Organizacija nabavnih procesa na primjeru tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o.

Jurić, Martina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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:124:437495

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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

ORGANIZACIJA NABAVNIH PROCESA NA PRIMJERU TVRTKE ČULIĆ ELEKTRO CENTAR D.O.O.

Mentor:

dr.sc. Ivana Kursan Milaković

Student:

Martina Jurić

Split, kolovoz, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Predmet i problem istraživanja 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 4

1.4. Struktura rada 5

2. POJMOVNO ODREĐENJE 6

2.1. Pojam nabava 6

2.2. SCM i logistički sustav 7

2.2.1. Planiranje potrebe za materijalima 8

2.2.2. Logistički sustavi 9

2.2.3. Just in time sustav (JIT) 9

2.3. Nabava u Porterovom lancu vrijednosti 10

3. NABAVA I ORGANIZACIJA NABAVNIH PROCESA 12

3.1. Nabavni proces 12

3.2. Organizacijska struktura 16

3.3. Nabavni centar 17

3.4. Nabavne situacije 18

3.5. E-nabava 19

3.6. Nabava u sustavu ISO standarda 19

4. ZNAČAJ NABAVE U TRGOVINSKOM POSLOVANJU 21

4.1. Nabava kao strateška funkcija 21

4.2. Nabava u trgovini na veliko 22

4.3. Formiranje veleprodajnih vrijednosti i upravljanje zalihama 24

4.4. Upravljanje mrežom dobavljača 25

4.5. Uloga IT sustava u nabavi 26

5. NABAVA NA PRIMJERU POSLOVANJA TVRTKE ČULIĆ ELEKTRO CENTAR D.O.O. 28

5.1. Kratka povijest tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. 28

5.2. Čulić Elektro Centar d.o.o. danas - opći podaci 29

5.3. Provođenje istraživanja 30

5.4. Rezultati istraživanja 37

5.5. Prijedlozi za praksu 39

6. ZAKLJUČAK 41

POPIS LITERATURE 42

POPIS SLIKA 45

SAŽETAK 46

SUMMARY 47

1. UVOD

1.1.Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu jest odvijanje nabave u tvrtki Čulić Elektro Centar d.o.o. Slijedom navedenog, problem istraživanja obuhvaća proučavanje organizacije procesa nabave te značaja i uloge nabave za poslovanje. U radu će se uvidjeti koliko je nabava ključna za odvijanje svakodnevnog poslovanja te će se analizirati nabavni proces i njegove prateće sastavnice.

1.2.Ciljevi rada

Glavni cilj rada jest predočiti u kojoj je mjeri nabava neophodna i značajna za trgovinsko poslovanje na primjeru poslovanja tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. te analizirati nabavu i organizaciju nabavnih procesa. Cilj je, također, steći znanja vezana za poslovanje tvrtke u realnom sektoru te temeljem istih pružiti prijedloge mogućih poboljšanja u procesu nabave.

1.3.Metode rada

Podaci korišteni prilikom pisanja ovog rada rezultat su primjene raznih metoda analize, prikupljanja i obrade, kao i korištenja dostupne literature skupa s internim pravilnikom i ostalim materijalima koje je ustupila tvrtka Čulić Elektro Centar d.o.o. Metode korištene u ovom radu su: metoda dubinskog intervjua, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije te metoda deskripcije, specijalizacije i generalizacije.

Metoda dubinskog intervjua jest razgovor s ispitanikom, najčešće u trajanju od trideset minuta do sat vremena. Spomenuta metoda predstavlja najbolji način za prikupljanje velikog broja informacija od jedne osobe ili skupine (Proleksis enciklopedija, 2012, a). Ova metoda koristit će se u empirijskom dijelu rada, odnosno tokom prikupljanja informacija vezanih uz nabavu i organizaciju nabavnih procesa tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. Rezultati korištenja metode dubinskog intervjua bit će izloženi i obrađeni u petom poglavlju rada.

Prema Žugaju (1979) analiza i sinteza svrstavaju se među najranije korištene metode u znanstveno istraživačkim radovima. Metoda analize postupak je razlaganja određenog pojma

na manje faktore, dok metoda sinteze podrazumijeva obrnuti pristup gdje se spajanjem jednostavnijih faktora dolazi do određenog pojma. Navedene metode koristit će se u poglavljima koja daju teorijsku osnovu rada, prva četiri poglavlja, te u praktičnom djelu gdje će se metoda analize koristiti prilikom obrade rezultata istraživanja.

Metoda indukcije je metoda zaključivanja koja prilikom procesa zaključivanja polazi od nečeg specifično definiranog, posebnog i vodi prema nečem općem. Uz indukciju u radu koristit će se i metoda dedukcije koja predstavlja obrnuti oblik logičkog zaključivanja, odnosno postupak od općeg ka jasno definiranom, posebnom (Bikić, 2004). Ove metode koristit će se u teorijskom dijelu rada koji se bavi konceptom nabave, nabavnih procesa i značaja istih za poslovanje te u empirijskom dijelu rada kod dobivenih rezultata istraživanja i iznošenju zaključaka.

Metoda deskripcije koristi se prilikom opisivanja predmeta ili pojava. Ovim se postupkom na jednostavan način opisuju činjenice, procesi ili predmeti (Žugaj, 1979). Ova metoda koristit će se pretežno u teorijskom dijelu rada.

Metoda generalizacije predstavlja uopćavanje, odnosno polazi od posebnog pojma prema općenitijem, dok metoda specijalizacije ide u obrnutom smjeru, to jest od općeg prema posebnom (Proleksis enciklopedija, 2012, b; Rubelj, 2016). Metode generalizacije i specijalizacije koristit će se većinom u teorijskom dijelu rada te prilikom obrade podataka i iznošenja zaključaka.

1.4.Struktura rada

Rad se sastoji od ukupno šest cjelina.

Prva cjelina je uvod pri čemu se daje uvid u predmet i problem istraživanja, ciljeve i metode rada. Druga cjelina obrađuje pojmovno određenje nabave i njenih pratećih sastavnica. Treća cjelina odnosi se na organizaciju nabavnih procesa i vodi do četvrte cjeline u kojoj se obrađuje značaj nabave za trgovinsko poslovanje. U petoj cjelini obrađuje se nabava na primjeru poslovanja tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. i analiziraju se informacije dobivene prilikom provođenja dubinskog intervjua s osobom zaduženom za nabavu u tvrtki. Šesta cjelina je zaključak rada, dok se na samom kraju nalazi popis literature i sažetak.

2. POJMOVNO ODREĐENJE

2.1. Pojam nabava

„Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.“ (Knežević, 2012, b: 1)

Prema Miočeviću (2017) nabavom se smatraju sve aktivnosti za koje organizacija primi račun/fakturu od druge strane. Nadalje, svaka tvrtka kako bi poslovala treba kontinuiran dotok materijala i za to je odgovorna funkcija nabave. Ona formira vezu između poslovnih subjekata i omogućuje protok materijala opskrbnim lancem. Ako se nabava ne obavlja dobro, posljedice snosi cijela tvrtka. S druge strane, ako se nabava odvija uspješno tvrtka je u mogućnosti stvoriti kompetitivnu prednost na tržištu (Monczka et al., 2010).

Krpan et al. (2015) kada spominju nabavu s aspekta funkcija koje sadrži, govore o nabavi u užem smislu i nabavi u širem smislu. Nabava u užem smislu podrazumijeva obavljanje svih operativnih zadataka u procesu nabavljanja objekata nabave.

- Pod operativne poslove ubrajaju se: „ primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, upite dobavljačima, prijam i vrednovanje ponuda, pregovaranje, izbor dobavljača, naručivanje, praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenata, reklamacije prema dobavljačima, vođenje evidencije nabave, kontrola zaliha, suradnja s drugim poslovnim sustavima, izvještavanje, prodaja viškova i otpada.“ (Perčić i Kozina, 2011: 134)

Nabava u širem smislu obuhvaća osim funkcionalnih poslova i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava.

- Pod strategijske poslove ubrajaju se: „ stohastičko i determinističko istraživanje potreba, planiranje nabave, analiza nabave, benchmarking nabave, izbor sustava nabavljanja, kontrola nabave, upravljanje mrežom opskrbe, izračunavanje ekonomičnih nabava i normativa zaliha, istraživanje tržišta nabave, vrijednosna analiza, reinženjering procesa učinaka nabave, suradnja kod razvoja novih proizvoda, priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi, kooperacija u nabavi, analiza ukupnih troškova proizvoda, menedžment ljudskih potencijala u nabavi.“ (Perčić i Kozina, 2011: 135)

Prethodno je spomenuto kako svaka tvrtka za redovito poslovanje mora priskrbiti sredstva za obavljanje svoje djelatnosti. Ta sredstva mogu se svrstati u nabavne kategorije. Miočević (2017) kupljene proizvode i usluge klasificira kroz sljedeće nabavne kategorije:

- Sirovine – materijali koji tokom svoje obrade prolaze kroz preobrazbu i služe kao baza u proizvodnom procesu.
- Dodatni materijali – materijali koji se implementiraju u konačan proizvod.
- Polu-proizvodi – proizvodi koji su u jednom ili više navrata podvrgnuti procesu prerade te će biti dodatno obrađeni u nadolazećim fazama.
- Komponente – proizvodi koji se dovode u funkcionalni odnos s drugim komponentama i ne prolaze dodatne fizičke promjene prije toga.
- Gotovi proizvodi – svi finalni proizvodi priskrbljeni za odvijanje kupoprodajnog procesa.
- Investicijska i kapitalna dobra/oprema – proizvodi koji se ne stavljaju u upotrebu odmah, a čija je nabavna vrijednost tokom vremena podložna amortizaciji.
- Operativni te materijali za održavanje i popravak – materijali koji su neizostavni i prijeko potrebni za odvijanje svakodnevnih poslovnih aktivnosti organizacije.
- Usluge – nematerijalne aktivnosti koje za organizaciju izvršava ugovoreni kooperant, to jest treća strana na temelju ugovorne obveze.

Vidljivo je iz priloženih izvora da je nabava, kao skup aktivnosti, zahtjevna i složena te shodno tome mora biti adekvatno upravljana. Pretpostavka za adekvatno upravljanje složenim skupom aktivnosti je uspostava protoka informacija kroz sve segmente i postizanje balansa među odjelima. Blagodati učinkovitog procesa nabave se odražavaju na cijelu tvrtku i utječu na njenu poziciju u odnosu na konkurenciju.

.

2.2. SCM i logistički sustav

Upravljanje opskrbnim lancem (SCM[1]) proces je integracije ključnih poslovnih procesa od originalnih dobavljača do krajnjeg korisnika koji pruža proizvode, usluge i informacije koje dodaju vrijednost za kupce i ostale dionike. Pojam upravljanja opskrbnim lancem pojavio se početkom 1980. godine i privukao veliku pozornost. Može se reći kako sve tvrtke sudjeluju na

[1] eng. Supply chain management.

neki način u opskrbnom lancu (Lambert i Cooper, 2000). Upravljanje opskrbnim lancem uvelike je napredovalo pojavljivanjem naprednijih informatičkih rješenja pomoću kojih je praćenje kompleksnih tokova materijala olakšano. Razmišljanje u smjeru opskrbnog lanca započelo je s konceptom logistike (Van Weele, 2014). Logistika se najbolje može objasniti kao sustav toka robe, materijala i energije koji djeluje kao poveznica između nabavnih tržišta te proizvodnih i potrošačkih lokacija (Kozina i Darabuš, 2013).

Donedavno stručnjaci nisu značajno odvajali pojam upravljanja opskrbnim lancem i pojam logistike. Upravljanje opskrbnim lancem smatrali su logistikom koja se odvija van tvrtke kako bi se što uspješnije uključili kupci i dobavljači u proces. Do poistovjećivanja ova dva pojma najvjerojatnije je dolazilo zbog činjenice što je logistika širi koncept koji se bavi upravljanjem materijalom i informacijama kroz lanac opskrbe. Tokom vremena pojmovi su se potpuno konceptualno odvojili i logističke operacije su se iskristalizirale kao dio procesa upravljanja opskrbnim lancem koji je zaslužan za planiranje i skladištenje robe te za efektivni protok informacija i usluga sve od ishodišta do konačnog odredišta (Lambert i Cooper, 2000).

Logistika i upravljanje opskrbnim lancem imaju za cilj pružiti protutežu nedostatcima funkcionalne organizacije fokusiranjem na procese kroz koje se bolje zadovoljavaju potrebe kupca. Njihove temelje čine superiorna usluga, uspješno rukovanje pritužbama kupaca te inovacija i razvoj proizvoda koji je usmjeren na kupca (Van Weele, 2014). Uvažavajući značenje koncepata u nabavi i opskrbnom lancu, važno je naglasiti da su nabava i upravljanje istom sastavni dio upravljanja opskrbnim lancem (Miočević, 2017).

2.2.1. Planiranje potrebe za materijalima

Na temelju do sada navedenih izvora vidljivo je kako tvrtke velike snage usmjeravaju na tokove i pravovremenu opskrbu materijalima. Proces planiranja potrebe za materijalima (MRP[2]) započinje s odjelom prodaje od kojega se očekuje formiranje plana prodaje. Na temelju tog plana stvara se procjena količine koja se može prodati u narednom periodu. U literaturi se navodi razlika između klasifikacije (Van Weele, 2014; Miočević, 2017):

- MRP-I – predstavlja planiranje potreba za materijalom, ovaj tip sistema je usmjeren na izdavanje, upravljanje narudžbama i nabavnim nalozima koji se koriste u proizvodnji.

[2] eng. Material requirements planning.

- MRP-II – predstavlja integrirani sistem koji kontrolira relevantne tokove materijala i proizvodne kapacitete, uzimajući u obzir vezu između tih materijala i zahtijevanog kapaciteta.

2.2.2. Logistički sustavi

Prilikom organiziranja efektivnog proizvodnog sustava i logistike dolazi do izražaja značaj točke razdvajanja narudžbe naručitelja (CODP[3]), to jest točka penetracije narudžbe (ODP[4]). Točka penetracije narudžbe pokazuje koliko su duboko narudžbe kupaca doprle u tvrtkin sustav planiranja protoka materijala. Pomoću nje definira se moment u kojem proizvodnja tvrtke postaje orijentirana prema kupcu (Van Weele, 2014). Prema Miočeviću (2017) točka penetracije narudžbe je baza za formiranje optimalnog logističkog sustava i postoji pet osnovnih logističkih sustava prema točki penetracije narudžbe. To su:

- Proizvodnja i slanje u zalihe – proizvodi se proizvode i distribuiraju na zalihe u distribucijske centre blizu potrošačkog tržišta.
- Proizvodnja za zalihe – gotovi proizvodi se drže na zalihama do kraja proizvodnje te se zatim šalju do geografski udaljenih potrošačkih tržišta.
- Sklapanje prema narudžbi – na zalihama se drže dijelovi i komponente, a montaža se odvija ovisno o narudžbama kupaca.
- Proizvodnja prema narudžbi – na zalihama se drže sirovine i komponente, narudžba svakog kupca predstavlja zaseban projekt.
- Inženjering i proizvodnja prema narudžbi – naručivanje se vrši u skladu sa specifičnim narudžbama kupaca, eliminira stavku držanja sirovina na zalihama.

2.2.3. Just in time sustav (JIT)

Karakteristika „Upravo na vrijeme sustava“ (JIT[5]) dostupnost je materijala u trenutku kada su oni potrebni u točnim količinama. Osnovna ideja iza ovog koncepta je eliminiranje dodatnih troškova prilikom proizvodnog i kupoprodajnog procesa. Ništa se ne proizvodi ako nema

[3] eng. Customer order decoupling point.
[4] eng. Order decoupling point.
[5] eng. Just in time.

potražnje, kupac je taj koji pokreče cijeli proces (Van Weele, 2014). Sustav je usko povezan s pojmom nulte razine defekata koja se osigurava suradnjom svih funkcija u tvrtki i pojačanim kontrolama kvalitete od najranijih faza. Ovakav sustav donosi razne pogodnosti dobavljačima. Omogućava učinkovitije planiranje proizvodnih kapaciteta, pridonosi administrativnim uštedama, te dovodi do inovacije proizvoda i procesa. Međutim, u praksi su vidljivi i nedostatci primjene kao što su pojačana financijska i vremenska ulaganja te rizik ovisnosti o samo jednom dobavljaču (Miočević, 2017).

2.3.Nabava u Porterovom lancu vrijednosti

Sve operacije koje se odvijaju unutar tvrtke mogu se promatrati kao lanac u kojem svaka od aktivnosti čini jednu kariku. Michael Porter je prepoznao aktivnosti koje se međusobno isprepliću i ponavljaju u velikom broju tvrtki. Prema njegovoj tezi, lanac vrijednosti (Slika 1.) niz je povezanih aktivnosti koje se odvijaju unutar poslovanja tvrtke, sudjeluju u dodavanju vrijednosti inputu tokom procesa transformacije i, u konačnici, rezultiraju plasiranjem konkurentnijeg proizvoda na tržište (Van Weele, 2014).



Slika 1. Porterov lanac vrijednosti

Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Projektna nabava, Ekonomski fakultet Split 2016./2017.

Miočević (2017) i Van Weele (2014) navode kako lanac vrijednosti formiraju aktivnosti koje se prema Porteru mogu klasificirati kao primarne i potporne aktivnosti. Primarne aktivnosti su sve one koje svojim djelovanjem direktno kreiraju vrijednost i uslugu krajnjem kupcu. Upravo takve aktivnosti stvaraju profit za tvrtku.

Tako se primarne aktivnosti mogu podijeliti na:

- Ulaznu logistiku–aktivnosti koje se bave inputima tvrtke; uključuju sva rukovanja materijalom, skladištenje materijala, kontrole materijala prilikom ulaza, narudžbe od dobavljača i ostalo.
- Proizvodnja/operacije – aktivnosti koje se bave transformacijom inputa, odnose se na sve korake koji se odvijaju od ulaza materijala do formiranja konačnog proizvoda. Uključuje aktivnosti poput obrade materijala strojem, bilo kakve potrebne montaže, pakiranje, tehničku kontrolu i ostalo.
- Izlazna logistika – aktivnosti koje se odnose na finalni proizvod i one pokrivaju sve korake nužne da bi se taj proizvod uspješno dostavio kupcu. Ove aktivnosti uključuju skladištenje gotovog proizvoda, papirologiju koja prati isporuku proizvoda, raspored isporuke proizvoda i ostalo.
- Marketing i prodaja – ove aktivnosti su orijentirane na privlačenje kupaca; uključuju promocije, oglašavanja i slično.
- Poslijeprodajne usluge – pod ove aktivnosti ubrajaju se sve one koje osiguravaju održavanje vrijednosti proizvoda i odnose se na instalaciju, korisničku podršku i slično.

Nadalje, prema prethodno spomenutoj literaturi, potporne aktivnosti, koje služe kao podrška primarnim aktivnostima tvrtke, mogu se podijeliti na:

- Nabavu – fokus nabavnih aktivnosti je pribavljanje inputa koji prolaze kroz transformaciju i stvaraju vrijednost poslovanju.
- Razvoj tehnologije – aktivnosti poput unaprjeđenje postojećih procedura, ulaganje u tehnička znanja i tehnologije koje se koriste prilikom stvaranja vrijednosti.
- Upravljanje ljudskim resursima – uključuje aktivnosti koje su povezane uz zaposlenike; nova zapošljavanja, obučavanja, zaštita na radu, otpuštanja i slično.
- Infrastruktura tvrtke – ove aktivnosti se odnose na potporu tvrtki u vidu pravnih poslova, financijskih poslova, kontrole kvalitete i slično.

Slijedom proučavanja relevantne literature izlazi zaključak kako uspješno upravljanje lancem vrijednosti može biti od ključnog značaja za poslovne subjekte. Praćenje aktivnosti koje tvore lanac vrijednosti omogućava evaluaciju učinkovitosti pojedine aktivnosti te brzu reakciju u slučaju problema. Povećanjem vrijednosti pojedinih aktivnosti tvrtka može direktno utjecati na smanjenje troškova poslovanja i povećanje vrijednosti svog finalnog proizvoda.

3. NABAVA I ORGANIZACIJA NABAVNIH PROCESA

3.1. Nabavni proces

Kada se u tvrtki ukaže potreba za nabavom određenih roba, proizvoda ili usluga postoji jasna procedura koja se prati i može se definirati kao nabavni proces. Uključuje sve aktivnosti koje kupac obavlja u svrhu priskrbljivanja roba, proizvoda ili usluga, od identifikacije potrebe do plaćanja i načina dostave. Procedure mogu varirati u različitim djelatnostima ovisno o nabavnim količinama, važnosti nabavne pošiljke, zahtjevima kvalitete i nabavnim situacijama (Monczka et al., 2010).



Slika 2. Proces nabave

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

Slika 2. prikazuje proces nabave pri čemu je vidljivo da pokretanje procesa nabave predstavlja prvi korak u nabavnom procesu. Prilikom ove faze u procesu tvrtka se suočava s odlukom koje poslovne potrebe treba zadovoljiti i na koji način. Potrebno je definirati specifikaciju proizvoda koja može biti: a) funkcijska (pojašnjava funkcije koje naručena roba mora imati), te b) tehnička (pojašnjava tehnička svojstva i karakteristike robe uz aktivnosti koje dobavljač obavlja). Prema Van Weele (2014) obje specifikacije se svrstavaju pod širi pojam specifikacije narudžbe.

Prema Perčić i Kozina (2011: 135) specifikacija narudžbe najčešće sadrži sljedeće podatke:

- točan naziv proizvoda (iz organizacije);
- kataloški naziv proizvoda (naziv od dobavljača ili trgovački naziv);
- nomenklaturni broj;
- količina;
- rokove isporuke;
- posebne napomene vezane uz kvalitetu proizvoda;
- prilozi (nacrti, kopije iz kataloga, slike i drugo).

Po završetku formiranja, specifikacija skupa sa zahtjevom za nabavu ide zaposlenicima u odjel nabave čiji je zadatak provjeriti navedene podatke te ih po potrebi korigirati. Odjel nabave zatim pretražuje tržište i dostavlja upit na adrese potencijalnih dobavljača (Perčić i Kozina, 2011). Van Weele (2014) navodi kako su često u praksi isprepleteni procesi kreiranja specifikacije i pretraživanja tržišta za adekvatnim dobavljačima. Prema Monczka et al. (2010) unutarnji kupac u tvrtki može unaprijed i specificirati dobavljača, s kojim već ima određeni poslovni odnos, ukoliko se radi o maloj i relativno nevažnoj narudžbi. Za takve nije potrebno trošiti resurse tvrtke i u tim slučajevima se odlazi direktno dobavljaču. U protivnom upit se šalje na više adresa, prvo provjerenim, kvalificiranim dobavljačima, onima s kojima je tvrtka prije surađivala ili onima koji ispunjavaju određene kriterije upita. Svaki upit mogu pratiti i različiti prilozi koji pobliže pojašnjavaju dobavljačima zahtjeve naručitelja (Perčić i Kozina, 2011).

Ferišak (2006: 424) prema sadržaju upita razlikuje:

- Konstrukcijski orijentirani upiti (RFQ) – detaljno su određena obilježja predmeta nabave u skladu s rješenjima i zahtjevima (nacrt, specifikacija elemenata proizvoda), te dobavljač treba ponuditi upravo takvo rješenje, bez izmjena.

- Funkcionalno orijentirani upiti (RFP) – sadrže podatke o zahtjevima (tehničkim i ekonomskim) koje mora ispuniti predmet nabave, a dobavljaču se prepušta da ponudi rješenje koje smatra da je najpovoljnije u konkretnom slučaju.

Reakcija na upit je dostava ponuda. Potencijalni dobavljači dostavljaju svoje ponude na adresu naručitelja. Ponude koje su prikupljene analiziraju se u skladu s uvjetima upita. Tvrtka se, po završetku analize ponuda i međusobne usporedbe, odlučuje za tvrtku dobavljača koja pruža najbolji omjer cijene i kvalitete za zatraženu robu, proizvod ili uslugu. Odabrani dobavljač obavještava se o odluci koju je donio naručitelj. Zatim dolazi do sklapanja kupoprodajnog ugovora i formiranja narudžbe (Perčić i Kozina, 2011). Zadatak odjela nabave je formirati narudžbu i dostaviti je odabranom dobavljaču. Prema Perčić i Kozina (2011: 136) ona mora sadržavati:

- naziv materijala, poluproizvoda ili gotovih proizvoda;
- potrebnu količinu;
- rok dobave – po potrebi dimenzije formata ili oblika materijala ili poluproizvoda;
- nacrt ili skicu;
- oznaku norme koja se odnosi na predmet nabave;
- vezu na tehničku specifikaciju;
- dodatni zahtjevi za koje se ocijeni da su potrebni, s ciljem smanjenja moguće pogreške dobavljača.

Uz navedene elemente narudžbe ključno je odmah prilikom ugovaranja dogovoriti rokove i način plaćanja. Načini plaćanja mogu biti (interna dokumentacija Čulić Elektro Centar d.o.o., 2017):

- gotovinski – plaćanje u gotovom novcu;
- bezgotovinski – cesija, kompenzacija, asignacija, ustup potraživanja, preuzimanje duga;
- transakcijski – kunske i devizne doznake preko žiro računa.

Uglavnom, tvrtka kupac trebala bi inzistirati na fiksnoj cijeni koja je prihvatljiva za sve sudionike kupoprodajnog procesa. Financijske obveze odmah bi se trebale neopozivo definirati. Naravno različite oblike ugovora o kupnji prate različite cijene (Van Weele, 2014).

Nadalje, kod plasiranja narudžbe robe bitno je precizno definirati i uvjete isporuke robe, odnosno troškove transporta i osiguranja robe u transportu. Spomenute uvjete regulira skup

pravila *Incoterms*[6] (Međunarodna trgovačka komora, 2011). Od dobavljača se očekuje garancija za naručenu robu, proizvod ili uslugu i ona se ugovorno određuje. Trebao bi dostaviti specificirano u skladu s narudžbom, potpuno novo i bez defekata (Van Weele, 2014).

Konkretan proces nabave započinje formiranjem narudžbenice i zakonska obveza svake tvrtke na tržištu je voditi evidenciju o nastalim poslovnim događajima u obliku knjigovodstvenih isprava[7]. Na temelju knjigovodstvenih isprava, tvrtke koje posluju sa zemljama Europske unije, na kraju mjeseca šalju podatke o protoku roba unutar Europske unije – baza podataka *Intrastat*[8]. Zakonska obveza tvrtki koje se bave proizvodnjom ili uvozom je poslati na kraju mjeseca podatke Fondu za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost[9] o stavljanju u prodaju određenih grupa roba koje podliježu obvezi plaćanja naknade za zbrinjavanje određenih vrsta otpada. Ove podatke tvrtke također šalju na temelju knjigovodstvenih isprava koje prate sve poslovne događaje. Uz osnovne dokumente koji su zakonska obveza svaka tvrtka može kreirati pomoćne dokumente[10] koji olakšavaju odvijanje poslovnih procesa. Oni su slobodan izbor i nisu zakonska obveza (interna dokumentacija Čulić Elektro Centar d.o.o., 2017).

Kada se narudžba plasira dobavljaču idući korak u nabavnom procesu se odnosi na primanje naručene robe, proizvoda ili usluga od dobavljača. Kada je roba ili proizvod u pitanju za tvrtku kupca znači da će primljeno raspakirati, sortirati, prekontrolirati, smjestiti na skladište i unijeti u informacijski sustav tvrtke da je pošiljka zaprimljena. Ako su u pitanju usluge, njihovo primanje se očituje na način da je određeni posao obavljen u skladu sa specificiranim uvjetima. Kada se potvrdi pristiglo, obavještava se dobavljač o primitku (Monczka et al., 2010).

U slučaju pojavljivanja nesukladnosti, sporni dio pošiljke ili cijela pošiljka reklamira se dobavljaču. Reklamacije se, osim povratom, mogu urediti na način da se umanji vrijednost računa za vrijednost spornog dijela pošiljke ili se dogovorom nedostatak pošiljke korigira

[6] „Incoterms objašnjavaju skup trgovinskih termina označenih sa tri slova, koji odražavaju praksu poslovnih subjekata u ugovorima o kupoprodaju robe. Pravila Incoterms većim djelom opisuju dužnosti, troškove i rizike vezane uz isporuku robe od prodavatelja do kupca.“ (Međunarodna trgovačka komora, 2011: 9)

[7] Knjigovodstvene isprave u trgovini : narudžbenica, kalkulacija, međuskladišnica, predračun, otpremnica, račun, povratnica, zapisnici o promjeni cijena (Rogošić, 2017).

[8] „Intrastat je sustav prikupljanja podataka o robnoj razmjeni između zemalja članica Europske unije.“ (Državni zavod za statistiku, dostupno na https://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm , pristup 9. kolovoza, 2017.).

[9] „Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost središnje je mjesto prikupljanja i ulaganja izvanproračunskih sredstava u programe i projekte zaštite okoliša i prirode, energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije.“ (Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost, dostupno na http://www.fzoeu.hr/hr/o_fondu/djelatnost_fonda/, pristup 9. kolovoza 2017.)

[10] Lager lista – interni dokument kreiran kako bi olakšao postupak smještanja robe u skladište (interna dokumentacija tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o., 2017).

prilikom sljedeće isporuke (Perčić i Kozina, 2011). Iskustva s pojedinim dobavljačima trebala bi se evidentirati. Preporučljivo je tvrtkama kupcima voditi evidenciju o poslovnim transakcijama, njihovoj kvaliteti i dobavljačima. Takva evidencija može poslužiti prilikom godišnjih ocjenjivanja dobavljača i pomoći u situacija ponovljenih kupovina (Van Weele, 2014).

3.2.Organizacijska struktura

Kada se govori o organizaciji nabavnih aktivnosti u tvrtkama s više funkcija razlikuju se tvrtke sa (Van Weele, 2014):

- decentraliziranom strukturom nabave;
- centraliziranom strukturom nabave;
- hibridnom strukturom nabave;
- kross-funkcijski nabavni timovi.

Prema Miočeviću (2017) u praksi je česta kombinacija barem dvaju od navedenih modela. Decentralizirana nabavna struktura tipična je za tvrtke sa strukturom poslovnih jedinica. Osnovna je karakteristika što se na čelu svake poslovne jedinice nalazi menadžer koji je zadužen za njen financijski rezultat. U skladu s tim, menadžer jedinice je taj koji je na čelu nabave za potrebe svoje jedinice (Van Weele, 2014). Prema Monczka et al. (2010) prednosti su takve strukture fleksibilnost u nabavi, koncentrirana znanja koja omogućavaju brzi odgovor na potrebe, dobro poznavanje potreba odjela i podrška, podrška razvoju proizvoda i svojevrsno vlasništvo. Decentralizirana nabavna struktura ima i određene nedostatke. Jedan od njih je taj što poslovne jedinice koje pripadaju istoj tvrtki mogu pojedinačno pregovarati s dobavljačima oko istog proizvoda te postizati različite cijene i uvjete (Van Weele, 2014).

Prema prethodno spomenutoj literaturi, kod tvrtki sa centraliziranom nabavnom strukturom sve odluke se donose centralno, pa tako i odluke vezane uz nabavu. Ugovori s dobavljačima pregovaraju se i pripremaju na razini tvrtke, ne na razini odjela. Ovi su ugovori nerijetko na duži vremenski period. Prednosti centralizirane strukture nabave vidljive su kroz standardizaciju nabavnih procesa na razini tvrtke, usklađenost nabavne strategije i sustava, reduciranje napora kupnje te konsolidacije volumena kupnje (Monczka et al., 2010).

Hibridna struktura nabave je kombinirani oblik prethodno spomenutih struktura. Ovaj pojam odnosi se na sve napore usmjerene na utvrđivanje zajedničkih zahtjeva za materijalom između dvije ili više poslovnih jedinica sa ciljem smanjenja ukupnih troškova materijala ili poboljšanja usluga od vanjskih dobavljača. Preostali oblik su kross funkcijski nabavni timovi koji predstavljaju formu ugovaranja sa dobavljačima koju definira nabavni tim pojedine nabavne kategorije. Još jedna od odlika je ta da se operativne nabavne aktivnosti decentraliziraju (Van Weele, 2014; Miočević, 2017).

Mnoge tvrtke se suočavaju s dilemom centralizacije ili decentralizacije nabavne strukture tvrtke. Upravo je to pitanje na koje se lako ne dobiva odgovor i nerijetko se tvrtke odlučuju za ekstremna rješenja, u jednom trenutku centraliziraju nabavnu strukturu pa nekoliko godina kasnije ipak idu u smjeru decentralizirane nabavne strukture. Većina se prilikom donošenja takve odluke osvrće na faktore poput: geografske lokacije, strukture opskrbnog tržišta, potencijalnih ušteda, potrebnih znanja i ekspertize, fluktuacije cijena, zahtjeva kupaca i slično (Van Weele, 2014).

3.3. Nabavni centar

Na temelju promatranja uočen je značaj socijalnih, emocionalnih i psiholoških faktora koji imaju utjecaj na nabavni proces. Brojni su primjeri iz prakse na temelju kojih se vidi da osobne sklonosti i osjećaji mogu utjecati na racionalno odlučivanje. Van Weele (2014) također navodi kako su organizacijski nabavni procesi jako kompleksni i uvijek uključuju više od jedne osobe. Dolazi do grupnog odlučivanja kada je u pitanju bilo koji oblik nabave.

Prema Miočeviću (2017) nabavni centar tvrtke tvore svi zaposlenici s ulogom u procesu odlučivanja, a koji je u izravnoj vezi s nabavom. Karakteriziraju ih zajednički ciljevi prilikom odvijanja nabavnih aktivnosti i rizici koji proizlaze iz njih.

Slijedom navedenog, uloge u nabavnom centru su :

- Inicijatori – osobe koje su najbolje upoznate s nabavnim procesom i imaju pravo započeti proces.
- Korisnici – u većini slučajeva su iste osobe kao i inicijatori.
- Utjecatelji – osobe koje svojim stručnim znanjima utječu na formiranje specifikacije objekta nabave.

- Kupci – sudionici u nabavnom procesu koji nemaju službenu ulogu prilikom izvršenja nabave, a kupnjom će zadovoljiti neku od svojih potreba.
- Odlučitelji – osobe koje imaju odlučujuću ulogu u procesu nabave, poput vlasnika ili financijskih menadžera.
- Vratari – osobe zaslužne za protok informacija od najnižih razina do najviših.

Uzimajući u obzir relevantnu literaturu može se reći kako proces koji je složen i broji više sudionika, poput nabavnog, mora biti učinkovit. Sudionici procesa su ljudi na koji nisu imuni na emocije, unatoč profesionalnim vještinama. Veći broj sudionika u procesu nabave, te dijeljenje zajedničkih ciljeva i rizika, može se pozitivno odraziti na nabavu, umanjujući mogućnost opstrukcije objektivnosti pojedinaca.

3.4. Nabavne situacije

Prema Miočeviću (2017) postoje tri karakteristične nabavne situacije:

- nova kupovina;
- modificirana ponovljena kupovina;
- ponovljena kupovina.

Nova kupovina podrazumijeva korištenje potpuno novih dobavljača za zadovoljavanje novih ili postojećih nabavnih potreba. Ovakva kupovina uvijek je izložena mnogo većim rizicima i iziskuje pripremu u vidu sabiranja informacija o dobavljačima ili proizvodu koji se nabavlja (Van Weele, 2014).

Modificirana ponovljena kupovina podrazumijeva kupovinu novog proizvoda od dobavljača s kojim tvrtka već posluje ili kupovina postojećeg proizvoda od dobavljača s kojim tvrtka nije do sada poslovala (Miočević, 2017).

Promjene su potencijalno rezultat nezadovoljstva suradnjom s dobavljačima s kojima je tvrtka prije surađivala, neadekvatne kvalitete robe, proizvoda ili usluga ili novopostavljenih zahtjeva poslovnih kupaca. Ovakvu vrstu kupovine prate određene neizvjesnosti i rizici, no oni su relativno umjereni (Van Weele, 2014).

Prema prethodno navedenoj literaturi ponovljena kupnja podrazumijeva kupovinu provjerenog proizvoda od dobavljača s kojim tvrtka ima već uspostavljen odnos. Ovakvu

vrstu kupovine tvrtke prakticiraju najčešće za priskrbljivanje robe, proizvoda ili usluga manje vrijednosti.

3.5.E-nabava

E-nabava tehnološko je rješenje koje olakšava tvrtkama kupnju putem interneta (Presutti, 2003). Ono se odnosi na sva internetska rješenja koja su namijenjena kao podrška procesu nabave i na svu elektroničku razmjenu podataka za učinkovitu obradu transakcija. Rješenja e-nabave mogu se podijeliti u tri kategorije (Van Weele, 2014; Miočević, 2017):

- Elektronske tržnice – mjesta na internetu gdje se odvijaju transakcije između poslovnih partnera uz pomoć internetske tehnologije. Pojednostavljuju proces potrage za dobavljačima i pronalazak adekvatnih.
- Elektronske aukcije – najpopularniji oblik e-nabave. Predstavljaju alat tvrtke kupca uz pomoć kojeg poziva potencijalne dobavljače na istovremeno licitiranje na temelju unaprijed određene specifikacije. Cijena se formira na temelju transparentnog sučeljavanja ponude i potražnje. Postoje različiti oblici poput obrnute aukcije, aukcije unaprijed i zahtjev za informaciju/zahtjev za ponudu.
- Elektronski katalozi i sustavi dostave – nude kupcima učinkovitije mogućnosti za upravljanje narudžbama.

Prema Presuttiju (2003) tvrtka mora prvo evaluirati vlastiti nabavni proces i ustanoviti treba li ga poboljšati da bi postigla maksimalnu vrijednost iz procesa e-nabave. Tehnologija je samo poticatelj procesa, ne može popraviti proces koji nije dobro postavljen.

3.6. Nabava u sustavu ISO standarda

„ISO 9000 je prvi međunarodno prihvaćen standard kvalitete kojim se uspjelo definirati osnovne značajke procesa, neovisno o vrsti djelatnosti organizacije (proizvodne ili uslužne).“ (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 155)

Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9000 je komplementaran zahtjevima za proizvode i usluge. Odnosi se na sve poslovne procese unutar tvrtke, prodaju, nabavu, proizvodnju i druge. Tvrtka treba uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav te konstantno usavršavati

njegovu učinkovitost u skladu sa zahtjevima implementirane norme. Potrebno je utvrditi procese neophodne za sustav i za njegovu primjenu u organizaciji. Opći zahtjevi norme traže od tvrtke da utvrdi procese nužne za sustav upravljanja kvalitetom, odredi slijed i uzajamno djelovanje procesa, odredi kriterije i metode potrebne za osiguranje odvijanja i nadzora učinkovitosti procesa, te da zajamči dostupnost resursa i informacija neophodnih za odvijanje i praćenje procesa (Jurić, 2015).

Upravljanje međusobno povezanim procesima, prema pravilima ISO standarada, unutar funkcije nabave doprinosi djelotvornosti i efikasnosti u postizanju namjeravanih rezultata. Putem norme promiče se usvajanje procesnog pristupa i poboljšava se učinkovitost djelovanja, na taj način povećava se mogućnost ostvarenja ukupnog cilja nabave. Unutar funkcije nabave norma regulira interakciju elemenata, kontrolne točke nadzora i mjerenja potrebna za kontroliranje procesa (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Na današnjem tržištu tvrtke se trebaju izboriti za prednost pred konkurencijom. Najbolji način za stvaranje prednosti je kontinuirano usavršavanje. Uvođenjem sustava za osiguranje kvalitete tvrtka daje do znanja ostalim sudionicima na tržištu da je posvećena unaprjeđenju. Strateška odluka svake tvrtke je uvođenje sustava za osiguranje kvalitete.

4. ZNAČAJ NABAVE U TRGOVINSKOM POSLOVANJU

Slijedom relevantne literature može se zaključiti da funkcija nabave u poslovanju tvrtke nosi popriličnu odgovornost. Bez nabavnog procesa tvrtka nije sposobna poslovati na tržištu i postizati zadane ciljeve. Kada se govori o trgovinskom poslovanju nabava je krucijalna, ona je odgovorna za priskrbljivanje robe, proizvoda ili usluga koji su namijenjeni za uspješno odvijanje kupoprodajnog procesa. Tako, u suvremenim uvjetima poslovanja, nabava ne obavlja više samo operativne zadatke, već i strategijske zadatke (Stojanović i Mrvica Mađarac, 2011).

4.1.Nabava kao strateška funkcija

Menadžment je dugi vremenski period nabavu smatrao procesom koji je prilično bazičan i jednostavan. Cijeli proces odvijao se rutinski i nerijetko se nabava svrstavala među tehničke službe ili u sustav proizvodnje. Kako se tržište razvijalo, razvijala se i sama proizvodnja, proizvodi su postajali kompleksniji, širio se asortiman i povećavala se potražnja. Takav razvoj događaja direktno je utjecao na pozicioniranje nabave kao temeljne poslovne funkcije (Stojanović i Mrvica Mađarac, 2011). Osim rastućeg tržišta okidač za menadžment predstavljala je i konkurencija koja se, uz uvođenje novih proizvoda, orijentirala i na prekomorske dobavljače, uspostavljanje partnerskih odnosa sa strateškim dobavljačima, potpisivanje dugoročnih ugovora, uključivanje dobavljača u razvoj novih proizvoda te dijeljenje informacija s partnerima. Svi navedeni potezi rezultirali su uštedama za poslovanje i poboljšanjem kvalitete (Monczka et al., 2010).

Knežević i Cikač Vinter (2011) izdvajaju dva modela koja pojašnjavaju promjenu uloge nabave u poslovnoj strategiji kroz povijest. To su model razvoja nabave prema Recku i Longu i model razvoja nabave prema Stannacku i Jonesu.

- Model razvoja nabave prema Recku i Longu obilježen je sa četiri faze:
    1. Nabava kao pasivna funkcija – nabava je okarakterizirana kao operativna funkcija čije su reakcije na zahtjeve drugih funkcija uhodane, rutinske.
    2. Nabava kao neovisna funkcija – nabava utječe na profit poslovanja i osnovni cilj nabave je reducirati troškove.

3. Nabava kao funkcija podrške – nabava može osnažiti konkurentsku prednost tvrtke na tržištu i ima aktivnu ulogu u strateškom planiranju proizvodnje i prodaje.
4. Nabava kao integrativna funkcija – nabava je aktivni i ravnopravni sudionik prilikom strateškog planiranja i percipira se kao značajan faktor prilikom formiranja strateškog plana poslovanja.

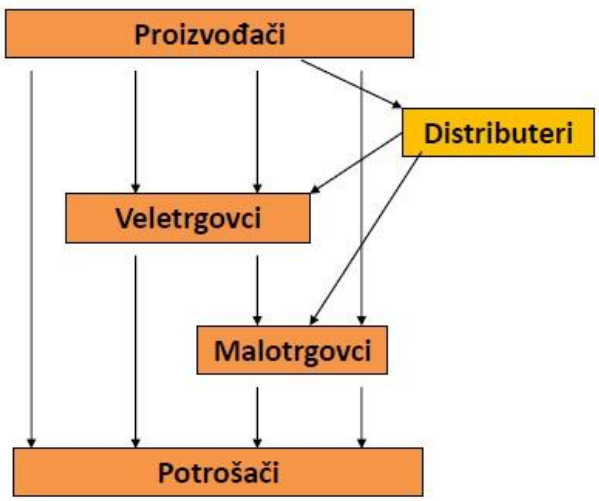
- Model nabave prema Stannacku i Jonesu jest model obilježen sa četiri faze:
  1. Nabava usmjerena na proizvode – nabava je orijentirana na priskrbljivanje proizvoda i proces je rutinski. Uspjeh funkcije se mjeri isključivo financijskim pokazateljima.
  2. Nabava usmjerena na procese – nabavni procesi se planiraju sa ciljem smanjenja logističkih troškova. U centar pažnje se dovode pokazatelji učinkovitosti nabave kao što su transportni i skladišni kapaciteti, vremenski rokovi potrebni za isporuku robe i slično.
  3. Nabava usmjerena na odnose – veća pažnja se pridaje odnosima s dobavljačima, teži se stupanju u partnerske odnose sa dobavljačima kojima bi s povećala učinkovitost i smanjili troškovi nabave.
  4. Nabava usmjerena na učinak – nabava je subjekt u većem lancu opskrbe. Manji trgovački lanci organiziraju se i zajednički vrše nabavu sa ciljem postizanja povoljnijih uvjeta nabave.

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenog, oba modela imaju velike sličnosti i daju svojevrsni vremenski presjek evolucije nabave u funkcijskoj strukturi tvrtke. Nabava je iz operativne funkcije, minornog značaja, prerasla u stratešku funkciju kojom se stvara vrijednost.

4.2.Nabava u trgovini na veliko

Veleprodaje, to jest trgovine na veliko trgovačke su tvrtke koje dostavljaju proizvode drugim tvrtkama. Njihovi kupci su trgovine na malo, industrijske i uslužne tvrtke, koje kupljene proizvode isporučuju direktno krajnjem korisniku (Van Weele, 2014).

Proces najčešće započinje kupovinom od distributera, a u nekim slučajevima i direktno od proizvođača. Distributeri imaju ulogu posrednika na tržištu između proizvođača, veletrgovaca, malotrgovaca i krajnjih potrošača (Miočević, 2017).



Slika 3. Struktura opskrbnog lanca u trgovinskoj djelatnosti

Izvor: Nastavni materijali kolegija Projektna nabava, Ekonomski fakultet Split 2016./2017.

Veleprodaje se razlikuju od maloprodaja na više načina. U pravilu ulažu znatno manje truda u promociju, postavljanje prodajnog prostora i odabir lokacije poslovanja, s obzirom da su njihovi klijenti uglavnom industrijske tvrtke ili trgovine na malo. Nadalje veleprodaje često obavljaju velike transakcije s određenim brojem poslovnih subjekata, dok maloprodaje profit ostvaruju malim transakcijama s velikim brojem krajnjih kupaca (Van Weele, 2014).

Tvrtke koje se bave prodajom na veliko mogu se podijeliti na više vrsta. Barbarić (2015) daje uvid u podjelu na glavne vrste veletrgovine prema Kotleru:

- Veletrgovačke posrednike – poduzetnici su u posjedu trgovačke robe i samostalno s njom raspolažu i upravljaju.
- Veletrgovci koji nude punu uslugu – poduzetnici koji mogu ponuditi široki spektar usluga od držanja zaliha i isporuke robe, do pomoći oko rukovođenja i različitih opcija plaćanja na rate.
- Veletrgovci koji nude ograničenu uslugu – poduzetnici koji imaju manji broj usluga u ponudi u usporedbi sa prethodno navedenim veletrgovcima koji nude punu uslugu.

- Brokeri i agenti – poduzetnici koji ne zadržavaju pravo na robu, već izvode svega nekoliko kupoprodajnih funkcija. Temeljna je odvijanje prodaje i kupnje, a za to ostvaruju proviziju od 2 do 6 % prodajne cijene.
- Filijalije i predstavništva proizvođača i maloprodavača – „ veleprodajne operacije koje provode proizvođači i kupci sami, radije nego preko nezavisnih veletrgovaca.“
- Raznovrsni veletrgovci – „ uključuju poljoprivredne zajednice, glomaznu opremu za naftnu industriju i njezine proizvode, aukcijske tvrtke.“ (Barbarić, 2015: 10)

Na temelju pregleda relevantne literature može se reći kako je osnovna djelatnost tvrtki koje se bave trgovinom na veliko prodaja, a funkcija nabave predstavlja početak prodajnog procesa. Odjel nabave je taj koji bi trebao dati prednost na tržištu svojoj tvrtki pronalaskom pravih dobavljača, koji proizvod tražene kvalitete mogu isporučiti u optimalnom vremenskom roku po konkurentnoj cijeni.

4.3.Formiranje veleprodajnih vrijednosti i upravljanje zalihama

Sva roba i proizvodi koji se zaprime na veleprodajno skladište tvrtke imaju svoju nabavnu vrijednost. Nabavna vrijednost robe prema Rogošić (2017) obuhvaća :

- kupovnu (fakturnu) cijenu;
- uvozne carine;
- druge nepovratne poreze;
- troškove prijevoza;
- troškove montaže i
- druge troškove koji se mogu izravno pripisati nabavi gotovih roba i materijala.

Kako bi od nabavne vrijednosti robe, proizvoda tvrtka formirala veleprodajnu vrijednost potrebno je napraviti kalkulaciju[11] veleprodajne vrijednosti robe ili takozvanu “zidanu kalkulaciju“. Utvrđivanje veleprodajne vrijednost robe radi se na sljedeći način (Rogošić, 2017) :

1. neto fakturna vrijednost robe;
2. ovisni troškovi nabave robe ;
3. trošak nabave robe (1. + 2.);

[11] „Kalkulacija je računski postupak pomoću kojega se izračunava cijena učinka.“ (Rogošić, 2017)

4. marža veleprodaje (trošak nabave * određeni postotak);
5. veleprodajna vrijednost robe (3. + 4.).

Kroz obradu dostupnih izvora literature može se zaključiti kako kod svake tvrtke čija je osnovna djelatnost usmjerena na kupoprodajne aktivnosti, funkcija nabave u kombinaciji s funkcijama prodaje i skladištenja čini temeljne funkcije nužne za odvijanje poslovnog procesa. Kombinirano djelovanje navedenih funkcija direktno utječe na stvaranje zaliha.

Rogošić (2017) definira zalihe kao dio tekuće kratkotrajne, obrtne imovine, sredstva koja se koriste prilikom odvijanja poslovnih aktivnosti proizvodnje ili prodaje.

Prema Knežević (2012, a) najčešće se utvrđuju: sigurnosne zalihe (njima se pokrivaju potrebe poslovanja u slučaju potrošnje koja je veća od planirane), signalne zalihe (količina kod koje treba inicirati nabavni proces) i maksimalne zalihe (najviša ekonomski opravdana razina zaliha).

Osim navedenih, mnoge tvrtke imaju zalihe proizvoda koje više ne mogu prodati zbog isteka roka trajanja, raznih oštećenja, gubitka inicijalnih svojstava i sličnih razloga. Takve zalihe se nazivaju nekurentnim zalihama i tvrtke ih se mogu riješiti akcijskim prodajama po sniženoj cijeni, darovanjem ili zbrinjavanjem na otpad (Mazars Cinotti Consulting, 2014).

4.4. Upravljanje mrežom dobavljača

Stojanović i Mrvica Mađarac (2011: 62) tvrde: „Suvremena važnost nabave ogleda se i u samom odnosu prema dobavljačima.“ Potrebe kupaca su promjenjive i tvrtke koje žele opstati na tržištu moraju reagirati na novonastale uvjete. Upravo je to jedan od razlog razvijanja prisnijih odnosa sa dobavljačima (Vouk, 2005). Tvrtke koje nabavljaju različite vrste roba, proizvoda ili usluga, prema Kraljićevoj matrici, moraju razviti različite strategije u odnosima s dobavljačima (Miočević, 2017):

- Partnerstvo – postižu se dugoročni odnosi između tvrtki kupca i dobavljača, adekvatna strategija za nabavu strateških proizvoda.
- Konkurentsko licitiranje – cilj ove strategije je dobiti najbolju ponudu i primjenjuje se za nabavu ključnih sirovina.
- Osigurati opskrbu – strategija kojom tvrtka osigurava kratkoročnu i dugoročnu opskrbu te se koristi za proizvode koji su „uska grla“.

- Upravljanje nabavnim kategorijama i e-nabava – strategija kojom se nabavljaju rutinski proizvodi. Njenom primjenom se smanjuje logistička kompleksnost i poboljšava se operativna efikasnost poslovanja.

Pristup u načinu ophođenja s dobavljačima definira lidere na tržištu. Prema Žibretu (2007) vođe svrstavaju svoje dobavljače u tri kategorije:

- Strateški dobavljači – dobavljači s kojima se razvijaju dugoročni, partnerski odnosi u svrhu povećanje konkurentne prednosti na tržištu.
- Kolaborativni dobavljači – dobavljači koji imaju potencijal za postati strateški partneri i karakteristika vođa je rad na daljnjem unaprjeđenju tih odnosa.
- Transakcijski i oportunistički dobavljači – dobavljači s kojima su odnosi kratkog vijeka, od transakcije do transakcije.

Velike tvrtke su posljednjih godine uložile dosta vremena i novca na razvoj partnerskih programa s dobavljačima. Cilj takvih programa su poboljšanja u logistici, kvaliteti, troškovima i razvoju novih proizvoda. Partnerstvo više predstavlja produkt zalaganja tvrtke kupca u poboljšanju odnosa s dobavljačima, nego tehniku koja se može primijeniti u relativno kratkom periodu (Van Weele, 2014).

4.5.Uloga IT sustava u nabavi

Kao što je prethodno spomenuto u radu, moderno tržište diktira određeni tempo svojim sudionicima. Proizvodi koji se plasiraju kupcima kompleksniji su nego što su bili u prošlosti i preduvjet za njihovu realizaciju jest dobra podrška svih funkcija unutar tvrtke. One moraju biti međusobno povezane kako bi se osiguralo pravovremeno raspolaganje resursima svim dionicima nabavnog procesa.

Integrirani poslovni informacijski sustav, poznatiji kao ERP[12] poslovni je softver koji podržava odvijanje mnogih operativnih procesa poduzeća u funkcijama nabave, skladištenja, proizvodnje, prodaje, kvalitete, održavanja, financija, računovodstva, kontrolinga itd. Informacijski sustav tvrtke omogućava nesmetani protok i pravovremenu dostupnost informacija koje su nužne za svakodnevno poslovanje. Prije pojave ERP-a tvrtke su poslovale na način da je svaki odjel imao svoju aplikaciju unutar koje su se evidentirali poslovni

[12] eng. Enterprise resource planning system.

procesi. Spomenute aplikacije nisu bile međusobno povezane, a one koje su imale mogućnost povezivanja nisu bile idealne. Integracija putem ERP-a je omogućila objedinjavanje aplikacija svih odjela u jedinstvenu bazu podataka. Sustav pokriva veliki dio procesa koji se odvijaju u dnevnom poslovanju, no postoje procesi čije se odvijanje ne može adekvatno popratiti. Iz tog razloga su na tržištu predstavljena i druga informacijska rješenja koja se međusobno nadopunjavaju sa ERP sustavom. On je svojstven za svako poslovanje i odabir se vrši u skladu sa procesima koje on podržava te djelatnosti kojom se tvrtka bavi (Martinović, 2008).

Sama implementacija odvija se u fazama, a najčešće faze su (Implementacija d.o.o., 2017):

- Analiza – faza u kojoj se definiraju funkcionalni zahtjevi i postavljaju vremenski okviri.
- Dizajn – faza koju obilježava dizajniranje baze podataka i kreiranje prototipa.
- Finalizacija – u ovoj fazi se odvija isprobavanje procedura sa realnim podatcima i vrši se ocjenjivanje čiji je pozitivan ishod preduvjet za nastavak.
- Uvođenje – faza u kojoj započinje obuka korisnika sustava i integracija u infrastrukturu tvrtke.
- Usvajanje – faza otklanjanja nepravilnosti i optimizacije sistema.

Prema prethodno navedenim izvorima da se zaključiti kako je moderno poslovanje uvelike olakšano napredcima na polju tehnologije. Implementacija ERP sustava u poslovanje pridonijela je boljoj organiziranosti, poboljšanju komunikacije među odjelima i omogućila širenje tvrtki na tržištu.

5. NABAVA NA PRIMJERU POSLOVANJA TVRTKE ČULIĆ ELEKTRO CENTAR D.O.O.

5.1. Kratka povijest tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o.

„Tvrtka Čulić Elektro Centar d.o.o. osnovana je 02. kolovoza 1990. godine. Sjedište je u Splitu, Čulića dvori 5, gdje je i poslovala do 2000. godine. Od 01. kolovoza 1997. godine započinje izgradnja poslovnog centra u Solinu. Po izgradnji prve faze gradnje seli poslovanje u Solin i 2004. godine dolazi do promjene sjedišta tvrtke. Iste godine, na proslavi obljetnice tvrtke zgotovljena je druga faza izgradnje centra. Poslovni centar je smješten u Solinu, ima 2000 m2 poslovnog prostora, ureda i skladišnog prostora. Direktor Nikša Čulić, dipl.ing.el., zastupa tvrtku samostalno i pojedinačno kao ovlašteni član menadžmenta. Od 1990. godine tvrtka je razvijala širinu asortimana, veličinu godišnjeg prihoda i broj zaposlenih djelatnika. U samom početku osnovna djelatnost bila je trgovina „*na malo*“ kućanskim aparatima i servis kućanskih aparata. Postupno se napušta djelatnost servisa, razvija se trgovina, i to u smjeru trgovine „*na veliko*“ sklopne elektroopreme, sitnog elektromaterijala, kabela. Od 2005. godine uvodi se odjel prodaje rasvjetnih tijela. Na nivou tvrtke oformljen je 2005. godine projektni biro koji je stručno ekipiran za izvođenje poslova kompletnog inženjeringa u građevinarstvu. Čulić Elektro Centar d.o.o. javlja se kao dobavljač elektroopreme i na području stručnih rješenja kod izrade projektne dokumentacije i konstrukcije foto naponskih elektrana.“ (interna dokumentacija tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o., 2017)

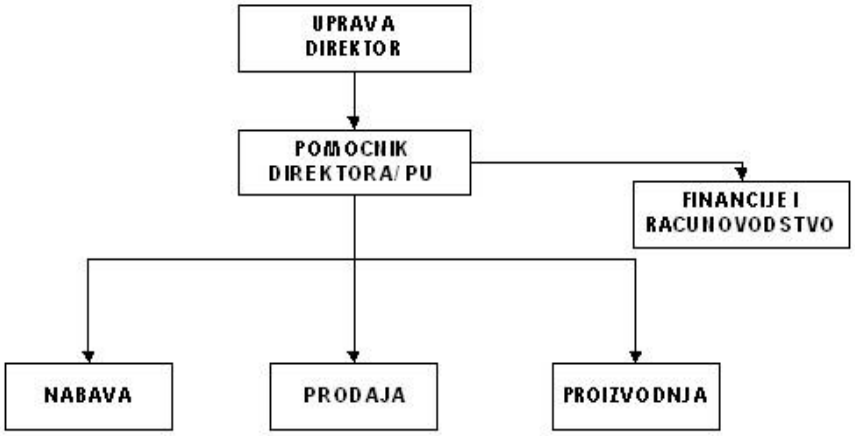


Slika 4. Zgrada i logo tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o.

Izvor : Slika autora

5.2. Čulić Elektro Centar d.o.o. danas - opći podaci

Čulić Elektro Centar d.o.o., OIB 96434662616, društvo s ograničenom odgovornošću specijalizirano je za veleprodaju elektromaterijala i proizvodnju uređaja za distribuciju i kontrolu električne energije. Tvrtka je registrirana pri Trgovačkom sudu u Splitu. Sjedište tvrtke je u Solinu, Hektorovićeva 31 i danas tvrtka broji trideset i četiri (34) zaposlenika. Ustrojena je na način da unutar tvrtke funkcioniraju četiri odjela.



Slika 5. Organizacijska shema tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o.

Izvor: Interna dokumentacija tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o., 2017.

Svaki odjel ima određenu autonomiju unutar svog djelokruga rada, na čelu svakog se nalazi voditelj. Voditelji izrađuju strateške planove razvoja odjela na temelju kojih se odvija poslovanje. Uprava na čelu sa direktorom tvrtke koordinira radom odjela i na temelju odjelnih planova prati realizaciju i rukovodi poslovanjem tvrtke (interna dokumentacija tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o., 2017).

5.3.Provođenje istraživanja

Istraživanje u svrhu pisanja rada je provedeno tokom tipičnog radnog dana u poslovanju tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. Svi podaci korišteni u praktičnom dijelu rada pribavljeni su zahvaljujući uvidu u internu dokumentaciju tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. i suradnji gospođe Vesne Zec Buzdovačić koja obnaša funkciju voditelja nabave u nabavnom centru tvrtke.

Empirijskim istraživanjem u vidu intervjua su se nastojali dobiti odgovori na glavna problemska istraživačka pitanja:

1) Kakav je značaj nabave u trgovinskom poslovanju, a u kontekstu odabrane tvrtke?

2) Na koji način su organizirani procesi nabave na konkretnom primjeru istraživane tvrtke?

S gospođom Zec Buzdovačić je obavljen intervju i u nastavku teksta je prikazan slijed pitanja i dobivenih odgovora.

P: Funkcionira li odjel nabave unutar tvrtke samostalno?

O: Da, funkcionira samostalno, ali je povezan s ostalim odjelima unutar tvrtke. Usko je povezan sa odjelom veleprodaje, odjelom skladišta, računovodstveno financijskim odjelom i odjelom inženjeringa.

P: Je li nabava centralizirana ili svaki odjel naručuje samostalno?

O: Prije sedam godina smo centralizirali nabavu. Postoje nedostatci i prednosti toga. Prednost je što se izbjegava dupliranje artikla i formiranje nekurentnih zaliha, a nedostatak je taj što ja ne poznajem specifičnosti robe dovoljno dobro jer sam ekonomske struke, a radi se o robi za koju je potrebno stručno znanje.

P: Na koji se način odvija komunikacija među odjelima?

O: Osim dnevne komunikacije, na tjednoj i mjesečnoj bazi odvijaju se sastanci sa primjerice odjelom veleprodaje radi dogovora oko dinamike nabave robe. S odjelom skladišta održavaju se sastanci na tjednoj i mjesečnoj bazi u svrhu dogovora oko upravljanja ulaza robe, a s odjelom računovodstva sastajem se jednom tjedno da bi dobila podatke o visini prometa i dinamici plaćanja dobavljača.

P: Koliko zaposlenika broji odjel nabave?

O: Mene kao voditelja i kolegicu koja radi na izradi kalkulacija i lager lista - lista za pakiranje

P: Koji su zadatci odjela nabave u tvrtki Čulić Elektro Centar d.o.o.?

O: Osnovni zadatak odjela je izrada prijedloga i strategije nabave tvrtke. Zatim bi istaknula nabavu visokokvalitetnih proizvoda i praćenje zaliha na dnevnoj bazi. Ja kao voditelj nabave pratim i zakonske odredbe pri uvozu i distribuciji, na primjer moram podnositi izvještaj Fondu za zaštitu okoliša svakog mjeseca i špediteru predajem sve podatke potrebne za Intrastat. Pokušavam što bolje pratiti trendove u svijetu elektroproizvoda i predlagati uvođenje novih proizvoda u postojeći asortiman. Nadalje, stalno analiziram ponudu na lokalnoj razini kako bi mogli parirati konkurenciji i nastojim poboljšati izvore nabave i tražim nove dobavljače.

P: Postoje li uloge u nabavnom centru pri uvođenju novog artikla u asortiman tvrtke?

O: Striktno određene uloge ne postoje. Međutim, tijekom naših sastanaka , tjednih, mjesečnih odvija se svojevrsni brainstorming iz kojega se na kraju iznjedri potreba za uvođenjem nekih artikala koje do sada nismo imali u standardnoj ponudi. Ne bih rekla da postoje uloge, već se to nekako spontano događa na sastancima. Nakon što se iskristalizira ideja o uvođenju novog artikla ja pronalazim najpovoljnije izvore i proizvođače za naše potrebe, odnosno prema performansama novog artikla. (*gospođa Zec-Buzdovačić prethodno je upoznata s pojmom nabavnog centra*)

P: Na koji su način regulirani Vaši odnosi s dobavljačima?

O: Ugovorne obveze s dobavljačima regulirane su godišnjim ugovorima. Na kraju svake godine analiziram realizirani promet po grupama roba i ukupno financijski. Na temelju dobivenih podataka predlažem korekciju uvjeta za sljedeću godinu. Nakon dogovora s dobavljačem, direktor kao ovlaštena osoba potpisuje godišnji ugovor s pojedinim dobavljačima.

P: Mijenjaju li se uvjeti ugovora s dobavljačima iz godine u godinu ili ostaju isti?

O: Nastojim svake godine isposlovati što bolje uvjete u vidu financijskog bonusa ili gratis proizvoda.

P: Znači li to da većinom surađujete s istim dobavljačima?

O: Uglavnom da. Primjerice sa tvrtkom Schneider Electric d.o.o. imamo dugogodišnji partnerski odnos, u statusu su strateškog dobavljača. S još dva dobavljača rekla bih da imamo isti odnos. Onda imamo grupu dobavljača koje bih nazvala kolaborativnim dobavljačima, prema vašoj kategorizaciji, s kojima nastojimo postići što bolji poslovni odnos i pretvoriti ih u strateške dobavljače. Također poslujemo s dobavljačima s kojima nemamo potpisane ugovore, već prema našim narudžbama isporučuju robu po dogovorenim uvjetima. (*gospođi Zec Buzdovačić prethodno su objašnjenje kategorije u koje se mogu svrstati dobavljači*).

P: Preferirate li više hrvatske ili strane dobavljače?

O: Ako nam je potreban neki novi artikl prvo pretražujem ponudu na hrvatskom tržištu iz jednostavnog razloga što je nabava jednostavnija i jeftinija u Hrvatskoj, nego da se orijentiram na dobavljača van zemlje. Iako moram napomenuti da imamo dobavljača iz Italije s kojim surađujemo već petnaest godina. Nakon ulaska u Europsku uniju postalo je vrlo jednostavno nabavljati robu od članica Unije. Problem je nabava robe iz prekomorskih zemalja poput Kine i SAD-a.

P: Zašto Vam nabava robe iz tih zemalja stvara komplikaciju?

O: Problem je u rokovima isporuke koji su puno duži nego iz drugih zemalja koje su geografski bliže. U pravilu se radi o plaćanju unaprijed i visokim troškovima transporta.

P: Osim spomenutih problema prilikom poslovanja sa prekomorskim zemljama, postoji li još nešto što Vam stvara problem u nabavi, nekakvo „usko grlo“?

O: Imamo problem sa pribavljanjem specifičnih kabela. Radi se o kabelima koji moraju biti certificirani kao brodski kabeli, odobreni od Hrvatskog registra brodova Split. Postoji proizvođač u Hrvatskoj od kojeg mi nabavljamo kabele, međutim po njegovim kriterijima mi smo mali kupac. To nas stavlja u rang kupaca koji nemaju prioritet, tako da rokovi isporuke nikad nisu striktno određeni. Mi poslujemo s malim brodarima i ukoliko ne isporučimo kabel na vrijeme dolazi do praznog hoda u gradnji broda i tu nastane problem. Alternativa je jedna tvornica iz Europske unije, međutim cijena je desetak postotaka veća. Tu zajednički donosimo odluku kada se uzmu u obzir svi faktori uključeni u proces.

P: Koje kategorije proizvoda nabavljate?

O: Većina proizvoda gotovi su proizvodi i uglavnom se nabavljaju za daljnju prodaju. Eventualno dio za tekuće održavanje, ali to se internim dokumentom prebacuje na odgovarajuće mjesto troška. Za potrebe radione povremeno se nabavljaju komponente koje se ugrađuju u rasklopne ormare, oni se isporučuju kao gotovi proizvod iz radione. Prema potrebi naručujem i sirovine, na primjer šipke bakra, koje se onda prema projektima obrađuju u radioni. Investicijsku opremu za daljnju prodaju ne naručujem ja, nego odjel inženjeringa, obzirom da se radi o specifičnoj robi s posebnim specifikacijama. Ja ne naručujem usluge, prema potrebi se ugovaraju s našim kooperantima, a radi se uglavnom o izvođenju na vanjskim objektima. (*gospođa Zec Buzdovačić prethodno je bila upoznata teorijom o nabavnim kategorijama)*

P: Za koju od nabavnih situacija smatrate da se najčešće pojavljuje u Vašem poslovanju?

O: Pa uglavnom koristim situaciju ponovljene kupovine, a povremeno koristim i modificiranu ponovljenu kupovinu. Postoji standardni asortiman koji se nabavlja od strateških dobavljača, međutim povremeno dolazi do situacija kada zbog pogoršanja uvjeta kupnje koristim situaciju modificirane ponovljene kupovine. (*gospođa Zec Buzdovačić prethodno je bila upoznata s pojmom nabavnih situacija)*

P: Možete li mi reći koja su Vaša zaduženja kao voditelja nabave?

O: Odgovorna sam za funkcioniranje odjela i moj je zadatak omogućiti da svi odjeli unutar tvrtke imaju robu uz optimalan obrtaj zaliha. Također izrađujem narudžbe po narudžbama kupaca, one najčešće dolaze od komercijale veleprodaje i odjela inženjeringa. Osim toga izrađujem narudžbe i na temelju optimiziranih minimalnih količina u ERP sustavu tvrtke. Bavim se i rješavanjem problema nekurentne robe na skladištu. U dogovoru s dobavljačima organiziram akcijske prodaje kojima pokušavamo povećati prodaju.

P: Na koji način pratite optimizirane minimalne količine robe na zalihama?

O: Jednom mjesečno provjeravam u dogovoru s komercijalnim referentima je li potrebno korigirati na više ili na niže optimalne količine zaliha. U tu svrhu koristim se aplikacijom komercijalna izvješća unutar kompjuterskog programa koji koristimo. Uz to koristim još i pregled kartice artikala koji su mi interesantni pojedinačno. Aktivno koristimo negdje oko šest tisuća i petsto artikala koje stalno imamo na skladištu. Dvije trećine tih artikala nalaze se u

minimalnim količinama. Svaki artikl ima svoju šifru i kataloški broj, a šifra je ipak najmjerodavnije sredstvo razlikovanja. Povremeno dolazi do situacija u kojima se nabavljaju artikli koji se jednokratno naručuju i isporučuju. U takvim slučajevima otvorim šifru za taj artikl i kada se proda, odnosno isporuči, šifru proglasim neaktivnom. Na taj način se ona više ne pojavljuje u prikazu stanja u skladištu. Po potrebi i na sugestiju komercijale se ubacuju nove šifre artikala u minimalne količine ili se izbacuju stare.

P: Koristite li neku analitiku unutar ERP sustava i za što konkretno?

O: Imam na raspolaganju niz opcija za praćenje količine prodaje artikala. Nešto što najčešće koristim je opcija *Ulazno-Izlazni promet* artikala. Tu postoji mogućnost praćenja artikala uz kriterij *n dana*, ubacivanje broja dana. Mogućnosti su različite, mogu pratiti promet artikala s količinom na početku perioda, bez ulaznog, bez izlaznog prometa pa kombinirati sve te kriterije, zatim mogu pratiti koeficijent obrtaja svih artikala koji su mi interesantni ili grupe artikala u nekom vremenskom periodu. Na temelju toga donosim odluke u daljnjem poslovanju.

P: Spomenuli ste kako je Vaše zaduženje, među ostalim, i formiranje narudžbi. Možete li proći sa mnom jednu tipičnu narudžbu za potrebe kupca?

O: Primjerice kupac u prodajnom salonu prihvati ponudu komercijalnog referenta i on radi narudžbu kupca. Na kraju dana kroz ERP sustav povlačim tu i slične narudžbe i sustav ih sortira prema dobavljačima. Ovisno o hitnosti narudžbe, narudžba ide isti dan ili pričekam da se skupi još sličnih narudžbi za istog dobavljača. Na potvrdi narudžbe koju dobijem od dobavljača stoje uvjeti isporuke i plaćanja. Ukoliko se radi o plaćanju unaprijed dam nalog financijskoj službi da se izvrši uplata po dobivenoj ponudi ili čekam isporuku robe i plaćanje se vrši po dospijeću naznačenom na računu. U međuvremenu radim kontrolu tijeka isporuke robe. Po prispijeću robe na naše skladište moram osigurati izradu deklaracija o porijeklu robe i kolegica radi kalkulaciju cijene. Kada je sve to obavljeno obavijestim komercijalnog referenta koji je prodao robu da je roba spremna za isporuku i po preuzimanju ispostavlja se račun kupcu.

P: Koja je procedura ako se roba naručuje za interne potrebe, a ne za potrebe kupca?

O: U osnovi procedura je ista s tom razlikom što ne treba obavještavati kupca i roba se razdužuje na drugačiji način, internim dokumentima, a ne fakturira se.

P: Koji koraci u nabavnom procesu prethode samom naručivanju robe?

O: Ako se radi o ponovljenoj narudžbi, prekontroliram količine koje trebaju biti naručene, uvjete nemam potrebe kontrolirati jer su već određeni godišnjim ugovorima. U slučaju da se radi o novoj kupovini u par mail-ova iskomuniciram s dobavljačem uvjete dostave robe, naročito su mi važni rokovi isporuke i uvjeti plaćanja. Nastojim uvijek izvući što duži rok plaćanja. Ako se radi o hitnim narudžbama i posebnoj specifikaciji za inženjering, odnosno radionu, preko opcije praćenja pošiljke pratim faze isporuke robe. U pravilu se tu radi o artiklima o kojima ovisi krajnji termin završetka posla tako da je to dosta osjetljivo. Jednom nam se dogodilo da smo poslali naš kombi u Zagreb po pošiljku jer je bio vikend i sve bi prolongiralo isporuku za tri dana, što nam nije odgovaralo. To je povuklo za sobom veće troškove, ali smo ispoštovali ugovornu obvezu.

P: Koje vrste plaćanja koristite prilikom podmirivanja obveza prema dobavljačima?

O: Budući da smo dnevno u komunikaciji odjel prodaje, odjel računovodstva i ja, nastojimo kada god je to moguće zatvoriti dugovanje putem kompenzacije ako se prodaja i nabava odvijaju u oba smjera. Inače domaće dobavljače plaćamo putem Internet bankarstva kunskim nalozima, a strane dobavljače deviznim doznakama. Postoji mogućnost plaćanja putem kreditnog pisma ali to rijetko koristimo.

P: Kada ste uveli ISO standard?

O: U travnju 2008.

P:Kako je utjecala implementacija ISO standarada na odvijanje procesa nabave?

O: Način poslovanja tvrtke se nije puno promijenio, jednostavno mislim da se uvelo reda u poslovanje svih odjela, naravno i u odjelu nabave. Malo smo lutali unutar tvrtke u određenim procedurama. ISO standard je propisao točan način odvijanja određenih procesa. Navest ću vam primjer gdje smo imali jako dobar rezultat nakon uvođena striktne procedure po standardu. Imali smo dosta zbrke oko reklamacije na relaciji kupac-mi-dobavljač. Svi bi sudjelovali po malo, a na kraju nismo imali jednu odgovornu osobu koja bi pratila od početka do kraja događaj. Uvođenjem standarda točno se zna tko je odgovoran za koji dio reklamacija. Da bi vam bolje objasnila o čemu je riječ podijelit ću reklamacije u dva vida. Jedno su reklamacije koje su rezultat kvalitativnog i kvantitativnog prijema robe, a drugo su reklamacije od strane kupaca za prodanu robu.

P: Tko je zadužen za reklamacije i na koji se način rješavaju?

O: To je isto moje zaduženje. Kolegica zaprima pristiglu robu i izrađuje primku. Sustav automatski iz primke generira lager listu i nju predaje skladištaru na prijemu koji kontrolira pristiglu robu. Ako je sve uredu primka se zaključuje i printa se kalkulacija. Ako se ustanovi nesukladnost radi se reklamacija. Skladištar piše zapisnik o reklamaciji i mailom šalje meni na uvid. Dalje ja komuniciram s dobavljačem i ukoliko se radi o oštećenoj robi nastojim se dogovoriti o povratu oštećene robe ili, ukoliko se radi o manjku. dobavljač nam šalje financijsko odobrenje ili naknadno dostavlja robu koja je nedostajala.

Često se događa da kupac vrati robu sa skrivenom manom ili nekim drugim oštećenjem koje nije bilo vidljivo u momentu prodaje. Tada se radi povrat te robe na naše skladište i u komunikaciji s dobavljačem rješavam ili povrat ili zamjenu za ispravnu robu.

P: Kako mjerite performanse dobavljača?

O: Jedan od zahtjeva ISO standarda je ocjena dobavljača na godišnjoj razini. Ne ocjenjujem sve dobavljače, već one od strateške važnosti i one koji idu prema toj kategoriji. Kriteriji su mi brzina isporuke, bonusi za ukupnu prodanu robu, fleksibilnost plaćanja i kvaliteta isporuke robe. Ocjene su od jedan do pet pri čemu je pet najveća ocjena. Te ocjene dobavljača sam složila u Excel tablicu i po godinama uspoređujem promjene po ocjenama.

P: Koristite li možda e-nabavu?

O: Naša dva najveća dobavljača imaju izgrađen sustav narudžbe putem e-sellinga i takav način plasiranja narudžbe posebno stimuliraju bonusima, tako da kod njih koristimo taj sistem narudžbe. Kod ostalih vrlo rijetko i to u pravilu ako se radi baš o specifičnom artiklu koji je potreban inženjeringu i trebat će nam tada i nikad više. Tada uglavnom inženjeri putem interneta traže artikl s odgovarajućim specifikacijama, cijena je takva kakva je, nema pregovora i taj artikla se naručuje putem maila ili formulara na stranici.

P: Pratite li trendove u Vašoj djelatnosti i postoje li možda neki kojima ćete se trebati prilagoditi u skoroj budućnosti?

O: Jedan od trendova koje veleprodaje, naši partneri uvode, je *Just in time* model. Za to je potrebno funkcioniranje čitavog lanca, a ne samo jednog aktera. Dva naša dobavljača su uvela taj model, međutim problem je u rokovima, dolazi do odgođene isporuke robe. Koliko god smo mi veleprodaja i imamo kupce kojima se prodaju veće količine robe, veliki postotak naših kupaca su elektroinstalateri kojima je roba potrebna odmah. Problem je što ne poznaju

dovoljno robu, odnosno nemaju dovoljno predznanja potrebnog za ispravnu ugradnju i puštanje u rad onoga što kupe kod nas, tako da ne znaju unaprijed što im sve treba. Tu nastaju hitne narudžbe, tako da smo za sada daleko od napuštanja klasičnog modela nabave. Veliki dio robe mi moramo imati na skladištu, raspoloživ odmah za isporuku.

5.4. Rezultati istraživanja

Razgovorom s voditeljicom nabave u tvrtki Čulić Elektro Centar d.o.o. ustanovljeno je u kojoj mjeri odjel nabave igra značajnu ulogu u svakodnevnom poslovanju. Sami odjel nabave ima određenu autonomiju unutra tvrtke i njegovo poslovanje je usko povezano s ostalim odjelima. Ta povezanost očituje se u čestim sastancima koji se odvijaju na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj bazi.

Povezivanje svih interesnih skupina u tvrtki u konačnici je rezultiralo centralizacijom nabave, no budući da se tvrtka bavi i kupoprodajom specifične robe, odjel inženjeringa i radiona imaju ovlasti sami povremeno nabavljati robu. Potencijalno može doći do problema ukoliko manjka komunikacije između voditelja nabave i voditelja navedenih odjela, no takve situacije se u pravilu ne događaju zahvaljujući učestalim sastancima. Sam odjel nabave nije mnogoljudan, no djelatnice odjela uspješno ispunjavaju sve izazove svakodnevnog poslovanja.

Tvrtka Čulić Elektro Centar d.o.o. posluje sa specifičnom robom koja nije roba široke potrošnje i dobrom snabdjevenošću stekla je reputaciju na regionalnom tržištu. Uprava smatra da nabava treba stvoriti strateški koncept odnosa tvrtke i dobavljača te na tome temeljiti strategiju nabave.

Tvrtka veliki dio robe nabavlja od kolaborativnih i strateških dobavljača, a samo manji dio od transakcijskih dobavljača što pridonosi kvaliteti krajnjeg proizvoda. Uspješnost nabave ne leži samo u činjenici da je potrebno rezati cijene, već se ogleda u uspješnosti upravljanja mrežom dobavljača. Ona se postiže na temelju mjerenja performansi dobavljača koje voditelj nabave vrši na godišnjoj razini. Tijekom dugogodišnjeg poslovanja razvili su se čvrsti partnerski odnosi s dobavljačima što uvelike pojednostavljuje proces nabave kroz situacije ponovljene kupovine. Roba se uglavnom nabavlja direktno od proizvođača ili distributera u Hrvatskoj. To omogućava uspješniju prodaju budući da se postižu povoljniji uvjeti nabave.

Određene poteškoće pojavljuju se prilikom narudžbi robe iz prekomorskih zemalja zbog dužih rokova isporuke i nesigurnosti izvora nabave. Tvrtka se također susreće s izazovima i na domaćem tržištu. Nabava specifične robe, koja je potrebna za odvijanje dijela poslovanja, ponekad nije jednostavna zbog nabavnih količina koje svrstavaju tvrtku u razred malih kupaca. Takva klasifikacija, u slučajevima hitnih narudžbi, rezultira usmjeravanjem odjela nabave na europsko tržište koje navedene artikle prodaje po višim cijenama.

Kao u svakom poslovanju, i u tvrtki Čulić Elektro Centar d.o.o. dolazi do situacija da se određena roba treba reklamirati dobavljačima. Reklamacije s dobavljačima rješavaju se po načelu pozitivne poslovne prakse, a budući da tvrtka njeguje dobre odnose s dobavljačima do sada nije imala većih problema u rješavanju istih.

Prema rezultatima istraživanja funkcija nabave dobro odrađuje svoj zadatak održavanja optimalnih količina proizvoda na zalihama i uz pomoć ERP sustava prati situacije koje mogu potencijalno stvoriti trošak poslovanju. Sama procedura naručivanja robe je standardizirana i odvija se po procedurama propisanim ISO standardom. Doprinos standarda vidljiv je kroz sustavno praćenje procedura unutar funkcije nabave i po dosadašnjim iskustvima njegovo uvođenje nije značajno promijenilo poslovanje, već ga je olakšalo.

Tvrtka Čulić Elektro Centar d.o.o. organizacija je koja nastoji ići u korak s trendovima u svojoj djelatnosti. Sukladno s tim, veliki dio robe u kategoriji ponovljene kupnje obavlja putem e-nabave, odnosno putem aplikacija razvijenih od strane dobavljača tvrtke. Oni stimuliraju takav način kupovine jer rezultira uštedama za obje strane u kupoprodajnom procesu.

U skoroj budućnosti tvrtka ne očekuje napuštanje klasičnog modela nabave kojim posluje, zbog činjenice što je on najprimjereniji domaćem tržištu, unatoč trendovima koje postavljaju razvijenija tržišta.

5.5. Prijedlozi za praksu

Tijekom istraživanja tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. i analize dobivenih podataka može se zaključiti kako tvrtka jako uspješno posluje na tržištu. To duguje kontinuiranom radu svojih zaposlenika na čelu s upravom tvrtke.

Provedeno istraživanje pokazalo je da tvrtka sklapanjem dugoročnih, strateških odnosa sa svojim glavnim dobavljačima ostvaruje uštede. One se postižu sklapanjem godišnjih ugovora koji osiguravaju najpovoljnije uvjete nabave. Najvećim dijelom tvrtka surađuje s dobavljačima na domaćem i europskom tržištu koji su cjenovno ponešto skuplji od prekomorskih dobavljača, s kojima tvrtka povremeno posluje. Preporuka bi bila orijentirati se što je više moguće na europske i domaće dobavljače koji unatoč malo višim cijenama pružaju veću sigurnost, naročito prilikom situacija nove kupovine. Prilikom nove kupovine, prethodnim istraživanjem može se pristupit VIES bazi podataka kako bi se provjerio identitet novog dobavljača te postoji mogućnost provjere boniteta tvrtke novog dobavljača, putem za to specijaliziranih institucija. Spomenute specijalizirane institucije uglavnom imaju podatke koji se odnose na dobavljače koji posluju na europskom tržištu i ne raspolažu podatcima o tvrtkama koje djeluju na drugim kontinentima. Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju više nema carinskih barijera, već samo evidentiranje protoka robe što eliminira troškove špeditera te ide u prilog domaćim i europskim dobavljačima. Također troškovi transporta znatno su niži. U slučaju manjih narudžbi moguća je po vrlo povoljnim uvjetima brza isporuka robe putem transportnih tvrtki što nije slučaj kod prekomorskih dobavljača.

Rezultati su pokazali da tvrtki stvara problem pravovremena opskrba specifičnom robom koja se nabavlja od domaćih dobavljača. S obzirom da je rok isporuke dug kod domaćih dobavljača, u slučajevima hitnih narudžbi, odjel nabave se u dogovoru s upravom odlučuje na naručivanje takve robe iz skupljih, inozemnih izvora. Prijedlog je pratiti kretanja takve robe i izrada što učinkovitije projekcije buduće potražnje za takvom robom te ranija narudžba i držanje na zalihama. Također u budućnosti pojačati partnerske odnose s poželjnim domaćim dobavljačima kako bi na temelju toga dobili prednost u odnosu na veće kupce.

Istraživanje je pokazalo kako unatoč modelu centralizirane nabave, odjel inženjeringa i radiona imaju određenu slobodu prilikom naručivanja posebnih, specijaliziranih artikala. To je situacija u kojoj lako može doći do zbrke zbog loše komunikacije i nesporazuma. Trebalo bi osigurati interakciju među odjelima intenziviranjem interne komunikacije. Tvrtka Čulić

Elektro Centar d.o.o. za sada nije imala problema po tom pitanju i zasigurno neće ukoliko nastavi sa do sada primjenjivanom praksom.

Utvrđeno je da prilikom uvođenja novog artikla u asortiman tvrtke ne postoje striktno određene uloge u nabavnom centru, već svi djelatnici koji sudjeluju na tjednim sastancima imaju pravo glasa. Prijedlog bi bio staviti naglasak na određivanje uloga prilikom uvođenja novog proizvoda jer je to proces, a ne trenutna odluka. Težište bi trebalo staviti na inicijatore, odnosno na korisnike. Na taj način bi se uvođenje artikla empirijski odredilo jer su to sudionici nabavnog centra koji su najbolje upoznati sa potrebama kupaca. U cijeli proces bi se zatim uključili i utjecatelji čija bi uloga bila formiranje specifikacije novog proizvoda koja bi se proslijedila odjelu nabave. Na taj način bi se kompletirala cjelovitost uvođenja novog proizvoda.

Istraživanje je pokazalo kako tvrtka iskorištava samo mali dio pogodnosti koje poslovanju pruža e-nabava. Model e-nabave većina dobavljača stimulira. Čulić Elektro Centar d.o.o. koristi sistem plasiranja narudžbe preko elektronskih kataloga prilikom nabave robe, gdje god je to moguće i na taj način smanjuje troškove povezane s nabavom. S obzirom da se radi o artiklima s posebnim specifikacijama, kategorije e-nabave poput elektronskih tržnica i elektronskih aukcija za sada u skorijoj budućnosti nisu moguće, eventualno pri nabavi osnovnih sredstava za rad ili pojedinih strojeva za daljnju prodaju. Sugestija bi svakako bila i usmjeravati poslovanje na dobavljače koji omogućuju narudžbe preko elektronskih kataloga, a nabavu osnovnih sredstava za rad prebaciti s vremenom u potpunosti na izvore e-nabave u svrhu postizanja ušteda.

6. ZAKLJUČAK

Funkcija nabave je u današnje vrijeme značajan segment djelovanja svakog poslovnog subjekta na tržištu čija je djelatnost usmjerena na kupoprodajne aktivnosti. Njena uloga se tokom vremena mijenjala, u prošlosti se funkcija nabave svodila isključivo na pitanje cijene, odnosno niska cijena u nabavi bila je pokazatelj njene učinkovitosti.

Postepeno su velike tvrtke pokušale ovladati procesom nabave, međutim pokazalo se da je potrebna optimizacija funkcije nabave i njeno podizanje na viši nivo. Pojava kompleksnijih proizvoda na tržištu i sve veći zahtjevi kupaca potakli su menadžment velikih tvrtki na pozicioniranje nabave kao strateške funkcije u planu poslovanja tvrtke.

U modernim uvjetima na tržištu, težište se prebacuje na rad s dobavljačima koji predstavljaju ključ uspješne nabave. Efikasnost nabave povećava se primjenom kooperativnog procesa suradnje s dobavljačima na dugoročnoj bazi, budući da su glavni pokretači uspješne nabave neprekidno pregovaranje i interakcija usmjerena na održavanje dobrih poslovnih odnosa. Timski rad i edukacija sudionika procesa nabave su također pretpostavka dobrih rezultata.

Tvrtka Čulić Elektro Centar d.o.o. bavi se prodajom specifičnih proizvoda i opreme. Iz tog razloga posebno je važno dobro organizirati funkciju nabave. Posebno je značajno za funkciju nabave da je operativna u dijelu rokova nabave jer se prodaja većim dijelom obavlja po narudžbama kupaca, obzirom da je u pitanju roba s posebnim specifikacijama. Prilikom procesa nabave, odjel nabave uglavnom koristi situaciju ponovljene kupovine koja pojednostavljuje i standardizira nabavni proces. Odjel nabave također uspješno njeguje odnose sa strateškim partnerima i sklapanjem godišnjih ugovora tvrtka uvelike štedi vremenske i financijske resurse. Na temelju rezultata istraživanja može se reći da tvrtka i dalje ima prostora za unaprjeđenje svog poslovanja do kojega će zasigurno doći u narednim godinama. Provedeno istraživanje pokazalo je kako tvrtka Čulić Elektro Centar d.o.o. uspješno posluje na regionalnom tržištu te takav status uživa i zaslugom odjela nabave.

Može se reći da je provedeno istraživanje dalo odgovore na postavljena istraživačka pitanja i nesporno je utvrđen veliki značaj nabave kao funkcije koja je neophodna za uspješno poslovanje u djelatnosti trgovine. Rad također pruža uvid u organizaciju nabavnih procesa, kako u teorijskom dijelu, tako i na praktičnom primjeru tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. Glavnim ograničenjem rada se može smatrati uzorak. Naime, istraživanje je zbog, ograničenosti resursa istraživača, provedeno na primjeru samo jedne tvrtke. Rezultati

dobiveni dubinskim intervjuom svakako predstavljaju vrijedan znanstveni i praktični doprinos otvarajući prostor za daljnja istraživanja. Buduća istraživanja tako mogu ići u pravcu analize organizacijske strukture nabave, kao i analize upravljanja odnosima s dobavljačima na primjeru odabrane tvrtke.

POPIS LITERATURE

Knjiga:

1. Ferišak, V. (2006): Nabava, politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb.
2. Međunarodna trgovačka komora (2011): Incoterms 2010, Hrvatska gospodarska komora i ICC Hrvatska, Zagreb.
3. Monczka et al. (2010): Purchasing and Supply Chain Management, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK
4. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
5. Žibret, B. (2007): Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb.
6. Van Weele, A. J. (2014): Purchasing and Supply Chain Management, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK

Stručni rad:

1. Kozina, G., Darabuš, M. (2013): Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin, Tehnički glasnik 7 (1), Varaždin, str. 72-79.
2. Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R. (2015): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima (Organizational structure of procurment business process), Tehnički glasnik 9 (3), Varaždin, str. 327-336.
3. Lambert, D. M., Cooper, C. M. (2000): Issues in Supply Chain Management, Industrial Marketing Management 29, New York, str. 68-83.
4. Perčić, G., Kozina, G. (2011): Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik 5 (1), Varaždin, str. 134-138.

5. Žugaj, M. (1979): Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje), Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 114-131.
6. Presutti, W.D. (2003): Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain, Industrial Marketing Management 3 (32), str. 219-226.
7. Vouk, R. (2005): Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća; Ekonomski pregled 56 (11), str. 1013-1030.

Rad u zborniku konferencije:

1. Knežević, B., Cikač Vinter, T. (2011): Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti, u Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu XI, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 59-72.
2. Stojanović, S., Mrvica Mađarac, S. (2011): Menadžment troškova nabave u trgovinskim i proizvodnim poduzećima, u Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu XI, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 79-91.

Diplomski rad:

1. Bikić, Z. (2004): Deduktivno i induktivno zaključivanje kod srednjoškolske djece, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, diplomski rad, Zagreb.

Završni rad:

1. Jurić, M. (2015): Uporaba standarda ISO 9001:2008 na primjeru tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o., Visoka poslovna škola Minerva, Dugopolje, završni rad.
2. Rubelj, M. (2016): Upravljanje nabavom u trgovinskom poduzeću: primjer tvrtke Aureus Capillus d.o.o., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, završni rad.

Seminarski rad:

1. Barbarić, B. (2015): Vrste veleprodaje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek , str. 8-11.

Nastavni materijali:

1. Miočević, D. (2017): Projektna nabava, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split 2016./2017.
2. Knežević, B. (2012, a): Količina zaliha kao čimbenik menadžmenta nabave, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.

3. Knežević, B. (2012, b): Nabava i logistika u trgovini, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
4. Rogošić, A. (2017): Računovodstvo troškova, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split 2016./2017.

Internet izvori:

1. Državni zavod za statistiku (2017): Intrastat, (Internet), raspoloživo na: https://www.dzs.hr/Hrv/intrastat/intrastat.htm (preuzeto 5. kolovoza 2017.)
2. Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost (2017): Djelatnost fonda, (Internet), raspoloživo na: http://www.fzoeu.hr/hr/o_fondu/djelatnost_fonda/ (preuzeto 5. kolovoza 2017.)
3. Implementacija d.o.o. (2017): Implementacija ERP sustava, (Internet), raspoloživo na: http://www.implementacija.rs/erp-poslovni-softver-uvodjenje (preuzeto 18. srpnja 2017.)
4. Martinović, D. (2008): Nabava i implementacija ERP sustava, infotrend.hr, (Internet), raspoloživo na: http://www.infotrend.hr/clanak/2008/7/nabava-i-implementacija-erp-sustava,17,405.html (preuzeto 18. srpnja 2017.)
5. Mazars Cinotti Consulting (2014): Kako se riješiti starih zaliha, a ne izazvati probleme sa poreznom upravom, poslovni.hr, (Internet), raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/kako-se-rijesiti-starih-zaliha-a-ne-izazvati-probleme-s-poreznom-upravom-269690(preuzeto 9. kolovoza 2017.)
6. Proleksis enciklopedija (2012, a): Intervju, (Internet), raspoloživo na: http://proleksis.lzmk.hr/28170/ (preuzeto 9. kolovoza 2017.)
7. Proleksis enciklopedija (2012, b): Generalizacija, (Internet), raspoloživo na: http://proleksis.lzmk.hr/22984/(preuzeto 9. kolovoza 2017.

Ostalo:

1. Osobni izvori
2. Interna dokumentacija tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. (2017)

POPIS SLIKA

Slika 1 : Porterov lanac vrijednosti…….....…….....……10

Slika 2 : Proces nabave……...……...……...…12

Slika 3 : Struktura opskrbnog lanca u trgovinskoj djelatnosti……...……...….23

Slika 4 : Zgrada i logo tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o.……....…….……..28

Slika 5 : Organizacijska shema tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o..……...…29

SAŽETAK

Rad se bavi problematikom organizacije nabavnih procesa i utvrđivanja značaja funkcije nabave u poslovanju tvrtki čija je osnovna djelatnost povezana s kupoprodajnim aktivnostima. Postavljeni ciljevi istraživanja, analiza nabave i nabavnih procesa, ispunjeni su i rezultirali stjecanjem znanja o poslovanju tvrtke u realnom sektoru. Kroz rad se čitatelju pruža uvid u strukturu nabavnih procesa kroz koje prolaze sve tvrtke na tržištu i na konkretnom primjeru su obrađeni nabavni procesi tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. koja je specijalizirana za veleprodaju elektromaterijala i proizvodnju uređaja za distribuciju i kontrolu električne energije. Istraživanje je pokazalo da je funkcija nabave u tvrtki Čulić Elektro Centar d.o.o. značajna karika u lancu vrijednosti i uvelike doprinosi njenom uspjehu na tržištu. Sklapanjem dugoročnih, strateških odnosa sa svojim dobavljačima tvrtka je pojednostavnila svoj nabavni proces i kontinuirano stvara dodatnu vrijednost poslovanju. Uvođenjem ISO standarda za kontrolu kvalitete tvrtka je uspješno propisala načine odvijanja procedura i utvrdila odgovornosti unutar svih odjela, pa tako i unutar odjela nabave. To je dodatno olakšalo poslovanje i učvrstilo poziciju tvrtke Čulić Elektro Centar d.o.o. kao poželjnog partnera u poslovanju. Na kraju rada daje se uvid u praktične prijedloge i zaključna razmatranja.

Ključne riječi: nabava, nabavni procesi, lanac vrijednosti

SUMMARY

The subject of this paper is the organisation of procurement processes and the importance of the procurement function for the company dealing with purchasing and selling operations. The research goals on procurement and relevant procurement processes analysis have been achieved resulting in knowledge of the procurement operations of the chosen company. The paper offers an insight into the structure of procurement processes that a company undergoes. Procurement processes were analysed on the example of Čulić Elektro Centar Ltd., company specialised for the electrical materials wholesales, distribution and electrical energy control appliances manufacturing. Research shows that procurement function in the chosen company represents an important link in the value chain, which greatly contributes to the company's success in the market. Through long-term strategic relationships with suppliers, the company has simplified its procurement process, which continually adds value to its operations. By adopting the ISO standards for quality control, the company has successfully regulated its procedures and established department responsibilities, including the responsibility of the procurement department. This has eased the business operations and strengthened the company's position as a preferred business partner. At the end, the paper offers the adequate suggestions and conclusions.

Key words: procurement, procurement processes, value chain