Upravljanje nabavnim kategorijama i odnosi s dobavljačima na primjeru tvrtke Bipa d.o.o.

Vujić, Marijana

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:124:705447

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

UPRAVLJANJE NABAVNIM KATEGORIJAMA I ODNOSIMA S DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU TVRTKE BIPA D.O.O.

Mentor:

dr. sc. Kursan Milaković Ivana

Student:

Marijana Vujić, 5150221

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD.....4

1.1. Definiranje predmeta i problema istraživanja.....4

1.2. Ciljevi rada.....4

1.3. Metode rada.....4

1.4. Struktura rada.....5

2. NABAVA I UPRAVLJANJE NABAVNIM KATEGORIJAMA.....6

2.1. Nabava.....6

2.1.1. Definiranje nabave.....6

2.1.2. Povijest nabave.....6

2.1.3. Nabava danas.....7

2.1.3.1. Trošak nabave.....9

2.1.3.2. Smanjenje troškova u nabavi.....9

2.2. Upravljanje nabavnim kategorijama.....10

2.2.1. Nabavne kategorije.....10

2.2.2. Planiranje nabavnih kategorija.....10

2.2.3. Upravljanje nabavnim kategorijama.....12

2.2.3.1.Upravljanje nabavnim kategorijama u maloprodaji.....13

3. ODNOSI S DOBAVLJAČIMA.....15

3.1. Dobavljač.....15

3.2. Upravljanje odnosima s dobavljačima.....15

3.2.1. Modeli odnosa s dobavljačima.....20

3.2.2. Prednosti upravljanja odnosima s dobavljačima.....21

4. ANALIZA UPRAVLJANJA NABAVNIM KATEGORIJAMA I ODNOSIMA S DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU TVRTKE BIPA D.O.O. **22**

4.1. Opći podaci **22**

4.2. Provođenje istraživanja.....**23**

4.3. Rezultati istraživanja.....**29**

4.4.Prijedlozi na praksu.....**31**

5. ZAKLJUČAK.....**33**

POPIS LITERATURE.....**35**

POPIS SLIKA……..……..……..

1. UVOD

1.1. Definiranje predmeta i problema istraživanja

Predmet istraživanja rada je upravljanje nabavnim kategorijama i odnosima s dobavljačima na primjeru tvrtke Bipa d.o.o. Budući su nabava i dobavljači osnova za obavljanje poslovanja u trgovinama BIPA d.o.o., problem istraživanja obuhvaća način upravljanja nabavom, nabavnim kategorijama i dobavljačima, te utjecaj navedenih aktivnosti na samo poslovanje. Analizirat će se upravljanje nabavnim kategorijama i odnosima s dobavljačima na primjeru dotične tvrtke.

1.2. Ciljevi rada

Glavni ciljevi rada su: (1) utvrditi značaj upravljanja nabavnim kategorijama, te (2) analizirati koliko je važno upravljanje odnosima s dobavljačima. Svi konkretni pokazatelji koji će biti obrađeni u teorijskom dijelu prikazat će se na primjeru odabrane tvrtke Bipa d.o.o., te doznati na koji način upravlja nabavnim kategorijama i dobavljačima. Na temelju stečenih spoznaja dat će se i smjernice daljnjeg djelovanja.

1.3. Metode rada

Prilikom izrade rada koristilo se različitim metodama, neke od njih su: metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, generalizacije i specijalizacije, deskripcije, te metodu intervjua koja će se koristiti u empirijskom dijelu rada.

Prema Lucijetić (2017.) metoda analize i sinteze predstavljaju metode znanstvenog istraživanja. Metoda analize je postupak rastavljanja složenih pojmova ili zaključaka na jednostavnije, manje dijelove, dok metoda sinteze ima obrnuti značaj gdje se spajanjem manjih dijelova dolazi do određenog pojma. Navedene metode će se koristiti u teorijskom dijelu rada.

Metoda indukcije smatra se metodom zaključivanja, pri čemu proces zaključivanja polazi od analize konkretnih činjenica koje vode do općih zaključaka. Uz indukciju u radu će se primijeniti i deduktivna metoda koja ima obrnuto značenje, odnosno polazi od općih stavova kako bi se došlo do posebnih (Žugaj, 1979.). Ove metode će služiti u teorijskom dijelu rada u kojem će se definirati nabava, proces nabave, kategorizacija, dobavljači, te u empirijskom dijelu kod samog zaključka.

Prema Kurnik (2000.), metoda generalizacije predstavlja razmatranje od posebnih prema općenitijim pojmovima, dok metoda specijalizacije obuhvaća razmatranje pojmova od općenitih prema posebnim. U radu će se koristiti obje metode, te će se uglavnom provoditi tijekom cijelog rada s naglaskom na teoretski dio, te na kraju kod zaključka.

Metoda deskripcije predstavlja metodu koja se bavi jednostavnim opisivanjem činjenica, procesa ili predmeta, te dobiva sve više na vrijednosti ukoliko su ti opisi poduprti obrazloženjem o nekim važnijim događajima i činjenicama (Žugaj, 1979.). Ova metoda će se koristiti većinom u teorijskom dijelu rada.

Posljednja metoda korištena u empirijskom radu je metoda intervjua. Vujević (1983.) prema Staničić (2007.), razlikuje četiri vrste intervjua: 1) Slobodni intervju 2) Standardizirani intervju 3) Individualni intervju 4) Grupni intervju. U ovom radu korišten je individualni intervju s isplaniranim ciljem i pitanjima.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet cjelina.

Prva cjelina predstavlja uvod u rad, definiranje predmeta i problema istraživanja, ciljeve i metode rada u kojima se točno predočava gdje se koja metoda koristila. Druga cjelina obrađuje pojam nabave i njene važne dijelove. Ova cjelina obuhvaća i upravljanje nabavnim kategorijama u kojoj se pojmovno razlučuje pojam kategorija i njezin značaj u poslovanju, razrađuje se od samog planiranja do upravljanja nabavnim kategorijama. Treća cjelina rada odnosi se na dobavljače; definira se dobavljač, uloga i upravljanje dobavljačima. Četvrta cjelina predstavlja empirijski dio rada gdje je odrađen dubinski intervju s odabranom tvrtkom, te se slijedom toga analiziraju dobiveni rezultati i prijedlozi na praksu. Na kraju samog rada slijedi zaključak, popis slika, korištena literatura te sažeci na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. NABAVA I UPRAVLJANJE NABAVNIM KATEGORIJAMA

2.1. Nabava

2.1.1. Definiranje nabave

Nabava se može definirati na razne načine, no suglasnost istraživača i stručnjaka se pronalazi u definiranju nabave kao važne funkcije u poduzeću, koja pomaže poduzeću da uvijek ima raspoloživih resursa za daljnje poslovanje i ispunjavanje svoga cilja. U nastavku slijedi nekoliko subjektivnih gledišta na temu nabave.

Prema Miočeviću (2017a), nabava predstavlja proces kupnje materijalnih resursa u svrhu uspješnog obavljanja poslovanja. Prema Knežević (2015.) nabava "je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.". Prema Ferišaku (2006.) nabava predstavlja vrlo važnu i složenu funkciju poduzeća i njegovih poslovnih sustava. Odnosi se na aktivnosti opskrbe resursima potrebnih za funkcioniranje poduzeća. Autor nabavu promatra u sljedećem kontekstu:

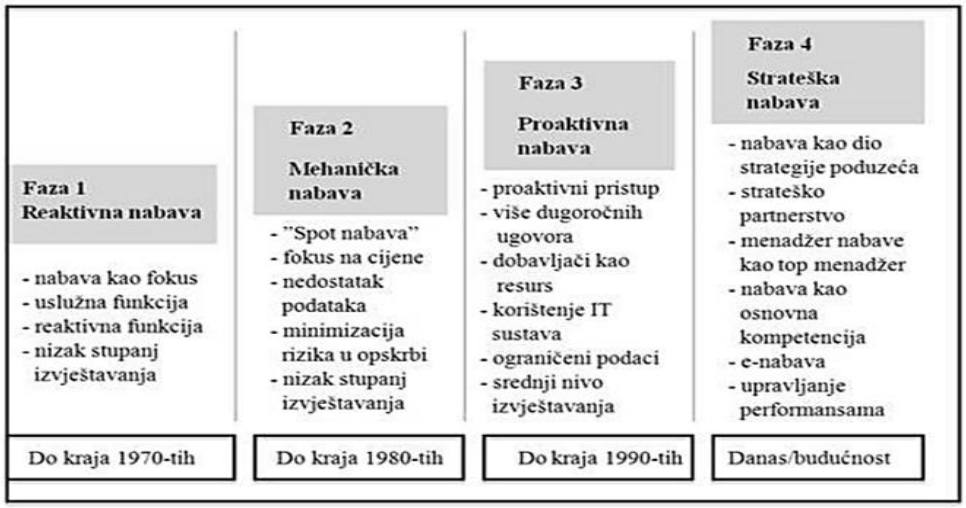
- Nabava u užem smislu je obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave.
- Nabava u širem smislu predstavlja bavljenje strategijskim zadacima (istraživanje nabave) koji utječu na same učinke i dobit poslovnog sustava u vezi s nabavljanjem.
- Nabava s aspekta ciljeva je nabavljanje materijala ili usluga određene kvalitete iz odgovarajućih izvora te njihova točna dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu. Ciljevi uglavnom definiraju stanja koja se žele postići. Ako su ti ciljevi poznati mogu se vrlo lako ostvariti sve poslovne aktivnosti.

2.1.2. Povijest nabave

Prema Krpan et al. (2015.) povijesno gledajući nabava je uključivala pasivne i operativne poslovne funkcije obuhvaćajući samo reakcije na potrebe i zahtjeve koji su dolazili temeljem planova ili potreba iz nekih drugih funkcija. Dobler i Burt (1996.) prema Škrobot (2015.) predstavljaju model razvoja nabave koji se sastoji od 4 nabavne faze (Slika 1.):

1. Reaktivna nabava
2. Mehanička nabava

3. Proaktivna nabava
4. Strateška nabava



Slika 1. Model razvoja nabave prema Dobleru i Burtu
Izvor: Škrobot, P. (2015.): Organizacija nabave, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb 2015.

Slika 1. prikazuje putanju nabave od Faze 1 (1970.) prema Fazi 4, koja predstavlja sadašnjost i budućnost. U svakom stupcu predočena je važnost nabave, načini korištenja, nedostaci i ostali bitni podaci. Od prve da zadnje faze uviđaju se mnogobrojne promjene, pa se tako u Fazi 3 može uvidjeti i prvo korištenje informacijsko-tehnološkog (IT) sustava. IT sustav je korišten u nabavi dugi niz godina, posebno za automatizaciju rutinskih poslova (primjerice kako bi se omogućilo jednostavno funkcioniranje proizvodnih procesa). Inovativne IT aplikacije, na temelju Interneta i World Wide-Web tehnologije, posljednjih godina mogu uvelike podržati zahtjevne zadatke nabave što mijenja uvjete koje su u prošlosti često određivale organizacijske strukture i funkcija nabave. Danas su dostupni i razni oblici e-nabave, specijalistička uloga menadžera nabave, strateška partnerstva, upravljanje performansama, te općenito promatranje nabave kao strateške funkcije.

2.1.3. Nabava danas

Temeljem proučene litrature može se reći kako danas nabava ima puno veću funkciju jer se istom nastoje smanjiti troškovi i povećati profit. Dobro upravljanje aktivnostima nabave osigurava pozitivno financijsko stanje cijele tvrtke. Nabava danas sve više postaje strateška funkcija koja odluke temelji na filozofiji stvaranja vrijednosti i smanjenju ukupnih troškova u lancu opskrbe.

Prema Miočević (2017a) opskrba predstavlja aktivnosti koje su potrebne da određeni proizvod/usluga prijeđe put od dobavljača do kupca. Upravljanje opskrbnim lancem (SCM[1]) je proces koji predstavlja niz aktivnosti nužnih kako bi proizvod došao od dobavljača do krajnjeg korisnika, a uz strateško planiranje, kontrolu i koordinaciju.

Porter (Slika 2.) ističe ulogu nabave u lancu vrijednosti kojeg definira kao ukupnu vrijednost poduzeća, odnosno skup odvojenih, ali i povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce. Lanac vrijednosti tako dijeli u dvije skupine: primarne i potporne. Primarne aktivnosti smatraju se onima koje imaju izravan utjecaj na samo stvaranje vrijednosti za kupca, dok su potporne aktivnosti definirane kao podrška primarnim aktivnostima (Van Weele, 2014.).



Slika 2. Porterov lanac vrijednosti
Izvor: Nastavni materijali kolegija "Projektna nabava", Ekonomski fakultet Split 2016/2017

Miočević (2017a) i Van Weele (2014.) ukazuju na jasnu i vidljivu podjelu aktivnosti prema Porteru. Naime, može se uočiti (Slika 2.) da primarne aktivnosti nabave obuhvaćaju: ulaznu logistiku, operacijske/proizvodne aktivnosti, izlaznu logistiku, marketing i prodaju, te poslije prodajne usluge, dok potporne aktivnosti obuhvaćaju tehnološki razvoj, upravljanje ljudskim resursima, infrastrukturu i fizičke resurse organizacije i nabavu koja i sama može biti subjekt opskrbe navedenih potpornih aktivnosti. Kako bi se efikasno upravljalo lancem vrijednosti pred dobavljača se stavlja zadatak koji mora zadovoljiti kupce poboljšanjem vrijednosti proizvoda ili usluga u samom lancu što vuče za sobom smanjenje ukupnih troškova proizvoda i dovodi do dugoročne zarade. Iznimno je bitno držati se strategija koje su važne za daljnji razvoj poduzeća te gledati na efekt dugoročnosti i kvalitetno upravljanje procesima i aktivnostima u poduzeću. Može se zaključiti da ostvarenje jake konkurentnosti na tržištu i osiguranje uspješnosti poduzeća uvelike ovisi i o troškovima koji su važni pri upravljanju nabavom u opskrbnom lancu.

[1] Supplier Relationship Management

2.1.3.1. Trošak nabave

Sukladno Hrvatskom standardu financijskoga izvještavanja, HSFI, (2013). "Trošak nabave je iznos novca ili novčanih ekvivalenata koji se plaća ili fer vrijednost ostalih naknada koje se daju za stjecanje neke imovine u vrijeme njezina stjecanja ili izgradnje, ili, ako je primjenljivo, iznos koji se može pripisati toj imovini kod početnog priznavanja u skladu sa zahtjevima drugih HSFI."

Business Dictionary (2017.) opisuje trošak nabave kao pribavljanje ili kupnju dobara i usluga. Postupak uključuje pripremu i obradu zahtjeva, završni prijem i odobrenje plaćanja. To često podrazumijeva sljedeće: 1. planiranje nabave, 2. određivanje standarda, 3. razvoj specifikacija, 4. istraživanje i odabir dobavljača, 5. analizu vrijednosti, 6. financiranje, 7. pregovaranje o cijenama, 8. izvršavanje kupnje, 9. ugovor o nabavi robe, 10. kontrolu zaliha i trgovine, 11. raspolaganje i druge srodne funkcije. Proces nabave je često dio strategije tvrtke, jer sposobnost kupnje određenih materijala određuje izvršavanje radnih operacija.

Prema Zgombiću (2017.), trošak uglavnom predstavlja iskorištavanje resursa, odnosno resursi tvrtke se smanjuju kako bi se dobilo nešto drugo. Autpor troškove dijeli na troškove proizvoda (proizvodi koje poduzeće prodaje) i troškove razdoblja (nastaju pribavljanjem dobara i usluga koje poduzeće koristi u poslovanju). Može se zaključiti kako su troškovi naravno prisutni u svakom poslovanju, nemoguće ih je izbjeći, no važno je znati upraviti istima, kontrolirati ih i smanjivati.

2.1.3.2. Smanjenje troškova u nabavi

Prema Miočeviću (2017a) smanjivanje troškova ovisi o mnogobrojnim kriterijima, a svaki kriterij treba odrediti individualno za svaku tvrtku i njezino poslovanje. Tvrtke se uglavnom osvrću na princip uštede koji se naziva "kocka potrošnje". Cilj kocke je raspodjela budžeta nabave na tri kategorije: kategorija proizvoda i usluga, dobavljači, te odjeli u poduzeću. S obzirom na podjelu kocke, tvrtka se bazira na nekoliko segmenata koji osiguravaju smanjenje troškova: kastomizirana ponuda proizvoda koja odgovara željama i potrebama kupaca ili standardizirana ponuda, modularna nabava ili nabava po pojedinačnim komponentama, broj dobavljača, vrsta i specifičnosti ugovora, tržišna cijena, diferencijal troška i cijene te stupanj profesionalizacije nabavnih aktivnosti o čemu ovisi važnost učinka smanjenja troškova za poduzeće.

2.2. Upravljanje nabavnim kategorijama

2.2.1. Nabavne kategorije

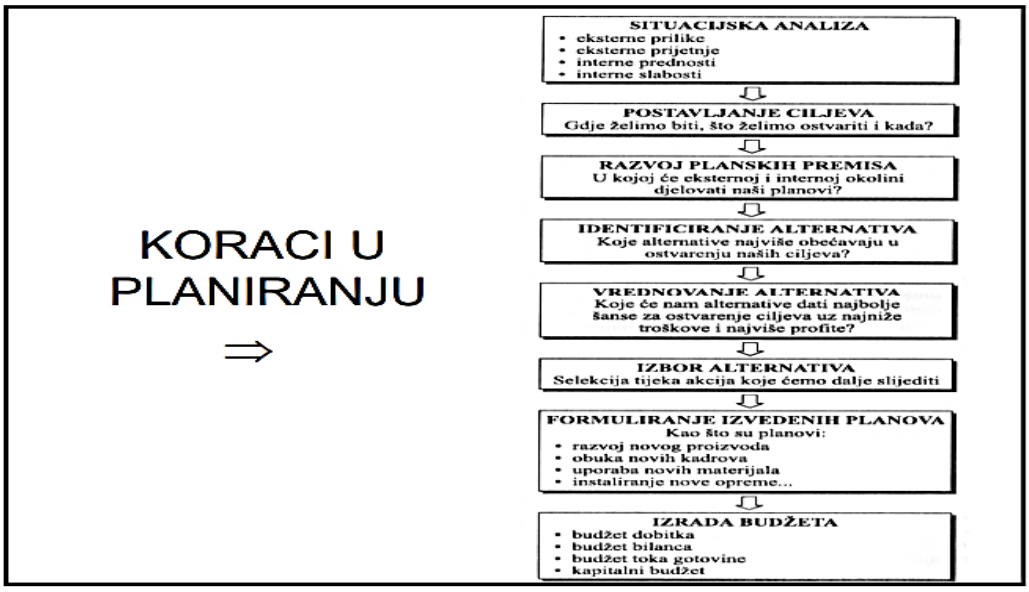
Prema Miočević (2017a) kategorija predstavlja određenu skupinu proizvoda ili usluga koju kupci nabavljaju na tržištu, a sastavni je dio ponude poduzeća. Proizvodi i usluge se mogu tako podijeliti u sljedeće kategorije:

- Sirovine – osnova za proces proizvodnje, dio koji je prošao minimalnu promjenu
- Dodatni materijali – ne ugrađuje se u krajnji proizvod
- Polu-proizvodi – već prerađeni proizvodi koji će se i dalje prerađivati
- Komponente – uključene u sami sustav, ali ne prolaze fizičke promjene
- Gotovi proizvod – kupljeni za daljinu prodaju
- Investicijska i kapitalna dobra/oprema – ne koriste se odmah već tijekom određenog vremenskog razdoblja
- Operativni materijal i materijal za održavanje i popravak – obvezni za svakodnevne aktivnosti organizacije
- Usluge – nematerijalne, izvršava ih treća strana na osnovi ugovora

Različiti su načini kategorizacije u tvrtkama. Neki jednostavniji primjeri kategorizacije su prema svojstvima, učincima ili nekim drugim segmentima. Ako se u tvrtki nastoje izgraditi kategorije potrebno je udružiti cijeli tim kako bi se olakšao posao i na samom početku oformile odgovarajuće kategorije. Tako na kategorizaciju treba gledati dugoročno, te se ne bi smjela često mijenjati (Deltabild, 2017.). Istraživanjem relevantne literature, dolazi se do zaključka kako se značenje riječi "kategorija" i "kategorizacija" zapravo svodi na grupiranje, bilo proizvoda ili usluga po određenim segmentima ili karakteristikama. Danas kategorizacija predstavlja važnu aktivnost u svim tvrtkama kako bi i proces narudžbe bio što jednostavniji. Većina odjeljaka u poduzeću ima neku određenu strategiju koju slijede, pa tako i planiranje opskrbe za svaku pojedinu kategoriju proizvoda ili usluge predstavlja stratešku odluku.

2.2.2. Planiranje nabavnih kategorija

Planiranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti za svakog menadžera pri čemu se isti u planiranju susreću s ciljevima i funkcijama koje poduzeće treba ispuniti. Od određivanja pravca djelovanja, strategije, ciljeva pa sve do samog menadžerskog odlučivanja, za planiranje se može reći kako je ono metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće trenutačno nalazi i gdje se želi nalaziti u budućnosti (Buble, 2006.).



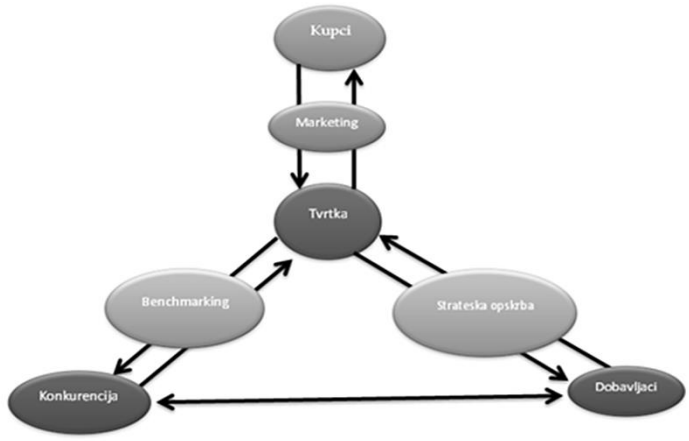
Slika 3: Koraci u planiranju
Izvor: Čičin-Šain, D. (2016): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Zadru, Zadar 2016.

Čičin-Šain (2016.) predstavlja nekoliko koraka u planiranju (Slika 3.). Prvi korak u planiranju predstavlja SWOT analiza (strenghts – weaknesses – opportunities – threats) koja predočava prilike i prijetnje u internom i eksternom okruženju i iz nje se uviđaju mogućnosti za uspješno poslovanja poduzeća. Sljedeći korak su ciljevi, koji se u planiranju postavljaju prvenstveno za cjelokupno poduzeće, a zatim i za svaku poslovnu jedinicu unutar poduzeća. Treći korak odnosi se na sagledavanje prvih dviju stavki, utvrđuju se pretpostavke planiranja (prethodni planovi, politika poduzeća, postizanje dogovora itd..) koje moraju biti što jasnije onom tko planira kako bi se ostale aktivnosti što bolje provele. U četvrtom koraku ispituju se alternativni pravci djelovanja, kod kojih treba dobro preispitati prioritete, ne bi li se smanjio njihov broj i utvrdial relevantnost. Peti korak uključuje ocjenu alternative obzirom na negativne utjecaje kao što su neizvjesnost, nedostatak kapitala i slično. Nadalje, šesti korak je veoma bitan jer se ovdje javlja stvarna točka odlučivanja koja određuje usvajanje plana. Nakon što se plan usvoji, slijedi formiranje izvedbenih planova potrebnih za izvršenje temeljnog plana poduzeća. Završni korak predstavlja kvantifikaciju u obliku proračuna koji obuhvaća ukupni iznos dohotka i troškova koji završava s profitom, te proračun glavnih stavki bilance (gotovina, kapitalni izdaci). Svaki dio može imati vlastiti proračun koji se veže na glavni proračun poduzeća. Može se uočiti da je planiranje jako iscrpan i zahtjevan proces. Kako se planira upravljanje aktivnosti za cijelo poduzeće tako se planira i upravljanje grupama, odnosno kategorijama.

Prema Andrewsu (2013.), planiranje kategorija u nabavi treba biti usklađeno s poslovanjem, ciljevima i ključnim korisnicima. Planovi kategorija su povezani sa strategijama i ugovorima o nabavi. Svrha procesa planiranja kategorija je razvoj planova kategorija koji su u skladu s poslovnim ciljevima, strateškim pristupom za maksimiziranje vrijednosti, smanjenjem rizika i učinkovitim upravljanjem opskrbom, a što se osigurava podjelom poslovnih aktivnosti u tri skupine: (1) Dijagnostika kategorije, (2) Razvoj plana kategorije, (3) Upravljanje kategorijama. Dijagnostika kategorije se može opisati kao analiza trenutne situacije i tržišta, odnosno istraživanje za razvoj profila kategorije. Razvoj plana kategorije predstavlja zainteresiranost korisnika za zajednički angažman i razvoj kategorije te strategije i ciljeva. Upravljanje kategorijama odnosi se na izvršenje izvora, ciljeva i upravljanje ugovorima o usklađivanju s planovima kategorije.

2.2.3. Upravljanje nabavnim kategorijama

Upravljanje nabavnim kategorijama može se definirati kao strateški pristup koji organizira resurse za nabavu kako bi se usredotočio na određena područja potrošnje. Navedeno omogućuje menadžerima kategorije provedbu dubinske analize tržišta (CIPS, 2017.). Prema Sourcing Innovation (2013.) upravljanje kategorijama je proces nabave za kategorije koje su oblikovane kao poslovne jedinice. Radi se o pristupu upravljanja opskrbom, gdje se raspon proizvoda i usluga nabave organizacije razvrstava u diskretne skupine sličnih ili srodnih proizvoda i usluga. Ideja je da se sustavni, disciplinirani pristup primjenjuje na kategoriju koja se tretira kao poslovna jedinica tako da je strateško upravljanje kategorijama zapravo upravljanje kategorijama u strateškom kontekstu. Za upravljanje nabavnim kategorijama Miočević (2017a) navodi značaj "strateškog trokuta" (Slika 4.) koji prikazuje jednostavan proces povezanosti između bitnih faktora u nabavi.



Slika 4: "Strateški trokut"
Izvor: Nastavni materijali kolegija Projektna nabava, Ekonomski fakultet Split 2016/2017.

U “strateškom trokutu” (Slika 4.) se u pravilu gledaju zadnja tri korisnika: kupci, dobavljači i konkurenti. Odluke koje su vezane za strateški trokut odnose se upravo na ta tri segmenta. Kod kupca je bitna usklađenost između ponude i potreba, dok je kod dobavljača važno istražiti koje su ključne kompetencije/resursi/sposobnosti tvrtke uključujući outsourcing u svim područjima gdje tvrtka nije efikasna ili učinkovita. Što se tiče konkurenata od iznimne je važnosti postizanje održive konkurentske prednosti, te aktivnosti benchmarkinga.

Povezanost sa strateškim trokutom predstavlja se u načinu definiranja sadržaja plana za opskrbu koji uključuje dva ključna aspekta:

- Ključni aspekt strategije opskrbe za nabavne kategorije: tvrtka postavlja pitanja, je li potreban jedan ili više izvora opskrbe, globalna ili lokalna opskrba, partnerski ili konkurentski odnos.

- Ključni aspekti ugovorne strategije: postavlja se pitanje je li optimalnije provoditi prema dugoročnom ugovoru ili prema nabavi “na licu mjesta po već aktualnim cijenama, te pitanje hoće li se postići dogovor o cijeni ili dogovor o performansama koje se očekuju od dobavljača (Miočević, 2017a).

2.2.3.1. Upravljanje nabavnim kategorijama u maloprodaji

Prema Marošu i Piriću (2017.) maloprodajno tržište predstavlja dinamično područje s velikim oscilacijama u potrebama i ponašanju kupaca i dobavljača, konkurentnosti, kompleksnosti poslovanja, troškovima i slično. Prvo što se treba napraviti kod upravljanja nabavnim kategorijama u maloprodajnom tržišnu je odrediti posebne ciljeve koji moraju biti u skladu sa strateškim ciljevima tvrtke i formulirati strategije za sve kategorije (volumen, vrijednost, dobit…).

Prema Salmonu (2017.) upravljanje kategorijama treba novi sustav, odnosno novo rješenje koje će rezultirati poboljšanim poslovanjem i jednostavnijim upravljanjem. Trgovci trebaju napredniji način stvaranja diferenciranih korisničkih iskustava, izgradnju čvrste strategije kategorija, novi dizajn atraktivnih asortimana, planiranje produktivnih planograma, učinkovite cijene i promicanje na tržištu. Napredak zahtijeva više truda i ulaganja pa tako i u upravljanje kategorijama koje se uvelike razlikuje od tradicionalnog načina. Danas upravljanje kategorijama podrazumijeva raspon od početnog razvoja strategije i uloge kategorije, do dovršenoga resetiranja polica trgovine i online asortimana. U svrhu rješavanja

ovog tradicionalnog zastarjelog pristupa i praćenja trendova, autor predlaže rješavanje sedam ključnih elemenata:

1. Stvarno središte kupca - Osvrće se na to da svatko u cijeloj organizaciji, uključujući sve koji su uključeni u proces upravljanja kategorijama, mora imati laserski fokus na potrošača.
2. Prava integracija - Za integraciju se može reći da je ključna; integrirani sustavi pružaju najveće prednosti. Softverske platforme su u proteklih 10 godina ostvarile znatne rezultate kako bi proširile funkcionalnu potrebu za rasporedom praznina između planiranja, izvršenja i funkcionalnih područja.
3. Jake kategorijske strategije - Mnogim kategorijskim strategijama nedostaju neophodni uvidi u potrošače i u konačnici nisu povezane unatrag s procesom upravljanja kategorijama na učinkovit način. Razvijanje snažne kategorijske strategije podrazumijeva dobro oblikovan proces u kojem široka paleta unešenih podataka daje jedinstvene uvide u niz prilika definirajući time potrebne inicijative i potencijalne prednosti.
4. Precizni podaci - Trgovci su preplavljeni sve većom količinom podataka i informacija, ali mnogi nisu pozicionirani da bi ih mogli koristiti u najvećoj mjeri. Točnost podataka naravno igra najvažniju ulogu pri korištenju analitike za donošenje poslovnih odluka i poboljšanje iskustva korisnika.
5. Aktivni uvidi - Timovi za upravljanje kategorijama troše 80% vremena na prikupljanje i organiziranje podataka, dok se 20% vremena koristi za razvoj djelotvornih uvida. Osim toga, uvidi su često usmjereni na dobavljače, jer pružaju velik dio podataka na račun korisnika i lojalnosti kupca.
6. Lokalizacija i personalizacija - Fokusiranje na lokalizaciju i personalizaciju potiče i druge promjene u planiranju asortimana.
7. Jasan putokaz - Organizacije koje su u stanju uspješno preobraziti svoje procese upravljanja kategorijama započet će s jasnom vizijom i višegodišnjim planom djelovanja. Novi pristup upravljanju kategorijama zahtijeva nove alate, nove procese i organizacijske promjene.

3. ODNOSI S DOBAVLJAČIMA

3.1. Dobavljač

Prema Adelsbergeru (2016.) dobavljač se smatra organizacijom ili pak osobom koja isporučuje proizvod ili uslugu. Ističe se kako dobavljač može biti unutar i van poduzeća te da se za dobavljača koristi i pojam "ugovaratelj" ako je situacija uređena ugovorom.

Prema Miočević (2017b) uspješnost poslovanja na tržištu ne ogleda se samo u pozitivnom odnosu s kupcima, već se taj proces uvelike odnosi i na odnose s dobavljačima. Danas odnos s dobavljačem postaje partnerski, ako se posluje sa strateškim dobavljačem, jer je isti uključen od početka u cijelo poslovanje, točnije proces nabave. Za odabir dobavljača su važni kriteriji kako kvalitete i cijene tako i motivacije, točnosti i pouzdanosti. Ellram i Hendrick (1993.) prema Miočević (2017a) partnera definiraju kao tvrtku s kojom se stječe dugoročan odnos uključujući predanost tijekom dužeg vremenskog razdoblja, kao i međusobno dijeljenje informacija, razmjenu rizika i nagrada koji proizlaze iz tog odnosa.

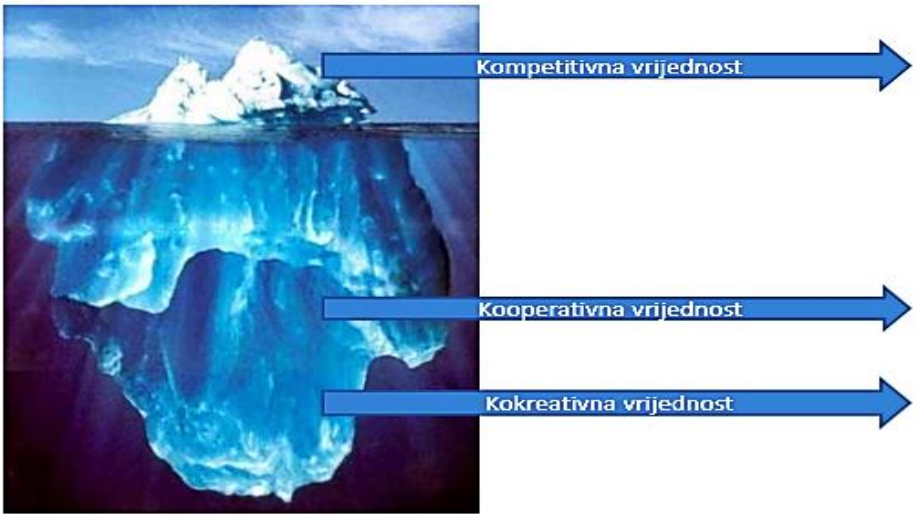
Na temelju relevantne literature može se reći kako se danas sve više posluje s dobavljačima kao partnerima jer takav odnos pruža sigurnost i omogućuje kvalitetnije poslovanje na obostranu korist.

3.2. Upravljanje odnosima s dobavljačima

Prema Miočević (2017b) upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja veoma važan organizacijski proces. Kako bi poslovanje bilo uspješnije potrebno je imati kvalitetan odnos s dobavljačima. Ističe se kako je moguće dobavljače podijeliti u dvije skupine: strateški važne i manje važne dobavljače. Također je naglasak i na uspostavi kvalitetnog i dugoročnog odnosa sa strateški bitnim dobavljačima.

Rougers (2009.) prema Knežević (2013.) u fokus stavlja teoriju upravljanja odnosima s dobavljačima pri čemu taj proces dijeli na tri dijela, uspoređujući ga sa santom leda (Slika 5.) Jedan dio je vidljiv dok se druga dva nalaze ispod vode i nisu jasno predočena; vidljivi dio predstavlja očiti odnos s dobavljačem (kompetitivni dio), dok druga dva nevidljiva dijela predstavljaju dvije razine vrijednosti (kooperativna i korektivna vrijednost). Ove podjele služe kada se žele razmotriti dodana vrijednost i veća dobit. Kooperativna vrijednost predstavlja eliminiranje suvišnih aktivnosti u logističkom procesu, a koristi se elementima poznatim kao: učinkovitost skladištenja i razina zaliha u lancu, kvaliteta proizvoda i procesa,

razina jamstva i slično. Korektivna vrijednost predstavlja važan čimbenik u odnosima s dobavljačima, jer se upravo njome postiže zajedničko stvaranje s dobavljačem. Korektivna vrijednost predstavlja zajedničko stvaranje proizvoda i procesa, razmjenu iskustava, zajedničke inovacije i slično.



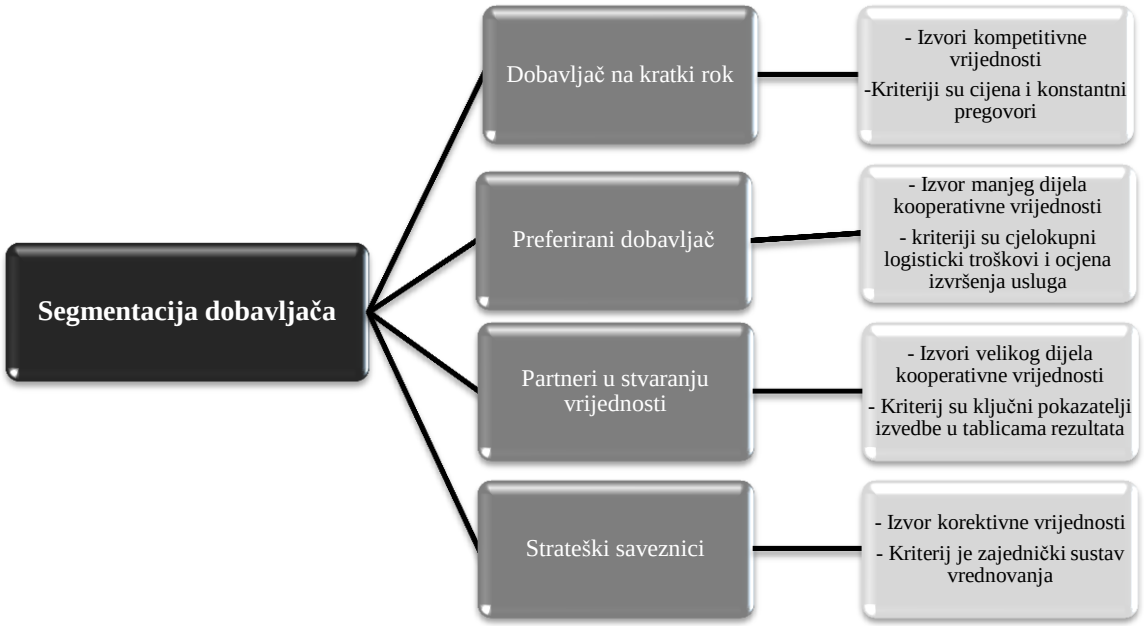
Slika 5: Rougersova podjela upravljanja odnosa s dobavljačima "Santa leda"
Izvor: Grgec i Hajster (2015.): Ocjenjivanje dobavljača, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb 2015.

Webb (2017.) opisuje upravljanje odnosima s dobavljačima (engl. Supplier Relationship Management, SRM) kao proces kojim tvrtka određuje važne kategorije i stvara strategije za inteligentno poslovanje. Koraci u SRM-u obuhvaćaju: (1) Segmentaciju dobavljača, (2) Razvoj strategije u odnosima s dobavljačima i (3) Izvršenje strategije dobavljača. U nastavku slijedi detaljnije objašnjenje prve dvije faze dok, treća faza, izvršenje strategije ostaje na samom menadžeru koji, ako odradi kvalitetno postupak u prve dvije faze, treću fazu samo sustavno kontrolira.

1. Segmentacija dobavljača

Prema Puška (2015.) prvi korak u lancu opskrbljivanja je segmentacija dobavljača. Razlika u odabiru dobavljača ovisi od kompanije do kompanije, ovisno o tome čime se tvrtka bavi i na koji način će odabrati idealnog dobavljača. Svaka tvrtka ima vlastite kriterije i po tim kriterijima eliminira nebitne dobavljače. Grgec i Hajster (2015.) dolaze do zaključka kako je potrebno ocjenjivanje dobavljača u samoj segmentaciji, i to prije ugovaranja posla, tijekom izvršavanja funkcija, te na kraju obavljenog posla. Smatraju da ocjenjivanje uvelike pomaže poduzeću pri izbjegavanju troškova, lakšem odabiru strateškog dobavljača, vrsti nabavnog

posla, djelatnosti sudionika posla te specifičnim tržišnim uvjetima. Segmentacija dobavljača prema njihovom viđenju dijeli se na četiri kategorije. Prva kategorija predstavlja dobavljača na kratki rok, druga preferiranog dobavljača, treća kategorija predstavlja partnere u stvaranju vrijednosti i četvrta, strateškog dobavljača.



Slika 6: Segmentacija dobavljača
Izvor: Grgec i Hajster (2015.): Ocjenjivanje dobavljača, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb 2015.

Ocjenjivanje dobavljača prema Knežević (2012.) predstavlja izrazito složen proces koji nema određenu šablonu postupanja, već treba uključiti i subjektivnu komponentu. Harris (2011.) prema Grgec i Hajster (2015.) ističe deset kriterija u ocjenjivanju dobavljača; 1.) opći stav o suradnji, 2.) razina kvalitete, 3.) raspoloživi kapaciteti, 4.) ključne kompetencije, 5.) dostava na vrijeme, 6.) uvjeti plaćanja, 7.) kreditni rejting, 8.) mogućnost velikih isporuka, 9.) fleksibilnost pakiranja i 10.) cjeloviti trošak nabave. Dodatno, Lyssons i Gillingham (2003.) prema Grgec i Hajster (2015.) ističu slijedeće kriterije: 1.) Kompetencije, 2.) Kapacitet, 3.) Predanost , 4.) Implementirani kontrolni sustav, 5.) Novčana sredstva i financijska stabilnost, 6.) Trošak, 7.) Konzistentnost, 8.) Kultura, 9.) Etičnost i odnos prema okolišu, 10.) Stil i način komunikacije. Konačno. Rogers (2009.) prema Grgec i Hajster (2015.) ističe pristup ocjenjivanju poznat kao SOCCER: 1.) S- strateško usmjerenje, 2.) O- operativna sposobnost, 3.) C- pristup kupcima, 4.) C- troškovna struktura, 5.) E- ekonomska učinkovitost 6.) R- istraživanje i razvoj.

2.) Razvoj strategije u odnosima s dobavljačima

Zrilić (2012.) se slaže s principom da upravljanje dobavljačima predstavlja odabir pravodobne strategije koja je u skladu sa strategijom poduzeća. Smatra da će se puno bolje odraziti na poslovanje ukoliko se odabere strategija vezana za nabavu ili dobavljače nego li najupotrebljavanija strategija smanjenja troškova, zato što u optimizaciji dobavljača postoji mogućnost da se sagledaju svi dobavljači, te ukoliko je potrebno poboljšaju performanse. Kraljić (1983.) prema Miočević (2017a) definira prvi sveobuhvatni portfeljni pristup za određivanje skupa diferencirane strategije kupnje. Opća ideja je smanjiti rizik opskrbe i iskoristiti svu snagu kupnje. Kraljić je među prvima zaključio kako je prijeko potrebno dobavljače razvrstati u određene skupine ne bi li se poboljšalo poslovanje, te kako s procesa upravljanja nabavom treba prijeći na proces upravljanja dobavljačima.

Gelderman i Van Weele (2002.) navode kako Kraljićeva matrica obuhvaća dvije dimenzije: računovodstvo rizika s jedne strane, i kupovnu snagu s druge strane. Može se reći da ta podjela uključuje i klasificikaciju proizvoda na temelju dimenzija utjecaja dobiti i rizika opskrbe ('niska' i 'visoka'). Rezultat je matrica od 2x2 i klasifikacija koja je podijeljena u četiri kategorije: usko grlo, ne kritično, poluge i strateške stavke (Slika 7.). Svaka od četiri kategorije zahtijeva poseban pristup.



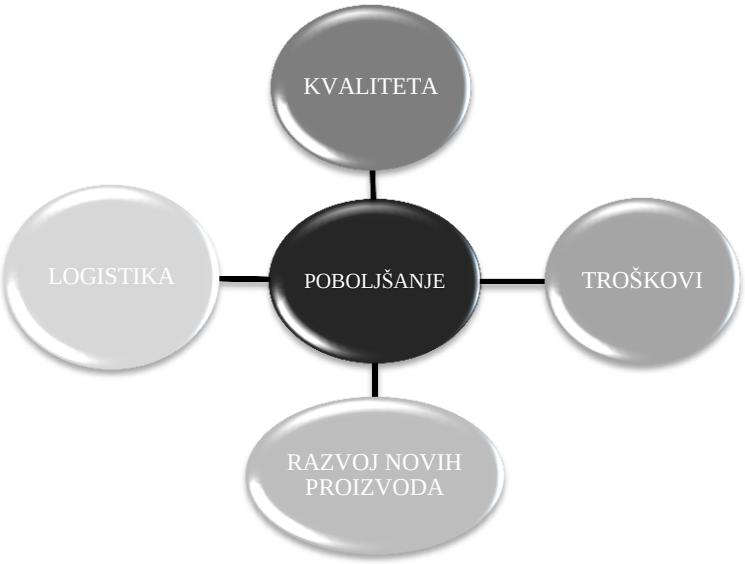
Slika 7: Potrfelj proizvoda koji se nabavljaju
Izvor: Miočević, D. (2016): Projektna nabava, Ekonomski fakultet Split 2016/2017

Kraljićev portfeljni model, uveden 1983. godine, i dalje je dominantan pristup u struci. Suprotno rastućoj uporabi Kraljićeve matrice, postoje problemi i neodgovorena pitanja u vezi s mjerenjima i strateškim odrednicama. Studije slučaja ističu koje su metode mjerenja

moguće i koje su strategije dobavljača izvedive, uključujući dodatna strateška kretanja roba unutar matrice. Rezultati istraživanja pokazuju da nema jednostavnog, standardiziranog načina za primjenu analize portfelja (Gelderman i Van Weele, 2003.). Strategije u odnosima s dobavljačima, prema Kraljićevoj matrici, su (Miočević, 2017a):

1. PARTNERSTVO – poslovanje na duge staze; dugoročna suradnja tvrtke i dobavljača. U partnerstvu je visok stupanj i rizika opskrbe i utjecaja nabave na sami rezultat; uglavnom se radi o strateškim proizvodima, a aktivnosti su pažljivi odabir i rangiranje dobavljača, analiza opskrbnog rizika i precizne prognoze o daljnjim potrebama. Cilj partnerstva (Slika 8.) je uvijek poboljšanje i to u:

- LOGISTICI – ova stavka daje pristup dobavljačima u pogledu internih podataka kao što su stanje na zalihama, raspored proizvodnje, itd., kako bi unaprijed mogli predvidjeti buduće zahtjeve
- KVALITETI – općenito u ugovoru s dobavljačem potrebno je navesti kvalitetu određenih proizvoda ili usluga kako se u daljnjem radu ne bi pojavio defekt
- TROŠKOVIMA – u ovom dijelu kupac treba razumjeti kako svoje tako i troškove dobavljača kako bi im pomogli u poboljšaju usluge
- RAZVOJU NOVIH PROIZVODA – uključivanjem dobavljača u početni razvoj proizvoda znači komercijalizaciju novog proizvoda i na taj način izbjegavanje troškova i problema



Slika 8: Ciljevi partnerstva
Izvor: Miočević, D. (2016): Projektna nabava, Ekonomski fakultet Split 2016/2017

2. KONKURENTSKO LICITIRANJE – dobitak odlične ponude. Može se primijetiti kako je rizik opskrbe nizak dok je utjecaj nabave na poslovni rezultat visok. Aktivnosti u ovom dijelu su budžetiranje s ciljem, traženje alternativnoga dobavljača i optimizacija nabavnih količina. Koristi se za proizvode s polugom (ključne sirovine).
3. OSIGURANJE OPSKRBE – smanjenje rizika osiguranjem kratkoročne i dugoročne opskrbe. Različiti utjecaji, visok rizik i nizak utjecaj nabave na poslovni rezultat,; idealno uglavnom za proizvode "uska grla". Aktivnosti su ovdje prognoziranje budućih potreba, analiza rizika, osiguranje zaliha (zaštitne mjere), istraživanje tržišta za alternativnoga dobavljača ili proizvod, rangiranje dobavljača.
4. UPRAVLJANJE NABAVNIM KATEGORIJAMA I E-NABAVA - smanjenje broja dobavljača i poboljšanje operativne efikasnosti. Razlika u odnosu na ostale je u tome što se u ovom dijelu ugovara prema određenoj nabavnoj grupi ili kategoriji, standardizira se nabavni asortiman, obavlja se aktivnost delegiranja naručivanja internim korisnicima što uključuje i druge odjele, te oblikovanje učinkovitih procedura za naručivanje.

3.2.1. Modeli odnosa s dobavljačima

Laslavić (2014.) ukazuje na 9 faza (modela) u upravljanju odnosima s dobavljačima kako bi kupac i dobavljač mogli znati gdje se nalaze i kako planirati daljnje korake. Tu postoji:

1. Model integracije – ulaganja s obiju strana; omogućuje rast kako prihoda tako i dobiti; da bi se ovaj model isplatio bitno je sudjelovanje obiju strana. Tvrtke u ovom modelu ne bi smjele imati puno strateških dobavljača, zato što ovakvim načinom dobavljač tvrtki daje jedinstveni preferencijalni položaj i uskraćuje svoje mogućnosti daljnjeg razvoja.
2. Utjecajni model – dobavljači koji se pronalaze u ovakvoj vrsti modela spadaju u onu kategoriju dobavljača koja sebe smatra najkvalitetnijima na tržištu. S njima se teško stupa u poslovan odnos, ali zato stvaraju skoro pa idealne proizvode i usluge. Imaju mogućnost i za stvaranje inovacija.
3. Investicijski model – predstavlja inovaciju i inovativne dobavljače u koje treba uložiti mnogobrojne resurse kako bi postigli ono što se od njih traži. Pozitivna strana su inovativne ideje, a negativna što se gube u osnovnim stavkama, isporuci ili kvaliteti.
4. Model kultiviranja – model koji se često miješa s partnerstvom jer dobavljač i kupac imaju poslovan odnos, no to ne predstavlja nužno partnerstvo. Tvrtka kupac dobiva

željene proizvode i usluge, ali mora omogućiti dobavljaču sve kako bi on i dalje provodio potrebnu kvalitetu.

5. Model podupirućih dobavljača – u ovom modelu se govori o dobavljačima koji su spremni na promjene koje se događaju na tržištu, njihova usluga nije na vrhuncu, nego se vodi nekim prosjekom. Oni ne zahtijevaju brojna ulaganja ili investicije. Jedino što je bitno kod ovakve vrste dobavljača jest odrediti pravu ravnotežu između uloga i dobiti tvrtke u dobavljače.
6. Model poboljšanja odnosa – najzastupljeniji model koji na prvo mjesto stavlja kvalitetu komunikacije koja treba jasno predočiti što je dobro, što nije, kako bi se ispravile potencijalne pogreške u poslovanju. Iako je kvaliteta njihove usluge i proizvoda zadovoljavajuća, nedovoljnom komunikacijom u ovom slučaju dobavljači rade pogreške zbog kojih tvrtka može doći u situaciju da traži nove dobavljače.
7. Model ublažavanja posljedica – ovakva vrsta modela dovodi do raskida poslovnog odnosa s dobavljačem zbog višebrojnih i konstantnih pogrešaka. Rastajanje se mora odraditi planirano, s predviđanjem, kako taj postupak ne bi doveo tvrtku do katastrofe.
8. Model stvaranja idealnog izvora - idealni izvor se stvara na način da tvrtka izabire dobavljača koji ima veliki potencijal, a loše performanse. S tim kvalifikacijama nije spreman za velike korake, ali je spreman slijediti sve zahtjeve koje dobije i učinit će sve što je potrebno kako bi se daljnji poslovni odnos nastavio.
9. *Bailout* model intervencije - model koji se odnosi na kvalitetno i obostrano ulaganje; najčešće u neprilikama kada dobavljač napravi kobnu grešku koja zahtijeva brzu financijsku potporu. Potrebno mu je pružiti pomoć sve dok to bude potrebno i tako se gradi partnerski odnos. Ovakav model je veoma skup, a ponekad zahtijeva i intervenciju treće strane.

3.2.2. Prednosti upravljanja odnosima s dobavljačima

Cikač (2017.) predstavlja istraživanje o važnosti implementacije upravljanja odnosa s dobavljačima koju je provela poznata konzultantska kuća PriceWaterhouseCoopers (PWC) te kao tri najveća cilja navodi:

1. zajedničko financiranje aktivnosti povećava konkurentsku prednost (razvoj proizvoda, proizvodnih procesa, …) čime se ostvaruje pristup jedinstvenim znanjima, resursima, sposobnostima, talentu i idejama.

2. smanjenje troškova – iako je ovo cilj iz tradicionalnog poimanja nabave, osnovna razlika je u tome što su prednosti prepoznate i podijeljene zajedno sa partnerom,

3. sigurnija nabava – povećanjem lanaca nabave, i poradi oscilacija u potražnji i ponudi, dolazi do sve veće nesigurnosti, a sigurnost se dobiva partnerskim odnosom.

4. ANALIZA UPRAVLJANJA NABAVNIM KATEGORIJAMA I ODNOSIMA S DOBAVLJAČIMA NA PRIMJERU TVRTKE BIPA D.O.O.

4.1. Opći podaci

Prema podacima na službenim stranicama, tvrtka BIPA d.o.o. je austrijska tvrtka, osnovana 1954. Godine. Pripada REWE grupaciji, te posluje u 14 zemalja zapošljavajući preko 350 tisuća djelatnika. U svojim prodavaonicama nudi široku paletu proizvoda i poznatih brendova od kojih se mogu istaknuti visokokvalitetni brendovi (Maybelline, L'Oréal Paris, Max Factor, deBBY, Bourjois). Tvrtka ima i svoju privatnu marku koja se također može pronaći na policama, primjerice LOOK BY BIPA, iQ COSMETICS, b.pretty i little Girl). Osim na svojoj web stranici, Bipa je aktualna i na vodećim svjetskim društvenim mrežama gdje ima mnogobrojne pratitelje i ljubitelje poslovnice Bipa. Njihov poznati slogan glasi: "Tvoja Bipa" (Bipa, 2017.).

Slika 9: logo za tvrtku Bipa d.o.o.

Izvor: https://www.google.hr/search?q=bipa&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwilrJrW8OzVAhWBWxQKHT9mAosQ_AUICygC&biw=1242&bih=602#imgrc=Aep0q7Z5P6_9lM:

4.2. Provođenje istraživanja

U istraživanju je primijenjena metoda intervjua. U poslovnici Bipa d.o.o. je intervju obavljen s regionalnom voditeljicom za područje Splitsko-dalmatinske županije, gospođom Doris Grubišić. Intervjuom se došlo do saznanja kako jedna tako velika tvrtka upravlja nabavom, kategorijama i dobavljačima.

Glavna problemska pitanja od kojih se pošlo u istraživanju su:

(1) Kakav je značaj nabave i upravljanja nabavnim kategorijama na primjeru tvrtke?
(2) Kakva je važnost dobavljača za poslovanje tvrtke, te koje su aktivnosti nužne pri uspješnom upravljanju odnosima s istima?

U nastavku slijedi intervju, odnosno postavljena pitanja i dobiveni odgovori.

P: Tko vrši nabavu u poduzeću i postoji li odjel nabave?

O: U našem poduzeću postoji odjel nabave koji je podijeljen u 2 odjela: organizacija i *buyeri* koji su zaduženi za sve svoje kategorije. Buyeri, grupa ljudi koji su zaduženi za svoj dio asortimana ili kategoriju u tvrtki Bipa i posebno za svoje kategorije nabavljaju robu, dogovaraju cijene s dobavljačima, a organizacije je ta koja nabavlja robu za letke i aktualne akcije. Znači u našem poduzeću odjel nabave je podijeljen, to nam omogućava brže i efikasnije poslovanje te osiguranje da će svaki odjel napraviti svoj posao jer to naša tvrtka zahtjeva, s obzirom na veliki obujam posla koji se upravo vrti oko same nabave.

P: Opišite proces nabave i razliku između nabave u većim i manjim poslovnicama Bipa d.o.o.?

O: Organizacija (dio nabave) jest ta koja dogovara nabavne cijene i artikle koji idu u letak, dakle samo artikle iz letka, dok su buyeri ti koji odlučuju hoće li se nešto u tom period za vrijeme trajanja letka iz njihovog asortimana sniziti. Proces nabave smo podijelili u sljedeće poslove: dogovor s dobavljačima, dogovor za rabat, dogovor cijene i objavljivanje, nabava dostatnih količina i isporuka u filijale; filijale za nas predstavljaju poslovnice, termin smo uzeli iz njemačkog rječnika. Nadalje u našoj poslovnoj politici postoje dva procesa nabave robe. Prvi proces je da organizacija obavlja nabavu na temelju zadnjeg letka, ukoliko se neki proizvod iz zadnjeg letka dobro prodaje ona vrši narudžbu te je šalje u filijale, a drugi proces nabave je kada filijale same naručuju proizvode koji su im potrebni. Velike razlike između nabave manjih i većih poslovnica nema, razlika jest samo u tome što nabava ovisi o prodaji

od zadnjeg letka tog istog proizvoda. Dakle, nabava se ne radi posebno za velike ili male poslovnice (dućane), nije bitna veličina niti kvadratura, već samo financijska vrijednost prodaje i mjesečni promet poslovnice.

P: Što za Vas predstavlja trošak nabave i kako ga sprečavate?

O: Što se tiče troškova nabave u našem poslovanju mogu se uočiti troškovi neobrtajnih artikala, ne reagiranje na pravovaljano sniženje istih, tekada dobavljač odbija uzeti veliku količinu nekog artikla u povrat i mi idemo na sniženje kako bismo uspjeli prodati što više dotičnog asortimana iako rušimo svoju maržu. Što se tiče sprečavanja troškova izrazito pazimo na vrstu i specifičnosti ugovora kojeg potpisujemo s dobavljačem, kako bismo osigurali sebe od ovakve vrste troškova. Pazimo na tržišnu cijenu, želeći postići što bolji omjer ponude i potražnje. To su neke od glavnih metoda kojima posluje naša tvrtka kako bismo se ogradili od troškova koji nažalost ima i nemoguće ih je dovesti na neku nulu.

P: Povrat ili reklamacija, označava li za poduzeće trošak?

O: U našem poslovanju se susrećemo i s povratom i reklamacijom, gotovo svaki dan, bilo da se radi o grešci tijekom nabave odnosno isporuke robe u našu poslovnicu ili ako kupac nezadovoljan kvalitetom proizvoda odluči vratiti proizvod nama; uz priložen račun, mi to sve vraćamo u povrat. U većini slučajeva to bude povrat dobavljaču te u dogovoru s dobavljačem uz popisane količine, po nabavnoj cijeni radi se povrat, uglavnom to ide sve na trošak dobavljača. U slučaju isteka roka dobavljač također snosi odgovornost, ugovorom je sve vezano i navedeno što su obveze dobavljača, i to je uglavnom slično sa svakim dobavljačem; isti kriteriji. Tvrtka snosi troškove jedino u slučaju kada se ne reagira na vrijeme na niskoobrtajne artikle; tada je dobavljač lišen troškova. Mi se trudimo reagirati na vrijeme s organiziranim vodstvom voditelja poslovnice kako bi što brže i efikasnije utjecali na dotične artikle.

P: Kako ste podijelili kategorije u poslovnici, te da li nabavne kategorije prate tu podjelu ili postoje neke različitosti?

O: Kategorije u poslovnici su podijeljene prema jačini financijske vrijednosti robe u poslovnici. Svaka kategorija je označena te ide prema skali financijske vrijednosti i dobiti (marže). Kategorije su u svim poslovnicama na samom ulazu raspoređene kako bi bile na udaru, frontu samih kupaca. Nabavne kategorije prate svakako tu podjelu te je svaki buyer odgovoran za svoju kategoriju i prati rast/pad kategorije. Pitate me: “ što predstavlja podjela

na kategorije parfemi, dekorativa, kosa…?, ta podjela jest interna podjela svake poslovnice koja ni u kojem pogledu ne utječe na samu nabavu koju vežu samo i izričito financijske vrijednosti, dok je ova prethodna podjela samo estetska podjela izgleda poslovnice, koja nam uvelike olakšava rad u poslovnicama i snalaženje zaposlenika po skladištu, ali nema veze s procesom nabave.

P: Koliko su bitne kategorije u vašem poslovanju?

O: Kategorije su jako bitne, jer iste utječu i na temeljni kapital, zaradu tvrtke. Sama narudžba odnosno nabava ne naručuje se prema kategorijama artikala, nego prema financijskoj vrijednosti, koju smo već spomenuli. Kada se nešto specificira prema financijskoj vrijednosti za nas to znači da kategorija donosi čistu zaradu – profit. Cilj za svaku kategoriju je različit, postavlja se godinu dana unaprijed, ali to je sve što vam mogu reći jer već ulazimo u neke detalje koje ne iznosimo u javnost.

P: Planiranje kategorija, tko izvršava, te znate li na koji način se obavlja taj proces?

O: Planiranje određuje Uprava (Austrija) u dogovoru sa *space managerom* i rukovoditeljom nabave. Uglavnom, mi dobivamo liste, izvještaje o dogovorenoj kategorizaciji i pratimo njihove zahtjeve. O ovom dijelu vam ne znam mnogo toga reći jer sve se to dešava u Austriji; oni kalkuliraju s brojkama prodaje svake kategorije te razmještaju i premještaju artikle iz jedne u drugu, a mi dobijemo sve "na gotovo" i radimo po tim planovima.

P: Strategija opskrbe nabave, koliko izvora ima i da li je globalna ?

O: Nema posebne strategije. Poslujemo uglavnom s hrvatskim dobavljačima, većinom njih. Naša nabava je i globalna jer imamo i dio asortimana koji se dobavlja iz vanjski zemalja (Austrija, Njemačka, ali uglavnom se radi o asortimanu dekorativne i preparativne kozmetike) te iz tih razloga se može reći da imamo nabavu na globalnoj razini. Imamo više od 150 izvora, odnosno dobavljača.

P: Koju vrstu strategije za nabavu koristite, ugovornu ili “na licu mjesta”?

O: Koristimo isključivo ugovornu strategiju, prvenstveno radi fleksibilnosti ugovora i ugovornih obveza. Ipak smo mi velika korporacija koja jedino i isključivo može poslovati samo ako je vezana i to minimalno godinu dana za neki ugovor. Ujedno je ovaj način poslovanja i dosta efektniji, te ima jači utjecaj na samu ozbiljnost kako firme tako i dobavljača; iz toga razloga se preferira ovakav način provođenja strategije nabave.

P: Uz predočene nove trendove[2] u rješavanju problema upravljanja kategorijama, po vašem mišljenju s kojom se vi poistovjećujete?

O: Promatrajući ove priložene trendove mogu reći da tvrtka prati većinu njih i primjenjuje ih u svom poslovanju. Istaknut ću one najbitnije, u koje spada definitivno i bez ikakvoga razmišljanja, stvarno središte kupca. Kupac je za nas najbitniji; imamo poznatu uzrečicu u tvrtki koja glasi "kupac je uvijek u pravu". Fokus na kupca dolazi od najviše pozicije u tvrtki do samog prodavača, svi su usredotočeni na to da kupac bude zadovoljan, tako da i upravljanje kategorijom mora biti usredotočeno na kupca kako se ne bi našli u problemima. Sljedeće je, snažna strategija kategorije, koju izvrsno obavljaju *space menadžeri* i rukovoditelji nabave u Austriji, i to na učinkovit način dolazeći tako do potencijalnih prednosti koje tvrtku pretvaraju u jednu veoma jaku i konkurentnu tvrtku na tržištu. Timovi za upravljanje kategorijama su educirani i vješti u tom dijelu poslovanja; provode dosta vremena u prikupljanju i organiziranju podataka kao što je navedeno u trendu aktivni uvidi. Poistovjećujemo se i s lokalizacijom i personalizacijom te jasnim putokazom. Lokacijom i personalizacijom se fokusiramo od nacionalnog do regionalnog planiranja asortimana, pa sve do svake pojedinačne poslovnice, kako i ide logika našeg poslovanja. Zadnje slijedi jasan putokaz, gdje se bavimo fokusiranjem na upravljanje kategorijama, uvažavamo nove trendove kako bismo pratili nove metode rada i poboljšali poslovanje.

P: Što za vas predstavlja dobavljač te smatrate li ga bitnim faktorom u procesu poslovanja?

O: Za nas je dobavljač isključivo poslovni partner. Svakako on je jedan od ključnih faktora za dobro poslovanje. Dobro poslovanje postižemo kvalitetnim dogovorom s dobavljačem o svim bitnim segmentima nabave kao npr. vremenskom roku isporuke, količinama nabave, osiguranju od povrata i slično. Uvijek nastojimo da zadovoljimo i sebe i dobavljača kako bi što lakše ostvarili željeni partnerski odnos s dotičnim.

P: Kako upravljate odnosima s dobavljačima, te možete li detaljnije opisati taj proces?

O: Ima više vrsta upravljanja odnosa s dobavljačima, ali dva su najčešća. Prva vrsta upravljanja odnosima predstavlja jednogodišnje sastanke sa svim dobavljačima na kojima

[2] Ispitanik je upoznat s trendovima obrađenima u 2.2.3.1. (Upravljanje nabavnim kategorijama u maloprodaji, str. 13).

sudjeluju buyeri i dobavljači te se sklapaju godišnji ugovori, dogovaraju rabati; sve što je potrebno za poslovanje se riješava na tom sastanku. Zatim druga vrsta upravljanja odnosima s dobavljačima je ta da imamo i višegodišnje (skoro mjesečne) sastanke s dobavljačima, buyerima i organizacijom koji služe u svrhu dogovaranja akcije, količina, cijene itd.. Nama je veoma bitno da je zadovoljstvo obostrano, da imamo kvalitetan odnos s dobavljačem iz čega mogu proizaći konkurentnost, napredovanje, inovativnost i mnoge druge pogodnosti.

P: S koliko dobavljača surađujete i kako odabirete novog dobavljača s obzirom na zasićenost tržišta?

O: Poslujemo s više od 150 dobavljača i uglavnom su to dobavljači s hrvatskog tržišta. Novog dobavljača naša tvrtka odabire uglavnom na dva načina. Najčešće dobavljač šalje ponudu odgovornom *buyeru* te se dogovara sastanak i na tom sastanku se vidi hoće li biti daljnje suradnje ili ne, mogu li se dogovoriti na obostrano zadovoljstvo i partnerstvo ili jednostavno od suradnje nema ništa. Ako je nešto novo/trend u Hrvatskoj ili svijetu tada odgovoran *buyer* iz te kategorije šalje upite za ponudu dobavljaču, te se ugovara sastanak. Potrebno je pratiti trendove kako bismo bili "rame uz rame" s konkurencijom ili još bolje, ispred njih. Razlika je što u jednom slučaju dobavljač traži partnerstvo s našom tvrtkom, dok u drugom naš buyer traži dobavljača.

P: Koje vrste dobavljača poduzeće Bipa d.o.o. preferira? (ugovorne, strateške…)

O: Svakako ugovorne. Iz istog razloga kao sto smo naveli za strategiju nabave.

P: Razlike u procesu nabave s novim i starim dobavljačima?

O: Proces nabave je isti i za nove i za stare dobavljače, nema nikakve razlike. Jedina razlika je što su stari dobavljači uhodani te rijetko kada se desi neki problem, ali i ukoliko se dogodi brzo se riješava, dok kod novih je sve novo, ali toliko smo uhodani u sami proces da nam ništa ne predstavlja problem; dapače, drago nam je poslovati s novim dobavljačima posebice ako nam pružaju neku inovativnost i širi spektar naše ponude.

P: Smatrate li svoje dobavljače partnerima ili se više pronalazite u nekom drugom odnosu?

O: Isključivo poslovnim partnerima, koji su iznimno bitni za kvalitetno poslovanje bilo koje tvrtke tako i naše.

P: Koja je razlika između dobavljača partnera i ostalih?

O: Nema razlike. S našim dobavljačima imamo isključivo otvoren odnos, komunikaciju i uvijek se traži zajedničko rješenje na obostrano zadovoljstvo. Mogu jedino napomenuti kako smo prije možda četiri godine poslovali s dobavljačima na kratki rok. Takva vrsta poslovanja nam je donijela dosta neugodnih iskustava s istima i nije se pokazalo u niti jednom pogledu dobrim za poslovanje. To su uglavnom bili mali dobavljači koji širinu firme kao što je Bipa ne mogu uvijek i na vrijeme pokriti traženim količinama. Sve to iziskuje nezadovoljstvo kupaca, stoga isključivo radimo samo na ugovornu obvezu s većim dobavljačima koji mogu pratiti naš poslovni proces.

P: Koji su uobičajeni problemi s dobavljačima?

O: Problema baš i nema, ali neki od najčešćih su: nesporazumi akcija, slanje krivih logističkih podataka (ean kodova, naljepnica…), nemogućnost isporuke nekih većih željenih količina.

P: Na što treba paziti kada su u pitanju dobavljači, kakva je komunikacija?

O: Otvorena, direktna, jasna i poslovna te uvijek na obostrano zadovoljstvo. Veoma je važna pozitivna vibracija između tvrtke kupca i dobavljača, otvoreno razgovarati o svim problemima ili nekom nezadovoljstvu, potrebno je poznavati svog dobavljača kako bi osigurali uspješnije poslovanje. Zahtjev za nabavkom treba biti jasan i razumljiv, što se od dobavljača očekuje ili obrnuto treba izjasniti otvoreno i direktno, te tako i nastaviti razgovarati o budućem poslovanju, možda nekim inovacijama. Uglavnom mi s našim dobavljačima imamo točno ovakav odnos i iznimno smo zadovoljni što se na kraju ogleda u našem uspješnom poslovanju. Ono što moram napomenuti dotaknuvši se same komunikacije u poslovanju, usko je povezana i komunikacija između svih zaposlenika tvrtke, naročito mene kao regionalne voditeljice za ovo područje Splitsko-dalmatinske županije sa svim voditeljicama poslovnica. Veoma je bitna komunikacija kako nas regionalnih voditelja međusobno tako i s već navedenom komunikacijom nas s voditeljicama u poslovnicama jer upravo su one te koje obavljaju veliki dio posla prilikom prihvaćanja nabave te ispunjavanja obrazaca koliko je robe stiglo, u kakvom stanju, što nedostaje i mnoge druge stavke. Za nas je komunikacija i odnos između zaposlenika od iznimne važnosti kao i komunikacija s dobavljačima. Kada to sve uskladimo dobivamo jedan kvalitetan proces nabave i sve to nas vodi ka uspješnom poslovanju bez nedostataka i problema.

P: Koju vrstu tehnologije koristite kada su u pitanju dobavljači i sami proces nabave?

O: Jednom riječju suvremenu, ali još uvijek imamo dobavljače koji komuniciraju isključivo putem faksa. S nekima smo isključivo u kontaktu samo na sastancima, s većinom se dogovaramo putem maila te svakako za bilo koju nadopunu i nejasnoću za sve koristimo excel tablice. Narudžbe u poslovnicama obavljamo i putem Warenwirtschaft programa (WWS) u kojeg jednostavno upisujemo artikle koji nam nedostaju ili želimo nadopunu zbog velike potražnje, jako jednostavan program koji automatski šalje određenom dobavljaču što nam nedostaje, te dobavljač putem programa šalje narudžbu u određenu poslovnicu.

P: Koje su prednosti kvalitetnog upravljanja odnosima s dobavljačima?

O: Kvalitetno upravljanje odnosima s dobavljačima nije niti malo jednostavan posao, ali svaka tvrtka mora tome težiti. Mi smatramo da je to svakako odraz uspješnog poslovanja tvrtke, jer su dobavljači "korijen" bilo koje tvrtke, a bilo koja tvrtka smo mi, ti koji ovisimo o njihovim dobrima. Otvoren, pošten i fer odnos te poštivanje rokova jest ono što pridonosi kvalitetnom poslovanju tvrtke. Osim što kvalitetan partnerski odnos donosi smanjenje troškova za našu tvrtku/filijalu, osigurava nam i konkurentnost na tržištu, te pruža poduzeću sigurnost. Smatram da je odnos s dobavljačem ključan za bilo koje poslovanje, a osobito za BIPU kao veliku tvrtku čije se poslovanje zapravo i vrti oko samih dobavljača.

4.3. Rezultati istraživanja

Provođenjem razgovora s regionalnom voditeljicom tvrtke Bipa d.o.o. za Splitsko-dalmatinsku županiju, sakupljeno je dosta informacija o upravljanju kategorijama i odnosima s dobavljačima u samoj praksi.

Ustanovljena je važnost nabave za poslovanje tvrtke, te je donesen zaključak kako nabava predstavlja "nosivi stup" cjelokupnog poslovanja. Odjel nabave u tvrtki podijeljen je na dva dijela: organizaciju i *buyere*, koji predstavljaju dvije organizacije zaposlenika od kojih svaka ima svoje poslove koje nastoji ispunjavati što bolje i efikasnije. *Buyeri* predstavljaju grupu ljudi, zaduženih za svoj dio asortimana ili kategoriju u tvrtki Bipa, te posebno za svoje kategorije nabavljaju robu, dogovaraju cijene s dobavljačima. Organizacija je ta koja nabavlja robu za letke i aktualne akcije. Uočava se da se proces nabave odrađuje na dva načina, jedan je da organizacija naručuje artikle osvrćući se na zadnji letak i šalje nabavke u poslovnice, dok je drugi način taj da poslovnice, odnosno voditeljice poslovnica naručuju zasebno dio asortimana koji im nedostaje. Može se reći kako je zbog ovakvih vrsta nabave veoma važna

komunikacija između piramide djelatnika u tvrtki kako bi proces nabave prošao što kvalitetnije i osigurao daljnje poslovanje.

Tvrtka Bipa d.o.o. se u svom poslovanju susreće s troškovima i popratnim sadržajima koje nose sami troškovi. Troškovi u nabavi uglavnom predstavljaju neobrtajni artikli te pravovaljano ne-reagiranje na snižavanje istih. Postoji zaštita od velikih troškova dobivena uvođenjem strategije tržišne cijene, te dugoročnih ugovora u kojima uglavnom dobavljač sam snosi troškove. Svakodnevnim poslovanjem dolazi i do reklamacija, te mnogobrojnih povrata koji također idu na teret dobavljača. Iznimno, dobavljač je lišen te odgovornosti ako tvrtka ne reagira pravovaljano na niskoobrtajne artikle i ne poduzme odgovarajuće aktivnosti.

Plan procesa sastavljanja kategorija izvršava se u Upravi u sjedištu tvrtke, Austriji. Točne sastavnice od kojih se kreće s planiranjem kategorija su interni financijski podaci s kojima tvrtka ne izlazi u javnost. Budući da je nepoznat plan sastavljanja kategorija, intervjuom se dolazi do informacija o načinu na koje se kategorije formiraju u poslovnicama, a to je isključivo prema jačini financijske vrijednosti robe u poslovnici. Svaka kategorija je označena te ide prema skali financijske vrijednosti i dobiti odnosno marže. Ove kategorije su od iznimne važnosti za tvrtku jer su upravo one te koje utječu na financijsku dobit odnosno kapital.

Tvrtka surađuje s oko 150 dobavljača, većinski dio predstavljaju dobavljači s domaćeg tržišta iako posluje i s međunarodnim dobavljačima, pa se može reći kako ima i globalnu opskrbu. Kao velika i uspješna korporacija Bipa d.o.o. kao svoju poslovnu politiku navodi ugovornu strategiju za proces nabave. Jednostavno samo takvu vrstu strategije uvažava i navodi pozitivne strane ovakvog poslovanje. Iz toga se može zaključiti da je zaista takav način poslovanja izrazito adekvatan za ovako veliku tvrtku i pogodan za njezino uspješno poslovanje. Dugogodišnji ugovori imaju fleksibilnost i sigurnost što predstavlja pozitivnu predispoziciji za ovako veliku i razvijenu tvrtku, jer upravo je to što je tvrtki potrebno.

Tvrtka Bipa d.o.o je u toku s trendovima upravljanja nabavnim kategorijama, i zbog toga je jedna od vodećih na tržištu. Orijentirana je na kupce i u svim segmentima pridonosi još boljem odnosu s njima, ima snažnu strategiju upravljanja kategorijama baziranu na već rečenim financijskim izvještajima, lokalizirana je i personalizirana te ima jasan putokaz i teži što boljem načinu upravljanja kategorijama i dobavljačima.

Dobavljač za tvrtku predstavlja poslovnog partnera s kojim nastoji graditi izričito partnerski odnos. Prije četiri godine tvrtka je krenula u poslovne odnose s kratkoročnim dobavljačima, no to se odrazilo negativno na poslovanje tvrtke. Razlog tome je što mali dobavljači ne mogu ispuniti zahtjeve koje postavlja ovako velika tvrtka te se ne mogu nositi s njima. Sve to ukazalo je na promjenu u odnosu s dobavljačima i tvrtka se osvrnula samo na poslovanje sa stabilnim i kvalitetnim pružateljima usluge, s kojima ostvaruje uspješnu suradnju na obostrano zadovoljstvo.

Uspješno poslovanje s dobavljačima pridodaje se kvalitetnoj komunikaciji i važnosti komunikacije kako s dobavljačima tako i internoj komunikaciju među zaposlenima. Tvrtka upravlja dobavljačima na sastancima, od kojih se razlikuju dvije vrste sastanaka, jednogodišnji i višegodišnji sastanci. Na jednogodišnjim sastancima se sastaju dobavljači i *buyeri* tvrtke koji utvrđuju bitne stavke i dogovaraju višegodišnje ugovore, dok na višegodišnjim sastancima koji su skoro mjesečni, sastaju se b*u*yeri, organizacija (odjel nabave tvrtke Bipa d.o.o.) s dobavljačima i utvrđuju se akcije, rabati i druge bitne stavke. Osim na sastancima, tvrtka komunicira s dobavljačima na druge različite načine. Može se zaključiti da neki dobavljači trebaju modernizaciju jer je sklapanje ugovora putem faksa jedna od već zastarjelih metoda. Tvrtka komunikaciju s dobavljačima održava i pomoću e-maila preko kojeg se šalju narudžbe. Ukoliko se naknadno pojavi potreba za nadopunom pojedinih artikala oni se sastavljaju u excel tablicama koje se šalju dobavljaču e-mailom. U svom poslovanju tvrtka koristi i IT program poznatiji kao WWS. Jednostavan program preko kojeg se dobavljaču šalje narudžba i na takav način komuniciraju s njima. Može se zaključiti da se tvrtka koristi suvremenom tehnologijom za rad s dobavljačima. Velikih problema s dobavljačima gotovo da i nema iako uvijek se može dogoditi pogrešna pošiljka, nemogućnost isporuke tražene količine ili nesporazumi. Dobra organizacija i marljivi rad svih zaposlenika doveli su tvrtku na vodeću poziciju. Iznimno organiziran i planski sastavljen proces nabave koji za sobom vuče kvalitetu određivanja kategorija u tvrtki dovodi do uspješnog poslovanja. Strateški i dugoročni ugovori koji tvrtki daju sigurnost i povjerenje jedni su od bitnih faktora kako u procesu nabave tako i u odnosu s dobavljačima, s kojima sklapaju isključivo dugogodišnje ugovore.

Tvrtka Bipa d.o.o. nastoji pratiti trendove i time pridonosi kvaliteti poslovanja. Radi se o velikoj korporaciji koja je toliko uhodana u svoj posao da u posljednjih par godina jača na tržištu, izričito na području Hrvatske.

4.4.Prijedlozi na praksu

Istraživanjem nabave, upravljanja kategorijama i dobavljačima te usporedbe teorijskog dijela sa stvarnom praksom tvrtke Bipa d.o.o. može se zaključiti da se tvrtka veoma dobro snalazi u cijelom tom procesu.

Rezultati istraživanja ukazuju da su za troškove u poslovanju tvrtke uglavnom zaslužni neobrtajni artikli koji se ne nađu na sniženju kada je to potrebno. Slijedom toga preporučuje se obveza pregleda neobrtajnih artikala dva do tri puta tjedno od strane djelatnika, a ne samo voditelja poslovnice, kako bi se što više smanjili nepotrebni troškovi na koje tvrtka može utjecati.

Istraživanje je pokazalo kako su kategorije proizvoda po svojoj financijskoj razini raspoređene na prednjem dijelu poslovnica kako bi privukle kupce. Može se zaključiti kako je to dobar potez, jer je to jedan od načina koji psihički privlači kupca da uđe u poslovnicu, a i samim time da kupi neki od proizvoda. No, praksa dokazuje kako su najpoželjniji te najvrjedniji proizvodi upravo na udaru nezakonitog otuđivanja, te nanošenja troškova tvrtki. Prijedlog je zaštititi najvrijednije kategorije. Pirmjerice, parfemi koji spadaju u najvrijedniju kategoriju nalaze se uglavnom na samom ulazu u poslovnice te su oni upravo najpoželjnija roba za krađu. Može se zaključiti da je potrebno staviti ih u staklene odjeljke koji bi bili "pod ključem" kako bi se uvelike smanjili troškovi kako tvrtke Bipa d.o.o tako i dobavljača. Obzirom da je istraživanje također pokazalo kako se kategorije dijele po već spomenutoj financijskoj razini, te da jake kategorije tvrtki donose kapital, prijedlog je da tvrtka obrati pažnju i na ostale manje vrijedne kategorije, te se anagžira u pogledu aktivnosti kojima će uzdignuti slabije kategorije na višu financijsku razinu. Za ostvarenje ovog cilja može se jednostavno krenuti od bolje i uočljivije pozicije u poslovnicama.

Tijekom intervjua uočeno je kako poneki dobavljači koriste zastarjele metode prilikom primanja narudžbe i kako je to jedini način komunikacije, što bi trebalo u što kraćem vremenskom roku izmijeniti. To je aspekt na kojem se treba poraditi, kako Bipa tako i dobavljači; jednostavno treba napredovati i ići u korak s tehnologijom kako bi omogućili što uspješnije poslovanje.

Istraživanje je pokazalo kako tvrtka Bipa d.o.o. uglavnom posluje dugoročno s partnerskim dobavljačima, što se smatra pozitivnom praksom za samo poslovanje i osigurava mnogobrojne pogodnosti. Slijedom toga preporuka je i to da bi se trebalo pomalo okrenuti

novim dobavljačima koji nude nove proizvode. Kako se danas trendovi mode brzo šire putem društvenih mreža tako tvrtka treba u stopu pratiti te trendove i omogućiti svojim kupcima željene proizvode u skladu s istima. Kako bi sve to kvalitetno funkcioniralo potrebno bi bilo osnovati odjel u nabavi koji se isključivo bavi željama kupaca, istraživanjem društvenih mreža i praćenjem trendova, te u što bržem roku osigurati proizvode u poslovnicama koji bi privukli kupce. Jednostavno treba privući nove kupce koji su u potrazi za proizvodima koje nažalost mogu vidjeti samo putem društvenih mreža.

Prijedlog za buduće poslovanje oslanja se na današnje moderno vrijeme u kojem već spomenuti trendovi predstavljaju IT tehnologiju. Internet te online kupovina uvelike osvajaju kupce. Iako tvrtka Bipa d.o.o. ima izvrsnu web stranicu sa svim ponudama koje pruža i svim informacijama, trebala bi ipak pružiti kupcima program provjere određenog artikla u njihovim omiljenim poslovnicama. Taj način provjere rješava ih bespotrebnih odlaska u poslovnicu i potrage za proizvodom kad se mogu informirati putem Interneta. Jedna od velikih promjena bila bi on line kupovina koja bi mogla donijeti veliki profit samoj tvrtki. Danas je sve on-line i svi se lako privikavaju za kupovinu iz fotelje i pogodnosti koje pruža e – kupovina. Može se zaključiti da ovim načinom poslovanja tvrtka Bipa d.o.o. zasigurno može osigurati veći profit i svojim kupcima jednostavniji način kupovine, a i možda smanjiti stopu otuđivanja proizvoda.

5. ZAKLJUČAK

Glavna svrha ovog rada je bila istražiti upravljanje nabavnim kategorijama i dobavljačima na odabranom primjeru iz prakse. Na temelju dobivenih uvida može se zaključiti kako se funkcija nabave proteže od davne prošlosti, samo što nije predstavljala zaseban pojam i nije okupirala toliku pažnju kao danas. Danas nabava obuhvaća mnogobrojne funkcije, a kvalitetno upravljanje procesima nabave donosi i brojne uštede koje osiguravaju povećanje profita što rezultira razvojem različitih načina reguliranja troškova nabave. Od posebnog je značaja upravljanje nabavnim kategorijama i stavljanje u fokus upravljanja odnosima s dobavljačima. Nabavne kategorije predstavljaju podjele proizvoda prema određenim segmentima i karakteristikama što uvelike olakšava narudžbe i praćenje poslovnih procesa. No, nabava bez dobavljača ne predstavlja puno; stoga dobavljač predstavlja bitnu stavku uspješne i kvalitetne nabave kao specijalističke i strateške funkcije. Ukoliko tvrtka upravlja dobavljačima organizirano, planski i strateški na dobrom je putu ka ostvarivanju konkurentske prednosti. Također je od značaja i stalna, te kvalitetna komunikacija s

dobavljačima, koja dovodi do obostranih koristi i želje za održavanjem dugogodišnjih odnosa koji su ključ održivosti.

Istraživana tvrtka (BIPA d.o.o.) ima odlično uređen proces nabave kao i profesionalno organiziran odjel nabave koji obavlja iznimno kvalitetan posao. Nabava je za tvrtku od velike važnosti, ali kako je sam obujam nabave poprilično velik, od ključnog značaja je upravljanje nabavnim kategorijama na odgovarajući način. Nabavne kategorije u ovoj tvrtki su organizirane prema financijskoj vrijednosti, te tako izravno utječu na kapital. U empirijskom dijelu rada može se spoznati podjela i organizacija nabavnih kategorija u kontekstu istraživane tvrtke, kao i način na koji nabavne kategorije utječu na raspored proizvoda u poslovnicama i na uspješnost poslovanja. U tvrtki su orijentirani na kupca u ponom smislu riječi; izuzetno su usredotočeni na smanjenje troškova, te koriste razne modele upravljanja tržišnim cijenama. Također paze na vrstu i specifičnosti ugovora; uglavnom posluju s dugogodišnjim strateškim dobavljačima, odnosno partnerima. Dobavljač tako predstavlja bitan faktor u poslovanju. Tvrtka nastoji pratiti trendove i što više konkurirati na tržištu, no ono na čemu se može poraditi jest način komunikacije s dobavljačima, odnosno okrenuti se modernijim načinima komunikacije.

Uvažavajući teorijske postavke i rezultate dobivene istraživanjem, može se zaključiti kako su ostvareni ciljevi istraživanja i dani odgovori na problemska pitanja. Utvrđen je značaj nabave i upravljanja nabavnim kategorijama na istraživanom primjeru, kao i važnost dobavljača za isto. Glavnim ograničenjem ovog istraživanja može se smatrati uzorak, odnosno provođenje istraživanja na jednom primjeru. Sukladno tomu prijedlozi za daljnja istraživanja mogu ići u pravcu istraživanja upravljanja nabavnim kategorijama na više primjera/tvrtki i u kontektsu različitih industrija. Na ovaj način bi se dobio širi uvid u sličnosti i različitosti upravljanja nabavnim kategorijama i dobavljačima, a uvažavajući specifičnosti industrija, odnosno poslovanja.

POPIS LITERATURE

Knjiga:

1. Buble, M. (2006): *Menadžment*. Split
2. Ferišak, V. (2006.): *Nabava, politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje*, vlastita naklada, Zagreb
3. Van Weele, A.J. (2014.): *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK

Časopisi:

1. Gelderman, C.; Van Weele, A.(2003.): Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model, *Journal of Purchasing and Supply Management, 9* , str. 207-216 .
2. Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R. (2015.): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, *Tehnički glasnik*, 9(3), str. 327-336 .
3. Miočević, D. (2017b): *Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća*, (Internet), raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/74450 (preuzeto 17. kolovoza 2017.)
4. Puška, A. (2015.): Rangiranje čimbenika za odabir dobavljača putem TOPSIS metode, *Oeconomica Jadertina, 2*, str. 3-12.
5. Žugaj, M. (1979.): *Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

Nastavni materijali:

1. Čičin-Šain, D. (2016.): *Osnove menadžmenta,* Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
2. Knežević, B. (2015.): *Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
3. Knežević, B. (2012.): *Ocjenjivanje dobavljača,* Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
4. Knežević, B. (2013.): *Upravljanje odnosima s dobavljačima*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
5. Lucijetić, R. (2017.): *Metodologija znanstvenog istraživanja,* Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.

6. Miočević, D. (2017a.): *Projektna nabava*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2016./2017.

Seminarski rad:

1. Grgec, B.; Hajster, M. (2015.): *Ocijenjivanje dobavljača,* Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
2. Stančić, B. (2007.): *Metode znanstvenog rada,* Sveučilište u Zagrebu, Geodetski fakultet, Zagreb, str. 9-10
3. Škrobot, P. (2015.): *Organizacija nabave,* Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.

Internet izvori:

1. Adelsberger, Z. (2016.): *Dobavljač*, (Internet), raspoloživo na: https://www.kvalis.com/glossary/dobavljac/ (preuzeto 11. kolovoza 2017.)
2. Andrews, D. (2013.): *Category Planning Process*, (Internet), raspoloživo na: https://www.cips.org/PageFiles/63064/Category%20Planning%20Process%20SA%20CIPSA%20Presentation%20Nov%2013%20Final.pdf (preuzeto 18. kolovoza 2017.)
3. Bipa (2017.): *O nama,* (Internet), raspoloživo na: https://www.bipa.hr/o-nama (preuzeto 18. kolovoza 2017.)
4. Business Dictionary (2017.): *Procurement*, (Internet), raspoloživo na: http://www.businessdictionary.com/definition/procurement.html (preuzeto 05. kolovoza 2017.)
5. Cikač, N. (2017.): *Upravljanje odnosima s dobavljačima* (Internet), raspoloživo na: http://www.cronata.hr/blog/dobavljaci-karika-bez-koje-se-ne-moze/ (preuzeto 15. kolovoza 2017.)
6. CIPS (2017.): *Category Management*, (Internet), raspoloživo na: https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/strategy-policy/category-management/ (preuzeto 07. kolovoza 2017.)
7. Deltabild (2017.): *Internal Research*, (Internet), raspoloživo na: https://www.deltabid.com/strategic-sourcing-process/ (preuzeto 05. kolovoza 2017.)
8. Gelderman, C.; Van Weele, A. (2002.): *Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study,* (Internet), raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/228608902_Strategic_Direction_through_Purchasing_Portfolio_Management_A_Case_Study (preuzeto 15. kolovoza 2017.)
9. Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2013.): *Zalihe*, (Internet), raspoloživo na: http://www.propisi.hr/print.php?id=13774 (preuzeto 22. kolovoza 2017.)

10. Kurnik, Z. (2000.): *Generalizacija,* (Internet), raspoloživo na: https://web.math.pmf.unizg.hr/nastava/metodika/materijali/generalizacija.pdf (preuzeto 29. srpnja 2017.)
11. Laslavić, Ž. (2014.): *Devet modela odnosa kupca i dobavljača*, (Internet), raspoloživo na https://lider.media/znanja/s-devet-modela-odnosa-kupca-i-dobavljaca/ (preuzeto 14. kolovoza 2017.)
12. Maroša, I.; Pirić M. (2017.): *Upravljanje kategorijama: Individualni pristup i strategija za svaku kategoriju*, (Internet), raspoloživo na: http://www.jatrgovac.com/2011/01/upravljanje-kategorijama-individualni-pristup-i-strategija-za-svaku-kategoriju/ (preuzeto 17. kolovoza 2017.)
13. Salmon, K. (2017.): *Seven Facets of Modern Category Management*, (Internet), raspoloživo na (Internet): http://www.kurtsalmon.com/en-us/Retail/vertical-insight/827/Seven-Facets-of-Modern-Category-Management- (preuzeto 16. kolovoza 2017.)
14. Sourcing innovation (2013.): *Is There a Difference Between Strategic Category Sourcing and Strategic Category Management*, (Internet), raspoloživo na: http://sourcinginnovation.com/wordpress/2013/04/17/is-there-a-difference-between-strategic-category-sourcing-and-strategic-category-management/ (preuzeto 19. kolovoza 2017.)
15. Webb, J. (2017.): *What Is Supplier Relationship Management?,* (Internet), raspoloživo na: https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/21/what-is-supplier-relationship-management/#c5816ddec5a8 (preuzeto 12. kolovoza 2017.)
16. Zgombić, I. (2017.) *Trošak,* (Internet) raspoloživo na: http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/T/Tro%C5%A1ak (preuzeto 19. kolovoza 2017.)
17. Zrilić, A. (2012.): *Upravljanje odnosima s dobavljačem,* (Internet), raspoloživo na: http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/3811-upravljanje-odnosima-s-dobavljaem-.html (preuzeto 10. kolovoza 2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Model razvoja nabave prema Dobleru i Burtu……..……..……7

Slika 2: Porterov lanac vrijednosti……...……...……..8

Slika 3: Koraci u planiranju……..……11

Slika 4: "Strateški trokut"……..……12

Slika 5: Rougersova podjela upravljanja odnosa s dobavljačima "Santa leda" ….....……..16

Slika 6: Segmentacija dobavljača……...……17

Slika 7: Portfelj proizvoda koji se nabavljaju……18

Slika 8: Cilj partnerstva……...……..19

Slika 9: Logo za tvrtku Bipa d.o.o. ……...…...22

SAŽETAK

Problem istraživanja u radu predstavlja utvrđivanje uloge upravljanja nabavnim kategorijama i odnosima s dobavljačima na odabranom primjeru iz prakse. Glavni ciljevi rada obuhvaćaju utvrđivanje značaja upravljanja nabavnim kategorijama, analizu važnosti upravljanja odnosima s dobavljačima, te davanje smjernica temeljem stečenih spoznaja. Istraživanje je provedeno korištenjem metode intervjua na odabranom primjeru (BIPA d.o.o.). Rezultati istraživanja su pokazali da tvrtka veliku pažnju poklanja upravljanju nabavnim kategorijama i odnosima s dobavljačima. Uvođenjem nabavnih kategorija tvrtka je uvelike olakšala proces nabave, kako sebi tako i dobavljačima s kojima funkcionira isključivo u okviru partnerskog odnosa što tvrtki donosi mnogobrojne prednosti u logistici, kvaliteti, reguliranju troškova, te konkurentnosti. Istraživanje je pokazalo da se tvrtka uglavnom oslanja na dugoročne i strateške ugovore bilo da se radi o nabavi ili pregovaranju s dobavljačima. Ugovorni, dugoročni i strateški odnosi s dobavljačima predstavljaju najisplativiji odnos koji smanjuje troškove i osigurava sigurnost u poslovanju. Praćenjem trendova tvrtka jača svoje poslovanje i konkurentsku prednost stavljajući kupca u fokus. Na kraju rada nalaze se zaključna razmatranja, ograničenja rada i prijedlozi za buduća istraživanja.

Ključne riječi: nabava, upravljanje nabavnim kategorijama, odnosi s dobavljačima

SUMMARY

The main research problem was to explore the role of procurement category and supplier relationship management on the selected example from practice. Main research objectives include determination of the significance of procurement category management, the analysis of the importance of supplier relationship management, and thus the relevant suggestions. The research was conducted using the interview method with respect to the selected company (BIPA Ltd.). The research results showed that the company pays a great attention to the procurement category management and supplier relationships. The introduction of the procurement categories greatly eased the procurement process for the company, as well as for the suppliers. The company nurtures partnerships with the suppliers, which ensures many benefits, such as the advantages in logistics, quality, cost management and competitiveness. The research has shown that, when it comes to procurement and business negotiations, the company relies mainly on long-term and strategic supplier contracts. Contractual, long-term and strategic supplier relationships represent the most cost-effective synergy that reduces the overall costs while ensuring business prosperity. Following the trends, the company strengthens its business and competitive advantage by putting the customer in the focus. At the end, the paper offers conclusions, research limitations and future research suggestions.

Keywords: procurement, procurement category management, supplier relationships