POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE

Kovačić, Margarita

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:145:549000

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Stručni studij trgovina

Margarita Kovačić

POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Stručni studij trgovina

Margarita Kovačić

POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE

Završni rad

Kolegij: Nabavno poslovanje
JMBAG: 0010224149
e-mail: meggi8t@gmail.com

Mentor: Aleksandar Erceg

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Professional - Study Trade

Margarita Kovačić

CONCEPT, GOALS AND ORGANIZATION OF PROCUREMENT

Final paper

Osijek, 2020

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*.
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: Margarita Kovačić

JMBAG: 0010224149

OIB: 44361074309

e-mail za kontakt: meggi8t@gmail.com

Naziv studija: stručni studij – trgovina i logistika

Naslov rada: Pojam, ciljevi i organizacija nabave

Mentor/mentorica rada: Aleksandar Erceg

U Osijeku, _____ godine

Potpis _____

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*.
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: Margarita Kovačić

JMBAG: 0010224149

OIB: 44361074309

e-mail za kontakt: meggi8t@gmail.com

Naziv studija: stručni studij – trgovina i logistika

Naslov rada: Pojam, ciljevi i organizacija nabave

Mentor/mentorica rada: Aleksandar Erceg

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Margarita Kovačić

Pojam, ciljevi i organizacija nabave

SAŽETAK

Nabava je funkcija koja upravlja opskrbom materijalima, opremom, rezervnim dijelovima, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Ona nastoji osigurati opskrbu robe ispravne kvalitete, u odgovarajućim količinama, opskrbu na pravom mjestu, u pravo vrijeme te uz pravu cijenu. Međutim, nabava nije samo funkcija opskrbe, nego se njezin utjecaj širi na cjelokupni opseg logistike, te i šire, u čitavoj organizaciji. Temeljni akt nabavne funkcije jest politika nabave. Ona predstavlja skup ideja i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave, te izabiru smjerovi, načini, sredstva te mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. Nabava se u okviru poduzeća može organizirati na razne načine poput primjerice, prema zadacima koje nabava obavlja ili kombinacijom više načina. Neovisno o tome, organizacijska struktura nabave po bilo kojem ključu mora omogućiti donošenje odluka kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Nabavni proces započinje zahtjevom za nabavu, a uloga je nabave uskladiti različite zahtjeve s ciljem poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: nabava, politika nabave, organizacija nabave, nabavni procesi

Goals, concepts and organization of procurement

ABSTRACT

Procurement is a function that manages the supply of materials, equipment, spare parts, services and energy needed to achieve the goals of the business. It strives to ensure the supply of goods of the correct quality, in appropriate quantities, supply in the right place, at the right time and at the right prices. However, procurement is not just a function of supply, its impact extends to the entire scope of logistics, and beyond, throughout the organization. The basic act of the procurement function is the procurement policy. It represents a set of ideas and attitudes on the basis of which the objectives of the procurement business are determined, and the directions, methods, means and measures for their efficient and rational realization are chosen. Procurement within the company can be organized in various ways, such as, for example, according to the tasks performed by the procurement or a combination of several ways. Regardless of that, the organizational structure of procurement according to any criteria, must enable decision-making in order to achieve the best possible business results. The procurement process begins with a procurement request, and the role of procurement is to align different requirements with the business goal of the company.

Keywords: procurement, procurement policy, procurement organization, procurement processes

SADRŽAJ

1. Uvod **1**

2. Metodologija rada **3**

3. Nabava **4**

3.1. Poslovna funkcija nabave (ciljevi i svrha nabave) **4**

3.2. Uloga i značaj nabave **6**

3.3. Nabava u užem i širem smislu **8**

3.4. Zadaci nabave **9**

3.5. Politika nabave **11**

3.5.1. Politika količina 12

3.5.2. Politika zaliha 14

3.5.3. Politika kakvoće 14

3.6. Operativno planiranje nabave **17**

3.7. Organizacija nabave **20**

3.8. Procesi u sustavu i poslovanju nabave **22**

3.9. Odabir dobavljača **25**

4. Zaključak **28**

Literatura **29**

Popis slika **30**

1. Uvod

Organizacijska uloga nabave nije bila istinski prepoznata sve do 19. stoljeća. Međutim, s industrijskom revolucijom i povećanjem proizvodnih mogućnosti, uloga nabave počinje sve više dobivati na značaju. Najznačajniji napredak nabave započinje tek u drugoj polovici 20. stoljeća kada dolazi do intenziviranja procesa globalizacije. Proizvodne mogućnosti diljem svijeta se ubrzano povećavaju, a istovremeno trgovinske barijere ukidaju što omogućuje jednostavno nabavljanje dobara i usluga iz različitih dijelova svijeta, te prodaju finalnih proizvoda po svijetu. S povećanom konkurencijom na tržištu, fokus nabave bio je isključivo efikasno nabavljanje dobara i usluga koje su potrebne kako bi se proizvela finalna dobra i usluge. Definicija efikasnosti se isključivo razmatrala kroz cijenu proizvoda i usluga koje se nabavljaju pa je u tom smislu, nabava nastojala minimizirati troškove kako bi se postigao primarni cilj poduzeća, a to je maksimiziranje dobiti poduzeća. Budući da su zemlje postupno ukidale trgovačke barijere, poduzeća koja nisu minimizirala troškove nisu mogla opstati u poslovanju u okviru globalne konkurencije.

Međutim, u posljednjim godinama na globalnom tržištu se bilježi zasićenost ponude, a konkurencija jest gotovo pa savršena. Navedeno znači da su troškovi proizvodnje dosegli svoj minimum što implicira potrebu poduzeća za modifikaciju svojeg cilja, a samim time se i cilj nabave modificira. Suvremena poduzeća priznaju središnju važnost dionika, uključujući kupce, zaposlenike, dobavljače, lokalnu zajednicu i prirodno okruženje, a tek na posljetku i dioničare. Danas je nabava sve manje funkcija koja izvršava zahtjeve za nabavu uz niske nabavne cijene. Nabava sve više postaje strateška funkcija, koja svoje odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe. Uloga jest nabave u suvremenom svijetu stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće, odnosno osigurati stratešku prednost za poduzeće. Drugim riječima, nabavna funkcija se sve više počinje oslanjati na kvalitativne podatke, a manje na kvantitativne. Danas su stručnjaci u nabavi ključni resurs uspjeha poduzeća. Stoga se za poslovnu funkciju nabave može reći da je jedna od važnijih poslovnih funkcija u poduzeću.

Upravo zbog činjenice da je nabava postala funkcija čiji djelokrug aktivnosti nije ograničen i činjenici da je riječ o globalnoj funkciji, proizlazi interes za proučavanje ove teme. Lanac vrijednosti modernog poslovanja više nije u vezi s proizvodnim inženjeringom, već učinkovitim upravljanjem lancem dobavljača koji omogućuje tvrtkama da proizvode po niskim troškovima,

bez zanemarivanja strogih standarda kvalitete te da brzo pretvaraju koncepte proizvoda u konačne proizvode i brzo reagiraju na tržišne potrebe.

2. Metodologija rada

Predmet ovog rada jest nabavno poslovanje koji u uvjetima povećane konkurencije na tržištu sve više dobiva na značaju. Konkretnije, predmet je rada način funkcioniranja nabave u suvremenim poduzećima.

Cilj je ovog rada objasniti ključne pojmove koji se vežu uz nabavu. To uključuje definiciju nabave i ključnih pojmova poput politike nabave, organizacije nabave te planiranja nabave. Također, cilj je rada objasniti koja jest uloga nabave, odnosno koji su zadaci nabave u suvremenom poduzeću. Na posljetku, rad nastoji pobliže pojasniti kako funkcionira nabavni proces.

Završni rad je podijeljen u četiri poglavlja, uključujući uvod, metodologiju rada i zaključak. Nakon uvoda i metodologije rada, u trećem poglavlju se razmatra poslovna funkcija nabave, odnosno ciljevi i svrha nabave te uloga i značaj nabave za suvremena poduzeća. Treće poglavlje također analizira zadatke nabave te temeljne akte koji se vežu uz nabavnu funkciju. Dodatno, u trećem je poglavlju prikazan položaj nabavne funkcije u poduzeću te su detaljno objašnjeni procesi u sustavu i poslovanju nabave. Na koncu, u okviru trećeg poglavlja analiziraju se kriteriji koje nabavna funkcija uzima u obzir prilikom izbora dobavljača.

Za potrebe ovog završnog rada korištena je znanstvena i stručna literatura koja analizira nabavu, logistiku te dobavljače. Korišteni podaci su sekundarni i prikupljeni su iz različitih stručnih i znanstvenih knjiga, članaka i publikacija. Osnovne metode istraživanja koje su se koristile u ovome radu su metode opisivanja, klasifikacije i komparacije. Pojedini podaci u ovom radu prikazani su u tablicama i slikama preuzetim iz korištene literature ili su samostalno izrađeni na temelju podataka iz literature.

3. Nabava

3.1. Poslovna funkcija nabave (ciljevi i svrha nabave)

Nabava se može definirati kao funkcija koja upravlja opskrbom materijalima, opremom, rezervnim dijelovima, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava (Ballou, 2004). Riječ nabava istovremeno označava funkciju u poduzeću, odnosno organizacijsku jedinicu, ali i djelatnost u smislu radnji koje se vrše prilikom opskrbe poduzeća robom i uslugama. Nabava se ne odnosi isključivo na završni čin kupovine robe i usluga, već uključuje i sve radnje koje prethode konačnoj kupnji, a koje su od presudne važnosti za poduzeća (Ballou, 2004). Drugim riječima, nabava uključuje aktivnosti te događaje prije i poslije potpisivanja ugovora o opskrbi. Riječ je o vrlo kompleksnom pojmu koji obuhvaća niz radnji i procesa. Formalno nabavljanje roba i usluga ima svoje korijene u vojnoj logistici (Ballou, 2004).

U modernom svijetu nabava postoji radi istraživanja tržišnih mogućnosti i provedbi strategija koje omogućavaju postizanje najbolje moguće opskrbe radi ostvarivanja najboljeg ishoda za poduzeće, odnosno sve njezine dionike (Andel, 2014). Budući da je konačni cilj poduzeća maksimizirati dobit, uloga nabave jest opskrba poduzeća materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvijete. Tradicionalno shvaćanje najpovoljnijih uvjeta podrazumijeva nabavu roba i usluga po najnižem trošku kako bi se minimizacijom troškova maksimizirala dobit (Andel, 2014). S druge strane, u suvremenoj je nabavi opskrba robom i uslugama po najnižoj cijeni tek jedan od ciljeva. Današnja poduzeća nastoje uskladiti cilj maksimizacije profita sa ciljem društveno odgovornog ponašanjem pa se samim time cilj nabave promijenio (Andel, 2014). Primjerice, prilikom nabave roba mora se voditi računa o tome je li roba koja se nabavlja ekološki prihvatljiva i kakav efekt ima ta roba na finalni proizvod poduzeća. Nabava jest dodirna točka poduzeća sa vanjskim svijetom. Stoga je jedan od ciljeva nabave održavanje kvalitetnih odnosa s dobavljačima i da svoje aktivnosti provodi na etički, društveno odgovoran i ekološki prihvatljiv način, tako da promovira i štiti pozitivan ugled organizacije.

Osnovni cilj nabave jest, osiguravanje opskrbe najboljom robom i uslugama. Odnosno, nabava osigurava inpute za organizacijske procese, a jedinice odgovorne za te procese se mogu smatrati unutarnjim „kupcima“ funkcije nabave (Ballou, 2004). Jedan od glavnih ciljeva funkcije nabave je pružanje usluga unutarnjim kupcima. Drugim riječima, nabava nastoji osigurati opskrbu robe ispravne kvalitete, u odgovarajućim količinama, opskrbu na pravom mjestu, u pravo vrijeme te

uz pravu cijenu (Ballou, 2004). Tradicionalno shvaćanje kvalitete se odnosi isključivo na kvalitetu naručene robe i usluge, tj. robe koja zadovoljava određene standarde poput dimenzija, specifikacija, performansi, sastava itd. Iako je kvaliteta proizvoda ili usluge relevantna, današnji pristup nabavi razmatra šire aspekte kvalitete uključujući potrebu za potpunim upravljanjem kvalitetom (TQM) (Ballou, 2004). Ciljevi kvalitete više se ne odnose samo na robu ili uslugu već uključuju i kvalitetu odnosa, komunikacije, postupaka, upravljanja i dr. Cilj nabave je također osigurati odgovarajući razinu zaliha (Andel, 2014). Prevelike zalihe znače da se troškovi skladištenja povećavaju, dok premale zalihe onemogućavaju zadovoljavanje finalne potražnje. Roba i usluge se također moraju isporučiti na pravo mjesto. Međutim, mjesto nabave se u modernom svijetu ne odnosi isključivo na isporuku robe do krajnjeg mjesta. Ono također uključuje gdje se nabavljaju materijali, druge aktere u lancu opskrbe, lokaciju krajnjeg potrošača i lokaciju svih dodatnih aktivnosti koje su povezane s preuzimanjem proizvoda od točke A do točke B, C, i tako dalje (Andel, 2014). Nadalje, funkcija nabave također nastoji opskrbiti poduzeće robom i uslugama u pravo vrijeme kako bi se izbjegla kašnjenja, uska grla, rana isporuka finalnog proizvoda kao i troškovi skladištenja finalnog proizvoda (Andel, 2014). Na posljetku, cilj nabave jest ostvariti konkurentske cijene robe i usluga. Cijena uključuje sve troškove koji nastaju u procesu opskrbe. To znači, ne samo troškove proizvoda ili usluge već i troškove povezane s premještanjem proizvoda ili usluge kroz lanac opskrbe. U svrhu ostvarivanja profita, cilj nabave jest osigurati troškovnu učinkovitost organizacije, odnosno kontrolu i minimiziranje troškova (Andel, 2014).

Svrha nabave jest povezati i uskladiti potrebe različitih funkcija unutar organizacije (Ferišak, 2006). Primjerice, dizajneri finalnog proizvoda mogu zahtijevati nabavu točno određenu robe. Proizvodna, prodajna i financijska funkcija također mogu uvjetovati nabavu na neusklađen i konfliktan način. Tako recimo, proizvoda funkcija može zahtijevati točno određene specifikacije robe, prodajna određenu kvalitetu, a financijska funkcija može stavljati naglasak na troškovnu učinkovitost. Stoga, donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti navedene konfliktne zahtjeve i naći kompromisna rješenja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. U suradnji s drugim poslovnih funkcijama i organizacijskim jedinicama, nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, djelatnika i cjelokupne društvene zajednice (Ferišak, 2006). Svrha je nabave također povezati i uskladiti potrebe unutarnjih korisnika za robom i uslugama s interesima dobavljača. Na kraju je važno napomenuti kako svrha nabavne funkcije ovisi o vrsti organizacije. Različite vrste organizacija

zahtijevat će različite vrste inputa prema kojima će se ciljevi nabave oblikovati, a samim time i svrha nabave (Hugos, 2003). Iz svrhe poduzeća proizlazi i sama svrha nabave.

3.2. Uloga i značaj nabave

Uloga nabave je pomoći poduzeću da ostvari svoj primarni cilj, a to jest maksimizacija profita. Istraživanja pokazuju kako poduzeća koja imaju kvalitetan proces nabave posluju s gotovo 20% nižim troškovima, te s 27% manje radne snage u odnosu na druga poduzeća (Andel, 2014). Međutim, budući da je razina troškova u novije vrijeme dosegla svoj minimum, uloga nabave u poduzeću se modificira. Budući da okruženje proizvodnog i opskrbnog lanca postaje sve složenije, funkcija nabave također postaje sve složenija jer poduzeća trebaju pronaći nove načine optimizacije procesa opskrbe robom i uslugama (Ferišak, 2006). U modernom svijetu, ključno je da funkcija nabave pronađe nove načine za poticanje suradnje s dobavljačima, stratešku uštedu na troškovima i maržama, bolje upravljanje potrošnjom robe i izgradnji kvalitetnih partnerstva s dobavljačima, a sve radi konkurentske diferencijacije poduzeća. Drugim riječima, uloga nabave se svodi na stvaranje konkurentske prednosti u procesu nabave kako bi cjelokupno poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost koje bi omogućilo poduzeću maksimizirati profit. Navedeni cilj se postiže stvaranjem ravnoteže između dijametralno suprotnih ciljeva smanjenja troškova, kvalitete robe i usluga, kvalitetnih odnosa sa dobavljačima ili osiguravanje neometane opskrbe (Ferišak, 2006).

Nabava također pomaže u smanjenju ukupnog rizika u lancu opskrbe kako bi se osigurala dugoročna postojanost poduzeća (Ballou, 2004). Uloga nabave jest da u uvjetima povećane potražnje za finalnim proizvodom osigura dostatnu količinu roba i usluga kako bi poduzeće moglo odgovoriti na povećanu potražnju. S druge strane, u uvjetima smanjenje potražnje za finalnim proizvodom nabava mora prilagoditi opskrbu robom i uslugama kako bi se minimizirali troškovi skladištenja, pri tome vodeći računa o odnosima s dobavljačima. Na taj način, nabava doprinosi operativnoj učinkovitosti poduzeća (Ballou, 2004). Također, uloga je nabave da usko surađuje s ostalim funkcijama poduzeća tijekom razdoblja operativnog planiranja i budžetiranja kako bi pružila uvid o tržištu opskrbe (Ballou, 2004). Navedeno zahtijeva posjedovanje alata i stručnosti kako bi se podaci pretvorili u prihvatljivo znanje. Na taj način, nabava pridonosi kvalitetnom upravljanju novčanim tokovima kroz adekvatno planiranje troškova povezanih s nabavom robe i usluga. Odnosno, nabava doprinosi poduzeću da bolje posluje i kvalitetno udovoljava potrebama i preferencijama krajnjih potrošača.

Nadalje, nabava pomaže organizacijama da postanu pouzdani kupac dobavljačima što proizvođačima pomaže da pokrene inovacije i brže dovedu proizvode na tržište i to s većom dodanom vrijednosti (Andel, 2014). Poduzeće koje ima sveobuhvatan postupak nabave i kvalitetnu suradnju sa svojim dobavljačima osigurat će opskrbu novim robama i uslugama na tržištu brže od drugih poduzeća, što će donijeti nove inovacije unutar samog poduzeća (Andel, 2014). Nabava također potiče rast poslovanja jer osigurava neometan protok roba i usluga te smanjuje ukupni rizik lanca opskrbe. Zahtjevi kupaca se svakodnevno mijenjaju, stoga je uloga nabave bolje upravljanje dobavljačima tijekom životnog ciklusa proizvoda, od formiranja ideja i evaluacije, do razvoja, proizvodnje i stalnog unapređenja (Andel, 2014). Ukoliko se preferencije potrošača za finalnim proizvodom promijene, nabava mora osigurati modifikaciju proizvoda kroz osiguravanje opskrbe adekvatnom robom i uslugama. Izgradnja čvrstih poslovnih odnosa s ključnim dobavljačima ne samo da doprinosi minimizaciji troškova, već može dovesti do inovacija kojima poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. Istraživanja pokazuju da vrhunska poduzeća danas ostvaruju više nego dvostruko veći porast prihoda kroz inovacijske napore dobavljača, što potvrđuje značajnost nabave u modernom poduzeću (Andel, 2014).

Iz navedenoga se može zaključiti da uloga nabave nije ograničena na smanjivanje troškova i osiguravanje opskrbe robom i uslugama, već nabava također podržava strateške organizacijske ciljeve poput širenja tržišta i stvaranje novih proizvoda. Odabir odgovarajućih roba i usluga mogu stvoriti konkurentsku prednost za poduzeće u dugom roku. Prema Krpan i dr. (2010), od nabave se očekuje da osigura: 1) neprekinuti tijek roba i usluga, 2) minimizaciju investicija i gubitaka vezane uz zalihe, 3) održavanje prikladne standarde kvalitete, 4) pronalazak kvalitetnih dobavljača, 5) standardizaciju kupljene robe i usluga, 6) minimizaciju troškova robe i usluga, 7) poboljšavanje konkurentske prednosti poduzeća, 8) usklađeni rad s drugim funkcijama u poduzeću i 9) ostvarivanje ciljeva nabave uz najnižu razinu administrativnih troškova.

Globalno stručno tijelo za nabavu i opskrbu „The Chartered Institute of Procurement & Supply“ (CIPS, 2020), navodi kako se značaj nabave ogleda u osiguravanju:

- Sigurnosti opskrbe
- Minimizaciji troškova
- Smanjivanju rizika
- Povećanju kvalitete proizvoda

- Povećanju dodane vrijednosti
- Povećanju efikasnosti
- Inovacija.

3.3. Nabava u užem i širem smislu

Prema Ferišak (2006) razlikujemo nabavu u užem i nabavu u širem smislu, ovisno o poslovima koji se odvijaju unutar navedenih kategorija. Nabava u užem smislu podrazumijeva obavljanje operativnih poslova u procesu opskrbe poduzeća robom i usluga (Ferišak, 2006). Riječ je o poslovima koji se obavljaju svakodnevno u svrhu izvršavanja definiranih potreba i zahtjeva koji mogu biti izraženi kroz kakvoću, količinu, cijenu, rokove, mjesto, vrijeme i sl. Drugim riječima, nabava u užem smislu se bavi kratkoročnim potrebama za robom i uslugama odgovarajuće kvalitete, količine, na određenom mjestu, u određeno vrijeme i po odgovarajućoj cijeni. Operativni poslovi nabave su (Ferišak, 2006):

- ispitivanje i objedinjivanje zahtjeva za nabavu dobivenih od različitih organizacijskih jedinica.
- promatranje i praćenje tržišta nabave,
- izrada i postavljanje upita dobavljačima,
- ispitivanje i evaluaciju ponuda dobavljača,
- pregovaranje s dobavljačima,
- izbor optimalne ponude i naručivanje,
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih veza s dobavljačima,
- prijam i ispitivanje pošiljki,
- kontrola računa primljenih od dobavljača,
- reklamacije nabavljene robe,
- vođenje evidencija nabave

Iz navedenih aktivnosti se može zaključiti kako nabava u užem smislu uključuje sve aktivnosti te događaje prije i poslije potpisivanja ugovora o nabavi robe i usluga. Odnosno, uključuje predugovorne aktivnosti kao što su planiranje, identifikacija i analiza potreba te pronalazak izvora nabave. Zatim, uključuje aktivnosti sklapanja samog ugovora, te poslije-ugovorne aktivnosti kao što su upravljanje ugovorom, upravljanje lancem opskrbe kao i zbrinjavanje nabavljene robe.

S druge strane, Ferišak (2006) navodi kako se nabava u širem smislu odnosi na bavljenje strateškim zadacima u vezi s nabavom robe i usluga o kojima ovise učinci i profit poduzeća. Odnosno, strateška nabava se odnosi se na dugoročni plan kojim se osigurava pravovremena opskrba robom i uslugama koje su ključne za sposobnost organizacije da ostvari svoje temeljne ciljeve (Ferišak, 2006). Strateška nabava uključuje mjere usmjerene na upravljanje cjelokupnom bazom dobavljača, pregovore, komunikacije i rad na održavanju dugoročnih odnosa s dobavljačima. Na taj se način stvara novi potencijal za poduzeće.

Strateška nabava također se bavi razvojem IT-a s, poboljšavanjem procedura i logistikom, zahtjevima potrošača te usklađivanjem nabave sa ekološkim standardima (Hong i Kwong, 2012). Renko i Pavičić (1998) navode kako strateški poslovi nabave uključuju i benchmarking i kontroling nabave. Glavni je cilj benchmarkinga nabave mjerenje i kontinuirano poboljšavanje procesa, postupaka i politika organizacije u odnosu na najbolje prakse. Organizacije koje ocjenjuju svoj učinak u odnosu na druge mogu identificirati mogućnosti za stvaranje vrijednosti, odrediti prioritete za područja poboljšanja, usporediti izvedbu s očekivanjima kupaca i identificirati gdje je potrebna promjena (Renko i Pavičić, 1998). Benchmarking nabave je oblik mjerenja uspješnosti nabave, s ciljem poboljšanja nabave i posljedično, poboljšanja poslovanja poduzeća.

Strategija nabave, odnosno nabava u širem smislu poduzeća jedan je od najvažnijih alata za postizanje maksimalne dodatne vrijednosti. Strategija nabave služi kao vodič za organizaciju i treba se svake godine ažurirati kako bi se osigurala njezina usklađenost sa cjelokupnom poslovnom strategijom. Složenost nabave, potreba za razvojem strateških partnerstva, kao i sve veća specijalizacija, dovode do kontinuirano rastuće uloge nabave u lancu dodane vrijednosti. S aspekta objekta nabave u širem smislu, ono obuhvaća pored nabave materijala potrebnog za proizvodni proces, i nabavu usluga kao što su usluge istraživanja i razvoja, savjetodavnih usluga, logističkih usluga, prava i drugo (Ferišak, 2006).

3.4. Zadaci nabave

Polazeći od zadataka nabave, može se razlikovati oko četrdeset zadataka nabave, koji su prikazani u tablici 1, pri čemu su početni zadaci od 1. do 20., interni od 21. do 34. i finalni od 35. do 40. (Hernández i García, 2006).

Tablica 1. Zadaci nabave

Početni zadaci:

1. Suradnja s dobavljačima
2. Pomoć dobavljačima kako bi poboljšali svoje usluge i kvalitetu
3. Uspostavljanje programa za razvoj dobavljača
4. Analiziranje i procijena dobavljače i zamjenskih proizvoda
5. Nadgledanje da zalihe stignu do odredišta
6. Analiziranje i definiranje novih materijala
7. Stalna revizija razine usluge dobavljača
8. Konstantna upućenost o statusu narudžba
9. Primanje podrške dobavljača u slučajevima promjene u proizvodnim linijama
10. Pregovaranje o popustima i uvjetima plaćanja s dobavljačima
11. Pregovaranje o razini usluge dobavljača
12. Provjeravanje cjelovitosti nabave
13. Provjeravanje redovitosti plaćanja dobavljačima
14. Posredništvo u situacijama kada dobavljači imaju primjedbe
15. Istraživanje koliki doprinos dobavljači imaju za poduzeće
16. Odlučivanje o količini proizvoda i usluga koje treba nabaviti
17. Uključivanje dobavljača u zajedničke reklamne kampanje
18. Osiguravanje da će isporuka biti obavljena pravilno
19. Zaprimanje uzoraka i dogovaranje cijena s dobavljačima
20. Analiziranje i prihvaćanje cijena

Interni zadaci:

21. Obraćanje pažnje na kvalitetu nabavljenog materijala
22. Obavještavanje poduzeća o uvjetima pregovora s dobavljačima
23. Koordinacija dostavljene robe na odgovarajući način
24. Osiguravanje da su rotacije sirovina i zaliha ispravne
25. Pratiti analizu planiranja potrebe za materijalima (MRP) za svaki proizvod.
26. Imati najnovije informacije o programima održavanja
27. Dodavanje vrijednosti opskrbnom lancu
28. Stalno posjećivanje skladišta tvrtke
29. Praćenje promjena u trgovinskim odnosima poduzeća

30. Pomoć u osmišljavanju novih proizvoda
31. Pomaganje u pripremanju članaka za promociju
32. Podrška reklamnim kampanjama koje pomažu rotaciji proizvoda
33. Primjena strategija koje poboljšavaju prinos poduzeća
34. Svojim djelovanjem pomoći u radu ostalim dijelovima organizacije

Finalni zadaci:

35. Biti informiran o novim proizvodima na tržištu
36. Analiziranje prodajnih cijena u odnosu na promjene u nabavnim cijenama.
37. Poznavanje prinosa proizvoda
38. Informiranost o konkurenciji
39. Posjet prodajnim centrima i dobavljačima
40. Stalna informiranost o potrebama potrošača

Izvor: Hernández i García (2006)

Iz tablice se može se primijetiti da pedeset posto, odnosno dvadeset od četrdeset zadataka pripada početnoj fazi nabave, koja se na neki način može povezati s opskrbom. Međutim, važno je naglasiti da nabava nije samo funkcija opskrbe, nego se njezin utjecaj širi na cjelokupni opseg logistike, te i šire, u čitavoj organizaciji. To se može vidjeti iz internih i finalnih zadataka.

3.5. Politika nabave

Politika nabave neizostavni je i temeljni dio politike poduzeća (Ferišak, 2006). Politika poduzeća čini zbir ideja i mišljenja koji je temelj za postavljanje ciljeva poslova nabave, kao i za odabir smjerova, načina, financijskih i nefinancijskih sredstava te postupaka kojima se sve navedeno može realno ostvariti (Ferišak, 2006). Politika nabave polazi od želja i interesa individualnih jedinki koje se preobražavaju u želje i interese cjelokupnoga sustava, a ostvarenje tih potreba donosi korist svima prisutnima u procesu politike nabave (Ferišak, 2006). Svrha politike nabave je strukturirati i standardizirati nabavne postupke i strategije nabave kako bi se osigurala nabava robe i usluga na transparentan, objektivan i efikasan način.

Ostvarenje politike nabave čini i samu nabavu. Nabava određuje kriterije ponašanja zaposlenih u nabavi, tj. zadaje im izazove koje moraju svladati u namjeri ostvarenja zadanih ciljeva politike nabave (Ferišak, 2006). Put ostvarenja tih ciljeva zahtijeva donošenje različitih odluka koje mogu biti dugoročne, srednjoročne i kratkoročne (Ferišak, 2006).

U odlučivanju i procesu izvršenja postavljenih ciljeva potrebno je uključiti što više mogućih scenarija predviđanja budućih događaja i planirati više različitih strategija koje mogu odgovarati potencijalnim neočekivanim situacijama (Ferišak, 2006). Osim promjenjivih faktora, poslovne odluke trebale bi pozitivno djelovati i na stalne dijelove procesa nabave, a to su zaposleni, proizvodnja, troškovi prijevoza i sl. Ukratko, uspješno poduzeće koristi mrežu strategija koja pokriva sve njegove potrebe u danome trenutku. Valjanost politike nabave treba vrednovati vrednujući svaki dio od kojega se ona sastoji. Poduzeće može biti uspješno, ako ostvaruje najveću moguć dobit, uz najmanje moguće troškove i rizik.

Ciljeve nabave moguće je ostvariti zajedničkim međudjelovanjem sredstava nabave. Uspješna politika nabave prilagođava se potrebama tržišta i prati njegove promjene, stoga nisu sva sredstva nabave uvijek jednako zastupljena i njihova primjena prati društvene, ekonomske i tehnološke promjene tržišta. Neki od sredstava nabave su politike količine, politika kakvoće, politika nabavnih cijena i plaćanja, politika usluga, politika izvora i odnosa s dobavljačima, politika oglašavanja, politika oblikovanja proizvoda i politika odnosa s javnošću (Ferišak, 2006). Primjerice, u trenutku izbacivanja potpuno novog proizvoda na tržište politika oglašavanja bit će najzastupljenije sredstvo politike nabave. U slučaju nekog proizvoda koji postoji na tržištu dulje vrijeme, značajnija će biti politika nabavnih cijena i plaćanja itd. Podrazumijeva se da uspješni poduzetnik može samostalno i točno predvidjeti koja su mu sredstva nabave potrebna i u kojoj mjeri za ostvarenje ciljeva nabave.

3.5.1. Politika količina

Politika količina sredstvo je nabave koje analizira količine u kojima se materijal i proizvod nabavlja te rok isporuke istog. Politika količina strogo je vezana uz politiku cijene, primjerice, čest je slučaj povoljnijih cijena na veću količinu. Isto tako, politika količine među djeluje sa politikom skladištenja i zaliha. Cilj politike količina jest osigurati raspoloživosti proizvoda i usluga potrebnih za proizvodnju, odnosno prodaju finalnog proizvoda. Vrlo bitna stavka politike količina jest i ekonomičnost nabave, odnosno minimizacija troškova nabave, dopreme i skladištenja uz najmanji mogući rizik. Idealna količina nabave prosjek je minimalne sigurne količine koja predstavlja minimalni rizik (nabave, skladištenja, prodaje i sl.) i maksimalno ekonomski učinkovite količine (jedinična cijena je manja što je količina veća), odnosno uspostavljanje te ravnoteže osnova je politike nabave. proizvoda (koje se određuju na početku godine, PK), količine postojećih proizvoda ili materijala (zaliha, ZP) i količine završnih zaliha

(ZZ). Postupak računanja je sljedeći: KN se dobiva oduzimanjem ZP od PK, a dobivenoj se količini dodaje ZZ (Ferišak, 2006):

$$KN=PK-ZP+ZZ$$

Izračun ukupne količine nabave predstavlja polazište politike nabave. Nakon izračuna količine nabave slijedi planiranje troškova nabave, dostave, mogućeg uvoza i skladišta. U procesu planiranja nabave neophodno je provjeriti i (Ferišak, 2006):

- promjenjivost potrebe za proizvodima ili materijalima u zadanom vremenskom periodu
- stalnost vremenskog perioda nabave
- cijenu nabave, popust i sl.
- jesu li troškovi dostave fiksni, a ako nisu, o čemu ovise
- jesu li troškovi narudžbe fiksni ili se mijenjaju ovisno o broju narudžbi
- kako i koliko rastu troškovi zaliha i skladištenja
- je li minimalna količina isporuke dobavljača ograničavajući čimbenik nabave
- dostupnost potrebnih obrtnih sredstava
- dostupnost prikladnog skladišta
- mogućnosti kooperacije u procesu nabave (s ciljem optimiziranja procesa)

Politika količine u nabavi proizvoda ili materijala koristi i reciklažu postojećih. Reciklaža pritom predstavlja postupke kojima se iz iskorištenih proizvoda izrađuju (ili prerađuju) materijali, energija ili proizvodi. Četiri su vrste reciklaže (Ferišak, 2006):

- opetovana upotreba proizvoda na isti ili sličan način kao i kod prvog korištenja
- ponovna upotreba proizvoda na način različit od prvog korištenja
- upotreba dijelova proizvoda i materijala kao sekundarnih sirovina za proizvodnju tih istih proizvoda
- upotreba dijelova proizvoda i materijala kao sekundarnih sirovina za proizvodnju novih i različitih proizvoda

3.5.2. Politika zaliha

Politika zaliha osigurava adekvatnu količinu zaliha, odnosno količinu zaliha koja omogućuje nesmetano odvijanje procesa proizvodnje. Pri tome, uloga politike zaliha jest osigurati da zalihe budu financijski isplative. Nabava nije optimalna u tri slučaja, a to su prekonormne, nekurentne i nedostatne zalihe (Ferišak, 2006). Nekuretne zalihe su neplanirani višak materijala, a nedostatne su zalihe nenadoknadive i predstavljaju gubitak (Ferišak, 2006). Prekonormne zalihe, kao što i ime govori, su zalihe preko norme, odnosno određenog maksimalnog broja zaliha (Ferišak, 2006). One su posljedica narušavanja odnosa između broja isporučenih i broja proizvedenih proizvoda te broja potrošenih i proizvedenih proizvoda. Neusklađenost procesa proizvodnje i isporuke proizvoda moguća je zbog različitih uzroka, primjerice, zbog povećanja broja isporučenih proizvoda, zbog promjena procesa proizvodnje, zbog zastoja u proizvodnji, promjene strategije nabave itd. (Ferišak, 2006).

Nekurentne zalihe čini roba ili materijal koja ne ostvaruje dovoljan koeficijent obrtaja(Ferišak, 2006). Koeficijent obrtaja smanjuje se i kada zalihe prelaze normativnu količinu te su prekonormne zalihe među uzrocima stvaranja nekurentnih zaliha (Ferišak, 2006). Osim toga, nekurentne zalihe mogu biti i posljedica promjena u procesu proizvodnje, tehnoloških promjena, promjena vrijednosti materijala i sl. Promjene u procesu proizvodnje koje utječu na stvaranje zaliha odnose se na one promjene koje u proizvodnji koriste manje materijala, nego je planirano. Nastali višak predstavlja problem i šteti poduzeću. Ovakve zalihe moguće je prodati, čime se umanjuje financijska šteta poduzeća. Prodaja zaliha moguća je ako je nastali višak i dalje vrijedan i da za njim postoji potražnja na tržištu. Ako zalihe više ne vrijede i nije ih moguće prodati u obliku ili svrsi za koje se proizvedene, prodaju se kao otpad (Ferišak, 2006).

Nedostatne zalihe nisu dostatne, odnosno dovoljne za planirani proces proizvodnje te poduzeće ne može isporučiti planirani broj proizvoda i potencijalno trpi štetu. Nedovoljan broj zaliha često je posljedica krivovremene isporuke materijala (Ferišak, 2006). U tom slučaju, poduzeće ne može opslužiti tržište te se narušava njegova konkurentnost.

3.5.3. Politika kakvoće

Politika kakvoće temelj je zadavanja ciljeva koji se tiču vrsta i osobina predmeta nabave, kao i realiziranje tih ciljeva. Kakvoća predmeta nabave predstavlja uvjet koji mora biti ispunjen da bi do došlo do prodaje. Iako je proizvod velike kakvoće često skuplje nabaviti, on donosi veću

dobit poduzeću u daljnjem poslovanju (Ferišak, 2006). U tom kontekstu, kupoprodajni ugovor treba biti jasan i nedvosmisleno regulirati prava i obveze kupca i prodavatelja. Valjan kupoprodajni ugovor može zaštiti obje ugovorne strane u slučajevima neizvršenja ugovora, primjerice, u slučaju lošije kvalitete isporučenog proizvoda, definira prava kupca, mogućnosti reklamacije, povrata novca i sl. Istovremeno, prodavatelj mora biti siguran da će dobiti tražen novac, a ugovorom se definiraju postupci i mjere u slučaju da kupac ne izvrši plaćanje na dogovoren način i u dogovoreno vrijeme. Zahtijevana kakvoća proizvoda ili materijala također je definirana kupoprodajnim ugovorom. Tražena kakvoća ovisi o namjeni proizvoda ili materijala, a uvjete postavlja korisnik. Kakvoća proizvoda ili materijala odnosi se na njegove osobine ili svojstva (vanjski izgled, sastav, veličina, biokemijska svojstva, ambalaža i sl.) (Ferišak, 2006).

Tražena kakvoća robe rijetko je jedinstvena, u većini nabavnih procesa postoji raspon kakvoće koji je kupcu prihvatljiv, odnosno koji može tolerirati. Određivanje poželjnih tehničkih karakteristika proizvoda (i dopuštenog raspona) moguće je provesti nabrajanjem i opisivanjem podataka o svojstvima i definiranjem prihvatljivih granica tolerancije kakvoće nabavljenog predmeta ili spominjanjem trgovačkog imena (marka, brand) robe. Uobičajenu provjeru kakvoće provodi dobavljač i to uglavnom već u procesu proizvodnje. Proizvode i robu koja se proizvodi serijski i masovno uglavnom se kontrolira postojanje certifikata (koji izdaje neovisna organizacija) o određenom stupnju kakvoće (Ferišak, 2006). Najčešći takvi certifikati u današnje vrijeme su: ISO 9001 – 9004, ili EN 29001 – 29004 (na području Europske unije) (Ferišak, 2006). Provjeru kakvoće ne vrši samo dobavljač, taj se proces nastavlja i kod kupca i svih daljnjih korisnika (Ferišak, 2006).

Suradnja i prijateljski odnosi sa dobavljačima i kupcima olakšavaju pristup robi visoke kakvoće. Stoga suvremeni lanci opskrbe teže suradnji i međudjelovanju svih dijelova opskrbnoga lanca. Poticanjem međudjelovanja različitih faktora nabave postiže se njihova međuovisnost. Kada različiti ljudi ovise jedni o drugima, međusobno si više pomažu i uspješnije ostvaruju zajednički cilj. Osoba zadužena za nabavu sudjeluje u provjeri kakvoće robe i procesima otklanjanja robe s greškom. Ta je osoba zadužena i za upravljanje cijelim procesom nabave, odnosno svakim njegovim dijelom. Slično opisanom lancu opskrbe, funkcionira i menadžment kakvoće. Upravljanjem i povezivanjem svih njegovih dijelova postiže se kvalitetnija kontrola cijeloga sustava, ali i veća uspješnost čitavog sustava. Dijelovi toga sustava su faze nastanka kakvoće robe, učinci poduzeća, dokumentiranje proizvoda i njihovih

svojstava, količine proizvoda, rokovi izrade i dostave, inovativnost poslovanja i sl. Kakvoća ukupnog poslovanja označava se slovima TQM (engl. Total Quality Management) (Ferišak, 2006).

Standardizacija označava uklanjanja raznolikih svojstava robe i utvrđivanje manjeg broja temeljnih (standardnih) svojstva. Taj je postupak instrument politike kakvoće. Normizacija i tipizacija dvije su vrste standardizacije. Normizacija označava utvrđivanje posebnih fizičkih, kemijskih svojstva robe s namjerom nabavljanje robe jednostavnije i jeftinije. To se odnosi na svaki dio procesa nabave: nastanak, proizvodnju, nabavu, skladištenje, distribucija i primjenu. Sporedni dijelovi procesa nabave na koje također utječe normizacija su: zaštita okoliša i zdravlja te znanstvena i tehnološka kooperativnost (Ferišak, 2006):

- međunarodne norme – ISO, IEC
- državne/nacionalne norme – Hrvatski zavod za norme
- norme udruga – odnose se na određena područja, a imaju karakter preporuke (npr. udruga njemačkih elektrotehničara)
- norme poduzeća – razlikujemo: norme dimenzije, kakvoće, ispitivanja osobina sirovina i proizvoda, sigurnosti, isporuke, proizvodnje, sporazumijevanja, naziva, planiranja, konstruiranja i norme sortiranja

Oblikovanje, izdavanje i primjena norma količina izvodi se u svrhu sustava nabavljanja, te se radi toga moraju razlikovati ukupne količine koje su potrebne, količine nabave koje su ekonomične, količine nabave koje su unaprijed određene (normirane količine nabave) te količine nabave koje su minimalne.

Tipizacija je proces uklanjanja nepotrebnih raznolikosti u svezi vrste, dimenzija i izgleda cjelovitih proizvoda – agregata. Razlikujemo tipizaciju u okvirima države, u okviru udruga poduzeća, u okviru poduzeća koja kooperiraju i tipizacija unutar samog poduzeća (Ferišak, 2006). Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO – u Ženevi, brine se o određivanju općih normi koje vrijede u cijelom svijetu. U suvremenom prometu poseban značaj imaju norme serije ISO 9000 iz 1987. godine tj. norme ISO 9001 do 9004, a koje su navedene u nastavku (Ferišak, 2006):

- Norme ISO 9000 sadrže smjernice za uspostavljanje i osiguranje sustava kakvoće, te za dokazivanje razine osiguranja kakvoće nekog poduzeća koje nešto proizvodi, prodaje ili pruža usluge.
- ISO 9001 definira sustav kakvoće u konstrukciji, razvoju, proizvodnji, instalaciji/montaži i servisu tj. u cijelom životnom ciklusu proizvoda. Koristi su u proizvodnim i uslužnim poduzećima.
- ISO 9002 koristi se pretežno u proizvodnim poduzećima, ako isporučitelj/proizvođač treba dokazati da ispunjava zahtjeve osiguranja kakvoće u proizvodnji, odnosno montaži.
- ISO 9003 definira sustav osiguranja kakvoće u završnom ispitivanju/kontroli gotovih proizvoda
- ISO 9004 sadrži smjernice za rukovodne, organizacijske, tehničke, administrativne i kadrovske pripreme, te zadatke u svezi provedbe sustava osiguranja kakvoće u vlastitoj organizaciji.

Poduzeća mogu pribaviti ISO certifikate od neovisnih institucija, koje su akreditirane za ocjenu i kontrolu osiguranja kakvoće u skladu s tim normama. Proizvod ili usluga dobavljača koji dokaže da posluje u skladu sa ISO standardima zahtjeva minimum posla vrednovanja kakvoće, kontrole rokova, prijemne kontrole itd., te se time smanjuju troškovi vezani uz kontrolu kakvoće (Ferišak, 2006.).

Prema Ferišak (2006), u slučaju da kvaliteta isporuke nije zadovoljavajuća, tj. da je poduzeće zaprimilo robu nedostatne kakvoće treba postupiti na sljedeći način:

- odbiti prihvatiti pošiljku
- zahtijevati od dobavljača da otkloni utvrđene nedostatke
- tražiti sniženje cijene na temelju niže kakvoće od ugovorene
- zahtijevati od dobavljača da se roba reciklira o njegovom trošku
- zahtijevati od dobavljača naknadu štete

3.6. Operativno planiranje nabave

Operativno planiranje nabave provodi se s ciljem pronalaženja rješenja budućih problema opskrbe poduzeća sredstvima za proizvodnju i uslugama. Svi operativni planovi moraju biti u

skladu sa strategijama, politikama i vizijama poduzeća. Operativni poslovi moraju omogućiti da nabava funkcionira prema ciljevima koje je poduzeće postavilo sa određeno razdoblje.

Cilj planiranja potreba za predmetima rada i usluga je da se za plansko razdoblje definira asortiman, kakvoća, količina, te vrijeme i mjesto potreba u skladu s planovima proizvodnje i prodaje (Ferišak, 2006). Razlikujemo tri koraka i vrste u planiranju. Prvi korak se odnosi na primarne potrebe (određuju se potrebe za konkurentnim proizvodima, gotovim proizvodima, pričuvnim dijelovima i trgovačkom robom). Također, utvrđuju se sekundarne potrebe kao što su potrebe za materijalima, dijelovima i sklopovima, koji se ugrađuju u proizvode za tržišta. Te na koncu i tercijarne potrebe koje podrazumijevaju razne pomoćne i pogonske materijale koji ne ulaze u sastav proizvoda, ali su nužni za odvijanje proizvodnje (Ferišak, 2006).

Prema načinu istraživanja potreba razlikujemo determinističke, stohastičke i heurističke metode. Determinističko istraživanje potreba temelji se na jednoznačnim, potpunim i točnim opisom proizvoda koji se može napraviti na različite načine (Ferišak, 2006):

- Nacrti – grafički prikazuju sastav proizvoda u određenom mjerilu ili pomoću normiranih simbola.
- Sastavnice – prikazuju strukturu proizvoda u obliku liste, u kojoj se navedu bitni podaci o proizvodu i njegovim komponentama. Razlikujemo: količinske sastavnice, strukturne sastavnice, hijerarhijske sastavnice i sastavnice varijanata.

U stohastičkom istraživanju potreba riječ je o materijalima koji su ABC analizom svrstani u C skupinu, te o pomoćnim i pogonskim materijalima koje nabava drži na zalihi, za njih ima utvrđene normative zaliha i za njih samostalno istražuje buduće potrebe (Ferišak, 2006). Za materijale se uzima pojedinačno prosjek potrošnje zadnjih nekoliko mjeseci i tome se svakog mjeseca dodaje potrošnja prošlog mjeseca, a isključuje se najstariji podatak. Ako je riječ o redovitim potrebama, tada potrebe mogu biti konstantne i imati trend rasta ili pada. U pravilu se heurističkim metodama istražuju potrebe za malen broj predmeta rada, a u procjeni potreba koriste se logičke i intuitivne metode (Ferišak, 2006).

Prema Ferišak (2006), na planiranje načina nabave utječu razni instrumenti kao što su politika količina, kakvoće, cijena, izvora nabave, odnosa s dobavljačima, ugovora, te situacije na tržištu i troškovi nabavljanja. U planu nabave treba odgovoriti na pitanja kada i koliko nabaviti, da bismo zalihe pravodobno dopunili i istodobno postigli optimalne troškove nabave.

Planiranje rokova nabave potrebno je poznavati njegov period nabavljanja (v) izražen u adekvatnim vremenskim jedinicama, najčešće danima. Period nabavljanja je vrijeme koje prođe od trenutka utvrđivanja potreba za određenim predmetom nabave do trenutka kad je taj predmet raspoloživ korisnicima. Period nabavljanja možemo podijeliti na pripremu naručivanja (t_p), na vrijeme isporuke dobavljača ili izrade proizvoda u vlastitoj proizvodnji (t_i), te na vrijeme prijama, skladištenje i izdavanja predmeta rada korisnicima (t_s) (Ferišak, 2006.).

$$v_N = t_p + t_i + t_s$$

Plan potrebnog datuma naručivanja (T_N) izračuna se tako da se od datuma kada su predmeti rada potrebni korisnicima (T_i) odbije vrijeme nabavljanja (v_N) (Ferišak, 2006.).

Planiranje količina nabave je usko povezano s planiranjem rokova nabave u okvirima pojedinog načina, tj. strategije sustava nabavljanja. Cilj planiranja količina nabave je optimiziranje ukupnih troškova. U okviru ukupnih troškova nabave treba uzeti u obzir i slijedeće troškove kao odlučujuće (Ferišak, 2006.):

- Izravni troškovi nabave (TNi) su troškovi predmeta nabave. Izračunavamo ih množenjem nabavne cijene i potrebne količine.
- Neizravni troškovi nabave (TNn) su troškovi funkcije nabave – plaće djelatnika nabave, istraživanja tržišta nabave, ispitivanje kakvoće i dr.) neizravni troškovi su fiksni troškovi, koji se prema nekom ključu raspoređuju na objekte/predmete nabave.
- Troškovi nedostatnih zaliha (TZn) javljaju se ako potreban materijal nije pravodobno isporučen, a sigurnosna zaliha ne pokrije rizike isporuke.
- Troškovi kamata na zalihe (TK) i troškovi skladištenja (TS) – amortizacija skladišnih zgrada i opreme u skladištu, plaćanje najma za tuđi skladišni prostor i opremu, troškovi grijanja, rasvjete i sl.

Sustavi nabavljanja podrazumijevaju sređeni postupak opskrbe poduzeća potrebnim predmetima rada/robama koji se temelji na instrumentu količine nabave (q) i instrumentu trenutka/vremena nabave (t). Sustav nabavljanja trebao bi ispuniti ove zahtjeve: zadovoljenje ciljeva sigurnosti i ekonomičnosti, te da odgovara prilikama na tržištu; te da se instrumenti količine isporuke i trenutka nabave što bolje iskoriste. Prema Ferišak (2006), razlikujemo nekoliko temeljnih skupina nabave: kontinuirani sustav, periodični (diskretni, dinamični) sustavi, adaptivni sustav, sustav nabavljanja ovisnih predmeta rada, tzv. „*kanban*“ sustav

(sustav upravljanja proizvodnjom i isporukama materijala od strane korisnika) i tzv. „*just-in-time*“ sustav nabavljanja.

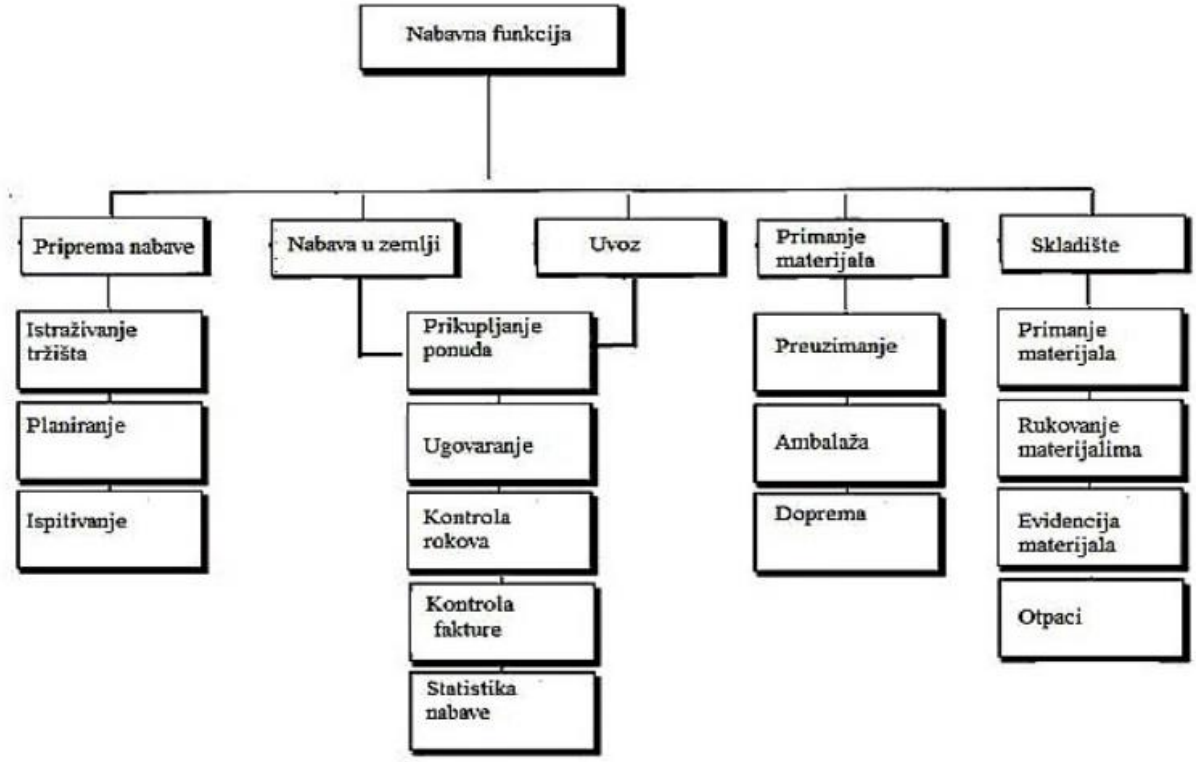
Kod planiranja zaliha predmeta rada, zalihe ne smiju biti ni premalene, ali niti prevelike jer će smanjiti ekonomičnost poslovanja, likvidnost poduzeća te povećati mogućnosti pojave nekurentnih zaliha (Ferišak, 2006). Za potrebe planiranja zaliha valja poznavati ukupne planske potrebe, prošlu potrošnju, te stanje zaliha kao i količine nabave i sustav nabavljanja pojedinih vrsta/skupina materijala. Polazište u planiranju zaliha predmeta rada su pokazatelji prosječnih količina i vrijednosti zaliha u prošlom razdoblju, te pokazatelj koeficijenata obrtaja i vremena obrtaja pojedinih vrsta predmeta rada (Ferišak, 2006).

3.7. Organizacija nabave

Proces organizacije nabave provodi se sustavno, što znači da se organizacija nabave promatra kao cjeloviti sustav. Sustav nabave se sastoji od međusobno povezanih dijelova. Ukoliko se dijelovi sagledavaju pojedinačno gubi se sinergija koju imaju kao cjelina (Ferišak, 2006).

Organizacija nabave može se organizirati na razne načine: prema zadacima koje nabava obavlja, prema materijalu koji se nabavlja, geografskom području odakle se materijal nabavlja ili kombinacijom više načina (Sikavica i Novak, 1999). Najveće organizacije mogu sve te poslove, odnosno zadatke, dalje raščlanjivati ovisno o svojim potrebama i specifičnostima (Sikavica i Novak, 1999).

Slika 1. Organizacijska shema nabavne funkcije u poduzeću



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999)

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Organizacijsku strukturu treba oblikovati na način da se zadovolje ciljevi i zadaci zaposlenih u službi nabave. Zaposleni u službi nabave moraju znati što se od njih očekuje, kako bi mogli, u suradnji s menadžmentom, odrediti ciljeve rada, zahtijevati potrebne informacije i sredstva, te dobiti adekvatna ovlaštenja i odgovornosti (Pavia, 2002).

Organizacijska struktura trajno regulira poslove nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugima, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova. Pojam organizacijske strukture odnosi se na: podjelu zadataka i funkciju nabave, sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta i odnosa između njih, sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta te na sustav komunikacije između radnih mjesta (Ferišak, 2006.). Tipovi organiziranja su prema Ferišak (2006) su:

- Tayloristička organizacija – razrađena hijerarhija odlučivanja, pretpostavljenost i podređenost organizacijskih jedinica i radnih mjesta, uska funkcionalna podjela područja aktivnosti, jednolinijski odnosi i formalni komunikacijski kanali, te utvrđeni oblici upravljanja i kontrole izvršenja zadataka.

- Matrična organizacija – daje podršku radu timova u izvršavanju projektnih organizacija
- Linijska organizacija – potrebno je prirediti potrebnu dokumentaciju kako bi se točno znalo kako su razgraničeni i kome su dodijeljeni pojedini zadaci nabave, a rukovoditeljima omogućilo koordinaciju rada, upravljanje, odlučivanje itd. uz što manje improvizacije.

Organizacija poslovanja se bavi strukturiranjem procesa nabave, kako bi djelovanje procesa bilo u skladu s ciljevima nabave. Pojam organizacije poslovanja obuhvaća: zadatke koje treba izvršiti, vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka, angažman ljudi i sredstava u izvršavanju zadataka, regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima nabave i provedenom organizacijskom strukturom (Ferišak, 2006.).

Ferišak (2006) navodi kako su četiri faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja:

1. analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda
2. analiza postojećeg sustava
3. oblikovanje nove organizacije
4. provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije

3.8. Procesi u sustavu i poslovanju nabave

Nabava uključuje širok skup djelatnosti koje počinju pripremanjem i planiranjem i vode do kupoprodaje robe, a zatim slijedi slanje i dostava robe koje završavaju primanjem i skladištenjem robe. Koraci procesa nabave su: izdavanje, skupljanje i analiza nabavnih zahtjeva, određivanje nabavnih izvora i dobavljača, izrađivanje i slanje upita dobavljačima koji kupcima odgovaraju sa ponudama (Ferišak, 2006). Nakon pregovora i dogovora slijedi odabir optimalne ponude i odluka o nabavi temeljem te ponude. Kupac i dobavljač sklapaju kupoprodajni ugovor u kojem definiraju prava i obveze kojima se štite i osiguravaju ispunjenje ugovorenih obveza, koje uključuju način i vrijeme dopreme, kakvoću robe, količinu robe, kao i mogućnosti povrata robe u slučaju da ona ne ispunjava tražene uvjete, skladištenje te uvjete plaćanja (Ferišak, 2006).

Nakon odabira optimalne ponude i odluke o nabavi izrađuje se zahtjev za nabavu (zahtjevnica, narudžba) koju izrađuje kupac, odnosno poduzeće koje ima potrebu za određenim proizvodima

ili materijalima. Taj dokument obvezno sadrži šifru i naziv proizvoda (opći podaci), podatke o karakteristikama proizvodima (kakvoća proizvoda), podatke o broju traženih proizvoda (količina robe). Politikom kakvoće, u tom se dokumentu navode i provjere robe (atest ili druga ispitivanja), podaci o ambalaži i drugim uvjetima koji osiguravaju željenu kakvoću robe. Osim detalja o robi koja se nabavlja, zahtjevnica sadrži i podatke o dobavljaču i kupcu (naziv poduzeća i sl.), vrijeme i način otpreme robe te mjesto na kojem kupac prima robu (Ferišak, 2006).

Kupac od dobavljača traži ponudu, odnosno podatke o njegovim uslugama, cijenama (popustima), količini i kakvoći robe te o uvjetima moguće isporuke. Poduzeće ne šalje upit samo jednom dobavljaču, već mnogim upitima istražuje tržište i traži najpovoljniju ponudu koja će za njegov nastavak poslovanja biti najisplativija. Tržište je moguće ispitivati u bilo kojem trenutku pa čak i unaprijed, s namjerom priprema jedinstvene robe ili posebne količine robe (Ferišak, 2006).

Prema orijentaciji, odnosno podacima koje ispituju, dvije su vrste upita kojima poduzeće dobiva informacije o tržištu nabave i dobavljačima. To su konstrukcijski orijentiran upit i funkcionalno orijentiran upit. Konstrukcijski orijentiran upit traži precizno zadane karakteristike robe i dobavljač odgovara svojom ponudom u kojoj pod različitim uvjetima može udovoljiti tom zahtjevu i isporučiti baš tu i takvu robu. S druge strane, funkcionalno orijentirani upit opisuje primjenu i zahtjeve kojima treba udovoljiti, a dobavljač, odnosno (još uvijek ponuđač) nudi najpovoljnije rješenje za kupčev problem (Ferišak, 2006).

Ponuda dobavljača je neobvezna i informativna, a na temelju nje moguće je sklopiti kupoprodajni ugovor. Kupac koji odabere određenu ponudu, prihvaća ju i ponuđaču šalje obavijest o tome. Prihvaćanjem ponude, kupac prihvaća i sve njene uvjete, a ugovor se smatra sklopljenim kada ponuđač primi izjavu o prihvaćanju ponude. U tome trenutku ponuđač postaje dobavljač (Ferišak, 2006).

Iako je u teoriji postavljanje upita, dobivanje više ponuda i odabir najpovoljnije vrlo jednostavno, na realnom je tržištu nabava mnogo složenija (Ferišak, 2006). Poduzeća manipuliraju sredstvima kao što su mito, posredovanje i naknadne promjene ponuda. Time se ograničavaju određeni izvori nabave i dobavljači za račun drugih koji sklapaju posao nabave. Mane nabavnih poslova su: ponavljajuća nabava, predrasude prema pojedinim tržištima i

dobavljačima, neadekvatna organizacija, decentralizacija nabave i gospodarska politika (koja može nepovoljno utjecati na poduzeća).

Pregovaranje u nabavi obuhvaća iznošenje ideja, prijedloga, potreba, mišljenja i stavova stranki koje žele ugovoriti posao. Rješenje koje postignu, svi uključeni, trebaju smatrati ravnopravnim i pravednim te se dobrovoljno složiti sa zajednički postignutim dogovorom. Komunikacija pregovora uvijek mora biti nedvosmislena, sažeta, učtiva, pravovremena, cjelovita, poslovno primamljiva i jedinstvena (Ferišak, 2006).

Ugovor o nabavi najčešće se sklapa u pisanome obliku. Sklopljen ugovor potvrda je da su se sve prisutne stranke dobrovoljno složile i prihvatile ugovorena prava i obveze (Ferišak, 2006). Osim toga, on je i temelj provjere ugovorenoga procesa nabave, ali i polazište za rješavanje mogućih sporova. Ugovor o nabavi moguće je sklopiti na osnovi prihvaćene ponude ili narudžbe (Ferišak, 2006). Nadalje, u ugovoru nabave se razlikuju bitni i ostali elementi. Bitni elementi ugovora su: oznake ugovornih stranaka, predmet ugovora i cijena (Ferišak, 2006). Ostali su elementi ugovora o nabavi kakvoća predmeta nabave, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, uvjeti i mjesto plaćanja, način transporta, osiguranje, jamstvo, nadležnost suda u slučaju spora i drugi uvjeti (Ferišak, 2006).

Funkcioniranje poduzeća započinje sa narudžbom kao prvim poslovnim procesom u organizaciji. Poduzeće šalje narudžbu (nalog) drugom poduzeću (dobavljaču) kojim potražuje uslugu ili robu uz neke uvjete. Dobavljač može primiti narudžbu od drugog poduzeća tako što prihvati ponudu, ili prihvati prijedlog za završavanje posla na temelju već od prije poznatih uvjeta prodaje te također kao zahtjev za dovršavanje dijela isporuke usluga ili robe (Ferišak, 2006).

Nakon što dobavljač prihvati narudžbu to dovodi do sklapanja kupoprodajnog ugovora. U ugovoru o nabavi se navodi mjesto sa kojeg će se preuzeti roba, te će se u tom ugovoru nalaziti i klauzule Incotermsa (Ferišak, 2006). Tijekom preuzimanja robe kupac bi trebao provjeriti odgovara li ta roba onoj vrsti, količini i kvaliteti robe koja je navedena u narudžbi, ugovoru o nabavi ili dodatnim dokumentima (Ferišak, 2006). nakon toga se provjerava je li bilo nekog oštećenja prilikom transporta robe. Ferišak (2006) napominje kako se treba posvetiti pažnja na navedeno:

- da su dijelovi robe neoštećeni, da nisu vidljivo raspakiravani, odnosno otvarani i da izvana izgledaju ispravno,
- da nema lomova i oštećenja kod staklenih predmeta, proizvoda od porculana, keramike itd.
- da preuzeta roba nije bila namočena vodom ili nekom tekućinom, odnosno da nije promijenjen vanjski izgled robe.

Skladištenje robe je odgovoran posao, te je vrlo bitno da se roba skladišti prema vrsti i svojstvima robe. Roba koja je lako lomljiva, zapaljiva, koja se brzo kvari i koja je opasna po zdravlje nju treba skladištiti sa posebnom pozornosti. Nadalje, robu koja je najteža treba staviti na ono mjesto u skladištu koje je najbliže mjestu isporuke, također robu sa velikim koeficijentom obrtaja treba smjestiti na najbliže mjesto izdavanja robe. Ferišak (2006), navodi kako se koriste tri sustava rasporeda robe na skladištu:

- Fiksna mjesta za određene robe
- Mjesto koje služi za slobodno korištenje unutar skladišta
- Skladište koje se koristi potpuno slobodno (kaotično skladištenje)

Nadalje, kupac je u obvezi da plati kupovnu cijenu robe prema ugovoru. Za plaćanje je odgovoran odjel za plaćanje u poduzeću, no prije plaćanja se treba provjeriti točnost računa, te je li taj račun dobavljača sadrži točan iznos i količinu naručene, isporučene i preuzete robe (Ferišak, 2006).

3.9. Odabir dobavljača

Odabir dobavljača obično je dugotrajan postupak koji obuhvaća procjenu dobavljača na temelju nekoliko kriterija poput cijena i troškova nabave dobara i sirovina, procjene kvalitete, organizacijski cilj, kvaliteta osoblja, sustav isporuke itd (Stanley i Gregory, 2001). Odabir dobavljača je kompliciran proces zbog činjenice da se moraju uzeti u obzir brojni kriteriji u procesu odlučivanja. U postupku odabira dobavljača, baza podataka koja sadrži popis dobavljača s njihovim profilima može biti od iznimne koristi za poduzeće (Stanley i Gregory, 2001). Važne informacije koje baza treba sadržavati su tehničku sposobnost, procjenu kvalitete i organizacijski profil dobavljača.

Stanley i Gregory (2001) istraživali su nabavnu funkciju u brojnim industrijama na temelju čega su zaključili kako su ključni kriteriji pri odabiru dobavljača: 1) trošak nabave, 2) tehnička sposobnost dobavljača, 3) procjena kvalitete nabave i 4) profilu dobavljača.

Prilikom procjene troška nabave cilj je identificirati troškove povezane s kupnjom dobara i usluga. Pod troškove nabave najčešće se podrazumijeva kupovna cijena dobara i usluga, trošak prijevoza i porezi (Stanley i Gregory, 2001). Operativni troškovi se također razmatraju prilikom izbora dobavljača, a uključuju trošak obrade transakcija, troškove povezane s neprihvaćanjem narudžbe itd. U suštini, troškovi su vrlo važan kriterij za odabir dobavljača i ostvarivanje ciljeva poduzeća. Prema Stanley i Gregory (2001) najvažnija komponenta troškova nabave jest cijena dobara i usluga koja se nabavlja. U uvjetima rastuće konkurentnosti, poduzeća mogu opstati na tržištu ako su efikasna, a efikasnost se jednim dijelom postiže odabirom onih roba i usluga kojima se minimiziraju troškovi. Međutim, osim samih dobara i usluga, distribucijski kanal nosi određene troškove kao što su troškovi prijevoza, skladištenja, rukovanja i pakiraja, štete koje mogu nastati prilikom transporta i trošak osiguranja.

Stanley i Gregory (2001) navode kako dobavljači moraju biti tehnički osposobljeni kako bi dostavili kvalitetan proizvod ili uslugu i osigurali poboljšanje njihovih performansi u budućnosti. Ovaj kriterij posebno dolazi do izražaja kada strategija poduzeća uključuje kontinuirani razvoj novih proizvoda. Dobavljači moraju biti tehnički osposobljeni pratiti inovacije poduzeća i odgovoriti na potražnju za specifičnim robama i uslugama koje se mijenjaju ovisno o potražnji za finalnim proizvodom.

Procjena kvalitete proizvoda i usluga također jest jedan od najvažnijih kriterija prilikom odabira dobavljača. Ovaj se kriterij mjeri na temelju određenih standarda kvalitete poput dimenzija, specifikacija, performansi, sastava itd. O kvaliteti proizvoda može svjedočiti i stopa neispravnih, odnosno reklamiranih proizvoda bilo od samog poduzeća koje nabavlja proizvode ili od strane finalnog potrošača.

Prema Stanley i Gregory (2001), odabir dobavljača će također ovisiti o profilu dobavljača, a koji je uvjetovan, između ostaloga time jesu li proizvodi i usluge dostavljeni na vrijeme, odnosno koliko je prošlo od trenutka nabave do dostave samog proizvoda. Što je vremenski jaz između nabave i dostave kraći, to je veća vjerojatno da će se proizvodni proces odvijati neometano pa je samim time onaj dobavljač koji ima kraće razdoblje dostave konkurentniji. Odabir dobavljača će isto tako ovisiti o profilu dobavljača a koji ovisi i o financijskoj stabilnosti

dobavljača (Stanley i Gregory, 2001). Ukoliko dobavljač nije financijski stabilan, isporuka proizvoda i usluga jest upitna.

4. Zaključak

Uloga nabave se kroz povijest mijenjala. Nabava je s povećanom konkurencijom i dosizanjem minimalnih troškova prestala biti pasivna i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih funkcija. Nabava jest postala strateška funkcija čija je uloga ključna za uspjeh suvremenih poduzeća. Nabava, između ostaloga pomaže organizacijama da postanu pouzdani kupac dobavljačima što proizvođačima pomaže da pokrenu inovacije i brže dovedu proizvode na tržište i to s većom dodanom vrijednošću. Zadaci nabave danas obuhvaćaju cjelokupni opseg logistike, pa i šire, od proizvodnje, dizajna, prodaje i financija.

Sve zamisli i ideje na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave, te načini i mjere za učinkovito i racionalno poslovanje određeni su politikom nabave. Riječ je o temeljnom aktu nabavne funkcije čija je svrha standardizirati sve postupke i strategije u okviru nabave kojima se osigurava ostvarivanje dodane vrijednosti za poduzeće. Instrumenti politike nabave su, između ostaloga politika kvalitete, količina i zaliha. Svrha tih instrumenata jest osigurati opskrbu robe ispravne kvalitete, u odgovarajućim količinama, opskrbu na pravom mjestu, u pravo vrijeme te uz pravu cijenu.

Ključ učinkovitog djelovanja nabavne funkcije jest kvalitetno oblikovana organizacijska struktura poduzeća. Organizacijskom strukturom nabavne funkcije osigurava se podjela zadataka i funkcija nabave, te se utvrđuje odnos između rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta. Organizacijsku strukturu treba oblikovati na način da se zadovolje ciljevi cjelokupnog poduzeća, odnosno kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Organizacijska struktura poduzeća mora biti postavljena na način koji omogućuje odvijanje procesa nabave na najbolji mogući način.

Uloga nabave jest upravljati dobavljačima na način koji omogućuje stvaranje dodane vrijednosti za sve dionike poduzeća. Kvalitetno uspostavljena nabavna funkcija osigurava dosizanje minimalnih troškova te potiče inovacije u samom poduzeću. U vremenima zasićenosti tržišta, nabava može i treba biti instrument diferencijacije poduzeća, odnosno izvor dodane vrijednosti za poduzeće. Međutim, kvalitetnu nabavnu funkciju jest potrebno stvarati dugoročno. Drugim riječima, nabavnu funkciju je potrebno kontinuirano unaprjeđivati i kontinuirano povećavati razinu njezine učinkovitosti.

Literatura

1. Andel, T. 5 New Roles for Procurement in the Supply Chain. Material handling & logistics [Online]. Dostupno na: https://www.mhlnews.com/global-supply-chain/article/22050284/5-new-roles-for-procurement-in-the-supply-chain [pristupljeno: 20.6.2020].
2. Ballou, R.H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing and Controlling the Supply chain. 5th Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall Inc.
3. CIPS (2020). What is Procurement? [Online]. Dostupno na: https://www.cips.org/cips-for-individuals/what-is-procurement/ [pristupljeno: 23.6.2020].
4. Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, menagement., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada.
5. Hugos, Michael (2003). Essentials of supply chain management. New Jersey: John Wiley & sons, Inc.
6. Hernández, R. i García, G., (2006). The Importance of the Procurement Function in Logistics in Proceedings ICIL'2006, Kaunas University of Technology, Lithuania str. 149 – 157.
7. Hong, P. i Kwong, H.B. (2012). Strategic Procurment: a Review and Prospect. Article in International Jurnal of Procurement Management. Vol 5. No. 4. str. 452–469.
8. Krpan, Lj., Varga, D. i Maršanić, R. (2010). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. ISSN 1846-6168. UDK 658.71. [Online]. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/146256 [pristupljeno: 22.6.2020].
9. Pavia, N. (2002). Nabavna funkcija u hoteljerstvu, Tourism and hospitality management, 8 (1-2), 87-92.
10. Renko, N., i Pavičić, J. (1998). Benchmarking i mogućnosti njegove primjene. br. 8, Zagreb:RRIF, str. 99.
11. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) Poslovna organizacija. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator, str. 787
12. Stanley E. G. and Gregory M. M. (2001) "Achieving World Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers and Bridges" A Compiled Research Report.

Popis tablica

Tablica 1. Zadaci nabave 10

Popis slika

Slika 1. Organizacijska shema nabavne funkcije u poduzeću 21