

# NABAVNI PLANovi - PRIPREMA I VAŽNOST

---

**Knatek, Antonija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:145:601869>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (Poslovna ekonomija; smjer: Logistički  
menadžment)

Antonija Knatek

## **NABAVNI PLANOVI – PRIPREMA I VAŽNOST**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (Poslovna ekonomija; smjer: Logistički  
menadžment)

Antonija Knatek

## **NABAVNI PLANOVI – PRIPREMA I VAŽNOST**

Diplomski rad

**Kolegij: Sourcing i usluge kupcima**

JMBAG: 0010167854

e-mail: [aknatek@efos.hr](mailto:aknatek@efos.hr)

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

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study (Logistics Management)

Antonija Knatek


**PROCUREMENT PLANS – PREPARATION AND  
IMPORTANCE**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Antonija Knatek

**JMBAG:** 0010167854

**OIB:** 53083893649

**e-mail za kontakt:** aknatek@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

**Naslov rada:** Nabavni planovi – priprema i važnost

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

U Osijeku, 12.kolovoza 2023. godine

Potpis



## **Nabavni planovi – priprema i važnost**

### **SAŽETAK**

Rad započinje prikazom metodologije kojom je pisan, a koja se proteže kroz tri poglavlja: predmet istraživanja, cilj istraživanja te znanstvene metode. Teorijski dio rada prikazuje različite definicije nabave, strukturu nabave te elemente bitne za funkciju nabave. Nabava je promatrana u užem i u širem smislu. Posebni naglasak stavljen je na nabavu kao stratešku funkciju poslovne organizacije te na faktore koji su bitni kako bi nabava bila ekonomski isplativa te otvarala nove mogućnosti za napredak poduzeća. Kroz teorijski dio rada prikazani su podaci o konkretnom poduzeću koji se u istraživačkom djelu rada uspoređuju s rezultatima anketnog ispitivanja provedenog u cilju pisanja ovog rada.

Poduzeće TNB d.o.o. Osijek je po veličini mikro poduzeće koje se bavi veleprodajom vodoinstalaterskog materijala i sanitarne opreme. Poslovanje su razvili od Republike Hrvatske do mnogih drugih europskih zemalja. Primjer su poduzeća koje nabavne planove shvaća veoma ozbiljno što se vidi i po svim pokazateljima uspješnosti.

Istraživački dio rada sadrži informacije prikupljene od strane promatranog poduzeća te podatke prikupljene anketnim istraživanjem. Anketa je provedena anonimno, a ispunjena je od strane osoba koje su zaposlene na radnim mjestima usko povezanima s nabavom te planiranjem nabave. Rezultati istraživanja potvrdili su da se nabava ne može generalizirati te da čak i unutar istog poduzeća postoje razlike u planiranju nabave. Glavni kriteriji razlikovanja su područje djelovanja poduzeća te struktura zaposlenih.

Zaključak rada sadrži konačnu analizu konkretnih podataka te objedinjene podatke proizašle iz istraživačkog dijela rada.

**Ključne riječi:** nabava, planiranje, znanje, proces, cilj

## **Procurement plans – preparation and importance**

### **SUMMARY**

The paper begins with a presentation of the writing methodology, which extends through three chapters: the subject of the research, the goal, and the scientific method. The theoretical part of the work presents different definitions of procurement, the structure of procurement, and elements essential for the procurement function. Procurement was observed in a narrower and broader sense, emphasizing procurement as a strategic function of a business organization and emphasizing the factors crucial for procurement to be economically profitable and to open up new opportunities for the company's progress. The theoretical part of the work presents the data about the specific company, and the research part compares that data with the data gathered in the survey conducted for the paper.

The company TNB d.o.o. Osijek, regarding its size, is a micro-enterprise engaged in the wholesale of plumbing materials and sanitary equipment. They have developed their business from the Republic of Croatia to many other European countries, and they represent a great example of a company that takes procurement plans very seriously, which is demonstrated by all their performance indicators.

The research part of the work contains information collected by the observed company and data collected through survey research. The survey was conducted anonymously, and completed by employees closely related to procurement and procurement planning. The research results confirmed that procurement couldn't be generalized and that there are differences in procurement planning, even within the same company. The main distinguishing criteria are the company's field of activity and the structure of employees.

The conclusion of the work contains the final analysis of specific data and the consolidated data resulting from the research part of the paper.

**Key words:** procurement, planning, knowledge, process, goal

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>2</b>
<b>3. POJAM NABAVE</b> .....	<b>3</b>
3.1. Što je nabava? .....	3
3.2. Ciljevi i svrha nabave .....	7
3.2.1. Operativni i instrumentalni ciljevi te važnost nabave .....	11
3.3. Politika nabave .....	13
<b>4. PLANIRANJE NABAVE</b> .....	<b>16</b>
4.1. Definicija i svrha planiranja .....	17
4.2. Operativno planiranje nabave .....	19
4.3. Upravljanje lancem nabave .....	20
<b>5. NABAVA U PODUZEĆU TNB d.o.o.</b> .....	<b>22</b>
5.1. Općenito o poduzeću TNB d.o.o. ....	22
5.2. Proces nabave u poduzeću TNB d.o.o. ....	23
5.3. Nabava u poduzeću TNB d.o.o. u specifičnim situacijama .....	29
<b>6. ANALIZA REZULTATA DOBIVENIH ANKETNIM ISTRAŽIVANJEM TE USPOREDBA S PODACIMA PODUZEĆA TNB D.O.O.</b> .....	<b>30</b>
6.1. Uzorak i metode anketnog istraživanja .....	30
6.2. Rezultati provedenog istraživanja .....	31
6.3. Analiza rezultata dobivenih anketnim istraživanjem te usporedba s podacima poduzeća TNB d.o.o. ....	40
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>46</b>
<b>8. Literatura</b> .....	<b>47</b>
<b>9. Popis tablica</b> .....	<b>48</b>
<b>10. Popis slika</b> .....	<b>48</b>
<b>11. Popis grafikona</b> .....	<b>49</b>
<b>12. Prilozi</b> .....	<b>50</b>



## 1. UVOD

U ovom diplomskom radu detaljno će se objasniti pojam nabave te važnost svakog segmenta kod izrade nabavnih planova. Nabava je jedna od glavnih žila krvotoka zvanog poslovni proces. Zadaća nabave je brinuti se o cijelom popisu zadataka vezanih uz opskrbu resursima potrebnim za funkcioniranje poslovnog subjekta. Bilo da se radi o materijalu, sirovini, uslugama ili energiji bitna je pravovremena analiza trenutnog stanja unutar poslovne organizacije, tržišta te kvalitetna procjena dobavljača. Predmet nabave treba biti cjenovno isplativ, ali visoke kvalitete i kvantitete, u točno određenim količinama te u pravo vrijeme dostupan na skladištu.

Nekada je nabava bila sinonim za administracijske poslove, no razvitkom lanca opskrbe nabava postaje strateški faktor u profitabilnosti poduzeća te povećanju ekonomske veličine poduzeća. Kvalitetno upravljanje nabavom daje poslovnim subjektima veoma bitnu konkurentsku prednost te potencijal za rast vrijednosti. Napredne tehnike kontrole troškova te jaka funkcionalna, organizacijska i međuregionalna interna suradnja i konsolidacija stvaraju jaku vezu poslovnog subjekta sa dobavljačima. Uspješnost nabave u početku se mjerila rezanjem cijena, dok je sada ključni element uspjeha uspješno upravljanje mrežom dobavljača.

Svrha rada je uz teorijski pojasniti i istaknuti važnost kvalitetnog planiranja nabave kroz primjer poslovnog subjekta. Poslovni subjekt TNB d.o.o. primjer je efikasnog i kvalitetnog planiranja nabave te odlične komunikacije s dobavljačima. Kroz anketno ispitivanje provedeno na unaprijed određenoj ciljnoj skupini rad donosi analizu nekih od najčešćih elemenata vezanih uz planiranje nabave. Zaključak rada obuhvaća prikupljene informacije te saznanja proizašla iz istih.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je kroz teoriju i praktični primjer objasniti pojam nabave, nabavnih planova i njihove važnosti za poslovni subjekt. Prvi dio rada je općenitog, teorijskog karaktera dok drugi dio rada na praktičnom primjeru poslovnog subjekta prikazuje proces planiranja nabave te izazove s kojima se susreću poslovni subjekti prilikom izrade i provođenja plana nabave.

### **2.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja u diplomskom radu je prikazati važnost planiranja i operativnog procesa nabave uz posebni naglasak na situacije koje nisu učestale, no temeljnim istraživanjem u okviru plana nabave mogu se predosjetiti te izbjeći neželjeni učinci istih.

### **2.3. Znanstvene metode**

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada kombinirano je i korišteno nekoliko znanstvenih metoda i to: metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda sinteze i analize te metoda kompilacije.

Metodom klasifikacije izvršena je sistematska podjela općih pojmova na posebne, korištena je za nabranje vrsta nabave i sustava koji se koriste kod nabave. Metoda deskripcije pomaže pri opisivanju procesa te detaljnom objašnjavanju pojmova. Metodom sinteze i analize obavljen je razgovor te prikupljanje informacija od strane djelatnika poduzeća TNB d.o.o.

Stavovi i mišljenja drugih autora koji su korišteni u pisanju ovog diplomskog rada obrađeni su metodom kompilacije.

### **3. POJAM NABAVE**

Prema Ferišaku (2002.) nabava se može definirati i kao djelatnost i kao funkcija poduzeća. Nabava je briga o materijalima ili uslugama koje su nužne da bi organizacijska jedinica nesmetano funkcionirala. Materijali ili usluge koje su predmet nabave trebaju biti na vrijeme dostupni i raspoloživi, nabavljeni po pristupačnoj tefer i korektnoj cijeni koja opravdava njihovu kvalitetu i funkcionalnost. Prema Žibretu (2007.) proces nabave započinje iz potrebe za predmetom nabave te podacima koji su bitni da bi nabava na kraju bila funkcionalna te financijski isplativa. Svrha nabave je uz najmanje moguće troškove poslovnom subjektu omogućiti sve resurse potrebne za rad i normalno funkcioniranje. Pojam nabave se često veže uz pojmove kupnja, materijalno poslovanje, logistika, opskrba što nije čudno budući da nabava obuhvaća upravo sve njih zajedno.

Stihović i Ferišak (1989.) povijesno početke nabave povezuju s razvitkom tržišta dobrima i uslugama te s podjelom rada diferencijacijom i specijalizacijom na društvenoj razini (podjela privrednih grana i specijalizacija zvanja). Administrativni poslovi su bili sinonim za nabavu, sve se baziralo na naručivanje i reklamaciju određenih artikala ili usluga. Porastom cijena sirovina i bržim razvojem novih proizvoda javlja se pojam dobavljača, a samim time i nabava dobiva neko novo značenje.

Prvi službeni tekst u kojemu se bavi problematikom nabave objavljen je davne 1832. godine, a napisao ga je Charles Babbage pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji.“

#### **3.1. Što je nabava?**

U poslovnoj praksi nabavu možemo promatrati sa šireg i užeg aspekta ovisno o funkcijama koje obavlja kroz cijeli svoj proces te ovisno o obilježjima objekata nabave.

„Nabava je funkcija (u smislu poslovne organizacijske jedinice) i djelatnost (označava radnje koje se vrše u smislu nabave roba i usluga) poduzeća i drugih poslovnih sustava koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava.“ (Budić, 2021:16)

Nabava u užem smislu podrazumijeva kupnju dobara i usluga, točnije potpuni tijek poslova u procesu nabavljanja dobara ili usluga.

Prema Ferišaku (2002.) operativni funkcionalni poslovi nabave su:

- Obrada zahtjeva za nabavu (obuhvaća istraživanje te ujedinjavanje naloga za nabavu dobivenih iz različitih organizacijskih jedinica poduzeća)
- Istraživanje tržišta te ponude na tržištu nabave
- Komunikaciju s dobavljačima (analiza ponude dobavljača, konkretni upiti o traženim resursima, pregovori s dobavljačima o potrebnim količinama te novčanim naknadama, izbor najoptimalnijeg dobavljača ovisno pravnim i finansijskim obvezama i rokovima prema dobavljaču)
- Zaprimanje i provjera pošiljke
- Kontrola računa dobavljača
- Eventualne reklamacije zbog neadekvatnog izvršenja dogovora od strane dobavljača
- Evidencija nabave

Tempo promjena na tržištu te promjene potreba unutar organizacijskih jedinica često vode do neplaniranih izazova i poteškoća u operativnom funkcioniranju nabave što za rezultat ima manju kvalitetu ili neobavljanje svih operativnih poslova. „Obavljanje operativnih poslova iziskuje mnogo vremena, a u svezi s njima svakodnevno se javljaju razni problemi kao npr. problemi pravodobnog alimentiranja potreba, problemi zbog kašnjenja isporuka, zbog isporuka neodgovarajuće robe (prema vrstama, količini i kakvoći) i reklamacija, problemi plaćanja robe, kompenzacija i sl.“ (Ferišak, 2002:2)

Širi pojam nabave često se naziva i dobava, jer osim kupnje govorimo i o posudbi, unajmljivanju te krađi dobara i usluga.

Nabava u širem smislu spaja operativne funkcionalne poslove nabave i strategijske zadatke nabave. Strategijski zadaci od velike su važnosti, o njima dobit i učinci poslovnog sustava. Zadaće nabave, odnosno dobave su što bolje istražiti sve mogućnosti korištenja tržišta nabave, točno definiranje potrebnih resursa te kompletna analiza potencijalnih dobavljača istih tih resursa što automatski kao rezultat ima maksimizaciju dobiti poslovnog sustava te zadovoljavanje potreba potrošača. Uz to sve treba voditi brigu i o zaštiti okoliša jer uz ostvarivanje profita bitno je i racionalno korištenje prirodnih resursa kao i očuvanje istih za buduće naraštaje.

Nabava rješava zadatke o kojima ovisi profit te konačni učinak poslovnog subjekta.

Ti zadaci su:

- „stohastičko“ i determinističko istraživanje potreba
- Planiranje nabave
- ABC-XYZ analiza
- Stohastičko i determinističko linearno programiranje
- Izbor sustava nabavljanja
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha
- Istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, praćenje trendova ponude, potražnje i cijena
- Vrijednosna analiza
- Analiza organizacijske nabave i priprema organizacijskih sredstava itd.
- Odlučivanje o politici nabave
- Suradnja kod: razvoja novih proizvoda, donošenja investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju, organizacije zbrinjavanja otpadaka
- Planiranje miksa marketinga nabave.“ (Ferišak, 2002:3)

Kvalitetno istraživanje nabave zahtijeva kombiniranje i korištenje mnogih znanstvenih metoda te kontinuirano istraživanje, promatranje i vrednovanje dobivenih rezultata koji kao rezultat imaju snižavanje troškova nabave, ekološku osviještenost te jačanje učinkovitosti operativnog poslovanja nabave i kompletnog sustava povezanog s nabavom.

Svaka transakcija unutar organizacije za koju dobijemo račun može se poistovjetiti s nabavom. Nabavom se pribavljaju financijska sredstva, ali i radna snaga potrebna za funkcioniranje i djelotvornost organizacije tako da se može reći da postoje financijska poslovna funkcija nabave i kadrovska funkcija nabave.

Bez obzira radi li se o nabavi u užem ili u širem smislu postoje četiri temeljna elementa od kojih treba polaziti svaka nabava, a to su: kvaliteta, kvantiteta, rokovi isporuke i cijena.

Prema Krpanu, Vargi i dr. (2015.) organizacija poslovanja nabave je neprekidni proces koji se proteže kroz 4 faze i to na sljedeći način:

1. faza: prikupljenim informacijama o prednostima i nedostacima postojećeg sustava radi se kratka analiza trenutnih mogućnosti, nedostataka i ograničenja organizacije. Standardi na kojima se radi analiza temelje se na organizacijskim načelima, ljudskim potencijalima, izdacima i slično.

2. faza: analiza sustava kojim raspolaže poslovni subjekt, analiza trenutne organizacije poslovanja te objektivni izvještaj o zatečenom stanju s ciljem pronalaska nedostataka te stvaranjem prostora za poboljšanje organizacije.
3. faza: nastajanje nove organizacije i to u dva koraka. Prvi korak daje grube skice organizacije i temeljni koncept sustava, dok drugi korak detaljno razrađuje potencijalna rješenja, dodjeljuje ovlasti i zadaće pojedincima, utvrđuje se vremenski okvir za pojedinačne stavke te radi raspored izvršenja zadataka.
4. faza: priprema i provedba nove organizacije, kontrola funkcioniranja, nabava opreme, odabir programa, shema odlučivanja, izrada tijeka rada.

Dizajniranje nabave provodi se prema nekoliko organizacijskih načela, a to su: načelo ekonomičnosti, načelo prilagodljivosti, načelo kontinuiteta, načelo transparentnosti i načelo raščlanjivanja.

Prema Krpanu, Vargi i Maršaniću (2015.) načelo ekonomičnosti ima za cilj organizirati nabavu tako da u konačnici učinci nabave budu veći od troška nabave, daje do znanja da svi izvršitelji zadataka imaju jednako raspoređene odgovornosti i zadatke i to u skladu sa troškovima i potrebama svakog pojedinačnog zadatka.

Načelo prilagodljivosti donosi moguće izazove i probleme, definira na koji način biti fleksibilan i učinkovit s obzirom na trenutne uvjete, kako se pojedinci važni za nabavu trebaju postaviti u neplaniranim poteškoćama i izazovima, dajući jasnu sliku koliko o načinu i pravovremenosti reakcije ovisi djelotvornost procesa nabave i promjene organizacijske strukture.

Načelo kontinuiteta naglašava kako je bitno paziti na dugoročni razvoj organizacije nabave kvalitativno te kako rješenja koja još uvijek funkcioniraju ne treba napuštati nego ih infiltrirati u novu organizaciju.

Načelo transparentnosti upozorava da podjela odgovornosti mora biti jasna i jednostavna, zadaci, odgovornosti i ovlaštenja trebaju biti transparentni i lako dostupni svakom članu nove organizacijske strukture nabave. „Organizacija koja je transparentna lako je prihvatljiva, kod takve organizacije lako je uklanjati eventualne nedostatke te ju je lako unapređivati.“ (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:330).

Načelo raščlanjivanja predstavlja temelj za nastajanje organizacijske strukture. Raščlanjivanje započinje s ciljevima funkcije nabave prema ključnim zadaćama. Analizom se zadaća rastavlja

na sastavne dijelove te se analizira svaki od tih dijelova. Sintezom se rastavljeni dijelovi skupljaju u skupove zadataka.

Poslovi nabave konačno se reguliraju funkcionalnom organizacijskom strukturom. Budući da je riječ o poslovima koji se odvijaju istovremeno ili jedan nakon drugog bitno je uskladiti međuovisnosti istih pazeći pritom na krajnji cilj nabave te strukturiranjem procesa nabave usmjeriti nabavu u onom smjeru u kojemu idu i ciljevi same nabave.

### **3.2. Ciljevi i svrha nabave**

„Ciljevima se definiraju stanja koja želimo ostvariti, održati ili spriječiti. Kada su nam poznati ciljevi, onda možemo svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti.“ (Ferišak, 2002:26)

Opći cilj u ekonomiji je maksimalizacija dobiti, ali da bi se on ostvario potrebno je odrediti manje ciljeve koji zajedno vode ka ostvarenju općeg cilja.

„Nabava povezuje i usklađuje potrebe vlastitog poduzeća za sredstvima, uslugama i energijom (koje sama ne proizvodi) s interesima dobavljača.“ (Mrvica Mađarac, 2023:17)

„Svrha je funkcije nabave ostvariti postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije (opskrbiti organizaciju potrebnim uslugama, sredstvima i energijom što se ne proizvodi u vlastitoj režiji). U svrhu toga opskrba mora biti odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, iz pouzdanih izvora.“ (Budić, 2021:23)

Prema Ferišaku (2002) u suvremenoj nabavi smanjivanje troškova nabave sirovina i usluga predstavlja samo jedan od ciljeva. Troškove treba sagledati sa svih aspekata u cjelini kako bi se ostvarila korist za sve sudionike procesa nabave – i za dobavljače, za kupce proizvoda i usluga te ostale tržišne pomagače. Sve veće značenje, gotovo jednako važno kao i ekonomski ciljevi imaju i ekološki ciljevi. Društvena odgovornost i svijest prema okolišu i budućim generacijama konstantno raste te se sve više vodi računa o tome koliko je određeni materijal ekološki prihvatljiv, postoji li mogućnost što brže razgradnje nakon prestanka upotrebe te proizvodi li se na ekološki prihvatljiv način. Posebno se naglašava mogućnost recikliranja ili ponovne upotrebe i na taj način podiže svijest društva. U procesu nabave kako bi se ostvarili ekološki ciljevi odgovorne osobe dozvoliti će i nešto veće financijske troškove kako bi proizvod ili usluga imali zelenu oznaku.

U suvremenoj ekonomiji opći ciljevi nabave su da nabavljeni proizvodi i usluge budu:

- „Funkcionalno odgovarajuće kakvoće
- Po najpovoljnijoj cijeni,
- U ekonomičnoj količini,
- U pravo vrijeme,
- S najpovoljnijih izvora,
- Uz visoki servis isporuke,
- Uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa,
- Uz najmanje rizike,
- Uz najniže troškove,
- Uz dobre odnose s dobavljačima.“ (Ferišak, 2002:27)

Ispunjavanje svakog od nabrojanih ciljeva ovisi o mnogo uvjeta, a ovisno o različitosti situacije i pojedini ciljevi dobivaju različitu ocjenu važnosti. U periodu rasta prodaje i ekonomskom jačanju najvažnije je osigurati visoku razinu servisa isporuke traženih proizvoda ili usluga i to u što kraćem vremenskom roku, kvalitete i kakvoće na visokoj razini te potvrditi pouzdanost isporuke te opravdati povjerenje kupca. Brža isporuka i ispunjenje ugovorenih rokova u vrijeme rasta prodaje mogu se osigurati većim količinama zaliha te većim logističkim troškovima. U periodu gospodarske konsolidacije, odnosno krize, najveći naglasak je na snižavanju troškova. Niže troškove moguće je osigurati smanjenjem cijene po kojoj se nabavlja proizvod ili usluga, povećanjem koeficijenta obrtaja zaliha, smanjivanjem zaliha, pomicanjem rokova za plaćanje dobavljačima.

Budući da je mnogo organizacija koje su sadržajno različite ne postoji opća špranca za ispunjavanje ciljeva te rješenja koja se mogu primijeniti na sve. Ovisno o području svoga djelovanja organizacija mora pronaći specifična rješenja i to temeljem odabrane poslovne strategije i poduzimanjem mjera koje vode ka ostvarenju zadanih ciljeva.

Organizacija treba jasno razvrstati ciljeve prema određenim kriterijima koji imaju za svrhu prepoznavanje, izbor, vrednovanje i kontrolu postignuća cilja.



Tablica 1. Kriteriji razlikovanja ciljeva:

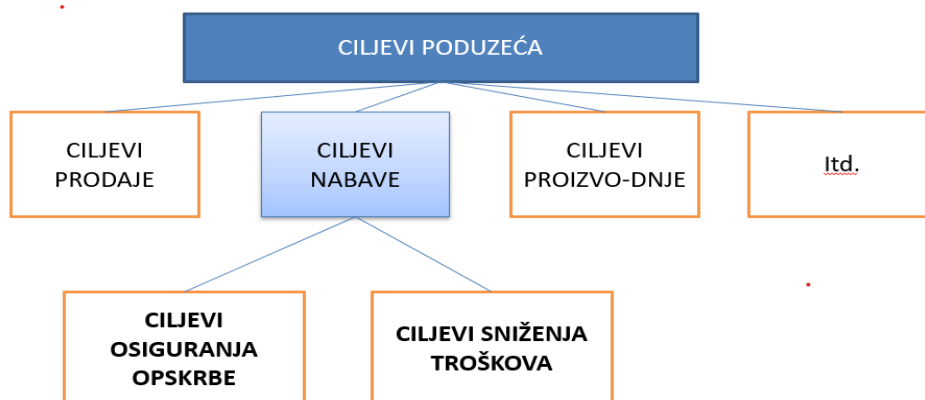
<b>SADRŽAJ CILJEVA:</b>	<b>Ekonomski ciljevi:</b>	<i>Monetarni</i> – ostvarena dobit, ostvarena prodaja, osigurana likvidnost, kreditna sposobnost, racionalizacija poslovanja
		<i>Nemonetarni:</i> moć na tržištu, sigurna opskrba, dobri odnosi s dobavljačima, društveni utjecaj, širenje tržišta, utjecaj politike
	<b>Socijalni ciljevi</b>	Zadovoljstvo na radnom mjestu, težnja za napredovanjem, razvoj osobnosti, jasne mogućnosti napredovanja na radnom mjestu, jasni kriteriji radnog mjesta, socijalna sigurnost zaposlenih
	<b>Ekološki ciljevi</b>	Očuvanje resursa, smanjiti potrošnju energenata i vode koliko god je moguće, osigurati transport opasnih materijala, birati materijale koji se mogu koristiti višestruko
<b>DIMENZIJE CILJEVA</b>	<b>Opseg ciljeva</b>	Količina robe u nabavi, količina robe koja ide na isporuku, stanje zaliha
	<b>Vremenska dimenzija</b>	Vrijeme potrebe za određenim proizvodom ili uslugom (dugoročno, kratkoročno, srednjeročno), rok isporuke, rok zaliha na stanju, rok za nabavu
	<b>Prostorna dimenzija</b>	Lokacija skladišta, lokacija proizvodnje, lokacija potrošnje materijala, lokacija isporuke
<b>HIJERARHIJA CILJEVA</b>	<b>Temeljni ciljevi</b>	Strateški i taktički ciljevi, ciljevi vezano uz zaštitu okoliša, ciljevi vezani uz sigurnost, ciljevi vezani za rast i napredak organizacije
	<b>Ciljevi poslovnih funkcija</b>	Podizanje kakvoće rada, usklađenost rada poslovnih funkcija, podizanje solventnosti
	<b>Instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada</b>	Sudjelovanje na tržištu, stalni dobavljači, stalni izvori resursa, ustaljenost količine nabave i sl.

<b>MEĐUOVISNOST CILJEVA</b>	<b>Komplementarni ciljevi</b>	Ciljevi se međusobno nadopunjuju, prekid toka jednog cilja automatski utječe na drugi cilj koji ovisi o njemu
	<b>Konfliktni ciljevi</b>	Ciljevi koji utječu međusobno jedni na druge konkurentski, ako jedan cilj raste, drugi pada i obrnuto, najčešće su to sigurnost i ekonomičnost, treba jasno postaviti omjere ostvarenja pojedinog cilja
	<b>Neutralni ciljevi</b>	Nema ovisnosti između odnosa pojedinih ciljeva
<b>ZNAČENJE CILJEVA</b>	<b>Glavni cilj</b>	Veliko značenje, npr. pravovremena isporuka
	<b>Dodatni cilj</b>	Značajan, ali u dosta manjoj mjeri od glavnog cilja, npr. smanjenje količine zaliha na stanju

Izvor: izrada autora prema Ferišak, 2002.

Ciljevi sustava nabave kao podlogu imaju sustav ciljeva poslovnog subjekta unutar kojega se nalazi organizacijska stanica nabave. Ciljevi poslovnog subjekta dugoročno kreiraju tok aktivnosti većine poslovnih funkcija i iz njih proizlaze ciljevi nižih razina. Tu pripadaju ciljevi vezani uz ekonomski poslovni rezultat, ciljevi sigurnosti, ciljevi moći i ciljevi koji se vežu uz društvo i odnose unutar društva te ciljevi zaštite okoliša.

Slika 1: Ciljevi funkcije nabave

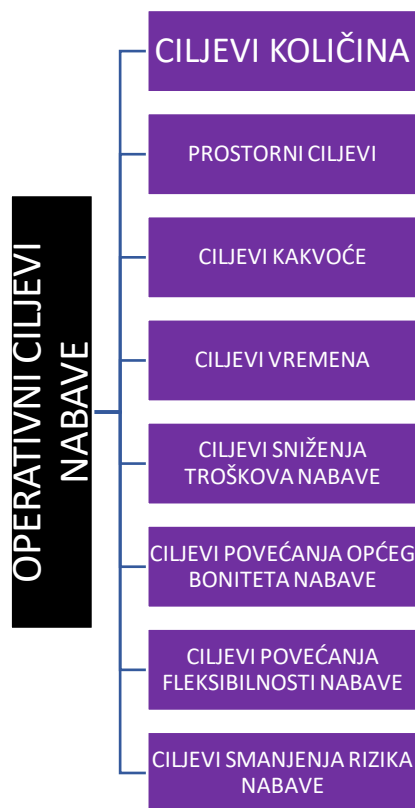


Izvor: Erceg, 2020.

### 3.2.1. Operativni i instrumentalni ciljevi te važnost nabave

Jedan od najvažnijih zadataka nabave je imati što niže troškove od ključne je važnosti održati razinu kvalitete nabavnih proizvoda i materijala na visokoj razini. Tijekom cijelog procesa nabave nužno je voditi brigu o međusobnim odnosima kvalitete proizvoda koje nabavljamo i troškova koji nastaju procesom nabave.

Slika 2: Operativni ciljevi nabave



Izvor: izrada autora prema Ferišaku, 2006.

Prema Rajković (2016.) operativne ciljeve možemo podijeliti na:

- Ciljeve kakvoće – kakvoća materijala određena je granicama ovisno o namjeni, ukoliko je kakvoća ispod najniže točke tolerancije nije zadovoljena namjena te se isti ne koristi. Ukoliko je kakvoća veća od planirane najčešće kao rezultat daje povećanje cijene materijala. Postoje kvalitativno i kvantitativno mjerenje kakvoće materijala

- Ciljevi smanjenja rizika nabave – pravovremenom i valjanom procjenom rizika kreiraju se mjere koje će omogućiti smanjenje negativnih rizika. Veće količine zaliha osiguravaju neometani proces reprodukcije. Najčešće mjere za smanjenje rizika su premija osiguranja robe, detaljan izbor ambalaže za transport robe ili materijala, ulaganje u ljudske potencijale i izobrazbu postojećeg kadra, održavanje stanja zaliha na potrebnom nivou.
- Ciljevi snižavanja troškova nabave – veoma bitan cilj kod kojega je nužno paziti na smanjivanje troškova koje je optimalno i planirano budući da preveliko sniženje troškova može dovesti do nestašice na zalihama. Smanjenjem troškova nabave utječe se i na cijenu gotovog proizvoda.
- Cilj povećanja fleksibilnosti nabave – bitno je zbog brzine prilagodljivosti na novonastale situacije, ukoliko dođe do nepredviđenih situacija ispravno je što prije reagirati na iste te se prilagoditi kako ne bi došlo po prekida procesa nabave i prodaje.

Definiranje instrumentalnih ciljeva znači detaljnu razradu operativnih ciljeva nabave i to na način da se koriste određena sredstva kao pomoć pri ostvarenju ciljeva. Uglavnom su to različiti putevi nabave, varijacije popusta, povoljniji uvjeti kreditiranja, dodatne premije, kalkulacije, kombiniranje različitih vrsta transporta te drugačije količine nabave.

Instrumentalne ciljeve nabave prema Ferišaku (2002.) dijelimo prema područjima nabave ili prema djelomičnim sustavima nabave.

Prema Rajković (2016.) instrumentalni ciljevi su dogovor oko plaćanja u domaćoj valuti, inzistiranje na smanjenju cijene kada radimo nabavu većih količina proizvoda ili robe, praćenje stanja na tržištu te pristanak na cijene koje su korigirane prema trenutnom stanju na tržištu.

Instrumentalni ciljevi u većini slučajeva analiziraju se i definiraju netom prije početka nabave ili tijekom trajanja procesa nabave.

Poslovna organizacija i njezino poslovanje ovise o materijalu i sirovinama, bez njih nema poslovanja i tu dolazimo do ključnog značaja nabave. Ukoliko organizacija zadužena za nabavu ne obavi svoj posao kako treba posljedice se osjete na cjelokupnom poslovanju. U počecima se smatralo da je bitno da su troškovi niski te poduzeće ostvaruje dobit, no stvarnost je pokazala da je to ipak malo drugačije. Bitno je da su troškovi nabave što niži, ali ne na račun kvalitete i dostupnosti materijala. Povezanost između nabave i materijala je velika, što organizacija zadužena za nabavu bolje obavi svoj posao to znači da će poduzeće na raspolaganju imati

dovoljne količine kvalitetnog materijala u pravo vrijeme. Materijal će se trošiti ravnomjerno, točnije prema planu nabave te se neće dozvoliti da kvaliteta materijala pada zbog recimo dugog stajanja na zalihama. Ukoliko se dogodi da je određeni materijal izgubio svoju kvalitetu dugim stajanjem na zalihama dolazi do nepotrebnih troškova kupnje novoga materijala te troškova zbrinjavanja materijala koji se više ne može iskoristiti, a u najgorem slučaju i do nadoknade kupcima na temelju reklamacija zbog neadekvatne kvalitete ili čekanja na isporuku gotovog proizvoda ili materijala.

„Primjenom metoda i sredstava, nabava sada ima priliku da ju priznaju i upravni vrh i drugi odjeli kao važnu kreativnu funkciju prema dobavljačima koja može pridonijeti uspješnosti tvrtke.“ (Žibret,2007:17)

Prema Žibretu (2007) uloga nabave konstantno se mijenja tijekom zadnjih dvadeset godina. Početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća troškovi nabave zauzimali su 40% ukupnih rashoda poduzeća, a danas bilježe udio od 60% ukupnih rashoda poduzeća.

### **3.3. Politika nabave**

Politika nabave važna je sastavnica politike poduzeća, a složena je od različitih zamisli i mišljenja kojima se definiraju ciljevi provedbe nabave te odabiru ključni faktori za njihovo efikasno i racionalno ispunjavanje. Neki od ključnih faktora su: način, sredstva, mjere i tokovi kojima će se kretati određeni proces nabave, što je uglavnom individualno od organizacije do organizacije.

Prema Kovaču (2019.) politika nabave pripada sastavnim i značajnim elementima politike poduzeća te predstavlja zbir mišljenja i ideja što je temelj ciljeva poslovanja. Politikom nabave određuju se putovi, mjere, načini i sredstva za funkcionalno i racionalno ostvarenje ciljeva nabave.

„Položaj (pozicija) nabave može se promatrati s aspekta strukture organizacije i uloge nabave u oblikovanju ciljeva, izvršavanju zadataka i definiranju strategije nabavljanja te s aspekta integracije nabave u sustav poslovanja poduzeća.“ (Budić, 2021:25)

Koncept nabave čine nacrti, odnosno zamisli načina ostvarivanja i provođenja politike nabave. Filozofija nabave naglašava se općenitim stavovima o potrebi i djelatnosti nabave, to su stavovi opće prihvaćeni u društvu i treba ih se pridržavati te konstantno voditi brigu o njima unutar

poslovanja i rada nabave. Odabirom prikladnog koncepta i strategije nabave dolazi do realizacije ciljeva oblikovanih stavovima i filozofijom nabave.

„Proces nabave provodi se sljedećim redoslijedom:

- pokretanje procesa nabave
- analiza zahtjeva za nabavu i odobravanje
- izbor dobavljača i slanje upita
- prikupljanje ponuda, odabir dobavljača i slanje narudžbe
- verifikacija robe od dobavljača.“ (Perčić, Kozina, 2011:134)

Kod odabira tokova, sredstava i normi efikasnog ostvarenja ciljeva i sposobnosti nabave u definiranim uvjetima treba:

- Stvoriti što više opcija izbora kako bi se lakše prepoznale mogućnosti i rizici prilikom zamjene strategije
- Istražiti utjecaj strategija koje su u planu nabave na financije i rizike
- Isplative kombinacije strategija vrednovati na temelju promjenjivih instrumenata nabave
- Odabrati strategiju ili kombinaciju strategija koje zadovoljavaju sve ključne elemente te strategije koje su po bonitetu najbliže spremite kao rezervno rješenje
- Detaljno razraditi plan djelovanja i planove mjera kojima će se djelovati u slučaju nepredvidivih situacija
- Dokumentirati i kontrolirati provedbu strategija

Prema Perčiću i Kozini (2011.) sve varijable koje imaju utjecaj na ostvarivanje ciljeva nabave nazivaju se instrumentima politike nabave. Stupanj korištenja pojedinih instrumenata nabavne politike ovisi o aktivnostima na tržištu, o međusobnim odnosima na tržištu, te o korištenim instrumentima politike koje kod prodaje koriste dobavljači. Strukturno treba postojati sličnost politike nabave kupca i politike prodaje dobavljača.

Prema Kovaču (2019.) razlikujemo:

- Politiku količina
- Politiku kakvoće
- Politiku nabavnih cijena
- Politiku izvora nabave

- Politiku odnosa s dobavljačima
- Politiku plaćanja roba i usluga
- Politiku ugovora o nabavi
- Politiku oglašavanja i odnosa s javnošću

„Instrumente politike nabave ne smije se koristiti izolirano, nego ih valja odgovarajuće kombinirati, tako da se postignu sinergijski efekti. U tom se slučaju govori o miksu nabave.“  
(Ferišak, 2002:61)

Prema Budiću (2021.) načela nabave su: stvaranje vrijednosti i profita za poduzeće šireći dosege nabave te ostvarivanjem uštede pomoću dugoročnih odnosa s dobavljačima. Procesi i kontroliranje nabave proizlaze iz dugoročnog razvijanja sposobnosti organizacije i transformacije poduzeća, neprekidnom komunikacijom unutar cijelog poduzeća, prilagođavanje i maksimiziranje vrijednosti koje nosi nabava. Poduzeće treba samo definirati razinu uspješnosti te činiti svoje usluge konkurentnima. Veoma važan segment su dobri međuljudski odnosi, jasni ciljevi zaposlenih unutar poduzeća te tehnološki noviteti.

#### 4. PLANIRANJE NABAVE

„Nabava je jedan od najbitnijih sektora svake tvrtke, ona je ta koja generira zaradu ili stvara trošak. Svaka tvrtka koja je svjesna važnosti nabave, svoju će nabavu nastojati organizirati na najučinkovitiji način, sa jasnim i transparentnim radnim procesima te educiranim i učinkovitim djelatnicima nabave. Jer vaši referenti dolaze u kontakt sa dobavljačima i o njihovoj educiranosti i stavu, dobavljač će stvoriti sliku i o vašem poslovanju.“ (Marić Cvijetinović, 2021:2)

Prema Lackoviću (2002.) planiranjem nabave pokušava se definirati veličina potrebe kako bi došlo do funkcionalne proizvodnje. Od velike je važnosti praćenje troškova poslovanja. Plan nabave treba se uskladiti s planom prodaje, planom proizvodnje, planom investicija te financijskim planovima.

„Planiranje danje odgovore na pitanja gdje smo, gdje želimo biti u budućem periodu i kako tamo stići. Stoga je kvalitetno planiranje itekako važno za postizanje ciljeva i ostvarivanje definiranih strategija.“ (Cikač, 2023:1)

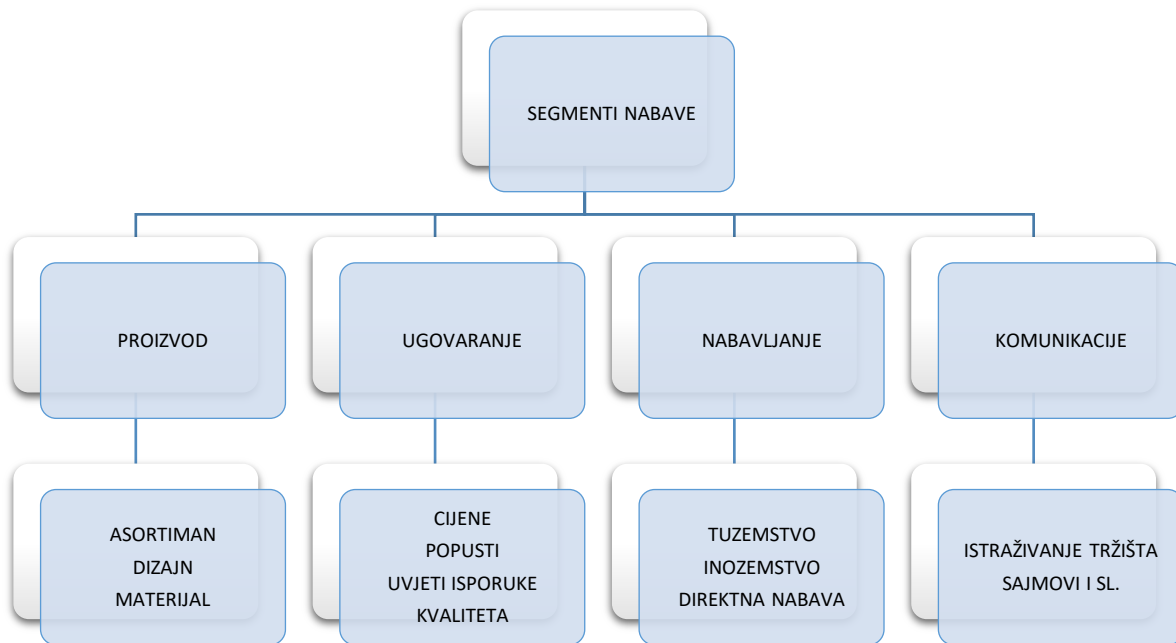
Kada je u pitanju nabava planovi mogu biti strateški ili dugoročni te operativni ili kratkoročni. Plan kadrova bitna je sastavnica plana nabave, pogotovo u poduzeću koje je tek počelo s djelovanjem. Regulacija kadrova za nabavu odvija se kroz jedan od tri načina: prema natječaju, kroz dogovore sa stručnjacima te premještanjem uz dodatnu izobrazbu. (Lacković; 2004:255)

„Plan nabave jasno definira ciljeve, metode, sredstvo, količine, rokove i kadar. S obzirom da nabava predstavlja segmenta poslovanja u kojem upravlja materijalnim vrijednostima, potrebno je njezine poslove i zadatke planirati. Kvalitetno je planiranje moguće ako se najprije izvrši analiza nabave, te provede istraživanje tržišta, ali na temelju i u okviru određene strategije.“ (Lacković, 2004:263)

Marić Cvijetinović (2020.) naglašava da nabavni miks čine proizvod, komunikacija, ugovor i nabavka. Planiranje nabave je proces koji se rješava istraživanjem tržišta, pregovaranjem s dobavljačima, usklađenim ciljevima i potrebama promatrane organizacije, praćenjem trendova na tržištu.



Slika 3: Elementi nabavnog marketing miksa



Izvor: Izrada autora prema Lacković (2004.)

Budući da elementi trebaju biti sinkronizirani dolazi do podjele na manje elemente. Sve je predodređeno ciljevima nabave, ali dođe li do promjena to će utjecati i na sastav elemenata miksa. Strategijske varijable čine elementi pojedinačno te se njima određuju akcije koje imaju zadatak ostvariti ciljeve.

#### 4.1. Definicija i svrha planiranja

Prema Perčeviću (2012.) planiranje predstavlja aktivnost definiranja ciljeva poslovne organizacije te načina i strategija pomoću kojih će ti ciljevi biti ostvareni. Planiranjem se vrši selekcija ciljeva te donosi odluka o metodama i alternativama koje su nužne za postizanje odabranih ciljeva.

„Planiranje jest određena metoda oblikovanja želja. Suprotno planiranju jest improvizacija. Ako se odlučivanje što se ostvaruje pod pritiskom trenutnih situacija naziva improvizacijom, tada je planiranje cjelovito razmišljanje unaprijed kojim se poboljšava sigurnost odlučivanja.“ (Osmanagić Bedenik, 2002:28)

Organizaciju je nemoguće oblikovati bez planiranja. Planiranjem se odabiru novi djelatnici, odabiru se instrumenti kontrole, usavršavaju znanja i vještine postojećih djelatnika te se određuje način vođenja organizacije. Planiranjem se predviđa poslovanje organizacije u budućem vremenskom razdoblju te se zbog toga nikada ne može planirati sa stopostotnim učinkom jer gotovo uvijek dođe do nepredviđenih situacija unutar procesa, ali zato se nepredviđeni događaji i situacije svode na minimum kao i rizik poslovanja. Svrha planiranja je osigurati barem djelomičnu sigurnost poslovanja proučavanjem i analizom čimbenika koji utječu na sam proces. Sustav planiranja je skup informacijskih procesa koji za cilj imaju prikupljanje i obradu informacija nužnih za upravljanje te strategija i mjera koje su dio plana ostvarenja ciljeva organizacije.

Planiranje se unutar organizacije provodi u tri vremenske dimenzije: kratkoročno planiranje, Srednjeročno planiranje i dugoročno planiranje.

„Dugoročno planiranje uglavnom se radi na godišnjoj razini i fokusira se na horizont veći od jedne godine. Srednjeročno planiranje obično pokriva razdoblje od 3 do 18 mjeseci s tjednim, mjesečnim, a katkad i kvartalnim praćenjima vremena. Kratkoročno planiranje pokriva razdoblje od jednoga dana do šest mjeseci s dnevnim, tjednim i mjesečnim povećanjima vremena., (Jacobs, Chase, 2018:531)

Planiranje je kompleksan i zahtjevan proces o kojemu ovisi budućnost same organizacije i upravo iz tog razloga dijeli se na 5 faza kako bi svaka od tih faza bila temeljito i profesionalno odrađena.

„Proces planiranja se sastoji od 5 faza:

- definiranje ciljeva poduzeća
- određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve
- predviđanje budućih događaja
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- implementacija i ostvarivanje rezultata.“ (Sikavica, Bahtijarević Šiber i suradnici, 2008:144)

Kompletan proces nabave, planiranja i ostvarenje ciljeva čine krug gdje su sva tri faktora, uz još dodatne ovisno o vrsti organizacije o kojoj se radi, jednako bitna i ukoliko jedan od njih nije zadovoljen maksimalno kao rezultat ima utjecaj na sve komponente sustava. Zbog toga je svaka od navedenih 5 faza jednako važna.

## 4.2. Operativno planiranje nabave

Politika i strategija nabave temelj su operativnog planiranja nabave. Kako bi započelo planiranje nabave nužno je istražiti i definirati potrebe korisnika, procijeniti uvjete okruženja te odabrati strategiju nabave. Uvjeti okruženja značajni za nabavu su predviđanje stanja tržišta nabave u budućnosti, procjena dobavljača i konkurencije.

„Operativno planiranje je posao koji se redovito pojavljuje svake godine u isto doba i sa istom svrhom i razlogom.“ (Očko, 2009:85)

Prema Segetliji (2008.) operativno planiranje nabave obuhvaća aktivnosti planiranja unutar jedne godine budući da se radi o operativnim planovima koji su organizaciji potrebni u što skorije vrijeme. Definišu se zadaci koji su namijenjeni menadžerima odgovornima za proizvodnju proizvoda i usluga. Menadžeri najniže razine i direktno su doticaju sa trenutnim problemima i događajima u organizaciji.

Uz operativno planiranje nabave postoje i operativno planiranje proizvodnje, operativno planiranje marketinga, operativno planiranje financija.

Operativno planiranje nabave planira pripremu i nabavu materijala i sirovina koji su nužni za daljnje poslovanje i to po kriterijima kvalitete, kvantitete u točno određeno vrijeme i na točnoj lokaciji.

„U samu logistiku nabave stoga ulaze sljedeći logistički zadaci:

- Razmatranja proizvoditi ili kupovati
- Usklađivanje nabave s proizvodnjom
- Minimaliziranje transportnih troškova
- Stupanj suradnje sa dobavljačima
- Izbor dobavljača
- Osiguranje opskrbe
- Optimiziranje troškova nabave
- Izbor ambalaže
- Kontrola kvalitete.“ (Segetlija, 2008:123)

Oblik strukture nabave ovisi o konceptu, situaciji i dimenziji nabave. Ukoliko se radi o većim vrijednostima nabave u praksi se bira nabava kroz suradnju s jednim ili više dobavljača koji su prisutni na našem tržištu, organiziraju se mini tvornice unutar tvornica i slično.

Prema Ferišaku (2002.) planovi nabave prema sadržaju dijele se na:

- Planove nabave materijala i usluga koji se nabavljaju prema potrebama poslovnih procesa
- Planove nabave materijala i usluga koji se nabavljaju periodično
- Planove nabave materijala i usluga za kojima postoji jednokratna potreba
- Planove troškova funkcija nabave.

### **4.3. Upravljanje lancem opskrbe**

U prošlosti su se lanci opskrbe formirali za vojne potrebe i za dostavu robe, a danas je svako poduzeće dio makar jednog opskrbnog lanca. Kroz lanac opskrbe raste i vrijednost proizvoda.

Umjesto termina lanac opskrbe često se upotrebljavaju još i nazivi lanac potražnje, distribucijski kanal, opskrba mreža, nabavni lanac, logistički kanal. (Mesarić, Dujak, 2013.)

„Upravljanje opskrbnim lancem je integracija ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do izvornih (originalnih/prvih) dobavljača koji osiguravaju proizvode, usluge i informacije koje dodaju vrijednost za kupce i ostale interesne grupe.“ (Mesarić, Dujak: 2013:27)

Prema Mesariću i Dujaku (2013.) nabava, kupnja i operacijska istraživanja nisu dio upravljanja opskrbnim lancima, ali zato pod upravljanje opskrbnim lancem pripada:

- Upravljanje opskrbnom mrežom,
- Upravljanje suradnjama i odnosima,
- Upravljanjem vrijednosnim lancem,
- Upravljanje logističkim lancem,
- Upravljanje dobavnim lancima,
- Upravljanje nabavnim lancem.

Strukturu opskrbnog lanca čine: članovi, aktivnosti i tokovi. Svaki član opskrbnog lanca je direktno ili indirektno uključen u proces ispunjavanja zahtjeva kupca. Procesi unutar opskrbnog lanca skup su funkcija koje su potrebne kako bi se ispunili zahtjevi kupca.

Prema Segetliji (2008.) akteri u opskrbnom lancu su trgovci na malo, trgovci na veliko, proizvođači, potrošači, tržišni pomagači te prodajni agenti.

Mesarić i Dujak (2013.) lanac opskrbe dijele na tri kategorije:

- Osnovni opskrbeni lanac koji je specifičan za manja poduzeća, gdje su poduzeće, njegov prvi dobavljač i kupci povezani jednim ili više uzvodnih i jednim ili više uzvodnih tokova.
- Prošireni opskrbeni lanac koji uz sudionike osnovnog opskrbnog lanca uključuje dobavljačevog dobavljača i kupčevog kupca te su svi povezani s jednim ili nekoliko uzvodnih i više nizvodnih tokova.
- Ultimativni lanac opskrbe koji ima velik broj sudionika i veza među njima, veže se uz multinacionalne kompanije i ima veoma složenu strukturu.

Tokovi lanca opskrbe mogu biti nizvodni i uzvodni. Kod nizvodnog toka kretanje je u smjeru konačnog kupca ili potrošača unutar opskrbnog lanca u odnosu na promatranu tvrtku ili aktivnost. Uzvodni tok ima kretanje prema prvobitnom izvoru sirovina unutar opskrbnog lanca u odnosu na promatranu tvrtku ili aktivnost.

Svaki opskrbeni lanac ima za cilj stvoriti što veću vrijednost tijekom kretanja proizvoda, odnosno povećanje ukupne vrijednosti proizvoda ili usluge. Opskrbeni lanac tijekom kretanja od proizvođača do krajnjeg potrošača prolazi kroz četiri faze.

Prema Ivankoviću i suradnicima (2010.) to su sljedeće faze:

- 1) Faza nabave
- 2) Faza proizvodnje
- 3) Faza distribucije
- 4) Faza potrošnje.

Slika 4: Faze opskrbnog lanca



Izvor: izrada autora prema podacima sa stranice [www.profitiraj.hr](http://www.profitiraj.hr) (pristupljeno 6.7.2023.)

Unutar procesa svake od tih faza uključeni su drugačiji nositelji funkcije pojedine faze na čijoj aktivnosti se temelji opskrbeni lanac (dobavljač, proizvođači, trgovci na malo, trgovci na veliko, prijevoznici, logistički stručnjaci, kupci, korisnici).

Svaka komponenta procesa opskrbnog lanca treba biti dobro isplanirana jer se ukupna dobit dijeli unutar svih sudionika opskrbnog lanca.

## **5. NABAVA U PODUZEĆU TNB d.o.o.**

Nabava u poduzećima ovisi o tome za što se poduzeće opredijelilo – za maloprodaju, veleprodaju ili kombinaciju veleprodaje i maloprodaje.

### **5.1. Općenito o poduzeću TNB d.o.o.**

Poduzeće TNB d.o.o. svoj poslovni put započelo je 2002. godine i to u pravnom obliku obrta. Trgovački obrt Telcon NB prvenstveno je bio specijaliziran za nabavu i prodaju ventilacijskih sustava i to samo kao veleprodaja. Svojim uslužnim i odgovornim poslovanjem s vremenom su povećavali broj zadovoljnih kupaca te često dobivali upite zašto ne prošire svoje poslovanje i asortiman za kompletno opremanje vodoinstalacijskim i sanitarnim materijalima.

S godinama se mreža kupaca i dobavljača širila, a s njima i asortiman. Od ventilacijskih sustava došli su do kompletne ponude vodoinstalacijske i sanitarne opreme, no i dalje su ostali orijentirani samo na veleprodaju.

S dobrim financijskim pokazateljima dolazi i do promjene pravnog oblika zbog zakonski propisanih normi i pravila o trgovačkim društvima i pravnim osobama. Trgovački obrt Telcon NB gasi se 2011., a odmah potom nastaje i TNB d.o.o.

Financijski podaci išli su im u prilog, poslovanje je bilo profitabilno i ekonomično te su brojke samo rasle – kako prihoda, tako i zadovoljnih kupaca, ali i zaposlenih. Budući da je riječ o mikro poduzeću rast zaposlenih od 3 na 8 veliki je pomak.

U svom asortimanu TNB d.o.o. ima sve što je potrebno za izvođenje vodoinstalaterskih radova i za sanitarije. Dio njihova asortimana čine:

- Vodokotlići i pribor
- Ventilacija
- Vrt i navodnjavanje
- Sifoni i tuš kanalice
- Fleksibilna crijeva
- Miješalice i dijelovi
- Slavine
- Ventili i vrtne slavine
- Galanterija i namještaj

- Brtve i manžete
- Elektromaterijal i željezarija
- Fitinzi
- Spojnice za alkatenu cijevi
- Vodomaterijal i ostalo.

U mnoštvu različitih proizvoda uvijek imaju dio asortimana koji je na akciji te dio asortimana koji ide na rasprodaju po posebnim pogodnostima za kupce. Ovo poduzeće je jedno od rijetkih koje se može pohvaliti da kada god imaju prostora rado ulažu u proširenje asortimana i u svoje skladište. Prije više od pola godine obavili su svoje zadnje preseljenje u mnogo veći prostor upravo zbog povećanja asortimana te lakše preglednosti skladišta.

## **5.2. Proces nabave u poduzeću TNB d.o.o.**

Danas TNB d.o.o. posluje sa zadivljujućim brojkama i financijskim izvještajima. Kvalitetni proizvodi i širina asortimana, brza i efikasna usluga te konkurentno održive cijene asortimana glavni su nositelji uspješnog poslovanja ovog poduzeća. Veoma važna karika u cijelom ovom lancu je upravo nabava. Bez kvalitetno napravljenog i realiziranog plana nabave teško da bi poslovni rezultati poduzeća bili ovako dobri.

TNB d.o.o. poslije trenutno s više od 30 različitih dobavljača, od toga su 2 dobavljača tuzemna, a ostali inozemni. Robu koju imaju u asortimanu dobavljaju iz Španjolske, Italije, Turske, Mađarske, Ukrajine, Srbije, Bosne i Hercegovine i Makedonije.

Operativni planovi nabave rade se u prosjeku za naredna 3 mjeseca, ovisno o dobavljaču te samom artiklu koji je predmet nabave. Baza zaliha je prosječno 500 komada pojedinog artikla na 3 mjeseca, dok je za vrijeme pandemije korona virusa količina proizvoda na zalihama bila planirana za 6 mjeseci, najviše zbog kašnjenja isporuke te velikih oscilacija u troškovima nabave i transporta. Baza po kojoj se određuje količina naručenih proizvoda je zadnjih 6 mjeseci prije narudžbe, u slučaju da je početak godine u obzir se uzimaju podaci od prošle godine za isti period. Budući da u asortimanu nemaju proizvode koji imaju ograničenje po roku upotrebe uvijek se vode time da na zalihama imaju 2-3% više proizvoda nego što je predviđeno po planu nabave.

Proces nabave u TNB d.o.o. započinje pregledom stanja zaliha te kontrolom prethodnih narudžbi kupaca. Na temelju tih podataka radi se kalkulacija koliko kojih proizvoda treba

naručiti i kada. Budući da TNB d.o.o. posluje s više od 30 dobavljača s područja cijele Europe moraju voditi brigu i o troškovima transporta.

Kod plana nabave polazna točka nakon provjere stanja zaliha po artiklima i dobavljačima je kombinacija tako da u istu narudžbu smjeste što više robe istoga dobavljača zbog troškova transporta. Veoma je bitno paziti gdje se dobavljač nalazi, ukoliko je bliže manji su troškovi narudžbe te je isplativo imati i više narudžbi tijekom godine, što automatski znači i manje robe na zalihama te manji koeficijent obrtaja zaliha te više mjesta u skladištu za robu dobavljača koji dolaze nekoliko puta godišnje zbog udaljenosti i većih troškova.

Nemaju svi dobavljači isti princip proizvodnje i skladištenja svojih proizvoda. Dio prodavača ima odmah proizvedenu robu te dostupnu za slanje u roku nekoliko dana od potvrde narudžbe dok neki tek po potvrdi narudžbe izdaju naloge za proizvodnju određenih proizvoda te je automatski rok za isporuku narudžbe dulji.


Nakon što praćenjem plana nabave osoba zadužena za praćenje zaliha utvrdi da je potrebna nova narudžba isti sastavlja popis proizvoda koji će ići u sljedećoj narudžbi te količine istih. Gotovu narudžbu šalje dobavljaču koji ju zaprima te nakon toga šalje svoju ponudu ili predračun. U ponudi/predračunu budu navedene sljedeće stavke: kataloški broj proizvoda, količina proizvoda te prodajna cijena proizvoda po komadu i ukupno. Odjel nabave zaprima ponudu/predračun, radi kalkulacije prema planu nabave računajući isplativost iste. Ono što je bitno provjeriti je količina proizvoda, nabavna cijena, te kataloški jesu li to proizvodi koje je poduzeće zatražilo. U ponudi/predračunu također bude navedeno, ukoliko nije ranije dogovorno u ugovoru s dobavljačem, tko snosi trošak dostave te potencijalne troškove nastale u transportu. Uz navedene podatke jednako je važan finalni rok isporuke na koji se dobavljač obvezuje jer nije bitno ako je određeni proizvod jeftin, a nemamo ga na zalihama te kupci čekaju na njega više nego je predviđeno. Osoba iz odjela nabave odgovorna je za potvrdu narudžbe te zbog toga treba biti maksimalna koncentracija prilikom pregleda ponude/narudžbe kako ne bi došlo do propusta koji će usporiti cijeli proces. I zadnje, ali ni malo manje važno su financijski podaci, ukupan iznos po ponudi, datum i uvjeti plaćanja. U većini slučajeva se plaćanje, datum i uvjeti plaćanja te uvjeti transporta dogovaraju putem posebnih ugovora s dobavljačima tako da na ponudi bude navedeno samo ukoliko je situacija mimo one u ranije potpisanom ugovoru.

Sljedeći korak po planu nabave je potvrda narudžbe te čekanje isporuke iste. Po primitku narudžbe bitno je riješiti dokumentaciju koja ide uz zaprimanje robe u skladište. Ukoliko je riječ o dobavljaču koji nije unutar zemalja članica Europske Unije roba prije dolaska na



skladište TNB-a d.o.o. ide na carinjenje s popratnom dokumentacijom. Dobavljači koji sjedište imaju u zemljama članicama EU prilikom izvoza robe u Republiku Hrvatsku ne moraju odrađivati izlazno, kao niti ulazno carinjenje nego samo dostaviti dokumentaciju kojom se dokazuje podrijetlo robe.

Slika 5: Potvrda narudžbe poduzeću TNB d.o.o. Osijek od strane dobavljača unutar EU (Mađarska)



Poliext Kft. 6000 Kecskemét | Matkó tanya 232. – Hungary | Tel: +36 76 415 770 | Fax: +36 76 502 709 | polixt@polixt.hu | www.polixt.hu

### Order confirmation

<b>Customer:</b> TNB D.O.O., Client code: 26171 <b>VAT nr.:</b> HR45509787211 <b>Address:</b> 31000 Osijek Velaluska 5. <b>Contact:</b> Boris Novak ([385](91)7644478) <b>Recipient:</b> TNB D.O.O. <b>Address:</b> 31000 Osijek Velaluska 5. <b>Contact:</b> Boris Novak <b>Tel/Fax.:</b> [385](91)7644478, [385](31)778285 <b>Postacim:</b> TNB D.O.O. 31000 Osijek Velaluska 5.	<b>Rendelészám:</b> 04959/23-V <b>Reference:</b> <b>Administrator:</b> Szegedi Viktor ([36](70) 907 2232) <b>Date of ordering:</b> 2023.06.20 <b>Term of payment:</b> Transfer <b>Parity:</b> <b>Delivery terms:</b> EXW  <b>Delivery time:</b> 2023.07.28 <b>Deadline:</b> 2023.07.28
--	--

ETK	Pack	Quantity	Net price	Net value:	.
1. 02010040 PP Male adaptor 25x3/4" KPE átmenet K 25x 3/4col Country of origin:Hungary	140	280 piece	0,404	██████████	2023.07.28
2. 02010070 PP Male adaptor 32x1" KPE átmenet K 32x1col Country of origin:Hungary	100	300 piece	0,509	██████████	2023.07.28
3. 02010100 PP Male adaptor 40x5/4" KPE átmenet K 40x5/4col Country of origin:Hungary	60	120 piece	0,955	██████████	2023.07.28
4. 02010160 PP Male adaptor 63x2" KPE átmenet K 63x 2col Country of origin:Hungary	25	25 piece	1,814	██████████	2023.07.28

Izvor: print screen prema podacima ustupljenima od strane ovlaštene osobe poduzeća TNB d.o.o.

Slika 6: Detalji narudžbe koje je dobavljač poslao TNB d-o.o. bitni zbog transporta i skladištenja

**Poliext CSÖVEK Kft.**  
6034 Kecskemét, Matkó 232, Hungary  
Tel +36 76 415-770, Fax +36 76 502-709  
poliext@poliext.hu • www.poliext.hu

**Box specification**

P1	P2	P3	P4	P5	P6
0,00	70,23	15,00	0,00	0,00	0,00
0,00	1,67	0,54	0,00	0,00	0,00

Number of Boxes  
Number of Pallets  
Pallet 120x80

Box / Roll	L/m	W/m	H/m	m³
P1	0,40	0,20	0,30	0,024
P2	0,40	0,40	0,30	0,048
P3	0,60	0,40	0,30	0,072
P4	0,60	0,40	0,45	0,108
P5	0,60	0,41	0,41	0,101
P6	0,60	0,46	0,64	0,177

**Transport packaging / Boxes and pallets**

BOX P1	BOX P2	BOX P3	BOX P4	BOX P5	BOX P6
<p>Box dim. (LxWxH): 40 x 20 x 30cm Box volume: 0,024 m<sup>3</sup> Pallet dim. (LxWxH): 120 x 80 x 14,4cm Bruto height: 224,4 cm Bruto pallet volume: 2,154 m<sup>3</sup></p>	<p>Box dim. (LxWxH): 40 x 40 x 30cm Box volume: 0,048 m<sup>3</sup> Pallet dim. (LxWxH): 120 x 80 x 14,4cm Bruto height: 224,4 cm Bruto pallet volume: 2,154 m<sup>3</sup></p>	<p>Box dim. (LxWxH): 60 x 40 x 30cm Box volume: 0,072 m<sup>3</sup> Pallet dim. (LxWxH): 120 x 80 x 14,4cm Bruto height: 224,4 cm Bruto pallet volume: 2,154 m<sup>3</sup></p>	<p>Box dim. (LxWxH): 60 x 40 x 45cm Box volume: 0,108 m<sup>3</sup> Pallet dim. (LxWxH): 120 x 80 x 14,4cm Bruto height: 194,4 cm Bruto pallet volume: 1,728 m<sup>3</sup></p>	<p>Box dim. (LxWxH): 60 x 41 x 41cm Box volume: 0,1009 m<sup>3</sup> Pallet dim. (LxWxH): 120 x 80 x 14,4cm Bruto height: 219,4 cm Bruto pallet volume: 2,1120 m<sup>3</sup></p>	<p>Box dim. (LxWxH): 60 x 46 x 64cm Box volume: 0,1766 m<sup>3</sup> Pallet dim. (LxWxH): 120 x 80 x 14,4cm Bruto height: 206,4 cm Bruto pallet volume: 1,9872 m<sup>3</sup></p>

Izvor: print screen prema podacima ustupljenima od strane ovlaštene osobe poduzeća TNB d.o.o.

Poduzeća kao što je TNB d.o.o za ovaj dio nabave uglavnom imaju ovlaštenog špeditera koji za njih odrađuje administrativni dio sa uvozom robe u Republiku Hrvatsku. Dobavljač koji nije u EU po izlazu robe iz svoje zemlje odrađuje izvozno carinjenje. Originali dokumenata po kojima je odrađeno izvozno carinjenje prate pošiljku, dok se kopije putem e-maila šalju ovlaštenom špediteru poduzeća TNB d.o.o. kako bi on mogao pripremiti svu dokumentaciju za uvoznu carinu. Uvoznom carinom završava se proces ulaska u zemlju poduzeća koje je naručilo robu te se nakon toga upućuje u skladište TNB-a d.o.o..

Slika 7: Potvrda narudžbe za poduzeće TNB d.o.o. Osijek od strane ukrajinskog dobavljača

<b>SHIPPER:</b> PrJSC "Ventilation Systems"						
Legal Address: 01030 1, ul.Mikh. Kotzubinskogo, Kiev, Ukraine						
<b>ORDER CONFIRMATION</b>						
		45044	ADD	26.10.2021	0	
<b>PAYER:</b> TNB d.o.o.						
<b>CONSIGNEE:</b> TNB d.o.o. Velaluska 5, 31000 Osijek, Croatia						
Item	Customer's code	Description of goods: VENTS's code	PO number	Boxes pcs	Quantity pcs	Gr Wt (kg)
1	224909	10035	45044	10	100	36,00
2	224929	1010	45044	10	100	105,00
3	224985	20035	45044	2	20	11,00
4	225005	2010	45044	10	100	154,00
5	225047	30035	45044	2	20	15,00
6	225066	3010	45044	3	30	57,00
7	225142	5010	45044	2	40	35,00
8	687852991	50035	45044	1	20	7,00
9	225362	111	45044	4	80	7,00
10	225385	1111	45044	2	40	4,00
11	687863744	115	45044	1	50	4,00
12	225406	121	45044	8	176	29,00
13	225486	211	45044	3	231	16,00
14	225531	2121	45044	1	16	2,00
15	225551	222	45044	2	28	8,00
16	225607	310	45044	4	192	29,00
17	225689	333	45044	2	16	7,00
18	225787	521	45044	1	28	4,00
19	225871	56	45044	1	48	2,00
20	222177	MV 50 bVs ABS	45044	5	250	7,00
21	222338	MV 80 bVs ABS	45044	2	200	9,00
22	222023	MV 100 bVs ABS	45044	3	270	15,00
23	687836415	MV 100 VJ ABS	45044	4	140	20,00

Izvor: print screen prema podacima ustupljenima od strane ovlaštene osobe poduzeća TNB d.o.o.

Slika 8.: Zaključak narudžbe za poduzeće TNB d.o.o. Osijek od strane ukrajinskog dobavljača

86	218639	Vents 150 ST	45044	4	24	32,00		
87	687985312	DZ 250*400 (s/b)	45044	1	17	8,00		
88	688060532	D 250*250	45044	1	20	6,00		
89	688241115	MV 50 bV's brown	45044	1	50	2,00		
90	218434	Vents 150 MATP	45044	2	16	22,00		
<b>Total EXW Kiev:</b>				<b>259</b>	<b>4.852</b>	<b>2.347,00</b>		
<b>Gross Weight :</b>			2.347,00 kg					
<b>Pallets :</b>			17,00 pallets					
<b>Terms of payment:</b>			- 50% of the total value of the invoice as advance payment; - 50% of the total value of the invoice within 30 days from the date of shipment.					
<b>Expected date of shipment:</b>			28.6.2023					
<b>Expected date of delivery:</b>								
<b>Terms of delivery:</b>			FCA Boyarka (INCOTERMS 2010)					

Izvor: print screen prema podacima ustupljenima od strane ovlaštene osobe poduzeća TNB d.o.o.

Budući da TNB d.o.o. posluje s Ukrajinom, a ona nije članica EU, na robu pristiglu od dobavljača iz Ukrajine također se radi carinjenje, ali na nešto drugačiji način. Radi se dokazivanje podrijetla robe kao za dobavljače iz zemalja članica EU zbog Sporazuma o slobodnoj trgovini. Dobavljač iz Ukrajine šalje sljedeće dokumente: fakturu, izvoznu fakturu, CMR obrazac (teretni list koji izdaje prijevoznička tvrtka) te EUR1 obrazac. EUR1 obrazac je dokument kojim se potvrđuje podrijetlo robe uz izjavu o podrijetlu robe koja se prilaže uz fakturu. Konkretno, poduzeće TNB d.o.o. mora imati ispunjen EUR1 obrazac budući da vrijednost uvezene robe prelazi 7.000,00 eura. Uz svu tu dokumentaciju Europska unija zbog ratnog stanja u Ukrajini traži još potpisanu dodatnu izjavu da proizvodi nisu proizvedeni na području Krima, Sevastopolja, Donjecka, Hersona, Luganska ili Zaporozhja. Kopije navedenih dokumenata šalju se ovlaštenom špediteru koji priprema svu dokumentaciju za postupak carinjenja, dok originali putuju s robom. Po dolasku u Republiku Hrvatsku roba i originalni dokumenti odlaze na carinski terminal gdje se obavlja postupak carinjenja.

Proces nabave ulazi u svoje finale budući da je roba u skladištu, no prije nego se može reći da je nabava bila uspješna potrebno je odraditi još nekoliko koraka. Pristiglu robu potrebno je zaprimiti, pregledati te evidentirati kako bi stanje zaliha dalje neometano funkcioniralo.

Poduzeće TNB d.o.o. zbog bolje preglednosti te lakšeg i bržeg snalaženja skladište ima organizirano prema dobavljačima i to po pravilu: češće – bliže. Proizvodi dobavljača prema kojima narudžbe idu češće nego ostalima imaju veći asortiman, proizvode koji se brzo prodaju te koji se prodaju u većim količinama te iz tog razloga u skladištu stoje najbliže djelu gdje se radi sortiranje robe za krajnju isporuku kupcu.

Ukoliko se prilikom prihvata proizvoda utvrdi određeno oštećenje, manjak ili nešto drugo što nije prema narudžbi radi se reklamacija. Pravila reklamacije također se razlikuju od dobavljača do dobavljača.

Konkretni primjeri reklamacije u poduzeću TNB:

1. Ventilatori iz Ukrajine – zbog udaljenosti i što bržeg rješavanja reklamacije dobavljač odmah po primitku reklamacije šalje nove ventilatore, bez obveze povratka reklamiranih. Uz novu pošiljku ide i nova dokumentacija za proizvode koji se nalaze u pošiljci
2. Dobavljač iz Mađarske – prihvaća reklamaciju, šalje zamjenski proizvod tek nakon što zaprimi reklamirani.

Proces nabave privodi se kraju plaćanjem dobavljačima. TNB d.o.o uvijek se trudi platiti račune kako je dogovoreno. Neki od dobavljača imaju pravilo da se plaćanje vrši na način da se plati pola iznosa po ponudi/predračunu, a ostatak u roku nekoliko dana ili tjedana od preuzimanja proizvoda. Bez obzira što većina dobavljača daje rok od 7-10 dana nakon preuzimanja proizvoda TNB d.o.o. svoja plaćanja obavlja odmah po unosu proizvoda/robe u sustav.

### **5.3. Nabava u poduzeću TNB d.o.o. u specifičnim situacijama**

Poduzeće TNB d.o.o uspješno provodi svoje nabavne planove, no iako u detalj isplaniraju i analiziraju sve elemente nužne za uspješnu nabavu zadnjih nekoliko godina mogu istaknuti dvije situacije koje su im kao i svima donijele nove izazove i neplanirane promjene nabavnih planova.

Pandemija korona virusa prva dva tjedna paralizirala je i stopirala njihovo djelovanje kao i svim organizacijama u zemlji i svijetu, no nakon toga dogodio se potpuni boom narudžbi i potražnje za robom. Budući da je većina stanovništva bila u svojim domovima mnogo njih se odlučilo iskoristiti to vrijeme za renoviranje i gradnju. Narudžbi je bilo više nego prije proglašenja pandemije korone, a upravo dobar plan nabave rezultirao je time da nisu imali manjak traženih proizvoda na zalihama te su nesmetano mogli vršiti isporuke kupcima.

Rat u Ukrajini ostavio je svoje posljedice na globalnu ekonomiju te potaknuo niz od rasta inflacije, nestašice energenata do neisporučenosti određenih materijala i sirovina. Konkretno poduzeće TNB d.o.o i ovdje se može pohvaliti odličnim planiranjem nabave i time da rat nije imao konkretno utjecanje na njihovo poslovanje budući da je tim zadužen za nabavu danima

pratio stanje i pojačavanje političkih događanja narudžbu su napravili netom prije službene objave da je rat počeo. Naručeni proizvodi iz Ukrajine, točnije iz okolice Kijeva stigli su im točno tri dana prije službenog početka rata, a do iduće narudžbe regija iz koje je dobavljač je bila oslobođena te su nastavili proizvodnju i isporuku svojih proizvoda. Bez obzira na loš utjecaj rata na ekonomiju i gospodarstvo dobavljači iz Ukrajine su čak i smanjili rok isporuke za pojedine proizvode sa prijašnjih 6-8 tjedana na 4 tjedna za proizvodnju i isporuku. Razlog tome je prekid izvoza na rusko tržište te veća orijentiranost ka zemljama EU.

## **6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O PLANIRANJU NABAVE U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

Ovo poglavlje diplomskog rada bazira se na empirijskom istraživanju o nabavi te planiranju nabave. Istraživanje je provedeno među zaposlenima u području nabave ili planiranju nabave te kao rezultat ima prihvaćanje ili negiranje hipoteza u radu.

### **6.1. Metode i uzorci anketnog istraživanja**

Istraživanje je napravljeno pomoću ankete, odnosno anketnog upitnika (prilog) koji je u potpunosti anonimna. Na početku ankete pojašnjeni su uvjeti za rješavanje iste, od kojih je najbitniji da anketu trebaju ispuniti samo osobe koje rade poslove vezane uz nabavu i planiranje nabave. Anketa se sastoji od ukupno petnaest pitanja, a sadržaj pitanja teorijski je obrađen u prvom dijelu rada. Većina pitanja, njih dvanaest, zatvorenog je tipa i ima mogućnost odabira jednog odgovora. Mogućnost odabira više odgovora ima dva pitanja, dok jedno pitanje ima mogućnost višestrukog odgovora kroz 8 stupaca. Za izradu anketnog upitnika korišten je Google Forms, a sadržaj anketnog upitnika je na hrvatskom jeziku.

Anketa je distribuirana do ispitanika putem e-maila, aplikacija za dopisivanje, društvenih mreža te osobnim putem. Anketni upitnik poslan je na više od 210 e-mail adresa, telefonskih brojeva te podijeljen na nekoliko društvenih mreža, a broj osoba koje su ga ispunile je 101.

Anketa je bila dostupna za ispunjavanje tijekom lipnja, srpnja i kolovoza 2023. godine, a uzorak ankete bile su osobe zaposlene na radnim mjestima povezanim s nabavom, a unutar područja Republike Hrvatske.

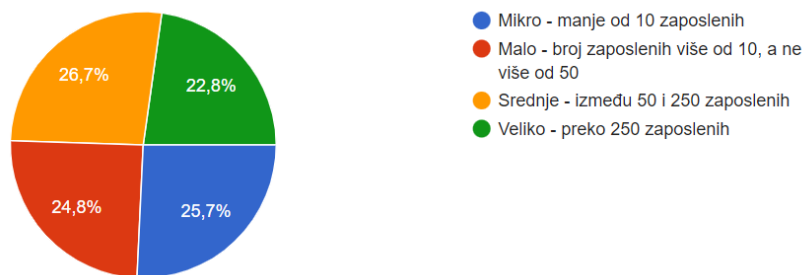
Prvi dio pitanja unutar ankete vezan je za poduzeće u kojemu je zaposlena osoba koja ispunjava anketu: veličina poduzeća, područje poslovanja, broj dobavljača. Nakon toga slijede pitanja vezana uz radno mjesto ispitanika, radno iskustvo ispitanika te radni staž na trenutnom radnom mjestu. Sljedeća kategorija pitanja vezana je uz poslovanje poduzeća u kojemu radi ispitanik: zemlje s kojima surađuju, vremenski period za koji se radi plan nabave, postotak zaliha najvažnijih materijala/proizvoda, reklamacije prema dobavljaču, zakonska regulativa vezana uz nabavu, rokovima plaćanja, poteškoće kod planiranja nabave te utjecaj situacija kao što je pandemija korona virusa. Na samom kraju ankete nalazi se pitanje gdje se od ispitanika traži da kronološki posloži redosljed planiranja aktivnosti nabave ovisno o radnom mjestu te poduzeću u kojemu radi. Kroz anketu izmjenjuju se nezavisne varijable (veličina poduzeća, radno

iskustvo, djelatnost poduzeća, broj dobavljača) i zavisne varijable (utjecaj izvanrednih situacija, vrijeme odgovora na reklamaciju, propisi i zakonske norme). Podaci dobiveni iz ankete statistički su obrađeni kroz program Excel. Gdje god je to bilo moguće korištene su pivot tablice s ciljem uređivanja većih grupa podataka te kako bi pokazale veze među podacima dobivenima u anketi.

## 6.2. Rezultati provedenog istraživanja

Statistička obrada rezultata provedenog istraživanja započinje nezavisnim varijablama, točnije pitanjem kojem segmentu pripada poduzeće u kojemu je zaposlena ili vlasnik osoba koja ispunjava anketu, a što prikazuje grafikon 1.

Grafikon 1. Grafički prikaz uzorka ispitanog u anketi prema segmentu poduzeća (n=101)



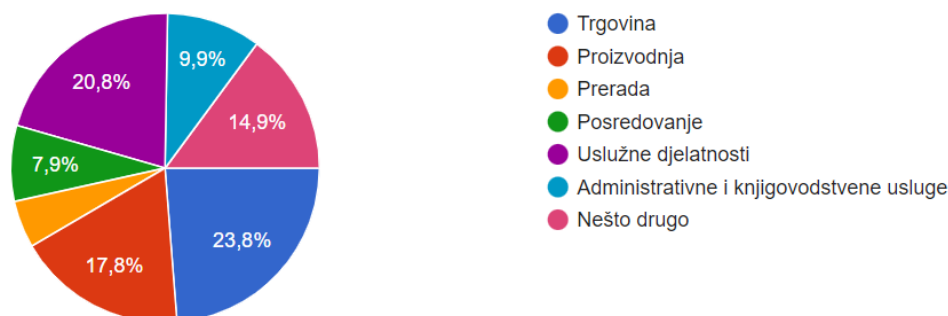
Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Iz grafikona 1 je vidljivo da nema velike razlike u postocima ovisno o tome kojemu segmentu prema veličini pripada poduzeće u kojemu je anketirana osoba zaposlena. Kronološki najzastupljenija su poduzeća koja pripadaju srednjem segmentu (26,7%), a slijede ih mikro (25,7%), malo (24,8%) i veliko poduzeće (22,8%).

Sljedeće pitanje vezano je uz broj dobavljača s kojima surađuje poduzeće. Najveći broj uzoraka surađuje s 5-15 dobavljača (39,6%). S maksimalno 5 dobavljača surađuje 24,8% ispitanika, a najmanje njih surađuje s 15-30 dobavljača (15,8%), dok s više od 30 dobavljača surađuje 19,8% poduzeća čiji su djelatnici sudjelovali u anketnom istraživanju.



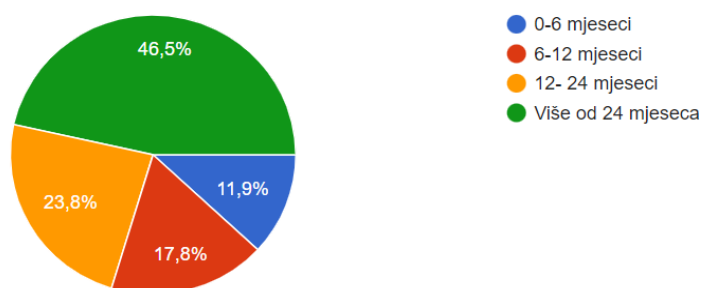
Grafikon 2. Struktura ispitanog uzorka prema području djelovanja poduzeća (n=101)



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Struktura uzorka prema području djelovanja pokazuje da se najviše ispitanih poduzeća bavi trgovinom (23,8%), dok kronološki od veće do najmanje zastupljenosti u poslovanju slijede: uslužne djelatnosti (20,8%), proizvodnja (17,8%), administrativne i knjigovodstvene usluge (9,9%), usluge posredovanja u trgovini i slično (7,9%). Uslugama prerade hrane, materijala i slično bavi se 5% ispitanih poduzeća dok se nekim drugim zanimanjima koja nisu navedena bavi 14,9% ispitanih poduzeća. Svi ispitanici rade u poduzećima koja imaju sjedište isključivo u Republici Hrvatskoj, dok svoje proizvode i usluge distribuiraju i izvan granica Republike Hrvatske.

Grafikon 3. Struktura ispitanog uzorka prema broju mjeseci na trenutnom radnom mjestu (n=101)

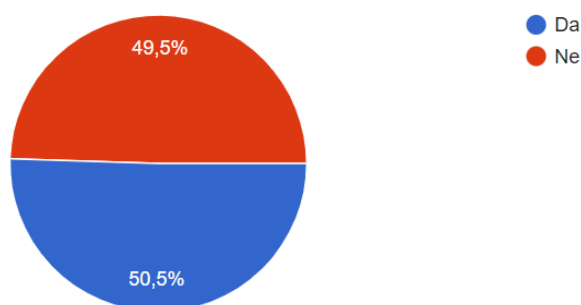


Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Jasno je vidljivo da gotovo pola ispitanika radi više od 24 mjeseca na trenutnom radnom mjestu i to čak 46,5% njih. Najmanji broj uzoraka je nov na svom radnom mjestu (11,9%). Podjednaka je količina ispitanika koji na svom trenutnom radnom mjestu rade od pola godine do godinu

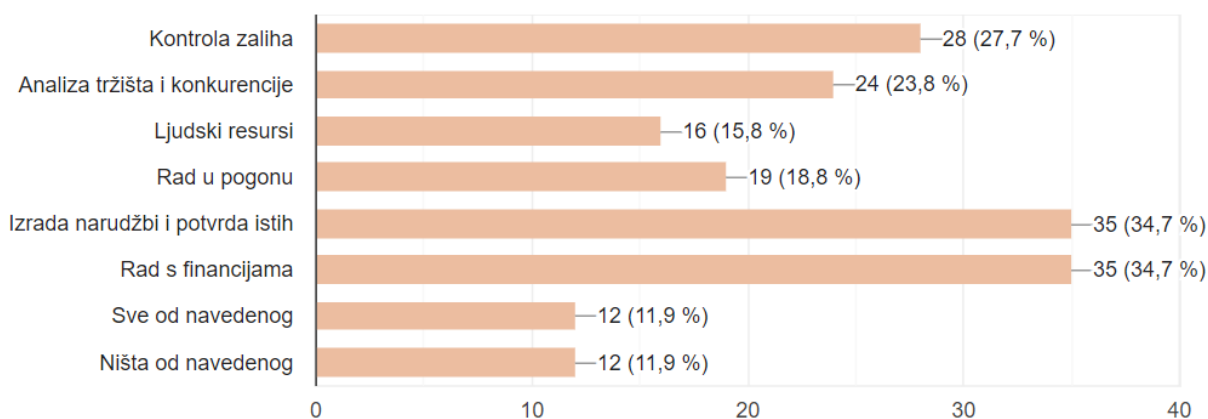
(17,8%) te više od jedne, a manje od dvije godine 23,8% ispitanika. Na grafikon 3 nadovezuje se grafikon 4 kojim je prikazana struktura uzorka dobivenog anketnim ispitivanjem koja govori o radnom iskustvu s planiranjem nabave prije zapošljavanja na trenutnom radnom mjestu. Dobiveni rezultati pokazuju gotovo podjednak omjer ispitanika koji su imali iskustva s nabavom i planiranjem nabave (50,5%) kao i onih koji nisu imali iskustva s nabavom i planiranjem nabave prije dolaska na trenutno radno mjesto (49,5%).

Grafikon 4. Strukturni prikaz ispitnog uzorka prema radnom iskustvu s nabavom i planiranjem nabave



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Grafikon 5. Strukturni prikaz ispitnog uzorka prema načinu sudjelovanja u planiranju nabave na radnom mjestu ispitanika (n=101)

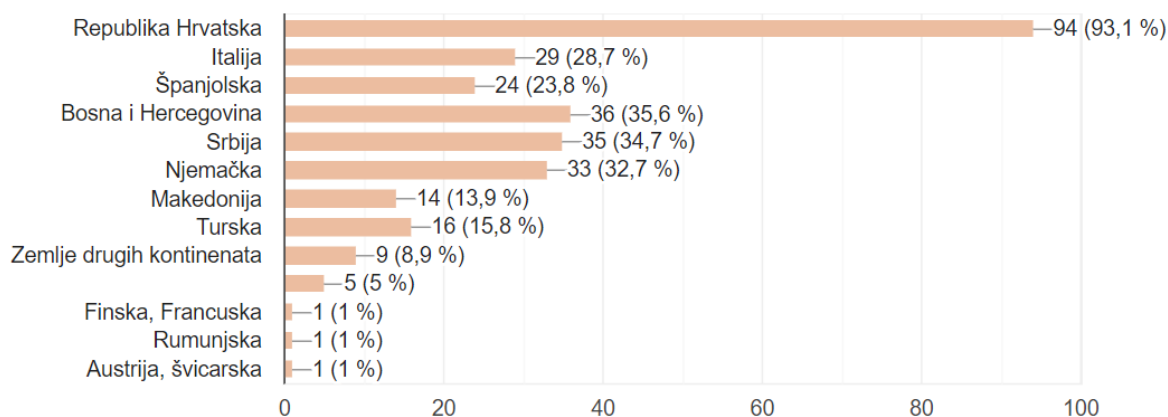


Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Grafikon 5. pokazuje da unutar ispitnog uzorka jednak broj ispitanika, njih 34,7% radi s financijama ili na izradi i potvrdi narudžbi. Kontrolu zaliha prije planiranja nabave radi 27,7% ispitanika, analizu tržišta i konkurencije 23,8% anketiranih osoba. U pogonu radi 18,8%, a

unutar ljudskih resursa 15,8% ispitanika. Zanimljivo je da također jednak broj ispitanika radi sve od navedenog (11,9%) ili ne radi ništa od navedenog (11,9%).

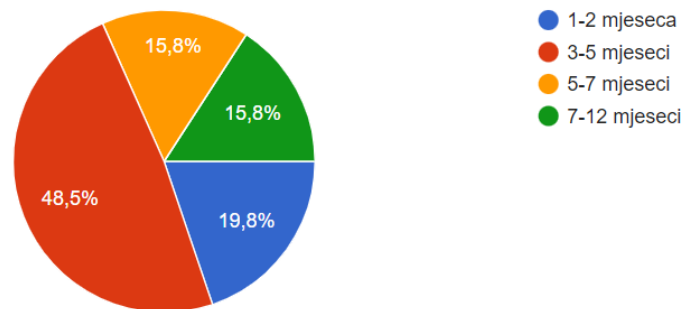
Grafikon 6. Struktura anketnog uzorka prema zemlji iz koje dolaze dobavljači s kojima poduzeće surađuje (n=101)



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Kod ovog pitanja ispitanik je mogao označiti više odgovora, a kako je vidljivo i iz grafikona 6 čak 93,1% ispitanika je označilo da surađuju s dobavljačima s područja Republike Hrvatske. Dobavljači s područja Bosne i Hercegovine čine 35,6%, a slijede ih dobavljači iz Srbije sa 34,7%, budući da je tako velik broj dobavljača s područja za koje vrijede pravila zemalja koje nisu članice Europske Unije zanimljiv će biti prikaz zadovoljstva carinskom procedurom. Od zemalja članica Europske Unije dobavljači s područja Njemačke predvode sa 32,7%, a slijede ih Italija (28,7%) i Španjolska (23,8%). Nezanemariv dio čine i dobavljači s područja Turske (15,8%), Makedonije (13,9%) i dobavljači iz zemalja s nekog drugog kontinenta ( 8,9%). Najmanje su zastupljeni dobavljači iz Francuske (1%), Finske (1%), Rumunjske (1%), Austrije (1%) i Švicarske (1%).

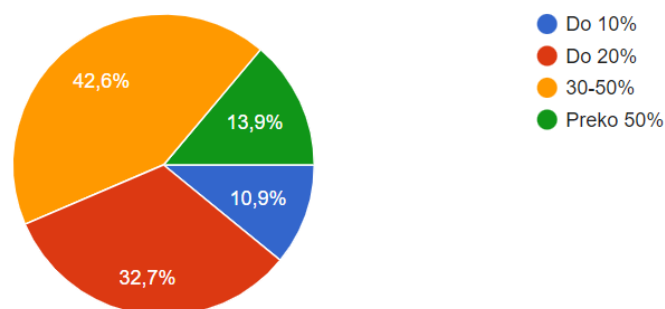
Grafikon 7. Struktura anketnog uzorka prema vremenskom periodu za koji se radi plan nabave (n=101)



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Kod pitanja čiji su rezultati prikazani grafikonom 7 bitno je naglasiti da se ispitanici odnose na proizvode/materijale koji imaju rok trajanja minimalno godinu dana. Najveći broj ispitanika za takve proizvode radi plan nabave koji pokriva period 3-5 mjeseci (48,5%). Za period jednog do dva mjeseca 19,8% ispitanika radi plan nabave dok 15,8% ispitanika radi plan nabave za pet do sedam mjeseci isto kao i za period sedam do dvanaest mjeseci.

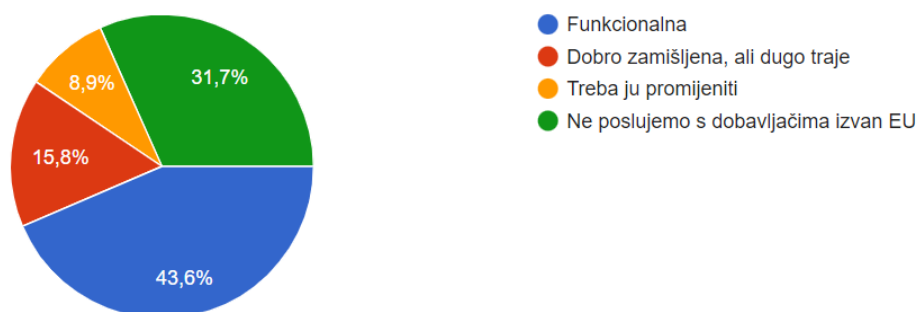
Grafikon 8. Slikovni prikaz ispitanog uzorka na temelju postotka zaliha za proizvode koji imaju najveći obrtaj zaliha



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Prema grafičkom prikazu postotka stanja zaliha za proizvode koji imaju najveći obrtaj zaliha vidljivo je da 42,6% ispitanika redovito na stanju zaliha ima 30-50% takvih proizvoda cijelo vrijeme. Do 20% proizvoda na stanju ima čak 32,7% ispitanika, a najmanje ispitanika je označilo da ima preko 50% proizvoda na stanju – njih 13,9% ispitanika te 10,9% ispitanika da na stanju ima do 10% proizvoda.

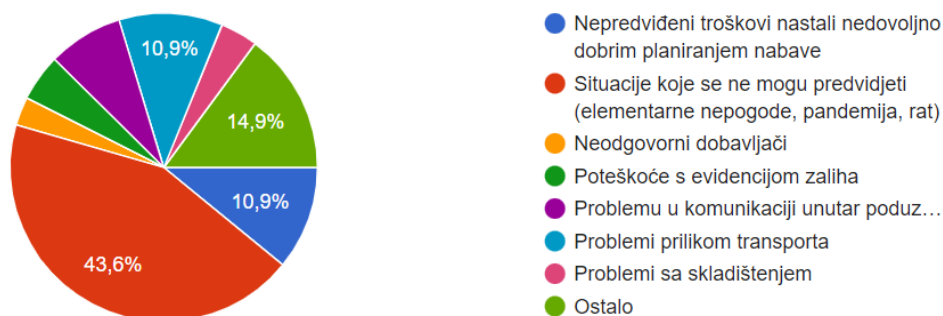
Grafikon 9. Struktura ispitanog uzorka prema zadovoljstvu carinskom procedurom (n=101)



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Iz grafikona se da pročitati da je najveći broj ispitanika, njih 43,6% zadovoljno te smatra da je trenutna carinska procedura za zemlje koje nisu članice Europske Unije zadovoljavajuća i funkcionalna. Iz ovog prikaza također je jasno vidljivo da velik broj ispitanika posluje sa dobavljačima unutar područja Republike Hrvatske ili drugih zemalja koje su članice Europske Unije – 31,7%. Najmanje ispitanika smatra da treba promijeniti trenutnu carinsku proceduru (8,9%) dok ih 15,8% smatra da je trenutna carinska procedura dobro zamišljena, ali da dugo traje te da treba nešto napraviti po tom pitanju. Uz ovaj grafikon nadovezuje se i pitanje o trajanju roka za reklamacije prema dobavljačima, što ovisi i o tome s kojeg je područja dobavljač. Najčešći odgovor ispitanika bio je da nemaju čestih reklamacija i to čak 39,6%, dva do tri tjedna na rješavanje reklamacije čeka 37,6% ispitanika, dok 17,8% ispitanika označava da unutar tjedan dana imaju rješenje svoje reklamacije. Više od tri tjedna na rješavanje reklamacije čeka samo 5% ispitanika što je veoma dobar rezultat i pokazatelj važnosti ispitanika u očima dobavljača.

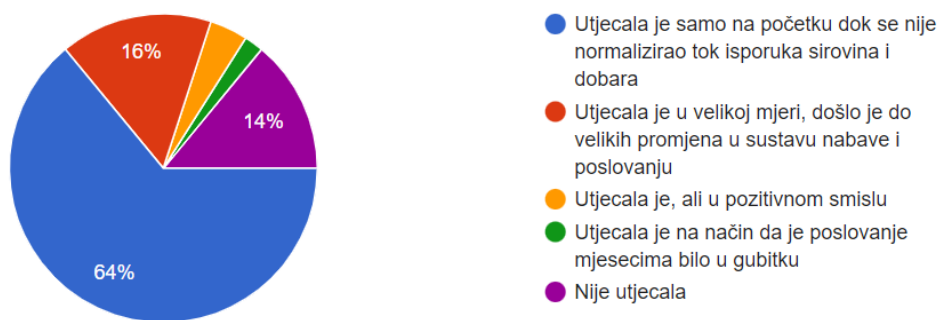
Grafikon 10. Strukturni prikaz izazova s kojima se ispitanik najčešće susreće u procesu planiranja nabave



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Visoki postotak (43,6%) ispitanika označilo je da se najviše izazova u procesu nabave događa zbog situacija koje se ne mogu planirati i predvidjeti (elementarne nepogode, pandemija, rat i slično). Odgovor ostalo označilo je 14,9% ispitanika budući da među ponuđenim odgovorima nisu pronašli razlog svojih problema s nabavom. Isti broj ispitanika (10,9%) označava da im nepredviđene troškove stvara nedovoljno dobro planiranje nabave kao i problemi koji nastanu u transportu. Probleme u komunikaciji unutar poduzeća kao veliki problem u procesu nabave ima 7,9% ispitanika, a poteškoće s evidencijom zaliha 5% osoba koje su ispunile anketu. Problemi sa skladištenjem na predzadnjem su mjestu sa 4% odgovora dok posljednje mjesto s 3% čine neodgovorni dobavljači.

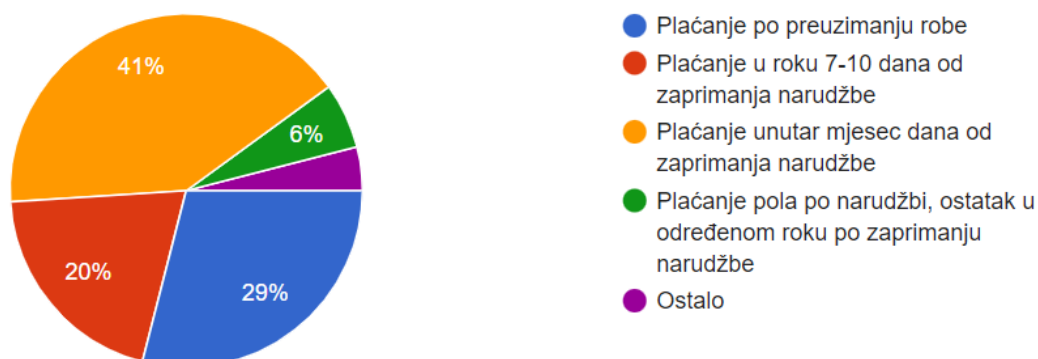
Grafikon 11. Strukturni prikaz odgovora na pitanje o nabavi za vrijeme pandemije korona virusa (n=101)



Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Od ukupno 101 ispitanika njih 64% označilo je odgovor da je korona virus utjecao na poslovanje poduzeća samo u početku dok se nije normalizirao tok isporuke sirovine i dobara. Kronološki od većeg prema manjem slijedi odgovor da je korona utjecala u velikoj mjeri i da je došlo do velikih promjena u sustavu nabave i samom poslovanju (16%), a na 4% ispitanika pandemija korona virusa utjecala je u pozitivnom smislu. Poslovanje u gubitku kao posljedica iste označilo je 2% anketiranih osoba.

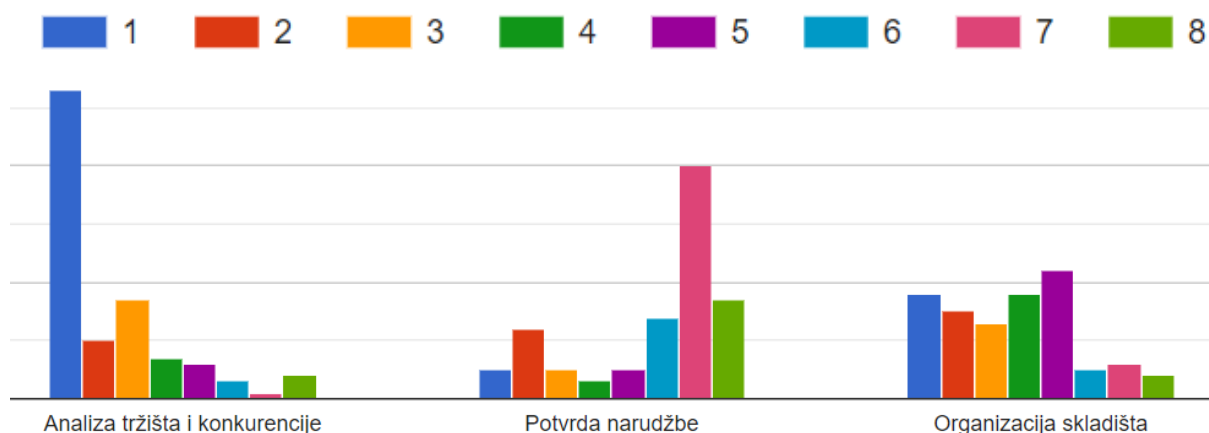
Grafikon 12. Strukturni prikaz roka plaćanja dobavljačima prema odgovorima u anketnom istraživanju (n=101)

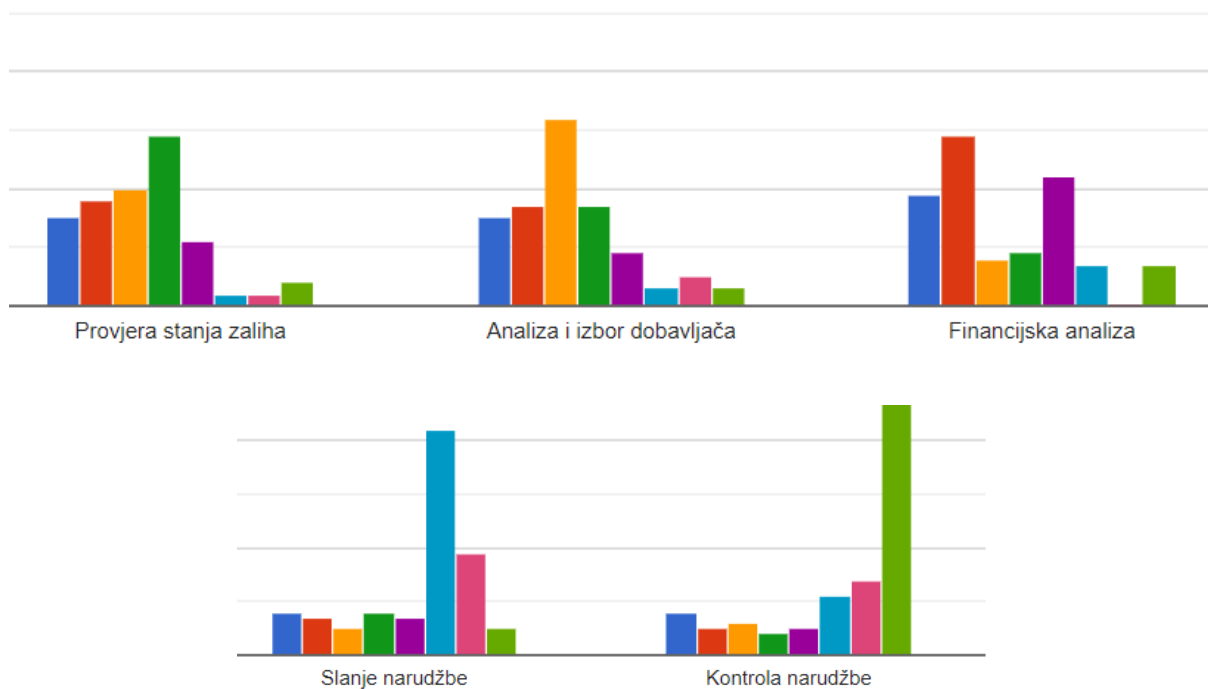


Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Većina ispitanika obveze prema dobavljačima unutar poduzeća u kojemu radi plaća u roku mjesec dana od zaprimanja narudžbe (41%). Plaćanje po preuzimanju robe preferira također visoki udio ispitanika, njih 29%. U roku 7 – 10 dana od zaprimanja narudžbe plaća 20% ispitanika, dok 6% ispitanika plaća pola iznosa po potvrdi narudžbe, a drugu polovicu u roku koji je dogovoren s dobavljačem, a nakon preuzimanja narudžbe. Odgovor ostalo označilo je 4% ispitanika.

Grafikon 13. Strukturni prikaz redoslijeda planiranja nabave u poduzeću ispitanika prema kronološkom redoslijedu koji je označio ispitanik, prema kronološkom redoslijedu 1. do 8.koraka (1 – početak procesa planiranja, 8 – završetak procesa planiranja nabave), (n=101)





Izvor: anketno istraživanje provedeno od strane autora rada

Analiza tržišta i konkurencije – najveći broj ispitanika (53) označio je ovaj odgovor kao prvi korak u procesu planiranja nabave, na drugo mjesto stavilo ga je 10 ispitanika, na treće mjesto 17 ispitanika, na četvrto mjesto 7 ispitanika, na peto mjesto 6 ispitanika, na šesto mjesto 3 ispitanika, na sedmo mjesto 1 ispitanik i na posljednje mjesto 4 ispitanika.

Potvrda narudžbe - kao prvi korak u procesu planiranja nabave 5 ispitanika, na drugo mjesto stavilo ga je 12 ispitanika, na treće mjesto 5 ispitanika, na četvrto mjesto 3 ispitanika, na peto mjesto 5 ispitanika, na šesto mjesto 14 ispitanika, na sedmo mjesto 40 ispitanika i na posljednje mjesto 17 ispitanika.

Organizacija skladišta – na prvo mjesto 18 ispitanika, na drugo mjesto 15 ispitanika, na treće mjesto 13 ispitanika, na četvrto mjesto 18 ispitanika, na peto mjesto 22 ispitanika, na šesto mjesto 5 ispitanika, na sedmo mjesto 6 ispitanika i na posljednje mjesto 4 ispitanika.

Provjera stanja zaliha – kao početak procesa nabave označilo je 15 ispitanika, na drugo mjesto 18 ispitanika, na treće mjesto 20 ispitanika, na četvrto mjesto 29 ispitanika, na peto mjesto 11 ispitanika, na šesto mjesto 2 ispitanika, na sedmo mjesto 2 ispitanika i 4 ispitanika kao posljednji korak u procesu nabave.



Analiza i izbor dobavljača – 15 ispitanika označilo je kao početnu točku u procesu nabave, 17 ispitanika odabralo je kao drugi korak, 32 ispitanika kao treći korak, 17 ispitanika kao četvrti korak, 9 ispitanika kao peti korak, 3 ispitanika kao šesti korak, 5 ispitanika kao šesti korak i 3 ispitanika kao posljednji korak.

Financijska analiza – kao prvi korak 19 ispitanika, na drugo mjesto 29 ispitanika, treće mjesto 8 ispitanika, četvrto mjesto 9 ispitanika, peto mjesto 22 ispitanika, šesto mjesto 7 ispitanika, na osmo mjesto u procesu nabave niti jedan ispitanik nije označio financijsku analizu i kao posljednji korak u planiranju nabave 7 ispitanika.

Slanje narudžbe – 8 ispitanika označava ovaj odgovor kao početak planiranja nabave, 7 ispitanika kao drugi korak, 5 ispitanika kao treći korak, 8 ispitanika kao korak četiri, 7 ispitanika kao peti korak, 42 ispitanika kao šesti korak, 19 ispitanika kao sedmi korak i 5 ispitanika kao završni dio planiranja nabave.

Kontrola narudžbe – kao početnu točku planiranja označava 8 ispitanika, na drugo mjesto 5 ispitanika, na treće mjesto 6 ispitanika, na četvrto mjesto 4 ispitanika, na peto mjesto 5 ispitanika, na šesto mjesto 11 ispitanika, na sedmo mjesto 14 ispitanika i kao finalni korak u procesu nabave 48 ispitanika.

### **6.3. Analiza rezultata dobivenih anketnim istraživanjem te usporedba s podacima poduzeća TNB d.o.o.**

TNB d.o.o. po strukturi broja zaposlenih pripada u mikro poduzeća (manje od 10 zaposlenih), upravo taj segment poduzeća je po zastupljenosti na drugom mjestu u rezultatima ankete. Budući da je anketu ispunio velik broj ispitanika (ukupno 101) zanimljiva je činjenica da je podjednaka zastupljenost svih veličina poduzeća. Razlike među postotcima su veoma male, unutar manje od 4 posto (3,9%) između najvećeg i najmanjeg postotka. Uzmemo li u obzir taj podatak zanimljiva je činjenica da većina ispitanika i njihovih poduzeća surađuje s 5-15 dobavljača i to čak visokih 39,6%. Ovaj podatak potvrđuje činjenicu da je najbolje imati svoj krug dobavljača koji nije niti premalen niti prevelik. Kada poduzeće posluje s manje od 5 dobavljača postoji veći rizik za probleme s nabavom, pogotovo ako imamo po jednog dobavljača za svaki segment poslovanja. Smatram da do 15 dobavljača nije preveliki broj dobavljača, i dalje se može kvalitetno surađivati s njima bez zaostataka i kašnjenja informacija i robe, a opet veće su mogućnosti ukoliko kod jednog dobavljača dođe do neočekivanih

poteškoća imamo drugoga koji može uskočiti svojim proizvodima. Uz to, poduzeće ima prostora za pregovore oko troškova budući da ima veći izbor, a provjerene informacije. TNB d.o.o. ovdje malo iskače budući da surađuju s preko 30 različitih dobavljača, ali to opravdavaju time da kod nekih imaju samo jednu ili dvije narudžbe godišnje ovisno o uvjetima poslovanja, dok aktivno i redovito surađuju s otprilike 20 dobavljača budući da rade na širenju asortimana.

Prema području djelovanja najviše anketiranih osoba dolazi s područja trgovine tako da i ovdje postoji velika sličnost s promatranim poduzećem TNB d.o.o. koje se bavi također trgovinom. Najmanje anketa je ispunjeno od strane osoba koje rade u preradi, čime se dolazi do zaključka da je proces nabave ondje jednostavniji te nema složenu proceduru kao recimo u trgovini. Mnogo je lakše skladištiti i zaprimiti materijale i proizvode koji tek idu u proces promjene i oblikovanja nego finalne proizvode koji obično imaju kraći rok upotrebe te već definiran oblik i svojstva.

Najviše anketiranih radi unutar istog poduzeća više od 24 mjeseca (njih 46,5%) što znači da su anketu ispunjavale većinom osobe koje doista imaju znanja i iskustva u procesu nabave i planiranju nabave. Ista je situacija s zaposlenima unutar promatranog poduzeća gdje je rastao broj zaposlenih isključivo u djelu zaprimanja i slanja robe/ materijala, dok se struktura osoba odgovornih za planiranje nabave i praćenje zaliha nije mijenjala unazad tri godine. Što se tiče iskustva u planiranju nabave, 50,5% anketiranih je označilo da je imalo radnog iskustva u istim ili sličnim poslovima, dok preostalih 49,5% nije imalo. Budući da je većina anketiranih na svojim radnim mjestima više od 24 mjeseca može se zaključiti da su zadovoljni na trenutnoj radnoj poziciji te da su zadovoljili potrebe poslodavca stjecanjem iskustva na trenutnom radnom mjestu ukoliko ga ranije nisu imali. Pregledom opisa radnog mjesta anketu predvode osobe koje rade s financijama te osobe odgovorne za izradu i potvrdu narudžbi. Postotci nisu mali niti za jedno od navedenih radnih mjesta, što ostavlja dojam da su anketu ispunjavali doista raznoliki krugovi ljudi. Među ponuđenim zadacima su kontrola zaliha, analiza tržišta i konkurencije, ljudski resursi, rad u pogonu te mogućnost odabira odgovora koji označava sve ponuđene odgovore, a isti je odabralo 11,9% ispitanika. Ovime je potvrđeno da su rezultati ankete vjerodostojni te kompetentni za ozbiljnije usporedbe i analize. Pitanje vezano uz matičnu zemlju dobavljača daje zaključak da većina anketiranih (93,1%) cijeni i poštuje domaće dobavljače te na taj način pomažu i rast gospodarstva države te podupiru te iste dobavljače da opstanu na tržištu te ravnopravno konkuriraju drugim dobavljačima koji dolaze izvan Republike Hrvatske. TNB d.o.o. također nastoji kupovati što više proizvoda domaće kvalitete te na taj način sudjeluju u uspješnom gospodarskom lancu naše zemlje. Od ostalih zemalja najviše se

robe/materijala uvozi iz Bosne i Hercegovine, Srbije, Italije i Njemačke, dok su manje zastupljene Turska, Makedonija, Finska, Francuska i ostali.

Prema rezultatima ankete plan zaliha pravi se navise za 3-5 mjeseci što je također pozitivno, pogotovo nakon poteškoća do kojih je došlo zbog pandemije korona virusa. TNB d.o.o. plan nabave pravi za 10-12 mjeseci unaprijed budući da imaju dobavljače iz dalekih zemalja od kojih naručuju jednom ili dva puta godišnje. Period 3-5- mjeseci predstavlja i teorijski savršen period za planiranje nabave i zaliha budući da je relativno kratak ukoliko postoje ograničenja za rok trajanja predmeta nabave, a s druge strane osobe odgovorne za nabavu stignu reagirati ukoliko dođe do poteškoća s nabavom ili stanjem zaliha.

Kako je ranije napisano budući da većina anketiranih posluje najviše s dobavljačima iz Republike Hrvatske, 31,7% ispitanih uzoraka označilo je da ne poslije s dobavljačima izvan EU, dok najveći dio ispitanika (43%) označava trenutne carinske procedure funkcionalnima. Isto to potvrđeno je odlaskom u poduzeće TNB d.o.o. baš u danu kada im je dolazila pošiljka robe iz Bosne i Hercegovine. Budući da dobavljač nije s područja koje obuhvaća zemlje Europske Unije potrebno je robu ocariniti. Odmah po odlasku naručene robe poduzeće kupac zaprima potvrdu o količini i nazivu robe koja dolazi prema narudžbi te isto priprema za prolazak carinske obrade. Po ulasku u zemlju roba zajedno s originalnim dokumentima, koji ju prate tijekom cijelog puta, odlazi do nadležne carinske ispostave gdje se sve provjerava te ukoliko je sve napravljeno po propisima narudžba može do krajnjeg odredišta te dalje po planiranom. Praksa plaćanja naručene robe kod ispitanih uzoraka u najvećem je postotku (41%) unutar mjesec dana od zaprimanja narudžbe što je pozitivno, poduzeća mogu poslovati i imaju šansu zaraditi novac te tek onda platiti svoje obveze. Visok je postotak ispitanika koji plaćaju robu odmah po preuzimanju i to čak 29%. TNB d.o.o. također pripada u tih 29% jer većinu svojih narudžbi plaćaju odmah kako bi po evidenciji kupljene robe znali s kojim sredstvima raspoložu nakon što podmire obveze te ih nastoje uvijek iskoristiti za povećanje asortimana ili zapošljavanje dodatnih djelatnika.

Ono s čime se anketirane osobe najčešće susreću kod planiranja nabave i što im predstavlja najveće izazove su neplanirane situacije poput elementarnih nepogoda, rata u Ukrajini, korona virus i slično. Voditeljica nabave u TNB d.o.o., gospođa Mirta, naglašava kako su upravo zahvaljujući dobrom planiranju te praćenju zaliha gotovo bezbolno prošli kroz proces prilagodbe za vrijeme trajanja pandemije korona virusom, pogotovo na samom početku. Smatra da je tome doprinosilo to što se većina ljudi tada bojala za vlastito zdravlje i zdravlje bližnjih te je općenito na tjedan do dva stalo naručivanje njihovih proizvoda jer je ljudima tada najmanje

bitno bilo adaptirati ili graditi objekte. Kako se situacija smirivala narudžbe su im rasle, čak su imali više narudžbi nego u vrijeme kada se radilo bez poteškoća budući da su ljudi bili zatvoreni u svojim domovima te su odlučili iskoristiti vrijeme koje imaju za uređenje i radove koje su prije toga odgađali mjesecima pa i godinama. Opet se stvara naglasak na odlično koordiniranje zaliha čemu u prilog ide to da i za vrijeme kada su kasnili kontejneri s robom oni su imali apsolutno sve artikle dostupne i na stanju zaliha. Najgore je bilo što se sa sljedećim pošiljkama cijena drastično mijenjala, pogotovo cijena građevinskog materijala i to na više. Slična je situacija bila s početkom rata u Ukrajini, kamioni s robom iz Ukrajine stigli su im točno dan dva prije početka rata. Naručene količine bile su velike i dostatne za više od pola godine neometane isporuke daljnjim kupcima, a budući da je došlo do povlačenja njihova dobavljača s ruskog područja brže su odgovarali na narudžbe iz ostalog dijela Europe. Podatke dobivene u TNB d.o.o potvrđuju i odgovori ispitanika u anketi na pitanje o nabavi za vrijeme pandemije korona virusom. Više od pola ispitanika, točnije njih 64% odgovorilo je da je pandemija korona virusom utjecala na nabavu samo u početku, dok se nije normalizirao tok isporuke sirovina i dobara. Manji dio ispitanika, 16% označio je odgovor da je došlo do velikih promjena u procesu nabave i samom poslovanju, ali su se uspjeli prilagoditi i opstati na tržištu. S obzirom na opću zbunjenost i neizvjesnost koja je došla s koronom pozitivno je mali postotak poduzeća koja su imala gubitke u poslovanju kroz više mjeseci ili su morali zatvoriti svoje poslovanje, i to 2% od ukupnog broja ispitanih uzoraka.

Zadnje pitanje u anketi postavljeno je na način da je svatko tko je ispunjavao anketu mogao označiti korake u planiranju nabave onako kako to smatra idealnim, onako kako to čini na svom radnom mjestu, onako kako je naučio ili jednostavno onako kako je mislio u tom trenutku.

Prema rezultatima ankete idealan proces nabave ide prema sljedećem poretku (radi lakšeg snalaženja i shvaćanja pratiti prema grafikonima):

1. Analiza tržišta i konkurencije – 53 od 101 odgovora
2. Financijska analiza – 29 od 101 odgovora
3. Analiza i izbor dobavljača – 32 od 101 odgovora
4. Provjera stanja zaliha – 29 od 101 odgovora
5. Organizacija skladišta – 22 od 101 odgovora
6. Slanje narudžbe – 42 od 101 odgovora
7. Potvrda narudžbe – 40 od 101 odgovora
8. Kontrola narudžbe – 48 od 101 odgovora.

Teoretski različita su tumačenja i mišljenja na koji način zapravo nabava počinje. Jedni smatraju da je bitno da prvo postoji potreba za nabavom, dok drugi smatraju da treba redovito pratiti stanje i situaciju na tržištu te prema tome oblikovati potrebe, bilo osobne ili poslove. Nisu rijetka mišljenja niti da prvo treba osigurati financijska sredstva te nakon toga razmišljati o predmetu nabave. Ono s čime se slaže teorija, a potvrđeno je i rezultatima anketnog istraživanja u svrhu pisanja ovog diplomskog rada to su zadnja tri koraka kod proces nabave. Bez obzira radi li se prvo financijska analiza, analiza stanja zaliha, analiza tržišta i dobavljača ili pak organizacija skladišta i trenutnih zaliha ono što je najbitnije je sastaviti narudžbu koja odgovara na sva ranija pitanja, na temelju provjerenih informacija i potreba, prateći aktualnosti i kretanje tržišta, potvrditi tu istu narudžbu kada dobavljač pošalje uvjete isporuke iste te prekontrolirati narudžbu po primitku kako bi se na vrijeme moglo reagirati i reklamirati ukoliko ima potrebe za tim.

## 7. ZAKLJUČAK

Ne postoji osoba koja se u svom životu nije susrela s nabavom i procesom nabave. Kupovali za svoje osobne potrebe ili za potrebe poslovanja radimo plan nabave. Nabava se može definirati kao djelatnost koja obuhvaća cjelokupni proces - istraživanje, potrebu, analizu, odluku te skladištenje određenog proizvoda ili materijala. Cilj i svrha nabave su pronaći najoptimalnije rješenje zadovoljavanja naših ili potreba kupaca uz što manje troškove, odgovarajuće kvalitete te isporučeno točno na vrijeme.

Operativni poslovi nabave su: zaprimanje naloga za nabavu, proučavanje tržišta i konkurencije koja je prisutna na tržištu nabave, pronalazak te odabir dobavljača, slanje narudžbe, provjera pošiljke, moguće reklamacije te plaćanje i evidencija nabave. Kako bi se izbjegli neplanirani troškovi i neugodne situacije nabavu je potrebno dobro isplanirati uzimajući u obzir sve potencijalne poteškoće.

Planiranjem nabave prikupljaju se podaci kojima se definira veličina potrebe za određenim materijalima ili proizvodima. Kvalitetnim planiranjem smatra se korištenje određene strategije koja će pomoću prikupljenih i obrađenih podataka za rezultat imati kvalitetnu analizu potrebe nabave te istraživanje samog tržišta. Koraci planiranja nabave razlikuju se od subjekta do subjekta, ovisno o potrebama i ciljevima. Hoće li nabava započeti analizom tržišta, financijskom analizom, pregledom zaliha ili na neki drugi način manje je bitno. Najvažnije je ne izostaviti niti jedan od tih koraka te pomoću njih doći do tri završna koraka u sustavu nabave: slanje narudžbe, potvrda narudžbe te kontrola pristigle narudžbe. Anketno istraživanje pokazalo je da su poduzeća vjerna manjem broju dobavljača s kojima razvijaju dugoročne odnose na obostranu korist te za to koriste razne benefite – veći rok za plaćanje računa, sigurnost isporuke, brzu i efikasnu reklamaciju ukoliko do nje dođe i slično.

Nedavne situacije s pandemijom korona virusa te ratom u Ukrajini pokazale su snagu i moć tržišta te bitnost brze prilagodbe na svaku moguću situaciju kao i važnost dobre procjene i planiranja nabave.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Ferišak, V. (2002.) Nabava, politika – strategija – organizacija – management. Zagreb: Grafos d.o.o. Zagreb
2. Ivaković, Č.; Stanković, R.; Šafran, M. (2010.) Špedicija i logistički procesi. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti
3. Osmanagić Bedenik, N. (2002.) Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga
4. Robert Jacobs, E., Chase Richard, B. (2018.) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Segetlija, Z. (2006.) Trgovinsko poslovanje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
6. Segetlija, Z. (2008.) Uvod u poslovnu logistiku. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
7. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
8. Žibret, B. (2007.) Strateška nabava – put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Zagreb: Mate d.o.o.

### Online pristup:

1. Budić, H. (2021.) Nabavno poslovanje, pristupljeno 29.08.2023., [https://www.vup.hr/\\_data/files/13030410419823.pdf](https://www.vup.hr/_data/files/13030410419823.pdf)
2. Cikač, N. (2023.) Planiranje nabave, Cronata blog, citirano: 17.08.2023., <https://www.cronata.hr/blog/planiranje-nabave/>
3. Dujak, D, Mesarić, J. (2013): Upravljanje opskrbnim lancem. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, pristupljeno 7.7.2023., [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/1\\_Uvod-u-SCM.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/1_Uvod-u-SCM.pdf)
4. Erceg, A. (2020.): Sourcing i usluge kupcima, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, pristupljeno 05.07.2023. <http://www.efos.unios.hr/sourcing-i-upravljanje-kupcima/wp-content/uploads/sites/499/2020/03/3.-Ciljevi-i-zna%C4%8Denje-nabave.pdf>
5. Krpan, Lj., Varga, D., i Maršanić, R. (2015.) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, *Tehnički glasnik*, 9(3), str. 327-336. Datum pristupa: 05.07.2023., <https://hrcak.srce.hr/146256>
6. Marić Cvijetinović, J. (2023.) Stručnjak za nabavu, pristupljeno 20.08.2023., <https://mapaznanja.hr/seminar/strucnjak-za-nabavu-2/>

7. Mrvica Mađarac, S. (2023.) Nabavno poslovanje, pristupljeno 29.08.2023. [https://www.vevu.hr/wp-content/uploads/2023/03/Nabavno-poslovanje\\_prirucnik.pdf](https://www.vevu.hr/wp-content/uploads/2023/03/Nabavno-poslovanje_prirucnik.pdf)
8. Očko, J. (2009.) Operativno planiranje prodaje, Računovodstvo, revizija i financije, pristupljeno 28.08.2023., <https://www.rrif.hr/clanak-12210/>
9. Perčević, H. (ur.) (2012.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, pristupljeno 1.6.2023., <https://www.bib.irb.hr/784416>
10. TNB d.o.o. službena stranica, pristupljeno 7.8.2023, <https://www.tnb.hr/>
11. Vetengl, M. (2021). 'Operativno planiranje nabave : Završni rad', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 05.07.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:646733>

## **Popis tablica**

Tablica 1 – Kriteriji razlikovanja ciljeva

## **Popis slika**

Slika 1 – Ciljevi funkcije nabave

Slika 2 – Operativni ciljevi nabave

Slika 3 – Elementi nabavnog marketing miksa

Slika 4- Faze opskrbnog lanca

Slika 5 - Potvrda narudžbe poduzeću TNB d.o.o. Osijek od strane dobavljača unutar EU (Mađarska)

Slika 6 - Detalji narudžbe koje je dobavljač poslao TNB d-o.o. bitni zbog transporta i skladištenja

Slika 7 - Potvrda narudžbe za poduzeće TNB d.o.o. Osijek od strane ukrajinskog dobavljača

Slika 8 - Zaključak narudžbe za poduzeće TNB d.o.o. Osijek od strane ukrajinskog dobavljača



## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Grafički prikaz uzorka ispitanog u anketi prema segmentu poduzeća (n=101)

Grafikon 2. Struktura ispitanog uzorka prema području djelovanja poduzeća (n=101)

Grafikon 3. Struktura ispitanog uzorka prema broju mjeseci na trenutnom radnom mjestu (n=101)

Grafikon 4. Strukturni prikaz ispitanog uzorka prema radnom iskustvu s nabavom i planiranjem nabave

Grafikon 5. Strukturni prikaz ispitnog uzorka prema načinu sudjelovanja u planiranju nabave na radnom mjestu ispitanika (n=101)

Grafikon 6. Struktura anketnog uzorka prema zemlji iz koje dolaze dobavljači s kojima poduzeće surađuje (n=101)

Grafikon 7. Struktura anketnog uzorka prema vremenskom periodu za koji se radi plan nabave (n=101)

Grafikon 8. Slikovni prikaz ispitanog uzorka na temelju postotka zaliha za proizvode koji imaju najveći obrtaj zaliha

Grafikon 9. Struktura ispitanog uzorka prema zadovoljstvu carinskom procedurom (n=101)

Grafikon 10. Strukturni prikaz izazova s kojima se ispitanik najčešće susreće u procesu planiranja nabave

Grafikon 11. Strukturni prikaz odgovora na pitanje o nabavi za vrijeme pandemije korona virusa (n=101)

Grafikon 12. Strukturni prikaz roka plaćanja dobavljačima prema odgovorima u anketnom istraživanju (n=101)

Grafikon 13. Strukturni prikaz redoslijeda planiranja nabave u poduzeću ispitanika prema kronološkom redoslijedu koji je označio ispitanik, prema kronološkom redoslijedu 1. do 8.koraka (1 – početak procesa planiranja, 8 – završetak procesa planiranja nabave), (n=101)

## Prilozi

### 1. Anketni upitnik

Detalji ankete:

Poštovani,

Obrazac pred vama služi za svrhu izrade diplomskog rada na temu „Nabavni planovi – priprema i važnost“. Obrazac je namijenjen isključivo osobama koje rade poslove vezane uz nabavu i planiranje nabave.

Sudjelovanje je potpuno anonimno i ne zahtjeva unos nikakvih konkretnih podataka o poduzeću u kojemu ste zaposleni. Za popunjavanje obrasca potrebno je manje od 5 minuta.

Unaprijed se zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

1. Pitanje: U koji segment pripada poduzeće u kojemu ste zaposleni/vlasnik:
  - Mikro – manje od 10 zaposlenih
  - Malo – broj zaposlenih više od 10, a ne više od 50
  - Srednje – između 50 i 250 zaposlenih
  - Veliko – preko 250 zaposlenih
  
2. S koliko dobavljača surađuje vaše poduzeće?
  - Do 5 dobavljača
  - 5-15 dobavljača
  - 15- 30 dobavljača
  - Više od 30 dobavljača
  
3. Koje je područje djelovanja vašeg poduzeća?
  - Trgovina
  - Proizvodnja
  - Prerada
  - Posredovanje
  - Uslužne djelatnosti
  - Nešto drugo
  
4. Koliko dugo radite na trenutnom radnom mjestu
  - 0-6 mjeseci
  - 6-12 mjeseci
  - 24 mjeseca
  - Više od 24 mjeseca
  
5. Jeste li prije ovog radnog mjesta imali radnog iskustva povezanog s planiranjem nabave
  - Da
  - Ne

6. Na koji način na svom radnom mjestu sudjelujete u procesu planiranja nabave? (možete označiti više odgovora)
- Kontroliram zalihe
  - Analiziram tržišta i konkurenciju
  - Upravljam ljudskim resursima
  - Radim u pogonu
  - Radim narudžbe i potvrde istih
  - Zaprimam naručenu robu
  - Radim s financijama
  - Radim sve od navedenog
  - Ne radim ništa od navedenog
7. Iz kojih zemalja dolaze vaši dobavljači (moguće je odabrati više odgovora)
- Republika Hrvatska
  - Italija
  - Španjolska
  - Bosna i Hercegovina
  - Srbija
  - Makedonija
  - Njemačka
  - Turska
  - Zemlje drugih kontinenata
  - Ostalo
8. Plan nabave za dobavljače s kojima najčešće surađujete radite za koji vremenski period (za proizvode koji imaju rok trajanja minimalno 12 mjeseci)?
- 1-2 mjeseca
  - 3-5 mjeseci
  - 5-7 mjeseci
  - 7 - 12 mjeseci
9. Koliki postotak zaliha imate uvijek na stanju za proizvode/materijale koje imaju najveći obrtaj zaliha?
- Do 10%
  - Do 20%
  - 30-50%
  - Preko 50%
10. Ukoliko poslujete s dobavljačima koji su izvan granica EU smatrate li da je procedura s carinjenjem:
- Funkcionalna
  - Dobro zamišljena, ali dugo traje
  - Treba ju promijeniti
  - Ne poslujemo s dobavljačima izvan EU

11. Imate li često reklamacije prema dobavljaču, ako da koliko dugo čekate na rješavanje istih?
- Unutar tjedan dana
  - Dva do tri tjedna
  - Više od tri tjedna
  - Nemam čestih reklamacija, nisam kompetentna/kompetentan odgovoriti na ovo pitanje
12. S kojim izazovima se najčešće srećete u procesu planiranja nabave
- Nepredviđeni troškovi nastali nedovoljno dobrim planiranjem nabave
  - Situacije koje se ne mogu predvidjeti (elementarne nepogode, pandemija, rat)
  - Neodgovorni dobavljači
  - Poteškoće sa evidencijom zaliha
  - Problemi u komunikaciji unutar poduzeća u kojemu radim
  - Problemi prilikom transporta
  - Problemi sa skladištenjem
13. Ukoliko ste bili na radnom mjestu povezanom uz planiranje nabave koliko je pandemija korona virusa utjecala na tijek nabave?
- Utjecala je samo na početku dok se nije normalizirao tok isporuka sirovina i dobara
  - Utjecala je u velikoj mjeri, došlo je do velikih promjena u sustavu nabave i poslovanju
  - Utjecala je, ali u pozitivnom smislu
  - Utjecala je na način da je poslovanje mjesecima bilo u gubitku
  - Nije utjecala
14. Kakav način plaćanja nabavljene robe preferirate?
- Plaćanje po preuzimanju robe
  - Plaćanje u roku 7-10 dana od zaprimanja narudžbe
  - Plaćanje unutar mjesec dana od zaprimanja narudžbe
  - Plaćanje pola po narudžbi, ostatak u određenom roku po zaprimanju narudžbe
15. Posložite kronološki redosljed planiranja nabave u vašem poduzeću
- Provjera stanja zaliha
  - Analiza tržišta i konkurencije
  - Analiza i izbor dobavljača
  - Organizacija skladišta
  - Financijska analiza
  - Slanje narudžbe
  - Potvrda narudžbe
  - Kontrola narudžbe