

# POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE

---

Brnjevarac, Dragana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:631589>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovine

Dragana Brnjevarac

## **POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovine

Dragana Brnjevarac

## **POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE**

Završni rad

**Kolegij: Nabavno poslovanje**

JMBAG: 00102203632

e – mail: [brnjevarac.dragana@gmail.com](mailto:brnjevarac.dragana@gmail.com)

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional study of Trade

Dragana Brnjevarac

**CONCEPT, GOALS AND ORGANIZATION OF  
PROCUREMENT**

Final paper

Osijek, 2021.

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Dragana Brnjevarac  
JMBAG: 00102203632  
OIB: 59499841251  
e-mail za kontakt: brnjevarac.dragana@gmail.com  
Naziv studija: Stručni studij Trgovine  
Naslov rada: Pojam, cijevi i organizacija nabave  
Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Dragana Brnjevarac

## **SAŽETAK**

Na početku završnog rada predstavljena je metodologija rada gdje je naglasak na predmetu rada i znanstvenim metodama pomoću kojih se dolazi do određenih saznanja. U radu se definira nabava i poslovi koje nabava obavlja, a koji se dijele na nabavu u užem smislu i nabavu u širem smislu. Rad objašnjava teorijske postavke pojma nabave, njenih ciljeva kao i moguće načine organizacije nabave u poduzeću. Zatim se u radu nalazi povijesni razvoj nabavne funkcije kao i svrha, ciljevi i načela nabave. Svrha nabave proizlazi iz svrhe organizacije. Kada su u pitanju ciljevi želi se napraviti razlika između operativnih i instrumentalnih ciljeva nabave, te se navode kriteriji razlikovanja ciljeva. Pojašnjava se i organizacija nabave te se poseban naglasak stavlja na faze organizacije. Također, objasniti će se pojam centralizirane i decentralizirane nabave kao i njihove prednosti i nedostaci. Na samom kraju slijedi zaključak u kojem se sažimaju dobivena saznanja.

**Ključne riječi:** nabava, pojam nabave, ciljevi nabave, organizacija nabave

## **SUMMARY**

In the beginning of this final paper one method of work is introduced where based on subject of paper and scientific methods which result in some specific findings. The purpose of this paper is to explain procurement and every major also minor part of it. Theoretical setting explanation of procurement follows, its goals and possible ways to implement these things in our own business environment. Furthermore the paper will explain the concept of procurement and its historical development as well as its purpose, also goals and basic principles will be mentioned. The purpose of procurement arises from purpose of organisation. As far as goals go the difference between operational and instrumental goals needs to be seen, criterium in distinctions is also stated. The organization of procurement is also clarified and special emphasis is placed on the phases of organisation. At last the term of centralised and decentrelised procurement will be explained as well as their pros and cons. In the very end, a conclusion follows in which the obtained knowledge is summarized.

**Keywords:** procurement, concept of procurement, procurement objectives, procurement organization

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Definicija nabave .....	3
4. Povijesni razvoj nabave .....	6
5. Svrha nabave.....	9
6. Ciljevi nabave .....	11
6.1. Operativni ciljevi.....	12
6.2. Instrumentalni ciljevi .....	14
7. Načela nabave .....	15
8. Organizacija nabave.....	16
8.1. Faze organizacije nabave.....	16
8.2. Centralizacija i decentralizacija nabave .....	17
9. Zaključak .....	20
LITERATURA .....	21
POPIS SLIKA.....	22
POPIS TABLICA .....	23



## 1. Uvod

U ovom završnom radu objasniti će se pojam nabave te na koji način je moguće odrediti ciljeve nabave. Nabava je funkcija koja se brine o nizu zadataka koji se odnose na opskrbu opremom, materijalima, uslugama i energijom, odnosno o resursima koji su važni da bi se mogli ostvariti ciljevi poslovnog subjekta. Postoje neke klasične aktivnosti kojima se bavi nabava, kao što je primjerice smanjenje troškova u poduzeću, no nabava se također bavi i sve naprednijim tehnikama koje se odnose na kontrolu troškova.

U prošlosti se nabava većim dijelom bavila određenim administrativnim poslovima koji su uključivali naručivanje i reklamacije nedostataka proizvoda koji su se isporučivali. Međutim, u današnje doba se nabava više gleda kao strateška funkcija poslovnog subjekta koja je uključena u postizanje vrijednosti i smanjivanje ukupnih troškova koji se pojavljuju u lancu opskrbe. Pojavilo se i upravljanje nabavom koje omogućuje poslovnim subjektima stratešku konkurentsku prednost na tržištu, kao i realizaciju ciljeva i potencijala koji im omogućuju povećanje vrijednosti.

Svrha rada je objasniti teorijske postavke pojma nabave, njenih ciljeva kao i moguće načine organizacije nabave u poduzeću. Na samom početku će biti predstavljena metodologija rada gdje će naglasak biti na predmetu rada i znanstvenim metodama pomoću kojih se dolazi do određenih saznanja. Zatim će u radu biti objašnjen pojam nabave te njen povijesni razvoj kao i svrha, ciljevi i načela nabave. Pojašnjava se i organizacija nabave te se poseban naglasak stavlja na faze organizacije. Na samom kraju slijedi zaključak u kojem se sažimaju dobivena saznanja.

## **2. Metodologija rada**

Predmet ovog završnog rada je pojam, ciljevi i organizacija nabave. Svrha rada je objasniti teorijske postavke pojma nabave i njenih ciljeva kao i moguće načine organizacije nabave u poduzeću. Cilj rada je detaljno teorijski razraditi cjelokupan proces organizacije funkcije nabave u poduzeću.

Rad je napisan na temelju stručne i znanstvene literature, odnosno na temelju knjiga i stručnih članaka. Literatura je pretražena fizičkim i online putem. Rad je podijeljen u 9 poglavlja. Poglavlja u radu su Uvod, Metodologija rada, Definicija nabave, Povijesni razvoj nabave, Svrha nabave, Ciljevi nabave, Načela nabave, Organizacija nabave i na kraju Zaključak.

Metode koje su korištene pri izradi rada su deskriptivna metoda, deduktivna metoda, metoda klasifikacije i metoda kompilacije.

### 3. Definicija nabave

Nabava predstavlja djelatnost poduzeća i funkciju poduzeća, ali i ostalih poslovnih sustava. Nabava je funkcija koja se brine o nizu zadataka koji se odnose na opskrbu opremom, materijalima, uslugama i energijom, odnosno o resursima koji su važni da bi se mogli ostvariti ciljevi poslovnog subjekta. Postoje neke klasične aktivnosti kojima se bavi nabava, kao što je primjerice smanjenje troškova u poduzeću, no nabava se također bavi i sve naprednijim tehnikama koje se odnose na kontrolu troškova. Takve tehnike daju veliku potporu funkcionalnoj, organizacijskoj i regionalnoj suradnji pa na taj način potiču i jaču suradnju između poduzeća i dobavljača.

Ferišak i Stihović (1989.) navode da se pod nabavom u užem smislu podrazumijevaju neki određeni operativni poslovi koji se odvijaju u procesu pribavljanja objekata nabave. Poslovi koji tu ulaze su oni poslovi koji se moraju svakodnevno obavljati kako bi se pravovremeno mogle ostvariti potrebe koje su definirane, kao i zahtjevi opskrbe poslovnog subjekta.

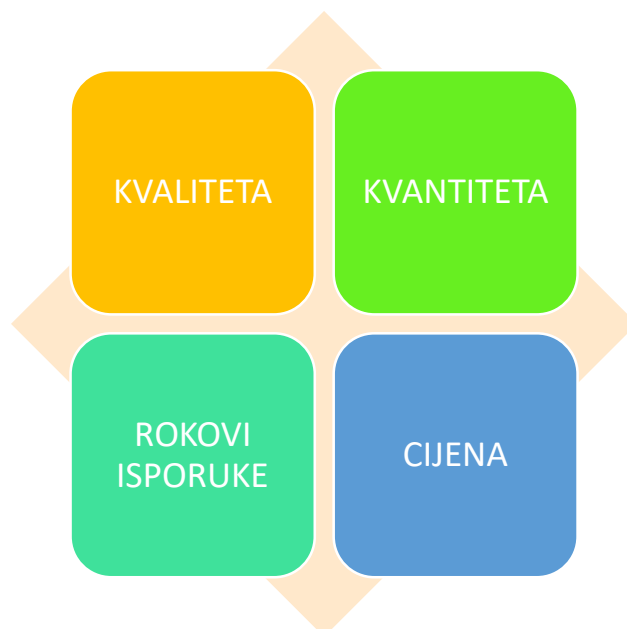
Poslovi koji ulaze u nabavu u užem smislu su:

- „primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- upiti dobavljačima,
- prijem i vrednovanje ponuda,
- pregovaranje,
- izbor dobavljača,
- naručivanje,
- praćenje rokova isporuke,
- prijem i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenata,
- reklamacije prema dobavljačima,
- vođenje evidencije nabave,
- kontrola zaliha,
- suradnja s drugim poslovnim sustavima,
- izvještavanje,
- prodaja viškova i otpada.“ (Ferišak, Stihović, 1989:82)

U širem smislu, nabava se odnosi i na zadatke koji obuhvaćaju strategiju poslovnog subjekta. Takvi zadaci su oni zadaci o kojima ovisi učinak i profit poslovnog subjekta. Ti zadaci su:

- „stohastičko i determinističko istraživanje potreba,
- planiranje nabave,
- analiza nabave,
- benchmarking nabave,
- izbor sustava nabavljanja,
- kontrola nabave,
- upravljanje mrežom opskrbe,
- izračunavanje ekonomičnih nabava i normativa zaliha,
- istraživanje tržišta nabave,
- vrijednosna analiza,
- suradnja kod razvoja novih proizvoda,
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi,
- kooperacija u nabavi,
- analiza ukupnih troškova proizvoda,
- menadžment ljudskih potencijala u nabavi.“ (Ferišak, Stihović, 1989:85)

Postoje i četiri osnovna elementa o kojima se mora voditi računa u svakom od ovih zadataka nabave i u užem i u širem smislu, a oni su prikazani na slici 1.



Slika 1. Četiri elementa nabavnih zadataka

Izvor: prilagođeno prema Ferišak, 2006.

O svakom elementu se treba podjednako razmišljati jer su jednako važni za uspješno obavljanje zadataka. Vodeći se elementima kvalitete, kvantitete, ugovorenom cijenom i poštujući rokove isporuke uspješnije se obavljaju zadaci, funkcija nabave je uspješnija, a sama organizacija konkurentnija.

Prilikom objašnjavanja definicije nabave, ne bi se trebala izostaviti i definicija opskrbnog lanca. Knego i sur. (2013.) uspoređuju lanac opskrbe sa „mrežom organizacija koje su kroz određene uzvodne i nizvodne poveznice uključene u različite procese i aktivnosti koje proizvode vrijednost u obliku proizvoda i usluga stavljajući ih u ruke krajnjeg potrošača.“

Ferišak (2006:25) definira opskrbeni lanac kao „organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću (interni dio lanca opskrbe) i njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno uključenih u stvaranje vrijednosti (eksterni dio lanca opskrbe), s ciljem optimiranja cjelovitog procesa protoka dobara (materijala, međuproizvoda i proizvoda) i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti. U službi logistike, koja je dio procesa opskrbnog lanca, planira se i organizira, vode i kontroliraju tokovi zaliha proizvoda i informacija unutar i izvan poduzeća.“

Četiri R opskrbnog lanca su:

- odgovornost (responsiveness)
- pouzdanost (reliability)
- elastičnost (resilience)
- odnosi (relationships)

Prvi R (responsiveness) je odgovornost, a odgovornost je sposobnost brzog odgovora prema potrebama kupca te je vrlo bitna za uspjeh. Težnja svakog opskrbnog lanca bi trebala biti da na što brži, fleksibilniji i učinkovitiji način udovolji na tržišne zahtjeve kako bi poduzeće bilo konkurentnije. Pouzdanost (reliability) uključuje mogućnost drukčije formulacije i usmjeravanja određenih procesa, dok elastičnost (resilience) definira prilagodbu tržištu i njegovim promjenama. Kada su u pitanju odnosi (relationships) u opskrbnom lancu važi da su vrlo bitni dugoročni partnerski odnosi kako s kupcima, tako i s dobavljačima radi konkurentnosti i uspješnosti poduzeća.

## 4. Povijesni razvoj nabave

Ferišak (2006.) navodi kako je razvoj nabave zapravo povezan sa društvenom podjelom rada, kao i sa razvojem tržišta roba i usluga. Utjecaj na razvoj nabave imalo je i kretanje cijena sirovina, a svakako i brzi razvoj novih proizvoda s kojim su se u cjelokupan proces uključili i dobavljači. U prošlosti se nabava većim dijelom bavila određenim administrativnim poslovima koji su uključivali naručivanje i reklamacije nedostataka proizvoda koji su se isporučivali. Međutim, u današnje doba se nabava više gleda kao strateška funkcija poslovnog subjekta koja je uključena u postizanje vrijednosti i smanjivanje ukupnih troškova koji se pojavljuju u lancu opskrbe. Pojavilo se i upravljanje nabavom koje omogućuje poslovnim subjektima stratešku konkurentsku prednost na tržištu, kao i realizaciju ciljeva i potencijala koji im omogućuju povećanje vrijednosti.

Upravljanje nabavom se spominje 1832. godine kada je objavljen tekst Charlesa Babbagea pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. 1933. godine Howard T. Lewis je napisao prvi školski tekst koji seisključivo bavio nabavom. Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo konceptijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom.“ (Krpan i sur, 2015:327-328)

Knežević i Vinter (2010.) podijelili su razvoj nabave u četiri faze. Faze su napredovale s vremenom, pa se tako „posljednja faza razvoja nabave odnosi na ravnopravno sudjelovanje nabave u strateškom razvoju poduzeća“. Funkcija nabave postaje funkcija koja je u konstantnoj komunikaciji sa svim ostalim poslovnim funkcijama poduzeća. Faze razvoja funkcije nabave prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Faze razvoja funkcije nabave

FAZA	ULOGA FUNKCIJE NABAVE
1. faza	„Nabava je operativna funkcija koja reagira na zahtjeve drugih poslovnih funkcija.“ (Knežević i Vinter, 2010.)
2. faza	„Nabava ima utjecaj na profitabilnost i njen je temeljni cilj sniziti troškove pri čemu ona djeluje neovisno o drugim poslovnim funkcijama.“ (Knežević i Vinter, 2010.)
3. faza	„Nabava poboljšava konkurentsku sposobnost poduzeća i sudjeluje u strateškom planiranju prodaje i/ili proizvodnje.“ (Knežević i Vinter, 2010.)
4. faza	„Nabava je potpuno uključena u strateško planiranje te je značajan čimbenik pri formulaciji strateškog poslovnog plana.“ (Knežević i Vinter, 2010.)

Izvor: prilagođeno prema Knežević i Vinter, 2010.

Wendy (2013.) prikazuje razvoj funkcije nabave kao put koji je išao sve od taktičkog dijela organizacije koji je bio fokusiran na tradicionalne zadatke opskrbljivanja opremom i materijalima i koji je kao jedini element (i svakako najvažniji) borbe na tržištu gledao nisku cijenu, pa sve do strateških zadataka nabave koji je došao u funkciju nabave kroz dugi vremenski period. Razvoj dijeli na devet vremenskih točaka koje počinju krajem 1890. godine i završavaju 2000. godine. U tablici 2. su prikazane faze, odnosno svaki vremenski period razvoja funkcije nabave.

Tablica 2. Razvoj nabavne funkcije od 1890. do 2000. godine

PERIOD	STATUS
Kraj 1890.	Nabava se rijetko koristi kao zaseban odjel, osim u proizvodnji tračnica.
Početak 1900.	Nabava se predstavlja kao uredski, administrativni posao.
I. i II. svjetski rat	Raste važnost nabave u opskrbljivanju sirovinama i materijalima.
1950. i 1960.	Procesi se sve više oplemenjuju. Još uvijek razmatrana kao administrativni posao i pomoćna funkcija.
Kasne 1960. i rane 1970.	Uvedeni prvi sustavi upravljanja materijalima.
1980.	Embargo na naftu i nedostaci osnovnih sirovina prisiljavaju organizacije na okretanje i dodavanje sve veće važnosti nabavi.
Početak 90-ih	Dolazi upravljanje troškovima i njihovo snižavanje.
Kraj 90-ih	Pojavljuje se važnost stvaranja veze sa dobavljačima kao i menadžment odnosa te se ugovori sklapaju na sve duža razdoblja.
2000.	Pojavljaju se strategije low cost, outsourcing, e-procurement, Informacijska tehnologija (ERP), lean nabava, benchmarking.

Izvor: prilagođeno prema Wendy, 2013.

Tablica 2. prezentira povijest razvoja nabavne funkcije od kraja 1890-ih godina pa sve do 2000. godine. Pojam nabave se znatno mijenjao, a danas se nabava opisuje kao strategijska funkcija čiji je najvažniji zadatak održavanje niskih troškova opskrbe. Knežević i Vinter (2010.) pišu: „Posljednja faza razvoja nabave podrazumijeva ravnopravno sudjelovanje funkcije nabave u strateškom planiranju razvoja poduzeća. Na operativnoj i taktičkoj razini nabava je u stalnoj komunikaciji s ostalim poslovnim funkcijama.“



## 5. Svrha nabave

Svrha nabave proizlazi iz svrhe samog poduzeća. Svrha poduzeća je uspješno zadovoljavanje potreba potrošača putem razmjene i proizvodnje. Kako bi proizvodnja i poslovanje bili uspješni, potrebno je imati brojne resurse, pa se upravo radi toga javila i potreba za nabavnom funkcijom u poslovnim subjektima.

„Svrha funkcije nabave je da uspješno opskrbi poduzeće predmetima rada, sredstvima rada i uslugama potrebnim za proizvodnju i poslovanje i da, skladno povezana s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama, pozitivno utječe na trajno i stabilno odvijanje procesa proširene reprodukcije.“ (Ferišak i Stihović, 1989:48)

Svrha nabave je određena ciljevima poduzeća. Ciljevi poduzeća se prema Ferišaku i Stihoviću (1989.) mogu podijeliti prema:

- „značaju (temeljni, utvrđeni poslovnom politikom, bitni, sporedni, primarni, sekundarni, zajednički, pojedinačni i sl.),
- hijerarhiji (vrhunski, viši, niži i sl.),
- redoslijedu (početni, međuciljevi, konačni),
- vremenu za koje se postavljaju (operativni, kratkoročni, srednjoročni, dugoročni),
- interesu zbog kojih se postavljaju (ciljevi radnika, organizacijske jedinice, poduzeća, združenog poduzeća, okoline poduzeća, društveni i sl.),
- međusobnim odnosima odnosno međuovisnosti i međuutjecaju (komplementarni, konfliktni i neutralni),
- ostalim kriterijima (ekonomski, socijalni, politički, poslovni i sl.).“

Nabava mora biti efikasna. Efikasnost nabave se mjeri prema tome kakav je output u odnosu na input. Mora također biti i ekonomična što se mjeri s vrijednošću nabave u odnosu na troškove nabave. Efikasnost predstavlja širi pojam od ekonomičnosti. U funkciji nabave odnosi se jedino na nabavnu vrijednost u odnosu na troškove nabave. Svrha funkcije nabave je i da bude efektivna, odnosno da efektivno obavlja ciljeve opskrbe. Efektivnost predstavlja ostvarenje ciljeva nabave u odnosu na postavljene ciljeve nabave. Dakle, ona se mjeri kao odnos između željenog i postignutog. Ostvarenje ciljeva nabave mjeri se u odnosu na stupanj zadovoljenja potreba potrošača i rezultata opskrbe.

Ferišak (2006.) navodi da se „prilikom ispitivanja funkcije nabave moraju postaviti dva pitanja:

- što nabaviti?
- kako nabaviti?“

„U fazi donošenja odluka treba paziti:

- da se osiguraju potrebe organizacije
- da se stvori alternativni izvor nabave kojim bi se izbjegle poteškoće i nesigurnosti u opskrbi
- da se poštuju etička načela
- da opskrba bude dostatna i ekonomična
- da se kontinuirano razvija služba nabave
- da nabava kontinuirano surađuje i donosi odluke u koordinaciji s potrebama drugih poslovnih funkcija.“ (Ferišak, 2006:36)

Organizaciji nabava mora omogućiti što uspješniju proizvodnju i/ili prvorazredno obavljanje usluga te ostvarivanje što veće dobiti. Sve to će biti veće kakvoće ukoliko se odluke donose na način da se poštuju navedeni bitni faktori na koje treba paziti pri donošenju odluka.

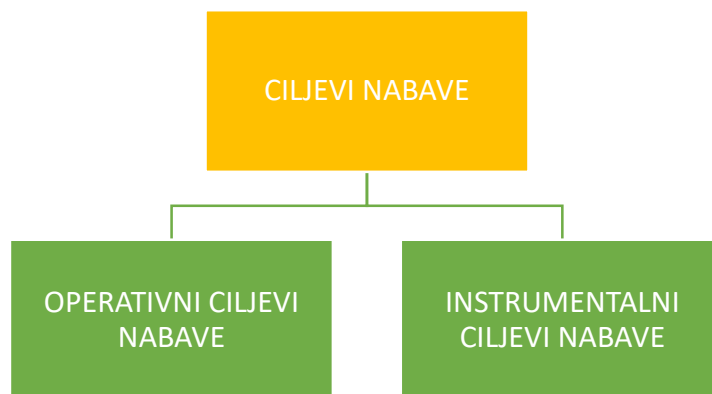
## 6. Ciljevi nabave

Nabava daje svoj doprinos općem cilju što većeg profita u poduzeću na način da potrošače opskrbi proizvodima i uslugama i to uz najbolje moguće uvjete. Ovaj cilj se u pogledu klasične nabave ostvaruje na načine da se nabavne cijene proizvoda i usluga što više snize, odnosno da troškovi nabave budu što je manji mogući. Kada se radi u suvremenoj funkciji nabave, ovaj zadatak je samo jedan od nekoliko ciljeva nabave. Pravi način za promatranje troškova je da ih se promatra cjelovito, odnosno da se ostvaruju koristi i za krajnje potrošače i za dobavljače i za poslovni subjekt, a na kraju i za društvo kao cjelinu. Uz gospodarske ciljeve, važno je ispuniti i one ekološke s obzirom na sve veći napredak u području zaštite okoliša. Postoji nekoliko općih ciljeva nabave, a navodi ih Ferišak (2006.):

- pravovremenost,
- odgovarajuća kvaliteta materijala,
- najoptimalnija cijena,
- najbolji mogući servis isporuke,
- ekonomične količine,
- najpovoljniji izvori nabave,
- najniži mogući troškovi,
- najmanji rizici.
- kvalitetan odnos sa dobavljačima.

„Može se sa sigurnošću potvrditi da svaka organizacija ima vlastite ciljeve te da nužno usklađuje nabavnu funkciju sa ostalim funkcijama, te sa postavljenim planom. Tako, svaka organizacija ima vlastite načine kojima dolazi do rješenja i ostvarivanja ciljeva. Da bi to bilo moguće, ciljeve mora razlikovati prema nizu kriterija, što će omogućiti njihovu identifikaciju, opisivanje, selekciju, vrednovanje i kontrolu njihova ostvarenja.“ (Ferišak, 2006:48)

Ciljevi nabave se dijele na dvije vrste koje su prikazane na slici 2.



Slika 2. Ciljevi nabave

Izvor: prilagođeno prema Ferišak, 2006.

Ferišak (2006.) navodi i kriterije razlikovanja ciljeva, a oni su:

- sadržajni kriteriji,
- kriteriji dimenzija,
- kriteriji hijerarhije,
- kriteriji značaja,
- kriteriji međuovisnosti.

### 6.1. Operativni ciljevi

Kako je jedan od vodećih zadataka nabave sniziti troškove u poduzeću, mora se paziti na to da snižavanje troškova ne utječe na smanjenje kvalitete nabavnih materijala. Zbog toga je potrebno konstantno paziti na povezanost ova dva cilja, odnosno na povezanost ciljeva snižavanja troškova sa ciljem osiguranja kvalitetne opskrbe. Operativni ciljevi nabave prikazani su na slici 3.



Slika 3. Operativni ciljevi nabave

Izvor: prilagođeno prema Ferišak, 2006.

Ciljevi kakvoće imaju prioritet među ostalim operativnim ciljevima nabave. Da bi se zadovoljilo tržište, odnosno potrošači, potrebno je da proizvodi budu prikladni za namjenu za koju su planirani. Ukoliko kakvoća nije dovoljna, potrošači su nezadovoljni, a ukoliko prelazi razinu koja je potrebna, povećavaju se troškovi poduzeća. Ciljevi količina se odnose na potrebu poduzeća da raspolaže da minimalnim količinama pojedinih vrsta opreme, materijala i resursa. Ciljevi vremena predstavljaju nužnost da se potrebni resursi na vrijeme potraže, naruče i zaprime u poslovnom subjektu kako bi se mogli na vrijeme i dati krajnjim potrošačima. Prostorni ciljevi se odnose na to da materijal koji je potreban mora biti prisutan na mjestima potrošnje. Ciljevi smanjenja rizika nabave su povezani sa ciljevima količina. U svakom procesu može doći do nepredviđenih okolnosti, pa tako i u procesu nabave. Zbog toga je važno imati optimalne zalihe. Ciljevi povećanja fleksibilnosti nabave predstavljaju fleksibilno postavljene

planove ukoliko se dogode neplanirane okolnosti. Ciljevima povećanja boniteta nabave smatraju se dodatni ciljevi nabave koji se tiču metoda nabave, političkih ciljeva i slično. Ciljevi snižavanja troškova nabave predstavljaju snižavanje troškova materijala i opreme u poduzeću.

## **6.2. Instrumentalni ciljevi**

Instrumentalni ciljevi se postavljaju zato da bi se detaljnije razradili operativni ciljevi i zato da bi se mogli koristiti odgovarajući instrumenti koji su dio politike nabave kako bi se ciljevi i ostvarili. Instrumentalni ciljevi se dijele prema (Ferišak, 2002.):

- segmentima politike nabave
- sustavima nabave

Neki od primjera instrumentalnih ciljeva su (Rajković, 2016:14-15):

- snižavanje cijena nabave u skladu sa stanjem na tržištu,
- ugovaranje plaćanja u domaćoj valuti,
- zahtijevati popuste kada se radi o većim količinama robe itd.

Kako bi zaposlenici u funkciji nabave bili u mogućnosti ispravno postupati prema svojim zadacima važno je odrediti instrumentalne ciljeve i to za sva područja politika nabave. Instrumentalni ciljevi se najčešće određuju prije ili tijekom procesa nabave, te se najčešće kombiniraju.

## 7. Načela nabave

Četiri načela nabave su (Erceg, 2018:27) :

- stvaranje vrijednosti i dobrobiti za organizaciju

Važno je proširivati doseg nabave i kontinuirano ostvarivati uštede kako bi se stvorila vrijednost i ostvarivala dobrobit za organizaciju.

- procesi i upravljanje

Komunikacija duž organizacije uvelike utječe na razvijanje njene sposobnosti i procesa na dugoročnom planu. Isto tako, vrlo bitan segment dugoročnog razvijanja je sveobuhvatna transformacija organizacije, njenih procesa i politika. Kontinuiranim poboljšavanjem organizacija maksimizira vrijednost nabave.

- mjerenje uspješnosti i naplaćivanje

Mjerala uspješnosti su izraz odnosa ostvarenih i planiranih veličina, udio nabavne funkcije u cjelokupnoj organizaciji i nabavna učinkovitost na konkurentnoj razini usluga.

- potpora sistemu i upravljanje talentom

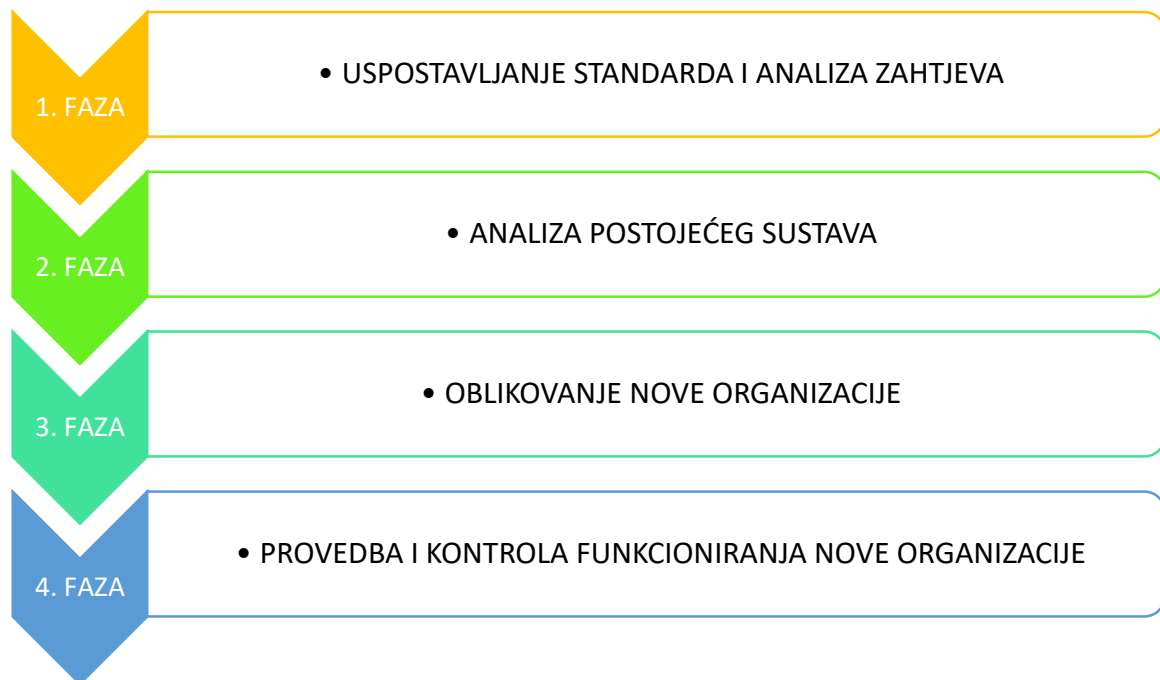
Potporom sistemu se podrazumijeva razvoj IT sistema i ostalih tehnologija potrebnih za što brže i lakše obavljanje zadataka nabavne funkcije, a upravljanje talentom stvaranje, upravljanje i oblikovanje karijera ljudskih potencijala.

## 8. Organizacija nabave

Organizacija nabave je važna kao i organizacija svake druge funkcije u poduzeću, kako bi ona mogla raditi uspješno, efektivno i efikasno. U ovom poglavlju će se obraditi faze organizacije nabave i centralizacija i decentralizacija nabave.

### 8.1. Faze organizacije nabave

Organizacija nabave može se prikazati kroz četiri faze koje su prikazane na sljedećoj slici.



Slika 4. Faze organizacije nabave

Izvor: prilagođeno prema Krpan i Varga, 2015.

Prva faza se odnosi na donošenje odluka koje se temelje na potrebnim i dostupnim informacijama. Druga faza se odnosi na analiziranje postojećeg poslovanja poslovnog subjekta i na kritički osvrt koji pruža uvid u sve nedostatke. Treća faza se odnosi na oblikovanje detaljnih rješenja koja čine novu organizaciju. Četvrta faza se odnosi na izradu dijagrama radnog toka, na donošenje posljednjih odluka i na kontrolu onoga što je napravljeno. Nabava kroz te faze dobiva upute kako postupati u konkretnim situacijama i ta organizacija treba biti jasno



definirana i razumljiva svima u lancu. Uz takav pristup moguće je održati uspješnu organizaciju funkcije nabave u poduzeću.

## **8.2. Centralizacija i decentralizacija nabave**

Nabava je centralizirana onda kada je za poslove i zadatke nabave zadužena samo jedna jedinica u organizaciji. S druge strane, nabava je decentralizirana onda kada poslove i zadatke nabave obavljaju i druge jedinice u organizaciji, odnosno onda kada ih obavlja više organizacijskih jedinica.

Postoje mnogi faktori o kojima ovisi hoće li nabava biti centralizirana ili decentralizirana, a to su prema Ferišak (2006.):

- veličina poduzeća,
- djelatnost poduzeća,
- broj i djelatnost pogona,
- prostorna udaljenost pogona,
- preklapanje djelatnosti pogona,
- posebne vrste i količine predmeta rada.

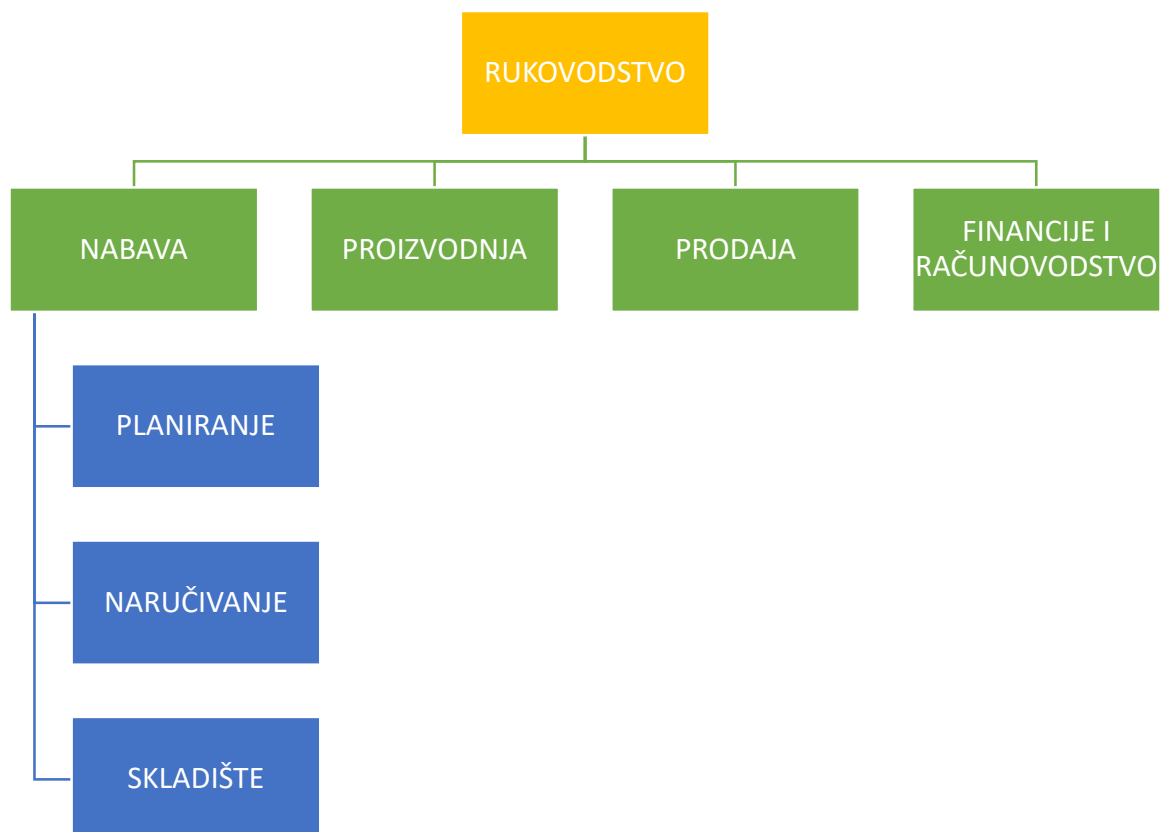
Kada se radi o malim ili srednjim poduzećima, ona uglavnom biraju centraliziranu nabavu. Postoje brojne prednosti ovakve vrste organizacije nabave za mala i srednja poduzeća, a prednosti se uglavnom vežu uz mogućnost optimizacije poslovanja organizacije sa robom i materijalima. Ostale prednosti centralizirane nabave su (Erceg, 2018.):

- naručivanje većih količina zaliha uz manje troškove i bolje uvjete,
- manje administracije i sličnih vrsta poslova,
- manje pregovaranja,
- bolje objedinjavanje potreba,
- bolje korištenje sredstava za transport,
- niži troškovi osiguranja robe,
- standardizacija materijala i količina
- korištenje popusta na količinu,
- jedinstveno provođenje nabavne politike,
- bolja dispozicija,

- brže obrtanje zaliha resursa,
- bolja suradnja sa dobavljačima,
- bolja kontrola nabavnog poslovanja.

Centralizacija ima i svoje nedostatke, a Ferišak (2006.) navodi da su to uglavnom nedostaci povezani sa nižom mogućnosti kreativne slobode kada se radi o pojedinim korisnicima resursa, teža komunikacija nabave sa njenim korisnicima, manjak osjećaja za tehničke probleme i birokratizacija poslovanja.

Primjer centralizirane nabave prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 5. Primjer centralizirane nabave

Izvor: prilagođeno prema Ferišak, 2006.

„Kod logičke organizacije postoji više dislociranih organizacijskih jedinica za nabavu, koje preuzimaju zadatke nabave prema objektivnom načelu za potrebe cijelog poduzeća. Jedna organizacijska jedinica nabave preuzme zadatke nabave skupine roba koju najbolje pozna ili najviše troši, druga jedinica neku drugu skupinu roba, treća sluša zadatke nabave usluga itd. logička centralizacija bit će učinkovita ako je uspostavljen informacijsko komunikacijski sustav u koji su uključene sve decentralizirane organizacijske jedinice poduzeća.“ (Ferišak, 2006:82)

Decentralizirana nabava koristi se u poduzećima u kojima postoji više pogona koji su prostorno udaljeni i čiji se asortiman resursa, odnosno opreme i materijala razlikuje. Prednosti decentralizirane nabave su (Krpan, Varga i Maršanić, 2015.):

- niži transportni troškovi,
- kvalitetniji odnosi sa tržištem,
- viša fleksibilnost.

Nedostaci decentralizirane nabave su (Krpan, Varga i Maršanić, 2015.):

- nemogućnost uspostave ekonomije količina,
- veći nabavni troškovi,
- individualne nabavne službe kao konkurencija.

Uz sve prednosti i nedostatke centralizirane i decentralizirane nabave, može se zaključiti da je za mala i srednja poduzeća organiziranje centralizirane nabave povoljnije zbog mogućnosti optimiziranja poslovanja s robom i materijalima iz aspekta troškova, zaliha i nabavljanja. Decentralizacija ima više smisla u poduzećima koja imaju više pogona koji su prostorno udaljeni, komunikacija se odvija u svim smjerovima. Postoji opcija da se decentralizirana i centralizirana nabava kombiniraju, a to funkcionira kod velikih i složenih poduzeća zbog dislokacije i vrsta pogona, funkcioniranja informacijskih sustava, putovima i izvorima nabave i slično. Apsolutna centralizacija i decentralizacija nije moguća, dakle treba održavati ravnotežu između te dvije vrste nabave.

## 9. Zaključak

Nabava predstavlja funkciju i djelatnost poduzeća, ali i ostalih poslovnih sustava. Ona se brine o zadacima koji se odnose na opskrbu opremom, materijalima, uslugama i energijom, odnosno o resursima koji su važni da bi se mogli ostvariti ciljevi poslovnog subjekta. Jedna od klasičnih aktivnosti kojima se bavi nabava je primjerice smanjenje troškova u poduzeću, ali nabava se također bavi i sve naprednijim tehnikama koje se odnose na kontrolu troškova. Takve tehnike daju veliku potporu organizacijskoj, funkcionalnoj i regionalnoj suradnji pa na taj način potiču i jaču suradnju između poduzeća i dobavljača.

Ciljevi nabave se dijele na operativne ciljeve nabave i instrumentalne ciljeve nabave. Ciljevi kakvoće, količina, vremena, smanjenja rizika nabave, povećanja fleksibilnosti nabave, povećanja općeg boniteta nabave, sniženja troškova nabave i prostorni ciljevi svrstavaju se u operativne ciljeve. Instrumentalni ciljevi se postavljaju zato da bi se detaljnije razradili operativni ciljevi i zato da bi se mogli koristiti odgovarajući instrumenti koji su dio politike nabave kako bi se ciljevi i ostvarili.

Nabava može centralizirana i decentralizirana. Nabava je centralizirana onda kada je za poslove i zadatke nabave zadužena samo jedna jedinica u organizaciji. S druge strane, nabava je decentralizirana onda kada poslove i zadatke nabave obavljaju i druge jedinice u organizaciji, odnosno onda kada ih obavlja više organizacijskih jedinica.

Funkcija nabave je vrlo bitan segment u organizaciji. Njen značaj raste iz dana u dan. Na današnjem tržištu koje je globalizirano, koje ima intenzivnu konkurenciju i koje je vrlo dinamično funkcija nabave je važna jer sudjeluje u upravljanju ukupnim troškovima poslovanja i zato je bitno jasno definirati njene ciljeve. Nabava danas nije samo logistika i sporedna funkcija koja ne utječe na stvaranje vrijednosti. Organizacije koje u današnjim uvjetima na tržištu žele uspjeti, nabavu moraju promatrati kao funkciju od strategijskog značenja. Nabavna funkcija vrši proces planiranja, naručivanja, realizacije i kontrole nabave. U svim tim procesima važno je težiti konstantnom unaprjeđivanju u cilju povećanja razine učinkovitosti funkcije. Što je funkcija nabave učinkovitija, to je organizacija stabilnija.

## LITERATURA

1. Erceg, A. (2018.): Nabavno poslovanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-1.pdf> [pristup:25.06.21.]
2. Ferišak, V. (2006.): Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, vlastito, drugo, aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb
3. Ferišak, V., Stihović, I. (1989.): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb
4. Knego, N. (2013.): Informacijska tehnologija u nabavi, sustavi šifriranja i e – nabava, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
5. Krpan, Lj., Varga, D., Mašanić, R. (2015.): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol. 9 No. 3, <https://hrcak.srce.hr/146256>
6. Wendy, T. (2013.): Definitive Guide to Supply Management and Procurement, The: Principles and Strategies for Establishing Efficient, Effective, and Sustainable Supply Management Operations, Pearson FT Press

## POPIS SLIKA

Slika 1. Četiri elementa nabavnih zadataka.....	11
Slika 2. Ciljevi nabave.....	19
Slika 3. Operativni ciljevi nabave.....	20
Slika 4. Faze organizacije nabave.....	23
Slika 5. Primjer centralizirane nabave.....	25

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Faze razvoja funkcije nabave.....	14
Tablica 2. Razvoj nabavne funkcije od 1890. do 2000. godine.....	15