su prodaja i financije. U ovoj fazi kao glavni kriterij izbora dobavljača postavlja se ponuđena cijena i dostupnost proizvod a i usluga (u količinskom smislu)
- Faza 2. – neovisna je faza u kojoj odjel nabave provodi dosta vremena pokušavajući profesionalizirati vlastitu nabavnu funkciju uključujući kompjuterski informacijski sistem, formalizirane programe dobavljača i komunikacijske kanale. Nastaje onda kada se nabava počinje promatrati kao čimbenik profitabilnosti poduzeća. Nabava u ovoj fazi ima temeljni cilj, a to je snižavanje troškova nabavljanja roba i usluga te s time povezanih procesa. Niti u ovoj fazi nabava još uvijek ne sudjeluje u strateškom planiranju proizvodnje i prodaje, već se svojim neovisnim aktivnostima uklapa u unaprijed postavljeni strateški plan. Međutim, u poduzeću se počinje prepoznavati važnost profesionalnog razvoja zaposlenih u nabavi.
- Faza 3. – podupiruća faza gdje je odjel nabave od strane vodstva poduzeća/organizacije promatran kao bitna poslovna funkcija. Očekuje se da će odjel

nabave podržati i ojačati konkurentsku prednost tvrtke pružanjem pravovremenih informacija svim ostalim odjelima u tvrtki o npr. potencijalnim promjenama u cijeni i dostupnosti robe i usluga koje mogu imati utjecati na strateške ciljeve i likvidnost tvrtke. Nabava je kao poslovna funkcija uključena u planiranje prodaje ili proizvodnje te se planovi nabave, proizvodnje i prodaje sinkroniziraju. Na dobavljače se počinje gledati kao na strateški resurs te se kod odabira dobavljača, osim cijene i dostupnih količina, kao kriterij bodovanja uzimaju u obzir i kvalitativne komponente kao što su prethodna suradnja, dostupni kapaciteti, motivacija, sposobnost i iskustvo. Postojeći dobavljači se kontinuirano prate i analiziraju uzimajući u obzir i kvalitativne kriterije.

- Faza 4. - Integrativna faza, u ovoj fazi konkurentni uspjeh tvrtke značajno ovisi o sposobnostima osoblja odjela za nabavu. Podrazumijeva ravnopravno sudjelovanje funkcije nabave u strateškom planiranju razvoja poduzeća. Na operativnoj i taktičkoj razini nabava je u stalnoj komunikaciji s ostalim poslovnim funkcijama.

## **2.4. Lanac opskrbe i logistika**

### **2.4.1. Lanac opskrbe**

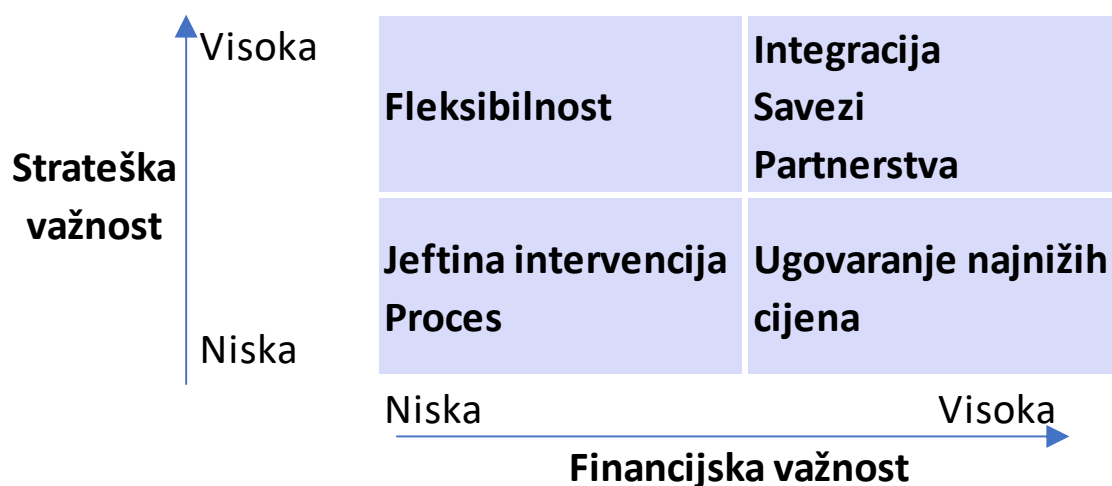
Lanac opskrbe u cjelini varira od osnovne sirovine (sirovina u zemlji, moru ili zraku) do prodaje finalnog proizvoda finalnom kupcu pa sve to recikliranja korištenog proizvoda. Tok materijala je od početne sirovine (npr. Boksitni rudnik kao izvor rude aluminija) do konačnog proizvoda (limenka cole). Limenka se nakon upotrebe reciklira. Analogno toku vode u rijeci organizacije bliže izvoru opisuju se kao uzvodne, a one bliže krajnjem kupcu opisuju se kao nizvodne. U lancu opskrbe svaka kompanija gleda se kao partner, jer one to međusobno zapravo i jesu. Postoji kolektivna ali i individualna uloga u pretvorbi osnovne robe u gotov/konačni proizvod. U svakoj od faza pretvorbe iz osnovne robe u gotov proizvod, mogući su povrati koji mogu uključivati odbačeni materijal iz prethodne tvrtke ili otpad kao npr. gotove limenke koje je potrebno reciklirati.

Svaki partner u lancu opskrbe izravno je odgovoran za proces koji dodaje vrijednost na proizvod. Proces: Pretvorba ulaza u obliku sirovina (materijala) i informacija u izlaze u obliku roba i usluga. U slučaju limenke cole, partneri provode procese kao što je rudarenje, transport, rafiniranje i vruće valjanje. Limenka cole ima veću vrijednost od boksita (za kilogram aluminija). Upravljanje lancem opskrbe uključuje planiranje i kontrolu svih procesa od proizvodnje sirovina te kupnje od strane krajnjeg korisnika pa sve do recikliranja rabljene limenke. Planiranje se odnosi na izradu plana koji definira koliko svakog proizvoda treba kupiti, napraviti, distribuirati i prodati svaki dan, tjedan ili mjesec. Kontrola znači držati se plana - unatoč mnogim problemima koji se mogu pojaviti na putu. Cilj je koordinirati planiranje i kontrolu svakog procesa tako da se ispravno zadovoljavaju potrebe krajnjeg kupca. Lanac opskrbe definira se kao planiranje i kontrola svih poslovnih procesa (od krajnjih kupaca do dobavljača pomoćnih materijala i sirovina) koji povezuju zajedno partnere u opskrbnom lancu s ciljem zadovoljavanja potreba krajnjih kupaca [8].

Koncept „Just in time“ ekonomski je koncept koji predstavlja strategiju smanjenja troškova u proizvodnji, gdje se kalkulacijama postiže kraće vrijeme potrebno za skladištenje rezervnih dijelova, repromaterijala odnosno sirovina ili samo izbjegavanje skladištenja, te stavljanje istih u najkraćem roku u proizvodni proces, tim sustavom izbjegava se sve što je nepotrebno. Tom prilikom dobiva se na skraćanju vremena izrade pojedinih dijelova proizvodnje, sinkroniziranju procesa rada, faza proizvodnog procesa, balansiranju kapaciteta. Razvijanjem “Just in time” koncepcije gotovo su eliminirane zalihe sirovina i nedovršene proizvodnje, no usvajanjem te koncepcije tvrtke postaju mnogo ovisnije o svojim dobavljačima.

Nakon “Just in time” koncepcije, naredna je faza u razvijanju menadžmenta opskrbnog lanca korištenje jednog logističkog dobavljača radi usmjeravanja svih transportnih i distribucijskih funkcija za poduzeće. To je dovelo do tzv. koncepcije bešavne logistike “Seamless Logistics”. Prije su poduzeća poslovala sa mnogo dobavljača transportne logistike, opet koristeći se troškom kao glavnim kriterijem odabira. Najnovija inovacija u menadžmentu opskrbnog lanca jest dovođenje dobavljača i njihovih djelatnika u samo poduzeće koje opskrbljuje. Dobavljač i nabava zaliha proizvoda i proces isporučivanja proizvoda potrošaču, postali su važan činitelj konkurentskih prednosti. Na slici 3. vidljivo je da se nabavne odluke protežu od automatskog vođenja procesa kod kojeg se mora što je moguće manje vremena potrošiti na nabavu, do strateškog partnerstva gdje se znatna pozornost posvećuje formalnim partnerstvima ili savezima.

Slika 3. Strateška nabava zaliha i odnosi s dobavljačima



Izvor: Izradio autor prema [9]

Nabavne odluke o proizvodu, cijeni i promociji utjecat će na faktore kao što su raspoloživost proizvoda, trošak proizvoda i pozicija marke podržana promotivnim aktivnostima dobavljača a isto će tako i sve to utjecati na njih [6].

#### 2.4.2. Definicija logistike

Postoje dvije definicije logistike, prva definicija potječe od američkog logističkog udruženja (Council of Logistics Management) i kaže da je logistika proces planiranja, provedbe i kontrole uspješnih i učinkovitih tokova i skladištenja sirovina, u procesima zaliha, gotovih proizvoda, usluga i odgovarajućih informacija od ishodišta do mjesta potrošnje s ciljem ispunjenja zahtjeva kupaca. Ova definicija sugerira da logistički proces osigurava sustavan okvir za donošenje odluka, integrirajući aktivnosti transporta, zaliha, skladišnog prostora, rukovanja materijalom, pakiranjem i drugim potrebnim aktivnostima s ciljem efikasnog upravljanja troškovnim konfliktima u logističkom sustavu.

Druga definicija (Shapiro & Heskett, 1985) temeljena je na sedam R (Seven Rs). Definicija temeljena na sedam R ističe da je zadaća logistike osigurati dostupnost pravog proizvoda (*eng. right product*), u pravoj količini (*eng. right quantity*) i u pravom stanju (*eng. right*

*condition*), na pravom mjestu (*eng. right place*), u pravo vrijeme (*eng. right time*), za pravog kupca (*eng. right customer*) i po pravim troškovima (*eng. right cost*). Sedam R nam zapravo ukazuje na osnovne logističke aktivnosti. Naglašava prostornu i vremensku dimenziju (vrijeme i mjesto, ili kretanje i skladištenje). Također ističe troškove i usluge ukazujući na potrebitost kontinuiranog vrednovanja jednom uspostavljenog logističkog sustava. Input logističkog sustava su logistički troškovi a output učinci logističke usluge [8].

### **2.4.3. Veza logistike i opskrbnog lanca**

Logistika podupire konkurentnost opskrbnog lanca u cjelini spajajući zahtjeve krajnjih kupaca preko opskrbe po što nižim cijenama. U službi logistike koja je dio procesa opskrbnog lanca planira se i organizira, vodi i kontrolira tok zaliha proizvoda i informacija unutar i izvan poduzeća. Logistika je značajnija za trgovinska poduzeća nego za prerađivačka, jer se pokazalo da je u trgovinskim poduzećima dvostruko veći udio logističkih troškova u ukupnim troškovima. Razlog zbog kojeg je opskrbni lanac postao duži kada se radi o vremenu i udaljenosti je stalni naglasak na globalizaciji u vezi s dobavljačima i kupcima. Zbog globalizacije je logistička povezanost s isporukom sirovina i dijelova proizvoda i s isporukom gotovih proizvoda njegovim kupcima postala još važnija [9].

Današnja poduzeća posluju mnogo povezanije sa svojim dobavljačima kako bi bila sposobnija reagirati na promjenljive potrebe svojih kupaca. Povezujući se više sa svojim dobavljačima i radeći po tom principu moguće je znatno smanjenje a u nekim slučajevima i eliminacija, zaštitnih zaliha.

Opskrba i integrirana logistika po definiciji imaju zajednički dio u ulaznom toku proizvoda. Zajedničkim radom ova dva područja moraju imati kvalitetnu koordinaciju kako bi postojala garancija nesmetanog toka robe kroz distribucijski kanal. U nekim poduzećima opskrba je dio integrirane logistike a u nekim odjel nabave upravlja čitavim procesom integrirane logistike. Prijevoz je sa svojim troškovima i pravovremenošću isporuke u proizvodnom okruženju primarna aktivnost [4]. U tablici 1. dana su prioriteta pitanja za koordinaciju aktivnosti između opskrbe i integrirane logistike.

Tablica 1. Prioritetna pitanja za koordinaciju aktivnosti između opskrbe i integrirane logistike

Izvor: Priredio autor prema [7]

<b>Prioritetna pitanja za kordinaciju aktivnosti između opskrbe i integrirane logistike</b>	
<b>Pitanje</b>	<b>Odgovori bitni za transport, skladištenje i kontrolu zaliha</b>
Koliko je materijala nabavljeno?	Skladišni prostor, lokacija skladišta, izbor načina prijevoza i postojanje zalihe
Kada će se kupljeni materijal isporučiti?	Dostupnost skladišta u planirano vrijeme, transport ulaza može se kombinirati s izlaznim transportom, vrijeme isporuke utječe na dinamiku proizvodnje
Tko isporučuje nabavljeni materijal?	Trošak prijevoza može se voditi kao trošak opskrbe. Koordinacija ulaza i izlaza može dovesti do nižih naknada u oba smjera pri izboru prijevoznika
Što je usmjeravanje ulaznog toka materijala?	Menadžer logistike odlučuje o korištenju usluga prijevoznika koji koriste istu rutu u određenom fiksom rasporedu. Ako se nabavljeni materijali uklapaju u te usluge tada poduzeće koristi tog prijevoznika
Tko kontrolira kretanje tereta?	Djelatnik u nabavi obično organizira prijevoz do skladišta ili proizvodnih pogona poduzeća

Izvor: Izradio autor prema [7]

#### 2.4.4. Logistički troškovi

Ukupni logistički troškovi u svijetu procijenjeni su na oko 14 % svjetskoga BDP-a. Logistički troškovi u državama Sjeverne Amerike procjenjuju se na iznos od 10,6 % BDP-a, dok se u europskim državama ukupni logistički troškovi procjenjuju na 12,8 % BDP-a. Udio logističkih troškova u BDP-u predstavlja temeljno mjerilo efikasnosti i efektivnosti logistike na makro razini. Heizer i Render (2004., p. 425) ističu da američki cestovni prijevoznici koriste prosječno samo 50 % kapaciteta, te da ta preostali neiskorišteni kapacitet samo u cestovnom prometu košta gospodarstvo SAD više od 31 mlrd. USD godišnje.

Logistički troškovi veći su u regijama u čijoj gospodarskoj strukturi prevladava sekundarni sektor (industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo...), jer on za razliku od tercijarnog sektora (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam) iskazuje veću potrebu za transportom i skladištenjem. Logistički

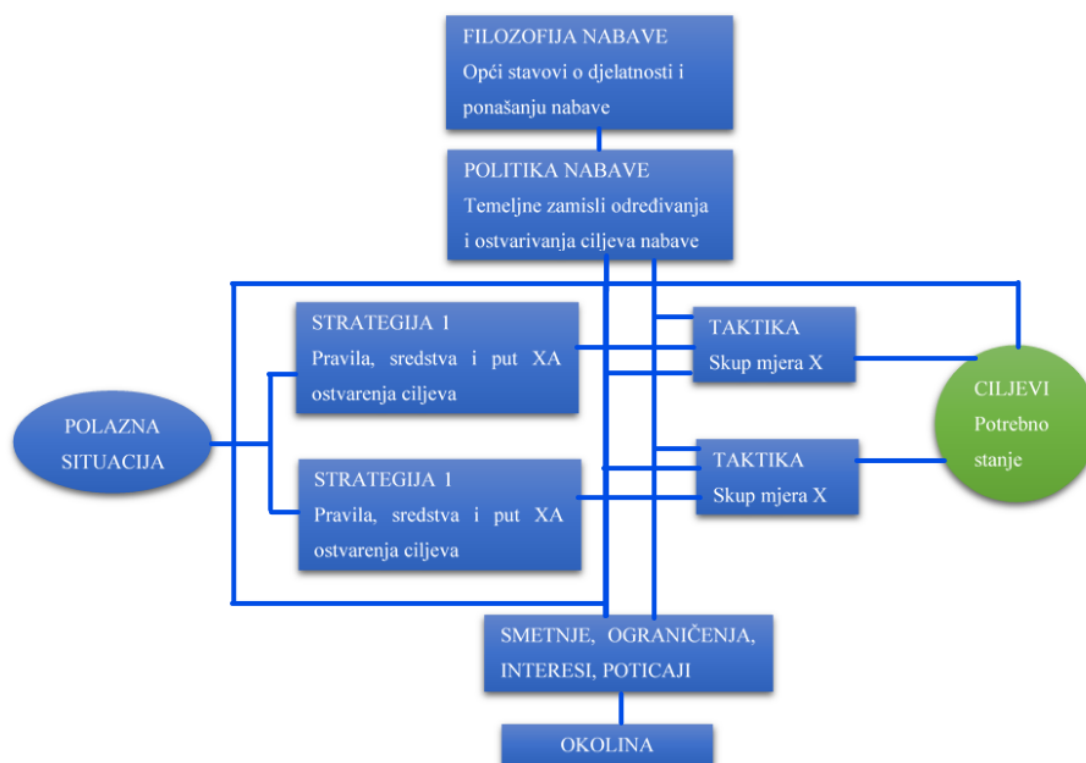
troškovi u slabije razvijenim državama mogu biti i dvostruko veći od logističkih troškova u razvijenim državama. Promatrajući strukturu logističkih troškova, troškovi koji prevladavaju su transportni troškovi i troškovi držanja zaliha. Transportni troškovi i troškovi držanja zaliha zajedno mogu činiti i do 85 % ukupnih logističkih troškova. Sukladno tome, može se dokazati da ukoliko su logistički troškovi veliki da su veliki i transportni troškovi i troškovi držanja zaliha. Vrijedi i obrnuto. Velika zaliha će u svakom trenutku zadovoljiti određenu potražnju kupaca. Ipak, stvaranje velikih zaliha na skladištu je trošak, a da bi se održao visok stupanj efikasnosti, trošak zaliha bi trebao biti što manji. Da bi upravljanje logističkim troškovima bilo efikasno, nužno ih je primjereno pratiti [10].

## 2. Politika i strategije nabave

### 2.1. Politika nabave

Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. Konceptcija nabave predstavlja skicu načina realizacije politike nabave. Konceptcijom se postavljaju kriteriji ponašanja u rukovodstvu i osoblju nabave u rješavanja zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva i filozofije nabave. Isto tako predstavlja podlogu za poslovne odluke u svezi s izborom dobavljača, odnosa s dobavljačima, smanjenja rizika nabave, vlastite proizvodnje ili nabave, vertikalne i horizontalne kooperacije, integracije dobavljača u procese stvaranja vrijednosti i inoviranja proizvoda, naručivanje robe. Na slici 4. prikazan je odnos politike, strategije i taktike nabave [3].

Slika 4. Odnosi politike, strategije i taktike nabave



Izvor: Priredio autor prema [1]



Kao instrumenti politike nabave javljaju se sve varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Intenzitet korištenja instrumenata politike nabave ovisan je odnosima na tržištu, o tržišnim aktivnostima i primijenjenim instrumentima politike prodaje dobavljača, pa je potrebna strukturna sličnost politike nabave kupca s politikom prodaje dobavljača da bi se što bolje i što povoljnije ostvarili ciljevi nabave. Instrumente treba odgovarajuće kombinirati da bi se postigli sinergijski efekti.

Politika nabave utvrđuje opća načela koja će regulirati nabavu robe i usluga od ili u ime Globalnog fonda i uspostavlja okvir za donošenje odluka u vezi s takvom nabavom. Detaljni propisi koji reguliraju način na koji će se provoditi takva nabava sadržani su u Propisima o nabavi, koji podliježu odobrenju izvršnog direktora u dogovoru s Odborom za financije i reviziju Globalnog fonda. Svrha ove Politike je osigurati da globalni fond postigne najbolju vrijednost za novac u nabavi roba i usluga, zahtijevajući primjenu jasnog i dosljednog pristupa nabavi koji se temelji na načelima nabave kako su dati u nastavku.

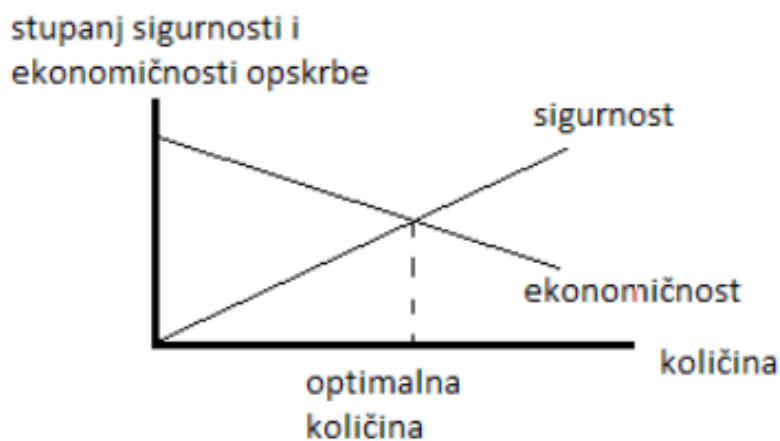
Standardi ponašanja koji će regulirati rad pokrivenih pojedinaca u odnosu na nabavu robe i / ili usluga za ili u ime Globalnog fonda i upravljanje ugovorima za takvu robu i / ili usluge navedeni su u Etičkoj politici i sukob interesa za institucije globalnog fonda. Svi dodatni standardi ponašanja koji se posebno primjenjuju na nabavu mogu biti navedeni u Pravilniku o nabavi. [11]

### **2.1.1. Politika količina**

Nabava nakon što je istražila potrebe pribavlja predmete rada određene kakvoće, u odgovarajućoj količini i rokovima, kako bi bili pravodobno raspoloživi za proizvodnju, potrošnju ili prodaju. Pitanje količine nabave pojedinih materijala istodobno je povezano s rokovima isporuke, ali i s politikom skladištenja i zaliha, kao i s politikom cijena. U politici količina treba voditi računa o tome da nabava bude ekonomična, tj. o mogućnostima sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Kako bi se te mogućnosti što bolje iskoristile, količina se promatra kao tržišna varijabla koju valja fleksibilno oblikovati. Uz razmatranje ekonomičnosti, u politici količina važnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. S obzirom na to da su ekonomičnost i sigurnost suprotne varijable (vidljivo na slici 5.), treba pronaći najpovoljniji način da se zadovolje, tj. pronaći optimalno rješenje u određenim

okolnostima. Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma, odnosno leasinga, te horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi. O politici količina, tzv. Sekundarne nabave ovise odluke o prikupljanju i reciklaži otpada i nepotrebnog materijala.

Slika 5. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe



Izvor: Ferišak V. [3]

Ukupna količina nabave pojedinih predmeta rada određuje se tako da se od plana potrebnih količina na početku godine oduzmu postojeće zalihe tzv. početne zalihe i dodaju završne zalihe koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju. Na povećanje optimalne količine nabave utječe sniženje nabavne cijene dobivanjem raznih popusta i bonusa, sniženje troškova skladištenja i zaliha, rast troškova naručivanja i dopreme. U slučaju rasta nabavne cijene, troškovi skladištenja i zaliha, kao i u slučaju smanjenja ukupnih potreba te troškovi dopreme, optimalne količine se smanjuju. Na povećanje ili smanjenje optimalne količine nabave utjecaj mogu imati razni ograničavajući čimbenici [3].

### 2.1.2. Politika zaliha

Zalihe moraju biti tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične, da ih nema previše. Zalihe su potrebne radi korištenja povoljnije situacije i uvjeta na tržištu nabave tj. da se može nabavljati u najpovoljnijim količinama. Zbog toga se normativi zaliha mijenjaju u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje. Nepredvidive i neplanirane promjene količina i učestalosti isporuka te količina i vremena potrošnje predmeta rada kao i loše ispunjenje logističkih zadataka u kvantitativnom, terminskom i prostornom pogledu može dovesti do stvaranja prekonornih, nekurentnih ili do nedostatnih zaliha [3].

Prekonornne zalihe mogu nastati ako se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka, te dinamike i količina potrošnje predmeta rada i zalihe se povećaju iznad normativa maksimalne zalihe. Do poremećaja može doći iz više razloga npr. zastoj u proizvodnji zbog neke nepredvidive situacije kao što je trenutno situacija sa COVID-19, izmjena plana proizvodnje, veće isporuke dobavljača i sl. Posljedice poremećaja mogu se smanjiti ako se uspostavi informacijski sustav s povratnim vezama koji omogućuju brzo reagiranje na otklone u logističkom lancu.

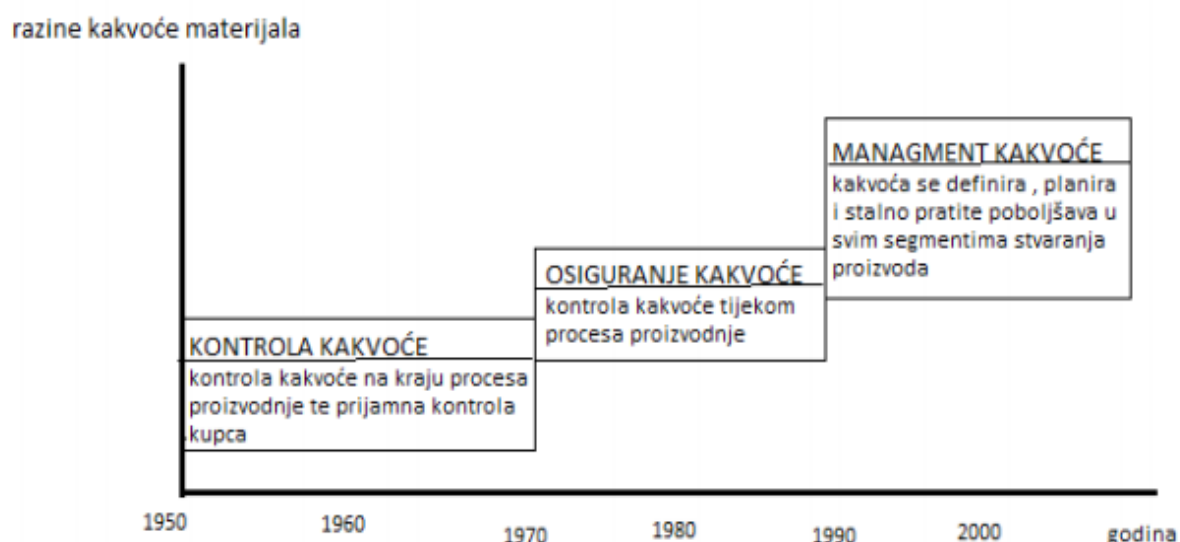
Nekurentne zalihe su zalihe koje imaju malen koeficijent obrtaja, ili je njihov koeficijent obrtaja nula, roba koja se zbog visokih troškova, loše kvalitete, prevelike ponude ili promijenjenih zahtjeva potrošača ne može prodati na tržištu. Npr. Određeni materijal koristi se u serijskoj proizvodnji i on ispadne iz serije, nitko drugi nema potrebe za tim materijalom i on postane nekurentan.

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada ili se radi o prekasno isporučenim predmetima rada ili o kratkoročnom povećanju. Nedostatne zalihe se u većini slučajeva mogu korigirati. No zbog kratkoročnih povećanja zaliha nastaju povećani troškovi zbog dodatnog naručivanja, korištenja bržeg transporta, posudbe predmeta rada, ili korištenja alternativnih predmeta rada (supstituta).

### 2.1.3. Politika kakvoće

Kakvoća/kvaliteta dobara i usluga je kriterij čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Potrebna kakvoća definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara. S obzirom da kakvoća gotovih proizvoda i usluga ovisi o kakvoći korištenih materijala, djelatnici nabave moraju dobro poznavati materijale koje nabavljaju. Značajno je i da djelatnici vode računa o ekonomičnosti opskrbe tj. o troškovima nabave i zaliha. Na slici 6. dan je prikaz kontrole kakvoće kroz godine.

Slika 6. Kontrola, osiguranje i management kakvoće



Izvor: Ferišak V. [3]

Klasična kontrola kakvoće dominira u pedesetima i šezdesetima godinama 20-og stoljeća. Tom se kontrolom na kraju procesa proizvodnje ispituje imaju li proizvodi nedostatke u pogledu potrebnih osobina. Osiguranje kakvoće kao pojam se u Europu uvodi početkom 70-ih godina 20-og stoljeća na temelju američke prakse u koju se osim ispitivanja kakvoće tijekom odvijanja procesa posebna pozornost pridaje i planiranju kakvoće, tako da se točno znaju ciljevi kakvoće svakog procesa i njegovih dijelova. Politika osiguranja kakvoće u nabavi provodi se djelotvornom kooperacijom s dobavljačima u svezi unapređenja razine kakvoće njihovih proizvoda/usluga te sudjelovanjem predstavnika nabave u planiranju i

provedbi svih mjera ispitivanja kakvoća i eliminiranjem uzroka grešaka. Suvremeni management kakvoće koji se pojavljuje 1990.god orijentiran je na povezivanje zahtjeva svih faza procesa stvaranja vrijednosti i korištenja proizvoda/usluga radi ostvarenja potrebne kakvoće. Zbog toga je potrebno planirati i pratiti sve korake osiguranja kakvoće, počevši od zahtjeva kupaca i vlastite prodaje, razvoja proizvoda, nabave i proizvodnje do distribucije i zbrinjavanja otpada [12].

#### **2.1.4. Politika nabavnih cijena**

Na suvremenom tržištu nabavne cijene imaju bitno značenje za uspješnost poslovanja poduzeća. Nabavna cijena je cijena po kojoj se roba nabavlja od dobavljača. Politikom se nastoje ostvariti ciljevi materijalnog poslovanja i osigurati konkurentnost vlastitih proizvoda na tržištu. Uvjet da bi se nabavna cijena oblikovala je poznavanje aktualne situacije na tržištu. Određuju se i gornja i donja granica cijena. Gornja granica nabavne cijene je iznos koji kupac hoće platiti za određeni predmet nabave, a da ne ugrozi konkurentnost prodaje proizvoda organizacije za koju radi te da primjenom, prodajom ili oplemenjivanjem toga predmeta ostvari primjerenu dobit. Donju granicu određuje dobavljač ili nabava. Predstavlja cijenu koji dobavljač nije spreman sniziti pri zadanim uvjetima poslovanja odnosno cijena s kojom će pokriti barem granične troškove poslovanja.

Fiksna cijena podrazumijeva cijenu koju ugovaraju kupac i prodavatelj za isporuku dobara ili usluga , a cijena je nepromjenjiva. Koristi se u jednokratnim narudžbama s kraćim rokom isporuke, olakšava kalkulacije, olakšava proračun ekonomičnosti i sl.

Klizna cijena podrazumijeva cijenu proizvoda ili usluga koja se može promijeniti s obzirom na dogovorene uvjete u ugovoru [12].

#### **2.1.5. Politika izvora nabave**

Politika izvora nabave strateškog je karaktera za cjelokupni proces nabavljanja. Nabava učinkovito izvršava zadatke opskrbe poduzeća potrebnim predmetima za rad, sredstvima za rad i uslugama ako odabere dobavljače koje mogu zadovoljiti zahtjeve opskrbe u pogledu

kakvoće, količine, cijena i rokova . To je moguće ako prikuplja i uređuje podatke o izvorima nabave i o dobavljačima, ako uspostavlja i održava s njima adekvatne veze te razrađuje i primjenjuje prikladne metode cjelovitog i objektivnog ocjenjivanja dobavljača. Definicija idealnog dobavljača ovisi o grani djelatnosti te o više kriterija koje se mogu promatrati sa kvantitativnog ili kvalitativnog gledišta. Nabava mora raspolagati potrebnim informacijama o tržištu nabave , te postojećim i potencijalnim dobavljačima.

### **2.1.6. Politika izbora dobavljača**

Nakon što nabava spozna potrebe sredstava za proizvodnju mora istražiti izvore nabave tj. potencijalnog dobavljača. Nabava ograničava moguće izvore nabave na nekoliko koji su prihvatljivi obzirom na kakvoću i količinu te odabira dobavljače koji mogu najbolje i najpovoljnije zadovoljiti kriterije poduzeća i korisnika njegovih proizvoda ili usluga. U nabavi se donosi velik broj odluka i zato je potrebno istražiti zašto i kada se odlučuje na temelju jednog kriterija, a kada na više njih. Ispitivanja su pokazala da je cijena najbitniji faktor kod odabira dobavljača, ali kod većeg broja kriterija dolazi do većeg broja informacija što podrazumijeva skuplji i duži proces. Veći broj kriterija se najčešće koristi kod proizvoda kompleksne strukture koji moraju zadovoljiti kompleksne strukture ili zahtjeve, ako se nabavlja iz inozemstva, ako postoje različiti izvori i putevi nabave i s njima povezani tržišni rizici o kojima se mora voditi računa, ako se uspostavlja partnerstvo s dobavljačem [ 12].

Vrednovanje ponuda i dobavljača se provodi najčešće ovim kriterijima:

- kakvoća
- količina
- cijena
- uvjeti i način plaćanja
- rok isporuke
- uslužnost i komunikativnost dobavljača
- ugled dobavljača, njegove tehničke kompetencije i kapacitet
- fleksibilnost
- lokacija dobavljača i prometne veze
- financijsko stanje dobavljača

- stanje imovine dobavljača
- rezultati poslovanja dobavljača
- broj zaposlenih

U praksi su najznačajniji kriteriji kakvoća i cijena. Zatim slijede rok i pouzdanost isporuke, uvjeti i način plaćanja, lokacija dobavljača, njihova logistička rješenja i prometne veze te uslužnost dobavljača i financijska situacija.

## **2.2. Strategije nabave**

Strategiju nabave možemo definirati kao skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave, kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. Carter i dr. (2007.) ističu kako poslovno okruženje u kojem je istaknuta sve veća globalna konkurencija, okrupnjavanje na tržištu nabave, intenzivan tehnološki razvoj, te povećana osjetljivost po pitanju zaštite okoliša i društvene odgovornosti, prisiljava poduzeća da u poslovnim strategijama odstupe od tradicionalnog (pasivnog) prema strateškom (aktivnom) pristupu nabavi. Osim toga, i nametnuta pravna regulativa, posebice na području Europske unije, prisiljava na drugačiji pristup strategiji nabave. U ovakvom okruženju pozornost nabave potrebno je usmjeriti na izvore vrijednosti koji nisu izravno vezani uz troškove objekata nabave, već na one koji su usmjereni na organizaciju i izvršenje procesa, te odnose u lancu opskrbe.

Monczka i dr. (2010.) sugeriraju kako promjenu iz tradicionalne u vrijednosno usmjerenu nabavu treba provesti u tri smjera (prikazano na slici 7.):

- promjenom načina poslovanja na nabavnom tržištu
- promjenom materijala koji se nabavljaju
- promjenom poslovanja s dobavljačima.

Slika 7. Aktivnosti kojima se modificira tradicionalna nabava



Izvor: Priredio autor prema [13]

Opsežni ciljevi i visoka očekivanja pred nabavu postavljaju zadatak kreiranja nabavnih strategija, za koje se smatra kako će u budućnosti biti značajne za uspjeh menadžmenta nabave. Postoji niz sugestija o nabavnim strategijama koje su usmjerene prema stvaranju vrijednosti, neke od njih su:

- jače usmjeravanje na pojedine kategorije nabave
- upravljanje odnosima s dobavljačima
- upravljanje u mreži opskrbe koja često ima globalno obilježje
- upravljanje znanjem (tehnologija, ljudi, odnosi, talenti, vještine, inovacije).

Osim navedenih strateških usmjerenja nabave, potrebno je istaknuti nužnost integracije nabave u cjelokupnu poslovnu strategiju kako bi se stvorili najbolji efekti. U nastavku su opisana četiri navedena strateška usmjerenja nabave.



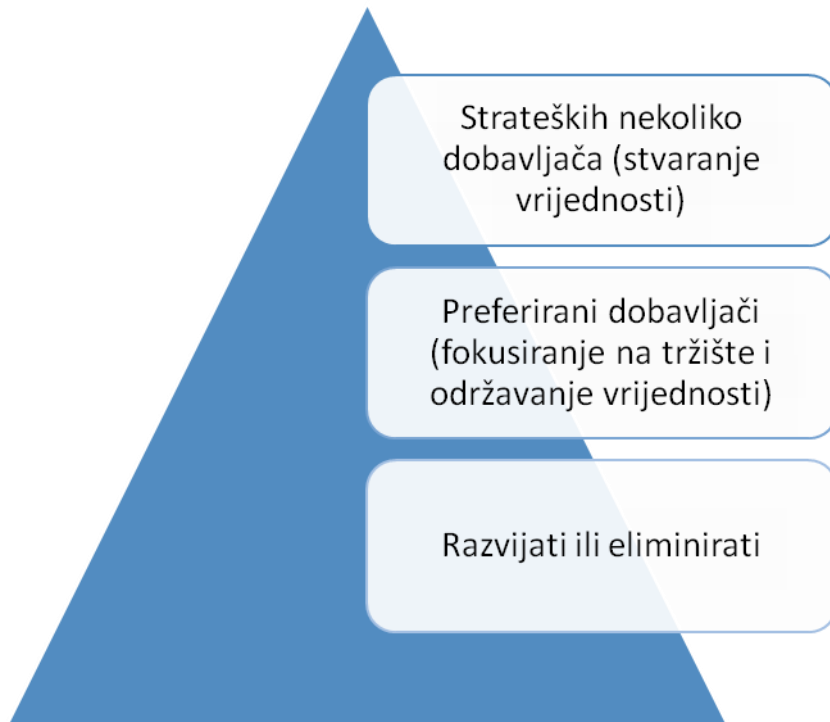
### **2.2.1. Strategija 1. - Jače usmjeravanje na pojedine kategorije nabave**

Kategorije se formiraju primjenom analitičkih metoda kao što su ABC, XYZ analiza ili primjenom Kraljićevog modela kako bi se utvrdile skupine objekata nabave s obzirom na doprinos stvaranju ukupne vrijednosti. Za svaku pojedinu skupinu, tj. kategoriju analizira se tržište nabave, procjenjuju troškovi te mogućnosti poboljšanja unutar kategorije. Za najvažnije kategorije razvijaju se strateški dugoročni odnosi s dobavljačima, te se planira intenzivnija komunikacijska strategija u procesu nabavljanja. Za manje važne objekte nabave, primjenjuju se procedure koje zahtijevaju manje resursa u operativnoj nabavi [13].

### **2.2.2. Strategija 2. - Upravljanje odnosima s dobavljačima**

Dobavljači se trebaju promatrati kao partneri, a baza dobavljača kao strateški resurs poduzeća. Baza dobavljača kontinuirano se modificira te se nastoji doći do optimalnog broja dobavljača s kojima će se razvijati dulja poslovna suradnja. Za strateške kategorije objekata nabave baza dobavljača maksimalno se reducira nastojeći pronaći strateškog partnera s kojim će se zajednički razvijati objekti i procesi nabave. Kod analize dobavljača implementiraju se kvantitativni i kvalitativni kriteriji ocjenjivanja. Osim cijena, količina i dana isporuke, preispituje se i ocjenjuje iskustvo, motivacija, prethodna suradnja itd. Carter (2007.) sugerira podjelu baze dobavljača u tri skupine prema strateškoj važnosti dobavljača kojom se identificiraju dobavljači s kojima je potrebno razvijati odnose radi ostvarivanja buduće suradnje(Slika 8.) [13].

Slika 8. Model tipične segmentacije dobavljača



Izvor: Priredio autor prema [13]

Stvaranju vrijednosti najviše doprinose strateški dobavljači jer se od njih naručuju veći volumeni proizvoda te im se zato pomaže u razvijanju novih sposobnosti koje utječu na izvršenje narudžbi. S njima se zajednički definira podjela rizika i ušteda u procesima. Često im se omogućuje utjecaj u odlučivanju o troškovima nabave te se potiče njihovo sudjelovanje u ocjeni međusobne suradnje. Ponekada se sa strateški dobavljačem ulazi u zajedničke investicije u dugotrajnu imovinu kao što su distribucijski centri i skladišta.

### **2.2.3. Strategija 3. - Upravljanje mrežama opskrbe**

Inovacija lanca opskrbe i korištenje višestrukih lanaca opskrbe, povezanih u mreže lanaca opskrbe, bit će važni za rast budućih prihoda i tržišnog udjela poduzeća. Različiti lanci opskrbe poduzeća formirat će se temeljem različitih karakteristika gotovih proizvoda poduzeća, odnosno temeljem zahtjeva krajnjih potrošača ili zahtjeva ciljanih tržišnih niša. Poduzeća će za svaki lanac opskrbe u mreži određivati njegov primarni cilj i fokus, te njegov doprinos održivoj konkurentskoj prednosti poduzeća. Optimalan dizajn mreže lanaca opskrbe doprinosi boljoj kontroli kapitalnih i operativnih troškova poduzeća.

Identificirana su četiri osnovna elementa strategije formiranja i vođenja višestrukih lanaca opskrbe, koji imaju najveći utjecaj na napredak poduzeća i stvaranje veće vrijednosti za krajnjeg potrošača, to su [13]:

- standardizacija poslovnih procesa kroz sva poduzeća koja sudjeluju u lancu opskrbe
- identifikacija i upravljanje rokovima kroz cjelokupan lanac opskrbe
- uspostava procesa implementacije i upravljanja outsourciranom aktivnostima
- kreiranje i vođenje globalnih lanaca opskrbe

U formiranju višestrukih lanaca opskrbe poduzeća preporučuje se pristup u četiri koraka, a to su:

- ustanovljavanje koji su zahtjevi kupaca i tržišne niše
- konstrukcija različitih lanaca opskrbe
- usklađivanje poslovnih modela i strategije s višestrukim lancima opskrbe
- definiranje plana za provedbu koncepta višestrukih lanaca opskrbe

### **2.2.4. Strategija 4. - Upravljanje znanjem**

Znanje poduzeća možemo promatrati kao sinergiju:

- implementirane tehnologije
- suradnje unutar poduzeća i suradnje s okolinom
- znanja i vještina pojedinaca i skupina

Korištenjem tehnologije, upravljanje nabavom postalo je olakšano i učinkovitije. U budućnosti će se menadžment nabave usredotočiti na modele suradnje i integracije; stoga će i

tehnologija biti vezana uz povezivanje s dobavljačima, uz dijeljenje informacija unutar organizacije, te uz sigurnost i povjerljivost razmijenjenih podataka. Jedan od čestih vidova jačanja suradnje unutar poduzeća jest formiranje multifunkcionalnih timova. Multifunkcionalni timovi u najvećoj se mjeri odnose na suradnju nabave sa slijedećim funkcijama poduzeća: proizvodnjom, informatikom, logistikom i razvojem proizvoda i usluga. Poduzeća će se u budućnosti sve više suočavati s istovrsnim informacijama s nabavnog tržišta, istim dobavljačima, sličnim uvjetima te podjednakim najboljim poslovnim praksama i alatima. Stoga upravljanje talentom i znanjem pojedinaca postaje značajan distinktivni faktor među konkurentima. Poduzeća će se nastojati razlikovati u kreativnosti i vještini svojih zaposlenika [13].

### **3. Primjer strategije upravljanja odnosima s dobavljačima u poduzeću Carlsberg**

Carlsberg Croatia dio je Danske grupacije Carlsberg koja je trenutno prisutna na više od 150 svjetskih tržišta. Kompaniju je 1847. godine osnovao JC Jacobsen. Glavno sjedište tvrtke nalazi se u Kopenhagenu u Danskoj . Od Jacobsenove smrti 1887. godine, većinski vlasnik tvrtke bila je zaklada Carlsberg . Glavni brend tvrtke je Carlsberg (nazvan po Jacobsenovom sinu Carlu ). Ostale brendovi uključuju Tuborg , Kronenbourg i Somersby, Neptun, najprodavanije rusko pivo Baltika , belgijski Grimbergen i više od 500 lokalnih piva. Tvrtka zapošljava oko 41 000 ljudi, uglavnom smještenih u zapadnoj Europi, istočnoj Europi i Aziji.

Uspjeh kompanije temeljen je na njenim uzbudljivim brendovima, motiviranim ljudima i bliskoj povezanosti s istinskim ljubiteljima piva. Koprivnička pivovara, najnovija je, najmodernija i ekološki najnaprednija u Hrvatskoj. Primjer su za poslovanje u skladu s najvišim ekološkim standardima i kvalitete u cjelokupnom procesu proizvodnje, distribucije i prodaje piva. Carlsberg Croatia je pivovara s međunarodno potvrđenim integriranim sustavom upravljanja. Tvrtka temelji svoj uspjeh ponajprije na zaposlenicima, timu od 300 odgovornih i ambicioznih profesionalaca. Kao jedna od najvećih pivovara na hrvatskom tržištu, Carlsberg kroz svoje brendove donosi zabavu i osvježenje. Asortiman se sastoji od internacionalnih pivskih brendova Carlsberg, Tuborg, Grimbergen, Holsten i cidera Somersby te lokalnog brenda – PAN. Pan je tijekom posljednjih nekoliko godina obogaćen širokom paletom asortimana koji donose osvježenje za svačiji ukus, a uključuju Pan Zlatni, Pan Lager, Pan Tamni, Pan Free i Pan Radlere.

Ključne kategorije kojima upravlja nabava su sirovine (sladni ječam, šećer, hmelj itd.), materijali za pakiranje (limenke, staklo, PET itd.), operacije (npr. Transport, upravljanje objektima i oprema za pivovarstvo) te prodaja i marketing ( mediji, agencije itd.). Uloga nabave je osigurati stalnu opskrbu inputom, upravljati svim rizicima opskrbe, pregovarati o cijenama i smanjiti složenost naše opskrbe. Upravljavući nabavom ključnih kategorija na razini Grupe, Carlsberg je u mogućnosti optimizirati uvjete i odredbe te također imati koristi od dugotrajnijih odnosa sa dobavljačima.

## **Pravila ponašanja dobavljača i stjecatelja licenci Carlsberg grupacije**

Carlsberg Grupacija je predana davanju pozitivnog doprinosa društvu i okolišu razvojem i provođenjem odgovorne poslovne prakse koja omogućuje ostvarenje financijskog uspjeha istodobno s odgovornim provođenjem poslovne strategije i poslova. Carlsberg Grupacija podržava Opću deklaraciju Ujedinjenih naroda o ljudskim pravima i potpisnica je Globalnog dogovora Ujedinjenih naroda, što znači da podržavaju 10 načela u okviru četiri važnih područja: ljudska prava, radnička prava, okoliš i poslovna etika.

Dobavljači su obvezni, uz pridržavanje odredbi Pravila ponašanja, pridržavati se i svih domaćih zakona i propisa. Ukoliko postoje razlike između sadržaja Pravila ponašanja i domaćih zakona, dobavljači su dužni pridržavati se strožih zahtjeva. Carlsberg Grupacija očekuje od dobavljača da po traženju budu u mogućnosti dokumentirati svoje pridržavanje Pravila ponašanja i svih primjenjivih zakona. Carlsberg Grupacija teži trajnom napredovanju i istinski vjeruje da izgradnja dugoročnih odnosa i suradnje s dobavljačima ključna za poslovanje. Cijene iskrenu i otvorenu komunikaciju i transparentnost smatraju od vitalnog značaja za uspješan poslovni odnos. Carlsberg Grupacija očekuje od dobavljača pridržavanje Pravila ponašanja i dobavljači moraju, u slučaju (i) bilo kakvog nepridržavanja, biti odani i usmjereni na pravovremeno popravljavanje nastalog nepridržavanja i bilo kakve povrede Pravila ponašanja, obavijestiti odgovarajuće osobe u Carlsbergu, menadžment i/ili pravnik. Carlsberg Grupacija zadržava pravo utvrditi dobavljačevo pridržavanje Pravila ponašanja i pravo raskida bilo kojeg ugovora ukoliko dobavljač opetovano zanemari Pravila ponašanja ili odluči da pridržavanje ovih Pravila ponašanja nije moguće.

## **Procedura za upravljanje dobavljačima u grupaciji Carlsberg**

Svi dobavljači koji se koriste u grupaciji Carlsberg su registrirani u lokalnom ERP sustavu. Odgovornost je nabavne funkcije aktivno smanjivati broj dobavljača i osigurati da se koriste samo dobavljači koji imaju nabavne ugovore odobrene od strane nabave, te će stoga nabavna funkcija odobravati upotrebu svih novih, od strane nabave upravljanih, dobavljača prethodno stvarnoj nabavi. Svi dobavljači ne korišteni tijekom posljednjih 18 mjeseci će se označiti kao „neaktivni“ ili „spremni za brisanje“ u ERP sustavu. Puna transparentnost broja dobavljača i troška po dobavljaču će se osigurati preko nabave.

Izvršenje od strane strateških i kritičnih dobavljača će se neprestano nadzirati te će biti ocijenjeni sukladno objektivno postavljenim ciljevima te sukladno – u situacijama u kojima sustav to podržava – automatskom kriteriju evaluacije dobavljača.

Svi dobavljači Carlsberg Grupacije će se pridržavati Pravila ponašanja dobavljača i stjecatelja licenci Carlsberg Grupacije (dostupno na internetu Carlsberg Grupacije). Pravila ponašanja dobavljača i stjecatelja licenci Carlsberg Grupacije odražavaju minimalne standarde u pogledu radničkih i ljudskih prava, zdravlja i sigurnosti, zaštite okoliša i poslovne etike, a pridržavanje kojih Carlsberg Grupacija očekuje od svojih dobavljača kada posluju s Carlsbergom.

Pravila ponašanja dobavljača i stjecatelja licenci Carlsberg Grupacije moraju biti uključeni u svaki ugovor (uključujući sve lokalne nabavne ugovore) koji su sklopljeni između društva Carlsberg i dobavljača (ili stjecatelja licence). Svaki ugovor mora sadržavati odredbu koja zahtjeva od dobavljača da se pridržava Pravila ponašanja dobavljača i stjecatelja licenci Carlsberg Grupacije, i Pravila ponašanja moraju biti uključena kao prilog ugovoru

## 4. Zaključak

Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. Intenzitet korištenja instrumenata politike nabave u velikoj mjeri ovisi o odnosima na tržištu i o tržišnim aktivnostima i primijenjenim instrumentima politike prodaje dobavljača. U svakome slučaju instrumente politike nabave ne smije se koristiti izolirano, već ih treba odgovarajuće koristiti zbog postizanja sinergijskih učinaka (miks nabave).

Dok je ranije nabava bila razmatrana kao pasivna operativna poslovna funkcija koja je orijentirana na izvršenje zadataka uz minimalne troškove, ona danas sve više postaje strateška poslovna funkcija koja je usmjerena na stvaranje vrijednosti. Strateška nabava sa sektorskog stajališta ima brojne prednosti kao npr. smanjenje troškova poslovanja. Pogled na neke od najvažnijih ciljeva strateške nabave jasno pokazuje da se veliki fokus stavlja na smanjenje troškova i poboljšanje odnosa s bazom dobavljača.

Konceptiranje poslovanja sukladno postavkama koncepta logističkog menadžmenta rezultira brojnim koristima za poduzeće, s obzirom na to da upravljanje logističkim sustavom - fizičkih, informacijskih i financijskih tokova u odnosima s utjecajnom okolinom, ima presudan utjecaj na poslovni uspjeh poduzeća.





## Sveučilište Sjever

### IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni 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, Paula Lisičak pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autorica završnog rada pod naslovom Strateška funkcija nabave u logistici te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
Paula Lisičak

Paula Lisičak  
(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, Paula Lisičak neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom završnog rada pod naslovom Strateška funkcija nabave u logistici čija sam autorica.

Student/ica:  
Paula Lisičak

Paula Lisičak  
(vlastoručni potpis)

## 5. Literatura

1. Kozina G., Darabuš M. (2013). Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin. *Tehcnical journal* 7 (1), str. 72-79.
2. <https://www.sourcesuite.com/procurement-learning/purchasing-articles/history-of-procurement-past-present-future.jsp> [02.07.2021]
3. Ferišak V. (2002): "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb: vlast. nakl., str.75
4. Carr, A. S. and L. R. Smeltzer (1997). "An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing." *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3(4): 199-207.
5. Carr, A. S. and J. N. Pearson (2002). "The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and Its Impact on Firm's Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 22(9): 1032-1053
6. Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(1), 9–19.
7. Regodić, D. (2010): *Logistika*, Fakultet za informatiku i menadžment, Univerzitet Sinigidunum, Beograd
8. Harisson Alan and Remko dan Van Hoek, *Logistic Management and Strategy Competing through the supply chain* 3rd edition, Prentice Hall, 2008.
9. Vouk, R. (2005). 'ULOGA MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA U POVEĆANJU KONKURENTNOSTI PODUZEĆA', *Ekonomski pregled*, 56(11), str. 1013-1030. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/10418> (Datum pristupa: 24.08.2021.)
10. Pupavac, D. (2009) Upravljanje logističkim troškovima u uvjetima globalne ekonomske krize. U: Segetlija, Z. (ur.) *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 11-20.
11. [https://www.theglobalfund.org/media/6389/corporate\\_procurement\\_policy\\_en.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/6389/corporate_procurement_policy_en.pdf) [11.04.2021.]
12. Knezović, N. (2017): *Strateška nabava u poduzeću Sportina d.o.o.* Završni rad. Split: Ekonomski fakultet.

13. Knežević, B., Cikač Vinter, T., (2011): „Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir“, raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1105.pdf> [11.04.2021.]

## Popis slika

Slika 1. Tok internih informacija unutar poduzeća prema nabavi .....	6
Slika 2. Tok eksternih, vanjskih informacija prema nabavi.....	6
Slika 3. Strateška nabava zaliha i odnosi s dobavljačima .....	12
Slika 4. Odnosi politike, strategije i taktike nabave .....	16
Slika 5. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe .....	18
Slika 6. Kontrola, osiguranje i management kakvoće .....	20
Slika 7. Aktivnosti kojima se modificira tradicionalna nabava .....	24
Slika 8. Model tipične segmentacije dobavljača .....	26

## **Popis tablica**

Tablica 1. Prioritetna pitanja za koordinaciju aktivnosti između opskrbe i integrirane logistike .....	14
---	----