

# Strateško upravljanje nabavom u poduzećima uz pomoć ICT

---

Orejaš, Karlo

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:163421>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Karlo Orejaš**

**Strateško upravljanje nabavom u  
poduzećima uz pomoć ICT**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ź D I N**

**Karlo Orejaš**

**JMBAG: 0016143916**

**Studij: Poslovni sustavi**

**Strateško upravljanje nabavom**  
**u poduzećima uz pomoć ICT**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Dr. sc. Ivana Dvorski Lacković

**Varaždin, rujan 2023.**

*Karlo Orejaš*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Tema ovog završnog rada je strateško upravljanje nabavom u poduzećima uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT). U radu je nabava analizirana kao jedna od strateški važnih funkcija svakog poduzeća. Analizirat će se važnost nabave, kako ona utječe na poslovanje poduzeća, te rast važnosti njenog utjecaja kroz povijest do strateške razine odlučivanja u poduzeću. Biti će opisan proces nabave, ciljevi nabave i svi rizici koji se javljaju vezano uz pojedine aspekte nabave. U daljnjem dijelu rada, analizirati će se važnost ICT za proces nabave i doprinos njenom adekvatnom funkcioniranju. U praktičnom dijelu rada na primjeru poduzeća biti će obrađen proces strateške nabave i utjecaj ICT na proces.

**Ključne riječi:** strateško upravljanje nabavom, ICT u nabavi, rizici nabave;

# Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Logistika.....	3
2.1.	Definicija logistike .....	3
2.2.	Povijest logistike .....	4
2.3.	Ciljevi logistike .....	6
3.	Nabava.....	8
3.1.	Definicija nabave .....	8
3.2.	Vrste nabave .....	8
3.3.	Ciljevi nabave .....	9
3.4.	Proces nabave.....	12
3.5.	Nabava kao strateška funkcija .....	14
3.6.	Rizici u nabavi .....	18
3.7.	ICT i nabava .....	19
4.	Primjer poduzeća „Lesnina d.o.o.“ .....	21
4.1.	O poduzeću .....	21
4.2.	Nabava u Lesnini d.o.o. ....	21
4.2.1.	Nabava robe .....	21
4.2.2.	Strateško upravljanje nabavom uz pomoć ICT-a .....	23
5.	Zaključak.....	26
6.	Popis literature .....	27
6.1.	TEKST.....	27
6.2.	SLIKE .....	28
7.	POPIS SLIKA .....	29

# 1. Uvod

Tehnologija je danas pristupna u svakom kutu našega života. Pristupačna nam je na jako lagan način, putem našim pametnih uređaja. Oni, uz određenu tehnologiju i sve što ona nosi, prate, zapisuju, obrađuju sve podatke vezane za sve informacije koje dobivamo putem naših uređaja, koje šaljemo, te s kojim na kraju krajeva i radimo i koristimo za određene svrhe u našem životu. Na ovaj način funkcionira i poslovanje u poduzećima. Tvrtke danas imaju potrebu i želju za sve većom implementacijom naprednije tehnologije kako bi bili na tržištu korak ispred konkurencije.

Od ranih početaka poslovanja, poduzeća su koristila razne strategije za uspješnije poslovanje, s ciljem da što manje ulaganje proizvede veći profit uz dugoročnu stabilnost poslovanja. Jedna od stavki važnih za ostvarivanje navedenog cilja poslovanja je nabava. U današnje vrijeme, nabava je postala ključan pojam u poslovanju koji vodi prema uspješnosti. Ranije, nabava je imala ulogu opskrbljivanja poduzeća sa određenim resursima, ali to nije bio kompleksan proces u odnosu na danas. Veliki dio razloga je bio to što poduzeća i sustavi nisu bili toliko razvijeni. Nije bilo puno ponuda koje su se mogle isticati od strane dobavljača, nije bilo puno prilike da se razvije neka prednost među konkurencijom iz gledišta nabave. Zbog toga se važnost nabave zanemarivala.

Danas je nabava jedna od glavnih stavki koja vodi uspješnom poslovanju. Proces nabave ima veću razinu kompleksnosti nego što je prije imao, budući da su i današnji sustavi puno kompleksniji nego što su bili prije par stotina godina. Kako bi se savladale prepreke kompleksnih sustava, razumijevanje te kontrola sustava, poduzećima u tome pomaže *ICT (Information and Communication Technology)*.

Cilj ovog rada je dati bolji uvid u granu strateške nabave kao jedne od ključnih funkcija poduzeća za koju se možda smatra manje vrijednom, navesti sve aspekte i faktore koje ona uključuje, te uključiti ICT koji je danas sve veći faktor u uspješnosti i efikasnosti poslovanja. U prvim poglavljima će se opisati logistika kao općeniti pojam. Navest će se razvoj logistike kroz povijest, a zatim pojašnjenje o ciljevima logistike. Nabava, kao dio logistike, te glavni dio rada, će biti analizirana i opisana, kroz različite raspodjele poput vrste, ciljeva i strateške nabave. Biti će opisan i proces nabave, a ujedno i rizici koje nabava može sadržavati u poslovanju. Dodatno će biti još fokus na ICT-u kao faktoru koji ima sve veći utjecaj u nabavi. Zadnje poglavlje će biti usmjereno na stvarni primjer poduzeća *Lesnine d.o.o.* gdje će se moći uvidjeti stvarni procesi unutar poduzeća, kako poduzeće funkcionira.

Prilikom izrade ovog rada, znanstvena i stručna literatura je bila jedan od izvora informacija vezana za temu. Korištene su i knjige povezane s temom, te također je istražen *on-line* sadržaj stručnih članaka te su korištene informacije od strane poduzeća na osnovu ove teme.

Za praktični dio, korišten je intervju kao jedna od glavnih metoda prikupljanja informacija. Primjer poduzeća koji je povezan sa temom je „*Lesnina d.o.o.*“. Održan je intervju s voditeljem nabave te su dane jasne upute i informacije o konkretnom procesu nabave te utjecaj ICT-a u istom.



## 2. Logistika

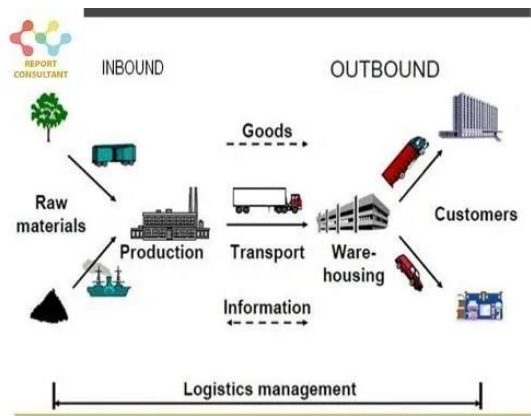
### 2.1. Definicija logistike

Logistiku se definira kao jedna cjelina poduzeća koja sadržava planiranje, implementaciju i provjeru uspješnosti normalnog i povratnog toka i skladištenja robe, usluga, i njima povezanih informacija od polazišne točke do točke potrošnje što je povezano sa zahtjevima koje kupac daje. (Soucie, 2022., str. 8). Ključna stvar koja je vezana za logistiku je opskrbljivanje poduzeća resursima potrebnim za poslovanje da bude što efikasnije i doprinosi što više profita.

Obuhvaća planiranje svih aktivnosti i procesa od početka cijelog procesa opskrbe pa sve do kraja. Proces sam po sebi je podosta kompleksan jer ulogu i odgovornost nosi jako puno faktora. Za primjer, potrebno je sagledati kolika količina proizvoda treba biti proizvedena, koje će se sirovine i materijali nabaviti za sam proces proizvodnje. Tu se uključuje i transport svih materijala, način skladištenja i sl.

Logistiku je moguće definirati kao funkciju koja ima odgovornost za protok materijala od dobavljača do organizacije, unutar operacija unutar organizacije, sve do krajnjeg korisnika. (D. Waters, 2003., str. 5). Unutar organizacije, zaprimaju se određene sirovine i materijali, odnosno *inputi*, koji se unutar operacija, poput proizvodnje ili transporta, pretvaraju u završni proizvod, odnosno *output*, koji se potom predaje krajnjem korisniku.

Termini koji se razlikuju po ulozi u organizaciji, a povezuju se u procesima organizacije jesu ulazna logistika (*eng. inbound logistics*), koja definira zaprimanje materijala od strane sa dobavljača i izlazna logistika (*eng. outbound logistics*), koja definira izlazne materijale, odnosno one koji se šalju kupcu.



Slika 1. Ulazna i izlazna logistika, Izvor: *Digital Supply Management*

## 2.2. Povijest logistike

Pojam logistika potječe od grčke riječi *logos* što označava poredak, red i francuske riječi *loger*, što znači smjestiti. (Soucie, 2022, str. 3). Logistika kao funkcija povijesno je najviše dolazila do izražaja u ratovima gdje je bila potrebna kvalitetna opskrba vojnika i opreme za borbu. Iz tog razloga, funkcija, koja tada još nije imala naziv logistika, igrala je veliku ulogu u ratu. Iz takvih okolnosti, logistika je svoju ulogu pronašla u srednjem vijeku u opskrbi sustava, cesti i skladišta, no tada su utvrde i dvorci bili skladišta za materijale koje su dobivali od okolnih sela. Nadalje, u industrijskoj revoluciji, dolazilo je do razvitka željeznica i pomorstva gdje je utjecaj logistike dobio na važnosti.

O funkciji i ulozi logistike u ratovima, govori nam i spis u stručnoj vojnoj literaturi 1670. godine., gdje je Luj XIV. uveo položaj *Marechal General des Logis* označavajući osobu odgovornu za svu opskrbu vojnih trupa sa svim potrebnim materijalima s opremom, te također njihova prebacivanja s položaja na položaj. (Soucie, 2022, str. 4). Dodatno objašnjavanje pojma logistika je dao barun Antoine Henri de Jomini u svojem djelu *Kratki prikaz umijeća ratovanja* gdje je pokazao odnos logistike sa strategijom i operacijskim djelovanjem: „Strategija određuje gdje će se djelovati, logistika dovodi snage na mjesto, a operacijsko djelovanje odlučuje o načinu provedbe i upotrebi snage“. (Soucie, 2022, str. 4).

Utjecaj logistike, odnosno opskrbe je rastao uz porast potrebe za opskrbljivanjem. Tako su 1. svjetski rat, a zatim kasnije i 2. doprinijeli porastu interesa za primjenom logistike u gospodarstvu, budući da se uvidjela važnost opskrbljivanja na bojištima.

Porast interesa vezan za logistiku mogao se i očitovati i 1955. godine, gdje se prvi put oslovila logistika izvan vojnog područja, gdje je autor Morgenstern u svojoj knjizi *Note on the Formulation of the Theory on Logistics* objasnio logistiku unutar poslovnog okruženja. (Soucie, 2022, str. 4) . Logistika se u to doba počela razvijati. Iako su elementi logistike bili prisutni u poduzećima kroz cijelu povijest, nije se pokazivala prevelika pažnja prema tome, u usporedbi na dana gdje je za uspjeh poduzeća logistika jedna od ključnih pojmova.

Porast faze razvoja logistike se može smjestiti u par faza: (Rushton, A. Croucher, P., Baker, P., 2010., str. 7-9).

- 1950.-te godine – početak 1970. godine
- 1970.-te godine – 1980.-te godine
- Kasne 1980.-te – 1990.-te godine
- 2000.-te godine – danas

Prva faza je u bila razdoblju od 1950-te godine do početka 1970. godine. U počecima se distribucija nije planirala i nije se određivala. Korištena je bila jedino od strane poduzeća kojima je posao bio bilo kakav oblik transporta. Ostala poduzeća su proizvodila svoje proizvode, trgovci su se bavili trgovinom i sl. 1960. se javlja pojava fizičke distribucije koja uključuje više elemenata, poput transporta, skladištenja, rukovanje materijalima, koji se mogu učinkovito iskoristiti i smanjiti neke oblike troška.

1970-ih godina kreće druga faza. To je bilo ključno desetljeće vezano za distribuciju jer se u tom razdoblju ona uključila u funkcionalnu upravljačku strukturu organizacije. Promjena se dogodila i kod strukture i kontrole lanaca distribucije. Raste važnost maloprodavača, dok se smanjuje moć proizvođača i dobavljača. 1980-ih godina se javlja veliki trošak vezan za distribuciju, no otkriva se važnost koju ona donosi. Dolazi do pokušaja uvođenja dugoročnog planiranja, identificiranja i razvoja mjera za uštede troškova. To se odnosi na centraliziranu distribuciju, smanjenje uštede u zalihama i korištenje računala za dobivanje konkretnih i preciznih informacija.

Treća faza započinje krajem 1980-ih, te početkom 90-ih godina, gdje se događa napredak u informacijskoj tehnologiji. Takav napredak je pridonio sve većem broju funkcija koje se mogu integrirati unutar poduzeća poput kombiniranja upravljanja materijala sa fizičkom distribucijom. Naglasak je na jednakoj važnosti informacijskog aspekta sa fizičkim vezan za učinkovitu logističku strategiju. Razdoblje 90-ih godina značajno je iz razloga što se javlja pojam upravljanje lancem nabave (eng. *supply chain management*). Taj pojam definira

proces integracije koji, osim što obuhvaća i funkcije vezane za poduzeće koje su ključne unutar samog sustava, obuhvaća i funkcije izvan poduzeća koje pridonose isporuci proizvoda krajnjem potrošaču. Stvarala se mogućnost spajanja različitih organizacija u svrhu efikasnijeg poslovanja.

U četvrtoj fazi, koja kreće 2000-tih godina i traje i danas, dolazi se do noviteta unutar organizacija koje su, uz razvoj novih sustava u poslovanju, tražile i osmišljavale nove ideje, te su nastojale implementirati inovacije u svoje poslovanje u svrhu nadjačavanja konkurencije. Unutar tog razdoblja, važnost logistike i lanca nabave se podigla na višu razinu, jer se počelo shvaćati da logistika nije samo funkcija koja se generalizira samo na način da se smanji trošak i da je to jedini aspekt za koji se treba brinuti, već da je logistika jedna od ključnih aspekata jedne organizacije koja vodi ka uspjehu.

## **2.3. Ciljevi logistike**

Temeljni cilj logistike je postići visoku razinu zadovoljstva krajnjeg korisnika na način da se pruža vrhunska kvaliteta usluga i proizvoda uz što manje troškove. (Soucie, 2022, str. 11).

Unutar logističkog sustava, u današnje vrijeme, povezano je više organizacija. Svaka organizacija nastoji svoje troškove svesti na što manji iznos, ali također, svoje ideje moraju uskladiti sa poslovnim idejama ostalih sudionika. Primjerice, jedan dobavljač će u jednoj isporuci moći opskrbiti više organizacija sa njima potrebnim resursima, te smanjiti troškove ponovnog transporta tako da se ne vraća ponovno u skladište da bi isporučio određenu robu, No, on će morati uskladiti svoje vrijeme, trošak te brzinu kojom će to sve obaviti jer potencijalno može izgubiti partnere ukoliko zakasni na isporuku i sl.

Ciljevi poslovne logistike se mogu podijeliti na tri komponente: troškovi, dobit i razinu usluge. (Soucie, 2022, str. 11).

Troškovi u logistici predstavljaju financijske resurse koji su utrošeni kako bi se provele aktivnosti u organizaciji. Dije se na fiksne i varijabilne troškove. Neke od glavnih vrsta troškova su troškovi držanja zaliha, troškovi transporta, troškovi opreme i sl.

Dobit kao cilj logistike se gleda kao logističke aktivnosti koje utječu na dobit poduzeća.

Razinom usluge smatra se razina zadovoljstva korisnika, odnosno potrošača. Obuhvaća veliki broj čimbenika koji su vezani za obilježja proizvoda, cijenu, napore koji se ulažu u samo promoviranje, te način distribucije. Pristupi koji postoje u ovom pogledu jesu onaj

gdje je cilj minimizirati troškove ostavljajući razinu usluge nepromjenjivom te onaj gdje se gleda kako ostvariti maksimalan profit.

## 3. Nabava

### 3.1. Definicija nabave

Kako i svaka funkcija unutar poduzeća ima bitnu ulogu, tako i nabava je tu kao jedna od ključnijih funkcija.

Na primjer poduzeće koje se bavi izradom stalaka za određene stvari. Unutar tog poduzeća kako bi se izradili stalci, potrebni su resursi, odnosno materijali kako bi se to uvelo u proizvodnju, te kako bi ti stalci mogli biti proizvedeni. Dakako, ovo je samo vezano za sam proces proizvodnje. Nabava ima također ulogu opskrbljivanja poduzeća sa njemu potrebnim resursima npr. za transport tih proizvedenih stalaka, briga o zaposlenicima da im resursi potrebni za rad budu uvijek pri ruci i sl.. Svaka stavka je tu jako bitna, jer ukoliko se dogodi propust kod jedne stvari, potencijalno bi moglo to utjecati na cijeli proces proizvodnje, proces prodaje i sl. Ima jako puno faktora koji ulaze u sam proces nabave, koji će kasnije biti objašnjeni.

Iz navedenog primjera, može se reći da je nabava funkcija koja ima ulogu opskrbljivanja poduzeća sa njemu potrebnim resursima, opremom i uslugama koji su vezani za poslovanje. Također, nabava nastoji postići djelotvornost i operativnu učinkovitost. (Soucie, 2022, str. 67).

Uloga nabave u poduzeću nije bio toliko „pod reflektorom“ koliko je danas. Prije se nabava gledala samo kao operativna funkcija, no istraživanja su pokazala da se strateška važnost nabave povećava zbog globalizacije i rasta složenosti današnjih lanaca opskrbe. Glavni i jedini faktor kod odabira dobavljača je bila cijena, odnosno najniža cijena je bila zapravo standard, te se ugovor izdavao na nekih 3 do 6 mjeseci gdje se ponovno išlo u potragu za dobavljačem sa najnižom cijenom. Danas se proces nabave promijenio zbog spoznaje velike uloge koju ima. Koliko je zapravo nabava bitna i koliko se ulaže u nju se može iščitati iz podatka da između 60% do 80% prihoda poduzeća je vezano za proces nabave. (Murphy. i Knemeyer, 2018, str. 114).

### 3.2. Vrste nabave

Nabavu možemo podijeliti na vrste: direktna, indirektna i strateška. (The oboloo Team, 2022.). Sve tri vrste imaju sličnu ulogu, ali se procesi za svaku vrstu razlikuju.

Direktna nabava ukazuje na proces nabave u kojem sudjeluju samo poduzeće i dobavljač. Poduzeće direktno zadaje zahtjev za kupnju robe koja direktno utječe na završni proizvod i šalje ga dobavljaču, gdje tada dobavljač isporučuje tu robu poduzeću. Prednost ove vrste nabave je mogućnost nabave robe po nižoj cijeni, a također dobitak bolje kvalitete. Ujedno se može ostvariti kvalitetan odnos sa dobavljačem što bi potencijalno pozitivno utjecalo za nabavu robe od tog dobavljača. Što se tiče nedostataka, tu se mogu ubrojiti duža čekanja naručene robe, te smanjena općenita fleksibilnost, budući da je teško naći dobavljače za specifični proizvod ili uslugu. Naravno, uz duža čekanja, uključuje se i trošak koji može utjecati na poslovanje jer može doći do smanjenja zaliha na skladištu što može značiti manjak ponude za tržištu, i u konačnici smanjenje prometa. (The oboloo Team, 2022.).

Indirektna nabava nema toliko veliki utjecaj kao direktna nabava, ali to ne znači da je manje bitna. Ona svoj fokus stavlja na sve ono što poduzeće treba, a da nisu konkretno sirovine i materijali vezani za proizvodnju. Za primjer možemo uzeti opskrbu ureda poput papira, pribora za pisanje, opreme poput računala, pisača i sl. Najčešće taj dio posla kod manjih poduzeća obavlja vanjski suradnik, dok kod većih poduzeća se angažira drugo poduzeće koje opet koristi direktnu nabavu kako bi odradila posao. Najbitnija stavka ove vrste nabave je smanjenje troška i povećanje efikasnosti bez da se gubi na kvaliteti proizvoda. U ovoj vrsti nema pretjerano nekih prednosti i nedostataka budući da je u svakom slučaju potrebna u svakom poslovanju bez pretjerano detaljne analize. (The oboloo Team, 2022.).

Strateška nabava je treća vrsta nabave. Sam naziv govori da je nabavu uključen određeni tip strategije. U ovoj vrsti se detaljno analizira tržište, dobavljači, odnos prodaje i potražnje i svi elementi koji su uključeni u sami proces nabave. To sve ulazi u analizu kako bi se postigla što veća efikasnost i što veća ušteda. Ovaj tip nabave se više usmjerava na dugoročnije planiranje i ostvarivanje ciljeva za poduzeće za razliku od direktne i indirektna nabave. (The oboloo Team, 2022.).

### **3.3. Ciljevi nabave**

Cilj ulaska u bilo kakav tip poslovanja je što efikasnije poslovati, odnosno osigurati najviši dobitak što se može dobiti uz što manje ulaganja. Tako se i cilj nabave fokusira na što manje ulaganje u nabavu, proces nabave i sve elemente vezane za nabavu kako bi se smanjili troškovi, te osigurala roba po manjoj cijeni. Iz tog razloga je proces nabave, koji će se objašnjavati u idućem poglavlju, postao kompleksniji u odnosu na prijašnje procese.

ciljevi nabave su posloženi općenito gledajući na ciljeve. Neki ciljevi se mogu drukčije sročiti. Svako poduzeće ima svoje planove i procese nabave koji se dosta često razlikuju od drugih, te svako poduzeće ima drukčiji način rješavanja određenih problema i stvaranja planova za buduća poslovanja.

Ciljevi nabave se mogu podijeliti na operativne i instrumentalne. (Ferišak, 2006.) Takve vrste ciljeva nabave za poduzeća su osnovne. Strateško orijentirani ciljevi nabave biti će opisani u kasnijem poglavlju.

Razlikujemo dvije vrste ciljeva, operativne i instrumentalne ciljeve. Kako je cilj poduzeća svesti troškove na minimalnu razinu koliko je moguće, bitno je i zadržati određeni standard kvalitete proizvoda koji se proizvode i prodaju. Za takve aspekte su bitni operativni ciljevi. Oni se vode tim ciljem, umanjiti trošak, zadržati kvalitetu. Detaljnije se operativni ciljevi mogu raščlaniti na manjih ciljeva koji su navedeni na slici ispod (Slika 2).



Slika 2. Operativni ciljevi, Izvor: Brnjevac (2021.)

Ciljevi kakvoće se vežu uz namjenu za koju je proizvod izrađen i čemu služi. To su dakle neke smjernice kako bi proizvod trebao bit oblikovan, koja vrsta materijala bi se trebala



upotrebljavati, i kako je već navedeno, da ostvari onaj cilj za koji je i proizveden, te to označava neki standard odnosno donju granicu koja zadovoljava kupca koji mogao kupiti taj proizvod.

S druge strane, taj proizvod nebi trebao prelaziti neku gornju granicu što se tiče nadogradnje proizvoda, budući da takav pothvat zahtijeva i veće ulaganje u samu proizvodnju. Svakako je to odluka poduzeća hoće li ići na kvalitetniju varijantu, ali tada mora biti spremno na veći trošak.

Ciljevi količine govore o stanju zaliha koje neko poduzeće ima, i taj tip cilja se fokusira na osiguravanje dovoljno zaliha da prodaja može biti u kontinuitetu bez zatrpavanja skladišta s na primjer nekvalitetnom robom, robom koja nije toliko u potražnji i sl.

Ciljevi vremena imaju u fokusu naručivanje robe i materijala u pravo vrijeme. U ovome odgovornost imaju i dobavljači, ali je i dalje najveća odgovornost na poduzeću da izradi pravovremenu narudžbu.

Prostorni ciljevi se odnose na raspoloživost materijala na mjestima potrošnje.

Ciljevi smanjenja rizika nabave i povećanja fleksibilnosti nabave možemo smatrati pod istom shemom, budući da je unutar tih ciljeva je postavljena reakcija na situacije u kojima se dogode nepredvidive okolnosti. Možemo postaviti scenarij da roba koja je stigla na skladište nije roba koja je bila očekivana. U toj situacijama, vrijeme je izgubljeno, novog materijala nema ili nije zadovoljena kvaliteta koja je očekivana. Poduzeće u tom trenutku reagira na način da uzima potencijalne „rezervne zalihe“, koji bi označavale zalihe koje se ne koriste aktivno u prodaji ili proizvodnji ali su prisutne u ovakvim slučajevima, i stavlja ih se u proces proizvodnje ili prodaje.

Ciljevi povećanja boniteta nabave su popratni ciljevi u kojima su uključene metode nabave, politički ciljevi i sl.

Ciljevi snižavanja troškova po nazivu govore definiciju svoje svrhe. U tom cilju ulogu ima najviše analiza potencijalne robe koja bi se mogla nabaviti i sve popratne stvari koje su vezane za naručivanje.

Instrumentalni ciljevi su zapravo daljnja verzija operativnih ciljeva. Koriste se određeni instrumenti politike nabave za ostvarenje takvih ciljeva, poput premije, kredita kalkulacija i sl. Razrada ovog cilja je prisutna prije početka procesa nabave, ili tijekom procesa, te ga može podijeliti prema područjima politike nabave, te prema djelomičnim sustavima nabave. (Kovač, 2017.).

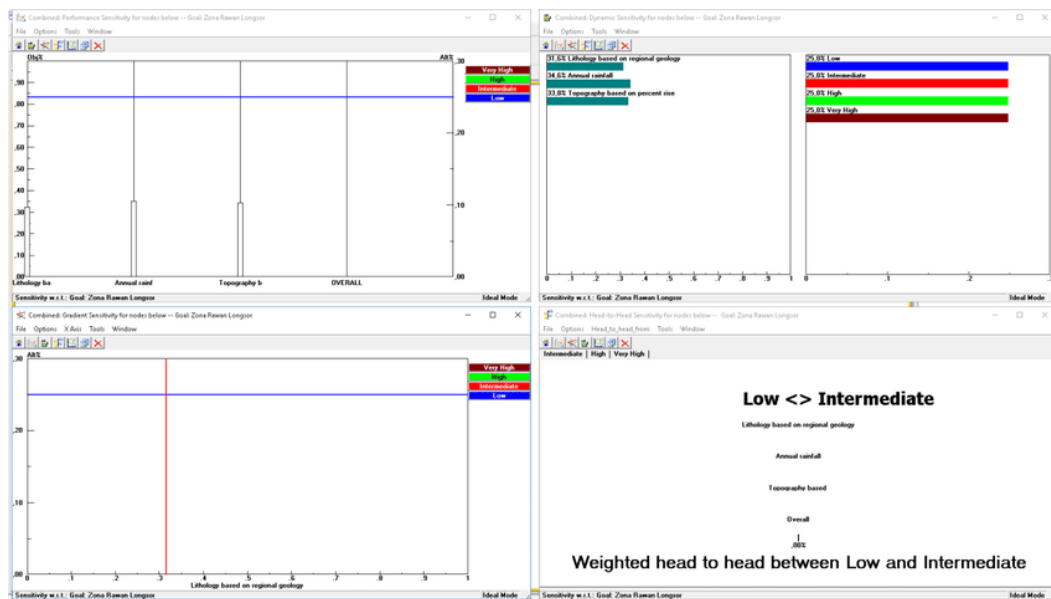
### 3.4. Proces nabave

Proces nabave Soucie (2022.) je podijelila u 4 koraka. Proces kreće od početnog koraka koji je prepoznavanje potrebe. Kroz određeno razdoblje, poduzeća kontroliraju svoje zalihe materijala i sirovina. Provjera se može odvijati svaki dan, svaki tjedan, svaki mjesec itd. Analizira se potrošnja materijala i sirovina u poduzeću, te se unutar takve analize može otprilike izračunati kada bi zalihe spale na minimum i kada bi bilo vrijeme za nabavu novih resursa. Također, vodi se računa i količini prodaje određenog proizvoda. Ukoliko se dogodi do porasta potražnje nekog proizvoda, potrebno je možda i ranije nabaviti nove resurse, kako bi se zadržao kontinuitet poslovanja, te da nebi pala prodaja.

Sljedeći korak je analiza situacije. U ovom dijelu su uključeni unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća. Kao unutarnje čimbenike, potrebno je jasno razaznati koji odjel je trenutno u potrebi za novim resursima, što konkretno nedostaje kako bi poslovanje i dalje bilo održano u kontinuitetu, i dakako kvaliteta resursa, ili proizvoda potrebna za ostvarenje tog cilja. Razlog jasnog definiranja potrebe za određeni odjel jer kompleksnost i brzina koju proces nabave za taj resurs nosi. Za primjer možemo uzeti usporedbu narudžbe uredske opreme poput penkala, papira, spajalica i sl. i narudžbe visoko kvalitetnog materijala koji je ključan za proizvod koji neko poduzeće proizvodi. Vanjski čimbenici obuhvaćaju ekonomske premise, pravne i regulatorne okvire koji prate proces naručivanja, te tržišnu sferu na kojoj operiraju potencijalni dobavljači.

Treći korak u procesu nabave je odabir dobavljača. Za ovaj korak se može reći da je najključniji u cijelom procesu nabave. Česta je praksa ugovor poduzeća i dobavljača koji obvezuje obje strane da u skladu s navedenim pravilima i propisima odrađuju svoj dio poslovanja. No, kada se taj ugovor prekine, ide se u ponovno izdavanje ugovora s istim dobavljačem, ili se ide u potragu za novim. Jedna od većih kvaliteta dobavljača je pouzdanost, odnosno da poduzeće može biti sigurno da će dobavljač izvršiti svoj dio posla što se tiče opskrbe poduzeća sa njemu potrebnim resursima, te je to jedan od kriterija po kojim se bira dobavljač. Pouzdanost kao kriterij označava povjerenje koje poduzeće daje dobavljaču da će nabavu odraditi na vrijeme, bez kašnjenja. Također da će robu koju dostavi biti od visoke kvalitete kako je i dogovoreno. Dodatni neki kriteriji bili bi nabavna cijena robe, fleksibilnost dobavljača da se prilagodi situaciji, financijska sposobnost, a dakako i reputacija koju je dobavljač ostavio kroz prethodna poslovanja. Da bi se lakše moglo raspolagati informacijama o dobavljaču, a također i donijeti odluke na temelju tih informacija, ustanovljena je metoda *AHP* (eng. *Analytic Hierarchy Process*) – Analitički hijerarhijski proces. Razvijen je 70-ih godina 20.

st. od strane jednog američkog učitelja Thomasa Saaty-a. Metoda služi za rješavanje kompleksnih problema s velikim brojem kriterija i alternativa. Softver za podršku ovoj metodi zove se *Expert Choice*. (Slika 3.)



Slika 3. Expert Choice softver, Izvor: Prayudi, S. D., Putranto, T. T., Najib, N. (2020.)

AHP metoda u aspektu odabira dobavljača pomaže donositeljima odluka da kriterije rasporede prema važnosti. Prema važnosti se kriteriji raspoređuju uz Sattay-evu skalu relativne važnosti od 1 do 9. Na temelju rangiranja se vide različite prednosti za svakog dobavljača posebno, te uvažavajući svaki kriterij se donosi odluka o odabiru dobavljača.

Četvrti korak, odnosno zadnji korak u procesu nabave je ispostava i obrada narudžbi. Nakon odabira dobavljača, poduzeće dostavlja zahtjev za nabavom i prati realizaciju tog zahtjeva, uzimajući u obzir da je odjel nabave odgovoran za cjelokupni tijek narudžbe. Tijek narudžbe označava kretanje robe i dokumenata koji su vezani za robu, te kontrolu podataka vezanih za narudžbu. (Soucie, 2022.). Današnjica koja je obogaćena tehnologijom ubrzava i olakšava proces naručivanja.

Jedan od sustava koji se koristi kako bi se narudžba provela je *EDI sustav – sustav elektroničke razmjene podataka*. Odjel nabave šalje zahtjev preko sustava, uz provjeru sadržaja nabave što čine podaci poput oznake robe, informacije o kupcu, cijenu s PDV-om, rabat, način transporta itd. Nakon što poduzeće pošalje zahtjev, nakon zaprimanja, dobavljač provjerava točnost narudžbe, financijsku situaciju i sposobnost kupca, mogućnosti izvršenja narudžbe. Ukoliko poslovanje dobavljača se temelji na opskrbi robe za druga poduzeća, njegov broj narudžbi će biti velik, te se narudžbe sortiraju po određenim kategorijama.

U slučaju prevelikog broja narudžbi prispjelih kod dobavljača, dobavljač ima određene opcije kako bi riješio problem: (Soucie, 2022.)

- ❖ Dati prednost kupcima koji se drže pravila i uredno i na vrijeme plaćaju
- ❖ Odraditi narudžbe čiji je zahtjev prvi dospio kod dobavljača
- ❖ Naručenu robu raspodijeliti na svako poduzeće ukoliko dobavljač nema kapaciteta da ispuni zahtjeve
- ❖ Dati prednost većim kupcima
- ❖ Dati prednost novim kupcima

### 3.5. Nabava kao strateška funkcija

Nabava kao stratešku funkcija se može razvrstati na više ciljeva i mogućnosti kako bi nabava mogla pridonijeti većem prihodu poduzeća: (Soucie, 2022.)

- ❖ neprekidni tok resursa
- ❖ upravljanje zalihama od strane dobavljača
- ❖ standardi kvalitete
- ❖ specifikacije proizvoda
- ❖ cijena robe
- ❖ porijeklo naručivanja
- ❖ metode opskrbe – *JIT-tip isporuka*
- ❖ način transporta
- ❖ hijerarhija prema važnosti
- ❖ proizvesti  $\neq$  nabaviti

Neprekidni tok resursa kao jedan od strateških ciljeva koji je ključan za sva poduzeća. On generalno se veže za količinu dostupnih proizvoda. Svakom poduzeću je bitno da održi sve kupce koje je prethodno imao. To će ostvariti na način da količina dostupnih proizvoda neće biti u manjku, jer na taj način se može izgubiti reputacija, a također kupac će u tom slučaju otići kod konkurencije ukoliko je velika potreba za proizvodom, te se na taj način gubi kupac. Da se bi se zadržao određeni status na tržištu, poduzeće u svim situacijama mora biti spremno ukoliko dođe to manjka resursa za proizvodnju.

Upravljanje zaliha od strane dobavljača (eng. *VMI – vendor-managed inventory*) je strateški jedna od jačih metoda, odnosno ciljeva jačanja poduzeća na tržištu i samim time probijanje na tržištu. Ova metoda, da bi se održala, potrebno prilično dobra veza sa dobavljačem koji je ostvario razinu povjerenja da može obavljati jedne od bitnijih stavki u poduzeću, a to je održavanje konstantne razine resursa potrebne poduzeću za održavanje poslovanja. Riječ je o metodi u kojoj pristup podacima, resursima i zalihama nekog poduzeća ima dobavljač. Dobavljaču se u tom trenutku daje velika odgovornost budući da on radi procjenu potrebe proizvoda na tržištu, a samim tim potrebe resursa za potrebe poduzeća. Način pristupanja dobavljača podacima poduzeću ostvaruje se uspostavom elektroničke razmjene podataka (skraćeno *EDI*). Ovom metodom, ukoliko je kvalitetno odrađena od strane dobavljača, se ostvaruje konstantna prisutnost potrebnih resursa, bez nepotrebnih zaliha koje se nakupljaju. Također se smanjuje vrijeme procesa nabave, budući da poduzeće ne treba raditi analizu podataka, slati zahtjeve dobavljačima vezane za nabavu, budući da sve podatke dobavljač već ima. 1980-ih, ovakav tip nabave su popularizirala poduzeća *Walmart* i *Procter & Gamble*, gdje je P&G imao pristup podacima o zalihama od strane *Walmart-a*, te je ovaj tip doprinio smanjenju nepotrebnih zaliha robe.

Što se tiče standarda kvalitete robe prilikom naručivanja, ovdje moramo voditi računa kakvu robu ćemo naručivati. Jedna od stavki koja je bitna u poduzeću je skladištenje robe koja je kvalitetna. Također je bitno da u zalihe ne ulazi roba koja je slabija na tržištu samo zato jer je jeftinija. U takvim situacijama, poduzeća moraju voditi računa o tome da ukoliko se skladište zapuni robom koja nema određenu kvalitetu i reputaciju na tržištu kao „kvalitetna roba“, neće biti ni mjesta za kvalitetniju robu, a samim time se gubi i na vremenu, jer odbacivanjem lošije robe i nabavom i skladištenjem nove i kvalitetnije robe nakuplja se dovoljno izgubljenog vremena da poduzeće izgubi određeni postotak kupaca. Dakle, jedan od razloga bi bio nedostupnost proizvoda na vrijeme, dok je drugi dio razloga nabave robe lošije kvalitete, prezentacija i prodaja proizvoda lošije kvalitete. Kako bi se ove navedene situacije izbjegle, prilikom analize dobavljača, u prvim odabirima su dobavljači koji posjeduju certifikate serije *ISO 9000*. *ISO 9000* je skup određenih međunarodnih regulatora za upravljanje kvalitetom, te za osiguravanje kvalitete koji se razvio u cilju pomaganja poduzećima da dokumentiraju elemente sustava kvalitete koji su potrebni za održavanje djelotvornog sustava kvalitete. (ASQ, godina nepoznata)

Nastavak na prošlu točku što se tiče nabave lošije robe od one koja je poduzeća u tom trenutku potrebna je specifikacija proizvoda. To uključuje jasnu i detaljno izrečenu potreba za

određenom robom, primjerice boja, oblik, materijal, marka i sl. Na taj način će se izbjeći neka potencijalno pogrešna shvaćanja od strane dobavljača koji zaprima narudžbu.

Nadalje kao jednom od strateških ciljeva govorimo o cijeni robe. Dakle, u sklopu cijene robe uključuju se više čimbenika: kvaliteta robe, zatim pregovaračke vještine unutar dogovora narudžbe. Naravno, tu je riječ i o količini robe jer u slučaju manjka robe na tržištu, zakonom prodaje i potražnje, cijena će ići gore. Uz to sve se nadodaje i udaljenost koja se isto uključuje u cijenu jer nije isto ako se naručuje roba iz susjedne zemlje ili iz zemlje sa druge strane svijeta.

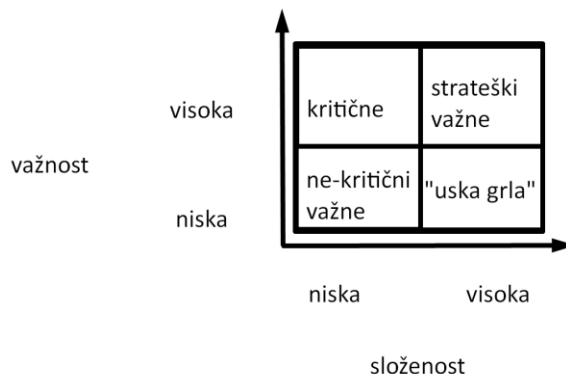
Uz udaljenost se može povesti i iduća točka koja nam govori o utjecaju lokacije robe koja se nabavlja. Razliku u procjeni i analizi i odluci nabave može raditi lokacija od koje se roba naručuje. Uz udaljenost, dio analize koji se mora odraditi je konkretno zemlja iz koje se roba naručuje. Razni standardi koji možda nisu dio države iz koje je poduzeće koje naručuje robu mogu stvoriti određene probleme ukoliko poduzeće nije upoznato s tim. Još jedna stvar kod koje se mora biti oprezan je stanje države iz koje se naručuje roba, budući da određeni sukobi, politički ili općenito neke prepreke koje onemogućuju poduzećima da neometano posluju, mogu stvoriti dodatne troškove.

*JIT*-tip isporuke je metoda opskrbe u kojoj se roba naručuje češće ali u manjim količinama. Ovakav oblik pogodan je za poduzeća kod kojih se roba ne zadržava dugo na skladištu. Takva poduzeća bi bila tzv. *middleman* gdje nabavljaju robu od jedne strane dobavljača, a zatim oni postaju dobavljači za druga poduzeća. Ovakav oblik bi potencijalno bio dobar za poduzeća koja su sustave o nabavi i potrebama poduzeća predali u ruke dobavljača koji bi se brinuli o stanju zaliha, te koji bi u pravo vrijeme (*JIT-just-in-time*) nabavljali robu.

Prilikom odabira dobavljača, jedan od aspekta koji ulazi u odabir je način kako će se ta roba transportirati. Neka od pitanja koja se često mogu postaviti je vrsta transporta, odnosno hoće li roba biti dostavljena cestovnim, morskim ili zračnim putem. Naravno svaka vrsta ima svoje prednosti i nedostatke, ali glavni cilj je smanjenje troška i vremena nabave.

Tijekom opskrbe materijala u poduzeću, nekad se stavlja preveliki fokus na materijale koji nisu pretjerano bitni za opstanak poduzeća. Kako se stavlja fokus na njih toliko, dio fokusa odlazi za zapravo ključne stvari u poduzeću. Tako, na primjer, uredski materijal poput papira ili olovaka ne određuje uspješnost poslovanja za razliku od proizvoda koje poduzeće prodaje. Najčešće se nabava robe može podijeliti u grupe poput: roba potrebna za proizvodnju, roba potrebna za ne-proizvodne potrebe, roba potrebna za uredski materijal i sl. Nabava robe se može sagledati u kontekstu 4 kategorije: rutinska narudžba, „usko grlo“, kritična narudžba,

strateška narudžba (Rushton, A. Croucher, P., Baker, P., 2010.). Ove četiri kategorije se mogu smjestiti u matricu poznatiju kao *Kraljičeva matrica portfelja*. (Slika 4.)



Slika 4. Kraljičeva matrica portfelja, prilagođeno prema Soucie (2022.)

Matricu čine četiri kategorije čiji kriteriji su složenost procesa koji se odvija, te razinu važnosti odnosno utjecaja na poslovanje.

Kada govorimo o ne-kritičnim, tj. rutinskim narudžbama, mislimo na narudžbe koje imaju nisku razinu važnosti u poduzeću, što znači da ukoliko se dogodi propust i ne naruči se roba takve prirode, neće utjecati previše na poslovanje poduzeća. Roba je najčešće naručena putem online kataloga gdje sam proces nije kompleksan.

Kod kritičnih narudžbi govorimo o nisko-složenom procesu nabave, visoke važnosti, budući da govorimo o narudžbi kod kojih je analiza nabave i dobavljača određena još ranije, te sam proces nabave se sastoji samo od kreiranja narudžbe dobavljaču. Razlog visoke važnosti je roba koja je bitna za proizvodni pogon poduzeća.

„Uska grla“ je kategorija u kojoj je proces nabave složeni ali nabava takve robe sama po sebi nema preveliku važnost u poduzeću.

Strateško važne narudžbe su četvrta kategorija kod kojih se prolaze kroz detaljne analize kako bi poduzeće što bolje donosilo strateške odluke koje bi utjecale na rast i poboljšanje poslovanja poduzeća, te iz toga razloga je na matrici smješten u kvadrantu visoke važnosti i složenosti.

Zadnji strateški cilj o kojem Soucie (2022.) govori na temu nabave je odluka o tome hoće li poduzeće proizvoditi većinu resursa za prodaju ili će nabavljati od dobavljača. Što se tiče odluke, postoje različita pitanja i odredbe koje bi mogle utjecati na odabir. Zalihe su jedna od ključnih stvari u poduzeću, jer ukoliko nema dovoljno zaliha, pada količina prodaje, a s time

potencijalno i broj kupaca. Da bi se zalihe osigurale potrebno je naručivati resurse od dobavljača, no svaka nova narudžba, ako još od prije nije definirana ili odrađena može uzeti puno vremena budući da takav proces nije prejednostavan. U tom slučaju bi proizvodnja nekog resursa bila značajnije brža i efikasnija. Nadalje, ulogu imaju i troškovi, poput oportunitetnog troška koji može nastati ako se odlučimo proizvesti sami neku robu. Tada bi potencijalno izdvojili većinski dio kapitala, koji se mogao uložiti u narudžbu nekog kvalitetnijeg resursa. No, za narudžbu moramo biti sigurni da dobavljač kod kojeg naručujemo će ispoštovati svoje vrijeme isporuke, budući da je vrijeme isto ključan čimbenik uspješnosti poslovanja. Čak jedan dan kašnjenja može imati velike posljedice koje su već i prije navedene. Uz navedene elemente uključujemo i kapacitet proizvodnje kao jedan donositelja odluka. Poduzeće u određenim scenarijima može upasti u situaciju da nema kapaciteta za proizvodnju. Da se spriječi prestanak poslovanja, može se iskoristiti *outsourcing* kao metoda opskrbljivanja. Kao zadnji element, konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da u svojim procesima i resursima sadrži nešto što ga uzvisuje nad konkurencijom. To za primjer može biti proizvod ili dio proizvoda za koji nacrt ili proces izrade nije izdan u javnost koji čini razliku među konkurencijom.

### **3.6. Rizici u nabavi**

Rizik je pojam koji nam se javlja u svakodnevnom životu. Taj pojam označava mogućnost pojave negativnih posljedica prilikom nekog događaja. Kako je prisutan u privatnom životu, tako i u poslovnom. Poduzeća se iz dana u dan dovode do situacije u kojima je uključen rizik. Poslovanje nebi bilo izdrživo da rizici ne postoje. Rizik je promjena koja daje poduzeću pogon za daljnje poslovanje. Pod tim se misli na odluke koje poduzeće donosi.

Na primjer, poduzeće prilikom zapošljavanja nekog radnika uzima rizik jer taj radnik potencijalno može uzrokovati zastajkivanje u procesu proizvodnje, u procesu prerade materijala i sl. Isto tako, poduzeće u samom procesu proizvodnje prolazi kroz uzimanje različitih oblika rizika, na primjer način proizvodnje, količina materijala koja se uzima itd.

Rizike možemo također povezati sa strateškim ciljevima poduzeća o kojima je već pisano u ovom radu. Sam ulazak u proces nabave, ali i analiza i obrade podataka i stvaranje plana nabave je rizik iako poduzeće bez toga nije funkcionalno.



Rizici u nabavi se mogu raspodijeliti na više aspekta:

- 1) Rizik pri odabiru dobavljača
- 2) Rizik odabira količine robe
- 3) Rizik odabira kvalitetne robe

Rizik pri odabiru dobavljača se pojavljuje prilikom odluke kojeg dobavljača uzeti, s kojim dobavljačem ući u poslovanje. Svaki dobavljač ima svoje prednosti i nedostatke. No, rizik se više fokusira na to što bi moglo naštetiti poduzeću ukoliko dođe do odabira nekog dobavljača. Da bi se smanjio rizik, postavljaju se pitanja poput: lokacije dobavljača, pravovremena isporuka, pouzdanost dobavljača i sl. (Soucie, 2022.)

Rizik odabira količine robe bi iz ovog aspekta bio narudžba robe, jer postoji šansa od narudžbe robe u prekomjernim količinama, ili suprotno tome, premalim količinama. Detaljnom analizom se određuje količina koja bi bila odgovarala rezultatima analize trenutnog stanja u poduzeću, no krivom provjerom može doći do neočekivanih troškova koji mogu remetiti financijski tok poduzeća. (Soucie, 2022.)

Rizikom odabira kvalitetne robe se smatra mogućnost nabave robe lošije kvalitete koje potencijalno mogu utjecati na poduzeće. To je također povezano i dobavljačem, no poduzeće mora biti spremno, te s potrebnim informacijama znati odrediti pravu kvalitetu robe koju naručuju. (Soucie, 2022.)

### **3.7. ICT i nabava**

ICT je skraćenica za Informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (*eng. Information and Communication Technology*). Ova tehnologija je danas prisutna u većini dijelova naših života, bilo da je to privatnog ili poslovnog okruženja. Ona nam omogućava pristup, obradi i kontroliranje informacija koje kruže oko nas. U takvu tehnologiju spadaju softverski i računalni sustavi, internet i pametni uređaji. S poslovne strane, ICT može predstavljati najjednostavniju komunikaciju putem e-maila, pa sve do složenijih sustava poput ERP sustava (*eng. Enterprise resource planning*). Ima jako važnu ulogu u poslovanju, te donosi puno pozitivnih stvari koje olakšavaju kontroliranje današnjih različitih i kompleksnih sustava. Opće je poznato da tko ima znanje ima moć. Poduzeća se vode tom izrekom, te svi više unaprjeđuju različite sustave putem kojih lakše dolaze do informacija, dogovora vezano za poslovanje i sl. što je ključno jer vrijeme i brzina isporuke ima veliki utjecaj na samo poslovanje.

Na taj način ICT je ključan u nabavi. ICT-evu ulogu u nabavi se može raspodijeliti na par aspekata što se tiče utjecaja na poduzeće:

1) Olakšana kontrola podataka vezane za zalihe proizvoda na način da postoje određeni softveri koji su isključivo namijenjeni kako bi vršili kontrolu zaliha, s ciljem da poduzeće ne dođe u situaciju gdje nema potrebnih resursa kako bi zadovoljili potrebe kupca.

2) Smanjena je kompleksnost upravljanja sustavima – u današnjici nije potrebna organizacija poslovnih sastanka na fizičkoj lokaciji, ili kontrola poslovanja određenog odjela, ili općenito kompletnog poduzeća putem fizičkih izvještaja ili sl. Danas određeni softveri olakšavaju pristupim podacima o poduzeću i olakšava se proces donošenja odluka i promjena za poduzeće. Takvi softveri, kao što je i ranije spomenuto, se nazivaju ERP sustavi. Primjer takvog nekog softvera bi bio *SAP* sustav, gdje je omogućeno poduzeću pregled svih poslovanja putem različitih izvještaja.

3) Ubrzan je proces nabave i komunikacije – različiti oblici komunikacije koji se mogu odvijati putem pametnih uređaja doprinose tome da olakšaju ali u konačnici ubrzaju slanje zahtjeva ili upita za narudžbu robe. Također je putem različitih sustava poput EDI-ja (*eng. Electronic Data Interchange*) omogućena razmjena podataka i dokumenata između poslovnih partnera u svrhu automatizacije procesa nabave, a izbjegavaju se fizičke i papirne transakcije koje su smanjile brzinu protoka dogovora oko narudžbi (Soucie, 2022.)

## 4. Primjer poduzeća „Lesnina d.o.o.“

### 4.1. O poduzeću

Tvrtka Lesnina je osnovana 1949. godine pod nazivom LES, a 7 godina kasnije preimenovana je u naziv Lesnina. U počecima nije bila toliko uspješna, no u 70-ima i 80-ima se polako pozicionirala kao jedna od prepoznatljivih robnih marka koja je bila prisutna u skoro svakom većem gradu bivše države. Svojim investiranjem, obnavljanjem poslovnih prostora, te širenjem skladišta je podigla na još veću razinu uspješnosti poslovanja. Sredinom 2010. godine Lesnina je postala dio velikog koncerna XXXL, koji se još od 1945., kada se osnovao, razvija u pozitivnom smjeru. Danas u regiji raspolaže razgranatom mrežom s više od 40 prodajnih mjesta i preko 200.000 m<sup>2</sup> prodajno-skladišnog prostora. Konstantnim napretkom, inovacijama, ulaganjima, te osmišljavanjem novih politika, ponudom kvalitetnih proizvoda uz atraktivne cijene uspostavljaju sebe kao najveći i vodeći lanac namještaja i opreme za dom u Hrvatskoj i regiji. (Lesnina stranica: *Povijest*, 2023.)

Izgradnja partnerskih odnosa i poticanje profesionalnosti su glavne strategije za poboljšanje i sve veći uspjeh. Sukladno tome, u cilju je otvaranje novih radnih mjesta i u inozemstvu za osiguranje svoje pozicije na tržištu.

Svoju poslovnu mrežu su proširili kroz 13 europskih zemalja s kojima su povezani, a neke od zemalja su Njemačka, Češka, Švedska, Švicarska itd. (Lesnina stranica: *O nama*, 2023.)

### 4.2. Nabava u Lesnini d.o.o.

Da bi se lakše razumjelo strateško upravljanje nabavom u realnome svijetu, održan je 7intervju sa voditeljicom nabave koje je detaljno objasnila način na koji *Lesnina* obavlja svoju nabavu i na koji način ICT utječe na kompletni sustav u nabavi.

#### 4.2.1. Nabava robe

Nabava robe može se podijeliti na nekoliko različitih načina, kao što su:

1. Direktno naručivanje od dobavljača
2. Naručivanje putem distributera
3. Naručivanje import robe (kontejnerski iz Azije)

## 1. Direktno naručivanje od dobavljača može biti:

a) naručivanje redovnog asortimana (prema odabranom popisu). Takvi artikli su dostupni duži vremenski period, moguće i nekoliko godina ukoliko je prodaja konstantno na visokom nivou. Neki artikli izlaze iz asortimana od strane dobavljača, ali ih u većini slučajeva mijenjaju drugi sličniji ( npr. poboljšane karakteristike proizvoda, dizajn i sl.). Najčešće dolazi do izmjena jednom godišnje, ali ponekad i više puta. *Category manager* također mijenja tokom godine redovne artikle ako prodaja ili kvaliteta nije zadovoljavajuća. Roba se kontinuirano naručuje preko *dispo* programa koji prati stanje zaliha i prodaju kroz 3 mjeseca i shodno tome naručuje potrebne količine da ne dođe do nestanka zaliha. Ukoliko zbog određene akcije se očekuje povećana prodaja, prilagođavanje se odvija na način da se poveća količina robe koja se naručuje.

b) naručivanje akcijskih artikala. Ovo se odnosi na artikle koje dobavljač daje kao ponudu npr. za određenu akciju (katalog, tv, radio, e-mail za korisnike kartice). Može se raditi o sasvim novom artiklu koji još nije u asortimanu ili o artiklu koji je u asortimanu ali ga dobavljač ponudi po nižoj nabavnoj cijeni.

c) naručivanje tzv. *restposten* artikala – artikli u određenim količinama do isteka zaliha po iznimno niskoj cijeni. Tko prvi naruči - njegovo.

## 2. Naručivanje preko distributera:

Najčešće proizvođači markirane robe imaju distributere za određena tržišta preko kojih se mora nabavljati roba, tj. ne dozvoljavaju da se roba direktno kupuje od njih. Za firmu koja nabavlja takvu robu je to skuplje jer distributeri zaračunavaju svoju proviziju, ali ne postoji druga opcija ukoliko je ta roba ključna za poslovanje, u smislu da je roba u tom trenutku u velikoj potražnji.

## 3. Naručivanje import robe, kontejnerske robe iz Azije.

Takva roba se nabavlja na način da *Lesnina* naručuje zasebni kontejner na centralno skladište u Sloveniji ako imaju mogućnost da popune kapacitet skladišta, ili sve zemlje iz koncerna zajedno naručuju na zajedničko centralno skladište u Austriji (Austrija, Hrvatska, Njemačka, Slovenija, Srbija, Švedska, Češka, Slovačka, Mađarska). Najčešće je to roba pod vlastitim robnim markama. Tu robu *dispo* odjel raspoređuje po centrima ovisno o prodaji, osim

prvih količina koje određuje *category manager* ako mu ne odgovara jedna jedinica pakiranja (ukoliko je premala).

Što se tiče robnih marki, svaki odjel ima oko 3-4 vlastite robne marke. One se razlikuju po kvaliteti, o kojoj vrsti robe se radi i cjenovnom razredu. Obično se takva roba nabavlja kontejnerski po odličnim cijenama za cijeli koncern jer se radi o velikim količinama i na takvoj robi je odlična marža. Proizvođači sami rade pakiranja sa logotipom robne marke, prijevodima na svim jezicima, uputama i upozorenjima.

#### **4.2.2. Strateško upravljanje nabavom uz pomoć ICT-a**

*Category manager* spomenut je u prvom dijelu teksta što se tiče nabave u *Lesnini*. On se bavi analizom podataka u svrhu prepoznavanja potrošačkih trendova. Razvija strategije za poduzeća u svrhu pridavanja što kvalitetnih proizvoda na tržište. Također uspostavlja odnose sa dobavljačima, te surađuje s timovima za marketing, te predviđa potražnju za prodajom. Kako je navedeno ranije, on takvu službu vrši u *Lesnini*, a dva do tri puta godišnje dodatno putuje na određene sajmove po Europi i Aziji. Tamo se prezentiraju noviteti od strane dobavljača i obilaze potencijalni novi dobavljači. Kod ulistavanja novih dobavljača i potpisivanja ugovora, bitni su komercijalni uvjeti (rabati, rok isporuke, penali za kašnjenje isporuke, godišnji bonusi, sconta...), tj. marža po kojoj će se roba prodavati. Svaki odjel ima godišnji plan rasta prometa, ostvarene marže i plan zalihe, a ukoliko određena roba ne zadovoljava npr. zadani uvjet marže, takva roba se uglavnom niti ne stavlja na police ili se niti ne potpisuje ugovor s takvim dobavljačem. Osim posjeta sajmovima posjećuju se i *showroom-ovi* dobavljača.

Nadalje se prate određeni trendovi na tržištu koji pomažu u pravovremenom reagiranju na ono što kupci traže i po kojim cijenama. Jednom godišnje se radi i *benchmark* cijena konkurencije gdje pratimo koliko proizvoda u određenom segmentu konkurencija nudi u određenom cjenovnom razredu. Za primjer možemo uzeti dječja kolica. Napravi se usporedba koliko setova dječjih kolica imaju u rangu od 200-300 eura, a koliko ih *Lesnina* ima. Ukoliko konkurencija ima 5 različitih setova, a *Lesnina* niti jedan, potrebno je nabaviti dodatni broj. Kroz *benchmarking* se dobiva dublje razumijevanje jakih i slabih strana te se identificiraju prilike za poboljšanja i donošenje odluka za buduću nabavu. Što se tiče pregleda i praćenja statistike, prati se i vrijednost zalihe neaktualne robe, koja je izašla iz asortimana, a posebno robe starije od 2 godine. Cilj je takvu robu čim prije rasprodati kako bi se oslobodio prostor za novu robu. U centrima se takva roba pozicionira na vidljivo mjesto, npr. u košare, dodatno se snižava, i

označava rasprodajnim plakatima. Kod većine robe postoje planogrami po centrima. Na primjer ako postoji prostor za 10-ak određenih artikala, nije moguće staviti jedanaest.

No međutim, tada se artikl koji je višak ulistava u asortiman da se može prodati preko web shop-a ili u poslovnici za poznatog kupca, ali će se naručiti na stanje u poslovnici tek kad se zadnji, na primjer 10-ti artikl, rasproda. Svaki artikl prati njegov "nasljednik", povezano je sistemski.

Ostvarenje veće prodaje prethodi stavljanje najprodavanijih artikala u kataloge i kroz druge oblike promocija te osigurati adekvatnu zalihu takvih artikala.

Ukoliko top artikl nije dostupan, nužno je im prije nabaviti alternativu da se ne izgubi reputaciju a u konačnici i promet.

ICT uvelike olakšava procese rada u nabavi. Sistem je postavljen na način da unaprijed prognozira količine za naručivanje robe na temelju rezultata prodaje zadnja 3 mjeseca. Postoje i dodatni parametri koji utječu na prognozu, kao što su ritam naručivanja određenog dobavljača, minimalna količina koja mora biti u izlogu, jedinica pakiranja robe, minimalna vrijednost ispod koje dobavljač neće slati robu bez troškova dostave. Na primjer, ako je jedinica pakiranja 6 komada, ne može se naručiti 8 ili 10 komada iako je tolika potreba u tom trenutku. Procjenu u tom trenutku donosi osoba koja naručuje.

Razne tehnologije također pokazuju za koji vremenski period je trenutna zaloha dostatna da se može donijeti odluka čeka li se iduća narudžba ili će se dodatne količine odmah naručiti (npr. za akciju ako se predviđa prodaja veće količine nego što je to uobičajeno). Procesi su puno efikasniji i učinkovitiji, brže se donose odluke, samim time nema kašnjenja robe, zalihe su u svakom trenutku u dovoljnoj količini na stanju, i ne gubi se promet. Kada bi se sve to radilo ručno, bez pomoći sustava, sasvim sigurno bi bilo jako puno propusta, ne bi stiglo sve ispratiti na vrijeme, roba bi kasnila, te ne bi bilo uspješnih poslovnih rezultata.

Također je sistemski omogućen unos tjedna isporuke robe za svaki naručeni artikl, na temelju potvrde narudžbe od dobavljača. Prodaja se u svakom trenutku vrlo lako provjeri za stranku kada određeni artikl dolazi na stanje.

S određenim dobavljačima se odrađuje posao preko EDI sustav-a. Radi se o elektroničkoj razmjena podataka, tj. o konceptu gdje *Lesnina* elektronički komunicira informacije sa dobavljačima koje su se tradicionalno prenosile na papiru, kao što su slanje narudžbi, potvrde narudžbe, primanje faktura i sl. To ne mogu svi dobavljaču, te moraju integrirati takav sustav. No kada ga integriraju, prvo se rade provjere od strane IT podrške, i

ukoliko sve funkcionira bez problema, prelazi se na takav sustav. To uvelike olakšava poslovanje jer nema opasnosti od toga da npr. dobavljač ne primi narudžbu ili da *Lesnina* njihovu fakturu ne primi poštom, tj. da se negdje putem izgubi.

Prije 15-ak godina, kada nije bio prisutan adekvatan IT sustav, prodaja je sama naručivala robu po "osjećaju". Količine su se određivale napamet, što je često rezultiralo da su centri bili pretrpani robom, te nije bilo dovoljno prostora za izlog. A to dalje rezultira čestim rasprodajama, te gubitkom marže. Također nisu postojali niti listinzi, određen redovan asortiman, svatko je naručivao što je mislio da bi se moglo dobro prodati, nije bilo "reda" i ništa nije bilo moguće kontrolirano pratiti. Također, dodatan utjecaj ICT-a ima u zamjeni upotrebe fax-a, sa korištenjem e-maila, te je to uvelike ubrzalo način rada samog poduzeća.

## 5. Zaključak

U ovom radu bila je opisana nabava kao strateška funkcija poduzeća. Nabava je u svom utjecaju i važnosti rasla kroz povijest. U prijašnjim vremenima nije bio veliki fokus na njoj, ali kroz godine se shvatila zapravo važnost, te se počelo detaljno analizirati svi faktori koji su uključeni u nabavu. Proces nabave je također postao i kompleksniji zbog različitih stavki koje utječu na trošak nabave. Stavke koje se uključuju u proces nabave su prepoznavanje potrebe za nabavom, analiza situacije unutar poduzeća, odabir dobavljača, koja je zapravo najključniji dio, te u konačnici analiza rezultate nabave. Dobavljač je naveden kao ključan pojam jer pri odabiru dobavljača se najviše provjeravaju detalji. Uvrštavaju se kriteriji poput lokacije dobavljača, kvalitete robe koju dobavljač ima, način na koji će transport robe biti obavljen, reputacija dobavljača i sl. Prepoznavanje potrebe je bitna stvar iz razloga jer kašnjenje se skupo plaća u poslovanju, jer može doći do velikih posljedica ukoliko se zakasni sa nabavom. Nadalje, poduzeće uz svoje poslovanje se sukobljava sa određenim rizicima budući da svaki dan donosi odluke kako će poslovanje funkcionirati, rizici su neizbježna pojava svakog poduzeća. Uz kompleksni proces nabave s kojim je teško rukovati ukoliko poduzeće nema potrebne alate, došao je ICT, odnosno informacijsko-komunikacijska tehnologija koja olakšava rad sa kompleksnim sustavima i procesima s kojim se poduzeće može suočiti. U konačnici, nabava je kompleksna grana logistike i jedna od značajnijih poslovnih funkcija unutar poduzeća bez koje poduzeće nebi opstalo.



## 6. Popis literature

### 6.1. TEKST

1. ASQ: *WHAT IS THE ISO 9000 STANDARDS SERIES?*, <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>
2. Bloomberg D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2006) *Logistika*, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa
3. Ferišak, V. (2006.): *Nabava: Politika – strategija – organizacija – management*, vlastito, drugo, aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb
4. Harrison, A. & van Hoek, R. (2008) *Logistics Management and Strategy Competing through the supply chain* 3rd ed., Pearson Education Limited, Essex, England, [https://wheels.report/Resources/Whitepapers/2164f150-bc95-423f-b740-5e032aa1b3d5\\_eclass.pdf](https://wheels.report/Resources/Whitepapers/2164f150-bc95-423f-b740-5e032aa1b3d5_eclass.pdf)
5. Kovač, I. (2017.): *Menadžment nabave*, prezentacija, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiRwPSX4sWAAXWe2gIHHWcVC5UQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.e fzg.unizg.hr%2FUserDocsImages%2FTRG%2Fikovac%2FMENADZMENT%2520NA BAVE%2520\(1\)%2520\(12\).pptx&usq=AOvVaw29asBYvflzbrPvj1i9YzZs&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiRwPSX4sWAAXWe2gIHHWcVC5UQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.e fzg.unizg.hr%2FUserDocsImages%2FTRG%2Fikovac%2FMENADZMENT%2520NA BAVE%2520(1)%2520(12).pptx&usq=AOvVaw29asBYvflzbrPvj1i9YzZs&opi=89978449)
6. Lesnina (2023.) *Povijest Lesnine XXXLesnina*, <https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest>
7. Lesnina (2023.) *O nama*, <https://pr.xxxlesnina.hr/o-nama/>
8. Murphy P.R., Knemeyer A.M. (2018). *Contemporary Logistics*, 12ed, Pearson Education Limited, Harlow, UK
9. Soucie S. (2022) *Poslovna Logistika*, Sveučilište u Zagrebu
10. Waters, D. (2003) *Logistics: An introduction to Supply Chain Management*, Palgrave Macmillan, Hampshire, UK, <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4466/1/Logistics.pdf>
11. The oboloo Team (2022) *What Are The Three Types of Procurement*, <https://oboloo.com/blog/what-are-the-three-types-of-procurement/>
12. Rushton, A. Croucher, P., Baker, P. (2010) *The Handbook of Logistics & Distribution Management*, Kogan Page Limited, London

## 6.2. SLIKE

1. Slika 1., Ulazna i izlazna logistika, Izvor: *Digital Supply Management*, <https://digitalsupplychaintoday.com/f/inbound-and-outbound-logistics>
2. Slika 2. Operativni ciljevi, Izvor: Brnjevac (2021.), *POJAM, CILJEVI I ORGANIZACIJA NABAVE*, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4804/datastream/PDF/view>
3. Slika 3. Izvor: Prayudi, S. D., Putranto, T. T., Najib, N.(2020.): *Application of remote sensing and analytical hierarchy process (AHP) for developing landslide vulnerability zone in Boja District, Kendal Regency, Central Java Province* - Scientific Figure on ResearchGate, [https://www.researchgate.net/figure/Four-types-of-graphs-produced-by-AHP-with-Expert-Choice-11-software-Above-left-to\\_fig5\\_342692379](https://www.researchgate.net/figure/Four-types-of-graphs-produced-by-AHP-with-Expert-Choice-11-software-Above-left-to_fig5_342692379)
4. Slika 4. Kraljičeva matrica portfelja, prilagođeno prema Soucie (2022.)

## 7. POPIS SLIKA

1. Slika 1. Ulazna i izlazna logistika, Izvor: *Digital Supply Management*.....4
2. Slika 2. Operativni ciljevi, Izvor: Brnjevac (2021.) .....10
3. Slika 3. Expert Choice softver, Izvor: Prayudi, S. D., Putranto, T. T., Najib, N.(2020.).....13
4. Slika 4. Kraljičeva matrica portfelja, prilagođeno prema Soucie (2022.) .....17