NABAVNO PONAŠANJE I ODLUČIVANJE U NABAVI NA PRIMJERU HOTELSKOG PODUZEĆA

Obradović, Šime

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:313073

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

NABAVNO PONAŠANJE I ODLUČIVANJE U NABAVI NA PRIMJERU HOTELSKOG PODUZEĆA

Mentor: **Student:**

dr. sc. Kursan Milaković Ivana **Šime Obradović**

Split, kolovoz, 2016.

SADRŽAJ:

1.UVOD……..……4

1.1.Definicija problema…….....4

1.2.Cilj rada……...…...4

1.3. Metode rada……..…….……...…….5

1.4. Struktura rada……...…….6

2.ORGANIZACIJSKO NABAVNO PONAŠANJE……..……..7

2.1.Pojam organizacijskog ponašanja…….…….……..…….7

2.2.Poimanje i karakteristike nabave…….…….…….....9

2.2.1.Logistika nabave.……..……...10

2.3.Ponašanje zaposlenika koji odlučuju u nabavi…….……12

3.MODELI ORGANIZACIJSKOG NABAVNOG PONAŠANJA…..……15

3.1.Opće odrednice……..15

3.2.Primjeri modela organizacijskog nabavnog ponašanja…….……...16

4.PROCES NABAVE I ODLUČIVANJE U NABAVI…….…….20

4.1.Tijek procesa nabave…….……..…….20

4.2.Što je odlučivanje….…….…….……...22

4.3.Rizici u nabavi…….…….…….…….....23

4.4.IT u nabavnom procesu i odlučivanju u nabavi……..…….…….24

5.ANALIZA NABAVNOG PONAŠANJA I ODLUČIVANJA U NABAVI NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA……..26

5.1. Provođenje istraživanja…….…….…….26

5.2.Rezultati istraživanja……..……..32

5.3.Implikacije i prijedlozi za praksu ….…….……34

6.ZAKLJUČAK…….....35

LITERATURA ……..36

SAŽETAK……..38

SUMMARY……39

1. UVOD

1. 1. Definicija problema

Nabava je strateška funkcija koja ima za cilj stvaranje vrijednosti i sniženja troškova u opskrbi. Nabavu u većoj ili manjoj mjeri ima svako poduzeće.

Temeljni problem istraživanja u ovom radu je utvrditi ulogu i značaj nabave za ponašanje i odlučivanje organizacijskog kupca.

Naglasak je na analizi nabave i nabavnih procesa na primjeru hotelskog poduzeća.

Za isto će se prvo proučiti stručna literatura vezana uz naslov rada, a u empirijskom dijelu završnog rada, problematika će se proći kroz konkretan primjer hotela.

1. 2. Cilj rada

Glavna svrha rada je preko svih dostupnih izvora proučiti važnost organizacijskog nabavnog ponašanja i odlučivanja u nabavi, te isto komparirati primjerom iz prakse, dati smjernice daljenjeg djelovanja.

Ciljevi ovog rada su utvrditi: 1) značaj nabave i utjecajne odrednice nabavnog ponašanja i odlučivanja u nabavi na odabranom primjeru hotelskog poduzeća, 2) te pružiti smjernice daljnjeg djelovanja temeljem dobivenih uvida.

U radu će se pokušati dati odgovori na slijedeća problemska pitanja:

Kako funkcionira organizacijsko nabavno ponašanje, odnosno kakav je značaj nabave i pratećih odrednica za nabavno ponašanje i odlučivanje u nabavi?

Kako je organiziran odjel nabave na istraživanom primjeru, te postoje li pravci daljnjeg djelovanja s ciljem unapređenja odlučivanja u nabavi u kontekstu istog?

1. 3. Metode rada

U izradi završnog rada koristit se više metodoloških metoda, a to su: metoda analize kojom se postupak znanstvenog istraživanja vrši podjelom složenih pojmova sudova o zaključku na jednostavnije dijelove i elemente komparativna metoda kojom će se uspoređivati nekadašnja i današnja nabava; metoda sinteze kojom se postupak znanstvenog istraživanja, ali i objašnjavanja stvarnosti provodi kroz sinteze jednostavnih sudova u složene; metoda deskripcije kojom se jednostavno opisuju činjenice bez znanstvenog tumačenja ili objašnjenja; metoda klasifikacije kojom će se ostvariti razvrstavanje pojava i predmeta radi njihove preglednosti, te metoda kompilacije kojom su se preuzimali drugi radovi, stavovi, zaključci, te spoznaje na istu temu.

Uglavnom će se navedene metode koristiti u teorijskom dijelu pri čemu će se analizirati, povezivati, opisivati i klasificirati relevantne pojave i pojmovi, ali i u empirijskom dijelu pri analizi dobivenih rezultata temeljem istraživanja, slijedom čega će se dati smjernice daljnjeg djelovanja.

Metoda intervjua će se koristiti u empirijskom dijelu za stjecanje uvida u organizacijsko nabavno ponašanje i odlučivanje u nabavi u poduzeću Hoteli Plat.

1. 4. Struktura rada

Ovaj završni rad sadržava šest cjelina.

U prvom dijelu rada, odnosno uvodu definiraju se problem, ciljevi i metode rada.

Drugi dio rada obrađuje organizacijsko nabavno ponašanje objašnjavajući ga s gledišta pojmovnog određenja, značaja, kao i bitne odrednice nabave, te ponašanje sudionika u nabavi.

U trećem poglavlju analiziraju se modeli organizacijskog nabavnog ponašanja.

Četvrto poglavlje se bavi procesom nabave i odlučivanjem u nabavi, te se analiziraju: tijek nabave, proces odlučivanja, rizici u nabavi, IT u nabavnom procesu i odlučivanju u nabavi.

Peto poglavlje analizira nabavno ponašanje i odlučivanje u nabavi na primjeru odabranog poduzeća, odnos Hotela Plat. Na kraju rada daje se uvid u zaključna razmatranja.

2. ORGANIZACIJSKO NABAVNO PONAŠANJE

2.1. Pojam organizacijskog ponašanja

„Organizacijsko ponašanje je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije "(Robbins, Judge, 2009.:9.).„Organizacijsko ponašanje je istraživačko područje, što znači da je osobito područje stručnosti s općim korpusom znanja, a ono proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama: pojedince, grupe i strukturu " (Robbins, Judge, 2009.:9.).

Za održavanje konkurentnosti i postizanje profitabilnosti poduzeće treba ljudski potencijal koji će djelovati u svome maksimumu. „Na današnjim dinamičnim radnim mjestima, gdje se zadaci sve više obavljaju u timovima, i gdje je fleksibilnost ključna, organizacije trebaju zaposlenike koji će se ponašati kao „uzorni građani", koji će, primjerice, pomoći drugima u svojim timovima, dobrovoljno se javiti za dodatni rad, izbjegavati nepotrebne sukobe, poštivati duh kao i slovo pravila i regulacija, i ljubazno tolerirati povremene namete i smetnje vezane za posao" (Robbins, Judge, 2009.:30.). Prema Robbins i Judge (2009.) poduzećima su potrebni djelatnici koji imaju ambiciju raditi i više od onog što ima je ugovorna obveza, a istraživanja su pokazala da ona poduzeća koja imaju takav potencijal posluju bolje od onih koje su bez takvih djelatnika.

Opće je poznato da su djelatnici ti koji održavaju pojedino poduzeće konkurentnim. U poduzećima koji imaju organizacijsku strukturu postoji slijedeća podjela (Krpan,Varga, Maršanić, 2015)

1) dioba radnih zadataka i dioba u procesu nabave

2) podjela rukovodećih, izvršnih pozicija, te onih koji su u hijerarhijskoj strukturi između navedenih pozicija

3) dioba radnih zadataka kroz dana ovlaštenja, radnih naloga koji se moraju ispunjavati, te odgovornosti sukladno svojoj poziciji

4) sustav komunikacija između radnih mjesta obvezno vršenje komunikacije

Prema Robbins i Judge (2009.) kroz organizacijsko ponašanje postoji mogućnost:

- da menadžeri pokažu svoje sposobnosti kada se nađu u novim situacijama,
- usavršavanja menadžerskih kompetencija koje se koriste kroz interakciju sa strankama, te djelatnicima,
- da se menadžerima omogući da uvide razliku između djelatnika, shvaćanje i važnosti kod djelovanja i vođenja poslovanja u inozemstvu sa naglaskom na poštivanje tog teritorija i propisa,
- da se podigne razina kvalitete djelatnika, a što pokazuje menadžerima kako prenijeti ovlasti na zaposlenike, na koji način uvesti novitete u neko poduzeće, kako podići kvalitetu u interakciji sa klijentima, kako olakšati djelatnicima da ostvare ravnotežu između privatnog i poslovnog,
- sugeriranja menadžerima kako se nositi sa deficitom zaposlenih,
- može pomoći menadžerima pri snalaženju i učenju poticanja inovacija.

Prema Ferišak i Stihović (1989.) u mnoštvo poduzeća djelatnosti se mogu podijeliti na slijedeće:

1. analiziranje tržišta prije odlučivanja o nabavi
2. plan provođenja nabave
3. pregovaranje, pred ugovaranje, ugovaranje, te realiziranje narudžbe
4. detaljno planiranje uvoza s naglaskom na potencijale probleme dopreme
5. dobra organizacija skladištenja
6. vođenje papirologije, te komunikacija o nabavi
7. sveobuhvatan nadzor

2.2. Poimanje i karakteristike nabave

Svako poduzeće ima za cilj povećati profit i konkurentnost. Prema Kozina i Darabuš (2013.) uspješno izvršavanje poslovnih funkcija, te postizanje visoke razine učinkovitosti nekog poduzeća se temelji na organiziranosti i donošenju dobrih odluka u nabavi. Nabavna služba može se „podijeliti“ na manje organizacijske jedinice, a ta podjela nabavne službe zavisi od nekoliko čimbenika među kojima su veličina poduzeća, zadaci nabave funkcije, parcijalni zadaci, broj osoblja, obujmu nabave, sposobnosti rukovodioca nabave, kvalifikacije djelatnika, itd.

Prema Kozina i Darabuš (2013.) da bi došlo do realizacije nabave, potrebno je izvršiti niz poslova koji su vezani uz pripremu, transport, dopremu, isporuku, prijam robe, pregled nabave, ispunjavanje nabavne dokumentacije, skladištenje. „Sinonimi za proces nabave su: tehnika nabave, postupak nabave, odvijanje procedure nabave i sustav nabave“ (Kozina, Darabuš, 2013.:73.).

Prema Krpan, Varga i Maršanić (2015.) kod određivanja smjera nabavne politike postoje određene smjernice kojih bi se trebalo pridržavati, a one su orijentirane na postizanje najveće ekonomičnosti i sigurnosti nabave. Najveća ekonomičnost nabave postiže se na način da se nabava vrši prema određenom asortimanu, kvaliteti, kvantiteti, u pravo vrijeme uz cijene koje su prilagođene proizvodu, rokovima plaćanja i ostale uvjete, od odgovarajućih dobavljača, s pravovremenom i neoštećenom isporukom. Pravilno obavljena nabava obavlja se na način da postoji kontinuitet praćenja kod nabave materijala i usluga koje se koriste u poslovanju, te što manji rizik u istome, a što opet pretpostavlja nadzor cijelog procesa nabave. Nabavom se vrši kupovina dobara i usluga po najboljoj cijeni, uz što veću kvalitetu i kvantitetu istoga

Nabava se može podijeliti na nabavu u širem smislu i nabava u užem smislu, a razlika je u poslovima koji se unutar nabave obavljaju.„To mogu biti poslovi koji se u vezi s nabavom obavljaju svakodnevno, učestalo, odnosno ulaze u kategoriju operativnih poslova ili mogu biti poslovi koji se rjeđe, povremeno obavljaju i ulaze i kategoriju poslova od strateškog značenja“ (Krpan, Varga i Maršanić, 2015.:328.).

Nabave u užem smislu može se podvesti pod zajednički nazivnik onih poslova koji spadaju u obavljanje svih operativnih poslova u fazi nabave objekata nabave, dok se nabava u širem smislu odnosi na provođenje strategijskih poslova vezanih za nabavu, sa naglaskom da

strategijski zadaci u vezi s nabavom imaju posljedice na dobit poslovanja (Krpan, Varga i Maršanić, 2015.).

Prema Kozina i Darabuš (2013.) nabava ima zadatak provođenje kontinuirane opskrbe poduzeća nužnim predmetima i sredstvima za rad, tj. robom za distribuciju, a poslovi koji čine tijek nabave se mogu promotriti kroz:

1. poslove koji se temelje na analizi tržišta ponude i cijena
2. provođenje same nabave na način da se vrši narudžba, plaćaju računi, kontrolira isporuka itd.

2.2.1 Logistika nabave

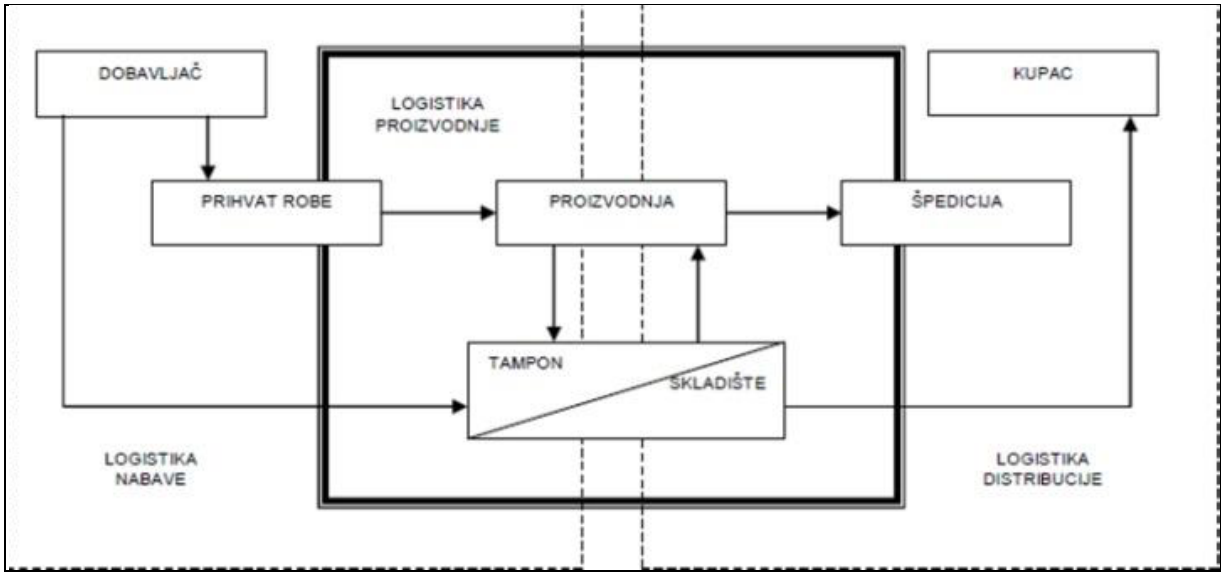
U suvremenim poduzećima logistika je uvrštena u poslovnu funkciju nabave.„Ona je znanstvena disciplina koja se bavi koordinacijom svih kretanja materijala, proizvoda i robe u fizičkom, informacijskom i organizacijskom pogledu“ (Wikipedia, 2013.).

„Logistika kao znanost je skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti brojnih i složenih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, pravila, operacija, radnji…) koje funkcionalno i djelotvorno povezuju sve djelomične procese svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi, informacija u sigurne, brze i racionalne (tj. optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, kapitala, znanja, informacija od točke isporuke do točke primitka, ali s ciljem da se uz minimalne uložene resurse i potencijale (proizvodne, ljudske, financijske…) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta (tj. kupaca robe, korisnika usluga, potrošača…) temeljem nuđenja tržištu efikasnije i efektivnije, primjerenije i optimalnije solucije rješavanja tržišnih zahtjeva u obliku konkretnih i primjerenih logističkih usluga unutar konkretnih i postojećih logističkih sustava potrošača…) temeljem nuđenja tržištu efikasnije, primjerenije solucije rješavanja tržišnih zahtjeva u obliku konkretnih i primjerenih logističkih usluga unutar konkretnih i postojećih logističkih sustava“ (Zelenika, Pupovec i Vukmirović, 2002.:294.).

Prema Kozina i Darabuš (2013.) logistika se kroz nabavu može podijeliti na sljedeće nabavne procese:

1. promišljanje o tome koji su nužni resursi,
2. balansiranje nabave i proizvodnje
3. racionalna organizacija transporta sa naglaskom na što manje troškove
4. odabir ambalaže koja će biti primjerna
5. detaljan pregled kvalitete

Slika 1. prikazuje ulogu logistike nabave i logistike distribucije u poduzeću.



Slika 1. Uloga logističke distribucije u poduzeću

Izvor: Kozina. G., Darabuš. M., (2013): **Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin, Tehnički glasnik, Vol.7 No.1, str. 72**

2.3. Ponašanje zaposlenika koji odlučuju u nabavi

Prema Kesić (2006.) ponašanje potrošača je ponašanje karakteristično za potrošače pri kupovini, korištenju, ocjeni i raspoređivanju proizvoda i usluga za koje smatraju da će biti u skladu sa njihovim potrebama, a proces kupnje tj. krajnja nabava je od ključnog značaja za uspjeh poduzeća. Kada se proučava i promatra ponašanje potrošača istražuje se temeljem čega neki potencijalni kupac donosi odluke o kupnji nekog proizvoda ili usluge. Kod potrošnje, veoma je važna i razmjena informacija, pa u odluci za kupnju nekog proizvoda ili usluge, ključan je i dobar marketing koji iznimno utječe na ponašanje potrošača, odnosno kupnju.

Proučavanjem ponašanja potrošača istražuje se kako pojedinci, tj. neka poduzeća donose odluke da će potrošiti svoj kapital, tj. temeljem čega će se odlučiti za kupnju baš određenog proizvoda. Zaposlenici poduzeća su ti koji svojim zalaganjem, iskustvom, znanjem utječu na kvalitetu usluge. Za svako poduzeće koje želi biti konkurentno, od ključne je važnosti da njihovi djelatnici kontinuirano uče, stječu nova znanja i metode nabave, budući da znanje pokreće sve ljudske aktivnosti, a stječe se obrazovanjem i iskustvom. Važnu ulogu u svemu tome ima i menadžment poduzeća koji je spreman na konstantnu edukaciju, te prenošenje znanja na djelatnike. Upravljanje kvalitetom temelji se na timskom radu, te uvođenju obrazovanja od uprave do zaposlenika najniže razine, što pridonosi učinkovitosti, te povećava rezultat rada poduzeća (Kesić, 2006.).

Prethodno razmatrano sugerira da u svakom poduzeću postoje oni koji donose odluke, što znači da oni imaju mogućnost biranja između dviju ili više alternativa, a to se posebice na menadžere. Oni su ti koji određuju ciljeve u poduzeću, međutim, odlučivanje ne mora biti rezervirano samo za njih, pa tako i ostali zaposlenici kojima je dana ta privilegija i odgovornost mogu donositi odluke.

Prema Babić (2015.) smjerovi vezani za menadžersko poslovno odlučivanje su:

a) determinizam okoline - koji se bazira na donošenju odluka temeljem prilagodbe vanjskim prilikama i ostalim obilježjima okoline u kojima menadžer ima mogućnost odlučivanja prilagodbe eksternim čimbenicima.

b) strateški izbor modela – gleda na menadžera i njegove sposobnosti te sklonosti, kao na ključnog partnera u poslovnom odlučivanju koje je od temeljnog značenja za pozitivni rezultat poduzeća

Prema Kesić (2006.) sam proces odlučivanja o kupovini koji je u sklopu neke organizacije, u mnogo slučajeva je dan grupama ljudi, a oni imaju zadatak koji se odnosi na određene proizvode i usluge, a rad između sudionika te grupe ima osobni utjecaj na organizacijske ciljeve i rezultate interakcije u grupi. Kod proučavanja grupe može se vidjeti da svaki član grupe može imati dvije vrste uloga, a to su povjerena i percipirana uloga koju pojedinac smatra pravilnom i koja mu je referentna točka ponašanja. U nekom organiziranom poduzeću kupnju često vrše nabavne služe koje posjeduju autoritet za odabir proizvoda, dobavljača i ugovaranje uvjeta, dok konkretan kupac iz nabavne službe posjeduje formalni autoritet, primjerice zbog utjecaja tehničkog osoblja ili nekog trećeg koji koriste taj proizvod ili uslugu (Kesić, 2006.).

Ponekad je teško odrediti ili saznati tko je stvarni donositelj neke odluke, jesu li to inženjeri koji su utvrdili specifikaciju ili su to neposredni proizvođači koji su iskazali potrebu za specifičnim proizvoda ili je to onaj koji financira, pa su novčana sredstva ograničena. Mnoge odluke vezane za kupnju, često su pretvorene u rutinu, posebice ako se radi o kupovini poznatog proizvoda, dok ako se nešto u kupnji mijenja, radi se o modificiranoj kupovini (Kesić, 2006.).

Prema Kesić (2006) organizacijska tržišta donošenje odluke o kupovini temelje na:

1. Specifičnostima tržišta i potražnje, na kojem je broj stvarnih kupaca nepromjenjiv, gospodarski subjekti koji imaju velik utjecaj na tržište su ograničeni na uvjete koji vladaju na tržištu, zatim na cijene, prodaju.
2. Racionalnim kupovnim motivima kod kojih odluka organiziranog kupca o kupovini ovisi o tome što on smatra racionalnim, ekonomičnim, rentabilnim sa maksimalnim profitom.
3. Reciprocitetu u razmjeni kod kojih poduzeća kupuju međusobno proizvode, a plaća se samo razlika u cijeni.
4. Specifičnostima kanala distribucije kod kojih struktura i lokacija distribucijskih centara na tržištu osobne potrošnje radi na tome da roba dođe do potrošača.
5. Donošenju odluka u grupi kod kojih kod donošenja kupovne odluke kod organiziranog kupca sudjeluje više osoba, a te osobe se mijenjaju ovisno o predmetu kupovine.
6. Poslije-kupovnim procesima koji su važni za organizacijskog kupca između ostaloga zbog toga što je kupovina kompleksna, u njoj sudjeluje mnogo ljudi, te postoji veći rizik.

Kupci kod kupnje nekog proizvoda uglavnom prolaze kroz slijedeće procese:

- u prvoj fazi kupci razmišljaju o čimbenicima koji ih vuku na odabir nekog proizvoda ili uslugu,
- slijedi faza potrošnje koja je bitna zbog stečenog iskustva za narednu ponašanju
- u zadnjoj fazi kupac razmišlja o kupljenom i upotrjebljenom proizvodu, te o njegovoj iskoristivosti (Kesić, 2006.)

Ponašanje zaposlenika u nekom poduzeću ovisi o mnogobrojnim čimbenicima, kao što su to, osobnost, inteligencija, motivacija, znanje, raspoložive informacije, stavovi i slično. U svakom poduzeću djelatnicima su podijeljeni poslovi sukladno njihovom obrazovanju, znanju, iskustvu, fizičkoj spremnosti, motivima za napredovanje, moralu (Kesić, 2006).

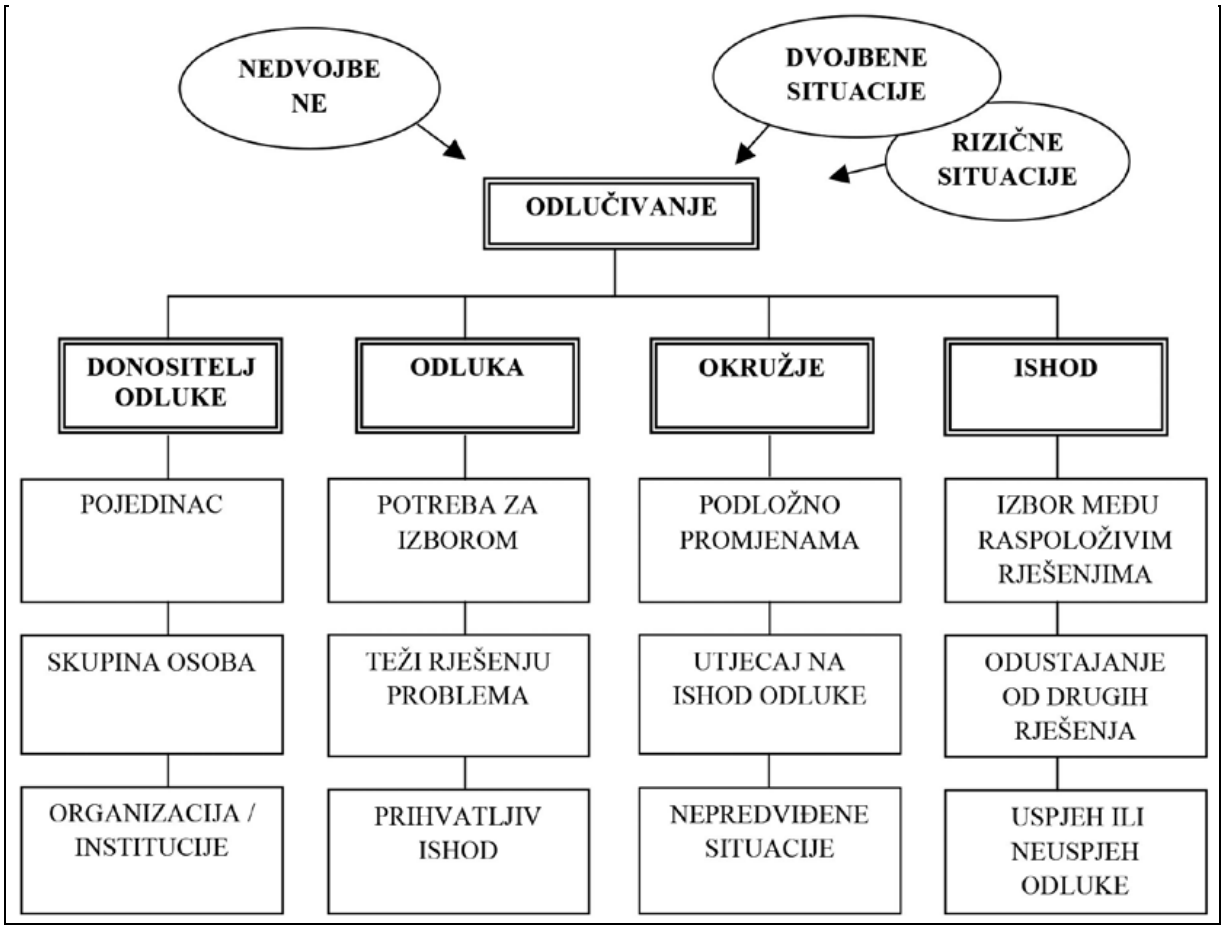
Na politiku nabave najveći utjecaj imaju oni djelatnici koji su rukovodioci pojedinog poduzeća, a tek nakon njih ostali zaposlenici u nabavi koji sa istraživačima i analitičarima pripremaju i predlažu politiku nabave, a odgovorni su i za kvalitetu prijedloga i ostvarenje usvojene politike nabave (Ferišak, 2006.). Prema Robbins i Judge (2010.) organizacijsko nabavno ponašanje ovisi o niz čimbenika u koje se mogu ubrojiti, primjerice,stručnost zaposlenih, proizvodnja novih proizvoda i usluga,uvođenje novih programa i sustava, stimulacije, motivacija, nagrađivanje zaposlenika, postizanje poslovnih ciljeva, timski rad, komunikacijske vještine, kvaliteta informiranja, međuljudski odnosi,percepcija i važnost modernizacije, te suradnje s kupcima i dobavljačima.

3. MODELI ORGANIZACIJSKOG NABAVNOG PONAŠANJA

3.1. Opće odrednice

Većina današnjih kupaca odluke o nabavi donosi poučeni svojim iskustvom ili iskustvom drugih sudionika kupoprodajnog tržišta (Kursan Milaković i Miočević, 2016.).

Budući da mnoge dostupne informacije ponekada stvaraju nedoumice, veoma je bitno razlikovati važnost ponuđenih i dostupnih informacija.



Slika 2. Modeli odlučivanja

Izvor: Budimir, M. (2013). Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, Ekonomski vjesnik, 573-584

Donositelj odluke odluku donosi uzimajući u obzir utjecaje iz okoline na ishod, a isto se vidi na slici 2. Ovisno o uvjetu, svrsi i sastavnicama procesa odlučivanja, s vremenom su se razvijale različite teorije poput biheviorističke, klasične, racionalne teorije odlučivanja, ili primjerice hijerarhijskog odlučivanja. Donositelj odluke može biti pojedinac, skupina osoba,

organizacija ili institucija kod kojih postoji potreba za izborom među mogućim odlukama. Zadnji izbor među raspoloživim rješenjima pokazat će uspjeh ili neuspjeh odlučivanja, a ujedno se postoji mogućnost odustajanja (Budimir, 2013.).

Prema Robbins i Judge (2009.) odlučivanje je u biti reagiranje na neki trenutni problem, a da bi se on riješio, potrebne su prave informacije do kojih se može doći iz nekoliko izvora koje je nužno prije provjeriti da bi se donijela prava odluka. Alternative, tj. opcije između kojih se može birati, nisu uvijek jasne niti se na prvu uočavaju prednosti ili nedostaci, pa zato konačna odluka ovisi o percepciji pojedinca, a ona potencijalno može biti i iskrivljena.

Sva aktivnost nabavljača koja je usredotočena uvijek na iste materijale dovodi do toga da on postaje bolji poznavalac tehničkih osobina materijala, mogućnosti upotrebe materijala u proizvodnji, izvora nabave, cijena, stanja na tržištu, tendencija tržišta (Ferišak i Stihović, 1989.).Vjerojatno zbog toga nabavljači kroz nekoliko godina na tom radnom mjestu postaju specijalisti za nabavu, te tada njihove sposobnosti imaju značaj za uspješno poslovanje poduzeća, ili primjerice za ostvarivanje popusta na količinu.

Robbins i Judge (2009) naglašavaju da je jedna od primarnih odrednica uspješnosti nekog poduzeća donošenje dobrih odluka, mada se one donose i u uvjetima kada postoji više različitih, nekada i suprotstavljenih, kriterija koji utječu na konačnu odluku. Tada je najlakše primijeniti model višekriterijskog odlučivanja. Veliku većinu odluka u nekom poduzeću donose menadžeri, ali odlučivanje u nabavi prenosi se i na referente nabave, pa je zato princip pojedinačnog odlučivanja važan dio organizacijskog ponašanja.

Nadalje, određivanje kriterija predstavlja najteži dio posla, pa je zato potrebno unaprijed definirati prihvatljive kriterije (Robbins i Judge, 2009.). Navedeno se može razmotriti i na način da kada se nabava istog proizvoda naručuje od nekoliko proizvođača, može nastati dvojba koja bi se najlakše mogla riješiti kada bi se ponuda ispitala u detalje, odnosno razvili točno odgovarajući kriteriji, primjerice, cijena, rok isporuke, odgoda plaćanja i drugo.

3.2. Primjeri modela organizacijskog nabavnog ponašanja

Kupci često odluke o kupovini/nabavi donose temeljem svog iskustva i predviđanjem ponašanja ostalih sudionika/kupaca/partnera i kretanja na tržištu. Predviđanje ponašanja i ostalih ishoda često ovisi o pravovremenim i prikladnim tržišnim informacijama koje su

dostupne kupcu i modelima koji se koriste za interpretaciju tih informacija (Kursan Milaković i Miočević 2016.).

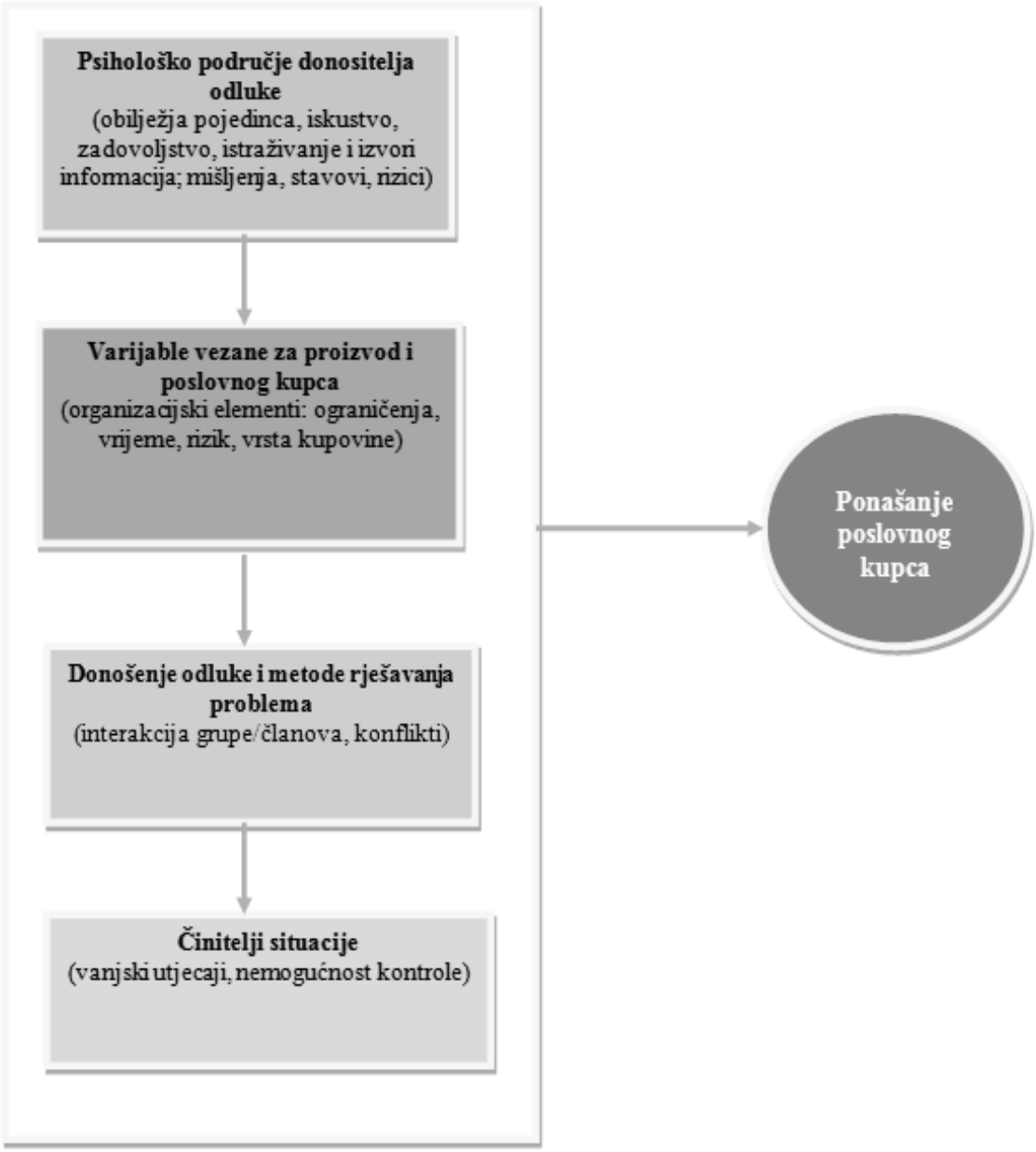
Prema Kursan Milaković i Miočević (2016.) modeli organizacijskog nabavnog ponašanja mogu se podijeliti tri skupine, tj. na:

a) Tradicionalni modeli koji se najviše koncentriraju na ekonomske čimbenike, pa je kupcima tada najvažnija povoljna cijena. Taj model ima svoje podjele na model najnižih cijena, te model najnižih troškova. Nijedan od ta dva modela se ne može smatrati dostatnim za pravilno predviđanje ponašanja i za donošenje odluka zbog svoje jednostranosti i jer ne pokazuju stvarne uvjete na poslovnom tržištu.
b) Klasični modeli koji imaju fokus na ponašanje poslovnih kupaca, pa se ovdje odluka o kupovini ne može objasniti samo s jednom ili nekoliko varijabli budući da poslovno tržište ovisi o mnogim čimbenicima, a iz razloga što vlada česta neizvjesnost i konstantna dinamika. Taj model također ima podjele, pa tako postoji Buygrid i Robinson-Stidsonov model u kojima postoji razlika u broju razmatranih faza donošenja odluka.
c) Bihevioristički modeli donošenja odluka na poslovnom tržištu su nastali nakon proučavanja prednosti i nedostataka gore spomenutih klasičnih i tradicionalnih modela. U ovim modelima proučava se ponašanje poslovnog kupca kroz ponašanje pojedinca ili grupe koja djeluje kroz organizaciju. Ovdje postoji podjela koja zavisi od složenosti čimbenika na jednostavne i složene modele.

Dodatno o biheviorističkim modelima, jednostavni bihevioristički model "ponašanje i odlučivanje poslovnog kupca pokušava objasniti čimbenicima kao što su: karakteristike osobnosti/ličnosti, lojalnost dobavljaču (ili marki), rizik i stil kupovine poslovnog kupca, a stil kupovine tako može biti normativni, konzervativni ili mješoviti„ (Kursan Milaković i Miočević, 2016.: 7). Kod jednostavnih biheviorističkih modela ponašanje i odlučivanje poslovnog kupca može se objasniti preko karakteristika osobnosti/ličnosti, lojalnosti dobavljaču, riziku. Niska potreba za sigurnošću se veže s normativnim, a visoka s konzervativnim stilom odlučivanja u kupovini/nabavi. Poslovni kupci su uglavnom orijentirani na normativni stil, niski rizik, te brže reagiraju na promjene i neizvjesnosti na poslovnom tržištu (Kursan Milaković i Miočević, 2016.).

S druge pak strane, složeni bihevioristički modeli "se temelje na spoznaji da na ponašanje i odlučivanje poslovnog kupca utječe mnoštvo čimbenika, i organizacijski, individualni i

grupni utjecaji. Ovi modeli stavljaju naglasak na rješavanje konflikata, izbjegavanje neizvjesnosti, istraživanje problema, te organizacijsko učenje. Webster-Windov i Shethov model spadaju u biheviorističke složene modele“ (Kursan Milaković i Miočević, 2016.: 7).



Slika 3. Shethov model

Izvor: Sheth, N. J. A. (1972): Model of industrial buying behavior, Journal of Marketing, 60-72. u Kursan Milaković i Miočević (2016)

Shetov model predstavlja integralan i "napredniji" model koji objašnjava ponašanje i odlučivanje organizacijskog kupca obzirom na širok spektar utjecaja, njihovu međusobnu povezanost uključujući i psihološko područje donositelja odluke, čimbenike kupovine,

donošenje odluke i rješavanje problema/konflikta, kao i situacijske faktore koji utječu na izbor proizvoda (Kursan Milaković i Miočević, 2016.).



Slika 4. Webster-Windov model

Izvor: Webster, E., Wind, Y. A.. (1978): General model of understanding organizational buying behavior, Journal of Marketing Research, 433. u Kursan Milaković i Miočević (2016)

Webster-Windov model integrira vanjske i organizacijske čimbenike, nabavni centar, individualne karakteristike kao i društvene i psihološke aspekte (Kursan Milaković i Miočević, 2016.).

4. PROCES NABAVE I ODLUČIVANJE U NABAVI

4.1. Tijek procesa nabave

Prema Kozina i Perčić (2011.) kada se vrši nabava, podaci za nabavu trebaju opisivati proizvod koji se naručuje, a opis bi trebao biti konkretiziran, temeljit, relevantan, te bi trebao sadržavati:

- naziv proizvoda
- kataloški naziv proizvoda
- nomenklaturni broj
- količinu
- rok isporuke
- posebne napomene vezane uz kvalitetu proizvoda

Prema Kozina i Perčić (2011.), kod primitka zahtjeva vrši se analiza podataka, rokova i ostalog, a kada je specifikacija u nabavi dobro napisana, proces dobre realizacije je mnogo lakši. Nadalje, prilikom slanja upita dobavljačima, bitno je da on sadrži podatke koji su vezani za kvalitetu, rokove isporuke, cijenu i drugo a mogu se slat i prilozi iz razloga da se izbjegnu nejasnoće ili pogreške. Dodatno, upiti se najčešće šalju poznatim dobavljačima, a ukoliko nastane potreba za novim dobavljačima, oni bi trebali proći provjeru putem primjerenih metoda ispitivanja u koje se mogu svrstati kvaliteta robe, cijena, isporuka, način plaćanja. Konačno, kada se skupe ponude, tada počinje njihovo razmatranje i vrednovanje.

U skladu sa odabranom ponudom, ponuditelju se šalje narudžba koja sadrži slijedeće (Kozina i Perčić 2011.) :

- naziv proizvoda/usluge

- količinu

- rok dostave

- ukoliko je potrebno nacrt proizvoda ili skica

- oznaku norme koja se odnosi na predmet nabave

Nakon što stigne naručena nabava, ona podliježe verifikaciji, a odgovornost za nabavu ima nabavljač koji je podnio zahtjev za nabavu.

Prilikom verifikacije radi se: izbor najpovoljnijih dospjelih ponuda, sagledavanje podatke s narudžbe i otpremnice, nadzor kvalitete i kvantitete, zaprimanje robe nakon uspješne verifikacije, reklamacija ako postoje odstupanja, te se nakon nabave ako postoji potreba za reklamacijom, rješavaju a) povratom svega ili samo neke robe, ili pak b) umanjenjem vrijednosti fakture za iznos koji nedostaje ili nije sukladan kvaliteti itd. (Kozina i Perčić, 2011.).

Prema Kozina i Darabuš (2013.) elementi procesa nabave mogu se podijeliti na slijedeće:

1. Prikupljanje informacija o potrebi nabave, izdavanje naloga za nabavu, upućivanje zahtjeva za nabavu u obradu
2. Nužnost analize dobavljača i izvora nabave
3. Pravljenje upita i razmatranje ponuda vezanih za nabavu
4. Pregovori o nabavi
5. Uspoređivanje dospjelih ponuda, ocjenjivanje najpovoljnije ponude
6. Sklapanje predugovora i ugovora o kupoprodaji
7. Pregled količine i kakvoće isporuke
8. Nadgledanje izvršenja ugovornih obveza, zaštite prava u slučaju neispunjenja obaveza dobavljača, moguće reklamacije
9. Skladištenje
10. Plaćanje računa itd.

4.2. Što je odlučivanje

Prema Anić, Piri Rajh i Rajh (2010), odlučivanje je psihološka dimenzija koja nam pokazuje kako potrošači odlučuju u kupovini proizvoda ili usluga. Danas postoje prilike da se gotovo svakodnevno može vršiti izbor među mnogim rješenjima donošenjem jednostavnijih ili složenijih odluka, a rezultati navedenog izbora mogu imati kratkoročne ili dugoročne posljedice, dok proces u kojem se donose odluke sadrži mnoge povezane korake sve do rezultata konačnog odabira.

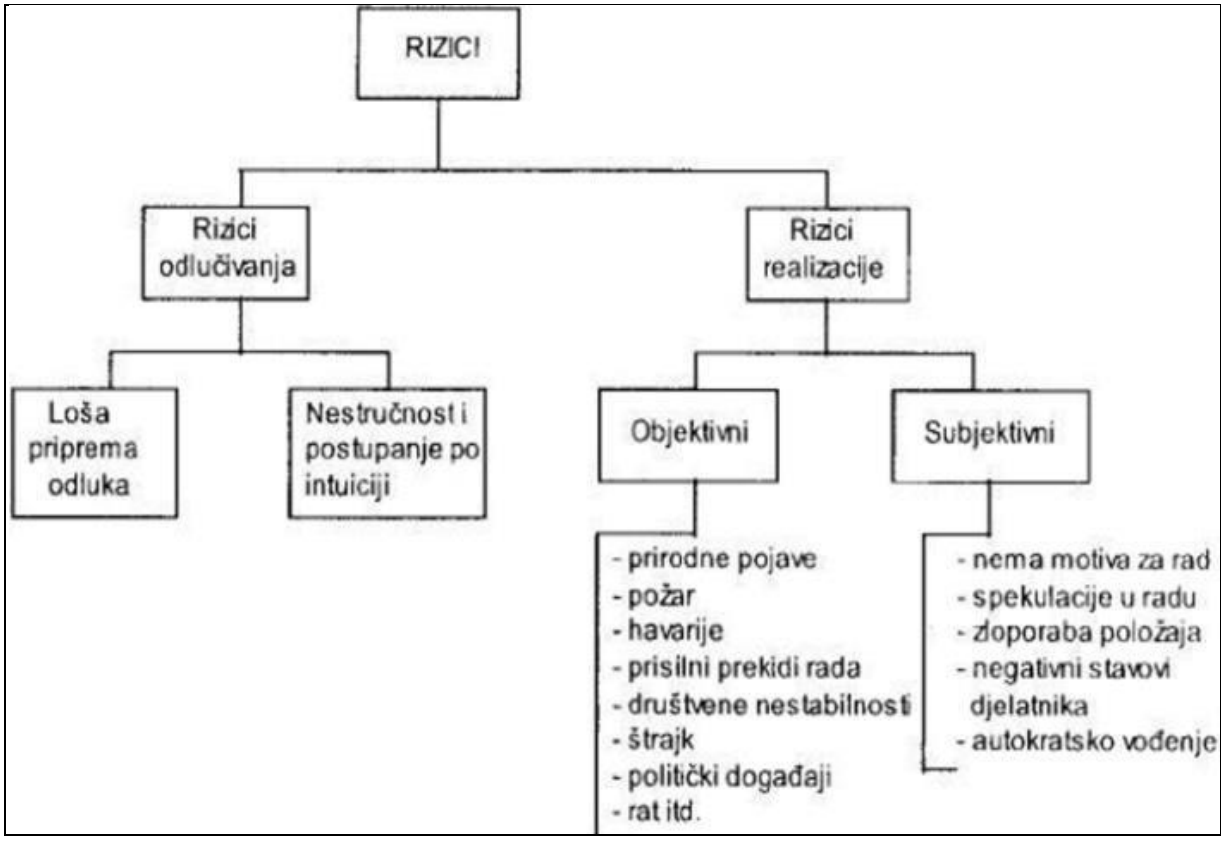
Donošenju odluke, svakako prethodi odlučivanje. Onaj koji donosi odluke mora poznavati problem i kompletnu situaciju odlučivanja, te nakon toga vrši izbor među mogućima rješenjima. Zbog toga se prvo pristupa sakupljanju informacija i podataka od mnogih korisnika. Onaj koji donosi odluke mora biti spreman na dolazeće probleme, na nove trendove, te mora brzo i pravilno reagirati da bi došlo do pozitivnoga rezultata odlučivanja (Anić, Piri Rajh i Rajh, 2010.).

Nabava je segment poslovanja kroz koji se može upravljati materijalnim vrijednostima pa stoga njene poslove i zadatke treba pažljivo planirati. U organizaciji nabavne službe podjela rada obavlja se prema funkcijama odnosno zadacima nabave, a svaku funkciju obavlja jedna ili više osoba što ponajviše ovisi o veličini i financijskim mogućnostima poduzeća. Zbog toga nabavu je vrlo bitno organizirati i planirati na vrijeme, te postavit realan plan koji je moguće ostvariti. Zadani plan moguće je realizirat ako se izvrši analizira nabave kroz utvrđivanje kvalitete, cijena, popusta, ugovornih odnosa, te se ispita potencijalno tržište (Kozina i Darabuš, 2013.).

4.3. Rizici u nabavi

Zbog svakodnevnih utjecaja novih trendova, nepredviđenih situacija, znamo da je svaka okolina podložna promjenama. Te promjene svakako mogu utjecati na tijek i ishod neke situacije. Nesigurne, dvojbene i rizične situacije uslijed nedovoljne informiranosti pred donositeljem odluka postavljaju velike zahtjeve u znanju u određenim situacijama odlučivanja gdje se donositelj susreće s otežanim odlučivanjem i vjerojatnošću pogrešnog odabira odluke. Konačan izbor među raspoloživim rješenjima pokazat će uspjeh ili neuspjeh odlučivanja, a ujedno podrazumijeva odustajanje od drugih mogućih rješenja (Budimir, 2013.).

Proces nabave koji ima svoj tijek često je popraćen rizicima koji nisu uvijek predvidljivi. Rizik kod nabave se uvelike može smanjiti ili čak potpuno ukloniti kroz dobro informiranje, te uz raspolaganje sa pravim informacijama, pa tako organizaciju nabave i obuku kadrova treba provesti u skladu s temeljnim ciljevima nabave i prikupljenim informacijama (Budimir, 2013.).



Slika 5. Rizici u nabavi

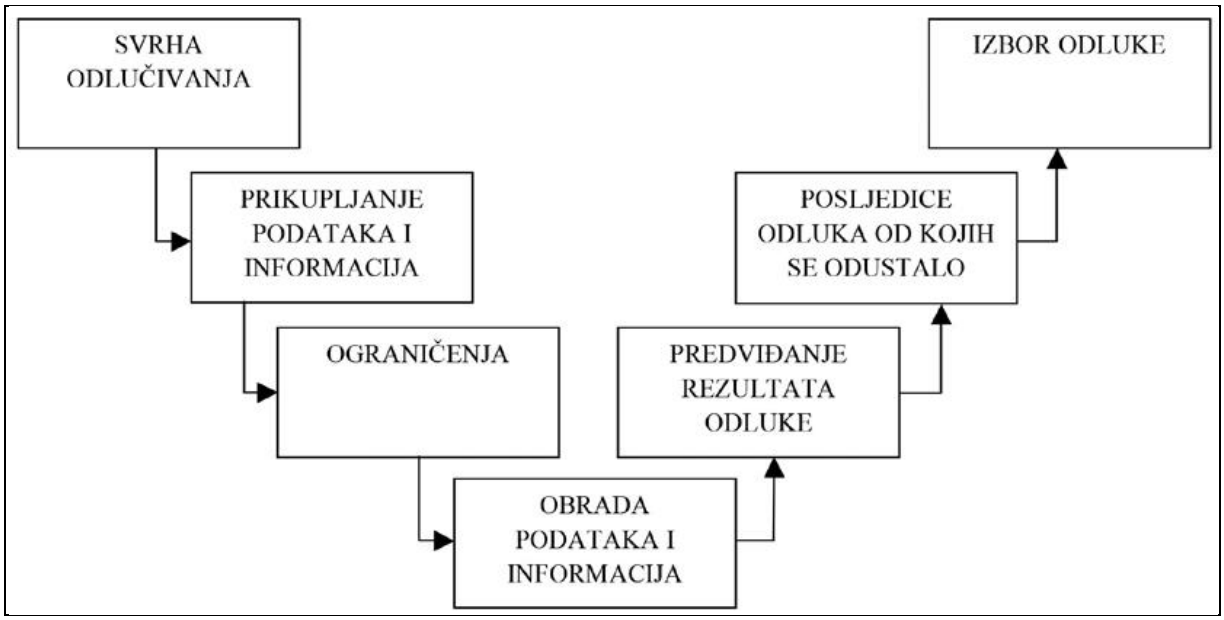
Izvor: Kozina. G., Darabuš. M., (2013)**: Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin, Tehnički glasnik, Vol.7 No.1, str. 73**

Slika 5. prikazuje vrste rizika u nabavi. Kao što je vidljivo postoje rizici odlučivanja i rizici realizacije. Prvi za sobom povlače lošu pripremu odluka i nestručnost i postupanje po intuiciji dok se drugi vežu za primjerice prirodne pojave, požar, havarije, štrajk, ne motiviranost za rad, zloupotrebu položaja i ostalo.

4.4. IT u nabavnom procesu i odlučivanju u nabavi

U prošlosti, ali i danas odlučivanje je veoma zahtjevno i to ponajviše zbog složenosti tržišta, zatim tehnoloških, političkih, vrijednosnih i moralnih događanja koji svakodnevno imaju utjecaj. Znamo da sve informacije nisu uvijek i korisne informacije, pa su one tako ponekad i neupotrebljive ili štetne. Baš zbog toga, od velike je važnosti točne i korisne informacije obraditi i pohraniti na sigurno (Srića, 1995. prema Budimir, 2013.).

Slika 6. prikazuje sastavnice procesa donošenja odluke u smislu da odlučivanju prethodi proces donošenja odluke, prikupljanje podataka i informacija, izbor odluke, može se razmišljati o posljedicama, mogu se predviđati rezultati donošenja odluke i ostalo.



Slika 6. Sastavnice procesa donošenja odluke

Izvor: Budimir, M. (2013). Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, Ekonomski vjesnik, 573-584

Sustav za potporu odlučivanju temelji se na konceptu koji skladišti podatke, a koji je zadužen za pravovremeno dobivanje dobre i korisne informacijske podloge koja je bitna za

odlučivanje, uz naglasak da informacije moraju imati izražajnu snagu, moć prognoziranja i projekcije (Ćurko, 2001. prema Budimir, 2013.).

Korištenje i upotreba novih tehnologija je nužna u suvremenom poduzeću, a veže se za upravljanje, odlučivanje, poslovanje itd. iz razloga što računalni sustavi pridonose jednostavnijem i lakšem odabiru rješenja i odluka, a čime se pridonosi i smanjenju troškova (Budimir, 2013.). Zbog razvoja i napredovanja tehnologije menadžeri često kod inovativnih projekata i donošenja odluka koriste informacijske sustave (Power, 2000. prema Budimir, 2013.).

Prema Mulahasanović (2011.) informacijski sustavi mogu stvoriti vrijednost na različite načine među kojima se mogu izdvojiti slijedeći:
a) informacijski sustav povećava kvalitetu, smanjuje troškove,
b) informacijski sustav može povećati učinkovitost
c)informacijski sustav može poboljšati proces upravljanja, omogućuje lakše planiranje, zatim kontroliranje i vrednovanje poslovnih aktivnosti, u cilju smanjenja neizvjesnosti prilikom odlučivanja.

Razvoj računarskih tehnologija na tržištu aplikativnih alata pomaže poduzećima da uz manje truda zaposlenicima pruže suvremene računovodstvene podatke i efikasnu obradu poslovnih događaja, odnosno izgradnju poslovnih baza podataka (Mulahasanović, 2011.).

Uvažavajući prethodno razmatrano, može se nedvojbeno zaključiti da je za nabavu, kao iznimno bitan proces u poslovanju nekog poduzeća, od velike važnosti informacijski sustav. Gore navedeni čimbenici ukazuju na mnoge razloge koji putem informacijskih sustava olakšavaju i unapređuju poslovanje nekog poduzeća, a što je svakako iskoristivo i za tijek nabave, od zaprimanja ponude do potencijalne reklamacije naručenog proizvoda.

5. ANALIZA NABAVNOG PONAŠANJA I ODLUČIVANJA U NABAVI NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA

5.1. Provođenje istraživanja

Organizacijsko nabavno ponašanje i odlučivanje u nabavi obradilo se na primjeru hotela Plat, koji u svojoj organizaciji sadrži razne aktivnosti od samog smještaja (Hotel Orphee, Vile Plat, Vile Eva i Felicia), različitih sportskih aktivnosti, organiziranih izleta za turiste (Elafitsko otočje, nacionalni park Mljet, otok Korčula, delta Neretve, Konavle) i na kraju različite gastro ponude (Hotelski restoran Orphee, Pool Bar, Beach Bar, Bistro Plat, Aperitif Bar i Taverna Plat).

Ciljevi ovog istraživanja uključuju utvrđivanje značaja nabave, sastavnica nabavnog ponašanja i odlučivanja u nabavi na odabranom primjeru Hotela Plat, slijedom čega će se pružiti smjernice daljnjeg djelovanja.

Polazište za provođenje ovog istraživanja su sljedeća problemska pitanja:

1) *Kako funkcionira organizacijsko nabavno ponašanje, odnosno kakav je značaj nabave i pratećih odrednica za nabavno ponašanje i odlučivanje u nabavi?*
2) *Kako je organiziran odjel nabave na istraživanom primjeru, te postoje li pravci daljnjeg djelovanja s ciljem unapređenja odlučivanja u nabavi u kontekstu istog?*

Da bi se pobliže upoznali sa samom organizacijom hotela i svim onim aktivnostima koje su potrebne za uspješno i kvalitetno poslovanje hotela na području nabave gospodin Marijo Previšić je dao intervju.

U nastavku su vidljiva pitanja i odgovori iz intervjua.

Gospodin Previšić se predstavio:

-Marijo Previšić završen Američki koledž (mag.oec) u Dubrovniku 2014 godine, u hotelima „Plat“ počeo raditi točno 16.05.2014. godine, znači pred početak sezone. Prije toga godinu i pol radio sam u turističkoj zajednici Dubrovačko-neretvanske županije, te u turističkoj Agenciji atlas. No već od srednje škole, naravno u onom ljetnom periodu, sezonski sam radio u prodaji hotela „Petka“, restoranu hotela „Astarea“, skladištu prodajnog centra Konzum u Dubrovniku/Gruž te u marketingu i prodaji restorana „Klarisa“ u starom gradu.

Nakon uvodnih riječi zamolili smo gospodina Previšića da nam pobliže objasni koja je njegova uloga u organizaciji nabave hotela Plat?

-Prvih mjesec dana u hotelima „Plat“ radio sam na internom izvještavanju unutar same hotelske kuće, da bi nakon toga prešao u odjel hrane i pića, točnije postao F&B manager.

Pod odjelom F&B u hotelima „Plat“ nalazi se 7 hotelskih prodajnih mjesta, punktova, i to redom:

Restoran hotela „Orphee“

Kuhinja hotela „Orphee“

Taverna „Plat“

Kuhinja taverne „Plat“

Bistro uz bazen (pool bar)

Plaža (Beach bar)

Aperitiv bar

Možete li nam reći točan broj ljudi koji rade u hotelu na području nabave za vrijeme ljetnje sezone i zimskog perioda?

-Ukupan broj ljudi u odjelu f&b je 42 , dok taj broj za vrijeme zime pada na 20, opće je poznato da sezona u Dubrovniku počinje već u 4 mjesecu i traje sve do kraja 10-tog mjeseca , tako da veći broj godine nam je potrebno 42 osobe za normalno funkcioniranje i organizaciju.

Evo sad već kad smo se dotakli samih ljudskih resursa na području nabave zanimaju nas određena pitanja kao: jesu li zaposlenici općenito s naglaskom na one koji su zaposleni u nabavi educirani, ulaže li se u njihovo znanje? I drugo pitanje koje je povezano sa ovim prethodnim temeljem čega je kadrovska služba baš odlučila zaposliti te osobe?

-Što se tiče edukacije u znanje osoblja u nabavi – ulaže se u njihovo znanje, prije svega u informatičku pismenost. Isto tako razvijen je program razmjene radnika između hotela u grupaciji gdje se mogu naučiti svi poslovni procesi u nabavi.

-Četvero zaposlenih je fakultetskog obrazovanja, a razlog zbog kojih su baš oni odabrani je njihovo dugogodišnje iskustvo u obavljanju hotelske nabave, a ostali radnici koji rade u sklopu nabave su zaposleni na temelju dugogodišnjeg iskustva u sličnim ili istim poslovima.

Postoji li mogućnost napredovanja u odjelu za nabavu?

-U odjelu nabave se može napredovati, no najviše do zaposlenika centralne nabave – purchasing manager.

Možete li nam objasniti malo više o nabavi i same ciljeve nabave u hotelu Plat i kako to funkcionira?

-Moramo znati i vrlo je bitno napomenuti to da je nabava jedna od osnovnih poslovnih funkcija svakoga hotelskog poduzeća, od čijeg rada u velikoj mjeri ovisi sama poslovna uspješnost. Cilj poslovanja hotelske nabave je da na osnovi podataka o fizičkom opsegu pružanja usluga, normativima utroška osnovnih i drugih materijala, zalihama, veličini i kvaliteti priručnoga skladišnog prostora i mogućnostima nabave, osigura opskrbu prodajnih mjesta/punktova materijalima prema planu i prema optimalno planiranoj količini, a radi održanja kvalitete usluga te smanjenja troškova poslovanja.

Iz ovoga smo zaključili da je nabava nakon samog smještaja ključni dio za uspješno poslovanje hotela, možete li nam objasniti: robne tokove, proces same nabave, vrstu nabave i skladištenje resursa?

-Robni tokovi koji prate izvršenje druge po redu procesne funkcije u hotelu odmah nakon pružanja usluga smještaja, naravno, radi se o pružanju usluga prehrane i točenja pića u hotelu, mogu se promatrati kroz proces nabave i skladištenja potrebnih materijala koji se sastoji od:

♦ nabave (inventara, robe, materijala)

♦ zaprimanja (kontrola zaprimljene robe)

♦ uskladištenja (ovisno o vrsti robe)

♦ izdavanja (po potrebama punktova)

♦ inventure (kontrola)

♦ materijalnog i financijskog praćenja materijala.

-Što se tiče nabave u hotelima „Plat“, kao u samom hotelskom poduzeću KHA ona je centralizirana, drugim riječima odvojena je od operativnog poslovanja svih hotela, upravo radi toga kako bi se minimizirale mogućnosti špekulativne nabave, odnosno minimizirali mogući utjecaja od strane dobavljača na zaposlenike nabave.

Opet se vraćamo na zaposlene, koliko imamo tu osoba zaduženih za nabavu i organizaciju?

-U centralnoj nabavi trenutno su 2 zaposlenika, koji se predstavljaju kao purchasing manageri.

Svaki od gore navedenih hotela ima svoje skladište u kojemu su najmanje 2 zaposlenika, voditelj skladišta i skladištar.

Proces nabave ide ovako:

1. Zaposlenici punktova popisuju robu koja im nedostaje te voditelja punkta upoznaju s potrebama
2. Voditelj punkta ispunjava zahtjevnicu koja u kojoj se nalazi roba potrebna za određeni punkt
3. Zahtjevnicu dostavlja kontroloru/cost controller koji istu zahtjevnicu provjerava na način da gleda jeli ona u skladu s realnim potrebama (prošle zahtjevnice, broj gostiju u hotelu, broj pansionskih doručaka i večera itd)
4. Nakon pregledane zahtjevnice, kontrolor izdaje potrebnu robu ako je dostupna na skladištu, no ako nije šalje trebovanje centralnoj nabavi
5. Centralna nabava zaprima trebovanje od kontrolora te u što kraćem roku, a naravno uz što manje troškove nabavlja robu

Tko je zadužen za kontrolu nabave? Je li sve u skladu s planiranim budžetom?

-Sav taj proces nabave je pod nadzorom financijskog kontrolora koji se brine o tome da su troškovi u skladu s planiranim.

S kojim se problemima najčešće susrećete u procesu nabave ?

-Možemo pričati o problemima cijeli dan ali osnovni i najčešći problemi koji se javljaju u samom procesu nabave. Kada se uzme cjelokupno poslovanje neki od problema su:

1. Prevelike nabavke robe i materijala.

2. Nabavke uz visoke cijene.

3. Pomanjkanje specifikacije standarda nabavljene robe (težina, kvaliteta, količina)

4. Pomanjkanje koordinacije, kontrole i centralizacije nabave.

5. Slabi odnosi s dobavljačima.

6. Nedostatak proračuna (plana) nabave i nedostatak adekvatne kontrole

7. Prakticiranje stalnih i trajnih narudžbi dobavljačima umjesto varijabilnih narudžbi prema potrebama.

-Bitno je napomenuti kako se velika većina robe nabavlja od tvrtki koje su u koncernu Agrokor.

Koji je razlog za naručivanje najviše robe preko Agrokora, popusti, odgode plaćanja, dobre poslovne prakse, nešto drugo?

-Jedan od razloga zašto se roba najviše naručuje od Agrokora je taj što je Agrokor suvlasnik Karisme.

No isto tako dogovoreni su jako dobri poslovni odnosi što se tiče dostave robe, povrata pa i cijena odnosno popusta.

Znači po ovome iznesenom zaključujemo da je Agrokor glavni Vaš dobavljač?

-Tako je!

Vrše li se često povrati robe koja ne odgovara specifikacijama?

-Roba koja se najčešće vraća je povrće i voće. Razlozi su razni: od oštećenja u transportu, loše kvalitete robe pa sve do manjka ili viška robe pri dostavi. Zašto- zato što ta roba treba biti svježa.

Što se događa ukoliko dobavljači ne poštuju kvalitetu dogovorene robe i različita odstupanja ukoliko se učestalo događaju?

-Kada ključni dostavljači imaju odstupanja reagira se kontaktiranjem istog dobavljača te ga se upozori na određeno odstupanje u procesu dostave, te se od istog očekuje da se odstupanja više ne ponove.

-U slučaju učestalog ponavljanja odstupanja kreće se u razgovor s drugim dobavljačem koji ima robu iste ili veće kvalitete.

Vrše lis e analize s kojim dobavljačima će se dugoročno poslovat?

-Odjel nabave svake put pred početak i na samom kraju sezone vrši analizu dobavljača kako bi se dobili svi mogući podaci o određenom dobavljaču i dobila jasnija slika o tome da li s njim nastaviti poslovati ili ne. Ako nastaviti, određuje se kako i na koji način, ako ne, onda jasno reći koji su to razlozi zbog kojih nije moguća daljnja suradnja.

Radi li se u dogovoru s dobavljačima specifični proizvodi baš za taj hotel?

-Trenutno u hotelima „Plat“ nema nekih specifičnih proizvoda za konzumaciju koji su posebno rađeni baš za ovaj hotel. Ono što imamo su maramice i salvete s logom hotela, hotelski ručnici, toaletna oprema (kupke i šamponi), suncobrani s logom hotela te promotivni materijal.

Za kraj našeg intervjua možete li nam otkriti da li će se što nadograđivati na području samog hotela, unapređenju tehnologije ukoliko je potrebna ili različitih sitnica koji bi poboljšali još samu kvalitetu hotela i poslovanja?

-U hotel Plat je prije 2014 uloženo dodatnih 2 000 000 HRK da bi hotel se podigao na veću razinu i kvalitetu, Možeš naći više o Karismi na internetu kao i hotelima Plat i budućim investicijama .

-Uglavnom trebalo bi doći do rušenja postojećih kapaciteta i izgradnji novih suvremenih kapaciteta s 5*.

-Odjeli nabave i svi ostali odjeli su modernizirani u skladu sa svim kvalitetnim zahtjevima i moram priznati da su jako ugodno mjesto za raditi.

Hvala Vam lijepa gospodine Previšiću na izdvojenom vremenu za intervju i sve najbolje kako za budućnost hotela tako i za Vašu karijeru.

5.2.Rezultati istraživanja

Za potrebe empirijskog dijela završnog rada provelo se istraživanje na hotelskom poduzeću Plat u obliku intervjua.

Analiza rezultata je pokazala da organizacijsko nabavno ponašanje ima velik značaj za poduzeće i prateće odrednice za nabavno ponašanje i odlučivanje u nabavi. Isto se zaključuje iz slijedećeg; naime, u poduzeću u nabavi je zaposleno 42 djelatnika, od čega je četvero djelatnika koje ima visoko obrazovanje, a ostali dugogodišnje iskustvo u obavljanju hotelske nabave ili na sličnim poslovima, što uvelike pridonosi mogućnosti podjela zadataka i efikasnosti procesa nabave.

Kroz navedeno može se zaključiti da je organizacija nabave jasna, te da postoji dobro organizirana struktura, u smislu da postoje podijeljeni zadaci, ovlaštenja, te odgovornost. Iz odjela nabave može se napredovati do purchasing managera, a to je iznimno poticajno za osobnost i ponašanje zaposlenika.

Kroz analizirano poduzeće vidljiva je prednost organizirane centralizirane nabave, kao i stalnosti dobavljača u smislu dobre logističke suradnje sa dobavljačima, mogućnosti specijalizacije djelatnika koji rade u nabavi, mogućnost dogovaranja povoljnijih cijena i popusta, lakša kontrola nabave itd. Ovaj gospodarski subjekt se konstantno nadograđuje i širi, pa zbog toga poticajno djeluje na zaposlenike, a doprinosi i tome da postoje temelji za unapređivanje odlučivanja u nabavi.

Postoje naznake unapređenja kod odlučivanja u nabavi zbog nekoliko ključnih razloga, a to su uočavanje i prihvaćanje problema koji su zatečeni, reklamacije dobavljaču, spremnost na promjenu dobavljača, a isto znači da se kontrolira tijek informacija o nabavi.

Vrši se kontrola i odnosa sa dobavljačima tj. uključene su korektivne mjere na način da su prisutne i mogućnosti otkaza suradnje. Dimenzija kontrole uključena je i na početku i na kraju sezonskog poslovanja, pa isto umanjuje rizike potencijalno loše nabave.

U istraživanju se nije objektivno ustanovilo koju kvalitetu odnosa ima odjel nabave s dobavljačima, tj. je li ta kvaliteta na najvišem nivou, u smislu komunikacijsko pregovaračke sposobnosti. Kroz intervju se uočava važnost nabave kao odjela iz čijeg rada ovisi poslovna uspješnost.

Očigledno je da se u poduzeću pozornost posvećuje i poboljšanju rada u smislu ugodnog ambijenta koji psihološki dobro djeluje na zaposlenike. Međutim nije ustanovljeno ulaže li se u znanje zaposlenika kroz edukacije, seminare, što se svakako smatra stanovitim minusom.

Iako je naglašeno da se ulaže u program razmjene radnika između hotela u grupaciji gdje se mogu naučiti svi poslovni procesi u nabavi, te u informatičku tehnologiju, smatra se da to nije dovoljno s obzirom da se radi o hotelskom poduzeću u Dubrovniku koje bi samo po sebi trebalo biti na najvišem nivou što se tiče specijaliziranosti djelatnika.

Iznad prosječni standardi organizacije nabave ipak su postignuti kroz podjelu procesa nabave. Kroz isto, vidljivo je, da je kupovina kod organiziranog kupca kompleksna odluka koja se ovisno o potrebama kupca može usmjeravati ili ograničavati.

Jasno je vidljivo da je proces nabave i skladištenja podijeljen na nabavu, zaprimanje, skladištenje te izdavanje, što znači da ekstenzivnost parcijalne odluke o nabavi u velikoj mjeri dovodi do ispravne odluke.

Temeljem dobivenih rezultata, a u pogledu postavljenih ciljeva istraživanja i problemskih pitanja, može se zaključiti da su ostvareni ciljevi istraživanja i dobiveni odgovori na postavljena pitanja. Naime, istraživanje je dalo uvid u način na koji funkcionira nabavno ponašanje pri čemu se može zaključiti da nabava i odlučivanje u nabavi imaju veliki značaj za istraživano poduzeće. Također su uočena i određena problematična područja, a o čemu će biti riječi u narednom potpoglavlju.

5.3.Implikacije i prijedlozi za praksu

Rezultati istraživanja su pokazali da je nabavna organizacija u visokoj mjeri transparentna i poneki nedostaci lako su uklonjivi, primjerice kao što su nedostatak edukacije, pomanjkanje specifikacije standarda nabavljene robe (težina, kvaliteta, količina) pomanjkanje koordinacije, kontrole i centralizacije nabave, slabi odnosi s dobavljačima, nedostatak proračuna (plana) nabave i nedostatak adekvatne kontrole.

Smjer buduće nabave u većoj mjeri trebao bi se nastaviti istim putem, no ipak može se predložiti povezanija podjela rada i veća specijalizacija djelatnika u djelu nabave, uz prethodno provođenje cjelovitije analize ponašanja zaposlenih u nabavi.

Kao i u svakom hotelskom poduzeću i ovdje je naglasak na prodaji, dok bi se i više mogla naglasiti sama nabava. Bilo bi također poželjno da i financijski kontrolor bude specijaliziran za nabavu kako bi lakše pratio nabavne troškove.

Hijerarhija među zaposlenicima u nabavi bi mogla biti nešto jasnija. Na odluku nabavi moglo bi utjecati više osoba, što bi moglo pridonijeti većoj transparentnosti. Nadalje, otežano komuniciranje službe nabave i loše poslovne odluke u većoj mjeri nisu vidljive u hotelskom poduzeću.

Na temelju analize i navedenih činjenica, može se zaključiti da hotelsko poduzeće koristi optimalan oblik organizacijske strukture nabave što se dokazalo svojim vrlo uspješnim poslovanjem. Organizaciju nabave i obuku kadrova u nabavi trebalo bi provesti u skladu s temeljnim ciljevima nabave i prikupljenim informacijama za koje bi oni sami trebali provesti analizu, a isto bi povećalo kvalitetu i objektivnost procesa donošenja poslovnih odluka prije samog donošenja. Izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu od strane educiranih djelatnika nabave, moglo bi se i više doprinijeti fleksibilnosti poslovanja.

Organizacija nabave svakako mora nastaviti težiti tome da se sustav može prilagoditi promijenjenim uvjetima tržišta i djelatnika posebice kada je riječ o turističkom i ugostiteljskom sektoru.

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu vidljivo je da se kroz odabir pravilnog oblika organizacijske strukture nabave može utjecati na poslovanje tvrtke. Kroz teoretska i praktična istraživanja istaknuti su temeljni organizacijski oblici službe nabave u poduzeću. Nabava je jedan od glavnih čimbenika profitabilnosti tvrtke.

Kroz rad se prikazalo kako kvalitetno odlučivanje, odnosno odlučivanje obrazovanih i ljudi s iskustvom doprinosi pozitivnom ishodu nabave, kao i transparentnosti te mogućnostima napredovanja. Kod donošenja odluke, često se donositelj može susresti sa dvojbenim i rizičnim situacijama, pa je u takvim uvjetima potrebno raspolagati korisnim informacijama, te provesti analizu utjecaja iz okružja u cilju pozitivnoga ishoda. Budući da svako odlučivanje može donijeti promjene bilo kratkoročne ili dugoročne, na donosiocu je velik pritisak odabira.

Odjel nabave ili djelatnik koji je zadužen za nabavu u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. U poduzeću treba utvrditi sve čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja nabave kao što su količina nabave, raspoloživa informatička tehnologija, broj zaposlenih u nabavi, raspoloživi proračun, poznati dobavljači i slično.

Kvalitetna nabava ne može se uspješno obaviti samo na temelju radnog iskustva, već je za to potrebno znanje, sposobnost utvrđivanja i analiziranja. Za uspješnu nabavu nužni su stručni, motivirani kadrovi, ekipni rad, kvalitetno informacijsko istraživanje, itd. Za odlučivanje u nabavi nužne su brojne aktivnosti u njezinu izvršavanju, koje treba dobro prilagođavati, planirati, organizirati, voditi i kontrolirati.

Na temelju istraživanja zaključeno je da hotelsko poduzeće koristi optimalan oblik organizacijske strukture nabave u tvrtci; tvrtka nema problema s opskrbom kao ni nagomilane zalihe. Intervju je ukazao na važnost nabave kao odjela iz čijeg rada ovisi ukupna poslovna uspješnost.

Glavnim ograničenjem rada se može smatrati korišteni uzorak. Naime, ovo kvalitativno istraživanje provedeno je na primjeru jedne tvrtke uvažavajući dostupnost resursa samog istraživača, no svakako predstavlja poticaj za neka buduća istraživanja koja mogu ići u pravcu istraživanja nabavnog ponašanja i odlučivanja u nabavi na različitim primjerima hotelskih poduzeća, što može ukazati na važne razlike kada je riječ o hotelskoj industriji i odrednicama nabavnog ponašanja.

LITERATURA

Knjige:

Ferišak, V. (2006): Nabava, Politika- strategija, Organizacija – managment, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb

Ferišak, V. Stihović, L.(1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb

Kesić, T. (2006.): Ponašanje potrošača, 2. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Opinion d.o.o.

Robbins, S. P. Judge, T. A. (2010): Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb

Časopisi:

Anić. I. D., Piri Rajh S., Rajh. E., (2010): Razlike u stilovima odlučivanja potrošača s obzirom na spol ispitanika uz poseban osvrt na Hrvatsku, *Časopis za tržišnu teoriju i praksu*, 22(1), str. 29-42.

Babić, Z. (2015): Analiza utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje, *Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Zagreb, Veleučilište Vern 5(1), str. 61-79.

Budimir, M. (2013). Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26(2) str. 573-584.

Kozina. G., Darabuš. M. (2013): Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin, *Tehnički glasnik,* 7 (1), str. 72-79.

Kozina. G., Perčić. G. (2011): Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Varaždin, *Tehnički glasnik,* 5 (1), str**.** 134-138.

Krpan. Lj., Varga. D. Maršanić. R. (2015): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Varaždin, *Tehnički glasnik,* 9 (3), str. 327- 336.

Zelenika. R., Pupovac. D., Vukmirović. S. (2002): Elektroničko poslovanje - čimbenik promjene marketinško-logističke paradigme, *Ekonomski pregled*, Rijeka, 53(3-4), str. 291 - 398.

Rad u zborniku konferencije:

Kovačević. M. (2001): Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, Pomorski zakonik, Rijeka, 39 (1), str. 303-326

Mulahasanović R. (2011): Temelji planiranja informacijskih sustava i obrada podataka, Zagreb 11(1) str. 5-25..

Izvor s interneta:

Plat hotels & villas, http://www.hoteli-plat.hr/hr (Pristupljeno dana 3.kolovoza 2016.)

Kursan Milaković, I., Miočević, D. (2016): Poslovni marketing, 1-10, raspoloživo na mojefst.hr

Wikipedia, (2013.): Logistika, https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika (Pristupljeno dana 25. kolovoza 2016.)

Popis slika:

Slika 1. Uloga logističke distribucije u poduzeću
Slika 2. Modeli odlučivanja
Slika 3. Shethov model
Slika 4. Webster-Windov model
Slika 5. Rizici u nabavi
Slika 6. Sastavnice procesa donošenja odluke

SAŽETAK

Glavni problem istraživanja je utvrđivanje uloge nabave za ponašanje i odlučivanje organizacijskog kupca, s naglaskom na analizu nabave i nabavnih procesa. Ciljevi ovog rada obuhvaćaju istraživanje značaja nabave i utjecajnih odrednica nabavnog ponašanja kao i odlučivanja u nabavi na primjeru hotelskog poduzeća Hotel Plat. Na temelju istraživanja zaključeno je da hotelsko poduzeće koristi optimalan oblik organizacijske strukture nabave u tvrtci; tvrtka nema problema s opskrbom kao ni nagomilane zalihe. Intervju je ukazao na važnost nabave kao odjela iz čijeg rada ovisi ukupna poslovna uspješnost. Glavni zaključci, ograničenja rada i prijedlozi za buduća istraživanja su dani na kraju rada.

Ključne riječi: nabava, odlučivanje u nabavi, organizacijska struktura

SUMMARY

The main research problem was to establish the role of purchasing for the organizational buyer behavior and decision making. The emphasis was put on the analysis of purchasing and purchasing processes. The main goals of this study were to research the influence of purchasing and relevant determinants of purchasing behavior and decision making on the example of Hotel Plat company. The research results showed that the company is characterized by the optimal organizational purchasing structure; does not have significant problems with supplies. The interview pointed out the importance of purchasing department as an important element of the overall business efficacy. The main conclusions, research limitations and future research suggestions can be found at the end of the paper.

Key words: purchasing, purchasing decision making, organizational structure