

# Planiranje i organiziranje nabave na primjeru poduzeća

---

**Lesar, Martin Michael**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:701618>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)





MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ

MEĐUPREDAVAČKI MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

**Martin Michael Lesar, 0313026554**

## **Planiranje i organiziranje nabave na primjeru poduzeća**

Završni rad

Čakovec, lipanj 2024.



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

**Martin Michael Lesar, 0313026554**

**Planiranje i organiziranje nabave na primjeru poduzeća**  
**Planning and organization of procurement on the example**  
**of a company**

Završni rad

Mentorica:

Darija Kukovec, mag. oec.

Čakovec, lipanj 2024.



## MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

### PRIJAVA TEME I OBRANE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA

Stručni prijediplomski studij:

Računarstvo  Održivi razvoj  Menadžment turizma i sporta

Stručni diplomski studij Menadžment turizma i sporta:

Pristupnik: Martin Michael Lesar, JMBAG: 0313026554  
(ime i prezime)

Kolegij: Osnove menadžmenta  
(na kojem se piše rad)

Mentor: Darija Kukovec, pred.  
(ime i prezime, zvanje)

Naslov rada: Planiranje i organiziranje nabave na primjeru poduzeća

Naslov rada na engleskom jeziku: Planning and organization of procurement on the example of a company

- Članovi povjerenstva: 1. Mirjana Trstenjak, v. pred., predsjednik  
(ime i prezime, zvanje)  
2. Damira Tkalec, izv.prof., član  
(ime i prezime, zvanje)  
3. Darija Kukovec, pred., mentor  
(ime i prezime, zvanje)  
4. Tibor Rodiger, v.pred., zamjenski član  
(ime i prezime, zvanje)

Broj zadatka: 2023-MTS-12

Kratki opis zadatka: \_\_\_\_\_

Definiranje nabave kao ključne funkcije organizacije.

Analiza procesa planiranja i organiziranja kao ključnih funkcija menadžmenta.

Povezivanje teorije s praksom.

Datum: 03.07.2024.

Potpis mentora: Darija Kukovec

## **Zahvala**

Iskrena zahvala mentorici, mag. oec. Dariji Kukovec, na pomoći i vrijednim sugestijama tijekom izrade ovog rada. Također, izražavam duboku zahvalnost svojoj obitelji za njihovu neizmjernu podršku.

## **Sažetak**

*Strateško planiranje i organizacija nabave bitne su komponente uspješne poslovne operacije. Ovaj ključni proces podrazumijeva promišljenu koordinaciju i upravljanje aktivnostima kako bi se zajamčila pravovremena i troškovno učinkovita nabava osnovnih materijala i usluga, što je ključno za održavanje besprijekornog tijeka proizvodnje i postizanje organizacijskih ciljeva. Učinkovito planiranje i organizacija nabave može dovesti do ušteda troškova, poboljšane operativne učinkovitosti, povišenih standarda proizvoda i usluga te smanjenih rizika povezanih s nabavom. Ovaj rad bavi se strateškim planiranjem i logističkom koordinacijom procesa nabave, s fokusom na poslovanje tvrtke Sobočan d.o.o., istaknuto poduzeće na europskom tržištu luksuznog namještaja i opreme. S više od dva desetljeća stručnosti u industriji, Sobočan d.o.o. pozicionirao se kao predvodnik implementacijom sveobuhvatne strategije nabave koja obuhvaća svaki aspekt proizvodnog ciklusa, od početnih koncepata dizajna do isporuke konačnog proizvoda, sve pod jednim višeslojnim okvirom. Upravo zbog toga Sobočan d.o.o. predstavlja reprezentativan primjer u analizi procesa planiranja i organiziranja nabave. Poseban naglasak daje se procesu istraživanja tržišta koji obuhvaća različite metode kao što su online istraživanje, posjećivanje sajмова i održavanje komunikacije s postojećim dobavljačima. Ističe se važnost pregovora s dobavljačima kao ključnog aspekta uspješne nabave, s ciljem osiguravanja povoljnih uvjeta i nabave visokokvalitetnih materijala. Osim toga, uspostavljen je dobro definiran proces pritužbi kako bi se olakšalo brzo i učinkovito rješavanje bilo kakvih problema vezanih uz isporuku materijala. U procesu određivanja prodajne cijene materijala uzimaju se u obzir različiti troškovi kao što su troškovi nabave materijala, dodatni troškovi vezani uz nabavu, troškovi vezani uz proizvodnju, transport i montažu u objektu, kao i marža za dobit. Uredan i precizan dokumentacijski trag u procesu nabave neophodan je za učinkovit nadzor svih nabavnih aktivnosti i pravovremeno rješavanje problema koji se mogu pojaviti. Rezultati istraživanja sugeriraju da usvajanjem sveobuhvatne strategije, unapređenjem koordinacije i korištenjem najsuvremenijih tehnologija, Sobočan d.o.o. je u mogućnosti usmjeriti svoje operacije nabave, minimizirati troškove i održavati vrhunske standarde proizvoda. Ovaj metodični pristup nabavi osnažuje tvrtku da ostane ispred u konkurentnom industrijskom okruženju, ispunjavajući zahtjeve kupaca i naglašavajući kritičnu prirodu učinkovito organiziranih i strateški vođenih praksi nabave u suvremenoj trgovini.*

**Ključne riječi:** *planiranje, organizacija, nabava, logistika, poduzeće Sobočan d.o.o.*

## **Abstract**

*Strategic planning and procurement organization are essential components of a successful business operation. This key process involves thoughtful coordination and management of activities to ensure timely and cost-effective procurement of essential materials and services, which is critical to maintaining a seamless production flow and achieving organizational goals. Effective procurement planning and organization can lead to cost savings, improved operational efficiency, increased product and service standards, and reduced procurement-related risks. This paper deals with strategic planning and logistical coordination of the procurement process, with a focus on the operations of the company Sobočan d.o.o., a prominent company on the European market of luxury furniture and equipment. With more than two decades of expertise in the industry, Sobočan d.o.o. has established itself as a leader by implementing a comprehensive procurement strategy that encompasses every aspect of the manufacturing cycle, from initial design concepts to delivery of the final product, all under one cohesive framework. Precisely because of this, Sobočan d.o.o. serves as a representative example in the analysis of the procurement planning and organization process. Special emphasis is given to the market research process, which includes various methods such as online research, visiting fairs and maintaining communication with existing suppliers. The importance of negotiations with suppliers is emphasized as a key aspect of successful procurement, with the aim of ensuring favorable conditions and procurement of high-quality materials. In addition, a well-defined complaints process has been established to facilitate quick and efficient resolution of any material delivery issues. In the process of determining the selling price of materials, various costs are taken into account, such as the costs of purchasing materials, additional costs related to procurement, costs related to production, transportation and installation in the facility, as well as the profit margin. An orderly and precise documentation trail in the procurement process is necessary for effective monitoring of all procurement activities and timely resolution of problems that may arise. The research results suggest that by adopting a comprehensive strategy, improving coordination and using the most modern technologies, Sobočan d.o.o. is able to streamline its procurement operations, minimize costs and maintain superior product standards. This methodical approach to procurement empowers a company to stay ahead in a competitive industry environment, meeting customer demands and highlighting the critical nature of effectively organized and strategically driven procurement practices in modern commerce.*

**Keywords:** *planning, organization, procurement, logistics, company Sobočan d.o.o*

## Sadržaj

1.UVOD .....	1
2.POJMOVNO ODREĐENJE NABAVE .....	3
3. POLITIKE I STRATEGIJA NABAVE .....	7
3.1. Politika nabave .....	7
3.2. Strategija nabave.....	8
4.PLANIRANJE NABAVE .....	11
4.1.Svrha planiranja.....	12
4.2. Operativno planiranje nabave .....	14
4.2.1. Planiranje potreba za predmetom rada.....	14
4.2.2. Planiranje načina nabavljanja.....	15
4.2.3. Planiranje zaliha i predmeta rada .....	16
4.3. Strateško planiranje nabave .....	17
5.ORGANIZACIJA NABAVE.....	20
5.1.Oblikovanje organizacijske strukture .....	21
5.2.Organizacija poslovanja nabave .....	22
5.4.Organizacija logistike nabave.....	24
6.PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE NABAVE NA PRIMJERU PODUZEĆA SOBOČAN D.O.O. ....	27
6.1.Općenito o poduzeću .....	27
6.2.Organizacijska struktura poduzeća Sobočan d.o.o. ....	28
6.3.Organizacija nabave u poduzeću Sobočan d.o.o. ....	31
7.ZAKLJUČAK .....	37
8.LITERATURA.....	39
POPIS SLIKA .....	42



## 1. UVOD

Upravljanje nabavom ključni je element u poslovanju svake organizacije, bez obzira na njezinu veličinu ili sektor. U današnjem poslovnom okruženju koje se brzo mijenja i međusobno je povezano, učinkovito planiranje i izvršenje nabave ključni su za održavanje konkurentnosti i postizanje strateških ciljeva. Nabava obuhvaća više od samog pronalaženja i isporuke osnovnih dobara i usluga; također uključuje strateško upravljanje partnerstvima s dobavljačima, optimizaciju troškova i osiguravanje kontrole kvalitete.

Predmet ovog rada je analiza i prikaz procesa planiranja i organiziranja nabave u poslovnom okruženju, s posebnim naglaskom na primjeru poduzeća Sobočan d.o.o. Nabava je ključna za osiguravanje osnovnih resursa, materijala i usluga koje podržavaju poslovanje tvrtke. Neuspjeh u učinkovitom upravljanju nabavom može dovesti do raznih problema kao što su prekidi u proizvodnji, veći troškovi i niža kvaliteta proizvoda ili usluga. Stoga je sveobuhvatno razumijevanje svih aspekata nabave neophodno za postizanje najboljih rezultata. Analiza procesa nabave uključuje temeljito ispitivanje svake uključene faze, počevši od utvrđivanja potreba i provođenja istraživanja tržišta, do odabira dobavljača i pregovaranja o uvjetima te na kraju upravljanja zalihama i ocjenjivanja učinka dobavljača. Ovaj rad ima za cilj istražiti utjecaj različitih pristupa i strategija nabave na operativnu učinkovitost poduzeća. Naglasak će biti stavljen na strateško upravljanje odnosima s dobavljačima, kao što je poticanje dugoročnih partnerstava, procjena rizika i implementacija naprednih tehnologija za poboljšanje procesa nabave. Rad ima za cilj ponuditi temeljito razumijevanje značaja procesa nabave, kao i istaknuti bitne čimbenike koji igraju ulogu u učinkovitom upravljanju ovim aspektom poslovanja. Specifični ciljevi uključuju naglašavanje glavnih faza nabave, ispitivanje različitih strategija nabave, zadubljanje u upravljanje odnosima s dobavljačima i fokusiranje na optimizaciju troškova i kontrolu zaliha.

Za potrebe ovog rada koristit će se kombinacija različitih istraživačkih metoda kako bi se osigurala sveobuhvatna analiza procesa planiranja i organiziranja nabave. Primarni fokus bit će na sekundarnim podacima prikupljenim iz relevantne literature i empirijskim podacima dobivenim od poduzeća koje je odabrano kao primjer za obradu predstavljene teme. Rad je podijeljen na 7 poglavlja. U prvom poglavlju, uvod, predstavljaju se predmet i cilj rada, metode istraživanja te struktura rada. Ovaj dio rada ima za cilj pružiti osnovne informacije o temi koja se obrađuje, obuhvaćajući razloge zašto je tema odabrana i što se želi postići analizom i istraživanjem. Također, uvod daje pregled korištenih metoda istraživanja koje će biti

primijenjene u daljnjim poglavljima. Drugo poglavlje posvećeno je pojmovnom određenju nabave, gdje se definiraju osnovni pojmovi vezani uz nabavu, njene funkcije i važnost u poslovnom procesu. U pododjeljku o metodama nabave razmatraju se različite metode koje poduzeća koriste, objašnjavaju se tradicionalne i suvremene metode te njihove prednosti i nedostaci. Treće poglavlje fokusira se na politike i strategije nabave. Politika nabave obuhvaća smjernice i pravila koja usmjeravaju nabavne aktivnosti poduzeća, uključujući etičke standarde, kriterije odabira dobavljača i druge važne aspekte. Strategija nabave se bavi dugoročnim strategijama koje poduzeća koriste kako bi osigurala konkurentsku prednost, smanjila troškove i poboljšala efikasnost nabave. Četvrto poglavlje obrađuje različite aspekte planiranja nabave, uključujući svrhu, operativno planiranje i strateško planiranje. Svrha planiranja objašnjava zašto je planiranje nabave važno i koje koristi donosi poduzećima. Operativno planiranje nabave detaljno opisuje dnevne aktivnosti i taktike koje poduzeća koriste za upravljanje nabavom. To uključuje planiranje potreba za predmetom rada, načina nabavljanja te planiranje zaliha i predmeta rada. Strateško planiranje nabave razmatra dugoročno planiranje, uključujući analizu tržišnih trendova, predviđanja budućih potreba i razvoj strategija za dugoročnu uspješnost. Peto poglavlje obrađuje organizacijske aspekte nabave, uključujući oblikovanje organizacijske strukture i organizaciju poslovanja nabave. Oblikovanje organizacijske strukture razmatra različite modele koje poduzeća mogu koristiti za efikasno upravljanje nabavom, dok se organizacija poslovanja nabave detaljno bavi načinom na koji su organizirane aktivnosti unutar nabavnog odjela, uključujući uloge i odgovornosti članova tima. Organizacija logistike nabave obrađuje kako poduzeća organiziraju logističke aktivnosti vezane uz nabavu, uključujući transport, skladištenje i distribuciju materijala. Šesto poglavlje pruža praktičan primjer planiranja i organizacije nabave na primjeru poduzeća Sobočan d.o.o. U ovom dijelu daju se osnovne informacije o poduzeću, uključujući povijest, djelatnost i poziciju na tržištu. Detaljno se opisuje organizacijska struktura poduzeća, s posebnim naglaskom na nabavni odjel. Također se razmatraju specifični aspekti organizacije nabave u poduzeću, uključujući planiranje, upravljanje dobavljačima i logistiku. Zaključak sumira glavne nalaze rada, ističe važnost učinkovitog planiranja i organizacije nabave te daje preporuke za unapređenje nabavnih procesa.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE NABAVE

Nabava je ključna funkcija unutar poduzeća i drugih poslovnih sustava, odgovorna za nabavu potrebnih materijala, opreme, usluga i energije potrebne za postizanje ciljeva organizacije (Ferišak, 2002., str. 1). Dok se nabava obično povezuje s kupnjom, njezin opseg nadilazi običnu kupnju robe i može obuhvatiti širok raspon aktivnosti povezanih s nabavom i upravljanjem opskrbnim lancem.

Kako navodi Ferišak (2002., str. 2), nabava u užem smislu obuhvaća svakodnevne odgovornosti bitne za ispunjavanje zahtjeva i želja poslovnog sustava dobivanjem potrebnih resursa po razumnoj cijeni, unutar određene lokacije, te zadovoljavanje potrebnih standarda kvalitete i kvantitete. Operativne i funkcionalne dužnosti nabave uključuju niz zadataka.

Upiti dobavljačima ključni su za prikupljanje informacija i ponuda poradi usporedbe, pregovaranja o cijenama i osiguravanja najbolje vrijednosti za tvrtku. Ovaj korak uključuje dopiranje do više dobavljača, traženje detaljnih prijedloga i ocjenjivanje njihovih odgovora na temelju različitih kriterija kao što su cjenovna konkurentnost, standardi kvalitete, rokovi isporuke i uvjeti plaćanja. Vođenje evidencije o nabavi ključno je za održavanje točne i organizirane dokumentacije svih aktivnosti nabave, transakcija i ugovora. Ova praksa pomaže u praćenju troškova, praćenju učinka dobavljača i osiguravanju usklađenosti s politikama i propisima o nabavi. Ocjenjivanje ponuda dobavljača je kritična faza u procesu nabave, gdje se svi primljeni prijedlozi pažljivo pregledaju i procjenjuju kako bi se odredio najprikladniji dobavljač koji udovoljava zahtjevima tvrtke. To uključuje usporedbu više ponuda, provođenje temeljite analize i razmatranje čimbenika kao što su cijena, kvaliteta, pouzdanost i ukupna ponuda vrijednosti. Ispitivanje pošiljke mjera je kontrole kvalitete koja uključuje pregled isporučenih materijala i proizvoda kako bi se osiguralo da zadovoljavaju navedene standarde i da su u skladu s dogovorenim uvjetima. Ovaj korak je ključan u provjeri kvalitete, autentičnosti i stanja primljene robe prije prihvaćanja i plaćanja. Odabir najisplativije ponude i narudžbe je završni korak u procesu nabave, gdje se odabire najpovoljniji dobavljač i izdaju narudžbenice za početak nabave roba ili usluga. Ovaj proces donošenja odluka uključuje vaganje različitih faktora, procjenu rizika i osiguravanje usklađenosti sa strategijom nabave tvrtke. U širem smislu, nabava obuhvaća dodatne strateške zadatke koji uključuju proaktivno planiranje, upravljanje rizicima i upravljanje odnosima s dobavljačima.

**Slika 1.** Prikaz nabave u užem i širem smislu

Izvor: Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika – strategija – organizacija- menadžment*, Zagreb, str. 2.

Ovi zadaci, kako su opisali Perčić i Kozina (2011.), imaju za cilj optimizirati proces nabave, povećati učinkovitost i pridonijeti ukupnom uspjehu strategije nabave poduzeća. Upravljanje pritužbama vitalni je aspekt nabave, gdje se svi problemi ili nedosljednosti s isporukama odmah rješavaju. Učinkovito rješavanje pritužbi ključno je za održavanje dobrih odnosa s dobavljačima, rješavanje sporova i osiguravanje neometanih operacija nabave. Praćenje tržišta nabave uključuje kontinuiranu analizu i praćenje tržišnih trendova, dinamike ponude i potražnje kako bi se identificirale strateške prilike za nabavu koje su u skladu s ciljevima tvrtke. Ovaj proces zahtijeva informiranje o tržišnim fluktuacijama, novim trendovima i potencijalnim rizicima koji bi mogli utjecati na odluke o nabavi. Vođenje pregovora s dobavljačima ključni je aspekt nabave, gdje se odvijaju strateški razgovori i pregovaranje kako bi se osigurali najpovoljniji uvjeti za tvrtku. Učinkovite pregovaračke vještine ključne su za postizanje obostrano korisnih sporazuma, optimizaciju troškova i uspostavljanje dugoročnih partnerstava s dobavljačima.

Odabir sustava nabave ključan je u određivanju najučinkovitijih metoda i sustava za upravljanje procesom nabave. Kontrola nabave ključna je za praćenje i evaluaciju aktivnosti nabave kako bi se osigurala učinkovitost i pridržavanje postavljenih ciljeva. Osim toga, usporedna analiza nabave uključuje usporedbu praksi i rezultata nabave s najboljim praksama u industriji kako bi

se identificirala područja za poboljšanje. Logistika nabave obuhvaća različite logističke zadatke, kako je to opisao Segetlija (2002., str. 30), kako bi se osiguralo nesmetano izvršavanje aktivnosti nabave.

Odabir pakiranja ključan je u osiguravanju zaštite i kvalitete proizvoda tijekom transporta i skladištenja. Mjere kontrole kvalitete postoje kako bi se jamčilo da svi kupljeni proizvodi zadovoljavaju navedene standarde kvalitete. Ulažu se naponi da se minimiziraju troškovi prijevoza optimizacijom ruta i metoda prijevoza. Koordinacija između aktivnosti proizvodnje i nabave ključna je kako bi se osigurala pravovremena i učinkovita opskrba materijalima. Segetlija (2002., str. 60) naglašava važnost nabave u održavanju i razvoju opskrbnih kapaciteta, na što utječu proizvodne i prodajne strategije. Izgradnja čvrstih odnosa s dobavljačima ključna je u logistici nabave, jer oni igraju ključnu ulogu u osiguravanju potrebnih proizvoda i materijala. Vanjska priprema materijala vrši se isporukom ili otpremom, uključujući razne vrste robe i dijelova.

Nabava se provodi prema individualnim potrebama u određenom trenutku, kao i putem ugovornih sporazuma koji definiraju specifične zahtjeve. Osim toga, tvrtke mogu odlučiti održavati određenu razinu zaliha kako bi spriječile nestašice i osigurale dosljednu opskrbu. Uključivanjem ovih različitih strategija, organizacije mogu poboljšati svoj proces nabave i učinkovito steći resurse koji su im potrebni. Ova je funkcija ključna u postizanju operativne učinkovitosti i ispunjavanju strateških ciljeva poslovanja.

Postoji nekoliko tehnika koje se koriste u području nabave i upravljanja zalihama za povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova. Među tim metodama tri se ističu kao posebno ključne: ABC analiza, XYZ analiza i Kraljićeva metoda. Svaka od ovih strategija predstavlja različitu perspektivu o tome kako se učinkovito nositi sa zadacima inventara i nabave. Koncept ABC analize ukorijenjen je u Paretovu principu, teoriji koja tvrdi da je otprilike 20% inputa odgovorno za 80% outputa. U upravljanju nabavom i zalihama ovo se načelo primjenjuje za klasificiranje stavki na temelju njihove važnosti i utjecaja na ukupne troškove. Kao što je navela Zrilić, A. (2011). ABC analiza kategorizira poslovne stavke - uključujući materijale, poluproizvode i finalne proizvode - u tri različite skupine na temelju njihovog značaja unutar organizacije. Ovaj strateški pristup pomaže tvrtkama da odrede prioritet svojim resursima i usredotoče se na stavke koje doprinose najvećoj vrijednosti njihovom poslovanju.

XYZ analiza je metoda koja se koristi za kategorizaciju materijala na temelju njihovih obrazaca potrošnje i točnosti njihovih predviđanja potrošnje. Ovaj sustav klasifikacije dijeli materijale u tri različite skupine na temelju njihove potrošnje i pouzdanosti prognoze. Ova analiza pomaže organizacijama da bolje razumiju i upravljaju svojim razinama zaliha, osiguravajući učinkovito i troškovno učinkovito upravljanje opskrbnim lancem. Ispravnim kategoriziranjem materijala kao X, Y ili Z, tvrtke mogu optimizirati svoje strategije kontrole zaliha, smanjiti zalihe i minimizirati prekomjerne troškove zaliha. U konačnici, XYZ analiza je vrijedan alat za poboljšanje operativne učinkovitosti i poboljšanje ukupne izvedbe opskrbnog lanca (Šimunović et. al., 2008).

Korištenjem XYZ analize, tvrtke mogu prilagoditi svoje strategije nabave specifičnim karakteristikama svake kategorije materijala. To pomaže u ublažavanju rizika od prevelikih zaliha ili nestanka materijala, u konačnici poboljšavajući operativnu učinkovitost i smanjujući troškove. Kategorija X uključuje materijale koji se stalno koriste ili imaju minimalne promjene u potrošnji, što omogućuje precizne prognoze potrošnje. Kategorija Y sastoji se od materijala koji se koriste povremeno s fluktuacijama u potrošnji do 25%. Kategorija Z uključuje materijale koji se povremeno troše sa značajnim varijacijama u razinama potrošnje, zbog čega je teško predvidjeti obrasce potrošnje.

Kraljićeva metoda, koju je osmislio Peter Kraljić 1983. godine, vrijedan je strateški alat koji tvrtke koriste za analizu i kategorizaciju svojih kategorija nabave. Ova metoda usmjerena je na procjenu razine rizika i utjecaja koje svaka kategorija nabave ima na cjelokupno poslovanje. Dijeleći kategorije nabave u četiri kvadranta, tvrtke mogu učinkovito odrediti prioritete svojih nabavnih napora i donositi informirane odluke kako bi optimizirale svoje procese nabave (Kraljić, 1983).

Kraljićeva metoda kategorizira predmete nabave u četiri različite kategorije na temelju njihove razine rizika i utjecaja na poslovanje. Nekritične stavke imaju nizak rizik i mali utjecaj, s fokusom na smanjenje administrativnih troškova. Stavke financijske poluge imaju nizak rizik, ali visok učinak, što tvrtkama omogućuje korištenje njihove kupovne moći za pregovaranje o povoljnim uvjetima. Stavke s uskim grlom imaju visok rizik, ali mali utjecaj, zahtijevajući mjere za osiguranje kontinuirane opskrbe. Strateške stavke imaju visok rizik i velik utjecaj, što dovodi do razvoja dugoročnih partnerstava s ključnim dobavljačima. Korištenjem ove metode, tvrtke mogu kreirati prilagođene strategije za svaku kategoriju, smanjujući rizike i povećavajući vrijednost u svojim procesima nabave (Kraljić, 1983).

### 3. POLITIKE I STRATEGIJA NABAVE

„Politika nabave i strategija čine temeljni okvir za strukturiranje i učinkovito planiranje nabave. Politika nabave predstavlja zamisli i stavove organizacije kako bi se odredili ciljevi poslovanja nabave te se izabiru putovi, načini, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno planiranje nabavnih procesa“ (Ferišak, 2006). Konceptija nabave predstavlja konkretizaciju politike nabave, pružajući nacrt koji postavlja jasne kriterije ponašanja rukovodstva i osoblja nabave. Ova konceptija omogućuje ostvarivanje zadataka nabave na način usklađen s postavljenim ciljevima i uvjerenjima subjekata politike koje proizlaze iz filozofije nabave. Kroz njezinu primjenu, definirani su smjernice koje usmjeravaju sve razine organizacije prema optimalnom ostvarivanju ciljeva nabave i donošenju dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih odluka.

Ciljevi nabave mogu se postići različitim putova i sredstva za ostvarivanje koncepcije nabave, odnosno različitih strategija i mjera.

#### 3.1. Politika nabave

Politika je planska odluka kojima se određuju stavovi, načela, principi ili kriteriji kojima se usmjerava odlučivanje i aktivnosti u poslovanju poduzeća (Sajfert, 2002). Instrumenti politike nabave uključuje sve relevantne faktore i varijable u području nabave koje utječu na postizanje ciljeva nabave. Po učestalosti i značenju njihove primjene češće se spominju i obrađuju politika količine, politika kakvoće, politika nabavnih cijena i plaćanje, politika izvora i nabave i odnosa s dobavljačem dok se politika odnosa s javnošću, politika oglašavanja, politika i oblikovanja rijetko ili opće ne spominju. Korištenje instrumenata ovisi o dinamici na tržištu, tržišnim aktivnostima te primijenjenim politike prodaje dobavljača. Stoga je važno da politika nabave kupca bude strukturno usklađena s politikom prodaje dobavljača kako bi se optimalno ostvarili ciljevi nabave. Instrumente politike ne smije se koristiti izolirano već kao kombinacija različitih instrumenata politike nabave da se postigne sinergijski efekata. Na primjer, pitanje određivanja količine nabave izravno je povezano s nizom čimbenika, uključujući rokove isporuke, politike skladištenja zaliha te politikom cijene. Sinergijski efekt omogućuje ravnotežu između osiguranja dovoljne količine, minimiziranja troškova skladištenja i upravljanja zaliha te prilagodbe politike cijena kako bi se postigla ekonomičnost nabave. Ova dinamika zahtijeva pažljivo planiranje kako bi se postigla optimalna ravnoteža između svih navedenih varijabli (Ferišak, 2006). U konačnici, uspješna primjena instrumenata politike nabave zahtijeva

fleksibilnost, strateško razmišljanje i sposobnost prilagodbe promjenjivim uvjetima tržišta. Kroz pravilno korištenje ovih instrumenata, organizacije mogu postići konkurentsku prednost, smanjiti troškove i poboljšati efikasnost lanca opskrbe.

### 3.2. Strategija nabave

Strategija nabave predstavlja temelj za upravljanje i usklađivanje operativnih aktivnosti. „Strategiju se može 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, 2006, str. 199.) U klasičnom modelu funkcionalne organizacije, nabava je obično bila odvojena funkcija s jasno definiranim zadacima, koji su uglavnom bili usmjereni na osiguravanje pravovremene opskrbe poduzeća uz minimalne troškove. Međutim, u današnjim suvremenim organizacijama naglasak je stavljen na strateški doprinos nabave uspjehu poslovanja. Ovaj suvremeni pristup ukazuje na potrebu za ukidanjem granica tradicionalne funkcionalne organizacije i integraciju djelatnika nabave u procese razvoja, kao i uključivanje dobavljača u strateško planiranje, sve s ciljem postizanja bolje optimizacije opskrbe, unaprjeđenja kvalitete proizvoda i smanjenja vremena dovođenja novih proizvoda na tržište.

U studiji koju je proveo Knežević 2005. godine utvrđeno je da postoje četiri bitna strateška koraka koje organizacije mogu poduzeti kako bi stvorile vrijednost u svojim procesima nabave. Ovi su koraci presudni za povećanje koristi i učinkovitosti aktivnosti nabave. *Usmjeravanjem na određene kategorije nabave*, tvrtke mogu dublje proučiti svoje navike potrošnje, otkriti potencijalne mjere uštede troškova i poboljšati svoje postupke nabave. Razdvajanje nabave na temelju njezine važnosti i vrijednosti omogućuje učinkovitiju raspodjelu resursa i prilagođavanje strategija koje će zadovoljiti jedinstvene zahtjeve svake kategorije. *Upravljanje odnosima s dobavljačima* igra ključnu ulogu u održavanju postojanog opskrbnog lanca, osiguravanju visokokvalitetnih proizvoda i dobivanju boljih uvjeta nabave. Njegovanje trajnih partnerstava s ključnim dobavljačima može rezultirati dubljim uvidom u tržišnu dinamiku, povećanjem utjecaja tijekom pregovora i zajedničkim naporima u pokretanju inovacija. Davanjem prioriteta učinkovitom upravljanju odnosima s dobavljačima, tvrtke mogu poboljšati svoju konkurentsku prednost i postići održivi uspjeh na tržištu. *Učinkovito upravljanje opskrbnim mrežama* zahtijeva nadziranje svih aspekata opskrbnog lanca, od dobavljača do kupaca. Cilj je pojednostaviti protok materijala, informacija i financija kako bi se povećala produktivnost, smanjili troškovi i poboljšala sposobnost prilagodbe fluktuacijama potražnje.

Međimursko veleučilište u Čakovcu



*Upravljanje znanjem* je strateški proces korištenja kombinacije tehnologije, ljudskog kapitala, odnosa, talenta, vještina i inovacija za poboljšanje i optimizaciju postupaka nabave. Uključivanjem novih tehnologija, pružanjem stalne obuke za zaposlenike i poticanjem kulture inovacija, organizacije mogu steći konkurentsku prednost u području nabave. Dijeljenje znanja i uvida interno i eksterno olakšava kontinuirani rast i evoluciju, omogućujući tvrtkama da učinkovito odgovore na dinamična tržišna okruženja.

Implementacijom ovih strateških koraka, tvrtke mogu poboljšati svoje procese nabave i generirati dodanu vrijednost koja pozitivno utječe na njihov ukupni poslovni učinak. Kategorija nabave se formira korištenjem analitičkih metoda poput ABC i XYZ analize ili primjenom Kraljićevog modela radi identifikacije grupa nabavnih predmeta prema njihovom utjecaju na stvaranje ukupne vrijednosti. Svaka kategorija prolazi kroz detaljnu analizu tržišta nabave kako bi se procijenili troškovi i identificirale mogućnosti unapređenja. Za ključne kategorije uspostavljaju se strateški dugoročni odnosi s dobavljačima, dok se za manje važne predmete nabave primjenjuju operativne nabavne procedure koje zahtijevaju manje resursa. Nadalje, za ključne kategorije planira se intenziviranje komunikacijskih strategija u procesu nabave kako bi se osigurala učinkovita suradnja i ostvarivanje ciljeva. „Dobavljači se trebaju promatrati kao partneri, a baza dobavljača kao strateški resurs poduzeća“ (Knežević, 2011., str. 67).

Za strateške nabavne kategorije, fokus je na maksimalnom smanjenju baze dobavljača kako bi se pronašao strateški partner s kojim će se zajedno razvijati procesi nabave. Pri analizi dobavljača osim cijene, količine i rokova isporuke, vrednuje se i iskustvo, motivacija, te prethodna suradnja, kako bi se odabrali najbolji dobavljači. Žibret (2007) ističe dvije tehnike za odabir dobavljača. Jedna od njih je SMART (*simple multi attribute rating technique*) tehnika, koja predstavlja jednostavnu tehniku višekriterijskog ocjenjivanja. Ova tehnika počinje identifikacijom različitih alternativa i određivanjem kriterija koji će se koristiti za evaluaciju tih alternativa. Druga tehnika je DEA (*data envelopment analysis*) koja provodi analiza podataka kako bi se pružila potpora u procesu odabira dobavljača.

Knežević (2011) „baza dobavljača može se podijeliti u tri skupine prema njihovoj strateškoj važnosti, što pomaže u identifikaciji partnera s kojima je važno razvijati buduće suradnje.“

Strateški dobavljači najviše doprinose stvaranju vrijednosti jer se od njih nabavljaju veći volumeni proizvoda, te se stoga podržava njihov razvoj novih sposobnosti koje poboljšavaju izvršenje narudžbi. S njima se zajednički definiraju strategije za smanjenje rizika i optimizaciju

procesa. Često im se daje utjecaj u određivanju troškova nabave i potiče njihovo aktivno sudjelovanje u evaluaciji suradnje. Ponekad se s strateškim dobavljačima ulazi u zajedničke investicije u dugoročnu imovinu poput distribucijskih centara i skladišta. Optimalan dizajn mreže lanaca opskrbe pridonosi boljoj kontroli kapitalnih i operativnih troškova poduzeća.

Prema Kneževiću (2011) „četiri osnovna elementa strategije formiranja i vođenja višestrukih lanaca opskrbe su:

1. Standardizacija poslovnih procesa na svim razinama lanca opskrbe.
2. Identifikacija i upravljanje rokovima duž cjelokupnog lanca opskrbe.
3. Uspostava procesa implementacije i upravljanja outsourciranim aktivnostima.
4. Kreiranje i vođenje globalnih lanaca opskrbe.“

#### **4.PLANIRANJE NABAVE**

Uloga nabave unutar tvrtke ne može se podcijeniti, budući da ona igra ključnu ulogu u ostvarivanju profita ili stvaranju troškova. Tvrtke koje daju prioritet važnosti nabave osigurat će da su njihovi procesi nabave usmjereni i optimizirani za učinkovitost. Neophodno je da sektor nabave posluje transparentno i da zaposlenici budu dobro educirani kako bi ostavili pozitivan dojam na dobavljače i učinkovito upravljali poslovanjem tvrtke (Marić Cvijetinić, 2021., str. 2).

Planiranje nabave, kako navodi Lacković (2002) predstavlja ključnu ulogu u određivanju potrebnih resursa za nesmetano odvijanje proizvodnih procesa. To uključuje pomno praćenje poslovnih troškova i osiguravanje usklađenosti plana nabave s drugim ključnim planovima kao što su prodaja, proizvodnja, ulaganja i financijski planovi. Baveći se pitanjima koja se tiču trenutnog statusa, budućih ciljeva i puta do njihovog postizanja, planiranje nabave služi kao vitalni alat u postizanju ciljeva i realizaciji strategije (Čikač, 2023, str. 1). Ovaj sveobuhvatni pristup planiranju nabave osigurava da se svi aspekti poslovanja razmatraju i integriraju za optimalnu izvedbu i uspjeh.

Strateški planovi za nabavu uključuju dugoročne strategije, dok su operativni planovi usmjereni na kratkoročne taktike. Kadrovski plan ključni je aspekt plana nabave, posebno za nove tvrtke. Upravljanje kadrovima za nabavu može se provoditi različitim metodama kao što su natječaji, ugovaranje sa stručnjacima ili premještanje zaposlenika uz dodatno usavršavanje (Lacković, 2004:255). Ovo pažljivo reguliranje osoblja osigurava glatko i učinkovito odvijanje procesa nabave. Osim toga, omogućuje razvoj vještog i obrazovanog tima za nabavu koji može učinkovito zadovoljiti potrebe organizacije.

Plan nabave daje detaljan pregled ciljeva, strategija, resursa, količina, vremenskih okvira i članova tima koji su uključeni u proces nabave. S obzirom na to da nabava uključuje upravljanje vrijednim materijalima, ključno je pažljivo planirati i izvršavati zadatke. Učinkovito kvalitetno planiranje može se postići samo temeljitom analizom potreba nabave i tržišnih uvjeta, a sve usklađeno s određenim strateškim pristupom (Lacković, 2004, str. 263).

Kombinacija nabave, kako je to opisala Marić Cvijetinić (2020), obuhvaća različite elemente kao što su odabir proizvoda, komunikacijske strategije, upravljanje ugovorima i sveukupne prakse nabave. Planiranje nabave uključuje sveobuhvatan pristup koji uključuje provođenje istraživanja tržišta, sudjelovanje u pregovorima s dobavljačima, osiguravanje usklađenosti s Međimursko veleučilište u Čakovcu

organizacijskim ciljevima i informiranje o tržišnoj dinamici i trendovima. Ovaj višestruki proces igra ključnu ulogu u učinkovitom upravljanju funkcijom nabave unutar organizacije.

#### **4.2. Svrha planiranja**

Planiranje, kako ga definira Perčević (2012), je proces u kojem poslovna organizacija utvrđuje svoje ciljeve i utvrđuje potrebne taktike i strategije za postizanje tih ciljeva. To uključuje postavljanje ciljeva, procjenu mogućih pristupa i konačno odlučivanje o najučinkovitijem tijeku djelovanja za postizanje tih ciljeva. U biti, planiranje je temelj na kojem tvrtka gradi svoj put do uspjeha.

Prema Osmanagić Bedenik (2002, str. 28), planiranje je promišljen pristup ispunjenju ciljeva, za razliku od spontane prirode improvizacije. Planiranje uključuje pažljivo razmatranje i pripremu unaprijed, što dovodi do sigurnijeg donošenja odluka, dok je improvizacija često odgovor na trenutne okolnosti i pritiske.

Planiranje i upravljanje nabavom u svakoj tvrtki temelji se na različitim ključnim segmentima kao što su asortiman, dizajn i materijal u proizvodima, cijene, popusti, rokovi isporuke i kvaliteta u ugovaranju, domaća, inozemna i direktna nabava u nabavi i tržištu. istraživanja, sajmovi i druge komunikacijske metode. Ovi su elementi ključni za učinkovito planiranje i upravljanje nabavom unutar svake organizacije.

Planiranje nabave igra ključnu ulogu u razvoju i prosperitetu organizacije. Uključuje strateški odabir novih zaposlenika, provedbu učinkovitih kontrolnih mjera, unapređenje znanja i vještina postojećeg osoblja te uspostavljanje organizacijskih smjernica. Pedantnim planiranjem organizacija može predvidjeti svoje buduće aktivnosti, ublažiti neočekivane izazove i smanjiti potencijalne rizike za svoje poslovanje (Lacković, 2004, str. 263).

Kao što navode Jacobs i Chase (2018, str. 531), proces planiranja u poslovanju obuhvaća tri različita vremenska okvira: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni. Svaku od ovih vremenskih dimenzija karakteriziraju jedinstveni atributi i služi određenoj svrsi unutar poslovnog okruženja.

*Dugoročno planiranje* obično se provodi godišnje i gleda dalje od jednogodišnjeg vremenskog okvira. Uključuje uspostavljanje strateških ciljeva i donošenje odluka koje će utjecati na budućnost organizacije. Dugoročni planovi obuhvaćaju velika ulaganja, uvođenje novih

proizvoda, širenje tržišta te značajne organizacijske promjene. Cilj dugoročnog planiranja je osigurati trajni rast i održati konkurentsku prednost na tržištu.

*Srednjoročno planiranje* obično obuhvaća vremenski okvir od 3 do 18 mjeseci i uključuje praćenje napretka na tjednoj, mjesečnoj i povremeno tromjesečnoj osnovi. Ovo planiranje je usredotočeno na postizanje taktičkih ciljeva koji su u skladu s dugoročnim strategijama. Uključuje aktivnosti kao što su rafiniranje operativnih procesa, upravljanje proizvodnim kapacitetom, nadziranje razina zaliha i suradnja s dobavljačima. Srednjoročno planiranje omogućuje organizacijama da prilagode svoje strategije kao odgovor na promjene u tržišnoj dinamici i internim sposobnostima.

*Kratkoročno planiranje* uključuje izradu strategija za vremenski okvir od jednog dana do šest mjeseci, podijeljenih na dnevne, tjedne i mjesečne intervale. Usmjeren je na upravljanje svakodnevnim operacijama i poslovnim aktivnostima. Ciljevi kratkoročnog planiranja obično se vrte oko zadataka kao što su planiranje proizvodnje, zapošljavanje zaposlenika, kontrola zaliha i upravljanje opskrbnim lancem. Ova vrsta planiranja ključna je za održavanje glatkog funkcioniranja organizacije i omogućuje brze prilagodbe kao odgovor na neočekivane događaje i fluktuacije u potražnji na tržištu.

Proces planiranja sastoji se od pet faza prema Sikavici, Bahtijarević Šiberu i njihovim kolegama (2008, str. 144). Te faze uključuju postavljanje ciljeva, analizu trenutne situacije, razvoj strategija, provedbu planova te praćenje i evaluaciju napretka. Svaka faza je ključna u osiguravanju da je proces planiranja temeljit i učinkovit u postizanju željenih rezultata. Dugoročno planiranje uključuje stvaranje strategija i ciljeva koji se protežu dulje od godinu dana, obično na godišnjoj razini. Srednjoročno planiranje obuhvaća vremenski okvir od 3 do 18 mjeseci, uključujući redovito praćenje na tjednoj, mjesečnoj, a ponekad i kvartalnoj osnovi. Kratkoročno planiranje, s druge strane, fokusira se na kraće vremenske okvire u rasponu od jednog dana do šest mjeseci, s dnevnim, tjednim i mjesečnim vremenskim prirastima.

Utvrđivanje korporativnih ciljeva, procjena trenutnog statusa organizacije u usporedbi s tim ciljevima, predviđanje budućih razvoja, izrada strategije za postizanje tih ciljeva, izvršavanje planova za njihovo postizanje i na kraju, promišljanje cjelokupnog procesa, sve to igra ključnu ulogu u uspjehu tvrtke. Nabava, planiranje i postizanje ciljeva međusobno su povezane komponente koje se moraju precizno provoditi kako bi se zajamčila održivost tvrtke i

konkurentna prednost u poslovnom okruženju. Svaka faza procesa planiranja sastavni je dio postizanja predviđenih rezultata i održavanja relevantnosti organizacije na tržištu.

## 4.2. Operativno planiranje nabave

Operativno planiranje nabave proizlazi iz politike i strategije nabave. Putem operativnog plana definiraju se konkretne akcije i rješenja koja će omogućiti ostvarenje strategijskih ciljeva nabave, posebno u kontekstu opskrbe poduzeća potrebnim resursima za proizvodnju i pružanje usluga. Ovaj plan detaljno opisuje kako će se provesti strategijske smjernice nabave, uključujući procese nabave, raspodjelu resursa te prilagodbu operativnih aktivnosti kako bi se postigla usklađenost s dugoročnim ciljevima nabave. (Ferišak, 2006) ističe: „*Planove nabave može se prema sadržaju podijeliti na: • planove nabave dobara i usluga, koja/koje se pribavljaju kontinuirano u skladu s potrebama proizvodnje i/ili prodaje; • planove nabave dobara i usluga koja/koje se nabavljaju periodično; • planove nabave dobara i usluga koja/koje je potrebno nabaviti jednokratno; • planove troškova funkcije nabave.*“

### 4.2.1. Planiranje potreba za predmetom rada

Cilj planiranja potreba za materijalima i uslugama je odrediti njihovog opsega, kvalitete, količine te odrediti vrijeme i mjesto njihove potrebe za određeno razdoblje koje je usklađeno s planovima proizvodnje i prodaje. Proces planiranja potreba prolazi kroz tri koraka. Prvo, putem plana prodaje određuju se potrebe za konkurentnim proizvodima, to jest primarne potrebe koje uključujući krajnje tržišne potrebe za gotovim proizvodima, rezervnim dijelovima i trgovačkom robom. Kako bi prognoze tržišnih potreba bile pouzdanije, preporučuje se primjena progresivnog planiranja, gdje se plan potreba podijeli na vremenske segmente i redovito revidira prema novim podacima i uvjetima na tržištu. Drugo, nakon identifikacije primarnih potreba, slijedi izračun sekundarnih potreba (Ferišak, 2006). To uključuje materijale, dijelove i sklopove koji se koriste u proizvodnji proizvoda za tržište.

Neke komponente mogu biti klasificirane i kao primarne i kao sekundarne potrebe, ovisno o njihovoj primjeni. Treće, uz primarne i sekundarne potrebe, postoji i treća kategorija potreba, a to su tercijarne potrebe. Ove potrebe uključuju pomoćne i pogonske materijale koji nisu sastavni dio proizvoda, ali su neophodni za proces proizvodnje. Uz procjenu potrebnih količina

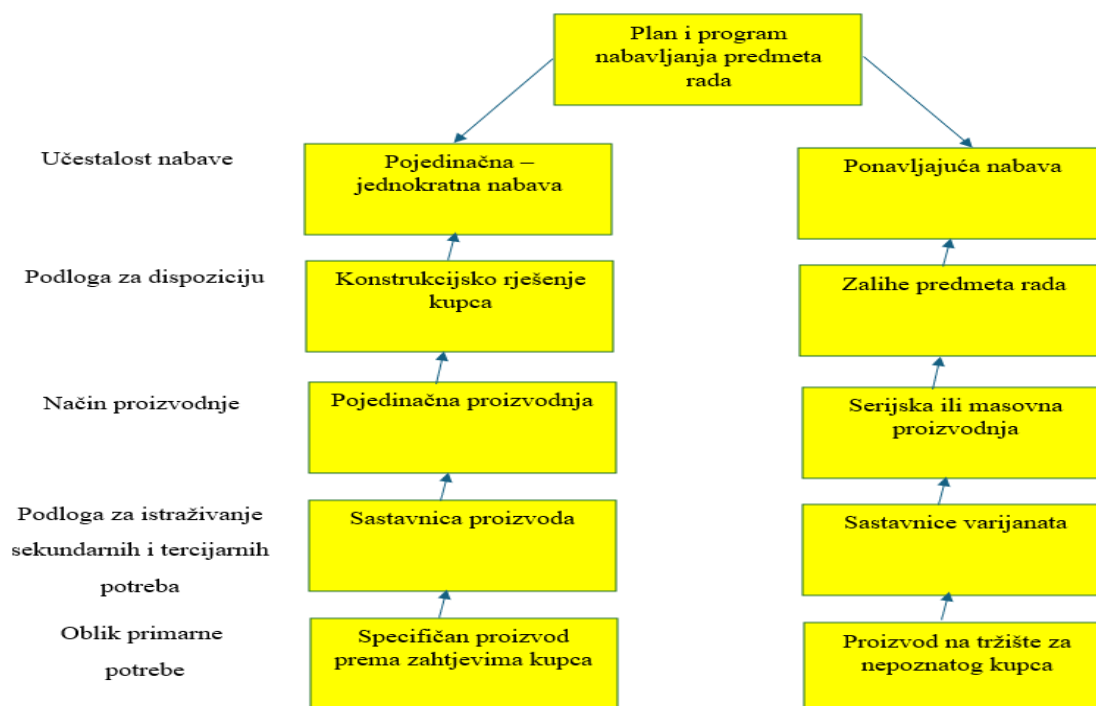
materijala određene kakvoće, važno je također uzeti u obzir vremensku dimenziju potreba (Ferišak, 2006). Budući da su potrebe uvijek povezane s određenim vremenskim razdobljem i rokovima unutar toga razdoblja, ključno je uskladiti ih s procesima proizvodnje i prodaje. Ovaj sustavni pristup omogućuje precizno planiranje i upravljanje potrebama kako bi se osigurala učinkovita proizvodnja bez nepotrebnog povećanja vezanja obrtnih sredstava te troškova skladištenja i zaliha, a ujedno i zadovoljena potražnje na tržištu.

#### **4.2.2. Planiranje načina nabavljanja**

Za postizanje pravovremene opskrbe korisnika uz optimalne troškove nabave, nužno je uskladiti s načinom proizvodnje i uvjetima na tržištu. Cilj je osigurati neometano odvijanje procesa reprodukcije bez prekida uzrokovanih nedostatkom materijala. Stoga, skup odluka koje omogućuju ostvarivanje tog cilja poznat je kao dispozicija materijala. Oblikovanju odluka o dispoziciji materijala utječu različiti instrumenti politike nabave, poput politike količine, kakvoće, cijena, izvora nabave, odnosa s dobavljačima, ugovora te analize situacije na tržištu i troškova nabavljanja (Ferišak, 2006).

Dakle, prilikom izrade plana i programa nabavljanja, koji okvirno definira kada i koliko nabaviti od ukupno potrebnih predmeta rada tijekom planskog razdoblja, važno je uzeti u obzir navedene instrumente politike. Određivanje potrebne količine, vremenskih okvira za nabavu i upravljanje zalihama su međusobno povezani. S obzirom na učestalost nabavljanja, donose se odluke o primjeni jednokratne nabave ukupno potrebne količine materijala u planskom razdoblju ili ponavljajuće nabave u promjenljivim količinama (Ferišak, 2006). Primjerice, jednokratna nabava često se primjenjuje u situacijama kada je potrebno opskrbiti korisnika s materijalima koji se troše jednokratno u proizvodnom procesu.

S druge strane, ponavljajuća nabava se koristi kada su predmeti rada kontinuirano ili povremeno potrebni tijekom planskog razdoblja, što zahtijeva držanje određene zalihe kako bi se osigurala kontinuirana opskrba. Odluka između ovih strategija ovisi o specifičnostima poslovanja i zahtjevima proizvodnog procesa. (Slika 2.)

**Slika 2.** Planiranje jednokratne i ponavljajuće nabave

Izvor: Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika – strategija – organizacija- menadžment*, Zagreb, str. 62.

#### 4.2.3. Planiranje zaliha i predmeta rada

Planiranje zaliha je nužno kako bi se osiguralo da su uvijek dostupni potrebni resursi za neprekidan rad, uzimajući u obzir varijacije u potrošnji koja može biti i manja i veća u nekom vremenu. Zalihe ne smiju biti premalene, kao ni prevelike. Premale zalihe mogu izazvati zastoje u procesu reprodukcije, povećavanje troškova nabave i kašnjenje isporuke gotovih proizvoda, što može ugroziti ugled poduzeća te ugroziti opskrbu da zadovolji potražnju svojih kupaca (Ferišak, 2006). S druge strane, prevelike zalihe smanjuju efikasnost poslovanja jer stvaraju nepotrebne troškove skladištenja te zadržavaju značajne financijske resurse u nepokretnim sredstvima. Osim toga, takve zalihe nose rizik od zastarjelosti, kvarenja ili gubitka materijala. Takva neefikasna upotreba kapitala može smanjiti likvidnost poduzeća i otežati njegovu sposobnost da prilagodi poslovanje dinamičnim promjenama na tržištu. Planiranje zaliha služi da bi se zalihe usklade s promjenama na tržištu i potreba poduzeća.



Planirane zalihe može se podijeliti na (Ferinšak, 2006):

- Normativne zalihe – definiraju optimalnu količine materijala i dijelova potrebne za osiguranje nesmetanog procesa reprodukcije, uz zadovoljenje sigurnosti opskrbe i ekonomske efikasnosti
- Sigurnosne zalihe – služi kao pričuva za pokrivanje neočekivanih potreba kako bi se omogućio neprekidan proces opskrbe i proizvodnje.
- Signalne zalihe – služi kao indikator kada započeti proces nabavljanja kako bi se pravodobno nadopunile zalihe
- Maksimalne zalihe – predstavlja gornju granicu koju u pravilu ne treba premašiti.

Da bi se uspješno planirale zalihe, važno je imati uvid u planirane potrebe, potrošnju, te trenutno stanje zaliha. Također, neophodno je razumjeti količine nabave i pravilno postaviti sustav nabave za svaku vrstu ili skupinu materijala.

### **4.3. Strateško planiranje nabave**

Strateško planiranje nabave ključna je komponenta organizacijskih operacija, igrajući ključnu ulogu u osiguravanju učinkovite i troškovno učinkovite nabave osnovnih dobara i usluga. Ovaj je proces osmišljen kako bi se uskladio sa sveobuhvatnim ciljevima organizacije, s fokusom na povećanje uštede troškova i ublažavanje potencijalnih rizika povezanih s aktivnostima nabave. U nadolazećim odjeljcima dublje ćemo se pozabaviti temeljnim aspektima i fazama strateškog planiranja nabave, crpeći uvide iz relevantne literature i izvora. Jedna od temeljnih komponenti strateškog planiranja nabave uključuje provođenje temeljite analize potrošnje.

To podrazumijeva ispitivanje prošlih podataka o potrošnji kako bi se odredile ključne kategorije dobara i usluga u koje organizacija ulaže svoje resurse. Udubljenjem u ovu analizu, organizacije mogu otkriti prilike za uštedu troškova i poboljšati ukupnu učinkovitost svojih procesa nabave (Kralj, 2020.). Ovaj ključni korak postavlja pozornicu za informirano donošenje odluka i strateško planiranje u području nabave.

Proces razvoja strategija nabave uključuje temeljitu analizu potrošačkih navika organizacije, što dovodi do stvaranja specifičnih ciljeva koji će pokretati aktivnosti nabave. Ti ciljevi mogu uključivati ciljeve kao što su smanjenje troškova, poboljšanje kvalitete dobavljača i povećanje fleksibilnosti opskrbnog lanca, između ostalog (Monczka et al., 2015). Ovaj je korak ključan u osiguravanju usklađivanja prakse nabave organizacije s njezinim ukupnim poslovnim

ciljevima. Pažljivim definiranjem ovih strategija, tvrtke mogu učinkovito upravljati svojim aktivnostima nabave i postići željene rezultate.

Odabir odgovarajućih dobavljača ključni je aspekt strateškog planiranja nabave jer izravno utječe na uspjeh organizacije. Ovaj proces uključuje procjenu različitih dobavljača, raspravu o uvjetima partnerstva i dosljedno nadgledanje učinka dobavljača kako bi se zajamčilo da su u skladu s ciljevima organizacije. Prema Carteru i Narasimhanu (1996), odabir dobavljača i upravljanje igraju ključnu ulogu u ukupnoj strategiji nabave.

Učinkovito upravljanje rizicima uključuje prepoznavanje i rješavanje potencijalnih rizika povezanih s nabavom kako bi se održalo nesmetano poslovanje. To uključuje procjenu potencijalnih rizika povezanih s dobavljačima, tržišnim fluktuacijama, regulatornim promjenama i drugim vanjskim čimbenicima koji bi mogli utjecati na proces nabave (Zsidisin i Ritchie, 2009). Aktivnim identificiranjem i upravljanjem tim rizicima, organizacije mogu proaktivno ublažiti sve potencijalne poremećaje i osigurati kontinuitet svojih poslovnih aktivnosti. Uključivanje najsuvremenijih tehnologija i prihvaćanje inovacija u praksi nabave može uvelike poboljšati operativnu učinkovitost i vidljivost. Napredni alati poput platformi za e-nabavu i automatiziranih procesa imaju potencijal za pojednostavljenje procesa nabave, osiguravajući brže donošenje odluka i poboljšanu suradnju s dobavljačima. Dodatno, tehnološki napredak omogućuje poboljšane mogućnosti analize podataka, olakšava donošenje odluka na temelju informacija i optimizira upravljanje opskrbnim lancem. (Handfield i Nichols, 2002.).

Prvi korak u strateškom planiranju nabave uključuje postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva koji su u skladu s cjelokupnom poslovnom strategijom organizacije. To uključuje utvrđivanje specifičnih ciljeva koji pridonose ostvarenju misije i vizije organizacije. Postavljanjem ovih ciljeva, timovi za nabavu mogu osigurati da su njihovi napori usmjereni na povećanje vrijednosti i podržavanje širih ciljeva organizacije. Osim toga, jasni ciljevi pružaju okvir za mjerenje uspjeha i praćenje napretka prema ključnim pokazateljima učinka. U konačnici, postavljanje ciljeva ključno je za vođenje aktivnosti nabave i osiguravanje usklađenosti sa strateškim prioritetima organizacije.

Analiza tržišta uključuje provođenje istraživanja tržišta kako bi se dobio uvid u trenutno i buduće stanje tržišta, kao i razumijevanje dostupnosti resursa i potencijalnih dobavljača (Cousins et al., 2006). Ovaj je proces ključan za poduzeća kako bi donosila informirane odluke i razvila učinkovite strategije za uspjeh u konkurentnom poslovnom okruženju. Analizom

tržišnih trendova, ponašanja potrošača i aktivnosti konkurenata, tvrtke mogu prepoznati prilike za rast i ublažiti potencijalne rizike. Osim toga, analiza tržišta pomaže tvrtkama da ostanu ispred krivulje predviđanjem promjena na tržištu i prilagođavanjem svojih strategija u skladu s tim. To je ključan alat za tvrtke da ostanu konkurentne i postignu održivi rast na duge staze.

Proces razvoja strategija i taktika uključuje stvaranje sveobuhvatnih planova i taktika usmjerenih na postizanje specifičnih ciljeva. To uključuje zadatke kao što su proračun, raspodjela resursa i identifikacija ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) za mjerenje uspjeha (Monczka et al., 2015). Ovaj proces zahtijeva pažljivo razmatranje i analizu kako bi se osiguralo da su odabrane strategije usklađene s općim ciljevima organizacije i učinkovite u postizanju željenih rezultata. Postavljanjem detaljnog plana za postizanje uspjeha, organizacije mogu bolje raspodijeliti resurse, pratiti napredak i donositi informirane odluke kako bi se prilagodile promjenjivim okolnostima.

Provođenje plana u akciju uključuje provođenje strategija i taktika koje su razvijene, kao što je sudjelovanje u pregovorima s dobavljačima, finaliziranje ugovora i pažljivo praćenje napretka plana dok se provodi (Carter i Narasimhan, 1996). Ova faza zahtijeva pažljivu koordinaciju i komunikaciju među članovima tima kako bi se osiguralo da su svi aspekti plana izvršeni djelotvorno i učinkovito. Ključno je ostati u tijeku sa svim potencijalnim izazovima ili preprekama koje se mogu pojaviti tijekom provedbe i izvršiti potrebne prilagodbe kako bi se osigurao uspjeh plana. Redovito praćenje i procjena napretka pomoći će u prepoznavanju svih područja koja možda trebaju poboljšanja ili dodatnu pozornost te će omogućiti pravovremene prilagodbe kako bi se plan održao na pravom putu. Ostajući proaktivnom i osjetljivom tijekom cijelog procesa implementacije, organizacija može maksimalno povećati šanse za postizanje željenih rezultata i ciljeva. Kontinuirano praćenje i evaluacija ključni su aspekti nadzora procesa nabave. To uključuje dosljedno promatranje koliko dobro proces funkcionira i usporedbu ishoda s utvrđenim ciljevima. Provođenjem ovih procjena mogu se izvršiti prilagodbe kako bi se poboljšala učinkovitost i osiguralo usklađivanje sa svim promjenama u poslovnom okruženju. Ova stalna procjena omogućuje proaktivno planiranje i optimizaciju praksi nabave.

## 5. ORGANIZACIJA NABAVE

„Organiziranje je proces s precizno utvrđenim tijekom poslova putem kojega se odvija rad na stvaranju novog sustava organiziranja.“ (Ferišak, 2006, str. 321) Cilj ovog procesa je uspostaviti strukturu i poveznice unutar organizacije koje omogućuju učinkovito i uspješno izvršavanje zadataka nabave, prilagođeno promjenjivim okolnostima. Bitno je postići ravnotežu između stabilnosti i fleksibilnosti, kako bi se osigurala sposobnost organizacije da se prilagodi stalnim promjenama.

Organizacija mora omogućiti trajno i efikasno obavljanje zadataka nabave, uz istovremeno osiguravanje prilagodljivosti novim izazovima i zahtjevima tržišta. (Ferišak, 2006.) „Bitne značajke organizacije su sadržaj, njezina vremenska dimenzija i raščlamba.“ Sadržaj organizacije obuhvaća teorijske temelje, dizajn organizacijskih rješenja te implementaciju najpovoljnijeg rješenja. To uključuje različite organizacijske modele, aksiome, hipoteze, postulate, analizu postojećeg sustava te izbor i primjenu optimalnih rješenja. Vremenska dimenzija organizacije podrazumijeva dugoročna rješenja za trajne zadatke, bez ograničenja vremenskog okvira. Ipak, postojeća rješenja uvijek treba redovito procjenjivati i po potrebi poboljšavati kako bi se osigurala njihova učinkovitost i adekvatnost. Stoga je kontinuirano usmjerenje prema preispitivanju organizacije od ključne važnosti.

Organizacija prvo uspostavlja strukturu, definirajući raspodjelu zadataka i funkcija unutar nabavnog procesa, te potom utvrđuje tijek poslovanja, uključujući procedure i procese odlučivanja. Analiza organizacije nabave provodi se s obzirom na strukturu službe i tijeka poslovanja.

Organizacijska struktura regulira rad nabavnih poslova i njihovu koordinaciju, osiguravajući međuovisno usklađenost različitih aktivnosti nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na (Krpan, Varga i Maršanić, 2015):

- 1) „podjelu zadataka i funkcija nabave,
- 2) sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te odnosa između njih,
- 3) sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti i
- 4) sustav komunikacija između radnih mjesta.“

Organizacija poslovanja usmjerena je na organiziranje procesa nabave kako bi se osigurala njegova usklađenost s postavljenim ciljevima. „Kod organizacije poslovanja potrebno je

obratiti pozornost na (Krpan, Varga i Maršanić, 2015): 1) zadatke koje treba izvršiti, 2) vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka, 3) angažman ljudi i sredstava, odnosno koji ljudi?, koliko njih?, s kojom količinom sredstava?) i 4) regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima.“

### 5.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom organizacijskih načela. U organizacijska načela spadaju (Ferišak, 2006):

1. Načelo ekonomičnosti – organizaciju nabave treba postaviti na način da njeni učinci nadmaše utrošak čimbenika, output treba biti veći od inputa.
2. Načelo prilagodljivosti - organizacija nabave mora biti fleksibilna i stabilna.
3. Načelo kontinuiteta – ističe kako je potrebno voditi računa o kvalitativnom razvoju organizacije nabave kroz duže razdoblje.
4. Načelo transparentnosti – organizacija mora biti jednostavna i jasna.
5. Načelo raščlanjivanja i agregiranja – predstavlja podlogu za stvaranje organizacijske strukture te se iz njega kao takvog izvodi niz posebnih načela.

Također, pri oblikovanju organizacijske strukture važno je odlučiti hoće li nabava biti centralizirana unutar jednog odjela odgovornog za sve funkcionalne zadatke ili decentralizirana na različitim područjima djelovanja. Svaki pristup ima svoje prednosti i nedostatke, ovisno o specifičnim okolnostima. Prema Ferišak (2006) „Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji nabave ovisi o:

- veličini poduzeća,
- djelatnosti poduzeća,
- broju i djelatnosti pogona,
- prostornoj udaljenosti pogona
- stupnju preklapanja djelatnosti pogona,
- potrebnim vrstama i količinama predmeta rada.“

U malim i srednjim poduzećima češće se preferira centralizirana nabava. Centralizirana nabava omogućuje bolju kontrolu troškova, olakšava nabavu i upravljanje zalihama, jer se nabavne odluke donose na jednom mjestu. Također, centralizirana nabava omogućuje specijalizaciju radnih mjesta unutar službe nabave, što doprinosi većoj učinkovitosti i fokusiranosti na ključne

nabavne procese. Međutim, centralizacija nabave može ograničiti inovativnost korisnika, najviše u udaljenim pogonima i kod specifičnih zahtjeva za materijalima. Otežava komunikaciju između nabavne službe i korisnika, što može uzrokovati kašnjenja u odlučivanju i loše rezultate. Nedostatak razumijevanja tehničkih problema i promjena u potrebama može dovesti do birokratizacije, a samim time povećanja troškova i smanjenje fleksibilnosti, što može uzrokovati probleme s opskrbom. Stoga je važno pronaći pravu ravnotežu između centralizacije i decentralizacije nabave kako bi se postigla veća ekonomičnost i učinkovitost.

Decentralizacija nabave je učinkovita u poduzećima s više prostorno udaljenih pogona i različitim potrebama za materijalima. U takvoj se situaciji uzima u obzir učinkovito i ekonomično zadovoljenje potreba decentralizirane nabave zbog javljanja problema suradnje oko utvrđivanja potreba, spoznaja problema, potrošnje, prijevoza materijala, odnosa s korisnicima i s lokalnim dobavljačima. Potpuna decentralizacija donosi određene prednosti poput smanjenih troškova prijevoza i boljih odnosa s lokalnim tržištima, ali nedostatak kao što su povećani opći troškovi nabave i konkurencije među nabavnim službama. U većim i kompleksnijim poduzećima često se primjenjuje kombinirani pristup, gdje se određene funkcije centraliziraju dok se druge ostavljaju decentraliziranim, ovisno o različitim faktorima kao što su raspodjela pogona, specifične potrebe pogona i tehnološki zahtjevi.

## **5.2. Organizacija poslovanja nabave**

„Organizacija poslovanja je kontinuirani proces, koji se odvija kroz četiri faze:

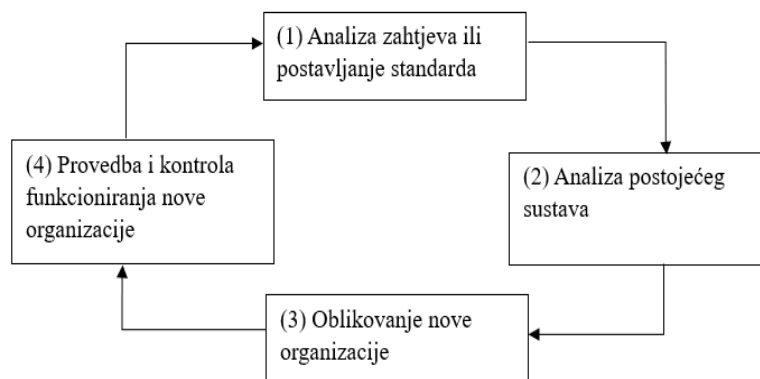
1. Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda
2. Analiza postojećeg stanja
3. Oblikovanje nove organizacije
4. Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije“

U prvoj fazi, provodi se analiza zahtjeva i postavljanje standarda. Predstavlja temeljnu podlogu za ostatak procesa organiziranja. Dubinskom analizom potreba i postavljanjem standarda za organizaciju nabave, uzimajući u obzir organizacijske principe, ljudske resurse, troškove, etičke smjernice i slično, stvara se čvrsta osnova za daljnje korake. Nakon što su postavljeni standardi i razumijevanje zahtjeva definirani, ulazi se u drugu fazu. Ova faza obuhvaća pažljivo promatranje postojećeg organizacijskog sustava kako bismo kritički procijenili njegovo trenutno stanje, identificirali nedostatke i istaknuli mogućnosti za unapređenje.

U trećoj fazi, provodi se kreiranje nove organizacijske strukture. Ovdje se poduzimaju konkretne akcije kako bismo preoblikovali postojeću strukturu. Prvo se oblikuje gruba organizacija, stvarajući koncept sustava, a potom se detaljno razrađuju rješenja, definiraju radni zadaci, njihov redosljed te dodjeljuju izvršiteljima.

U četvrtoj fazi, provodi se provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije. Prije primjene novih organizacijskih promjena, izrađuje se dijagram toka rada, logika odlučivanja, programsku podlogu i pribavlja potrebna opremu. Ova faza osigurava glatku implementaciju promjena i provjeru njihove uspješnosti u praksi (Slika 3).

**Slika 3.** Četiri faze ciklusa organizacije poslovanja



Izvor: Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika – strategija – organizacija- menadžment*, Zagreb, str. 329.

U procesu oblikovanja organizacije poslovanja, potrebno je definirati funkcionalni sadržaj rada, postaviti ciljeve s vremenskim rasporedom i trajanja aktivnosti, te odrediti lokacije za izvršenje zadataka pomoću ljudi i resursa.

U oblikovanju organizacije poslovanja pozornost se usmjerava na (Ferišak, 2006, str. 400):

- „spoznaju poticaja za izvršenje aktivnosti
- zadatke/aktivnosti koje trebaju obaviti djelatnici i sredstva prema određenim metodama i korištenjem komunikacijskih putova,
- vremensko i prostorno oblikovanje odvijanje aktivnosti/procesa
- rezultate koje treba ostvariti te kome su namijenjeni i u kojem obliku.“

Temelj svakog oblikovanja organizacije nabave su postavljeni ciljevi koji se moraju uskladiti s općim ciljevima poduzeća. Postavljeni ciljevi služe kao mjerilo za procjenu i nadzor rezultata nabave, te se u skladu s njima regulira i provodi tijekom rada.

Ovisno o strukturi organizacije i podjeli poslova, regulacija tijekom rada može biti odgovornost rukovoditelja ili samih izvršitelja zadataka. Način regulacije može biti određen unaprijed organizacijskim pravilima ili prepustiti samim izvršiteljima, posebice u situacijama gdje aktivnosti zahtijevaju brzu prilagodbu postavljenim ciljevima.

#### **5.4. Organizacija logistike nabave**

Logistika nabave igra ključnu ulogu u opskrbnom lancu osiguravajući pravovremenu i učinkovitu isporuku robe i usluga potrebnih za svakodnevno poslovanje tvrtke. Učinkovita logistika nabave može dovesti do ušteda troškova, poboljšanih operativnih performansi i poboljšanih razina usluga. U ovom ćemo odjeljku dublje proniknuti u različite komponente logistike nabave, kao što su procedure, alati i taktike koje se koriste za pojednostavljenje ovog ključnog aspekta poslovnih operacija.

Jedna od ključnih komponenti organizacije logistike nabave je planiranje nabave. To uključuje pažljivo analiziranje potrebnih materijala i usluga, predviđanje potražnje za tim artiklima i određivanje odgovarajućih količina koje treba kupiti. Glavni cilj planiranja nabave je održavanje optimalne razine zaliha kako bi se spriječile nestašice i prevelike zalihe, što može rezultirati nepotrebnim troškovima (Christopher, 2011). Uključivanjem u temeljito planiranje, organizacije mogu učinkovito upravljati svojim procesima nabave i osigurati da zadovoljavaju svoje potrebe na troškovno učinkovit način.

Proces odabira i procjene dobavljača ključni je aspekt logistike nabave jer izravno utječe na uspjeh poslovanja. Ovaj proces uključuje identificiranje potencijalnih dobavljača, procjenu njihovih sposobnosti, kvalitete i pouzdanosti te pregovaranje o ugovorima koji opisuju uvjete njihove suradnje. Stalna procjena dobavljača je neophodna kako bi se osiguralo da ispunjavaju utvrđene standarde kvalitete i pouzdanosti. Kontinuirano praćenje i procjena dobavljača ključni su za održavanje uspješnog i učinkovitog opskrbnog lanca (Monczka et al., 2015).

Učinkovito upravljanje zalihama ključno je za osiguravanje dovoljne zalihe materijala uz istovremeno smanjenje troškova povezanih sa skladištenjem viška zaliha. To uključuje redovito praćenje razina zaliha, provedbu strategija kao što su Just-in-Time i Economic Order Quantity



te korištenje najsuvremenijih softverskih alata za pojednostavljenje i poboljšanje cjelokupnih postupaka upravljanja zalihama (Rushton et al., 2017). Učinkovito upravljanje zalihama ključno je za poslovanje tvrtki kako bi glatko poslovale i ostale konkurentne u današnjem dinamičnom tržišnom okruženju.

Koordinacija i upravljanje transportnim i distribucijskim sustavima uključuje strateško planiranje i izvršenje kretanja robe od dobavljača do skladišta ili proizvodnih mjesta. Ovaj proces uključuje odabir najučinkovitijih ruta, korištenje različitih metoda prijevoza poput cestovnog, pomorskog ili zračnog te suradnju s dobavljačima i pružateljima logističkih usluga kako bi se jamčile brze i pouzdane isporuke. Ovaj sveobuhvatni pristup upravljanju transportom ključan je u osiguravanju neometanog protoka materijala unutar opskrbnog lanca (Coyle et al., 2016).

Integracija najsuvremenijih tehnologija i automatizacije igraju ključnu ulogu u poboljšanju učinkovitosti logistike nabave. Korištenje softverskih alata poput sustava za planiranje resursa poduzeća (ERP), sustava upravljanja skladištem (WMS) i sustava upravljanja transportom (TMS) omogućuje poboljšani nadzor, praćenje i pojednostavljenje logističkih operacija. Nadalje, tehnologija omogućuje korištenje analitike podataka za donošenje dobro informiranih strateških izbora (Handfield & Nichols, 2002).

Učinkovito upravljanje rizikom ključno je za održavanje neometanog rada u logistici nabave. To uključuje prepoznavanje i procjenu potencijalnih rizika povezanih s dobavljačima, transportom, tržišnim fluktuacijama i raznim drugim čimbenicima. Primjenom strategija kao što su proširenje opcija dobavljača, održavanje sigurnosnih zaliha i korištenje višestrukih transportnih ruta, poduzeća se mogu bolje zaštititi od potencijalnih poremećaja (Zsidisin i Ritchie, 2009).

Jedna učinkovita strategija za poboljšanje logistike nabave je kroz implementaciju načela lean upravljanja. Usvajanjem lean logističkih praksi, organizacije mogu pojednostaviti procese, smanjiti nepotrebne troškove i poboljšati ukupnu učinkovitost. Ovaj pristup naglašava stalnu težnju za usavršavanjem procesa, minimiziranjem vremena mirovanja i maksimiziranjem iskorištenja resursa zaliha (Womack i Jones, 2003).

Korištenje podataka i napredne analitike igra ključnu ulogu u pomaganju organizacijama da steknu dublji uvid u trendove potrošačke potražnje, odrede područja za smanjenje troškova i poboljšaju učinkovitost svojih operacija opskrbnog lanca. Iskorištavanjem uvida temeljenih na

podacima, tvrtke mogu predvidjeti buduće zahtjeve i prilagoditi svoje pristupe nabavi u skladu s njima (Davenport & Harris, 2007).

U današnjem poslovnom okruženju koje se brzo razvija, integracija održivih praksi u logistiku nabave dobiva značajnu snagu. To uključuje korištenje ekološki prihvatljivih materijala, stratešku optimizaciju transportnih ruta kako bi se smanjile emisije ugljičnog dioksida i stvaranje partnerstava s dobavljačima koji se pridržavaju načela održivosti (Carter i Rogers, 2008). Dok tvrtke nastoje uskladiti svoje poslovanje s ekološki osviještenim praksama, održiva se logistika pojavila kao ključna komponenta u postizanju dugoročnog uspjeha i ublažavanju utjecaja tradicionalnih aktivnosti opskrbnog lanca na planet. Uključivanjem održivih strategija u logistiku nabave, organizacije mogu ne samo smanjiti svoj ekološki otisak, već i poboljšati svoj ugled, potaknuti inovacije i stvoriti vrijednost za sve uključene dionike.

Zaključno, može se reći da je upravljanje logistikom nabave višestruk i složen zadatak koji zahtijeva pažljivo planiranje i nadzor kako bi se postigla optimalna učinkovitost i ekonomičnost. Uspješna logistika nabave ne samo da dovodi do uštede troškova i poboljšane operativne produktivnosti, već također poboljšava kvalitetu pruženih usluga i jača konkurentsku prednost tvrtke. Uključivanje najsuvremenijih tehnologija, implementacija strategija za smanjenje rizika i prihvaćanje održivih praksi, sve to služi jačanju kapaciteta organizacija za snalaženje u krajoliku poslovnog svijeta koji se stalno razvija.

## **6. PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE NABAVE NA PRIMJERU PODUZEĆA SOBOČAN D.O.O.**

U današnjem poslovnom okruženju koje se brzo i stalno razvija, sposobnost učinkovitog planiranja i organiziranja aktivnosti nabave ključna je za postizanje konkurentske prednosti i održavanje dugoročnog uspjeha. Sobočan d.o.o., tvrtka specijalizirana za proizvodnju i distribuciju vrhunskih metalnih dijelova, uvidjela je važnost racionalizacije poslovanja nabave kako bi išla ukorak sa sve većim zahtjevima tržišta i potaknula održiv napredak.

U ovom poglavlju prikazat će se strategije i tehnike koje koristi Sobočan d.o.o. u planiranju i organizaciji svojih poslova nabave. Konkretno, ispitat će se struktura odjela nabave, različite postupke i alate koji se koriste za upravljanje nabavom i prepreke na koje nailazi unutar konkurentske okoline. Kroz primjere tvrtke Sobočan d.o.o., pokazat će se ključnu ulogu koju dobro promišljeno planiranje i organizacija nabave imaju u smanjenju troškova, poboljšanju operativne učinkovitosti i podizanju općeg standarda proizvoda i usluga.

### **6.1. Općenito o poduzeću**

Sobočan d.o.o. je poduzeće koje se nalazi na adresi Slatine 18, 40315, Mursko Središće. S poviješću dugom više od dva desetljeća, razvio se u istaknutog igrača na europskom tržištu vrhunskog namještaja i opreme. Stručnost tvrtke proteže se izvan proizvodnje kako bi obuhvatila najsuvremeniji dizajn, potpomognut vlastitim dizajnerskim studijem koji funkcionira autonomno.

Jedna od glavnih pogodnosti koju nudi Sobočan d.o.o. je njegova sposobnost da neprimjetno integrira sve aspekte proizvodnog procesa unutar svojih operacija. Studio za dizajn u Sobočanu ne samo da proizvodi vizualno privlačne i visoko funkcionalne dizajne za interijere i proizvode, već također osigurava nesmetan prijelaz tih projekata na razvojne i proizvodne timove. Ovaj holistički pristup omogućuje tvrtki da održi strogu razinu kontrole kvalitete i ubrza izvršenje projekata, što u konačnici dovodi do povećanog zadovoljstva klijenata.

Vizija tvrtke *"Sve radi!"* ili *„Everything works!“* služi kao dokaz njihove predanosti održavanju standarda pouzdanosti, kvalitete i učinkovitosti u svim aspektima njihovog poslovanja. Sobočan d.o.o. je izgradio reputaciju za preuzimanje zamršenih i izazovnih projekata s lakoćom. Prihvatanje novih izazova smatra se prilikom za tvrtku da poveća svoje sposobnosti i poboljša operativnu učinkovitost.

Kao obiteljsko poduzeće, Sobočan d.o.o. je vođen snažnim osjećajem dužnosti da ispuni svoja obećanja s nepokolebljivom predanošću. Ova duboka osobna povezanost s njihovim radom i klijentima ne samo da poboljšava njihov položaj u industriji, već također igra značajnu ulogu u kontinuiranom prosperitetu poslovanja.

Uz svoju predanost inovacijama i stalnom poboljšanju operativnih procesa, tvrtka stavlja snažan naglasak na praćenje tržišnih trendova i usvajanje najsuvremenijih tehnologija kako bi osigurala konkurentnost i zadovoljila rastuće potrebe suvremenog tržišta. Sobočan d.o.o. nastoji održavati iznimne standarde unutar sektora namještaja i opreme, isporučujući proizvode koji besprijekorno spajaju funkcionalnost, vrhunsku kvalitetu i vizualno privlačan dizajn.

## **6.2. Organizacijska struktura poduzeća Sobočan d.o.o.**

Organizacijska struktura Sobočan d.o.o. namjenski je osmišljen kako bi uspostavio jasnu hijerarhiju i razgraničenje odgovornosti u cilju optimizacije poslovanja. Pažljivim planiranjem i obraćanjem pažnje na detalje, organizacijska shema tvrtke pažljivo je konstruirana kako bi istaknula ključne odjele i njihove uloge i dužnosti. Na vrhu organizacijske strukture nalazi se upravni odbor, koji se sastoji od tri člana koji imaju konačnu odgovornost za izradu strateških inicijativa i nadzor cjelokupnog poslovanja tvrtke. Izravno ispod njih, upravljački tim ima zadatak nadgledati direktora, koji je zauzvrat odgovoran za usmjeravanje napora menadžerskog tima i osiguravanje da se strateške upute učinkovito provode.

Upravljački tim sastoji se od tri člana koji su odgovorni za nadzor nad svakodnevnim poslovanjem tvrtke. Ovaj tim uključuje tehničke direktore, izvršne direktore i direktora koji nadziru pojedine odjele i procese. Zajedno rade kako bi osigurali učinkovito poslovanje tvrtke.

Tehničkom direktoru su podređeni različiti odjeli koji su specijalizirani za različite aspekte proizvodnog procesa. To su tehnološka priprema i razvoj, bravarija, stolarija, montaža i upravljanje kvalitetom. Tehnološka priprema i razvoj usmjereni su na stvaranje i usavršavanje novih proizvoda te pripremu potrebnih tehnoloških procesa za proizvodnju. Bravarstvo uključuje rad s metalom za izradu metalnih konstrukcija, dok stolarija uključuje rad s drvom za izradu drvenih dijelova. Odjel montaže odgovoran je za sastavljanje i ugradnju gotovih proizvoda. Uprava za kvalitetu brine da svi proizvodi zadovoljavaju stroge standarde kvalitete.

Izvršni direktori odgovorni su za nadzor različitih odjela unutar organizacije, uključujući marketing, prodaju, računovodstvo, ljudske resurse, informacijsku tehnologiju te skladište i logistiku. Marketing je usmjeren na promociju proizvoda i uspostavljanje robne marke tvrtke, dok se prodaja bavi odnosima s kupcima i prodajnim aktivnostima. Računovodstvo osigurava točnost financijskih evidencija i izvješćivanja, ljudski resursi upravljaju kadrovskim poslovima, a informatika pruža tehničku podršku i održava IT sustave. Skladište i logistika zaduženi su za upravljanje zalihama, skladištenje proizvoda i koordinaciju isporuka.

Odjel nabave, poznat i kao odjel N na organizacijskoj shemi, igra ključnu ulogu u nabavi svih materijala i usluga bitnih za neometano funkcioniranje tvrtke. Ovaj odjel sastoji se od voditelja nabave i tri službenika, od kojih je svaki usmjeren na određenu kategoriju materijala ili usluga. Zajedno, oni neumorno rade kako bi osigurali da tvrtka ima sve resurse koji su joj potrebni za učinkovito i djelotvorno poslovanje. Od naručivanja sirovina za proizvodnju do osiguravanja usluga održavanja i popravaka, odjel nabave obrađuje sve aspekte nabave s preciznošću i pažnjom za detalje. Njihova predanost i stručnost ključni su čimbenici uspjeha i održivosti tvrtke.

Voditelj nabave ima ključnu ulogu u nadziranju procesa nabave i nadziranju službenika. Neke od njegovih ključnih dužnosti uključuju provođenje istraživanja tržišta radi izgradnje odnosa s novim dobavljačima, analiziranje potreba za materijalom kako bi se osigurala brza nabava, procjena učinka službenika, generiranje izvješća o kvaliteti dobavljača i trendovima cijena te sudjelovanje u pregovorima s dobavljačima u vezi s poslovnim uvjetima, cijenama, uvjete plaćanja, rokove isporuke i popuste.

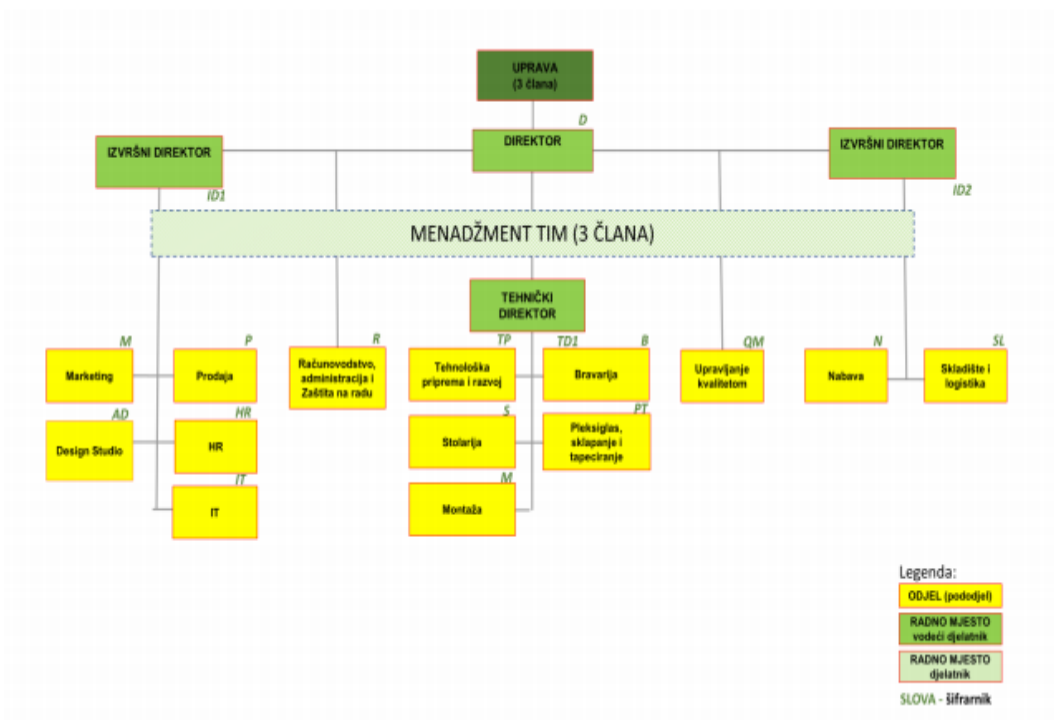
Referenti za nabavu stručnjaci su za određene kategorije materijala. Na primjer, službenik za nabavu odgovoran za metalne dijelove zadužen je za pomno praćenje trenutnih potreba organizacije za inventarom i slanje narudžbi u skladu s tim. To uključuje analizu zahtjeva, traženje ponuda, obradu narudžbi, nadzor isporuke materijala, provjeru točnosti dokumentacije i pripremu financijskih zapisa. Osim toga, prate rokove isporuke i proaktivno prate dobavljače kako bi osigurali pravodobne isporuke. U slučaju kašnjenja ili problema, službenik vodi detaljan dnevnik pritužbi i održava redovitu komunikaciju s dobavljačima.

Referent za nabavu drva i boje ima niz zadataka, kao što je praćenje razine zaliha, narudžba zaliha, procjena zahtjeva, traženje ponuda, davanje narudžbenica, praćenje statusa isporuke materijala, provjera točnosti dokumentacije i priprema faktura za obradu plaćanja. Osim toga,

odgovorni su za nadgledanje rasporeda isporuke, praćenje dobavljača u slučaju kašnjenja, vođenje evidencije o pritužbama i uključenje u redovitu komunikaciju s dobavljačima.

Referent za nabavu odgovoran za nabavu sirovina i potrošnog materijala ima zadatak nadgledati zahtjeve tvrtke i nabaviti potrebnu robu u skladu s tim potrebama. To uključuje provođenje temeljite analize potrebnih materijala, slanje upita potencijalnim dobavljačima, procjenu ponuda, generiranje narudžbenica, praćenje isporuke materijala, osiguranje točnosti sve povezane dokumentacije i pripremu potrebne računovodstvene dokumentacije. Osim toga, službenik je odgovoran za praćenje rasporeda isporuke, praćenje dobavljača u slučajevima kašnjenja, dokumentiranje svih pritužbi i održavanje redovite svakodnevne komunikacije s dobavljačima (Slika 4).

**Slika 4.** Prikaz organigrama poduzeća Sobočan d.o.o.



Izvor: vlastita izrada autora na temelju empirijskim podacima dobivenim od poduzeća Sobočan d.o.o.

### 6.3. Organizacija nabave u poduzeću Sobočan d.o.o.

Nabavni odjel poduzeća Sobočan d.o.o. sastoji se od četiri djelatnika koji koordiniraju sve aktivnosti vezane za nabavu materijala i usluga potrebnih za neometano poslovanje i proizvodnju. U ovom odjelu, ključne uloge i odgovornosti su jasno definirane kako bi se osigurala učinkovitost i kvaliteta nabavnog procesa. Detaljan opis poslova unutar odjela prikazan je u nastavku.

#### *a) Poslovi koji se obavljaju unutar odjela*

Voditelj nabave ima ključnu ulogu u stratezijskom upravljanju nabavnim procesima. Njegove glavne odgovornosti uključuju:

1. **Outsourcing:** Istraživanje tržišta s ciljem uspostave novih kontakata i širenja mreže dobavljača.
2. **Analiza kvartalnih projekcija potreba materijala:** Redovita analiza potreba za materijalima kako bi se osigurala pravovremene narudžbe.
3. **Kontrola i analiza rada referenata:** Nadzor i ocjenjivanje učinkovitosti referenata u nabavi.
4. **Izveštavanje uprave:**
  - Ocjena kvalitete dobavljača.
  - Izvešće o ostvarenim indeksima kretanja cijena materijala za protekli kvartal.
  - Predviđanja kretanja cijena materijala.
5. **Pregovori oko uvjeta poslovne suradnje s dobavljačima:**
  - Pregovaranje o cijenama (godišnji, polugodišnji i kvartalni cjenici) te narudžbi većih količina materijala.
  - Dogovaranje uvjeta plaćanja, isporuke, cassa sconto (popusta za prijevremena plaćanja) i godišnjeg sconta (popusta na temelju planiranog prometa).

#### **Referent nabave za metalni dio i kooperaciju**

Referent za metalni dio i kooperaciju odgovoran je za:

1. **Praćenje aktualnih potreba:** Naručivanje robe prema potrebama, uspoređivanje količina na lageru s potrebama i proteklom utroškom.

2. **Analiza potreba:** Slanje upita, zaprimanje ponuda, izrada narudžbi, praćenje isporuke materijala, pregled točnosti dokumenata i priprema dokumenata za računovodstvo.
3. **Praćenje rokova isporuke:** Urgiranje kod dobavljača u slučaju kašnjenja.
4. **Reklamacije:** Izrada reklamacijskih zapisnika prema dobavljačima po potrebi.
5. **Komunikacija s dobavljačima:** Dnevna komunikacija i usklađivanje otvorenih narudžbi.

### **Referent nabave za drveni dio, boje i praškaste materijale za plastificiranje metala**

Referent za drveni dio i boje ima slične odgovornosti kao i referent za metalni dio, uključujući:

1. **Praćenje aktualnih potreba:** Naručivanje robe prema potrebama, uspoređivanje količina na lageru s potrebama i proteklim utroškom.
2. **Analiza potreba:** Slanje upita, zaprimanje ponuda, izrada narudžbi, praćenje isporuke materijala, pregled točnosti dokumenata i priprema dokumenata za računovodstvo.
3. **Praćenje rokova isporuke:** Urgiranje kod dobavljača u slučaju kašnjenja.
4. **Reklamacije:** Izrada reklamacijskih zapisnika prema dobavljačima po potrebi.
5. **Komunikacija s dobavljačima:** Dnevna komunikacija i usklađivanje otvorenih narudžbi.

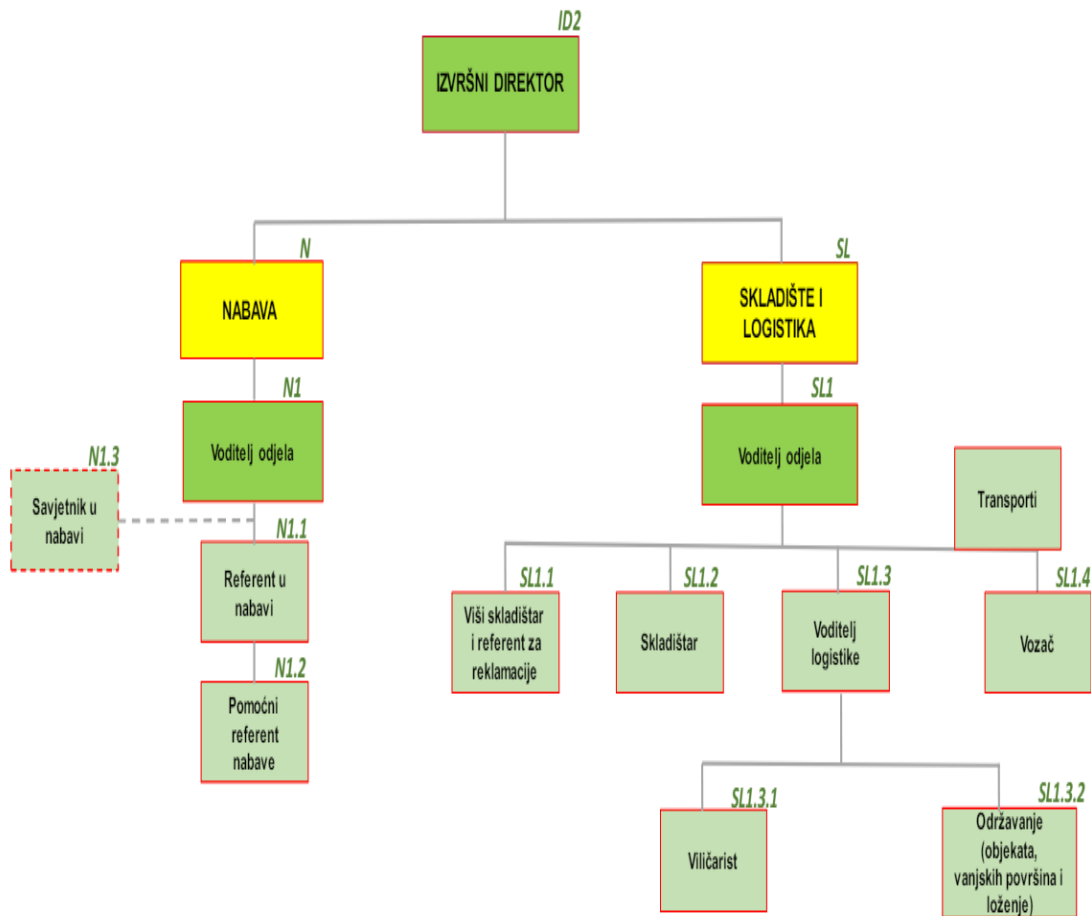
### **Referent nabave za repromaterijal i potrošni materijal**

Referent za repromaterijal i potrošni materijal ima također slične odgovornosti kao i drugi referenti, uključujući:

1. **Praćenje aktualnih potreba:** Naručivanje robe prema potrebama, uspoređivanje količina na lageru s potrebama i proteklim utroškom.
2. **Analiza potreba:** Slanje upita, zaprimanje ponuda, izrada narudžbi, praćenje isporuke materijala, pregled točnosti dokumenata i priprema dokumenata za računovodstvo.
3. **Praćenje rokova isporuke:** Urgiranje kod dobavljača u slučaju kašnjenja.
4. **Reklamacije:** Izrada reklamacijskih zapisnika prema dobavljačima po potrebi.
5. **Komunikacija s dobavljačima:** Dnevna komunikacija i usklađivanje otvorenih narudžbi.



Slika 5. Organizacijska struktura nabave u poduzeću Sobočan d.o.o.



Izvor: vlastita izrada autora na temelju empirijskim podacima dobivenim od poduzeća Sobočan d.o.o.

### b) Postupak istraživanja tržišta nabave

Istraživanje tržišta temelji se na:

1. Web istraživanju
2. Odlascima na sajmove
3. Kontaktu s aktualnim dobavljačima

**Postupak:**

- Potrebno je prvo definirati što se traži.

- Nakon definiranja artikla, pregledavaju se slični artikli koji su ranije nabavljeni i upiti se šalju postojećim dobavljačima.
- Ako se radi o novom artiklu, upiti se šalju prema gore navedenim postupcima.

**Cilj istraživanja tržišta:**

- Stjecanje novih dobavljača s ciljem postizanja bolje cijene i kvalitete traženog materijala.

**c) Pregovaranje s dobavljačima**

Za uspješno pregovaranje bitno je poznavati materiju robe o kojoj se pregovara i aktualno stanje cijena na tržištu. U nekim slučajevima, pregovaranje je otežano zbog ograničenog broja dobavljača ili ekskluzivnosti dobavljača. Ako postoji mogućnost, prikuplja se više ponuda od različitih dobavljača i analizira se ponuđena kvaliteta i cijena. Na temelju analize definira se dobavljač koji je ponudio najbolje uvjete, a potom se pregovorima pokušava sniziti cijenu ili poboljšati uvjeti nabave.

Reklamacija kupca

**Postupak:**

1. Nabava naruči robu.
2. Dobavljač isporuči robu.
3. Skladište prilikom ulazne kontrole utvrđuje neispravnost isporučene robe.
4. Skladište obavještava nabavu o nesukladnosti ulazne kontrole.
  - Moguća odstupanja uključuju neusklađenost količine ili kvalitetu isporučenog materijala.
5. Skladište izrađuje reklamacijski zapisnik koji navodi problematiku.
6. Reklamacijski zapisnik predaje se u QM (quality management) koji provodi reklamaciju kroz ERP sustav dok ne primi povratnu informaciju od nabave o finalnom rezultatu iste.

**Mogući ishodi:**

- Dobavljač radi financijsko odobrenje i prikuplja neispravnu robu.
- Dobavljač radi financijsko odobrenje za količinu robe koja nedostaje.

- Dobavljač isporučuje zamjenski materijal.

**d) Kalkulacija prodajne cijene**

Prodajna cijena materijala izračunava se na sljedeći način: nabavna cijena materijala + zavisni troškovi nabave (transport, pakiranje) + trošak proizvodnje + trošak transporta i montaže na objektu + marža.

**e) Opis kolanja dokumentacije u procesu nabave**

1. Primitak potrebe za materijalom (zahtjev za nabavu).
2. Nabava kreira upit prema dobavljaču.
3. Dobavljač šalje ponudu.
4. Nabava radi narudžbu dobavljaču.
5. Dobavljač šalje potvrdu o primitku narudžbe (order confirmation).
6. Dobavljač isporučuje robu (otpremnicu).
7. Skladište zaprima robu (ulazna primka).
8. Skladište predaje otpremnicu i primku u nabavu.
9. Nabava traži račun.
10. Dobavljač šalje račun.
11. Nabava predaje sljedeće dokumente u računovodstvo:
  - Račun
  - Otpremnica
  - CMR (teretni list)
  - Primka
  - Narudžba

**f) Dokumentacija:**

- Zahtjev za nabavu
- Upit
- Ponuda
- Narudžba
- Potvrda narudžbe
- Otpremnica

- Račun

**Slika 6.** Prikaz zahtjeva za pokretanje nabave

OBRAZAC 1.: ZAHTJEV ZA POKRETANJE NABAVE	
Broj spisa : _____, jednostavna nabava Zagreb, _____ godine	Mjesto Troška _____
<b>Ime i Prezime</b> podnositelja: _____ (koji ima potrebu za nabavom);	
Naziv predmeta nabave: _____ (iz Plana nabave);	
Procijenjena vrijednost (bez PDV): _____ (iz Plana nabave);	
Osigurana sredstva (s PDV): _____ ;	
Rok početka i završetka izvođenja radova/ispоруka robe/pružanja usluge: _____ ; Planirano trajanje ugovora: _____ ;	
Mjesto izvođenja radova/ispоруka robe/pružanja usluge: _____ ;	
Dinamika izvođenja radova/ispоруka robe/pružanja usluge: _____ ;	
Rok, način i uvjeti plaćanja: _____ ;	
Osobe koje mogu sudjelovati u pripremi, provedbi postupka nabave i analizi (ime i prezime, broj telefona i telefaksa, e-mail adresa, radi lakše interne komunikacije i analize npr. tehničkog dijela ponude): _____ _____ ;	
Opis predmeta nabave i tehnički uvjeti: <b>navedeni u troškovniku u prilogu</b> (specifikacija u priložku);	
Troškovnik predmeta nabave s definiranim stavkama po jedinici mjere i količini: <b>u prilogu</b> (može biti sastavni dio Zahtjeva za pokretanje postupka nabave);	
Napomena u kojoj su navedeni i svi ostali elementi i posebnosti, koji su bitni za ispunjenje ugovornih obveza: _____ (radi lakšeg ugovaranja i kvalitetnije realizacije nabave).	
S poštovanjem, doc. dr. sc. Mateo Gašparović _____ ime i prezime (potpis)	

Izvor: <https://www.geof.unizg.hr/wp-content/uploads/2022/03/Obrasci-za-jednostavnu-nabavu.pdf> (01.06.2024)

Ova organizacija i jasno definirani procesi omogućuju poduzeću Sobočan d.o.o. učinkovito upravljanje nabavnim aktivnostima, osiguravajući kvalitetu i pravovremenost isporuke materijala potrebnih za proizvodnju.

## 7. ZAKLJUČAK

Planiranje i organizacija nabave igraju ključnu ulogu u cjelokupnom uspjehu poslovanja. Ovaj važan proces uključuje učinkovito upravljanje različitim aktivnostima kako bi se osigurala pravovremena i ekonomična nabava osnovnih materijala i usluga. Ovo je bitno za održavanje glatkog proizvodnog procesa i ispunjavanje ciljeva poslovanja. Uspješna strategija nabave ne samo da pomaže u smanjenju troškova, već također povećava učinkovitost, kvalitetu i ukupnu fleksibilnost poslovanja.

Sobočan d.o.o. djeluje sa strukturiranim organizacijskim okvirom koji naglašava jasan lanac zapovijedanja i razgraničenje uloga za optimizaciju operativne učinkovitosti. Smještena na adresi Slatine 18 u Murskom Središću, tvrtka se može pohvaliti više od dva desetljeća stručnosti u industriji, etablirajući se kao vrhunski dobavljač vrhunskog namještaja i opreme diljem Europe. Besprijekornom integracijom svakog aspekta proizvodnog ciklusa, od početnog razvoja koncepta do završne faze proizvodnje, Sobočan d.o.o. sposoban je poštivati stroge standarde kvalitete i ubrzati rokove završetka projekta.

Dokumentacijski ciklus u procesu nabave započinje utvrđivanjem potreba za materijalom, nakon čega slijedi izrada upita i predaja ponude. Nakon što je ponuda prihvaćena, narudžbenica se generira i šalje dobavljaču. Po primitku potvrde narudžbe roba se isporučuje i zaprima u skladište. Tim za nabavu zatim računovodstvu dostavlja potrebne dokumente, kao što su račun, otpremnica, CMR, potvrda o primitku i narudžba. Dodatno, dokumentacija kroz proces nabave uključuje zahtjev za kupnju, upit, ponudu, narudžbenicu, potvrdu narudžbe, otpremnicu i račun.

Organizacijska struktura koju provodi Sobočan d.o.o. omogućuje jasno razgraničenje uloga i odgovornosti, olakšavajući učinkovit nadzor nabavnih aktivnosti unutar tvrtke. Voditelj nabave nadzire službenike, osiguravajući da se svi procesi provode u skladu s utvrđenim ciljevima i standardima. Službenici za nabavu dodijeljeni su određenim kategorijama materijala, što omogućuje ciljaniji i učinkovitiji pristup upravljanju prilagođen jedinstvenim potrebama i izazovima svake kategorije. Korištenjem sveobuhvatne strategije, učinkovite koordinacije i vrhunske tehnologije, tvrtka je u mogućnosti usmjeriti svoje operacije nabave, smanjiti troškove i održati vrhunski standard kvalitete proizvoda. Ovakav metodičan pristup nabavi ne samo da održava konkurentnost Sobočan d.o.o.-a na tržištu, već mu omogućuje dosljedno ispunjavanje raznolikih zahtjeva klijentele.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**

Bana Josipa Jelačića 22/a, Čakovec

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, internetskih i drugih izvora) bez pravilnog citiranja. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom i nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTIN MICHAEL LESAR (ime i prezime studenta) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom

PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE NABAVE NA PRIMJERU PODUZEĆA

te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Martin Lesar

(vlastoručni potpis)

## 8. LITERATURA

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., & Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Libertas - Plejada, Zagreb.
2. Barrad, S., & Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry. *Journal of Media Management*.
3. Bloomberg, D. J., LeMay, S., & Hanna, J. B. (2006). Logistika. Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
4. Buntak, K., & Šuljagić, N. (2014). Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću. *Tehnički glasnik*, 8(4), 388-393.
5. Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
6. Carter, J., & Narasimhan, R. (1996). Purchasing and Supply Management: Strategic Issues. *Journal of Operations Management*, 12(2), 223-239.
7. Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. Financial Times/Prentice Hall.
8. Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Pearson Education.
9. Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2016). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Cengage Learning.
10. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
11. Ferišak, V. (2002). *Nabava, politika – strategija – organizacija – management*. Zagreb: Grafos d.o.o. Zagreb.
12. Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje*. Zagreb: vlastita naklada.
13. Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (2002). *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. Financial Times Prentice Hall.
14. Ivaković, Č., Stanković, R., & Šafran, M. (2010). *Špedicija i logistički procesi*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti.

15. Jacobs, E. R., & Chase, R. B. (2018). Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: Mate d.o.o.
16. Knežević, B. (2005). Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
17. Knežević, B. (2011). Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti - teorijski okvir.
18. Kovač, I. (2017). Menadžment nabave. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
19. Kralj, P. (2020). Spend Analysis and Strategic Sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 56(3), 45-58.
20. Kraljić, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
21. Krpan, Lj., Varga, D., & Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*, 9(3).
22. Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2015). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
23. Moretto, A., Patrucco, A., & Walker, H. (2020). Procurement organisation in project-based setting: a multiple case study of engineer-to-order companies. *Product planning & Control*.
24. Osmanagić Bedenik, N. (2002). *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga.
25. Perčić, M., & Kozina, G. (2013). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu. *Tehnički glasnik*, 7(1).
26. Prasad, S., & Mangaraj, B. (2022). A multi-objective competitive-design framework for fuel procurement planning in coal-fired power plants for sustainable operations. *Energy Economics*.
27. Procurement technology. Dostupno na: <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/you-didnt-know-these-7-steps-of-an-effective-procurement-process.html> (pristupljeno 13.07.2022.).
28. Project based Procurement. Dostupno na: <https://www.claritum.com/r/article/project-based-procurement/> (pristupljeno 1.07.2024.).
29. Robert Jacobs, E., & Chase, Richard B. (2018). Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: Mate d.o.o.



30. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page.
31. Sajfert, Z. (2002). *Poslovna organizacija*. Tehnički fakultet" Mihajlo Pupin.
32. Segetlija, Z. (2006). *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
33. Segetlija, Z. (2008). *Uvod u poslovnu logistiku*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
34. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
35. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Informator, Zagreb.
36. Šamanović, J. (2009). *Prodaja, distribucija i logistika*. Split: Ekonomski fakultet.
37. Šimunović, K., Draganjac, T. i Šimunović, G. (2008). Application of different quantitative techniques to inventory classification. *Tehnički vjesnik*, 15 (4), 41-47
38. Šunjić, A. (2016). *Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4you*. Split: Ekonomski fakultet.
39. Vouk, R. (2005). Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, 1013-1030.
40. Zrilić, A. (2011). *Upravljanje zalihama u 6 koraka*, Logiko.hr. Dostupno na: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.logiko.hr/download/Materijali/E-book\\_izabrane\\_stranice.pdf&ved=2ahUKEwIU7JL94PuGAXUIh\\_0HHR-3BRcQFnoECA4QAQ&usg=AOvVaw077CGIaIhjkXfSXVV4DyRG](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.logiko.hr/download/Materijali/E-book_izabrane_stranice.pdf&ved=2ahUKEwIU7JL94PuGAXUIh_0HHR-3BRcQFnoECA4QAQ&usg=AOvVaw077CGIaIhjkXfSXVV4DyRG) (Datum pristupa: 27.06.2024.)
41. Zsidisin, G. A., & Ritchie, B. (2009). *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. Springer.
42. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.
43. Žibret, B. (2007). *Strateška nabava – put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*. Zagreb: Mate d.o.o.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz nabave u užem i širem smislu .....	4
Slika 2. Planiranje jednokratne i ponavljajuće nabave .....	16
Slika 3. Četiri faze ciklusa organizacije poslovanja .....	23
Slika 4. Prikaz organigrama poduzeća Sobočan d.o.o. ....	30
Slika 5. Organizacijska struktura nabave u poduzeću Sobočan d.o.o. ....	33
Slika 6. Prikaz zahtjeva za pokretanje nabave.....	36