

Upravljanje lancem nabave

Ćurdo, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:145:484720>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Ivana Ćurdo

Upravljanje lancem nabave

Diplomski rad

Diplomski rad iz predmeta
.....
ocijenjen ocjenom
Osijek,
Potpis nastavnika:	

II RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Ivana Ćurdo

Upravljanje lancem nabave

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje operacijama poduzeća

JMBAG: 0010209731

e-mail: icurdo@efos.hr

Mentor: doc.dr.sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study Marketing

Ivana Ćurdo

Purchasing Chain Management

Graduate paper

Osijek, 2019.

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Čučić

JMBAG: 001020979

OIB: 89659910810

e-mail za kontakt: ivana.cucic@30@gmail.com

Naziv studija: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

Naslov rada: Upravljanje kamionima nabave

Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 24. 09. 2019. godine

Potpis Ivana Čučić

Sažetak

Svako poduzeće ima svoju tehniku nabavljanja. Razlika je u veličini poduzeća, asortimana, količinska proizvodnja, količina asortimana i vrijednosti potrebnih materijala za proizvodnju.

Nabava se kroz povijest promatrala kao operativna i pasivna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija. U zadnje vrijeme se mijenja položaj i važnost nabave u poduzeću, te istraživanja usmjerava kako će sami utjecaj nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja organizacije u budućnosti rasti i zato se nabavi pridaje sve veća važnost. Nabava se često poistovjećuje sa kupnjom, a u novija vrijeme uz nju se vežu pojmovi logistike i materijalnog poslovanja, te opskrbe. Zaposlenici nabave moraju biti stručnjaci koji analiziraju, procjenjuju, biraju i iniciraju nabavu sredstava za proizvodnju i usluge. Da bi uspješno izvršili svoje zadatke moraju stalno promatrati i ispitivati tržište nabave.

Suradnja sa dobavljačima bitno je naglasiti da je ključan element suvremene nabave i zato svako poduzeće koje želi uspješno poslovati mora razviti skup višestrukih kriterija za njihov odabir.

Glavna svrha nabave je da uskladi i poveže, potrebe cjelokupne organizacije sa sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe.

Ključne riječi: nabava, poduzeće, organizacija nabave, dobavljači.

Abstract

Each company has its own purchasing technique. The difference is in the size of the company, the assortment, volume production, the quantity of the assortment and the value of the required matrix for production.

The purchase of the history has been observed as an operative and passive business function that responds to requests from other business functions. Recently, the position and importance of purchasing in the company has been changing, and research shows that the perception of the acquisition of procurement on the results of the company's business will grow in the future, and therefore the acquisition is becoming more important. Procurement is often identified with the purchase, and in recent times it is associated with the concepts of logistics and material business, and supply. The procurement staff must be experts who analyze, evaluate, elect and initiate the acquisition of resources for production and services. To successfully accomplish their tasks, they must constantly observe and examine the purchasing market.

Cooperation with suppliers is important to emphasize that it is a key element of modern procurement and therefore any company wishing to do business successfully must develop a set of multiple criteria for their selection.

The purpose of procurement is to link and align the needs of its own organization with means, services and energy, which is not produced by itself, with the interests of the suppliers of those supply facilities.

Key words: purchase, company, purchasing organization, suppliers

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. Svrha i cilj rada	1
1.2. Metodologija rada	1
2.Pojam i važnost nabave.....	2
2.2. Uloga nabave.....	3
2.3. Nabava u užem i širem smislu	4
2.4. Načela strukturiranja nabave	6
2.5. Etika u nabavi	6
2.6. Rizici u nabavi	7
3. Politika nabave	9
3.1. Politika količina.....	9
3.2. Politika kvalitete	9
3.3. Politika nabavnih cijena	10
3.4. Politika izvora nabave.....	10
3.5. Politika odnosa s dobavljačima.....	11
3.6. Politika plaćanja roba i usluge	11
3.7.Politika ugovora o nabavi	12
3.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću	12
4. Razine planiranja	13
4.1.Strateško planiranje	13
4.2.Taktičko planiranje	13
4.3. Operativno planiranje nabave	14
4.4. Proces planiranja nabave	15
4.5.Nabava na lokalnom i globalnom tržištu	15
4.6.Outsourcing/ insourcing	16
5. Organizacijske aktivnosti u nabavi	18
5.1. Struktura organizacije.....	19
5.2. Poslovanje organizacije	19
5.3. Formalna i neformalna organizacija	20
5.4. Oblici organizacijske strukture nabave	21
5.5. Centralizacija i decentralizacija nabave	21

6. Upravljanje lancem nabave na primjeru poduzeća Bijelić Co	24
6.1. Općenito o poduzeću	24
6.2. Naručivanje i isporuka – Bijelić kao kupac	24
6.3. Naručivanje i isporuka – Bijelić kao dobavljač	32
7. Rasprava	34
8. Zaključak	35
Literatura	37
Popis slika.....	39

1. Uvod

Najveći dio svog radnog vijeka ljudi provode na poslovima proizvodnje, raspodjele i potrošnje dobara i usluga. Na koji način će se obaviti nabava, proizvodnja, distribucija i skladištenje uz što manje troškove pitanja su koja svakodnevno zaokupljaju logističare. Da bi se nabava mogla obaviti od početka do kraja, bez obzira na različite tehnike nabavljanja, u svim poduzećima treba utvrditi i opisati potrebe, utvrditi i odrediti izvore nabave, utvrditi cijene, naručiti materijale, pratiti izvršenje narudžbe, preuzeti materijal, kontrolirati prijam materijala i kontrolirati račune.

1.1. Svrha i cilj rada

Cilj ovog rada je prikazati kako što je nabava i kako se s njom upravlja. Isticanje važnosti nabavne funkcije u današnjim poduzećima. U današnje vrijeme se mijenja važnost i položaj nabave kao bitan faktor koji vodi u bolje i profitabilnije poslovanje.

1.2. Metodologija rada

Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. Teorijski dio rada temelji se na proučavanju stručne i znanstvene literature. Ovaj dio rada obuhvaća podatke o problematici o kojoj se vrši istraživanje na temelju pristupa izradi empirijskog dijela rada. Istraživački dio rada odnosi se na analizu razvojnih opcija distributivnih kanala poduzeća Bijelić Co.

Uz primjenu odgovarajući metoda dolazimo do ključnih podataka koji su važni za ovo istraživanje.

2.Pojam i važnost nabave

Nabava je važna funkcija svakog poduzeća koja se brine o opskrbi materijala, uslugama i opremom koji su potrebni za daljnji rad poduzeća. Kako bi nabava bila uspješna potrebno je da nabavljeno bude dostupno u pravo vrijeme, na pravom mjestu s odgovarajućom kvalitetom, količinom i s odgovarajućim cijenama. Prema tome potrebno je u svakom poduzeću držati dobru ravnotežu između svakog sektora. Kako bi poduzeće poslovalo uspješno ono ovisi o raspolaganju resursima u okviru poslovnim skupinama. Pod optimiziranje nabave, podrazumijeva se skladištenje, transport usluge i robe. Veći prihodi a manji rashod cilj svakog poduzeća. Tu imaju važnu ulogu dobavljači i kupci.

Poslovi s kojima se nabava nekad bavila u prošlosti kao što je naručivanje, skladištenje, te reklamacija isporuka robe. Danas nabava je sve manje funkcija sa zadacima kao što su taktički a sve više funkcija strategijska. Odluke se većinom temelje na politici i filozofiji kako bi ukupne troškove smanjili na minimum u opskrbnom lancu. Jedan od zadataka nabave je osigurati neprekidnu opskrbu poduzeća sa potrebnim materijalima.

Za poduzeće važnost nabave može se gledati s više pogleda, a to je s pogleda troškovne efikasnosti i operativne efikasnosti. Prema tome upravljanjem lancem nabave oduvijek ima utjecaj na visinu i strukturu troškova logistike poduzeća a samim time i na sam krajnji rezultat poslovanja.

Danas na tržištu koje je vrlo dinamično, važnost upravljanje nabave je vrlo važna. Zbog ograničenog profita većina industriji nameću troškove kao jedan od najvažnijih izvora prednosti nad konkurentima. Poduzeća veliku pažnju posvećuju kontroli troškova, posebice onim logističkim. Prema tome da se zaključiti da troškovna i operativna učinkovitost upravljanje nabavom određuje u stvari profitni potencijal poduzeća i samim time i potencijal rasta i razvoja poslovanja u današnjim uvjetima.

2.2. Uloga nabave

Industrijsko poduzeće mora nabaviti potrebne dijelove i materijale kako bi u konačnici proizveli robu za prodaju. Proces nabave može biti jednostavan proces kao primjer poslati nekog do odabrane trgovine po kutiju određene kave. U praksi je to složeniji i puno skuplji za poduzeća. Prema tome svaka nabava stvara određenu obvezu i trošak prema dobavljaču koju treba platiti. Ukoliko su nabave minimalne nećemo trošiti vremena i analizirati da li stvarno potrebno zaposliti još jednu osobu, jer nije potrebno.

Pod organizacijom same nabave podrazumijeva se tijek naručivanja koji je razumljiv cijeloj organizaciji na koji način i koliko se čega naručuje, jer je potrebno odobrenje visine troškova, izbor samog dobavljača. Danas postoji vrlo veliki izbor dobavljača po različitim kriterijima i sama kvaliteta toga što naručujemo te samim time i načinu samog pregovaranja. Direktor poduzeća želi imati uvid u troškove u nabavi, prema tome treba unaprijed razmišljati kako organizirati nabavu. Ne smije se dozvoliti da zbog nepotpune nabave da se ostane bez potrebnih materijala koji su potrebni kako bi poduzeće moglo dalje raditi. U poslovnom okruženju nabava postaje sve važnija a poduzeća nabavu gledaju sa strateškog aspekta koja ima veliki doprinos na ostvarivanju ciljeva same organizacije te poduzeća. Znanje i vještina djelatnika u nabavi je jedan od najbitnijih uvjeta kako bi se zadaci u konačnici i ostvarili.

U konačnici možemo zaključiti kako je zadatak nabave da osigura sve potrebne materijale za rad poduzeća jer suprotno od toga može oštetiti poslovanje cijelog poduzeća te radnike i same kupce poduzeće te na kraju povećati velike troškove. Od nabave se također očekuje da zalihe vezane uz investicije svede na minimum. Održavanje standarde kvalitete proizvoda, jer loša kvaliteta može naštetiti poslovanje. Potrebno je pronaći dobre dobavljače koji pri pomažu riješiti problem ukoliko dođe do toga a u konačnici cilj svakog direktora je pronaći kvalitetne i pouzdane dobavljače. Nabava se također može poboljšati konkurentnost poduzeća na način da se kupi materijal po nižim cijenama. Na takav način kontrolira se trošak te osigurava da će materijal biti dostupan kad se zatraži. Nabava, osim tog može razviti odnose s dobavljačima koji će omogućiti neprekinuti tok materijala. Unutar poduzeća na svaku operaciju utječe nabava, zbog toga je važno da svaki odjel učinkovito međusobno komunicira kako bi riješili zajedničke probleme. Maksimiziranje dobiti je cilj svakog poduzeća a kako bi postigli taj cilj, nastoji se sniziti nabavne cijene materijala i usluga. Ono što je potrebno kod troškova je promatrati ih cjelovito.

2.3. Nabava u užem i širem smislu

Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave.¹

Poslovi koji se svakodnevno obavljaju da bi na pravi način realizirali i ispunili zahtjeve koji su potrebni u opskrbi poslovnog sustava. Odgovarajuće kvaliteta, količina po pristupačnim cijenama, rokovima isporuke na određenom mjestu.

Djelatnici koji rade na odjelu za nabavu susreću se sa svakodnevno s operativnim poslovima. Jedan od njihovih poslova je promatrati i pratiti tržište, jer živimo u turbulentnom okruženju te zbog toga je potrebno kontinuirano pratit. Šalju se razni upiti dobavljačima, pregovaranja te isto tako ocjenjuju se dobavljači i njihove uzvratne ponude. Na koncu toga dolazi se do najpovoljnije ponude i u konačnici dolazi do naručivanje robe. Nakon što se naruči roba prati se isporuka, pratimo da li isporuka robe na vrijeme onako kako je u samom početku i dogovoreno. Roba kada stigne, ispituje se da li je isporučena u onoj količini kako je i dogovoreno. Ukoliko se ustanovi da postoji neki kvar ili neka šteta postoji mogućnost reklamacije. Ukoliko je sve u redu kontrolira se račun i vodi se evidencija nabave.

Jedan od problema koji mogu prouzrokovati u operativnoj nabavi su: kasna isporuka robe ili isporuka krive robe nakon čega se radi reklamacija robe što zna dosta otežati isporuku. Kompenzacija ili problem kod plaćanja robe na vrijeme, što treba pratiti valute plaćanja kako je u ugovoru dogovoreno.

Postoji i zahtjevi poput hitne isporuke robe u kratkom roku što znači da poslovi operativni ne mogu kvalitetno obaviti. Operativni poslovi zahtijevaju više vremena, a svakodnevno se javljaju problemi. Poput krive isporuke, neodgovarajuće robe, kasni roba.

Nabava u širem smislu podrazumijeva strategijske zadatke. Jedan od zadataka nabave u širem smislu je da se što bolje koriste mogućnosti tržišta nabave, pozitivan utjecaj na prodaju, potrošnju određene količine ili vrste. Isto tako potrebno je voditi potrebe kako bi se zaštitili okoliš, zadovoljiti na zahtjeve kupaca te na kraju maksimizirati dobit i učinka sustava poslovanja.

¹ V. Ferišak: Nabava; politika, strategija, organizacija, management,. Aktulizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. Nakl., 200., str.1

Pod zadatke u širem smislu može se navesti istraživanje nabave, na to se misli zadaci koje se organiziraju i prate pod raznim čimbenicima za pripremu i odluku o samoj nabavi. Kako bi istražili nabavu potrebno je dosta vremena i pripreme.

Danas u suvremenom svijetu javljaju se problemi poput kako zadovoljiti zahtjeve kupaca, onda na koji način povećati fleksibilnost poslovanja, cijene proizvoda i usluga te skratiti vremensko razdoblje uvođenja proizvoda na tržište. Na taj način postigla bi se prednost nad konkurentima. Zbog toga koriste se razne metode menadžmenta poput marketinga i modularna proizvodnja. Sami cilj kontrolinga je da se usmjeri na postizanje što bolji rezultat samog poduzeća. Postoje razni elementi koji se dopunjuju, služe za obradu i pribavljanju raznih podataka, jedna od podloga za kontrolu i planiranja i poboljšanju raznih čimbenika inputa. Potrebno je pribaviti podatke o troškovima na svim područjima poslovanja i treba ih kontinuirano kao cjelinu usklađivati, zbog toga kontroling možemo reći da analizira, pribavlja i obrađuje podatke koje su značajne za poslovne rezultate. Kako bi funkcionirao kontroling potrebno je također postaviti podlogu. Pod time se misli da se postavi odgovarajući sustav troškova i sami pokazatelji poslovanja. Na taj način, rukovoditelji dobiju izvještaj s bitnim informacijama koje su bitne za upravljanje troškovima. Funkcioniranje poduzeća, kontroling ima zadatak da usklađuje ciljeve, prati planirane i neplanirane troškove u slučaju situacije da predloži upravljačke mjere. U skladu sa tržišnim i stratejskim ciljevima, zadatak je da se pripreme podaci o potrebama u donošenju odluka. Nakon utvrđivanja zadataka u kontrolingu postavlja se i pitanje mjesto njegovo u strukturi organizacije. Koriste se različita rješenja u praksama.

Dostupnost podataka danas se nalaze na decentraliziranom mjestu dok se to u prošlosti nastojalo približiti računovodstvu. Na taj način omogućava toj osobi koja radi kontroling da rad usmjeri prema zadacima stratejskog oblika, koje su dosta različite u funkcijama poslovanja. Zbog toga, takvu osobu bi bilo potrebno smjestiti što bliže rukovoditelju da bi na taj način mogli što bolje specijalizirati određeni rad poduzeća. Olakšalo bi se rad i poduzeće bi kao cjelina funkcioniralo. Ono što je također bitno a to je da osoba kontroler mora surađivati sa službama kako bi dobila podatke za rad. Na primjer kao što je računovodstvo, služba za obradu podataka. Na taj način lakše se pripreme informacije koje su potrebne za daljnji rad nabave. Također, potrebno je u kontroli same nabave.

2.4. Načela strukturiranje nabave

Nabava se provodi prema odgovarajućim načelima. Jedan od bitnih načela je ekonomičnost. U odjelu nabave potrebno je postaviti način da input bude veći od outputa. Prema tome može se zaključiti kako ovo načelo govori kako je potrebno jednako upotrebljavati zadatke, sredstva i vrijeme u skladu sa zadacima i troškovima. Prilagodljivost je drugo načelo nabave drugim riječima organizacija nabave mora biti stabilna i fleksibilna kako bi se prilagodili uvjetima koje se mogu promijeniti. Kontinuiteti načelo koje ističe kako je potrebno voditi brigu o razvoju kvalitete organizacije nabave. Ono što svaka organizacija trebala biti a to je da je jednostavna i jasna. Potrebno je odrediti zadatke i odgovornost određenog mjesta, te strukturu odgovornosti. Organizacije koje su transparente lako je prihvatljiva, lako uklanjaju nedostatke i napreduju u poslovanju. Zadnje načelo nabave je analiza. Analiza se provodi na način da se zadatak potpuno raščlani. Kreće se od ciljeva nabave prema zadacima. Isto tako može se provesti na način da zadaci koji su isti skupe na jedan ili više mjesta.

2.5. Etika u nabavi

Etika nema samo zadatak da nas upozna s tim što je moralno ili čestito, nego i da kritički preispita postojeće stanje te da ukaže na prave moralne vrijednosti. Svaki čovjek ima vlastite predodžbe etičkog ponašanja.²

Tri glavna utjecaja koji djeluje na etičke stavove pojedinca:

1. Uvažavanje stavova
2. Grupna dinamika
3. Opća društvena načela.

Etika u nabavi može se promatrati s gledišta dobavljača i poduzeća. Poduzeće nabave mora omogućiti uspješnu proizvodnju planiranih proizvoda, te ostvarivanje što veće dobiti, a s dobavljačima mora uspostaviti određene odnose u realizaciji poslova nabave. Produktivnost, kakvoća posla i dobit mogu se povećati ako svi djelatnici osjećaju obvezu da se svojem radu

² Feriška, V. Nabava; politika – startegija- organizacija- managment, Zagreb 2006., str. 499

pridržavaju moralnim normama. Djelatnici na taj način se međusobno cijene, otvoreno komuniciraju, nastoje doprinijeti kreativnom rješavanju problema i rezultira timskom radu.

2.6. Rizici u nabavi

Svaka organizacija susreće se sa raznim rizicima u svom poslovanju. Dolazi se zbog neočekivanih događaja. Prilikom donošenja odluka bitno je da se zna na koji potencijalne rizike na koje možemo naići. Nekad se u poduzećima upravljanje rizikom predstavljalo kao jednostavan a danas djeluje u nepredvidivoj i nesigurnoj okolini. Nove usluge, proizvodi koji se plasiraju na tržište predstavljaju jedan oblik rizika, jer si tu postavljamo pitanje da li će taj proizvod koji plasiramo na tržište opstati na tržištu koje je danas jako turbulentno. Zbog toga učinkovito upravljanje poduzećem polazi od same strategije odnosno cilja poduzeća.

Kako bi se krenuli korak unaprijed i zadržali poziciju na tržištu mora se posvetiti upravljanju i samoj analizi tržišta. Neučinkovito upravljanje može prouzrokovati veliku štetu pri napretku poduzeća. Pojmovi kao što su: analiza, upravljanje, tehnika i metoda susreću se tijekom upravljanja poduzeća. Uvjet analize upravljanje rizikom je i mjerenje i identifikacija rizika.

Upravljanje rizicima u organizaciji omogućava jasniji pogled u budućnost i potencijalne ishode, otvara nove vidike menadžmenta te procjenjuje ciljeve i strategije menadžmenta s obzirom na rizik.³ U svijetu gdje je tehnologija iz dana u dan napreduje također i industrija upravljanje organizacijom na temelju rizika stvara stratešku prednost pred konkurencijom. Zadovoljstvo kupaca je jedan od bitnih čimbenika koji ima važnu ulogu uostalom i presudan kako bi ostali na tržištu. Sudionici koji su glavni i koji čine mrežu distribucije, kupci i proizvođači. U lancu opskrbe su svi subjekti idu prema istom cilju i ovise međusobno jedni od drugima. Različiti načini i veze koji jedni na druge utječu. Poput razmjena informacija, prijevoz, financijski tokovi.

Neizvjesnost okruženja je nešto što se ne može izbjeći, na organizacijske performanse utječe i na odluke u lancu opskrbe. Ono što poduzeća trebaju imati a to je dobra organizirana strategija kako bi se što kvalitetnije fokusirali na ostvarenje glavnih ciljeva. Ukoliko poduzeće žele poslovati na efikasniji način moraju konstanto pratiti trendove donošenja odluka unutar upravljanje lancem opskrbe, informatičkim sustavima te općenito organizacijom. Upravo su to

³ I.Andrijanić,M.Gregurek,Z.Merkaš.: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas – Plejada, Zagreb,2016. (stranica 84)

čimbenici koji imaju važnu ulogu u organizaciji. Postoje dimenzije koji uključuju neizvjesnost u lancu opskrbe a to su: nesigurnost od dobavljača, od prodaje i nesigurnosti od potražnje.

Poduzeća uspostavljaju dugoročan odnos sa nekoliko pouzdanih dobavljača, prema tome ne žele više imati izvore za svaki proizvod koji nabavljaju. Strukturu opskrbnog lanca u mogućem određuje tehnologija, osobito elektronička razmjena podataka, sustav brzog reagiranja isporukom i sustav djelotvornog prilagođavanju potražnji.⁴ Mogućnosti razne kako bi se poboljšali djelotvornosti poduzeća putem menadžmenta lanaca opskrbe. Postoje elementi koji međusobno ovise za primjenu programa menadžmenta u lancu a to je odnos koji je dugoročan, poput razmjena informacija, tehnička snaga, financijska, odnos sa dobavljačima u vezi s proizvodima koji se isporučuju. Strategije koje se zasnivaju i dugoročni odnosi koji se razvijaju s dobavljačima na stvaranju partnerstva u cilju da se poboljša kvaliteta proizvoda.

U svakoj organizaciji postoji rizik bilo da se radi o nekom malenom poduzeću ili ustanovi. Rizik ukoliko se gleda s aspekta koji obuhvaća šansu, kako postoji gubitak također postoji i pozitivan rezultat poslovne organizacije.

Elementi rizika može se podijeliti na tri razine. Prva razina rizika je hoće li se dogoditi neki negativan događaj, vjerojatnosti da će se to dogoditi je zasigurno i sama posljedica negativnog događaja koje bi se mogle ostvariti. Rizik je prema spomenutim skupinama rezultat unutar samog rizika. Ona bitna komponenta koja se ne smije izostaviti a to je vrijeme. Biti izložen riziku traje određeno vrijeme, a sve dok traje izloženost, traje i neizvjesnost. Na temelju toga može se zaključiti kako je neizostavni dio komponenta je rizik; neizvjesnost i vrijeme.

Kako bi se smanjio rizik potrebne su informacije dodatne, zbog čega treba dodatno vrijeme što zna usporiti sam proces odlučivanja i povećava se rizik. Osoba koja donosi odluke mora pronaći pravi način između potrebnih informacija i brzina odlučivanja kako bi rizik sveo na razinu minimalnu.

⁴ R. Vouk R: Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, Ekonomski pregled, str. 1013-1030, 2005.

3. Politika nabave

U prvom planu svakog poduzeća je da se zadovolji potrebe / zahtjeve svojih kupaca, korisnika. Prema tome politika nabave proizlazi iz ciljeva samog poduzeća. Na temelju politike nabave određuje se koji su ciljevi poslovanja, kojim putem se kreće, način te razno razne mjere za što učinkovitije poslovanje. Poslovne odluke u nabavi mogu biti dugoročne, srednje i kratkoročne, a izabiru se pomoću strategija. Strategije u nabavi mogu biti razne. Prva strategija je da se što više napravi alternativa, istražiti kako djeluje strategija na poslovanje, napraviti više kombinacija strategija kako bi na kraju odabrali onu najbolju za poslovanje samog poduzeća te samom kraju treba razraditi strategiju do kraja i kontrolirati njezin tijek.

3.1. Politika količina

U politici količina je potrebno voditi računa o ekonomičnosti nabave. Pod ekonomičnosti nabave misli se na mogućnostima sniženja troškova nabave, prijevoz, skladištenje i zalihe.

Ono što je bitno a to je da bude što manji stupanj i ekonomičnosti i rizika. Kada se utvrdi koja je ukupna količina nabave prema tome se planiraju sami troškovi nabave, prijevoz, skladištenje. Ono što je bitno pri samom donošenju odluka u nabavi da se ustanovi kretanje potrebnih materijala, u kojem se razdoblju nabavlja roba, da li su cijene fiksne, te kakav ima utjecaj popusti, da li su troškovi prijevoza fiksni i jesu li fiksni troškovi same narudžbe ili rastu proporcionalno. Postavlja se također da li je količina koju dobavljač isporučuje minimalna, čimbenik koji ograničavana tijekom nabave, količina sredstava da li je dovoljna s kojom raspolaže nabava. Ono što je bitno a to je da li nabava ima odgovarajuće skladište.

3.2. Politika kvalitete

Kvaliteta ima veliku ulogu na samom početku, odnosno pri odabiru ponuda od strane dobavljača. Kako odabrati kvalitetnu nabavu sve ovisi o organiziranoj nabavi poduzeća. S toga veliku ulogu imaju osobe koje rade na tom odijelu. Moraju pribaviti informacije o potrebama i zahtjevima kupaca, te o informacijama o trendovima na tržištu nabave i uspostaviti vezu s dobavljačima te na taj način uključiti ih u izradu specifikacije materijala.

Djelatnici nabave moraju dobro poznavati materijale koje nabavljaju, te zahtjeve koji materijali moraju ispuniti. Ono što se u praksi pokazalo kao neracionalno a to je da djelovanje svakog proizvoda moguće pojedinačno oblikovati. S toga je potrebno upotrebljavati osobine koje su jednolične, potrebe zadovoljavaju prema određenim primjenama te da se ukloni potrebe koje su raznolike.

3.3. Politika nabavnih cijena

Kako bi organizacija uspjela u politici nabavnih cijena potrebno je da poznaje situaciju tržišta na kojoj posluje te poznavanje vlastite sposobnosti organizacije. Na taj način dolazi do konkurentnosti samog tržišta u kojoj se nalazi.

Politika nabavnih količina i cijena usko su povezani. Kada se nabavlja neka velika količina određenih proizvoda od dobavljača, dobavljač će sniziti cijenu, na takav način on pokušava smanjiti same troškove distribucije.

Postoje granice cijena. Iznos koji je kupac spreman platiti za određeni proizvod dobavljaču naziva se gornja granica. Druga granica naziva se donja i određuje je sam dobavljač. Prema zadanim uvjetima poslovanja dobavljač nije spreman smanjiti cijenu. Možemo s toga zaključiti kako sama nabava određuje same granice cijena.

3.4. Politika izvora nabave

Kako bi se što učinkovitije zadaci izvršili i pribavili i opskrbili poduzeće s potrebnim materijalima potrebno je odabrati kvalitetnog dobavljača. Od dobavljača se očekuje da zadovolji zahtjeve svojih kupaca a po time se podrazumijeva: kvaliteta, rokovi isporuke, cijena, količina te brzina.

Traženje dobavljača je sve više permanentni zadatak. Potrebno je kontinuirano prikupljati podatke o izvorima nabave i dobavljačima, s njima uspostavljati i održavati adekvatne veze, te razrađivati i primjenjivati prikladne metode cjelovitog i objektivnog ocjenjivanja dobavljača. Zbog toga je potrebno definirati tzv. " idealnog dobavljača". Takva definicija, u pojedinoj djelatnosti, ovisi o nizu kriterija, koje promatramo s kvantitativnog i kvalitativnog gledišta. Takve kriterije funkcije analizira se funkcije nabave oblikuje strategijske ciljeve.

3.5. Politika odnosa s dobavljačima

Na turbulentnom tržištu odnos s dobavljačima poprimaju sve više različite značajke s obzirom na vrstu poslova.

Odnos s dobavljačima potrebno je voditi stalnu brigu, te ih unaprjeđivati prema postavljenim ciljevima. Potrebno je voditi određenu politiku vezano za ukupni broj dobavljača, kvote nabave, prostorni raspored, razvoj dobavljač, međusobno informiranje o potrebama i mogućnostima zadovoljavanja potreba i slično. Potrebno je kontinuirano unaprjeđivati na temelju dobro oblikovanog sustava povratnih veza.

3.6. Politika plaćanja roba i usluge

U nabavi se može koristiti instrumenti politike plaćanja koji će dovesti do sličnih rezultata kao i sniženje nabavnih cijena na temelju opravdanih razloga. Popusti odnosno rabati dobivaju se na različite osnove.

Kod nabave većih količina dobavljač ima razloga za dati količinski popust jer na taj način smanjuje troškovi distribucije, skladištenja i zaliha. U slučaju povoljnijih situacija na tržištu ili kad kupac nabavlja robu za posebnu svrhu dobiva posebni popust. Popust za vjernost kupac može tražiti od dobavljača ako nabavlja od njega u dužem razdoblju, te na taj način motivira kupce da i dalje nabavlja od njega. Industrijski popust proizvođač ili dobavljač ga daje trgovcu na veliko kako bi mu pokrio troškove distribucije.

3.7. Politika ugovora o nabavi

Cilj politike ugovora o nabavi je uskladiti učinkovito i pravodobno izvršenje dogovorenog posla u skladu s politikom nabave, a u slučaju neispunjenja preuzetih obaveza omogućiti ostvarivanje prava i zaštiti interesa stranaka.

Ugovori o nabavi može se podijeliti na više dijelova odnosno prema predmetima na koje se odnose.

- Ugovor o nabavi – kupnji i prodaji robe - to su najčešće korišteni ugovori u nabavi.
- Ugovori o djelu – pod djelom se podrazumijeva izrada određenog objekta, obavljanje određenog posla ili izvršenje pojedinačne usluge.
- Ugovori o kooperaciji - podjela rada, nadležnosti i odgovornosti, zahtjeva, međusobno izvješćivanje partnera te preuzimanje rizika i podjela troškova sve se to odnosi na kooperaciju koje treba precizno regulirati.
- Ugovori o nabavi prava - predmeti nabave kod ovakvih ugovora su imovinska prava (patenti, licenca) i društvenog vlasništva, te prava obavljanja određene djelatnosti (koncesije).
- Ugovori o nabavi investicijskih dobara – cilj takvih ugovora je stvoriti bolje uvjete za rad, povećati učinkovitost i kakvoću rada te konkurentsku sposobnost i bolji položaj poduzeća na tržištu.

3.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću

Oglašavanje putem različitih komunikacijskih sredstava i medija nastoji se potaknuti stvaranje poslovnih odnosa s dobavljačima, odnosno pronaći dobavljače s kojima ćemo postići i najpovoljnije uvjete nabave. Cilj je da se potaknu potencijalni dobavljači da usklade svoje proizvode s našim potrebama, a uvjete prodaje sa zahtjevima i mogućnostima nabave, da se potaknu na uspostavljanje poslovnih odnosa s nabavom te da utječu na svoje dobavljače i prilagodbu proizvoda promijenjenim potrebama.⁵

⁵ Ferišak, V. Nabava: politika – strategija- organizacija- management, vlastita naklada, Zagreb 2006., str.197

4. Razine planiranja

Planiranje ima svoju strukturu koju karakterizira tri razine korespondentne razinama menadžmenta.⁶ Razlikuje se tri razine planiranja a to su: strategijsko planiranje, taktičko i operativno planiranje. Strategijsko planiranje pripada razini top menadžmenta, taktičko pripada srednjem menadžmentu dok operativno pripada low menadžmentu. Proces planiranja većinom započinje od vrha piramide prema dolje. Top menadžment planira ključne stavke planiranja poput misije, ciljeva, strategije te same vizije poslovanja.

4.1.Strateško planiranje

Opstanak na tržištu i sam razvoj poduzeća u dugom roku, vođenje o efikasnosti također i o efektivnosti je cilj strateškog planiranja. Ova razina planiranja cilja na čimbenike koje su u skladu s okolinom, koji definiraju ciljeve, misiju i viziju te samim time i samu strategiju poslovanja. Kako bi se ostvarili ciljevi koji su utvrđeni, razine planiranja strategijske utvrđuju povezane akcije i resurse tih postavljenih ciljeva. Svrha je da se iskoristi na najbolji mogući način koje poduzeće ima nasuprot konkurencije. Isto tako da se iskoristi prilike koje ima povoljnije koje mu se u okolini pružaju kako bi svoje želje i potrebe svojih kupaca zadovoljili. Planiranje na ovoj razini planira se duže od 5 godina, a odluke na toj razini donosi top management. Planovi se donose za cjelokupnu organizaciju, a oni na temelju dobivenih informacija međusobno obavještavaju što i kako treba obavljati poslove i po kojim kriterijima.

4.2.Taktičko planiranje

Kako bi se ostvarili strategijski ciljevi potrebno je definirati glavne aktivnosti. Prema tome potrebno je da svaka funkcija u poduzeću izvrši svoj strategijski cilj. Razina planiranja kao taktička ima ciljeve strategijske provesti u ciljeve koje su specifične za pojedine dijelove organizacije poduzeća. Jedan od njih su: proizvodnja, istraživanje, razvoj samog marketinga, financije. Planiranje na razini taktičko također povezuje i srednju razinu menadžera koji djeluje na operativnoj i strateškoj razini. Može se zaključiti kako je on upravo u sredini tih dviju razina.

⁶ <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:586/preview>

Zadatak mu je onda da što točnije prenese informacije tj. zadatke iz operativne u stratešku razinu. Planiranje na ovoj razini je uobičajeno između 2 do 5 godina.

4.3. Operativno planiranje nabave

Pod operativnim planiranjem podrazumijeva se zadaci koji su rutinski. Pod rutinskim zadacima smatra se kao što je tijek proizvodnje, plan isporuke, utvrditi potrebe za ljudskim resursima. Prema tome planiranje nabave pod operativno smatra se zadaci koji su specifični za nižu razinu menadžmenta.

Vremensko razdoblje za operativno planiranje je do godinu dana. Planovi koji su potrebni za kratko vremensko razdoblje. To su najčešće zadaci koje je potrebno napraviti prema raspoloživim resursima i zadanim vremenom. Pod najnižom razinom menadžmenta smatra se menadžeri koji su zaduženi za proizvodnju. Upravo se oni ti koji nailaze na probleme svakodnevnne i razne aktivnosti.

Dimenzija i struktura nabave je potrebno izraziti planovima nabave. Na osnovu donesenih planova nabave će poduzeti adekvatne mjere, istražiti tržište nabave, prikupiti ponude, osigurati potrebna sredstva, financijska, upravljačka i slično.

Planove nabave prema sadržaju možemo podijeliti:

1. Planovi nabave usluga i dobara
2. Planovi nabave dobara i usluga koja se nabavljaju periodično
3. Planovi nabave dobara i usluga koja je potrebno nabaviti jednokratno
4. Planovi troškova funkcije nabave (osoblja, prostora, uređaja i dr.)

Planirati nabavu znači unaprijed predvidjeti što i koliko će se nabaviti u razdoblju za koje plan donosimo. Plan nabave se temelji na podacima prošlogodišnjim prodaje i podacima dobivenim istraživanjem tržišta, a koji utječu na mijenjanje uvjeta nabave i prodaje robe.

4.4. Proces planiranja nabave

Proces planiranja nabave dijelimo na:

- Analizu postojeće situacije;
- Postavljanje ciljeva;
- Planiranje nabave;
- Odlučivanje;
- Organiziranje;
- Upravljanje;
- Kontrola;

4.5. Nabava na lokalnom i globalnom tržištu

Gospodarske i političke promjene danas na suvremenom tržištu uveliko utječu na promjene uvjeta poslovanja. Ono što se zasigurno može reći a to je da nabava i prodaja ruše barijere carine. Danas kad je komunikacija funkcionira na način da se bez ikakvih problema stupa u kontakt s poslovnim partnerom bez obzira gdje se nalazi. Pa si tu postavljamo često pitanje da li je bolje neku robu nabaviti ili prodati na standardni način, na domaćem tržištu ili ćemo možda prodati na neko drugo tržište i na taj način proširiti svoju prodaju.

Tržište neke regije predstavlja lokalno tržište. Područje koje je geografsko nije toliko puno udaljeno od poduzeća. Za lokalno tržište može se navesti prednosti, kao što je niži troškovi nabave, osiguranje robe i cijena prijevoz robe je niža, hitne narudžbe se rješavaju na brži način a također i problemi kao što je kriva isporuka. Kao nedostatak lokalnog tržišta navela bi slabu konkurenciju koja možda nudi lošija rješenja, i način prilagodbe potražnje.

Lokalno tržište:

1. Mjesno;
2. Regionalno;
3. Nacionalno.

Tržište cijelog svijeta nazivamo ga globalno tržište. Globalno tržišta trebaju pouzdane okvirne uvjete, adekvatne domaće i međunarodne institucije i pravne norme. Najznačajnije prepreke korištenja globalnog tržišta su protekcionizam⁷, državno reguliranje uvoza i izvoza određivanje kvota, izdavanje uvoznih i izvoznih dozvola, nestabilnost valute.

Kao što i sva tržišta što imaju svoje prednosti i nedostatke tako ima i globalno tržište. Jeftiniji resursi, nabavlja se od proizvođača koji upotrebljavaju kvalitetnu tehnologiju, razlike u valutama, veliki izbor asortimana, poslovanje ide prema unaprjeđivanju. Također, na globalnom tržištu postoji i nedostaci. Prvi nedostatak navela bi udaljenost što može stvoriti veće troškove, prepreke u jeziku i različiti pravo država kao i ograničenje na carini.

Globalno tržište:

1. Susjednih zemalja
2. Zajednice zemalja
3. Svjetsko.

Na globalnom tržištu veliki je izazov poslovati. Od osoba koje rade u nabavi, očekuje se znanje kako bi uspjeli nabaviti robu uz manje rizike. Tržište je prostorno udaljeno treba unaprijed računati na veće troškove prijevoza, carina i samo istraživanje tržišta. Zbog toga, treba osobe koje rade u nabavi osposobiti na način da organizacijski i stručno omogućće upotreba informatičke opreme. Raspolaganje sa kvalitetnim informacijama kao što je o ponudama robe i o njihovim cijenama, političko stanje, gospodarsko, sama konkurencija je jedan od najbitnijih uvjeta.

4.6.Outsourcing/ insourcing

Vanjsko pribavljanje resursa – korištenje vanjskih izvora, tj. korištenje resursa, opreme, osoblja i drugo izvan organizacijske jedinice korisnika. Provjera upravljanja ili poboljšanja aktivnosti neke poslovne funkcije, infrastrukture ili procese drugom poduzeću. Cilj je fokusiranje na osnovnu djelatnost; maksimizacija prednosti novih složenih tehnologija; pristup visoko kompetentnim ljudskim resursima; smanjenje operativnih i investicijskih troškova.

⁷ Protekcionizam – politika zaštite proizvodnje od inozomne konkurencije putem carina i kvota

Unutarnje pribavljanje resursa je integracija do sada obavljanih vanjskih poslova u vlastite proces, čime se povećava opseg vlastite djelatnosti. Odluke o vanjskom i unutarnjem pribavljanju resursa donosi se sa ciljem ostvarivanja konkurentskih prednosti na tržištu.

5. Organizacijske aktivnosti u nabavi

Organiziranje je proces s precizno utvrđenim tijekom poslova putem kojeg se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije.⁸

Sam proces organizacije nabave promatra se ko sustav cjelovit, ostvaruje postavljene ciljeve na način ako elementi i veze među njima odgovaraju. Sustav je skup međusobno povezanih dijelova na način da sačinjavaju sređenu cjelinu koja je jasno razgraničena u odnosu na okolinu, koja podrazumijeva sve što se nalazi izvan granica promatranog sustava.⁹

U realizaciji ciljeva u sustava, sustav elemenata ima ulogu koja je odlučujuća. Pod elementima sustava misli se element kao što su referade, razni odijeli u poduzeću. Prema hijarhijskoj razini najniži elementi su radni zadaci, djelatnici, razna sredstva te sami podaci. Kako bi se definirale veze koje su potrebne potrebno je zadatke prenijeti na djelatnike. Veze sustava se mogu promatrati s različitih gledišta. Veza između elemenata u strukturiranju nabave i veze u procesu poslovanja.¹⁰

Radna mjesta kako bi se oblikovala potrebno je da se sustav strukturiranja povežu s radnim zadacima. Pod radnim zadacima smatra se veza među djelatnicima, funkcijama i zadacima. Na taj način odredi se veza radnih mjesta, pod time se misli sama hijerarhija i komunikacija u sustavu. Prema tome razlikuje veze a to su eksterne i interne. Veze sa okolinom nazivaju se eksterne. Pod eksternim vezama smatra se odnos s dobavljačima, državnim institucijama, prijevoznicima te ostalim službama. Veze koje se uspostavljaju u podsustavima nazivamo interne veze.

Cilj samog procesa organiziranja je da se na način da se uspostavi veza i sama struktura među elementima sustava koji će omogućiti uspješno rješavanje zadataka u nabavi, te prilagodba nabave organizacije na promjene u samoj okolini.

⁸ Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.8.

⁹ Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.9.

¹⁰ Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.325.

5.1. Struktura organizacije

Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugim, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova u skladu s ciljevima nabave.¹¹

Struktura organizacije bavi se s ljudskim resursima. Po tome se smatra podjela zadatak unutar organizacije, tko je i za što odgovoran, komunikacija između radnih mjesta, ovlaštenja te obveze i sam sustav izvršnih i rukovodnih mjesta.

Rad nabave uveliko ovisi o samoj strukturi organizacije. Što je organizacijska jedinica i podjela zadataka veća to je sve veća potreba koordinacije. Podjela područja s aktivnostima koja su usko povezana s radnim mjestima, aktivnostima, kanali komunikacije te oblici i kontrole izvršavaju zadatke u uvjetima suvremeno i u timskom radu. Projekti koji se izvršavaju u timovima nazivaju se linijska organizacija.

5.2. Poslovanje organizacije

Kako bi se ispunili zadaci djelovanje sredstava i ljudi te bilo u skladu s ciljevima nabave potrebno je poslovanje same organizacije.

Poslovanje organizacije usmjerava se velika pozornost na izvršenju zadataka, prostorno i vremensko izvršenja, ljudi koji se angažiraju također i sredstva, te izvršenje zadataka u skladu s ciljevima i organizacijskom strukturom.

Sam proces izvršavanja zadataka unutar nabave te odvijanja procesa razvoja, procesa i prodaje definira se poslovanje organizacije.

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces, koji se odvija kroz četiri faze:¹²

1. Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda (prethodno istraživanje) – na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava ili na temelju informacija o razvoju analiziraju se zahtjevi i postavljaju se standardi organizacije nabave. Prethodno

¹¹ Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.326

¹² Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.329

istraživanje je zapravo brza i kratka analiza problema, mogućnosti i ograničenja organizacije.

2. Analiza postojećeg sustava – obuhvaća snimanje postojeće organizacije poslovanja i kritičku ocjenu postojećeg stanja s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije.
3. Oblikovanje nove organizacije – ova faza se dijeli na potezu oblikovanja grube organizacije poslovanja ili izradu koncepta sustava i na potezu razrade detaljnijih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihova izvršenja, te dodjela zadataka izvršiteljima.)
4. Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije – novu organizaciju valja primijeniti. Provedbe se odgovarajuće pripreme nakon kojih slijedi prijelaz na rad prema novoj organizaciji te kontrola rada novog sustava organizacije.

5.3. Formalna i neformalna organizacija

Poduzeća ili nabavu za potrebe bilo koje poslovne funkcije sam organizacije dijeli se na neformalnu i formalnu. Formalna organizacija je ona koja je svjesno postavljena za potrebe rješavanja zadataka i ostvarivanje postavljenih ciljeva uz određene uvjete, te predstavlja kralježnicu odnosno kostur svake organizacije.¹³ Zadaća poduzeća je da zadatke raspodjele. U manjim poduzećima, ali i u većim raspodjela zadataka i odnosi međusobno se temelje na ocjenu od rukovoditelja, koje na temelju sposobnosti dodijele svakom djelatniku.

Neformalna organizacija temelje se na odlukama koje nisu određene rukovoditelja, te sklona je kontinuiranim promjenama. Neformalna skupina se, s obzirom na motive formiranja dijele se na interesne koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, te na prijateljske skupine koje su najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izavn poduzeća.¹⁴ Ono što je za ovu organizaciju karakteristično a to je da nastaje u samom procesu stvaranja ili gubitak među ljudima. Grupe nisu izolirane jedne od drugih, već se na neki način preklapaju.

¹³ Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.152

¹⁴ Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.155

5.4. Oblici organizacijske strukture nabave

Samo polazište nabave organizacije razvijala se još u povijesti u vremenskom razdoblju razvoja industrije. Podjela posla s rastom industrijskim poduzećima doveli su do samog razvoja funkcija poslovanja kao što je proizvodnja, prodaja, nabava i slično. na temelju kojeg su djelatnici za određene zadatke specijalizirani.

Operativni zadaci su se obavljali u samom početku poput poslova same administracije, analiziranje računa, plaćanje robe, pregovori s raznim dobavljačima, osiguravanje isporuke robe i drugo. S razvojem tržišta sve više se javlja potreba za raznim zadacima kao što je ispitivanje raznih tržišta, analiziranje ponuda također i dobavljača, način nabavljanje robe koji na kraju imaju ulogu u samom uspjehu nabave.

Strategijski zadaci u suvremenim uvjetima daju posebnu pozornost, jer se prepoznalo kao najbolje alternative. Kvalitetnije se obavljaju zadaci operativnog oblika, povoljniji ugovori te bolji odnosi među dobavljačima. Podjela zadataka na operativne i strategijske ima u organizaciji nabave, u pogledu podjele zadataka oko upute za rad. Prema tome s tog nekog aspekta razlikuju se linijska organizacija i razni oblici više linijske same organizacije.

Za linijsku organizaciju nabave značajan je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili se neke funkcije decentralizirane, tj. organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća.¹⁵

5.5. Centralizacija i decentralizacija nabave

U organizacijskoj jedinici za poslove nabave zadužena je samo jedna jedinica organizacije i nazivamo je centralizirana nabava, u slučaju da u organizacijskoj jedinici nabave obavljaju više organizacija onda je riječ od decentraliziranoj nabavi. O odlukama o kojoj nabava ovisi je o

¹⁵ Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.370.

samoj veličini poduzeća, o djelatnostima samog poduzeća, udaljenost prostorno, količinama i potrebama rada. U manjim i srednjim poduzećima obično organiziraju centraliziranu nabavu.

Prednosti centralizirane nabave su da omogućuje:¹⁶

- Objedinjavanje potreba i naručivanje veće količine uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave;
- Korištenje količinskih i drugih popusta;
- Jedinstveno provođenje politike nabave;
- Normizaciju predmeta rada i količina nabave;
- Bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala koji se drže za potrebe svih korisnika;
- Sniženje normativa zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji sustavi nabavljanja;
- Bolju logističku suradnju s dobavljačima;
- Bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja;
- Specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave;
- Bolju kontrolu poslovanja nabave;
- Plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta.

Kao nedostaci centralizacije ističu se:¹⁷

- smanjenje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, naročito u prostorno udaljenim pogonima i za one koji trebaju specifične materijale;
- otežano komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata;
- djelatnici nabave nemaju osjećaja za tehničke probleme u svezi s izmjenama potreba i primjenom pojedinih materijala;
- poslovanje se birokratizira što dovodi do povećanja troškova nabavljanja, gubi se potreba fleksibilnosti pa se javljaju problemi s opskrbom.

¹⁶ Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.371.

¹⁷ Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.372.

U centralizaciji razlikuju se logička i prostorna. U manjim i srednjim poduzećima većinom se koristi centralizacija prostorna u kojoj je smještena organizacijska jedinica nabave na samo jednoj lokaciji i ona u nabavi sve sama obavlja zadatke.

Poduzeća koja imaju više udaljenih pogona koriste decentraliziranu nabavu.

Dijele se na prostornu i predmetnu decentralizaciju nabave, a jedan i drugi oblik koristi se:¹⁸

- u organizacijskim jedinicama poduzeća za koje ima prednosti pojedinačna opskrba tj. ako se materijali nabavljaju prema potrebama pojedinačne proizvodnje/ prodaje i jednokratno se utroše u procesu reprodukcije;
- ako nabavu mogu uspješno obaviti samo specijalisti koji dobro poznaju materijale i zahtjeve tehnologije proizvodnje;
- ako zbog svojih svojstava materijali nisu pogodni za opskrbu s vlastitih zaliha;
- ako bi zbog nepovoljnog prostornog položaja pogona nastali veliki troškovi nabavljanja.

U većim i složenijim organizacijama kombinira se i decentralizirana i centralizirana organizacija. U uvjetima gdje je sve više suvremenije i jača logička, informatički uređaji, gdje omogućuju rješavanja zadataka na organizacijskim jedinicama, te omogućuju nabavu u većim količinama. Nabava decentralizirana bave se s uslugama i robom i realiziraju samo operativno za potrebe dislociranih pogona.

¹⁸ Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management., 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006., str.374.

6. Upravljanje lancem nabave na primjeru poduzeća Bijelić Co

6.1. Općenito o poduzeću

Tvrtka Bijelić Co. d.o.o. jedna je od najvećih regionalnih distribucijskih kuća na području Osijeka i okolice. Rezultat je to 25 godina iskustva u poslovanju u kojem neprekidno unapređuju svoje poslovanje. Unapređuju odnos prema cjelokupnom okruženju, odnosno prema zajednici, dobavljačima, kupcima i potrošačima te tijelima županijskih i lokalnim vlastima u kojoj djeluju.¹⁹



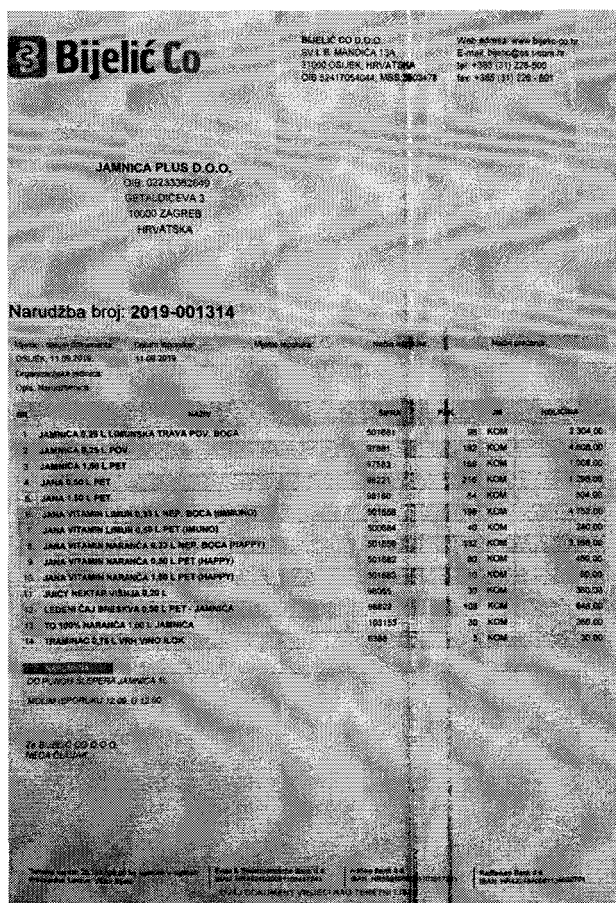
Slika 1: Logo poduzeća

Izvor: https://bijelic-co.hr/home_page

6.2. Naručivanje i isporuka – Bijelić kao kupac

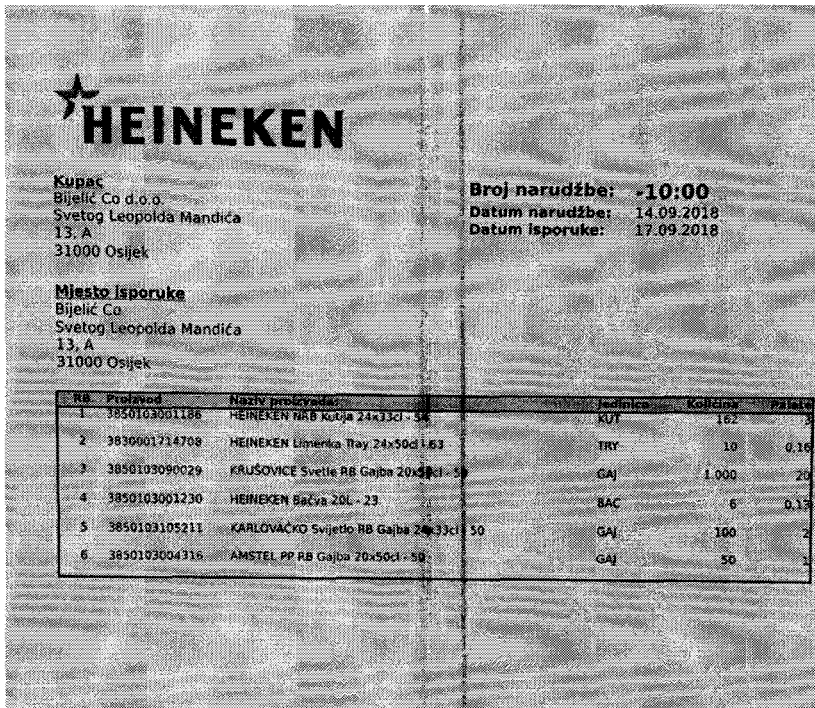
Bijelić nabavlja robu od raznih dobavljača. Asortiman je od prehrambenih pa sve do neprehrambenih proizvoda. Pivo, vina, razni sokovi te mliječni proizvodi čine prehrambeni proizvodi, a sredstva za čišćenja, toaletni papiri pripadaju skupini neprehrambenih proizvoda. Kako bi ugostiteljstvo radilo potrebno se opskrbiti ranije kako bi što kvalitetnije radili, u suprotnom dolazi do gubitaka kupaca. Narudžbe se obavljaju većinom preko telefonskim pozivom, e-maila i faksom.

¹⁹ https://bijelic-co.hr/home_page



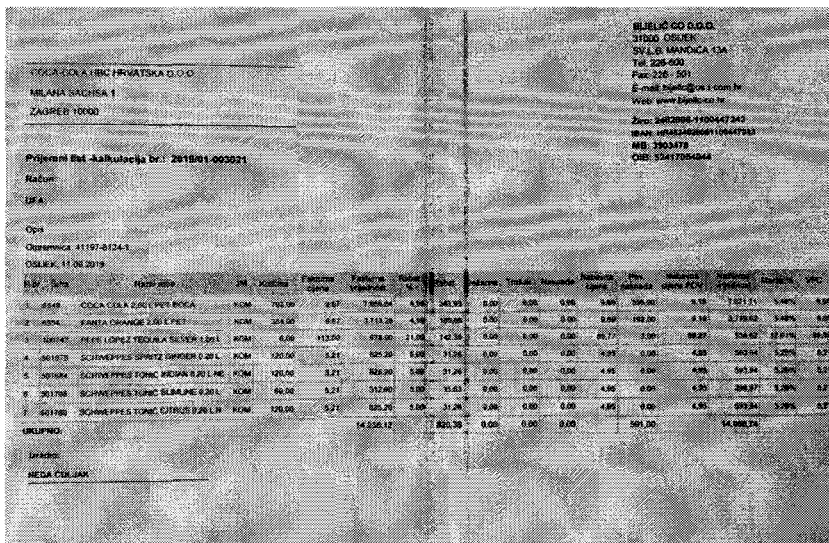
Slika 2: Primjer narudžbenice

Narudžbenica je komercijalni dokument izdan od strane kupca prodavaču, koji ukazuje na vrstu, količinu i cijenu proizvoda ili usluga koje će prodavač pružiti kupcu. Slanje narudžbenice dobavljaču predstavlja ponudu za kupovinu proizvoda ili usluga. Prihvaćanje narudžbenice od strane prodavača obično stvara jednokratni ugovor između kupca i prodavača. Robu od dobavljača naručuje voditelj same nabave. Pri nabavi robe od dobavljača se ispunjava narudžbenica. Od velike je važnosti imati na umu prodajne i skladišne kapacitete, stvarno stanje zalihe, vrijeme nabave. Sva popratna dokumentacija čuva se u računovodstvu tvrtke. Rukovoditelj skladišta u svojoj arhivi pohranjuje kopije otpremnica. Navedeni dokumenti slažu se po datumima zaprimanja robe.



Slika 3: primjer elektronske narudžbenice

Mnoge narudžbenice više nisu papirnat, već se prenose elektronski, putem interneta. Za bilo koju kupovinu proizvoda i usluga, može se koristiti elektronska narudžbenica koja se koristi putem interneta



Slika 4: primjer kalkulacije

Ulazna kalkulacija je osnovni interni ulazni dokument kojim zadužujemo skladište.²⁰ Roba koja pristigne od dobavljača primi se u skladište veleprodaje odnosno maloprodaje. Na dokumentu budu cijene fakturne dobavljača, može također sadržavati i troškove ovisne te nabave. Kad kažemo pod nabavnim ovisnim troškovima mislim na primjer polica osiguranja robe, za prijevoznika faktura i drugo.

BIJELO CO D.O.O.
 SV. L. B. MANDIĆA 13A, 31000 OSIJEK • Tel: 226-500, Fax: 226 - 503 • E-mail: bijelo@os-t-com.hr • Web: www.bijelo-co.hr
 MB: 3903478 • OIB: 52417054044 • ZR: 2402006-1100447243

Međuskladišnica izlaz 2019/01-000495

Mjesto i datum dokumenta: **OSIJEK, 02.09.2019.** Sa skladišta: **01 VELEPRODAJA** Na skladište: **10 AMBULANTNA PRODAJA 1**

Organizacijska jedinica: **VLASNICI** Na temelju: **putovne**

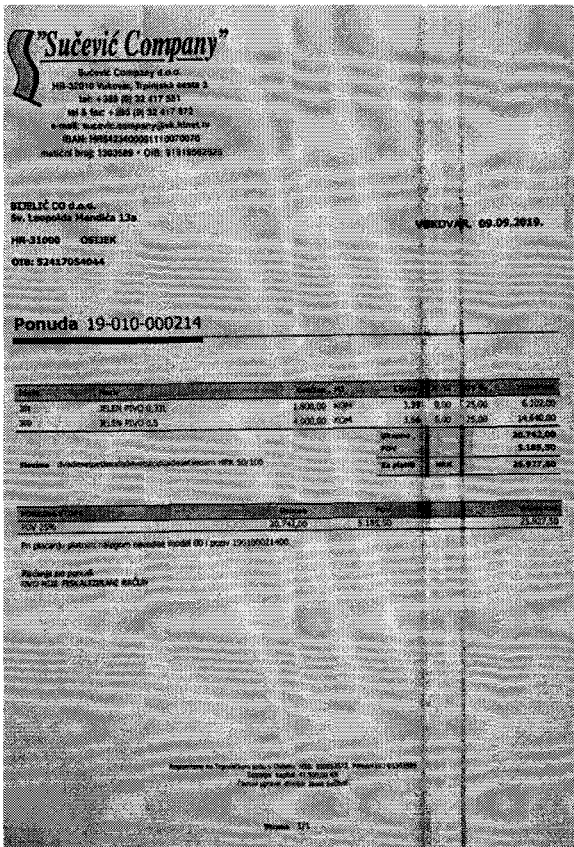
BR.	NAZIV	PA	JM	KOLIČINA	CIJENA	IZNOS
1.	FILTER ODMOTNICE TRIUMPH 500F1	500287	KOM	240.000	5,10	1.224,18
2.	HELL ENERGY ACTIVE 0,25 L	503056	KOM	48.000	2,45	117,60
3.	HELL ENERGY APPLE 0,25 L	500447	KOM	48.000	2,45	117,60
4.	HELL ENERGY CLASSIC 0,25 L	500416	KOM	96.000	2,00	192,00
5.	HELL ENERGY CLASSIC MAGNUM 0,50 L	501078	KOM	72.000	3,87	278,64
6.	HELL ENERGY FOCUS 0,25 L	501288	KOM	48.000	1,95	93,60
7.	HELL ENERGY PINEAPPLE 0,25 L	503098	KOM	48.000	2,45	117,60
8.	HELL ENERGY RED GRAPE 0,25 L	500418	KOM	24.000	2,45	58,80
9.	HELL ENERGY SUMMER COOL PEACH 0,25 L (ZELENI)	501900	KOM	24.000	2,45	58,80
10.	HELL ENERGY SUMMER COOL CHERRY 0,25 L (CRVENI)	501901	KOM	24.000	2,45	58,80
11.	JÄGERMEISTER 0,10 L	6939	KOM	12.000	12,92	154,98
12.	LAVOV 0,10 L BADEL 1862	99009	KOM	72.000	7,12	512,42
13.	PELINKOVAC 0,10 L BADEL 1862	97750	KOM	24.000	7,11	170,68
14.	PRIMA BRANDY 0,10 L BADEL 1862	6258	KOM	30.000	7,15	214,58
15.	VIGOR VODKA 0,10 L BADEL 1862	98251	KOM	30.000	7,17	215,19
16.	VIGOR VODKA ORIGINAL 1,00 L BADEL	97671	KOM	3.000	45,99	137,97
17.	XIXO COLA ZERO 0,25 L LIMENKA	503187	KOM	24.000	1,54	36,96
18.	XIXO LEMON 0,25 L LIMENKA	503188	KOM	24.000	1,54	36,96
19.	XIXO ORANGE 0,25 L LIMENKA	503189	KOM	48.000	1,54	73,92
20.	XIXO LEDENI ČAJ BRESKVA 0,25 L LIMENKA	501289	KOM	48.000	1,54	73,92
SVEUKUPNO						3.946,19

Primo: _____ Predao: _____

Slika 5: primjer međuskladišnice

Prijenos robe iz veleprodaje u maloprodaju naziva se međuskladišnica. Dokument koji je interna i prati sami tok kretanje robe unutar poduzeća. Upotrebljava se samo kad poduzeće ima više od jednog skladišta. Roba koja se prebaci iz jednog skladišta u drugo obračunava se automatsko cijene koje su prosječne iz skladišta iz kojeg roba i izlazi.

²⁰ http://www.ritam.hr/Help/Detaljne_upute/Veleprodaja/Ulazni_dokumenti/Primka-kalkulacija.pdf



Slika 6: primjer ponude od dobavljača

Vrste svojih proizvoda dobavljač kupcu može prikazati pomoću dokumenta koje nazivamo ponuda. Ne mijenja nikakvo stanje na zalihama upisom podataka u dokument. Podaci koji se upisuju u ponudu kasnije se može upotrijebiti u dokumentima otpremnice, računa.

Jamnica VP-202
K=2037 ✓

RAČUN 230813/01/01 R1 Stranica 1/1

Interni broj: 90239187
OIB: 62417054044
Otpremnica: 62413926
Vršnik broj: isporučio u 10:00 h
Dat. rač. i na. Dostavlja: 03.09.2019 / 02.11.2019
Valuta / Način plaćanja: HRK / Transakcijski račun
Kreirano: 04.09.2019 05:44 / MKELES

1029760000
BULELKO OO p.o.
Bv. L.B. Marinka 136
31000 OSJEK

Šifra	EAN/Veća št.	Naziv	Količina	Cijena Neto cijena	Popust	Akcijska Trijebina	Prov. PDV	Neto iznos Iznos PDV
500817	385090074310	Sensation energy classic 0,25 l/2	240 KO	4,29 KO	-5,13 %	0,10 KO	25,00	994,50 249,63
501175	385090000062	Jana 0,5 l/6 PET	1.296 KO	3,02 KO	-5,33 %		25,00	4.300,72 1.075,12
501187	385090000065	Jana 1,5 l/6 PET	1.008 KO	4,29 KO	-5,23 %		25,00	3.984,10 991,03
501279	385090270614	Judy Borovnica 0,2 l/4	240 KO	5,82 KO	-19,23 %	0,06 KO	25,00	1.380,01 345,00
501674	3850901100180	VL Merlot cv 0,75 l/6	120 KO	20,39 KO	-18,63 %		25,00	2.650,23 712,56
501869	385025701887	VB C Sauvignon cv 0,75 l/6	30 KO	62,99 KO	-18,63 %		25,00	1.552,30 398,06
							Ukupno:	18.045,86
Kaucija ambalaža								
B109	3850904603808	ELIRO PALETA KAUČIJSKA	4 KO	66,00 KO			25,00	260,00 66,00
							Ukupno:	260,00
							Ukupno:	18.305,86
							Ukupno bez PDV:	15.347,00
 Povratne nalazne								
							Ukupno:	1.347,00
Povratne nalazne ne podliježu oporuzavanju po čl. 33. stav 3 ZPDV i nisu obvezni u PDV sažetku bez altre parafne								
1029760000 BULELKO OO p.o.	PDV sažetak	Šifra	Stopa	Osnovica	Iznos			
Bv. L.B. Marinka 136	D	25,00 %	18.305,86	3.926,47				
31000 OSJEK	popravak			1.347,00	0,00			
		Ukupno:		18.652,86	3.926,47			
		Ukupno za plaćiti:			20.479,33			

Slika 8: primjer računa od dobavljača

Ulazni račun je dokument kojim se potvrđuje nabavke robe ili usluge od strane dobavljača. Nakon što se isporučila roba ili usluga račun dobijemo od strane dobavljača od kojeg se uzela roba. Oni najbitniji elementi koje račun treba sadržavati a to je: vrsta, količina i cijena kako je i dogovoreno između kupca i dobavljača.

7. Rasprava

Današnje poslovno okruženje je više no ikad izloženo promjenama i kompleksnom poslovanju što dovodi do mijenjanja organizacijskih struktura iz prošlosti i prilagođavanja novim uvjetima. Kvalitetan timski rad je preduvjet uspješnog odvijanja poslovnih procesa u nekoj organizaciji, odnosno ključ uspjeha prema postizanju zadanih ciljeva. Upravo se ovaj rad bavi ulogom tima u poslovnom sustavu. Kroz teorijski dio rada navode se najvažnije odrednice timskog rada i timska organizacije.

Odluke o kanalima distribucije ubrajaju se u najvažnije odluke poduzeća. Prodaja i distribucija moraju raditi zajedno kako bi osigurali opskrbu kupaca u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućem asortimanu. Ako se dobra brže kreću kroz distribucijski sustav, smanjuju se troškovi i povećava vrijednost dobara. Cilj je upoznavanje sa sustavima distribucije, dajući pri tome kompletan pregled kanala, sudionika, elemenata i ostalih pokazatelja koji se pojavljuju prilikom odvijanja procesa distribucije.

Kod tvrtke Bijelić Co d.o.o. jasno je pokazano kako cijeli tok od nabave do prodaje ovisi o kvalitetnom upravljanju lancem opskrbe. Važna je koordinacija logistike, nabave i lanca opskrbe, gdje je naglasak stavljen na pouzdanost, odgovornost i dobre odnose među sudionicima opskrbnog lanca. Isto tako naglasak je na modernom poslovanju mjeri koliko je moguće, što pokazuju korištenjem nabave i implementacijom i integracijom informatičkog sustava unutar tvrtke, ali i praćenjem trendova u njihovom sektoru poslovanja. Jasno su definirali funkcije i opskrbne strukture u tvrtki, što je uvelike olakšalo praćenje svih procesa unutar tvrtke, kao i samu komunikaciju između ključnih pozicija.

Može zaključiti kako su uvelike olakšali i osigurali što efikasnije upravljanje lancem opskrbe, budući se ništa ne prepušta slučaju te su uvijek spremni na nepredvidive situacije koje rješavaju u najkraćem mogućem roku. Jako je bitna usklađenost kod popratnih sastavnica upravljanja lancem opskrbe, kako bi isti funkcionirao na najbolji mogući način.

8. Zaključak

U ovom radu prikazano je kroz teoriju i istraživanje kroz praksu te sam proces nabave. Reguliranje poslova nabave koji se odvijaju kontinuirano. Jedan od ključnih faktor uspjeha u poslovanju je upravo distribucija. Distribucija je jedan od elemenata marketinškog miksa, pomoću kojeg poduzeća uspostavljaju vezu s tržištem. Jedan od uloga same distribucije je istraživanje, izbor kanala distribucije i sam rast poslovanja poduzeća.

Tijekom devedesetih godina poduzeće Bijelić bilježi rast i razvoj te postaje jedan od vodeći distributera pića. S toga kompanija Bijelić usmjerava upravo pažnju sve više na marketinškim kanalima i samo upravljanje distribucijom kako bi na pravo mjesto, po pravoj cijeni i naravno na vrijeme isporučili robu.

Svakodnevno se, kako privatno tako i poslovno javlja potreba za izborom mogućih rješenjima donošenje jednostavnijih i složenijih odluka. Rezultati izbora mogu imati kratkoročni utjecaj, ali mogu biti dugoročni a ovisi o tome da li su odluke donesene u odgovarajućem trenutku. Proces donošenja odluke podrazumijeva više međusobnih povezanih koraka, a izbor je na raspoloživim mogućnostima koji prethodi postupak predviđanja rješenja problema i konačni rezultat odabir.

Nabava u poduzeću Bijeliću ovisi od kojeg dobavljača naručuju robu, jer nije isto naručiti robu iz Požege i iz Zagreba. Postoji raspored kad kojim danom se naručuje isto tako kad je sam istovar te robe, kojim danom i u koliko sati. S toga upravljanje lancem podrazumijeva strateški razvoj, samo planiranje, koliko unaprijed treba pripremiti zalihu određenog artikla, kao što je već i na početku spomenuto a to je proces isporuke do provjera rezultata poslovanja. Sa suvremenom tehnologijom danas nastoji se izbijači kašnjenje dostave, jer na taj način gubi se ugled kod kupaca. Zbog toga poduzeće Bijelić nastoji sa suvremenom tehnologijom uspostaviti što bolju komunikacijsku vezu i samim time i skratit vrijeme naručivanja do same isporuke.

Kao što je već i ranije spomenuto, glavna misija poslovanja poduzeća je zadovoljstvo kupaca. U dinamične promjene u svijetu, nastoji se klijentima osigurati i pružiti kvalitetu i krajnjem potrošaču. Zahvaljujući konstantnom rastu i širenju poslovanja poduzeće je snažniji poslovni subjekt cijenjen od strane domaćih i inozemnih poslovnih partnera.

Najveća snaga su upravo zaposlenici koji su i ključ cjelokupnog uspjeha. Također bilježi svake godine rast zaposlenih. Kvalitetan timski rad je preduvjet uspješnog odvijanja poslovnih

procesa u nekoj organizaciji, odnosno ključ uspjeha prema postizanju zadanih ciljeva. Upravo se ovaj rad bavi ulogom tima u poslovnom sustavu. Kroz teorijski dio rada navode se najvažnije odrednice timskog rada i timska organizacije. Temeljem istraživanja ono što se može zaključiti a to je da poduzeće koristi optimalan oblik organizacijske strukture. Što svakodnevno dokazuje s uspješnim poslovanjem. Komuniciranje nabave ne otežava korisnicima predmet same nabave, nema problema s opskrbom i ono što je također bitno a to je da nema nagomilanih zaliha.

Literatura

Knjige:

1. Ferišak V., Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.
2. I.Andrijanić, M.Gregurek, Z.Merkaš.: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas – Plejada, Zagreb,2016. (stranica 84)
3. Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Osijek, Ekonomski fakultet, 2008.
4. Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija., 3.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.8.
5. Šamanović J. (2009.): „Prodaja, distribucija i logistika“, Split: Ekonomski fakultet
6. Šunjić A. (2016.): „Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4you“, Split, Ekonomski fakultet
7. Vouk R.: Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, Ekonomski pregled, str. 1013-1030, 2005.

Članci:

1. Perčić M., Kozina G.Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin Hrvatska
2. Vouk R., Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća
3. Krpan Lj., Varga D., Maršanić R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima
4. Buntak K., Šuljagić Nikoleta., Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću

Internet:

1. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:586/preview>
2. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=307179 [pristupljeno:11.09.2019]
3. https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9. Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf [pristupljeno:11.09.2019]
4. https://bijelic-co.hr/home_page[pristupljeno:13.09.2019] [pristupljeno:12.09.2019]
5. http://eknjiznica.unipu.hr/2120/1/2013_18.pdf [pristupljeno:08.09.2019]

6. <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:1973/preview>
[pristupljeno:08.09.2019]
7. <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>
[pristupljeno:08.09.2019]
8. <http://www.cronata.hr/blog/planiranje-nabave/> [pristupljeno:09.09.2019]
9. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=127740[pristupljeno:12.09.2019]

Popis slika

Slika 1: logo poduzeća

Slika 2: primjer narudžbenice

Slika 3: elektronska narudžba

Slika 4 : primjer kalkulacije

Slika 5 : primjer međuskladišnice

Slika 6: primjer ponude od dobavljača

Slika 7 : primjer otpremnice

Slika 8: primjer računa dobavljača

Slika 9 : primjer povrata robe dobavljaču

Slika 10 : primjer veleprodajne ponude

Slika 11 : primjer veleprodajnog računa

Slika 12: primjer gotovinskog računa