Analiza procesa nabave u poduzeću

Maček, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:889024

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 404/TGL/2019

Analiza procesa nabave u poduzeću

Kristina Maček, 1719/336

Varaždin, rujan 2019. godine



Sveučilište
Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 404/TGL/2019

Analiza procesa nabave u poduzeću

Student

Kristina Maček, 1719/336

Mentor

Kristijan Rogić, prof.dr.sc

Varaždin, rujan 2019. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku

PRISTUPNIK: Kristina Maček | MATIČNI BROJ: 1719/336

DATUM: 07.05.2019. | KOLEGIJ: Gospodarska logistika IV

NASLOV RADA: Analiza procesa nabave u poduzeću

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The Analisys of Procurement Process-Case study

MENTOR: dr.sc.Kristijan Rogić | ZVANJE: red.prof.

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. prof. dr.sc. Mario Šafran, predsjednik
2. prof. dr.sc. Kristijan Rogić, mentor
3. mr.sc. Goran Kolarić, član
4. prof. dr.sc. Goran Đukić, zamjenski član
5.

VŽ KC

MM1

Zadatak završnog rada

BROJ: 404/TGL/2019

OPIS:

U radu je potrebno:

- Definirati i opisati sustav distribucije s naglaskom na postupak nabave roba
- Opisati postupak nabave na primjeru iz prakse
- Temeljem analize opisanog postupka predložiti moguća unapređenja u sustavu nabave

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER

ZADATAK URUČEN: 29.05.2019. | POTPIS MENTORA:

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

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, KRISTINA MAČEK *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ANALIZA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Maček Kristina
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost 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, KRISTINA MAČEK *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ANALIZA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Maček Kristina
(vlastoručni potpis)

Predgovor

Zahvaljujem se svim profesorima Sveučilišta Sjever na pruženom znanju te ukazanom povjerenju. Posebice se zahvaljujem svom mentoru prof. dr. sc. Kristijanu Rogić na ukazanom povjerenju, pomoći te strpljenju prilikom izrade ovog završnog rada.

Također, veliko hvala gosp. Križancu i tvrtci MIPCRO d.o.o. na pomoći te potrebnoj dokumentaciji za izradu završnog rada.

Veliko hvala mojoj obitelji i prijateljima na podršci te pruženoj pomoći tokom studiranja i pisanja ovog završog rada.

Sažetak

U ovom radu opisuje se sustav distribucije uz naglasak na nabavu. Nabava je temeljna funkcija poslovnog sustava koja je neophodna za nesmetano funkcioniranje poduzeća. Da bi se lakše razumio sam pojam nabave daje se primjer nabave iz poduzeća – MIPCRO d.o.o.

KLJUČNE RIJEČI: distribucija, nabava, elementi, organizacija

In this Graduation Seminar describes the distribution system with an emphasis on procurement. Procurement is a fundamental function that is necessary for the smooth running of the company. To make it easier to understand the term of procurement, there is giving an example procurement from the company – MIPCRO d.o.o.

KEY WORDS: distribution, procurement, elements, organization

Popis korištenih kratica:

TV_d – trgovina na veliko –domaća

TV_i – trgovina na veliko –inozemna

TM – trgovina na malo

ULO – upravljanje lancem opskrbe

EDI – Electronic Data Interchange (elektronička razmjena podataka)

E-RFX – Electronic Request For...(elektronički dostavljen upit za...)

RFP – Request for Proposal (zahtjev za ponudu)

RFI – Request for Information (zahtjev za informaciju)

RFQ – Request for Quatation (zahtjev za cjenik)

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. OPSKRBNI LANAC 2
2.1. Faze opskrbnog lanca 2
3. POJAM DISTRIBUCIJE 3
3.1. Zadaća distribucije 3
3.2. Fizička distribucija 4
3.3. Kanali distribucije 5
3.3.1. Vrste kanala distribucije 5
3.4. Sudionici distribucije 8
3.5. Elementi distribucije 10
4. NABAVA 13
4.1. Pojam nabave – nabava u užem i nabava u širem smislu 13
4.2. Ciljevi nabave 14
4.3. Svrha nabave 15
4.4. Položaj nabave 17
5. ORGANIZACIJA NABAVE 18
5.1. Proces nabave 20
5.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave 23
5.3. Oblici organizacijske strukture nabave 24
5.3.1. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća 25
5.3.1.1. Nabava u sastavu komercijalne službe 27
5.3.1.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje 28
5.3.1.3. Nabava u sastavu financijsko – računovodstvene službe 29
5.3.1.4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija 30
5.3.1.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja 31
5.3.1.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji 32
5.3.1.7. Mjesto nabave u divizijskoj organizaciji 34
5.3.1.8. Nabava u timskoj organizaciji 35
5.3.1.9. Nabava u procesnoj organizaciji 36
5.3.1.10. Nabava u fraktalnoj organizaciji 38
6. POSTUPAK NABAVE NA PRIMJERU TVRTKE MIPCRO d.o.o. 39
6.1. Zahtjev za narudžbu 39

6.2. Potvrda prihvata narudžbe 40
6.3. Narudžba 40
6.4. Plaćanje računa dobavljača 41
6.5. Moguća unapređenja u sustavu nabave 42
7. ZAKLJUČAK 43

1. UVOD

Nabava se u prošlosti uglavnom bavila poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima korisnika. U današnje vrijeme nabava sve više postaje strategijska funkcija koja svoje odluke temelji na stvaranju vrijednosti te sniženju troškova u opskrbnom lancu. Sve veću ulogu u tome ima i Internet te različite mreže. Korištenjem Interneta, odnosno obavljanje nabave pomoću Interneta, poduzeću omogućuje ostvariti velike uštede te tako doprinijeti konkurentskoj sposobnosti.

Pojam nabava rabi se u poslovnoj praksi u užem i širem smislu s aspekta funkcija koje obuhvaća i s aspekta objekata nabave. Ukratko, nabava označava poslovnu funkciju i djelatnost kojoj je glavni zadatak da opskrbi tržište potrebnim materijalima, opremom, uslugama, energijom i sl. Nabava se često poistovjećuje s kupnjom te kao inačica pojmu nabava koristi se i pojam opskrba. Opskrbni lanac sastoji se od: faze nabave, faze proizvodnje, faze distribucije te faze potrošnje. Distribucijom se može definirati promet gospodarskih dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica. Pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti koje služe raspodjeli proizvedenih dobara potrošačima i odnosi se na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnog kupca.

Tijekom pisanja ovog završnog rada korištena je različita znanstvena i stručna literatura te razne web stranice, koje se navode u nastavku. Završni rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. Praktični dio rada odnosi se na opis postupka nabave u određenom poduzeću. Također, u radu će biti objašnjena i definirana distribucija, naravno uz naglasak na samu nabavu. Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koji se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava.

2. OPSKRBNI LANAC

Izraz „upravljanje lancem opskrbe“ (ULO) može se definirati kao proces planiranja, organiziranja i kontroliranja tijeka materijala - sirovina i usluga od dobavljača do krajnjih korisnika/kupaca. Ovaj integralni pristup obuhvaća dobavljače, upravljanje opskrbom, integralnu logistiku i operativu.[1]

Kad upravljate lancem opskrbe, koordinirate upravljanjem nabave, operativom i integralnom logistikom unutar neprekinutog procesa s ciljem održavanja neprestanog tijeka proizvoda ili usluga. Danas opskrbni lanac možemo gledati kao sustav neovisnih organizacija koje su međusobno povezane preko proizvoda i usluga kojima odvojeno i/ili udruženo uvećavaju komercijalnu vrijednost na zahtjev kako bi ga dostavili krajnjem kupcu odnosno potrošaču.

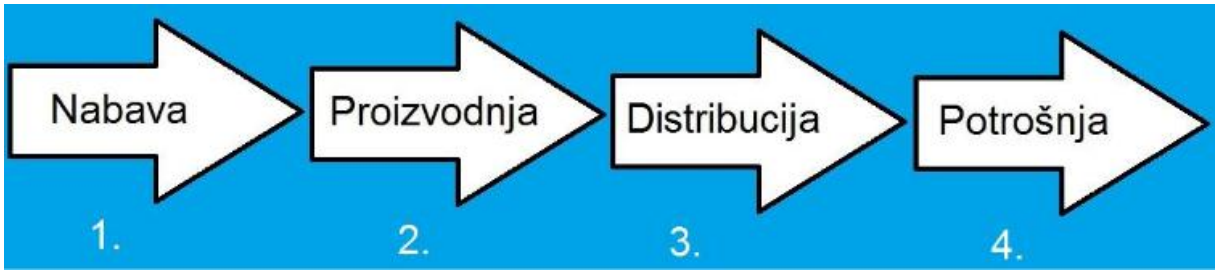
2.1. Faze opskrbnog lanca

Cilj svakog opskrbnog lanca je stvoriti što veću vrijednost prilikom kretanja proizvoda od proizvođača do krajnjeg kupca odnosno kroz četiri funkcionalne faze: nabavu, proizvodnju, distribuciju i potrošnju. U svakoj fazi uključeni su različiti subjekti, odnosno nositelji funkcija pojedine faze na čijim se interakcijama zasniva opskrbni lanac:[2]

1. **Faza nabave** - uključuje dobavljače sirovina, komponenata i repromaterijala,
2. **Faza proizvodnje** - uključuje proizvođače gotovih proizvoda,
3. **Faza distribucije** - uključuje veleprodajne i maloprodajne trgovce, logističke operatere, prijevoznike i druge subjekte koji zajednički tvore distribucijsku mrežu,
4. **Faza potrošnje** - uključuje kupce, odnosno korisnike usluga.

Dalje u radu će se detaljnije obraditi faza nabave te faza distribucije.

[1] D. J. Bloomberg, S. Lemay, J. B. Hanna : Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.
[2] Ivaković, Č.; Stanković, R.; Šafran, M.: „Špedicija i logistički procesi“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.



Slika 1. Faze opskrbnog lanca
Izvor: https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A862/datastream/PDF/view

3. POJAM DISTRIBUCIJE

Danas se distribucija sagledava s dva aspekta: općeg gospodarskog aspekta i s aspekta pojedinačnog gospodarskog subjekta. S općeg gospodarskog aspekta, pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti koje služe raspodjeli proizvodnih dobara potrošačima, a s aspekta pojedinačnog gospodarskog subjekta, distribucija se odnosi na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnog kupca. U znanstvenoj literaturi općenito je prihvaćen stav, da distribucija predstavlja uži pojam od logistike. Logistika, osim distribucije, u sebi sadrži upravljanje materijalom, sirovinama, poluproizvodima i dijelovima od izvora do proizvodnog procesa i upravljanje njegovim određenim segmentima. U kontekstu prometnog sustava, distribucija je sastavni dio prijevoznog lanca budući da funkcioniranje sustava distribucije uvijek uključuje određeni oblik prijevoza.[3]

3.1. Zadaća distribucije

Temeljni zadaci distribucije, kao faze opskrbnog lanca koja prethodi potrošnji, općenito se sastoje u sljedećem: [4]

- skraćenje puta i vremena potrebnog da roba (ili usluga) stigne od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje,
- povećanje konkurentnosti robe,
- vremensko i prostorno usklađenje proizvodnje i potrošnje,
- programiranje proizvodnje prema zahtjevima (potrebama) potrošača,
- plasman novih proizvoda (ili usluga) na tržištu,
- stvaranje i mijenjanje navika potrošača.

[3] Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010
[4] Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010

Osnovna svrha distribucije kao djelatnosti je omogućiti dostupnost proizvoda ili usluga kupcima u odgovarajućoj količini i asortimanu te u odgovarajućem vremenu i mjestu.

3.2. Fizička distribucija

Fizička distribucija je skup aktivnosti koje omogućuju djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. U nekim slučajevima uključuje kretanje sirovina od izvora nabave do početka proizvodne linije. Ove aktivnosti obuhvaćaju sustav: narudžbe i isporuke robe, upravljanja zalihama, skladištenja, manipulacije robom i prijevoz. Fizička distribucija u sebe uključuje planiranje i kontrolu fizičkih tijekova robe od njenog izvora do mjesta uporabe, kako bi se uz ostvarenje profita što bolje zadovoljile potrebe kupaca, odnosno potrošača.[5]

Glavni ciljevi fizičke distribucije su: u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućem asortimanu, u optimalnim količinama te uz najniže troškove.

Strukturu sustava distribucije čine kanali distribucije i fizička distribucija. Kanali distribucije su funkcionalni putovi, oblici i metode dostave robe od proizvođača do potrošača (kupca). Fizička distribucija obuhvaća sve radnje u svezi otpreme, skladištenja, prekrcaja i dostave robe. Fizička distribucija uključuje kretanje sirovina i repromaterijala od izvora nabave do početka faze proizvodnje[6].

Fizička distribucija obuhvaća:

- sustav narudžbe i isporuke robe,
- upravljanje zalihama,
- skladištenje,
- manipulacije robom,
- prijevoz.

Temeljna značajka fizičke distribucije jest stalan tijek materijala ili proizvoda, s time da taj tijek, na određenim točkama doživljava zastoje. Razlog tim zastojima je potreba da se roba neko vrijeme uskladišti, doradi, pakira, montira i slično.

[5] predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

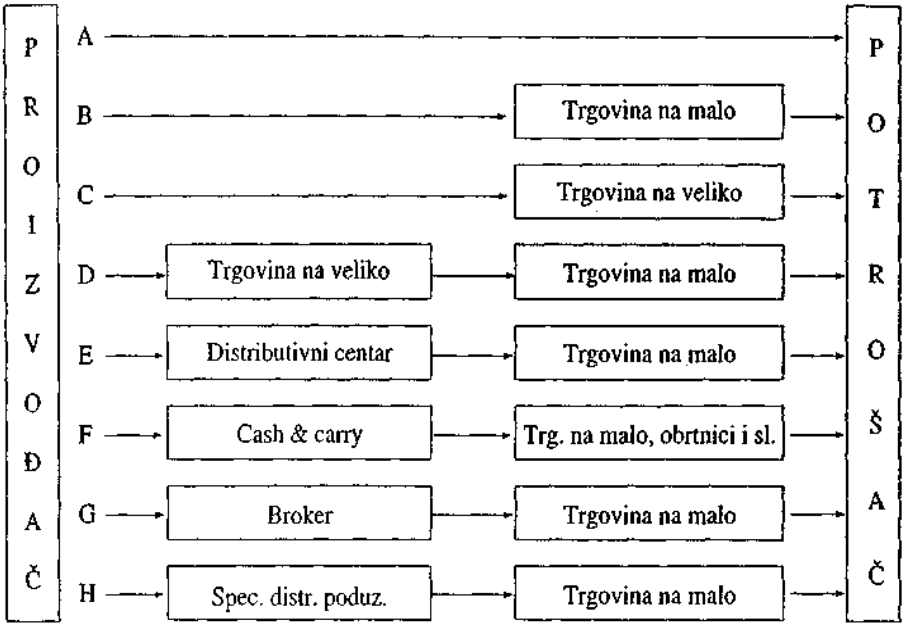
[6] Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010

3.3. Kanali distribucije

Pod pojmom kanali distribucije podrazumijevaju se unutarnje organizacijske jedinice proizvođača i vanjski posrednici preko kojih roba stiže do potrošača. To je put kojim se proizvod „premješta“ od proizvođača do potrošača. U njemu sudjeluje proizvođač i po potrebi više poduzeća iz različitih djelatnosti koje međusobno surađuju. Da bi proizvod „tekao“ kroz kanal, njegovi sudionici poduzimaju niz aktivnosti koji čine fizičku distribuciju. U širem smislu, kanali distribucije su skup međuovisnih institucija povezanih zajedničkim poslovnim interesom, a svrha im je da se olakša prostorna i vremenska transformacija dobara od proizvođača do potrošača. Jednostavno rečeno, to su putevi prodaje za koje se odluči neko poduzeće.[7]

3.3.1. Vrste kanala distribucije

Kanali distribucije prikazani su slikom 2.



Slika 2. Vrste kanala distribucije

Izvor: predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

[7] Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R.: Potencijal logistike povrata u maloprodaji, Sveučilište Sjever, 2014.

Kanal "A" ima karakteristiku izravnog kanala distribucije. Proizvođač može prodavati robu izravno potrošaču putem tvorničke maloprodajne mreže, kataloga, novinskih oglasa. U novije vrijeme putem televizije i interneta. Dostava robe se vrši preko pošte, prijevoznika ili dostavne službe proizvođača.

Kanal "B" ima karakteristike kratkog, neizravnog kanala u kojem se nalazi, osim proizvođača, još kao posrednik, i trgovačko poduzeće na malo.

Kanal "C" ima također karakteristike kratkog marketinškog kanala distribucije. Njime se uglavnom koriste veliki potrošači, kao što su bolnice, hoteli, škole i sl.

Ostali kanali ("D, "E", "F", "G" i "H") imaju karakteristike dugih kanala, jer u njima sudjeluje više posrednika.

Kanalom "D", roba se potrošačima dostavlja preko trgovinskih poduzeća na veliko i trgovinskih poduzeća na malo, pri čemu trgovinska poduzeća na veliko u pravilu koriste svoja vlastita skladišta i vozni park. Ovim kanalom se najčešće distribuira roba široke potrošnje.

Kanal "E" najčešće se koristi pri opskrbi regionalnih tržišta robom široke potrošnje.

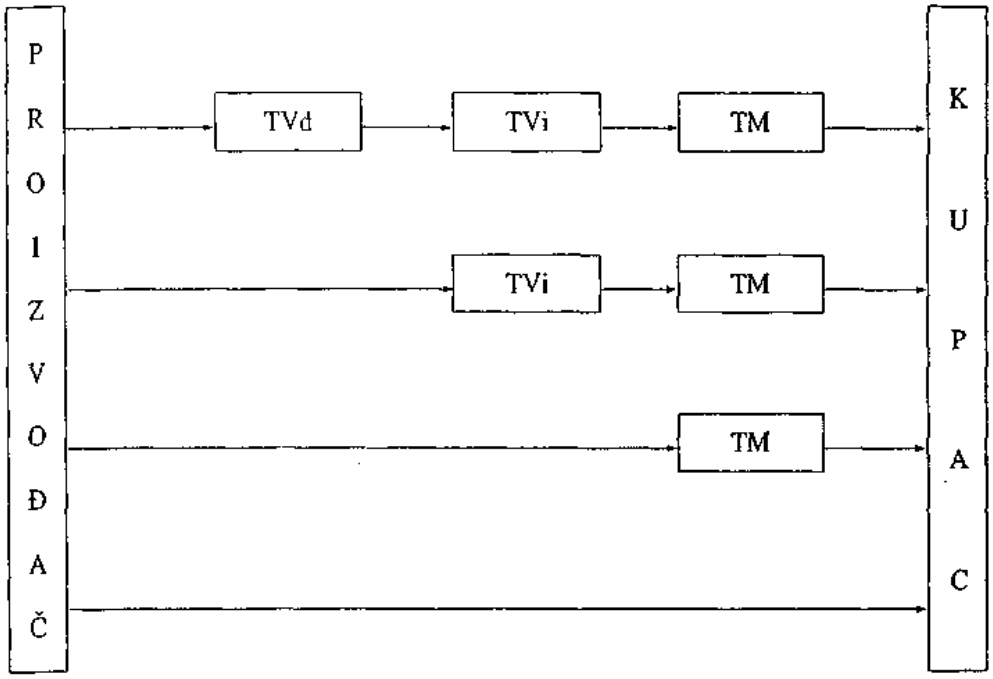
Kanal "F" je karakterističan po prodaji robe za gotov novac. Koristi ga trgovina na veliko pri prodaji robe obrtnicima i vlasnicima malih trgovina po sustavu "Cash and carry" (Plati i nosi). Roba se plaća gotovinom, prilikom preuzimanja.

Kanal "G" je relativno rijedak marketinški kanal distribucije. Karakterističan je po brokeru kao posredniku u kanalu distribucije. Broker je samostalni trgovac koji bez ikakvog trajnog ugovornog odnosa, na temelju konkretnih naloga, posreduje između kupca i prodavatelja, pri sklapanju kupoprodajnog ugovora.

Broker posreduje između proizvođača i trgovine na malo, pri čemu može koristiti vlastita skladišta i vozni park, ali može koristiti i usluge specijaliziranih distribucijskih poduzeća, što nije karakteristično za veletrgovinska poduzeća.

Kanal "H" se u posljednje vrijeme sve češće koristi u razvijenim industrijskim zemljama. Karakterističan je po specijaliziranim distribucijskim poduzećima, kao posrednicima u distribuciji robe.

Klasični tipovi međunarodnih kanala distribucije prikazani su na slici 3.



Slika 3. Međunarodni kanali distribucije
Izvor: Predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

TVd – trgovina na veliko –domaća
TVi – trgovina na veliko –inozemna
TM – trgovina na malo

Izbor kanala distribucije u uskoj je vezi s politikom nastupa poduzeća na međunarodnom tržištu. Ovisno o zemlji transfera poduzeće može nastupati na međunarodnom tržištu na:

- klasični jednostavni način (izravna prodaja, neizravna prodaja, izravna prodaja zastupstvu),
- klasični složeni način (kompenzacija, konsignacija, tranzit, kooperacijski poslovi proizvodnje, poslovno-tehnička suradnja),
- viši oblik suradnje (licence, joint venture, franchising, factoring).

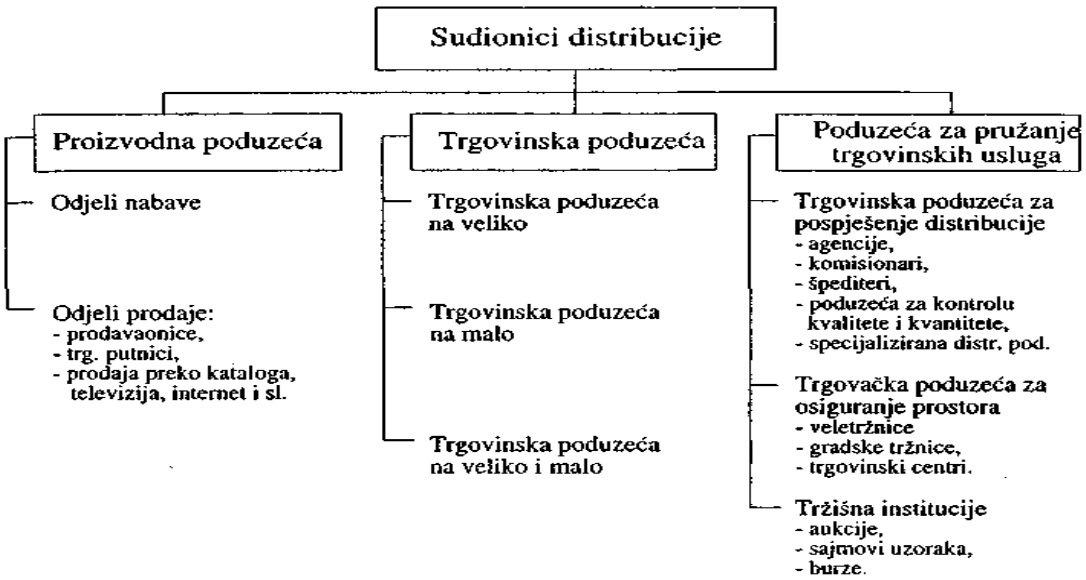
Montaža i proizvodnja, u stranoj zemlji, može se razlikovati po tome, odvija li se u vlastitoj režiji ili u obliku podjele rada s inozemnim partnerom. U slučaju podjele ili zajedničkog poduzetništva, mogu se koristiti distribucijski kanali inozemnog partnera. Pri izboru kanala distribucije na međunarodnom tržištu treba posvetiti posebnu pozornost: mogućnostima

prilagođavanja postojećim kanalima, modifikaciji kanala prema specifičnostima poslovanja te kanalima konkurencije. (vidi sliku 3.)

3.4. Sudionici distribucije

Proizvodna poduzeća kao sudionici u distribuciji imaju značajno mjesto, bez obzira, radi li se o pomoćnoj karici sa snažnim utjecajem na ostale sudionike distribucije ili o nastojanju da se što izravnije stupi u kontakt s kupcima vlastitih proizvoda. Sudjelovanje proizvodnih poduzeća u procesu distribucije ima svojih prednosti i nedostataka. Prednost je, što proizvodna poduzeća izravnom prodajom robe potrošačima imaju bolju kontrolu prodaje, ostvaruju izravan uvid u ponašanje potrošača i njihove zahtjeve u pogledu kvalitete i asortimana robe. Nedostatak je, što često imaju veće troškove distribucije, nego, da su je povjerili posredniku i što slabi njihov angažman u proizvodnji.
Proizvodna poduzeća proces distribucije obavljaju putem:[8]

- odjela (službe) nabave
- odjela (službe) prodaje putem narudžbi, vlastitih prodavaonica, kataloga, interneta, „od vrata do vrata“ (vidi sliku 4.)



Slika 4. Sudionici distribucije
Izvor: predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

[8] predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

Trgovačka poduzeća su najvažniji nositelji distribucije. Javljaju se u obliku:[9]

- trgovinskih poduzeća na veliko (grosisti),
- trgovinskh poduzeća na malo (detaljisti),
- trgovinskih poduzeća na veliko i malo (angrodetaljisti).

Trgovinska poduzeća na veliko pružaju trgovinske usluge proizvođačima, trgovinskim poduzećima na malo i velikim potrošačima (bolnice, radnički restorani, domovi i dr.). Ti sudionici procesa distribucije, kroz držanje znatne količine zaliha različite robe, omogućuju ravnomjerno odvijanje proizvodnje i prodaje. Postojanje ovih poduzeća ima svoje opravdanje, samo, ako doprinose bržem i ekonomičnijem odvijanju proizvodnje i potrošnje, tj. ukoliko pojeftinjuju i ubrzavaju cirkulaciju robe i usluga u procesu distribucije. Uloga trgovačkih poduzeća na veliko postaje sve manja zato jer se na strani prodavatelja javljaju veliki proizvođaču koji mogu organizirati svoju maloprodajnu mrežu i zato jer se trgovačka društva na malo udružuju i s velikim narudžbama izravno povezuju s proizvođačima.

Trgovinska poduzeća na malo prodaju robu izravno potrošačima. To čine, kroz različite institucionalne oblike, koji su izloženi stalnim promjenama. Najčešće se spominju: klasične prodavaonice, pokretne prodavaonice, samoposluge, super-marketi, hipermarketi, robne kuće, kataloške kuće, diskontne kuće i robni automati. Broj maloprodajnih objekata ovisi o slijedećim elementima:

- obujam proizvodnje,
- kretanje broja stanovnika i njihove kupovne moći,
- migracije stanovništva u nova područja,
- specijalizacija i trgovina na malo,
- lakoća ulaska na tržište i težnja za neovisnošću,
- kretanje troškova poslovanja u maloprodajnim objektima u gradskim sredinama.

Trgovinska poduzeća na veliko i malo imaju određene prednosti u odnosu na prethodne oblike trgovinskih poduzeća. Prednost se sastoji u tome, što povezuju proizvodnju i potrošnju, a to uvjetuje veću proizvodnost rada i bolje korištenje raspoloživih kapaciteta.

[9] predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

3.5. Elementi distribucije

Distribucijski sustav je sastavljen niza različitih, ali međusobno povezanih elemenata, kao što su:[10]

- nabava,
- skladištenje,
- upravljanje zalihama,
- manipulacija,
- prijevoz,
- informacijski logistički sustav.

Dostavljanje, obrada i isporuka narudžbi je osnova robnih i informacijskih tijekova u logističkom i distribucijskom sustavu. Najvažniji je cilj logistike i distribucije osigurati vremenski i prostorno optimalan, a troškovno povoljan protok dobara (ili usluga) i odgovarajućih informacija u poduzeću. Dostavljanje, obrada i isporuka su najznačajniji dijelovi distribucijskog menadžmenta.
Narudžbe su veza između distribucijske logistike dobavljača i nabavne logistike kupaca. U tijek narudžbi uključene su slijedeće aktivnosti:[11]

- dostava narudžbi i praćenje njihova izvršenja,
- obrada narudžbi,
- priprema narudžbe,
- otprema i isporuka naručene robe,
- preuzimanje i plaćanje naručene robe.

Dostava narudžbi i praćenje njihova izvršenja

Nakon odluke o nabavi i drugih aktivnosti, koje su potrebne prije dostave narudžbe dobavljaču, kupac donosi odluku o kupnji robe. Naručivanje je osnovna aktivnost, a narudžba najvažniji dokument pri kupnji robe. Narudžba se može sastaviti na temelju već zaključenog ugovora o kupnji robe, ali i bez njega, što je u suvremenom poslovanju češći slučaj.

[10] predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV
[11] predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

Obrada narudžbi

Dobavljač počinje obradu narudžbi kada primi narudžbu. Nakon što narudžbu zaprimi dobavljač (prodavatelj) provjerava njenu točnost te kreditnu sposobnost kupca. Nakon toga, u okviru logističkog odjela, planira se realizacija narudžbe. Skladište dobavljača predstavlja ključnu kariku u distribucijskom kanalu, pri čemu, lokacija, veličina, tehnička opremljenost i kvaliteta kadrovskog sastava, može, značajno pridonijeti sposobnosti dobavljača da pravovremeno i kvalitetno realizira narudžbu potrošača (kupaca).

Priprema narudžbi

Temeljni je zadatak svakog poduzeća da što brže i potpunije ispuni narudžbe kupaca. Da bi se to ostvarilo, za tijek narudžbi, neophodne su odgovarajuće informacije. Zato je informacijski logistički sustav "srce" kanala distribucije i temeljna pretpostavka pravovremene realizacije narudžbi.Prikupljanju (komisioniranju) robe za isporuku, prethodi raspored pojedinih narudžbi, prema karakteristikama robe, hitnosti i mogućnosti združivanja pošiljki za prijevoz u jednom transportnom sredstvu. Temeljna je pretpostavka realizacije narudžbe, raspolaganje isporučitelja s dovoljnom količinom zalihe robe koja je naručena.

Otprema i isporuka naručene robe

Otpremom narudžbi ispunjavaju se dva temeljna cilja i to: kupac dobiva naručenu robu, a prodavač osigurava naplatu isporučene robe. U prijevoznim dokumentima se nalaze potrebni podaci za otpremu i isporuku robe. Odnose se na: naziv isporučitelja i primatelja robe, mjesto isporuke, način transporta, vrstu, količinu (broj) i težinu robe, broj tovarnih jedinica (koleta, paleta i kontejnera...).

Preuzimanje i plaćanje naručene robe

Nakon pregleda dokumentacije koja prati robu i njenog uspoređivanja s ostalim priloženim ili pripremljenim dokumentima, kupac pristupa preuzimanju robe. Ovlaštena osoba za preuzimanje robe, prispjelu robu pregledava i uspoređuje s podacima u dokumentima. Posebno treba voditi računa:[12]

- da su komadi tereta, odnosno kolete, palete, kontejneri i omoti neoštećeni, da nisu nasilno otvarani, i da su po vanjskom izgledu ispravni,

[12]predavanja iz kolegija Gospodarska logistika IV

- da su vreće i bale pune, neoštećene i po vanjskom izgledu ispravne,
- da nema loma, napuknuća i oštećenja, kod odljevaka, otkivaka, metalnih i drugih proizvoda,
- kod stakla, staklenih proizvoda, porculana, keramike, i ostale lako lomljive robe valja, naročito paziti da koleta nisu oštećena. Da sadržaj koleta nije oštećen može se provjeriti opreznim rješenjem pojedinih koleta,
- da ne curi tekućina iz cisterna i da na njima nije oštećena plomba,
- da su strojevi, transportna sredstva, uređaji, bačve, koturi s kablovima, konstrukcije, razna kotrljajuća roba učvršćeni podmetačima i da su isti na svom mjestu (vidi sliku 5.)

FAZE	KUPAC	DOBAVLJAČ
I. faza	dostava narudžbi dobavljaču	
II. faza		obrada narudžbe: -provjera i kontrola kreditne sposobnosti kupca, -provjera mogućnosti ispunjenja narudžbe, itd.
III. faza		priprema naruždbi: -komisioniranje robe, -pripremanje dokumentacije -pakiranje robe
IV. faza		isporuka naručene robe
V. faza	primitak i plaćanje isporučene robe	

Slika 5. Proces nabave i naručivanja (faze)

Izvor: Predavanja iz kolegija gospodarska logistika IV

4. NABAVA

4.1. Pojam nabave – nabava u užem i nabava u širem smislu

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koji se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. [13]

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

Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava odgovorajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama te rokovima i uz odgovarajući servis. Glavni problem kod operativne nabave jest to što se često zahtijevaju hitne isporuke objekata nabave pa zbog kratkih rokova nije moguće obaviti sve operativne poslove ili ih nije moguće obaviti kvalitetno. Što se tiče objekata nabave u užem smislu podrazumijeva se nabava materijala , dijelova, sklopova, sustava i solucija te trgovačke robe. [14]

Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave te da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju. Strategijski zadaci su pretežno zadatci istraživanja nabave, pod čime se misli na organizirano i kontinuirano istraživanje svih čimbenika značajnih za pripremu i optimiranje odluka o nabavi. Također, zadaci nabave u širem smislu omogućuju sniženje troškova i povećanje učinaka nabave i cijelog poduzeća. S aspekta objekata, nabava u širem smislu obuhvaća pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe i nabavu usluga (održavanja, čišćenja, istraživanja i razvoja, logističkih usluga,...), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, lizinga), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara). [15]

[13] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[14] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[15] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

4.2. Ciljevi nabave

Ciljevima se definiraju stanja koja želimo ostvariti, održati ili spriječiti. Kada su nam poznati ciljevi, onda možemo svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti. [16]

Općem cilju maksimiziranja dobiti poduzeća nabava doprinosi tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. U klasičnoj nabavi taj se cilj nastoji ostvariti na način da se što više snize nabavne cijene materijala i usluga, odnosno troškovi nabavljanja. U suvremenoj je nabavi sniženje troška nabave materijala i usluga samo jedan od ciljeva. Troškove valjda promatrati cjelovito, da bi se ostvarile i koristi za dobavljače, i za kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije, i za društvo u cjelini. Uz ekonomske ciljeve, sve više dobivaju na značenju ekološki ciljevi. Raste društvena svijest o potrebi zaštite okoliša pa se većkod nabave materijala i usluga mora voditi računa o tome jesu li rezultat ekološki podobne proizvodnje i mogu li se nakon uporabe proizvoda, u koje se ugrađuju, reciklirati ili barem povoljno zbrinuti ili deponirati. U suvremenom poslovanju **opći su ciljevi nabave** da se pribave materijali i usluge: [17]

- 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.

Ostvarenje tih ciljeva ovisi o nizu uvjeta, a u različitim situacijama pojedini ciljevi dobivaju različiti ponder. Postavljanje i ponderiranje ciljeva ovisi o konstelaciji uvjeta na tržištu i u organizaciji. S obzirom da se do određenog cilja može doći različitim

[16] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[17] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

putovima, ne postoje neka opća i vremenski neograničena rješenja već svaka organizacija mora tražiti specifična rješenja na temelju izabrane poslovne strategije te poduzimati mjere koje će služiti postizanju ciljeva. Da bi to bilo moguće, ciljeve mora razlikovati prema nizu kriterija, što će omogućiti njihovu identifikaciju, opisivanje, selekciju, vrednovanje i kontrolu njihova ostvarenja.[18]

4.3. Svrha nabave

Svrha je funkcije nabave da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji. Kod toga se vodi računa da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s pouzdanih izvora, odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju preuzete obveze i pružaju odgovarajući servis prije i poslije prodaje. U suradnji s drugim poslovnih funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice. 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.[19]

Donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve i naći kompromisna rješenja, da bi ostvarili što bolju opskrbu. Pri tome treba voditi računa: [20]

- da osiguraju kontinuirano zadovoljenje potrebe vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima,
- da razvijaju alternativne i nove izvore nabave s ciljem da se izbjegnu poteškoće u opskrbi i da se pripremi zadovoljenje novih potreba,
- da poslove obavljaju uz poštivanje etičkih načela,
- da uspostave način opskrbe koji će najbolje zadovoljiti zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti,

[18] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[19] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[20] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

- o razvoju kadrova i organizacijske službe, kao i kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave,
- da uspostave poslovne odnose s drugim poslovnim funkcijama u svezi s:

- definiranjem potreba i njihova zadovoljavanja,
- razvojem novih proizvoda,
- pribavljanjem i distribucijom informacija s tržišta nabave i s trendovima na tržištu nabave,
- izborom najpovoljnijih izvora nabave i dobavljača,
- osiguranjem najpovoljnijeg odnosa kakvoća – cijena,
- vođenjem pregovora s dobavljačima.

Često se zadatci nabave obavljaju u okviru drugih poslovnih funkcija, ali da bi se obavili efikasno i efektivno funkcija nabave mora imati odgovarajući položaj u organizacijskoj strukturi i managementu te dovoljan broj kvalificiranih i motiviranih djelatnika.

Efikasnost (engl. efficiency) nabave sastoji se u pribavljanju potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja tj. u obavljanju zadataka na odgovarajući način. Efikasnost nabave mjeri se odnosom izlaza procesa, odnosno rezultata nabave i ulaza (uloženog rada, vremena, sredstava i informacija).[21] (prikazano formulom u nastavku)

$$\text{EFIKASNOST} = \frac{izlaz\ (output)}{ulaz\ (input)}$$

Efikasnost se mjeri na načelima ekonomičnosti i štedljivosti. Dok je efikasnost orijentirana ukupnim rezultatima, ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova,[22] (prikazano formulom u nastavku).

$$\text{EKONOMIČNOST} = \frac{vrijednost\ nabave}{troškovi\ nabave}$$

što znači da zadatke nabave valja obaviti troškovno učinkovito. Nabava će to postići ako opskrbu određenog prosjeka realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe. Prema načelu štedljivosti nabava mora ograničiti

[21] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[22] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

uporabu raspoloživih sredstava samo na izvršenje zadataka opskrbe u potrebnom opsegu. U realizaciji načela ekonomičnosti i štedljivosti u nabavi se naročito koriste načela minimuma i maksimuma (npr. minimalne i maksimalne zalihe, količina isporuke itd.). Ekonomičnost je uži pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo odnose vrijednosti nabave i troškova, dok se kod efikasnosti promatraju ukupni učinci i ulaganja na koje imaju utjecaj razne mjere (političke i druge), a ne samo troškovi. [23]

Efektivnost označuje odnos postavljenih ciljeva i rezultata (učinaka) nabave tj. promatra se obavlja li nabava prave zadatke, koji su značajni za ekonomičnu i štedljivu opskrbu. (prikazano formulom u nastavku).

$$\text{EFEKTIVNOST} = \frac{ostvarenje\ ciljeva}{ciljevi\ nabave}$$

Ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe (izlaza) nabave i učinaka realizirane opskrbe (ishoda). Određivanje efektivnosti nabave otežano je kada ne postoje odgovarajuće definirani operativni i instrumentalni ciljevi nabave, na temelju kojih se može provesti kontrola opsega ostvarenja ciljeva, često se ciljevi definiraju samo kvalitativno (npr. da nabava mora pravodobno i efikasno zadovoljiti potrebe za određenim materijalima), da bi se izbjegla osnovna odgovornost djelatnika nabave. Efektivnost će se povećati ako je nabava procesno orijentirana te ako vodi brigu o svojem doprinosu stvaranju vrijednosti u lancu opskrbe tj. ako spozna i koristi mogućnosti načina svog doprinosa uspjehu poslovanja vlastite organizacije.[24]

4.4. Položaj nabave

Položaj nabave s aspekta integracije u sustav poslovanja poduzeća:

a) negativni položaj nabave

Nabava ima negativan položaj ako korisnici predmeta nabave sami donose odluke o nabavi, a da ne spoznaju učinke takve nabave za poduzeće kao cjelinu.[25]

[23] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[24] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[25] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

Događa se da se kupuju velike količine materijala radi dobivanja popusta na cijeni,a ne računa se s troškovima zaliha, s mogućnošću kvarenja materijala i sl.

b) neutralni položaj nabave

Neutralan položaj nabave karakterističan je za rani razvoj službe materijalnog poslovanja. Nabava je usmjerena na što efikasnije poslovanje materijalima, ali prvenstveno vodeći računa o efikasnosti i povezanosti svih operativnih poslova. Aktivnosti nabave provode se na temelju plana nabave, definira se politika nabave, postavljaju se normativi zaliha te se istražuje tržište nabave.

c) pozitivni položaj nabave

U pozitivnoj fazi nabava postaje ravnopravna funkcija u poduzeću i u potpunosti je integrirana u donošenje svih odluka u svezi s potrebama i opskrbom poduzeća. Pozitivni položaj nabava može dostići ako se provedu korjenite promjene strukture i procesa nabave te odnosa s dobavljačima.
Puno je jednostavnije iz pozitivne faze skliznuti u neutralnu, nego se iz negativne faze uzdići u pozitivnu ili se u njoj održati.[26]

5. ORGANIZACIJA NABAVE

Pojam organizacije koristi se u različitim semantičkim značenjima. Riječju organizacija označuje se:[27]

- (u sociološkom smislu) svaka institucija, poduzeće, sidnikat, sportsko društvo i sl. Organizacija u sociološkom smislu je, dakle, nadređeni pojam za institucije u kojima ljudi surađuju s određenom svrhom, npr. da bi građanima osigurali usluge ili zastupali interese članova.
- zadatak provođenja ili uspostavljanja jednokratne aktivnostiili suradnje i sl. (npr. organizacija susreta s prijateljima, razgledavanje izložbe itd.)
- unutarnja struktura neke organizacije ili sustava

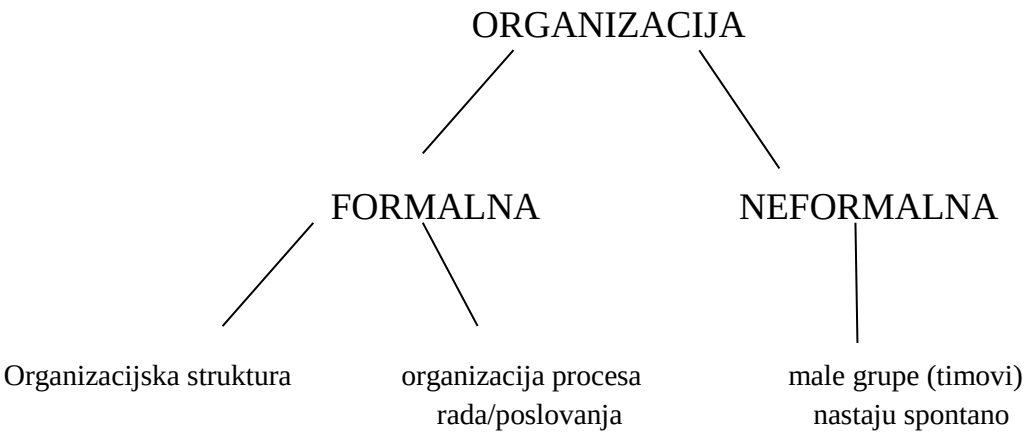
[26] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.
[27] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

- uspostavljanje strukture i odnosa u sustavu da može uz određene uvjete ostvariti postavljene ciljeve.

Organizator bi morao stoga lučiti pojmove organizacije za sociološkim i s dispozitivnim smislom od pojmova koji se odnose na trajno strukturiranje. U tom smislu orgnizacija ima za orgnizatora dvojako značenje:[28]

1. uspostavljena struktura koja vrijedi na dugi rok. To znači da su struktura elemenata i odnosi među njima uspostavljeni da mogu dugoročno ostvarivati postavljenje ciljeve u zadanim uvjetima. To je tzv. formalna organizacija
2. postupak uspostavljanja strukture i odnosa u sustavu koji vrijede dugoročno.

Kao rezultat procesa organizacijske izgradnje javlja se formalna organizacijska struktura koja predstavlja osnovicu svake organizacije. Ona je propisana i službeno utvrđena, a najčešće se prikazuje grafikonima kompanije s pozicije opisa poslova i ciljeva. Za razliku od formalne organizacijske strukture, u svakom poduzeću djeluje i stvarna, odnosno objektivno postojeća struktura koja se često naziva neformalnom. Neformalna organizacijska struktura je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije.[29] (vidi shemu 1.)



Shema 1. Formalna i neformalna organizacija

Izvor: V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

[28] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

[29] http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf

5.1. Proces nabave

Dok se individualne kupnje mogu činiti prilično različite, postoji osnovni proces nabave koji se može opisati kao prepoznavanje potrebe, određivanje dobavljača, određivanje i slanje narudžbe, nadzor i upravljanje procesom isporuke, te vrednovanje nabave i dobavljača.[30] (vidi shemu 2.)

- Prepoznavanje potrebe

U poduzećima potrebe se mogu prepoznati na više načina. Odjel prodaje može kontaktirati nabavu s ciljem kupovine npr. nove proizvodne opreme. Kupovina se može zabilježiti kao narudžba komponenata proizvodnje ili kao dio procesa planiranja potražnje za materijalima. Narudžbe se mogu poslati i preko EDI sustava i jednostavno potvrditi preko odjela nabave. Svaka od ovim metoda predstavlja početak procesa nabave. Kada se prepozna potreba, mogu uslijediti ostali koraci procesa nabave.

- Odabir dobavljača

Odabir dobavljača može biti jednostavan kao što je provjeravanje točnosti e-mail adrese pri elektroničkim narudžbama ili tako složen kao što je to traženje pred-ponudbenih cijena pri kupovini glavne, kapitalne opreme, vođenje sastanaka ponuđača i vrednovanje mnogih detaljnih ponuda. Do određene razine to ovisi o tipu nabave – nova kupovina, ponovljena kupovina ili djelomično ponovljena kupovina – kao i o proizvodu ili usluzi koji se kupuju. Jednom kada se odaberu potencijalni dobavljači, odabrat će se jedan ili više njih koji će poduzeće opskrbljivati robom.

- Priprema i ispostavljanje narudžbe

Nakon što se odabere dobavljač, naručivanje može započeti. Treba potpisati ugovore ili poduzeti određene korake kako bi se nabavila roba ili usluga. Odjel nabave je obično tada odgovoran za provjeravanje jesu li narudžbe ispravno ispunjene, poštuju li se ugovorne klauzule, odgovora li roba standardima te da li dobavljači izvršavaju obveze na zadovoljavajući način.

[30] David J. Bloomberg: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.

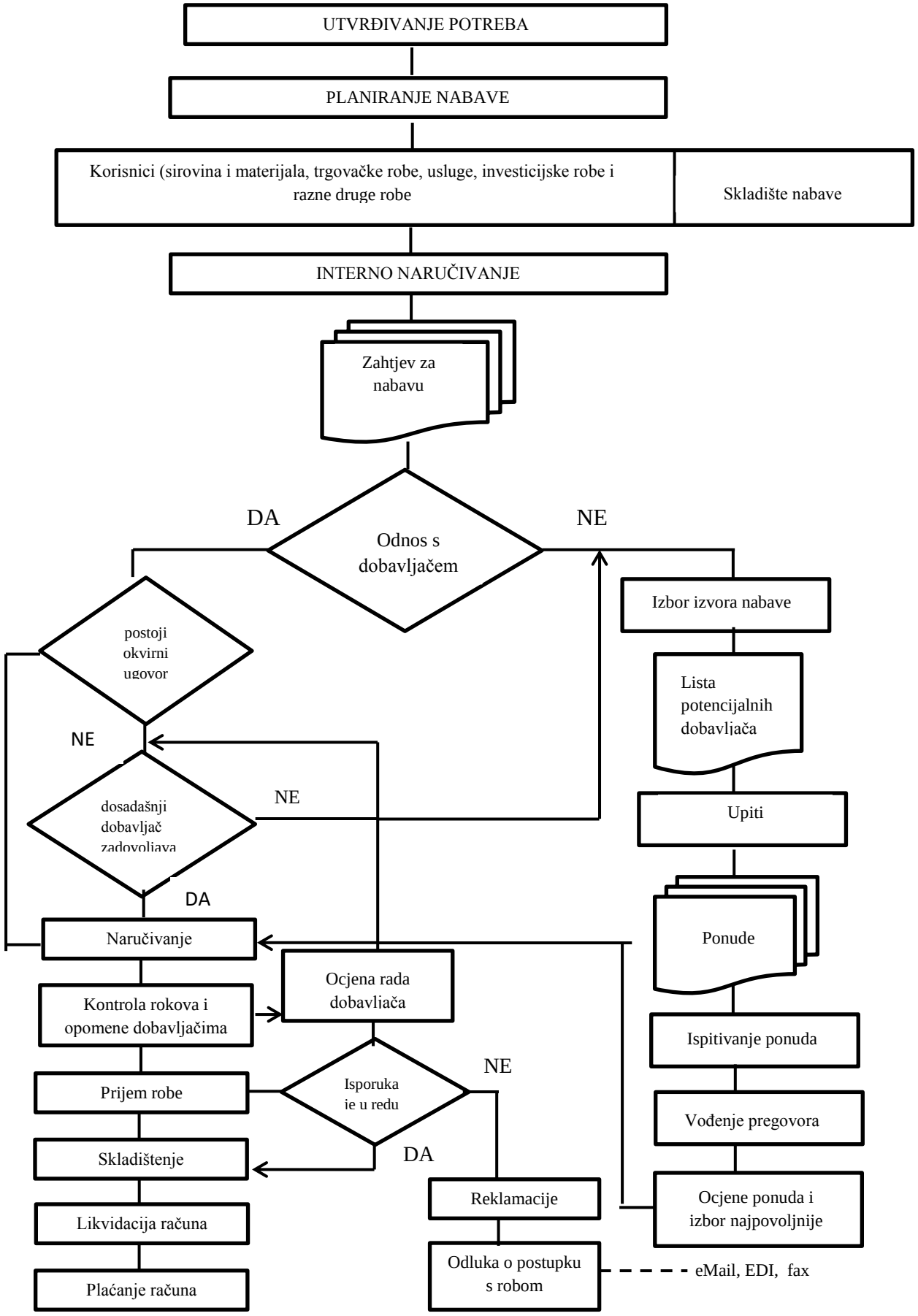
- Nadzor i upravljanje procesom isporuke

Bit nabave jest osigurati da se prava roba isporuči u pravim količinama na pravo mjesto.

- Vrednovanje nabave i dobavljača

To je proces na dvije razine. Određena nabava može krenuti dobro ili loše. Većina odjela nabave objedinjuje akumulirano iskustvo s nekim dobavljačem kroz mnoge transakcije i mnoge kupovine. Kada dobavljač jednom ne ispuni očekivani zadatak, odjel nabave može razgovarati s dobavljačem o problemu kako bi se izbjegli daljnji problemi. Ako dobavljač više puta napravi propust i ne ispuni standardna očekivanja, odjel nabave će u tom slučaju potražiti novog dobavljača.[31]

[31] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.



Shema 2. Proces nabave

Izvor: V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

5.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave

U oblikovanju organizacijske strukture u poduzećima još uvijek je duboko ukorijenjen tayloristički model managementa, prema kojm gornja razina promišlja što i kako raditi, a donja razina izvršava operativne zadatke. Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša. Glavni bi cilj trebao biti da nabava pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća, a to može ostvariti na nekoliko načina

- korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izlascima na jednome mjestu,
- izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu s ciljem da što bolje iskoristi strukturu mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada te da što više doprinese ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja,
- ako normizacijom predmeta i količina i nabave poveća produktivnost i poslovanja,
- ako uključi dobavljače u razvoj, proizvodnju i logistiku vlastitog poduzeća i na taj način snizi troškove i poboljša djelotvornost tih funkcija,
- povećanjem djelotvornosti procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima (outsourcing)[32]

Organizacijsku strukturu treba tako oblikovati da se što više zadovoljei ciljevi djelatnika nabave, tj. da se postigne što veće zadovoljstvo na radu, da se rad može odvijati uz što manje smetnja i sukoba te uz proporcionalno opterećenje djelatnikai naknadeza rad prema njihovim učincima. Djelatnici moraju znati što se od njih očekuje kako bi mogli odrediti ciljeve rada, zahtijevati potrebne informacije i sredstva te dobiti adekvatna ovlaštenja i odgovornosti. Radom na konkretnim zadacima treba im omogućiti stjecanje znanja i učenje, a u skladu s time i stalna poboljšanja organizacije.[33]

[32] Outsourcing - model ugovaranja u kojem tvrtke ili javne ustanove radi poboljšanja produktivnosti ustupaju određene, uglavnom sporedne poslove, vanjskim poduzećima koja se njima bave

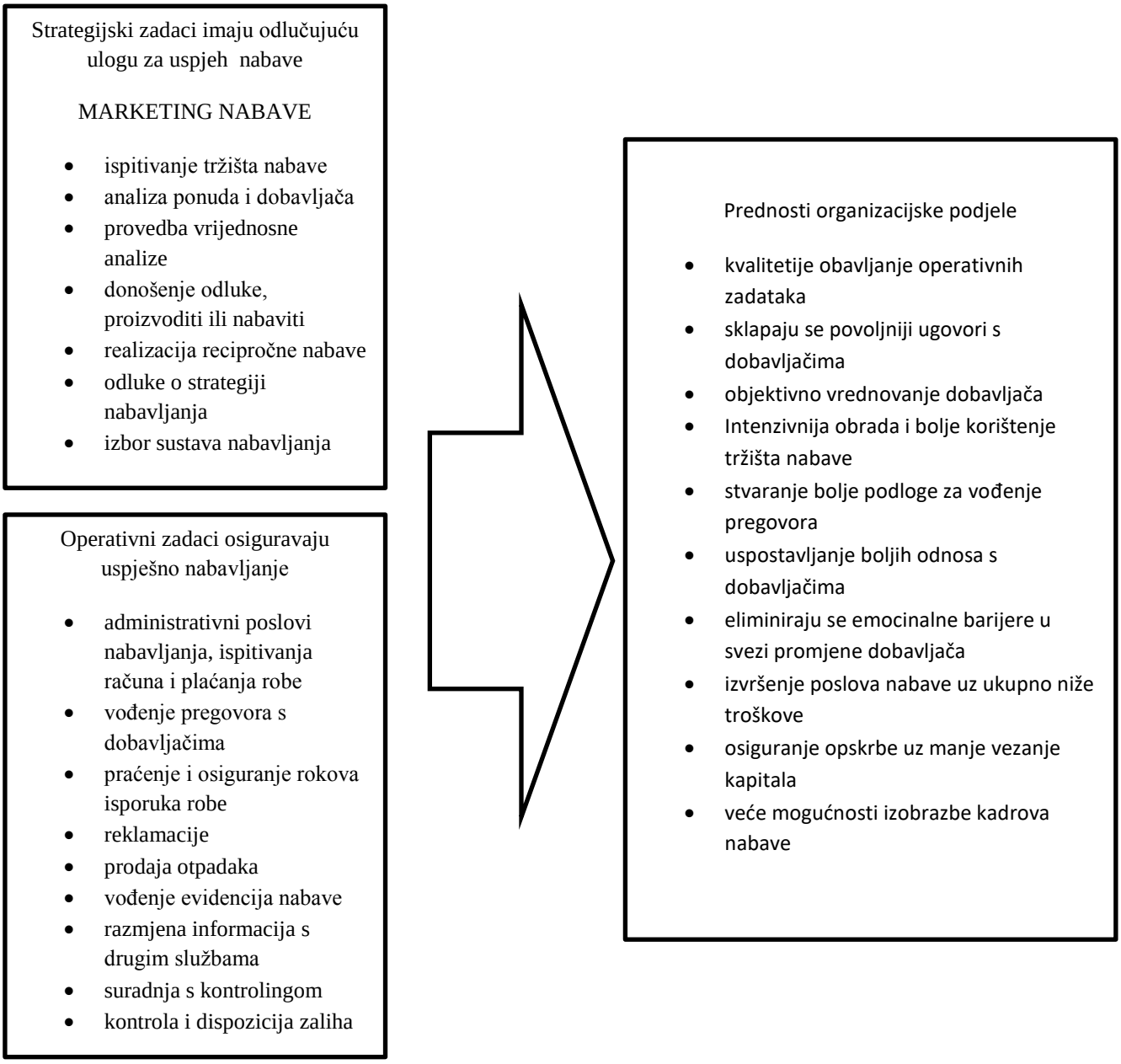
[33] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

5.3. Oblici organizacijske strukture nabave

Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom načela koja se razmatraju u sintezi zadataka, oblikovanju mjesta i stvaranju hijerarhije, s time da valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano, u okviru jedne službe, koja će obavljati sve funkcionalne zadatke, ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti.

Nabava mora uspostaviti i svoju unutarnju strukturu, a ona može biti linijska i štabno-linijska. Tako organizirana nabava predstavlja opću funkciju poduzeća, koja može svoje suradnike delegirati u razna tijela poduzeća i u više-linijske organizacijske jedinice. Polazište organizacije nabave je povijesna funkcionalna organizacija stvorena tijekom industrijskog razvoja. Rast industrijskih poduzeća te s tim u svezi podjela posla doveli su do stvaranja homogenih poslovnih funkcija kao što u nabava, proizvodnja, prodaja i dr. u kojima se djelatnici specijaliziraju za određene funkcionalne zadatke.

U početku se obavljalo isključivo operativne zadatke, ali se razvojem tržišta javlja sve veća potreba za raznim strategijskim zadacima. Podjela operativnih i strategijskih zadataka ima odraza u organizaciji nabave, naročito u pogledu podjele ovlaštenja odlučivanja te davanja naloga i uputa za rad. S toga gledišta razlikuje se linijska i štabno –linijska organizacija te razni oblici više linijske organizacije. Za linijsku organizaciju nabave značajno je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili su neke funkcije decentralizirane, odnosno organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća. Svako rješenje ima u određenim okolnostima dobrih i loših strana. (vidi shemu 3.)



Shema 3. Prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka
Izvor: V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

5.3.1. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. U suvremenim rješenjima valja 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. Zadatci opskrbe mogu se realizirati tako da se svi ili samo neki zadatci nabave obave u posebnoj organizacijskoj jedinici. Prema tome koji će zadatci biti dodijeljeni posebnoj organizacijskoj jedinici za nabavi razlikuju se ova rješenja:

- odjel nabave u sastavu netržišne poslovne funkcije (npr. proizvodne ili financijsko-računovodstvene službe) s kojim su vezane njegove aktivnosti. Takvo se rješenje koristi u slučajevima kada vrijednost nabavljenih materijala i usluga nije postotno značajnije zastupljena u vrijednosti gotovih proizvoda ili kada su poslovi nabave maleni prema količini, asortimanu i vrijednosti ili, u slučajevima ako se materijali velike vrijednosti nabavljaju na veliko na tipičnim tržištima, jednom ili nekoliko puta na godinu pa nabavu obavlja rukovoditelj poduzeća ili rukovoditelj proizvodnje koji je nadležan i kvalificiran u tehničkom pogledu za takve poslove.
- odjel nabave u sastavu tržišne poslovne funkcije (komercijalne službe), što pokazuje da se nabavi pridaje veće značenje nego u prethodnom slučaju pa ne obavlja samo rutinske operativne zadatke, već i niz tipičnih kreativnih tržišnih zadataka (primjerice, istraživanje tržišta nabave, istraživanje prikladnosti i izbor sustava nabavljanja, proračun normiranih i ekonomičnih količina nabave, ugovaranje recipročne nabave i slično).
- nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja, koja ima status poslovne funkcije podređene rukovoditelju poduzeća. Služba materijalnog poslovanja ima u svom sastavu odjele koji vode kompletnu brigu o svim aspektima opskrbe te kretanja i stanja zaliha predmeta rada kako bi se postigla jedinstvena odgovornost i sustavno upravljanje poslovanjem nabave, vanjskog i unutarnjeg transporta, skladišta i odjela za prikupljanje, reciklažu i prodaju ostataka i suvišnih materijala.
- nabava u sustavu raznih oblika matrične organizacije (u čistoj matričnoj organizaciji, u sustavu organizacije prema proizvodima ili projektima, u divizionalnoj organizaciji) te u procesnoj organizaciji i fraktalnoj organizaciji.[34]

Organizacijske oblike nabave potrebno je razmotriti kako bismo mogli dati opću ocjenu za pojedino organizacijsko rješenje.[35]

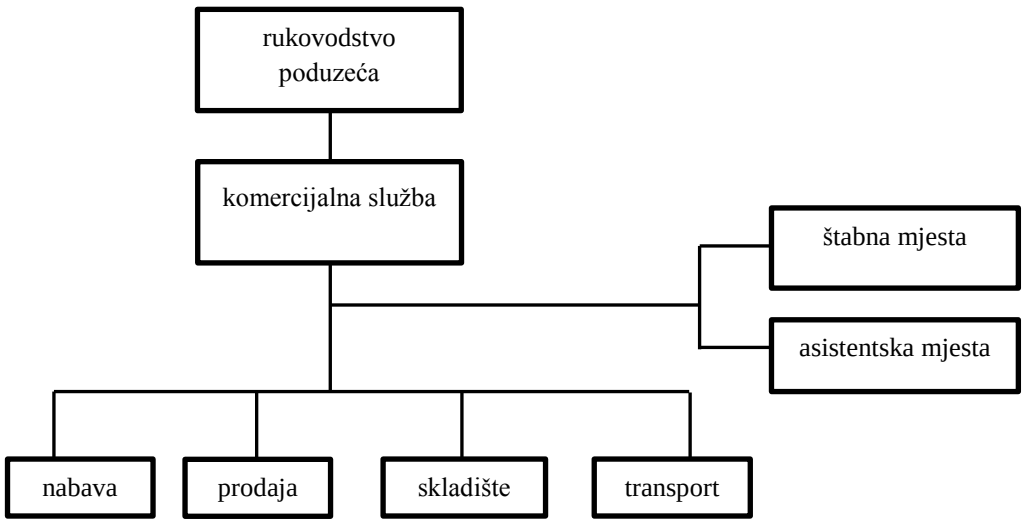
[34] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

5.3.1.1. Nabava u sastavu komercijalne službe

U malenim poduzećima nabava se najčešće nalazi u sastavu komercijalne službe. Karakteristike nabave u takvim poduzećima su:[36]

- 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.

Smatra se da je nedostatak takvog rješenja što se najviše pozornosti pridaje prodaji pa su ostali poslovi komercijalne službe, a među njima i nabave, zapostavljeni i ne razvijaju se u skladu s njihovim značenjima i mogućnostima. Od nabave se zahtijeva da pritiskom na cijene dobavljača ostvari što povoljnije nabavne cijene, u skladu s filozofijom: „kupi jeftino, prodaj skupo“! Možemo ipak reći da je u malenim poduzećima s obilježjima nabave kao što su navedeni, prihvatljivo organizacijsko rješenje kojim se nabava nalazi u sastavu komercijalne službe. (vidi shemu 4.)



Shema 4. Nabava u sastavu komercijalne službe
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

[35] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.
[36] V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl., 2006.

Time se stvaraju pretpostavke o djelotvornom ostvarenju postavljenih zadataka uz relativno niske troškove nabave, pri čemu postoji dobra suradnja i koordinacija posla između nabave, prodaje, skladišta i transporta.

5.3.1.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje

Ovaj organizacijski oblik može se smatrati rudimentom starih organizacijskih shvaćanja prema kojima je nabava samo pomoćna funkcija proizvodnje (prva faza proizvodnog procesa) pa mora biti uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje, odnosno u službu koja neposredno organizira proizvodnju. Ako promatramo razvoj robne proizvodnje, možemo zaključiti da je ovo organizacijsko rješenje bilo adekvatno uvjetima i načinu rada do pojave serijske i masovne proizvodnje, kada je tržište nabave bilo nerazvijeno, asortiman predmeta nabave malen, a tehnički problemi u svezi s nabavom vrlo značajni. (vidi shemu 5.)



Shema 5. Nabava u sastavu tehničke službe
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

Nedostatak je takvog rješenja što tehnička služba nastoji ostvariti što veću sigurnost kontinuiranog odvijanja procesa proizvodnje pa gomila zalihe materijala, dijelova i sklopova te zahtijeva da se nabavljaju materijali što bolje kakvoće. Takva politika u suvremenom poslovanju dovodi do problema ekonomičnosti i likvidnosti. Osim toga, uključivanjem nabave u tehničku službu ili u proizvodnju komplicira suradnju i koordinaciju

posla nabave i prodaje. Osoblje nabave uglavnom obavlja administrativne poslove i nije dovoljno samostalno, a osoblje tehničke službe mora se baviti i problemima nabave, što ih odvaja od njihovog temeljnog zadatka. Kao glavni razlog za uključivanje nabave u sastav tehničke službe ili u sastav proizvodnje navodi se kompliciranа nabava s tehničkog gledišta. U takvom slučaju problem se može riješiti tako da se na poslovima nabave angažira tehničko osoblje ili da se intenzivira suradnja s proizvodnjom, odnosno s tehničkom službom, a ne da se nabava uključi u sastav proizvodnje ili u sastav tehničke službe.[37]

5.3.1.3. Nabava u sastavu financijsko – računovodstvene službe

U poslovanju nabave značajno je da se osiguraju potreban financijska sredstva, da u zalihama bude zamrznuto što manje obrtnih sredstava i da se plaćanje roba i usluga obavi uz najpovoljnije uvjete. Rukovodeći se tim činjenicama, nabava se ponekad stavi pod ingerenciju i u sastav financijsko-računovodstvene službe. Takvo organizacijsko rješenje ima niz nedostataka: [38]

- rukovoditelj financijsko-računovodstvene službe nije stručan za poslove nabave, a niti može obratiti dovoljnu pozornost na probleme nabave,
- financijsko-računovodstvena služba nastoji nabaviti sredstva za proizvodnju po što nižim cijenama, ne vodeći dovoljno računa o kakvoći,
- u nastojanjima da zalihe budu što manje može se dogoditi da zbog nedostataka materijala dođe do zastoja u proizvodnji, što uzrokuje daleko veće troškove nego što su troškovi nešto većih zaliha materijala,
- osoblje nabave nije dovoljno samostalno u rješavanju zadataka nabave,
- osoblje financijsko-računovodstvene službe odvaja se od svojeg temeljnog zadatka.

Iako uključivanje nabave u sastav financijsko – računovodstvene službe ima negativnih posljedica i ne omogućuje primjenu suvremenih koncepcija nabavljanja, takvo se rješenje primjenjuje u manjim organizacijama (primjerice, u lječilištima, na većim gradilištima) kod kojih se posebna pozornost pridaje troškovima nabave i koristi se

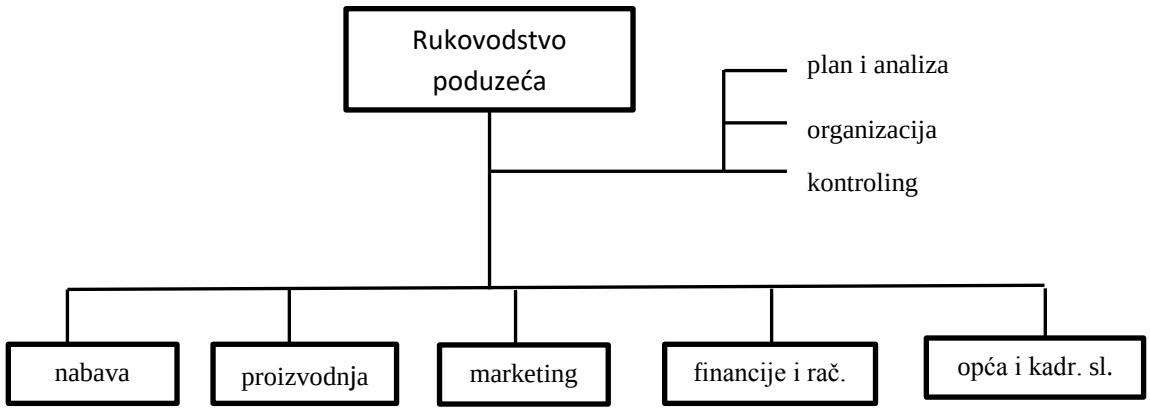
[37] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

[38] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

ciljno orijentirani menadžment troškova na temelju raspoloživih sredstava koja se mogu potrošiti za određenu namjenu, kako bi se ostvarila ciljna cijena i dobit u poslovanju.

5.3.1.4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija

U klasičnoj štabno-linijskoj organizaciji razlikuje se nekoliko temeljnih poslovnih funkcija. To su razvoj, proizvodnja, prodaja, kadrovska funkcija i financijsko-računovodstvena funkcija. Neke od tih funkcija objedinjuju se kao, primjerice razvoj i proizvodnja u tehnički sektor te nabava i prodaja u komercijalni sektor/službu ako je to racionalnije s obzirom na opseg posla i s obzirom na troškove, prostorno-vremenske problemei probleme kakvoće poslovanja. Međutim, ako je nabavno poslovanje opsežno i zahtijeva angažman većeg broja osoblja, a nabava ima odlučujuće značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, onda se organizira kao temeljna poslovna funkcija ravnopravna prodaji, proizvodnji i drugim poslovnim funkcijama poduzeća. Na taj se način osigura da nabava uz operativne zadatake obavlja i sve potrebne strategijske zadatake i da ima adekvatni utjecaj na strateške odluke u poslovanju poduzeća. Troškovi nabave bit će nešto veći nego u slučaju da se nabava nalazi u sustavu komercijalne službe, ali će učinci ostvareni boljim nabavnim poslovanjem u potpunosti opravdati povećane troškove nabave.[39] (vidi shemu 6.)



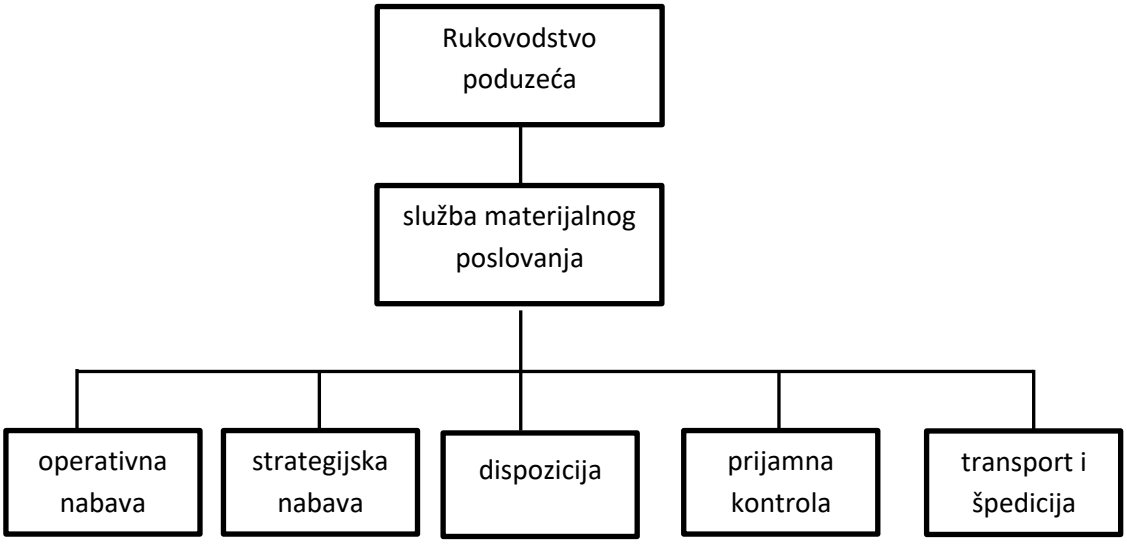
Shema 6. Nabava kao temeljna poslovna funkcija poduzeća
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

[39] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

5.3.1.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

Materijalno poslovanje predstavlja rukovodni i organizacijski koncept koji omogućava pregled nad svim materijalnim tokovima u nabavi, skladištenju i fizičkoj distribuciji. Realizacija tog koncepta rezultira stvaranjem potrebne poslovne funkcije „materijalnog poslovanja“, ravnopravne proizvodnji, marketingu i drugim poslovnim funkcijama koje s njom moraju usko kooperirati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća u nabavi i korištenju materijala. Služba materijalnog poslovanja u svom sastavu ima nabavu, dispoziciju materijala, skladište, transport i odjela za prikupljanje, sortiranje, korištenje i prodaju otpadaka i nepotrebnih materijala te sredstava za rad. Nabava se može podijeliti na odjele operativne i strategijske nabave. Rukovoditelj službe materijalnog poslovanja izravno je podređen rukovodstvu poduzeća, a u dioničkom društvu najčešće je član uprave. Uključivanjem odjela dispozicije, prijemne kontrole te transporta i špedicije u službu materijalnog poslovanja olakšana je koordinacija toka robe. Operativna nabava obavlja poslove istraživanja i pokrivanja potreba korisnika (dispozicije i naručivanja robe, praćenja rokova isporuke, reklamacija i drugo), a može se decentralizirati za sve materijale koje koristi samo jedan pogon tako da svoje zadatke obavlja u sastavu toga pogona kojem je stručni suradnik nabave i disciplinski odgovoran, ali radi pod stručnim nadzorom i uputama centralne, strategijske nabave. Zadatak je strategijske nabave da istražuje tržište, da se brine o odnosima s dobavljačima i da s njima sklapa dugoročne ugovore, da koordinira i analizira rad operativne nabave, da surađuje s tehničkom službom i marketingom u svezi s razvojem proizvoda, odnosno da poveže i ostvari interese poduzeća na tržištu nabave.[40] (vidi shemu 7.)

[40] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.



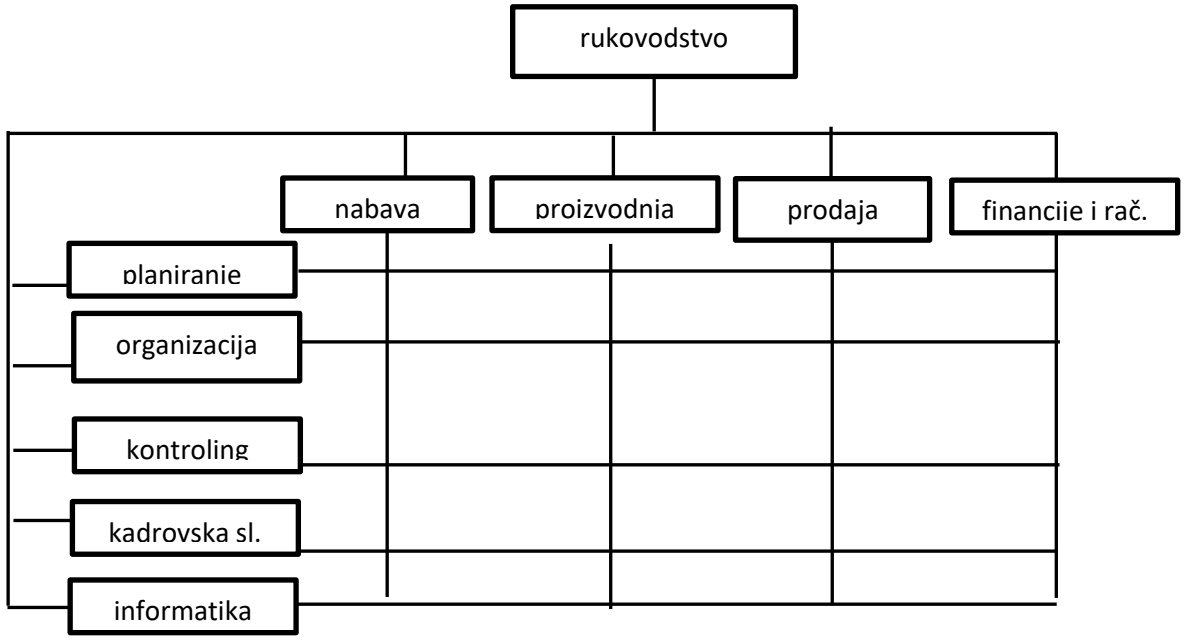
Shema 7. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

5.3.1.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji

Matrična organizacija je produkt više-linijskog načela rukovođenja. Različite funkcije poduzeća svrstaju se prema njihovom značenju u poslovanju u glavne i opće. Glavne su funkcije nabava/materijalno poslovanje, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo, a opće su funkcije one koje se organiziraju kao zajedničke funkcije poduzeća. To su funkcije planiranja, organizacije, kontrolinga, kadrovska funkcija, funkcija elektroničke obrade podataka i sl. Grafički se veze glavnih i općih funkcija prikazuju u obliku matrice pa se zbog toga ova organizacija naziva matričnom. Iako je nabava svrstana u glavne funkcije, u praksi se može organizirati kao opća funkcija, tj. kao zajednička centralno organizirana služba, koja može ostalim funkcionalnim jedinicama pružati odgovarajuće usluge, a u matrici se tada navede u prvom stupcu. To je naročito značajno zbog optimalizacije logističkih procesa u poduzeću.[41]

[41] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

U praksi se ne koristi matrična organizacija u čistom obliku. Najčešće se ograničava na djelomičnu primjenu matrične strukture. S matričnom strukturom formiraju se projektni timovi, timovi za poslovanje s određenim proizvodima, a rjeđe se koriste i drugi oblici s matričnom strukturom kao npr. Proces-Management (npr. tim koji se brine o procesu naručivanja) ili Program-Management i dr. (vidi shemu 8.)



Shema 8. Matrična organizacija
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

Prednosti su matrične organizacije: [42]

- poslovanje je fleksibilnije, promjene se brže akceptiraju i bolje integriraju,
- postižu se bolji međuljudski odnosi i veća motiviranost djelatnika,
- moguća je specijalizacija djelatnika,
- postiže se proces učenja i kreativnog traženja rješenja.

[42] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

Nedostaci matrične organizacije:[43]

- mogućnost nastajanja konfliktnih situacija zbog različitih pristupa te nereguliranje nadležnosti i prioriteta linijskih rukovoditelja,
- složeniji komunikacijski odnosi,
- potrebni su stručniji kadrovi,
- opasnost da dođe do loših kompromisa.

5.3.1.7. Mjesto nabave u divizijskoj organizaciji

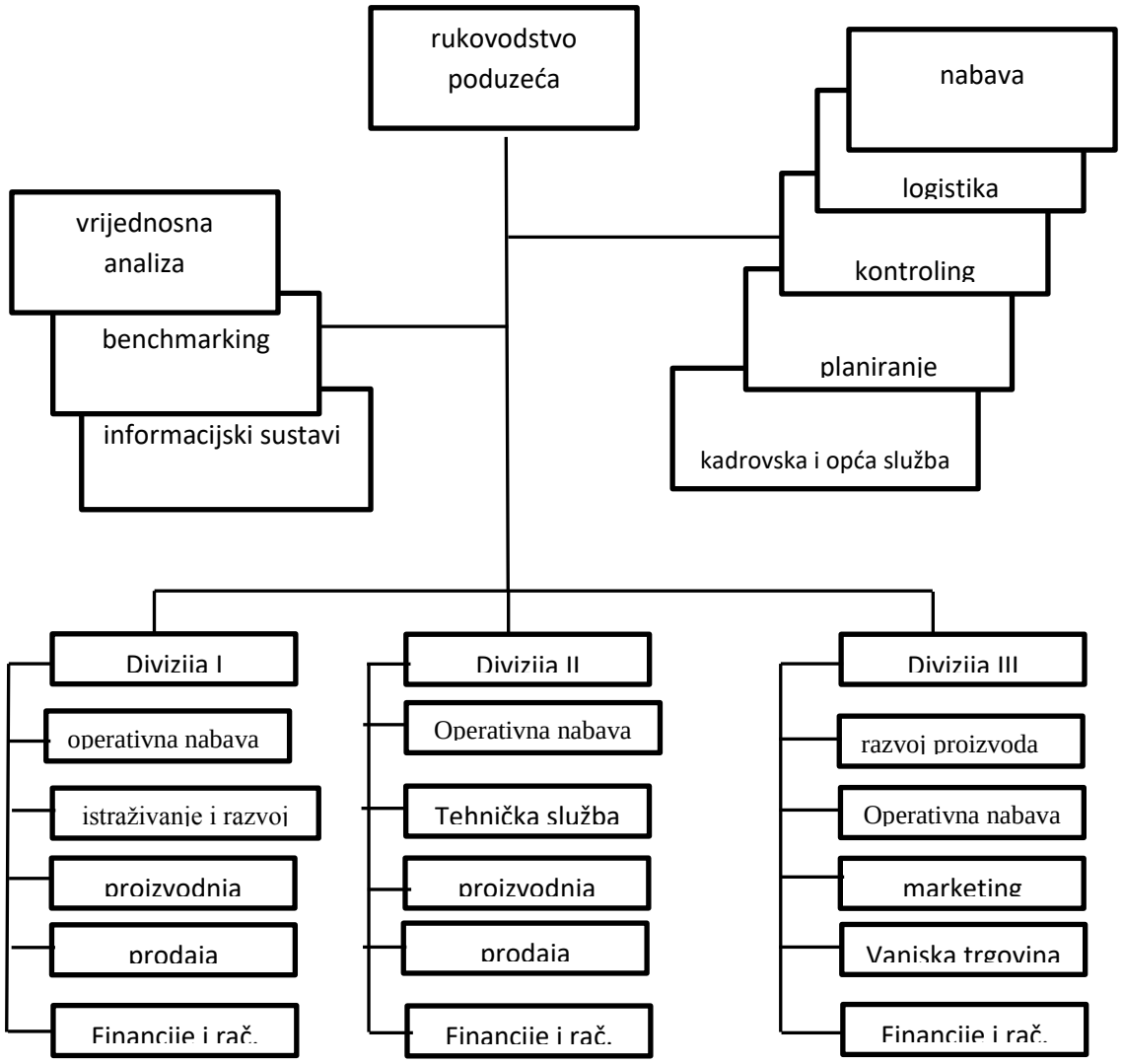
Divizijska organizacija, ili organizacija prema poslovnim područjima, odnosno područjima proizvodnje, uspostavlja se u velikim poduzećima s raznovrsnim programima proizvoda, odnosno djelatnostima. U takvoj organizaciji se za pojedine skupine proizvoda ili djelatnosti formiraju relativno samostalne organizacijske jedinice (divizije) u obliku profitnih centara. Pretpostavke za formiranje divizionalne organizacije su:[44]

- raznovrsni proizvodni programi ili djelatnosti koji se odvijaju najčešće na prostorno razdvojenim područjima,
- potrebe za različitim materijalima,
- različiti zahtjevi u pogledu politike opskrbe i zaliha te politike prodaje.

Karakteristike divizijske organizacije su:[45]

- stvaraju se manje, relativno autonomne, organizacijske cjeline u kojima je cjelokupno poslovanje pa tako i materijalno poslovanje transparentno i zbog toga su djelatnici više motivirani za uspjeh,
- jasno su razgraničena ovlaštenja i odgovornosti, što proizlaziiz linijske strukture divizija,
- to je marketinški orijentirana organizacija,
- postoji opasnost od prevelikog osamostaljivanja pojedinih područja poslovanja (divizija) na štetu ciljeva i učinkovitosti cijelog poduzeća.[46] (vidi shemu 9.)

[43]V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.
[44] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.
[45]V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.



Shema 9. Divizijska organizacija

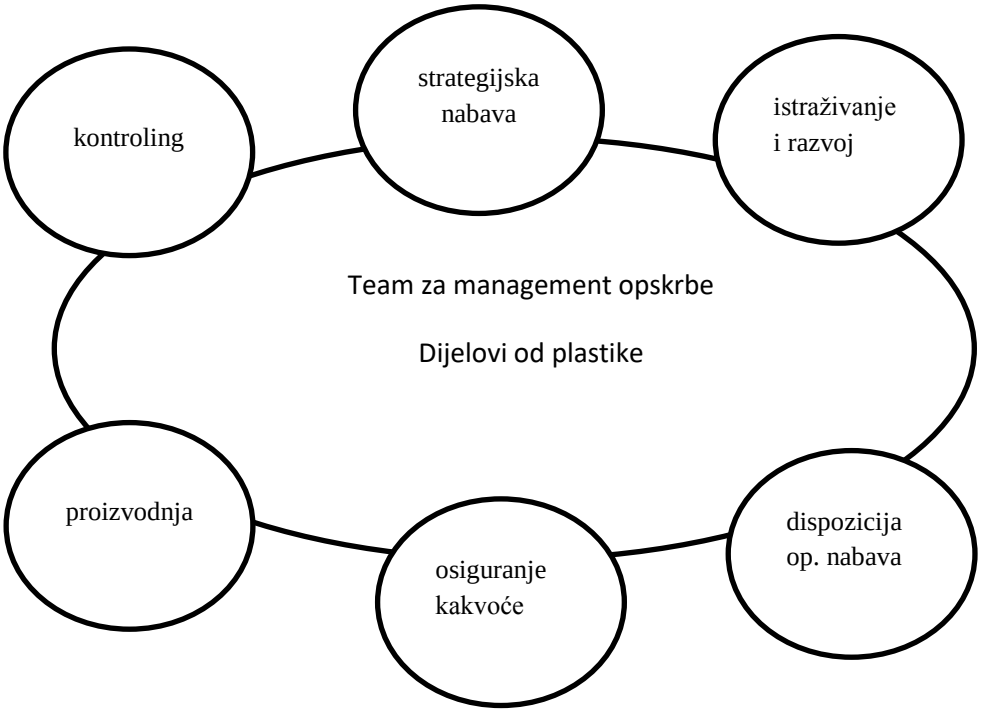
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

5.3.1.8. Nabava u timskoj organizaciji

Timska organizacija razlikuje se od prethodno razmatranih organizacijskih oblika jer se ne temelji na linijskoj organizaciji. Zajedničko obilježje svih modela timske organizacije je što u timovima ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, nego se odluke donose konsenzusom, sporazumno. Svi poslovi rješavaju se u timovima participacijom i suradnjom članova koji sami organiziraju svoj rad. To znatno povećava motivaciju

[46] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

suradnika za rad i omogućuje prilagodbu izvršavanja zadataka promjenama u okolini. Rad timova koordinira neki centralni (rukovodni) tim. Pojedini se timovi specijaliziraju za određene djelatnosti, a svaki tim ima svog voditelja i suradnike.[47] (vidi shemu 10.)



Shema 10. Timska organizacija – primjer tima za management opskrbe
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

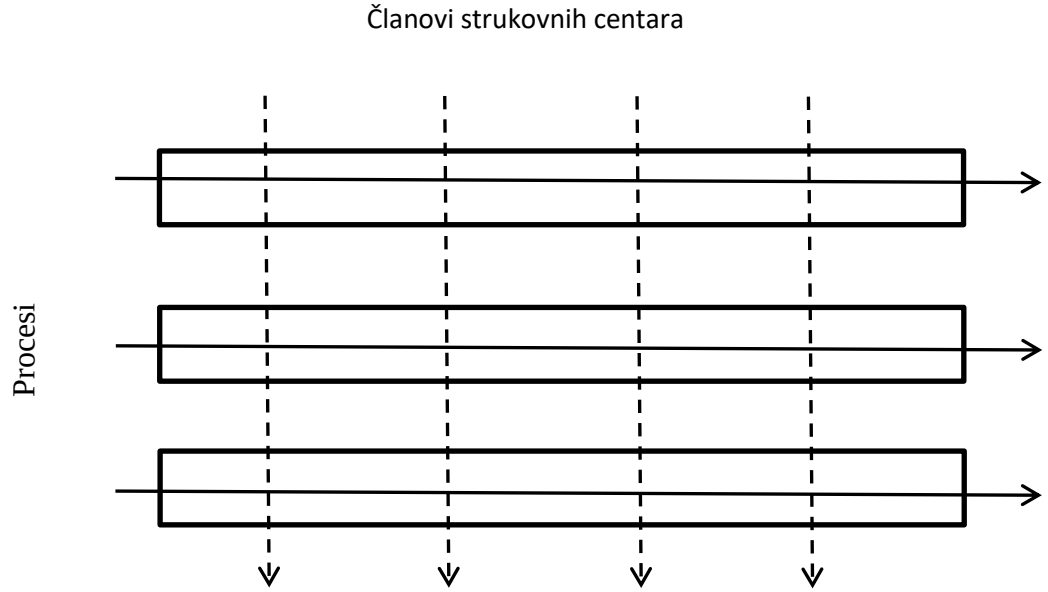
5.3.1.9. Nabava u procesnoj organizaciji

Procesna organizacija temelji se na ideji da podloga strukturiranja bude organizacija procesa poslovanja. Organizacijske se jedinice (timovi) formiraju za pojedine procese, odnosno za cjelovite dijelove procesa. Pristup strukturiranju organizacije je, dakle, obrnut od pristupa u klasičnoj hijerarhijskoj organizaciji, u kojoj se javlja problem povezivanja raščlanjenih dijelova procesa te gubitka informacija i pogrešaka u odvijanju procesa na funkcionalno organiziranim mjestima. Umjesto vertikalno orijentirane hijerarhijske

[47] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

organizacije, rješenje je nađeno u horizontalnom povezivanju dijelova procesakoji se redaju u određenom slijedu, a obavljaju ih timovi sastavljeni od funkcionalno orijentiranih profesionalaca iz pojedinih strukovnih centara (centri u koje ulaze djelatnici sličnih kvalifikacija i koji imaju svog trenera).[48]

Procesna organizacija proširuje virtualne granice poduzeća pa nabava ima zadatak da u odvijanje procesa integrira i dobavljače, koji nisu više samo isporučitelji naručenih predmeta. (vidi shemu 11.)



Shema 11. Procesna organizacija

Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

[48] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

5.3.1.10. Nabava u fraktalnoj organizaciji

Nabava ili njezine funkcije, odnosno zadaci mogu se organizacijski smjestiti u fraktale na različitim hijerarhijskim razinama. Pojam fraktal označuje najmanje elemente organizacijske strukture koje u određenim okolnostima nema smisla dalje raščlanjivati, a čije konačno stanje nije fiksno, nego je polazište novog razvoja. Fraktali imaju sposobnost samoorganiziranja i dinamične prilagodbe vanjskim utjecajima, kao organizmi. Fraktali u pravilu samostalno rješavaju zadatke, koje sami organiziraju i optimiziraju u skladu s ciljevima suradnika/izvršitelja te u skladu s ciljevima hijerarhijski viših fraktala. Na taj se način postiže harmonija ciljeva, kako ne bi nastao nekoordinirani sustav optimiziranja zadataka pojedinih fraktala. Potrebno je, dakle, odrediti hijerarhiju ciljeva (ciljevi poduzeća, procesa, fraktala). Fraktali samostalno planiraju i reguliraju odvijanje procesa, a koncipirani su prema načelu timskog rada. Koncentriraju se na rezultate procesa (ne na način rada) za koje su odgovorni u odnosu s drugim fraktalima i njihovim procesima.

Načelo je rada fraktala da malo istih elemenata kao cjelina brzo reagira na promjene u okolini, tako da početne uvjete sama mijenja na temelju povratnih veza, dakle samoorganiziranjem.[49]

[49] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

6. POSTUPAK NABAVE NA PRIMJERU TVRTKE MIPCRO d.o.o.

Društvo MIPCRO d.o.o. za Graditeljske, proizvodne i uslužne radove registrirano je 06.05.1991. godine. Osnivači Društva raniji su članovi zanatske zadruge MIP (1988. – 1991.godine), koji su procijenili da za razvoj ozbiljnog posla u graditeljstvu zadružni organizacijski oblik nije odgovarajuć. Danas MIPCRO znači kvalitetu i solidnost, što u potpunosti korelira sa razvojem i rastom u periodu od 1991. pa sve do danas. Sinergijom iskustva, znanja i poduzetničke inicijative osnivača i menadžmenta, Josipa Samaržije, Slavka Kišićeka, Zdravka Rogine i ostalih udjelničara, zaposlenika i partnera u poslu, MIPCRO d.o.o. je graditeljska kompanija koja se uspjela pozicionirati na nacionalnoj razini.
Danas Mipcro sa svojih 80 zaposlenih i toliko zaposlenih iz partnerskih odnosa, kapitalom i rezervama od 45.680.800 kn i dosljednom primjenom pozitivnih propisa, ostvaruje preko 60 milijuna kuna prihoda i osigurava egzistenciju više od 150 obitelji iz Ivanca i okolice.

Nadalje, na primjeru iz tvrtke MIPCRO d.o.o. opisat će se postupak nabave određene usluge. Uz opisani postupak nabave priložit će se i dokumentacija.

6.1. Zahtjev za narudžbu

Zahtjev ili nalog za nabavu, odnosno narudžbu mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali ili usluge (priprema rada, služba razvoja, laboratorij, prodavaonice i sl.). Zahtjev za nabavu mora osim podataka o vrsti (šifra i naziv), obilježjima i količini potreba te datuma ispostavljanja zahtjeva i podataka o onome tko je ispostavio zahtjev, sadržavati i podatke u kojim rokovima i gdje treba ispostaviti materijal, odnosno gdje je potrebno obaviti usluge, zatim oznake namjene, kakve ateste materijal mora imati i koja ispitivanja je morao proći, prijedlog potencijalnog dobavljača, podatke o načinu pakiranja i prema potrebi nacrte ili drugu dokumentaciju koja može poslužiti nabavi.[50]

Što se tiče primjera iz prakse, voditelj nabave gospodin M. Križanec šalje e-mail da dobije povratnu informaciju o ponudi te o roku isporuke za određenu robu koju tvrtka MIPCRO d.o.o u tom trenutku želi naručiti. (vidi prilog 1.)

[50] Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006.

6.2. Potvrda prihvata narudžbe

Prihvat narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. S tog je gledišta prihvat narudžbe potreban kao element ugovora i valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde prihvata narudžbe, šalje mu se uz narudžbu i kopija na kojoj potvrđuje prihvat. Ako ne mijenja tekst kopije narudžbe, onda je prednost tavkog postupka što se zna da su prihvaćeni svi uvjeti nabave. Ako, pak, u prihvatu narudžbe ima otklona od narudžbe, a nabava s njima nije suglasna, onda o tome mora odmah obavijestiti dobavljača. Nabava je robu naručila, dobavljač je prihvatio narudžbu uz izmjene, a prijamni je odjel prihvatio pošiljku jer nije od nabave dobio drugačije upute.[51]

U primjeru iz prakse svaki prihvat narudžbe potvrđuje se u pismenom obliku. Potvrdu o prihvaćanju narudžbi šalje voditelj nabave. (vidi prilog 2.)

6.3. Narudžba

Za potrebe jednokratne nabave (kao što je to u primjeru iz prakse), stranke izbjegavaju izradu detaljno oblikovanih ugovora zato jer njihova priprema iziskuje mnogo posla te jer bi ugovori mogli loše utjecati na dosadašnje fleksibilne poslovne odnose. Zbog toga je nabava sklona korištenju narudžaba, koje može ispostaviti uz relativno malo posla. Narudžba je nalog kupca prodavaocu, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete. Narudžba nije samo komercijalni već je i pravni posao, a može se ispostaviti usmeno ili pismeno. U pravilu se dobavljaču dostavlja pismena narudžba, jer pruža pouzdane informacije za izvršenje posla. Ako se zbog hitnosti naručuje usmeno, onda se takva narudžba potvrđuje i pismeno. [52]

Narudžba tvrtke MIPCRO d.o.o., kao i skoro svaka narudžba, sadržava sljedeće podatke: naziv i adresu dobavljača, mjesto i datum, broj narudžbenice, mjesto isporuke robe (u ovom slučaju tvrtka MIPCRO d.o.o.), rok isporuke, način otpreme, naziv robe, jedinične mjere,

[51] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

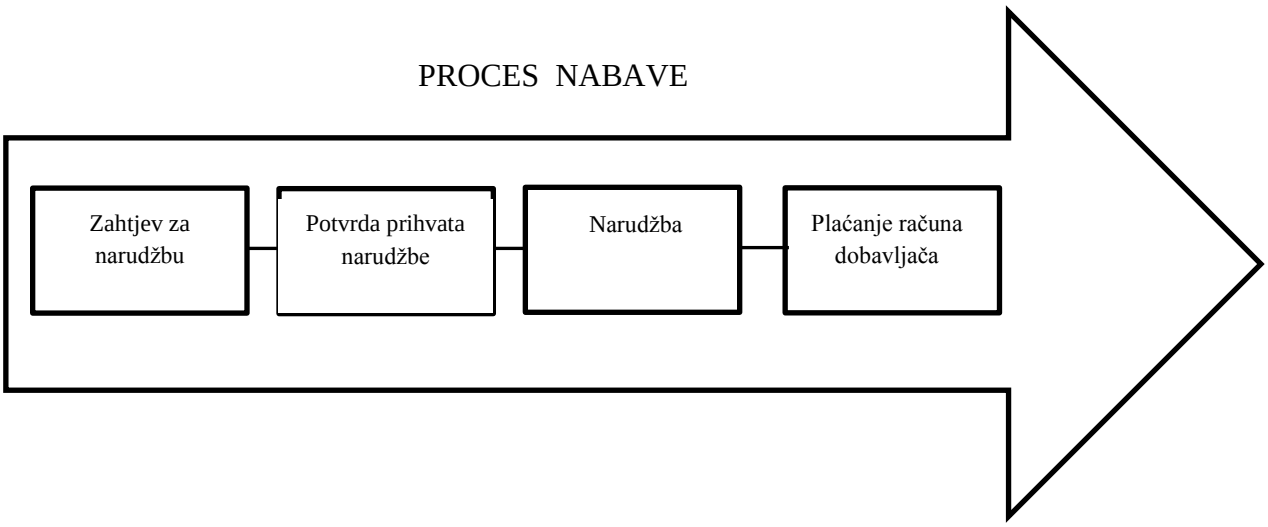
[52] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

količinu i cijenu. (vidi prilog 3.) Narudžbu popunjava voditelj nabave M. Križanec ili druga ovlaštena osoba.

6.4. Plaćanje računa dobavljača

Da bi nabava mogla ispitati račun dobavljača, skladište dostavlja nabavi dokumente koji su pristigli s robom. Na temelju tih dokumenata te računa dobavljača nabava kontrolira da li je isporučena roba prema količini, težini i broju komada u skladu s narudžbom, nije li dobavljač samovoljno napravio neke izmjene u svezi s robom te da li se dobavljač pridržavao općih uvjeta nabave. Nakon što nabava otkloni sve nesuglasnosti u svezi s plaćanjem (ako one postoje) i dade odobrenje za plaćanje, sve dokumente zajedno s računom dostavlja likvidaturi, koja ih još jednom kontrolira te ako je sve u redu odobrava plaćanje računa. [53]

Potvrdu o uplati ima financijska služba tvrtke MIPCRO d.o.o ili neka druga ovlaštena osoba. Nakon što je tvrtka MIPCRO d.o.o platila račun za nabavu određene robe te dobila potvrdu o toj uplati, odgovorna osoba tu potvrdu također mora poslati i dobavljaču.



Shema 12. Proces nabave u tvrtki MIPCRO d.o.o.

Izvor: izradio autor

[53] V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada.,Zagreb, 2006

6.5. Moguća unapređenja u sustavu nabave

U razgovoru sa voditeljem nabave utvrđena su sljedeća moguća unapređenja:

1. **u troškovniku navesti materijale koji su dobavljivi na tržištu**

Potrebno je navesti samo one proizvode, koji su u trenutku kad tvrtka nabavlja materijal, dobavljivi na tržištu.

2. **zatim, navesti materijale dobavljača koji su sukladni hrvatskim normama**

Podrazumijeva se da su u troškovniku navedeni svi materijali koji po svojstvima, uporabnom vijeku, te utjecaju i djelovanju na okoliš su sukladni hrvatskim normama i pravilima.

3. **u troškovniku navesti materijale koji se mogu vratiti u slučaju viškova**

Potrebno je posebno naznačiti proizvode, tj. materijal kojeg je moguće vratiti u slučaju viškova.

4. **te materijale dobavljača koji preuzimaju ambalažni otpad, ili ga imaju u vrlo malim količinama**

Važno je da uz materijal piše i oznaka o mogućnosti povratka ambalažnog otpada dobavljaču kako bi se taj otpad sigurno uklonio.

7. ZAKLJUČAK

Danas se opskrbni lanac može gledati kao sustav neovisnih organizacija koje su međusobno povezane preko proizvoda i usluga kojima odvojeno i/ili udruženo uvećavaju komercijalnu vrijednost na zahtjev kako bi ga dostavili krajnjem kupcu odnosno potrošaču. Glavne faze opskrbnog lanca su: nabava, proizvodnja, distribucija i potrošnja.

Osnovna svrha distribucije kao djelatnosti je omogućiti dostupnost proizvoda ili usluga kupcima u odgovarajućoj količini i asortimanu te u odgovarajućem vremenu i mjestu. Najvažniji je cilj logistike i distribucije osigurati vremenski i prostorno optimalan, a troškovno povoljan protok dobara (ili usluga) i odgovarajućih informacija u poduzeću.

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koji se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Ciljevima se definiraju stanja koja se žele ostvariti, održati ili spriječiti. U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge: funkcionalno odgovarajuće kakvoće, po najpovoljnijoj cijeni, u ekonomičnoj količini, u pravo vrijeme, s najpovoljnijih izvora, uz visoki servis isporuke, uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa, uz najmanje rizike, uz najniže troškove, uz dobre odnose s dobavljačima. Ostvarenje tih ciljeva ovisi o nizu uvjeta, a u različitim situacijama pojedini ciljevi dobivaju različiti ponder.

Bitni elementi procesa nabavljanja u praksi tvrtke MIPCRO d.o.o su: zahtjev za narudžbu, potvrda prihvata narudžbe, narudžbenica te potvrda o uplati, tj. plaćanje naručene robe.

LITERATURA

Knjige:

1. Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006.
2. Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006.
3. Lešnjak M.: Procesi i elementi nabave (završni rad), Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016.
4. Zelenika R.: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2005.
5. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

Ostali izvori:

6. Predavanja iz predmeta Gospodarska logistika IV.

Internet stranice:

1. https://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/304/Predavanja/logistika_III-_Tema_2_logistika_nabave_2014.pdf (16.07.2019.)
2. https://moodle.vz.unin.hr/moodle/mod/resource/view.php?id=21539 (10.07.2019.)
3. https://www.finesa-grupa.hr/hr/o-nama (13.07.2019.)
4. http://www.mipcro.hr/graditeljstvo/ (13.07.2019.)

Popis fotografija:

Slika 1. Faze opskrbnog lanca.....2

Slika 2. Vrste kanala distribucije.....5

Slika 3. Međunarodni kanali distribucije.....7

Slika 4. Sudionici distribucije.....8

Slika 5. Proces nabave i naručivanja (faze).....12

Popis shema:

Shema 1. Formalna i neformalna organizacija.....19

Shema 2. Proces nabave.....22

Shema 3. Prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka.....23

Shema 4. Nabava u sastavu komercijalne službe.....27

Shema 5. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje.....28

Shema 6. Nabava kao temeljna poslovna funkcija poduzeća.....30

Shema 7. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja.....31

Shema 8. Matrična organizacija.....32

Shema 9. Divizijska organizacija.....34

Shema 10. Timska organizacija – primjer tima za management opskrbe 35

Shema 11. Procesna organizacija 36

Shema 12. Proces nabave u tvrtki MIPCRO d.o.o.....41

Prilozi:

1. Zahtjev za nabavu
2. Potvrda narudžbe
3. Primjer narudžbenice
4. Potvrda o uplati

Mladen Križanec

Pošiljatelj:	Mladen Križanec
Poslano:	Friday, August 23, 2019 10:27 AM
Prima:	'Siniša Bival'
Kopija:	dragutin.hranic@live.com
Predmet:	zahtjev za ponudu
Privici:	IMG_1379.jpg

Pozdrav,

Molim ponudu i rok isporuke za:

1. metalne tiple za beton za vijak fi 6 mm, kom 3500
2. svrdla za beton SDS fi 10 kom 10, fi 12 kom 5

Hvala,

Hvala,

S poštovanjem,

--

Mladen Križanec, bacc.log. / voditelj nabave
+385(91)2782-544/ mladen.krizanec@mipcro.hr

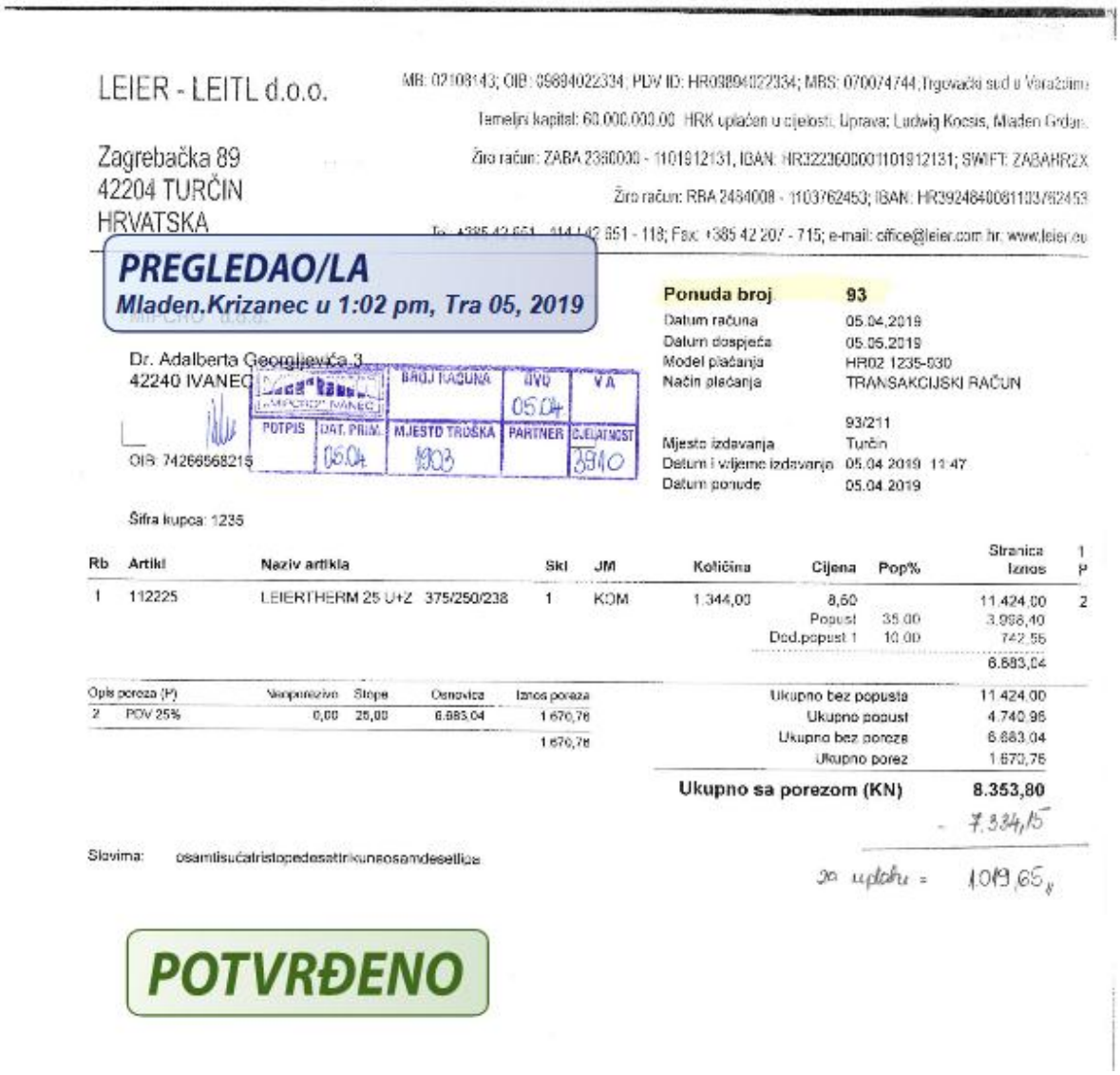
MIPCRO d.o.o. Office: +385(42)782-533 / Fax: +385(42)782-544
Dr. Adalberta Georgijevića 3, HR-42240 IVANEC
http://www.mipcro.hr

2019
AAA
Zlatna izvrsnost

MIPCRO d.o.o.

OIB: 74266568215
Bisnode d.o.o. / 18.6.2019

Prilog 1. Zahtjev za nabavu



LEIER - LEITL d.o.o.

MB: 02108143; OIB: 05894022334; PDV ID: HR05894022334; MBS: 070074744; Trgovački sud u Varaždinu

Temeljni kapital: 60.000.000,00 HRK uplaćen u cijelosti. Uprava: Ludwig Kocsis, Mladen Grdan.

Zagrebačka 89
42204 TURČIN
HRVATSKA

Žiro račun: ZABA 2360000 - 1101912131, IBAN: HR3223600001101912131; SWIFT: ZABAHR2X

Žiro račun: RBA 2484008 - 1103762453; IBAN: HR3924840081103762453

Tel: +385 42 651 - 114 / 42 651 - 113; Fax: +385 42 207 - 715; e-mail: office@leier.com hr: www.leier.eu

PREGLEDAO/LA
Mladen.Krizanec u 1:02 pm, Tra 05, 2019

Dr. Adalberta Georgijevića 3
42240 IVANEC

OIB: 74266568215

BROJ RAČUNA	DVO	VA
	05.04	

POTPIS	DAT. PRIM.	MJESTO TROŠKA	PARTNER	CJELOVITOST
	05.04	1903		3910

Ponuda broj **93**

Datum računa	05.04.2019
Datum dospijeća	05.05.2019
Model plaćanja	HR02 1235-030
Način plaćanja	TRANSAKCIJSKI RAČUN
	93/211
Mjesto izdavanja	Turčin
Datum i vrijeme izdavanja	05.04.2019 11:47
Datum ponude	05.04.2019

Šifra kupca: 1235

Rb	Artikl	Naziv artikla		Skl	JM	Količina	Cijena	Pop%	Stranica Iznos	1 P
1	112225	LEIERTHERM 25 U+Z	375/250/238	1	KOM	1.344,00	8,60		11.424,00	2
							Popust	35,00	3.998,40	
							Ded.popust 1	10,00	742,56	
									6.683,04	

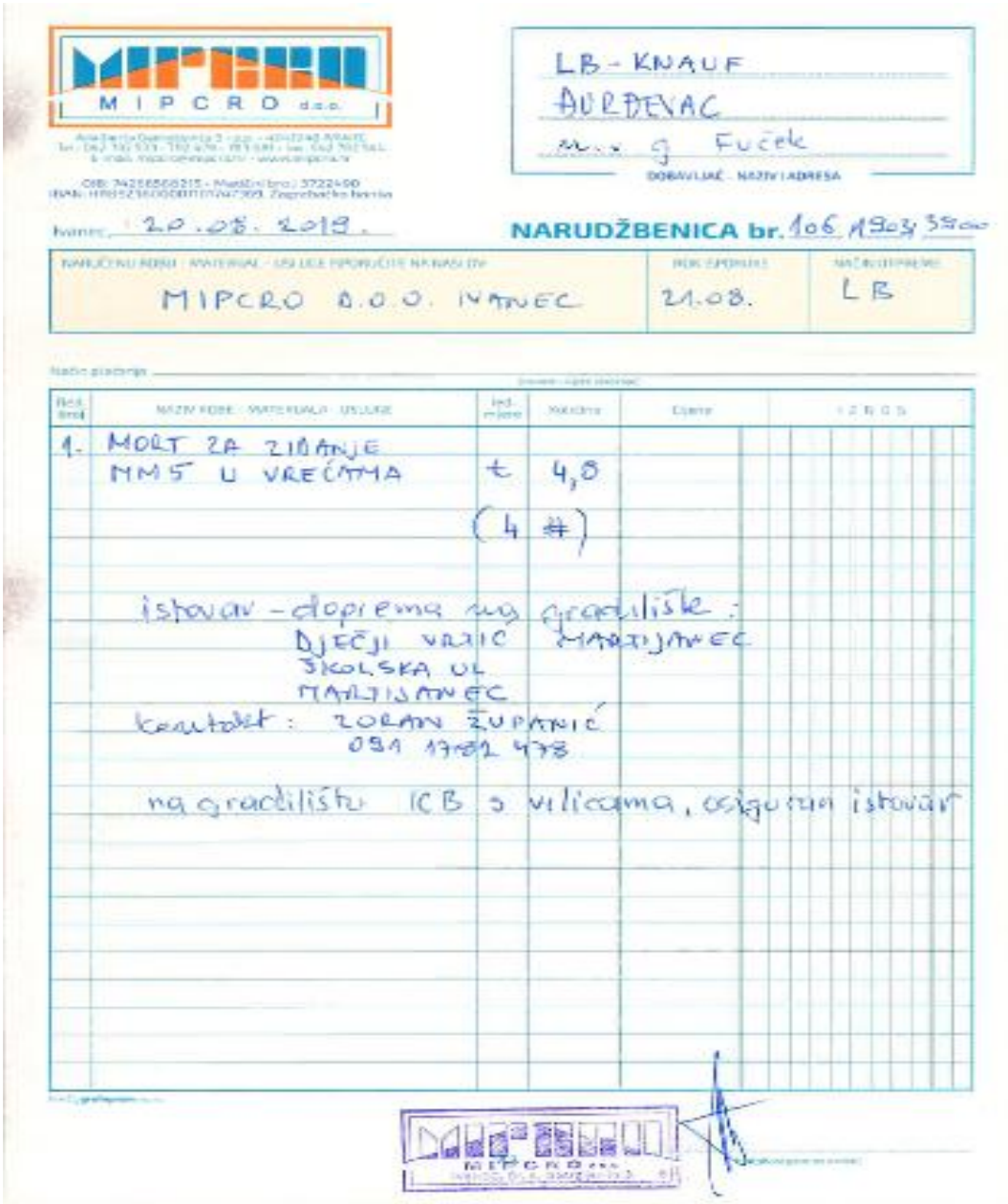
Opis poreza (P)		Neoporezivo	Stopa	Osnovica	Iznos poreza
2	PDV 25%	0,00	25,00	6.683,04	1.670,76
					1.670,76

Ukupno bez popusta	11.424,00
Ukupno popust	4.740,96
Ukupno bez poreza	6.683,04
Ukupno porez	1.670,76
Ukupno sa porezom (KN)	**8.353,80**
	- 7.334,15
za uplatu =	1.019,65

Slovima: osamtisućatristopedesettrikunaosamdesetlipa

POTVRĐENO

Prilog 2. Potvrda narudžbe



MIPCRO d.o.o.

LB - KNAUF
ĐURĐEVAC
m.s. g. Fuček
DOBAVLJAČ - NAZIV I ADRESA

Ivanec, 20.08.2019.

NARUDŽBENICA br. 106/1903/39

NARUČENU ROBU / MATERIJAL / USLUGE ĆEMO ISPORUČITE NA NAŠU DV	ROK ISPORUKE	NAČIN ISPORUKE
MIPCRO d.o.o. IVANEC	21.08.	LB

Red. broj	NAZIV ROBE - MATERIJALA - USLUGE	Jed. mjere	Količina	Cijena	IZNOS
1.	MORT ZA ZIDANJE MMS U VREĆAMA	t	4,8		
			(4 #)		

istovar - dopremu na gradilište:
DJEČJI VRTIĆ MARIJANEC
ŠKOLSKA UL
MARIJANEC
kontakt: ZORAN ŽUPANIĆ
091 1781 478

na gradilištu ICB s viličarom, osigurati istovar

MIPCRO d.o.o.

Prilog 3. Primjer narudžbenice

Zagrebačka banka
UniCredit Group

Zagrebačka banka d.d.
10000 Zagreb, Trg bana Josipa Jelačića 10
OIB: 92963223473
IBAN: HR8823600001000000013
SWIFT: ZABAHR2X

PLATITELJ		PRIMATELJ	
IBAN	HR8923600001101747369	IBAN/Račun	HR0725030071100015295
Poziv na broj	HR99	Poziv na broj	HR00 86-2019
Naziv	MIPCRO D.O.O.	Naziv	PODNA TEHNIKA D.O.O.
Sjedište	IVANEC	Sjedište	ZAGREB
Adresa	ADALBERTA GEORGIJEVIĆA 3	Adresa	DUPCI 13d

PODACI O PLAĆANJU

Iznos i valuta	40.992,82 HRK	Referenca	I180192400009062
Šifra namjene		Broj transakcije	IIB0319082822430106
Način izvršenja	NKS (Redovno)	UETR referenca	
Datum izvršenja	28.08.2019	Datum zadnje promjene	28.08.2019
Opis plaćanja	PLAĆANJE PO PONUDI		

Prilog 4. Potvrda o uplati