Upravljanje nabavom na primjeru trgovačkog poduzeća "Oliva"

Runko, Petra

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:147022

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Petra Runko

UPRAVLJANJE NABAVOM NA PRIMJERU TRGOVAČKOG PODUZEĆA „OLIVA“

(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

UPRAVLJANJE NABAVOM NA PRIMJERU TRGOVAČKOG PODUZEĆA „OLIVA“

(specijalistički završni rad)

MENTOR

dr.sc. Ozren Rafajac

STUDENT

Petra Runko

MBS: 2423000138/16

Rijeka, lipanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Prilog 1.

Poslovni odjel

Rijeka, 20. ožujka, 2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnica: Petra Runko **MBS: 2423000138/16**

Studentici specijalističkog diplomskog stručnog studija PODUZETNIŠTVO izdaje se zadatak završnog rada – tema završnog rada pod nazivom:

UPRAVLJANJE NABAVOM NA PRIMJERU TRGOVAČKOG PODUZEĆA „OLIVA“

Sadržaj zadatka: Analizirati različite zadatke, aktivnosti i politike nabave kojima se u praksi služe trgovačka poduzeća. U praktičnom dijelu predlaže se analiza strateških i operativnih zadataka, te cjelokupnog nabavnog procesa u trgovačkom poduzeću, s posebnim naglaskom na metode za optimalno upravljanje zalihama.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Područje, polje i grana: Društvene znanosti, Ekonomija, Trgovina i turizam

Zadano: 20. ožujka, 2018. **Predati do: 15. rujna, 2018.**

Mentor:

Dr.sc. Ozren Rafajac, viši predavač

Pročelnik odjela:

Mr.sc. Marino Golob, viši predavač

Zadatak primila dana: 20. ožujka, 2018..

Petra Runko

Dostavlja se:
- **mentoru**
- **pristupnici**

I Z J A V A

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom UPRAVLJANJE NABAVOM NA PRIMJERU TRGOVAČKOG PODUZEĆA „OLIVA" izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Ozrena Rafajca.

Ime i prezime

Petra Runko

(potpis studenta)

Sažetak

U svakom poduzeću nabavna funkcija ima veliki značaj za cjelokupno poslovanje. U trgovačkim poduzećima presudna je nabava trgovačke robe koja služi za daljnju prodaju kupcima i potrošačima. Bez provedbe nabavnih procesa nije moguće poslovati i ispunjavati postavljene ciljeve, a sam nabavni proces ide kroz nekoliko koraka, od identifikacije potrebe, nalaženja potencijalnih dobavljača, do ocjenjivanja i odabira, sklapanja ugovora i, konačno, stalnog praćenja dobavljača. U suvremenim uvjetima poslovanja i sveprisutnoj globalizaciji koju karakterizira izrazita tržišna konkurencija i složenost tržišnih odnosa, poslovni subjekti podvrgnuti su različitim pritiscima. Stoga, nabava više nema samo pasivnu funkciju odabira najpovoljnijeg dobavljača i naručivanja robe, već uspostavlja partnerske odnose s dobavljačima kako bi se ostvarili osnovni ciljevi nabave kao što su pravovremena i sigurna nabava, kvaliteta proizvoda i smanjenje troškova. Ti ciljevi određuju se na temelju skupa zamisli i stavova koji su prožeti kroz politike nabave pomoću kojih se izabiru putevi, načini, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. U tom kontekstu govorimo o nabavi kao suvremenoj strateškoj funkciji koja postaje ključna kompetencija svakog poduzeća. U ovom se radu naglasak daje na praktičan dio gdje se na primjeru poduzeća „Oliva“ analizira cjelokupan proces nabave u okviru kojeg se istražuje kako uspješno upravljati zalihama.

Ključne riječi: nabava, nabavni proces, politike nabave, upravljanje zalihama

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Problem i predmet istraživanja 2
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 3
1.3. Znanstvene metode 4
1.4. Struktura rada 4
2. UPRAVLJANJE NABAVOM 5
2.1. Svrha i ciljevi nabave 6
2.2. Nabava u užem i širem smislu 8
2.3. Politike nabave 10
2.3.1. Politika količina 11
2.3.2. Politika nabavnih cijena 12
2.3.3. Politika kvalitete 14
2.3.4. Politika izvora nabave 14
2.3.5. Politika odnosa s dobavljačima 16
2.3.6. Politika plaćanja robe i usluga 17
2.3.7. Politika ugovora o nabavi 18
2.3.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću 18
3. NABAVA U PODUZEĆU „OLIVA“ 19
3.1. Strateška i operativna nabava 19
3.2. Nabava u sastavu komercijalne službe 21
3.3. Proces nabave 23
3.3.1. Određivanje razine sigurnosnih zaliha 26
3.3.2. Novi zakon o nepoštenoj trgovačkoj praksi 27
3.4 . Upravljanje zalihama u poduzeću 27
3.4.1. Problem nedostatnih zaliha 31
3.4.2. Problem prekonormnih zaliha 36
3.5. Optimizacija zaliha 38
3.5.1. ABC analiza 39
3.5.2. XYZ analiza 42
3.5.3. Kombinacija rezultata ABC-XYZ analize 44

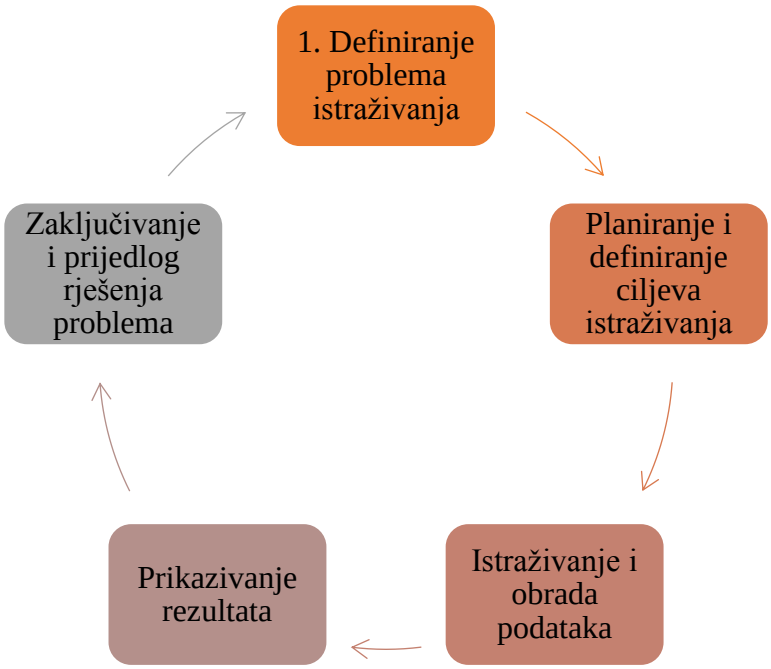
4. ZAKLJUČAK 48
LITERATURA 50
POPIS TABLICA 52
POPIS SLIKA 52

1. UVOD

Nabavna funkcija je uz prodajnu jedna od najvažnijih funkcija svakog trgovačkog poduzeća te predstavlja osnovu za odvijanje normalnog tijeka poslovanja. U trgovačkim poduzećima presudna je nabava trgovačke robe koja služi za daljnju prodaju kupcima i potrošačima. Uloga nabave se s godinama promijenila. Dok se u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja robe prema zahtjevima kupaca, danas ona sve više postaje strateška funkcija koja svoje odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti s ciljem da se zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. Suvremena važnost nabave ogleda se i u samom odnosu prema dobavljačima. Od nabave kojoj su najvažniji dobavljači s niskim nabavnim cijenama koji su u fokusu poslovanja, nabava danas teži poslovanju s pouzdanim dobavljačima čije se poslovanje temelji na kvaliteti. Nabava se u manjim trgovačkim poduzećima obično nalazi u sastavu komercijalne službe čiji je zadatak koordiniranje operativne nabave te povezivanje i ostvarivanje interesa poduzeća na tržištu nabave. Kao glavni problem u poduzećima koja rade sezonski (rad tokom ljetnih mjeseci) jest predviđanje potražnje koji zahtjeva mnogo iskustva, analize i praćenja trendova kod potrošača. U specifičnom sezonskom poslovanju potrošači, tj. turisti izmjenjuju se iz tjedna u tjedan te se s njima izmjenjuju i potrebe, želje te načini kupnje koje treba dobro predviđati kako bi se smanjili troškovi i posljedice držanja previše zaliha te troškovi i posljedice nedostatka zaliha. Ova će se problematika istraživati na primjeru poduzeća „Oliva“ u okviru kojeg će se dati uvid u nabavne procese spomenutog poduzeća te na temelju provedene ABC i XYZ analize ponuditi rješenja za optimizaciju zaliha.

Kako bi se uspješno provelo istraživanje u okviru ovog rada definirani su sljedeći koraci:

SLIKA 1: KORACI ISTRAŽIVANJA



Izvor: vlastita izrada

1.1. Problem i predmet istraživanja

U okviru ovog istraživanja želi se pronaći odgovor na pitanje kako upravljati nabavnim procesima te kako optimizirati nabavne procese i politike u sezonskom poslovanju. Sezonsko poslovanje specifično je jer traje nekoliko mjeseci te su nabavni procesi drugačiji nego kod cjelogodišnjeg poslovanja. Velike oscilacije u prodaji zahtijevaju mnogo iskustva u predviđanju potražnje te se postavlja pitanje kako efikasno upravljati zalihama. Često se zna dogoditi da se u samoj sezoni dogodi nedostatak zaliha, dok na kraju sezone prodaja naglo padne i ostane previše zaliha koje treba vraćati dobavljačima što vuče sljedeći problem pregovaranja o uvjetima i načinima vraćanja. Svaki dobavljač ima svoje uvjete koje treba poštovati pa tako primjerice Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. natrag uzima samo originalna pakovanja, drugi dobavljači uvjetuju rokovima trajanja proizvoda (primjerice mogu se vratiti proizvodi s najmanje 2 mjeseca do kraja isteka roka i sl.). Od travnja ove godine na snagu je stupio novi zakon o nepoštenoj trgovačkoj praksi koji mijenja pravila o povratu robe pa je sam proces

kompliciraniji nego prije. Dakle, potrebno je istražiti kako u skladu s novim zakonom optimizirati nabavne procese i politike u okviru sezonskog poslovanja trgovačkog poduzeća. Tu se postavlja sljedeći problem efikasnog kontroliranja zaliha i stanja zaliha kako bi se izbjegla situacija sa nedostatnim i prekonormnim zalihama koje se dešavaju. Upravo zato, potrebno je odrediti sigurnosnu zalihu koja služi za pokrivanje potreba u slučajevima kada dođe do veće potražnje nego što je planirano, zatim u slučajevima kašnjenja isporuka, isporuka pogrešnih proizvoda i sl. Dakle, sigurnosna zaliha služi za zaštitu od rizika te ju je u uvjetima velikih sezonskih oscilacija potrebno držati kako ne bi došlo do nedostatka proizvoda u trgovini, a samim time i nezadovoljstva kupaca. Temeljna misija upravljanja zalihama je da one budu što manje, ali uvijek dovoljne za podmirenje potreba kupaca, potrošača, korisnika. U tu svrhu, potrebno je izraditi ABC i XYZ analizu kako bi nabava mogla pravilno rasporediti svoje vrijeme i više se usmjeriti na proizvode koji imaju veliki obrtaj, konstantnu potražnju i koji donose najviše prihoda, a manje na proizvode koji donose malo prihoda i koji nemaju konstantnu potražnju. Stoga, optimiziranje zaliha otvara mnoga pitanja tehničke i ekonomske prirode, kada i koliko naručiti, kako optimizirati troškove zaliha te kako organizirati skladištenje. Potrebno je istražiti način na koji će se ispuniti osnovni cilj procesa nabave i upravljanja zalihama – imati pravi proizvod, u pravim količinama, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i po pravoj cijeni.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ovog istraživanja jest analizirati nabavne procese u trgovačkom poduzeću „Oliva“ i ponuditi prijedloge kojima će se unaprijediti nabavno poslovanje te tvrtke.

Cilj istraživanja jest utvrditi važnost nabavnih procesa i politika pri efikasnom poslovanju na konkurentnom tržištu te pronaći način kako upravljati zalihama unutar tog procesa. Sukladno tome, ovim se istraživanjem nastoji odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kako efikasno poslovati na konkurentnom tržištu?
- Kako optimizirati nabavno poslovanje malih tvrtki?
- Kako prilagoditi poslovne procese novom zakonu o nepoštenoj trgovačkoj praksi?
- Kako efikasno upravljati zalihama?
- Kako odrediti sigurnosnu zalihu?

- Kako izbjeći problem prekonormnih i nedostatnih zaliha?
- Kako provesti ABC i XYZ analizu?

1.3. Znanstvene metode

Podaci korišteni za izradu ovog rada dolaze iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni izvori odnose se na podatke dobivene iz intervjua sa zaposlenicima poduzeća „Oliva“. Sekundarni izvori se odnose na knjige, znanstvene članke i publikacije objavljene na internetu koji se odnose na temu rada. Kako bi se što bolje prikazali rezultati istraživanja pri izradi ovog rada korištene su u odgovarajućim kombinacijama sljedeće znanstvene metode:

- metoda analize,
- metoda deskripcije,
- metoda klasifikacije,
- metoda konkretizacije i
- metoda intervjua.

1.4. Struktura rada

Sadržaj rada koncipiran je na način da osim uvoda i zaključnih razmatranja, sadrži dva glavna poglavlja. U uvodu se čitatelja upoznaje sa samom tematikom rada, sa postavljenim problemima istraživanja te svrhom i ciljevima koji se žele ispuniti. Prvi dio rada je teoretski dio gdje se definira pojam nabave te analiziraju politike nabave. Drugi dio rada se odnosi na praktično istraživanje procesa nabave u poduzeću „Oliva“. Istražuju se strateški i operativni zadaci koje nabava mora izvršavati te se naglasak daje na upravljanje i optimiziranje zaliha. U tom se dijelu iznose problemi prekonormnih i nedostatnih zaliha te u svrhu rješenja navedenih problema izrađuje se ABC i XYZ analiza te unakrsna ABC-XYZ analiza kao neizostavan alat za uspješnije upravljanje zalihama. U posljednjim se dijelu na temelju provedenih analiza i samostalnog istraživanja daju prijedlozi i preporuke kako optimizirati nabavno poslovanje.

2. UPRAVLJANJE NABAVOM

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. (Ferišak, 2006., 1.)

Kako bi se uspješno upravljalo nabavom potrebna su različita znanja i vještine, od pregovaračkih vještina pa sve do vještina održavanja partnerskih odnosa s dobavljačima, ali i točno predviđanje potreba kupaca za koje je potrebno mnogo prethodnog znanja i iskustva. Nabava uvelike utječe na dobit, konkurentnost, likvidnost i bilancu poduzeća, ali je i izvor vrijednih informacija o postojećim i potencijalnim dobavljačima, o novim proizvodima, uslugama, trendovima na tržištu nabave itd. Za uspješan rad u nabavi valja poznavati problematiku menadžmenta, robu i tehnologiju, tehnike prognoze, tehniku vođenja pregovora, informatiku, trgovačko pravo, ekonomiju poslovanja, organizaciju i metode organiziranja.

Proces nabave predstavlja mnogo više od same aktivnosti kupovanja i uključuje (Popović Petrušić, 2017., 109.):

- istraživanje tržišta;
- organiziranje i praćenje procesa dobave u cilju osiguranja pravovremene isporuke;
- kontrolu kvalitete, kvantitete i cijene nabavljenog proizvoda, sirovine ili usluge;
- zaprimanje, skladištenje i sve popratne računovodstvene aktivnosti vezane uz proces nabave.

Može se zaključiti da je nabava kao djelatnost izuzetno složena i značajna za uspješnost cjelokupnog poslovanja pa se sve više govori o nabavi kao strateškoj funkciji. Nabava ne uključuje samo pitanje cijena i smanjenja troškova (iako je to njezin najvažniji zadatak), već uključuje različite nabavne strategije i odnose sa dobavljačima kao ključne čimbenike uspjeha. Sukladno tome, nabava više ne obuhvaća samo odgovornost za operativno-tehničku djelatnost, već uključuje i odgovornost za zadatke istraživanja, analize, planiranja, realizacije i kontrole pa govorimo o jednom veoma složenom procesu.

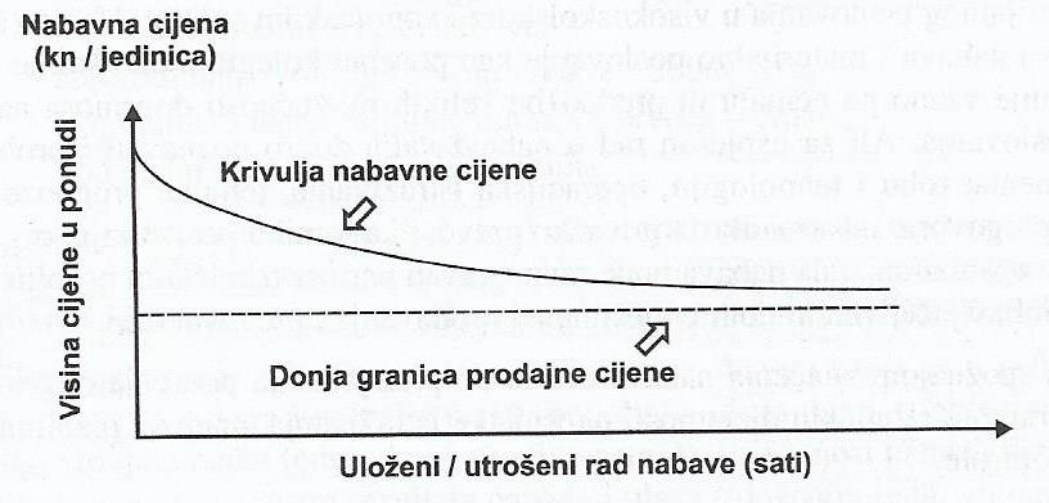
2.1. Svrha i ciljevi nabave

Svrha nabave jest da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, a pri tome treba voditi računa da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu te s pouzdanih izvora.

Svrha je nabave, dakle, da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe. (Ferišak, 2006., 44.)

Postavljanje ciljeva važno je za poslovanje svakog poduzeća. Kada su ciljevi poznati, poslovne aktivnosti mogu se usmjeravati ka tim ciljevima. U ekonomiji je oduvijek postojao opći cilj maksimiziranja dobiti. Kako bi se taj cilj ostvario potrebno je odrediti ciljeve nižeg reda koji će to omogućiti. Tom cilju funkcija nabave doprinosi kroz snižavanje cijena roba koje se nabavljaju.

SLIKA 2: UTJECAJ POVEĆAVANJA AKTIVNOSTI NABAVE NA OSTVARIVANJE NIŽIH NABAVNIH CIJENA



Izvor: Ferišak, V., Nabava: Politika – strategija – organizacija – managment, Zagreb, 2006., str. 43.

Mogućnost sniženja troškova nabave trgovačke robe, kao i opskrba uz što niže zalihe i rizike, pretpostavka je uspjeha svakog poduzeća u suvremenim uvjetima. Ako se ne snižavaju

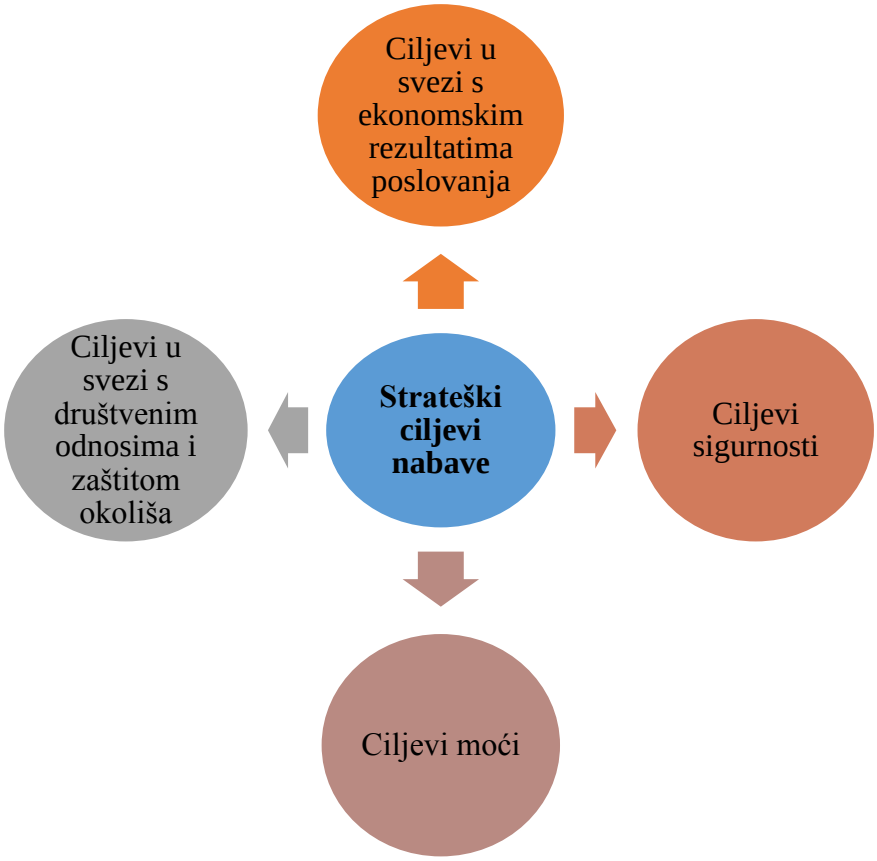
troškovi nabave, nastaju oportunitetni troškovi, a nesigurnost i problemi opskrbe dovode do potrebe držanja većih sigurnosnih zaliha i povećanih troškova.

U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge (Ferišak, 2006., 29.):

- funkcionalno odgovarajuće kakvoće,
- po najpovoljnijoj cijeni,
- u ekonomičnoj količini,
- u pravo vrijeme,
- s najpovoljnijih izvora,
- uz visoki servis isporuke,
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa,
- uz najmanje rizike,
- uz najniže troškove,
- uz dobre odnose s dobavljačima.

U različitim situacijama pojedini ciljevi dobivaju različiti ponder. U vrijeme konjunkture i rasta prodaje veliko značenje dobiva visoki servis isporuke, primjerice da se kupcima proizvodi isporuče u što je moguće kraćem roku, što se postiže većim zalihama i višim logističkim troškovima. U vrijeme gospodarske konsolidacije ili u doba krize, najveći ponder dobiva sniženje troškova, npr. snižavanje nabavnih cijena, smanjenje zaliha, odgoda plaćanja dobavljača i sl. S obzirom da danas govorimo o nabavi kao strateškoj funkciji govorimo i o strateškim ciljevima nabave.

SLIKA 3: STRATEŠKI CILJEVI NABAVE



Izvor: prilagođeno prema Ferišak, V., Nabava: Politika – strategija – organizacija – managment, Zagreb, 2006., str. 31.

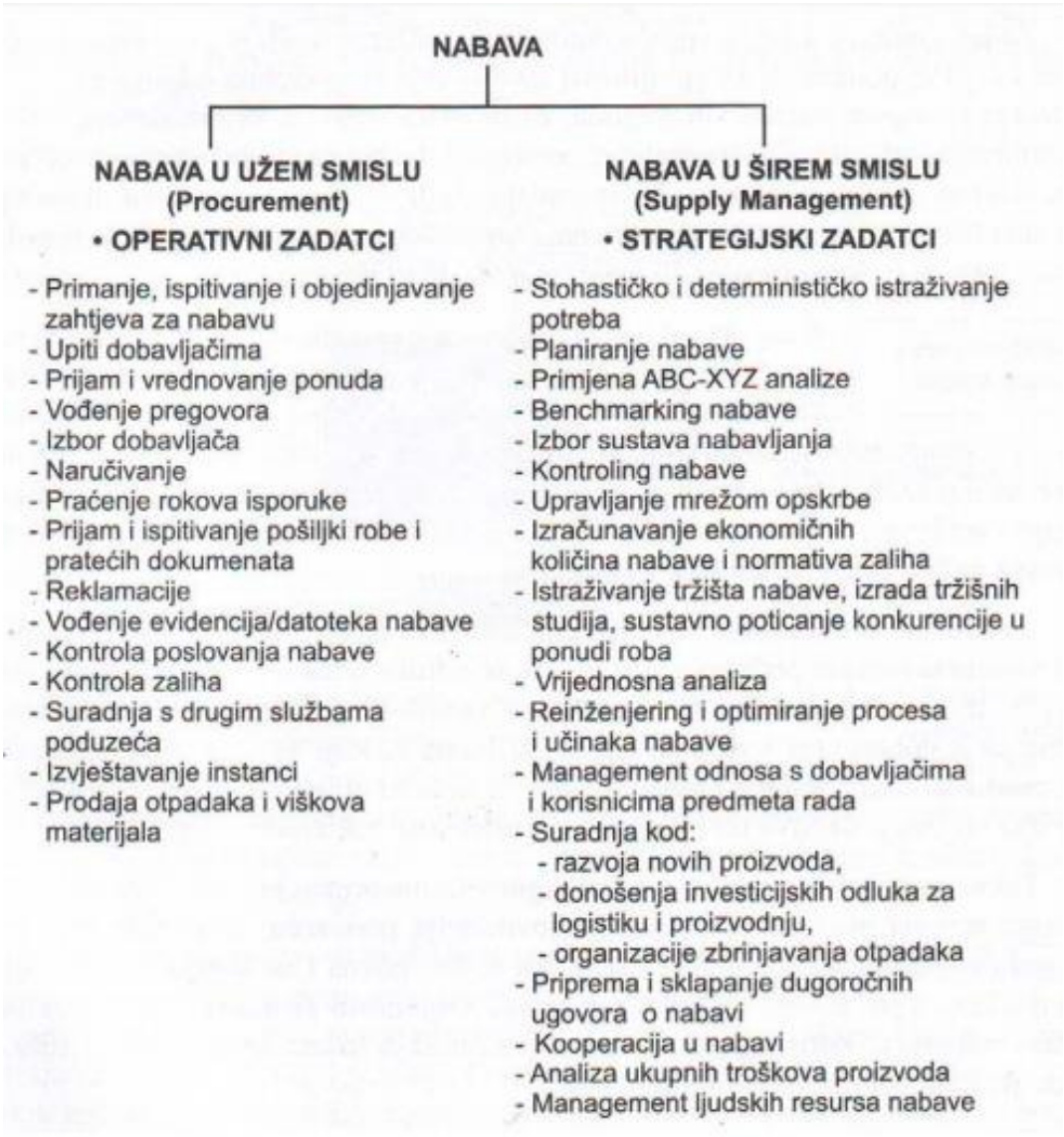
Ciljevi u svezi s ekonomskim rezultatima poslovanja se dijele na ciljeve ostvarenja dobiti, ciljeve povećanja ekonomičnosti, ciljeve likvidnosti, ciljeve povećanja prodaje itd. Ciljevi sigurnosti postižu se tako da poduzeće umjesto na rizične poslove, koji obećavaju veliku dobit, orijentira na manje rizične, dok ciljevi moći ovise o nastupu na tržištu, financijskoj neovisnosti, političkom i društvenom utjecaju i sl. Ciljevi u svezi s društvenim odnosima i zaštitom okoliša u suvremenim uvjetima dobivaju sve veće značenje, a tu se ubrajaju ciljevi zapošljavanja, etički ciljevi, ciljevi odnosa s drugim organizacijama i sl.

2.2. Nabava u užem i širem smislu

S aspekta funkcija koje obuhvaća i objekta nabave, pojam nabave se u poslovnoj praksi rabi u užem i u širem smislu. Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje

operativnih poslova u procesu pribavljanja objekta nabave, dok nabava u širem smislu obuhvaća strateške zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava.

SLIKA 4: ZADACI NABAVE U UŽEM I ŠIREM SMISLU



Izvor: Ferišak, V., Nabava: Politika – strategija – organizacija – managment, Zagreb, 2006., str. 3.

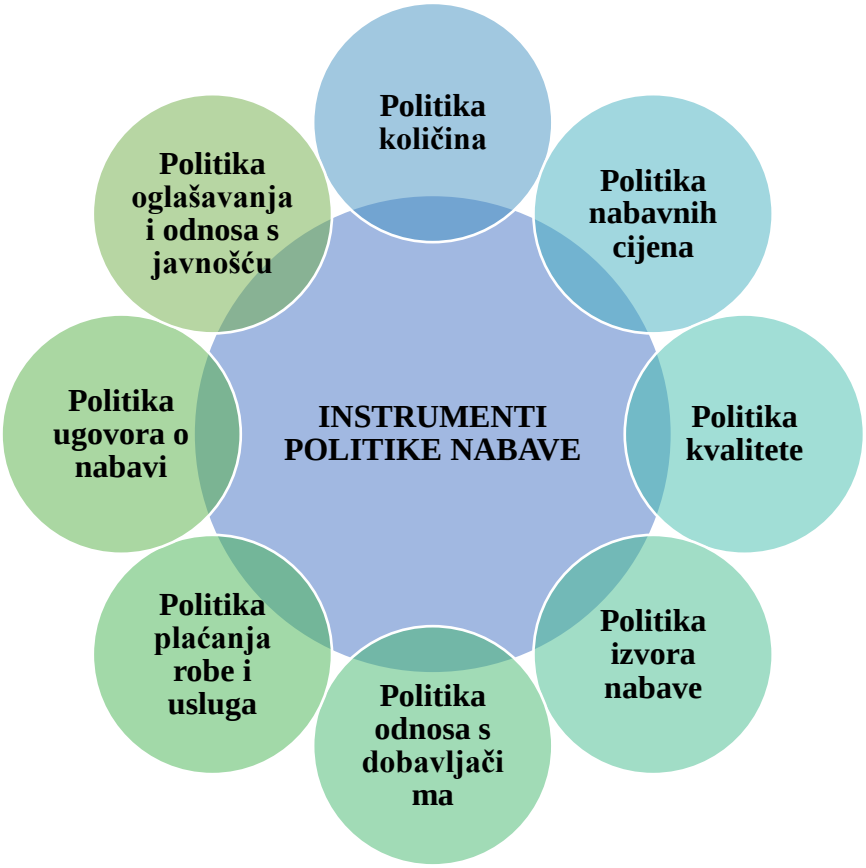
S aspekata objekata, u trgovačkom poduzeću, pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se nabava trgovačke robe. Pod nabavom u širem smislu pored nabave trgovačke robe podrazumijeva se i nabava usluga (održavanja, čišćenja, osiguranja, savjetodavnih usluga,

logističkih usluga itd.), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, lizinga) te energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara).

2.3. Politike nabave

Politike nabave predstavljaju skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putevi, načini, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje, dok instrumenti politike nabave predstavljaju varijable koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Na sljedećoj slici mogu se vidjeti instrumenti politike nabave koji će u nastavku rada biti detaljnije obrađeni.

SLIKA 5: INSTRUMENTI POLITIKE NABAVE

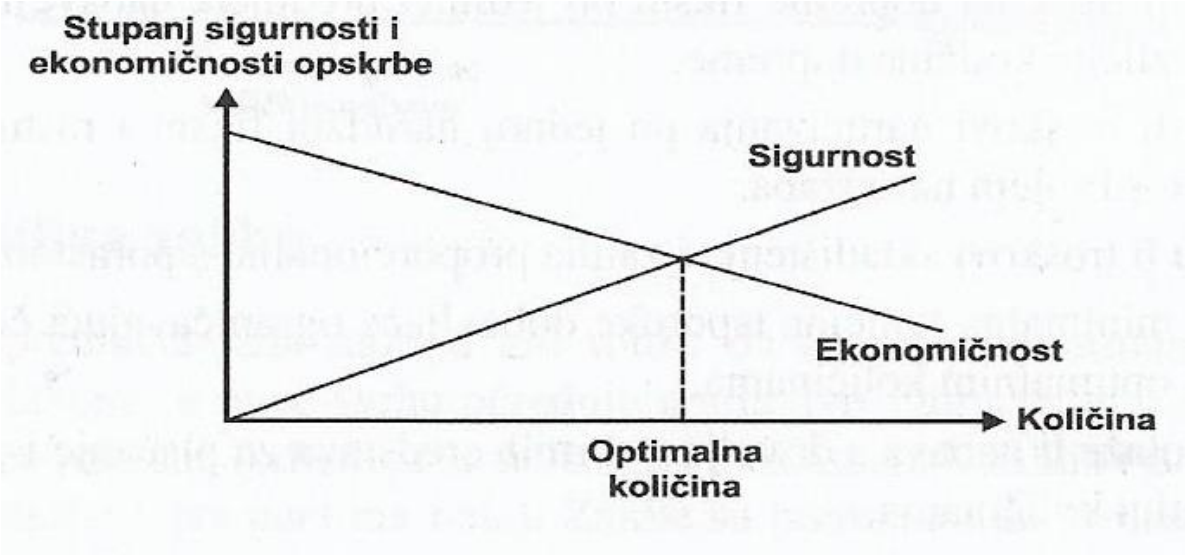


Izvor: vlastita izrada

2.3.1. Politika količina

U politici količina treba voditi računa o ekonomičnosti nabave, tj. o mogućnostima sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Uz ekonomičnost, značajnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. Sigurnost i ekonomičnost su dva suprotna načela koja treba zadovoljiti na najpovoljniji način.

SLIKA 6: UTJECAJ VARIJABLE "KOLIČINA" NA STUPANJ SIGURNOSTI I EKONOMIČNOSTI OPSKRBE



Izvor: Ferišak, V., Nabava: Politika – strategija – organizacija – managment, Zagreb, 2006., str. 65.

Optimalna količina nabave jest točka u kojoj je sjecište sigurnosti i ekonomičnosti nabave. Pitanje količine nabave istodobno je povezano s rokovima isporuke, s politikom skladištenja i zaliha, kao i s politikom cijena. Kada govorimo o politici količina važnu ulogu ima politika zaliha. Zalihe predmeta rada moraju biti tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da s druge strane budu ekonomične. U trgovačkom poduzeću zalihe su namijenjene prodaji kupcima. Neplanirane i nepredvidljive promjene u sezonskoj potražnji, ali i nepredviđene situacije u učestalosti isporuka može dovesti do stvaranja prekonormnih, nekurentnih ili nedostatnih zaliha. Kada promatramo količinu robe koja se nalazi u skladištu prepoznajemo sljedeće vrste zaliha:

- **Prekonormne zalihe** mogu nastati ako se poremete odnosi između dinamike i količine isporuka te dinamike i količine potražnje. Zalihe se tada povećaju iznad normativa maksimalnih zaliha.
- **Maksimalne zalihe se** definiraju kao gornja granica količine robe u skladištu iznad koje nije dopušteno u određenom razdoblju nabavljati robu. Poslovanje uz maksimalne zalihe nije neopravdano kada prodaja oscilira pa se poduzeće držanjem maksimalnih zaliha osigurava od nestašice robe.
- **Nedostatne zalihe** jesu zalihe koje ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo robe ili se radi o prekasno isporučenoj robi.
- **Nekurentne zalihe** jesu zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja ili je koeficijent obrtaja nula te je potrebno poduzeti odgovarajuće akcije da se te zalihe riješe.
- **Signalne zalihe** jesu količine zaliha koje upozoravaju na skori pad razine zaliha na sigurnosnu razinu te u tom trenutku valja započeti ciklus nabavljanja zbog pravodobnog nadopunjavanja zaliha.
- **Sigurnosne zalihe** su određene količine robe na zalihama koje služe za udovoljavanje potreba u slučaju povećane potražnje te u slučajevima kašnjenja ili neispravnih isporuka. Sigurnosna zaliha služi za zaštitu poslovanja od rizika.
- **Minimalne zalihe** su najmanje količine robe potrebne za pravovremeno zadovoljenje obveze poduzeća po količini i asortimanu.
- **Optimalne zalihe** označavaju razinu zalihe koja omogućuje nesmetano odvijanje poslovanja uz najniže troškove. Pri računanju optimalnih količina zaliha u obzir se uzimaju troškovi nabave, troškovi dopreme, troškovi skladištenja i troškovi zaliha.

2.3.2. Politika nabavnih cijena

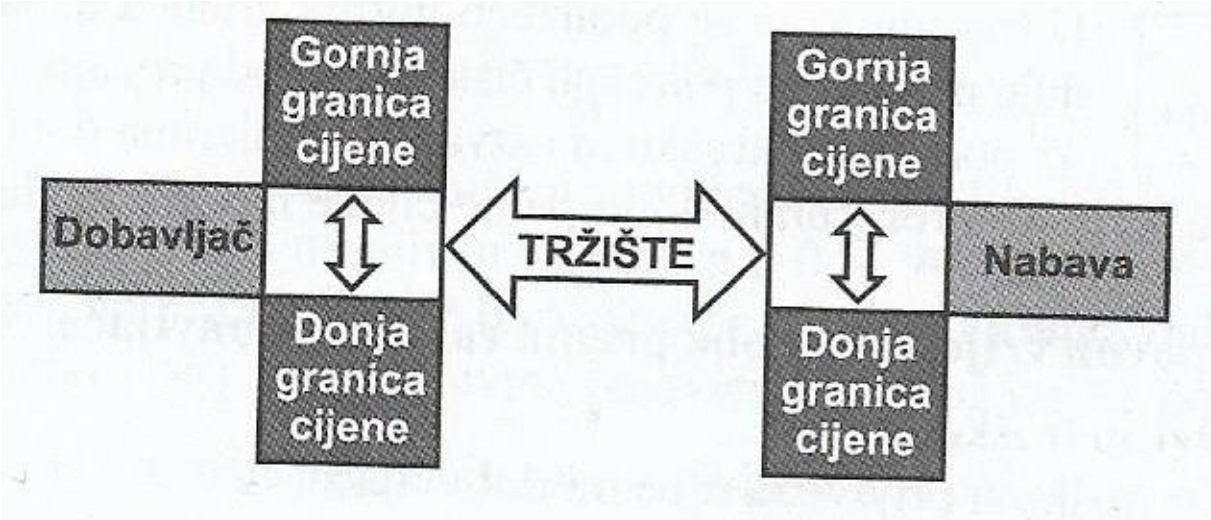
Nabavne cijene imaju bitno značenje za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Uvjeti za oblikovanje dobre politike nabavnih cijena jesu:

- poznavanje aktualne situacije na tržištu i
- sposobnost vlastite organizacije.

Kada govorimo o nabavnim cijenama važno je znati:

- **gornju granicu nabavne cijene** (iznos koji kupac može i hoće platiti za određeni predmet nabave) i
- **donju granicu nabavne cijene** (cijena koju određuje dobavljač ispod koje nije spreman ići unutar trenutnih uvjeta poslovanja, a što je obično cijena s kojom će pokriti barem granične troškove poslovanja).

SLIKA 7: GRANICE CIJENA DOBAVLJAČA I NABAVE



Izvor: Ferišak, V., Nabava: Politika – strategija – organizacija – managment, Zagreb, 2006., str. 111.

Poznavanje donje granice cijene dobavljača značajno je za vođenje pregovora. Kupac, međutim može rijetko kada dobiti pouzdane podatke o kalkulaciji prodajne cijene dobavljača. U trgovačkom poduzeću gornja granica nabavne cijene određuje se na temelju potrebne čiste dobiti od prodajne cijene. Ako nabavna cijena robe prelazi gornju granicu, onda valja odustati od nabavke te robe i potražiti alternativno rješenje. To može biti „predmetna alternativa“ kada potražimo neke druge supstitute ili „vremenska alternativa“ kada se nabava odgađa za neko kasnije vrijeme.

2.3.3. Politika kvalitete

Kvaliteta se može definirati kao skup značajki ili osobina materijala, proizvoda ili usluga. Politikom kvalitete definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave, a ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Kada govorimo o kvaliteti trgovačke robe, za uobičajene trgovačke marke materijala i serijskih proizvoda dovoljno je provjeriti ima li proizvođač certifikat neovisne organizacije o propisanoj normi kvalitete. Što se tiče kontrole kvalitete isporučene robe utvrđuje se u kojoj mjeri roba odgovara uvjetima iz ugovora/narudžbe. Ako kvaliteta robe ne zadovoljava uvjetima iz narudžbe tada se može:

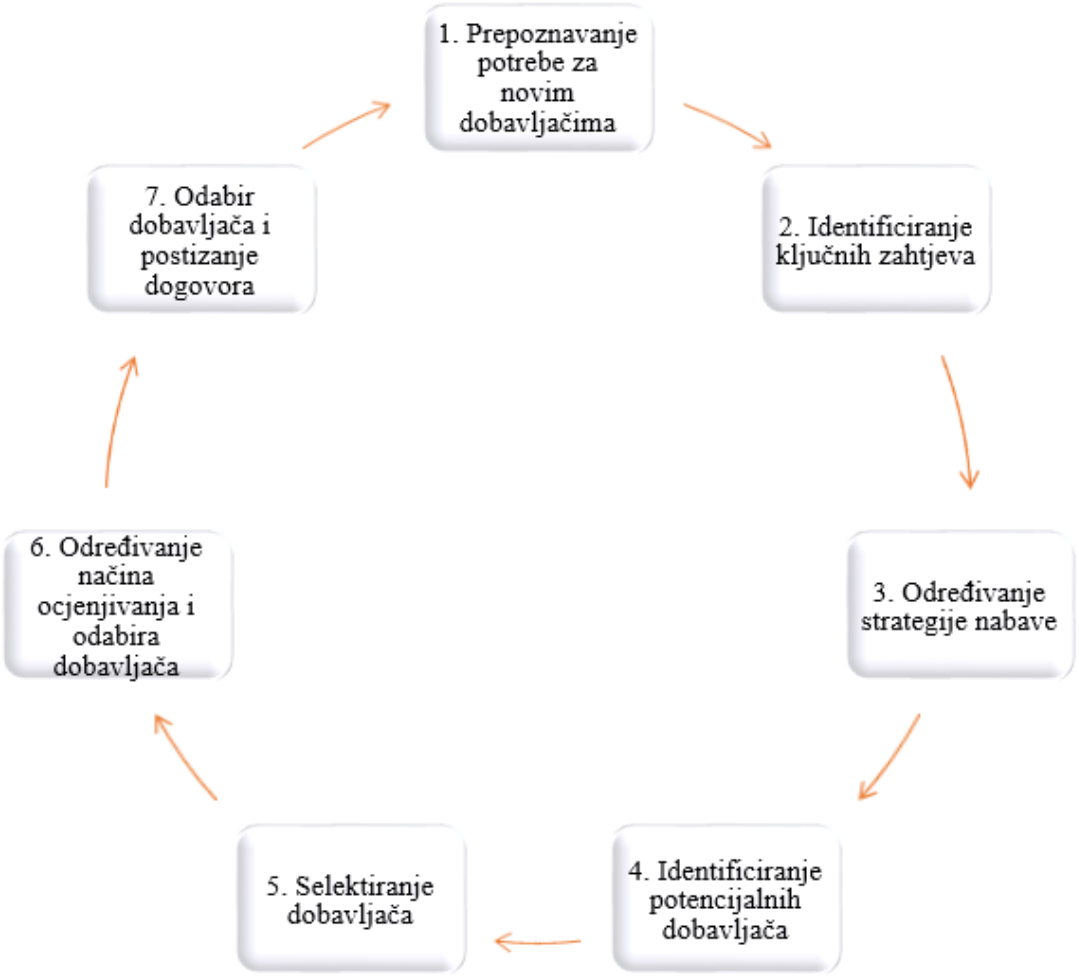
- odbiti prihvat pošiljke te staviti robu dobavljaču na raspolaganje i tražiti isporuku ugovorene robe,
- zahtijevati od dobavljača naknadu štete zbog isporuke robe neprihvatljive kvalitete,
- tražiti od dobavljača da snizi cijenu u skladu s nižom kvalitetom od ugovorene, ako se takva roba može prodati,
- zahtijevati od dobavljača da se na njegov trošak roba reciklira, uništi ili odloži na deponij,
- zahtijevati od dobavljača da otkloni utvrđene nedostatke robe, ako se na taj način može postići potrebna razina kvalitete.

Naravno, dobavljač mora garantirati kvalitetu robe ili usluge ne samo prilikom preuzimanja, nego i da će ta roba do određenog roka, pod određenim uvjetima zadržati navedena svojstva.

2.3.4. Politika izvora nabave

Politika izvora nabave od strateške je važnosti za cjelokupan proces nabave. Važno je odabrati dobavljače koji mogu zadovoljiti zahtjeve kvalitete, cijena, količina, rokova i drugih ciljeva nabave. Glavni zadatak nabave je traženje dobavljača koji mogu ispuniti određene potrebe za predmetima rada ili uslugama.

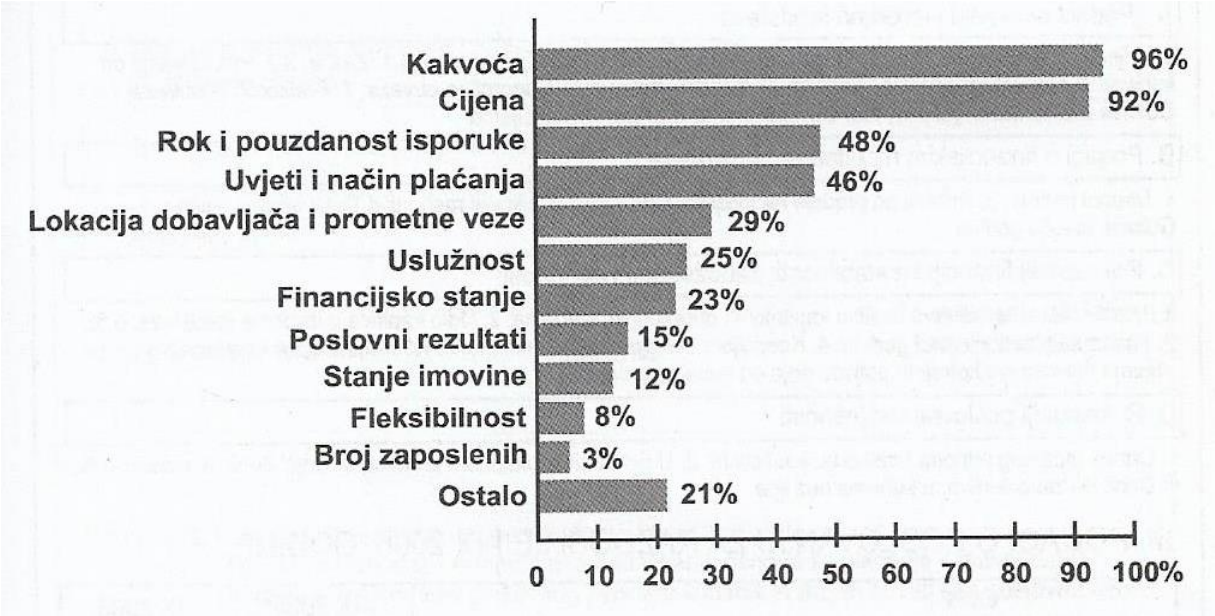
SLIKA 8: PROCES SELEKCIJE DOBAVLJAČA



Izvor: prilagođeno prema Monczka, R. M. at al., Purchasing and supply chain management, Mason, 2009., str. 237

Pri istraživanju idealnih dobavljača nabava treba uzeti u obzir više kriterija koji se mogu vidjeti na sljedećoj slici.

SLIKA 9: ZNAČENJE KRITERIJA ZA IZBOR DOBAVLJAČA PREMA ISPITIVANJU PREDSTAVNIKA NABAVE



Izvor: Ferišak, V., Nabava: Politika – strategija – organizacija – managment, Zagreb, 2006., str. 139.

Iz priloženog možemo vidjeti da je pri izboru dobavljača najvažnija kvaliteta proizvoda koju oni nude, čak 96 %, a zatim slijedi cijena sa 92%. Kao važniji kriteriji još se ističu rok i pouzdanost isporuke sa 48 % te uvjeti i način plaćanja sa 46 %. Slijede ostali kriteriji koji imaju manju važnost, ali su ipak prisutni u vrednovanju ponuda i dobavljača.

2.3.5. Politika odnosa s dobavljačima

Odnosi kupaca i dobavljača, često građeni na dugogodišnjoj suradnji, moraju biti dovedeni u pitanje i, ako je potrebno, nadograđeni učinkovitijim rješenjima za bolju transparentnost i usredotočenost na poslovanje. (Žibret, 2007., 17.)

Postoje 3 najčešće odnosa s dobavljačima na suvremenom tržištu:

1. **Spot poslovi** - regulira ih ponuda i potražnja na tržištu te široka ponuda niza dobavljača (kvaliteta-cijena);

2. **Klasični jednokratni poslovi –** reguliraju se međusobnim pregovorima između kupca i prodavača;
3. **Partnerski poslovi** – poslovi u kojima se razvijaju različiti oblici suradnje.

U današnjim uvjetima poslovanja, o odnosima s dobavljačima potrebno je voditi stalnu brigu i unaprjeđivati ih prema postavljenim ciljevima, a pritom je potrebno voditi određenu politiku ukupnog broja dobavljača, količine nabave, prostornog rasporeda dobavljača i sl. Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dobavljačima najčešće su (Miočević, 2011., 29.):

- razmjena informacija;
- operativna povezanost;
- pravne i ugovorne veze; te
- razina adaptacije u odnosima (prilagođavanje potrebama ili standardizacija ponude).

Što se tiče razmjene informacija cilj je da se poboljša tijek informacija između kupca i dobavljača što doprinosi prevladavanju nesporazuma i postizanju strateških ciljeva obiju strana. Operativna povezanost omogućuje manje papirologije, manje grešaka ali i bolju komunikaciju između kupca i dobavljača. Pravne i ugovorne veze potrebne su kako bi se regulirali odnosi u razmjeni roba, usluga i prava te odnosi suradnje i savezništva u pribavljanju dobara i usluga. Također, kupci i dobavljači se moraju prilagoditi jedni drugima s obzirom na njihove potrebe kako bi uspješno poslovali.

2.3.6. Politika plaćanja robe i usluga

Politika načina plaćanja odnosi se na rokove, instrumente, sredstva i putove plaćanja te na organe putem kojih se obavlja plaćanje kao i na sigurnost unaprijed plaćenih sredstava kao što je predujam. Instrumenti politike plaćanja jesu:

- politika popusta/rabata (npr. količinski, posebni, popust za vjernost, super-rabat);
- premije za izvršenje posebnih zahtjeva nabave;
- načini plaćanja;
- korištenje kredita.

Vršenje pritiska na dobavljače na sniženje prodajne cijene često zna dovesti do negativnog rezultata (npr. odustajanje od suradnje). Upravo zato nabava može koristiti instrumente politike plaćanja u pregovorima s dobavljačima kako bi se na suptilniji način dovelo do željenih rezultata. Na primjer, može to postići kroz odgodu plaćanja ili obročno plaćanje, korištenje kredita i sl.

2.3.7. Politika ugovora o nabavi

Ugovorima o nabavi reguliraju se poslovni odnosi u razmjeni roba, usluga i prava te odnosi suradnje (kooperacije) i savezništva (alijanse) u pribavljanju dobara i usluga. Cilj je politike ugovora o nabavi da se u skladu s politikom nabave osigura učinkovito i pravodobno izvršenje ugovorenog posla a u slučaju neispunjenja preuzetih obveza ili otklona od njih, da se omogući ostvarivanje prava i zaštita interesa stranaka. (Ferišak, 2006., 173.)

U najširem smislu, ugovori o nabavi se prema vrstama mogu podijeliti na tipizirane i pojedinačno oblikovane ugovore. Tipizirani ugovori se koriste prilikom nabave predmeta manje i srednje vrijednosti, za koje postoji više ponuđača i prilikom zaključivanja jednokratnih poslova nabave. Pojedinačno oblikovani ugovori se koriste u dugoročnom poslovanju, prilikom nabave predmeta i usluga visoke vrijednosti.

2.3.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću

Cilj oglašavanja putem raznih komunikacijskih sredstava i medija jest potaknuti stvaranje poslovnih odnosa s kupcima i dobavljačima te stvaranje pozitivnog imidža kako bi potencijalni kupci prepoznali vrijednosti koje nudimo i kako bi dobavljači uskladili svoje proizvode s našim potrebama. Nabava ovdje odigrava važnu ulogu jer upravo ona predstavlja poduzeće pred dobavljačima i ostalim sudionicima na tržištu kao i pred raznim institucijama.

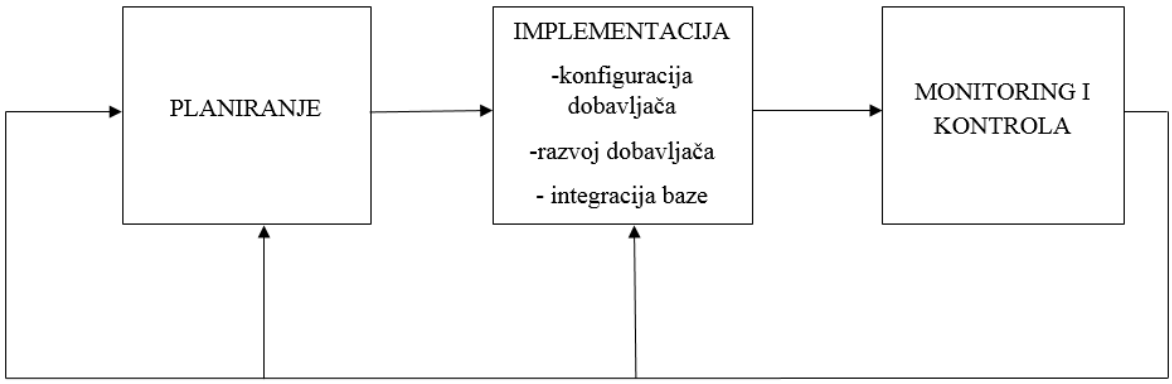
3. NABAVA U PODUZEĆU „OLIVA“

Trgovačko poduzeće „Oliva“ osnovano je 2000. godine sa sjedištem u Rapcu. Poduzeće broji oko petnaest zaposlenika (ovisno o sezoni), a osim trgovine u samom sjedištu (Hotel Narcis) ima i dva izdvojena pogona od kojih se jedan nalazi u Rapcu (kamp „Maslinica“), a drugi u obližnjem kampu „Tunarica“. Trgovine rade u vrijeme ljetne sezone pa govorimo o poduzeću sezonskog karaktera.

3.1. Strateška i operativna nabava

Prvo pitanje strateške nabave jest osigurati prostor gdje će se posao moći odvijati. U poduzeću „Oliva“ već se godinama održavaju dobri odnosi sa dioničkim društvima čiji je prostor u najmu. Sljedeće pitanje koje se postavlja jest pitanje financijsko-računovodstvenih usluga koje su u ovom poduzeću vanjsko ugovorene usluge. I najvažnije, nabava kvalitetnih zaposlenika i pouzdanih dobavljača ključni su za uspjeh poslovanja poduzeća. Upravo zato, zadatak je strateške nabave da istražuje tržište, koordinira i analizira rad operativne nabave, te da se brine o odnosima s dobavljačima i da s njima sklapa dugoročne ugovore. Na sljedećoj slici može se vidjeti proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima.

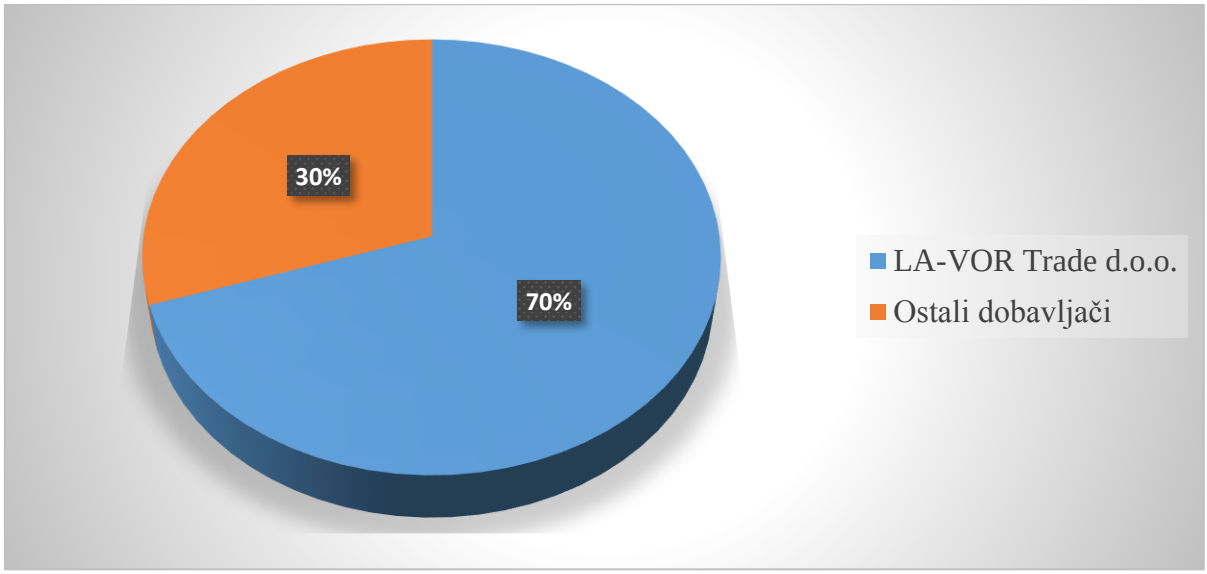
SLIKA 10: PROCES UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLJUČNIM DOBAVLJAČIMA



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

U poduzeću „Oliva“ dobro znaju kako je u poslovanju važno osigurati pouzdane dobavljače na koje se može računati po pitanju sigurnosti isporuke i kvalitete naručene robe. Poduzeće već godinama surađuje sa svojim najvećim dobavljačem LA-VOR Trade d.o.o. iz Buzeta preko kojeg nabavlja 70% robe u trgovini.

SLIKA 11: NAJVEĆI DOBAVLJAČ U PODUZEĆU OLIVA



Izvor: vlastita izrada

Dugoročne strateške odnose sa svojim najvažnijim dobavljačem LA-VOR Trade d.o.o. poduzeće „Oliva“ temelji na dobroj i kvalitetnoj suradnji kroz godine rada, a razlozi za koncentraciju nabave na manji broj dobavljača jest:

- nabavom većih količina postižu se povoljni uvjeti, a često i količinski rabati;
- s obzirom da je „Oliva“ veliki kupac, dobavljači održavaju obećane rokove isporuke;
- jednostavnije održavanje dobrih odnosa sa dobavljačima (bolje suradnja i povjerenje);
- postignutim dobrim odnosima postižu se i bolji uvjeti plaćanja, ali i vraćanja robe na kraju sezone.

Ipak, preporuka je da se ne ovisi samo o jednom dobavljaču nego da se uvijek ima i rezervni dobavljač koji može uskočiti kada prvi najpovoljniji po ukupnoj vrijednosti iz nekog razloga ne može dostaviti naručeno. (Prster, 2011., 154.)

Operativna nabava u trgovačkom poduzeću obavlja poslove istraživanja i pokrivanja potreba korisnika što se može vidjeti na sljedećoj slici.

SLIKA 12: ZADACI OPERATIVNE NABAVE

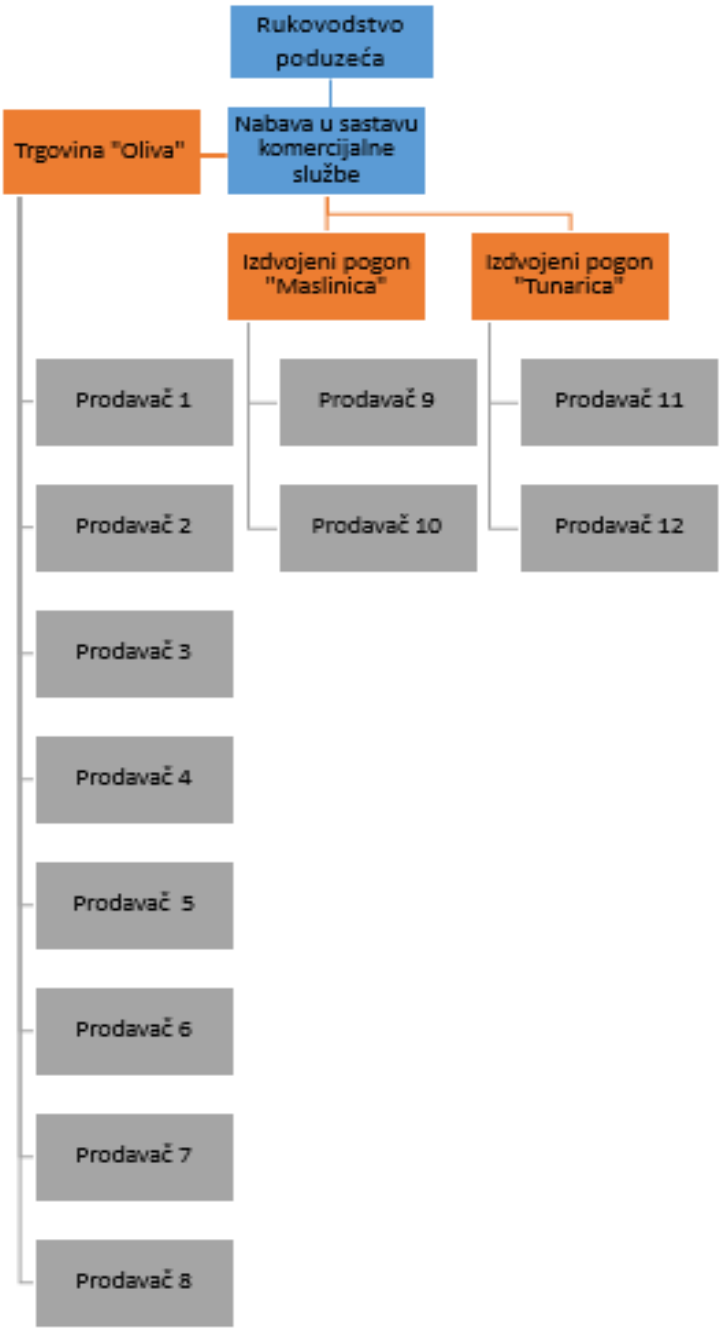


Izvor: vlastita izrada

3.2. Nabava u sastavu komercijalne službe

U poduzeću „Oliva“ funkcija nabave nalazi se u sastavu komercijalne službe. Rukovoditelj komercijalne službe izravno je podređen vlasniku poduzeća što se može vidjeti u organizacijskoj strukturi na slici 13.

SLIKA 13: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA "OLIVA"



Izvor: vlastita izrada

Karakteristike nabave u sastavu komercijalne službe su (Ljudevit, Varga, Maršanić, 2015., 331.):

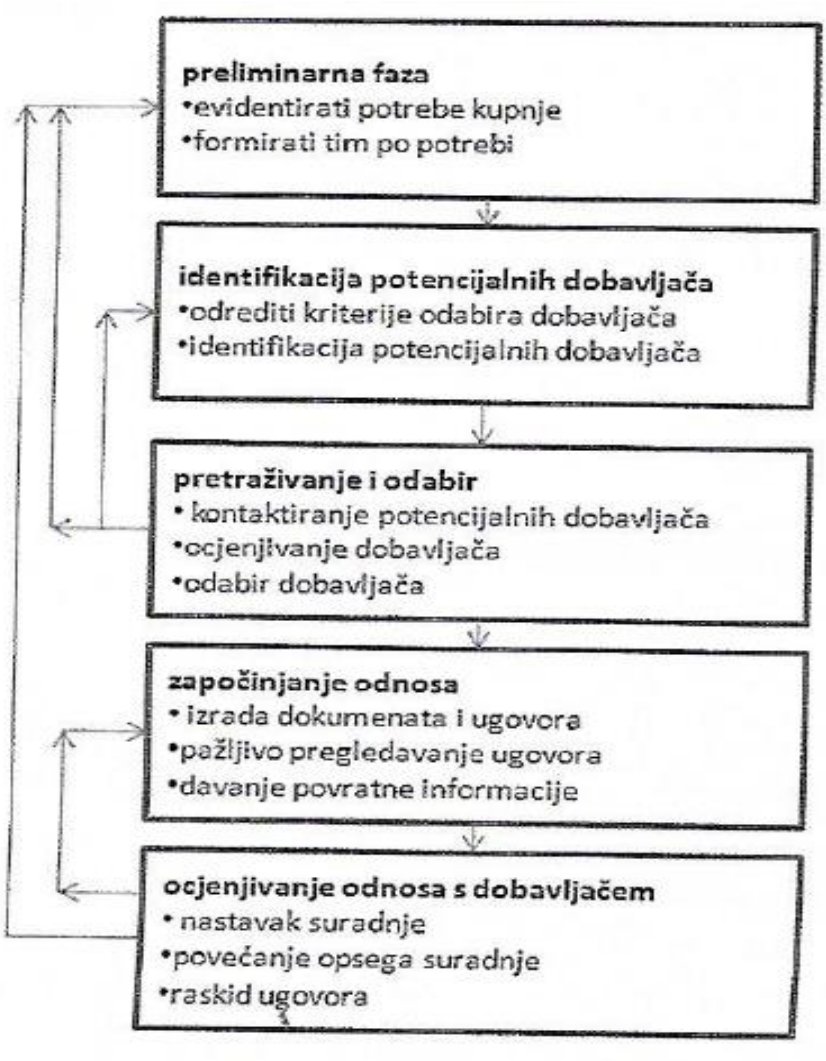
- nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje;

- opseg posla je malen te je za poslove nabave potrebno jedan ili nekoliko djelatnika;
- jedna osoba (rukovoditelj komercijalne službe) uspješno koordinira i rukovodi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.

3.3. Proces nabave

Proces nabavljanja je stalan i ponavljajući proces koji se može prikazati kroz pet koraka kao što je to vidljivo na sljedećoj slici.

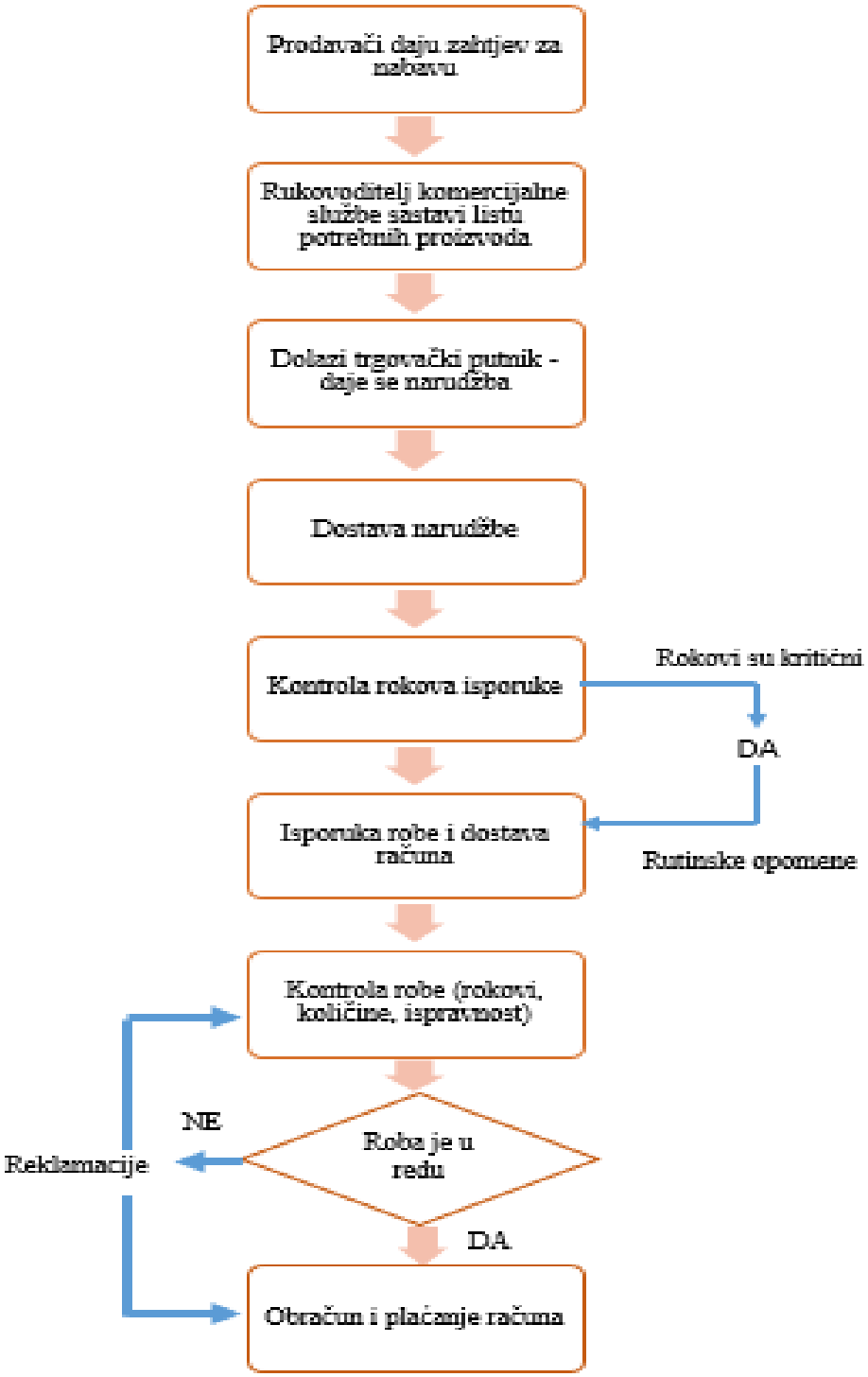
SLIKA 14: PET KORAKA PROCESA NABAVE



Izvor: Lambert, D.M., at al., 1998. prema Prester, J., Upravljanje lancima dobave, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 148.

Prema slici se može vidjeti da su nabava i plaćanje znatno olakšani ako već postoji odabrani dobavljač, jer se koraci rutinski prolaze. Odvijanje rutinskog procesa nabave u poduzeću „Oliva“ vidi se na sljedećem dijagramu.

SLIKA 15: ODVIJANJE RUTINSKOG PROCESA NABAVE



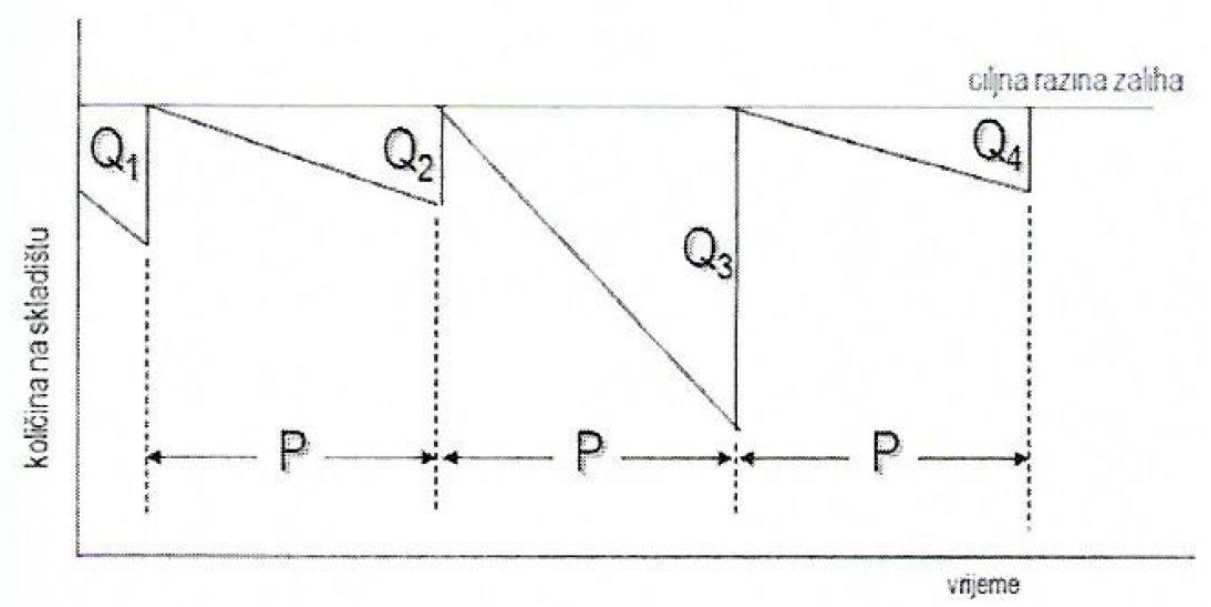
Izvor: vlastita izrada

Proces nabave u poduzeću „Oliva“ kreće tako što se daju zahtjevi za nabavu od strane prodavača. Nabava se vrši na četiri načina:

- **u suradnji s komercijalistima** – komercijalisti dolaze u točno određene dane (npr. ponedjeljak je rezerviran za LA-VOR, utorak za Gavrilović i sl.), to je najčešći oblik nabave trgovačke robe;
- **putem maila** – za proizvode koji se naručuju rjeđe;
- **telefonski** – npr. kruh se svakog dana telefonski naručuje za sljedeći dan;
- **putem *call* centra** – narudžbe za Ledo sladolede.

Nabava najvažnijih proizvoda, tj. proizvoda koji imaju veliki koeficijent obrtaja vrši se periodično. U periodičnom sustavu nadgledanja na kraju svakoga perioda pregledaju se i prebroje zalihe te naruči ona količina koja je potrebna da se napuni skladište, odnosno da se skladište napuni do ciljne razine zaliha. Ta količina može uvijek biti različita kao što se vidi na slici 16.

SLIKA 16: MODEL PERIODIČNOG NADGLEDANJA ZALIHA



Izvor: Waters, D., 2003. prema Prester, J., Upravljanje lancima dobave, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 185.

Kod takvog modela pretpostavlja se da su ukupni troškovi samo troškovi držanja zaliha (trošak narudžbe je zanemariv) te da se može računati na vrijeme dostave, tj. daje ono poznato i konstantno. Problem kod periodičnog modela je što nema signala, kao što je R (točka ponovnog naručivanja u modelu ekonomične količine nabave), pa se događa da unutar perioda nastane veća potražnja za proizvodom te da dođe do nestašica. Kada potražnja za određenim proizvodom značajno varira tokom vremena kao što je to u sezonskim fluktuacijama, teško je predvidjeti potražnju i odrediti pravu količinu koju treba naručiti i držati u objektu, a tada značaj sigurnosnih zaliha raste. Sigurnosna zaliha kod ovog modela mora štititi poslovanje tijekom perioda narudžbi i tijekom perioda isporuke novo naručene količine robe. Zbog toga se u poduzeću „Oliva“ drže veće sigurnosne zalihe najvažnijih proizvoda kao što su alkoholna pića i voda, no zbog velikih oscilacija u potražnji može se zaključiti da je držanje sigurnosnih zaliha potrebno i za ostale skupine proizvoda.

3.3.1. Određivanje razine sigurnosnih zaliha

Sigurnosna zaliha služi za pokrivanje potreba samo u slučajevima kada dođe do veće potražnje nego što je planirano, zatim u slučajevima kašnjenja isporuka, isporuka pogrešnih proizvoda i sl. Dakle, sigurnosna zaliha služi za zaštitu od rizika. Optimalno rješenje kod količine sigurnosne zalihe je kada se izjednače troškovi skladištenja i zaliha s troškovima nedostatnih zaliha. Izračun troškova nedostatne zalihe predstavlja veliki problem jer ga je gotovo nemoguće izračunati. S obzirom na navedeno, u praksi se sigurnosne zalihe postavljaju na osnovi iskustva i subjektivne procjene.

Što je duže razdoblje za koje se prognozira, veća je greška prognoze. Drugim riječima treba smanjiti razdoblje za koje se prognozira, odnosno prognozu obavljati na „svježim“ podatcima. (Prester, 2011., 120.)

U trgovini „Oliva“ sama ograničenost veličine skladišta ne dozvoljava držanje velikih količina sigurnosnih zaliha, a neizvjesnost potražnje je velika. Kako se nabava za proizvode koji imaju veliki koeficijent obrtaja vrši periodično, preporuka je da se za proizvode koji nemaju kratak rok trajanja (alkohol, voda i sl.) ili uopće nemaju rok trajanja (npr. plažni program) te koji se ne moraju posebno skladištiti (u škrinjama ili frižiderima) drže veće sigurnosne zalihe

na temelju predviđene potražnje za petnaest dana dok se za prehrambene proizvode s kratkim rokom trajanja (npr. svježe meso, mliječni proizvodi) drže sigurnosne zalihe na temelju predviđene potražnje za tjedan dana. U slučaju veće potražnje od planiranog preporuča se dogovor s dobavljačima o izvanrednim narudžbama. Također, potrebno je naglasiti da jednom određena sigurnosna zaliha nije fiksna, jer su rizici potrošnje i rizici isporuke promjenjive veličine. Treba paziti i na kraj sezone kada se količine sigurnosnih zaliha trebaju smanjiti na minimalne zbog jednostavnijeg povrata robe.

3.3.2. Novi zakon o nepoštenoj trgovačkoj praksi

Po čl. 12 st. 3. Zakona o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom (NN 117/17) više se ne dozvoljava vraćanje isporučenih, a neprodanih proizvoda, naplata naknade za zbrinjavanje takvih proizvoda, naplata naknade dobavljaču za neprodane proizvode kojima je istekao rok trajanja, osim u slučaju proizvoda koji se prvi put isporučuju trgovcu, kao i proizvode za koje dobavljač izričito traži prodaju, a unaprijed je pisanim putem upozoren od strane trgovca da zbog slabog obrtaja može doći do isteka roka trajanja tih proizvoda.

Za poduzeće „Oliva“ novi zakon o nepoštenoj trgovačkoj praksi koji vrijedi od 01.04.2018. godine predstavlja nove probleme. Do sada su se povrati prehrambenih proizvoda mogli vratiti ovisno o dogovoru s dobavljačima (mjesec dana prije isteka roka, neki su odobravali i nakon isteka roka i sl.). Potrebno je sada dogovoriti nove uvjete poslovanja. Stoga, važno je dobro upravljati rokovima trajanja prehrambenih proizvoda (redovito pregledavanje i praćenje) kao i pregledavati robu čim ju dostavljači dovezu kako bi se eventualne kratke rokove moglo odmah vratiti. Sve to čini upravljanje zalihama u sezonskom poslovanju još težim poslom o čemu će se govoriti u nastavku rada.

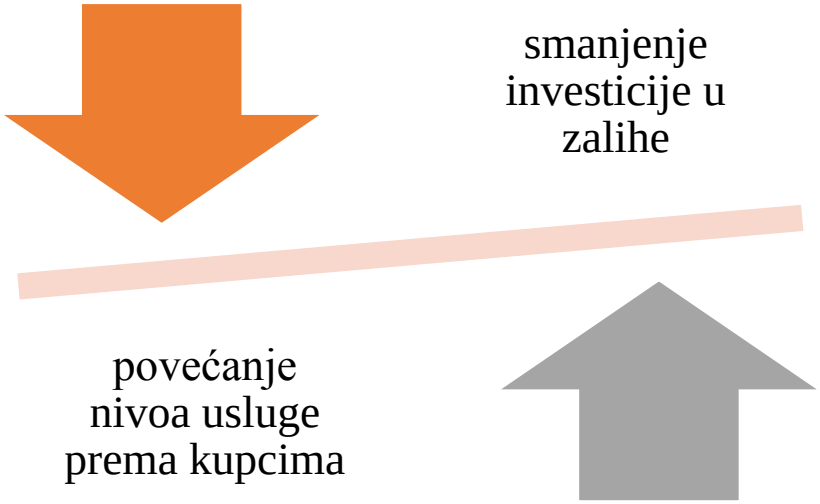
3.4 . Upravljanje zalihama u poduzeću

Upravljanje zalihama predstavlja aktivnosti planiranja, koordinacije i kontrole koje su vezane za tok zaliha u poduzeću. Zapravo se gotovo sva problematika vezana uz upravljanje zaliha može svesti na tri pitanja:

1. Koje proizvode i u kojim količinama je potrebno imati na zalihama?
2. Koji proizvodi i u kojim količinama se trenutno nalaze na zalihama u trgovini?
3. Koju količinu proizvoda i u kom trenutku treba naručiti?

Kada je u pitanju maloprodaja, ova pitanja zavise isključivo od zahtjeva tržišta. Generalno, to je jednostavan proces, ali kada se radi o nekoliko tisuća artikala i tri trgovine taj zadatak postaje složen. Glavni ciljevi vezani uz upravljanje zalihama u poduzeću „Oliva“ mogu se vidjeti na sljedećoj slici.

SLIKA 17: CILJEVI UPRAVLJANJA ZALIHAMA

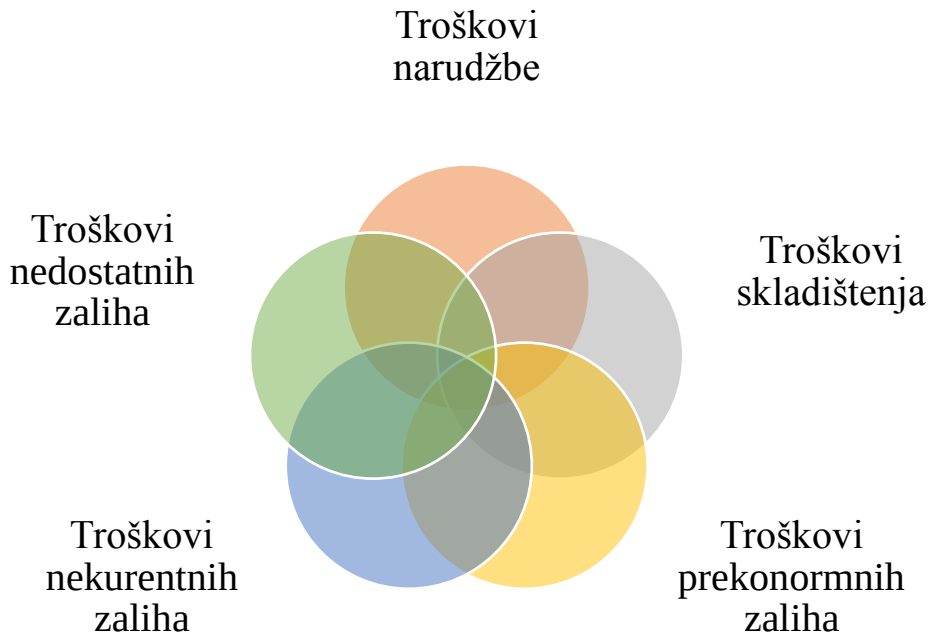


Izvor: vlastita izrada

Održavanje dovoljnog nivoa zaliha i dostupnosti proizvoda težak je zadatak koji zahtjeva puno iskustva, analize i uspješnog predviđanja. No, cilj je nabave izbalansirati ova dva kontradiktorna cilja kako poduzeće ne bi imalo velike troškove zaliha, a s druge strane kako bi zadovoljilo što je moguće više zahtjeve i želje kupaca.

Zalihe moramo platiti, mogu se pokvariti ili zastarjeti, mogu biti izgubljene ili slomljene. Sve to predstavlja troškove na koje možemo naići pri držanju zaliha. Takve je troškove teško procijeniti, a negativno utječu na sam rezultat poduzeća i mogu biti predmetom krivih odluka. Kada govorimo o upravljanju zalihama robe u maloprodaji sezonskog karaktera značajne su sljedeće kategorije troška:

SLIKA 18: KATEGORIJE TROŠKA



Izvor: vlastita izrada

Troškovi narudžbe su troškovi robe pribavljene od dobavljača. U njih spadaju troškovi transporta, osiguranja itd. Popusti na različite veličine narudžbe kao i načini kreditiranja od strane dobavljača utječu na troškove narudžbe.

Troškovi skladištenja nastaju kada poduzeće drži zalihe robe za prodaju. Ovi troškovi uključuju oportunitetne troškove ulaganja vezane za zalihe i troškove vezane za uskladištenje, kao što je iznajmljivanje prostora, osiguranje i zastarjele zalihe uz što se vežu troškovi prekonormnih i nekurentnih zaliha.

Troškovi prekonormnih zaliha nastaju zbog krive procjene potražnje te se stvara višak zaliha kojih se teško riješiti te daju upozorenje o potrebnoj odgodi sljedeće narudžbe. Previsoke zalihe smanjuju ekonomičnost poslovanja jer nepotrebno nastaju troškovi skladištenja i zaliha, a vezani kapital u zalihama smanjuje likvidnost poduzeća. U tom slučaju, postoji opasnost od kvarenja robe (prehrambeni proizvodi) kao i pojave nekurentnih zaliha.

Troškovi nekurentnih zaliha jesu troškovi skladištenja robe koja iz određenih razloga nije prodana u planiranom razdoblju te za njom više nema potreba na tržištu. Samim stajanjem u skladištu roba gubi na vrijednosti, a nakon određenog vremena vrijednost robe manja je od ukupnih troškova nastalih pri manipuliranju istom, te se sukladno tome svrstava u grupu nekurentnih ili mrtvih zaliha.

Troškovi nedostatnih zaliha nastaju kada poduzeću nestane pojedinačnih stavki za koje postoji potražnja kupca. Poduzeće može odgovoriti na nedostatak zaliha brzom narudžbom od dobavljača, no tada troškovi brze narudžbe uključuju dodatne troškove isporuke. Ukoliko poduzeće ne izvrši brzu narudžbu može izgubiti jednu ili više prodaja uslijed nedostataka zaliha.

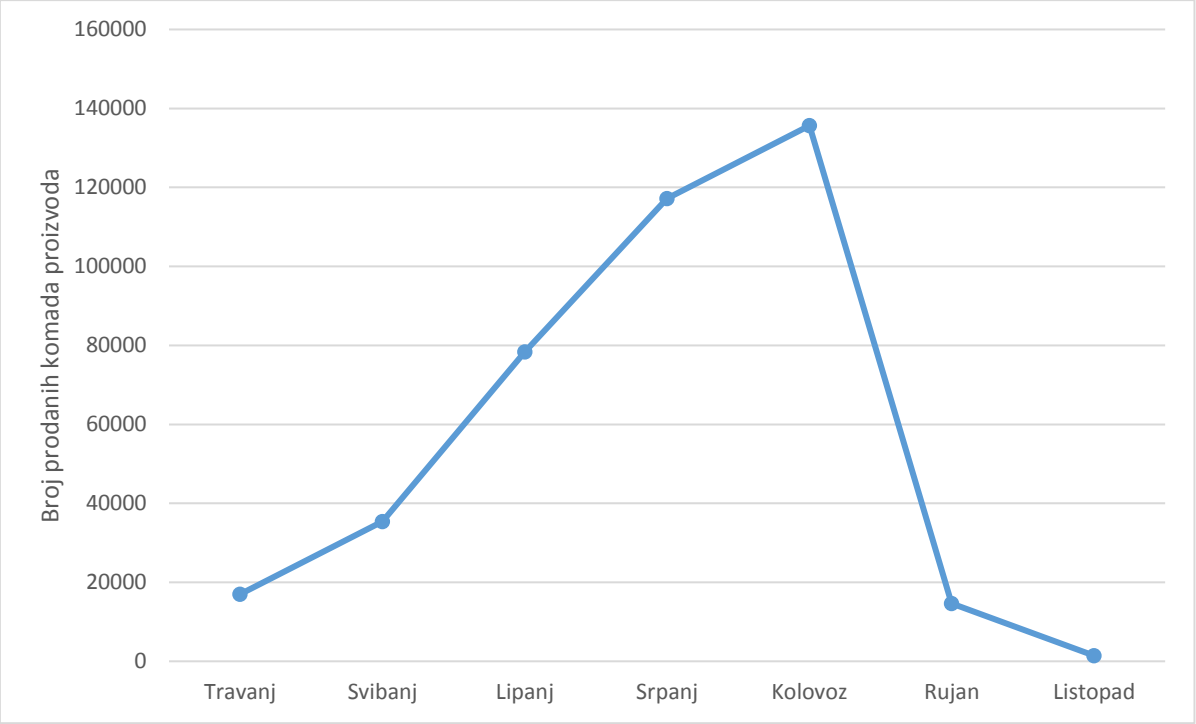
Osim zbog optimizacije troškova zaliha, što preciznije definiranje potrebne količine u narednom razdoblju potrebno je i zbog sljedećih razloga:

- rokova trajanja proizvoda (posebno važno za kvarljive proizvode i proizvode s kratkim rokom uporabe)
- kvalitete proizvoda (mnogi proizvodi u maloprodaji stajanjem gube na kvaliteti, npr. voće i povrće, suhomesnati proizvodi, sirevi i slično)
- obrtaja proizvoda (trošak prodanih proizvoda/prosječna vrijednost zaliha)

Optimizacija troškova zaliha veliki je izazov u sezonskom poduzeću zbog naglih oscilacija u prodaji i teškog predviđanja potražnje. Sezonske oscilacije odnose se na periodična ponavljanja (prodaja vikendom je gotovo 20% veća od prodaje običnim radnim danom). Sezonske oscilacije obilježavaju ciklusno ponašanje, primjerice, tjedni ciklus, mjesečni ciklus, godišnji ciklus. (Prester, 2011., 128.)

Na sljedećoj slici iz primjera trgovačkog poduzeća „Oliva“ vide se sezonske oscilacije prema mjesečnom ciklusu.

SLIKA 19: SEZONSKE OSCILACIJE



Izvor: vlastita izrada

Iz dijagrama se vidi kako prodaja u sezonskom poslovanju oscilira. Podaci su uzeti za 2017. godinu gdje se vidi da od travnja do kolovoza prodaja raste, dok krajem kolovoza i u rujnu naglo padne. Tu se stvara problem upravljanja zalihama, pogotovo problemi koji su vezani uz nedostatak zaliha tokom srpnja i kolovoza i problemi prekonormnih zaliha u rujnu. U nastavku rada istraživati će se ova problematika.

3.4.1. Problem nedostatnih zaliha

Nedostatak zaliha može nastati kao rezultat loše poslovne prakse ili neefikasnosti u poslovanju maloprodajnog objekta. Voditelj nabave maloprodajnog objekta mora istovremeno upravljati tisućama artikala te suočiti se s problemom malog skladišnog prostora što otežava povećanje nivoa zaliha. Uzroke nedostatka zaliha u poduzeću „Oliva“ možemo povezati sa sljedeća tri poslovna procesa:

1. **Pogrešno naručivanje** – naručivanje neodgovarajućih količina proizvoda ili naručivanje u pogrešno vrijeme; česta pogrešna predviđanja potražnje za određenim proizvodom što dovodi do naručivanja prevelike ili premale količine proizvoda.
2. **Loše dopunjavanje** – odnosi se na situacije kada proizvod postoji u objektu, ali se ne može pronaći na polici. To se događa zbog prenatrpanog skladišta i nepreglednosti zbog loše raspoređenog prostora.
3. **Neadekvatno planiranje** – odnosi se na situaciju kada određenog proizvoda više nema, a to sami djelatnici ili voditelj nabave nisu primijetili prilikom nove narudžbe. Također, odnosi se na situaciju kada dobavljač isporuči pogrešnu robu ili količinu te kada postoji nedostatak zaliha, a dobavljač nije u mogućnosti izvršiti dostavu robe jer je ni on trenutno nema na stanju.

S obzirom na navedeno možemo govoriti o sljedećim uzrocima nedostatka zaliha u maloprodajnom objektu:

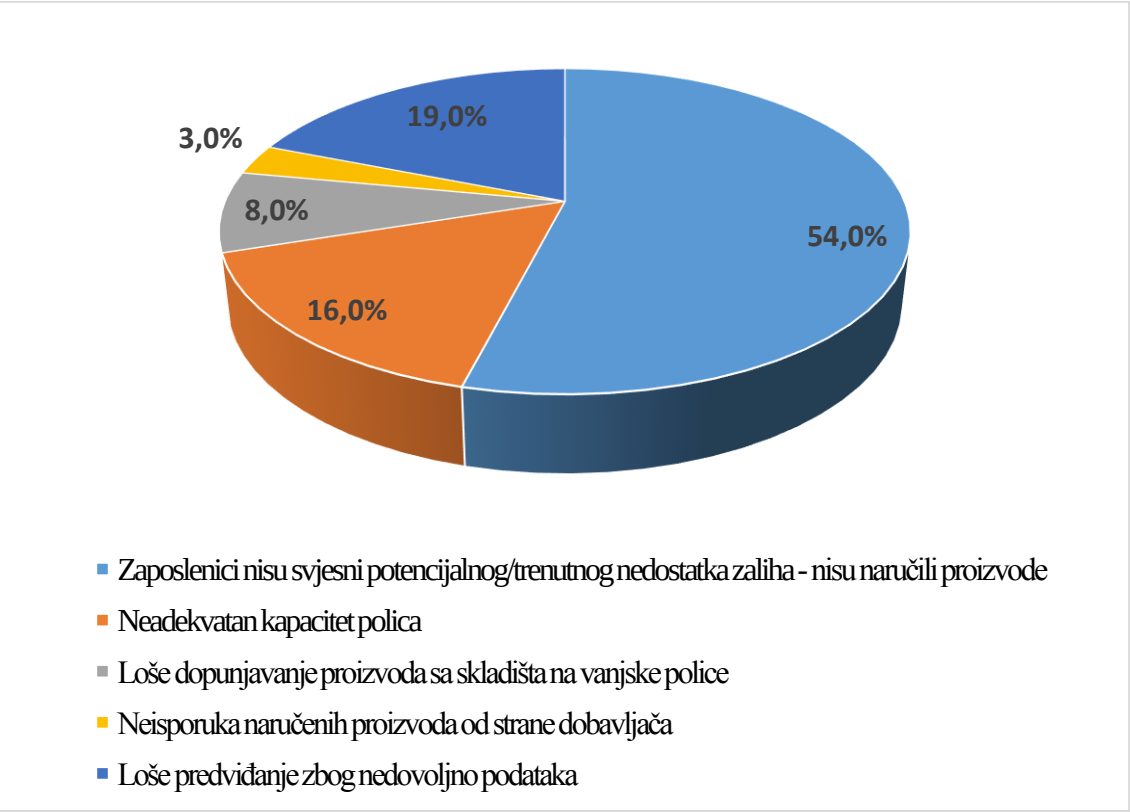
TABLICA 1: UZROCI NEDOSTATNIH ZALIHA

Naručivanje	Dopunjavanje	Planiranje
- podaci (loši podaci o prodaji, neprecizne evidencije) - predviđanje (neprecizna predviđanja) - stanje u skladištu (loša evidencija o stanju proizvoda na skladištu) - naručivanje (izostanak, pogrešno ili kasno naručivanje)	- ljudski resursi (nedovoljan broj zaposlenih, prezauzeto osoblje) - skladišni prostor (zakrčen i prenatrpan) - prijem (pogrešna roba, loša evidencija) - dopuna polica (neredovna i zakasnjela) - otpis (razbijeno, ostale štete)	- nepodudarnost kapaciteta police i učestalosti dopunjavanja artikla - veliki broj proizvoda u asortimanu - učestalost kupovine artikla

Izvor: prilagođeno prema Gruen, T., W., Corsten, D., S., Bharadwaj, S., Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses, 2002., str. 39.

Prema istraživanju iz 1996. godine koje je provelo *Arthur Andersen Consulting* za *Coca-Cola Company* došlo se do sljedećih podataka prikazanih na slici 20.

SLIKA 20: RAZLOZI NEDOSTATKA ZALIHA



Izvor: prilagođeno prema Arthur Andersen Consulting, Where to Look for Incremental Sales Gains: The Retail Problem of Out-Of-Stock Merchandise, The Coca-Cola Retailing Research Council, 1996., str. 12.

Rezultati istraživanja govore da u 54 % slučajeva razlog nedostatka zaliha proizlazi iz toga da zaposlenici nisu svjesni potencijalnog ili trenutnog nedostatka zaliha, dok se samo 3 % odnosi na neisporuku naručenih proizvoda od strane dobavljača. 16 % se odnosi na neadekvatan kapacitet polica, dok je u 8 % slučajeva razlog nedostatka zaliha loše dopunjavanje proizvoda sa skladišta na vanjske police. U 19 % slučajeva razlog nedostatka zaliha je loše predviđanje zbog nedovoljno podataka.

Ova studija predlaže da se pažnja usmjeri na poboljšavanje performansi u četiri temeljna područja:

1. Povećanje kvalitete narudžbi;
2. Temeljitije planiranje i izvršavanje narudžbe roba;
3. Usklađivanje ciklusa naručivanja i skladištenja sa zahtjevima potrošača;
4. Poboljšanje učinkovitosti isporuke.

Povećanje kvalitete narudžbi odnosi se na ulaganje u znanje zaposlenika koji izvršava narudžbe (npr. plaćeni seminari i tečajevi), osiguravanje alata koji omogućuju lakšu narudžbu roba (npr. određena tehnološka rješenja koja zavise o veličini i djelatnosti poduzeća), usmjeravanje pažnje zaposlenika na proizvode koji imaju veliki obrtaj (češće provjeravanje stanja na skladištu i sl.). Potrebno je temeljitije razmatranje želja i potreba kupaca i njihovih navika, te u skladu s tim planirati i izvršiti narudžbu. U istraživanju ukazuju da je nabava otišla predaleko u raznovrsnosti proizvoda koje povećava mogućnost nedostatka zaliha i smanjenje prodaje te preporučuje koncentraciju na manji broj artikala (zadržavanje raznovrsnosti ali smanjenje duplih artikala). Preporučuje se usklađivanje ciklusa naručivanja za zahtjevima potrošača što se u poduzeću „Oliva“ odnosi na usklađivanje ciklusa naručivanja s obzirom na veću prodaju tokom vikenda, s obzirom na vremensku prognozu i na sam ciklus koji se može podijeliti na tri etape: predsezona, sezona i postsezona. Na kraju, četvrta stavka govori o poboljšanju učinkovitosti isporuke kroz bolju komunikaciju s dobavljačima (izbjegavanje nesporazuma oko isporuke robe), bolje dogovorene uvijete (npr. izvršavanje hitnih isporuka u sezoni i sl.).

Kada se razmatraju problemi nedostatka zaliha govorimo o pet osnovnih reakcija potrošača (Emmelhainz, M., A., Stock, Emmelhainz, L., W., 1991., 138.):

1. Kupovina artikala u drugoj prodavaonici (zamjena objekata)
2. Odlaganje kupovine (kasnija kupovina u istom objektu)
3. Supstitucija - istim brendom (različite veličine i pakovanja)
4. Supstitucija različitim brendom (zamjena brenda)
5. Odustajanje od kupovine artikala (gubitak prodaje)

Takve reakcije potrošača nose za sobom direktne i indirektne posljedice koje se mogu vidjeti na sljedećoj slici.

SLIKA 21: POSLJEDICE NEDOSTATKA ZALIHA

Direktne posljedice

- propuštena prodaja
- manji koeficijent obrtaja zaliha
- negativan odraz na novčani tok
- djelomičan trošak ako se kupac odluči za jeftiniju zamjenu

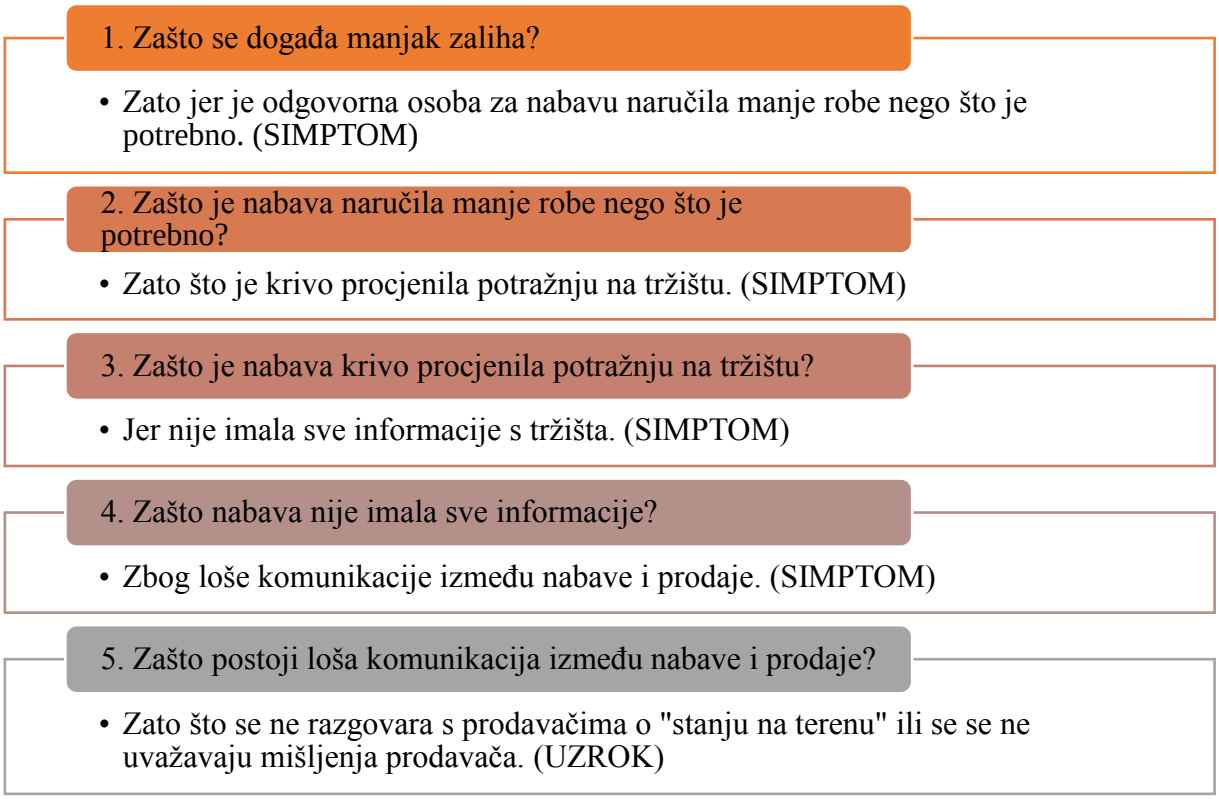
Indirektne posljedice

- nezadovoljstvo kupaca
- smanjenje povjerenja
- negativan utjecaj na druge kupce

Izvor: vlastita izrada

Tražeći uzrok i rješenja problema nedostatnih zaliha na raspolaganju stoje vrlo sofisticirane i tehnološki dobro potkovane metode koje su vrlo skupe. Međutim, u svrhu ovog istraživanja korištena je vrlo jednostavna, a pritom besplatna metoda. Metoda „pet zašto“ je tehnika postavljanja pitanja koja se koristi za istraživanje uzročno-posljedične veze koja se nalazi ispod određenog problema. Ispitani su djelatnici poduzeća o razlozima problema s kojima se oni svakodnevno suočavaju.

SLIKA 22: ANALIZA PROBLEMA NEDOSTATNIH ZALIHA POMOĆU METODE "PET ZAŠTO"



Izvor: vlastita izrada

Dakle, postavljanjem pitanja „pet zašto“ otkriveno je da je uzrok problema nedostatnih zaliha u poduzeću „Oliva“ nabava koja ne surađuje dovoljno s prodajom prilikom prognoziranja potražnje.

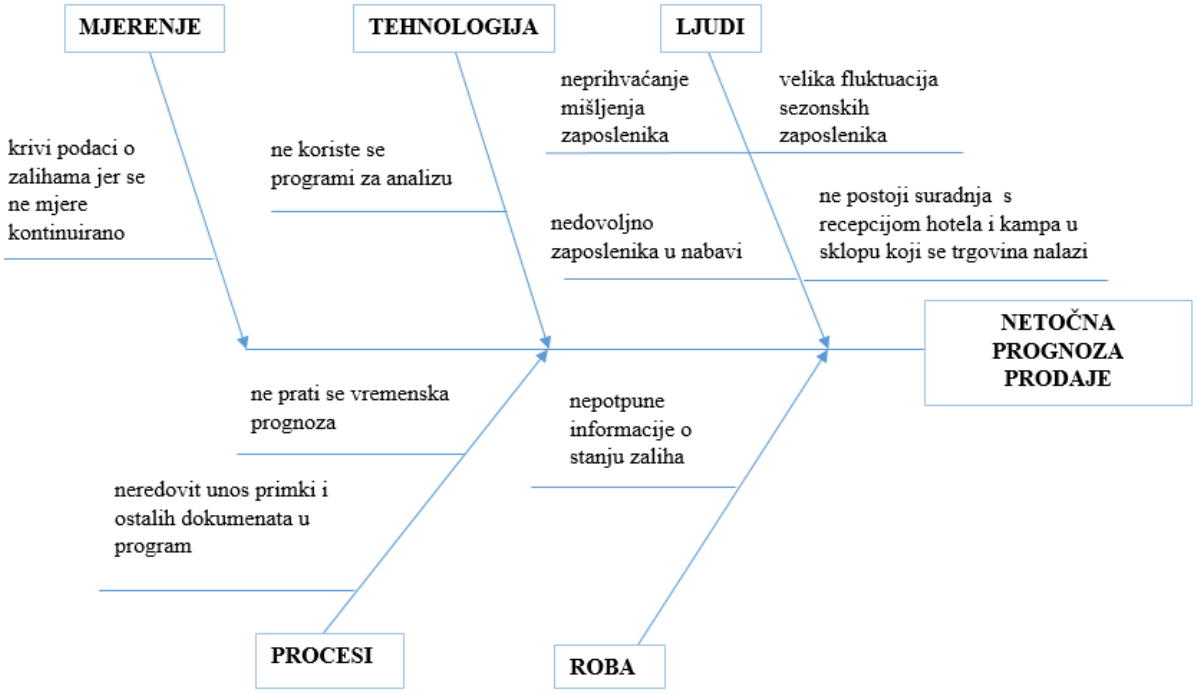
3.4.2. Problem prekonormnih zaliha

Prekonormne zalihe pojavljuju se na kraju sezone kada prodaja naglo padne. To se često događa zbog promjene vremenskih uvjeta. Tada se pojavljuju sljedeći problemi:

- pregovori za povrat robe (različiti dobavljači imaju različite uvjete povrata)
- upravljanje prekonormnim zalihama (što vratiti, a što ostaviti na stanju za sljedeću godinu)

U nastavku će se prikazati *Ishikawa* dijagram koji je izrađen u suradnji sa zaposlenicima, a u svrhu pronalaženja uzročno-posljedičnih veza problema prekonormnih zaliha. Dijagram uzroka i posljedica, dijagram riblje kosti ili *Ishikawa* dijagram razvio je prof. Kaoru Ishikawa na Sveučilištu u Tokiju 1943. godine. *Ishikawa* dijagram predstavlja jednostavnu i vrlo korisnu metodu za sagledavanje što je više mogućih uzroka koji dovode do posljedice tj. problema koji se analizira, a sve u cilju poboljšanja i unapređenja poslovnih procesa u nekoj organizaciji.

SLIKA 23: ANALIZA PROBLEMA NETOČNE PROGNOZE PRODAJE KAO UZROKA PREKONORMNIH ZALIHA POMOĆU DIJAGRAMA RIBLJE KOSTI



Izvor: vlastita izrada

Iz *Ishikawa* dijagrama vidi se koji su sve problemi zbog kojeg se uzrok prekonormnih zaliha pojavljuje. Kako bi se ovaj problem sveo na najmanju moguću razinu potrebno je:

- kontinuirano mjeriti zalihe te tako imati potpune informacije o stanju zaliha prilikom narudžbe;

- iskoristiti pune značajke SYINESIS sustava koji se koristi u poslovanju poduzeća „Oliva“ (raditi razne analize da se vidi prodaja u prethodnim razdobljima po skupinama proizvoda i sl.);
- zaposliti još jednu osobu u nabavi te podijeliti posao: jedna osoba koja bi radila uredski dio i redovito unosila primke, uplatnice, isplatnice i sl. te druga osoba koja bi se bavila dobavljačima i samom nabavkom proizvoda;
- više razgovarati sa samim prodavačima koji najbolje znaju reći o pravom „stanju na terenu“;
- smanjiti fluktuaciju zaposlenika jer nije u pitanju samo broj ljudi za rješavanje problema, već i iskustvo zaposlenih koje utječe na prognozu prodaje;
- surađivati sa recepcijom kampa i hotela u sklopu kojih se trgovina nalazi (npr. potrebno je znati kada dolazi veća skupina ljudi, kada je hotel pun, kada ljudi odlaze i sl.)
- redovito pratiti vremensku prognozu koja odigrava veliku ulogu u poslovanju poduzeća sezonskog karaktera.

3.5. Optimizacija zaliha

Temeljna misija upravljanja zalihama je da one budu što manje, ali uvijek dovoljne za podmirenje potreba kupaca, potrošača, korisnika. Prevelike količine zaliha uvjetuju neopravdano visoke troškove držanja zaliha, a premalena količina zaliha implicira brojne probleme, poteškoće i štetne posljedice u trgovini. Stoga, optimiziranje zaliha otvara mnoga pitanja tehničke i ekonomske prirode (kada i koliko naručiti i kako organizirati skladištenje), a osnovni problemi koji se pojavljuju u optimizaciji zaliha unutar ovog poduzeća su:

- nepredvidivost potražnje,
- veliki broj artikala i
- kratka vremenska razdoblja potražnje za određenim proizvodom.

U okviru ovog rada provedena je ABC i XYZ analiza te unakrsna ABC-XYZ analiza kako bi se uvidjelo koje skupine proizvoda generiraju najviše, a koje najmanje prihode te kakva su odstupanja u potražnji za određenom skupinom proizvoda. I konačno, da se na temelju tih analiza daju preporuke o daljnjim strategijama nabave.

3.5.1. ABC analiza

ABC analiza naziva se još i Paretova analiza prema talijanskom ekonomistu Vilfredu Paretu koji je pri istraživanju nacionalnog bogatstva došao do zaključka da 20% stanovništva drži 80% bogatstva. U poduzećima 20% kupaca ostvaruje 80% od ukupnog prihoda. U zalihama, 20% artikala čini 80% vrijednosti svih zaliha.

Koristeći Paretov princip mogu se donijeti kvalitetnije odluke kako bolje iskoristiti i organizirati suradnju s dobavljačima, vrijeme i resurse koje imamo na raspolaganju, uloženi napor i samu produktivnost zaposlenih kroz ravnotežu (posvećivanje više vremena proizvodima koji donose najviše prohoda), potpuno iskorištavanje resursa i efikasnost. (VanBellinghen, 2017., 3.)

Na temeljima Paretovih zaključaka nastala je ABC analiza koja u ovom primjeru omogućuje razvrstavanje proizvoda u tri skupine na temelju prodaje.

TABLICA 2: ABC ANALIZA

RANG	GRUPE PROIZVODA	% U UKUPNOJ PRODAJI	KUMULATIVNI POSTOTNI UDIO	ABC skupina	% U UKUPNOJ KOLIČINI PRODANIH PROIZVODA
1	alkoholna pića	28,32%	28,32%	A	15,38%
2	voda	15,75%	44,07%		
3	bezalkoholna pića	12,39%	56,46%	B	30,77%
4	prehrana	10,56%	67,02%		
5	industrija	6,77%	73,79%		
6	plažni program	6,71%	80,50%		
7	mlijeko i mliječni proizvodi	4,49%	84,99%	C	53,85%
8	voće i povrće	4,08%	89,06%		
9	kruh i kolači	3,57%	92,63%		
10	sladoled	3,12%	95,76%		
11	suhomesnati proizvodi	2,48%	98,24%		
12	igračke	1,61%	99,85%		
13	smrznuta roba	0,15%	100,00%		
SUM		100,00%			100,00%

Izvor: vlastita izrada

Provedena analiza omogućuje razlikovanje bitnog od nebitnog, s ciljem da se u nabavi stvore strategijske smjernice racionalizacije poslovanja s proizvodima i koncentracijom aktivnosti na područje koje ima veliko ekonomsko značenje. U sljedećoj tablici prikazan je sažetiji uvid u ABC analizu.

TABLICA 3: REKAPITULACIJA REZULTATA ABC ANALIZE

ABC skupina	Ukupni broj grupa proizvoda	Udio u ukupnoj vrijednosti roba	Udio u ukupnom broju prodanih proizvoda
A	2	44,07%	15,38%
B	4	36,43%	30,77%
C	7	19,50%	53,85%
Ukupno	13	100,00%	100,00%

Izvor: vlastita izrada

Istraživanje podataka iz 2017. godine o prodanim proizvodima u poduzeću „Oliva“ dovelo je do sljedećih zaključaka:

- **Skupina A** - alkoholna pića i voda pripadaju skupini A. Proizvodi iz te skupine imaju tek 15,38% udjela u ukupnom broju prodanih proizvoda ali je njihov udio u ukupnoj vrijednosti najviši i iznosi 44,07%. Upravo zato bi se za te skupine proizvoda trebalo provoditi temeljite pripreme naručivanja te usmjeriti najveći dio vremena, pratiti rokove isporuke, kao i provoditi preciznu kontrolu količine i kvalitete isporučene robe.
- **Skupina B** - bezalkoholna pića, prehrana, industrija i plažni program jesu proizvodi skupine B koji zahtijevaju gotovo isti tretman kao i proizvodi skupine A.
- **Skupina C** - proizvodi skupine C imaju pretežni udio u asortimanu te na njih osoblje nabave troši do 80% radnog vremena, dok udio u ukupnoj vrijednosti roba iznosi 19,50%. To su mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, voće i povrće, sladoled, smrznuta roba, suhomesnati proizvodi i igračke. Za takve bi proizvode trebalo što više pojednostavniti procese nabavljanja i držati velike sigurnosne zalihe, no treba paziti na kapacitet skladišta i na naručivanje robe koja ima ograničeni rok uporabe.

Za zalihe iz skupine A i skupine B potrebno je napraviti dodatnu analizu troška nabave i odrediti optimalnu količinu i frekvenciju nabave. U svrhu detaljnije analize zaliha, ABC analiza upotpunjena je XYZ analizom.

3.5.2. XYZ analiza

XYZ analiza omogućuje da se obavi sljedeći korak u analizi zaliha. Radi se o sekundarnoj analizi koja govori o stabilnosti potražnje za nekim proizvodima i provodi se, primjenom kriterija varijabilnosti potražnje u odnosu na prosječnu potražnju, svrstavanje u tri skupine: X,Y i Z. Koeficijentom varijacije provodi se mjerenje varijabilnosti prodaje do kojeg se dolazi stavljanjem u omjer odstupanje od prosjeka (standardna devijacija) i prosječna prodaja (aritmetička sredina). (Dukić, B., Martinović, Dukić, S., 2015., 63.)

TABLICA 4: XYZ ANALIZA

PRODANE KOLIČINE PROIZVODA											
skupine proizvoda/ mjeseci	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	PROSJEK	STAND. DEV.	KOEF. VAR.	
voda	4312	9293	13699	12065	15470	2850	794	8354,71	5313,66	63,60%	X
industrija	1127	2639	5308	6515	6925	1380	25	3417,00	2590,75	75,82%	
alkoholna pića	3702	8497	17874	19415	18923	1485	340	10033,71	7910,20	78,84%	
igračke	364	418	1131	1330	710	32	0	569,29	476,86	83,77%	Y
bezalkoholna pića	2462	3528	10560	12798	15373	1066	131	6559,71	5733,17	87,40%	
suhomesnati proizvodi	147	383	1524	1664	2296	345	0	908,43	834,41	91,85%	
prehrana	2711	6165	10120	19714	21464	784	64	8717,43	8157,21	93,57%	
voće i povrće	248	664	2595	5701	5892	1258	53	2344,43	2316,54	98,81%	
smrznuta roba	40	27	65	22	134	1	0	41,29	43,20	104,64%	Z
sladoled	384	646	3228	5646	5768	239	20	2275,86	2388,45	104,95%	
plažni program	215	491	1674	3190	1138	124	10	977,43	1061,58	108,61%	
mlijeko i mliječni proizvodi	415	596	3752	7306	9641	510	0	3174,29	3598,79	113,37%	
kruh i kolači	856	2044	6821	21808	31922	4595	3	9721,29	11374,34	117,00%	

Izvor: vlastita izrada

S obzirom da u sezonskom poslovanju svi proizvodi imaju velika odstupanja, u kategoriju X svrstali su se proizvodi koji imaju koeficijent varijacije do 80 % , u skupinu Y proizvodi koji imaju koeficijent varijacije od 80 % do 100 % i u skupinu Z pripadaju proizvodi sa koeficijentom varijacije većim od 100%. Rezultati analize interpretiraju se na sljedeći način:

- **Kategorija X** – voda, industrija i alkoholna pića proizvodi su čija je prodaja prisutna od pred do post sezone, stoga bi te proizvode poduzeće trebalo držati raspoložive na vlastitom skladištu. Potražnja ima manja odstupanja od kategorije X i Y, tako da se buduće prognoze mogu preciznije postaviti.
- **Kategorija Y –** igračke, bezalkoholna pića, suhomesnati proizvodi, prehrana, voće i povrće proizvodi su čija prodaja fluktuira, pa bi ih trebalo nabavljati prema potrebi. Za ovu kategoriju potrebno je više ručnog praćenja i teže je napraviti preciznu prognozu.
- **Kategorija Z** – smrznuta roba, sladoled, plažni program, mlijeko i mliječni proizvodi te kruh i kolači proizvodi su koji se ne koriste redovno. Može se reći da je njihovo korištenje povremeno pa ih također kao i proizvode iz kategorije Y treba nabavljati prema potrebi. Za ovu kategoriju prognoziranje vrlo zahtjevno.

3.5.3. Kombinacija rezultata ABC-XYZ analize

Da bi ABC i XYZ analiza dale kompletnu sliku o proizvodu, važno je provesti unakrsnu ABC-XYZ analizu, svrstati proizvod u jednu od devet podskupina te odvojiti važne, od manje važnih proizvoda. Na sljedećoj tablici vidi se kombinacija rezultata ABC i XYZ analize.

TABLICA 5: KOMBINACIJA REZULTATA ABC-XYZ ANALIZE

Vrijednost prodaje	**Vjerojatnost sigurnosti prognoze prodaje**		
	Skupina X	Skupina Y	Skupina Z
Skupina A	alkoholna pića, voda, industrija	alkoholna pića, voda, igračke, bezalkoholna pića, suhomesnati proizvodi, prehrana, voće i povrće	alkoholna pića, voda, smrznuta roba, sladoled, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, plažni program
Skupina B	voda, alkoholna pića, bezalkoholna pića, prehrana, industrija, plažni program	bezalkoholna pića, prehrana, industrija, plažni program, igračke, suhomesnati proizvodi, voće i povrće	bezalkoholna pića, prehrana, industrija, plažni program, smrznuta roba, sladoled, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači
Skupina C	alkoholna pića, voda, industrija, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, voće i povrće, sladoled, suhomesnati proizvodi, igračke i smrznuta roba	bezalkoholna pića, prehrana, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, voće i povrće, sladoled, suhomesnati proizvodi, igračke i smrznuta roba	plažni program, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, voće i povrće, sladoled, suhomesnati proizvodi, igračke i smrznuta roba

Izvor: vlastita izrada

Interpretacija dobivenih rezultata provedene analize vidljiva je na sljedećoj tablici.

TABLICA 6: INTERPRETACIJA REZULTATA ABC-XYZ ANALIZE

Vrijednost prodaje	Vjerojatnost sigurnosti prognoze prodaje		
	Skupina X	Skupina Y	Skupina Z
Skupina A	veliki udio u ukupnoj vrijednosti; kontinuirana potrošnja; veća točnost prognoze prodaje	veliki udio u ukupnoj vrijednosti; diskontinuirana potrošnja; srednja točnost prognoze potreba	veliki udio u ukupnoj vrijednosti; povremena potrošnja, malena točnost prognoze prodaje
Skupina B	srednji udio u ukupnoj vrijednosti; kontinuirana potrošnja, velika točnost prognoze prodaje	srednji udio u vrijednosti, diskontinuirana potrošnja, srednja točnost prognoze prodaje	srednji udio u vrijednosti; povremena potrošnja; malena točnost prognoze prodaje
Skupina C	manji udio u vrijednosti; kontinuirana potrošnja, veća točnost prognoze prodaje.	manji udio u vrijednosti; diskontinuirana potrošnja; srednja točnost prognoze prodaje	manji udio u vrijednosti; povremena potrošnja, manja točnost prognoze prodaje

Izvor: prilagođeno prema Zrilić, A., Upravljanje zalihama u šest koraka, Logiko, Zagreb, 2013., str. 27.

Sukladno provedenoj ABC-XYZ analizi daju se smjernice za daljnje strategije nabave u poduzeću „Oliva":

1. **Proizvodi koji pripadaju skupinama AX, AY i BX** - alkoholna pića, voda, igračke, bezalkoholna pića, suhomesnati proizvodi, prehrana, voće i povrće, industrija i plažni program:
   - ✓ treba im pridodati veliku pozornost,
   - ✓ treba raditi na tome da se postignu što povoljnije nabavne cijene i

- ✓ držati što manje zaliha.

2. **Proizvodi koji pripadaju skupinama AZ, BY i CX -** alkoholna pića, bezalkoholna pića, voda, smrznuta roba, sladoled, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, plažni program, prehrana, industrija, igračke, suhomesnati proizvodi, voće i povrće:
   - ✓ srednje intenzivna pozornost u nabavi i
   - ✓ nabavljati robu prema potrebama korisnika.

3. **Proizvodi koji pripadaju skupinama BZ, CY i CZ -** bezalkoholna pića, prehrana, industrija, plažni program, smrznuta roba, sladoled, mlijeko i mliječni proizvodi, kruh i kolači, voće i povrće, sladoled, suhomesnati proizvodi, igračke:
   - ✓ pridodati manju pozornost u nabavi,
   - ✓ zalihe nabavljati prema procjenama dugoročnije potrebe i
   - ✓ držati robu na vlastitom skladištu ili kod dobavljača.

4. ZAKLJUČAK

U ovom radu pojašnjena je uloga nabave te je dan uvid u njezine strateške i operativne zadatke. Detaljnije su obrađeni instrumenti politike nabave koji predstavljaju varijable koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Na primjeru poduzeću „Oliva“ prikazan je cjelokupan proces nabave te je dan osvrt na novi zakon o nepoštenoj trgovačkoj praksi koji mijenja načine poslovanja sa dobavljačima. Stoga, potrebno je uspostaviti nove uvjete poslovanja i prilagoditi poslovne procese (vrijeme i način nabavljanja proizvoda, povrati, plaćanja) u skladu s novim zakonom. U praktičnom djelu rada naglasak je na upravljanju zalihama kao jednoj od najvažnijih zadaća nabavnog procesa pri efikasnom poslovanju na konkurentnom tržištu. Tu su važne sigurnosne zalihe koje predstavljaju zaštitu od rizika nedostatnih zaliha. Preporuka je da se u samoj sezoni drži veća količina sigurnosnih zaliha dok se na kraju sezone one moraju smanjiti zbog lakšeg povrata robe pri zatvaranju trgovine. U svrhu rješavanja prekonormnih i nedostatnih zaliha u suradnji sa zaposlenicima poduzeća „Oliva“ provedene su dvije jednostavne metode koje su na brz i jednostavan način ukazale na simptome i uzroke problema. Pomoću metode „pet zašto“ i *Ishikawa* dijagrama došlo se do zaključaka da je potreban još jedan zaposlenik u nabavi, da nabava treba ostvariti bolju komunikaciju sa zaposlenicima u prodaji koji znaju „pravo stanje na terenu“ te smanjiti fluktuaciju zaposlenika jer nije važan samo broj već i iskustvo zaposlenih. Također, potrebno je surađivati sa recepcijom kampa i hotela u sklopu kojih se trgovina nalazi. Zbog specifičnosti poslovanja treba se pratiti vremenska prognoza te se predlaže redovito mjerenje i analiziranje zaliha. U svrhu optimiziranja poslovanja malih tvrtki preporuča se izrada ABC i XYZ analize kako bi se odvojilo bitno od manje bitnog i kako bi nabava pravilno rasporedila svoje vrijeme trošeći više vremena na manji broj proizvoda koji donose velike prihode, a manje vremena na velik broj proizvoda koji donose manje prihoda i koji nemaju konstantnu potražnju. Za svaku skupinu proizvoda potrebno je postupati različito u cilju racionalizacije postupka nabavljanja i upravljanja zalihama. Treba imati na umu da su troškovi postupka nabave isti za sve skupine zaliha, što može imati značajan utjecaj na ukupan trošak nabave zaliha iz skupine C. S obzirom da skupina proizvoda A i B ima najveću vrijednost važno je pratiti stanje zaliha i planirati nabavu kako ne bi došlo do prekomjerne nabave, a time i narušavanja likvidnosti poduzeća. Optimiziranjem ulaganja u zalihe, poduzeću će ostati više raspoloživog novca na računu te će tako osigurati bolju likvidnost. U svrhu detaljnije analize zaliha, ABC analizu potrebno je

upotpuniti XYZ analizom koja govori o stabilnosti potražnje za nekim proizvodima. Provodi se primjenom kriterija varijabilnosti potražnje u odnosu na prosječnu potražnju, svrstavanjem proizvoda u X, Y i Z skupinu. Na kraju, da bi ABC i XYZ analize dale kompletnu sliku o proizvodu, važno je provesti unakrsnu ABC-XYZ analizu. Provedenim analizama dolazi se do zaključka što je bitno, a što nije, odnosno uspostavljaju se prioriteti koji omogućuju podizanje kakvoće posla na višu razinu koja dovodi do poboljšanja učinkovitosti samog nabavnog poslovanja. No, i tu treba biti oprezan, jer je svaka nova sezona „priča za sebe“ i ponekad se analize na temelju prošlih godina ne mogu odražavati na tekuću godinu. S obzirom da je sezonsko poslovanje vrlo karakteristično, na nabavi ostaje da ponekad djeluje na temelju intuicije i iskustva, da dogovori što je moguće povoljnije uvjete sa dobavljačima, ali i da si olakša posao korištenjem navedenih metoda te redovitim praćenjem i analiziranjem zaliha optimizira nabavne procese.

LITERATURA

Knjige:

- Ferišak, V., Nabava: politika – strategija – organizacija – managment, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, Zagreb, 2006.
- Monczka, R. M. at al., Purchasing and supply chain management, Fourth Edition, South Western Cengage Learning, Mason, 2009.
- Prester, J., Upravljanje lancima dobave, Sinergija, Zagreb, 2011.
- Zrilić, A., Upravljanje zalihama u šest koraka, Logiko, Zagreb, 2013.
- Žibret, B., Strateška nabava: put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, MATE, Zagreb, 2007.

Članci:

- Dukić, B., Martinović, M., Dukić, S., Model analitičkog CRM-a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha, Oeconomica Jadertina, 2015., br. 2, https://hrcak.srce.hr/file/225885 (11.04.2017.)
- Emmelhainz, M. A., Stock, J. R., Emmelhainz, L., W., Consumer responses to retail stock-outs, Journal of Retailing, 1991, br. 8 , http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA11258128&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=00224359&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true (14.03.2018.)
- Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, 2015., br. 9, https://hrcak.srce.hr/146256 (05.03.2018.)
- Miočević, D., Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, vol. 23, 2011., br. 1., https://hrcak.srce.hr/74450 (13.03.2018.)
- VanBillinghen, S., Understanding The Power Of The Pareto Principle, 2017., https://issuu.com/yusupov8/docs/understanding_the_power_of_the_pare (20.04.2018.)
- Wagner, S. M., Johnson, J. L., Configuring and managing strategic supplier portfolios, Industrial Marketing Management, vol. 33, 2004., br. 1, https://pdfs.semanticscholar.org/e300/4cc3541ffa0da150307ed6c2a98675a421c6.pdf (12.04.2018.)

Stručni rad:

- Andersen, A., Consulting, Where to Look for Incremental Sales Gains: The Retail Problem of Out-Of-Stock Merchandise, The Coca-Cola Retailing Research Council, 1996., http://www.ccrrc.org/wp-content/uploads/sites/24/2014/02/Where_to_Look_for_Incremental_Sales_Gains_The_Retail_Problem_of_Out-of-Stock_Merchandise_1996.pdf (17.04.2018.)
- Gruen, T., W., Corsten, D., S., Bharadwaj, S., Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses, Grocery Manufacturers of America, 2002., http://itsoutofstock.com/wp-content/uploads/2013/04/GMA_2002_-Worldwide_OOS_Study.pdf (23.04.2018.)
- Popović Petrušić, H., Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama, vol. 5, 2017., br. 1, https://hrcak.srce.hr/file/274025 (31.03. 2018.)

Zakon:

- Zakon o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom, Narodne novine, br. 117/17, https://www.zakon.hr/z/963/Zakon-o-zabrani-nepo%C5%A1tenih trgova%C4%8Dkih-praksi-u-lancu-opskrbe-hranom (10.04.2018.)

POPIS TABLICA

Tablica 1: Uzroci nedostatnih zaliha 32
Tablica 2: ABC analiza 40
Tablica 3: Rekapitulacija rezultata ABC analize 41
Tablica 4: XYZ analiza 43
Tablica 5: Kombinacija rezultata ABC-XYZ analize 45
Tablica 6: Interpretacija rezultata ABC-XYZ analize 46

POPIS SLIKA

Slika 1: Koraci istraživanja 2
Slika 2: Utjecaj povećavanja aktivnosti nabave na ostvarivanje nižih nabavnih cijena 6
Slika 3: Strateški ciljevi nabave 8
Slika 4: Zadaci nabave u užem i širem smislu 9
Slika 5: Instrumenti politike nabave 10
Slika 6: Utjecaj varijable "količina" na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe 11
Slika 7: Granice cijena dobavljača i nabave 13
Slika 8: Proces selekcije dobavljača 15
Slika 9: Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave 16
Slika 10: Proces upravljanja odnosima s ključnim dobavljačima 19
Slika 11: Najveći dobavljač u poduzeću oliva 20
Slika 12: Zadaci operativne nabave 21
Slika 13: Organizacijska struktura poduzeća "Oliva" 22
Slika 14: Pet koraka procesa nabave 23
Slika 15: Odvijanje rutinskog procesa nabave 24
Slika 16: Model periodičnog nadgledanja zaliha 25
Slika 17: Ciljevi upravljanja zalihama 28
Slika 18: Kategorije troška 29
Slika 19: Sezonske oscilacije 31
Slika 20: Razlozi nedostatka zaliha 33

Slika 21: Posljedice nedostatka zaliha.....35
Slika 22: Analiza problema nedostatnih zaliha pomoću metode "pet zašto" 36
Slika 23: Analiza problema netočne prognoze prodaje kao uzroka prekonormnih zaliha pomoću Dijagrama riblje kosti 37