Politika nabave i strategije izvora opskrbe

Wengert, Fabian

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:912006

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

Stručni studij Trgovina

Fabian Wengert

Politika nabave i strategija izvora opskrbe

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Fabian Wengert

Politika nabave i strategija izvora opskrbe

Završni rad

Naziv kolegija: Nabavno poslovanje

JMBAG: 0010220662

e-mail: fwengert@efos.hr

Mentor: doc.dr.sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Commerce

Fabian Wengert

Procurement policy and supply source strategy

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: Fabian Wengert

JMBAG: 0010220662

OIB: 99782054077

e-mail za kontakt: fwengert@efos.hr

Naziv studija: stručni studij Trgovina

Naslov rada: Politika nabave i strategija izvora opskrbe

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

U Osijeku, 2020. godine Potpis: Fabian Wengert

Politika nabave i strategija izvora opskrbe

SAŽETAK

U ovom se završnom radu razrađuje tema politika nabave i strategija izvora opskrbe. Cilj ovoga rada je pojasniti ulogu nabave u radnom procesu poduzeća te se time postavlja pitanje koliko nabava ima utjecaj na poduzeće. Od velike važnosti je da nabava donosi ispravne odluke kako bi poduzeće ostvarilo dobit. Pokušat će se dokazati da je nabava veoma bitna za svako poduzeće. Pridodaje se važnost kvaliteti, cijeni kao i odabir dobavljača. To su neki od faktora na koje djelatnik treba obratiti pažnju. Ispravna odluka o nabavi količine i stvaranju zaliha treba se pridodati pažnja kako ne bi došlo do poremećaja u procesu proizvodnje odnosno stvaraju se problemi koje je teško riješiti, može se stvoriti gubitak. U današnjici, svakom poduzeću postaje reciklaža sve važnija radi očuvanja okoliša i recikliranje određenih materijala za njihovu ponovnu uporabu. Zagađivanje okoliša je jedan od ključnih problema poduzeća. U ovom se radu također ističu određeni faktori koji utječu na nabavu robe te se spominju određene strategije koje djelatnik nabave treba kombinirati kako bi uspješno izvršio svoj zadatak i time pridonio optimalnu ili odličnom uspjehu poduzeća. Također je stavljen naglasak i na praktični dio rada u kojem se odlučilo za tvrtku Mako d.o.o na kojem se problematika ukazuje. Djelatnici nabave trebali bi biti sposobni ljudi koji mogu na temelju svih sakupljenih istraživanja odnosno analizom svih dostupnih podataka odlučili o odabiru određenih materijala odnosno dobavljača.

Ključne riječi: nabava, dobavljač, strategija, cijena, kvaliteta

Procurement policy and supply source strategy

ABSTRACT

This final paper elaborates on the policies of commerce and strategies of source supply. The aim of this paper is to intensify work in the workflow of businesses that have raised the question of how much impact it has on businesses. It is of great importance to make the right decisions as to how the company made a profit. They will try to prove that they get very little for each company. It is attached to important qualities, price as well as supplier selection. In order for some of the factors the employee must pay attention to. The correct decision to purchase and create stock should be taken care of so as not to disrupt the production of the product or create problems that are difficult to solve, loss can be created. Nowadays, every business becomes a recycler of increasingly important radio protection and recycling of certain materials for their reuse. Environmental pollution has been one of the key issues for businesses. This paper also identifies the same determinants that have the advantage of sourcing a product to highlight a strategy that an employee needs to combine in order to successfully accomplish their task and time to add optimal or excellent company performance. There was also an emphasis on a practical working session in which it was decided for the company Mako d.o.o where it is problematized and said. The staff could be capable people who could find all the research collected or analyze all the available data that made the decision to select specific materials or deliver them.

Keywords: purchase, supplier, strategy ,price quality

Sadržaj

1. Uvod ... 1
2. Metodologija rada ... 2
2.1. Predmet istraživanja ... 2
2.2. Metode istraživanja ... 2
3. Politika nabave ... 3
3.1. Politika količine ... 4
3.2. Politika zaliha ... 6
3.3. Reciklaža u politici količina ... 7
3.4. Politika kakvoće ... 7
3.5. Politika nabavnih cijena ... 9
3.6. Politika izvora nabave ... 13
4. Strategija nabave ... 16
4.1. Strategije izvora opskrbe ... 17
4.2. Nabava na lokalnom i globalnom tržištu ... 17
4.3. Insourcing/ Outsourcing ... 19
5. Praktični dio: Mako ... 20
5.1. Općenito o Mako ... 20
5.2. Poslovanje tvrtke Mako ... 21
6. Zaključak ... 23
7. Literatura ... 25

1. Uvod

U ovom završnom radu je tema politika i strategija nabave. Postavlja se pitanje ima li dobavljač i materijal utjecaj na nabavu poduzeća i u kojem je to omjeru vidljivo. Nabava je kompleksan proces koji zahtjeva istraživanje tržišta i izbor dobrih dobavljača. Rad je sastavljen od tri poglavlja koja pokušavaju tu hipotezu potkrijepiti. U prvom poglavlju „Metodologija rada“ se opisuje koje su metode rada primijenjene. U drugom poglavlju „Politika nabave“ pokušava se naglasiti koje sve poslove moraju djelatnici obavljati da bi optimalno nabavili robu za određeno poduzeće i koji sve faktori utječu na odabir kvalitetne robe. Ne samo kvaliteta, nego i cijena ima veliki utjecaj na odabir robe. Djelatnik nabave mora biti sposoban u odlučivanju količine robe kako bi proizvodnja optimalno funkcionirala. Velike zalihe stvaraju problem, ali i male jer može doći do prestanka proizvodnje. U svemu tome izbor odgovarajućeg dobavljača ima relevantnu ulogu. Dobavljač mora biti pouzdan i povoljan s cijenom nabavne robe, a kvaliteta mora biti zadovoljavajuća zahtjevima nabave. U današnje vrijeme reciklaža je veoma bitna tako da poduzeća moraju voditi brigu o otpadu koji proizvode odnosno recikliraju. Čuvanje okoliša postaje sve važnija. U trećem poglavlju stavlja se naglasak na strategiju nabave, izvora, opskrbe kao i kretanje nabave na globalnom i lokalnom tržištu te pojmovi insourcing i outsourcing bit će pojašnjeni. Kombinacijom određenih strategija koje se dobiju raznim analizama tržišta i drugih faktora djelatnik nabave pronalazi individualno za svako poduzeće optimalnu kombinaciju koja će biti najbolja za poduzeće. Također se stavlja naglasak nabave kao relevantan dio cjelokupnog poduzeća u kojem će se pokušati prikazati u praktičnom dijelu rada. U zaključku će se sažimati cjelokupan rad.

2. Metodologija rada

2.1. Predmet istraživanja

U ovom radu je tema politika nabave i strategija izvora opskrbe. Obrađivat će se dijelove politike nabave kao što su količina, zaliha, reciklaža, kakvoće, nabavne cijene, izvor nabave, strategije nabave i strategije izvora.

2.2. Metode istraživanja

Kao što je u prijašnjem poglavlju navedeno što će se istraživati potrebno je naglasiti i metodu. Autor se odlučio za metodu analize. Metodom analize se raščlanjiva složene pojmove na jednostavnije sastavne dijelove.

3. Politika nabave

„Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje“ (Ferišak, 2002:57). Nabavna politika je dio poslovne politike poduzeća. Skup mjera kojima se poduzeće služi da bi što bolje obavio posao nabave. Kovač (2019) smatra da su koncepcija nabave zamisli načina realizacije politike nabave gdje su postavljeni kriteriji ponašanja osoblja nabave u rješavanju zadataka. Prema koncepciji nabave donose se dugoročne, srednjoročne i kratkoročne odluke te se onda izabire strategija nabave. Promijenjenim okolnostima potrebno je prilagoditi politiku nabave, tj. koncepciju nabave koja predstavlja zamisao načina realizacije nabave. Treba se pridržavati tog koncepta te voditi stalnu brigu o poslovanju i radu nabave. Time se postavljaju kriteriji za osoblja koja rade u nabavi za rješavanje zadataka na temelju postavljenih ciljeva i filozofije nabave. Postoje stavovi kojih se treba pridržavati:

- „Nabava mora svojim aktivnostima omogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća na što ekonomičniji način, a da se pritom ne zanemari sigurnost odvijanja procesa reprodukcije.
- U poslovanju s dobavljačima valja težiti uspostavljanju partnerstva, ali istodobno je potrebno uzeti u obzir i načela korektnih konkurentskih odnosa i koristiti ih u procesima razmjene.
- Valja sklapati takve aranžmane da se dobavljača ne dovode u egzistencijalnu ovisnost o našem poduzeću, a ni naše poduzeće o određenom dobavljaču.
- Ugovore valja izvršavati u smislu sadržaja ugovora, a ne samo prema formalnim klauzulama.
- Putevi donošenja odluka moraju biti kratki i racionalni.
- U odnosu s dobavljačima, kao i u internim odnosima, moramo lučiti probleme od osoba, a da se pritom uvijek rukovodimo poštivanjem ličnosti.
- Organizaciju nabave potrebno je njegovati prema znanstvenim dostignućima i istraživanju potreba poduzeća, tako da što korisnije ostvaruje svoje funkcije.
- Nabava mora imati stalne i dobre kontakte s drugim službama poduzeća, udrugama i društveno-političkim institucijama i mora se brinuti o tijeku, za poslovne odluke, korisnih informacija za koje nisu formalizirani komunikacijski odnosi.

- Osoblje nabave mora biti motivirano za preuzimanje zadataka u nabavi u skladu s koncepcijom i politikom nabave“ (Ferišak, 2002:58).

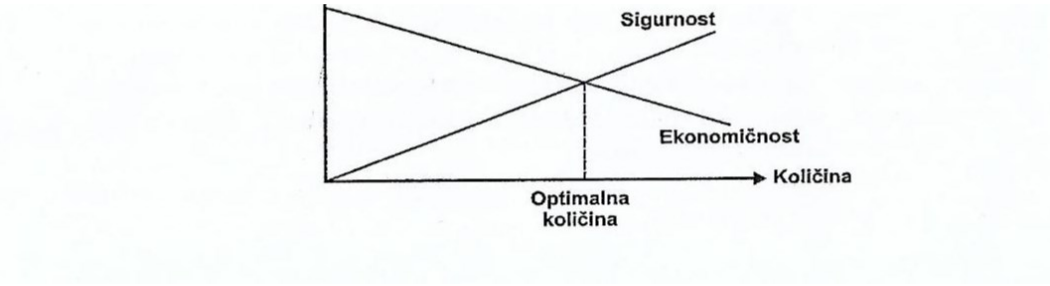
Promjene strategija u nabavi ovisi o više faktora kao npr. situaciji na tržištu, o strategijama dobavljača kao i o strategiji konkurencije. Postavite ciljeve nabave je moguće realizirati uz odabir prikladne koncepcije i strategije nabave koje ovise o znanju i umijeću djelatnika koji radi u nabavi da izabere najbolju varijantu u određenim okolnostima s određenim resursima te da odabere dobrog dobavljača uz povoljne cijene.

„Instrumenti politike nabave možemo definirati kao varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanju ciljeva nabave “ (Ferišak, 2002:61). Češće se obrađuju instrumenti poput: politika izvora nabave, politika kakvoće, politika količine, politika nabavnih cijena i plaćanja, i odnos s dobavljačima. Potrebno je kombinirati sve elemente kako bi se postigao što bolji rezultat nabave.

3.1. Politika količine

Pitanje količine nabave pojedinih materijala usko je vezano s rokovima isporuke, s politikom skladištenja i zaliha te s politikom cijena. Količina se smatra kao tržišna varijabla koju treba oblikovati s obzirom na stanje na tržištu nabave. U politici količine određenu ulogu ima i sigurnost opskrbe. Sigurnost i ekonomičnost su dva suprotna načela te je potrebno pronaći optimalno rješenje u tim okolnostima.

Slika 1. Utjecaj varijable „količina“ na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe



Izvor: Ferišak, Vilim. Nabava (2002:61)

Osim ekonomičnosti relevantan je i što manji rizik. Optimalna količina nalazi se u sjecištu pravca sigurnosti i ekonomičnosti što je vidljivo na slici. „Ukupna količina nabave (KN) pojedinih predmeta rada određuje se tako da od plana potrebnih rada na početku godine (PK-planirana količina) oduzmu postojeće zalihe, tzv. početne zalihe (PZ) i dodaju završne zalihe (ZZ) koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju KN=PK – ZP + ZZ“ (Ferišak, 2002:62).

Utvrđenom količinom nabave planiraju se troškovi nabave skladištenja, zaliha i dopreme. Kako troškovi nabave i dopreme padaju s porastom količine nabave, a troškovi skladištenja i zaliha rastu s porastom količine nabave, potrebno je pronaći točku optimuma odnosno gdje su ukupni troškovi najmanji. Određenim matematičkim metodama može se izračunati ekonomična količina nabave u planskom razdoblju. Potrebno je prije donošenja odluke o količini nabave voditi računa o: razdoblju nabavljanja, kolebanja potrebe materijala, troškovima dopreme, nabavnim cijenama, troškovima narudžbe, minimalnim količinama isporuke kao ugrožavajući čimbenik nabave, rastu li troškovi zaliha i skladištenja proporcionalno s porastom količina, o raspolaganju s dovoljnom količinom obrtnih sredstava, raspolaže li nabava s potrebnim kapacitetima skladišta te mogu li se kooperacijom u nabavljanju ili skladištenju stvoriti optimalni uvjeti (Ferišak, 2002:62).

Gore navedeni čimbenici utječe na visinu optimalne količine, na povećanje utječe sniženje nabavne cijene, sniženje troškova zaliha i skladištenja, bolja organizacija prijemne kontrole i kontrole kakvoće, rast troškova i dopreme. Ako raste nabavna cijena, troškovi skladištenja zaliha kao i smanjenje ukupnih potreba te troškovi dopreme, optimalna količina nabave bit će manja. U slučaju povećanja ili smanjenja optimalne količine nabave mogu utjecati razni čimbenici. Ako se uzmu u obzir već spomenuti čimbenici i informacije koje se dobilo istraživanjem tržišta može se odrediti tolerantne granice kojima bi se moglo kretati količina nabave.

3.2. Politika zaliha

„Zalihe predmeta rada moraju biti tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične […]“ (Ferišak, 2002:63). Zbog uvjeta na tržištu nabave i korištenja povoljne situacije potrebno je osigurati potrebne zalihe odnosno omogućenje nabavljanja potrebnog materijala u najpovoljnijim situacijama. Zalihe je potrebno mijenjati u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama poduzeća. Prema Ferišak (2002:64) postoje tri poremećaja u nabavi, a to su: prekonormne zalihe, nekurentne zalihe i nedostatne zalihe. Prekonormne zalihe nastaju, ako se poremeti odnos između dinamike i količine isporuke te dinamike i količine potrošnje predmeta rada zbog čega se zalihe povećavaju normativa maksimalne zalihe. Do prekonormnih zaliha dolazi iz više razloga kao što su zastoj u proizvodnji, plan promjene i strategije, dobavljač isporučuje veće isporuke i sl. Prekonormne zalihe treba dovesti u granicu normative promjenom dinamike i količine od dobavljača. Zalihe bi trebali smanjiti prodajom te uskladiti isporuku materijala s potrošnjom. U današnje vrijeme za prodaju zaliha se upotrebljavaju internet ili druge telekomunikacijske mreže. „Prekonormne zalihe utječu na smanjenje koeficijenta obrtaja materijala pa su jedan od uzroka nastanka nekurentnih zaliha“ (Ferišak, 2002:64).

Nekurentne zalihe su zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja. Razlikuje se nekurentne zalihe nepotrebnog i nekurentne zalihe potrebnog. Zalihe nepotrebnih materijala nastaju zbog izmjene proizvodnog programa ili tehnologije, gubitak vrijednosti materijala u slučaju prekoračenja roka upotrebe ili gubitkom kakvoće zbog neadekvatnog skladištenja. Nekurentne zalihe potrebnog materijala nastaju zbog promjene plana proizvodnje ili druge tehnološke izmjene. Ako je tržište zainteresirano, zalihe, ako je moguće, treba prodati. Ako nemaju nikakvu vrijednost na tržištu, takav se materijal može otpisati ili deponirati kao otpad.

„Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada ili se radi o prostorno neodgovarajućem pokrivanju potreba“ (Ferišak, 2002: 66). Zbog nedostatnih zaliha najčešće se povećavaju troškovi dodatnog naručivanja ili u proizvodnji dolazi do zastoja.

3.3. Reciklaža u politici količina

Reciklaža podrazumijeva ponovnu uporabu ili korištenjem materijala, energije proizvoda dobivenih iz otpadaka. Zbog oskudnosti prirodnih resursa i neprestanog smanjenja životnog vijeka proizvoda, reciklaža u današnje doba dobiva izuzetnu važnost. Može se reći da je reciklaža racionalno korištenje materijala, te predstavlja sekundarnu nabavu materijala i s time postaje važan instrument politike količina (Ferišak, 2002:85).

Postoje četiri oblika reciklaže:

1. Ponovna višekratna primjena proizvoda s istom ili sličnom namjenom za koji je izvorno napravljen (staklo, obnovljeni motori)
2. Nova namjena proizvoda nakon prvobitne upotrebe (posude u kojoj se isporuči neki proizvod koriste se za nešto drugo)
3. Ponovno korištenje materijala i proizvoda kao sekundarnih sirovina u proizvodnom procesu (staklene krhotine, staro željezo itd.)
4. Korištenjem materijala i proizvoda kao sekundarnih sirovina za dobivanje drugih materijala i proizvoda (drvena pilovina, plastični materijali-PVC folije itd.) (Ferišak, 2002:85)

Reciklaža je prihvatljiva ako se putem nje na ekonomičniji način dobivaju energije i sirovine. O isplativosti reciklaže ovisi godišnja količina otpada, cijena sirovina, tehničke mogućnosti, ekološki zahtjevi te troškovi prikupljanja (Ferišak, 2002:87). Otpaci su ostaci materijala, dijelovi i sredstva za rad te ambalaža koji su suvišni u procesu proizvodnje. Za ekonomično korištenje otpada poduzeća najčešće organiziraju odjelu koji se brine o prikupljanju, sortiranju, transportu, prodaji i odlaganju otpadaka. Svako poduzeće treba realizirati tehnološki proces da što manje proizvodi otpad te da poveća ponovno uvođenje otpadaka u kružni tijek. Motiviranost očuvanja okoliša kod djelatnika utječe na što bolje i ekonomičnije iskorištavanje materijala, stvaranje što manjih zaliha, kontrola kakvoće te dobro održavanje tehnologije i uređaja.

3.4. Politika kakvoće

„Politikom kakvoće definira se podloga određivanje i ostvarivanje ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave“ (Ferišak, 2002:90). Kriteriji kakvoće imaju odlučujuće značenje na izbor ponude dobavljača te mora ispunjavati zahtjeve korisnika i uvjetima primjene

dobara. Komercijalisti u poduzeću imaju ulogu pribavljanja informacija o zahtjevima kupaca, o trendovima na tržištu nabave i stupiti u kontakt s dobavljačima. Ferišak (2002:91) smatra da djelatnici koji nabavljaju robu moraju dobro poznavati materijale te zahtjev koji materijali moraju ispuniti u tehnološkom procesu. Najpovoljnija je ona koja može zadovoljiti sve uvjete. Predobra kakvoća materijala obično je skupa i nedostupna. Klasičnom kontrolom kvalitete ispituju se nedostaci proizvoda, odgovaraju li granicama zahtjeva kvalitete s obzirom na ekonomičnosti i svrhu primjena. Ona je organizirana kod dobavljača kako bi se dobio uvid u kakvoću prije isporuke. Vrlo je relevantna kod izbora novog dobavljača posjetiti njegove pogone. Također je važno ispitivanje uzoraka pogotovo kod nabave veće količine jer o rezultatima ispitivanja ovisi odluka o nabavi materijala. Kod uobičajenih trgovačkih marki materijala ispituje se postoje li certifikat o propisnoj normi kakvoće, najpoznatije takve certifikate kvalitete ISO9001-9004 u Europskoj Uniji odgovaraju oznakama EN29001-29004 (Ferišak, 2002:92). Poduzeća koja nemaju vlastite stručnjake koriste neovisne organizacije za kontrolu kakvoće. Osiguranje kakvoće provodi se suradnjom dobavljača te djelatnika nabave u planiranju i provedbi ispitivanja kakvoće i rješavanje problema odnosno uzroka greške proizvoda. Suvremeni management kakvoće povezuje sve faze procesa radi ostvarenja potrebne kakvoće. Djelatnici nabave i dobavljači moraju surađivati i razmjenjivati informacije i ideje u vezi kakvoće dobara. Također je potrebno s dobavljačima uspostaviti obostrano povjerenje i otvorenost. „Kontrola kakvoće, osiguranje kakvoće i suvremeni management kakvoće primjenjuje se u poduzećima paralelno i istodobno“ (Ferišak, 2002:95).

„Postupak svođenja raznolikih dobara na manji broj određenih svojstva (oblik, težina, čvrstoća, boja i dr.) naziva se standardizacija“ (Ferišak, 2002:96). Postoje dvije vrste standardizacije: normizacija i tipizacija. Normizacija je postupak određivanja jedinstvenih značajki materijala dijelova, sklopova, namijenjenih raznovrsnim potrebama s ciljem da se pojednostavi i pojeftini njihov razvoj proizvodnja, nabava, skladištenjem, distribucija i primjena, ali i zaštita okoliša. Postoje četiri skupine normi: međunarodne norme, državne norme, norme udruga i norme poduzeća (Ferišak, 2002:97).

Tipizacija je proces uklanjanja nepotrebnih raznolikosti u svezi vrste, dimenzije izgleda cjelovitog proizvoda- agregat (Ferišak, 2002:99). Za djelatnike nabave tipizacija čini proces nabave jednostavnijim i smanjenju zaliha zato što se proizvodnja svodi samo na nekoliko modela i vrsta proizvoda. ISO je međunarodna organizacija za standardizaciju. U današnje vrijeme u poslovnom svijetu upotrebljavaju se norme, serije „ISO9000 iz 1987.“, tj. norme „ISO9001 do 9004“ (Ferišak, 2002:99). Kružoci o kakvoći označavaju okupljanja grupe ljudi otprilike desetak, koji raspravljaju o kvalitetama proizvoda, cijenama, prednostima te razmjenjuje ideje kako kvalitetu poboljšati i ispraviti greške.

3.5. Politika nabavnih cijena

„Politikom nabavnih cijena nastoje se ostvariti ciljevi materijalnog poslovanja i osigurati konkurentnost vlastitih proizvoda na tržištu. Uvjet za oblikovanje dobre politike nabavnih cijena je poznavanje aktualne situacije na tržištu kao i sposobnost vlastite organizacije“ (Ferišak, 2002:103). Nabavne cijene su ključne za uspjeh poduzeća. Nabavne cijene robe je najvažniji kriteriji u donošenju odluke o nabavi. Kvaliteta materijala isporuka i uvjeti plaćanja predstavlja osnovu za izbor dobrog dobavljača. Preduvjet za konkurentnost i uspjeh na tržištu jer dobra politika nabavnih cijena. Da bi se postigla optimalna nabavna cijena zahtijeva se detaljno poznavanje tržišta nabave kao i dobra sposobnost djelatnika nabave. Važno je imati određene podatke da bi se dobro poznavalo tržište nabave: ponuda i potražnja robe, broj ponuđača, tržišni udjeli ponuđača, njihovo slobodan ili ograničen pristup tržišta, slobodno formiranje cijena itd. Oblici ponude se razlikuju prema broju i snazi sudionika na tržištu.

Slika 2. Oblici ponude i potražnje prema broju i snazi sudionika na tržištu

Redni broj	Broj ponuđača i kupaca	Oblik ponude	Oblik potražnje
1	Samo jedan ili jedan dominantan, a ostali beznačajnog utjecaja.	Monopol	Monopson
2	Nekoliko izjednačenih ili malen broj izjednačenih, koji imaju dominantni udio i utjecaj na odnose na tržištu, a udio i utjecaj ostalih je zanemariv.	Oligopol	Oligopson
3	Mnogo izjednačenih čiji je udio na tržištu malen i zbog toga ne mogu svojim mjerama utjecati na odnose i ponašanje ostalih na tržištu.	Polipol	Polipson

Izvor: Ferišak, Vilim. Nabava (2002:104)

Važno je uskladiti ponudu i potražnju na tržištu jer velika disproporcija je znak krize. Potrebno je uskladiti politiku cijena s promjenama tržišta. Polipolska konkurencija u poslovnom svijetu postoji samo na tržištu jednostavnih roba. Većinom dobavljači imaju robu koja se razlikuje od njihove konkurencije pa se cijene formiraju po pravilu konkurencije i monopolu. Veće količine nabavne robe dovodi do snižavanja cijena zbog nižih troškova (ukupni troškovi, troškovi prodaje, distribucije itd.). Veće količine dovode do pada cijena i zbog pregovaračke pozicije kupca, ali događa se da kupac ne može utjecati na cijenu robe koju nabavlja. Određuje se gornja i donja granica cijena. Gornja granica je visina koju kupac hoće i može platiti, a da ne ugrozi konkurentnost prodaje svojih proizvoda i pri tome ostvari primjerenu dobit. Donja granica je ona cijena koju dobavljač nije spreman sniziti jer pokriva granične troškove. Ako bi se donja granica snizila postoji opasnost za egzistenciju dobavljača. Nabava može odrediti i donju granicu u određenim okolnostima ne ugrožavajući dobavljača.

- Nabava je dugoročno zainteresirana za egzistenciju dobavljača koji se razvija
- Dugogodišnji odnosi s dobavljačem koji je u trenutno lošem položaju
- Ne postoji supstituti za proizvode dobavljača pa se cijena može ugraditi u gotov proizvod
- Korištenje supstituta može negativno utjecati na gotov proizvod i prodaju. (Ferišak, 2002:107)

Određivanjem gornje granice nabavne cijene temelji se na čiste dobiti od prodajne cijene. „**Kupovna vrijednost robe prema računu dobavljača**

+ Ovisni troškovi

-troškovi prijevoza robe od dobavljača,

-troškovi utovara i istovara
-troškovi kontrole i ispitivanja,
-troškovi dispozicije,
-troškovi osiguranje robe,
-naknada špediteru,
-carina.

- Popusti

- Kasa-skonto

= Nabavna cijena robe

+ Razlika u cijenu (marža/rabat). Dodaje se postotku.

= Prodajne cijena robe

+ Porez na dodanu vrijednost (PDV)

= Konačna maloprodajna cijena“ (Ferišak, 2002:108)

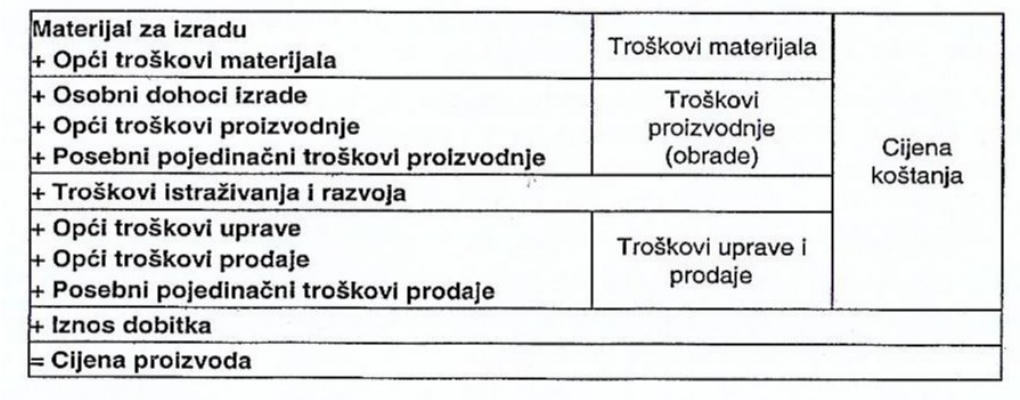
Elastičnost cijena predstavlja odnos između relativne promjene količine potražnje ili ponude prema relevantnim promjenama cijena.

$$\text{Elastičnost (E)} = \frac{\text{Postotna promjena količine potražnje/ponude}}{\text{Postotna promjena cijene}}$$

Prema Ferišak (2002:109) :

1. Ako je pokazatelj elastičnosti nula, onda ponuda i potražnja nisu elastične na promjenu cijene.
2. Ako je pokazatelj elastičnosti manji od jedan, onda ponuda i potražnja nisu elastične na promjenu cijene.
3. Ako je pokazatelj elastičnosti jedan, onda je ponuda i potražnja elastična i mijenja se proporcionalno s postotkom promijene cijena.
4. Ako je pokazatelj veći od jedan, onda se ponuda u postotku povećava više nego što je postotni iznos povećanja cijena, a potražnja se smanjuje.
5. Elastičnost potražnje se povećava ako cijene rastu, ali ona ovisi i o mogućnosti korištenja supstituta. S toga proizvođači pokušavaju tehnološki onemogućiti korištenja supstituta.
6. Ako je u strukturi koštanja veći dio fiksnih troškova, elastičnost ponude bit će manja.
7. Politika nabavnih cijena treba biti tako da se povećava elastičnost vlastite potražnje i elastičnost ponude. Elastičnost ponude moguća je i ako se pronađu drugi izvori nabave.
8. Za pravilnu politiku nabavnih cijena neophodno je znati struktura troškova proizvoda kao i dobit koji dobavljač ima na tom proizvodu.
9. Troškove treba raščlaniti prema vrstama kako bi napravili precizniju procjenu troškova.

Slika 3. Najznačajniji sastavni elemente cijena nekog proizvoda



Materijal za izradu + Opći troškovi materijala	Troškovi materijala	Cijena koštanja
+ Osobni dohoci izrade + Opći troškovi proizvodnje + Posebni pojedinačni troškovi proizvodnje	Troškovi proizvodnje (obrade)	
+ Troškovi istraživanja i razvoja		
+ Opći troškovi uprave + Opći troškovi prodaje + Posebni pojedinačni troškovi prodaje	Troškovi uprave i prodaje	
+ Iznos dobitka		
= Cijena proizvoda		

Izvor: Ferišak, Vilim. Nabava (2002:110)

Na temelju krivulje iskustva može se sniziti nabavna cijena, a proizvođač povećanjem proizvodnje postiže niže cijene koštanja po jedinici.

Poduzeća koja vode na tržištu mogu uvijek ponuditi najniže cijene, ako nema konkurencije proizvođači najviše podižu cijene. Krivulja iskustva koristi se za ispitivanje primjerenosti cijena, raspoloživosti kapaciteta, ponuđenih rokova isporuke itd.

Fiksna cijena je ona cijena koju su kupac i prodavalac ugovorili. Ne uzima se u obzir promjene tržišne cijene i troškova te predstavlja rizik za prodavača, ali i za kupca jer ne uzima u obzir promjene cijena.

Klizne cijene su one koje se mogu promijeniti prema određenim uvjetima koji je sklopljen ugovorom. U ugovoru postoji klauzula o kliznoj cijeni kako bi se uračunale nove troškovne situacije. Mora biti vrlo precizno definiran uvjet u ugovoru kada se cijena može promijeniti, a može se promijeniti u korist kupca ili u korist prodavača.

3.6. Politika izvora nabave

Politika izvora nabave ima strateški karakter za cjelokupno nabavno poslovanje kao i dobar odnos s dobavljačima. Pouzdan dobavljač znači da je isporuka sigurna. Zadaci djelatnika nabave je da traži od dobavljača koji su u stanju zadovoljiti zahtjeve opskrbe (kakvoće, količine, cijene i rokovi). Traženje takvih dobavljača je stalan zadatak nabave kako bi se izbjegla situacija da netko slučajno može postati dobavljač, a snaga nabave je u tome da zna kome se obratiti u slučaju hitnih potreba. Nabava prikuplja i sređuje podatke o izvorima nabave i o dobavljačima te uspostavlja vezu. U tu svrhu razrađuje i primjenjuje prikladne metode cjelovitog i objektivnog ocjenjivanja.

Djelatnik nabave utvrđuje potrebna svojstva i sposobnosti (norme) koje treba imati dobavljač. Kod izbora dobavljača obično se gleda da zadovoljava četiri kriterija:

- da je tehnički kompetentan
- da je ekonomski kompetentan
- da je spreman na suradnju
- da je ekonomski povoljan

Definicija idealnog dobavljača ovisi o nizu kvalitativnih i kvantitativnih kriterija. Prije izbora dobavljača i sklapanje poslovnih ugovora treba dobro ocijeniti dobavljača, procijeniti mogućnost i rizik nabave, koji dobavljači nude najpovoljnije uvjete za nabavu roba, tko su poželjni dobavljači i s kojima treba razviti poslovni odnos.

Ne postoji kriteriji koji vrijedi za sva poduzeća, nego u svakom poduzeću moraju se znati uvjeti selekcija i kriteriji izbora dobavljača. Cijena je često važan kriteriji vrednovanja uz kvalitetu jedan je od bitnih kriterija po kojima se izabiru dobavljači. Balen (2007) razlikuje nekoliko vrsta cijena:

- cijena koštanja (fakturna cijena)
- nabavna cijena (prodajna cijena)

ali ne smije biti jedini jer ne odražava stvarne troškove i odnose na tržištu. Cijena kao jedini kriteriji ima smisla samo kod nabave robe koje su standardizirane i koje se nabavljaju na visoko konkurentskom tržištu gdje ima velik broj dobavljača. Ukoliko se dobavljači biraju na temelju više kriterija, što je u današnje vrijeme uobičajen postupak nabave, produžuje se proces u

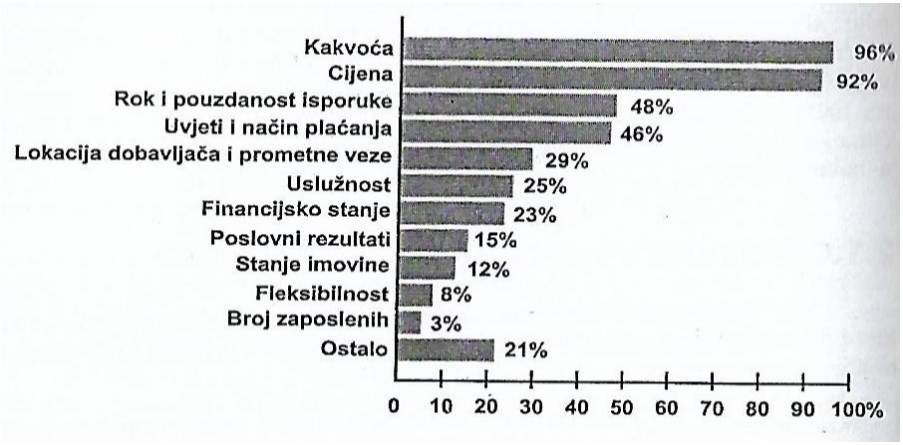
donošenju odluke pa je i skuplje za poduzeće koje ga provodi. Donošenje odluka na temelju ocjenjivanja ponude prema višeg kriterija potrebno je ako se nabavljaju robe od velike vrijednosti, u velikim količinama, ako se nabavljaju iz inozemstva te ako postoje posebni zahtjevi u vezi proizvoda. Kriteriji odabira dobavljača je važna odluka u cijelom poduzeću. Jedan kriterij nije dovoljan za odabir dobavljača jer se uvidjelo da postoje problemi s kvalitetom i isporukom. Tako da je preporučljivo periodično prikupljanje podataka od dobavljača i provoditi analizu. Vrednovanje (Ferišak, 2002:130) ponude i dobavljača provodi se prema određenim kriterijima, a to su:

- kakvoća
- količina
- cijena
- uvjeti i način plaćanja
- rok isporuke
- financijsko stanje dobavljača
- stanje imovine dobavljača
- fleksibilnost
- broj zaposlenih
- ugled dobavljača
- lokacija dobavljača
- rezultati poslovanja

Kriteriji za ocjenjivanje dobavljača služe za procjenu mogućnosti i rizika nabave. Analizom se ispituje sposobnost i poslovanje dobavljača da bi se ocijenilo sigurnost opskrbe određenog izvora nabave. Broj kriterija uključenih u vrednovanje ponude i dobavljača varira s obzirom na ciljeve vrednovanja, je li riječ o rutinskoj nabavi, nabava novih proizvoda i sl.

„Ispitivanjem predstavnika nabave dobiven je redoslijed kriterija prema značenju“ (Ferišak, 2002: 130).

Slika 4. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanja predstavnika nabave



Izvor: Ferišak, Vilim. Nabava (2002:131)

Podaci na koje se vide na slici odnose se na postotak ispitanih predstavnika poduzeća koja koriste pojedine kriterije u odlučivanju u nabavi. U praksi su najčešći kriteriji kakvoće što koriste poduzeća u čak 96% slučajeva i cijena 92% slučajeva, pouzdanost isporuke 48%, uvjeti načina plaćanja 46%, lokacija dobavljača 29%, uslužnost dobavljača 25% i financijska sigurnost 23%.

Kada se namjerava sklopiti ugovor s dobavljačem treba ispitati njegovu financijsku sigurnost na način da nabava zahtjeva od dobavljača da prilaže podatke o bonitetu koji izdaje Zavod za platni promet.

Odnos s dobavljačima treba njegovati i unaprijediti na temelju dobro oblikovanog sustava povratnih veza. Potrebno je voditi određenu politiku vezanu uz broj dobavljača, kvote nabave, međusobno informiranje o potrebama i mogućnostima zadovoljavanja potreba itd.

4. Strategija nabave

„Strategiju nabave možemo definirati kao skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave, kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća“ (Ferišak, 2002:190). U poduzećima koji imaju klasičnu funkcionalnu, orijentiranu organizaciju nabava je zasebna, koja obavlja strogo propisane zadatke i brine se o opskrbi poduzeća potrebnom robom uz što niže troškove. Suvremena organizacija stavlja naglasak na strateški doprinos nabave uspješnosti poslovanja poduzeća. Zadaća nabave je da obavlja uspješne poslove koje doprinose uspjehu poduzeća, uključujući dobru suradnju s dobavljačima. Treba napraviti što više alternativa kako bi se moglo prilikom promjena strategije znati koje su mogućnosti uspješnog poslovanja. Također je potrebno formulirati i vrednovati kombinacija strategija temeljnim varijabilnim instrumentima. Kombinacija strategija mora biti dobro izabrana kako je moguće što bolje ostvariti izabrane ciljeve, dokumentirati i kontrolirati provedbu strategije. Prema Balen (2007) razlozi kod kojih može doći zbog promjena mogu biti:

- promjene na tržištu nabave
- strategija konkurencije se promijenila
- strategija dobavljača s kojim surađujemo.

Različitim oblicima suradnje s dobavljačima nastoji se integrirati proizvodi dobavljača u proces stvaranja. Dobavljači usklađuju svoje proizvode s potrebama korisnika u odvijanju procesa proizvodnje. Dobavljači i kupci zajedno uspostavljaju logistička rješenja opskrbe. Vertikalno povezivanje aktivnosti u svim stupnjevima procesima stvaranja trebalo bi omogućiti racionalnije poslovanje i bolje rezultate. Nabava i dobavljači bi trebali imati intenzivnu suradnju. Poduzeća se umrežavaju te je potrebno uložiti trud u odnose s dobavljačima jer samo sposobni i inovativni dobavljači imaju prednost na konkurentnom tržištu.

Dobavljače treba uključiti u proces razvoja proizvoda te s njima surađivati u cijelom lancu stvaranja, ali to nije lako pa često te ideje o zajedničkom istraživanju jednostavno se raspadnu. „Nužno je da dugoročni odnos bude građen na povjerenju, otvorenosti i mreži informacija te na prijenosu znanja u zajedničkim projektima“ (Žibret, 2007:30). Da se ne bi ugrozio uspostavljen način opskrbe odnos nabave i dobavljača moraju biti intenzivni i stabilni.

4.1. Strategije izvora opskrbe

O dobrim odnosima dobavljača i nabave ovisi hoće li poduzeće potrebne količine robe nabaviti s jednog izvora ili će naručivati od više dobavljača.

Opskrba s jednog izvora (engl. *single sourcing*) znači da je nabava zadovoljna s robom od jednog dobavljača. Tu se smanjuju troškovi nabavljanja, ali se povećava ekonomičnost nabave. Odgovornost dobavljača je velika jer treba opskrbiti robom određenom količinom i u određenom vremenskom roku kako poduzeće ne bi ostao bez robe koja je potrebna za odvijanje proizvodnog procesa. Nedostatak takve opskrbe je odnos s drugim dobavljačima. Nabava se može uvijek preorijentirati na novi izvor opskrbe.

Opskrba s više izvora (engl. *multiple sourcing*) stvara konkurenciju među dobavljačima s povoljnim uvjetima nabave odnosno s nižim cijenama te povoljnijim rokovima isporuke robe. Uglavnom se koristi za nabavu vrijednosno značajnih predmeta malene kompleksnosti. Rijetko djelatnici nabave sklope ugovore s više dobavljača istog proizvoda, a razlika je u količini.

4.2. Nabava na lokalnom i globalnom tržištu

Danas na razvijenom tržištu događaju se političke i gospodarske važne promjene kao i promijenjeni uvjeti poslovanja. Tržište prodaje i nabave proširuje se zbog odsustva carine što prouzrokuje veću međunarodnu konkurentnost.

Kada govorimo o tržištu neke regije, tj. o tržištu koji nije prostorno veoma udaljena od lokacije poduzeća tada govorimo o lokalnom tržištu.

Lokalno tržište:

- mjesno
- regionalno
- nacionalno

Prednosti lokalnog tržišta: niski troškovi nabave, niski troškovi prijevoza, mogući kratki rokovi isporuke, brže rješavanje hitne narudžbe i problemi pogrešnih isporuka, veća je pouzdanost

isporuke zbog malih prijevoznih rizika, lakše se uspostavlja partnerstvo, podupire se lokalno gospodarstvo, nesporazumi se rješavaju lakše, lakše praćenje stanje tržišta i nema jezičnih poteškoća u poslovanju.

Nedostaci lokalnog tržišta: lokalno tržište ima malu apsorpcijsku moć te onemogućuje prednosti ekonomije razmjera zbog male konkurencije nude se lošija tehnička rješenja i razvoj proizvoda je usporen, poduzeća na lokalnom tržištu ne prilagođavaju se fluktuaciji, veća je vjerojatnost pojave nestašice ako dođe do tržišnih promjena.

Globalno tržište:

- susjedne države
- zajednice država
- svjetsko

„Globalno tržište je tržište cijelog svijeta, odnosno svjetsko ili međunarodno tržište“ (Ferišak, 2002:201). Na globalnom tržištu svakodnevno dolazi do tržišnih promjena, sklapaju se ugovori o uklanjanju carina i poreza, što omogućava slobodnu trgovinu za sve članice tog sporazuma. U Europi je to Europska Unija. Prepreke korištenja globalnog tržišta su: protekcionizam (politika zaštite proizvodnji od inozemne konkurencije putem carine i kvota), nestabilnost valuta, nestabilnost političkih prilika u pojedinim državama, jezične i kulturne raznolikosti, izdavanje uvoznih i izvoznih dozvola itd. Od tih nedostataka može se eliminirati jezične raznolikosti jer danas učenje stranog jezika i upoznavanje druge kulture postaje uobičajeno.

Nedostaci globalnog tržišta: velika udaljenost stvara veće troškove poslovanja, prijevoza, mogu nastati nesporazumi u vezi kakvoće, koriste se različiti pravni sustavi, jezična barijera, kod partnera se teže i sporije vide promjene, postoje različite carinska ograničenja, pravne norme, složenija logistika (dodatni troškovi i rizici) i troškovi dodatnog obrazovanja djelatnika.

Globalno tržište nema samo nedostataka, nego ima i svoje prednosti: koriste se izvori gdje je jeftinija roba, usluge, niži porezi i plaće, nabava kod specijaliziranih dobavljača koji imaju vrhunsku tehnologiju, koristi se tečajna razlika valuta, posluje se boljom robom uz niže cijene, omogućuje se pristup lokalnom tržištu, proširuje se asortiman robe i poslovanje unaprijeđeno na svim razinama poduzeća kao rezultat povećanih zahtjeva.

Da bi poduzeće uspješno poslovao na tržištu moraju ispunjavati niz uvjeta. Globalno tržište je poseban izazov za djelatnike nabave.

Slika 5. Troškove nabave na globalnom tržištu (primjer)

NABAVA NA LOKALNOM TRŽIŠTU			
Proizvod	Godišnja potreba	Nabavna cijena	Troškovi
x	90.000 kg	DEM 3,98	DEM 358.200
NABAVA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU			
Proizvod	Godišnja potreba	Nabavna cijena	Troškovi
x	90.000 kg	DEM 3,00	DEM 270.000
Troškovi istraživanja tržišta		DEM 990	
Razlika u troškovima		DEM 88.200 što je 24,62%	
Korist		DEM 88.200 - 990 = 87.200,-	

Izvor: Ferišak, Vilim. Nabava (2002:207)

4.3. Insourcing/ Outsourcing

Insourcing podrazumijeva integraciju eksternu obavljanje poslova u vlastite procese organizacije.

Outsourcing podrazumijeva prepuštanje pojedinih poslova iz vlastite djelatnosti drugima.

Postoji unutarnji i vanjski outsourcing. Unutarnji realizira premještanje obavljanja poslova u neovisne dijelove poduzeća. Vanjski realizira se prepuštanjem posla dobavljačima u okvirima vertikalne kooperacije ili čak potpuno prepušta dijelove poslova dobavljačima.

Outsourcing nabave se provodi radi poboljšanja nabavnog procesa, sniženju troškova, rasterećenja vlastitog osoblja. To su najčešći programi pribavljanja informacija, logistički zadaci, zadaci skladišnog prostora, zadaci istraživanja globalnog tržišta itd.

Odluke o insourcingu i outsourcingu donose se s ciljem ostvarivanje konkurentnosti na tržištu.

5. Praktični dio: Mako

5.1. Općenito o Mako

Za praktični dio ovog završnog rada je odabrana tvrtka Mako d.o.o iz Osijeka. U toj tvrtki je obavljena stručna praksa, pa je obavljen razgovor s osnivačem tvrtke Matom Vidovićem o osnivanju tvrtke, poslovanju te ključnim problemima s kojim se tvrtka suočava.

Tvrtka proizvodi pletene proizvode i za to koristi najsuvremenije strojeve. Osim modne, proizvodi radnu i zaštitnu odjeću te ima etno program. Surađuje s policijom, vojskom, HEP-om, ZET-om i GPP-om.

Tvrtka posluje s dobiti i ulaže vlastiti kapital. Ne koriste kredite jer su nepovoljni. Također koriste državne potpore koji dobiju od županije za nabavu strojeva, kako bi bio s proizvodima što konkurentniji na tržištu.

Gospodin Vidović je rekao: „U Hrvatskoj tekstilna industrija izumire.“. Nabava i prodaja u ovoj industriji je izuzetno teško, ponajviše zbog velike inozemne konkurencije, te i problemima u nabavi.

Zaključno se može reći da je Mako d.o.o obiteljska tvrtka s 50-ak radnika izgrađena od vlastitog kapitala koja posluje s dobiti.

Slika 6: Otac i sin Vidović u njihovom obiteljskom poduzeću Mako d.o.o



Izvor: Poslovni hr.

5.2. Poslovanje tvrtke Mako

Kao mala obiteljska tvrtka, poduzeće ne posjeduje određeni odjel nabave koje se brine o procesima i važnim odlukama nabave, nego sve odluke vrše i provode članovi uprave. Ideologija osnivača gospodina Vidovića je što su prediva odnosno materijali kvalitetniji to je i kvalitetniji proizvod. Jedan od ključnih problema tvrtke je nabava materijala za proizvodnju. Poduzeće je htjelo nabavljati robu za proizvodnju na lokalnom tržištu, ali u Hrvatskoj ne postoji odgovarajućih poduzeća za nabavu inputa te su se okrenuli globalnom tržištu. Zbog navedene odluke otežano je poslovanje zbog: jezičnih barijera, visokih troškova prijevoza itd. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju poslovanje je olakšano te se tvrtka Mako nada skorom ulaskom u shengenski prostor. U početku poslovanja sirovine su nabavljene iz Slovenije, s kojima su bili zadovoljni, ali poduzeće se zatvorilo. Zatim pronalaze dobavljače iz Francuske s kojima nisu bili zadovoljni, jer su bili vrlo nepouzdani. Danas imaju dobavljače iz Turske i veoma su zadovoljni kvalitetom sirovine i nabavnom cijenom. I dugmad za svoje proizvode uvoze iz Portugala. Primarni cilj poduzeća je proizvesti proizvod visoke kvalitete kako bi mogli konkurirati na domaćem i inozemnom tržištu. Kako bi ostvarili ovaj cilj nabava je vrlo bitna, bez kvalitetnih materijala za proizvodnju, nije moguće ostvariti kvalitetan konačan proizvod kupcu.

Gospodin Vidović je naglasio nezadovoljstvo usporedbom svojih proizvoda s proizvodima iz Kine jer proizvodi tvrtke Mako d.o.o-a imaju svoju cijenu, ali i kvalitetu. Kao dodatni pokazatelj kvalitete tvrtka posjeduje certifikat kvalitete ISO9001 s kojim povećava svoju prepoznatljivosti i reputaciju.

Većinu svojih proizvoda tvrtka izvozi dok samo manji dio prodaje na domaćem tržištu. Prodaja se obavlja vlastitim trgovinama u Osijeku i u Slavonskom Brodu, a jedan dio proizvoda se prodaje u drugim trgovinama s kojima je sklopljen ugovor.

Daljnja problematika je školovani kadar. Zahtjevno je pronaći školovanog pletača i sl. tako da ulažu u obrazovanje radnika.

Tvrtka je ekološki svjesna te je prepoznala prednosti reciklaže, izrađuje proizvode od recikliranih prediva i upotrebljava stopostotni pamuk.

Da bi se prilagodili modernom tržištu od 2019. godine tvrtka ima i web trgovinu te je dostupna svim kupcima.

Slika 7: Pogon tvrtke Mako d.o.o.



Izvor: osijeknews hr.

6. Zaključak

U ovom završnom radu obrađena je tema politika nabave i strategije izvora opskrbe. Pokušalo se objasniti putem pet poglavlja što je nabava, kako i koliko utječe na poduzeće. Naglašeno je da djelatnici nabave moraju biti sposobni i otvoreni, trebaju pronaći pravi izvor opskrbe te kako bi poduzeće moglo funkcionirati odnosno ostvariti svoju dobit. Nabava mora omogućiti u ostvarenju određenih ciljeva, ali mora i pripaziti da se proces proizvodnje neometano razvija te kontakte s drugim poduzećima treba njegovati kako bi se donosile ispravne odluke. Zaključno je važno da se naručuje količina kolika je potrebna, a ujedno se moraju i planirati troškove nabave skladištenja i zaliha. Također je naglašena važnost kvalitete odnosno kakvoće i cijene nabavne robe. Djelatnici nabave moraju robu dovoljno dobro poznavati odnosno materijale koji su im potrebni za proces proizvodnje. Predobar materijal je obično i skup. Potrebno je postići ravnotežu između kvalitete određenih sirovina i nabavne cijene. Optimalna nabavna cijena zahtijeva dobro poznavanje tržišta kao i sposobnost djelatnika nabave u pregovorima. Može se zaključiti da je odabir dobrog dobavljača veoma važan. Poduzeće može nabavljati robu s jednog izvora ili će naručivati od više dobavljača. Sve ovisi o količini, odnosno o potrebi određenog poduzeća što znači je li jedan dobavljač u mogućnosti dobaviti sirovine kada i koliko je potrebno uz odgovarajuću cijenu. Više izvora nabave znači konkurenciju među dobavljačima te su nabavne cijene niže. Ujedno se može naglasiti da je odabir kombinacijom raznih strategija relevantna kako bi poduzeće proizvelo robu koju će plasirati i time ostvariti dobit. Kao primjer je odabrana tvrtka Mako d.o.o u kojem osnivač tvrtke prikazuje svoje gledište i iskustva u nabavi i poslovanju tvrtke. Mako d.o.o je malo obiteljsko poduzeće koji nema odjel za nabavu, nego članovi uprave zajednički donose odluke. Nabava je izazov ne samo za njih kao poduzeće, nego za cjelokupnu tekstilnu industriju u Hrvatskoj. Izazovno je pronaći kvalitetnog dobavljača sirovina u tekstilnoj industriji jer nema dobavljača u Hrvatskoj. Tako da se tekstilna industrija nalazi pred znatnim problemima. Tvrtka Mako d.o.o nabavlja određena prediva iz Turske, ali i druge sirovine nabavlja iz inozemstva, što znači da su se okrenuli prema globalnom nabavnom tržištu. Prije nego što odluče o dobavljaču, posjećuju njihov pogon da bi se uvjerili u kvalitetu materijala. Tvrtka polaže u kvalitetu materijala jer njihova ideologija je da kvalitetan materijal daje i kvalitetan proizvod. Zaključno je da tvrtka ulaže napor u pronalaženju kvalitetnog dobavljača kako bi stvorila ravnotežu između nabavnog materijala i cijene. U današnje vrijeme teže je konkurirati samo s kvalitetom, nego i prodajna cijena mora biti prihvatljivija. Iz primjera tvrtke Mako-a može se prepoznati da mali poduzetnik, koji je sve rjeđi u tekstilnoj industriji u

Hrvatskoj, može konkurirati kako na domaćem tako i na stranom tržištu jer njihovi kupci prepoznaju i polažu na kvalitetu.

Može se zaključiti kako je u poduzeću nabava vrlo bitna u poslovanju, kao i odnos kupca i dobavljača. Nabava je segment poduzeća koji je dio cjelokupnog procesa lanca od proizvodnje do prodaje i ključan je za uspješnost poduzeća.

7. Literatura

Ferišak, Vilim (2002): Nabava. *Politika, strategija, organizacija, management.* Zagreb

Žibret, Branko (2007): Strateška nabava. *Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*. Zagreb

Online-izvori

Balen, Marco (2007): Nabavno poslovanje

Dostupno na: http://studentski.hr/system/materials/u/bb0f0524633fddfc9a75eafa74e4caf4394680d4.zip?1439380457 (preuzeto: 1. 9. 2019.)

Kovač, Ivan (2019): Izvori nabave i politika količina

Dostupno na: http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//Izvori%20nabave%20i%20politika.pptx (preuzeto:1. 9. 2019.)

Ljubičić, Marija (2012): Poslovni hr.

Dostupno na: https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/izvoze-u-njemacku-i-bih-iako-ih-je-posao-s-benettonom-gotovo-unistio-223462 (preuzeto: 28.8.2020.)

Amidžić, Ivona (2020). : Osijeknews.hr

Dostupno na: https://osijeknews.hr/osjecka-tvrtka-mako-d-o-o-protiv-krize-se-bori-sarenom-kolekcijom/(preuzeto: 28. 8. 2020.)