OPERATIVNI PROCES NABAVE

Jukić, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni 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:145:430277

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
Preddiplomski studij *(Marketing)*

Nikolina Jukić

OPERATIVNI PROCES NABAVE

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij *(Marketing)*

Nikolina Jukić

OPERATIVNI PROCES NABAVE

Završni rad

Kolegij: Nabavno i prodajno poslovanje

JMBAG: 0010222123
e-mail: njukic@efos.hr

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study *(Marketing)*

Nikolina Jukić

OPERATIONAL PROCUREMENT PROCESS

Final 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 završni 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 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 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 studentice: Nikolina Jukić

JMBAG: 0010222123

OIB: 51251755662

e-mail za kontakt: njukic@efos.hr

Naziv studija: preddiplomski sveučilišni studij (Marketing)

Naslov rada: Operativni proces nabave

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

U Osijeku, 24.09.2021. godine

Potpis Jukić Nikolina

Operativni proces nabave

SAŽETAK

Na operativni proces nabave utječe mnoštvo čimbenika. Kako bi se razumio sam operativni proces, potrebno je najprije definirati pojam nabave. Nabava kao funkcija te djelatnost poduzeća brine o opskrbi opremom, materijalima i uslugama koje su potrebne za realiziranje ciljeva u poslovnom sustavu. Dio procesa koji služi za opskrbu uvođenja i kontroliranja zaliha proizvoda, od izvorne točke do točke potrošnje naziva se logistika. Ona objašnjava koristi od što užeg programa ulaznih dobara. Svrha politike nabave je dobiti, održati i povisiti radnu sposobnost, prihvaćati isporuke i pridržavati ugovore ponuđača. Planiranje nabave ovisi o situaciji na tržištu. Prilikom nabave potrebno je sagledati najoptimalnije rješenje same nabave, odnosno potrebno je istražiti optimalne količine i rokove nabave. Sigurnosne zalihe zauzimaju vrlo bitno mjesto u samoj nabavi te ih je potrebno držati kako bi se pokrili razni rizici koji mogu utjecati negativno na nabavu. Prednosti nabave na lokalnom tržištu su niži troškovi nabave zbog blizine udaljenosti partnera, no često se svejedno više isplati nabavljati od stranih dobavljača zbog veće konkurencije. *Outsourcing* znači prepuštanje pojedinih poslova iz vlastite djelatnosti drugima radi smanjivanja troškova koji nastaju podmirivanjem potrebe za djelatnostima koje im nisu temeljne. Suprotno od outsourcinga jest *insourcing* koji označava integraciju nekih eksterno obavljanih poslova u vlastite procese. *Outsourcing* nabave provodi se zbog poboljšanja procesa same nabave, uz uključivanje novih tržišta, sniženje troškova i rasterećenje vlastitog osoblja. Dobavljači su pojedinci i organizacije koji opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima te su odnosi s njima sve važniji za uspjeh poslovanja. Proces pronalaska dobavljača zahtjevan je posao te postoje različiti kriteriji pri odabiru dobavljača. Neki od kriterija koji se koriste pri analizi dobavljača su: količina, kakvoća, cijena, rok isporuke, način i uvjeti plaćanja, fleksibilnost, lokacija, prometne veze itd. U radu je prikazan profil poduzeća TBG BETON d.o.o. s naglaskom na njihov operativni proces nabave te kriterij za odabir dobavljača poduzeća.

Ključne riječi: nabava, proces nabave, outsourcing, dobavljači

Operational procurement process

ABSTRACT

The operational procurement process is influenced by multiple factors. In order to understand the operational process itself, it is first necessary to define the term procurement. Procurement is a function and activity of a company that takes care of the supply of materials, equipment and services needed to achieve the goals of the business system. Logistics is the part of the supply process that introduces and controls the flow and stock of products, from the point of source to the point of consumption. Procurement logistics explains the benefits of as narrow a program of incoming goods as possible. The goal of the procurement policy is to obtain, maintain and increase the working capacity, acceptance of delivery and adherence to the bidder's contract. Procurement planning depends on the market situation. During the procurement, it is necessary to consider the most optimal solution of the procurement itself, it is necessary to investigate the optimal quantities and procurement deadlines. Security stocks occupy a very important place in the procurement itself and need to be kept to cover various risks that can negatively affect procurement. The advantages of sourcing in the local market are lower procurement costs due to the proximity of the distance of the partner, but it is often still more profitable to procure from foreign suppliers due to greater competition. Outsourcing means leaving certain jobs from one's own business to others to reduce the costs incurred by meeting the need for activities that are not fundamental to them. The opposite of outsourcing is insourcing, which means the integration of some externally performed tasks into one's own processes. Outsourcing of procurement activities is carried out to improve the procurement process, include new markets, reduce costs, and relieve the burden on its own staff. Suppliers are individuals and organizations that supply the company with the necessary resources, and relationships with suppliers are becoming increasingly important for the company's success. The process of finding a supplier is a demanding job and there are different criteria when choosing a supplier. Some of the criteria used in the analysis of suppliers are quality, quantity, price, terms and method of payment, delivery time, flexibility, location, transport links, etc. This paper presents a company profile named TBG BETON d.o.o. with emphasis on their operational procurement process and selection criteria supplier company.

Keywords: procurement, procurement process, outsourcing, suppliers

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. FUNKCIJA NABAVE 2

2.1. Pojam nabave 2

2.3. Uloga i značaj nabave 4

2.4. Poslovna logistika 5

2.5. Suvremena nabava i novi ekonomski trendovi 7

3. OPERATIVNI PROCES NABAVE 10

3.1. Proces planiranja nabave 10

3.2. Nabava na lokalnom tržištu 11

3.3. Outsourcing/insourcing 11

3.3.1. *Outsourcing* poslova nabave 13

4. DOBAVLJAČI 15

4.1. Kriterij odabira dobavljača 16

4.2. Analiza dobavljača 16

5. PROCES NABAVE PODUZEĆA TBG BETON D.O.O. 19

5.1. Profil poduzeća 19

5.2. Operativni proces nabave poduzeća 20

5.3. Kriterij za odabir dobavljača poduzeća 22

5.4. Politika zaliha 24

6. ZAKLJUČAK 26

LITERATURA 27

POPIS SLIKA 29

1. Uvod

Funkcija nabave od izuzetnog je značaja za postizanje uspješnog rezultata poslovanja, no mnogi nisu svjesni koliko zapravo čimbenika utječe da bi ta funkcija bila u svom punom opsegu. Jedan od strateških čimbenika današnjice je upravo nabava koja ima značajnu ulogu u profitabilnosti poduzeća i povećanju dioničarke vrijednosti. Danas se koriste sve naprednije tehnike kontrole troškova koje potiču jačanje suradnje tvrtke sa svojim dobavljačima. Za opstanak na tržištu potrebno je povećanje kvalitete proizvoda i usluga te poboljšanje ponude uz smanjenje troškova čime će se racionalizirati procesi nabave. Planiranje nabave ovisi o stanju na tržištu. S obzirom da nabavom poduzeća ugovaraju najčešće velike količine, to znači da se realiziraju poslovi velike vrijednosti. Korištenjem interneta i međusobnim umrežavanjem mogu se ostvariti velike uštede i u konačnici doprinijeti konkurentskoj sposobnosti tvrtke. Cilj ovoga rada jest postaviti teoretske temelje operativnog procesa nabave kako bi se sagledala važnost tog istog procesa na praktičnom primjeru. Time će se objasniti koliko je zapravo nabava ključna, neophodna i značajna za poduzeće TBG BETON d.o.o. te koji su njihovi kriteriji za odabir Teoretski dio rada sačinjen je od isključivo sekundarnih izvora podataka, dok su za praktični dio korišteni i sekundarni izvori podataka kao i primarni, odnosno podatci iz samog poduzeća. Korištene su metode komparacije, deskripcije i generalizacije, analize i sinteze te indukcije i dedukcije.

2. Funkcija nabave

Funkciju nabave moguće je objasniti kao potrebu za ostvarenjem ciljeva u svezi s opskrbom organizacije, a koji se ne proizvode o vlastitim troškovima. Kod opskrbe su bitni kriteriji kakvoće, količine robe koja se nabavlja, povoljne cijene i pravodobna isporuka. Cilj nabave je harmonija poslovanja unutar tvrtke.

Zadatci nabave su nerijetko povezani s drugim poslovnim funkcijama, ali usprkos tome njihovo efektivno obavljanje nije moguće bez odgovarajućeg položaja u organizacijskoj strukturi.

Nabava je postala strateška funkcija u poduzeću. Ne radi se više samo o cijenama i smanjenju troškova, iako je to i dalje važan zadatak nabave. Jedan od ključnih uspjeha tvrtke je zapravo učiniti da interna suradnja međusobno funkcionira, kao i da se koriste različite nabavne strategije duž cijelog nabavnog opsega.

2.1. Pojam nabave

Ferišak (2002) definira pojam nabave kao funkciju poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja brine o opskrbi materijalom, uslugama, opremom i energijom potrebnim za postizanje ciljeva u poslovnom sustavu. Pojam nabava se u teoretskom smislu i poslovnoj praksi može razlikovati u svom užem i širem smislu, a o kojemu će više riječi biti u 2.2. poglavlju.

U drugu ruku, Žibret (2007) opisuje nabavu kao ograničenu definiciju opskrbe, koja je važan čimbenik u strategiji usmjerenoj povećanju dioničarske vrijednosti i profitabilnosti tvrtke.

„Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.“ (Knežević, 2012:1)

Segetlija (2002) govori da je glavni cilj nabave osigurati raspoloživosti te održati i razviti kapacitet dobavljača.

Prester (2012) naglašava da je lanac dobave svaki dio poslovanja koji ima veze s upravljanjem tokova robe, informacija i novca koji vodi od nabave sirovine do isporuke gotovog proizvoda kupcu te same naplate.

Danas za nabavu možemo reći da je strateška funkcija čije se okruženje svakodnevno mijenja. Nabava, kao početak u poslovnom procesu unutar poduzeća ima važan zadatak smanjenja troškova, ali u samom procesu nabave naglasak se ne stavlja samo na ona nije samo pitanje cijena. Nabava treba ocijeniti koji proizvodi mogu doprinijeti rješenju problema poduzeća. U nastavku će se promatrati nabava kao strateška funkcija prema Knežević (2012) koja smatra da je nabava nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.

2.2. Nabava u užem i širem smislu

Nabavu možemo definirati na dva načina: kao nabavu u užem smislu i kao nabavu u širem smislu. Iako se u praksi često koriste nazivi nabava i dobava kao istoznačnice, nabava predstavlja širi pojam, dok dobava predstavlja uži.

Ferišak (2002) smatra da je nabava materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala, dijelova i sklopova te trgovačke robe) zapravo uži smisao pojma nabave. Dok za nabavu u širem smislu tvrdi da u nju ulaze i strategijski zadatci o kojima ovise učinci i konačna dobit poslovnog sustava. Isto tako, Ferišak (2002) ističe kako su zadatci šireg smisla nabave priprema što boljeg načina korištenja mogućnosti tržišta nabave te da pozitivan utjecaj na proizvodnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture inputa uz korištenje potencijala dobavljača.

Strategijski zadatci su većim dijelom zadatci kojima se istražuje nabava, pod čim se smatra organizirano i kontinuirano istraživanje svih čimbenika koji su za pripremu koji su značajni za optimiziranje odluka o nabavi. „Sve za što se dobiva račun može se smatrati nabavom“ (Ferišak, 2002).

Nabavu u užem smislu možemo definirati kao funkciju putem koje se odvijaju operativni poslovi pribavljanja objekata nabave (Krpan, Varga i Maršanić, 2015). Operativne poslove potrebno je svakodnevno obavljati da bi se isporuke mogle realizirati pravovremeno, a zbog raznih turbulencija na tržištu one često moraju biti i hitno obavljene. Nabavi u širem smislu Krpan, Varga i Maršanić (2015) pridodaju, također, strategijske zadatke bez kojih nabava ne bi bila moguća. Strategijski zadatci, kao takvi, utječu i na učinke i dobit samog poslovnog sustava.

U konačnici, valja utvrditi da postoje bitne razlike u razlikovanju nabave u užem smislu od nabave u širem smislu. Dakako da se treba voditi računa da nabava i dobava nisu sinonimi, no ono to je ključno u razlikovanju užeg i šireg smisla poimanja nabave jesu poslovi koji se odvijaju unutar samog procesa nabave. Ti poslovi mogu biti od operativnog značaja koji se obavljaju učestalo ili svakodnevno, ili pak mogu biti poslovi od strategijskog značaja koji se obavljaju rjeđe.

2.3. Uloga i značaj nabave

Uloga nabave promijenila se u posljednjih trideset godina. Više se ne odnosi samo na nekoliko administrativnih aktivnosti kao što je recimo prosljeđivanje narudžbenica, već je danas izuzetno bitan čimbenik u održavanju konkurentske pozicije tvrtke.

Segetlija (2002) ističe važnost vanjske pripreme materijala, koja se odnosi na sirovine, pomoćne i pogonske materijale, dijelove i trgovačku robu.

Prema Segetliji (2002) vanjska priprema materijala dijeli se na:

- Pojedinačnu nabavu prema potrebi
- Nabavu uz držanje zaliha
- na nabavu vezanu ugovorom s posebnim utanačenjima.

Pojedinačna nabava ima prednost za logistiku zbog toga što se uskladištavaju male količine. Držanje zaliha odvaja unutarnju od vanjske pripreme materijala te je poduzeće manje osjetljivo na razna kolebanja i nesigurnosti dostave od dobavljača. Treći se način odnosi na dopremanje, proizvodnju i ulaganje. Tim se pokušava povezati prethodni načini i samim tim se njihovi nedostaci nastoje smanjiti.

Kozina i Darabuš (2013) smatraju da se postizanje visoke razine učinkovitosti nekog poduzeća, te uspješno izvršavanje poslovnih funkcija temelji na organiziranosti i donošenju dobrih odluka u nabavi.

Učinak bi trebao biti ključan pokretač u provođenju nabave kao zajedničke usluge koja podupire više poslovnih jedinica organizacije.

Informacijsku tehnologiju Žibret (2007) definira kao informacijsku tehnologiju koja je grana tehnologije koja se bavi upravljanjem i nadzorom protoka informacija u tvrtki, odnosno u bilo kakvoj organizaciji čije se upravljanje temelji na korištenju informacija.

ERP sustav je integrirani informacijski sustav za vođenje poslovanja. „ERP je digitalna slika poduzeća koja sadržava informacije o svim resursima poduzeća, podatcima o kupcima i dobavljačima, njihovim dosadašnjim narudžbama kao i drugim dostupnim načinima nabavljanja, proizvodnje i isporuke gotovog proizvoda, uključujući predviđene troškove i vremena završavanja svake pojedine aktivnosti (Prester, 2012).“ U Republici Hrvatskoj su velike tvrtke počele s njegovim uvođenjem krajem devedesetih godina prošloga stoljeća. Uz uvođenje ERP sustava često se povezuju golemi proračuni koji premašuju prvotno planirane iznose.

Prester (2012) definira SCA kao sustav koji se nadograđuje na ERP, analizira i daje prognoze za poduzeće u budućnosti. E-trgovina je najjednostavnije definirana kao kupovanje ili prodavanje preko interneta. Ona ne bi bila moguća bez ERP i SCA softvera koji daju digitalnu sliku nekog poduzeća kroz povijest, u realnom vremenu i u budućnosti.

2.4. Poslovna logistika

Segetlija (2002) objašnjava da je pojam logistike višeznačan te da se upotrebljava u različitim područjima. Etimologija riječi logistika krije svoje podrijetlo u francuskom i grčkom jeziku. Pojavljuje se od osnova grčkih riječi „lego“, „logik“ i francuske riječi „loger“. Pojam „logistika“ je u gospodarstveno-znanstvenu literaturu ušao iz vojnog područja.

Iako postoji mnoštvo definicija logistike, pod općom definicijom Segetlija (2002) navodi: „Pod logistikom se razumijeva ukupnost aktivnosti u postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava, koje su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tokove unutar jednoga sustava“.

Također, za poslovnu logistiku Segetlija (2002) koristi sljedeću definiciju: „Logistika poduzeća je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u preobrazbenom procesu poduzeća“.

Logistika poduzećima omogućuje optimiziranje cijelog toka roba, zaliha, troškova i vezanih obrtnih sredstava. Ferišak (2002) naglašava da ju je važno organizirati kao opću funkciju koja se brine o usklađivanju materijala i proizvoda, o razmještaju skladišta i skladišne opreme, o izboru prijevozničkih sredstava i putova te o drugim tehničkim problemima prostorno-vremenske transformacije roba, o cjelovitom tijeku rada s robama i o logističkom informacijskom sustavu.

Njen sustav započinje kod kupaca i nakon njih prolazi kroz stupnjeve posrednika u prodaji, prodajnog skladišta, otpreme, skladišta gotovih proizvoda, proizvodnje, skladišta dijelova za montažu, skladišta predmeta rada i dobavljača.

Logistički zadatci se nerijetko obavljaju u različitim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama, zbog čega dolazi do njihove neusklađenosti.

Elementi logističkog sustava su:



Slika 1. Elementi logističkog sustava (Dujak, 2020)

Segetlija (2002) raščlanjuje logistiku na:

1. makrologistiku
2. mikrologistiku
3. i metalogistiku.

Makrologistici pripada logistika između poduzeća, odnosno teretni promet. Mikrologistika u svom sustavu ima elemente skladišta, transporta, distribucijska mjesta i centre za upravljanje i regulaciju transformacije materijalnih dobara. U metalogistiku spadaju interorganizacijski sustavi koji sadrže kooperaciju više poduzeća.

Logistika nabave objašnjava koristi od što užeg programa ulaznih dobara. Povezana je s oblikovanjem proizvoda i može postići velike prednosti na osnovi standardizacije ulaznih materijala i poluproizvoda.

Iznimno je važna mogućnost nabave s različitih tržišta jer se smanjuje rizik nabave, odnosno u slučaju npr. vremenskih neprilika u jednoj zemlji može doći do uništenja poljoprivrednih proizvoda i samim tim se taj isti proizvod može kupiti na drugom tržištu, odnosno u drugoj zemlji.

2.5. Suvremena nabava i novi ekonomski trendovi

Suvremenu nabavu obilježava niz engleskih pojmova poput:

- Global Sourcing (nabava na svjetskom tržištu)
- Lean Purchasing (modularna nabava)
- Make or Buy (proizvoditi ili nabaviti)
- Partnering (dugoročno partnerstvo s dobavljačima)
- Supply Management (procesna orijentacija u opskrbi)
- Just-in-time (sinkronizirana opskrba)
- Total Costs of Ownership (optimiziranje ukupnih troškova – analiza svih izravnih i neizravnih troškova)
- Value Analysis (vrijednosna analiza)
- Benchmarking (učenje na temelju rješenja najboljih) i sl.

Iako većina ovih naziva sugerira da su se svi navedeni procesi pojavili na engleskim govornim područjima poput trgovačkih velesila SAD-a i Velike Britanije, stvarnost je ipak nešto drugačija. Naime, svoj doprinos u suvremenoj nabavi dala su i četiri azijska tigra (Tajvan, Singapur, Južna Koreja i Hong Kong) kao i Japan, a sva ova tržišta poznata su kao brzorastuća i liberalna.

Suvremena nabava razvijala se sukladno s potrebama tržišta koje nikad nisu bile veće i kompleksnije. Živimo u svijetu konzumerizma što objašnjava drastične promjene u načinu života potrošača u usporedbi s prvom polovicom 20. stoljeća. Konzumerizam ne bi bio moguć u tolikoj mjeri bez tehničko-tehnološkog progresa koji je jedan od glavnih pokretača današnjeg društva.

Kolaković (2005) navodi kako su, zapravo, dugoročni trendovi unutar same ekonomije doveli do trenutačnog stanja. On smatra kako je ključ razumijevanja promjena u načinu poslovanja i učinaka ICT tehnologije upravo identificiranje i razumijevanje ekonomskih čimbenika koji oblikuju promjene u potražnji za robom i uslugama.

Pri tome, Kolaković (2005) ističe najznačajnije ekonomske trendove:

- Rast realnog dohotka
- Rast vrijednosti vremena
- Porast udjela uslužnih industrija
- Virtualizacija poslovanja
- Globalizacija
- Umrežavanje.

Navedeni ekonomski trendovi su uzročno-posljedično povezani. Naime, rastom potrošačevog dohotka dolazi do promjena u potrošnji, odnosno ona se povećava. Rast potražnje održava se na promjene u transportu – povećava se potreba za nabavom i distribucijom robe na pravo mjesto i u pravo vrijeme. Međutim, kako se dohodak povećava, tako nastaje i veća razlika u nejednakosti pri raspodjeli dohotka, odnosno sve veća razlika između bogatog i siromašnog stanovništva. Nadalje, kako raste realni dohodak, tako i potrošači više spoznaju koliko njihovo vrijeme vrijedi. Time se mijenja njihov način života i potrošačko ponašanje. Spoznaja vrijednosti vremena podrazumijeva da pri kupnji potrošači znaju koliko je opravdano njihovo trošenje u usporedbi s vremenom koji su utrošili da bi taj novac zaradili. Isto tako, mijenja se i

način života zbog promjene položaja žene u društvu, kao i u obitelji. Rast obrazovanja žena i njihova participacija na tržištu rada znači da se odmiču od tradicionalnih domaćinskih poslova i porast potrebe za uslugama specijaliziranih poduzeća kao što su vrtići. Osim vrtića, rastu i druge uslužne industrije poput obrazovanja, osiguranja, bankarstva i sl.

Suvremena poduzeća gotovo da ne mogu opstati bez svoje internetske prisutnosti. To je posebice bilo vidljivo u 2020. godini kada je nastupio COVID-19 čime su uslijedile brojne restrikcije koje su ograničavale fizički rad poslovanja. Tada je zabilježen enorman broj zahtjeva za prelazak na online poslovanje jer su mnogi spoznali da neće moći opstati u ovoj krizi. Istraživanje provedeno od strane Boston Consulting Group pokazuje da je 1/4 tvrtki spremna na krizne situacije kao što je COVID-19. Posljedice koje nosi sa sobom će se osjetiti još određeni period. Virtualizacija poslovanja najbolje se očituje u trima dimenzijama poslovanja: prostoru, vremenu i strukturi. Ona omogućuje pojavu novih načina poslovanja, rad unutar različitih vremenskih zona, ekonomičniju upotrebu vremena kao i izgradnju fleksibilnih organizacijskih struktura koje nisu nužno hijerarhijski ustrojene. U kombinaciji s virtualizacijom, umrežavanje omogućuje prekoračenje ograničenja kao što su geografska razdvojenost i različite vremenske zone (Kolaković, 2005).

Globalizacija trgovine je uvelike utjecala na svjetsku robnu razmjenu. Proces globalizacije doveo je do sporijeg prijevoza zbog udaljenosti između mjesta, veće dokumentacije te potrebu za izvrsnim poznavanjem politika, kultura i jezika zemalja u koju se isporučuje roba. Samim tim došlo je do većih izazova u poslovanju, no u današnje vrijeme oni se uspješno rješavaju. Kupci imaju pregled širokih asortimana diljem svijeta između kojih se odlučuju za one koji im u određenom trenutku više odgovaraju po kvaliteti ili cijeni. Tri stupa koja su zaslužna za globalizaciju su upravo moderne tehnologije, već spomenuti konzumerizam i neoliberalne ekonomske politike. Poboljšavaju se uvjeti poslovanja, smanjuju se troškovi transporta (poput zračnog prijevoza), komunikacija je sve bolja zbog umrežavanja i javlja se masovno prilagođavanje, odnosno potpuni zaokret u načinu proizvodnje i orijentaciji prema zahtjevima i potrebama potrošača (Kolaković, 2005).

Glavna karakteristika globalizacije je brisanje geografskih ograničenja, a čime nastaje globalno tržište, globalni proizvod i globalna potrošačka kultura (Kolaković, 2005). Svi navedeni ekonomski trendovi mogu se sumirati kao glavni utjecaj na suvremenu nabavu i rezultat postojanja toliko različitih aspekata nabave.

3. Operativni proces nabave

3.1. Proces planiranja nabave

Opskrba je pojam koji se odnosi na cjelokupni input potreban za rad određenog sustava i često biva poistovjećen s pojmom same nabave. Ferišak (2002) objašnjava kako se opskrba materijalima, uslugama i sredstvima zarad mora odvijati s odgovarajućim stupnjem sigurnosti i ekonomičnosti, s ciljem osiguranja poslovnog sustava zbog dugoročnog ostvarivanja dobiti. Njena realizacija mora biti pravodobna, točnije, nabava je dužna osigurati isporuku i prijevoz robe u roku.

Planiranje nabave ovisi o situaciji na tržištu. Poduzeće se mora prilagoditi svim vanjskim utjecajima kako bi osiguralo odvijanje procesa nabave bez prekida. Skup odluka u svezi s ispunjenjem zadataka veznih uz te zadatke naziva se dispozicija materijala (Ferišak, 2002).

Na odluke o dispoziciji materijala utječu razni instrumenti nabave o kojima treba voditi računa prilikom izrade plana nabavljanja. Ukoliko se roba nabavlja u većim količinama, troškovi njene nabave i dopreme po jedinici rada bivaju manji, ali se povećavaju troškovi uskladištenja. Dok pri nabavi manjih količina predmeta rada dolazi do obrnute situacije, odnosno, troškovi nabave i dopreme su veći, dok je trošak uskladištenja manji.

Prilikom nabave potrebno je sagledati najoptimalnije rješenje same nabave, odnosno potrebno je istražiti optimalne količine i rokove nabave. Sigurnosne zalihe zauzimaju vrlo bitno mjesto u samoj nabavi. Potrebno ih je držati kako bi se pokrili razni rizici koji mogu utjecati negativno na nabavu.

Ferišak (2002) navodi da se uz modele strategije nabavljanja vežu četiri varijable. Ciklus nabavljanja je vremenski ciklus u kojem se preispituje stanje zaliha, količina nabave može biti fiksna i varijabilna, kod stanja zaliha se započinje ciklus nabavljanja i potrebna razina zaliha.

„Period nabavljanja je vrijeme koje prođe od trenutka utvrđivanja potreba za određenim predmetom nabave do trenutka kada je taj predmet raspoloživ korisnicima“ (Ferišak, 2002). To

vrijeme Ferišak (2002) navodi kao vrijeme koje se može podijeliti na vrijeme za potrebu odlučivanja, na vrijeme isporuke dobavljača ili izrade proizvoda u vlastitoj režiji, te na vrijeme uskladištenja, prijama, komisioniranja i izdvajanja predmeta rada korisnicima.

Prema Kozina i Darabuš (2013) zadatak nabave je provođenje opskrbe poduzeća kontinuirano, nužnim sredstvima i predmetima za rad.

Obrađivanje narudžbe Prester (2012) definira kao sve akcije od zaprimanja narudžbe do trenutka zapremanja robe od strane kupaca.

3.2. Nabava na lokalnom tržištu

Tijekom devedesetih godina prošloga stoljeća dogodile su se značajne promjene prilikom kojih je stvorena velika zona slobodne trgovine i dolazi do povezivanja proizvodnje i prodajnih tržišta širom svijeta.

O lokalnom tržištu se govori kada se misli o tržištu koje je usko povezano s lokacijom poduzeća. Pod prednostima lokalnog tržišta smatramo niže troškove nabave zbog blizine udaljenosti partnera. Prilikom prijevoza, odnosno isporuke robe logistički troškovi će biti znatno niži nego što bi bili na globalnoj razini. Brzina isporuke igra veliku ulogu kod manjih troškova skladištenja, dok se hitne narudžbe vrlo brzo isporučuju. Nesporazumi do kojih dolazi s dobavljačima se lako rješavaju i jača se lokalno gospodarstvo.

Nedostaci s kojima nabava susreće na lokalnom tržištu vezana su uz lošija tehnička rješenja do kojih dolazi zbog slabe konkurencije. S manjom konkurencijom lošiji proizvodi se prodaju za veće cijene i razvoj proizvoda je nerijetko usporen. Nedostaci mogu biti uklonjeni povećanjem tržišta.

Ferišak (2002) ističe da prednosti lokalnog tržišta dolaze do izražaja za sve manji broj predmeta nabave. Prilikom usmjerenja na lokalne izvore ističe ekološke, socijalne i političke razloge.

3.3. Outsourcing/insourcing

Engleski izraz *outsourcing* izveden je od riječi „outside resource using“ što u hrvatskome jeziku znači korištenje vanjskih izvora, odnosno, eksternalizacija aktivnosti. Ovim izrazom se, zapravo, označuje prepuštanje pojedinih poslova iz vlastite djelatnosti drugima radi

smanjivanja troškova koji nastaju podmirivanjem potrebe za djelatnostima koje im nisu temeljne. Takve djelatnosti mogu biti čišćenje, održavanje, prijevoz, zaštita i slično, odnosno danas predmet *outsourcinga* može biti svaki posao, odnosno svaka funkcija poduzeća, naročito ako ima maleni utjecaj na stvaranje vrijednosti. Ovakvom orijentacijom organizacija može poboljšati efektivnost svog poslovanja.

Ferišak (2002) tvrdi da vrste i opseg *outsourcinga* mogu različiti. Tako on razlikuje sljedeće:

- Unutarnji *outsourcing* realizira se premještanjem obavljanja pojedinih poslova u segmentirane (često neovisne) dijelove poduzeća
- Vanjski *outsourcing* realizira se prepuštanjem posla dobavljačima u okviru vertikalne kooperacije ili potpunim premještanjem dijelova poslova dobavljačima i uspostavljanjem kupoprodajnih odnosa.

Pojam koji se suprotstavlja *outsourcingu* jest *insourcing* (engl. *inside resource using*) koji označava integraciju poslova koji su se dotada obavljali eksterno. Time se povećava dubina vlastite djelatnosti. Ferišak (2002) također tvrdi da se ponekad pod *insourcingom* podrazumijeva i prenošenje nekih do sada vlastitih poslova na drugu specijaliziranu organizaciju, s time da njezini djelatnici organiziraju i obavljaju te poslove u okviru istog procesa i na istom mjestu gdje su se obavljali i do tada.

Odluke o *outsourcingu* donose se na temelju istraživanja što je povoljnije: obavljanje poslova u vlastitoj režiji ili korištenje usluga drugih te na temelju ciljeva u svezi s orijentacijom na ključnu djelatnost.

Prema Ferišaku (2002) poslovi poduzeća mogu se rangirati prema njihovu doprinosu stvaranja vrijednosti na:

1. Primarne,
2. Sekundarne,
3. i tercijarne poslove.

Primarni poslovi su oni koji poduzeću izravno najviše doprinose stvaranju vrijednosti. Takvi poslovi se često zovu i „*core business*“, odnosno, ključni ili fundamentalni poslovi. Tako bi, recimo, u proizvođačkim poslovima ključni poslovi bili proizvodnja ili montaža proizvoda.

Sekundarni poslovi su: nabave, održavanje, osiguranje kakvoće, financijski i računovodstveni poslovi i slično. Dok su tercijarni oni poslovi koji izravno najmanje utječu na stvaranje vrijednosti kao što su izobrazba kadrova ili vanjski transport (Ferišak, 2002).

Najčešći predmet *outsourcinga* su upravo tercijarni poslovi, dok su u novijoj praksi često to i sekundarni poslovi.

3.3.1. *Outsourcing* poslova nabave

Funkcija nabave, bez obzira na njezinu veličinu, također koristi organizacije koje pružaju usluge izvršenja nabave. Cilj provođenja outsourcinga u nabavi je poboljšanje procesa nabave, uključivanje novih tržišta, sniženje troškova i rasterećenje vlastitog osoblja.

Kapaciteti funkcije nabave često nisu dovoljni za intenzivnu obradu pojedinih zadataka u svezi za svim skupinama predmeta nabave. Uz to, promjene na tržištu nabave odvijaju se sve brže i u većem opsegu što znači da su odluke o nabavi povezane i za sve većim rizicima. Zbog toga su pojedini poslovi nabave predmet *outsourcinga.* Ti poslovi su najčešće različiti logistički zadatci, zadatci istraživanja globalnog tržišta, organizacija nabave, revizije nabave i slično.

Glavni razlozi zašto se današnje organizacije odlučuju za outsourcing je smanjenje troškova rada i njihova kontrola, iako nije samo sredstvo kojim se režu troškovi poslovanja, nego je važan alat kojim se provodi i formira strategija poduzeća. Njegova uloga u poslovanju malih i srednjih poduzeća raste, a samim tim dolazi do sve veće potrebe za visoko specijaliziranim radnicima. Outsourcingom se povećava fokus tvrtke jer se ona odlučuje usredotočiti na ono u čemu je najbolja, dok za ostale funkcije za koje možda postoji nedostatak resursa izabiru tvrtke kojima je to svrha poslovanja.

Prednosti outsourcinga prema Brown i Wilson (2005) su pozitivan utjecaj na efikasnost, fokus na strategijsko poslovanje, promjena u procesima poslovanja, pristup znanju u tehnološkim područjima eksperata i brzina odgovora na promjene u procedurama i zakonodavnim propisima.

Kao nedostatke outsourcinga Brown i Wilson (2005) navode gubitak kontrole kod donošenja odluka operativnih aktivnosti, vezanje uz jednog dobavljača, potreba za obučenim osobljem i problem kod izlaznih barijera zbog njihove veličine. Riggins (2021) za nedostatke outsourcinga

tvrdi da su to: gubitak kontrole i skriveni troškovi, sigurnosni rizici, smanjenje kvalitete kontrole, gubitak fokusa i moralne dileme. Iz ovoga je vidljivo koliko se outsourcing godinama mijenjao i napredovao, ali da je gubitak kontrole i dalje glavna boljka outsourcinga.

4. Dobavljači

Dobavljači predstavljaju pojedince i organizacije čiji je zadatak opskrba poduzeća potrebnim resursima. Kao takvi, oni su iznimno bitni za funkcioniranje lanca opskrbe. Resursi kojima oni opskrbljuju poduzeće su: fizički, ljudski, financijski i informacijski. Odnosi s dobavljačima su sve važniji za uspjeh tvrtke.

Dobavljači upotpunjuju istraživanje tržišta i u odnosima s dobavljačima dolazi do realizacije svih saznanja dobivenih istraživanjem drugih objekata.

Ferišak (2002) dobavljače svrstava u četiri veće skupine:

- opći podatci o dobavljaču
- posebni podatci u svezi proizvoda
- uvjeti prodaje i servis dobavljača
- odnosi vlastitog poduzeća s dobavljačima

Ferišak (2002) ističe da u opće podatke ulaze podatci o ekonomsko-tehničkim karakteristikama poduzeća dobavljača, podatci o organizacijskoj strukturi, o putovima prodaje, o osobnim dohodcima, o investicijama i slično. Dok za posebne podatke tvrdi da su oni vezani uz proizvode odnose se na kapacitet proizvodnje proizvoda koji su predmet nabave, na kakvoću proizvoda, na strukturu cijene proizvoda i na način prodaje proizvoda.

Nadalje, Ferišak (2002) za uvjete prodaje proizvoda i servis dobavljača kaže da oni imaju veliko značenje za nabavu. Potrebno je istražiti cijene po kojima dobavljač prodaje proizvode, koji su uvjeti plaćanja ugovara, uvjeti isporuke i uključuje li u cijenu troškove prijevoza te nastoji li racionalizirati svoje troškove. Servis dobavljača je potrebno istražiti po pitanju pružanja stručnih savjeta, pružanja tehničke i financijske potpore te pomoći pri upotrebi proizvoda.

Zadnja vrsta podrazumijeva odnose vlastitog poduzeća s dobavljačima gdje se stavlja naglasak na iskustva u poslovanju s pojedinim dobavljačima. Pritom se istražuju međusobni odnosi poduzeća s dobavljačima, ograničenja koja postoje u nabavi, mogućnost sklapanja vezanih i recipročnih poslova, koje su mogućnosti korištenja reputacije dobavljača te ostale informacije koje su značajne za ocjenu i izbor dobavljača (Ferišak, 2002).

4.1. Kriterij odabira dobavljača

Proces pronalaska dobavljača zahtjevan je posao te postoje različiti izvori koji pomažu pri pronalaženju i prikupljanju dodatnih informacija o dobavljačima. Izvori informacija mogu biti: katalozi, imenici, sajmovi, publikacije, online tržišta, izmjena informacija s postojećim dobavljačima i drugi. Prikupljanjem dodatnih izvora osigurava se kvalitetna provjera dobavljača.

Kriteriji za odabir dobavljača u svakome poduzeću su različiti jer se postavljaju prema tome što poduzeće zapravo želi. Dobavljači se mogu birati na temelju jednog ili nekoliko kriterija. Ako se dobavljač bira na temelju jednoga kriterija, najčešće se radi o usporedbi cijena. U drugu ruku, ukoliko se dobavljači biraju na temelju više kriterija, time se produžuje proces donošenja odluke jer se time prikuplja više informacija o dobavljačima. Zbog toga je izbor dobavljača na temelju više kriterija skuplje za poduzeće koje ga provodi. Potonji postupak koristi se samo ukoliko se ti troškovi odlučivanja nadoknađuju koristima izborom povoljnijeg izvora nabava (Barišić, 2017).

Provjereni dobavljači su nerijetko u prednosti iako to ne mora značiti da se kupci neće okrenuti i novim. Do odabira dobavljača često se dolazi konsenzusom, posebice ako su u pitanju kompleksni dijelovi i materijali.

Kriterij odabira dobavljača iznimno je važna odluka u cijelom poduzeću i većinom se donosi u upravi. „Nabava bi trebala odabrati onog dobavljača koji je najbolji po svim kriterijima, što se naziva *principom ukupne vrijednosti nabave* (Prester, 2012).“

4.2. Analiza dobavljača

Analiza dobavljača provodi se pomoću određenog skupa kriterija. Prilikom donošenja odluka o nabavi potrebno je razmotriti i kvalitativne i kvantitativne činjenice.

Ferišak (2002) kao najčešće korištene kriterije navodi:

- kakvoća
- količina
- cijena

- uvjeti i način plaćanja
- rok isporuke
- uslužnost i komunikativnost dobavljača
- ugled dobavljača, njegove tehničke kompetencije i kapacitet
- fleksibilnost
- lokacija dobavljača i prometne veze
- financijsko stanje dobavljača
- stanje imovine dobavljača
- rezultati poslovanja dobavljača
- broj zaposlenih.

Broj kriterija prema kojima se vrednuju dobavljači varira s obzirom na ciljeve vrednovanja, nabavlja li se neka roba rutinski ili prvi put, nabavlja li se kod starih ili kod novih dobavljača. Kriteriji koji su najvažniji za izbor dobavljača su kakvoća i cijena.

Prilikom isporuke robe od dobavljača važno je da postoje što manji otkloni od ugovorne kakvoće. Samim tim, prema broju prihvaćenih, odnosno neprihvaćenih isporuka, moguće je izračunati indeks kakvoće. Rezultat koji proizlazi iz indeksa kakvoće omogućuje rangiranje dobavljača.

Cijena je kriterij koji dolazi odmah iza kakvoće pri izboru dobavljača. Ona kao širok pojam uz sebe veže servis, kredite, troškove pakiranja i druge čimbenike koje utječu na njenu visinu. Kao pomoć pri ocjenjivanju dobavljača potrebno je pratiti i učestalost promjena cijena.

Barišić (2017) tvrdi da ako se dobavljač bira na temelju samo jednog kriterija, da je to najčešće kriterij usporedbe cijene unutar različitih ponuda jer je cijena glavna stavka koja stvara konkurentnost među njima. Isto tako, Barišić (2017) smatra da biranje dobavljača na temelju više kriterija produžuje proces donošenja odluke o izbor dobavljača. Proces odabira dobavljača na temelju više kriterija je danas uobičajeni proces pri nabavi, a samim time je i skuplje jer se prikuplja više informacija. Takva metoda je zbog viših troškova podobnija za ona poduzeća koja znaju da će te troškove kompenzirati optimalnim izborom dobavljača. Time rečenim, to ne moraju biti nužno velika poduzeća jer upravo manja poduzeća imaju manje raspoloživog novca za greške.

Korištenje više kriterija je nužno ako se nabavljaju proizvodi u velikim količinama, ukoliko su ti proizvodi velike vrijednosti, ukoliko nabava takvih proizvoda dolazi iz inozemstva te ako postoje nekakvi posebni zahtjevi u vezi proizvoda (Barišić, 2017).

Redoslijed kriterija za odabir dobavljača mijenja se onako kako se mijenja situacija na tržištu. Pri promjenu stanja na tržištu, najčešće će kakvoća i cijena dirigirati promjene pri odabiru dobavljača. Ovo je logično zato što poduzeća žele za sebe ono što je najkvalitetnije, ukoliko uoče da kakvoća opada, potražiti će novog dobavljača. S time naravno idu u korak i cijene, koje ukoliko su jednake ili pak rastu, a kakvoća je vidno manja, znači da to nije optimalan izbor dobavljača. Što se tiče ostalih kriterija, nemaju svi jednaku važnost pa tako nakon cijene i kakvoće slijede: uvjeti i način plaćanja, lokacija dobavljača, prometne veze pa nakon toga uslužnost, financijsko stanje, a zadnja tri mjesta odnose se na stanje imovine, fleksibilnost i broj zaposlenih. (Ferišak, 2006). Naravno da postoje i drugi kriteriji koji ovise o samom poduzeću te kao takvi nisu navedeni.

5. Proces nabave poduzeća TBG BETON d.o.o.

Nakon postavljenih teoretskih temelja, dalje će se fokusirati na proces nabave konkretnog poduzeća kako bi se teorija prikazala u praksi. Riječ je o poduzeću TBG BETON d.o.o., a u nastavku će biti prikazan njihov profil te koji su kriteriji za odabir dobavljača u njihovom poduzeću, kako funkcionira njihov operativni proces nabave, kojom se politikom zaliha vode te kako rješavaju probleme nabave s kojima se suočavaju.

5.1. Profil poduzeća

TBG BETON d.o.o. član je njemačkog koncerna HeidelCement AG, a na hrvatskom je tržištu prisutan od 1998. godine. HeidelCement AG je iz njemačkog grada Heidelberga te je jedan od najrenomiranijih proizvođača građevinskog materijala u svijetu. Glavne djelatnosti koje obavlja su: proizvodnja cementa, transportnog betona i agregata. Danas posluje na oko 3.000 lokacija u 60 zemalja uključujući sve kontinente svijeta. Posluje od 1873. godine, i ima oko 62.000 zaposlenika (TBG Beton, 2021).

HeildebergCement na hrvatskom tržištu prisutan je cementom iz svoje tvrtke-kćerke DUNAV-DRAVA CEMENT kft. iz Mađarske te transportnim betonom iz tvrtke-kćerke TBG BETON d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu koja sa svojim betonarama u Đakovu, Osijeku, Slavonskom Brodu, Valpovu i Vinkovcima pokriva potrebe tržišta istočne Hrvatske. Zahvaljujući svom vlastitom pogonu za proizvodnju agregata – separaciji šljunka u Slavonskom Šamcu, zajamčen je i izvor ove sirovine za proizvodnju betona (TBG Beton, 2021).

Proizvodi koje nude su različite vrste betona koja se razlikuju u sastavu, tlačnoj čvrstoći i razredu izloženosti. U njihovom proizvodnom programu su i pumpani betoni, plastični betoni svih vrsta, lagani betoni, mikro betoni i agregati (TBG Beton, 2021).

Nude uslugu transporta betona koju vrše na vrhunskoj razini. Svaku narudžba biva zaprimljena od centralnog dispečera koji rješava transport betona kupcima s njima najbliže betonske baze. Isto tako, posjeduju vlastite pumpe za beton koje, također, zaprima centralni dispečer (TBG Beton, 2021).

Sve vrste betona koje posjeduju atest podliježu i zadovoljavaju europski standard HRN EN 206-1:2006 i HRN 1128:2007. Redovne inspekcije svih betonara od strane CSS d.o.o. za kontrolu

kakvoće materijala jamstvo je za visoku kvalitetu konačnog proizvoda. Tekuća kontrola kvalitete betona vrši se putem vlastitog laboratorija u Vinkovcima (TBG Beton, 2021).

Poduzeće TBG BETON d.o.o. je uvelo sve potrebne mjere kako bi se suzbilo širenje virusa. Zaposlenici su potaknuti na cijepljenje zbog zaštite okoline i nesmetanog nastavka poslovanja tijekom razdoblja COVID-19.

U nastavku će konkretno biti riječ o Betonari Vinkovci u sklopu TBG BETON poduzeća.

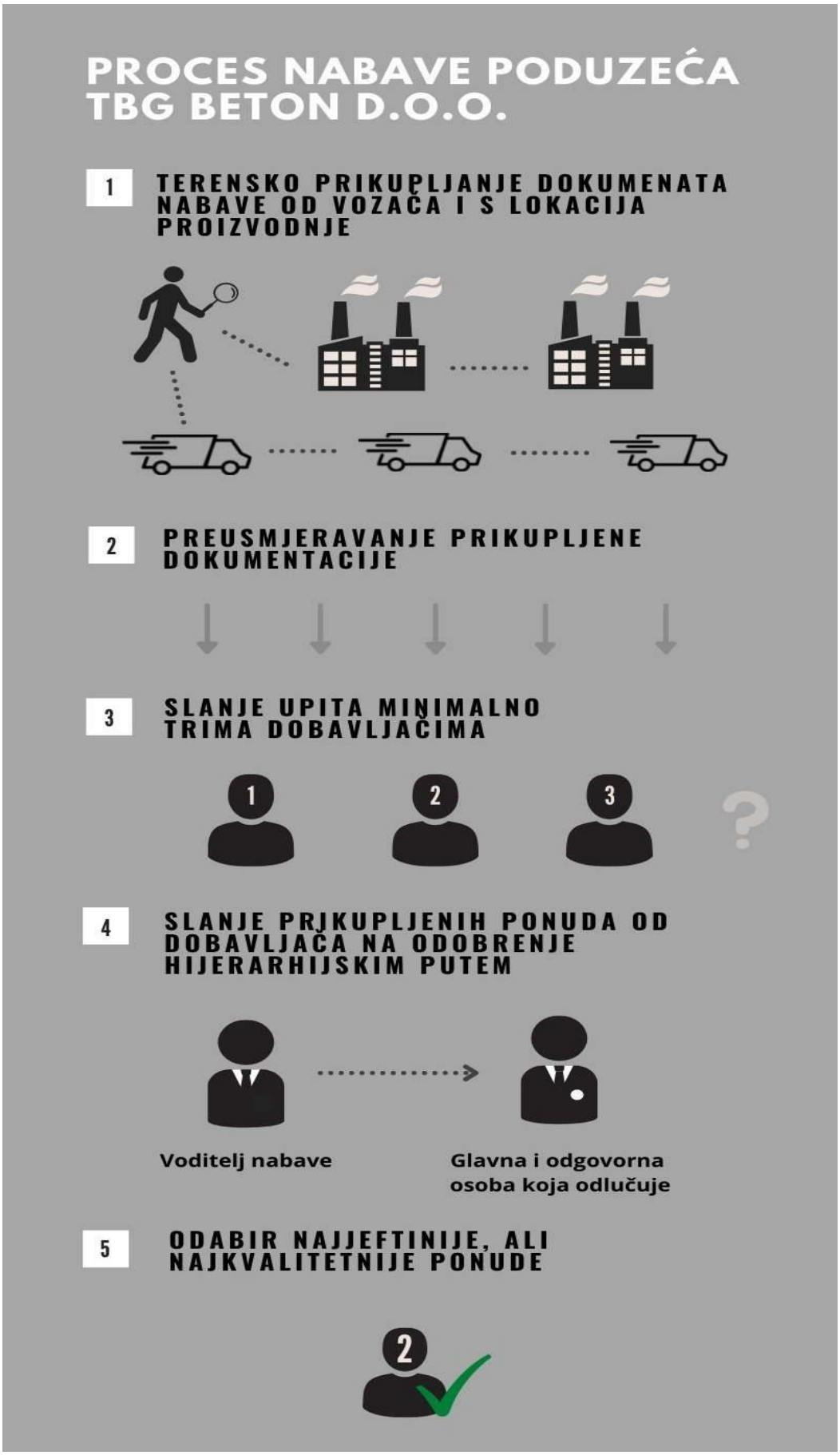
5.2. Operativni proces nabave poduzeća

Odjel nabave unutar tvrtke funkcionira samostalno. U Vinkovcima su za nabavu zaduženi voditelj nabave i njegova ispomoć.

Proces nabave ide idućim smjerom:

1. nabavljaju se dokumenti nabave terenski s lokacija proizvodnje i od vozača prema principu potrebitosti
2. dokumenti se preusmjeravaju
3. šalju se upiti minimalno trima dobavljačima
4. kada se skupe ponude od triju dobavljača šalje se hijerarhijskim pristupom na odobrenje glavnoj i odgovornoj osobi za sve procese unutar poduzeća
5. izabere se najjeftinija, ali najkvalitetnija ponuda

U nastavku će spomenuti proces biti prikazan pod slikom 2.



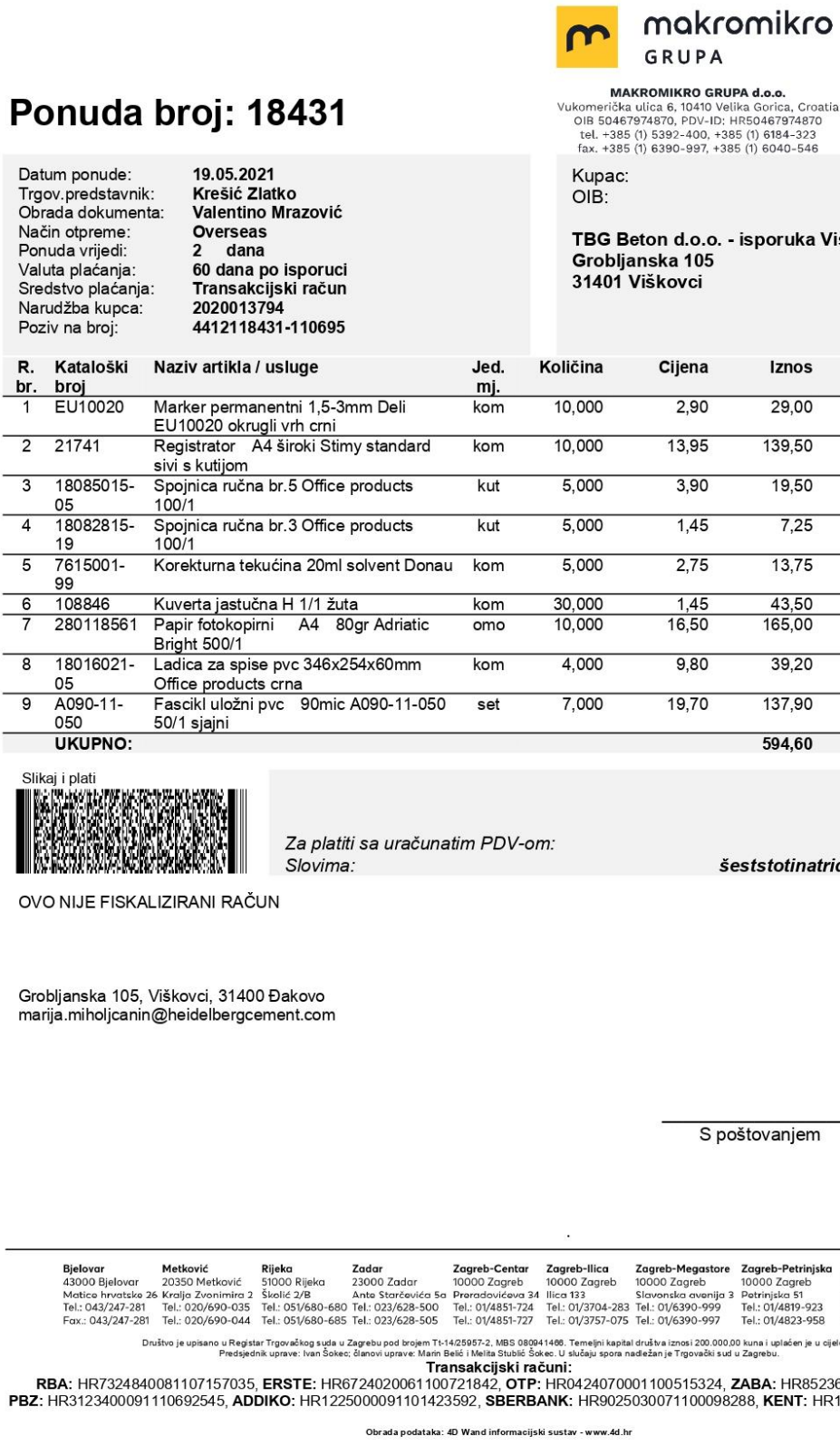
Slika 2. Proces nabave poduzeća TBG Beton d.o.o. (vlastita izrada, 2021)

5.3. Kriterij za odabir dobavljača poduzeća

Uvjeti ugovora s dobavljačima iz godine u godinu se mijenjaju, to jest, nisu statični i godinama isti, nego se prilagođavaju tržišnim uvjetima. Uobičajeno je da imaju godišnje tendere (ponude na javnom nadmetanju) kao što su zaštitna oprema, struja, goriva i slično što se iz godine u godinu mijenja onako kako se mijenjaju uvjeti na tržištu.

Većina inputa u njihovu proizvodnju dolazi iz stranih zemalja kako bi uštedjeli, no ne ograničavaju se samo na strane dobavljače. Kriterij odabira domaćih ili stranih dobavljača najviše ovisi o cijeni. Prikupljene ponude od raznih izvora se uspoređuju, a naglasak se stavlja na omjer između cijene i kvalitete proizvoda. Sve narudžbe, odobrenja i ugovori između strana, kao i naknadne izmjene ugovora postaju važeće jedino ako su obostrano potvrđene u pisanom obliku. Cijene je potrebno postaviti unaprijed u narudžbi, osim ako nije drugačije naglašeno. Od dobavljača se očekuje profesionalnost i pravovremeno obavještavanje u slučaju nemogućnosti ispunjenja neke od svojih ugovornih obveza.

U nastavku je prikazan primjer ponude poduzeća Makromikro grupa d.o.o. upućen TBG Betonu d.o.o., kao i prazan obrazac nabave poduzeća TBG Beton d.o.o.



makromikro GRUPA

MAKROMIKRO GRUPA d.o.o.
Vukomerička ulica 6, 10410 Velika Gorica, Croatia
OIB 50467974870, PDV-ID: HR50467974870
tel. +385 (1) 5392-400, +385 (1) 6184-323
fax. +385 (1) 6390-997, +385 (1) 6040-546

Ponuda broj: 18431

Datum ponude: **19.05.2021**
Trgov.predstavnik: **Krešić Zlatko**
Obrada dokumenta: **Valentino Mrazović**
Način otpreme: **Overseas**
Ponuda vrijedi: **2 dana**
Valuta plaćanja: **60 dana po isporuci**
Sredstvo plaćanja: **Transakcijski račun**
Narudžba kupca: **2020013794**
Poziv na broj: **4412118431-110695**

Kupac:
OIB:

TBG Beton d.o.o. - isporuka Viškovci
Grobljanska 105
31401 Viškovci

R. br.	Kataloški broj	Naziv artikla / usluge	Jed. mj.	Količina	Cijena	Iznos	Rabat %	Iznos stavke
1	EU10020	Marker permanentni 1,5-3mm Deli EU10020 okrugli vrh crni	kom	10,000	2,90	29,00	20,00	23,20
2	21741	Registrator A4 široki Stimy standard sivi s kutijom	kom	10,000	13,95	139,50	20,00	111,60
3	18085015-05	Spojnica ručna br.5 Office products 100/1	kut	5,000	3,90	19,50	20,00	15,60
4	18082815-19	Spojnica ručna br.3 Office products 100/1	kut	5,000	1,45	7,25	20,00	5,80
5	7615001-99	Korekturna tekućina 20ml solvent Donau	kom	5,000	2,75	13,75	20,00	11,00
6	108846	Kuverta jastučna H 1/1 žuta	kom	30,000	1,45	43,50	20,00	34,80
7	280118561	Papir fotokopirni A4 80gr Adriatic Bright 500/1	omo	10,000	16,50	165,00		165,00
8	18016021-05	Ladica za spise pvc 346x254x60mm Office products crna	kom	4,000	9,80	39,20	20,00	31,36
9	A090-11-050	Fascikl uložni pvc 90mic A090-11-050 50/1 sjajni	set	7,000	19,70	137,90	20,00	110,32
	UKUPNO:					**594,60**		**508,68**

Slikaj i plati

Za platiti sa uračunatim PDV-om: ***635,85***
Slovima: ***šeststotinatridesetpet kn i 85 lp.***

OVO NIJE FISKALIZIRANI RAČUN

Grobljanska 105, Viškovci, 31400 Đakovo
marija.miholjcanin@heidelbergcement.com

S poštovanjem

Bjelovar 43000 Bjelovar Matice hrvatske 26 Tel.: 043/247-281 Fax.: 043/247-281
Metković 20350 Metković Kralja Zvonimira 2 Tel.: 020/690-035 Tel.: 020/690-044
Rijeka 51000 Rijeka Školić 2/B Tel.: 051/680-680 Tel.: 051/680-685
Zadar 23000 Zadar Ante Starčevića 5a Tel.: 023/628-500 Tel.: 023/628-505
Zagreb-Centar 10000 Zagreb Preradovićeva 34 Tel.: 01/4851-724 Tel.: 01/4851-727
Zagreb-Ilica 10000 Zagreb Ilica 133 Tel.: 01/3704-283 Tel.: 01/3757-075
Zagreb-Megastore 10000 Zagreb Slavonska avenija 3 Tel.: 01/6390-999 Tel.: 01/6390-997
Zagreb-Petrinjska 10000 Zagreb Petrinjska 51 Tel.: 01/4819-923 Tel.: 01/4823-958
Zagreb-Trešnjevka 10000 Zagreb Dronovačka 7 Tel.: 01/3095-033 Tel.: 01/3015-769

Društvo je upisano u Registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod brojem Tt-14/25957-2, MBS 080941466. Temeljni kapital društva iznosi 200.000,00 kuna i uplaćen je u cijelosti.
Predsjednik uprave: Ivan Šokec; članovi uprave: Marin Belić i Melita Stublić Šokec. U slučaju spora nadležan je Trgovački sud u Zagrebu.

Transakcijski računi:
RBA: HR7324840081107157035, **ERSTE:** HR6724020061100721842, **OTP:** HR0424070001100515324, **ZABA:** HR8523600001102452049,
PBZ: HR3123400091110692545, **ADDIKO:** HR1225000091101423592, **SBERBANK:** HR9025030071100098288, **KENT:** HR1841240031129000768

Obrada podataka: 4D Wand informacijski sustav - www.4d.hr

Slika 3. Primjer ponude poduzeća Makromikro grupa d.o.o. upućen TBG Betonu d.o.o.

(TBG Beton , 2021)

TBG BETON HEIDELBERGCEMENT Group	SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM	OB-PK- 7/4
		Izdanje:2
	PODACI ZA NABAVU	Stranica:1/1
		Datum:

Narudžba br.XY

Naručitelj	
Naziv proizvoda/usluge	
Hitnost nabave	
Podaci za nabavu proizvoda koji se ugrađuju u vlastiti proizvod	
Podaci za nabavu opreme/stroja	
Podaci za nabavu usluge	

	Ime i prezime	Datum	Potpis
Izradio			
Odobrio			

Slika 4. Primjer nabavnog obrasca poduzeća TBG Beton d.o.o. (TBG Beton, 2021)

5.4. Politika zaliha

Zalihe prije svega služe kako kupci ne bi otišli konkurenciji. Uloga zaliha je iznimno važna za poslovanje te postoje razne vrste istih. Svaka vrsta robe ima određene karakteristike i traži drugi pristup zalihama. Količine robe na zalihama prati računovodstvena služba unutar poduzeća putem ERP softvera u kojemu su integrirane i funkcije računovodstva, nabave, proizvodnje, distribucije i slično.

U tvrtki TBG BETON d.o.o. postoje zalihe agregata koji se u daljnjoj proizvodnji koriste kako bi se dobio beton kao krajnji proizvod. Višak materijala koji ostane nakon same proizvodnje betona prodaje se kupcima koji isti koriste za preprodaju. Ostatak materijala koji se ne proda se isporučuje drugim gradovima u kojima posluje TBG BETON d.o.o.

Zalihe koje su prisutne u svakom trenutku, odnosno rezervni dijelovi, koriste se za popravke vozila i strojeva kako bi se izbjegao zastoj prilikom prodaje i transporta robe te se samim tim ostvaruje maksimalna produktivnost u tvrtki.

6. Zaključak

Prikupljanjem primarnih i sekundarnih podataka te korištenjem nekoliko metoda utvrđeno je da je nabava izuzetno bitna strateška funkcija u poduzeću koja se svakodnevno mijenja i prilagođava situaciji u okolini. Nabava je, kao i prodaja, postala tržišno orijentirana funkcija poduzeća. Njen vrlo važan zadatak je smanjenje troškova, ali i procjena doprinosa proizvoda uspješnom poslovanju poduzeća. Osim nabave materijala podrazumijeva i strategijske zadatke o kojima ovisi uspjeh obavljanja posla. COVID-19 je uvelike utjecao na internetsku prisutnost u nabavi zbog smanjene mogućnosti fizičkog poslovanja. Istraživanje provedeno od strane Boston Consulting Group pokazuje da je 1/4 tvrtki spremna na krizne situacije kao što je COVID-19. Posljedice koje nosi sa sobom će se osjetiti još određeni period. Poduzeće TBG BETON d.o.o. je uvelo sve potrebne mjere kako bi se suzbilo širenje virusa. Zaposlenici su potaknuti na cijepljenje zbog zaštite okoline i nesmetanog nastavka poslovanja tijekom razdoblja COVID-19. Sve veći broj tvrtki je odlučio poslovati online zbog pojednostavljenja uvjeta rada. Dobavljač u nabavi nije više samo izvor od kojeg se nabavljaju određeni predmeti rada, sredstva za rad ili usluge. a nabava nastoji iskoristiti inovativne snage dobavljača. Odnosi s dobavljačima se mijenjaju i razlikuju se prema vrstama poslova. Položaj nabave mora biti takav da može ravnopravno s ostalim poslovnim funkcijama odlučivati o svim strategijskim pitanjima u svezi nabave. Ako se želi opstati u uvjetima globalne konkurencije, mora se ciljevima sniženja troškova nabave pridati velika pozornost te na temelju njih tražiti mogućnosti ušteda. Tvrtka TBG BETON d.o.o. svojim dinamičnim načinom poslovanja je uvijek otvorena za suradnju s novim, boljim dobavljačima koji u tom trenutku odgovaraju uvjetima poslovanja. Izazov uključivanja novih tržišta u proces nabave sa sobom nerijetko donosi smanjenje troškova što je vrlo bitno za ostvarenje profita, posebno zbog porasta cijena na domaćem tržištu. Ova tema je izuzetno bitna za budućnost poduzeća, stoga je potrebno nastaviti istraživati i pronalaziti nove načine za poboljšanje operativnog procesa nabave. Budućnost donosi napredak tehnologije koja može ubrzati sam proces nabave, ali se može doći i do novih spoznaja kako ga poboljšati.

Literatura

Knjige i priručnici:

1. Brown, D., Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing*. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Yersey
   Dujak, D. (2020). *Prezentacijski materijali iz kolegija Poslovna logistika.* Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera – Ekonomski fakultet: Osijek
2. Ferišak, V. (2002). *Nabava : politika, strategija, organizacija, management.* Grafos: Zagreb
3. Ferišak, V. (2006): *Nabava : politika, strategija, organizacija, management.* Vlastito izdanje: Zagreb
4. Knežević, B. (2012). *Nabava i logistika u trgovini.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu
5. Prester, J. (2012). *Upravljanje lancima dobave.* Sinergija-nakladništvo: Zagreb
6. Segetlija, Z. (2002). *Uvod u poslovnu logistiku.* Osijek: Grafika
7. Žibret, B. (2007). *Strateška nabava: Put od ostvarenja međunarodne konkurentnosti.* Zagreb: MATE d.o.o. / ZŠEM

Znanstveni radovi i stručni članci:

1. Barišić, N. (2017). *Dobavljači i metode njihova ocjenjivanja*. Repozitorij Sveučilišta u Dubrovniku. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:155:520617 [22. kolovoza 2021.]
2. Krpan, Lj., Varga, D. i Maršanić, R. (2015). *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima.* Tehnički glasnik, str. 327-336. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/146256 [15. kolovoza 2021.]
3. Kolaković, M. (2005). *Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe.* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 195-210. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/41478 [15. kolovoza 2021.]
4. Kozina. G. i Darabuš. M. (2013*): Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o.* Tehnički glasnik: Varaždin, str. 72-79. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/101180 [20. kolovoza 2021.]

Internetski izvori:

1. Riggins, N. (2021). *20 Advantages and Disadvantages of Outsorcing from Your Small Business.* Small Business Trends. Dostupno na: https://smallbiztrends.com/2017/02/advantages-and-disadvantages-of-outsourcing.html [20. kolovoza 2021.]
2. TBG Beton (2021). *Kvaliteta*. Dostupno na: https://www.tbg.hr/hr/kvaliteta [12. srpnja 2021.]
3. TBG Beton (2021). *O nama.* Dostupno na: https://www.tbg.hr/hr/Onama [12. srpnja 2021.]
4. TBG Beton (2021). *Proizvodi*. Dostupno na: https://www.tbg.hr/hr/proizvodi [12. srpnja 2021.]
5. TBG Beton (2021). *Usluga transporta betona.* Dostupno na: https://www.tbg.hr/hr/transport_betona [12. srpnja 2021.]

Popis slika

Slika 1. Elementi logističkog sustava (Dujak, 2020) 6
Slika 2. Proces nabave poduzeća TBG Beton d.o.o. (vlastita izrada, 2021).....21
Slika 3. Primjer ponude poduzeća Makromikro grupa d.o.o. upućen TBG Betonu d.o.o. 23
Slika 4. Primjer nabavnog obrasca poduzeća TBG Beton d.o.o. (TBG Beton, 2021) 24