STRATEŠKA NABAVA U PODUZEĆU SPORTINA d.o.o.

Knezović, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

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:124:580563

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

STRATEŠKA NABAVA U PODUZEĆU SPORTINA d.o.o.

Mentor:
prof. dr. sc. Dulčić Želimir

Studentica:
Nikolina Knezović, 4130685

Split, lipanj 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD.....4

1.1. Predmet istraživanja.....4
1.2. Problem istraživanja.....4
1.3. Ciljevi istraživanja.....4
1.4. Metode istraživanja.....4
1.5. Sruktura istraživanja.....5

2. NABAVA KAO STRATEŠKA FUNKCIJA SUVREMENOG PODUZEĆA.....6

2.1. Povijest i pojam nabave.....6
2.1.1. Nabava u užem smislu.....6
2.1.2. Nabava u širem smislu.....7
2.2. Upravljanje nabavom.....8
2.3. Nabava kao strateška funkcija.....8
2.4. Oblikovanje strategije.....11
2.5. Istraživanje tržišta nabave.....12
2.6. Lokalno i globalno tržište.....12
2.7. Opskrbni lanac.....15
2.7.1. Upravljanje opskrbnim lancem.....17
2.8. Proces organiziranja nabave.....18
2.8.1. Organizacija poslovanja.....19

3. POLITIKA I STRATEGIJA NABAVE.....21

3.1. Instrumenti politike nabave.....22
3.1.1. Politika količina.....22
3.1.2. Politika zaliha.....24
3.1.3. Politika kakvoće.....25
3.1.4. Politika nabavnih cijena.....26
3.1.5. Politika izvora nabave.....27
3.1.6. Izbor dobavljača.....28
3.2. Proces nabave.....29
3.3. Budućnost nabave- tehnologija i e-nabava.....30
3.4. Integralna logistika.....31
3.4.1. Veza između nabave i integralne logistike.....33

4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU.....34

4.1. XYZ Premium Fashion Store.....34
4.2. Vizija i misija poduzeća.....35

5. PRIMJER STRATEŠKE NABAVE U PODUZEĆU XYZ.....36

5.1. Proces nabave.....36
5.2. Priprema za buying na primjeru Hugo Boss.....37
5.3. Popis dobavljača.....39
5.4. Zaprimanje robe.....41
5.5. Plan budgeta.....43

6. ZAKLJUČAK.....45
LITERATURA.....46
INTERNET STRANICE.....47
POPIS SLIKA.....48
POPIS TABLICA.....48
SAŽETAK.....49
SUMMARY.....50

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je isticanje važnosti poznavanja nabavne funkcije u današnjim poduzećima. U današnje vrijeme se mijenja važnost i položaj nabave kao bitnog faktora koji vodi u bolje i profitabilnije poslovanje.

Dobiveni rezultati istraživanja daju realnu sliku prednosti i nedostatka upravljanja nabavnom funkcijom, posebno na primjeru poduzeća Sportina Group te time mogu biti dobra osnova za njegovo poboljšanje i naglašavanje njegove važnosti za budući razvoj poduzeća.

1.2. Problem istraživanja

Postavlja se pitanje koja je uloga nabave u današnjim tvrtkama, koliko se ta uloga mijenjala tokom godina, je li nabava strateški važna i slična pitanja. U ovom radu se istražuje nedovoljna svijest o važnosti poznavanja nabave u poduzeću kao strateški čimbenik u profitabilnosti tvrtke i povećanju dioničarske vrijednosti.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovoga istraživanja je dokazati da

- je nabava postala strateška funkcija
- da se mijenja okruženje nabave
- nabava nije samo pitanje cijena i smanjenja troškova
- odnosi sa dobavljačima postaju sve važniji za uspjeh tvrtke

1.4. Metode istraživanja

Podaci korišteni za izradu ovog rada su iz raznih domaćih i stranih primarnih i sekundarnih izvora. Primarni izvori odnose se na podatke dobivene iz intervjua sa zaposlenikom poduzeća Sportina Group. Sekundarni izvori se odnose na knjige i znanstvene članke koji se odnose na temu rada i razne publikacije objavljene na Internetu. Kod istraživanja u ovom radu korištene su sljedeće metode: metoda deskripcije, metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda kompilacije i metoda specijalizacije.

1.5. Struktura istraživanja

Izuzevši uvodni i zaključni dio, ovaj se završni rad sastoji od tri temeljne cjeline. Kroz prvu se detaljnije objašnjava sam pojam strateške nabave zajedno s oblikovanjem i upravljanjem strategije u svakoj organizacijskoj strukturi poduzeća.

Nadalje, drugi se dio dotiče same politike i glavnih strategija nabave u svakom poduzeću, dok se posljednja cjelina odnosi na prikaz spomenutog procesa planiranja nabave kroz nekoliko potpoglavlja i to na primjeru poduzeća Sportina d.o.o.

2. NABAVA KAO STRATEŠKA FUNKCIJA SUVREMENOG PODUZEĆA

2.1. Povijest i pojam nabave

[1]Upravljanje nabavom seže do daleke 1832. godine kada je objavljen tekst Charlesa Babbagea pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“, a Howard T. Lewis 1933. godine piše prvi školski tekst koji se isključivo bavio nabavom. Godina 1960-tih i 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo koncepcijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom.

Nabava[2] je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Kao djelatnost je složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Zahtjeva raznovrsna tehnička i ekonomska znanja te poznavanje psihologije.

Nabava se često poistovjećuje sa kupnjom, a u novije vrijeme uz nju se vežu pojmovi logistike i materijalnog poslovanja, te opskrbe.

Pojam nabave se u poslovnoj praksi pojavljuje u užem i u širem smislu s aspekta funkcija koje obuhvačaju i s aspekta objekata nabave.

2.1.1. Nabava u užem smislu

Podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuče kakvoće, u potrebnoj količini, po primjerennim cijenama, rokovima, na određenom mjestu i uz odgovarajući servis.

Poslovi operativne nabave:

- promatranje i praćenje tržišta nabave
- prijam, ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača
- vođenje pregovora sa dobavljačima
- vođenje evidencije nabave
- naručivanje

1 Bloomberg, LeMay, Hanna (2006.): "Logistika", Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str.4
2 Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. Nakl., str. 1-3.

- kontrola zaliha
- prodaja otpadaka i viškova materijala
- kontrola računa dobavljača
- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu

Problemi operativne nabave se očituju u turbulentnoj okolini koja često zahtijeva hitnu isporuku objekata pa zbog kratkih rokova nije moguće obaviti sve operativne poslove ili se ne obavljaju kvalitetno. Uz probleme kao što su reklamacije, kašnjenje isporuka i sl., a jedan od većih problema predstavlja to što iziskuje mnogo vremena.

2.1.2. Nabava u širem smislu

Obuhvaća strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture inputa uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potošača, te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava.

Poslovi strategijske nabave:

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- planiranje nabave
- benchmarking nabave
- vrijednosna analiza
- managment odnosa sa dobavljačima i korisnicima predmeta rada
- analiza ukupnih troškova proizvoda
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- kooperacija u nabavi
- upravljanje mrežom opskrbe
- izračunavanje ekonomičnih količina nabave

Zadaci nabave u širem smislu omogućuju sniženje troškova i povečanje učinaka nabave i cijelog poduzeća, a za njihovo izvršavanje su potrebna znanja s područja primjene statističkih metoda, ekonomske analize, organiziranja,revizije,...

2.2. Upravljanje nabavom

Nabavna funkcija nekog poduzeća zahtijeva upravljanje. Za većinu poduzeća upravljanje nabavom znači kupovinu. To znači da poduzeća kupuju robu kako bi je prodala, kako bi ostvarila radne operacije ili kako bi proizvela proizvode. Upravljanje nabavom obično ima najširu definiciju, obuhvaćajući svaku aktivnost koja je uključena u kretanje robe u poduzeće.

Porast značaja nabave uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave. Menadžeri dobrih pregovaračkih sposobnosti i jakih poslovnih odnosa s dobavljačima ostvaruju svojim organizacijama znatne uštede važne za konkurentnost na tržištu. Odabir prave opreme za proizvodnju i njena kupnja po povoljnijoj cijeni mogu stvoriti konkurentnu troškovnu prednost koja traje godinama.

Istraživanja pokazuju kako se uključivanjem dobavljača u razvoj proizvoda poboljšava njihova kvaliteta, te se razvija strategija odnosa sa dobavljačima.

Suradnja sa dobavljačima predstavlja ključan element suvremene nabave.

Tvrtke moraju razviti skup višestrukih kriterija za odabir dobavljača koji sežu dalje od pukog kriterija cijena.

2.3. Nabava kao stateška funkcija

Nabava[3] se kroz povijest promatrala kao pasivna i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija. U zadnje vrijeme se mijenja položaj i važnost nabave u poduzeću, te istraživanja pokazuju kako će percepcija utjecaja nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja poduzeća u budućnosti rasti i zato se nabavi pridaje sve veća važnost.

Troškovi nabave roba često čine čak više od 70% svih troškova i zato je nabavnoj funkciji potrebno posvetiti posebnu pozornost u segmentu njene funkcije u poduzeću, kao i odabiru visoko motiviranih ljudi koji će ju obnašati. Nabava podrazumijeva postavljanje ciljeva, te utvrđivanje metoda, sredstava i postupaka za njihovu realizaciju. Postavljene ciljeve treba realizirati tj.postaviti kriterije ponašanja za sve sudionike. Kriteriji se odnose na kombinaciju poslovnih odluka te izbora

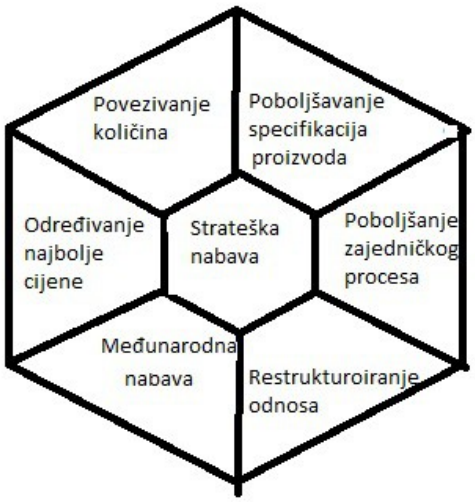
3 B. Žibret (2007.): "Strateška nabava", Zagreb : Mate, str.13

dobavljača, smanjenje ovisnosti i rizika.

Uspješan rad u nabavi podrazumijeva poznavanje managementa, robe, tehnologije, naprednih tehnika vođenja pregovora, asertivne komunikacije, javnog govorništva, psihologije prodaje, marketinga, kontrole kvalitete i osnova prehrambene tehnologije, informatike, gospodarskog prava, ekonomike poslovanja, svjetskog tržišta robama, trendova. U tih posljednih deset godina nabava prestaje biti samo operativna i administrativna funkcija, već postaje strateška funkcija poduzeća.

Nabava je jedna od izvršnih funkcija u svakom poduzeću i zato svaki gospodarstvenik mora poznavati njene temeljne odrednice kako bi učinkovito upravljao svim njenim aktivnostima. Svaku aktivnost nabave treba poznavati, planirati, i u svim poslovnim aktivnosti razmišljajti dugoročno tj. strateški.

Strateško ponašanje bitan je preduvjet za planiranje poslova, organizaciju aktivnosti i kadrova, kontrolu kao i učinkovitu realizaciju.



Slika 1. Dijamant nabave

Izvor: B. Žibret: "Strateška nabava", Zagreb : Mate, 2007., str.14.

Na temelju dugogodišnjeg projektnog iskustva i suradnje s mnogo stručnjaka za nabavu T.T. Kearney razvija tzv. dijamant nabave koji se sastoji od šest usko povezanih čimbenika. Pva tri čimbenika na lijevoj strani dijamanta predstavljaju konkurentske stategije: povezivanje količina, najbolja cijena, međunarodna nabava. Druga tri čimbenika na desnoj strani dijamanta više su dugoročne strategije i znače promjenu pravila; nova definicija tehničkih promjena, optimizacija

sveukupnog lanca nabave, restrukturiranje odnosa s dobavljačem.

Strategija nabave[4] obuhvaća skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. Nabava je tržišna funcija, koja mora uključiti u procese stvaranja vrijednosti druge gospodarske subjekte (dobavljače) i kombinirati rezultate rada s potrebama procesa vlastite organizacije. Takav pristup uključuje djelatnike nabave u procesno orijentirane timove sastavljene od predstavnika različitih službа te uključivanje dobavljača u poslove razvoja i u poslove strategijskog planiranja i upravljanja da bi se postigla što viša razina racionalizacije opskrbe i kakvoće proizvoda, te da se što više skrati vrijeme lansiranja novih proizvoda.

Stategija nabave je podloga upravljanja i koordinacije operativnih aktivnosti na putu ostvarenja postavljenih ciljeva. Izborom adekvatnih načina, mjera i putova opskrbe za pojedine predmete rada te uspostavljanjem sustava kontrole, usmjeravaju se aktivnosti nabave. Suradnjom sa dobavljačima nastoji se integrirati proizvode ili usluge dobavljača u procese stvaranja vrijednosti na način da se izbjegnu nepotrebni poslovi u procesima proizvodnje i da se korištenejem kreativnih sposobnosti djelatnika dobavljača poveća inovativnost i konkurentnost gotovih proizvoda.

Cilj je da se dugoročno osigura ekonomično poslovanje poduzeća. Strategijom se određuju putevi i oblici opskrbe koji omogućuju smanjenje troškova te povećanje sigurnosti opskrbe i dobavljačeva servisa.

Opskrba s jednog izvora (single sourcing) predstavlja poduzeće koje sve potrebe za jednim predmetom nabave zadovoljava od jednog dobavljača. Na taj se način smanjuju troškovi nabavljanja i povećava ekonomičnost nabave. Poduzeća su se i ranije često opskrbljivala predmetima nabave malenih vrijednosti s jednog izvora. Novo je što se opskrba s jednog izvora proširuje na strategijski osjetljive predmete nabave koji imaju veliki udio u vrijednosti ukupne potrošnje.

Nabava inicira uspostavljanje partnerstva i vertikalne korporacije s dobavljačem , koji investira u specifična rješenja proizvodnje i oblikuje prozvode u skladu s potrebama partnera, usklađuje svoju proizvodnju s njegovima i realizira JIT (just in time) sustav opskrbe. Partneri zajednički rješavaju pitanja uspostavljanjem lanca stvaranja vrijednosti u cilju stvaranja konkurentskih prednosti na tržištu. Ukoliko se radi o manje složenim proizvodima kojima se nabavom smanjuje rizik opskrbe te se uz jednog dobaljača anagažira još jedan uz manju količinu isporuke onda se koristi strategija Double ili Dual-Sourcing.

4 Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. Nakl., str. 199-205.

Za vrijednosno značajnije predmete nabave malene kompleksnosti koje na tržištu nudi nekoliko ili niz dobavljača koristi se strategija opskrbe s više izbora (Multiple Sourcing) da bi se stimulirala konkurencija između postojećih i domaćih dobavljača.

Postoje dobavljači koji nude najpovoljnije uvjete nabave, svjesno se sklapa ugovor s više dobavljača koji pod različitim uvjetima isporučuju istovrsne proizvode. Razlikuju se po količini predmeta nabave tako da oni sa najpovoljnijim uvjetima dobiva veće kvote nabave.

2.4. Oblikovanje strategije

Oblikovanje i izbor određene strategije se temelji na nekoj viziji te logičko-racionalnom razmišljanju. Potrebno je prikupiti infromacije o činjenicama, adekvatno ih ocijeniti te odrediti sredstva i putove ostvarenja ciljeva[5].

U poslovanju postoji nekoliko temeljnih pristupa u oblikovanju strategije:

- idealna strategija je kada možemo inovacijama naših proizvoda učiniti suvišnim proizvode konkurenata
- prema bonitetu sljedeća je strategija da poboljšamo ponudu naših proizvoda
- dobra je strategija da se organizacijskim rješenjima ostvari primjeren položaj na tržištu i veća tržišna moć
- strategija niskih cijena vlastitih proizvoda i usluga je uspješna ako je povezana s agresivnim marketingom
- opasna je strategija uspostavljanja partnerstva,ako nije dobro pripremljena
- loša je strategija borbe s konkurencijom putem snižavanja cijena
- najlošija je strategija ako se želi uništiti konkurente rušenjem njihova ugleda i prikazivanjem nedostataka njihovih proizvoda

U suvremenim uvjetima poslovanja, koje se sve više temelji na filozifiji "lean managmenta" povečava se strategijsko značenje nabave za uspjeh poslovanja poduzeća. Poduzeće mora definirati svoje ključne kompetencije i djelatnosti te koristiti mogućnosti dobavljača i fleksibilno ispunjavati zahtjeve tržišta.

5 Ferišak V. (2002.): "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb: vlast. Nakl., str. 517-519.

2.5. Istraživanje tržišta nabave

Proces opskrbe počinje s pribavljanjem informacija po tržištu nabave. Zaposlenici nabave moraju biti stručnjaci koji analiziraju, procjenjuju, biraju i iniciraju nabavu sredstava za proizvodnju i usluga. Da bi uspješno izvršili svoje zadatke moraju stalno promatrati i ispitivati tržište nabave.

Istraživanje tržišta predstavlja organizirano i sustavno prikupljanje, sređivanje, analiziranje, interpretiranje i dostavljanje podataka i rezultata analiza nabave, radi informiranja donosioca odluka o stanju i kretanjima na tržištu nabave kao i o tržišnim čimbenicima koji neizravno ili izravno utječu na uvjete nabavljanja i općenito opskrbe poduzeća s ciljem povećanja preglednosti tržišta,a u svrhu donošenja što boljih odluka o nabavi.

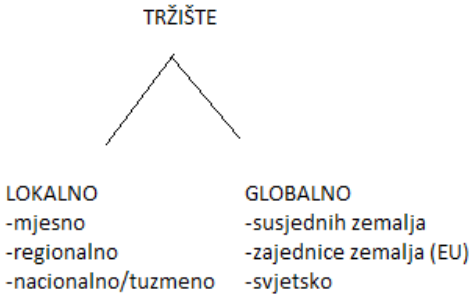
Glavna načela nabave:[6]

- napredno upravljanje troškovima
- optimizacija vrijednosnog lanca
- inovacija i rast
- upravljanje rizikom i kontinuirana dobava

2.6. Lokalno i globalno tržište

Na suvremenom tržištu događaju se značajne promjene koje u skladu s političkim i gospodarskim promjenama u svijetu te izmjenjenim uvjetima poslovanja. Tržište nabave i prodaje se proširuje rušenjem carinskih i drugih barijera. S obzirom na dobre komunikacijske uvjete koje stvaraju mreže za prijenos podataka koje funkcioniraju širom svijeta i elektronički uređaji međusobnno povezani preko tih mreža, lagano se uspostavlja veza između poslovnih partnera, bez obzira na njihovu prostornu lokaciju. U takvim uvjetima se često postavlja pitanje je li bolje neku robu nabaviti ili prodati na uobičajenom , najčešće lokalnom tržištu ili nekom na drugom kraju svijeta.

6 B. Žibret:(2007.): "Strateška nabava", Zagreb: Mate, str. 46.



Slika 2. Lokalno i globalno tržište

Izvor: Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str.49

Lokalno tržište predstavlja tržište neke regije, užeg geografskog područja, odnosno o tržištu koje nije prostorno jako udaljeno od lokacije poduzeća

Prednosti lokalnog tržišta:

- niži troškovi funkcije nabave
- niži troškovi prijevoza i osiguranja robe
- brže se rješavaju hitne narudžbe i problemi pogrešnih isporukal akše se uspostavi partnerstvo i kooperacija
- nema jezičnih poteškoća
- ...

Nedostatci lokalnog tržišta:

- mala apsorpcijska moć
- zbog slabe konkurencije se nude lošija tehnička rješenja
- teže su prilagodljivi fluktuaciji potražnje

Globalno tržište je tržište cijeloga svijeta tj. svjetsko ili međunarodno tržište. Kao strategija managmenta opskrbe označuje međunarodnu obradu tržišta u smislu sustavnog korištenja izvora nabave u svijetu i njihova uključenja u procese stvaranja vrijednosti i inoviranja proizvoda te suradnju u svim fazama životnog ciklusa proizvoda. Zemljopisne granice prestaju biti ograničavajući čimbenik u prometu roba, a da bi uspješno poslovalo poduzeće mora ispuniti određene predpostavke.

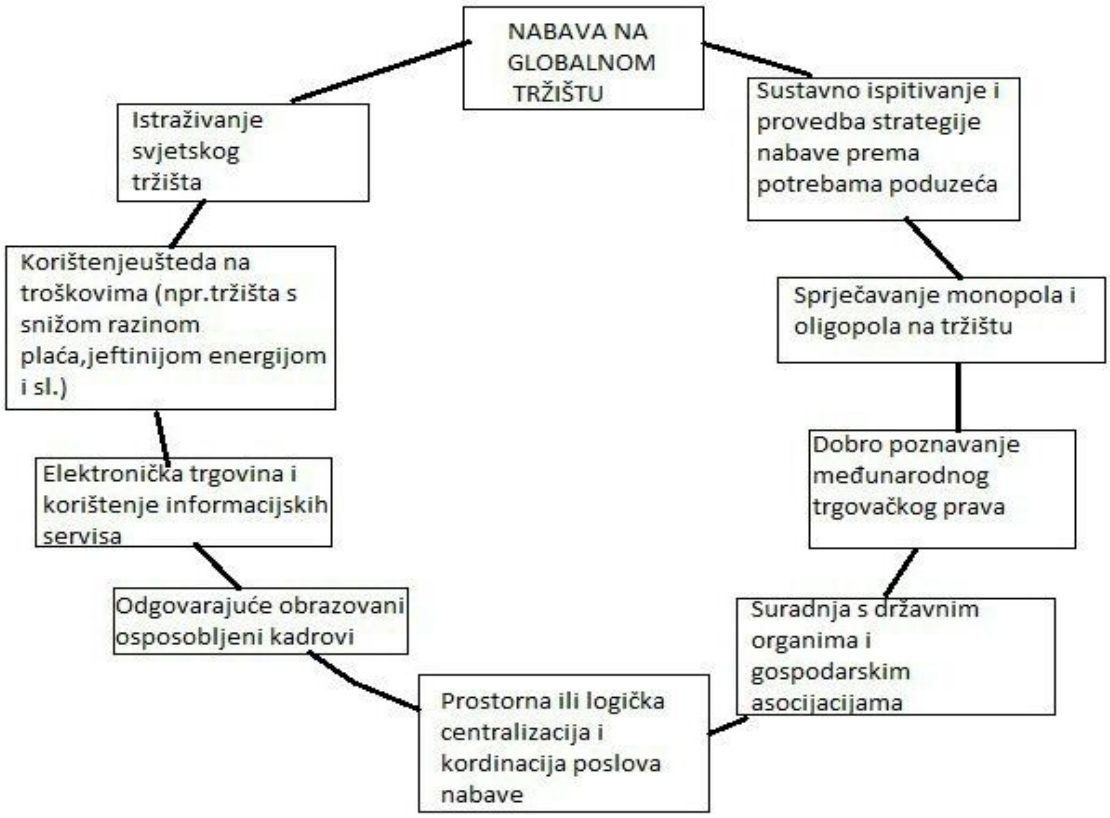
Prednosti globalnog tržišta:

- koriste se izvori gdje su jeftiniji resursi
- nabava se vrši preko specijaliziranih proizvođača koji primjenjuju vrhunsku tehnologiju
- koriste se tečajne razlike valuta
- proširuje se asortiman robe
- unaprijeđuje se poslovanje

Nedostatci globalnog tržišta:

- prostorna udaljenost stvara veće troškove poslovanja
- različiti pravni sustav
- jezične prepreke
- carinska ograničenja
- troškovi zbog dodatnog obrazovanja kadrova

Poslovanje na globalnom tržištu velik je izazov za djelatnike nabave. Oni moraju imati potrebna znanja kako bi mogli nabavljati ne samo efikasnije nego i uz manje rizike. Za poslovanje na globalnom tržištu treba nabavu osposobiti kadrovski, stručno i organizacijski te joj omogućiti uporabu suvremene suvremene informatičke opreme i komunikacijskih veza za elektroničko poslovanje. Globalno tržište je prostorno udaljeno tržište pa treba računati o povećanom trošku prijevoza s carinama i s većim troškovima istraživanja tržišta.



Slika 3. Temelji uspješnog poslovanja nabave na globalnom tržištu

Izvor: Ferišak V. (2002.): "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str. 52.

Bitno je da se raspolaže kvalitetnim informacijama o ponudi roba i o njihovim cijenama, o konkurenciji, o političkom i gospodarskom stanju. Informacije se mogu prikupljati iz raznih izvora, danas najčešće internet.

2.7. Opskrbni lanac

Lanac nabave je mreža povezanih i međusobno ovisnih organizacija koje su uključene u različite procese i aktivnosti kojima se za krajnjeg potrošača slijednim postupkom stvara vrijednost u obliku proizvoda i usluga.

Sagledavanjem cjelokupnog lanca opskrbe dobiva se uvid u kompleksnost i slojevitost procesa što je preduvjet za početak učinkovitog djelovanja u optimizaciji troškova.

Prvi lanci opskrbe imali su za zadatak dostaviti robu uz što manje troškova. Prolaskom vremena njihov zadatak postaje opširniji i kompleksniji pa tako danas povezuju kupce i dobavljače. Danas svaka organizacija koja želi biti konkurentna na tržištu shvaća važnost lanca opskrbe.

Lanci slijede potrebe, fokusiraju se na proizvodnju, distribuciju i isporuku proizvoda kojeg kupci žele, u željenom trenutku i po željenoj cijeni.

U većini tvrtki lanac opskrbe kontrolira najveći dio zalihe, upravlja sa 60-70 posto troškova, osigurava stvaranje prihoda osiguravajući dostupnost proizvoda, ključno utječe na ukupnu uslugu kupcu te upravlja velikim dijelom trajne imovine poduzeća.

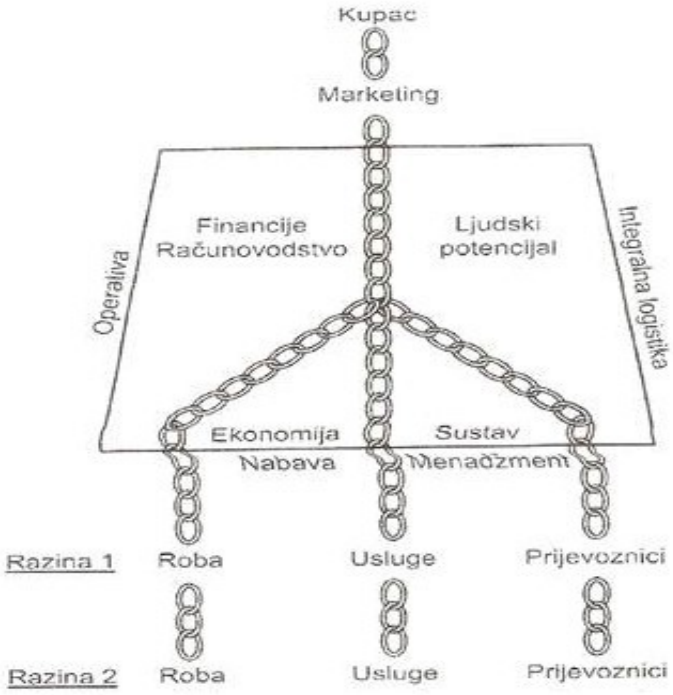
U logistici svakog poduzeća kao ključni segmet se javlja lanac opskrbe, on dobiva sve veću važnost u njegovim poslovim procesima. Da bi poduzeća bila konkurentna moraju razvijati partnerske odnose i primjenjivati lanac opskrbe.

Zadatak lanca opskrbe je smanjiti sve nepotrebne troškove u materijalnom i robnom tijeku unutar poduzeća tako da poduzeće može postati konkurentno na tržištu. Kompanije koje slijede potrebe kupca imaju veći postotak pravilno isporučenih narudžbi u kraćem vremenu za razliku od kompanija koje se ne fokusiraju na potrebe kupaca i time se izlažu gubitak od 5% prihoda.

Većina tvrtki razumije da lancima opskrbe upravljaju kompleksni procesi koji svakim danom postaju sve kompleksniji. Ono što se rijetko uzima u obzir je da je za uspješno upravljanje kompleksnim procesima u lancima opskrbe potrebno svjesno, brzo i kontinuirano donositi odluke o konkretnim kompromisima i to je ono što je teško za implementirati, što je novo u ovom poslovnom konceptu i što primjenjuju uspješne tvrtke lideri.

Neki tipični kompromisi uključuju:

- povećanje broja proizvoda i usluga povećat će grešku planiranja potražnje, podići razinu zaliha i smanjiti produktivnost proizvodnje i iskoristivost kapaciteta
- fokus na smanjenje troškova, iskoristivost kapaciteta i produktivnost proizvodnje smanjit će razinu usluge kupcu i podići razinu zalihe
- poboljšanje usluge kupcu povećat će troškove, smanjiti iskoristivost kapaciteta i povećati zalihe
- produljenje ciklusa proizvodnje i rokova isporuke radi povećanja učinkovitosti u tim poslovnim funkcijama povećat će zalihu i angažirani radni kapital i smanjiti uslugu kupcu



Slika 4. Lanac opskrbe

Izvor: Bloomberg, LeMay, Hanna (2006.) :"Logistika", Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str 2.

Lanac se proteže samo onoliko koliko to njegove povezane karike dopuštaju, a čvrstoća mu ovisi o čvrstoći svake karike. Isto tako se dobavljači , proizvođači, trgovci na malo i potrošači oslanjaju jedan na drugoga. Kada se upravlja lancem opskrbe koordinira se upravljanjem nabave, operativnom i integralnom logistikom unutar neprekidnog procesa s ciljem održavanja neprestalnog tijeka poizvoda ili usluga. Na slici je prikazan opsežan model koji integrira mnoge korporacijske funkcije (financije i računovodstvo,upravljanje ljudskim resursima, ekinomiju i sustave) u strukturu koja ovisi o marketingu, operativi, integralnoj logistici i upravljanju nabavom. Marketing povezuje kupca, funkcije pojedinih odjela tvrtke i samo upravljanje lancem opskrbe. Marketing analizira promjenjive trendove, tržišni potencijal, konkurentske cijene i slično i zatim te informacije usmjerava drugim odjelima tako da oni mogu odrediti kako i kada odgovoriti na kupčev zahtjev.

2.7.1. Upravljanje opskrbnim lancem

Upravljanje lancem opskrbe predstavlja koordinaciju robnog, informacijskog i financijskog tijeka između povezanih poduzeća, a odražava suvremeni oblik logističke mreže sastavljene od

dobavljača, proizvođača, skladišta, distributivnih centara i maloprodajnih prodavaonica.

Ovakva koncepcija podrazumijeva sklop administrativnih i operativnih poslova u kojima važnu ulogu imaju smanjenje ili eliminacija neizvjesnosti te optimizacija troškova i kvalitete usluge unutar čitavog opskrbnog lanca.

Za optimimiziranje zajedničkog zadatka opskrbe potreban je intredisciplinarni timski rad, kako bi se odredili ciljevi i izabrale adekvatne strategije odvijanja procesa u lancu opskrbe te pribavio i primjenio adekvatan softver. Teži se sinkronizaciji procesa zadovoljavanja potreba korisnika, te procesa proizvodnje i distribucije, uz skraćenje vremena protoka materijala, uz poboljšanje dispozicije i dostave predmeta rada uz optimiranje zaliha itd. Dakle potrebno je planirati i upravljati svim procesima u lancu opskrbe tj. riječ je o managmentu lanca opskrbe.

2.8. Proces organiziranja nabave

Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedno za drugima, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima i odnosi se na podjelu zadataka i funkcija nabave, sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta i odnosa između njih, sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta , te sustav komunikacije između radih mjesta.

Osim radnih jedinica potrebno je definirati i njihove odnose predpostavljenosti i podređenosti tj. hijerarhiju. Razlikuju se različita radna mjesta, različti oblici organizacije, te mogućnost uspostavljanja različitih odnosa između pojedinih radnih mjesta i između organizacijskih jedinica. O strukturi ovisi i rad nabave.

Za razliku od tradicionalne taylorističke organizacije koju karakterizira hijerarhija odlučivanja, pretpostavljenost i podređenost organizacijskih jedinica i radnih mjesta, jednolinijski odnosi i formalni komunikacijski kanali te utvrđeni oblici upravljanja i kontrole izvršavanja zadataka , u suvremenim uvjetima sve više se koristi razni oblici matrične organizacije i timski rad. U matričnoj organizaciji linijske funkcije daju podršku radu timova u izvršavanju projektnih zadataka. Timovi za nabavu orijentirani su korisnicima predmeta nabave i dobavljačima, nastoje ostvariti procese bez grešaka i postići visoku kakvoću ukupnog poslovanja uz primjerene troškove te nastoje kontinuirano poboljšavati procese.

2.8.1. Organizacija poslovanja

Organizacija poslovanja[7] se bavi strukturiranjem procesa nabave kako bi njegovo odvijanje tj. ispunjenje zadataka djelovanjem ljudi i sredstava bilo u skladu s ciljevima nabave.

U organizaciji poslovanja pozornost se usmjerava na:

- zadatke koje treba izvršiti
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnh zadataka
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima nabave i provedenom organizacijskom strukturom

Organizacijom se definira proces ispunjenja zadataka nabave unutar službe nabave te u integraciji s odvijanjem procesa u proizvodnji, razvoju i prodaji.



Slika 5. 4 faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja

Izvor: Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str. 328.

7 Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str.328-329.

1. Faza zahtjeva i uspostavljanje standarda. Na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava ili na temelju informacija o razvoju analiziraju se zahtjevi i postavljaju se standardi organizacije nabave. Standardi su kriteriji prema kojima se postavljaju ciljevi i pravila procesa poslovanja.

2. Analiza postojećeg sustava. Obuhvaća snimanje postojeće organizacije poslovanja i kritičku ocjenu postojećeg stanja s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnoti poboljšanja organizacije.

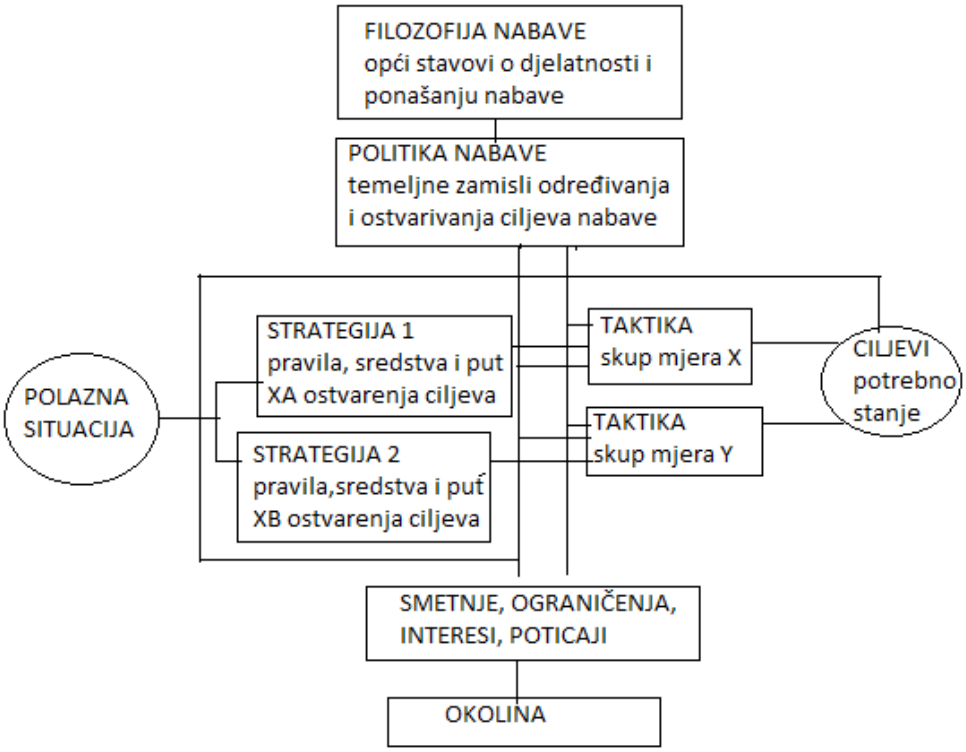
3. Oblikovanje nove organizacije. Ova faza dijeli se na podfazu oblikovanja grube organizacije poslovanja ili izradu koncepta sustava i na potfazu razrade detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka,utvrđivanje redosljeda i vremenskog rasporeda njihova izvršenja, te dodjelu zadataka izvršiteljima-radnih mjestima ili strojevima).

4. Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije. Novu organizaciju valja promijeniti. U tu svrhu moraju se provesti odgovarajuće pripreme (izraditi dijagram rada, logika odlučivanja, sustavi šifriranja i obrazaca i sl.).

3. POLITIKA I STRATEGIJA NABAVE

Politika nabave [8] predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje.

Koncepcija nabave predstavlja zamisli tj skicu ili nacrt načina realizacije politike nabave. Koncepcijom se postavljaju kriteriji ponašanja u rukovodstvu i osoblju nabave u rješavanja zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva i filozofije nabave. Isto tako predstavlja podlogu za poslovne odluke u svezi s izborom dobavljača, odnosa s dobavljačima, smanjenja rizika nabave, vlastite proizvodnje ili nabave, vertikalne i horizontalne kooperacije, integracije dobavljača u procese stvaranja vrijednosti i inoviranja prizvoda, naručivanje robe.



Slika 6. Odnosi politike , strategije i taktike nabave

Izvor: Ferišak V. (2002) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str.75.

8 Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment",Zagreb : vlast. nakl., str. 61-140.

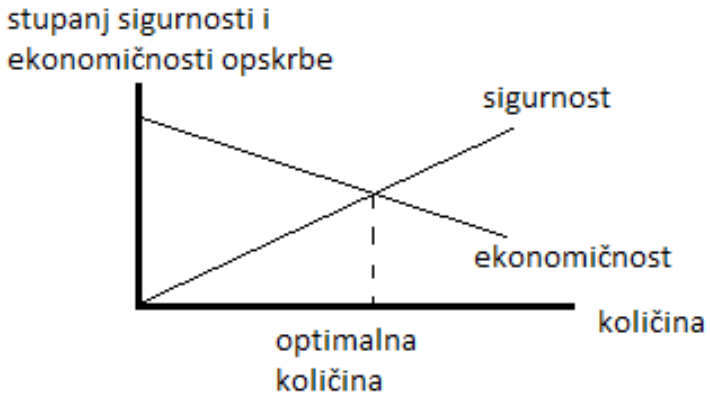
3.1. Instrumenti politike nabave

Kao instrumenti politike nabave javljaju se sve varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Intezitet korištenja instrumenata politike nabave u velikoj mjeri ovisi o odnosima na tržištu, o tržišnim aktivnostima i primjenjenim instrumentima politike prodaje dobavljača, pa je potrebna strukturna sličnost politike nabave kupca s politikom prodaje dobavljača da bi se što bolje i što povoljnije ostvarili ciljevi nabave. Instrumente treba odgovarajuće kombinirati da bi se postigli sinergijski efekti.

3.1.1. Politika količina

Nabava nakon istraživanja potreba mora pribaviti predmete rada određene kakvoće u odgovarajućoj količini i rokovima da bi bili pravodobno raspoloživi za proizvodnju , potrošnju ili prodaju. U politici količina treba voditi računa o ekonomičnosti nabave tj. o mogućnostima snižnja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha.

Veliki značaj ima sigurnost opskrbe. S obzirom da su ekonomičnost i sigurnost dva suprotna načela treba tražiti način kako ih zadovoljiti na najpovoljniji način tj naći optimalno rješenje u određenim okolnostima.



Slika 7. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe

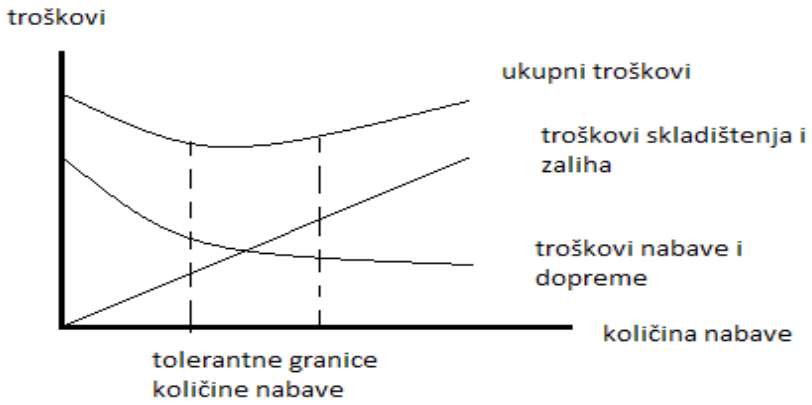
Izvor: Ferišak V .(2002.): "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment" , Zagreb : vlast. nakl., str. 92.

Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma, odnosno leasinga te horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi.

Ukupna količina nabave pojedinih predmeta rada određuje se tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine oduzmu postojeće zalihe tzv. početne zalihe i dodaju završne zalihe koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju.

Na povećanje optimalne količine nabave utječe sniženje nabavne cijene dobivanjem raznih popusta, sniženje troškova skladištenja i zaliha, rast troškova naručivanja i dopreme. U slučaju rasta nabavne cijene, troškovi skladištenja i zaliha , kao i u slučaju smanjenja ukupnih potreba te troškovi dopreme, optimalne će količine nabave biti manje.

Na povećanje ili smanjenje optimalne količine nabave mogu utjecatii razni ograničavajući čimbenici. Uzevši u obzir njih i na temelju informacija dobivenih istraživanjem tržišta nabave radi se varijanta rješenja politike količina i oređuju se tolerantne granice u kojima bi se trebale kretati količine nabave. Tolerantne granice količina nabave bit će veće ako je intezitet porasta troškova skladištenja i zaliha manji, odnosno ako troškovi nabave i dopreme po jedinici količine padaju sporije.



Slika 8. Tolerantne granice u kojima se mogu kretati količine nabave

Izvor: Ferišak V.(2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment"Zagreb : vlast. nakl., str.102

3.1.2. Politika zaliha

Zalihe predmeta rada moraju biti tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične. Zalihe su potrebne radi korištenja povoljnije situacije i uvjeta na tržištu nabave tj. da se može nabavljati u najpovoljnijim količinama. Zbog toga se normativi zaliha mijenjaju u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje vlastitog poduzeća. Nepredvidive i neplanirane promjene količina i učestalosti isporuka te količina i vremena potrošnje predmeta rada kao i loše ispunjenje logističkih zadataka u kvantitativnom , terminskom i prostornom pogledu može dovesti do stvaranja prekonormnih , nekurentnih ili do nedostatnih zaliha.

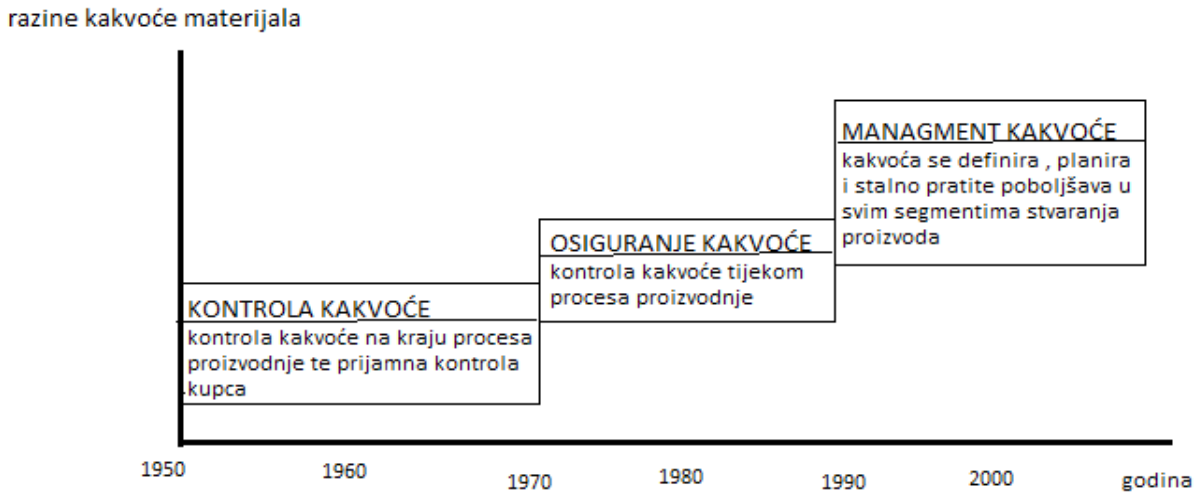
Prekonormne zalihe mogu nastati ako se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka, te dinamike i količina potrošnje predmeta rada i zalihe se povećaju iznad normativa maksimalne zalihe. Do poremećaja može doći iz više razloga npr. zastoj u proizvodnji, izmjena plana proizvodnje, veće isporuke dobavljača i sl. Posljedice poremećaja mogu se smanjiti ako se uspostavi informacijski sustav s povratnim vezama koji omogućuju brzo reagiranje na otklone u logističkom lancu.

Nekurentne zalihe su zalihe koje imaju malen koeficijent obrtaja, ili je njihov koeficijent obrtaja nula (ne mogu se prodati, ubaciti u proces proizvodnje, uskladiti i sl.).

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, ili se radi o prekasno isporučenim predmetima rada. Nedostatne zalihe se mogu korigirati. Zbog navedenih razloga nastaju povećani troškovi zbog dodatnog naručivanja, zbog ispostavljanja hitnih narudžbi, korištenja brzih sredstava za prijevoz robe, posudbe predmeta rada, ili korištenja alternativnih predmeta rada (supstituta).

3.1.3. Politika kakvoće

Kakvoća/kvaliteta dobara i usluga je kriterij čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Potrebna kakvoća definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara.



Slika 9. Kontrola, osiguranje i management kakvoće

Izvor: Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str.122

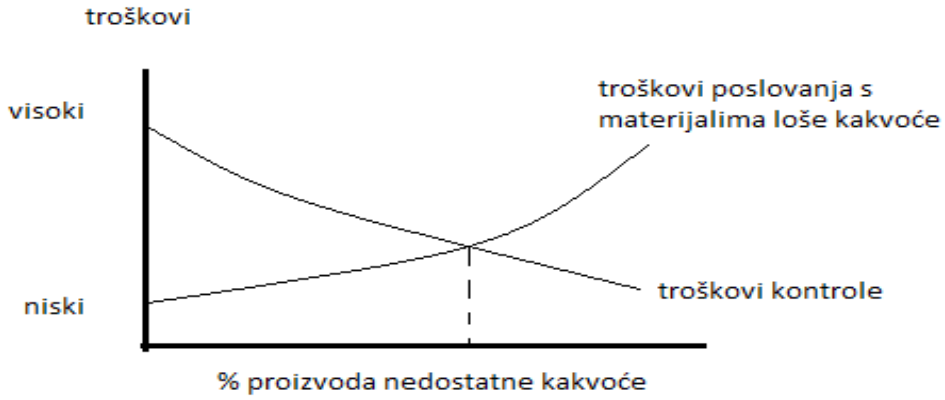
S obzirom da kakvoća gotovih proizvoda i usluga ovisi o kakvoći korištenih materijala, djelatnici nabave moraju dobro poznavati materijale koje nabavljaju. Značajno je i da djelatnici vode računa o ekonomičnosti opskrbe tj. o troškovima nabave i zaliha.

Klasična kontrola kakvoće dominira u 50im i 60im godinama 20og stoljeća. Tom se kontrolom na kraju procesa proizvodnje ispituje imaju li proizvodi nedostatke u pogledu potrebnih osobina.

Osiguranje kakvoće kao pojam se u Europu uvodi početkom 70ih godina 20og stoljeća na temelju američke prakse u koju se osim ispitivanja kakvoće tijekom odvijanja procesa posebna pozornost pridaje i planiranju kakvoće, tako da se točno znaju ciljevi kakvoće svakog procesa i njegovih djelova. Politika osiguranja kakvoće u nabvi provodi se djelotvornom kooperacijom s dobavljačima u svezi unapređenja razine kakvoće njihovih proizvoda/usluga te sudjelovanjem predstavnika nabave u planiranju i provedbi svih mjera ispitivanja kakvoća i eliminiranjem uzroka grešaka.

Suvremeni managment kakvoće koji se pojavljuje 1990.god orijentiran je na povezivanje zahtjeva

svih faza procesa stvaranja vrijednosti i korištenja proizvoda/usluga radi ostvarenja potrebne kakvoće. Zbog toga je potrebno planirati i pratiti sve korake osiguranja kakvoće, počevši od zahtjeva kupaca i vlastite prodaje, razvoja proizvoda, nabave i proizvodnje do distribucije i zbrinjavanja otpada.

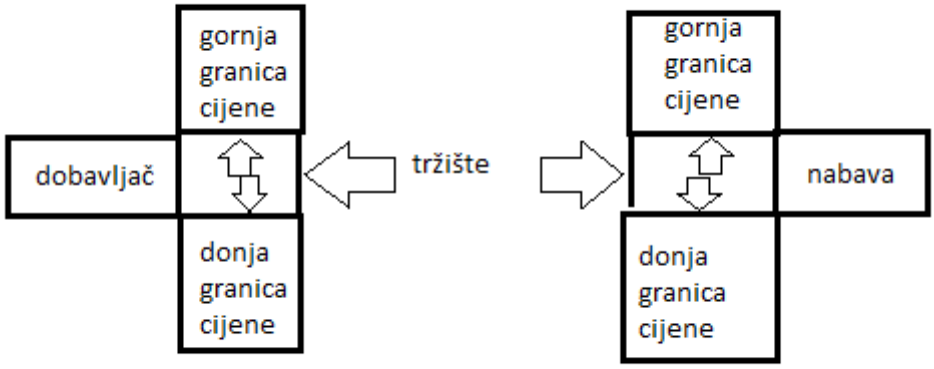


Slika 10. Odnosi troškova kontrole kakvoće i troškova poslovanja s materijalima nedostatne kakvoće

Izvor: Ferišak V. (2002) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str130.

3.1.4. Politika nabavnih cijena

Na suvremenom tržištu nabavne cijene imaju bitno značenje za uspješnost poslovanja poduzeća. Predstavlja cijenu po kojoj se roba nabavlja od dobavljača. Politikom se nastoje ostvariti ciljevi materijalnog poslovanja i osigurati konkurentnost vlastitih proizvoda na tržištu. Uvjet za oblikovanje nabavne cijene je poznavanje aktualne situacije na tržištu. Određuju se i gornja i donja granica cijena. Gornja granica nabavne cijene je iznos koji kupac hoće platiti za određeni predmet nabave, a da ne ugrozi konkurentnost prodaje proizvoda organizacije za koju radi te da primjenom, prodajom ili oplemenjivanjem toga predmeta ostvari primjerenu dobit. Donju granicu određuje dobavljač ili nabava. Predstavlja cijenu koji dobavljač nije spreman sniziti pri zadanim uvjetima poslovanja odnosno cijena s kojom će pokriti barem granične troškove poslovanja.



Slika 11. Granice cijena dobavljača i nabave

Izvor: Ferišak V. (2002) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str. 133.

Fiksna cijena podrazumijeva cijenu koju ugovaraju kupac i prodavatelj za isporuku dobara ili usluga , a cijena je neprojenjiva. Koristi se u jednokratnim narudžbama s kraćim rokom isporuke, olakšava kalkulacije, olakšava proračun ekonomičnosti i sl.

Klizna cijena podrazum ijeva cijenu proizvoda ili usluga koja se može promijeniti s obzirom na dogovorene uvjete u ugovoru.

3.1.5.Politika izvora nabave

Ova politika ima strateški karakter za cjelokupni proces nabavljanja . Nabava učinkovito izvršava zadatke opskrbe poduzeća potrebnim predmetima za rad, sredstvima za rad i uslugama ako odabere dobavljače koje mogu zadovoljiti zahtjeve opskrbe u pogledu kakvoće, količine, cijena i rokova . To je moguće ako prikuplja i uređuje podatke o izvorima nabave i o dobavljačima, ako uspostavlja i održava s njima adekvatne veze te razrađuje i primjenjuje prikladne metode cjelovitog i objektivnog ocjenjivanja dobavljača.

Definicija idealnog dobavljača u pojedinoj djelanosti ovisi o više kriterija koje se mogu promatrati sa kvantitativnog ili kvalitativnog gledišta.

Nabava mora raspolagati potrebnim informacijama o tržištu nabave , te postojećim i potencijalnim dobavljačima.

3.1.6. Izbor dobavljača

Nakon što nabava spozna potrebe sredstava za proizvodnju mora istražiti izvore nabave tj tko može proizvesti ili ponuditi takve proizvode. Nabava ograničava moguće izvore nabave na nekoliko prihvatljivih prema kakvoći i količini i odabrati dobavljače koji mogu najbolje i najpovoljnije zadovoljiti kriterije poduzeća i korisnika njegovih proizvoda ili usluga.

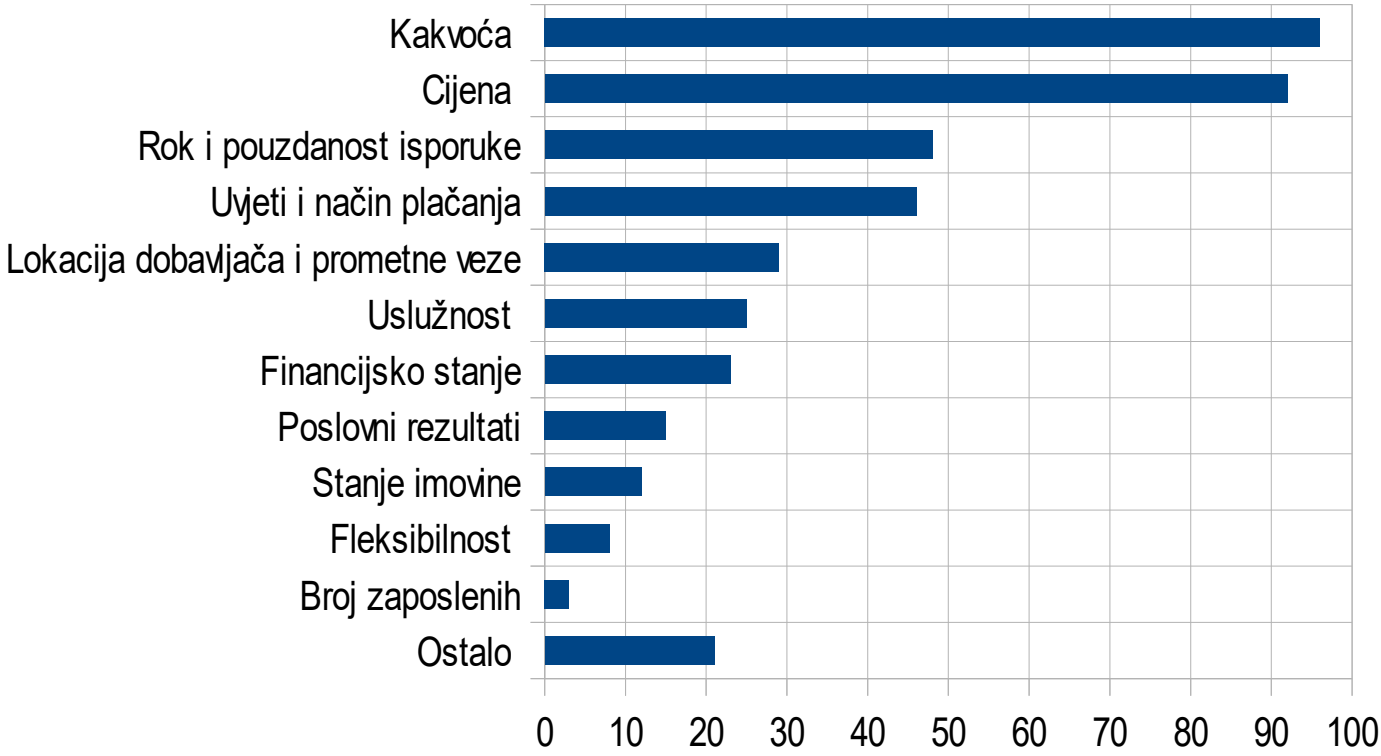
U nabavi se donosi velik broj odluka i zato je potrebno istražiti zašto i kada se odlučuje na temelju jednog kriterija, a kada na više njih.

Ispitivanja su pokazala da je cijena najbitniji faktor kod odabira dobavljača, ali kod većeg broja kriterija dolazi do većeg broja informacija što podrazumijeva skuplji i duži proces. Veći broj kriterija se najčešće koristi kod proizvoda kompleksne strukture koji moraju zadovoljiti kompleksne strukture ili zahtjeve, ako se nabavlja iz inozemstva, ako postoje različiti izvori i putevi nabave i s njima povezani tržišni rizici o kojima se mora voditi računa, ako se uspostavlja partnerstvo s dobavljačem.

Vrednovanje ponuda i dobavljača se provodi najčešće ovim kriterijima:

- kakvoća
- količina
- cijena
- uvjeti i način plaćanja
- rok isporuke
- uslužnost i komunikativnost dobavljača
- ugled dobavljača, njegove tehničke kompetencije i kapacitet
- fleksibilnost
- lokacija dobavljača i prometne veze
- financijsko stanje dobavljača
- stanje imovine dobavljača
- rezultati poslovanja dobavljača
- broj zaposlenih

Ispitivanjem predstavnika nabave dobiven je redosljed kriterija prema značenju. Redosljed se mijenja u skladu s promjenama situacije na tržištu. Podaci navedeni na slici 11 odnose se na postotak od ispitivanjih poduzeća koja koriste pojedine kriterije u odlučivanju o nabavi. Broj krterija uključenih u vrednovanje ovisi o ciljevima .



Slika 12. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavninka nabave

Izvor: Ferišak V. (2002.) : "Nabava: politika-strategija-organizacija-managment", Zagreb : vlast. nakl., str. 139.

U praksi su najznačajniji kriteriji kakvoća (96% slučajeva) i cijena (92% ispitanika). Zatim slijede rok i pouzdanost isporuke (48%) , uvjeti i način plaćanja (46%) , lokacija dobavljača, njihova logistička rješenja i prometne veze (29%), te uslužnost dobavljača (25%) i financijska situacija (23%).

3.2. Proces nabave

Svaka individualna kupnja izgleda različito, ali proces nabave ipak ima svoj osnovni proces.[9]

1. Prepoznavanje potrebe- mogu se prepoznati na više načina npr. odjel može kontaktirati nabavu s ciljem kupovine, kupovina se može zabilježiti kao narudžba komponenata proizvodnje kao dio

9 Bloomberg, LeMay, Hanna (2006.) :"Logistika", Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa , str. 15.

procesa planiranja potražnje za materijalima ili se može poslati preko EDI sustava

2. Odabiranje dobavljača – može biti jednostavno ili složeno kao što je traženje pred ponudbenih cijena pri kupovini glavne, kapitalne opreme, vrednovanje ponuda. Ovisi o tipu nabave – nova, ponovljena ili djelomično ponovljena kupovina

3. Priprema i ispostavljanje narudžbe- početak narudžbe koji obuhvača potpisivanje ugovora i poduzimanje koraka kako bi se nabavila roba. Odjel nabave je odgovoran za provjeru ispravnosti narudžbe

4. Nadzor i upravljanje procesom isporuke – bitno je da se prava roba isporuči u pravim količinama i na pravo mjesto

5. Vrednovanje nabave i dobavljača – nabava može krenuti dobro ili loše. Ukoliko dobavljač ne ispuni svoje dužnosti i ne ispuni očekivanja odjel traži novog dobavljača

Nabava je usko povezana s drugim fukcijama unutar poduzeća i oni stavljaju mnoge zahtjeve pred nabavu. Nabavna funkcija djeluje kao prolaz između drugih djelova poduzeća i onih koji nešto žele prodati poduzeću.

Slika prikazuje vrste informacija koje dolaze do odjela nabave. Bez tih informacija nabava ne može ostvariti preuzete obveze. Nakon tih informacija nabava šalje nove informacije natrag odjelima tako da oni mogu koordinirati svoje operacije s nabavom.

3.3. Budućnost nabave- tehnologija i e-nabava

Stručnjaci nabave koriste sve više tehnologiju kako bi stvorili vrijednost za svoju organizaciju npr. B2B, e-aukcije, internet katalozi i sl. Nabavni proces postaje sve automatiziraniji. Postoje brojna dostupna informacijsko-tehnološka rješenja koja omogućuju i podupiru širok spektar ciljeva nabave. E-nabavom se ostvaruju mnoge izravne i neizravne prednosti.[10]

Neizravne prednosti e-nabave:

- veća sposobnost identificiranja propusta i osiguranje provedbe sukladnosti
- omogućavanje djelatnicima da se više strateški orijentiraju i da su manje operativno okrenuti zadatku
- pružanje kvalitetnijih podataka s ciljem podupiranja strateške nabave, što će omogućiti pregovaranje o boljim uvjetima
- veće zadovoljstvo korisnika

10 B. Žibret (2007.): "Strateška nabava", Zagreb : Mate, str.114.-115.

Metode koje služe za poticanje suradnje u procesu nabave i za kreiranje dodane vrijednosti zahtjevaju napredni IT i alate za upravljanje znanjem kako bi se upravljalo informacijama. Vođe koje zauzimaju holistički pristup primjenjuju alate u cijelom nabavnom opsegu kako bi osigurali bolju transparentnost. Implementacija IT vizije zahtjeva veliku uključenost stakeholdera i inicijativu promjene upravljanja koja je nužna da bi se osigurala prava razina uključenosti svih djelatnika te na taj način i kasnije redovito korištenje novih vrhunskih alata na razini cijele organizacije.

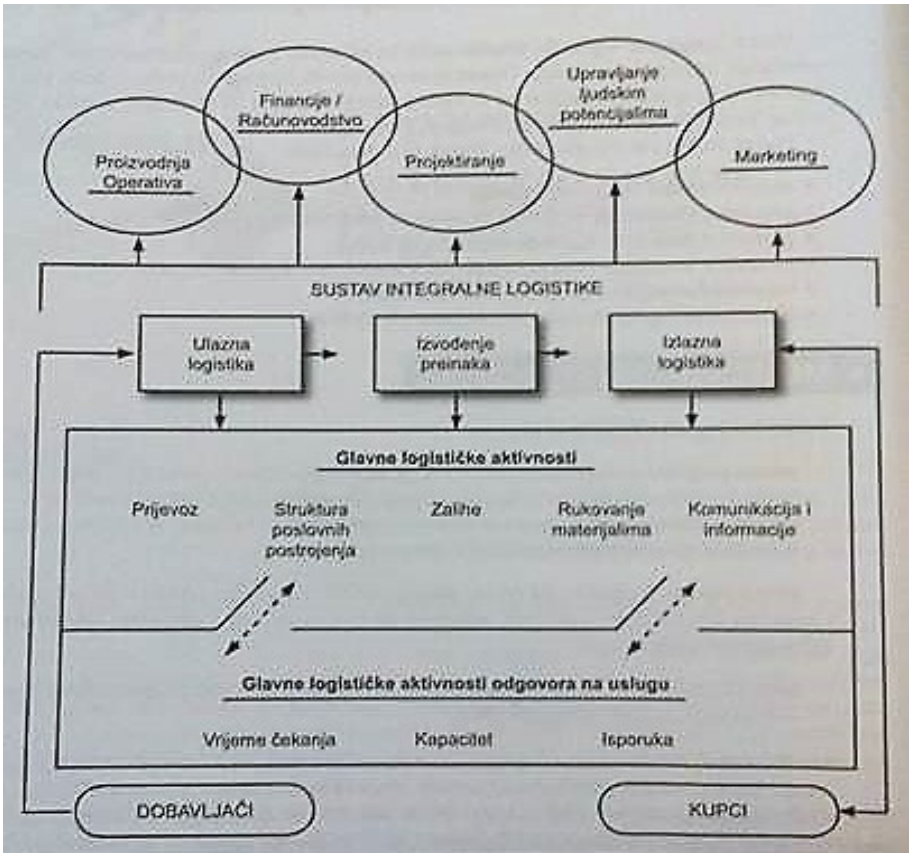
3.4. Integralna logistika

Definira se kao proces predviđanja potreba i želja kupaca, prikupljanje kapitala, materijala, ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za ispunjenje tih potreba i želja; optimiranje proizvodne mreže roba ili usluga s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva, te korištenje mreže s cilje ispunjenja kupčevih zahtjeva unutar vremenskog roka.[11]

Sastoji se od ulazne logistike (koja predstavlja kretanje proizvoda u tvrtku), logistika u poduzeću (kretanje proizvoda unutar tvornice ili skladišta) te izlazne logistike (kretanje proizvoda do kupca).

Integralna logistika ima dva različita podskupa: osnovne logističke aktivnosti i logističke aktivnosti osnovne usluge. Roba se fizički kreće kroz distribucijski kanal koristeći osnovne logističke aktivnosti (transport, rukovanje materijalom, davanje i primanje informacija). Nematerijalne usluge se kreću do kupca na svim razinama distribucijskog kanala putem logističkih aktivnosti odgovora na uslugu (vrijeme čekanja,raspoloživost i isporuka). Kada logistika i logistika odgovora na uslugu djeluju zajedno, one postaju integralna logistika.

11 Bloomberg, LeMay, Hanna (2006.): "Logistika", Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa , str.6-8.



Slika.13. Proces integralne logistike

Izvor: Bloomberg, LeMay, Hanna (2006.): "Logistika", Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa , str 7.

[12]U modelu su prikazane tri različite aktivnosti: ulazna logistika, preinaka/izvođenje i izlazna logistika. Ulazna logistika se bavi odnosom između poduzeća i njegovih dobavljača, upravlja tijekom materijala od dobavljača do postrojenja . Preinaka /izvođenje vodi računa o logističkom odnosu između dvaju i više poslovnih postrojenja i zgrada poduzeća . Pazi na to kako se robe i materijali kreću među radnim stanicama unutar različitih operacija. Izlazna logistika predstavlja logističke odnose između poduzeća i njegovih kupaca, podrazumijeva kretanje gotovih proizvoda van postrojenja do krajnjeg kupca. Glavne logističke aktivnosti omogučavaju ostvarenje svaki navedeni odnos: prijevoz, struktura poslovnih posgtrojenja, zalihe, rukovanje materijalnima, komunikacija i informacije. Ove aktivnosti čvrsto su povezane unutar cijelog odnosa ingtegralne logistike.

12 Bloomberg, LeMay, Hanna (2006) : "Logistika", Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str 49.

3.4.1. Veza između nabave i integralne logistike

Nabava treba biti usko vezana s drugim funkcijama unutar poduzeća koji pred nabavu postavljaju velike zahtjeve.

Nabava i integralna logistika po definiciji imaju dosta toga zajedničkoga, uglavnom na strani ulaznog tijeka proizvoda. Koordinacijom ova dva područja zajamčio bi se kontinuirani tijek proizvoda kroz distribucijski kanal. Koordinacija aktivnosti između nabave i integralne logistike može uključivati više aktivnosti od kojih su im zajedničke ulazni prijevoz, skladištenje sirovina i komponenata, te kontrola zaliha.

Od nabavne logistike očekuje se kako slijedi: 1) osigurati neprekinuti tijek materijala, odnosno sirovina, potrošnog materijala i usluga potrebnih za rad poduzeća, 2) svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe, 3) održavati prikladne standarde kvalitete, 4) pronaći ili razviti prikladne dobavljače, 5) standardizirati kupljene predmete gdje god i kad god je moguće, 6) nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni, 7) poboljšati konkurentnost poduzeća, 8) usuglašeno raditi s drugim odjelima u poduzeću i 9) ostvariti ciljeve nabave uz najniži mogući stupanj administrativnih troškova.

Logističar nabave mora biti dobro upoznat sa granom industrije poduzeća kojemu vodi nabavu. Njegova greška može dovesti do zatvaranja proizvodnih linija te oštetiti radnike, kupce te na kraju povećati ukupne troškove poduzeća

4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Sportina d.o.o. u osnovana je 2002. godine u Zagrebu, Remetinečka cesta 139. Potiče od davno osnovanog poduzeća Sportina Bled d.o.o. iz Slovenije, Lešće Alpska cesta 43 pod vodstvom Mateje Zavadlal. U trgovački registar upisana je 29.04.2002. godine kao trgovina na malo odjećom. Pravni oblik ovog poduzeća je društvo sa ograničenom odgovornočću, te 2007.godine kao glavna djelatnost (NKD G4771) je trgovina na malo odjećom u specijaliziranim prodavaonicama. Sportina broji 240 zaposlenih u svojim poslovnicama diljem Hrvatske, a i šire. S više od 310 trgovina koje obuhvaćaju više od 50 svjetskih robnih marki Sportina Group pripada najvećim trgovcima modnih proizvoda na prostoru jugoistočne Europe. Osim u Hrvatskoj poslovnice Sportine se nalaze i u Sloveniji, Srbiji, BiH , Bugarskoj , Crnoj Gori i na Kosovu. Poslovnice Sportine se nalaze u svim većim Hrvatskim gradovima te ih danas ima preko 80. Prodajni koncept Sportina trgovina razvijen je u regiji već neko vrijeme. Njihova je namjera da se u svijesti potrošača trgovina Sportina pozicionira kao dinamični tip trgovine široke i raznovrsne ponude.

U sklopu Sportina Grupe postoji nekoliko podružnica: Bata, XYZ , Six, Tom Tailor , Marx, Sportina, Parfois .

4.1. XYZ Premium Fashion Store

Sportina Group već od 2009. godine posluje pod imenom XYZ Premium Fashon Store koji je napravljen na multi brand konceptu. Na površini većoj od 2.000 m2 kupcima se nudi više od 40 muških i ženskih vodećih brendova današnjice. Prvi XYZ dućan je otvoren 2009. godine u Beogradu u shopping centru Ušće te ga slijede dućani u Ljubljani , Zagrebu , Splitu , Podgorici, Budvi i Sarajevu.

U XYZ poslovnicama na raspolaganju je ponuda najprestižnijih modnih dizajnera. Zaštitni znaci trgovine su moderan dizajn, veliki izloci, centralna pista, udobne kabine, posljednji glazbeni trendovi i izdvojeni "shop in shop" koncepti vodečih svjetskih dizajnerskih imena. U Sportina trgovinama u Hrvatskoj (nalaze su u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci) zastupljena je kombinacija robnih marki urbane mode kao što su: Armani Jeans, Uggs, Fracomina, Fornarina, Silvian Heach, Burberry, Dsquared2, Hugo Boss, Michael Kors i mnogi drugi.

4.2. Vizija i misija poduzeća

Sportina Group svoju **viziju** zasniva na kreiranju ponude za potpuni životni stil. To se odražava kako na ponudu kolekcija modnih robnih marki, tako i u ugostiteljstvu i turizmu. Slogan »Svijet u stilu« njihovu **viziju** predstavlja u potpunosti. Poduzeće Sportina Group svoje uspjehe postiže predanim radom, promišljenim biranjem najuspješnijih robnih marki i investicijama u najbolje lokacije s najsuvremenijom opremom (Sportina Group, 2014).

Misija kompanije je modu približiti svakom kupcu. Trendovima svjetskih metropola, dizajnerskom modom i robnim markama takozvane high street mode, kompanija Sportina Group omogućuje kupcima da kreiraju vlastiti stil odijevanja (Sportina Group, 2014): Dugogodišnje iskustvo, širok izbor robnih marki svih cjenovnih razreda, odanost modnoj misiji, poznavanje specifičnosti lokalnih tržišta, samo su neki od razloga zbog kojih im kupci ukazuju povjerenje.

5. PRIMJER STRATEŠKE NABAVE U PODUZEĆU XYZ

5.1. Proces nabave

U poduzeću XYZ nabavu vrše tzv. buyeri. U XYZ za tzv. luxury brendove je zadužena Lana Kovač koja mi je opisala detaljan proces buyinga.

Svaki voditelj za pojedini brand popunjava tablicu u kojoj prikazuje prodanost određenih proizvoda u prošloj kolekciji te na taj način sastavlja tablicu u kojoj savjetuje buyera o tome što kupci traže, a za što baš i nisu zainteresirani. Sam poslovođa primitkom tih tablica sastavlja plan budgeta za svaki brand. Za svaki brand pojedinačno se radi posebni plan budgeta uzimajući u obzir i rezultate prošle sezone.

Showroom predstavlja prostor u kojem se potencijalnim kupcima tj. buyerima prezentira proizvod za prodaju.

Svaki brand ima određeni datum u godini gdje održava reviju za sve buyere na području Europe (ta revija se može održavati nekoliko puta godišnje i može trajati do nekoliko dana,ovisno o brendu). Buyeri dogovaraju termine dolaska da bi za svoje poslovnice izabrali modele iz nove kolekcije. Buyer nekoliko dana prije odlaska na buying radi pripremu na temelju rezultata kojih dostavlja svaka poslovnica zajedno sa svojim poslovođom i voditeljima. Buying se odvija u određenom gradu ovisno o brendu (npr. Armani Jeans se odvija u Milanu) i tu u velikoj prostoriji na nekoliko katova se predstavlja nova kolekcija.

Npr. Giorgio Armani se sastoji od nekoliko linija (Armani Jeans, Emporio Armani, itd.) i svaki od tih linija je prezentiran na svome katu. S obzirom da XYZ prodaje Armani Jeans naši buyeri zato idu u showroom gdje je prezentirana ta linija. U svakom showroomu se nalaze modeli koji na zahtjev buyera probaju robu. Isto tako tu se nalazi sva nova kolecija koju u toj sezoni izbacuje dizajner i tako svaki buyer odabire robu za poslovnice koju mu na njegov zahtjev proba model da bi dobio bolji doživljaj odeđene robe. Naime, posao buyera je dosta kompleksan jer da bi znao odabrati odgovarajuću robu potrebno je pratiti modu i imati smisla za slaganje outfita, isto tako mora znati profil kupca u svakoj poslovnici za koju odabire robu (npr. kupci u Splitu i Zagrebu imaju drugačije potrebe) i prepoznati bestsellere da bi sa njima mogao ići u dubinu tj. veću količinu nabave toga artikla.

Osim što mora pratiti modu za buyere je dosta bitno da su dobro informirani o svakom brendu da bi se mogao napraviti najbolji omjer klasičnih i prepoznatljivih artikala spram fashion dijela tog brenda koji se mijenja s obzirom na sezonu. Svaki buyer je zadužen za nekoliko brendova i zbog

toga je dosta bitno da zna što je točno naručio od svake kolekcije pojedinog brenda da nebi došlo do toga da u ponudi ima previše istih modela ili boja što znači da mora imati kompletan overview ponude, naručene robe u pojedinom dućanu.

Nakon odabira robe buyer ide u drugu prostoriju gdje su izloženi dodatci koje svaki brend nudi npr. obuća, ženske torbice, remenja, šalovi i sl.

Buyer svoj budget mora znati rasporediti tako da za određein iznos novca koji ima na raspolaganju on odabere dovoljnu količin u odjeće u najtraženijim veličinama u kombinaciji sa dodatcima. Nakon odabira kolekcije saznaje se koliko je buyer potrošio. Ukoliko je odabrana roba ispod budgeta buyer mora pojačati nabavu tj. odabrati još robe dok ne popuni predviđeni budget, a ukoliko je premašio budget nekih stvari se mora "odreći". Nakon svega se saznaje kada je predviđena dostava svakog modela i zaključuje se nabava nakon koje je buyer dobiva isprintanu na potpis i kopiju na mail.

Bitno je napomenuti da je proces nabave moguće odraditi i preko kataloga te narudžbu poslati mail-om, međutim to je bolje izbjeći jer artikli na slici u večini slučajeva drugačije izgledaju nego uživo i uz to je jako bitno vidjeti materijal artikla, kvalitetu i kako model pristaje na modelu.

5.2. Priprema za buying na primjeru brenda Hugo Boss

U tablici 1 prikazan je primjer pripreme za buying Hugo Boss.
Ovu tablicu priprema voditelj svake poslovnice na temelju tekuće sezone, a služi za nabavu nove kolekcije. Tablica prikazuje koje veličine pojedinog odjevnog predmeta se najviše prodaju.
Npr. Kod primjera jakni vidimo da je dovoljna 1 količina veličine medium ,a najviše tj.3 komada veličina L,XL,XXL ,dok veličina small nije ni potrebna.

U tablici 2 se prikazuju koji modeli, u kojim bojama ili printom se najviše prodaju te se izražavaju želje kupaca tako da se poveća nabava tih prozvoda npr. crne kožne jakne.

Na kraju dokumenta voditelji skupa sa prodavačima izdvajaju slowsellere i bestsellere tj. komadi iz kolekcije koji su se najbolje prodavali , te oni koji nisu.
Ovako uređene tablice se šalju buyerima Hugo Bossa da bi se olakšala nabava i da u svaku poslovnicu dođu oni komadi robe koji kupci traže.

Tablica 1 . Priprema za buying Hugo Boss

	A		S	M	L	XL	XXL	3XL					
	B		46	48	50	52	54	56	58	60			
	C		90	94	98	102	106	110	114				
	D		29	30	31	32	33	34	35	36	38	40	42
	E	38	39	40/6	41/7	42/8	43/9	44/10	45/11	46/12			
	F		80	85	90	95	100	105	110	115	120		
BLAGOVNA GRUPA	SKALA												
Jakne	B			1	3	3	3	2	P				
Odela	B		1	2	3	3	3	2	1				
Odijela	C			1	2	2	2	1					
Sakoi	B			1	2	3	3	2	1				
i	C			1	2	3	2	2					
Košulje	E- slim		1	2	3	3	3	2					
	E-regular			1	2	3	3	3	1				
	A												
T-shirt	A		2	3	3	3	3	2					
Polo majice	A		1	2	3	3	3	3					
Trenerka gornji d.													
Trenerka donji d.													
Elegantne pantalone	B			2	3	3	3	2	2	1			
	C												
Casual pantalone	B			2	3	3	3	2	2	1			
Jeans i pantalone 5 đepova	D				1	2	2	3	3	2	2	1	
Kratke pantalone	B												
Pletenine	A			1	2	2	2	1					
Kupači slip	A												
Kupači box.	A												
Obuča	E				1	2	2	2	3	2			
Kaiševi	F			N	1	2	3	3	2	1			
Donji veš	A-slip			2	3	3	2	2					
	A-boxer		1	2	3	3	2	2					

Izvor: voditelji XYZ Premium Fashion Store Split

Tabela mogućih znakova za ispunjavanje:	
nikada poručiti:	**N** - ili ostaviti prazno
poručite ponekad:	**P**
malo:	**1**
više:	**2**
najviše:	**3**

Tablica 2. Priprema za buying Hugo Boss

BLAGOVNA GRUPA	DOBRO PRODANE	LOŠE PRODANE	ŽELJE KUPACA
Jakne	crne, sive, modre, čak i kom	predebele,	crne kožne
Kaputi	crni, s ruskom kragnom ibez		možda još u sivoj ili r
Odela	crne,tamno plave,siva		smoking za vjenčanja
Sakoi	crni, antracit sivo, špriceno		šprucani ili nijansiran
Košulje	modro, bijelo, crno, ljubičasta	, crvena	metalik siva odlično p
T-shirt	basic svih boja s elastnom za	a ispod sakoa, obavez	više različitih modela
Polo majice	siva, bordo, modra, crna,siva		
Trenerka gornji d.			
Trenerka donji d.			
Elegantne pantalone	crne,sive, modre, špricano tk	anje	hlače za svečane pril
Casual pantalone			
Jeans i pantalone 5 đepova	tamni, sivi, crni	ne isprani jeans	poželjan elastin
Kratke pantalone			bež, bijelo
Pletenine	modro, bež, crno okrugli vrat	, sive	ako je V onda mali ot
Kupači			
Obuča	modre, crne, kafene		traži se sa sjajom
Kaiševi	s decentnom kopčom, i ploč	icom,crno, modra, sive	spajati boje sa cipela
Donji veš	crno, bijelo, modro, crveno		

Izvor: voditelji XYZ Premium Fashion Store Split

5.3. Popis dobavljača

Tablica 3 pokazuje kako Sportina d.o.o koristi niz dobavljača i primjenjuje strategiju opskrbe s više izvora (Multiple Sourcing). S obzirom da svaki brend posluje u drugom europskom gradu i koristi svoga dobavljača Sportina d.o.o. koristi svjetsko tj. međunarodno tržište. Kao strategija managmenta opskrbe označuje međunarodnu obradu tržišta u smislu sustavnog korištenja izvora nabave u svijetu i njihova uključenja u procese stvaranja vrijednosti i inoviranja proizvoda te suradnju u svim fazama životnog ciklusa proizvoda.

Tablica 3. Popis dobavljača XYZ Premium Fashion Store

Blagovna znamka (nivo 2)	Dobavitelj	Blagovna znamka (nivo 2)	Dobavitelj
4 URBANS M.	71018 - OSPIG GMBH & CO. KG	HOGAN ŽENSKI	71011 - TOD'S S.P.A.
	71059 - TOM TAILOR SOURCING LIMITED	HUGO M.	70041 - HUGO BOSS INTERNATIONALE
AC ACC M.	51556 - GIORGIO ARMANI S.P.A.	ISABEL GARCIA Ž.	70902 - ISABEL GARCIA TRADING SE
	51678 - GIORGIO ARMANI S.p.A		71016 - SAS MICAELA
ADIDAS ŽENSKI	71140 - ADIDAS TRGOVINA D.O.O.	JACK&JONES	50799 - BESTSELLER HANDELS GmbH
AJ ACC Ž.	51556 - GIORGIO ARMANI S.P.A.	JUICY COUTURE Ž.	70554 - JUICY COUTURE EUROPE LTD.
ANTONY MORATO	70431 - ESSEDI S.p.A.	KARL LAGARFELD Ž. DODATKI	71114 - KARL LAGERFELD INTERNATIONAL
ARMANI C. M.	51556 - GIORGIO ARMANI S.P.A.	LERROS M.	50464 - LERROS MODEN GMBH
	51678 - GIORGIO ARMANI S.p.A	MAC COLLECTION M.	70044 - MAKRIS G. & ASSOCIATES INC
ARMANI J. M.	51556 - GIORGIO ARMANI S.P.A.	MAC COLLECTION Ž.	51965 - MAC COLLECTION LTD
	51678 - GIORGIO ARMANI S.p.A	MARX SHE Ž.	71288 - STUDIO STILISTICO CUORE
ARMANI J. Z.	51556 - GIORGIO ARMANI S.P.A.	MICHAEL KORS Ž.	51909 - MICHAEL KORS GMBH
	51678 - GIORGIO ARMANI S.p.A	MILESTONE M.	51479 - MILESTONE SPORTSWEAR
BARLEYCORN M.	70999 - FASHION MARKET SRL	MILESTONE Ž.	51479 - MILESTONE SPORTSWEAR
BOSS BL M	70041 - HUGO BOSS INTERNATIONALE	MORGAN	71015 - CAFAN SAS
BOSS GL M.	70041 - HUGO BOSS INTERNATIONALE	MOSCHINO Ž.	70706 - POLLINI S.P.A.
BOSS OL M	70041 - HUGO BOSS INTERNATIONALE	MOU OBUTEV Ž.	70665 - ARTCRAFTS INTERNATIONAL S.P.A.
BURBERRY M.	67358 - BURBERRY LIMITED	NEDOLOCENO	67256 - EKSIT ADV
BURBERRY M.ACC	67358 - BURBERRY LIMITED	OSTALO	71221 - FLYING BIRD PACKAGING LIMITED
BURBERRY Ž.	67358 - BURBERRY LIMITED	PINKO	67084 - CRIS CONF s.p.a.
BURBERRY Ž.ACC	67358 - BURBERRY LIMITED	POLO RALPH LAUREN M.	70768 - RL FASHIONS OF EUROPE, SRL
CANADIAN CLASSICS M.	70665 - ARTCRAFTS INTERNATIONAL S.P.A.	R.L. OBUTEV M.	70768 - RL FASHIONS OF EUROPE, SRL
CANADIAN CLASSICS Ž.	70665 - ARTCRAFTS INTERNATIONAL S.P.A.	R.L. OBUTEV Ž.	67195 - POLO MODEN GMBH
COCCINELLE Ž.	51822 - COCCINELLE S.p.A.		70768 - RL FASHIONS OF EUROPE, SRL
COLMAR M.	70678 - BORA SPORT D.O.O.	RALPH LAUREN BLUE Ž.	70768 - RL FASHIONS OF EUROPE, SRL
	70975 - BORA d.o.o.	RALPH LAUREN UNDERWEAR M.	70768 - RL FASHIONS OF EUROPE, SRL
CONVERSE MOŠKI	70979 - TRIPLEJUMP LIMITED	S4 JACKETS M.	71018 - OSPIG GMBH & CO. KG
CONVERSE ŽENSKI	70979 - TRIPLEJUMP LIMITED	SCHUTZ OBUTEV Ž.	70720 - CONSULTAMI SRL
DINO DRAGHI M.	71112 - DINO DRAGHI S.R.L.	SILVIAN HEACH Ž.	70305 - ARAV Fashion s.p.a.
DSQUARED2 DODATKI M.	51561 - DSQUARED2 SPA	STUART WEITZMAN Ž.	51572 - STUART WEITZMAN LLC
DSQUARED2 DODATKI Ž.	51561 - DSQUARED2 SPA	SUPERDRY M.	70432 - DKH RETAIL LTD
DSQUARED2 M.	51494 - STAFF INTERNATIONAL S.P.A.	SUPERDRY Ž.	70432 - DKH RETAIL LTD
DSQUARED2 Ž.	51494 - STAFF INTERNATIONAL S.P.A.	TAKESHY KUROSAWA M.	70742 - LANG S.r.l.
EA ACC M.	51678 - GIORGIO ARMANI S.p.A	TOD'S MOŠKI	71011 - TOD'S S.P.A.
EA SWIMWEAR	51556 - GIORGIO ARMANI S.P.A.	TOD'S ŽENSKI	71011 - TOD'S S.P.A.
ELISABETTA FRANCHI ŽENSKA	71017 - BETTY BLUE S.p.A.	TOSCA BLU Ž.	50220 - MINORONZONI s.r.l.
EXTON M.	71043 - EXTON S.R.L.	TRUSSARDI M.	70708 - TRS EVOLUTION SPA
FRACOMINA JEANS Ž.	67078 - P.F.C.M.N.A. spa	TRUSSARDI Ž.	70708 - TRS EVOLUTION SPA
FRANKIE MORELLO M.	71344 - FMM S.R.L.	UGG OBUTEV	66897 - LOGOS TREND D.O.O.
FRANKIE MORELLO Ž.	71344 - FMM S.R.L.	UNIQUE	70045 - UNIQUE srl
FURLA Ž.	51698 - FURLA S.p.A.	VALENTINO GARAVANI M.	51640 - VALENTINO s.p.a.
GIOSEPPO M.	71129 - GIOSEPPO S.L.U.	VALENTINO GARAVANI Ž	51640 - VALENTINO s.p.a.
GIOSEPPO Ž.	71129 - GIOSEPPO S.L.U.	VICENZA	70045 - UNIQUE srl
GOLDEN GOOSE M.	71229 - GOLDEN GOOSE S.P.A.	VISTA FASHIONISTA	70607 - INSTANT BRIDGE D.O.O, ZAGREB
HERSCHEL Ž.	71224 - HERSCHEL SUPPLY COMPANY LTD	XYZ	10994 - EUROCOM, d.o.o.
HOGAN MOŠKI	71011 - TOD'S S.P.A.	Y3 OBUTEV	51491 - ADIDAS AG

Izvor: poslovođa XYZ Premium Fashion Store

5.4. Zaprimanje robe

Kada buyeri izaberu proizvode za svaku poslovnicu navedeni dobavljači, ovisno o brendu, ih dostavljaju u veleprodaju Radovljica u Ljubljani. Manageri određuju koja količina i koji modeli dolaze u koju poslovnicu. Kada roba kamionskim prijevozom dođe do poslovnice skladištari i voditelji dobivaju primku koja sadrži sve podatke o dostavljenoj robi (naziv artikla, cijena , rabat, PDV , MPC, MP vrijednost).

Dolaskom u poslovnicu kreće zaprimanje robe preko računalnog programa BBIS , pri završetku zaprimanja pristigle robe dostavnica se zaključuje tj. potvrđuje se da je stigla količina robe koja je i naznačena na dokumentu.

Na slici 14 prikazan je primjer dostavnice preko koje skladištari zaprimaju pristiglu robu u poslovnicu.

Dosta je bitno pažljivo skenirati pristiglu robu kroz program zbog mogućih razlika tj. mogućih manjaka ili viškova pristigle robe i one naznačene na dostavnici. Ukoliko se dogodi višak ili manjak skladištar je obvezan to prijaviti skladištu iz kojeg je roba poslana.

Sportina d.o.o.
Remetinečka 139, 10020 Zagreb
Telefon : 00385 1 5495 450 Telefax : 00385 1 5495 488
Žiro račun : 2500009-1101054985
OIB: 68039275991
MB: 1632191

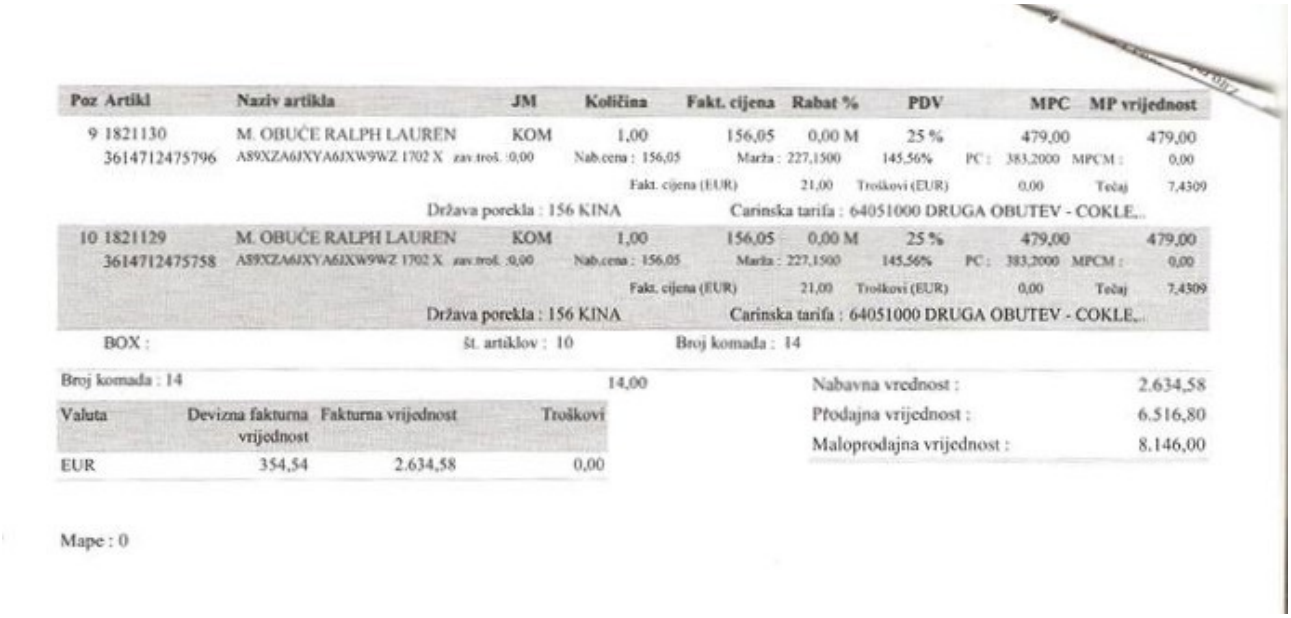
Primka br. : 176385198

Zagreb, dana : 05.04.2017
Veza : Evidencijska primka br. 176385341
Komitent : 01512 (0005)
SPORTINA BLED D.O.O.
Pošiljatelj : 0005 - VELEPRODAJA RADOVLJICA 1000

Poslovnica : 6385 XYZ CC SPLIT
Odjel :6385 XYZ CC SPLIT
Izradio : Jasmina Goleš

Br. dostavnice : 171006908
Datum dostavnice : 04.04.2017
Prijevozni dok. :
Način dostave : kamionski prevoz
Datum primanja : 05.04.2017
Valuta : 30 dana
Redni broj : 809
Kupac : 50585 SPORTINA D.O.O.
Primaoc : 0135 XYZ CITY CENTER SPLIT

Poz	Artikl	Naziv artikla	JM	Količina	Fakt. cijena	Rabat %	PDV	MPC	MP vrijednost
1	1821123 3614712113506	M. POLO MAJICA K.RUKAV RA A12XZ7VYXY7VNXW7LV 1701 X zav.troš. :0,00	KOM	1,00 Nab.cena : 231,03	231,03 Marža : 344,1700	0,00 M 148,97%	25 % PC : 575,2000	719,00 MPCM :	719,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	31,09	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 704 VIJETNAM			Carinska tarifa : 61051000 SRAJCA IZ BOMBAŽA PLETENA - M				
2	1821144 3614712113513	M. POLO MAJICA K.RUKAV RA A12XZ7VYXY7VNXW7LV 1701 X zav.troš. :0,00	KOM	2,00 Nab.cena : 231,03	231,03 Marža : 344,1700	0,00 M 148,97%	25 % PC : 575,2000	719,00 MPCM :	1.438,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	31,09	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 704 VIJETNAM			Carinska tarifa : 61051000 SRAJCA IZ BOMBAŽA PLETENA - M				
3	1821140 3614712113520	M. POLO MAJICA K.RUKAV RA A12XZ7VYXY7VNXW7LV 1701 X zav.troš. :0,00	KOM	2,00 Nab.cena : 231,03	231,03 Marža : 344,1700	0,00 M 148,97%	25 % PC : 575,2000	719,00 MPCM :	1.438,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	31,09	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 704 VIJETNAM			Carinska tarifa : 61051000 SRAJCA IZ BOMBAŽA PLETENA - M				
4	1821145 3614712113537	M. POLO MAJICA K.RUKAV RA A12XZ7VYXY7VNXW7LV 1701 X zav.troš. :0,00	KOM	1,00 Nab.cena : 231,03	231,03 Marža : 344,1700	0,00 M 148,97%	25 % PC : 575,2000	719,00 MPCM :	719,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	31,09	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 704 VIJETNAM			Carinska tarifa : 61051000 SRAJCA IZ BOMBAŽA PLETENA - M				
5	1821131 3614712475802	M. OBUĆE RALPH LAUREN A89XZA6JXYA6JXW9WZ 1702 X zav.troš. :0,00	KOM	1,00 Nab.cena : 156,05	156,05 Marža : 227,1500	0,00 M 145,56%	25 % PC : 383,2000	479,00 MPCM :	479,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	21,00	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 156 KINA			Carinska tarifa : 64051000 DRUGA OBUTEV - COKLE,..				
6	1821138 3614712475765	M. OBUĆE RALPH LAUREN A89XZA6JXYA6JXW9WZ 1702 X zav.troš. :0,00	KOM	1,00 Nab.cena : 156,05	156,05 Marža : 227,1500	0,00 M 145,56%	25 % PC : 383,2000	479,00 MPCM :	479,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	21,00	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 156 KINA			Carinska tarifa : 64051000 DRUGA OBUTEV - COKLE,..				
7	1821125 3614712475772	M. OBUĆE RALPH LAUREN A89XZA6JXYA6JXW9WZ 1702 X zav.troš. :0,00	KOM	2,00 Nab.cena : 156,05	156,05 Marža : 227,1500	0,00 M 145,56%	25 % PC : 383,2000	479,00 MPCM :	958,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	21,00	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 156 KINA			Carinska tarifa : 64051000 DRUGA OBUTEV - COKLE,..				
8	1821146 3614712475789	M. OBUĆE RALPH LAUREN A89XZA6JXYA6JXW9WZ 1702 X zav.troš. :0,00	KOM	2,00 Nab.cena : 156,05	156,05 Marža : 227,1500	0,00 M 145,56%	25 % PC : 383,2000	479,00 MPCM :	958,00 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	21,00	Troškovi (EUR)	0,00	Tečaj	7,4309
		Država porekla : 156 KINA			Carinska tarifa : 64051000 DRUGA OBUTEV - COKLE,..				



Poz	Artikl	Naziv artikla	JM	Količina	Fakt. cijena	Rabat %	PDV	MPC	MP vrijednost
9	1821130	M. OBUĆE RALPH LAUREN	KOM	1,00	156,05	0,00 M	25 %	479,00	479,00
	3614712475796	A89XZA6JXYA6JXW9WZ 1702 X zav.troš. 0,00		Nab.cena : 156,05	Marža : 227,1500		145,56%	PC : 383,2000	MPCM : 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	21,00	Troškovi (EUR)		0,00	Tečaj 7,4309
		Država porekla : 156 KINA			Carinska tarifa : 64051000 DRUGA OBUTEV - COKLE...				
10	1821129	M. OBUĆE RALPH LAUREN	KOM	1,00	156,05	0,00 M	25 %	479,00	479,00
	3614712475758	A89XZA6JXYA6JXW9WZ 1702 X zav.troš. 0,00		Nab.cena : 156,05	Marža : 227,1500		145,56%	PC : 383,2000	MPCM : 0,00
				Fakt. cijena (EUR)	21,00	Troškovi (EUR)		0,00	Tečaj 7,4309
		Država porekla : 156 KINA			Carinska tarifa : 64051000 DRUGA OBUTEV - COKLE...				

BOX : št. artiklov : 10 Broj komada : 14

Broj komada : 14 14,00

Valuta	Devizna fakturna vrijednost	Fakturna vrijednost	Troškovi
EUR	354,54	2.634,58	0,00

Nabavna vrednost :	2.634,58
Prodajna vrijednost :	6.516,80
Maloprodajna vrijednost :	8.146,00

Mape : 0

Slika 14. Dostavnica

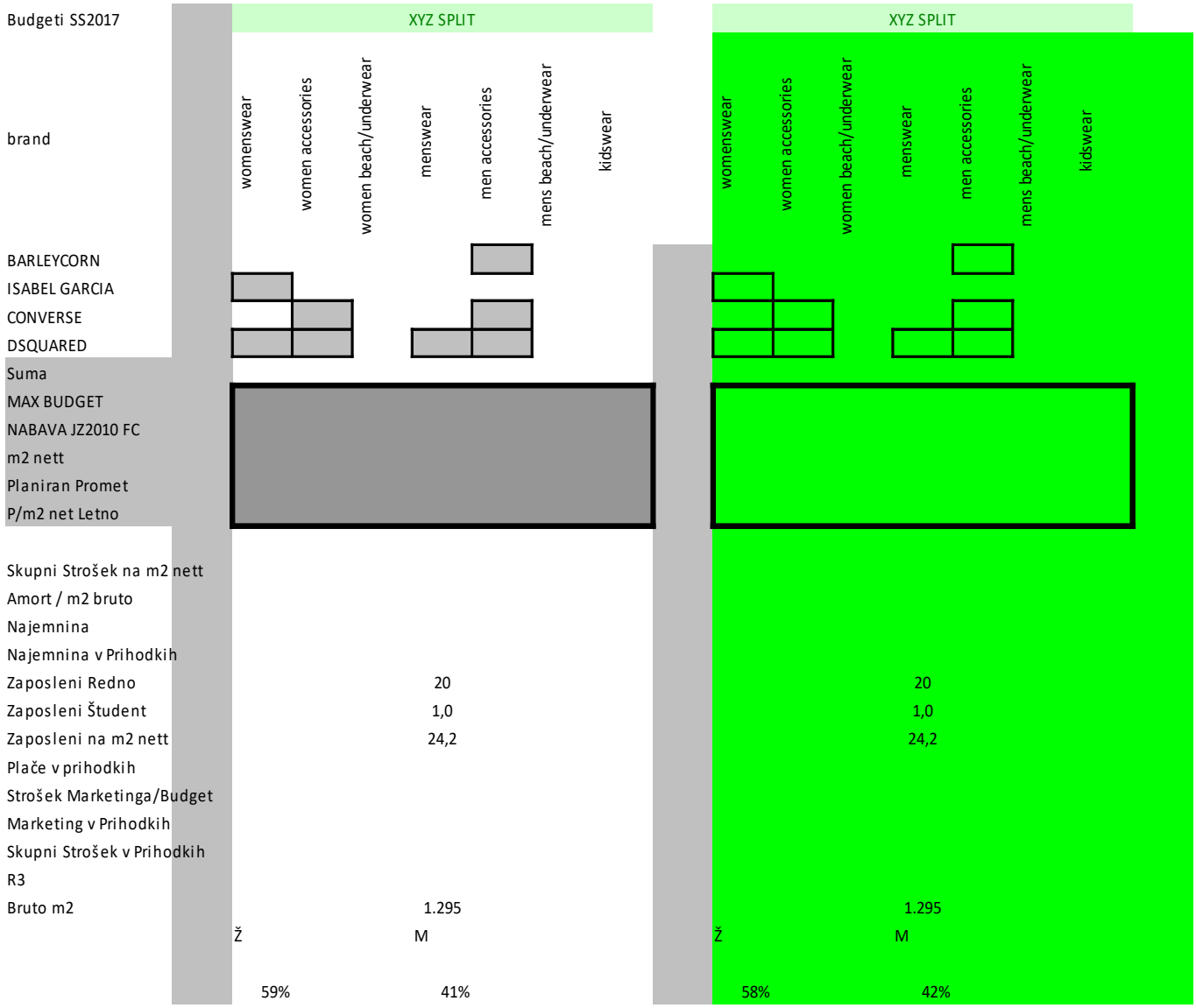
Izvor: skladište XYZ Premium Fashion Store

5.5. Plan budgeta

Tablica 4 prikazuje plan budgeta za svaku pojedinu poslovnicu.

Ovu tablicu sastavlja poslovođa svake poslovnice. U prvom stupcu su prikazani predloženi budgedi za nabavu nove kolekcije, a u drugom stupcu poslovođa korigira predloženi budget sa komentarima na temelju tekuće i predhodne sezone. U tablici su popisani svi brendovi koje poduzeće ima,ali zbog tajnosti podataka te brojke nisam mogla prikazati pa je prikazana prazna tablica sa 4 brenda i odgovarajućim komentarima o predloženom budgetu. Popunjena tablica se kasnije vraća buyerima pa oni na temelju te tablice sastavljaju budget za svaki brend i svaku poslovnicu.

Tablica 4. Plan budgeta



Izvor: poslovođa XYZ Premium Fashion Store

Barleycorn-treba naručiti samo par modela, onih sigurnih. Smatram da je budget od 3000 sasvim dovoljan za to, jer ovdje ne možemo ić u širinu, svi su modeli slični.

Isabel Garcia- samo bi malo smanjila budget.

Converse- izbacila bi ga. Ne možemo nikako konkurirati na tržištu.

Dsquared-Kod ženskog RTW-a najbolje ide jeans, kod muškog jeans i majice. Omjer sadašnje narudžbe je optimalan. Šta se tiče acc-a, najbolje prodajemo patike, treba smanjiti ženske torbe.

6. ZAKLJUČAK

Na kraju možemo zaključiti da je strateška nabava jako bitan proces za svako poduzeće i njegovu budućnost na tržištu. Nabava zahtjeva stručne ljude koji će s njom upravljati na pravi način. Jedna je od izvršnih funkcija u svakom poduzeću i zato svaki gospodarstvenik mora poznavati njene temeljne odrednice kako bi učinkovito upravljao svim njenim aktivnostima. Svaku aktivnost nabave treba poznavati, planirati, i u svim poslovnim aktivnosti razmišljajti dugoročno tj. strateški. Strateško ponašanje bitan je preduvjet za planiranje poslova, organizacije aktivnosti i kadrova, kontrolu i učinkovitu realizaciju.

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

Sportina Group je izrasla u kompaniju koja zapošljava sve veći broj ljudi, što podrazumijeva sve veće zahtjeve koje kao poslodavac mora ispoštovati kako bi nastavila svoj razvoj. Trude se poslovati profesionalno i odgovorno poštujući sve kolege. Do tih vrijednosti drže i u međusobnim odnosima i suradnji te u odnosu prema potrošačima , partnerima i dobavljačima. Njihov cilj je kvalitetna i raznovrstna radna sredina u kojoj se zaposlenici redovno usavršavaju. Svjesni su da se na taj način razvija i sama kompanija.

Dugogodišnji poslovni uspjesi poduzeća Sportina Group pa tako i njene poslovne jedinice u Hrvatskoj, rezultat su zajedničkog rada, zalaganja, znanja, stručnosti i iskustva svih sadašnjih i bivših zaposlenika. Sportina Group svoju nabavu jako dobro organizira što dokazuje njeno dugogodišnje i uspješno poslovanje na nekoliko lokacija u nekoliko država. Svoju uspješnost duguje dobroj organizaciji nabavnih djelatnika i ostalih zaposlenika svake poslovnice, te uz njihov zajednički rad i prijedloge Sportina organizira svoju nabavu.

Na primjeru XYZ Premium Fashion Store objašnjena je nabava po kojoj se može zaključiti da je nabava detaljno razrađena funkcija toga poduzeća zato što se planovi nabave sastavljaju zajedničkim radom voditelja, poslovođe i prodavača da bi se što bolje mogle razumijeti potrebe kupaca na svakom području i to je ono najbitnije što obilježava dobru nabavnu strategiju nekog poduzeća.

LITERATURA

1. David J. Bloomberg, Stephen LeMay, Joe B. Hanna(2006.) : "Logistika" ; Zagreb: Mate

2.Branko Žibret (2007.): "Strateška nabava"; Zagreb: Mate

3.Ferišak Vilim (2002) : "Nabava:politika-strategija-organizacija-managment"; Zagreb: Grafos

4. Ferišak Vilim (1989) : "Nabava i materijalno poslovanje", Zagreb: Informator

5. Ferišak Vilim (2006.) : "Nabava : politika, strategija, organizacija, management" ; Zagreb : vlast. nakl.

6.Zekić Zdravko (2000.) : "Logistički menedžment" ; Rijeka: Glosa

7.Andrijanić Ivo (2011.) : "Poslovna logistika" ; Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje " Nikola Šubić Zrinski

8.Ferišak Vilim (2000.) :"Elementi managmenta nabave" ; Zagreb : vlast. Nakl.

9. Medvešček ivo (1962.) : "Organizacija nabave : ekonomika, organizacija, metodika i tehnika" ; Zagreb : Privreda

10.Šundov marko (2009.): "Uloga strateške nabave u povećanju konkurentnosti hrvatskih brodogradilišta" , magistarski rad ; Split

11. Hruškar Neveka (2014.) :" Nabavno poslovanje "; Zagreb, Školska knjiga

12. Gojanović Jere (1960) : "Nabavna služba u poduzeću: (politika, organizacija i analiza nabave) ", Zagreb: Informator

INTERNET STRANICE

1. http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/np2013/Poloaj%20nabave%20u%20organizacijskoj%20strukturi1.pdf

2.http://documents.tips/documents/nabavaword24-03-2010.html

3. file:///C:/Users/knezn/Downloads/tj_9_2015_3_327_336.pdf

4.http://web.efzg.hr/dok/TRG/bknezevic/isut%202013/isut%20(2).pdf

5.http://www.sportina.hr/

6.http://www.xyz-stores.com/hr/

7. https://www.vup.hr/_data/files/13030410419823.pdf

8. http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2012/mnab2012sem01kc.pdf

9. https://dr.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1035/datastream/PDF/view

10. https://www.vup.hr/_Data/Files/13031413623888.pdf

11. http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/nabava-bor2013/planiranje%20nabave.pdf

POPIS SLIKA

slika 1. Dijamant nabave.....9

slika 2. Lokalno i globalno tržište.....13

slika 3. Temelji uspješnog poslovanja nabave na globalnom tržištu.....15

slika 4. Lanac opskrbe.....17

slika 5. 4 faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja.....19

slika 6. Odnosi politike, strategije i taktike nabave.....21

slika 7. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe..22

slika 8. Tolerantne granice u kojima se mogu kretati količine nabave.....23

slika 9. Kontrola, osiguranje i managment kakvoće.....25

slika 10. Odnosi troškova kontrole kakvoće i troškova poslovanja s materijalima nedostatne kakvoće.....26

slika 11. Granice cijena dobavljača i nabave.....27

slika 12. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave.....29

slika 13. Proces integralne logistike.....35

slika 14. Dostavnica.....42-43

POPIS TABLICA

tablica 1. Priprema za buying Hugo Boss.....38

tablica 2. Priprema za buying Hugo Boss.....39

tablica 3. Popis dobavljača Sportina Grupe.....40

tablica 4. Plan budgeta.....44

SAŽETAK

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava.

Nabava se kroz povijest promatrala kao pasivna i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija. U zadnje vrijeme se mijenja položaj i važnost nabave u poduzeću, te istraživanja pokazuju kako će percepcija utjecaja nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja poduzeća u budućnosti rasti i zato se nabavi pridaje sve veća važnost.

Nabava se često poistovjećuje sa kupnjom, a u novije vrijeme uz nju se vežu pojmovi logistike i materijalnog poslovanja, te opskrbe. Zaposlenici nabave moraju biti stručnjaci koji analiziraju, procjenjuju, biraju i iniciraju nabavu sredstava za proizvodnju i usluge. Da bi uspješno izvršili svoje zadatke moraju stalno promatrati i ispitivati tržište nabave.

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

Svrha nabave je da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe.

Primjer dobro organizirane nabave prikazan je preko poduzeća Sportina d.o.o. Poduzeće Sportina Group svoje uspjehe postiže predanim radom, promišljenim biranjem najuspješnijih robnih marki i investicijama u najbolje lokacije s najsuvremenijom opremom. Funkciju nabave u poduzeću obnašaju za to osposobljene osobe pa svojim predanim radom pokušavaju u pravu poslovnicu poslati pravu količinu nabavljene robe.

Na primjeru podružnice XYZ Premium Fashion Store detaljno je objašnjen proces nabave poduzeća po kojem možemo primjetiti kako je nabava kompleksna funkcija, ali dobrom organizacijom, zajedničkim radom i osposobljenim djelatnicima dolazi do boljeg razumijevanja potreba tržišta pa se tako lakše odgovara na potrebe kupca.

U priloženim tablicama i slikama vidimo kako poduzeće koristi modernu tehnologiju da bi pospješilo svoju nabavu pa tako slijedi trendove tehničkih promjena na tržištu i sve je bliže budućnosti nabave tj. e-nabavi koja ostvaruje svoje izravne i neizravne prednosti u poslovanju.

Ključni pojmovi: nabava, poduzeće, strateška nabava

SUMMARY

Procurement is a function and an activity of companies and other business systems that care about the supply of materials, equipment, services and energy needed to realize the business system goals.

The acquisition was viewed through history as a passive and operational business function that meets the requirements of other business functions. Changes in the position and importance of procurement in the company are now changing, and research shows that the perception of the impact of procurement on the results of the company's overall business will grow in the future and therefore the acquisition is of increasing importance.

Purchasing is often identified with the purchase, and lately it has links to logistics and material business, and supply. Procurement staff must be experts who analyze, evaluate, choose and initiate procurement of production and service resources. In order to successfully carry out their tasks they must constantly observe and examine the procurement market.

It is important to emphasize that co-operation with suppliers is a key element of modern procurement and therefore every business that wants to do business successfully has to develop a set of multiple criteria for their choice.

The purpose of the procurement is to link and harmonize the needs of their own organization for the means, services and energy that they do not themselves produce, with the interests of the supplier of these supply facilities.

An example of well organized procurement is presented through Sportina d.o.o. The company Sportina Group achieves its success through dedicated work, deliberate selection of the most successful brands and investments in the best locations with state-of-the-art equipment. The procurement function in the company is carried out by trained persons and, with their dedicated work, they try to send the right amount of purchased goods to the right branch office.

An example of the XYZ Premium Fashion Store branch explains in detail the procurement process of the company, where we can see how procurement is a complex function, but a good organization, joint work and skilled workers have a better understanding of the needs of the market so that it is more appropriate to the needs of the customer.

In the enclosed tables and pictures, we see that the company uses modern technology to enhance its procurement, so it follows the trends of technical changes in the market and is closer to the future of procurement ie e-procurement that achieves its direct and indirect benefits in business.

Key terms: purchase, enterprise, strategic procurement