

# Sourcing i Istraživanje tržišta nabave

---

**Nešić, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:145:769953>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Logistički menadžment

Nikolina Nešić

# **SOURCING I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Logistički menadžment

Nikolina Nešić

## **SOURCING I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE**

Diplomski rad

**Kolegij: Sourcing i usluge kupcima**

JMBAG: 0010224287

E-mail: ninanesic13@gmail.com

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

Osijek, studeni 2022.

Josip Juraj Strossmayer Universtiy of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study Logistics management

Nikolina Nešić

## **SOURCING AND PROCUREMENT MARKET RESEARCH**

Graduate paper

Osijek, 2022.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je         DIPLOMSKI          
(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:** Nikolina Nešić

**JMBAG:** 0010224287

**OIB:** 69196220048

**e-mail za kontakt:** ninanesic13@gmail.com

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Sourcing i istraživanje tržišta nabave

**Mentor/mentorica rada:** Izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 2022 godine

Potpis:



## **Sourcing i istraživanje tržišta nabave**

### **SAŽETAK**

U ovome diplomskom radu biti obrađena je tema sourcinga i istraživanja tržišta nabave. Na samom početku rada razrađen je pojam sourcinga ponajprije s grubom podjelom na insourcing te outsourcing. Upoznavanjem sa sourcingom steče se shvaćanje njegove važnosti za sam nabavni proces. Nadalje u radu je obrađen pojam istraživanja tržišta zajedno s njegovom ulogom i važnosti u poslovanju te povezivanjem istraživanja tržišta sa utjecajima na nabavni proces. Nabava je sastavni dio poslovanja svakog poslovnog subjekta te ona često može poprimiti globalne razmjere. Efikasna nabava jedan je od ključnih procesa u održivom poslovanju. Nabavni proces razlikuje se od poduzeća do poduzeća jednako kao i ključni čimbenici koji utječu na donošenje odluka u nabavi. Postoji mnoštvo čimbenika koji utječu na nabavu, većinom u eksternom okruženju no među najistaknutijima je dakako cijena, distribucija te sama kvaliteta. Istraživanjem u empirijskom dijelu rada prikazane su razlike shvaćanja te provedbe procesa nabave komparacijom obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva te društva sa ograničenom odgovornošću. Istraživanje je provedeno u obliku intervjua sa zaposlenicima OPG-a te D.O.O.-a. Svrha samog istraživanja jest stjecanje percepcije nabavnih aktivnosti u različitim djelatnostima odnosno u ovom slučaju građevinskih djelatnosti te ratarske kulture. Pri kraju rada prezentirana je komparativna analiza nabave i istraživanja tržišta OPG-a i D.O.O.-a.

**Ključne riječi:** nabava, sourcing, istraživanje tržišta, čimbenici nabave

## **Sourcing and procurement market research**

### **ABSTRACT**

In this thesis, the topic of sourcing and procurement market research will be discussed. At the very beginning of the work, the concept of sourcing will be elaborated, primarily with a rough division into insourcing and outsourcing. By learning about sourcing, one gains an understanding of its importance for the purchasing process itself. Furthermore, the paper will deal with the concept of market research together with its role and importance in business, as well as connecting market research with influences on the procurement process. Procurement is an integral part of the operations of every business entity, and it can often take on global proportions. Efficient procurement is one of the key processes in sustainable business. The procurement process varies from company to company as do the key factors that influence procurement decision-making. There are many factors that influence procurement, mostly in the external environment, but among the most prominent are of course price, distribution, and quality itself. The research in the empirical part of the paper shows the differences in the understanding and implementation of the procurement process by comparing a family farm and a limited liability company. The research was conducted in the form of interviews with OPG and D.O.O. employees. The purpose of the research itself is to gain a perception of purchasing activities in different industries, that is, in this case, construction activities and agricultural culture. At the end of the work, a comparative analysis of procurement and market research of OPG and D.O.O. was presented.

**Keywords:** procurement, sourcing, market research, procurement factors

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POJAM SOURCINGA</b> .....	2
<b>2.1. Outsourcing</b> .....	6
<b>2.2. Insourcing</b> .....	7
<b>3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA</b> .....	10
<b>3.1. Proces nabave</b> .....	14
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE NA TEMELJU KOMPARACIJSKE ANALIZE OPG-A I D.O.O-A</b> .....	19
<b>4.1. Opis istraživanja</b> .....	19
<b>4.2. Rezultati i rasprava</b> .....	20
<b>4.3. Komparativna analiza nabave i istraživanja tržišta OPG-a i D.O.O-a</b> .....	27
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	30
<b>LITERATURA</b> .....	31
<b>POPIS SLIKA</b> .....	32
<b>PRILOZI</b> .....	33



## 1. UVOD

Prema suvremenim modelima poslovanja nabava igra jednu od najvažnijih uloga u efikasnom obavljanju poslovnih aktivnosti. Kašnjenja, nedostatak zaliha, izostanak proizvoda iz ponude danas su primarni problemi koji utječu na opstanak na tržištu. Današnja nabava mora biti u korak s budućnosti odnosno predviđati trendove i moguće prepreke stvarajući zalihe koje će omogućiti kontinuirano poslovanje. Prilikom donošenja odluka u nabavi sagledavaju se komponente koje utječu na samu odluku. U većini slučajeva primarna prekretnica jest cijena no itekako je ovisno o samoj djelatnosti.

Istraživanje tržišta danas provode sva poduzeća, od obrta do multinacionalnih kompanija. Razlike u istraživanju tržišta su na bazi viđenja potreba za planiranjem. Istraživanjem primarno se utvrđuju postojeće i moguće promjene na tržištu kako bi se na vrijeme zadovoljile potrebe postojećeg poslovanja. Samo istraživanje sastoji se od primarnih i sekundarnih podataka. Primarni podaci predstavljaju podatke koje je neko poduzeće interno prikupilo te obradilo dok sekundarni podaci su prikupljeni iz nekih vanjskih izvora. Svako istraživanje tržišta za sobom donosi niz odluka, što marketinških, nabavnih i slično. Istraživanje tržišta nabave fokusirano je na prikupljanje podataka koji će olakšati odluke u nabavnim procesima. Potreba za istraživanjem tržišta nabave razlikuje se od poduzeća do poduzeća, ovisno o njihovim potrebama i planovima.

Za potrebe istraživanja, prikazana je komparativna analiza nabave i istraživanja tržišta OPG-a i D.O.O.-a u empirijskom dijelu rada. Istraživanje je provedeno sa svrhom utvrđivanja razlika u nabavnom procesu, ključnim čimbenicima pri odlučivanju te istraživanju tržišta.

## 2. POJAM SOURCINGA

Sourcing predstavlja proces provjere, odabira te upravljanja aktivnosti s dobavljačima koji osiguravaju raznorazne inpute koji su potrebni za svakodnevno poslovanje. Sourcing ima zadatak provođenja istraživanja, stvaranja i provedbe strategije, definiranja metrike kvalitete i količine te odabira dobavljača koji ispunjavaju te kriterije. Na taj način nabava održava opskrbeni lanac organizacije i jamči da organizacija uvijek ima pristup alatima koji su joj potrebni za postizanje svojih ciljeva<sup>1</sup>. Kao što naziv implicira, sourcing se bavi stvaranjem izvora kroz koje mogu teći zalihe potrebne organizaciji, dok se nabava prvenstveno bavi nabavom tih zaliha koje će se koristiti za svakodnevno poslovanje organizacije. Sukladno tome sourcing ima sljedeće zadatke<sup>2</sup>:

1. Brine se za sve, od pronalaženja dobavljača, provjere i sklapanja ugovora s njima i održavanja zdravog lanca dobavljača koji zadovoljava organizacijske potrebe
2. Fokusira se na onoga tko omogućuje stvaranje zaliha
3. Sourcing se bavi izgradnjom i upravljanjem opskrbnim lancima
4. Sourcing upravlja opskrbnim lancima i gradi alternative

Nabava jeftine robe i usluga ne bi trebala biti jedini cilj nabave. Nabavni timovi trebali bi se usredotočiti na aktivnosti sourcinga sa svrhom razvoja obostranog korisničkog odnosa. Ovisno o potrebama za nabavom i robom koja se pokušava nabaviti, može se odabrati izravna suradnja s veletrgovcima, proizvođačima ili distributerima. Sourcing u praksi poprima razne oblike koji se u teoriji mogu opisati na sljedeći način:

### *1. Outsourcing*

Najpraktičniji i najjednostavniji primjer bio bi angažiranje stranke izvan tvrtke za pružanje usluga ili stvaranje robe koja se tradicionalno obavljala unutar tvrtke. To se također može učiniti

---

<sup>1</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika-strategija-organizacija-management II, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]. Zagreb: personal edition

<sup>2</sup> Antras, P., & Helpman, E. (2004). Global sourcing. *Journal of political Economy*, 112(3), 552-580.

preseljenjem operacija u inozemstvo ili partnerstvom s domaćim dobavljačem. I *back* i *front office* funkcije mogu se prepustiti vanjskim izvođačima<sup>3</sup>.

## 2. *Insourcing*

Ova vrsta nabave uključuje delegiranje posla nekome ili timu unutar tvrtke. Većina tvrtki preferira ovu opciju kada je dostupna jer je izvrsna strategija uštede koja omogućuje praćenje kvalitete roba i usluga koje su potrebne na terenu<sup>4</sup>.

## 3. *Near-sourcing*

To uključuje postavljanje nekih operacija blizu mjesta gdje se prodaju krajnji proizvodi.

## 4. *Low-cost Country Sourcing (LCCS)*

LCCS uključuje nabavu materijala iz zemalja s nižim troškovima rada i proizvodnje. Ova vrsta nabave usmjerena je na smanjenje ukupnih operativnih troškova organizacije. Kina je postala glavna zemlja za ovu metodu nabave za većinu globalnih korporacija.<sup>5</sup>

## 5. *Globalni sourcing*

Svijet je sada jedno ogromno tržište. Kupnja robe i usluga s međunarodnih tržišta preko geopolitičkih granica postala je lak proces. Ova metoda ima mnoge prednosti i izlaže organizaciju različitim tržištima.<sup>6</sup>

## 6. *Glavni dogovori*

Ovaj dogovor uključuje ugovor između izvođača i podizvođača za obavljanje dijela posla koji je dio većeg projekta. Ugovori za obavljanje poslovnih aktivnosti na udaljenom mjestu nazivaju

---

<sup>3</sup> Reponen, T. (1993). Outsourcing or insourcing?.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Kumar, N., Andersson, D., & Rehme, J. (2010). Logistics of low cost country sourcing. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(2), 143-160.

<sup>6</sup> Antras, P., & Helpman, E. (2004). Global sourcing. *Journal of political Economy*, 112(3), 552-580.

se *offshore* ugovori te se provode prema *offshore* dogovorima. Timovi za nabavu mogu smanjiti teret rješavanja uvoznih i izvoznih ograničenja.<sup>7</sup>

### *7. Operacije zatvorene službe*

Neke organizacije idu toliko daleko da osnivaju i upravljaju nekim oblikom subjekta u djelomičnom/potpunom vlasništvu u inozemstvu. Ova metoda stvara prostor za veću kontrolu i omogućuje kontrolu povjerljivosti i sigurnosnih pitanja. Međutim, to će negativno utjecati na ekonomiju razmjera.<sup>8</sup>

### *8. Stručna usluga*

Mogućnost angažiranja profesionalne usluge za zanimanja u uslužnom sektoru za koja je potrebna posebna obuka.

### *9. Proizvodnja*

Stvaranje novih proizvoda bilo od sirovina ili komponenti. Proizvodna industrija u ovisnosti je sa sourcingom u vidu pronalaska dobavljača koji pripomažu u ispunjenju ciljeva s gledišta troškova, ispunjavanja kvalitete finalnog proizvoda te poštivanja zadanih rokova. Sa obzirom na brz razvoj proizvodnih potreba, pronalazak pravog dobavljača u pravom trenutku jedno je od ključnih je strateških pitanja.

### *10. Vertikalna integracija*

Uključuje spajanje tvrtki u različitim fazama proizvodnje i/ili distribucije u istoj industriji. Dakle, kada tvrtka stekne svog dobavljača inputa, to se naziva povratna integracija.

---

<sup>7</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika-strategija-organizacija-management II, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]. Zagreb: personal edition

<sup>8</sup> Ibid.

### *11. Malo ili mnogo dobavljača*

Strategija više dobavljača obično se koristi za robne proizvode, a kupnja se obično temelji na cijeni. S druge strane, kupnja iz jednog izvora odnosi se na kupnju od jednog odabranog dobavljača, iako drugi dobavljači nude slične proizvode. Nabava iz jednog izvora odnosi se na nabavu samo s jednim dobavljačem.

### *12. Zajednička ulaganja*

Ovo je poslovni subjekt koji su stvorile dvije ili više strana. Općenito ga karakteriziraju podijeljeno vlasništvo, povrati i rizici te upravljanje.

### *13. Virtualno poduzeće*

To je kada je mreža neovisnih tvrtki (tj. dobavljača, kupaca, konkurenata) povezana informacijskom tehnologijom kako bi međusobno dijelili vještine, troškove i pristup tržištima drugih.

Odgovorni sourcing postala je bitna tema na današnjem globalnom tržištu opskrbnog lanca. Ova vrsta sourcinga dobrovoljna je obveza tvrtki da uzmu u obzir društvena i ekološka pitanja kada upravljaju svojim odnosima s dobavljačima. Suvremeni potrošači i investitori sve više vode računa o etičkom stvaranju i održivosti proizvoda. Vjerojatnije je da će ulagati u društveno održiviju robu i usluge više nego ikad. Timovi za nabavu i čelnici tvrtki koji žele ostati konkurentni i zaštititi svoj brend moraju uključiti društvene, ekološke i etičke prakse u svoje poslovanje, preuzimajući odgovornost za cijeli životni ciklus proizvoda i štiteći prava radnika tijekom procesa proizvodnje. Složenost globalnih opskrbnih lanaca može otežati tvrtkama da budu svjesne ili razumiju potencijalne rizike koji utječu na njihovo poslovanje i njihove dobavljače. Poduzeće mora biti u mogućnosti pratiti proizvod ili uslugu kroz svaku fazu opskrbnog lanca i raditi s dobavljačima kako bi se osiguralo da su radni uvjeti poštteni a ekološke prakse održive.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Antras, P., & Helpman, E. (2004). Global sourcing. *Journal of political Economy*, 112(3), 552-580.

## 2.1. Outsourcing

Diljem industrijaliziranog svijeta outsourcing je postao sve popularnija metoda za tvrtke da organiziraju svoju proizvodnju kako bi postigle konkurentne. Mnoga zapažanja podupiru takvo stajalište. Većina proizvođača osobnih laserskih pisaa ne proizvodi motore, već ih kupuje od japanskog proizvođača Canon. Većina računalnih tvrtki koristi mogućnosti outsourcinga. Većina osobnih računala radi na središnjoj procesorskoj jedinici (CPU) koju proizvodi Intel. Dok su Intelovi čipovi patentirani (ili zaštićeni autorskim pravima), proizvođači osobnih računala imaju mogućnost licenciranja proizvodnih procesa za proizvodnju kloniranih čipova. Stoga se izbor za kupnju čipova od Intela može promatrati kao izbor za outsourcing proizvodnje (ključne) komponente. Outsourcing predstavlja poslovnu praksu gdje se upošljava strano poduzeće za pružanje usluga ili kreiranje dobara koje su do sada obavljali zaposlenici i osoblje unutar matičnog poduzeća. Outsourcing se također može opisati kao praksa koju poduzeća obično poduzimaju kao mjeru reduciranja troškova. Kao takav, outsourcing utječe na širok raspon poslova, od korisničke podrške pa sve do proizvodnje i uredskih poslova.<sup>10</sup>

Outsourcing je predstavljen kao poslovna strategija 1989. godine te je nakon toga postao je ključni dio poslovne ekonomije početkom 90tih godina dvadesetog stoljeća. Populacija koja se protivi outsourcingu naglašava da je to uzrokovalo gubitak domaćih radnih mjesta, posebice u proizvodnom sektoru. Dok zagovornici tvrde da to stvara poticaj za poduzeća i tvrtke da alociraju resurse tamo gdje su najučinkovitiji, te da outsourcing pomaže u održavanju prirode slobodnog tržišnog gospodarstva na globalnoj razini. Kako bi se sumiralo navedeno, može se reći da je outsourcing<sup>11</sup>:

1. Alat koji poduzeća koriste kako bi smanjili troškove rada, režijske troškove, troškove opreme te tehnologije.
2. Outsourcing također koriste tvrtke kako se fokusirale se na ključne aspekte poslovanja, prebacujući manje rizične i važne operacije na vanjske organizacije.
3. Komunikacija između tvrtke i vanjskih pružatelja usluga može biti kompleksna.

---

<sup>10</sup> Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2015). Outsourcing and insourcing in an international context. Routledge

<sup>11</sup> Ibid.

4. Neke će tvrtke prepustiti outsourcingu kako bi poboljšali stvari u financijskom aspektu poslovanja.

Poduzeća najčešće primjenjuju outsourcing kao sredstvo za smanjenje troškova te rasterećenja kako bi svoj fokus prebacili na neke ključnije aspekte poslovanja. Outsourcing sam po sebi ima za svrhu poboljšanje produktivnosti jer se dio operacija seli na vanjski subjekt koji te zadaće obnaša bolje od matičnog subjekta. Upravo zbog toga, outsourcing omogućava uštedu na vremenu odnosno povećanje konkurentnosti na tržištu te reduciranje ukupnih operativnih troškova. Outsourcing je danas česta strategija u primjeni, posebice u IT industriji gdje se računalna oprema i njezine komponente često nabavljaju od trećih poduzeća koja su za te komponente specijalizirani. Outsourcing se danas često primjenjuje i u uslugama ne isključivo proizvodnim procesima. Često se računovodstveni odjel seli te daje na brigu trećoj strani koja vodi i kontrolira financijske aktivnosti poduzeća.

Iako broji mnoštvo prednosti, outsourcing sa sobom donosi i određene rizike i nedostatke. Prilikom zasnivanja outsourcing odnosa, potrebno je potpisivanje ugovora na određeno vrijeme s trećom stranom, to iziskuje napore pravnog odjela obje strane. Također postoji mogućnost krađe podataka od strane vanjskog poduzeća. Jednako tako vrlo je važno pronaći pouzdanog vanjskog klijenta s kojim će se neometano odvijati komunikacija kako bi se stekao uvid u kompletno poslovanje i održavanje rokova proizvodnje i raznih projekta.<sup>12</sup>

## **2.2. Insourcing**

Insourcing je dodjela projekta osobi ili odjelu unutar tvrtke, a ne trećoj strani. Insourcing je suprotno od outsourcinga. U praksi se insourcing koristi za opisivanje zadatka ili funkcije koju je tvrtka mogla prepustiti trećoj strani. Insourcing u pravilu osigurava tvrtkama veću kontrolu nad donošenjem odluka i mogućnost bržeg i preciznijeg kretanja, osobito ako institucionalno znanje utječe na neke elemente posla. Od 1990-ih, tvrtke su sve više angažirale vanjske, a ne unutarnje snage, tražeći jeftiniju radnu snagu u zemljama u razvoju. U onoj mjeri u kojoj vrijeme zaposlenika košta poduzeće više nego što bi platilo trećoj strani da obavi isti posao, insourcing može proizvesti veće troškove. Odluka također ovisi o najboljoj raspodjeli resursa

---

<sup>12</sup> Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 135-159.

u nizu zadataka. Zaposlenici koji su kvalificirani za poduzimanje projekta ako su angažirani, mogli bi biti isplativije raspoređeni na druge projekte.<sup>13</sup>

Outsourcing uključuje angažiranje vanjske tvrtke za obavljanje zadatka, projekta ili tekuće funkcije za organizaciju. Praksa je postala široko rasprostranjena i kontroverzna tijekom 1990-ih, jer su mnoge tvrtke nastojale smanjiti svoje troškove angažiranjem vanjskih tvrtki za obavljanje tekućih zadataka kao što su upravljanje ljudskim resursima, korisničke usluge, proizvodnja i marketing. Uz poboljšanja u globalnoj komunikaciji i logistici potaknuta dijelom i rastom te razvojem interneta, outsourcing je postao industrija u razvoju u zemljama u razvoju gdje su troškovi rada ostali niski.<sup>14</sup> Dopuštanje osobama koje nisu zaposlenici da imaju pristup sustavima, posebice sustavima pozadinskih ureda, može stvoriti sigurnosne rizike. Međutim, outsourcing sa sobom nosi niz rizika i dodatnih troškova. Nadalje, razlike outsourcinga te insourcinga u međunarodnom pravu mogu stvoriti izazove u pogledu sastavljanja ugovora koji primjereno štite organizaciju u slučaju da dobavljač ne ispuni očekivanja. Insourcing nudi nekim tvrtkama konkurentsku prednost ako mogu pružiti dosljedniju, vrhunsku korisničku uslugu zadržavajući funkcije unutar poduzeća, čak i kada to košta malo više. Za složene projekte, tvrtke mogu otkriti da insourcing zahtijeva manje vremena i troškova za obuku budući da su zaposlenici već upoznati s proizvodima, uslugama i kulturom organizacije. Na slici u nastavku prikazane su komponente koje bi se trebale outsourceati kako bi se povećala uspješnost.

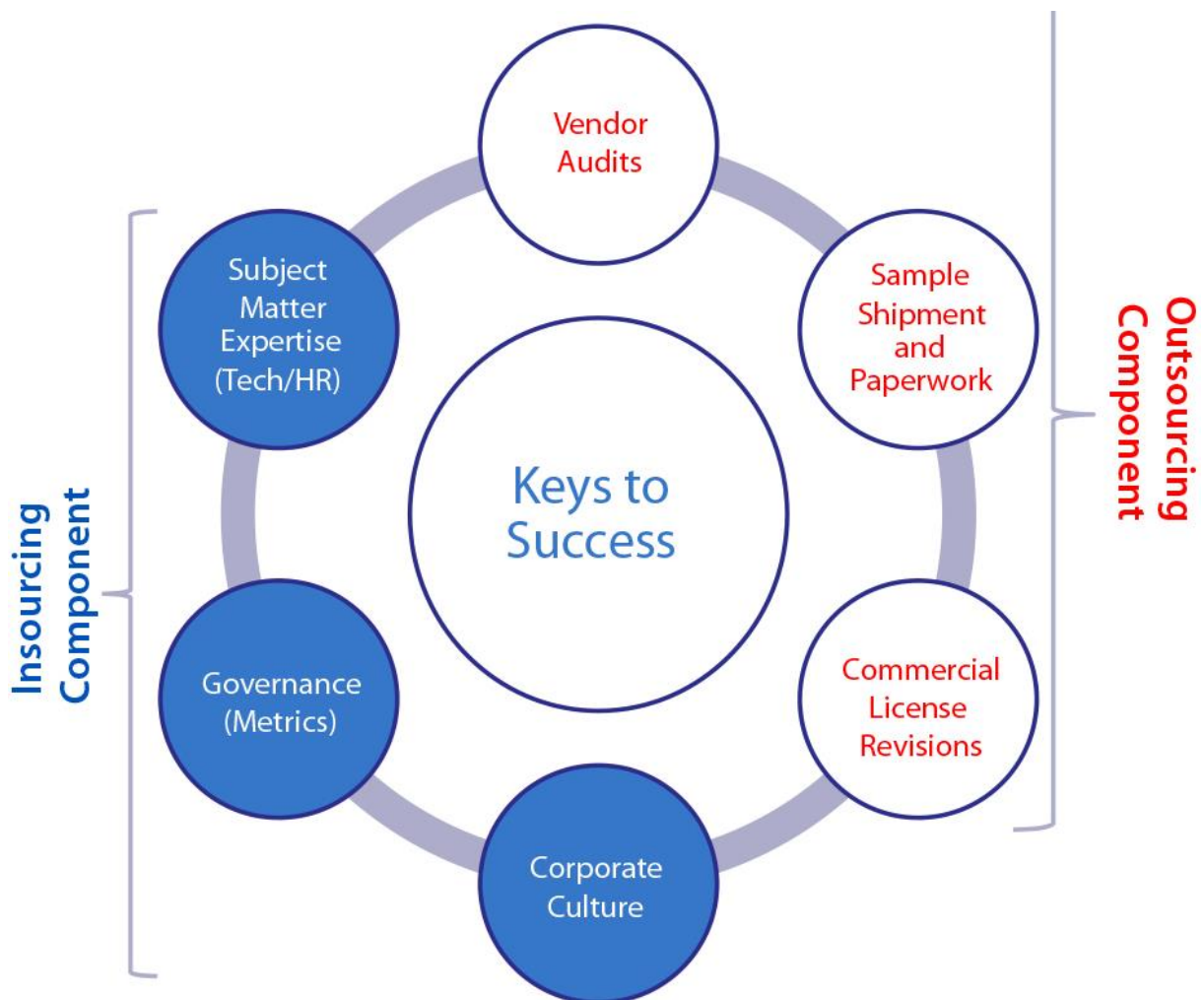
---

<sup>13</sup> Reponen, T. (1993). Outsourcing or insourcing?.

<sup>14</sup> Ibid.



Slika 1. Insourcing vs. outsourcing.<sup>15</sup>



Na slici 1. opisana je usporedba insourcinga te outsourcinga. Ključ uspjeha sastoji se od nekoliko komponenti odnosno metrika (upravljanja), korporacijske kulture te stručnosti u pojedinim područjima poput ljudskih resursa ili IT odjela. Navedene metrike namijenjene su insource strategijama dok se komponente poput revizija, papirologije, licenci mogu prepustiti trećoj strani odnosno outsourcingu. Komponente u poslovanju koje su sigurne za outsourcinge većinom su procesi koji su rutina i obavlja ih se šablonski.

<sup>15</sup> <https://bioprocessintl.com/wp-content/uploads/2016/08/BeattieFigure.jpg>

### 3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta, također poznato kao "marketinško istraživanje", proces je utvrđivanja održivosti nove usluge ili proizvoda putem istraživanja koje se provodi izravno s potencijalnim kupcima. Istraživanje tržišta omogućuje tvrtki da otkrije ciljno tržište i dobije mišljenja i druge povratne informacije od potrošača o njihovom interesu za proizvod ili uslugu<sup>16</sup>. Ova vrsta istraživanja može se provoditi interno, od strane same tvrtke ili od strane treće strane koja je specijalizirana za istraživanje tržišta. To se može učiniti putem anketa, testiranja proizvoda i fokusnih grupa. Subjekti testiranja obično dobivaju nadoknadu uzorcima proizvoda ili malu naknadu za svoje vrijeme. Istraživanje tržišta ključna je komponenta u istraživanju i razvoju novog proizvoda ili usluge. Tvrtke koriste istraživanje tržišta kako bi testirale održivost novog proizvoda ili usluge izravnim komuniciranjem s potencijalnim kupcem. Uz istraživanje tržišta, tvrtke mogu shvatiti svoje ciljno tržište i dobiti mišljenja i povratne informacije od potrošača u stvarnom vremenu. Ova vrsta istraživanja može se provoditi unutar tvrtke, od strane same tvrtke ili od strane vanjske tvrtke koja je specijalizirana za istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta kombinacija je primarnih informacija odnosno informacija prikupljenih izravno ili sekundarnih informacija, koje su informacije koje je vanjski subjekt već prikupio<sup>17</sup>.

Svrha istraživanja tržišta je promatranje tržišta povezanog s određenom robom ili uslugom kako bi se utvrdilo kako će ih publika prihvatiti. To može uključivati prikupljanje informacija u svrhu segmentacije tržišta i diferencijacije proizvoda, što se može koristiti za prilagođavanje oglašavanja ili određivanje koje se značajke potrošaču smatraju prioritetnima<sup>18</sup>. Istraživanje tržišta ključan je alat u pomaganju poduzećima da razumiju što potrošači žele, razvoju proizvoda koje će ti potrošači koristiti i održavanju konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća u svojoj industriji. Poduzeće se mora uključiti u različite zadatke kako bi se dovršio proces istraživanja tržišta. Treba prikupiti informacije na temelju tržišnog sektora koji se ispituje. Poduzeće treba analizirati i protumačiti dobivene podatke kako bi utvrdilo prisutnost

---

<sup>16</sup> Marušić M., Vranešević T. (2001) Istraživanje tržišta, ADECO, Zagreb

<sup>17</sup> Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta. Dohvaćeno iz <http://hepm.agr.hr/docs/mplanistrzista.pdf>.

<sup>18</sup> Marušić M., Vranešević T. (2001) Istraživanje tržišta, ADECO, Zagreb

bilo kakvih obrazaca ili relevantnih podatkovnih točaka koje može koristiti u procesu donošenja odluka.<sup>19</sup>

Istraživanje tržišta sastoji se od kombinacije primarnih informacija, odnosno onih koje je prikupila tvrtka ili osoba koju je tvrtka angažirala, i sekundarnih informacija, odnosno onih koje je prikupio vanjski izvor. Primarne informacije su podaci koje je tvrtka prikupila izravno ili koje je prikupila osoba ili tvrtka angažirana za provođenje istraživanja. Ova vrsta informacija općenito spada u dvije kategorije: istraživačko i specifično istraživanje. Istraživačko istraživanje manje je strukturirana opcija i funkcionira putem više otvorenih pitanja, a rezultira pitanjima ili problemima koji se postavljaju na koje će tvrtka možda morati odgovoriti.<sup>20</sup> Specifično istraživanje pronalazi odgovore na prethodno identificirana pitanja na koja se često skreće pozornost kroz istraživačko istraživanje. Sekundarne informacije su podaci koje je vanjski entitet već prikupio. To može uključivati informacije o stanovništvu iz vladinih popisnih podataka, izvješća o istraživanju trgovačkih udruženja ili predstavljeno istraživanje drugog poduzeća koje posluje unutar istog tržišnog sektora. Na slici u nastavku prikazan je proces istraživanja tržišta.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ratković, M., Grubić, G., & Tasić, S. (2012). „Istraživanje tržišta i sagledavanje konkurenata kao izvor mogućeg napretka “. *Socioeconomica–The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2), 255-266.

<sup>20</sup> Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta.

<sup>21</sup> Ratković, M., Grubić, G., & Tasić, S. (2012). „Istraživanje tržišta i sagledavanje konkurenata kao izvor mogućeg napretka “. *Socioeconomica–The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2), 255-266.

Slika 2. Proces istraživanja tržišta.



Mnoga poduzeća koriste istraživanje tržišta kako bi testirale nove proizvode ili kako bi dobile informacije od potrošača o tome koje vrste proizvoda ili usluga trebaju, a trenutno nemaju. Na primjer, tvrtka koja je razmišljala o pokretanju poslovanja mogla bi provesti istraživanje tržišta kako bi testirala održivost svog proizvoda ili usluge. Ako istraživanje tržišta potvrdi interes potrošača, tvrtka može s pouzdanjem nastaviti s poslovnim planom. Ako nije, tvrtka bi trebala koristiti rezultate istraživanja tržišta kako bi prilagodila proizvod kako bi ga uskladila sa željama kupaca. Postoji nekoliko vrsta istraživanja tržišta<sup>22</sup>:

- *Intervjui*

Podaci prikupljeni iz intervjua uspoređeni su sa edicijom publikacije kako bi se vidjelo koliko su ti oglasi bili učinkoviti. Istraživanje tržišta i ankete prilagođeni su iz njih. Baturina (2006) ističe kako je glavna karakteristika ove metode istraživanja razgovor između dvije strane gdje su pitanja koja postavlja ispitivač unaprijed razrađena te pripremljena. Ispitivač bilježi usmeno prikupljene odgovore od strane ispitanika. Jedna od vodećih prednosti je upravo razgovor pomoću kojega se može prikupiti dodatno obrazloženje danog odgovora. Jedan od vodećih nedostataka je izostanak anonimnosti ispitanika.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Bazala, A. (1991). *Istraživanje tržišta-metode i područja istraživanja*. Velebit-Velegraf.

<sup>23</sup> Baturina, L. (2016): Intervju, metodološki esej, Filozofski fakultet Sveučilište u Splitu.

- *Fokus grupe*

Fokus grupa je mali broj reprezentativnih potrošača koji su odabrani da isprobaju proizvod ili pogledaju reklamu. Nakon toga se od grupe traži povratna informacija o njihovim percepcijama proizvoda, robne marke tvrtke ili konkurentskih proizvoda.

- *Telefonsko istraživanje*

Prikupljanje podataka prešlo je na telefon, čineći kontakt licem u lice odnosno intervju nepotrebnim. Telefonski operater mogao bi prikupiti informacije ili organizirati fokusne grupe—i to učiniti brzo i na organiziraniji i uredniji način. Ova je metoda uvelike poboljšala model istraživanja tržišta.

- *Anketno istraživanje*

Kao alternativa fokus grupama, ankete predstavljaju isplativ način utvrđivanja stavova potrošača bez potrebe da ih se osobno intervjuira. Potrošačima se ankete šalju poštom, obično s kuponom ili vaučerom kako bi se potaknulo sudjelovanje. Ove ankete pomažu odrediti što potrošači misle o proizvodu, marki i cijeni.

- *Online istraživanje tržišta*

S obzirom na to da ljudi provode više vremena na internetu, mnoge aktivnosti istraživanja tržišta također su se digitalizirale. Iako se platforma možda promijenila, prikupljanje podataka još uvijek se uglavnom provodi u obliku ankete. Ali umjesto da tvrtke aktivno traže sudionike tako što će ih pronaći na ulici ili ih nazvati telefonom, ljudi se mogu odlučiti prijaviti i sudjelovati u anketama i ponuditi mišljenja kada imaju vremena. To čini proces daleko manje nametljivim i manje žurnim jer ljudi to mogu učiniti u svoje slobodno vrijeme i vlastitom voljom.

Uzimajući u obzir užurbani način života današnje populacije te suvremeno tehnološko okruženje prema prethodno navedenim načinima istraživanja tržišta najisplativiji način

provođena istraživanja dakako bi bilo online istraživanje tržišta. Upravo iz razloga što gotovo svaki pojedinac određeni dio dana provede pretražujući te istražujući na internetu, najlakši pristup potrošaču dakako bi bio online. Tome, dakako, pridonosi i činjenica da se ovakve aktivnosti mogu provoditi anonimno što osigurava pouzdanost prikupljenih podataka.

### 3.1. Proces nabave

Nabava je čin dobivanja ili kupnje dobara ili usluga, obično u poslovne svrhe. Nabava se najčešće povezuje s poduzećima jer ona trebaju zatražiti usluge ili kupiti robu, obično u relativno velikim količinama<sup>24</sup>. Također može uključivati cjelokupni proces nabave, koji je od ključne važnosti za poduzeća na putu do konačne odluke o kupnji. Tvrtke mogu biti na obje strane procesa nabave kao kupci ili prodavači. Nabava se može opisati kao proces kupnje proizvoda i usluga te se može odnositi na potrošnju unutar poslovanja. U poslovanju nabava zahtjeva<sup>25</sup>:

- Pripremu nabave,
- Traženje dobavljača i ponuda,
- Financijski procesi odnosno plaćanje.

Troškovi koji se stvaraju prilikom procesa nabave dijele se u nekoliko segmenata u ovisnosti o samoj potražnji. Nadmetanje i konkurencija sastavni su dio procesa nabave te u svoj proces uključuju veći broj ponuditelja. Strateški proces nabave razlikuje se od nabave, koja je transakcijska. Nabava i procesi nabave mogu zahtijevati znatan dio resursa tvrtke za upravljanje. Proračuni za nabavu menadžerima obično daju određenu vrijednost koju mogu potrošiti za nabavu robe ili usluga koje trebaju. Proces nabave često je ključni dio strategije poduzeća jer mogućnost kupnje određenih materijala ili usluga može odrediti hoće li poslovanje biti profitabilno<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika-strategija-organizacija-management II, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]. Zagreb: personal edition

<sup>25</sup> Segetlija, Z. (2001). Prof. dr. sc. Vilim Ferišak: NABAVA: politika-strategija-organizacija-management. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 14(1-2), 123-124.

<sup>26</sup> Ferišak, Vilim (2002) Nabava. Politika, strategija, organizacija, management. Zagreb

U mnogim će slučajevima procese nabave diktirati standardi poduzeća koji su često centralizirani kontrolama odjela računovodstva za račune plaćanja. Proces nabave također zahtjeva pripremanje te obradu dospjelih zahtjeva jednako kao i odobrenje te u konačnici samo plaćanje. Na Slici 3. u nastavku prikazan je proces nabave. U svrhu sumiranja, proces nabave uključuje<sup>27</sup>:

- Postupak planiranja nabave,
- Standardizaciju procesa,
- Specifikacije nabavnih komponenata,
- Istraživanje dobavljača,
- Izbor dobavljača,
- Pregovarački procesi,
- Financiranje nabave,
- Kontrola zaliha.

Također, postoje točno određeni koraci prilikom procesa nabave<sup>28</sup>:

- Odabir potrebne robe i usluga
- Ispunjenje zahtjeva za kupnju i traženje ponude od raznih dobavljača
- Dogovor oko cijene i ugovor s dobavljačem
- Dovršetak narudžbenice
- Zaprimanje pošiljke nakon čega slijedi izvršenje uplate

---

<sup>27</sup> Rajković, I. (2016). Strateško planiranje nabave (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Technical and Economic Logistics).

<sup>28</sup> Žibret, Branko (2007(sad) Strateška nabava. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti.

Slika 3. Proces nabave.



Na slici 3. predložen je proces nabave po koracima. Prvi korak sastoji se od kreiranja naloga, zatim se šalje zahtjev za ponudu na kojemu su predložene opcije cijena za tražene proizvode ili usluge. Nakon toga se analiziraju te odabiru dobavljači te se zaprima i provjerava račun. Nakon provjere i primitka računa zaprimaju se potraživanja dobra te se pregovara i šalje narudžbenica nakon čega dolazi do aktivnosti plaćanja i vođenja evidencije.

Konkurentno nadmetanje dio je većine poslovnih dogovora koji uključuju više ponuditelja. Postupak nadmetanja za robu obično je jednostavniji nego za usluge. Nabava je također izraz koji se koristi za kupnju dobara i usluga u ime vlade koja ima vlastite procese nadmetanja i zahtjeve.

Konkurentno nadmetanje za sve vrste robe općenito uključuje prijedloge koji detaljno navode cijenu po jedinici, dostavu i uvjete isporuke. Konkurentno nadmetanje za nabavu usluga može biti složenije jer može uključivati različite stvari kao što su<sup>29</sup>:

- uključeni pojedinci,
- tehnološke usluge,
- operativni postupci,
- servisiranje klijenata,
- obuka,

<sup>29</sup> Žibret, Branko (2007) Strateška nabava. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Zagreb



- naknade za usluge i sl.

Poduzeće odabire dobavljača s kojim želi surađivati na temelju operativnih poslovnih aspekata kao i troškova. Poduzeće je tada odgovorno za obračunavanje troškova ovisno o predmetnoj robi ili uslugama. Državne agencije i velike tvrtke mogu odlučiti tražiti ponude za nabavu na godišnjoj ili planiranoj osnovi kako bi osigurali da nastave održavati najbolje odnose za svoje poslovanje. Postoji nekoliko vrsta nabave<sup>30</sup>:

1. Izravna nabava - uključuje bilo koju robu i usluge korištene tijekom proizvodnog procesa. To uključuje sirovine, strojeve i druge komponente.
2. Neizravna nabava - roba i usluge kupljene u okviru ove vrste nabave koriste se za zadovoljenje operativnih potreba poduzeća. Kao takvi, oni ne doprinose prihodima tvrtke. To može uključivati uredsku opremu i zalihe, namještaj i marketing.
3. Nabava robe - svi fizički proizvodi koje tvrtke nabavljaju kroz proces nabave kako bi služile potrebama tvrtke. To može biti izravno ili neizravno, kao što su sirovine i uredski materijal.
4. Nabava usluga – jednako kao i nabava robe, postoje dvije vrste nabave usluga: izravna i neizravna. Oba se oslanjaju na usluge koje pružaju ljudi. Izravna nabava usluga može se odnositi na radnu snagu koja je izravno uključena u posao. Neizravna nabava usluga može uključivati stvari poput sigurnosti na licu mjesta radi zaštite prostora.

I nabava i kupnja procesi su koji uključuju razmjenu dobara i usluga, pa nije neuobičajeno da se ta dva pojma shvaćaju kao sinonimi. Nabava je više strateški proces koji uključuje nabavu dobara i usluga. Stavlja veći naglasak na vrijednost proizvoda i koristi niz koraka (kao što je gore navedeno) za dovršetak akvizicije. Poduzeća općenito imaju pro aktivan pristup kada predaju naloge za nabavu. To im omogućuje da identificiraju buduće nedostatke i popune ih prije nego što budu potrebni. Kupnja je, s druge strane, transakcijski proces. Kao takav, uključuje kupnju dobara i usluga. Kada subjekt kupuje dobra i usluge, on veću važnost pridaje cijeni nego vrijednosti. Kupnja je obično reaktivan proces koji zadovoljava hitniju potrebu.

---

<sup>30</sup> Ferišak, Vilim (2002) Nabava. Politika, strategija, organizacija, management. Zagreb

Po pitanju troškova nabave, za tvrtke koje se temelje na uslugama, izravni troškovi prvenstveno će biti troškovi rada po satu zaposlenika koji obavljaju usluge. Nabava za stavke koje se odnose na trošak prodane robe izravno utječe na bruto dobit poduzeća. Izravna potrošnja u poduzeću odnosi se na sve čimbenike koji su povezani sa samim troškovima robe koja je prodana te same proizvodnje dobara. Neizravna nabava s druge strane uključuje kupovne procese koji nisu povezani sa samim procesom proizvodnje. Takve nabave odnosno kupovne procese može se povezati s onim proizvodima koji poduzeću olakšavaju poslovanje kao što je materijal, reklame, savjeti, usluge i slično.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE NA TEMELJU KOMPARACIJSKE ANALIZE OPG-A I D.O.O-A**

### **4.1. Opis istraživanja**

Istraživanje u nastavku temelji se na empirijskoj metodi intervjua. Kao što je navedeno u teorijskom dijelu rada, obilježja intervjua su prikupljanje primarnih informacija na način da se ispitaniku postavljaju unaprijed razrađena i pripremljena pitanja. Odgovori na postavljena pitanja bilježe se u obliku bilješki. Predmet istraživanja jest tržište nabave odnosno provedba istraživanja tržišta nabave u malom i velikom poduzeću. Za potrebe rada analizira se komparacija prikupljenih primarnih podataka putem intervjua OPG-a i D.O.O-a.

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Nešić Milan nalazi se u Osječko-baranjskoj županiji, selu Bijelo Brdo u srcu Slavonije nadomak Osijeku. Slavonija bogata ravninama i plodnom obradivom površinom omogućuje razvoj i uzgoj poljoprivrednih dobara. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Nešić Milan svoju proizvodnju orijentira na uzgoj i prodaju žitarica. Žitarice iznimne kvalitete zadovoljavaju velik krug potrošača zbog kvalitetnog i ekološkog uzgoja. Iako uspješno proizvodnja žitarica sa sobom nosi i određene rizike u poslovanju. Elementarne nepogode najveći su strah poljoprivrednika jer o izostanku iste ovisi cjelokupno poslovanje i prihod za tekuću godinu. Članovi OPG Nešić Milan navode kako je najvažnija stavka proizvodnje dobro pripremljeno zemljište. Također redovita briga za tlo, održavanje i ulaganje što fizičkog napora, što novčanih sredstava itekako doprinosi finalnom prihodu od proizvoda. Svoje proizvode osim u osobnom obrtu prodaju i na lokalnoj tržnici u obližnjem Osijeku.<sup>31</sup>

Za potrebe istraživanja obavljen je i intervju sa odabranim društvom s ograničenom odgovornošću. Marić B.A.U. d.o.o. koji je lociran u Osječko – baranjskoj županiji, gradu Osijeku. Marić B.A.U. d.o.o. obavlja djelatnost prodaje i distribucije građevinskog materijala te na području Slavonije i Baranje posluju dugi niz godina.

---

<sup>31</sup> Nešić, N. (2020). 'Tržište proizvoda kao rezultat poslovanja OPG-a : Završni rad', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 31.10.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:320611>

## 4.2. Rezultati i rasprava

### *Intervju 1. M. Nešić, OPG Milan Nešić*

Prvi intervju odrađen je s gospodinom Nešić Milanom, vlasnikom obiteljsko poljoprivrednog gospodarstva Milan Nešić s lokacijom u Bijelom Brdom. Kako bi jasnije predočili značaj i važnost njihovog poslovanja te predočili način istraživanja tržišta nabave u obiteljskim gospodarstvima postavili smo gospodinu pitanja koja su priložena u nastavku.

#### **1. Čime se bavi te na koji način je organizirano Vaše poduzeće?**

- Naš OPG bavi se ratarskom proizvodnjom, proizvode se kulture poput kukuruza soje, suncokreta, ječma, pšenice. Jedan dio naših proizvoda plasira se kroz proizvodnju stočne hrane u NBB-u, firmi u vlasništvu obitelji Nešić koja se bavi proizvodnjom stočne hrane. Drugi dio planira se na tržište koje je bilo lokalno a sada globalizacijom poprima globalne europske karakteristike. Bavili smo se šećernom repom, bila je to dohodovna kultura koje uvelike fali u Europskoj Uniji i u Republici Hrvatskoj ali zbog klimatskih promjena, nepovoljnih klimatskih uvjeta na našem području odustali smo zbog gubitaka odnosno nismo ostvarili dovoljan prinos u toj kulturi.

#### **2. Kako je organiziran sektor nabave te koliko zaposlenika uključuje?**

- Organiziran je po principu potreba za repromaterijalom koji se sastoji od sjemena, sredstava za zaštitu, goriva - organska i umjetna, stajska gnojiva. Nismo organizirani s komercijalom, nego grupno istražujemo okruženje koje nudi najpovoljniji repromaterijal. Radimo s više kuća RWA, AgroČepin, Poljoprivredna zadruga "Brestove međe", Mauthner d.o.o. odnosno s firmama koje nude povoljno te nastoje isporučiti proizvode na vrijeme. Uvijek planiramo da ranije nabavimo potrebno najmanje 3 do 6 mjeseci ranije prije korištenja. Prema ponudi, gleda se ono sjeme koje je neprihvatljivije po karakteristikama što daje, je li prilagođeno uvjetima, koja je kvaliteta otpornosti na sušu koja nam i posljednje vrijeme stvara problem te koliko je sjeme otporno na određene

bolesti. Po pitanju nabave gleda se sredina cijene i kvalitete od 1 do 5 biramo 3 plus ili 4. Pokušali smo s najjeftinijim proizvodima te nam je to stvorilo problem. Dobavljača ima jako puno koji nude repromaterijal od gnojiva do sjemena odlučili smo se za standarde. Stvara se povratna reakcija s time da dobavljači otkupljuju naše proizvode. Fer i korektni odnosi tokom godina su profitirali. No, nismo toliko veliki da direktno nabavljamo materijal od proizvođača, idemo preko distributera pošto su naše potrebe za njih mala količina.

### **3. Kakva su Vaša iskustva s dobavljačima te koji su Vaši ključni dobavljači?**

- Dobavljač se uvijek provjerava, nekoliko puta, ništa se ne uzima zdravo za gotovo, skuplja se puno priča i odrađuju mjerenja. Odabir dobavljača sadrži više faktora, no svaka godina se razlikuje uzimamo trogodišnji prosjek. No bilo je i neugodnih iskustava s primljenim proizvodima, naime nabavili smo sredstvo za prskanje od kojega smo imali katastrofalne posljedice. To sredstvo ostavilo je korov što je stvorilo problem s kukuruzom. Taj proizvod u tome trenutku je bio povoljan, po staroj cijeni cijena, nahvaljen od strane drugih. Tada je dominira ambrozija te smo se tog problema rješavali pune tri godine. Napravili smo propust, osobno sam pao na cijenu te njihov marketing pošto se u dvije godine prije mog nesretnog slučaja nije pojavio problem kao moj te je sve bio nesretan splet okolnosti. Dobavljača ima jako puno, najvjerniji smo s RWA, Poljoprivredna zadruga “Brestove međe”, te AgroČepinom.

### **4. Koji su ključni čimbenici koji utječu na odluke u procesu nabave?**

- Ključno je da materijal odgovara klimatskim uvjetima i podneblju te da ne odudara cjenovno i da daje efekte u proizvodnji. Mora biti efikasno u djelovanju, cjenovno zadovoljavajuće. Proizvod se prati svake godine kako se odražava na proizvodnju te se analizira tokom zime i odlučuje za narednu godinu. Po pitanju odluka u nabavi strojeva dogodila se revolucija u potrebi za raznim strojevima. Potreba za plitkim oranjem stvorila je potrebu za tanjurače koje su prilagođenije za suho ratarenje. Nestabilno vrijeme i utjecaj ekstrema

(puno kiše ili potpuni izostanak kiše), primorali su nas na rad na suhom te su potrebni strojevi koji su prilagođeni tim uvjetima odnosno tim svojstvima tla. Strojevi se nabavljaju od firmi koje su ispitane, provjeren firme a pri tome cijena ne igra ulogu koliko kvaliteta samog stroja.

**5. Jeste li upoznati sa sourcingom te kako ga uključujete u Vaš poslovni proces?**

- Pandemija COVID-19 prije 2 godine napravila je pomutnju s opskrbom te nam je dala zadatak da planiramo aktivnosti i strategije s kim i kako poslovati. O odnosima s dobavljačima donijeli smo odluku da radimo u više pravaca odnosno s više dobavljača za isti proizvod. Na gotovo blokiranu ekonomiju pandemijom tu se nadovezala i energetska situacija odnosno nestašica plina, struje, nafte koja je povezana s ratom u Ukrajini. Radimo po principu više dobavljača za jedan proizvoda te više kuća za nabavu robe da rizik neostvarenog prinosa bude što manji. Na vrijeme potpisujemo ugovore za jesenske i proljetne sjetve, odnosno težimo da se što ranije osiguramo. Možda se dogodi pad cijena roba no taj rizik si ne možemo priuštiti već planiramo zalihe kako bi bili sigurni za sam početak operacija rada.

**6. Na koji način dolazite u kontakt s potencijalnim dobavljačima te dobavljačima odnosno kako provodite proces istraživanja tržišta?**

- Najvažnija je direktna komunikacija sa ostalim kolegama te prijateljima širom regije informiramo se gdje što nabavljaju te na taj način provodimo istraživanje tržišta nabave. Pokušavamo graditi odnos iako u našim poslovnim uvjetima lako se uzdrma povjerenje. U trgovini nema lojalnosti iz razloga što svi slušamo tržišta. Pratimo burze na svakodnevnoj bazi, cijene se mijenjaju stoga ih pratimo i na svjetskom tržištu. Lojalnost nije toliko izražena zato što većina firmi izgrađuje odnos prema svojim dobavljačima te se međusobno prate. Po pitanju odlučivanja za nekog novog dobavljača tu je presudan najbolji marketing te ljudski odnosi. Faktor ljudskosti sve više dolazi do izražaja, korektnost kupca ili obrnuto važno je za gradnju dugoročnih odnosa. Po pitanju istraživanja tržišta za strojeve tu su slobodnije ruke, strojevi se nabavljaju putem EU, puno je internetskih stranica, puno izbora, daleko jednostavnija nabava, jednostavnije

istraživanje. Po pitanju uvoza nema nikakvih komplikacija, sve se svodi na račun i registraciju. Za zemlje koje nisu dio EU, tu je CEFTA za uvoz iz BiH, Srbije, Makedonije i sl. Najkvalitetnije strojeve do sada smo nabavili iz Srbije.

#### **7. S kojim problemima se najčešće susrećete u procesu nabave?**

- Najčešći problem jest nedostatak repromaterijala u datom trenutku ponukalo nas je da radimo unaprijed. Problem stvaraju transportne linije, te linije komponenata iz Kine, Rusije sada pod embargom te razne sankcije. Zbog povećanja cijena skoro svih dobara i materijala unutar Europske Unije, napravili smo strategiju unaprijed planiranja i stvaranja zaliha da ne bi došli u nepogodnu situaciju. Prije nije bilo potrebe za to, nabavljali smo do maksimalno 3 mjeseca unaprijed. Kultura koja se sije, uvijek se razlikuje, proizvodnja pod vedrim nebom uvijek je rizik, uvijek se nađu kupci ali rizik je sam prinos. Zob bih volio posijati no ona traži nekvalitetnu zemlju koje imamo jako malo na našim prostorima.

#### **8. Možete li nam opisati kako funkcionira istraživanje tržišta nabave u Vašem poduzeću?**

- Najvećim dijelom se svodi na komunikaciju te na Internet. Nemamo zadan period, na dnevnoj bazi se gledaju promjene cijena a gnojivo i gorivo na tjednoj bazi. Također smo uključeni u Agroklub koji obavljaju iskustva ostalih ratara. Važno nam je i druženje s ljudima s drugih krajeva da čujemo što je novo, neke nove prezentacije, što je nepraktičnije, najisplativije, uvijek se čega da netko isproba, pošto su proizvodi poput proizvoda izrazito skupo te se uvijek ide na provjereno.

#### **9. Možete li nam opisati nabavni proces u Vašem poduzeću?**

- Nabavni proces u poduzeću po koracima izgleda tako da je prvi korak istraživanje odnosno odredi se proizvod npr. umjetno gnojivo točnije ureja 40%

dušika, potreban je u svim kulturama do sada smo kupovali petrokemijsku s korektnom cijenom, no, plinskom krizom u proizvodnji ureje, drastično je poskupila stoga smo počeli koristiti kazahstansku dok je na tržištu ruska najjeftinija. Prema planu, kupljena u 8mj za čitavu jesensku i proljetnu sjetvu, informirali smo se o radu tvornica i smanjenju proizvodnje, pratili smo cijenu u Europi te smo se odlučili za rusku ureju. Naš nabavni proces je vrlo kratak- istražiti, utvrditi, locirati, bez previše razmišljanja, te plaćanje i stvaranje zaliha.

**10. Koliko su Vaši odnosi s dobavljačima dugoročni odnosno koliko često ste primorani istraživati tržište nabave?**

- Svake godine provodimo istraživanje, pojavi se uvijek novi proizvod unutar procesa nabave. Stoga se informiramo te tražimo proizvod koji utječe na proizvodnju, odluka se donosi za naredne 2, 3 godine. Svaki dobavljač, dobar dobavljač, ima preko zime predavanja online ili fizička. Neke proizvode koristimo u toku jednog ciklusa proizvodnje ili tokom godina. Pratimo marketing te informacije te ih ocjenjujemo. RWA je kupio Granoliu s kojom smo vjerno poslovali te smo stoga nastavili poslovati s RWA jer su se i oni s vremenom pokazali najkvalitetniji te najpouzdaniji, to je predstavljalo rizik pošto smo se vezali za jednog radnika koji je radio u Granoliji. Sa AgroČepinom oduvijek radimo, radimo na više pravaca. Znaju biti drugačiji omjeri u nabavi, nekada 80% ista firma dok se ostali postotak dijeli na druge dobavljače. Održavamo kontakt sa svima.



## ***Intervju 2.. S. Pajić, Marić B.A.U. d.o.o.***

Drugi intervju odrađen je s gospođom Slavenkom Pajić, jednom od ukupno sedam zaposlenih u trgovini građevinskog materijala Marić B.A.U. D.O.O. iz Osijeka. Poslovnica u Osijeku jedna je od nekoliko podružnica Marić B.A.U. u istočnom dijelu Hrvatske. Uspješno poslovanje bilježe dugi niz godina.

### **1. Čime se bavi te na koji način je organizirano Vaše poduzeće?**

- Glavna djelatnost nam je prodaja građevinskog materijala, od temelja do krova. Od građevinskog materijala u ponudi je materijal za pripremne, zemljane, instalaterske, te završne radove u građevini.

### **2. Kako je organiziran sektor nabave te koliko zaposlenika uključuje?**

- Sektor nabave uključuje voditelja prodaje, prodavače i komercijalu. Nabavni proces započinje od skladištara koji se javlja s nedostacima na skladištu ili prema upitu od strane kupca.

### **3. Kakva su Vaša iskustva s dobavljačima te koji su Vaši ključni dobavljači?**

- Iskustava su razna, ali u većini slučajeva se poštuju dogovori ili ugovori koji se potpisuju. Naši ključni dobavljači su Opeka trade d.o.o., Nexe d.d., Dilj igm d.o.o Wienerberger d.o.o., Creaton d.o.o.

### **4. Koji su ključni čimbenici koji utječu na odluke u procesu nabave?**

- Ključni čimbenici prilikom donošenja odluka u nabavnom procesu su dakako cijena samog proizvoda, distribucija, valuta plaćanja te vrijeme isporuke robe.

**5. Jeste li upoznati sa sourcingom te kako ga uključujete u Vaš poslovni proces?**

- Dakako da smo upoznati sa sourcingom. U naš poslovni proces uključujemo ga na način što outsourcingom zaposlenika iz druge firme, odnosno druge poslovnice koja zasebno posluje. Zaposlenik na mjestu vozača važan je faktor u distribuciji građevinskog materijala koji prodajemo.

**6. Na koji način dolazite u kontakt s potencijalnim dobavljačima te dobavljačima odnosno kako provodite proces istraživanja tržišta?**

- Kod nas su većina dobavljača stara koliko je i firma. Novi dobavljači dolaze kod nas u firmu i proces sklapanja ugovora je dogovor sa direktorom i vlasnikom firme oni odlučuju koliko su nam zanimljivi i povoljni u odnosu na iste dobavljače iste robe. Pri odluci radi se usporedba cijena i ostalih uvjeta plaćanja.

**7. S kojim problemima se najčešće susrećete u procesu nabave?**

- Svaka kriza, bolest, rat sa sobom donose velike rizike i nestabilnosti na tržištu. Kako sa cijenama tako i sa nedostatkom robe i pridržavanjem dogovorenih uvjeta s dobavljačima vezanih za isporuku robe. Stvaraju se problemi u skladištenju robe jer je tržište nestabilno i učestali je rast i pad cijena. Upravo to može prouzročiti znatne gubitke u poslovanju ukoliko se veće količine npr. ČBR i mreže skladište a na tržištu dođe do njihovog pojeftinjenja.

**8. Možete li nam opisati kako funkcionira istraživanje tržišta nabave u Vašem poduzeću?**

- Istraživane tržišta i cijena radimo na način da upit šaljemo dobavljaču i on nama vraća ponudu. To radimo i kada nam roba nije potrebna pogotovo u današnje vrijeme kada je tržište nestabilno i cijene se mijenjaju na dnevnoj bazi. Neki dobavljači nas redovito od 15 do 30 dana ranije obavještavaju da će doći do promjene cijena zbog nekih čimbenika na koje se ne može utjecati.

## **9. Možete li nam opisati nabavni proces u Vašem poduzeću?**

- Nabava funkcionira tako što prvo moramo dobiti informaciju koja roba nam fali ili ako kupac traži neku robu što on trži. I mi onda radimo na bazi upit dobavljaču i dobijemo od njih ponudu ili kupac ako traži nešto što mi nemamo nekog svog dobavljača ona mi istražujemo tko to prodaje ili proizvodi i šaljemo im upit a oni nama ponudu.

## **10. Koliko su Vaši odnosi s dobavljačima dugoročni odnosno koliko često ste primorani istraživati tržište nabave?**

- Naši odnosi sa dobavljačima su dugoročni, jer nema puno proizvođača građevinskog materijala u našoj branši u Hrvatskoj. S time da se mora ići i na vanjsko tržište i uvoziti mnoge materijale koji se ne proizvode kod nas i koji rade konkurenciju našim proizvođačima.

### **4.3. Komparativna analiza nabave i istraživanja tržišta OPG-a i D.O.O-a**

Intervju su prisustvovali zaposlenici OPG-a te D.O.O-a, upravo na taj način u ovoj komparacijskoj analizi uvidjeti će se primarne razlike nabavnog poslovanja te istraživanja tržišta u ova dva oblika poslovnih subjekata. Organizaciji nabavnog sektora obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo pristupa grupno istražujući okruženje koje utječe na nabavne potrebe. U svom nabavnom sektoru ne uključuju komercijalu kao što je to slučaj kod društva s ograničenom odgovornošću. Sektor nabave D.O.O.-a uključuje gotovo sve komponente svog poslovanja od skladištara pa sve do voditelja prodaje. Po pitanju odnosa s dobavljačima, odnosi se uvijek poštuju. Ovdje se mogu istaknuti dugoročni odnosi te pozitivna iskustva koja stvaraju lojalnost te čvrste poslovne odnose. Dakako, u svakom poslovanju postoje i ona negativna iskustva, koja sa sobom donose određene posljedice. Također može se primijetiti kako su ključni dobavljači od obje strane poznata poduzeća koja svojim odnosima drže do svoje reputacije i kvalitete.

Na odluke u nabavnom procesu utječu čimbenici poput cijene, kvalitete, isporuke i sl. Ključni čimbenici u nabavnim odlukama OPG-a razlikuju se od onih u D.O.O-u. Gospodarstvo fokusirano na poljoprivredu ima mnoštvo faktora koji će u konačnici kreirati finalne čimbenike u odluci o nabavi nekog proizvoda. Zbog svoje prirode poslovanja, poljoprivredne djelatnosti uvjetovane su stanjem prirodnih resursa odnosno zemlje te su primorani prema tome tražiti odgovarajući proizvod. Upravo zbog toga, iako je cijena proizvoda jedna od ključnih čimbenika u nabavnoj odluci, ponekad je važno pronaći balans cijene i kvalitete koja će u konačnici uroditi plodom odnosno godišnjim prinosom. Ukratko, u poslovanju OPG-a prilikom nabave glavne činitelje odluke imaju balansi efekata u proizvodnji te cijene. Iako se cijena može navesti kao glavni čimbenik u svakom poslovanju, na odlučivanje o nabavnim procesima D.O.O-a utječe i valuta plaćanja te vrijeme isporuke naručenih dobara. U građevini, što je primarna djelatnost odabranog poduzeća, kašnjenja u isporuci robe ne utječu samo na poduzeće i kupca nego na sve izvođače radova.

Sva događanja, ona lokalna i globalna utječu na samu uspješnost nabavnih aktivnosti unutar poslovanja. Ono što je svima zajedničko su upravo problemi koji proizlaze iz globalnog okruženja te se na njih ne može direktno utjecati. Događanja poput kriza, pandemija, ratova utječu na svakoga, od malog poduzetnika pa sve do onih velikih. Takva događanja, koja su postala gotovo svakodnevna, od COVID-19 pandemije koja datira iz 2019. godine, pa sve do novonastalog rata u Ukrajini, stvaraju strah od nestašica potrebnih proizvoda. Distribucijski putevi postali su nepredvidivi, te se poduzetnici odlučuju za nekoliko dobavljača za isti proizvod kako bi si osigurali zalihe, kao što je to slučaj u OPG-u. Također, planiranja u nabavi su se iz prethodno navedenih razloga također promijenila te je potrebno dugoročnije planirati zalihe kako bi se poslovna djelatnost mogla neometano obavljati. Ovakvi problemi mogu se ublažiti odnosima s dobavljačima, gdje dobavljač dijeli informacije o promjenama ključnih čimbenika u nabavi te se na taj način mogu osigurati zalihe po povoljnijoj cijeni.

Sam nabavni proces OPG-a te D.O.O-a se razlikuje na način što se D.O.O često orijentira prema potrebama kupaca te povećanju potražnje nekog proizvoda. OPG funkcionira na način da se prilikom obavljanja djelatnosti u većini slučajeva nabavljaju nužni proizvodi za obavljanje poljoprivrednih djelatnosti te oni nisu usko vezani s potrebama krajnjeg kupca. Svaki proizvedeni proizvod je sam po sebi specifičan te zahtjeva drugačije proizvode za ostvarivanje finalnog cilja. Dakle, trgovinske djelatnosti svoj nabavni proces fokusiraju prema potrebama

tržišta te krajnjeg kupca dok se proizvodne djelatnosti poput poljoprivrede fokusiraju na potrebe finalnog proizvoda.

Po pitanju istraživanja tržišta nabave, u građevinskoj djelatnosti ono se provodi na temelju potreba. Kao što je i navedeno u intervjuu, ukoliko kupac zatraži proizvod koji nije u ponudi, tada se provodi istraživanje tržišta prema potrebama kupca. U slučaju OPG-a istraživanje tržišta provodi se na godišnjoj bazi sa obzirom da se uvijek pojavi potreba za nekim novim proizvodom. Takve odluke o uvođenju novog proizvoda donose se bazi narednih nekoliko godine. U istraživanja su također uključeni seminari te prezentacije koje pružaju informacije o novim proizvodima na tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

U svakom poslovanju uspješne nabavne aktivnosti snose visoku odgovornost za kontinuirano poslovanje. Svaki poslovni subjekt ima jedinstvene načine provedbe nabavnih operacija. Današnje tržište je iznimno sadržajno te kompleksno stoga su potrebni iznimni naponi za aktivno praćenje kretanja proizvoda i stanja na tržištu. Svako poduzeće, ovisno o svojoj djelatnosti ima ključne čimbenike koji utječu na odluke u nabavi. U većini slučajeva jedan od glavnih ključnih čimbenika je cijena no ona nekada dođe u sukob s kvalitetom pa se može reći da je jedan od ključnih čimbenika omjer cijene i kvalitete. Neki od ostalih ključnih čimbenika su lokacija proizvoda, način distribucije, vrijeme isporuke i slično.

Istraživanjem tržišta stječu se potrebna znanja za odlučivanje u nabavi. Istraživanja se mogu provesti na razne načine, ovisno o potrebama samog poslovnog subjekta. Neki od načina provedbe istraživanja tržišta su intervju, anketna istraživanja, fokus grupe i slično. Danas je jedan od najučestalijih načina upravo online istraživanje dok su se klasični načini istraživanja poput telefonskog anketiranja sveli na minimum.

Sourcing se može povezati s nabavom s obzirom da se sourcingom brine za pronalazak dobavljača jednako kao i provjere istih te sklapanja ugovora s dobavljačima te održavanjem dugoročnih odnosa. Sourcing se fokusira na onog dobavljača koji će omogućiti stvaranje zaliha te samim time omogućiti zdravo poslovanje.

U istraživanju gdje su sudjelovali zaposlenici OPG-a te D.O.O-a pobliže su objašnjene razlike u nabavnim procesima te gledištu na istraživanje tržišta. Iako su u pitanju različite djelatnosti, zajednička je percepcija na ključne čimbenike u nabavi i to upravo ranije spomenut omjer cijene i kvalitete. Istraživanje samog tržišta obavlja se kada se stvori potreba za nekim novim proizvodom ili ukoliko postojeći više ne zadovoljava potrebe poslovanja.

## LITERATURA

1. Antras, P., & Helpman, E. (2004). Global sourcing. *Journal of political Economy*, 112(3), 552-580.
2. Baturina, L. (2016): Intervju, metodološki esej, Filozofski fakultet Sveučilište u Splitu.
3. Bazala, A. (1991). Istraživanje tržišta-metode i područja istraživanja. *Velebit-Velegraf*.
4. Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta. Dohvaćeno iz <http://hcpm.agr.hr/docs/mplanistrzista.pdf>.
5. Ferišak, V. (2002) *Nabava. Politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb
6. Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika-strategija-organizacija-management II*, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]. Zagreb: personal edition
7. Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 135-159.
8. Kumar, N., Andersson, D., & Rehme, J. (2010). Logistics of low cost country sourcing. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(2), 143-160.
9. Marušić M., Vranešević T. (2001) *Istraživanje tržišta*, ADECO, Zagreb
10. Nešić, N. (2020). 'Tržište proizvoda kao rezultat poslovanja OPG-a : Završni rad', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 31.10.2022., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:320611>
11. Rajković, I. (2016). *Strateško planiranje nabave* (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Technical and Economic Logistics).
12. Ratković, M., Grubić, G., & Tasić, S. (2012). „Istraživanje tržišta i sagledavanje konkurenata kao izvor mogućeg napretka “. *Socioeconomica–The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2), 255-266.
13. Reponen, T. (1993). Outsourcing or insourcing?.
14. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2015). *Outsourcing and insourcing in an international context*. Routledge.
15. Segetlija, Z. (2001). Prof. dr. sc. Vilim Ferišak: *NABAVA: politika-strategija-organizacija-management*. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 14(1-2), 123-124.
16. Žibret, Branko (2007(sad) *Strateška nabava. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*. Zagreb

## POPIS SLIKA

Slika 1. Insourcing vs. outsourcing. ....	9
Slika 2. Proces istraživanja tržišta.....	12
Slika 3. Proces nabave.....	16



## **PRILOZI**

### *Anketna pitanja*

- 1. Čime se bavi te na koji način je organizirano Vaše poduzeće?*
- 2. Kako je organiziran sektor nabave te koliko zaposlenika uključuje?*
- 3. Kakva su Vaša iskustva s dobavljačima te koji su Vaši ključni dobavljači?*
- 4. Koji su ključni čimbenici koji utječu na odluke u procesu nabave?*
- 5. Jeste li upoznati sa sourcingom te kako ga uključujete u Vaš poslovni proces?*
- 6. Na koji način dolazite u kontakt s potencijalnim dobavljačima te dobavljačima odnosno kako provodite proces istraživanja tržišta?*
- 7. S kojim problemima se najčešće susrećete u procesu nabave?*
- 8. Možete li nam opisati kako funkcionira istraživanje tržišta nabave u Vašem poduzeću?*
- 9. Možete li nam opisati nabavni proces u Vašem poduzeću?*
- 10. Koliko su Vaši odnosi s dobavljačima dugoročni odnosno koliko često ste primorani istraživati tržište nabave?*