Operativni proces nabave

Smiljanić, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:056578

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, Logistički menadžment

Dora Smiljanić

Operativni proces nabave

Diplomski rad

Osijek, 2021. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, Logistički menadžment

Dora Smiljanić

Operativni proces nabave

Diplomski rad

Kolegij: Sourcing i usluge kupcima

JMBAG: 0010220571

E-mail:dsmiljanic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study, Logistic Management

Dora Smiljanić

Operational procurement process

Graduate paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*, (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Dora Smiljanić

JMBAG: 0010220571

OIB: 79209798329

e-mail za kontakt: dorasmiljanic12@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij, Logistički menadžment

Naslov rada: Operativni proces nabave

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 6.9.2021. godine

Potpis Dora Smiljanić

Operativni proces nabave

SAŽETAK

Rad započinje pojmom nabave koji se poistovjećuje s pojmom kupnje. Zadatak nabave je osigurati raspoloživost kapaciteta dobave. Opskrba se treba obavljati iz pouzdanih izvora tj. dobavljača u određenim količinama, po povoljnim cijenama i isporukom u pravome mjestu i u pravo vrijeme. Zatim se navode rizici nabave koji su većinom financijski. Zanemarivanje rizika smatra se najvećim uzrokom loših odluka. Kada se govori o strategiji nabave strateško ponašanje je važan preduvjet za kontrolu, planiranje i realizaciju aktivnosti. Također, navode se i politika nabave te operativni proces nabave. Operativno upravljanje polazi od gospodarskog subjekata tj. odnosi se na zapošljavanje manjeg broja ljudi određenih znanja i sposobnosti. Sustav se sastoji od podsustava upravljanja zalihama, kvalitetom, razvojem, proizvodnim procesom te informacijskim procesom. Elementi nabavnog procesa obuhvaćaju zahtjev za nabavu, upit, ponudu, vođenje pregovora u nabavi, ugovor o nabavi i narudžba, prijam materijala u skladište i reklamacije. Nakon toga navodi se način odabira dobavljača. Odabiru se prema subjektivnoj ocjeni nekoliko kriterija (cijeni robe, uvjetima plaćanja i roku isporuke). Kao primjer navodi se Tvin d.o.o. koji je u vlasništvu obitelji Vampovac. Tvin se bavi obradom drveta te se njegovo sjedište nalazi u Virovitici. Može se reći kako posluju sa cijelom Europom. Dobavljače odabiru prema kriteriju kvalitete, cijene i pouzdanosti koja je najvažnija. Početkom Covid krize počeo se javljati nedostatak sirovina, te kako bi zadovoljili potrebe proizvodnje moraju nadopunjavati dobavljače s kojima su poslovali sa novim dobavljačima. Roba na skladištu prati se pomoću sustava i fizičkim prebrojavanjem u skladištu. U pravilu materijal dolazi tjedan dana prije slanja u proizvodnju, no ukoliko dođe prije ili poslije predviđenog roka povećat će se rizik od reklamacija. Do reklamacija najčešće dolazi oštećenjem u transportu.

Ključne riječi:

Nabava, operativno upravljanje, dobavljači

Operational procurement process

ABSTRACT

The paper begins with the notion of procurement which is equated with the notion of purchase. The task of procurement is to ensure the availability of supply capacity. Supply should be performed from reliable sources, ie suppliers in certain quantities, at reasonable prices and delivery in the right place and at the right time. Procurement risks, which are mostly financial, are then listed. Neglecting risk is considered to be the biggest cause of bad decisions. When it comes to procurement strategy, strategic behavior is an important prerequisite for controlling, planning and implementing activities. Also, the procurement policy and the operational procurement process are stated. Operational management starts from the economic entity, ie it refers to the employment of a smaller number of people with certain knowledge and skills. The system consists of subsystems of inventory management, quality, development, production process and information process. Elements of the procurement process include procurement request, inquiry, bid, procurement negotiations, procurement contract and order, receipt of materials in the warehouse and complaints. The method of selecting a supplier is then specified. Several criteria (price of goods, payment terms and delivery time) are selected according to a subjective assessment. An example is Tvin d.o.o. which is owned by the Vampovac family. Tvin is engaged in wood processing and its headquarters are located in Virovitica. It can be said that they do business with the whole of Europe. Suppliers are selected according to the criteria of quality, price and reliability, which are the most important. At the beginning of the Covid crisis, there was a shortage of raw materials, and in order to meet the needs of production, they had to supplement the suppliers with whom they did business with new suppliers. Goods in the warehouse are tracked using the system and physical counting in the warehouse. As a rule, the material arrives a week before it is sent to production, but if it arrives before or after the scheduled deadline, the risk of complaints will increase. Complaints are most often caused by damage in transport.

Keywords:

Procurement, operational management, suppliers

Sadržaj

1. Uvod ... 1
2. Metodologija rada ... 2
2.1. Predmet istraživanja ... 2
2.2. Metode istraživanja ... 2
3. Općenito o nabavi ... 3
3.1. Svrha i cilj nabave ... 4
3.2. Rizici nabave ... 6
4. Strategija nabave ... 8
4.1. Strateška funkcija nabave ... 9
5. Politika nabave ... 11
6. Operativni proces nabave ... 13
6.1. Operativno upravljanje ... 13
6.2. Upravljanje nabavom ... 13
6.2.1. Planiranje nabave ... 14
6.2.2. Vođenje nabave ... 16
7. Elementi procesa nabave ... 17
7.1. Zahtjev za nabavu ... 17
7.2. Upit ... 17
7.3. Ponuda ... 18
7.4. Vođenje pregovora u nabavi ... 19
7.5. Ugovor o nabavi i narudžba ... 19
7.6. Prijam materijala u skladište ... 19
7.7. Reklamacije ... 20
8. Dobavljači ... 21
8.1. Odabir dobavljača ... 21
8.2. Ocjenjivanja dobavljača ... 22
9. Općenito o TVIN-u ... 24
9.1. SWOT analiza ... 25
9.2. Proces nabave u poduzeću Tvin ... 26
9.3. Dobavljači ... 30
9.4. Izazovi s kojima se susreću ... 31
9.5. Sigurnosne zalihe ... 32

9.6. Reklamacije 33
9.7. Unaprjeđenje procesa nabave 33
10. Zaključak 34

1. Uvod

Operativni proces nabave prikazan je kao tema diplomskog rada te je pojašnjeno na primjeru Tvina d.o.o. Kreće se od same definicije nabave i njezinih rizika. Prije same problematike važno je navesti kako se nabava brine o opskrbi materijala i opreme koji su potrebni za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Također, nastoji osigurati razvoj i raspoloživost kapaciteta dobave te ostvariti željene ciljeve koje se ne proizvode u vlastitoj režiji. Isto tako, opskrba treba biti odgovarajuće kakvoće, po prihvatljivim cijenama, određene količine i isporukom u dogovoreno vrijeme i dogovorenom mjestu. Važno je da opskrba bude iz pouzdanog izvora tj. dobavljača koji će svoje obveze izvršiti u dogovoreno vrijeme te i nakon prodaje pružati odgovarajući servis. Vanjska priprema materijala odvija se kao pojedinačna nabava prema potrebi, putem ugovora s posebnim utanačenjima te kao nabava uz držanje zaliha. Nabava ima za cilj smanjiti nabavnu cijenu materijala. Odnosi s dobavljačima moraju biti stabilni kako se uspostavljeni način opskrbe ne bi ugrozio te se s takvim partnerima sklapaju dugoročni ugovori. Plan, metode i akcije smatraju se temeljnim instrumentima operativnog upravljanja. Kvaliteta i usluga dobavljača te strateška usklađenost kriterij su odabira dobavljača uslužnih poduzeća. Kao primjer naveden je Tvin koji se bavi obradom drveta. Cilj im je postići veću učinkovitost uz najvišu kvalitetu proizvoda.

2. Metodologija rada

2.1.Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je pojasniti nabavu, rizike nabave. Zatim objasniti strategiju i politiku nabave te operativni proces nabave unutar kojeg je objašnjeno planiranje nabave te elementi procesa nabave. U praktičnom djelu prikazan je operativni proces nabave na poduzeću Tvin d.o.o.

2.2.Metode istraživanja

Istraživanje je provedeno u svrhu realizacije ciljeva diplomskog rada, kako bi zaključci o navedenoj temi bili pouzdaniji i vjerodostojniji. Tijekom rada na diplomskom radu kao izvori podataka korištene su knjige, članci i izvješća u on-line izdanju.

3. Općenito o nabavi

„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, 2002:1) Također, riječ nabava poistovjećuje se s riječi kupnja. Pojam nabava se može definirati u užem i širem smislu.

Prema Ferišak (2002:2) nabava u užem smislu obuhvaća poslove koji se svakodnevno obavljaju kako bi se realizirali zahtjevi i potrebe opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave po prihvatljivoj cijeni, na određenom mjestu, odgovarajuće kakvoće i količine.

Operativni funkcionalni poslovi nabave su (Ferišak, 2002:2):

- Praćenje tržišta nabave
- Postavljanje upita dobavljačima
- Ocjena ponude dobavljača
- Vođenje pregovora s dobavljačima
- Izbor najisplativije ponude i naručivanje
- Ispitivanje pošiljki
- Vođenje evidencije nabave
- Reklamacije

Nabava u širem smislu obuhvaća slijedeće zadatke (Perčić, Kozina, 2011.):

- Planiranje i analiza nabave
- Istraživanje tržišta nabave
- Izbor sustava nabavljanja
- Kontrola nabave
- Benchmarking nabave i dr.

Segetlija (2002:30) navodi da se unutar logistike nabave ubrajaju neki od logističkih zadataka, a to su:

- Izbor ambalaže
- Kontrola kvalitete
- Minimiziranje transportnih troškova

- Usklađivanje proizvodnje i nabave i sl.

Prema Segetliji (2002:60) nabava ima zadatak osigurati raspoloživost i razvoj kapaciteta dobave, što će proizaći iz marketinškog shvaćanja proizvodnje i prodaje. Upoznavanjem dobavnih kapaciteta na tržištima te uz pomoć marketinških instrumenata imaju utjecaj na dobavljače kako bi poduzeću nabavljali traženi proizvod. Treba njegovati dobavni kapacitet kako bi tek pridobiveni dobavljači postali stalni dobavljači. U logistici nabave zapošljavaju se dobavni kapaciteti koji proizvode potrebne proizvode i tokove materijala kako bi kupljena dobra poduzeću bila fizički raspoloživa. Vanjska priprema materijala odvija se po načelu odnošenja ili donošenja te podrazumijeva pomoćne i pogonske materijale, sirovine, trgovačku robu i dijelove. Vanjska priprema materijala odvija se na nekoliko načina (Segetlija, 2002:60):

- Pojedinačna nabava prema potrebi
- Nabava na osnovi ugovora s posebnim utanačenjima
- Nabava uz držanje zaliha

3.1.Svrha i cilj nabave

„Definicija nabave sa aspekta ciljeva glasi: Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.“ (Varga, Maršanić, 2015.)

Svrha nabave je ostvariti željene ciljeve svim potrebnim uslugama, sredstvima i energijom koja se ne proizvodi u vlastitoj režiji. Opskrba treba biti u određenoj količini, odgovarajuće kakvoće, po prihvatljivim cijenama te na način da se isporuči u pravo vrijeme i na pravome mjestu. Također, opskrba treba biti iz pouzdanih izvora odnosno od dobavljača koji će u pravo vrijeme izvršiti obveze i pružiti odgovarajući servis i nakon prodaje. (Ferišak, 2002:42)

Bolja opskrba ostvariti će se na način da se moraju naći kompromisna rješenja i uravnotežiti konfliktni ciljevi. To će se postići na način da: (Ferišak, 2002:42)

- Se osigura kontinuirano zadovoljenje potreba i dobri odnosi s dobavljačima
- Se razviju novi izvori nabave kako bi se izbjegle poteškoće u opskrbi
- Se poštuju etička načela

- Se uspostavi način opskrbe koji će u najvećoj mjeri zadovoljiti zahtjeve ekonomičnosti i sigurnosti i dr.

Prema Ferišak (2002:26) ciljevima nabave se smatraju stanja koja se žele ostvariti, spriječiti i održati. Opći cilj klasične nabave ostvariti će se tako da će se sniziti nabavne cijene materijala i usluga. Promatra ih se jednodimenzionalno odnosno sniženjem troškova zadovoljenja potreba vlastite organizacije.

Kako bi se pribavili materijali i usluge opći ciljevi suvremene nabave su (Ferišak, 2002:26):

- Odgovarajuće kakvoće
- U ekonomičnoj količini
- Najpovoljnije cijene
- Niske troškove i najmanje rizike
- Dobre odnose s dobavljačima i dr.

Žibret (2007:48) smatra kako se mora poduzeti cijeli skup strateških inicijativa za postizanje učinaka nabavne potrošnje u punoj vrijednosti za svaku kategoriju:

- Sve kategorije povezane su sličnim dobavljačima i kategorijama te se primjenjuju napredne tehnike kao što su strategije megadobavljača. Povezivanjem različitih kategorija u pregovorima ističu prednost dobavljača u ne pregovaračkim kategorijama.
- Kontinuiranom usporedbom cijena određuje se najbolja cijena (evaluacija novih pouda i dr.)
- Proširenje baze dobavljača međunarodnom nabavom
- Neprestani razvoj tehničkih specifikacija upotrebom različitih tehnika kao što su upravljanje potražnjom, smanjenje kolaborativnog troška i dr.
- Razvoj odnosa s dobavljačima putem slojevite nabave, tj. kombinacijom dobavljača iz prvog sloja i nabave tvrtke kako bi dobavljač bio u mogućnosti pregovarati za što bolje uvjete.

Kako bi se definiralo najbolje organizacijsko rješenje, u obzir se moraju uzeti dodatni kriteriji koje bi podupiralo najbolje u stvaranju vrijednosti. Također, svaka kategorija zahtjeva specifično organizacijsko rješenje.

Položaj nabave promatra se s aspekta strukture organizacije te uloge nabave u izvršavanju zadataka, oblikovanju ciljeva te definiranja strategije nabavljanja. Položaj nabave može biti

negativan, neutralan i pozitivan. Nabava će imati negativan položaj ukoliko korisnici budu sami donosili odluku o nabavi. Neutralni položaj nabave usmjeren je efikasnom poslovanju materijalima, vodeći računa o povezanosti operativnih poslova. Pozitivan položaj nabave znači da je nabava ravnopravna funkcija poduzeća te je integrirana u donošenje odluka vezanim za opskrbu poduzeća. (Kovač, 2021.)

Prema Budiću (2021.) načelom nabave smatraju se:

- stvaranje vrijednosti i dobit za organizaciju- nastoji se proširiti doseg nabave te ostvariti uštede. Također, važno je i održati dugoročne odnose s dobavljačima.
- procesi i upravljanje- prilagodbom organizacije kontinuiranim poboljšanjem maksimalizirati će se vrijednost nabave.
- mjerenje uspješnosti i naplaćivanje- definirati će se razina uspješnosti. Isto tako, konkurentnom razinom usluga postići će se najveća troškovna učinkovitost.
- potpora sistemu i upravljanje talentom- nabava će postati funkcija koja će oblikovati karijere ljudi.

Važno je dugoročno razvijati sposobnost organizacije i njezinih procesa, kao i održavanje dugoročnih odnosa s dobavljačima.

3.2.Rizici nabave

Rizik zaslužuje posebnu pažnju te se definira kao pratilac svakog poslovnog pothvata. Mjerama sniženja rizika odlučivanja i sniženja rizika realizacije nastoji se smanjiti moguća opasnost i šteta u nabavnom procesu. Kako bi došlo do smanjenja rizika treba imati relevantne informacije kod istraživanja tržišta te osigurati elemente prognoze potražnje i ponude. (Perčić, Kozina, 2011.)

Poslovni rizici su većinom financijski zbog financijskih posljedica. Najvećim uzrokom loših odluka smatra se zanemarivanje rizika. Rizik je sastavni dio poslovanja te se kroz donošenje odluka koje su temeljene na analizama mora znati upravljati rizikom. Upravljanje rizicima definira se kao proces kojim se obrađuju i procjenjuju rizici te se nadgledaju rizične aktivnosti. Nije usmjereno na eliminiranje rizika već na stvaranje okruženja koje će donijeti optimalne poslovne odluke. Nakon identifikacije rizika odabire se odgovarajuća metoda koja će efikasno kontrolirati ili ukloniti rizike. Važno je donijeti odluke koje će omogućiti nastavak

poslovanja bez dodatnih troškova i sa što manje gubitaka. Ako je određena sirovina ograničena, u tom slučaju i proizvodnja i prodaja trebaju preuzeti određenu odgovornost prilagodbe s alternativnim sirovinama. Nabava ne smije gomilati zalihe jer na taj način ugrožava likvidnost. (Cronata, 2021.)

4. Strategija nabave

„Strategiju nabave možemo definirati kao skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave, kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća.“ (Ferišak, 2002:190)

Prema Lacković (2002:241) važan preduvjet za kontrolu, učinkovitu realizaciju, planiranje poslova i realizaciju aktivnosti je cjelovito strateško ponašanje. Nabava se smatra podsustavom gospodarskog subjekta te se kroz njezine aktivnosti može utjecati na kombinaciju učinaka i troškova, stoga se strategija nabave treba uklopiti u poslovnu strategiju gospodarskog subjekta.

„Strategija nabave je podloga upravljanja i koordinacije operativnih aktivnosti na putu ostvarenja postavljenih ciljeva.“ (Ferišak, 2002:191) Dobavljači će uskladiti svoje proizvode prema potrebama korisnika u procesu proizvodnje prema svojstvu i stupnju gotovosti. Dobavljači će s kupcima uspostaviti logističko rješenje opskrbe. Bave se problemom vezanim uz inovacije proizvoda kupaca te procesom stvaranja vrijednosti za cijeli opskrbni lanac, ako će to dovesti do poboljšanja kod rješavanja problema. Kako se ne bi ugrozio uspostavljen način opskrbe,važno je da odnosi s dobavljačima budu stabilni. Upravo se s takvim partnerima sklapaju dugoročni ugovori. (Ferišak, 2002:191)

„Dobavljače se nastoji uključiti u proces razvoja proizvoda te s njima kooperirati u cijelom lancu stvaranja vrijednosti. Dolazi do umrežavanja aktivnosti stvaranja vrijednosti u vlastitom poduzeću s aktivnostima dobavljača, jer se na taj način međuovisni procesi odvijaju znatno racionalnije.“ (Ferišak, 2002:191)

Prema Lacković (2004:253) strateški ciljevi mogu se podijeliti na kratkoročne i dugoročne. Kada se govori o kratkoročnim strateškim ciljevima misli se na:

- Usuglašavanje proizvodnih planova s nabavnim
- Suradnja s dobavljačima s ciljem osiguranja potrebnog asortimana inputa
- Unaprjeđenje nabavnog postupka
- Razvoj informacijskog sustava
- Optimizacija prometnih putova

Dugoročni ciljevi obuhvaćaju:

- Unaprjeđenje nabavnog miksa
- Praćenje zaliha i njihova optimizacija
- Dugoročno kadrovsko opredjeljenje kako bi se osigurala trajno učinkovita nabava
- Prilagođavanje organizacije nabave kako bi se omogućilo jednostavno kolanje dokumenata

U plan mogu biti ugrađeni ciljevi, koji moraju biti definirani u vremenskom, vrijednosnom i količinskom obliku. Također, plan se smatra temeljnim instrumentom za učinkovitu realizaciju strategije nabave. (Lacković, 2004:254)

Prema Žibret (2007:13) nije dovoljno da su tvrtke usmjerene samo na sniženje cijena. Isto tako, važnost nabave smatra se važnim čimbenikom za tvrtku i njezinu konkurentnost. Povećanjem vrijednosti troškova koncentrirati će se najbolja sredstva, na taj će se način postići suradnja s dobavljačima na području dizajna, lanca ukupne nabave te inženjeringa. Učinkovitost će se definirati kao kooperativno pregovaranje sa manjom bazom dobavljača. Strategije će uključiti traženje rješenja koja su orijentirana prema dobavljačima, tražiti će od dobavljača ideje i prijedloge te razvoj povjerenja s dobavljačima. Pomoći će pri smanjenju troškova te poboljšati učinkovitost nabave. Samim time dobavljači će moći nabaviti proizvode bolje kvalitete ukoliko su u boljim odnosima s nabavnim kadrom tvrtke.

4.1.Strateška funkcija nabave

Nabava se smatra strateškim čimbenikom kada se govori o povećanju dioničarske vrijednosti te profitabilnosti tvrtke. Promjenom u strukturi troškova tvrtke povećala se i važnost nabave. Promjena će pokazati veću važnost nabave. Također, jedan od pokretača su usluge koje imaju najveći utjecaj na povećanje troškova. (Žibret, 2007:13)

Žibret (2007:23) navodi kako se dijamant nabave sastoji od šest usko povezanih čimbenika. Na lijevoj strani dijamanta nalaze se povezivanje količina, najbolja cijena te međunarodna nabava, dok se s desne strane nalaze redefiniranje tehničkih specifikacija, optimizacija ukupnog lanca opskrbe i restrukturiranje odnosa s dobavljačima. Povezivanje količina smatra se najčešće korištenom strategijom snižavanja cijena u nabavnom procesu. Kod tvrtki koje vrlo često koriste tu strategiju dolazi do problema ako se proizvodi previše tehnički razlikuju. Standardizacija proizvoda smatra se dugoročnim rješenjem kako bi se postiglo potrebno

povećanje količine. Strategija najbolje cijene temelji se na internim usporedbama cijene nabave.

Nabava postaje kompliciranija ako su uključene usporedbe cijena dobavljača različitih regija. Kada je riječ o međunarodnoj nabavi važno je usredotočiti se na povećanje baze podataka dobavljača. Isto tako, važno je pridobivanje novih dobavljača iz zemalja istočne Europe, Indije i Kine koje imaju niske troškove radne snage i materijala. Kod redefiniranja tehničkih specifikacija tvrtke tvrde kako ima puno ograničenja na tržištu dobavljača i kako nama alternative monopolističkom dobavljaču. Kupac i dobavljači definiraju tehničke specifikacije. Optimizacija ukupnog lanca opskrbe govori kako postoje slabe točke u cijelom opskrbnom lancu, od sirovina do gotovog proizvoda, od proizvođača do kupca. Pojavljuju se kada sudionici u lancu ne razmjenjuju informacije, te kada procesi postaju preobilni. Kako bi došlo do trajne optimizacije sve se tvrtke moraju uključiti u proces. Kod restrukturiranja odnosa s dobavljačima nužna je analiza postojećih uvjeta, isto tako teži specifičnoj reevaluaciji odnosa s pojedinim dobavljačima. Preispituje vrijednost odnosa za dobavljača i kupca. Održavajući važnost kupca za stabilnost dobavljačevog poslovnog plana može dovesti do dugoročne ugovorne obveze dobavljaču.

5. Politika nabave

„Politika nabave, kao sastavni i značajni element politike poduzeća, predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje.“ (Ferišak, 2002:57) Riječ „politika“ dolazi od grčke riječi politikos te označava skup mjera koje su služile za jačanje vlasti i zaštitu interesa. U suvremenom društvu riječ politika odnosi se i na društvo u cjelini a ne samo na državu i njezine aktivnosti.

Segetlija (2002:62) navodi instrumente politike nabave koji se vežu uz logistiku nabave:

- S politikom komuniciranja
- S politikom ugovaranja najviše cijene
- S politikom lokacije dobavljača
- S politikom proizvoda

Širenjem proizvodnog asortimana rastu troškovi na području prodaje i nabave, samim time može doći do konflikata između želja proizvodnje, tj. istraživanja i razvoja i logistike nabave. Logistika nabave želi objasniti koja je korist od što užeg programa ulaznih dobara, a potrebe vezane uz posebne materijale koje želi proizvodnja može objasniti na osnovi vrijednosne analize. Logistika nabave veže se s oblikovanjem proizvoda. Kada logističari zahtijevaju materijal za pakiranje koji je jednostavan za skladištenje i ne zahtjeva puno skladišnog prostora.

Politika komuniciranja dopire do toga da se dobiju dobavljači koji odgovaraju zahtjevima logistike nabave. Nastoji povisiti i održati radnu sposobnost, pridržavanje ugovora ponuđača te prihvaćanje isporuke. Također, usko su povezani i nabavni kanali i logistika nabave, kao i prodajni kanali i logistika distribucije. Razlike vezane uz izbor kanala prodaje u odnosu na kanal nabave javljaju se kod izbora dobavljača i njihove zemljopisne rasprostranjenosti. (Segetlija, 2002:63)

Prema Ferišaku (2002:61) instrumentima politike nabave smatraju se sve varijable koje će utjecati na ostvarenje ciljeva nabave. Kod politike količina nabave mora nabaviti predmete rada određene količine i kakvoće i u određenom roku. Pitanje količine nabave za pojedine materijale povezano je politikom skladištenja, cijena te rokova isporuke. Matematičkim proračunom izračunat će se optimalna količina nabave te je ono podloga kod vođenja politike

količine nabave, isporuke te dostave materijala na mjestu potrošnje. Na povećanje optimalne količine nabave utjecat će sniženjem nabavnih cijena raznim popustima, sniženjem troškova skladištenja, rast troška naručivanja i dr. Optimalna količina nabave biti će manja ako rastu troškovi skladištenja i nabavne cijene. Prekonormne i nekurentne zalihe predstavit će višak materijala za planirane potrebe, a kod nedostatnih zaliha planirane potrebe ne mogu se pokriti. Prekonormne zalihe mogu se pojaviti ukoliko se poremeti odnos između dinamike i količine isporuke te dinamike i količine potrošnje predmeta rada. Također, zalihe će se povećati iznad normativa maksimalne zalihe. Do poremećaja dolazi zastojem u proizvodnji, velikim isporukama od strane dobavljača, izmjenama proizvodnog programa, izmjenama plana proizvodnje i dr. Nekurentnim zalihama smatraju se sve zalihe koje imaju mali koeficijent obrtaja. Problem nekurentnih zaliha će se riješiti ovisno o vrijednosti nekurentne zalihe na konkretnu organizaciju i tržište, razlikuju se nekurentne zalihe potrebnog i nepotrebnog materijala. Nedostatne zalihe neće zadovoljiti potrebe procesa reprodukcije iz razloga jer su predmeti rada kasno isporučeni ili je isporučeno premalo predmeta rada. Kod politike kakvoće definirati će se podloga za određivanje i ostvarivanje ciljeva koji će se odnositi na vrste predmeta nabave. Kakvoća nekog dobra ili usluge imati će odlučujuće značenje kod izbora ponuda dobavljača. Kakvoća gotovog proizvoda ovisi o kakvoći korištenog materijala. Stoga je vrlo važno poznavati materijal koji se nabavlja, uz to važno je i da se vodi računa o ekonomičnosti opskrbe. Kod politike nabavnih cijena želi se ostvariti cilj materijalnog poslovanja te konkurentnost vlastitog proizvoda na tržištu. Dobra politika nabavnih cijena postići će se poznavanjem situacije na tržištu te mogućnosti vlastite organizacije. Politika nabavnih cijena i politika količine usko su povezane. Ukoliko se nabavlja veća količina dobavljač može sniziti cijenu, jer će nastati manji trošak distribucije. Isto tako, ako poraste prodaja porasti će i količina proizvodnje, na taj će se način proizvođaču sniziti i ostali troškovi.

6. Operativni proces nabave

6.1.Operativno upravljanje

„Pojam operativnog upravljanja može se proširiti, prije svega, na upravljanje uslužnim sektorom, ali i uopće na upravljanje nekim poslovnim sustavom. Temeljni instrumenti operativnog upravljanja su plan, metode, a i akcije odnosno djelovanje. Iz toga se može zaključiti da je operativno upravljanje jedan dinamički proces u kojem stalno dolazi do izražaja optimalna kombinacija ljudske sposobnosti i intuicije, te tehničko-tehnoloških razina.“ (Lacković, 2002:229)

Prema Lacković (2002:230) utvrđivanje sustava operativnog upravljanja polazi od značajki gospodarskih subjekata, odnosno zapošljava se manji broj ljudi koji imaju multidisciplinarna znanja i sposobnosti. Sustav operativnog upravljanja u poduzeću sastoji se od podsustava a to su:

- Upravljanje zalihama
- Upravljanje kvalitetom
- Upravljanje razvojem
- Upravljanje proizvodnim procesom
- Upravljanje informacijskim procesom

Upravljanje procesom smatra se središtem operativnog sustava, dok je glavni nositelj vlasnik tj. manager. Upravljanje zalihama te proizvodnjom u rukama je voditelja te ono ovisi o složenosti poduzeća

6.2.Upravljanje nabavom

Žibret (2007:56) smatra da se organizacijski i upravljački model za nabavu može razviti ukoliko se koriste ishodi kriterija za stvaranje vrijednosti na kriterije i specifičnosti organizacijskog nabavnog procesa. Vrlo je važno uzeti u obzir strateški učinak nabave koji se očituje u čvrstom utjecaju upravnog vrha. Nabava se ne smatra neovisnim otokom u organizaciji. Nabava je dio organizacije te cjelokupna organizacija tvrtke sa nekoliko poslovnih jedinica ima utjecaj na organizacijsko rješenje nabave.

Svakom organizacijskom sloju mogu se dodijeliti četiri različiti uloge, a to su nadležna, odgovorna, konzultirana i informirana. Nadležna ispunjava zadatak te je nadležna za djelovanje i implementaciju. Kod odgovorne samo je jedna odgovorna osoba dodijeljena jednom zadatku, te autoritet ide s odgovornošću. Kada se govori o konzultiranoj važna je obostrana komunikacija te je potrebna jedna ili više osoba s kojom se treba konzultirati prije donošenja odluke, dok se informirana odnosi na osobe koje moraju biti informirane nakon djelovanja, informacije su nužne kako bi se dalje moglo nastaviti odlučivanje na temelju prethodne odluke. Moguće su samo dvije kombinacije, konzultirana- informirana i odgovorna- nadležna.

6.2.1. Planiranje nabave

„Planiranje je bitna funkcija upravljanja kojom se predviđaju zadaci, te definiraju vrijednosti i količine. Plan je nabave instrument upravljanja nabavom kojim se utvrđuje buduće stanje kao i aktivnosti na realizaciji strategije nabave.“ (Lacković, 2002:243) Planiranjem nabave nastoji se utvrditi veličina potrebe kako bi proizvodnja funkcionirala. Također, važno je obratiti pažnju na troškove poslovanja. Realizacijom i planiranjem postiže se učinkovitost nabave, zbog toga plan nabave treba se usuglasiti s planovima prodaje, proizvodnje, investicija i financijskim planovima. (Lacković,2002:243)

U nabavi planovi mogu biti kratkoročni ili operativni i dugoročni ili strateški. Plan kadrova je vrlo važan dio plana nabave, osobito u novoosnovanom poduzeću. Kadrovi za nabavu reguliraju se:

- Uz pomoć natječaja
- Neformalnim vezama sa stručnjacima
- Premještanjem uz dopunsku izobrazbu (Lacković; 2004:255)

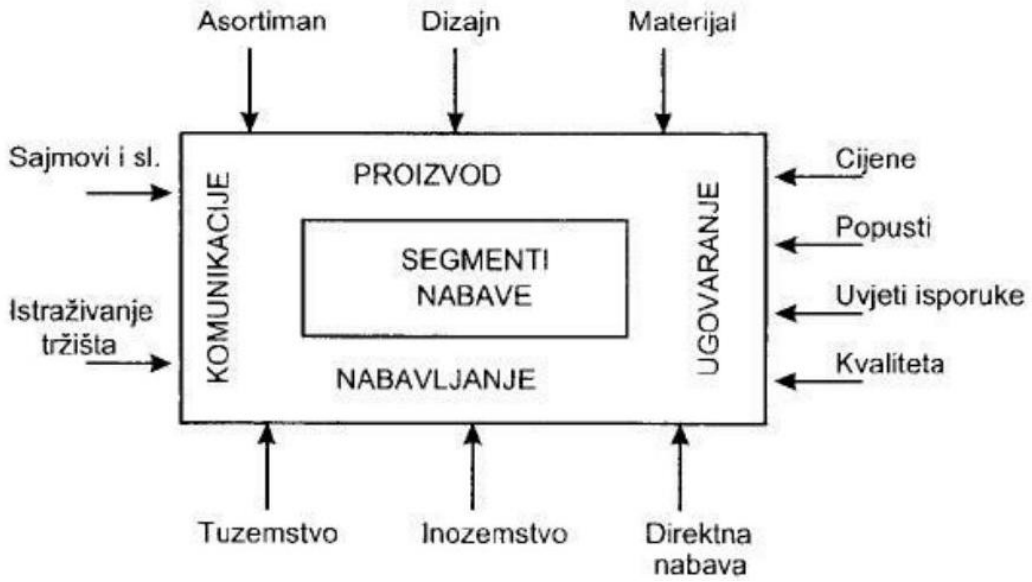
Ciljevi, metode, sredstva, količina nabave, rokove i kadrove definira plan nabave. „Plan je temeljni instrument poslovanja svakog gospodarskog subjekta, pa i njegovih segmenata. S obzirom da nabava predstavlja segmenta poslovanja u kojem upravlja materijalnim vrijednostima, potrebno je njezine poslove i zadatke planirati. Kvalitetno je planiranje moguće ako se najprije izvrši analiza nabave, te provede istraživanje tržišta, ali na temelju i u okviru određene strategije.“ (Lacković, 2004:263)

U elemente nabavnog miksa ubrajaju se (Lacković, 2004:256):

- Proizvod
- Komunikacija
- Ugovaranje
- Nabavljanje

Svi elementi moraju biti usklađeni, što uključuje i podelemente. Važno je da sve odgovara ciljevima nabave, no ukoliko dođe do promjene, mijenjati će se i sastav elemenata miksa. Svaki element smatra se strategijskom varijablom te se njome poduzimaju akcije kako bi se ostvarili ciljevi.

Slika br. 1. Elementi nabavnog marketing miksa



Izvor: SlideServe, 2021.

Učinkovite odluke su vrlo važna pretpostavka kada je riječ o uspješnoj realizaciji ciljeva. Za cijelo poslovanje vrlo su važne posljedice donošenja nabavnih odluka. Aktivnosti nabave provodit će se temeljem iskustva, uz primjenu poznatih rješenja te putem informacijske podloge. Kvaliteta nabavnih odluka ovisi o tome da uvijek postoji neko alternativno rješenje. Izbor rješenja se temelji na podlogama kao što su najniža cijena i troškovi, odnosi s dobavljačima, uvjeti plaćanja, servis, vjernost određenom proizvođaču tj. marki proizvoda. (Lacković:2004:258)

6.2.2. Vođenje nabave

Važno je da poduzetnik razlikuje važnije od hitnih poslova nabave. Kao bitne funkcije menadžmenta važno je poštovati temeljna načela i procese vođenja bez obzira na veličinu tvrtke. Poduzetnik mora imati temeljna i stručna znanja i neke od osobnih sposobnosti, a to su (Lacković, 2004:261):

- Ekonomske zakonitosti kako bi se mogla procijeniti gospodarska kretanja vezane uz ponudu i potražnju
- Ekonomika poduzeća kako bi se mogle procijeniti posljedice vezane uz cijenu, troškove, odnose s dobavljačima i sl.
- Poznavanje trgovačkog prava kako bi se uspješno sklopio ugovor
- Poznavanje grane djelatnosti
- Organizacija nabave
- Poznavanje etičkih načela u nabavi
- Poštenje, nepotkupljivost i spremnost za timski rad
- Spremnost za stalno usavršavanje
- Pouzdanost i sposobnost vođenja poslovnih razgovora

Vođenje nabave se planira, organizira te provodi temeljem načela managementa. Također, ono polazi od upoznavanja problema.

7. Elementi procesa nabave

7.1.Zahtjev za nabavu

Zahtjev za nabavu izdaje se u pisanom obliku te ga izdaju organizacijske jedinice. Zahtjev za nabavu sadrži (Budić, 2021.):

- Podatke vezane uz vrstu proizvoda
- Obilježje i količinu proizvoda
- Datum kada je ispostavljen zahtjev za nabavu te podatke o osobi koja ispostavlja zahtjev
- Podatci o mjestu isporuke
- Oznaku namjene proizvoda
- Način pakiranja i dr.

Prije donošenja odluke o nabavi važno je preispitati zahtjeve za nabavu kako bi se ustanovilo: (Ferišak, 2002:412)

1. Jesu li navedene šifre i nazivi materijala, ako se radi o novim materijalima je li navedena kakvoća, namjera, funkcije i ostalo što bi omogućilo nedvosmisleno funkcioniranje?
2. Jesu li zahtijevane vrste i količine predviđene planom nabave, ukoliko nisu na koji će način troškovi biti pokriveni?
3. Postoji li mogućnost supstitucije jeftinijim materijalom i mogućnost korištenja rezervnih dijelova?
4. Postoji li mogućnost zakupa ili zajma?
5. Jesu li zahtjevi potpisani od strane ovlaštene osobe te sadrže li sve bitne podatke kako bi se mogao nastaviti proces nabave?

7.2.Upit

„Upit predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o njegovim proizvodima, odnosno uslugama. Upitima se provodi konkretno ispitivanje situacije na tržištu nabave.“ (Ferišak, 2002:413) Šalju se u slučaju:

- Kada nabava temeljem plana i potreba korisnika pribavlja sredstva za rad u potrebnim količinama i vrijednostima kako bi se postigle uštede odabirom najpovoljnijeg rješenja
- Kada se želi iskoristiti povoljna situacija na tržištu
- Kada se javljaju poteškoće u opskrbi, tada bi bilo dobro orijentirati se na nove dobavljače
- Ukoliko se u sljedećem planskom razdoblju želi potencijalne dobavljače upoznati sa očekivanim potrebama
- Prikupljanja potrebnih informacija vezanim uz izradu novih proizvoda, odluke vezane uz proizvoditi ili nabaviti, usporedbi cijena, uvjeta i obilježja nabave određenog materijala

7.3.Ponuda

„Ponuda je od ponuđača izražena pismena ili usmena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela uz definirane uvjete.“ (Ferišak, 2002:417) Ukoliko kupac prihvati ponudu, prodavatelj se obvezuje da ponuđeno i izvrši. Ugovor će biti sklopljen onog trenutka kada ponuđaču stigne izjava o prihvatu ponude. Izjava može biti usmena ili pismena. Usmena izjava vrijedi dok traje razgovor, dok kod pisane ponude rok valjanosti nije naveden. Kada se utvrdi koje su ponude pravovaljane prema dokumentaciji, roku dostave i sadržaju, na red dolaze ispitivanja elemenata ponude koja omogućuje izbor najpovoljnije ponude, to su:

- Hoće li ponuđena kakvoća predmeta zadovoljiti naše zahtjeve?
- Je li količina koja se nalazi u upitu u skladu s ponuđenom količinom predmeta nabave?
- Je li cijena premeta primjerena cijenama na tržištu?
- Jesu li uvjeti plaćanja u skladu sa našim zahtjevima i u skladu sa situacijom na tržištu?
- Tko snosi troškove pakiranja i transporta?

Ukoliko u upitu obilježje robe nije točno naznačeno, već se navodi koje bi zahtjeve trebala ispuniti te ako dobavljač nudi alternativnu robu važno je ispitati hoće li kakvoća robe zadovoljiti zahtjeve poduzeća.

7.4.Vođenje pregovora u nabavi

„Pregovori podrazumijevaju sporazumno sučeljavanje interesa, želja, zahtjeva, mišljenja, ideja i stavova dviju ili više ravnopravnih osoba, sa ciljem da postignu rješenje koje smatraju pravednim i/ili prihvatljivim u konkretnoj situaciji.“ (VUP, 2021.)

Pregovori se mogu odvijati usmeno i pismeno. Usmeno pregovaranje koristi se u kompleksnijim slučajevima, a nekada je potrebno i sudjelovanje timova stručnjaka, dok se pismeno pregovaranje koristi u jednostavnijim slučajevima. (Ferišak, 2002:439)

7.5.Ugovor o nabavi i narudžba

„Zaključivanje ugovora o nabavi ili kupoprodajnog ugovora rezultat je suglasnosti volje kupca i prodavaoca na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojom se usklade izražene želje u svezi razmjene dobara, usluga ili prava dvaju ili više partnera. Ugovori se mogu sklopiti u pisanom ili usmenom obliku. Ugovor služi kao dokaz prihvaćenih obostranih prava i obveza za potrebe reguliranja njihove realizacije, kao i u slučaju spora.“ (Ferišak, 2002:457)

Narudžba se smatra temeljem informacijskog toka u logističkom sustavu. Također, kada je riječ o narudžbi jako su važni i pravilnost i potpunost. Sustav za izvršavanje narudžbi na raspolaganje će staviti sve potrebne informacije za optimalno planiranje, upravljanje i kontrolu toka proizvoda. Struktura sustava putem koje se izvršavaju narudžbe odrediti će se putem:

- Prodajnog programa
- Proizvodne tehnologije
- Logistike nabave, proizvodnje i distribucije (VUP, 2021.)

7.6.Prijam materijala u skladište

Temeljem otpremnih dokumenata materijal će se primiti u skladište. U slučaju prijama materijala u skladište koji su isporučenih od drugim poduzeća ispostavit će se skladišna

primka. Također, primka se ispostavlja i kada se tuđa roba isporučuje na popravak ili doradu, na skladištenje, vlastitu robu koja dolazi sa servisa i sl. Povratnicu će ispostaviti skladištar kada se govori o neutrošenom materijalu koje će se vratiti u skladište iz vlastite proizvodnje. Međuskladišnica će se ispostaviti kada se u skladište primi materijal iz drugog skladišta istog poduzeća. (Ferišak, 2002:476)

7.7.Reklamacije

Prema Ferišaku (2002:475) kada je riječ o reklamacijama kupac se mora pridržavati određenog roka i postupka. Reklamacije se mogu priopćiti dobavljaču usmeno u određenom roku te pismeno potvrditi i dostaviti stručne nalaze. Kupac je preuzeo robu ukoliko pravodobno ne stavi prigovor. Kupac nije u mogućnosti odbiti prijam robe ako jedan dio robe ima nedostatak. Također, kupac nije u mogućnosti odbiti prijam robe ukoliko je roba bolje kakvoće od ugovorene. Nakon što kupac prihvati takvu robu prodavatelj nije u mogućnosti podizati cijenu.

8. Dobavljači

Prema Žibret (2007:26) uloga nabave sve više postaje strateška. Globalni izvršni rukovoditelji shvaćaju nabavu kao strateški koncept kojim se potpuno osvaja vrijednost tržišta dobavljača, a ne samo kao sredstvo snižavanja cijena.

Kod podizanja sposobnosti vrijednosnog lanca vrlo je važno da se tvrtka usredotoči na aktivnosti koje pomažu kod poticanja rasta te aktivnosti koje će najbolje iskoristiti aktivu tvrtke. U strategijama odnosa s dobavljačima, vođe su usredotočene na razvoj višeslojne baze nabave. Primjenjuju segmentaciju dobavljača u svim organizacijskim jedinicama, u svrhu održavanja revizijske sjednice s ključnim dobavljačima i evidentiranja učinaka. Dobavljači se svrstavaju u kategorije strateških dobavljača, kolaborativnih dobavljača te oportunističkih i transakcijskih dobavljača. Kod strateških dobavljača razvijaju se dugoročni odnosi kako bi se povećala konkurentnost za obje stranke, dok su kolaborativni dobavljači usmjereni na zajedničke procese i trajna poboljšanja, te su na pola puta prema dugoročnom partnerstvu. (Žibret, 2007:29)

8.1.Odabir dobavljača

Idealni dobavljač ovisi o velikom broju kriterija koji se promatraju s kvalitativnog i kvantitativnog gledišta. Također, ti kriteriji se koriste prilikom odabira izvora nabave i ocjenjivanja dobavljača. Često se odabiru prema subjektivnoj ocjeni nekoliko kriterija tj. cijeni robe, uvjetima plaćanja, roku isporuke i sl. Ocjenjivanje se provodi prije odabira i sklapanja poslovnih odnosa te nakon realizacije poslova. Nakon što je nabava upoznata sa sredstvima potrebnim za proizvodnju trebaju se istražiti izvori nabave, odnosno tko proizvodi, tko nudi takve proizvode, izabrati dobavljače koji će najbolje i najpovoljnije zadovoljiti kriterij poduzeća i korisnika proizvoda. U nabavi se donosi velik broj odluka s toga treba istražiti kada i zašto se odlučuje na temelju jednog kriterije, a kada i zašto na temelju više njih. (Ferišak, 2002:128)

Poduzeće koje ima za cilj konkurirati vrhunskom uslugom mora imati i vrhunske dobavljače, stoga kriterij izbora ne bi trebala biti samo cijena. Dobavljači isto tako moraju imati istu poslovnu filozofiju koja je usmjerena na izvrsnost te da je sve dostavljeno u dogovorenom vremenu. Kriterij odabira dobavljača uslužnih poduzeća može se podijeliti u tri skupine, to su

kvaliteta dobavljača, usluga dobavljača te strateška usklađenost. Kada se govori o kvaliteti dobavljača radi se na unaprjeđenju svojih proizvoda te isto tako mora biti u mogućnosti isporučiti proizvod prema traženim specifikacijama. Zatim, usluga dobavljača, znači da dobavljač mora biti u mogućnosti isporučiti u dogovorenom roku, uz prihvatljivu cijenu te ako je to potrebno isporučiti veće količine proizvoda. Treća skupina, strateška usklađenost, znači ukoliko su poduzeće i dobavljač strateški usklađeni odnosno ako imaju istu poslovnu filozofiju suradnja će biti znatno lakša nego kada dobavljač konkurira cijenom a uslužno poduzeće kvalitetom. (Prester, 2014:314)

8.2.Ocjenjivanja dobavljača

Kako bi dobavljače mogli ocijenite te izabrati najpovoljnijeg, potrebno je stvoriti kvantitativnu sliku za svakog dobavljača pomoću vjerodostojnog kriterija. Također, mogu poslužiti i za periodično preispitivanje dobavljačevog boniteta s kojim je sklopljen ugovor. Dobivene rezultate moguće je upotrijebiti tijekom pregovora s dobavljačima. Relevantna slika dobavljača može se dobiti ako se na temelju nesustavnog razmatranja dodjeli opća ocjena. Slaba strana ovog ocjenjivanja je što se zasniva na subjektivnoj odnosno osobnoj procjeni kriterija za ocjenjivanje, te promatra samo jedan kriterij koji se u tom trenutku smatra aktualnim što dovodi do mogućnosti da ocjena može biti pogrešna. Kod ocjenjivanja dobavljača svako poduzeće može razviti vlastite metode, te pri tome vodeći računa koje ciljeve želi ostvariti njihovom primjenom. (Ferišak, 2002:144)

„U ocjenjivanju je dobavljača potrebno eliminirati iznimne činjenice: ne smiju se npr. davati negativni bodovi dobavljaču za nižu kakvoću predmeta rada ako je uskočio sa svojom proizvodnjom radi hitne opskrbe, zbog neizvršenja isporuke nekog drugog dobavljača. Takve isporuke valja posebno evidentirati i dokumente označiti, da se odmah zna, prilikom pripreme podataka, o kakvom je slučaju riječ.“ (Ferišak, 2002:149)

Prema Ferišaku (2002:150) marketing proizvoda provode nabava i prodaja. Skupina proizvoda i ciljni kupci tih proizvoda podloga su zajedničkih akcija tj. menadžmenta skupina proizvoda u razmatranju troškova i postavljanju ciljeva cijelog opskrbnog lanca kako bi se povećava dobit i snizile cijene. Kreiraju se zajednički struktura asortimana proizvoda, razvoj i uvođenje novog proizvoda i zajedničko donošenje odluka o izboru najboljeg načina popunjavanja zaliha. Brigu o rokovima i količinama isporuke robe vode dobavljači i

dosadašnji „push“ sustav zamjenjuje se „pull“ sustavom distribucije. Samim time se skladnije odvija proces proizvodnje sniženje zaliha te brži razvoj proizvoda.

9. Općenito o TVIN-u

Tvin d.o.o. osnovan je kao pilana 1913. Godine, kako se razvijao organizacijski tako i sa svojim proizvodnim kapacitetima. 1952. Godine usvojili su proizvodni program uredskog namještaja što im je i danas temeljna odrednica. Njihov cilj je stalno ulaganje u tehnologiju, poštivanje svjetskih normi vezanih uz zaštitu ljudi i okoliša. Također, cilj im je postizanje što veće učinkovitosti uz najvišu kvalitetu proizvoda. Uz proizvodnju namještaja što im je osnovna djelatnost, Tvin se bavi i proizvodnjom piljene građe i elemenata za vlastite potrebe, proizvodnja lijepljenih elemenata, lameli i masivnog parketa te kaluparskih proizvoda kao što su: drvene klompe, kalupi i sl. Sjedište Tvina nalazi se u Virovitici kao i upravna zgrada i veći dio tvornica, također, imaju i predstavništva koja se nalaze u Zagrebu, Osijeku i Splitu. Nalazi se u privatnom vlasništvu obitelji Vampovac koja je vlasnik više tvrtki koje se bave obradom drveta. Proizvodi koje nabavljaju su iverica, oplemenjena iverica, mediapan, alesomali, rubne trake, abs, melamin, trupci, ambalaža, stiropor, boje i lakovi, ljepilo, trgovačka roba i dr.

U vlasništvu imaju:

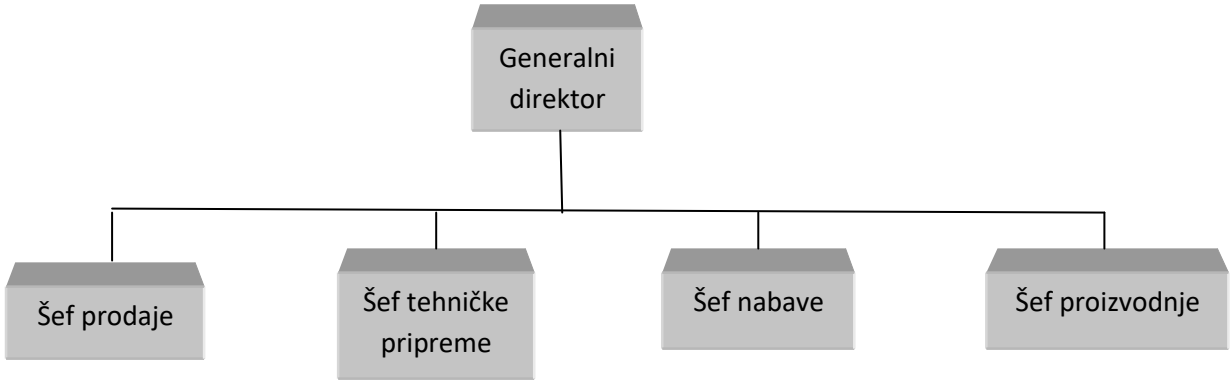
- četiri tvornice namještaja
- primarnu i doradnu pilanu te tvornicu lijepljenih elemenata
- tvornicu parketa te tvornicu za proizvodnju kaluparskih proizvoda
- šumarske kamione koji su specijalizirani za prijevoz trupaca te ostala vozila za potrebe zaposlenika tvrtke
- ostalo [Tvin: https://tvin.hr/profil-tvrtke/, pristup:27.6.2021.]

Vizija poduzeća je u budućnosti povećati kapacitete kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.

Slika br. 2. Logo Tvin-a

Izvor: HGK, 2021.

Slika br. 3. Organizacijska struktura poduzeća Tvin d.o.o.



Izvor: izrada autora

U sektoru nabave radi petero ljudi koji su podijeljeni po vrstama materijala. Svatko od njih nabavlja neki dio robe. Imaju svog voditelja koji kontrolira da li se nabava izvršava u roku, jesu li cijene u redu i slično. Također, voditelj uskače ukoliko dođe do neke problematične situacije. Zadaci odjela nabave su sukladno narudžbama od strane tehničke službe pravovremeno nabaviti materijale kako bi se zadovoljile potrebe proizvodnje.

9.1.SWOT analiza

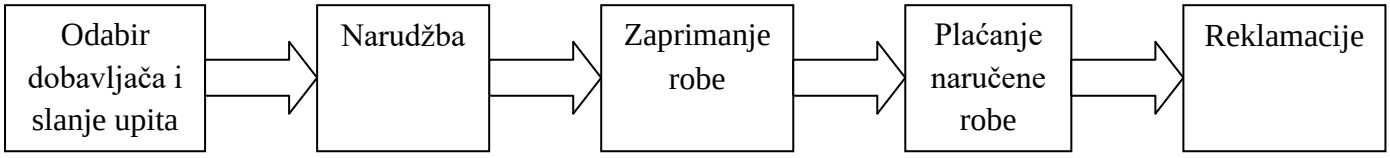
SWOT analiza smatra se najjednostavnijom metodom za analizu okruženja. Sagledati će unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje za poduzeće. Njome se želi identificirati strateške čimbenike kako bi se odredila budućnost poduzeća.

Snaga Tvina je poslovanje sa inozemnim kupcima, u koje imaju dugoročnu sigurnost poslovanja te radnike sa iskustvom i znanjem. Također, poslovanje sa inozemnim kupcima ujedno je i slabost poduzeća zbog toga što su ovisni o tečaju eura. Priliku za Tvin trenutno vide na domaćem tržištu na kojem nisu dovoljno zastupljeni npr. kod opremanja hotela. Prijetnje poduzeću mogu postojati u vidu globalnih financijskih kriza koje su Tvinu u prošlosti dosta naštetile i dovele do smanjenja prodaje, a samim time i smanjenja proizvodnje te smanjenja broja radnika.

Snage, slabosti, prilike i prijetnje utjecati će na poslovanje te ih treba razmatrati u njihovoj međuovisnosti. Pomoću analize bolje će se razumjeti postojeće stanje te će se strateškim upravljanjem moći odrediti mjere koje će biti potrebne kako bi se nadišle slabosti i prijetnje, ali i kako bi se razvile snage i prilike. Samim time će se postići bolja pozicija za poduzeće. (TEB, 2021.)

9.2.Proces nabave u poduzeću Tvin

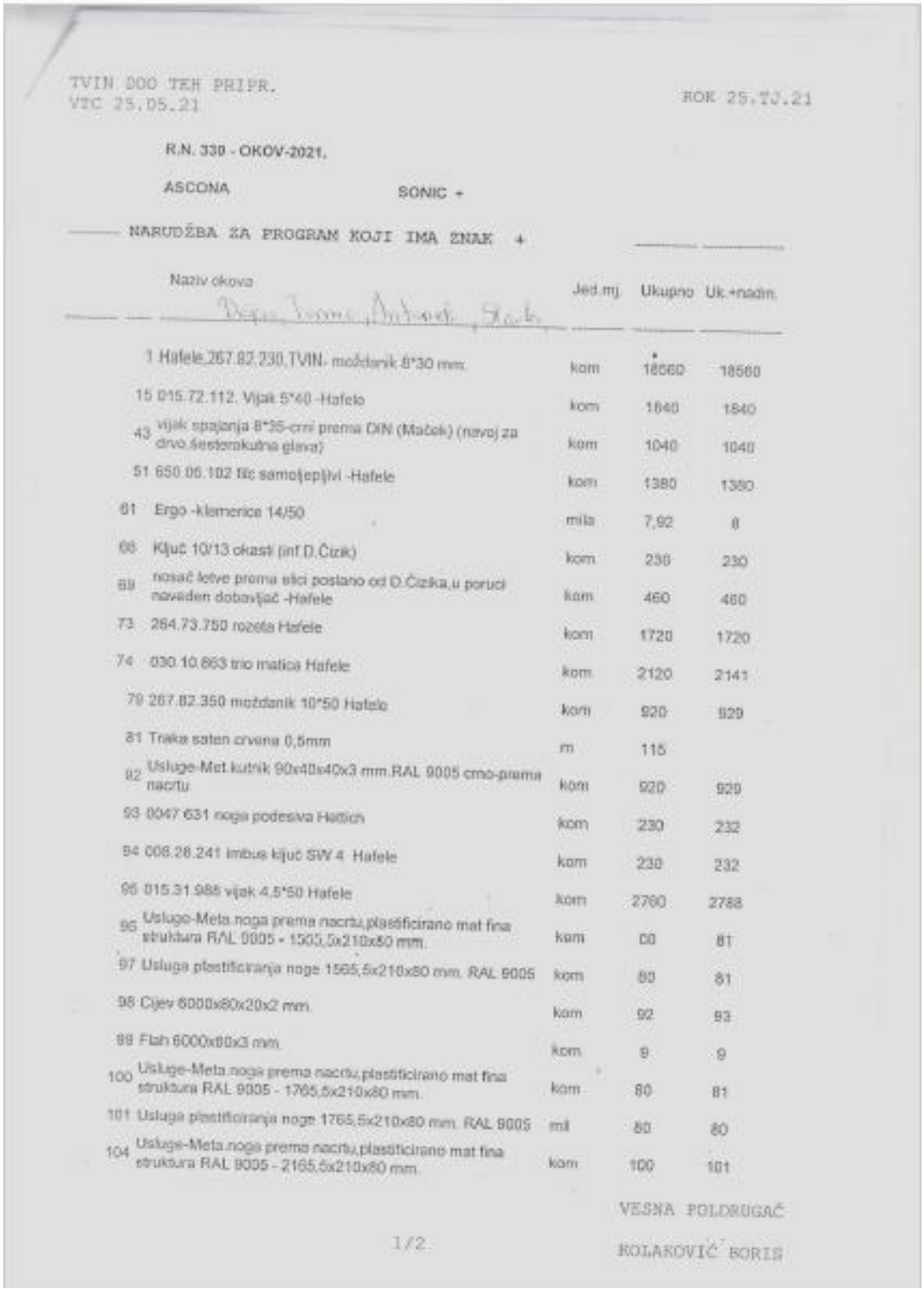
Slika br. 4. Proces nabave u Tvinu d.o.o.



Izvor: izrada autora

Kada prodaja zaprimi narudžbu od kupca, narudžba se šalje u odjel tehničke pripreme koja razrađuje materijale za izradu namještaja, zatim te potrebe šalje u nabavu sa utvrđenim rokovima. Nabava dobiva materijalnu listu koju izdaje tehnička priprema, oni zaprimaju narudžbu od kupca te ju razgrađuju po sastavnicama. Tehnička priprema izdaje radni nalog te se zatim razgranjuje ovisno o referadi (referada okova, referada ploča, referada ambalaže i dr.) Sumiraju se potrebe, zatim se po radnim nalozima prati terminski plan koji izdaje terminski plan proizvodnje i montaže te se sukladno tome raspoređuju i sumiraju narudžbe kako bi sve došlo na vrijeme u tvornicu tj. kako bi se program pokrio sa materijalima.

Slika br. 5. Narudžba tehničke službe



TVIN DOO TEH PRIPR.
VTC 25.05.21

ROK 25.VI.21

R.N. 330 - OKOV-2021.

ASCONA SONIC +

NARUDŽBA ZA PROGRAM KOJI IMA ZNAK +

	Naziv okova	Jed.mj.	Ukupno	Uk.+nadm.
1	Hafele 267.82.230 TVIN- moždanik 8*30 mm.	kom	18560	18560
15	015.72.112. Vijak 5*40 -Hafele	kom	1840	1840
43	vijak spajanja 8*35-crni prema DIN (Maček) (navoj za drvo šesterokutna glava)	kom	1040	1040
51	650.06.102 filc samoljepljivi -Hafele	kom	1380	1380
61	Ergo -klamerice 14/50	mila	7,92	8
66	Ključ 10/13 okasti (inf.D.Čizik)	kom	230	230
69	nosač letve prema slici poslano od D.Čizika,u poruci naveden dobavljač -Hafele	kom	460	460
73	264.73.750 rozeta Hafele	kom	1720	1720
74	030.10.863 trio matica Hafele	kom	2120	2141
79	267.82.350 moždanik 10*50 Hafele	kom	920	929
81	Traka saten crvena 0,5mm	m	115	
82	Usluge-Met kutnik 90x40x40x3 mm.RAL 9005 crno-prema nacrtu	kom	920	929
93	0047 631 noga podesiva Hettich	kom	230	232
94	006.28.241 imbus ključ SW 4 Hafele	kom	230	232
96	015.31.985 vijak 4,5*50 Hafele	kom	2760	2788
95	Usluge-Meta noga prema nacrtu,plastificirano mat fina struktura RAL 9005 - 1565,5x210x80 mm.	kom	80	81
97	Usluga plastificiranja noge 1565,5x210x80 mm. RAL 9005	kom	80	81
98	Cijev 6000x80x20x2 mm	kom	92	93
99	Flah 6000x80x3 mm	kom	9	9
100	Usluge-Meta noga prema nacrtu,plastificirano mat fina struktura RAL 9005 - 1765,5x210x80 mm.	kom	80	81
101	Usluga plastificiranja noge 1765,5x210x80 mm. RAL 9005	mil	80	80
104	Usluge-Meta noga prema nacrtu,plastificirano mat fina struktura RAL 9005 - 2165,5x210x80 mm.	kom	100	101

VESNA POLDRUGAČ

1/2

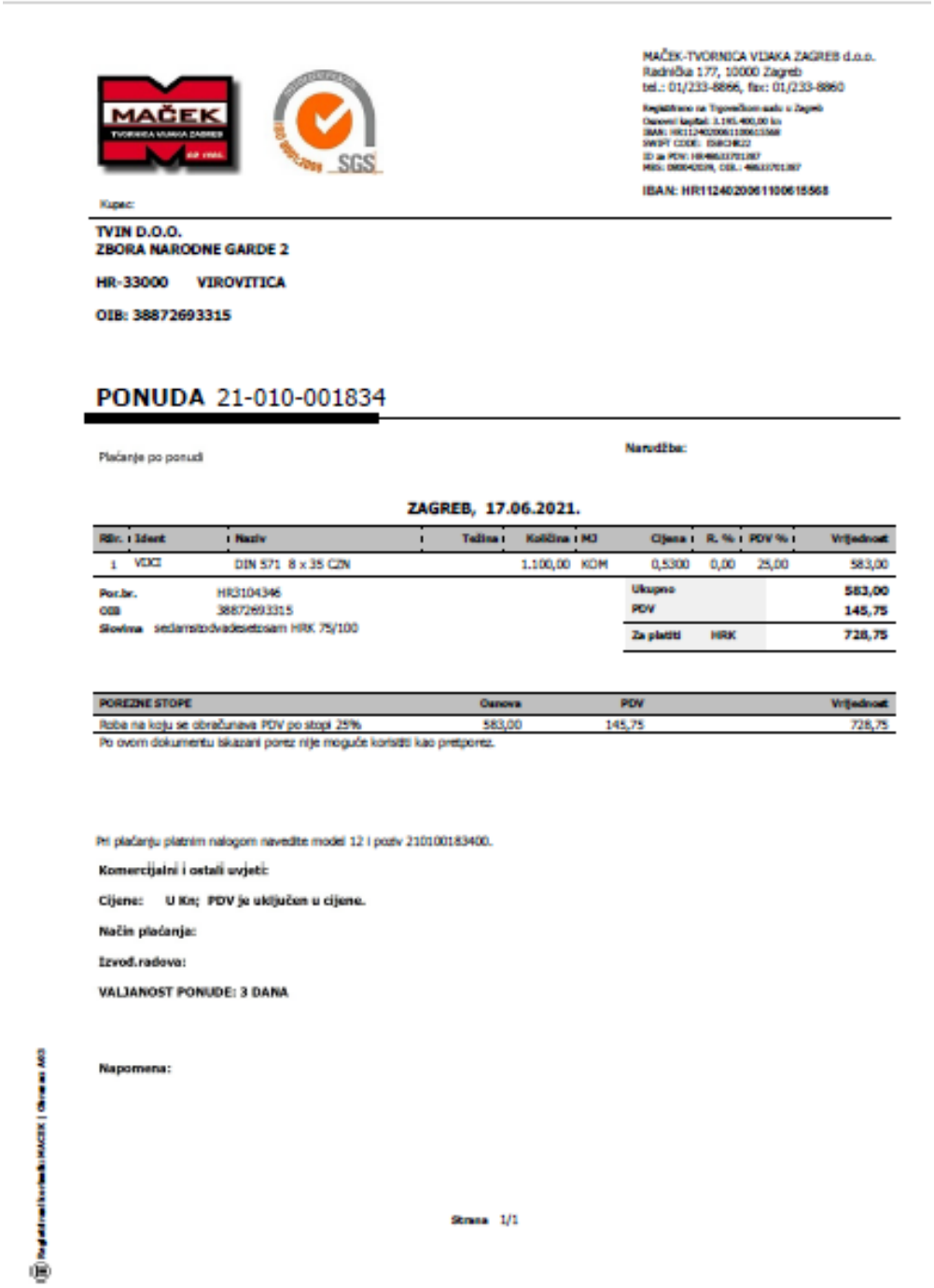
KOLAKOVIĆ BORIS

Izvor: Tvin d.o.o.

Narudžbenica mora sadržavati osnovne podatke o materijalu koji se naručuje (količinu, cijenu te rok isporuke). Kod roka isporuke također se navodi i adresa isporuke i napomena kako bi se znalo što pokriva narudžbenica. Na temelju nje se nabavljaju materijali te se dobavljaču šalje

mailom. Kada se narudžbenica pošalje dobavljaču, dobavljač sa potvrdom narudžbe potvrđuje da je u mogućnosti pod tim uvjetima i u tom roku robu isporučiti u poduzeće. Šalje službeni dokument na kojem stoji pod potvrda narudžbe sa njihovim brojem narudžbe i sukladno tome se mora prekontrolirati odgovaraju li količine i cijena. Razlog tome je jer nekada po potvrdi narudžbe nije sve raspoloživo te se mora ići kod nekog drugog dobavljača.

Slika br. 6. Ponuda



MAČEK-TVORNICA VIJAKA ZAGREB d.o.o.
Radnička 177, 10000 Zagreb
tel.: 01/233-8866, fax: 01/233-8860

IBAN: HR1124020061100615568

Kupac:

TVIN D.O.O.
ZBORA NARODNE GARDE 2

HR-33000 VIROVITICA

OIB: 38872693315

PONUDA 21-010-001834

Plaćanje po ponudi

Narudžba:

ZAGREB, 17.06.2021.

Rbr.	Ident	Naziv	Težina	Količina	MJ	Cijena	R. %	PDV %	Vrijednost
1	VIKI	DIN 571 8 x 35 CZN		1.100,00	KOM	0,5300	0,00	25,00	583,00

Por.br.	HR3104346	Ukupno	583,00
OIB	38872693315	PDV	145,75
Slovima	sedamstodvadesetosam HRK 75/100	Za platiti HRK	728,75

POREZNE STOPE	Osnova	PDV	Vrijednost
Roba na koju se obračunava PDV po stopi 25%	583,00	145,75	728,75

Po ovom dokumentu skazani porez nije moguće koristiti kao pretporez.

Pri plaćanju platnim nalogom navedite model 12 i poziv 210100183400.

Komercijalni i ostali uvjeti:

Cijene: **U Kn; PDV je uključen u cijene.**

Način plaćanja:

Izvod.radova:

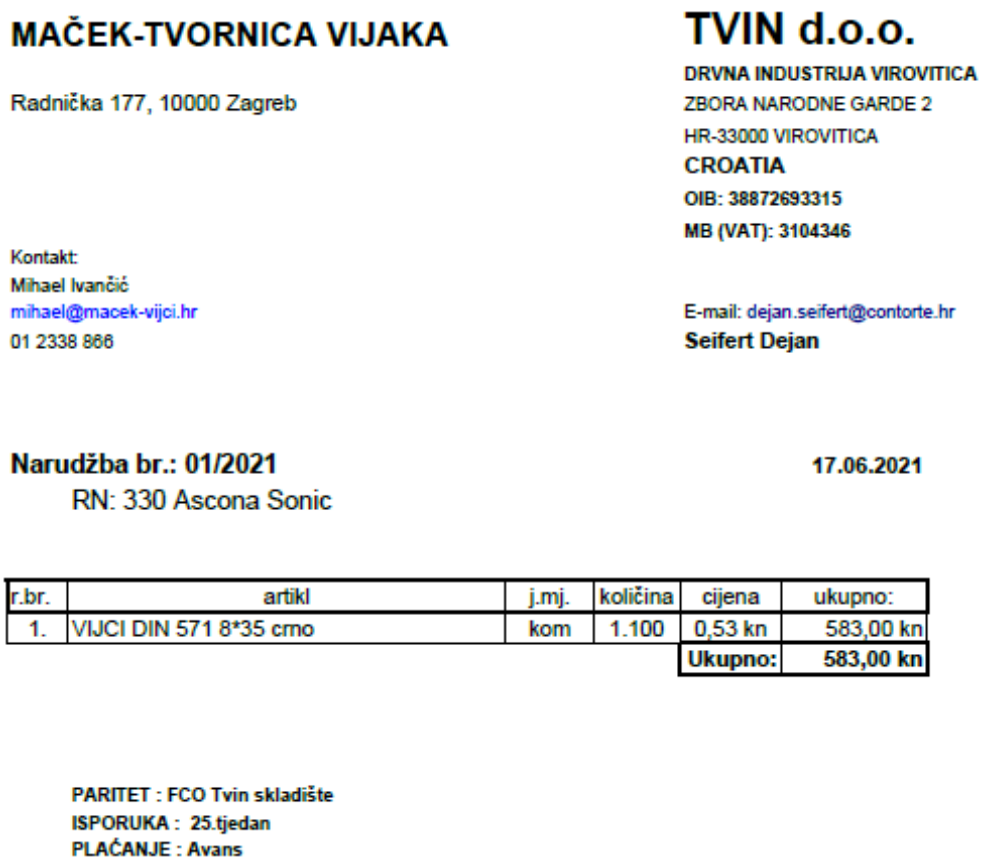
VALJANOST PONUDE: 3 DANA

Napomena:

Strana 1/1

Izvor: Tvin d.o.o.

Slika br. 7. Narudžba



MAČEK-TVORNICA VIJAKA

Radnička 177, 10000 Zagreb

Kontakt:
Mihael Ivančić
mihael@macek-vijci.hr
01 2338 866

TVIN d.o.o.

DRVNA INDUSTRIJA VIROVITICA
ZBORA NARODNE GARDE 2
HR-33000 VIROVITICA
CROATIA
OIB: 38872693315
MB (VAT): 3104346

E-mail: dejan.seifert@contorte.hr
Seifert Dejan

Narudžba br.: 01/2021 **17.06.2021**
RN: 330 Ascona Sonic

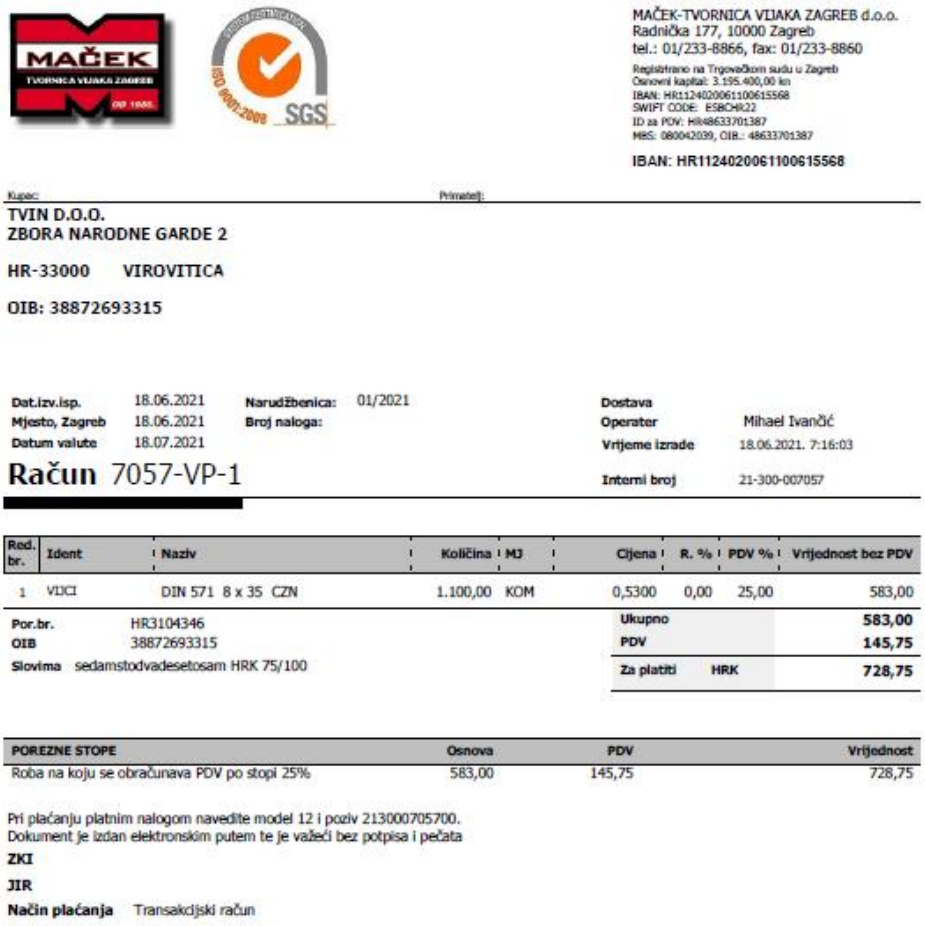
r.br.	artikl	j.mj.	količina	cijena	ukupno:
1.	VIJCI DIN 571 8*35 crno	kom	1.100	0,53 kn	583,00 kn
				Ukupno:	**583,00 kn**

PARITET : FCO Tvin skladište
ISPORUKA : 25.tjedan
PLAĆANJE : Avans

Izvor: Tvin d.o.o.

Kada se narudžba pošalje dobavljaču, treba povlačiti robu za tvornicu, iz tog razloga mora se imati plan proizvodnje te se stalno mora kontrolirati i biti u toku sa nalozima. Stalno se mora pratiti stanje skladišta, stanje proizvodnje usklađivati tako da sve bude sinkronizirano. Kada roba uđe u skladište ona se po otpremnici provjerava i od strane dobavljača i od strane tvornice, sve količine se provjeravaju i te količine po otpremnici unose se u sustav. Važno je da se u svakom trenutku zna gdje se roba nalazi. Roba se po radnom nalogu šalje dalje u tvornicu te se skida sa radnog naloga.

Slika br. 8. Račun



MAČEK-TVORNICA VIJAKA ZAGREB d.o.o.
Radnička 177, 10000 Zagreb
tel.: 01/233-8866, fax: 01/233-8860
Registrirano na Trgovačkom sudu u Zagrebu
Osnovni kapital: 3.195.400,00 kn
IBAN: HR1124020061100615568
SWIFT CODE: ESBCHR22
ID za PDV: HR48633701387
MBS: 080042039, OIB.: 48633701387

IBAN: HR1124020061100615568

Kupac: Primatelj:

TVIN D.O.O.
ZBORA NARODNE GARDE 2

HR-33000 VIROVITICA

OIB: 38872693315

Dat.izv.isp.	18.06.2021	**Narudžbenica:**	01/2021	**Dostava**	
Mjesto, Zagreb	18.06.2021	**Broj naloga:**		**Operater**	Mihael Ivančić
Datum valute	18.07.2021			**Vrijeme izrade**	18.06.2021. 7:16:03
Račun 7057-VP-1				**Interni broj**	21-300-007057

Red. br.	Ident	Naziv	Količina	MJ	Cijena	R. %	PDV %	Vrijednost bez PDV
1	VIJCI	DIN 571 8 x 35 CZN	1.100,00	KOM	0,5300	0,00	25,00	583,00

Por.br. HR3104346
OIB 38872693315
Slovima sedamstodvadesetosam HRK 75/100

Ukupno	**583,00**
PDV	**145,75**
Za platiti HRK	**728,75**

POREZNE STOPE	Osnova	PDV	Vrijednost
Roba na koju se obračunava PDV po stopi 25%	583,00	145,75	728,75

Pri plaćanju platnim nalogom navedite model 12 i poziv 213000705700.
Dokument je izdan elektronskim putem te je važeći bez potpisa i pečata

ZKI

JIR

Način plaćanja Transakcijski račun

Izvor: Tvin d.o.o.

9.3.Dobavljači

U većini slučajeva dobavljači su dogovoreni, time se misli na dobavljače s kojima posluju dugi niz godina. Pošto imaju velike potrebe za materijalima, rade ugovore o poslovnoj suradnji s dobavljačima te su u njima navedene sve bitne informacije vezane uz nabavu materijala. Kroz ugovor o suradnji s dobavljačem već mogu biti dogovorene količine i cijene. Dobavljači na lageru drže materijale te oni te materijale povlače kada su im potrebni. Početkom godine ili svaka tri mjeseca na svom skladištu osiguraju lager koji je Tvinu dostatan kako bi zadovoljio njihove potrebe za tri mjeseca a oni povlače ono što njima u tom trenutku treba kako se ne bi stvarao višak u skladištu (sukcesivno povlačenje). Ako se na

kraju godine napravi promet veći od neke određene cijene postoje određeni rabati koji se dodjeljuju. Uglavnom su cijene dogovorene s obzirom na količine koje će se naručiti. Uz narudžbenicu ugovor o poslovnoj suradnji je jedan od bitnih čimbenika koja obvezuje i Tvin i dobavljača. Dobavljača da će isporučiti robu, a Tvin da će platiti istu tu robu. Kod nekih dobavljača dogovoreno je avansno plaćanje, kod nekih plaćanje s odgodom do 90 dana.

Dobavljači s kojima Tvin posluje su Kronošpan, Saviola, Kastamone i drugi. Dobavljači se odabiru po kriteriju kvalitete, cijene i pouzdanosti. Pouzdanost pri isporuci je vrlo važna jer neki dobavljači ne mogu zadovoljiti potrebe. Ako je materijal koji se nabavlja loše kvalitete vjerojatno će doći do reklamacije, ako se proizvod ne isporuči na vrijeme doći će do visokih troškova u proizvodnji npr. ljudi su bili na poslu a nisu imali što raditi. Uvijek će se dati prednost dugogodišnjoj suradnji s nekim dobavljačima u odnosu na nove dobavljače. Ukoliko dođe do promjene dobavljača uvijek se daje probni period kako bi se vidjelo hoće li dobavljač ispuniti sve dogovorene uvjete. Posluju s dobavljačima koji imaju samo veleprodaju dok neki imaju samo maloprodaju. Maloprodaja je orijentirana na male opreme gdje je potrebno nekoliko komada, a veleprodaja za serijsku proizvodnju.

Dosta posluju sa stranim proizvođačima. Što se tiče nabave robe posluju sa cijelom Europom, neke od zemalja su Rumunjska, Italija, Češka, Poljska, Njemačka, Nizozemska, Švedska, Turska. Vode se cijenom i kvalitetom te da zadovoljava standarde koje njihov konačan proizvod mora imati. Narudžbe šalju mjesec dana unaprijed jer se radi o velikim količinama koje nitko nema na zalihi.

Većinom posluju sa stalnim, dugogodišnjim dobavljačima. Dobavljači se rijetko mijenjaju, ako netko ima kvalitetnu robu, dobru cijenu i pouzdan je, novi dobavljač bi u tom slučaju morao imati barem nižu cijenu. Postoji i probni period kako bi se nekoga promijenilo.

9.4.Izazovi s kojima se susreću

Kako je počela Covid kriza postoji veliki nedostatak materijala na tržištu, nema sirovina. Dobavljači s kojima su do sada poslovali moraju nadopunjavati s drugim dobavljačima kako bi zadovoljili potrebe proizvodnje sa materijalima. Također, veliki problem je i rast cijena, cijena nekih sirovina porasla je za 80- 90%. Početkom Covid krize potražnja za materijalima je veća, a ponuda je ostala ista. Imaju veće količine narudžbi što znači da imaju i veće potrebe

za materijalima. Rješavaju ih improvizacijom i prebacivanjem na druge dobavljače. Ukoliko se dogodi da neki dobavljač nije u mogućnosti ispuniti cijelu narudžbu, taj drugi dio narudžbe ispuniti će jedan ili više drugih dobavljača. U slučaju kada dođe do reklamacije npr. kada dobavljač ne isporuči robu sukladno narudžbi i potvrdi narudžbe zna se dogoditi da proizvodnja stoji što je vrlo skupo.

9.5.Sigurnosne zalihe

Količina robe na zalihama prati se putem sustava, te fizičkim prebrojavanjem u skladištu. Npr. zna se dogoditi da program ne radi ili nije na vrijeme uneseno u program te stanje robe ne odgovara. Zbog razine sigurnosnih zaliha mora se pratiti plan i program na temelju povlačenja. Povlači se 2 do 3 tjedna prije nego što program uđe u montažu.

Do nedostatka zaliha dolazi zbog korone, prevelika je potražnja za materijalima. Uzrok nedostatka zaliha može biti ljudska greška, npr. da se zaboravi nešto naručiti, da nije dobro odrađeno, na vrijeme naručeno, povučeno i sl. Cjelokupni proces od zaprimanja narudžbe do gotovog proizvoda trebao bi trajati 8 tjedana. Ako kupac traži robu u kraćem roku može doći do problema sa zalihama. U pravilu nemaju problem sa zalihama jer reagiraju na vrijeme na način da pokušaju zamijeniti dobavljača. Ukoliko se ide na novi proizvod uvijek postoji testni period sa uzorcima kako bi se vidjelo kako će proizvod biti prihvaćen. Najveći problem ne dolaska materijala je kašnjenje u proizvodnji.

Glavni cilj upravljanja zalihama je doći do optimalne zalihe, odnosno do zalihe materijala koja će osigurati pravovremeno podmirivanje potreba za materijalima u proizvodnji, a s druge strane da trošak držanja zaliha nije previsok. Materijali moraju dolaziti tjedan dana prije samog slanja u proizvodnju. Sve isporuke materijala prije toga ili poslije toga roka povećavaju rizik od reklamacija i povećavaju trošak.
Djelovanjem ljudskog faktora doći će do oscilacije u zalihama, odnosno ukoliko se narudžba ne pošalje na vrijeme ili ako dobavljač nije u mogućnosti isporučiti cjelokupnu količinu robe koja je naručena. Također, još jedna razlog oscilacije na zalihama je taj što potražnja za određenim materijalima na svjetskom tržištu može biti prevelika. U serijskoj proizvodnji namještaja nabava materijala odvija se 8-10 tjedana prije samog proizvodnog procesa tako da oscilacija na samom skladištu ne smije postojati.

Prekomjerne zalihe se dešavaju kod materijala kod kojih je rok isporuke od dobavljača predug pa se primjenjuje način nabave materijala na temelju prosječnih količina koje su se nabavljale u proteklim godinama, međutim ako krajnji kupac namještaja naglo odustane od nekog programa u tom slučaju dolazi do prevelike zalihe koja se s vremenom potroši na neki drugi program.

9.6.Reklamacije

Do reklamacija većinom dolazi uslijed oštećenja u transportu. Ukoliko se dogodi reklamacija provjerava se je li ona opravdana ili nije te se nakon toga šalje rezervni dio. Ako je oštećenje veliko šalje se cijeli dio namještaja. Reklamacije uključuju cijeli proces nabave, cijeli proces proizvodnje te proces isporuke kupcu.

Skladištar će prvi reagirati na neki nedostatak na materijalu, nakon toga dolazi kontrolor koji će utvrditi je li reklamacija opravdana ili ne. Radi se reklamacijski zapisnik u koji se prilažu slike i opis nedostataka te se sve prosljeđuje dobavljaču, on ih prihvaća te reklamirane materijale preuzima i dostavlja nove o svom trošku.

9.7.Unaprjeđenje procesa nabave

Proces nabave u Tvinu dosta je dobro organiziran s obzirom na nedostatak sirovina na tržištu, no uvijek ima mjesta za napredak. Problem se javlja kod naručivanja robe od dobavljača upravo zbog nedostatka sirovina, stoga se neke narudžbe prebacuju na druge dobavljače. Također, proces se može unaprijediti na način da se brže, bolje i jeftinije obavlja posao. Ako se i nađe jeftiniji dobavljač, važno je da je pouzdan i barem 10% jeftiniji od ostalih. Obavezno se mora imati i probni period kako bi se vidjelo hoće li on na vrijeme isporučiti proizvod, hoće li ostati ista cijena te je li taj materijal dovoljno kvalitetan kako bi se zadovoljili standardi. Isto tako, ne smije se događati da se nešto zaboravi naručiti. Ako dođe do toga da se nešto ne naruči na vrijeme ili se zaboravi naručiti može se dogoditi da proizvodnja stane. Ako dobavljač ne reagira na vrijeme i na vrijeme ne pošalje materijal vjerojatno će doći do kašnjenja, a to se može spriječiti odabirom pouzdanih dobavljača.

10.Zaključak

Na kraju ovog rada zaključuje se kako je operativno upravljanje dinamičan proces u kojem do izražaja dolaze ljudske sposobnosti. Također, operativno se upravljanje sastoji od slijedećih podsustava, upravljanje zalihama, upravljanje kvalitetom, upravljanje razvojem, upravljanje proizvodnim te informacijskim procesom. Planiranjem nabave moguće je predvidjeti zadatke i definirati vrijednosti i količine. Kvaliteta nabavnih odluka ovisna je o činjenici kako uvijek moraju postojati alternativna rješenja, te se izbor temelji na najnižoj cijeni, odnosima s dobavljačima, uvjetima plaćanja, vjernosti ponuđaču tj. marki proizvoda i sl.

Kako bi novi dobavljači postali stalni dobavljači važno je njegovati dobavni kapacitet. Opskrba materijala treba biti određene kakvoće, količine, prihvatljive cijene te uz isporuku u određeno vrijeme i na određenom mjestu. Dobavljač će se odabrati prema kriteriju cijene robe, uvjetima plaćanja te roku isporuke. Kako bi se ocijenilo dobavljače i izabralo najpovoljnijeg potrebno je stvoriti kvantitativne slike pojedinih dobavljača uz pomoć relevantnih kriterija. Poduzeće mora imati vrhunske dobavljače ako želi konkurirati vrhunskom uslugom što znači da kriterij odabira neće biti samo cijena. Dobavljači se mogu odabirati prema kriteriju kvalitete, strateške usklađenosti i usluge dobavljača.

Tvin je osnovan 1913. Godine kao pilana. Cilj im je stalno ulaganje u tehnologiju te poštivanje normi vezanih uz zaštitu ljudi i okoliša. Također, u budućnosti nastoje povećati svoje kapacitete kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Dobavljače biraju prema kriteriju kvalitete, cijene i pouzdanosti, također može se reći kako posluju sa cijelom Europom. Prednost imaju dobavljači sa kojima već posluju. Sklapaju ugovore o suradnji s dobavljačima u kojima cijene i količine mogu biti dogovorene. Pošto se radi o velikim količinama materijala narudžbe šalju mjesec dana ranije. Roba na zalihama prati se fizičkim prebrojavanjem i pomoću sustava. Pojavom Covid krize na tržištu se pojavio i veliki nedostatak materijala, a time i rast cijena. Kako imaju veće količine narudžbi imaju i veće potrebe za materijalom. Narudžbe koje je do sada ispunjavao jedan dobavljač prebacuju se na druge dobavljače. Kod odabira novog dobavljača gleda se da uz kvalitetnu robu bude i barem 10% jeftiniji od ostalih.

Literatura

Knjige:

1. Ferišak, V. (2002). Nabava: politika, strategija, organizacija, menadžment. Zagreb: Grafos
2. Lacković, Z. (2004). Management malog poduzeća. Osijek: Izdavač Grafika d.o.o. Osijek
3. Lacković, Z. (2002). Malo poduzeće u uvjetima tranzicije. Osijek: Grafika
4. Prester, J. (2014). Operacijski menadžment u uslugama. Zagreb: Naklada Sinergija d.o.o.
5. Segetlija, Z. (2002). Uvod u poslovnu logistiku. Osijek: Ekonomski fakultet
6. Žibret, B. (2007). Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Zagreb: Naklada MATE d.o.o./ZŠEM

Online izvori:

1. Perčić, G., Kozina, G. (2011). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu. *Hrčak.* 5(1). Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=127740 [pristupljeno: 10.6.2021.]
2. Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Hrčak.* 9(3). Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=215296 [pristupljeno: 10.6.2021.]
3. Tvin: https://tvin.hr/profil-tvrtke/[pristup:27.6.2021.]
4. Cronata: https://www.cronata.hr/blog/upravljanje-rizicima-i-korona-virus/ [pristup:30.6.2021.]
5. Kovač, I. (2021.). Operativno poslovanje nabave, Ekonomski fakultet u Zagrebu, http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//MENADZMENT%20NABAVE%20(1)%20(12).pptx[pristup: 3.07.21.]
6. Budić, H. (2021). Nabavno poslovanje, Veleučilište u Požegi, https://www.vup.hr/_data/files/13030410419823.pdf [pristup:03.07.21.]

7. Budić, H. (2021). Nabavno poslovanje, Veleučilište u Požegi, https://www.vup.hr/_Data/Files/130422111651421.pdf [pristup: 7.7.2021.]
8. Veleučilište u Požegi, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil3-DAkNnxAhVA_7sIHRG7DMQQFjAGegQIERAD&url=http%3A%2F%2Fwww.vup.hr%2F_Data%2FFiles%2F13110491519318.pptx&usg=AOvVaw0Ob7RX961ISHY7g2GNIaJk [pristup:10.7.2021.]
9. TEB: https://www.teb.hr/novosti/2014/swot-analiza/ [pristup: 4.9.2021.]

Slike

Slika br. 1. Elementi nabavnog marketing miksa

Slika br. 2. Logo Tvin-a

Slika br. 3. Organizacijska struktura poduzeća Tvin d.o.o.

Slika br. 4. Proces nabave u Tvinu d.o.o.

Slika br. 5. Narudžba tehničke službe

Slika br. 6. Ponuda

Slika br. 7. Narudžba

Slika br. 8. Račun