

# Sourcing i Istraživanje tržišta nabave

---

Sičić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:447782>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni Diplomski studij Logistički menadžment

Ana Sičić

## **SOURCING I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni Diplomski studij Logistički menadžment

Ana Sičić

## **SOURCING I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE**

Diplomski rad

**Kolegij: Sourcing i usluge kupcima**

JMBAG: 0010227663

E-mail: [sicic.ana1@gmail.com](mailto:sicic.ana1@gmail.com)

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

Osijek, studeni 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Logistics management


Ana Sičić

## **SOURCING AND PROCUREMENT MARKET RESEARCH**

Graduate paper

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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:** Ana Sičić

**JMBAG:** 0010227663

**OIB:** 28428584120

**e-mail za kontakt:** sicic.ana1@gmail.com

**Naziv studija:** Sourcing i usluge kupcima

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

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

  
Potpis

## **Sourcing i istraživanje tržišta nabave**

### **SAŽETAK**

U diplomskom radu fokusiran je na pojam sourcing i istraživanje tržišta nabave. Diplomski rad podijeljen je kroz tri pojma, a to su sourcing, istraživanje tržišta i nabava. Na početku rada obrađen je pojam sourcing sa svojom podjelom na insourcing i outsourcing. Cilj teme sourcinga je povezati njegovu važnost za uspješnu nabavu. Nakon sourcinga slijedi tema istraživanje tržišta i koraci u procesu i tržišnog istraživanja. Na posljepku obrađena je tema nabava i životni ciklus nabave. Bez uspješne nabave poduzeće ne bi moglo efikasno poslovati. Uspješnu nabavu čini mnoštvo čimbenika kao što su cijena, rok isporuke, kvaliteta, stanje zaliha dobavljača, lokacija dobavljača i slično. Svako poduzeće je individualno te samim time individualno pristupa procesu nabave. Cilj je ovoga rada pružiti uvid i sažeti saznanja o sourcingu i istraživanju tržišta nabave.

U ovome radu provedeno je istraživanje metodom intervju. U empirijskom dijelu ovoga rada istaknute su sličnosti i različitosti u procesu nabave i u potrebi za pronalaskom novih dobavljača. Namjena ovog istraživanja jest uvid u pristup nabavi i sourcing kroz tri poduzeća različitih djelatnosti, a one su trgovina na malo, proizvodnja pekarskih i slastičarskih proizvoda te distribucija i prodaja autodijelova i opreme. Na kraju završnog rada izvršena je komparativna analiza.

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

## **Sourcing and procurement market research**

### **ABSTRACT**

The thesis is focused on the concept of sourcing and procurement market research. The thesis is divided into three terms, namely sourcing, market research and procurement. At the beginning of the paper, the concept of sourcing was discussed with its division into insourcing and outsourcing. The goal of the sourcing topic is to relate its importance to successful procurement. After sourcing comes the topic of market research and the steps in the process of market research. At the end, the topic of procurement and the procurement life cycle was covered. Without successful procurement, the company would not be able to operate efficiently. Successful procurement is made up of many factors such as price, delivery time, quality, supplier's inventory status, supplier's location and the like. Each company is individual and therefore has an individual approach to the procurement process. The aim of this paper is to provide insight and summarize knowledge about sourcing and procurement market research.

In this work, research was conducted using the interview method. In the empirical part of this paper, the similarities and differences in the procurement process and the need to find new suppliers are highlighted. The purpose of this research is to gain insight into the approach to procurement and sourcing through three companies of different activities, namely retail trade, production of bakery and confectionery products, and distribution and sale of auto parts and equipment. At the end of the final paper, a comparative analysis was performed.

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

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ŠTO JE SOURCING?.....</b>	<b>2</b>
2.1. Vrste sourcinga.....	3
2.3. Outsourcing.....	7
2.4. Insourcing.....	8
<b>3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA.....</b>	<b>11</b>
3.1. Koraci u procesu tržišnog istraživanja.....	13
<b>4. NABAVA .....</b>	<b>16</b>
4.1. ŽIVOTNI CIKLUS NABAVE.....	16
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE NA PRIMJERU USPOREDBE ANALIZE OBRTA I D.O.O-A</b>	<b>19</b>
5.1. Opis istraživanja.....	19
5.2. Rezultati i rasprava.....	20
5.3. Komparativna analiza.....	32
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>35</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>38</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>39</b>



## 1. UVOD

Sourcing i nabava predstavljaju ključne funkcije unutar poslovanja koje osiguravaju nesmetano odvijanje poslovnih procesa. Sourcing se odnosi na proces pronalaženja i odabira dobavljača ili izvora proizvoda i usluga potrebnih za poslovanje.<sup>1</sup> To uključuje analizu tržišta, pregovaranje s dobavljačima i odabir najpovoljnijih uvjeta, uzimajući u obzir cijenu, kvalitetu i dostupnost proizvoda ili usluga. Sourcing je prvi korak u lancu nabave, gdje se postavljaju temelji za uspješno poslovanje.

Nabava, kao širi koncept, uključuje sve aktivnosti povezane s dobavljanjem potrebnih materijala, usluga i proizvoda. Efikasna nabava osigurava pravovremenu isporuku potrebnih resursa, što je ključno za kontinuitet poslovanja i izbjegavanje zastoja u proizvodnji ili uslugama. U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, nabava igra presudnu ulogu u održavanju konkurentnosti poduzeća, jer nepravilnosti u nabavi, poput kašnjenja ili nedostatka zaliha, mogu ozbiljno ugroziti poslovne aktivnosti.

Istraživanje tržišta nabave postalo je nezaobilazno u modernom poslovanju. Ono omogućuje poduzećima da prate promjene na tržištu, identificiraju nove prilike i potencijalne rizike, te prilagode svoje strategije nabave. Istraživanjem se prikupljaju podaci o cijenama, dostupnosti resursa, kvaliteti dobavljača i inovacijama u sektoru, što pomaže u donošenju informiranih odluka koje smanjuju troškove i optimiziraju procese nabave.

Važnost istraživanja tržišta u nabavi leži u mogućnosti predviđanja budućih trendova i prilagođavanja strategije nabave kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe tržišta. Kroz analizu primarnih podataka, koje poduzeće prikuplja izravno, te sekundarnih podataka, dobivenih iz vanjskih izvora, poduzeća mogu donositi odluke koje će osigurati dugoročni uspjeh i stabilnost poslovanja.

U konačnici, uspješan sourcing i nabava zahtijevaju kontinuirano praćenje tržišta i prilagodbu strategija u skladu s novim saznanjima, što ih čini jednim od najvažnijih aspekata u poslovanju.

---

<sup>1</sup> Branko Grubić, Funkcija nabave, 2012 <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>

## 2. ŠTO JE SOURCING?

Sourcing označava proces provjere, izbora i upravljanja aktivnostima s dobavljačima koji osiguravaju elemente koji su potrebni za poslovanje. Uz pomoć sourcinga provodi se istraživanje, stvaraju se strategije te definiraju metrike kvalitete i količine i biraju se dobavljači koji su kompatibilni za posao. Sourcing omogućava da organizacija uvijek ima pristup svim potrebnim alatima za odrađivanje posla te ispunjavanje svojih poslovnih ciljeva.<sup>2</sup> Sourcing se često zamjenjuje izrazom „nabava“ jer su usko povezani, ali ujedno su i dva različita pojma. Sourcing se promatra kao „tko“ (dobavljač) koji gradi opskrbeni lanac, a nabava se promatra kao „što“ (usluga i roba) unutar tog opskrbenog lanca, ali oba pojma imaju slične ciljeve i metriku.<sup>3</sup>

Pri upravljanju cijelim procesom proizvodnje robe ili usluge, sourcing je prvi korak. S obzirom da tvrtke trebaju dobavljače, organizacije upotrebljavaju procese pronalaženja izvora kako bi si osigurale mrežu dobavljača koji pokreću proizvode. Glavni zadaci sourcinga<sup>4</sup>:

1. Brine se za sve, od pronalaženja dobavljača, provjere i sklapanja ugovora s njima i održavanja zdravog lanca dobavljača koji zadovoljava organizacijske potrebe
2. Fokusira se na onoga tko omogućuje stvaranje zaliha
3. Uključuje izgradnju i upravljanje opskrbnim lancem
4. Upravlja opskrbnim lancem i uspostavlja alternative

Nabavljači unutar tvrtki imaju zadatak pozicionirati nabavne kategorije, artikle koje poduzeće nabavlja. Njihov je zadatak uspješno definirati nabavne strategije za nabavnu kategoriju, odnosno artikl. Nabavljači moraju provjeriti načine i metode koji se nude na tržištu te odrediti koja tržišna nabava je u njihovom interesu. Osnovni cilj svake nabavne organizacije jest nadjačati dobavljačevu pregovaračku snagu uz opskrbu iz svojih raspoloživih resursa.

---

<sup>2</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika-strategija-organizacija-management II, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]. Zagreb: personal edition)

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

<sup>4</sup> Ibid.

## 2.1. Vrste sourcinga

Kako bi se osiguralo da nabavljene zalihe ili resursi pružaju željene funkcije, bitno je odabrati prigodne izvore. Proces odabira izvora utvrđuje koji dobavljači i kanali nude opcije koje se pridržavaju proračuna tima, odnosno tvrtke. Istraživanje povezano s nabavom izvora omogućava organizaciji da osigura financijski najučinkovitiji način nabave materijala. Kada se primjenjuju taktički i strateški, aktivnosti pronalaska izvora mogu značajno utjecati na kvalitetu, cijenu i dostupnost robe i usluga organizacije.<sup>5</sup>

Strateško pronalaženje izvora pruža korist i kupcima i dobavljačima. Kupci mogu pregovarati o nižim jediničnim cijenama za kupnju velikih količina. Na taj način smanjuju troškove robe i maloprodajne cijene održavaju konkurentnima. S druge strane, dobavljači imaju koristi jer imaju stalno prodajno mjesto za svoju robu. Kada se pronade pravi izvor za proizvode, s njima se može ostvariti pouzdan partnerski odnos. Razvijanje tog bliskog odnosa može poboljšati kvalitetu i učinkovitost jer dobavljači i kupci rade zajedno kako bi minimalizirali nedostatke.

*Slika 1 Vrste sourcinga*

### TYPES OF SOURCING



6

Izvor: <https://www.collidu.com/presentation-types-of-sourcing>

<sup>5</sup> Alexandra Joker, *What are the different types of sourcing?*, 2024. <https://www.ibm.com/blog/sourcing-types/>

Popis vrsta sourcinga:

### **1. Outsourcing**

Outsourcing obuhvaća proces ugovaranja vanjskih organizacija za pružanje usluga ili robe. On obuhvaća sastavljanje, pregovaranje i zaključivanje ugovora između organizacija i pružatelja usluga. Na primjer, ponekad organizacije iznajmljuju usluge ili robu iz stranih zemalja po nižim cijenama.<sup>7</sup>

### **2. Insourcing**

Insourcing se odnosi na organizaciju koja koristi vlastito interno osoblje i resurse za postizanje usluga koje su prethodno bile angažirane na vanjskim poslovima. Za razliku od outsourcinga, insourcing pruža veću razinu kontrole nad procesima i proizvodnjom resursa. Ova metoda uključuje zapošljavanje i obuku novog osoblja ili cijelih odjela.<sup>8</sup>

### **3. Near-sourcing**

Near sourcing se događa kada tvrtka premjesti svoje proizvodne pogone bliže distribuciji krajnjeg proizvoda.<sup>9</sup> To smanjuje vrijeme provedeno u čekanju tijekom operacija opskrbnog lanca i može smanjiti troškove prijevoza materijala i robe. Također, povećava kontrolu nad proizvodnim procesom i negira rizik od kašnjenja ili poteškoća u transportu.

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

---

<sup>7</sup> Alexandra Joker, *What are the different types of sourcing?*, 2024. <https://www.ibm.com/blog/sourcing-types/>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

LCCS podrazumijeva nabavu materijala iz zemalja u kojima su troškovi rada i proizvodnje niži. Ovakav oblik nabave usmjeren je na smanjenje ukupnih troškova. Država koja ovu metodu koristi jest Kina jer je ona zemlja nabave za većinu globalnih korporacija.<sup>10</sup>

## **5. Globalni sourcing**

Globalni izvor je nabava robe ili usluga od dobavljača na globalnim tržištima. To tvrtkama omogućuje pristup jeftinim resursima, poticajima kao što su porezne olakšice i vještinama koje potencijalno nisu dostupne u njihovom zemljopisnom području.<sup>11</sup>

## **6. Glavni dogovori**

Glavni dogovori označavaju sporazum između izvođača i podizvođača o izvođenju dijela posla koji je dio većeg projekta. Svi ugovori su uređeni stranim pravom jer se odnose na ugovor između dva strana subjekta. Grupe opskrbnog lanca mogu smanjiti teret bavljenja uvozom ili izvozom.<sup>12</sup>

## **7. Operacije zatvorene službe**

Captive model znači da korisničke organizacije donose stratešku odluku o stvaranju svoje prisutnosti na lokaciji s nižim troškovima i tamo obavlja posao kao dio vlastitih operacija. Lokacije su u većini slučajeva u inozemstvu. Aktivnosti se izvode na daljinu, ali nisu prepuštene dobavljaču. Na taj način korisnik može zadržati punu kontrolu i ublažiti odgovarajuće rizike povezane s intelektualnim vlasništvom i drugim osjetljivim poslovnim informacijama.<sup>13</sup>

## **8. Stručna usluga**

Ove usluge su najčešće pojam kada ljudi razmišljaju o outsourcingu. Odjeli kao što su pravni, računovodstveni, ljudski resursi i tako dalje, svi spadaju u ovu kategoriju. Potreba za stručnom ekspertizom u ovim područjima može biti potrebna samo u određenim trenucima, a

---

<sup>10</sup> Kumar, N., Andersson, D., & Rehme, J. (2010). Logistics of low cost country sourcing. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(2), 143-160.)

<sup>11</sup> Alexandra Joker, *What are the different types of sourcing?*, 2024. <https://www.ibm.com/blog/sourcing-types/>

<sup>12</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika-strategija-organizacija-management II, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]

<sup>13</sup> Alexandra Joker, *What are the different types of sourcing?*, 2024. <https://www.ibm.com/blog/sourcing-types/>

kontaktiranjem vanjskog pružatelja možete povećati troškove zajedno s rastom vaše tvrtke. To obično znači da su opći troškovi značajno smanjeni.

## **9. Proizvodnja**

Stvaranje novih proizvoda od sirovina ili komponenti. Proizvodni izvor je proces pronalaženja i nabave robe ili usluga koje je potrebno za poslovanje i ostvarivanje ciljeva. Uključuje istraživanje, procjenu, pregovore s dobavljačima, kao i upravljanje kvalitetom, isporukom i troškovima proizvoda.

## **10. Vertikalna integracija**

Vertikalna integracija je aranžman u kojem tvrtka stječe i kontrolira vlastiti lanac opskrbe. Ovaj proces preuzima operacije koje obično obavljaju dvije odvojene tvrtke i stavlja ih pod kontrolu jedne organizacije. Ova metoda također optimizira količinu kontrole i popravljiva troškove proizvodnih faza i resursa.<sup>14</sup>

## **11. Malo ili mnogo dobavljača**

Za robne proizvode često se koristi strategija više dobavljača, a odluke o kupnji često se donose prvenstveno na temelju cijene. Dok bi drugi dobavljači mogli nuditi usporedive proizvode, kupnja iz jednog izvora odnosi se na kupnje od jednog odabranog dobavljača. Pojam "nabava iz jednog izvora" opisuje transakcije samo s jednim dobavljačem.

## **12. Zajednička ulaganja**

Nabavka putem zajedničkog pothvata sastoji se od organizacije koja se udružuje s drugom tvrtkom radi kombiniranja resursa i zajedničkog doprinosa resursima. Zajednički pothvat obično uključuje ulaganje organizacije u vlasnički udio druge tvrtke kao način primanja njihove opskrbe i proizvodnje. Cilj mu je stvoriti uzajamno koristan odnos i razmjenu za obje organizacije.

---

<sup>14</sup> Jasmina Čuić, Nemanja Berber, Vertikalna i horizontalna integracija i kooperacija  
<https://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/4.13.pdf>

### 13. Virtualno poduzeće

Živimo u doba outsourcinga. Čini se da tvrtke ugovaraju niz aktivnosti koji se sve više proširuju, u rasponu od dizajna proizvoda do sastavljanja, od istraživanja i razvoja do marketinga, distribucija i servis nakon prodaje. Neke su tvrtke otišle toliko daleko da su postale "virtualni" proizvođači, posjedujući dizajne za mnoge proizvode, ali ne radeći gotovo ništa same.<sup>15</sup>

### 2.3. Outsourcing

Mnoge današnje tvrtke u svojoj svakodnevnicu koriste metodu outsourcinga, metodu koja je sve popularnija u poslovnom svijetu. Promatrajući rad tvrtki diljem svijeta, vidljiva je upotreba navedene metode. Ovu metodu karakterizira praksa u kojoj se upošljava strano poduzeće za obavljanje poslova koje su obavljali zaposlenici unutar matičnog poduzeća. Mnoge tvrtke posežu za ovom metodom kako bi smanjile vlastite troškove, s obzirom da outsourcing, kao poslovna strategija, zahvaća poslove od korisničke podrške pa sve do uredskih poslova i proizvodnje. Outsourcing, svijetu je predstavljen 1989. godine i ubrzo postaje neizostavan dio poslovne ekonomije.<sup>16</sup>

Outsourcing jest pomagalo tvrtkama da smanje svoje troškove rada, da svoj fokus usmjere na temeljne aspekte poslovanja. Pomoću ove metode, tvrtke mogu svoje manje poslove prebaciti na vanjske suradnike i s njima održavati dobru komunikaciju kako bi posao bio što bolje odrađen. Dosta tvrtki na ovaj potez korištenja outsourcinga, odlučuje se iz razloga kako bi poboljšali svoje financije te kako bi svoj fokus mogli staviti na poslove veće važnosti za tvrtku. Korištenje outsourcinga omogućava i veću produktivnost jer se dio posla prebacuje na vanjskoga suradnika koji će taj posao obaviti umjesto matičnog subjekta. Na ovaj način, brojne

---

<sup>15</sup> Gene M. Grossman Princeton, University and Elhanan Helpman Harvard University, Tel Aviv University and CIAR, 2005. <https://www.princeton.edu/~grossman/outsourcing.pdf>

<sup>16</sup> Marc J. Schniederjans, Ashlyn M. Schniederjans, Dara G. Schniederjans, Outsourcing and insourcing in an international context, Routledge, 2005.

tvrtke uštede na vremenu odnosno povećavaju svoju moć na tržištu u odnosu na konkurentske firme.

Kao svaka novina, outsourcing je imao svoje zagovornike, ali i protivnike. S obzirom da navedena metoda uključuje rad stranih tvrtki i njihovih zaposlenika, protivnici outsourcinga naglašavali su da outsourcing uzrokuje gubitak radnih mjesta za domaće radnike što izravno utječe na živote ljudi. Postoje određeni nedostaci i rizici prilikom početka korištenja ove metode. Kada se želi zasnovati outsourcing odnos, potrebno je sklopiti ugovor na određeno vrijeme s trećom stranom što zahtjeva napore pravnog odjela za obje strane, sveprisutna je i krađa podataka od strane vanjskog poduzeća s obzirom da je vrlo teško pronaći pouzdanog vanjskog klijenta. S druge strane, zagovornici ove metode naglašavaju da je ova metoda vrlo korisna za tvrtke jer pomoću nje tvrtka može stvoriti poticaj da raspoređuju svoje resurse tamo gdje su najbolji te da održe svoje gospodarstvo na zavidnoj svjetskoj razini.<sup>17</sup> U današnje vrijeme, outsourcing je najbolje vidljiv na području u IT industriji gdje se sva računalna oprema, ili njezini dijelovi, nabavljaju od trećih poduzeća koja su stručna u tom području. U IT funkcijama usluge koje tvrtke prebacuju na treću stranu su infrastruktura, razvoj web stranica, skladištenje podataka i sl. Na području financija to su obračun plaće, knjigovodstvo, u prodaji i marketingu to su komunikacije i sl. Jedan od najboljih primjera outsourcinga, može se pronaći u tvrtki Nike. S obzirom da tvrtka nema svojih vlastitih proizvodnih pogona, oni se koriste proizvođačima s Filipina, Vijetnama, Indonezije, Kine i Tajvana. U proizvodnju njihove obuće uključeno je pola milijuna ljudi koji moraju paziti na kvalitetu procesa i robe kako bi i dalje sačuvali svoj ugled i to im donosi velike prihode, oko 3,7 milijardi dolara<sup>18</sup>. Glavni ciljevi outsourcinga su održavanje poslovne moći tvrtke kroz prednost nad konkurentima diljem svijeta te ju predstaviti kao uspješnu tvrtku koja će postati sve uspješnija u poslovnom pogledu.

## 2.4. Insourcing

S druge strane, u poslovnom svijetu, postoji i pojam insourcing. U ovom postupku, jednoj osobi je dodijeljen projekt ili odjelu unutar tvrtke, a ne vanjskom suradniku, odnosno trećoj strani. U svakodnevnim poslovima insourcing se koristi za opisivanje zadataka koje je tvrtka mogla

---

<sup>17</sup> Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies*

<sup>18</sup> Derek Gallimore, Nike's approach to outsourcing, 2021 <https://www.outsourceaccelerator.com/articles/nikes-approach-to-outsourcing/>



prepustiti vanjskim suradnicima.<sup>19</sup> Neke tvrtke odlučuju se za outsourcing jer tako ostvaruju veću kontrolu nad donošenjem odluka te imaju mogućnost bržeg kretanje. Nakon 1990-ih, tvrtke su masovno angažirale vanjske suradnike umjesto unutarnjih zbog toga što su bile u potrazi za jeftinijom radnom snagom.

Insourcing je metoda koja se oslanja na vlastite resurse tvrtke ili odjele kojima povjeravaju zadatke i projekte koje bi mogli povjeriti vanjskim suradnicima. Među njima se nalazi sposobnost prepoznavanja potrebne stručnosti unutar organizacije, strateška raspodjela resursa i ulaganje u obuku zaposlenih kako bi što bolje odradili projekt. Ako bi tvrtka koristila insourcing potreban je povećan opseg zaposlenika koji će biti raspoređeni za određene zadatke. Na ovaj način zaposlenici međusobno surađuju te se potiče razvoj njihovih vještina. Ovakav način rada, tvrtkama omogućava bolje kontroliranje kvalitete proizvodnje jer postoji veći nadzor tijekom procesa. Kao primjer se može uzeti zapošljavanje tima koji je prethodno upoznat s radom unutar organizacije jer oni mogu pružiti prednost jer već imaju prethodno iskustvo i znanje potrebno za zajednički rad.<sup>20</sup>

Insourcing je vidljiv i u IT industriji, odnosno njihovim uslugama koje se koriste unutar unutarnjeg tima za tehnološke potrebe tvrtke. Insourcing može uključivati i dovođenje dodatnih suradnika ili timova iz različitih odjela unutar tvrtke za rad na određenim zadacima i projektima. Jedan od primjera insourcinga je kad organizacija angažira vlastite programere umjesto da traže pomoć od vanjskih suradnika. Ova metoda tvrtkama pruža ekonomična rješenja, povećanu učinkovitost te kontrolu kvalitete.<sup>21</sup>

Razlike između metode outsourcinga i metode insourcinga stvaraju izazove prilikom sastavljanja ugovora koji će štititi tvrtku u slučaju da dobavljač ne ispuni očekivanja.

Insourcing može pružiti tvrtkama konkurentsku prednost u slučaju da mogu pružiti odličnu korisničku uslugu zadržavajući funkcije unutar tvrtke. U slučajevima kada se radi o nekom složenom projektu, insourcing je bolja opcija jer zahtijeva manje vremena i troškova za obuku jer su zaposlenici već upoznati s proizvodima, uslugama i sl. Na primjer, kada tim radi na razvoju proizvoda, šefovi mogu jednostavno izvršiti potrebne prilagodbe bez koordinacije s

---

<sup>19</sup> Reponen, T. (1993). Outsourcing or insourcing?.

<sup>20</sup> Mats Winroth, Mike Danilovic, Alfonso Fernández Aguila, Mr. Oriol Flaquer Borràs: Dynamics Of Sourcing – Strategic Implications Of Outsourcing And Insourcing, Conference Paper 2007

<sup>21</sup> Reponen, T. (1993). Outsourcing or insourcing?.

vanjskim stranama. Također, velika prednost tomu je povećana suradnja među članovima tima jer im to omogućuje lakšu komunikaciju i izmjenjivanje ideja i znanja o određenim temama.<sup>22</sup>

Uz svoje prednosti, insourcing ima i svoje nedostatke. Tvrtke koje koriste insourcing metodu mogu se pronaći pred rizikom. Neki od tih rizika su pogrešna procjena potrebnih u odnosu na raspoložive resurse, neuspjeh u uspostavljanju točnih očekivanja unutar tvrtke, loša organizacija, propust pri zapošljavanju kompetentnog osoblja i sl. Među nedostacima, postoje dva glavna problema navedene metode, a to su iznos potrebnog novca i nedostatak znanja. Oba su problema prisutna kod insourcinga te predstavljaju prepreku prilikom donošenju odluka. Ako si tvrtka ne može priuštiti procese onda mora tražiti pomoć vanjskih suradnika.

### 3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta ili marketinško istraživanje proces je kojim se utvrđuje održivost novih usluga ili proizvoda putem istraživanja koje se provodi izravno s potencijalnim kupcima.<sup>23</sup> U novom dobu ono je nužno za početak poslovanja. S obzirom na današnju veliku konkurenciju na poslovnom području, današnje tvrtke moraju detaljno istražiti tržište kako bi ostvarili uspjeh. U tom trenutku, na scenu nastupa istraživanje tržišta. Kako bi tvrtke znale odakle dolaze njihovi potrošači i kako bi upoznali tržište, prije same proizvodnje moraju istražiti tržište. Istraživanjem tržišta dobivaju se postojeće te nove informacije o tržištu, konkurenciji i potencijalnim kupcima. Najbolje je početi s pitanjima poput – Kojoj je populaciji namijenjen proizvod poduzeća?, Hoće li biti dovoljno kupaca da bi se ostvario profit? Kako doći do potencijalnih kupaca? Postoji li na tržištu poduzeće koje ispunjava potrebe naših potencijalnih kupaca?<sup>24</sup> Kada se pronađu odgovori na navedena pitanja, oni se pretvaraju u korisne informacije. Na temelju tih informacija može se razviti strategija poduzeća, marketinga ili bilo kojeg marketinškog cilja. Pronalazak i razumijevanje informacija o tržištu nije pronalazak ili razumijevanje informacija, već istraživanje tržišta može poremetiti trenutnu marketinšku ideju poduzeća, ali isto tako ono nas može i unaprijediti novim ideja.

Glavne svrhe istraživanja tržišta<sup>25</sup>:

1. Analiza tržišta
2. Analiza reakcije tržišta na proizvode ili usluge
3. Analiza učinkovitosti oglašavanja ili promocije
4. Strateško planiranje

Istraživanjem tržišta tvrtka pronalazi ciljano tržište i dobiva informacije od potrošača o njihovim interesima. Ovo istraživanje može se provoditi interno, od strane tvrtke ili od strane treće strane koja je specijalizirana za istraživanje tržišta. Istraživanje se može provesti u nekoliko oblika, kao što su testiranje proizvoda, ankete i testiranje fokusnih grupa. Prilikom istraživanja tržišta kombiniraju se primarne informacija i sekundarnih informacija koje je vanjski subjekt već prikupio<sup>26</sup>. Primarne informacije obuhvaćaju informacije koje tvrtka

---

<sup>23</sup> Marušić M., Vranešević T. (2001) Istraživanje tržišta, ADECO, Zagreb

<sup>24</sup> Don Domani, Dell Dennison, Margaret Doman (2002): Market Research, Self-Counsel Press, Canada

<sup>25</sup> Marušić. M., Vranešević, T., Istraživanje tržišta, ADECO, Zagreb, 2001.

prikuplja izravno ili koje je prikupila osoba angažirana za provođenje istraživanja. Primarne informacije dijele se na promatranje i ispitivanje. Promatranje je proces koji obuhvaća uočavanje i zapisivanje činjenica ili događaja bez ispitivanja subjekata. Ono se može provesti primjetni i neprimjetno, izravno i neizravno, osobno i pomoću računala, strukturirano i nestrukturirano te pomoću prirodne ili umjetno stvorene situacije. Prednosti ove metode su bilježenje događaja onako kako se dogodio, nema ljudskog utjecaja u osobi anketiranja i podaci su objektivni. Nedostaci ove metode su ograničeno promatranje, dug proces promatranja, visoki troškovi i sl. S druge strane, metoda ispitivanja sastoji se u postavljanju pitanja osobama od kojih su se podaci prikupili. Ono se može provesti u obliku ankete ili intervjua. Prednosti ove metode su brzina, niski troškovi i svestrana mogućnost primjene ispitivanja. S druge strane, njezini nedostaci leže u subjektivnosti, odbijanju odgovora, netočnosti i sl.<sup>27</sup>

Sekundarni podaci su jeftiniji, lako ih se prikupi, objektivni su, međutim nedostaci leže u pronalaženje podataka čija je točnost zajamčena. Izvori za sekundarne podatke su interni i eksterni, odnosno unutarnji i vanjski izvori. U interne izvore ubrajaju se ekonomske analize poslovanja poduzeća, računovodstveno-financijski izvještaj, analize bilance poslovanja poduzeća i analize revizorskih tvrtki o poslovanju poduzeća. U eksterne izvore ubrajaju se publikacije među narodnih organizacija, publikacije drugih državnih organizacija i ureda, svjetski priznati znanstveni časopisi, podaci dobiveni putem istraživačkih aktivnosti postojećih instituta i posebne banke podataka.<sup>28</sup>

Dobivene informacije spadaju u dvije kategorije: istraživačko i specifično istraživanje. Istraživačko istraživanje manje je strukturirano opcija i funkcionira putem otvorenih pitanja, a kao rezultat ima pitanja ili probleme koji se postavljaju, a na koje će tvrtka možda odgovoriti. Specifično istraživanje pronalazi odgovore na prethodno postavljena pitanja na koja se često skreće pozornost u istraživačkom istraživanju. Sve te sekundarne informacije su podaci koje je vanjski suradnik već prikupio, a one mogu sadržavati informacije o stanovništvu iz vladinih propisa i sl.

---

<sup>27</sup> Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta. Dohvaćeno iz <http://hcpm.agr.hr/docs/mplanistrzista.pdf>.

<sup>28</sup> Ratković, M., Grubić, G., & Tasić, S. (2012). „Istraživanje tržišta i sagledavanje konkurenata kao izvor mogućeg napretka“. *Socioeconomica—The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2), 255-266.

### 3.1. Koraci u procesu tržišnog istraživanja

Istraživanje tržišta može pomoći tvrtkama u učinkovitijem poslovanju i učinkovitijem tržištu. Unaprijed će naučiti kako istražiti tržište za svoju tvrtku, bilo da se probijaju na novo tržište ili razvijaju proizvod.

Istraživanje tržišta pomaže pri pronalasku klijenata za svoju tvrtku. Analiza konkurencije pomaže da tvrtku učinite jedinstvenom.

Slika 2. 6 koraka uspješnog procesa istraživanja tržišta



Izvor: <https://www.navadhi.com/blog/6-steps-successful-market-research-process>

Koraci:

### 1. *Definiranje problema ili prilike*

Dizajniranje problema je prvi i ključni korak u istraživanju tržišta. Kako bi se ono kvalitetno odradilo potrebno je osim definiranja problema uzeti u obzir svrhu studije, relevantne pozadinske informacije, koje informacije su potrebne i kako će se koristiti u donošenju odluka. Od velike je važnosti sagledati sve potencijalne uzroke kako bi se suzili parametri studije na informacije koje su zapravo potrebne za donošenje dobre odluke. Ako je poduzeće već postojeće na tržištu odluke se donose o tome kako popraviti svoje poslovanje ako su prihodi pali ili treba li ga ili ne proširiti ako su vaši prihodi porasli. Ukoliko poduzeće tek želi započeti s poslovanjem na tržištu definira se postojeća konkurencija, potencijalni kupci, njihove potrebe i zahtjevi. Definiranje problema obuhvaća savjetovanje s donositeljima odluka, intervju sa stručnjacima iz industrije, analizu sekundarnih podataka i, možda, neka kvalitativna istraživanja, kao što su fokusne grupe.<sup>29</sup>

### 2. *Dizajn istraživanja*

Kada se odrede istraživački problem i cilj, sljedeći korak je dizajn istraživanja. U ovom dijelu priprema se sav materijal za prikupljanje podataka.

### 3. *Prikupljanje podataka*

U ovom koraku prikupljaju se neobrađeni podaci pomoću istraživačkih alata identificiranih tijekom faze dizajna istraživanja. To može biti primarno prikupljanje podataka korištenjem kvalitativnih, kvantitativnih i tehnika promatranja ili može biti sekundarno prikupljanje podataka korištenjem uredskog istraživanja, skupnog prikupljanja podataka i analize studije slučaja.<sup>30</sup>

### 4. *Obrada podataka*

---

<sup>29</sup> <https://www.navadhi.com/blog/6-steps-successful-market-research-process>

<sup>30</sup> Bazala, A. (1991). Istraživanje tržišta-metode i područja istraživanja. Velebit-Velegraf

Nakon što se prikupe neobrađeni podaci (na primjer, u obliku ispunjenih upitnika, audio/video vrpce itd.), potrebno ih je obraditi kako bi ih istraživači tržišta mogli analizirati. Ovaj proces ukratko je poznat kao ETL što je kratica za Extract, Transform and Load. Obrada podataka provodi se u skladu s metodama finaliziranim tijekom koraka projektiranja istraživanja i to je vrlo strukturiran proces.

#### *5. Analiza podataka*

U ovoj fazi podaci se analiziraju korištenjem prikladnih alata za analizu podataka definiranih tijekom faze dizajna istraživanja. To pomaže izvući korisne informacije iz neobrađenih podataka koje istraživači tržišta mogu koristiti kao temelj svojih preporuka za rješavanje problema istraživanja.

#### *6. Izvješće o istraživanju tržišta i prezentacija*

U ovom koraku, na temelju informacija prikupljenih tijekom provođenja istraživanja tržišta, studija se pretvara u izvješće o istraživanju tržišta i konačnu prezentaciju. To je uključivalo najvažnije nalaze iz istraživačke studije zajedno s preporukama za rješavanje istraživačkog problema definiranog u prvom koraku.

## 4. NABAVA

Razvoj nabave je povezan s društvenom podjelom rada i razvojem tržišta roba i usluga. Promjene cijena sirovina također utječu na razvoj nabave i naravno na brzi razvoj novih proizvoda, a u cijeli proces uključeni su i dobavljači<sup>31</sup>. U prošlosti se nabava prvenstveno bavila određenim izvršnim poslovima, uključujući naručivanje i kontrola pritužbi manjkova na izručenim proizvodima. Danas se pak nabava više promatra kao strateška funkcija poslovnog subjekta, uključena u ostvarivanje vrijednosti i smanjenje ukupnih troškova koji nastaju u opskrbnom lancu.

Poslovnim subjektima upravljanje nabavom robe ili usluge omogućuje konkurentsku prednost na tržištu i realizaciju ciljeva što pruža povećanje vrijednosti. Povijest nabave robe datira od 1832. godine kada je Charles Babbage objavio tekst „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. Zatim 1933. godine napisan je školski tekst koji je ujedno bio i prvi te se bavio izričito nabavom robe. Autor školskog teksta je Howard T. Lewis. Voditelje nabave se smatralo službenicima do 1960-tih, tada se prvi puta počinju smatrati profesionalcima.<sup>32</sup>

Nabava obuhvaća djelatnost poduzeća. Djelatnost obuhvaća zadatke poput opskrbe opremom i energijom. Poslovi koji su sastavni dijelovi nabave, poput upita dobavljačima, naručivanje, pregovaranje i sl. moraju se svakodnevno obavljati.

Svrha nabave proizlazi iz svrhe poduzeća. S toga, potrebno je imati brojne resurse kako bi proizvodnja i poslovanje bili uspješni. ciljevi poduzeća mogu se podijeliti prema značaju, hijerarhiji, redosljedu, vremenu, interesu, međusobnim odnosima te ostalim kriterijima.<sup>33</sup> Sama svrha nabave proizlazi iz odgovarajuće kvalitete materijala, cijene, ekonomične količine i sl.

### 4.1. ŽIVOTNI CIKLUS NABAVE

Ciklus nabave (ili životni ciklus) je niz aktivnosti koje se odvijaju unutar tvrtke kako bi se nabavili materijali, softver, radna snaga i usluge koje su joj potrebne za postizanje svojih

---

<sup>31</sup> Ferišak, V. (2006.): Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, vlastito, drugo, aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

<sup>32</sup> Ibid.

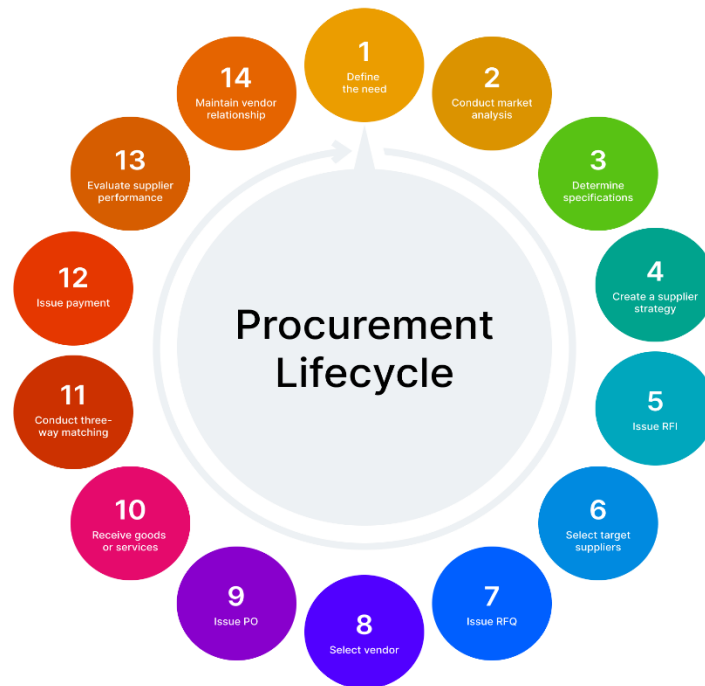
<sup>33</sup> Ferišak, V., Stihović, I. (1989.): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb



ciljeva. Ciklus nabave počinje utvrđivanjem potreba. Životni ciklus nabave je završen kada je potreba ispunjena, plaćanje izvršeno i kvaliteta kupljene robe ili usluge određena.

Životni ciklus nabave svake tvrtke je drugačiji. Različiti koraci ciklusa nabave odražavat će jedinstvene strukture, procese i politike svake tvrtke. Unatoč tim razlikama, većina ciklusa nabave slijedi zajednički plan.

Slika 2 Životni ciklus nabave



Izvor: <https://www.pipefy.com/blog/procurement-cycle/>

Životni ciklus nabave se sastoji 14 faza, a to su; definiranje potreba, provođenje analize tržišta, određivanje specifikacija, izrada strategije dobavljača, izdavanje RFI, odabir ciljanih dobavljača, izdavanje zahtjeva za ponudu, odabir dobavljača, izdavanje narudžbenice, primitak robe ili usluge, provođenje tro smjernog usklađivanja, plaćanje, ocjenjivanje učinka dobavljača i na kraju ali i najbitnije za uspješno buduće nabavljanje robe je održavanje odnosa s dobavljačem

Iako su svih 14 faza životnog ciklusa nabave robe bitni fokus se stavlja na 5 faza i smatraju se primarnim fazama, a to su definiranje potreba, odabir dobavljača, upravljanje narudžbama, procjena kupnje i upravljanje dobavljačima.

Definiranje potreba se vrši u početnim fazama ciklusa nabave, fokus je na utvrđivanju što je potrebno i kada. Za većinu timova za nabavu ova faza počinje kada se primi zahtjev za kupnju. Nakon definiranja potreba slijedi odabir dobavljača. O odabiru dobavljača odlučuje tim za nabavu, odnosno mora se odabrati od kojeg će dobavljača poduzeće nabavljati robu. Tim za nabavu stvara popis potencijalnih dobavljača koji ispunjavaju zahtjeve dobavljača tvrtke i zatim ih poziva da licitiraju za kupnju. Nakon što se identificira odgovarajući proizvod, tim za nabavu izdaje narudžbenu.<sup>34</sup>Nakon odabira dobavljača i izdavanja narudžbenice slijedi upravljanje narudžbama. U početku je to uključivalo praćenje statusa narudžbi kako bi se osiguralo da su stigle na vrijeme. Nakon što su roba ili usluge primljene, isporučena roba ili usluge bit će evidentirane kroz procese kao što je tro smjerno usklađivanje kako bi se osiguralo da su primljene robe ili usluge u skladu s naručenim. Nakon zaprimljene robe potrebno ju je procijeniti i tu počinje faza procijene kupnje. Utvrđuje se zadovoljava li roba ili usluga očekivanja. Roba ili usluge procjenjuje se prema kriterijima kvalitete, roka isporuke i efikasnosti u ispunjavanju ciljeva poduzeća. Faza procjene robe pomaže u stvaranju strategije za buduće nabave. I naposljetku nastupa faza upravljanje dobavljačima. U ovoj fazi se odlučuje hoće li se nastaviti poslovati sa dobavljačem ili je potrebno pronalaziti novog. Ukoliko je poduzeće zadovoljno poželjno je održavati dobre odnose s dobavljačem jer će to u budućnosti utjecati na cijenu i kvalitetu nabavljene robe ili usluge.<sup>35</sup>

Ciklusi nabave mogu biti složeni. Uključuju različite zadatke, aktivnosti i tijekove rada, od kojih se svi mogu standardizirati i koordinirati kako bi se izbjegao nepotreban ručni rad, kašnjenja i silosi podataka koji nabavu čine kompliciranijom nego što treba.

---

<sup>34</sup> Benjamin Babb, Guide to All the Stages of the Procurement Lifecycle, <https://www.pipefy.com/blog/procurement-cycle/>

<sup>35</sup> Ibid.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA NABAVE NA PRIMJERU USPOREDBE ANALIZE OBRTA I D.O.O-A**

### **5.1. Opis istraživanja**

Istraživanje koje slijedi temelji se na metodi empirijskog intervjua. Intervju se proveo s tri zaposlenika iz tri različita poduzeća, a to su T- SHOP obrt, Macto d.o.o. i CIAK Auto d.o.o.

Ispitanicima je postavljeno petnaest pripremljenih pitanja. Tijekom intervjua vodile su se bilješke kako bi odgovori bili što relevantniji. Intervju se proveo kako bi se usporedili načini i učestalost istraživanja dobavljača za nabavu i tržišta. U svrhu istraživanja i uočavanja razlika pomno je odabrano malo poduzeće i veliko poduzeće iz različitih djelatnosti.

Obiteljsko poduzeće Macto d.o.o. bavi se proizvodnjom pekarskih i slastičarskih proizvoda. Macto d.o.o. je svoje poslovanje započelo u Osijeku 1996. gdje i dan danas posluje. Poduzeće je započelo kao obiteljski obrt ali uz veliki trud i rad te porastom prihoda i planiranim investicijama obrt prelazi u društvo s ograničenom odgovornošću. Nakon prelaska Macto d.o.o. proširuje poslovanje u više poslovnih jedinica u gradu Osijeku. Poslovođa Patrik Lumezhi navodi kako je najbitnije za uspješno poslovanje kvaliteta pripremljenih proizvoda ali bitni su i ljubav prema poslu te unaprjeđenje u proizvodnji kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Spoj navedenih stavki osigurava uspješno i dugoročno poslovanje poduzeća.

Drugo poduzeće koje je sudjelovalo u istraživanju je CIAK Auto d.o.o. sa sjedištem u mjestu Gornji Stupnik nedaleko Zagreba. CIAK Auto svojim radom više od 25 godina postao je jedan od najvećih distributera autodijelova i opreme. Svojih 50 poslovnica smjestili diljem Hrvatske, a u Osijeku imaju tri poslovnice.

Treći sudionik u istraživanju je obrt T-shop s lokacijom u Vukovarsko-srijemskoj županiji, u srcu grada Vinkovci. T-shop je obrt za trgovinu i usluge, bazirani su na prodaju sportske odjeće i opreme. Poslovanje je započela vlasnica Ljiljana Tomić 2003. godine.

## 5.2. Rezultati i rasprava

### 1. Intervju, P. Lumezhi, Macto d.o.o.- za unutarnju i vanjsku trgovinu

Intervju je proveden s gospodinom Lumezhi Patrik čija je njegova funkcija poslovođe. Macto d.o.o. osnovan je 1999. godine u Osijeku. U početku su poslovali kao obiteljski obrt, nakon dugog i uspješnog poslovanja Macto postaje društvo s ograničenom odgovornošću. Glavna djelatnost je prodaja i proizvodnja pekarskih proizvoda. Uz glavnu djelatnost, popratno je i ugostiteljstvu.

#### **1. Možete li opisati čime se bavi Vaše poduzeće, organizaciju i koja je Vaša pozicija u poduzeću?**

- Naše poduzeće se bavi proizvodnjom pekarskih proizvoda te uz tu djelatnost bavi se i ugostiteljstvom. Moja pozicija u poduzeću jest poslovođa. U Osijeku su prisutna dva prodajna mjesta pekarnice te jedan ugostiteljski objekt. Brojimo 25 zaposlenika od kojih je 23 djelatnika zaduženo za proizvodnju i prodaju, a 2 djelatnika zadužena su za administrativne, organizacijske poslove i poslove nabave.

#### **2. Kako je nabava pozicionirana u Vašem poduzeću?**

- Ja kao poslovođa uz ostale organizacijske poslove vodim i odjel nabave. Nabava se vrši popratno uz svakodnevne poslove.

#### **3. Kako je koncipirana nabava u Vašem poduzeću?**

- Djelatnici koji rade u proizvodnji rade spisak narudžbe te ga prosljeđuju. Nakon dobivene narudžbe kontroliram stanje zaliha i potrebne količine nabave.

#### **4. Koja su Vaša očekivanja od nabave?**

- Dugogodišnjim radom sa stalnim dobavljačima unaprijed su dogovorene cijene te kvaliteta robe. Od nabave očekujem da se ispoštuju dogovori i rokovi isporuke.

#### **5. Možete li dati informacije o organizaciji same nabave?**

- Nabava se vrši popratno uz ostale poslove. S obzirom na to da samo dva zaposlenika rade administraciju i organizaciju nemamo odjel nabave. Nabavu radim samo ja kao poslovođa.

#### **6. Možete li podijeliti informaciju tko su Vaši krucijalni dobavljači i kakva su Vaša iskustva s njima?**

Glavni su Granolio d.d. za brašno, tvornica ulje Čepin te Belje Plus d.o.o. Zadovoljni smo dugogodišnjom suradnjama, pošto su to vodeća poduzeća proizvodnju sirovina nemamo namjeru prekinuti suradnju.

#### **7. Prilikom nabave robe što Vam je najvažnije i koji elementi prevladavaju?**

- S obzirom na to da se radi o prehrambenim proizvodima od iznimne važnosti je kvaliteta i svježina sirovina ali i rok te uvjeti isporuke jer su nam iste te sirovine potrebne za svakodnevnu proizvodnju.

#### **8. Jeste li prije intervjua bili upoznati sa značenjem sourcinga i koristite li neku od strategija sourcinga?**

- Djelomično smo upoznati, imamo više od osam dobavljača te bih tako rekao da naše poduzeće koristi multi-sourcing strategiju.

#### **9. U kojim situacijama tražite nove dobavljače i istražujete tržište?**

- U većini slučajeva dobavljači se nama javljaju preko maila s ponudama. Pošto radimo dugi niz godina sa stalnim i vodećim dobavljačima u skorije vrijeme nismo imali potrebe za pronalaskom novih dobavljača. Istražujemo omjer cijene i kvalitete sirovina. Unatoč inflacijama redovno istražujemo porast cijena sirovina kako bismo uskladili cijene naših proizvoda.

#### **10. Koje su najčešće poteškoće s kojima se suočavate prilikom nabave?**

- Za sada uistinu nemamo poteškoća prilikom nabave. Uvijek su bile prilikom naručivanja robe dostupne zalihe kao i ispoštivani uvjeti poslovanja.

#### **11. Na koji način istražujete tržište?**

- Najviše istražujemo putem interneta te isto tako smo prisutni na svakom sajmu koji se održava usko vezano za našu djelatnost.

#### **12. Možete li definirati Vašu nabavnu proceduru?**

- Obično svaki dan kontroliram stanje zaliha te po potrebi kontaktiram dobavljače za nabavu robe. Isto tako i djelatnici u proizvodnji vode kontrolu stanja zaliha pošto ih svakodnevno koriste. Kada kontaktiram dobavljače dogovori se količina robe i dan isporuke. Kada se roba zaprima od strane dobavljača prekontrolira se i usklađuje stanje s narudžbom i rok upotrebe. Nakon svega toga roba se skladišti u skladu s propisima.

#### **13. Jesu li vaše suradnje s dobavljačima kontinuirane i koliko često istražujete tržište?**

- Naše suradnje s dobavljačima traju više od 10 godina. Pošto radimo direktno sa proizvodnim firmama manja je vjerojatnost da će nam netko ponuditi bolju cijenu sirovina jer su ostali preprodavači ili kooperanti. U većini slučajeva dva puta godišnje posjećujemo sajmove pekarstva i slastičarstva u Hrvatskoj i inozemstvu te tako pratimo trendove proizvodnje i upoznajemo se sa raznim novitetima. Tako istražujemo tržište i pripremamo se za buduće ponude.

**14. Na koji način održavate dobre odnose s dobavljačima?**

- Dugogodišnjim radom i suradnjama stekli smo dobre prijateljske odnose. Sudjelujemo zajedno na sajmovima i prezentacijama. Najvažnije bih istaknuo redovno plaćanje računa dobavljačima.

**15. Jeste li unutar 2024. godine promijenili dobavljače. Ako jeste možete li navesti razloge i broj novih dobavljača?**

- U zadnjih par godina nismo mijenjali dobavljače. Jako smo zadovoljni s njihovim radom.

## 2. Intervju, P. Ivan, CIAK Auto d.o.o.

Drugi po redu intervju proveden je s gospodinom Perić Ivan koji radi u Ciak Auto u poslovnicu Osijek koja je prisutna više od 10 godina, a gospodin Ivan svoje uspješno radno iskustvo dokazuje preko tri godine. U Osijeku su prisutne dvije CIAK Auto poslovnice. Kako funkcionira istraživanje tržišta nabave u velikom autoindustrijskim poduzeću opisano je kroz odgovore sljedećih pitanja.

### **1. Možete li opisati čime se bavi Vaše poduzeće, organizaciju i koja je Vaša pozicija u poduzeću?**

- CIAK Auto je jedan od najvećih distributera autodijelova i opreme te je prisutan u Hrvatskoj više od 25 godina. Bavimo se Veleprodajom i maloprodajom i kroz naše usluge nudimo veliki spektar originalnih i zamjenskih dijelova za vozila. Zastupamo sve poznate svjetske proizvođače autodijelova OE kvalitete za sve tipove vozila lancem vlastitih poslovnica prisutnim u gradovima širom Hrvatske, dnevnom dostavom i po nekoliko puta našim prepoznatljivim vozilima, call centrom koji uz telefone prati i e-mail upite i društvene mreže te ostalim prodajno-uslužnim alatima. Moja pozicija u CIAK Auto je komercijalist.

### **2. Kako je nabava pozicionirana u Vašem poduzeću?**

- Nabava nam je sastavljena od odjela u kojem imamo timove za svaki brand posebno. Za svake djelatnosti zasebno. Voditelje timova, koji odgovaraju direktoru nabave.

### **3. Kako je koncipirana nabava u Vašem poduzeću?**

- Narudžbe rade pojedinci koji rade samo svoj posao u dogovoru s voditeljem, koji dogovara s direktorom o količini, financijama. Zalihe se prate svaki dan, količina prodane robe, izlaz iz skladišta, potražnja na tržištu.



#### **4. Koja su Vaša očekivanja od nabave?**

- Nabava ne može raditi pritisak na dobavljače, cijene su unaprijed dogovorene. Troškovi se smanjuju s prijevozom, naručivanjem udarnih zaliha, manje robe koja dugo stoji na skladištu. Zato se rade analize tržišta i prodaja robe

#### **5. Možete li dati informacije o organizaciji same nabave?**

- Sektor nabave ima više odijela u kojima ima dosta zaposlenih, ovisno o potrebi može biti minimalno jedan do 10 ljudi. Ovisno o proizvodima i zastupljenosti nekoga brenda na tržištu

#### **6. Možete li podijeliti informaciju tko su Vaši krucijalni dobavljači i kakva su Vaša iskustva s njima?**

- Naši najveći i glavni dobavljači su BOSCH Njemačka, Schaeffler grupa njemačka, Brembo Italija, Textar Njemačka. Iskustva su nam odlična što dokazuje naše dugoročno i uspješno poslovanje.

#### **7. Prilikom nabave robe što Vam je najvažnije i koji elementi prevladavaju?**

- Količina robe na stanju i isporuka robe s obzirom na to da se radi o autodijelovima koji su u većini slučajeva potrebni u kratkom roku kupcima

#### **8. Jeste li prije intervjua bili upoznati sa značenjem sourcinga i koristite li neku od strategija sourcinga?**

- Upoznati smo pojmom sourcinga, imamo razne dobavljače što ukazuje na multi-sourcing.

### **9. U kojim situacijama tražite nove dobavljače i istražujete tržište?**

- U kontakt dolazimo direktno s dobavljačima autodijelova te proizvođačima dijelova s toga mi ne tražimo nove dobavljače. Sa svim našim dobavljačima imamo sklopljene dugoročne suradnje s toga nemamo potrebu za pronalaskom novih dobavljača. Ako se pojavi novi proizvođač autodijelova on se nama sam obrati nakon čega sklapamo suradnju.

### **10. Koje su najčešće poteškoće s kojim se suočavate prilikom nabave?**

- Nedostatak robe na zalihama, nedovoljna proizvodnja robe, isporuka robe, cijena troškova dopreme, raspodjela robe po poslovnicama

### **11. Na koji način istražujete tržište?**

- Ne istražujemo tržište jer imamo dugogodišnje dobavljače s kojima surađujemo. Ako postoji novi dobavljač on se nama javlja sam s cijenama i proizvodima koji plasira na tržište

### **12. Možete li definirati Vašu nabavnu proceduru?**

- Nabavni proces u našoj tvrtki je konstantan u zadnjih 25 godina, ugovaranje suradnje s određenim proizvođačima dijelova ili ugovaranjem suradnje s posrednicima prodaje auto dijelova (gigant kompanije porijeklom iz Poljske, Češke, Kine itd... koje su na globalnoj razini veliki otkupljivači pojedenih tvrtki koje su proglasile stečaj te rasprodaju kompletna skladišta). Tijekom godina poslovanja se dobavljači ne mijenjaju nego se povećava obujam posla i uvode se novi artikli poput određenih auto dijelova za automobile novijeg godišta.

**13. Jesu li vaše suradnje s dobavljačima kontinuirane i koliko često istražujete tržište?**

- S većinom dobavljača surađujemo od početka poslovanja CIAK Auto. Istraživanje tržišta ne provodimo za nove dobavljače ali istražujemo cijene na tržištu, proizvodnju novih autodijelova. Moramo pratiti nove trendove u proizvodnji automobila kako bismo mogli osigurati autodijelove u našoj ponudi. Istraživati ne moramo poznavamo sve dobavljače s kojima moramo i želimo imati odnos. Taj proces je postojao davno koji smo digli na razinu da ne moramo tražiti mi njih koliko oni nas.

**14. Na koji način održavate dobre odnose s dobavljačima?**

- Dobre odnose s dobavljačima održavamo s uspješnom suradnjom i poslovanjem te poštivanjem ugovorenih uvjeta suradnje

**15. Jeste li unutar 2024. godine promijenili dobavljače. Ako jeste možete li navesti razloge i broj novih dobavljača?**

- Nismo mijenjali dobavljače, dobili smo samo jednog novog dobavljača, MILES proizvodnja kočionih diskova

### 3. Intervju, T. Ljiljana, T-Shop obrt

Intervju je proveden s gospođom Tomić Ljiljanom koja je ujedno i vlasnica obrta T Shop koji je osnovan 2003. godine u Vinkovcima. Za lakšu i detaljniju usporedbu istraživanja tržišta nabave u manjim i većim poduzećima gospođa Ljiljana je odgovorila na sljedeća pitanja.

#### **1. Možete li opisati čime se bavi Vaše poduzeće, organizaciju i koja je Vaša pozicija u poduzeću?**

- Mi smo obiteljski obrt koji je osnovan 2003. godine u Vinkovcima. U našoj prodavaonici može se pronaći sportska oprema poput lopti, sportske trenirke, sportska obuća za razne sportove i slično. S obzirom na to da smo razvili obiteljski posao nemamo puno zaposlenika s toga organizacija nam dolazi spontano i sve se rješava u hodu. Naše poduzeće broji 2 stalna radnika i 2 studenta. Stalni radnici su zaduženi za administraciju i nabavu dok su studenti zaduženi za rad u trgovini i uslugu kupcima.

#### **2. Kako je nabava pozicionirana u Vašem poduzeću?**

- Nabava nam nije ista za svaku kategoriju artikala. Općenito nabavu robe dijelimo ovisno o vrsti robe, namjeni, mjestu i vremenu ispunjenja. Za stalni asortiman kao što su sportska odjeća i obuća prati se stanje zaliha u skladištu i kada je potrebno roba se naručuje od stalnog dobavljača. Za artikle po narudžbi i potrebi kupaca kao što su pehari, medalje, majice s tematskim printom, popratna oprema za razne sportove naručuje se u trenutku kada kupac zatraži ponudu. Za nabavu je zadužena jedna osoba, odnosno ja kao šefica.

#### **3. Kako je koncipirana nabava u Vašem poduzeću?**

- Iako nabavu radi samo jedna osoba ponekad sudjeluju i radnici u trgovini. Radnici iz trgovine su stalno upućeni u stanje zaliha robe i upite kupaca s toga oni prosljeđuju što je potrebno nabaviti za nesmetano poslovanje. Nakon dobivenih informacija iz trgovine planiram nabavu, najčešće se naručuje roba prema zahtjevu kupca. Kada kupac zatraži

određeni artikl npr. Majicu s tematskim printom, tražim koji je najpovoljniji dobavljač za majice. Najčešće je to ista firma s kojom jako dugo surađujemo. Nakon dobivenih majica iste šaljem na printanje i zaprimamo u skladište.

#### **4. Koja su Vaša očekivanja od nabave?**

- Kao malo poduzeće uvijek težimo proaktivnijom nabavi i uštedi jer naručujemo manje zalihe robe. Iako imamo stalne dobavljače, stalno pratimo tržište i predviđamo što bi moglo biti traženo kroz naredne mjesece. Na primjer ako će biti unutar godine neko nogometno prvenstvo mi očekujemo veliku potražnju nogometnih dresova i puno ranije ćemo nabaviti iste kako bismo uštedjeli jer očekujemo porast nabavne cijene za vrijeme nogometnog prvenstva. Na taj način funkcionira većina naše nabave jer dosta količinski prodajemo personalizirane sportske artikle.

#### **5. Možete li dati informacije o organizaciji same nabave?**

- Nemamo nabavni sektor, nabavu izvršava samo jedna osoba.

#### **6. Možete li podijeliti informaciju tko su Vaši krucijalni dobavljači i kakva su Vaša iskustva s njima?**

- S obzirom na to da godinama surađujemo s istim dobavljačima možemo reći da smo jako zadovoljni. Naravno kao i u svakom poslovanju dogode se mali nesporazumi koji se vrlo lako riješe. Naši ključni dobavljači su dobavljači za stalne artikle koje imamo u ponudi kao što su sportska odjeća i obuća ali ih nažalost zbog politike posla ne možemo imenovati.

#### **7. Prilikom nabave robe što Vam je najvažnije i koji elementi prevladavaju?**

- Glavni faktori koji prevladavaju u odlukama procesa nabave su cijena artikala i rok isporuke. Ponekad prevladava samo rok isporuke u situacijama kada je od iznimne važnosti da roba dođe što prije. Na primjer, dogodila se situacija gdje su nam trebale hitno kutijice u koje ćemo upakirati medalje, stalni dobavljač nam nije mogao isporučiti

kutijice u potrebnom roku pa smo morali kutijice naručiti iz Slovenije bez obzira na cijenu.

**8. Jeste li prije intervjuja bili upoznati sa značenjem sourcinga i koristite li neku od strategija sourcinga?**

- Poznat nam je pojam sourcing. S obzirom na to da smo mi mali obiteljski obrt i nemamo veliku potrebu za sourcingom. S obzirom na to da imamo naše glavne dobavljače i dobavljače koje nam služe kao rezerva mogu reći da koristimo dual sourcing.

**9. U kojim situacijama tražite nove dobavljače i istražujete tržište?**

- Volimo se držati istih dobavljača jer surađujemo dugi niz godina. Nove dobavljače uvodimo jedino kada je baš potrebno, tražimo ih uz pomoć interneta, uzmemo par dobavljača koji nam odgovaraju, pošaljemo im upite. Nakon dobivenih ponuda i usporedbi odaberemo dobavljača koji može najbrže i najpovoljnije isporučiti nam robu. Nedavno smo imali situaciju kada nas je kupac tražio sat za šah što do sada nismo imali u ponudi kao ni naši dobavljači. Bili smo primorani istražiti gdje i po kojoj cijeni nabaviti robu i pronaći dobavljača.

**10. Koje su najčešće poteškoće s kojim se suočavate prilikom nabave?**

- Najveći i najčešći problem nam je rok isporuke i pronalazak novih dobavljača ako stalni nemaju dovoljne zalihe robe. Naš je problem što nemamo dovoljno veliko skladište kako bismo mogli skladištiti svu robu i zbog toga se susrećemo s problemom isporuke robe. Velika roba poput strunjači zauzima previše mjesta u skladištu a rok isporuke je 60 dana jer se dugo izrađuje.

**11. Na koji način istražujete tržište?**

- Tržište istražujemo uz pomoć interneta. Istražujemo robu na internetu, odaberemo par dobavljača i upite šaljemo samo kada nam je roba potrebna.

## **12. Možete li definirati Vašu nabavnu proceduru?**

- Naša nabavna procedura se ne mijenja puno, većinom je ista. Nakon što se ukaže potreba za naručivanjem zbog manjka zaliha ili zahtjeva kupca provjeravamo možemo li robu naručiti od stalnih dobavljača. Ako oni imaju na stanju robu naručujemo od njih, a ako nemaju provjeravamo dobavljače koji nam služe kao rezerva. Usporedimo cijene iz ponuda, pregovaramo i odaberemo dobavljača koji nam pruža najbolje uvjete. Naručimo robu i nakon primitka robe plaćamo dobavljačima.

## **13. Jesu li vaše suradnje s dobavljačima kontinuirane i koliko često istražujete tržište?**

- Kao što sam već spomenula, surađujemo uvijek s istim dobavljačima dugi niz godina. Istražujemo tržište u iznimnim situacijama kada nas kupci traže neku robu koju do sada nismo nabavljali. Tada jedino i tražimo nove dobavljače ako naši stalni nemaju takvu robu u ponudi.

## **14. Na koji način održavate dobre odnose s dobavljačima?**

- Sa svakim dobavljačem nastojimo imati konkretne odnose. Smatram da je tu najzaslužnije naše redovno plaćanje pa nemamo razloga za nesuglasice. Također, nakon prezentacija proizvoda nastojim se podružiti s njima.

## **15. Jeste li unutar 2024. godine promijenili dobavljače. Ako jeste možete li navesti razloge i broj novih dobavljača?**

- Od početka tekuće godine do sada promijenili smo oko 5 dobavljača jer su neki od prijašnjih dobavljača ugasili proizvodnju ili firmu. Jedan od primjera kada sam morala promijeniti dobavljača zato što se dobavljač nije javio na moj upit a od njih sam redovno nabavljala kutije za šalice.

### 5.3. Komparativna analiza

U istraživanju uz pomoć metode intervju sudjelovala su tri različita poduzeća te svako poduzeće djeluje na različitim područjima odnosno ugostiteljstvo i prehrambeni proizvodi, trgovina za prodaju sportske opreme i trgovina za veleprodaju i maloprodaju autodijelova . Izabrana su potpuno različita poduzeća kako bi se bolje uvidjele razlike poslovanja nabave. U planiranju i organizaciji nabave kod obrta i manjih poduzeća sudjeluju zaposlenici uz šefove prateći potrebe nabave.

U svojim poduzećima nemaju nabavni sektor i nabavu obavljaju popratno uz sve druge poslove. Skupa sudjeluju u istraživanju čimbenika koji utječu u potrebe nabave. Kada zaposlenici uvide potrebu za pojedinom robom ili sirovinama obavijeste svoje šefove ili nadređene. U velikim specijaliziranim društvima s ograničenom odgovornošću nabavi se pristupa na potpuno drugačiji način. Nabava je zaseban sektor s više zaposlenika i uključuje više komponenti poput direktor nabave, voditelj timova, više zaposlenika od kojih je svaki zadužen za pojedini brend, skladištara i slično. Odjeli su zaduženi isključivo za nabavu, prate svakodnevno stanje zaliha robe na skladištu. S obzirom da se radi o velikom poduzeću nabava se obavlja minimalno jednom tjedno. Kroz istraživanje dalo bi se zaključiti kako bi manja poduzeća mogla poboljšati svoje poslovanje uspostavljanjem posebnih odjela za nabavu ili imenovanjem specijaliziranih djelatnika za ovu funkciju. Time bi se omogućilo da se nabavni procesi efikasnije vode, bez ometanja ostalih radnih zadataka. Djelatnici zaduženi isključivo za nabavu mogli bi se fokusirati na pronalaženje boljih uvjeta s dobavljačima i optimalno upravljanje zalihama. Tako bi se smanjila mogućnost nedostatka robe, što je ključno za pravovremenu isporuku kupcima. Veća poduzeća poput CIAK Auto d.o.o. već imaju sustav praćenja zaliha, dok manja poduzeća obavljaju nabavu "po potrebi". Uvođenje sustava za praćenje zaliha u stvarnom vremenu moglo bi omogućiti manjim poduzećima brže reakcije na promjene u potražnji i smanjenje troškova povezanih s viškom ili nedostatkom robe. Ovaj pristup optimizira poslovanje i povećava konkurentsku prednost.

U sva tri slučaja mogu se istaknuti pozitivni odnosi sa dobavljačima i dugoročne suradnje koje samim time i ostvaruju čvrste poslovne odnose. Isto tako vidljivo je kako sva tri poduzeća imaju stalne dobavljače koji su se dokazali kroz svoju kvalitetu, a poduzeća su ih



odlučila prosljeđivati kupcima dugi niz godina. Zbog dugoročnih suradnji sa dobavljačima dolazi do manje potrebe za istraživanjem tržišta što može dovesti do gubitka konkurentske prednosti odnosno povećava se rizik zaostajanja za konkurencijom, smanjuje se uviđanje za novim tržišnim prilikama. Brzo se mijenjaju cijene, preferencije potrošača i trendovi, pa je važno prilagođavati ponudu. Ako poduzeća ne provode redovito istraživanje, mogu propustiti mogućnosti za pronalazak isplativijih ili kvalitetnijih dobavljača. To može rezultirati višim troškovima nabave ili lošijom kvalitetom proizvoda, što dugoročno negativno utječe na poslovanje

Ključni čimbenik za odabir dobavljača je rok isporuka ali i cijena, kvaliteta te stanje zaliha. Za poduzeće Macto d.o.o. ipak najbitnija je kvaliteta robe zbog njihove prirode posla jer ukoliko je kvaliteta dobivene robe nešto lošija patiti će i njihovi proizvodi. Dok CIAK Auto d.o.o. i obrt T-Shop imaju poveznicu, a to je rok isporuke kako bi mogli zadovoljiti potražnju kupaca. Njihova poslovanja ne mogu trpjeti kašnjenje isporuke robe, posebice obrt T-Shop jer u velikim količinama prodaju personalizirane artikle. Važno je postići balans između svih navedenih čimbenika kako poduzeća mogla nesmetano poslovati i ostvarivati profit.

Kada je u pitanju pronalazak novih dobavljača, D.O.O. ima manju potrebu za time zbog usko specijalizirane djelatnosti. Za razliku od obrta, D.O.O.-u se sami javljaju dobavljači sa ponudama ukoliko su novi na tržištu. Na taj način oni automatski imaju uvid u stanje noviteta na tržištu i prednost u pregovaranju. Obrt ima češće potrebu za pronalaskom novih dobavljača jer imaju veći spektar artikala i širokog asortimana ali i zbog raznih upita kupaca. S toga obrt se više susreće sa poteškoćama u pronalasku dobavljača i nabavi robe.

Što se tiče istraživanja tržišta nabave zajedničko je za obrt i CIAK AUTO d.o.o. to što se vrši prema upitima i potrebama kupaca. Istraživanje tržišta započinju kada kupac zatraži proizvod koji do sada nisu imali u ponudi. Poduzeće Macto d.o.o. istraživanje tržišta vrši dva put godišnje na sajmovima. Na taj način istražuju što je u trendu i koji dobavljači mogu isporučiti sirovine kako bi mogli proizvoditi svoje pekarske i slastičarske proizvode. Uz pomoć sajмова odlučuju koje će proizvode uvesti u ponudu kroz narednih godinu dana.

Nakon sajmova i prezentacija poduzeća nastoje se družiti sa dobavljačima kako bi se bolje upoznali i sklopili poslovna prijateljstva. Način koji je najbolji za održavanje dobrih odnosa sa dobavljačima za sva tri poduzeća je redovno plaćanje računa. Zaključak ove poveznice je uzajamno poštivanje poslovanja. Ukoliko se računi redovito i na vrijeme plaćaju, poduzeća će isto tako na vrijeme i po dogovoru dobivati robu.

Osim sajмова navedena poduzeća koriste Internet za istraživanje tržišta kako bi lakše pratili porast cijena sirovina i dijelova. Uz pomoć istraživanja na internetu lakše mogu uskladiti cijene svojih proizvoda. Obrt i manji d.o.o. redovito istražuju tržište putem interneta jer i češće uvode novu robu u svoju ponudu dok veliki d.o.o. nema potrebu za istraživanjem tržišta odnosno istraživanje tržišta im je olakšano jer svaki novitet ili promjena trenda sami se prezentiraju njima.

Poduzeća bi mogla postati konkurentnija ako primijene kombinaciju poboljšanja u upravljanju dobavljačima, optimizaciji zaliha i istraživanju tržišta. Manja poduzeća mogu naučiti od većih kako strukturirati nabavne procese, dok veće tvrtke mogu prilagoditi svoje sustave kako bi lakše pratili novitete i trendove. Uvođenje tehnologije poput ERP za upravljanje nabavom, skladištenjem i dobavljačima pomoglo bi svim poduzećima

## 6. ZAKLJUČAK

Za uspješno poslovanje veliku ulogu ima uspješna nabava kako bi poduzeće moglo nesmetano poslovati. Svako poduzeće je individualno pa samim time i ima individualni pristup procesu nabave. Uz današnje stanje ekonomije brzorastuće inflacije poduzeća ulažu veliki napor u istraživanje tržišta kako bi mogli unaprijed osigurati svoje zalihe i vlastiti profit. Također svako poduzeće ima sebi bitne čimbenike za odlučivanje u nabavi. Najčešće se spominju rok isporuke jer u današnjem instant vremenu od ključne važnosti zaprimiti robu u što kraćem roku. Na rok isporuke nadovezuje se i cijena pa s toga može se reći da je cilj postići balans između ta dva glavna čimbenika. Osim cijene i roka isporuke važna je kvaliteta robe, stanje zaliha dobavljača, lokacija dobavljača itd.

Kako bi poduzeća osvježila svoja znanja o stanju na tržištu, provode istraživanje tržišta uz pomoć interneta, sajmova, provedenih anketa i slično. Najčešća upotrebljavana metoda je istraživanje tržišta uz pomoć interneta. Poduzeća istraživanjem na internetu provode sourcing te na taj način traže sebi idealnog dobavljača koji će ispuniti njihova očekivanja. Uz sourcing također provjeravaju dobavljače, pregovaraju i sklapaju poslovanje s istima. Cilj sourcinga je pronaći dobavljača koji će po prihvatljivoj cijeni i u prihvatljivom roku dostavljati robu kako bi poduzeće moglo poslovati bez poteškoća.

Provedenim istraživanjem kroz tri poduzeća ukazane su razlike u potrebi za sourcingom i pronalaskom novih dobavljača. Iako su poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju različitih djelatnosti, ipak imaju i sličnosti kao što su ključni čimbenici za nabavu i istraživanje tržišta. Zajednički im je ključni čimbenik rok isporuke, a istražuju tržište kada se ukaže potreba za time odnosno kada kupci potražuju proizvod koji do tada nisu imali u ponudi.

Kroz provedeno istraživanje istaknuta je važnost posjedovanja odjela nabave u poduzeću. Odjel koji se bavi isključivo nabavom omogućuje identifikaciju, procjenu i izbor dobavljača ali i pregovara o uvjetima kupnje, cijene, kvalitete robe i roku isporuke što rezultira optimizacijom troškova, održavanju visoke razine kvalitete poslovanja. Minimizira rizik povezan s nepredviđenim promjenama u opskrbi ali na samom tržištu. Spoj svega navedenog osigurava profitabilnost i konkurentnost poduzeću.

Ukoliko poduzeća redovito primjenjuju strategije istraživanja tržišta sa sigurnošću si mogu osigurati konkurentsku prednost na tržištu ali i izbjegavaju probleme kao što su nedostatak

informacija o dobavljačima, slaba prilagodba na promjene potražnje, neefikasnost u postavljanju cijena, ograničen razvoj ponude robe i slično. Ako poduzeća ne provode redovito istraživanje, mogu propustiti mogućnosti za pronalazak isplativijih ili kvalitetnijih dobavljača. To može rezultirati višim troškovima nabave ili lošijom kvalitetom proizvoda, što dugoročno negativno utječe na poslovanje.

## Literatura

1. Alexandra Joker. (2024) What are the different types of sourcing?, <https://www.ibm.com/blog/sourcing-types/>
2. Antras, P., & Helpman, E. (2004). Global sourcing. *Journal of political Economy*, 112(3)
3. Bazala, A. (1991). Istraživanje tržišta-metode i područja istraživanja. *Velebit-Velegraf*
4. Benjamin Babb, Guide to All the Stages of the Procurement Lifecycle, <https://www.pipefy.com/blog/procurement-cycle/>
5. Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta. Dohvaćeno iz <http://hcpm.agr.hr/docs/mplanistrzista.pdf>
6. Don Domani, Dell Dennison, Margaret Doman (2002): *Market Research*, Self-Counsel Press, Canada
7. Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika-strategija-organizacija-management II*, Aktualizirano dopunjeno izdanje [Procurement: Policy-strategy-organization-management II, Updated revised edition]. Zagreb: personal edition)
8. Ferišak, V., Stihović, I. (1989.): *Nabava i materijalno poslovanje*, Informator, Zagreb
9. Gene M. Grossman Princeton (2005) University and Elhanan Helpman Harvard University, Tel Aviv University and CIAR, <https://www.princeton.edu/~grossman/outsourcing.pdf>
10. Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies* Reponen, T. (1993). Outsourcing or insourcing?.
11. Jasmina Čuilć, Nemanja Berber, Vertikalna i horizontalna integracija i kooperacija <https://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/4.13.pdf>
12. Kumar, N., Andersson, D., & Rehme, J. (2010). Logistics of low cost country sourcing. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(2)
13. Marc J. Schniederjans, Ashlyn M. Schniederjans, Dara G. Schniederjans, (2005) *Outsourcing and insourcing in an international context*, Routledge
14. Marušić M., Vranešević T. (2001) *Istraživanje tržišta*, ADECO, Zagreb
15. Mats Winroth, Mike Danilovic, Alfonso Fernández Aguila, Mr. Oriol Flaquer Borràs (2007), *Dynamics Of Sourcing – Strategic Implications Of Outsourcing And Insourcing*, Conference Paper
16. Ratković, M., Grubić, G., & Tasić, S. (2012). „Istraživanje tržišta i sagledavanje konkurenata kao izvor mogućeg napretka “. *Socioeconomica–The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1(2)

## POPIS SLIKA

Slika 1 Vrste sourcinga.....	3
Slika 2 6 koraka uspješnog procesa istraživanja tržišta .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 3 Životni ciklus nabave .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## PRILOZI

### *Anketna pitanja*

- 1. Možete li opisati čime se bavi Vaše poduzeće, organizaciju i koja je Vaša pozicija u poduzeću?*
- 2. Kako je nabava pozicionirana u Vašem poduzeću?*
- 3. Kako je koncipirana nabava u Vašem poduzeću?*
- 4. Koja su Vaša očekivanja od nabave?*
- 5. Možete li dati informacije o organizaciji same nabave?*
- 6. Možete li podijeliti informaciju tko su Vaši krucijalni dobavljači i kakva su Vaša iskustva s njima?*
- 7. Prilikom nabave robe što Vam je najvažnije i koji elementi prevladavaju?*
- 8. Jeste li prije intervjua bili upoznati sa značenjem sourcinga i koristite li neku od strategija sourcinga?*
- 9. U kojim situacijama tražite nove dobavljače i istražujete tržište?*
- 10. Koje su najčešće poteškoće s kojim se suočavate prilikom nabave?*
- 11. Na koji način istražujete tržište?*
- 12. Možete li definirati Vašu nabavnu proceduru?*
- 13. Jesu li vaše suradnje s dobavljačima kontinuirane i koliko često istražujete tržište?*
- 14. Na koji način održavate dobre odnose s dobavljačima?*
- 15. Jeste li unutar 2024. godine promijenili dobavljače. Ako jeste možete li navesti razloge i broj novih dobavljača?*