

# Upravljanje nabavom u funkciji poduzeća "Carlsberg"

---

**Kapustić, Emanuel**

**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:122:827559>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 1/LIMKC/2021**

## **Upravljanje nabavom u funkciji poduzeća Carlsberg**

**Emanuel Kapustić, (3414/336)**

Koprivnica, rujan 2021. godine





# Sveučilište Sjever

**Logistika i mobilnost**

**Završni rad br. 1/LIMKC/2021**

## **Upravljanje nabavom u funkciji poduzeća Carlsberg**

### **Student**

Emanuel Kapustić, (3414/336)

### **Mentor**

dr.sc Davoru 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  | Emanuel Kapustić  | MATIČNI BROJ |
| DATUM       | KOLEGIJ Gospodarska logistika 3                                 |              |
| NASLOV RADA | Upravljanje nabavom u funkciji poduzeća "Carlsberg"             |              |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Procurement management in the function of the company "Carlsberg" |  |
|-----------------------------|---|--|

|        |                        |        |               |
|--------|------------------------|--------|---------------|
| 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 | 1/LIMKC/2021 |
|------|--------------|

OPIS

U ovom završnom radu pozornost je stavljena na samo upravljanje nabavom s posebnim osvrtom na društvo "Carlsberg".

- u ovom završnom radu potrebno je pojasniti nabavu, zalihe i funkcioniranje nabave .
- isto tako potrebno je obraditi svrhu, etiku i politiku nabave.
- potrebno je pojasniti organizaciju, proces i mjesto nabave u društvu.
- potrebno je pojasniti ulogu i mjesto zaliha.
- navedeno je potrebno pojasniti i na konkretnom primjeru društva "Carlsberg"

ZADATAK URUČEN 7/3/2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Ovim putem se zahvaljujem mentoru dr.sc Davoru Grgureviću na susretljivosti, razumijevanju i na pruženim uputama i smjernicama koje su mi uvelike pomogle u pisanju završnog rada.

Veliku zahvalnost iskazujem i svim ostalim profesorima, asistentima kao i mojim kolegama studentima na Sveučilištu Sjever koji su prenosili svoja znanja na mene tijekom ovih godina studiranja.

Zahvaljujem se najužim članovima svoje obitelji koji su mi bili najveća podrška tijekom studiranja.

## **Sažetak**

Ovaj rad prikazuje procesa nabave unutar poduzeća Carlsberg i funkciju zaliha. Nabava je jedan od najvažnijih poslovnih funkcija u industrijskim poduzećima, a uz samu prodaju najvažnija poslovna funkcija u trgovačkim poduzećima. Nabava je u najužem smislu kupnja određenih resursa po određenoj cijeni. Nabava nije samo djelatnost koja se bavi kupovinom, tu i spadaju planiranje, izbor dobavljača, praćenje pošiljki, preuzimanje dobivenih materijala. suradnju i koordinaciju rada s ostalim odjelima u poduzeću. Glavni zadatak nabave je da osigura neprekidnu i konstantnu opskrbu poduzeća potrebnim predmetima koji su im neophodni za rad i sredstvima koji su potrebna za rad.. U ovom radu će se prikazati organizacija nabave u tvrtki koja se bavi proizvodnjom piva, Carlsberg Croatia.

**Ključne riječi:** nabava, organizacija nabave u tvrtkama, zalihe, materijali

## **Abstract**

This paper presents the procurement processes within Carlsberg and and stock function. Procurement is one of the most important business functions in industrial companies, and in addition to the sale itself, it is the most important business function in companies. Procurement is, in the narrowest sense, the purchase of certain resources at a certain price. Procurement is not just a purchasing activity, it also includes planning, selecting suppliers, tracking shipments, collecting procured material. cooperation and coordination of work with other departments in the company. The main task of procurement is to ensure a continuous and constant supply of companies with the necessary items they need to work and the funds they need to work. This paper will present the organization of procurement in companies engaged in beer production, Carlsberg Croatia.

**Keywords:** procurement, organization of procurement in companies, stocks, materials





# SADRŽAJ

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Uvod.....   | 1  |
| 1.1. | Predmet istraživanja .....                                      | 1  |
| 1.2. | Metode istraživanja .....                                       | 1  |
| 1.3. | Hipoteza .....  | 1  |
| 1.4. | Struktura rada .....  | 2  |
| 2.   | Funkcija nabave .....   | 4  |
| 2.1. | Nabava.....   | 4  |
| 2.2. | Svrha nabave .....  | 6  |
| 2.3. | Etika nabave .....  | 7  |
| 2.4. | Politika nabave .....   | 8  |
| 2.5. | Organizacija nabave i faze organizacija poslovanja nabave ..... | 8  |
| 2.6. | Proces organizacije nabave .....                                | 11 |
| 2.7. | Mjesto nabave .....   | 12 |
| 3.   | Zalihe .....  | 14 |
| 3.1. | Uloga zaliha.....   | 14 |
| 3.2. | Vrste Zaliha .....  | 16 |
| 3.3. | Upravljanje zalihama i inventura .....                          | 18 |
| 4.   | Nabava u poduzeću Carlsberg .....                               | 21 |
| 4.1. | Carlsberg .....   | 21 |
| 4.2. | Funkcioniranje nabave u Carlsbergu .....                        | 22 |
| 4.3. | eAuctions-Tenderi .....   | 23 |
| 5.   | Primjer naručivanja hmelja u Calsbergu.....                     | 28 |
|      | Zaključak.....  | 32 |
|      | Literatura.....   | 34 |
|      | Popis slika .....   | 35 |

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Zbog velike važnosti i značaja nabave u poduzećima, ovim završnim radom prikazuje se teoretski pregled i ukazuje se na sveobuhvatnost i značaj prilikom obavljanja poslova nabave, ali i drugih usko povezanih poslova unutar poduzeća. Uz prikazani predmet završnog rada, svrha mu je da na jednostavan način pobliže prikaže i objasni osnovne pojmove vezane uz nabavu. Također, cilj završnog rada odnosi se na prikupljanje podataka vezanih uz navedenu tematiku i njihovo prikazivanje kroz praktičan dio rada gdje su prikazani primjeri koraka obavljanja poslova nabave unutar poduzeća Carlsberg.

## **1.2. Metode istraživanja**

Zbog postojanja niza klasifikacija istraživanja, za potrebe pisanja završnog rada u nastavku će biti objašnjene metode koje su korištene u procesu istraživanja te i pisanja završnog rada.

Na samom početku korištena je metoda deskripcije koja je nužna te s kojom započinje svako istraživanje. Korištene su metode analize i sinteze. Metoda analize vidljiva je u objašnjavanju faza organizacije poslovanja nabave, te vrstama zaliha. Dok se metoda sinteze uočava u dijelovima koji se odnose na objašnjavanje uloge zaliha, te ciljeva i svrhe inventure. Nadalje korištena je metoda konkretizacije koja se odnosi na određivanje onog općeg, a što se u radu može vidjeti u drugoj i trećoj cjelini unutar kojih se definiraju osnovni pojmovi nabave i zaliha. Također korištena je metoda specijalizacije koja je vidljiva u četvrtoj cjelini, gdje se završni rad specijalizira za poduzeće Carlsberg, odnosno nabavu u navedenom poduzeću.

## **1.3. Hipoteza**

Zbog velike važnosti i značaja nabave u poduzećima ali i drugih usko povezanih poslova unutar nabave, može se reći da je nabava najbitniji segment nekog poslovanja.

## 1.4. Struktura rada

Završni rad podijeljen je u šest glavnih cjelina.

Prva cjelina odnosi se na uvođenje u samu tematiku rada, prikazivanje cilja i svrhe završnog rada i naznačivanju izvora podataka kao i načina njihovog prikupljanja i obrade.

Druga cjelina odnosi se na funkciju nabave. Unutar cjeline definirani su pojmovi nabave, te je navedeni pojam definiran prema užem i širem smislu prema kojima su prikazani operativni poslovi nabave. Također objašnjena je svrha nabave koja se odnosi na ostvarivanje ciljeva u opskrbenj organizaciji. Prikazana je etika nabave s gledišta poduzeća i s gledišta dobavljača, te uz navedeno prikazuju se glavni utjecaji koji djeluju na etičke stavove pojedinca. U nastavku druge cjeline prikazana je politika nabave gdje su zapravo prikazani stavovi i zamisli na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave. Također, objašnjena je organizacija nabave kojoj je cilj ostvarivanje već postavljenih ciljeva i kroz četiri glavna koraka objašnjene su i faze organizacije poslovanja nabave. Nakon objašnjenih faza organizacije poslovanja nabave, objašnjen je proces organizacije nabave, odnosno prikazuju se osnovni koraci koji se prvenstveno odnose na prepoznavanje potreba, odabir dobavljača, ispostavljanje narudžbe, upravljanje isporukom, te i vrednovanje same nabave kao i dobavljača. Na kraju druge cjeline objašnjeno je mjesto nabave, te je iskazao na što sve treba obraćati pažnju prilikom odabira mjesta nabave. Objašnjena je nabava u sastavu komercijalne službe gdje su zapravo prikazane karakteristike nabave u malim poduzećima.

Treća cjelina odnosi se na objašnjavanje pojmova vezanih uz zalihe, te je objašnjen način upravljanja zalihama kao i njihova uloga i ključne funkcije koje imaju. Nabrojane su i objašnjene vrste zaliha, a značaj se pridaje i zalihama s obzirom na sustav zaliha materijala. Objašnjene su zadaće menadžera poduzeća prilikom upravljanja zalihama, te i o čemu ovisi količina zaliha kojom raspolaže neko poduzeće. Uz upravljanje zalihama usko je povezana i inventura koja je u nastavku treće cjeline definirana, te su prikazane svrhe i ciljevi inventure.

Četvrta cjelina završnog rada odnosi se na praktičan dio rada. Ona započinje s osnovnim i uvodnim podacima o poduzeću Carlsberg. U nastavku cjeline objašnjena je funkcija nabave u navedenom poduzeću, te je ukratko prikazana razlika lokalne i centralne nabave. Objašnjen je pojam eAukcija i koje sve dobrobiti poduzeće dobiva provođenjem takve vrste dražbi. Prikazana je komparacija tradicionalnog pregovaranja i eAukcija, gdje su zapravo prikazane karakteristike obje vrste.

Peta cjelina odnosi se na prikazivanje konkretnih primjera naručivanja hmelja u poduzeću Carlsberg. U ovom dijelu prikazani su primjeri ugovora o narudžbi, primjer lokalne narudžbenice kao i centralne narudžbenice. Isto tako prikazuje se obavijest kako je narudžba uspješno kreirana, te potvrda od dobavljača da je isporuka hmelja zaprimljena i da je moguće ispostaviti narudžbu.

Šesta cjelina odnosi se na zaključak cjelokupnog završnog rada. Ovdje je iskazana zaključna misao cjelokupne tematike završnog rada.

## 2. Funkcija nabave

Nabava se u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima korisnika. Danas je nabava sve manje funkcija s taktičkim zadacima u svezi s izvršenjem zahtjeva za nabavu uz niske nabavne cijene. Ona sve više postaje stratejska funkcija, koja svoje odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe.[10]

### 2.1. Nabava

Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu. .[10]

Porast značaja nabave uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave. [10]

Nabava je danas kao ograničena definicija opskrbe strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti. Upravljanje nabavom danas se javlja kako bi se tvrtkama omogućilo strateška prednost i potencijal za dodavanje vrijednosti. . [10]

Nabava kao organizacijski postupak želi osigurati da kupac prima robu, usluge ili radi po najboljoj mogućoj cijeni kada se uspoređuju aspekti poput kvalitete, količine, vremena i mjesta. Korporacije i javna tijela često definiraju procese namijenjene promicanju poštene i otvorene konkurencije za svoje poslovanje, istovremeno umanjujući rizike poput izloženosti prijevari i tajnom dogovaranju.[1]

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.[2]

Takvi operativni poslovi nabave mogu biti:

- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- Upiti dobavljačima
- Prijam i vrednovanje ponuda
- Vođenje pregovora

- Izbor dobavljača i naručivanje
- Praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih predanih dokumenata
- .Reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl [2].

Nabava u širem smislu podrazumijeva i obuhvaća zadatke u kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu podrazumijevaju da se što bolje iskoristi tržište nabave, ako se to dobro iskoristi to pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju.

Operativni poslovi nabave su:

- prikupljanje dobivenih zahtjeva za nabavu dobivenih od pripreme rada, razvoja skladišta, laboratorija i drugih organizacijskih jedinica
- praćenje kako se kreće samo tržište nabave
- postavljanje upita dobavljačima
- ispitivanje i ocjenjivanje dobavljača
- pregovori sa dobavljačima
- odabir najbolje ponude i narudžba
- praćenje rokova isporuke
- prijam i ispitivanje pošiljki
- kontrola računa dobavljača
- reklamacije zbog lošega rada dobavljača
- vođenje dokumentacije o nabavi

Za obavljanje operativnih poslova potrebno je određeno vrijeme , a pri samome obavljanju operativni poslovi dolaze različiti problemi kao što su: zakašnjela isporuka robe, nedovoljna količina robe, kriva roba, nedovoljna kvaliteta robe, reklamacije, nemogućnost plaćanja.

Slika 1: Ciklus nabave



Izvor: <https://bit.ly/3y5QrEI>

Slika 1 prikazuje proces ciklusa nabave. Ideja je da je cijeli proces nabave međusobno povezan, s mogućnošću planiranja potrebne robe u tvrtki, koja će se nabaviti bilo od vanjskog proizvođača ili interno iz drugog skladišta, te da će se ti planirani zahtjevi učinkovito naručiti kroz postupak kupnje.

Nakon što je narudžbenica obrađena i roba isporučena, može se izvršiti plaćanje, što dovodi tvrtku do stjecanja onoga što je učinkovito potrebno za proizvodnju, prodaju ili ured. Proces ciklusa nabave mora se smatrati cjelinom, jer se niti jedan dio planiranja i operativni dio ne mogu obaviti sami.

## 2.2. Svrha nabave

Svrha nabave je da se ostvare postavljeni ciljevi u opskrbenj organizaciji, čiji je on glavni dio. Kod nabave je najvažnije da se vodi računa da robu koju smo naručili bude dobre kvalitete i odgovarajućoj količini. Moramo voditi računa da isporuka bude u zakazano vrijeme i da ne kasni i da roba koja se nabavlja da je onda od pouzdanih dobavljača.

U suradnji s drugim poslovnih funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati idealno odvijanje poslovnih procesa u skladu s pravilima tvrtke, a i sa samim interesom tvrtke zajedno sa njihovim djelatnicima i same društvene zajednice.

Sama svrha nabave je da usklađuje i povezuje potrebe vlastite organizacije sa sredstvima, uslugama i energijom, što koja ih onda sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe.

Donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve i naći kompromisna rješenja, da bi ostvarili što bolju opskrbu.

Pri tome treba voditi računa

- da osiguravaju stalno i kontinuirano zadovoljenje potrebe vlastite organizacije, i da se održavaju dobri poslovni odnosi sa dobavljačima
- da razvijaju nove i neke druge alternativne izvore same nabave, sa glavnim ciljem da se izbjegnu ili zaobiđu poteškoće u daljnjoj opskrbi i da se zadovolje daljnje potrebe za resursima
- da poslove obavljaju uz poštivanje etičkih načela
- da se uspostavi neki novi način opskrbe koji će najbolje udovoljiti zahtjevima sigurnosti a i same učinkovitosti
- razvoju kadrova i organizacijske službe, kao i kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave

### **2.3. Etika nabave**

Etiku nabave možemo promatrati s gledišta poduzeća i s gledišta dobavljača.

Poduzeću u nabava mora izvršiti proizvodnju planiranih proizvoda ili usluga te sa tim ciljem da ostvari što je veći mogući profit, a sa samim dobavljačima mora imati dobre odnose u samoj realizaciji poslova nabave.

Produktivnost i dobit mogu se povećati ako svi zaposlenici osjećaju obvezu da se u svojem radu priključuju etičkih norma. Tako se djelatnici međusobno cijene jedan drugoga, dolazi do njihove



osobne komunikacije, nastoje doprinijeti kreativnom rješavanju problema i rezultatima timskog rada, a s dobavljačima uspostavljaju korektno partnerstvo i traže što bolja rješenja za obje strane na temelju objektivnih kriterija i ocjena troškova i koristi.

Etika nema samo zadatak da nas upozna s tim što je moralno ili čestito, nego i da kritički preispita postojeće stanje te da ukine na prave moralne vrijednosti. Svaki čovjek ima vlastite kodekse etičkog ponašanja . Postoje tri glavna utjecaja koji djeluju na etičke stavove pojedinca, a to su:

- Uvažavanje stavova autoriteta
- Grupna dinamika
- Opća društvena načela

## **2.4. Politika nabave**

Politika nabave je jako važan element politike poduzeća, a sastoji se od se od skupa zamisli i stavova na temelju kojih se određuje ciljevi poslovanja nabave te izboru putovi, načini i sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje.

Nabavna politika je jedan od glavnih dijelova opće politike poduzeća. Sastoji se od skupa mjera kojima se trgovačko poduzeće služi da bi moglo osigurati što bolju nabavu. Sva odlučivanja pri vođenu nabavne politike temelje se na predviđanju: akcija, reakcija i razvoja. One određuju odluke nabavne i prodajne politike.[8]

## **2.5. Organizacija nabave i faze organizacija poslovanja nabave**

Organizacijom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne ovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na:

- podjelu zadataka
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te odnosa između njih
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti
- sustav komunikacija između radnih mjesta. [3]

Organizacija poslovanja se bavi strukturiranjem procesa nabave kako bi njegovo odvijanje bilo u skladu sa ciljevima. Kod organizacije poslovanja potrebno je obratiti pozornost na:

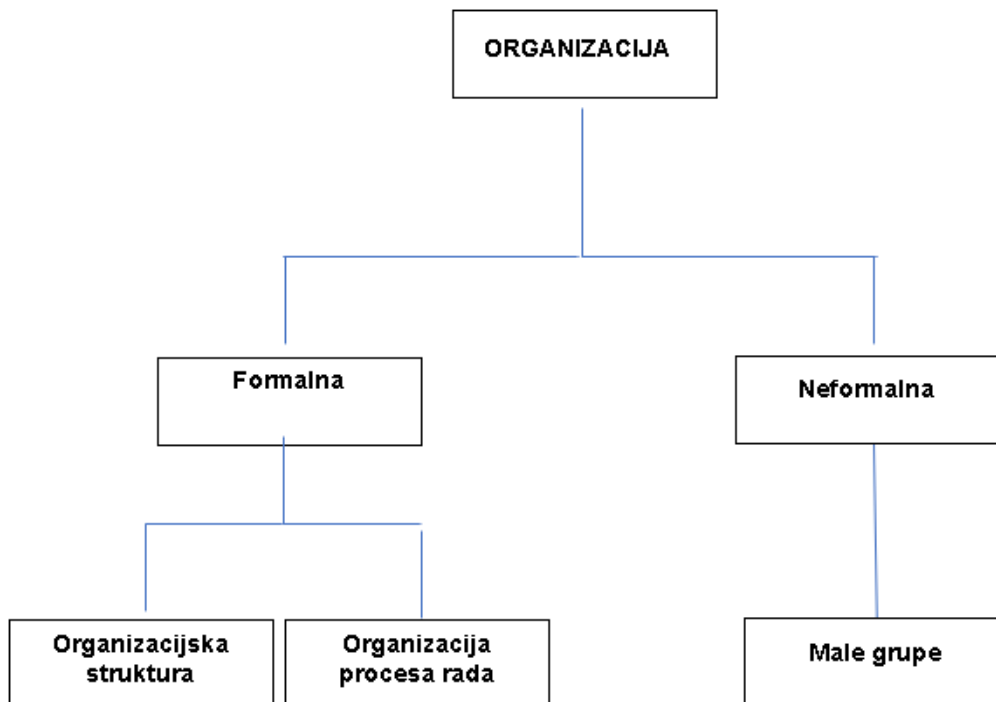
- zadatke koje treba izvršiti
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka
- angažman ljudi i sredstava
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima.[3]

Najlakša organizacija nabave je u nekim malim poduzećima gdje se nabavom bavi jedna osoba. U tom malom poduzeću jedna osoba obavlja sve poslove koje u nekim drugim većim poduzećima obavlja više ljudi.

U većim poduzećima nabavu obavljaju najmanje dvije ili više osoba. U ovakvim situacijama više osoba rade jedna te isti posao. Tu postoje i razlike između njih. Jedna osoba ima zadatak da nabavlja robu velike vrijednosti ili robu u velikoj količini, a neka druga osoba ima zadatak da nabavlja robu niske vrijednosti i u malim količinama.. Svi koji rade taj posao moraju znati svoj posao, jer inače može doći do zastoja i do gubitka vremena i novca.

Sami ciljevi procesa u procesu organiziranja su da se mora uspostaviti takva struktura i sama veza između zadanih elemenata sustava da mogu omogućiti kvalitetno rješenje zadataka nabave i usklađenja aktivnosti djelatnika.

Slika 2: Organizacija nabave



Izvor: Autor

Slika iznad prikazuje formalnu i neformalnu organizaciju. Formalna organizacija je vezana uz proces oblikovanja organizacije. Organizacija nastaje svjesnom izgradnjom (analizom, sintezom), odnosno spoznajom spontano nastalih odnosa, te njihovom prilagodbom i doradom u skladu sa zamišljenim modelom optimalnog funkcioniranja organizacije.

A sama neformalna je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada u malim grupama, a djeluju na formalne ciljeve organizacije. Pojam neformalne organizacije obično se vezuje za djelovanje neformalnih skupina u poduzeću pa se, nerijetko, neformalna organizacija shvaća a kao nešto negativno.[11]

- Faza 1: Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda – na temelju podataka o radu i trenutnim problemima na postojećem sustavu i na temelju informacija o razvoju, moraju se analizirati zahtjevi i postavljaju se osnovni standardi nabave. Standardi se temelje na

organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima, troškovima, etici i slično. Ova faza predstavlja analizu postojećih problema, a i same mogućnosti i ograničenja organizacije.

- Faza 2: Analiza postojećeg sustava – onda obuhvaća praćenje postojeće organizacije poslovanja, te ima neki svoj osvrt na samo stanje sustava s ciljem da se utvrde nedostaci i koje se mogućnosti poboljšanja. .
- Faza 3: Oblikovanje nove organizacije –ova se faza može podijeliti u dvije pod faze . Prvi dio pod faze obuhvaća oblikovanje grube organizacije (izrada koncepta sustava), a drugi dio pod faze razradu detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihovog izvršenja te dodjelu zadataka njihovim izvršiteljima).
- Faza 4: Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije – ova faza organizacije prije same primjene u praksi treba pripremiti (izraditi dijagram toka rada, odrediti logiku odlučivanja, pripremiti programsku podlogu, pribaviti potrebnu opremu i slično).[3]

## **2.6. Proces organizacije nabave**

U procesu organizacije nabave imamo osnovne korake kojima možemo ići kada organiziramo neku nabavu.. To su procesi: prepoznavanje potrebe, odabir dobavljača, ispostavljanje narudžbe, upravljanje isporukom te vrednovanje nabave i dobavljača.

- Prepoznavanje potrebe:

Potrebe se mogu prepoznati na više načina u samome poduzeću. Možemo kontaktirati nabavu s ciljem nabavke nove količine npr. piva. Narudžbe se mogu poslati preko sustava i jednostavno potvrditi preko odjela nabave.

- Odabir dobavljača

Kada odabiremo dobavljača to može biti izrazito težak posao, pogotovo ako nemamo neke stalne dobavljače i onda moramo tražiti neke druge. Najbolja solucija se da se raspitamo o dobavljaču,

dali je pouzdan, dali isporuka dolazi na vrijeme itd. Kada vidimo da je dobavljač pouzdan možemo ga angažirati.

- Ispostavljanje narudžbe

Nakon što smo odabrali pouzdanog dobavljača, možemo naručiti potrebnu robu od njega. Poslije toga slijedi potpisivanje ugovora i dogovoriti se oko klauzula. Odjel nabave mora provjeriti dali je sve uredu sa potrebnim papirima kako bi ne narudžba mogla bez grešaka obraditi.

- Upravljanje isporukom

U ovom koraku je jako bitno da se roba isporuči na vrijeme i u potrebnim količinama i na pravo mjesto. Kada robu dobavljač dopremi moramo pregledati robu dali je količina uredu, dali je došlo do nekih oštećenja tijekom transporta.

- Vrednovanje nabave i dobavljača

Taj proces se tako da ako dobavljač dobro obavlja svoj posao poduzeće će nastaviti poslovanje sa njim u budućnosti. Ako je došlo do neke greške u nabavi firma zove na razgovor dobavljača o problemu. Ako se to nastavi firma ima mogućnost raskinuti ugovor sa dobavljačem i potražiti novoga.

## **2.7. Mjesto nabave**

Mjesto nabave u organizaciji poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već to ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. U suvremenim rješenjima treba težiti da se poboljša sposobnost reagiranja na raznovrsne i promjenjive potrebe opskrbe, da se smanje troškovi opskrbe, da se između nabave i korisnika uspostave izravne informacijske veze i da se snize njihovi troškovi te da se poveća motivacija djelatnika nabave. Nabava mora imati mogućnost djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe.[3]

U malim poduzećima nalazi se najčešće u sustavu komercijalne službe.

Neke od karakteristika nabave u takvim poduzećima su

- nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje
- opseg posla je malen pa je za poslove nabave potreban jedan ili nekoliko djelatnika
- jedna osoba (rukovoditelj komercijale službe) može uspješno koordinirati i rukovoditi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.[4]

### **3. Zalihe**

Zalihe su resursi koje poduzeće posjeduje, ali se trenutno ne koriste. Zalihe su jedan od najbitnijih faktora kada se radi o proizvodnji. Ako samo poduzeće nema dovoljno zaliha ili ih ima previše može riskirati sa time da dođe određena narudžba, a oni nemaju dovoljno za proizvodnju. A i višak je problem. Zbog toga jer može doći do toga da zalihe s vremenom gube na kvaliteti i poslije su neupotrebljive. Upravljanje zalihama treba osigurati kontinuiranu proizvodnju, bez obzira na teškoće koje mogu nastati zbog loše prometne povezanost ili nejednakih rokova isporuke.

Upravljanje zalihama mora voditi stručna osoba. Jer kod zaliha ne smije dogoditi neke nestašice, jer zbog toga može doći do stajanja proizvodnje. Zalihe spadaju u kategoriju kratkotrajne materijalne imovine. Predstavljaju količinu koja je potrebna poduzeću kako bi se nesmetano odvijali procesi proizvodnje i prodaje.

#### **3.1. Uloga zaliha**

Zalihama trebamo osigurati kontinuitet poslovanja te zadovoljavanje potreba krajnjih kupaca. S druge strane, zalihe su novac u obliku robe pa je itekako bitno koju ćemo vrijednost robe imati u skladištu.

Zalihe su jedno od najsloženijih aspekata koji se pojavljuje u poduzećima koja se bave proizvodnjom. Zalihe predstavljaju ukupnu količinu materijala/ sirovine ili roba koja su u skladištu smještena do trenutka kada su potrebna za proizvodnju ili daljnju distribuciju..

Uvijek moramo imati optimalnu količinu materijala na zalihama. Nikada ne smije to biti neka velika količina zbog toga jer svaki proizvod ima svoj vijek trajanja. Tako da kada naručujemo potreban materijal uvijek moramo naručiti optimalnu količinu. Optimalna količina materijala ima najniže troškove nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Zbog toga nam se i najviše isplati da imamo optimalne količine zaliha.

Kada se radi o prodaji i proizvodnji, svaki od njih će htjeti imati velike količine zaliha jer prodaja želi imati velike količine zaliha tako da uvijek može prodati zainteresiranim kupcima, a dok s druge strane u proizvodnji oni ne želi zastoj i stajanja zbog toga jer nema potrebne količine zaliha na skladištu.

A kada se pitaju sami skladištari i financije, njihovo razmišljanje je suprotno od ostalih.

Financije ne žele kupiti veću količinu zaliha koje će stajati u skladištu kako oni ne bi ugrozili samu likvidnost poduzeća, dok skladišta većinom ima problema sa time dok ima previše nepotrebnih zaliha, one zauzimaju mjesto i onemogućuju samo skladištenje proizvoda ili roba koju su nastali tijekom proizvodnje. Samim time nastaje velika gužva i zauzimaju se drugi prostori koji nisu za tu namjenu i može doći do samoga kolapsa.

Zalihe imaju sljedeće četiri ključne funkcije:

- Zaštita poslovanja i proizvodnje od neizvjesnosti

Kada bi se neizvjesnost u poslovanju i proizvodnji mogla odstraniti, zalihe bi bile nepotrebne. Zalihe se javljaju sa zadaćom da štetne utjecaje svedu na najmanju moguću razinu. Zalihe koje se javljaju u takvoj ulozi nazivaju se sigurnosnim zalihama. Sigurnosne zalihe uspijevaju apsorbirati promjene u potražnji bez trenutne promjene u proizvodnji.

- Omogućavanje ekonomične proizvodnje i nabave

Često je ekonomično proizvoditi proizvode u serijama. Serija se može proizvesti u kratkom vremenskom razdoblju, a zatim se ne izrađuju proizvodi iz te serije dok ona nije gotovo ispražnjena. Slična situacija vrijedi i kod kupnje sirovina, zbog troškova naručivanja, popusta na količinu i troškova prijevoza ekonomično je nabavljati u velikim serijama.

- Pokrivanje očekivanih promjena u ponudi ili potražnji

Postoji nekoliko situacija u kojima se mogu spriječiti promjene u ponudi ili potražnji npr. takav slučaj je kada dolazi do promjene cijene ili raspoloživosti sirovina. Drugi razlog je planiranje marketinške promocije, kad se unaprijed mogu uskladištiti velike količine gotovih proizvoda radi buduće prodaje.

- Osiguranje tranzita materijala

Tranzitne se zalihe sastoje od materijala koji se ne nalazi na putu s jednog mjesta na drugo. Na te zalihe utječu odluke o lokaciji tvornice te izbora prijevoznika.[1]



## 3.2. Vrste Zaliha

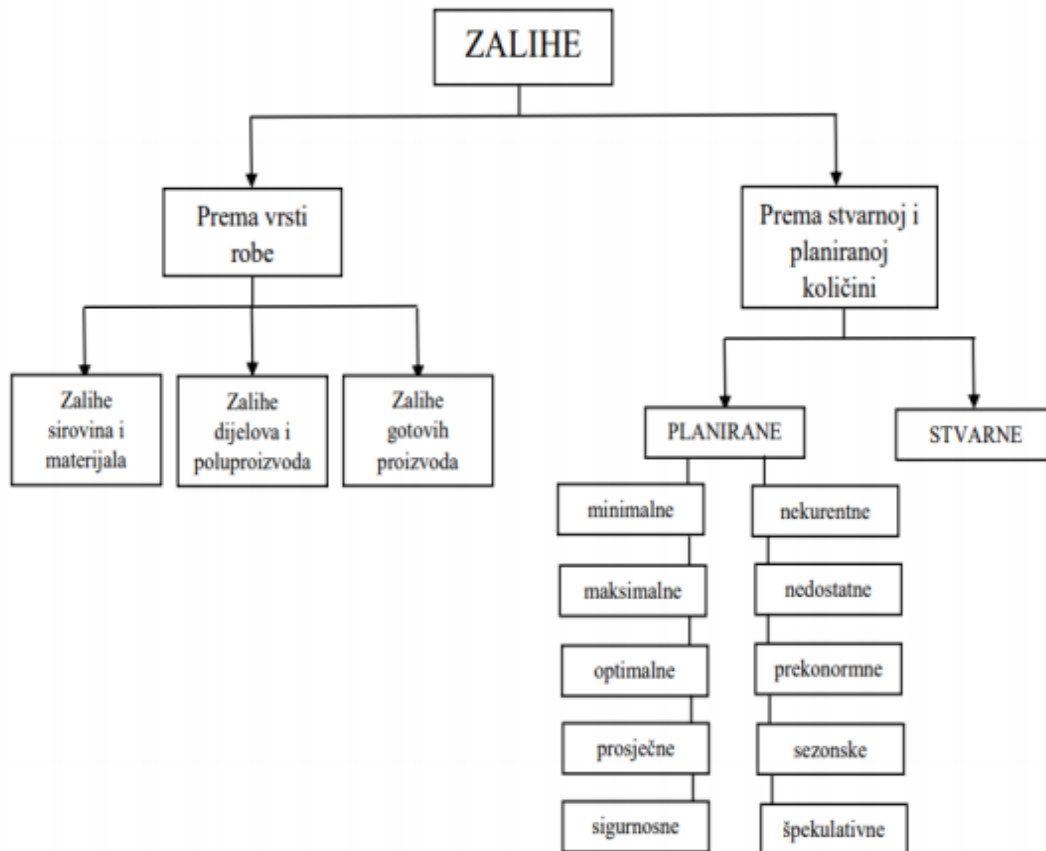
Postoje tri osnovne vrste zaliha:

- Zalihe sirovina i materijala – su zalihe sirovine i materijali za sva ona dobra koja poduzeće naručuje za potrebe vlastite proizvodnje i pripreme/proizvodnje svog gotovog proizvoda.
- Nedovršena proizvodnja – to su sva sredstva koja se nalaze u procesu proizvodnje i na kojima se provode određene operacije kako bi se dobio gotov proizvod.
- Zalihe gotovih proizvoda– to su zalihe gotovih proizvoda koji predstavljaju kompletirane gotove proizvoda poduzeća koji su spremni za daljnju otpremu i prodaju.

Zalihe se mogu s obzirom na sustav zalihe materijala, podijeliti na:

- minimalne zalihe – su količine zaliha ispod koje se ne smiju dopustiti da budu manje od toga
- maksimalne zalihe – je maksimalna količina zaliha iznad koje se ne smije nabavljati materijal za određeno razdoblje
- optimalne zalihe - količina materijala koja ima najniže troškove nabave, dopreme, skladištenja i zaliha
- signalne zalihe – to su razine zaliha kod kojih se naručuje materijal
- alarmne zalihe - razina zaliha koje su u blizini minimalnih , treba se hitno napraviti nova zaliha
- prekonormne zalihe - višak zaliha koji na govori da treba odgoditi sljedeće naručivanje materijala
- nekurentne zalihe - materijali koji nisu dovoljne kvalitete
- sigurnosne zalihe - materijal nabavljen i uskladišten za određenje namjene
- izdvojene zalihe - materijal loše kvalitete od ugovorenog, posebno je uskladišten dok se ne riješi reklamacija [1]

Slika 3: Vrste zaliha



Izvor: <https://bit.ly/3rEzPBA>

Slika iznad prikazuje graf kako izgledaju vrste zaliha. Postoje dvije podjele vrsta zaliha prema vrsti robe te zalihe prema stvarnoj i planiranoj količini.

Prema vrsti robe imamo zalihe sirovina i materijala (su sirovine koje nisu predate u proizvodnju, ali se nalaze u samome skladištu), zalihe dijelova i poluproizvoda (to su proizvodi na kojima se odvijaju zadnji koraci u proizvodnji kako bi on postao gotov proizvod), zalihe gotovih proizvoda (su gotovi proizvodi koji se mogu prodavati.)

Prema stvarnoj i planiranoj količini imamo planirane i stvarne zalihe. Tu je cilj kako bi se same zalihe proizvoda uskladile s mogućnostima i potrebama kako bi zalihe bile optimalne.

### 3.3. Upravljanje zalihama i inventura

Upravljanje zalihama predstavlja jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta samoga poduzeća. Kod upravljanja zalihama glavni im je cilj da zalihe budu što manje, ali da budu dovoljne za održavanje kontinuiranoga procesa proizvodnje i prodaje. Prevelika količina zaliha koje imamo na skladištu uvjetuju nepotrebnim troškovima držanja tih zaliha, a premala količina zaliha mogu stvoriti probleme u samom procesu proizvodnje, odnosno prodaje.

S vremenom kako napreduje informacijska tehnologija i pojava novih modela planiranja i kontrole, dovelo je do samoga napredak pri upravljanju zalihama. Danas u skladištima imamo skenere kojima očitavamo barkodove koji se nalaze na svakom proizvodu. Kada nam nova zaliha materijala dođe na skladište, najprije je mi moramo skenirati i uvesti u sustav da znam koliko čega imamo. Kada smo to uradili možemo robu pospremiti.

Kada nam određeni materijal zatreba mi ga uzimamo iz skladišta i razdužujemo i tako svaki put. Kada na ponestane resursa sustav daje uzbunu da su resursi pri kraju i da treba naručiti nove zalihe.

Količina zaliha koja nam je potrebna na skladištu ovisi o mnogo pokazatelja, a najčešći pokazatelji su:

- opseg same proizvodnje, onoliko robe koliko je bilo dogovoreno da će biti isporučeno kupcima (ako je riječ o trgovini)
- broj skladišta u distributivnoj mreži
- uvjeti skladištenja (stanje samoga skladišta i opremljenost samoga skladišta ) i osposobljenost skladišnih radnika
- uvjeti transporta (kvantiteta i kvalitete transportnih sredstava, osoblja i putne mreže)
- uvjeti na domaćem i stranom tržištu
- koliko često zaprimamo narudžbe
- tipovi robe koji su u skladištu (kolika je brzina kvarenja robe , zastara na samu robu, cijena uskladištenja i sl.)

Oko svake odluke o držanju potrebnih zaliha za proizvodnju stoji plan ili predviđanja odgovarajuće potrebne količine proizvodnje ili dogovorene isporuke robe kupcima. Sama predviđanja koja se rade unaprijed mogu, ponekad biti pogrešna, a te pogreške najčešće nisu

nastale nečijom krivicom, nego zbog neočekivanih promjena koja su se trenutno dogodila na tržištu ili mogu nastati i zbog samih nepredviđenih akcija konkurenata.

Inventura je fizičko popisivanje sve vrste imovina i obveza koje poduzeće posjeduje . Znači: materijalna imovina (inventar, zalihe...), nenaplaćena potraživanja, krediti, pozajmice, depoziti, vrijednosni papiri, novac na deviznim i žiro računima i blagajna.

Obveze čine neplaćene fakture prema dobavljačima, primljeni krediti, neisplaćene plaće, davanja državi i dr. Inventura se mora provoditi iz toga razloga jer se prema zakonu o računovodstvu propisuje obvezu popisivanja sve imovine koja se posjeduje i izvora vlasništva tvrtke (vlastiti kapital + obveze) na dan godišnjih financijskih izvještaja tj. na 31.12. svake godine.

Međunarodni računovodstveni standardi također propisuju da financijski izvještaji trebaju realno i objektivno iskazivati stanja imovine i obveza, za što je potrebno kvalitetno provođenje inventure. Veći sustavi trebaju vlastitim internim aktom (Pravilnik o popisu) urediti postupak popisivanja.

Osnovna sredstva (dugotrajna imovina) – svako osnovno sredstvo treba imati dodijeljen svoj inventarski broj. Inventarski broj je identifikacijski broj koji je fizički pridružen dugotrajnoj imovini i pod kojim je ta imovina upisana u knjigu inventarskih predmeta.

Potrebno je imati ažuriranu evidenciju osnovnih sredstava kako bi usporedili popisane količine sa onima u evidenciji. Računovodstvenim politikama se utvrđuju kriteriji: što je osnovno sredstvo, a što sitni inventar.

Osnovnih sredstava su ona sredstva koja se koriste u poslovnim aktivnostima poduzeća u dužem vremenskom razdoblju, u svojem vijeku upotrebe onda ne mijenja fizički oblik, sa vremenom nastaje trošenje predmeta , tako da svoj dio vrijednosti one prenose na gotove proizvode ili same usluge, te podliježu obračunu amortizacije.

A sitni inventar čine predmeti proizvedene kratkotrajne nefinancijske imovine koji se ne utroše jednokratnom upotrebom u procesu poslovanja. Vrijednost sitnog inventara može se otpisati jednokratno, stavljanjem u uporabu ili kalkulatивно, razmjerno trošenju.

Pripremne radnje – obuhvaćaju imenovanje povjerenstva, pripremu popisnih mjesta i popisnog materijala, definiranje i sastavljanje plana i uputa za obavljanje popisa

Provođenje popisa – fizička provjera imovine i obveza te ispunjavanje popisnih lista sa stvarnim stanjem

Usporedba knjigovodstvenog i stvarnog stanja – utvrđivanje inventurnih razlika (viškova i manjkova)

Sastavljanje izvješća o obavljenom popisu – donošenje zaključaka o rezultatima popisa te prijedlog postupanja s pojedinim oblicima imovine i obveza

Donošenje odluke o postupanju s utvrđenim rezultatima popisa – konačnu odluku o postupanju s rezultatima popisa donosi uprava društva. Odluka je temelj za računovodstvenu provedbu.

Računovodstvena evidencija – nakon provedene inventure potrebno je napraviti odgovarajuća knjiženja u računovodstvo[9]

## **4. Nabava u poduzeću Carlsberg**

U daljnjem djelu svojega rada opisati su kako se odvija sama nabava sirovina, točnije hmelja koji je potreban za proizvodnju samoga piva. Razlog zašto sam odabrao ovo poduzeće je to jer sam tamo obavljao stručnu praksu i dobio neke konkretne podatke kako se to tamo sve odvija.

### **4.1. Carlsberg**

Sjedište samo poduzeća nalazi se u glavnome gradu Danske Copenhagenu. Osnivač samoga poduzeća je J. C. Jacobsen. Ono je osnovano davne 1847.godne.

Jacob Christian Jacobsen rođen je 1811. godine. Nakon smrti oca, 1835. godine, otvorio je pivovaru. Vođen strašću za pivom i velikim zanimanjem za prirodne znanosti, kao životni moto postavio je unaprjeđenje kvaliteta piva.[7]

Njegova prva stanica bila je Bavarska, gdje je izučavao tehnike pravljenja novog piva u Gabriel Zettelmeyer's zum Spaten pivovari, u Munchenu. U ljeto 1845. godine vratio se u Dansku, s dva lonca Spaten kvasca u kutiji za šešir, prilagođenoj posebno za tu svrhu. Tijekom dugog putovanja kvasac je čuvao od topline tako što se često zaustavljao kako bi ga polijevao hladnom vodom.[7]

Carlsberg Croatia dio je danske grupacije Carlsberg koja je trenutno prisutna na više od 150 svjetskih tržišta. 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. Svojim odgovornim ponašanjem postavili smo primjer 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.

## 4.2. Funkcioniranje nabave u Carlsbergu

Sama nabava u Carlsbergu je jedan dio ISC-a (Integrated Supply Chain) u koji spadaju još proizvodnja, logistika i odjel planiranja. Odjel planiranja je prvi kontakt sa centralnom nabavom i dobavljačima.

ISC upravlja svjetskom pivarskom mrežom u Carlsberg Group, bavi se globalnim procesima nabave, postavlja globalne standarde za tehnologiju piva i logističke usluge te osigurava cjelovito planiranje kroz čitav opskrbeni lanac.

Procurement Manager Non P1 countries je nadređena u lokalnoj nabavi i lokalno je vezana za odjel Marketinga (POS materijali - reklamni materijali), Capex, rezervne dijelove, usluge, itd. Također je regionalno Procurement Manager za Zapadnu Europu.

Podređena je lokalno direktoru proizvodnje, ali i direktoru nabave za Zapadnu Europu.

Procurement Supply Manager je osoba lokalno vezana za proizvodnju i pripadajuće kategorije koji čine materijali za pakiranje, sirovine i kemikalije koje pak direktno nabavlja odjel planiranja. Dakle, ona je veza između odjela planiranja i centralne nabave kao i strateških dobavljača vezano za rješavanje bilo kojeg problema oko količina, rokova isporuka, reklamacija i sl.

Nabava Grupacije Carlsberg je centralizirana i podijeljena po mnogim različitim kategorijama, potkategorijama i zemljama/regijama koje obuhvaća. Carlsberg Croatia tako spada u regiju Central Eastern Europe.

Slika 4: Regija u koju spada Carlsberg Croatia



Izvor: Carlsberg Croatia

Dakle, mnogi procesi u sklopu naručivanja koje će provoditi zemlja lokalno ovisi o procesima, politici i odlukama koje se provode i donose unutar centralne nabave, a prema inputima svake zemlje, a najvažnija polaznica je budžet, a zatim periodični forecasti pojedine zemlje prema dobavljačima.

U posljednjem kvartalu godine radi se na procjeni, razvoju i donošenju prodajnog budžeta (mjesečni plan prodaje za narednu godinu za svaki SKU, bilo onaj koji lokal proizvodi ili uvozi), a prema njemu proizvodnog budžeta (mjesečni plan proizvodnje za narednu godinu za svaki SKU koji se lokalno proizvodi).

Iz proizvodnog budžeta pak proizlazi plan razrađen po mjesecima i to za svaki materijal ovisno o pripadajućem normativu. Takav plan sa svim ukupnim količinama po svakom materijalu potrebnom za proizvodnju ulazi u sustav centralne nabave. Svaka kategorija preuzima ulogu za vlastiti dio i po inputima iz sustava razrađuje plan za sljedeću godinu koji obuhvaća i odabir dobavljača.

Odabir dobavljača može se obavljati i putem tendera što znači da se raspisuje tender na koji se pozivaju dobavljači i u sklopu kojeg se odabiru dobavljači koji ponude najbolje uvjete. Sa tim dobavljačima sklapa se ugovor na određeno vrijeme, sa strateškim i na dulji period i to na određenu, alociranu količinu.

### **4.3. eAuctions-Tenderi**

eAuction je neka vrsta licitacija . Ona je jedna od najučinkovitijih i naj isplativih alata za kupnju robe i pri tome ima ulogu smanjiti ukupne troškove vlasništva, povećati konkurenciju i uštedjeti pri kupnji.

To je alat koji se prvenstveno usredotočen na pregovore o cijenama nakon pretkvalifikacije za sposobnosti dobavljača i stvaranje usporedbe sličnih prijedloga dobavljača koji utječu na cijenu u događaju na mreži i u stvarnom vremenu.

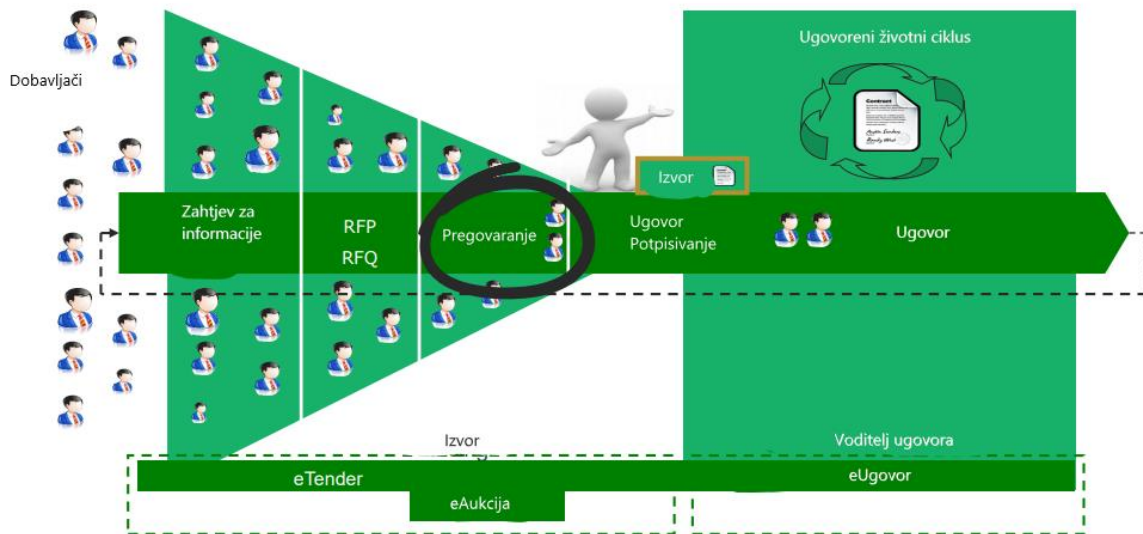


Neke od beneficija eAuctona su:

- Niže cijene -zbog toga su broji dobavljači protiv samih eAuctions. Razlog tome jer im drugi dobavljači mogu rušiti cijenu materijala, i oni zbog toga nisu u profitu u kakvom bi oni htjeli biti.
- Ušteda vremena -80% posla je priprema, ali stvarni pregovori se vode istovremeno sa svim dobavljačima i obično završi za manje od sat vremena.
- Ponavljanje- nakon postavljanja jedne aukcije u sustav, kada se ta aukcija završi mi možemo sve podatke kopirati i samo promijenimo podatke koji su nam potrebni za sljedeću aukciju.
- Transparentnost tržišta- u aukcijama svaki ponuđač dobiva iste podatke kao i svi ostali i svi oni licitiraju protiv iste "mete". Svako od njih ruši cijenu jedan drugome kako bi bas on pobijedio u dražbi i kako bi bas on dobio taj posao. Dobro osmišljena aukcija osigurava "istinske tržišne cijene"
- Poboljšanje procesa- eAukcije pružaju strukturiran i jedinstven radni postupak čak i za veće korporacije. Ponude se prihvaćaju samo unutar sustava i svi su podaci i komunikacija prihvatljivi pohranjeni na jednom mjestu i automatski sastavljeni.[6]

Same aukcije su jedan veći dio procesa nabavke, one nikako ne zamjenjuju sami proces nabave. One su samo jedan dio nabave, bez koje poduzeće ne bi moglo ni funkcionirati.

Slika 5: Funkcioniranje eAuctions



Izvor: Carlsberg Croatia

### Tradicionalni pregovori

- Individualna komunikacija između kupca i dobavljača
- Nedostatak transparentnosti za dobavljače i za kupca, teško je utvrditi dali je kupac spreman zaista toliko platiti za određenu robu
- Više je rundi pregovora, neučinkovito (dan ili tjedan)
- Izravnim pregovaranjem može se stvoriti kontradiktorni odnos s dobavljačem
- Znanje/vještina nije lako prenositi

### eAukcije

- Pregovore prepušta u ruke dobavljačima, ali kupac ima domaće polje prednost
- Stvara (percepciju) konkurenciju između dobavljača
- Potiče istinske tržišne cijene

- Smanjenje vremena ciklusa pregovora ostavlja više vrijeme za aktivnosti vezane uz vrijednosti, a to su analiziranje, odabir strategije, optimizacija nagrada, poboljšati poslovnu integraciju s trenutnim dobavljačem, istražiti i poboljšati kvalitetu usluga s trenutnog dobavljača, organizirati transfer tehnologije iz organizacije dobavljača, Identificirati nove dobavljače

“Prokletstvo pobjednika“ strana koja pobijedi u pregovorima ili dražbi imovine neizvjesne vrijednosti sa poštenim brojem ponuđača obično plaća više nego što imovina stvarno vrijedi (ili na jeziku nabavke: dobavljač koji pobjede obično nude nižu cijenu od one koju su prvotno htjeli ponuditi)

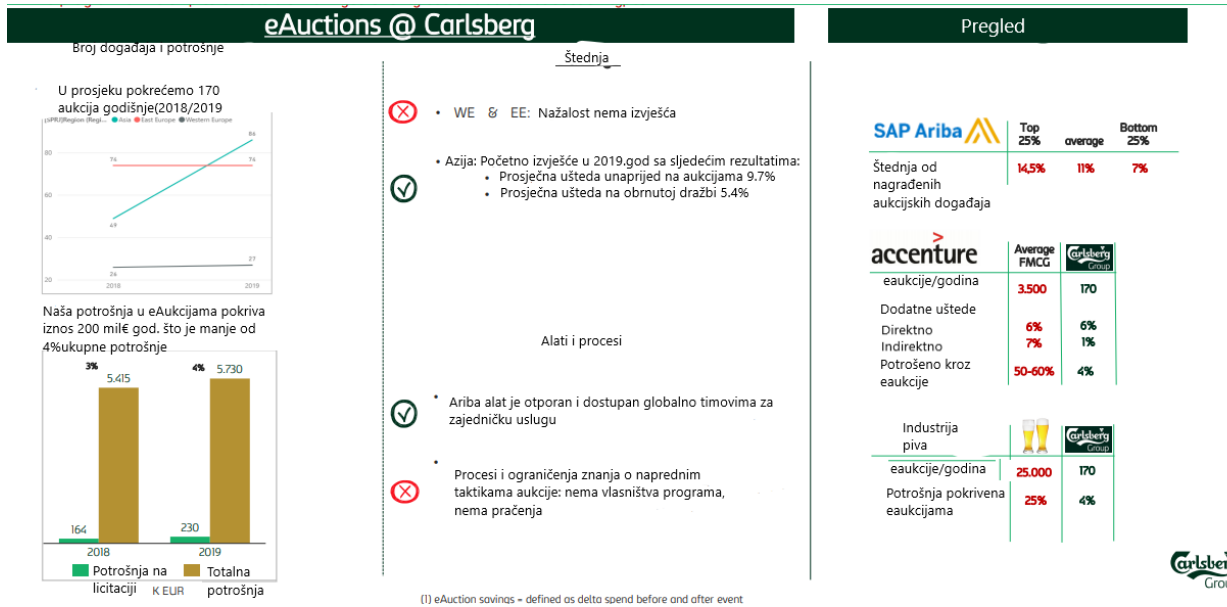
No, dobavljači su svjesni rizika i stoga pregovaraju konzervativno. Pažljivo osmišljena e -aukcija može smanjiti (za dobavljače) strah od rizika tako da oni tako da nastave agresivno licitirati.

Uzmimo u obzir tradicionalni RFP koji izdaje velika kemijska tvornica za opskrbu prirodnim plinom za sljedeće dvije godine. Molimo ponuditelje da jamči isporuku po fiksnoj cijeni. Svi se ponuditelji suočavaju s neizvjesnošću na tržištu, a također su nesigurni i u međusobnoj procjeni. Kao rezultat toga, cijene njihovih ponuda znatno su veće od one za koju procjenjuju vrijednost ugovora. Ovo konzervativno nadmetanje strategija umanjuje "pobjedničko prokletstvo"

Sada razmislite o zamjeni RFP pristupa e -aukcijom u kojoj ponuditelji vide neke dokaze o aktivnostima drugih ponuditelja. Jer postoji potvrda da drugi ponuditelji na sličan način vrednuju ugovor, time se umanjuje određena neizvjesnost, a sudionici će biti motivirani ponuditi više agresivno (niže cijene).

Pobjednički ponuditelj zna što treba ponuditi da bi ostao konkurentan, a istodobno im ne prijete opasnost od "pobjedničkog prokletstva". Kroz u ovom postupku nabave ponuditelji sudjeluju sa većom sigurnošću i povjerenjem, što rezultira nižim cijenama.

Slika 6: eAuctions [6]



Izvor: Carlsberg Croatia

## 5. Primjer naručivanja hmelja u Calsbergu

Odjel planiranja kao dio ISC-a vrši izravno naručivanje svih materijala potrebnih za proizvodnju (materijala za planiranje, sirovina i kemikalija).

U Carlsbergu Croatia se naručuje nekoliko vrsta hmelja kao jedne od najvažnijih sirovina koja kao takva spada pod dio kategorije koji vodi centralna nabava i kao što je spomenuto, odabir dobavljača ove sirovine vrši se putem tendera.

Nakon što je sklopljen ugovor sa određenim dobavljačem taj se ugovor osim u sustavu Centralne Nabave aplicira u lokalni sustav SAP-a pod određenim brojem sporazuma. Odjel planiranja je od strane lokalne nabave obaviješten o broju sporazuma koji se može koristiti za naručivanje u određenom periodu.

Slika 7: Primjer ugovora o narudžbi hmelja

The screenshot shows the SAP 'Prikaži Ugovor : Podaci zaglavlja' (Display Contract: Header Data) screen. The data is organized into several sections:

- Contract Details:** Sporazum: 8000027316, Šifra poduzeća: HR10, Grupa nabave: H04, Tip sporazuma: ZQCL, Organizacija nabave: HR48, Dobavljač: 600000028, CGP\_HVG.
- Administrativna poja:** Datum sporazuma: 26.11.2018, Interval br.stavke: 10, Interval podstv: 1, Početak važenja: 01.01.2019, Završ.vajjanost: 31.12.2020, Jezik: EN,  PR poruka.
- Uvjeti isporuke i plaćanja:** Uvjeti plaćanja: PL12, Cijna vr.: 0,00, HRK, Plaćanje u: 12 dani, 0,000 \$, Tečaj: 1,00000,  Fik.teč.st, Plaćanje u: 0 dani, 0,000 \$, Incoterms: DDP, Koprivnica, Plaćanje u: 0 dana neto.
- Referentni podaci:** Datum ponude, Vaša referenca, Naša referenca, Dob.nabave: 600000051, Logički sustav: POSCLNT100, Ponuda, Prodavač, Telefon, Izdav.fakture: 600000001.

At the bottom right, the summary shows: Sum Line Item 0,00.

Izvor: Carlsberg Croatia

Prilikom kreiranja narudžbenice u sustavu odabire se i unosi broj ugovora, ako u ugovoru postoji više stavaka odabire se željena stavka, i s obzirom da ugovor automatski prenosi sve u njemu unesene stavke kao što su cijena, paritet i ostali uvjeti, unosi se samo željena količina i datum isporuke.

Nakon unosa navedenih podataka narudžbenica se snimi i iz lokalnog sustava automatski odlazi u sustav Centralne Nabave gdje se kreira narudžba koja se putem automatskog sustava šalje dobavljaču na njegovu mail adresu pohranjenu u sustavu.

Slika 8: Primjer lokalne narudžbenice



**Company**  
**Carlsberg Croatia d.o.o.**  
**Ulica Danica 3**  
**HR-48000 KOPRIVNICA**

Page 1 of 1

## Purchase Order

The number of PO must be stated on every invoice and transport document.  
 Confirmed Purchase order send back to the sender.

|  |   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
|--|---|------------------------|------------|-------------|------------|----------------------|-----------|--------------|------------------|--------------|--------------|------------|--------------|---------------|-------------------------------|-----------------|-----|--------------------------|------|--------------------|----------------------------------|----------------------|--|------------------|-----|--------------------|---------------------|
| <p><b>Vendor Address</b></p> <p>Company<br/>                 CSC BarthHaas GmbH &amp; Co. KG<br/>                 Freiligrathstrasse 7/9<br/>                 D-90482 NUERNBERG</p> <hr/> <p><b>Billing Address</b></p> <p>Company<br/>                 Carlsberg Croatia d.o.o.<br/>                 Ulica Danica 3<br/>                 HR-48000 KOPRIVNICA</p> <hr/> <p><b>Shipping Address</b></p> <p>Koprivnica"Carlsberg Croatia"<br/>                 Ulica Danica 3<br/>                 HR-48000 KOPRIVNICA</p> | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Document Number</b></td> <td>3700049307</td> </tr> <tr> <td><b>Date</b></td> <td>15.01.2020</td> </tr> <tr> <td><b>Vendor Number</b></td> <td>600000015</td> </tr> <tr> <td><b>Buyer</b></td> <td>Silvija Bermanec</td> </tr> <tr> <td><b>Phone</b></td> <td>+38548657096</td> </tr> <tr> <td><b>Fax</b></td> <td>+38548657080</td> </tr> <tr> <td><b>E-mail</b></td> <td>silvija.bermanec@carlsberg.hr</td> </tr> <tr> <td><b>Currency</b></td> <td>HRK</td> </tr> <tr> <td><b>Terms of payments</b></td> <td>PL12</td> </tr> <tr> <td><b>Description</b></td> <td>Within 12 days without deduction</td> </tr> <tr> <td><b>Delivery Date</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Incoterms</b></td> <td>DDP</td> </tr> <tr> <td><b>Description</b></td> <td>Delivered Duty Paid</td> </tr> </table> | <b>Document Number</b> | 3700049307 | <b>Date</b> | 15.01.2020 | <b>Vendor Number</b> | 600000015 | <b>Buyer</b> | Silvija Bermanec | <b>Phone</b> | +38548657096 | <b>Fax</b> | +38548657080 | <b>E-mail</b> | silvija.bermanec@carlsberg.hr | <b>Currency</b> | HRK | <b>Terms of payments</b> | PL12 | <b>Description</b> | Within 12 days without deduction | <b>Delivery Date</b> |  | <b>Incoterms</b> | DDP | <b>Description</b> | Delivered Duty Paid |
| <b>Document Number</b>   | 3700049307  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Date</b>  | 15.01.2020  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Vendor Number</b>   | 600000015   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Buyer</b>   | Silvija Bermanec  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Phone</b>   | +38548657096  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Fax</b>   | +38548657080  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>E-mail</b>  | silvija.bermanec@carlsberg.hr   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Currency</b>  | HRK   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Terms of payments</b>   | PL12  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Description</b>   | Within 12 days without deduction  |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Delivery Date</b>   |   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Incoterms</b>   | DDP   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |
| <b>Description</b>   | Delivered Duty Paid   |                        |            |             |            |                      |           |              |                  |              |              |            |              |               |                               |                 |     |                          |      |                    |                                  |                      |  |                  |     |                    |                     |


  

| item | Material/Description   | quantity | U M | unit price | amount |
|------|--|----------|-----|------------|--------|
| 10   | RH00022<br>Bitter hops Extract IKE<br>Outline agreement : 8000026389 | 144,00   | KG  |            |        |
|      | Gross Price  |          |     |            |        |
|      | CGP markup % base  | 6,00 %   |     | 4.833,82   |        |
|      | CGP markup % accrual   | 6,00- %  |     | -4.833,82  |        |
|      | <b>Total Net Value</b>   |          |     |            |        |

Izvor: Carlsberg Croatia

Centralna narudžbenica koja se kreira na temelju lokalne narudžbenice i automatski odlazi dobavljaču.

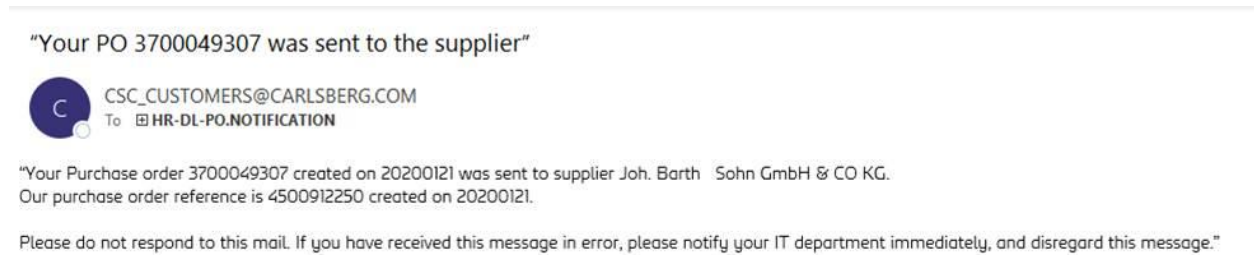
Slika 9: Primjer centralne narudžbenice

|   |   |  |     |             |            |
|---|---|--|-----|-------------|------------|
|    |   | Purchase order   |     |             |            |
|   |   | <b>Purchase Order Number 4500912250</b>  |     | Page 1 of 1 |            |
| <b>Vendor Address</b><br>Joh. Barth & Sohn GmbH & CO KG<br>Freiligrathstrasse 7/9<br>DE-90482 Nürnberg<br>09 Bavaria<br>Fax: 9115489477                                 |   | Local PO number            3700049307<br>Date                            21.01.2020<br>Vendor Number            20000390<br>Buyer                         Carlsberg Supply Company |     |             |            |
| <b>Buying Company</b><br>Carlsberg Supply Company AG<br>Spinnereistrasse 2 .<br>CH-8866 ZIEGELBRÜCKE<br>GL Glarus<br>VAT no.: HR09825408933                             |   | Phone                         +48 618 44 13 58<br>Fax                              +48 618 44 11 04<br>E-mail:                    csc_suppliers_orderconf@carlsberg.com            |     |             |            |
| <b>Delivery Address</b><br>Carlsberg Croatia<br>Ulica Danica 3<br>48000 KOPRIVNICA<br>CROATIA<br>Tel: 48657086  |   | Currency                    EUR<br>Payterms                    End of Month + 93 days net<br>Incoterms                   DDP Koprivnica<br><br>Delivery date/time: 04.03.2020      |     |             |            |
| <b>CONFIRMATION REQUIRED</b><br>REQUIRED CONFIRMATION AT DATE OF PO PLACEMENT   |   |  |     |             |            |
| <b>Invoice to be forwarded to:</b><br>Carlsberg Shared Services Sp. z o. o.<br>ul. Male Garbary 9, 61-756 Poznan, Poland<br>Email: CSC_suppliers_invoices@carlsberg.com |   |  |     |             |            |
| Acceptance of this order is equivalent to acceptance of our company general terms and conditions and code of conduct.   |   |  |     |             |            |
| Item  | Material/Description  | Quantity   | UoM | Net Price   | Net Amount |
| 10  | 208643<br>Bitter hops Extract IKE<br>Local material number :RH00022 | 144,000  | KAI |             |            |
| Outline agreement: 8000026388 Item:00002  |   |  |     |             |            |
| Total Net Value   |   |  |     | EUR         |            |

Izvor: Carlsberg Croatia

Da je narudžba kreirana u centralnom sustavu temeljem lokalne narudžbe i da je ista poslana dobavljaču potvrđuje i automatska notifikacija koja se dobiva putem maila.

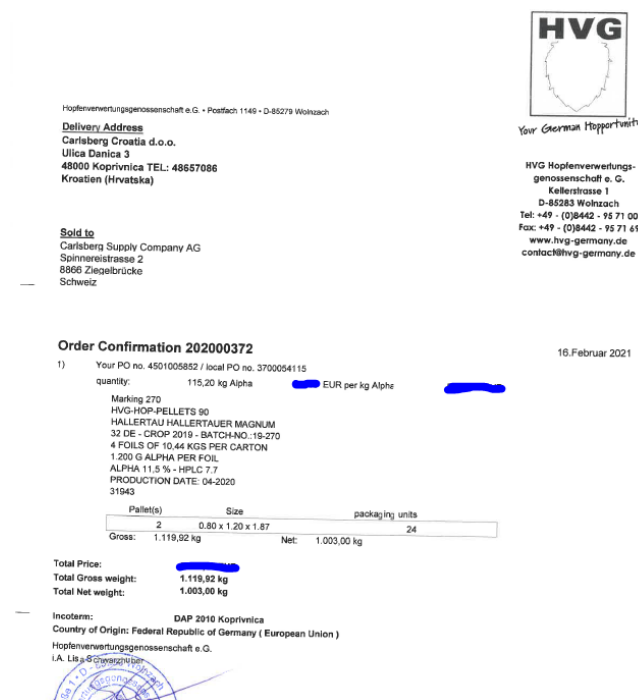
Slika 10: Obavijest da je narudžba uspješno kreirana



Izvor: Carlsberg Croatia

Naravno, tu nikako ne izostaje direktna komunikacija s dobavljačem od strane planiranja. Obavezno se šalje i mail sa obavijesti da je narudžbenica kreirana i traži se potvrda dobavljača o mogućnostima isporuke.

Slika 11: Potvrdan od dobavljača da je isporuka hmelja zaprimljena i da je moguća



Izvor: Carlsberg Croatia



## **Zaključak**

Nabava je jedan je najvažnijih poslovnih funkcija u poduzeću. Od nabave sve kreće u poduzeću. Moramo nekako naručiti materijale da bi mogli proizvoditi i da bi samo poduzeće moglo opstati na tržištu. Veliku ulogu u nabavi imaju i sami dobavljači koji predstavljaju osobe koje će nam dostaviti potrebne materijale za proizvodnju. Uz samu nabavu i zalihe imaju jako veliki utjecaj na poduzeće. Mnoga poduzeća posjeduju ogromne količine zaliha koje su im potrebne za proizvodnju. Ali i samim time kada imamo velike količine moramo paziti i da ne dođe do toga da nam se roba pokvari. Zato mora poduzeće imati optimalne zalihe kako ne bi došlo do toga da se ta zaliha mora otpisati.

Carlsberg Croatia ima jako veliku funkciju nabave. Svako dnevno se nabavljaju sirovine potrebne za neprekidan rad. Tamo nabava ima jako veliku funkciju, jer treba sve savršeno funkcionirati kako bi se održao radni proces. Zalihe proizvoda u Carlsbergu se svaki dan nadopunjavaju jer je sada trenutno sezona.



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, Emmanuel Kaputić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Upravljanje malomom u funkciji poduzeća Corralberg (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nezovoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Emmanuel Kaputić  
(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, Emmanuel Kaputić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Upravljanje malomom u funkciji poduzeća Corralberg (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Emmanuel Kaputić  
(vlastoručni potpis)

# Literatura

## Knjige:

1. Lj. Krpan, R. Marušić, V. Jedvaj, Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji[5]

## Članci:

1. Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Ljudevit Krpan, Diana Varga, Robert Maršanić[10]

## Izvori s interneta:

1. <https://en.wikipedia.org/wiki/Procurement> [1]
2. <https://www.vup.hr/data/files/13030410419823.pdf> [2]
3. [file:///C:/Users/Emanuel/Downloads/tj\\_9\\_2015\\_3\\_327\\_336%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Emanuel/Downloads/tj_9_2015_3_327_336%20(7).pdf) [3]
4. <https://www.cronata.hr/blog/organizacija-nabave/> [4]
5. <https://carlsbergcroatia.hr/tko-smo-mi/carlsberg-grupacija/nasa-povijest/> [7]
6. <https://www.vup.hr/Data/Files/130201133230910.pptx> [8]
7. <https://www.minimax.hr/blog-sto-inventura-zasto-se-provodi/> [9]
8. [http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_605.pdf](http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf) [11]

## Popis slika

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Ciklus nabave .....  | 6  |
| Slika 2: Organizacija nabave .....  | 10 |
| Slika 3: Vrste zaliha.....  | 17 |
| Slika 4: Regija u koju spada Carlsberg Croatia .....                                    | 22 |
| Slika 5: Funkcioniranje eAuctions .....   | 25 |
| Slika 6: eAuctions .....  | 27 |
| Slika 7: Primjer ugovora o narudžbi hmelja .....  | 28 |
| Slika 8: Primjer lokalne narudžbenice .....   | 29 |
| Slika 9: Primjer centralne narudžbenice .....   | 30 |
| Slika 10: Obavijest da je narudžba uspješno kreirana .....                              | 31 |
| Slika 11: Potvrđan od dobavljača da je isporuka hmelja zaprimljena i da je moguća ..... | 31 |