

Analiza procesa nabave poduzeća Sana Delikatese d.o.o.

Lepušić, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:131413>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Preddiplomski stručni studij Poslovne ekonomije, Trgovinsko poslovanje**

**ANALIZA PROCESA NABAVE PODUZEĆA SANA
DELIKATESE d.o.o.**

Završni rad

Valentina Lepušić, 2223087834

Mentor: Prof. dr. sc. Blaženka Knežević

Zagreb, svibanj, 2020.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEMELJNE ODREDNICE PROCESA NABAVE	3
2.1. Pojam i uloga nabave	3
2.2. Važnost nabave	5
2.2. Ciljevi i zadaci nabave	6
3. OPERATIVNO PLANIRANJE I ORGANIZACIJA NABAVE	9
3.1. Planiranje načina nabavljanja.....	9
3.2. Planiranje zaliha	11
3.3. Proces organizacije nabave	13
3.4. Oblikovanje organizacijske strukture.....	15
4. ANALIZA PROCESA NABAVE PODUZEĆA SANA DELIKATESE d.o.o.	17
4.1. Opći podaci o poduzeću	17
4.2. Organizacijska struktura poduzeća.....	21
4.3. JIT sustav nabavljanja	23
4.4. Važnost planiranja zaliha poduzeća	24
4.5. Izazovi u nabavi	25
4.6. Prijedlog poboljšanja organizacijske funkcije nabave poduzeća Sana Delikatese d.o.o.	27
5. ZAKLJČAK.....	28
POPIS LITERATURE	29
POPIS SLIKA.....	31
POPIS TABLICA	32

VALENTINA LEPUŠIĆ

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

1. UVOD

Nabava u današnjem poslovnom okruženju predstavlja jednu od glavnih poslovnih funkcija bez koje nijedno poduzeće ne može poslovati. Njezina glavna zadaća je briga o opskrbi poduzeća potrebnim materijalom, opremom, uslugama i energijom kako bi ono moglo ostvariti svoje poslovne ciljeve.

O nabavi ovisi uspješnost poslovanja poduzeća stoga ona konstantno ulažu napore u dugoročno unapređenje učinaka nabave te teže većoj produktivnosti i efikasnijoj suradnji sa partnerima.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada je analizirati proces nabave na primjeru poduzeća Sana Delikatese d.o.o., te utvrditi važnost organizacije nabave i planiranja zaliha za uspješnost poslovanja poduzeća. Polazišna točka rada bit će analiza procesa nabave u teoriji a zatim će se prikazati kako se teorija primjenjuje u praksi na primjeru stvarnoga poduzeća.

U radu će se istražiti o kojoj se vrsti organizacijske strukture poduzeća Sana Delikatese d.o.o. radi i da li je ona prihvatljiva za poduzeće ili ne, te će se u odnosu na to iznijeti prijedlozi poboljšanja tog segmenta poslovanja.

Glavni ciljevi ovog završnog rada su:

- ukazati na važnost i složenost nabave kao jedne od glavnih funkcija i djelatnosti u poduzeću,
- ukazati na važnost operativnog planiranja i oblikovanja organizacijske strukture nabave
- analizirati organizaciju procesa nabave poduzeća Sana Delikatese d.o.o., te ukazati na izazove u nabavi sa kojima se ono svakodnevno susreće
- s obzirom na uočene nedostatke u organizaciji nabave iznijeti prijedloge unapređenja organizacijske funkcije nabave

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Rad se sastoji od dva dijela: teorijskog i praktičnog. Praktični dio rada odnosi se na usporedbu postojećeg poduzeća Sana Delikatese d.o.o. sa teorijskim dijelom rada.

Za teorijski dio rada korišteni su sekundarni izvori podataka – knjige, znanstvena i stručna literatura raznih autora iz područja nabave te različite web stranice. Podaci su prikupljeni metodom deskripcije (metoda koja opisuje procese i činjenice), metodom analize (metoda kojom se složeni pojmovi raščlanjuju na njihove jednostavnije elemente), te metodom kompilacije (korištenje tuđih zaključaka i radova).

Primarni podaci korišteni u praktičnom dijelu rada prikupljeni su metodom intervjua (obavljen razgovor sa direktoricom poduzeća Sana Delikatese d.o.o.), sa mrežne stranice poduzeća i iz internih podataka.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Sadržaj rada podijeljen je na četiri poglavlja koja su detaljno razrađena kroz potpoglavlja.

U uvodnom dijelu rada objašnjen je predmet i cilj rada, metode prikupljanja podataka, te sadržaj i struktura rada, dok se drugi dio rada odnosi na definiranje temeljnih teorijskih odrednica procesa nabave (pojam nabave, uloga, važnost te ciljevi i zadaci nabave).

Treće poglavlje pod nazivom „*Operativno planiranje i organizacija nabave*“ odnosi se na proces planiranja zaliha, organizaciju aktivnosti procesa nabave, te oblikovanje organizacijske strukture nabave.

Glavni i najopsežniji dio rada je četvrto poglavlje u kojem se teorijski dio (1.-3. poglavlje) razrađuje praktično – na primjeru stvarnog poduzeća Sana Delikatese d.o.o. Prikazani su opći podaci o poduzeću, njegova organizacijska struktura i način nabavljanja robe. Nakon provedene analize sustava nabave poduzeća iznijet će se uočeni problemi sa kojima se poduzeće susreće te mogući prijedlozi poboljšanja organizacije funkcije nabave kako bi poduzeće moglo još uspješnije poslovati.

Rad završava zaključkom na temelju provedene analize procesa nabave poduzeća te popisom korištene literature, slika i tablica.

2. TEMELJNJE ODREDNICE PROCESA NABAVE

2.1. Pojam i uloga nabave

Prilikom definiranja pojma nabave različiti autori iznose različite definicije:

V. Ferišak: „*Nabava 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 izuzetno složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća.*“¹

B. Knežević: „*Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu.*“²

D. Miočević: „*Nabava se smatra funkcijom koja dodaje vrijednost te je u velikoj mjeri zaslužna za poslovnu uspješnost. Nabava kao takva ima zadatak opskrbe vrijednostima koje će biti od važnosti kupcima te ona predstavlja čvorište u opskrbnom lancu kroz koje se odvija protok vrijednosti od izvornog dobavljača do krajnjeg kupca.*“³

Iz navedenih definicija jasno je da se navedeni autori slažu da je nabava izuzetno složena poslovna funkcija koja je ključna za uspješnost poslovanja svakoga poduzeća. Njezina uloga u poduzeću od velikog je značaja budući da ona brine o opskrbi poduzeća robom i materijalima koji su mu potrebni za ostvarenje poslovnih ciljeva.

Nabavu prema autoru V. Ferišak možemo promatrati u užem i širem smislu.

Nabava u užem smislu (engl. Procurement) odnosi se na sve operativne zadatke koje poduzeće mora svakodnevno obavljati da bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava u pravo vrijeme, na pravome mjestu, odgovarajuće kvalitete, količine i

¹ Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str.1

² Knežević B., *Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe* (Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2015)

³ Miočević, D., *Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća*, (Internet), raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/74450> (preuzeto 16. ožujka 2020.)

cijene. Obuhvaća proces pribavljanja objekata nabave: potrebnog materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, sustava, trgovačke robe, itd.

Operativni poslovi koje nabava obavlja su:

- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- Upiti dobavljačima
- Prijam i vrednovanje ponuda
- Vođenje pregovora
- Izbor dobavljača i naručivanje
- Praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata
- Reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl.⁴

Nabava u širem smislu (engl. Supply Management) odnosi se na sve strategijske zadatke koje nabava obavlja s ciljem maksimizacije učinaka i dobiti poslovnog sustava. Pored pribavljanja objekata nabave: potrebnog materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, trgovačke robe itd., nabava u širem smislu obuhvaća i nabavu usluga (održavanje, čišćenje, istraživanje i razvoj...), prava (licenca, franšiza, lizing....), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara).

Neki od strategijskih zadataka nabave su:

- Planiranje nabave
- Benchmarking nabave
- Kontroling nabave
- Istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave
- Vrijednosna analiza nabave
- Management odnosa sa dobavljačima
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora.⁵

⁴.Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str.2

⁵.Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str.3

Uloga nabave je danas u odnosu na prošlost, gdje je ona obavljala isključivo poslove administracije, naručivanja, skladištenja i reklamiranja nedostataka, postala puno složenija i važnija. Nabava danas postaje stratejska funkcija koja mora ostvariti sve postavljene poslovne ciljeve i osigurati harmonično odvijanje poslovnih procesa u suradnji sa drugim organizacijskim jedinicama. Njezina glavna uloga je postići ekonomičnost i efikasnost poslovnog sustava.

2.2.Važnost nabave

Nabava se kroz povijest promatrala kao pasivna i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija.⁶ Važnost nabave danas je za poslovanje svakog poduzeća postala izuzetno velika.

Nabava je postala nešto više od pomoćne djelatnosti, ona je funkcija prvoga reda, isto kao i proizvodnja i prodaja. Postala je temeljna funkcija i u tom smislu što na osnovi nje proizvodna organizacija prvi put dolazi u vezu s tržištem. Nabava je mjesto u organizaciji koje prvo dolazi u dodir sa novim idejama i novim proizvodima, ona ima najuži kontakt s dobavljačima, poznaje njihove sposobnosti i granice, njihove prednosti i nedostatke.⁷

O uspjehu nabave ovisi i uspješnost poslovanja samoga poduzeća. Nabava utječe na dobit, konkurentnost, likvidnost i bilancu poduzeća tako što ostvaruje uštede u vrijednosti nabavljenog materijala i usluga čime se značajno povećava dobit poduzeća. Kao važan izvor vrijednih informacija o postojećim i potencijalnim dobavljačima, kupcima, novim proizvodima ili uslugama, trendovima na tržištu i sl. nabava konstantno prati, ažurira i dostavlja sve prikupljene informacije drugim službama s ciljem realizacije zadataka poduzeća uz što veće učinke i niže troškove.

⁶ B. Žibret (2007.): "*Strateška nabava*", Zagreb : Mate, str.13

⁷ Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator, str. 782

Važnost nabave ogleda se i u njezinom utjecaju na ugled poduzeća. Na ugled vlastitog poduzeća na tržištu nabava može utjecati na sljedeće načine:

- preferiranjem dobave s tuzemnih izvora,
- ponašanjem u skladu s prioritetima vlade,
- izborom dobavljača koji su prihvatljivi s aspekta zaštite okoliša,
- etičkim ponašanjem u odnosu prema dobavljačima,
- korektnim odnosom prema dobavljačima,
- njegovanjem dobrih odnosa s dobavljačima i sl.⁸

2.2. Ciljevi i zadaci nabave

Svako poduzeće da bi svrhovito poslovalo ima definirane ciljeve koje mora ostvariti, održati ili spriječiti.

Opći je cilj klasične nabave u ekonomiji maksimizacija dobiti. Nabava dobit maksimizira na način da nastoji što više sniziti troškove nabavljanja materijala i usluga kako bi se zadovoljile potrebe vlastite organizacije. Da bi ostvarila opći cilj klasična nabava prvo određuje niz ciljeva nižeg reda koje ostvaruje tako što interne korisnike opskrbljuje materijalima i uslugama uz što povoljnije uvjete.

Suvremena nabava prema autoru V. Ferišak osim sniženja troškova nabave materijala i usluga ima i sljedeće ciljeve:

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga
- najpovoljnija cijena i količina
- pravovremenost
- najmanji rizik i najniži troškovi
- dobar odnos s dobavljačima.⁹

Suvremena nabava troškove promatra cjelovito, kao koristi za dobavljače, potencijalne kupce i za društvo u cjelini. Stoga, uz ekonomske ciljeve nabava mora voditi računa i o ekološkim ciljevima, budući da u današnjem poslovnom okruženju sve više raste društvena svijest o zaštiti okoliša. Ekološki ciljevi nabave podrazumijevaju postizanje najveće moguće zaštite

⁸Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str.44

⁹ Ferišak V., Stihović L. (1989). *Nabava i materijalno poslovanje*, Zagreb: Informator

okoliša na način da se vodi računa o tome jesu li nabavljeni materijali ili usluge rezultat ekološki podobne proizvodnje i mogu li se nakon uporabe proizvoda reciklirati ili povoljno zbrinuti bez veće štete za okoliš.

„Ostvarenje tih ciljeva ovisi o nizu uvjeta, a u različitim situacijama pojedini ciljevi dobivaju različiti ponder. Postavljanje i ponderiranje ciljeva ovisi o konstelaciji uvjeta na tržištu i u organizaciji. S obzirom da se do određenog cilja može doći različitim putevima, ne postoje neka opća i vremenski neograničena rješenja već svaka organizacija mora tražiti specifična rješenja na temelju izabrane poslovne strategije te poduzimati mjere koje će služiti postizanju ciljeva. Da bi to bilo moguće, ciljeve mora razlikovati prema nizu kriterija (prikazanih u tablici 1), što će omogućiti njihovu identifikaciju, opisivanje, selekciju, vrednovanje i kontrolu njihova ostvarenja.“¹⁰

Na temelju prikazanih kriterija razlikovanja ciljeva poduzeće može razraditi vlastiti sustav ciljeva i odrediti strategiju pomoću koje će svoje ciljeve ostvariti.

Tablica 1. Kriterija razlikovanja ciljeva

SADRŽAJ CILJEVA	1. Ekonomski ciljevi (monetarni i nemonetarni) 2. Socijalni ciljevi 3. Ekološki ciljevi
DIMENZIJE CILJEVA	1. Opseg ciljeva 2. Vremenska dimenzija 3. Prostorna dimenzija
HIJERARHIJA CILJEVA	1. Temeljni ciljevi 2. Ciljevi poslovnih funkcija 3. Instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada
MEĐUOVISNOST CILJEVA	1. Komplementarni ciljevi 2. Konfliktne ciljevi 3. Neutralni ciljevi
ZNAČENJE CILJEVA	1. Glavni ciljevi 2. Dodatni ciljevi

Izvor: Izrada autora prema Kovač, I. (2017.): *Menadžment nabave*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb 2017.

¹⁰ Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str.29

Zadaci nabave su veoma složeni jer njihovo obavljanje ovisi najviše o okolnostima na tržištu. Situacija na tržištu je podložna brzim i naglim promjenama koje se događaju svakodnevno, stoga je ključni zadatak nabavne službe dobro poznavanje tržišta i mogućnost brze prilagodbe.

Nabava ima zadatak konstantno provoditi istraživanje nabavnog tržišta (kako bi mogla spoznati njegove tendencije); ispitati i uskladiti zahtjeve za nabavu proizvoda sa ostalim organizacijskim jedinicama u poduzeću; izraditi operativni plan nabave prema rokovima, količinama i dobavljačima; analizirati ponude dobavljača na temelju cijena, rokova isporuke i sl.; provoditi kontrolu rokova isporuke i primanja materijala kako bi se održao normalan tijek proizvodnje te voditi brigu o čuvanju i povratu zaliha.

Najveću pozornost nabava posvećuje ispitivanju ponuda ponuđača jer je svaka sastavljena na način da upravo ona izgleda kao najpovoljnija. Valja obratiti pozornost na što je moguće više stavki, poput kvalitete materijala, poštivanje rokova isporuke, brzine isporuke, načina plaćanja, cijena materijala te poštivanja odnosno pridržavanja dogovora. Nakon odabira najpovoljnijeg dobavljača slijedi kontrola rokova isporuke, zaprimanje materijala te njegovo ispitivanje (je li ono odgovora određenim stavkama ugovora) te briga o materijalu (način njegova uskladištenja, čuvanja i nadziranja).¹¹

¹¹ Jurić, H. (2016). *Organizacija poslovnih funkcija*: Završni rad (Specijalistički diplomski stručni). Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:814115> (preuzeto 05.05.2020.)

3. OPERATIVNO PLANIRANJE I ORGANIZACIJA NABAVE

Operativno planiranje nabave provodi se s ciljem sustavne spoznaje rješenja budućih problema opskrbe poduzeća sredstvima za proizvodnju i uslugama. Svi operativni planovi moraju biti u skladu sa strategijama i vizijama poduzeća te omogućiti rad nabave prema ciljevima koje je poduzeće postavilo sa određeno razdoblje.

Proces organizacije nabave provodi se sustavno, što znači da se organizacija nabave promatra kao cjeloviti sustav. Sustav nabave se sastoji od međusobno povezanih dijelova koji ako se rastave gube svoja obilježja koja imaju kao cjelina.

3.1. Planiranje načina nabavljanja

Prilikom izrade plana nabavljanja okvirno se definira količina i vrijeme nabave potrebnih predmeta rada u planskom razdoblju na temelju različitih čimbenika kao što su politika količina, kvaliteta, cijena, odnosi sa dobavljačima, troškovi nabave i skladištenja, situacija na tržištu i sl.

Planirati nabavu znači da poduzeće treba unaprijed predvidjeti što i koliko će nabaviti na temelju podataka iz prošlogodišnje prodaje i podataka dobivenih provedenim istraživanjem tržišta u razdoblju za koje radi plan.

Proces planiranja nabave dijelimo na:

1. Analizu postojeće situacije;
2. Postavljanje ciljeva;
3. Planiranje nabave;
4. Odlučivanje;
5. Organiziranje;
6. Upravljanje;
7. Kontrola.¹²

¹² Siročić, A. (2017) *Temeljni procesi u sustavu nabave*. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 20

Ovisno o učestalosti nabave postoje dvije mogućnosti nabavljanja: korištenje jednokratne nabave potrebne količine materijala ili ponavljajuće nabave. Jednokratna nabava predstavlja pojedinačnu opskrbu poduzeća materijalom u većoj količini, koji se jednokratno utroši u proizvodnji. Prednost takve nabave su manji troškovi dopreme, međutim istovremeno su troškovi skladištenja veći zbog povećane količine zaliha. Ponavljajuća nabava se odnosi na nabavu manjih količina materijala u kraćim vremenskim razmacima, koji se troše kontinuirano ili povremeno. U toj situaciji troškovi dopreme su veći a troškovi skladištenja manji.

Da bi poduzeće zadovoljilo što efikasnije svoje potrebe, u planu nabavljanja mora voditi računa o vremenu i količini nabavljanja kako bi zalihe dopunili u pravo vrijeme a pritom postigli optimalne troškove nabave. Kombinacijom odgovora na pitanja koliko i kada nabaviti, poduzeće može napraviti razne strategije nabavljanja. Ako se nabavljanje inicira padom zaliha na razinu s ili nakon što prođe vremenski interval t_1 , onda razlikujemo četiri temeljne strategije nabavljanja: s, q ; s, M ; t, q i t, M .¹³

Slika 1. Temeljne strategije sustava nabavljanja

Količina \ Vrijeme	Fiksno	Varijabilno
	Fiksna	Varijabilna
Fiksna	t, q	s, q
Varijabilna	t, M	s, M

Izvor: Izrada autora prema Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str. 278

t = ciklus nabavljanja, tj vrijeme koje prođe od jedne do druge isporuke predmeta rada

q = količina nabave, može biti fiksna ili varijabilna

s = stanje zaliha kod kojeg započinje ciklus nabavljanja;

M = potrebna razina zaliha ili maksimalna zaliha do koje se dopunjuju zalihe isporukom količine q u vremenskim ciklusima t ili nakon što zaliha padne na razinu s .¹⁴

¹³Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str. 278

¹⁴Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str. 278

3.2. Planiranje zaliha

Prilikom planiranja zaliha poduzeće mora voditi računa da se zalihe održavaju na optimalnoj razini, da nisu niti premalene niti prevelike. Premalene zalihe mogu izazvati zastoje u reprodukciji što povećava troškove hitne nabave, a previsoke veliki rizik od zastarijevanja i propadanja zaliha što uzrokuje pojavu nekurentnih zaliha.

Najvažniji zadatak planiranja zaliha je osigurati optimalnu količinu robe koja će u svakome trenutku omogućiti uobičajen proizvodni ciklus. Poduzeća koja posjeduju prevelike ili premale količine zaliha ostvaruju financijske gubitke u poslovanju.¹⁵

Prilikom planiranja zaliha poduzeće koristi sljedeće pokazatelje:

- Prosječna količina zaliha
- Raspoloživa količina zaliha
- Rezervirana količina zaliha
- Vrijeme obrtaja zaliha
- Koeficijent obrtaja zaliha

Svaki od tih pokazatelja poduzeću omogućuje lakše praćenje količina zaliha i usklađivanje sa vlastitim potrebama i potrebama tržišta. Prema njima se određuju tzv. normativi zaliha koji označavaju granice unutar kojih se zalihe moraju kretati kako bi se proces reprodukcije odvijao na nesmetan i ekonomičan način.

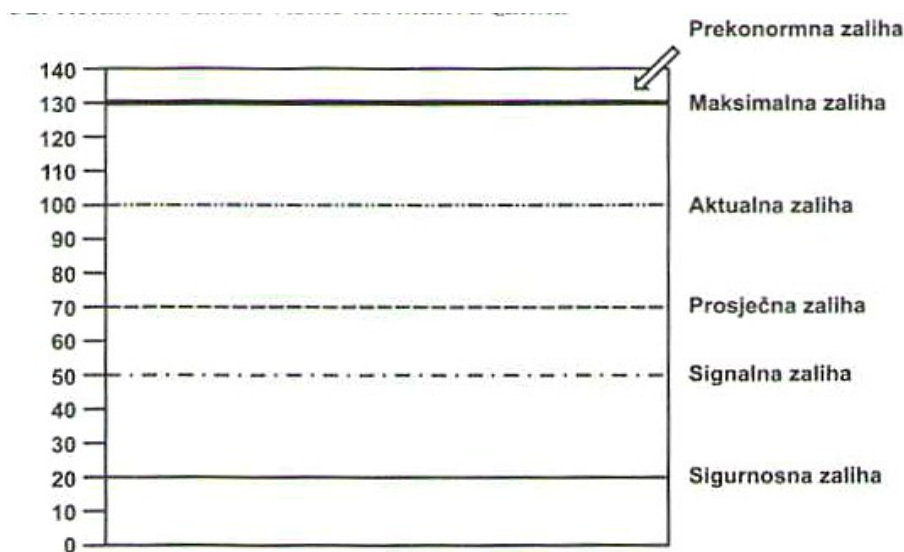
Razlikujemo normative sigurnosnih, signalnih i maksimalnih zaliha.

Sigurnosne zalihe su one zalihe koje se koriste kao osiguranje od neželjenih nepredvidivih situacija u poslovanju. Signalne zalihe su zalihe koje služe kao „signal“ za početak novog ciklusa nabavljanja, a maksimalne zalihe predstavljaju gornju granicu zaliha koju poduzeće ne smije prijeći.

Ovisno o svakodnevnim promjenama koje se događaju na tržištu poduzeće mora mijenjati normative zaliha i prilagođavati ih novonastalim situacijama kako bi moglo uspješno poslovati (prikazano na Slici 2).

¹⁵Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str. 309

Slika 2. Relativni odnos visine normativa zaliha



Izvor: Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*.

II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str. 318

Temeljni ciljevi upravljanja zalihama su:

1. Osigurati nesmetano odvijanje poslovanja (odgovarajuće količine i odgovarajući rokovi isporuke);
2. Zadržati troškove na minimalnoj razini izbjegavajući prevelike zalihe, nekurentne zalihe i nedostatne zalihe;
3. Smanjivanje vezanja kapitala u zalihama te usklađenje zaliha s potrebama poduzeća i sa situacijom na tržištu.¹⁶

„Optimalno upravljanje zalihama od iznimne je važnosti za efikasnost poslovanja poduzeća iz svih gospodarskih grana. Zalihe predstavljaju jednu od najskupljih vrsta imovine poduzeća, čineći više od 50 % ukupno investirano kapitala. Teorija i praksa upravljanja zalihama i danas posebice u vrijeme gospodarske krize ističu temeljnu važnost ovog segmenta za podizanje razine efikasnosti radnog kapitala, a time i konkurentnosti poduzeća. Neprimjereno upravljanje zalihama ima za posljedicu visoke troškove i velike gubitke u dobiti poduzeća iz svih gospodarskih grana.“¹⁷

¹⁶ Škrobot, P. (2018.): *Upravljanje zalihama*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb 2018.

¹⁷ Pupovac, D. (2011.): *Suvremeni pristupi upravljanju zalihama*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci

3.3 Proces organizacije nabave

Proces organizacije nabave promatra se kao sustav koji se sastoji od međusobno povezanih dijelova koji zajedno čine sređenu cjelinu. Cilj organiziranje procesa nabave je da se omogući racionalno rješavanje zadataka nabave na način da se usklade svi dijelovi i veze sustava nabave i prilagode mogućim promjenama u okolini ili u njoj samoj.

Kod organizacije poslovanja potrebno je obratiti pozornost na:

- zadatke koje treba izvršiti;
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka;
- angažman ljudi i sredstava u izvršavanju zadataka;
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima.¹⁸

Organizacija poslovanja predstavlja složen i kontinuiran proces koji se odvija u 4 faze. Radi lakšeg razumijevanja faze su sistematizirane u obliku tablice.

Tablica 2. Četiri faze organizacije poslovanja

Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda	Analiza postojećeg sustava	Oblikovanje nove organizacije	Provedba, kontrola funkcioniranja nove organizacije
• analiziraju se zahtjevi i postavljaju standardi organizacije nabave • standardi se temelje na organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima, troškovima, etici i sl.	• snimanje” postojeće organizacije poslovanja • kritički osvrt na stanje s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije	• oblikovanje grube organizacije (izrada koncepta sustava) • razrada detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihovog izvršenja te dodjelu zadataka njihovim izvršiteljima)	• priprema nove organizacije prije (izrada dijagrama toka rada, određivanje logike odlučivanja, priprema programske podloge, pribavljanje potrebne opreme i slično)

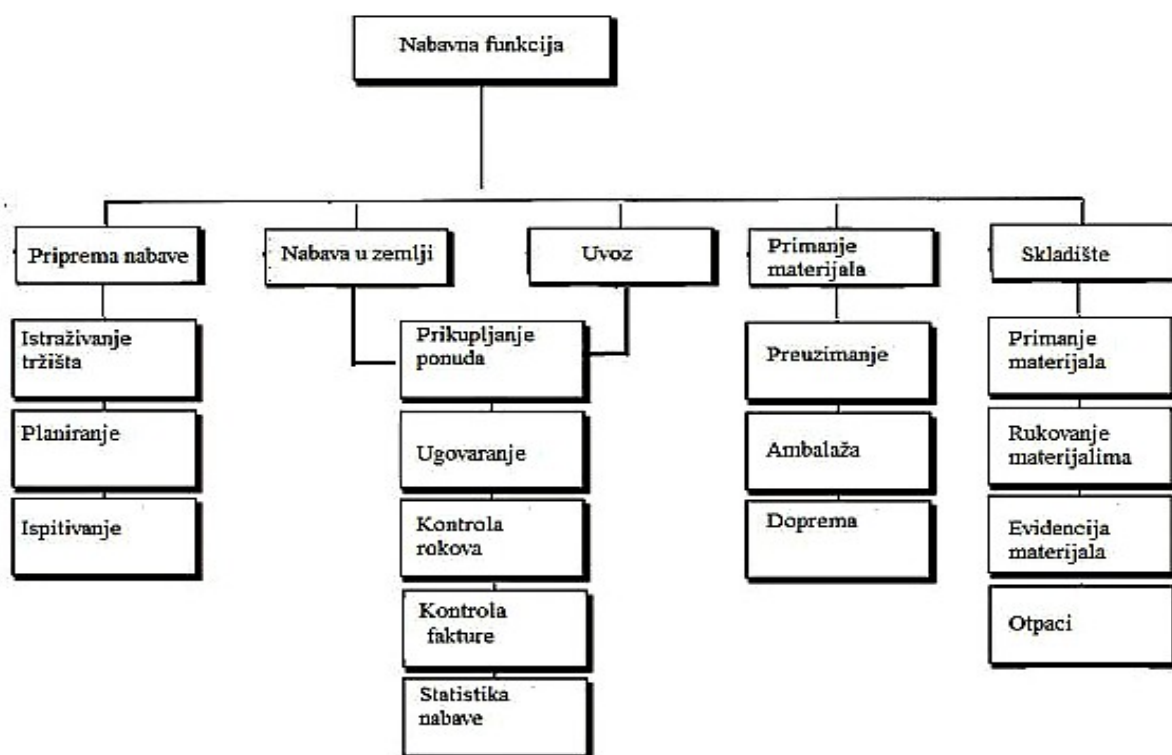
Izvor: Izrada autora prema Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015): *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, Tehnički glasnik, 9 (3), str. 329

¹⁸Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada, str. 328

„Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Organizacijsku strukturu treba oblikovati na način da se što više zadovolje ciljevi i zadaci zaposlenih u službi nabave. Zaposleni u službi nabave moraju znati što se od njih očekuje, kako bi mogli, u suradnji s menadžmentom, odrediti ciljeve rada, zahtijevati potrebne informacije i sredstva, te dobiti adekvatna ovlaštenja i odgovornosti.“¹⁹

Organizacija nabave može se obaviti na razne načine: prema zadacima koje nabava obavlja, prema materijalu koji se nabavlja, geografskom području odakle se materijal nabavlja ili kombinacijom više načina. Najveće organizacije mogu sve te poslove, odnosno zadatke, dalje raščlanjivati prema svojim potrebama i specifičnostima.²⁰

Slika 3. Organizacijska shema nabavne funkcije



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator., str. 788

¹⁹ Pavia, N. (2002). *Nabavna funkcija u hoteljerstvu*, Tourism and hospitality management, 8 (1-2), 87-92.

Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/181874>

²⁰ Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator, str. 787

3.4. Oblikovanje organizacijske strukture

Svako poduzeće ima svoju vlastitu organizacijsku strukturu koja predstavlja njegov sustav unutarnjih veza. Organizacijska struktura poduzeća nije konstantna; ona je podložna stalnim promjenama izazvanim unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije. Ona slijedi ciljeve poduzeća stoga oblikovanje organizacijske strukture predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Ako je organizacijska struktura loše oblikovana, ona može usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sustava.

S obzirom da je svako poduzeće drugačije, te pojedini čimbenici organizacije različito utječu na svako pojedino poduzeće, ne može se reći da postoji najbolji način na koji bi se mogla oblikovati organizacijska struktura poduzeća. Odluku o tome koju će se organizacijsku strukturu odabrati donosi najviši menadžment u poduzeću. Menadžment će izabrati onu strukturu za koju smatra da je najprimjerenija za njegovo poduzeće te da je najbolje usmjerena ka strategiji i ciljevima poduzeća.

Prema autorima P. Sikavica i M. Novak kvalitetna organizacijska struktura mora osigurati:

- ostvarivanje ciljeva organizacije
- optimalnu podjelu rada u organizaciji
- punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji
- efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa
- fleksibilnost organizacije
- jasno alociranje odgovornosti
- racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja
- rad zaposlenih u efikasnim timovima
- adekvatni sustav informacija i komunikacija.²¹

Pri grupiranju aktivnosti i stvaranju određenih odnosa unutar organizacijske strukture u obzir se prije svega uzimaju ljudske sposobnosti, ograničenja i običaji. Ona mora biti oblikovana tako da olakša zaposlenicima efikasno postizanje ciljeva, dopušta doprinose pripadnika skupine i potiče na kreativan rad, motivira ih i čini zadovoljnim.²²

²¹ Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator, str. 151

²² Kiss, I. (2007). *Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture*. Ekonomija, 13(2), 379-392.

Ovisno o proizvodnom programu koji determinira potreban materijal i zemljopisni smještaj proizvodnog programa, nabava u poduzeću može biti:

1. centralizirana,
2. decentralizirana
3. centralizirano-decentralizirana.²³

Centralizirana nabava se obično organizira u malim i srednjim poduzećima gdje su poslovi opskrbe u nadležnosti jedne organizacije. Centralizirana nabava poduzeću omogućuje: objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave; korištenje količinskih i drugih popusta; jedinstveno provođenje politike nabave, normizaciju predmeta i količina nabave; sniženje normativna zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji sustavi nabavljanja; bolju logističku suradnja s dobavljačima; bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja; bolja kontrolu poslovanja nabave te plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta.²⁴

Decentralizacija nabave se provodi u poduzećima sa više prostorno udaljenih pogoda, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje. Decentralizirana nabava daje autoritet odlučivanja onim razinama u organizaciji koje su najbolje upoznate sa situacijom i koje zbog toga i najviše znaju o njoj; omogućuje stimuliranje inicijative i identifikacija s organizacijom te pomoć u obučavanju mladih menadžera izlažući ih donošenju važnih odluka u njihovoj karijeri, čime se povećava broj potencijalnih kandidata za najviša menadžerska mjesta u poduzeću.²⁵

Centralizirano-decentralizirana predstavlja kombiniranu organizaciju koja se uspostavlja u velikim i složenim poduzećima. Zadaci između centralizirane i decentralizirane organizacijske jedinice obavljaju se ovisno o lokaciji, vrsti i potrebama pogona, informacijskom sustavu, izvorima i putevima nabave i sl.

²³ Erceg, A. (2018) *Nabavno poslovanje* [online]. Osijek: Ekonomski fakultet

²⁴ Delić, M. (2019.): *Organizacija nabave*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb 2019

²⁵ Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator, str. 161

4. ANALIZA PROCESA NABAVE PODUZEĆA SANA DELIKATESE d.o.o.

4.1. Opći podaci o poduzeću

Poduzeće Sana Delikatese d.o.o. osnovano je 11.11.2013. godine sa sjedištem u gradu Koprivnici, sa registriranom adresom Dravska 17. Osnovna djelatnost poduzeća je trgovina na veliko i na malo dok se ostale djelatnosti baziraju na upravljanje brandom, savjetovanje i trening te kupnju i distribuciju robe.

S obzirom da je svako novo dodavanje djelatnosti u trgovački registar skupo poduzeće se odlučilo s osnivanjem registrirati za više djelatnosti među kojima se ističu:

- Kupnja i prodaja robe
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Kupnja i prodaja roba izvan prodavaonica
- Kupnja i prodaja putem interneta
- Uvoz ekoloških proizvoda
- Organiziranje sastanaka i poslovnih sajmov
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Tehničko ispitivanje i analize
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Usluge skladištenja robe u međunarodnom prometu
- Organizacija međunarodnih sajmov
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
- Pripremanje i usluživanje pića i napitaka...²⁶

²⁶ Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, Sudski registar Preuzeto 18.4.2020.. s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070116511

Glavni proizvod i pokretač poduzeća bila je poduzetnička ideja koja je krenula od strane samih vlasnika. Rodila se iz vlastite ljubavi prema namazu pod nazivom hummus (namaz od slanutka i sezama) koji tada nije postojao na hrvatskome tržištu.

Naime, prema jednoj legendi u prvim je zalogajima slanutka uživao Egipatski sultan Saladin stoga se kaže da je to najstariji namaz na svijetu (gotovo 2000 godina). U Hrvatskoj je hummus do 2013. bio gotovo nepoznat. Sana ga je upravo zbog toga odlučila uvesti na Hrvatsko tržište i pokrenuti tvrtku jer je prepoznala njegov potencijal.

Vlasnici prvo kreću u provođenje istraživanja hrvatskog tržišta kako bi vidjeli postoji li interes budućih potrošača za zdravom i ukusnom hranom. Istraživanje je rezultiralo pozitivnom reakcijom većine potencijalnih kupaca što je značilo da u hrvatskoj postoji veliki interes kupaca za takvim proizvodima. S dobivenim rezultatima, vlasnici kreću u osnivanje poduzeća s namjerom ne samo prodaje takvih proizvoda u maloprodaji već i u hotelima, restoranima, specijaliziranim prodavaonicama hrane itd.

Kao i svaka nova tvrtka na početku se Sana suočavala sa rizikom neuspjeha jer je većina kupaca bila sumnjičava prema proizvodu koji je bio apsolutno nepoznat. Bezobzira na to posebnost Sane je od početka bila u tome što je otvorena, prati trendove i trudi se pronaći proizvode koji su drugačiji, ukusni i imaju zdrave karakteristike. Svi proizvodi su inovativni što je također bila jedna velika prednost. Njezina glavna strategija je bila na tržište plasirati nove i drugačije proizvode koji su ukusni, izuzetne kvalitete i zdravih karakteristika sa sloganom: „Uživaj hrskavo - uživaj zdravo!“ Naime ideja poduzeća je pokazati kako zdravo ujedno može biti i ukusno.

Slika 4. Prikaz marke i slogana poduzeća Sana Delikatese d.o.o.

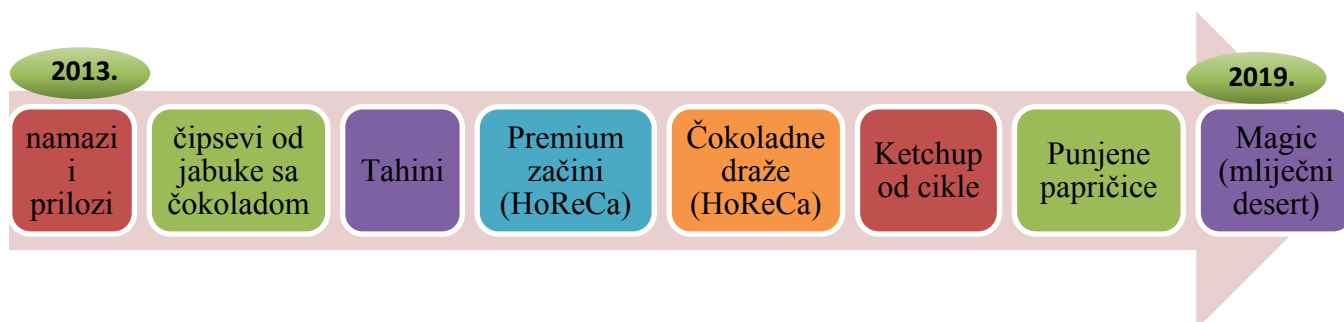


Izvor: Službena stranica Sana Delikatese d.o.o. (Dostupno na: <https://sana-delikatese.hr/>, pristupljeno: 03.05.2020.)

Poduzeće teži konstantnom rastu i razvoju, širenju svojeg poslovanja na međunarodna tržišta i stvaranju veće potražnje za zdravim proizvodima. Svaki proizvod s kojim Sana nastupa na tržište nudi izvanredan omjer cijene i kvalitete što dokazuju i određeni certifikati koje imaju svi njihovi proizvodi (Europski vegetarijanski certifikat, Kosher i Halal certifikat te Certifikat o bezglutenskim namirnicama).

Sana je svoje poslovanje prvo započela sa namazom hummus dok danas u svojoj ponudi ima preko 170 različitih proizvoda. Svake godine postepeno proširuju svoj asortiman pa tako sada nude i različite priloge (Povrtni mix, MelanSana...), čips od jabuke sa ili bez čokolade, Tahini (sezamova pasta), Premium začine, Čokoladne draže (HoReCa), Falafel (HoReCa), punjene papričice (hummus, tofu, dimljeni tofu), ketchup od cikle, fine čokoladice Magic itd. Svake godine uvode nove inovativne proizvode po čemu se žele istaknuti od konkurencije koju gotovo ni nemaju kod nekih proizvoda (Slika 5).

Slika 5. Širenje asortimana proizvoda poduzeća Sana Delikatese d.o.o. 2013.-2019.god.



Izvor: izrada autora

Slika 6. Prikaz dijela asortimana poduzeća Sana Delikatese d.o.o.



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Sana delikatese d.o.o.

Glavninu tržišta poduzeća Sana čine 2 prodajna kanala:

1. trgovački lanci (Spar, Konzum, Kaufland, Plodine, Merkator...)
2. HoReCa (Valmar riviera, Maistra, Arena Hospitality Group, Sunčani Hvar...)

Manji dio prodaje Sana ostvaruje putem sajмова (ZegeVege, Mystic..), u različitim specijaliziranim trgovinama zdravom hranom (npr. Mrkvica), putem web shopa te u kinima (Cinestar, Kaptol Boutique Cinema).

Sana je stvorila vodeću poziciju kao hummus lider na tržištu te je njihov hummus proglašen proizvodom 2018. godine od strane hrvatskih potrošača što za tako malu tvrtku predstavlja veliki uspjeh.

Cilj poduzeća je stvoriti brend koji će biti sinonim za kvalitetu te plasirati visokokvalitetne prehrambene proizvode koji su istovremeno zdravi i ukusni.

4.2. Organizacijska struktura poduzeća

Sana trenutno zapošljava 12 zaposlenika. Poslovanje je organizirano na sljedeći način: vrhovno vodstvo čine direktorica, ujedno i vlasnica poduzeća Silvija Repić, te član uprave zajedno sa njihovim asistentima – direktoricom prodaje i asistenticom uprave. Direktorica prodaje nadzire 5 prodajnih predstavnika dok asistentica uprave uz pomoć voditeljice podrške prodaji nadzire 2 administratora i cjelokupan radni proces.

Slika 7. Shematski prikaz organizacije poslovanja Sana Delikatese d.o.o.



Izvor: izrada autora

Od osnutka poduzeća cijelo vrijeme se provode organizacijske promjene (osim tehnoloških promjena jer nema vlastite proizvodnje). Organizacijske promjene prvenstveno su uzrokovane stalnim rastom prodaje i povećanjem kompleksnosti poslovanja na izrazito kompetitivnom tržištu koje se značajno i neprestano mijenja. Sana ih provodi s ciljem da svojim kupcima i potrošačima osigura jedinstvene, inovativne i visokokvalitetne delikatesne proizvode uz visoku razinu ukupne usluge. Organizacijske promjene provedene su kroz 4 faze a detaljnije objašnjenje u tablici 3.

Tablica 3. Faze provođenja organizacijskih promjena u poduzeću Sana Delikatese d.o.o.

1. faza	2. faza	3. faza	4. faza
• 2 zaposlena • vrlo „plitka“ organizaciju; poslovi podijeljeni u 2 odjela: Prodaja i marketing te Otprema robe i administracija • poslovi nabave, planiranja, financije, opća administracija u nadležnosti direktorice (i ujedno vlasnice firme), a dio poslova operativno izvršavan u odjelu administracije	• formiran je odjel Prodaje • zaposleno dodatno 3 zaposlenika u Prodaji te je jedna zaposlenica preuzela poziciju Voditelj ključnih kupaca • reorganizacija radnih mjesta i njihove specijalizacije: Voditeljica je preuzela upravljanje prodajnim predstavnicima koji su u novoj organizaciji bili podijeljeni po regijama i radili su prodaju u oba kanala prodaje	• u Prodaji je formiran pododjel HoReCa prodaje uz zapošljavanje specijalista za tu vrstu prodaje • dio prodajnih predstavnika specijalizira za rad samo sa trgovinom • poslovi marketinga i razvoja dijele se prema kanalu prodaje kojemu su proizvodi namijenjeni, no radi relativno malog broja zaposlenika, ovdje ne dolazi do podjele unutar organizacijske strukture	• formiran odjel "lanac opskrbe" te zaposlena još jedna osoba • dolazi do organizacijskih i kadrovskih promjena u logistici i odjelu podrške zbog promjene logističkog partnera što je uzrokovalo potpunu promjenu modela skladištenja i distribucije • dodatno su zaposlene dvije osobe na poslovima otpreme robe i administracije

Izvor: Izrada autora prema informacijama dobivenim provedenim intervjuom sa direktoricom poduzeća Sana Delikatese d.o.o.

Poduzeću je bilo potrebno gotovo pola godine kako bi se implementirala nova organizacija, educirali zaposlenici te da bi se kupci prilagodili novom modelu rada. Nova organizacija i poslovni procesi su uspješno implementirani, što su prikazali i pozitivni poslovni rezultati, manje razine grešaka a ujedno je smanjena razina stresa, nervoze i povećano zadovoljstvo zaposlenika.

4.3. JIT sustav nabavljanja

Just in Time (JIT) sustav nabavljanja je sustav orijentiran na pravodobnu opskrbu korisnika uz što povoljnije troškove nabave. Cilj mu je sinkronizirati proizvodnju u lancu stvaranja vrijednosti (kupac/potrošač, isporučitelj/dobavljač) prema dnevnim programima na temelju gesla: „Proizvodi danas ono što će sutra biti potrebno ili što će se sutra trži.”²⁷

Termin JIT označava “vremenski dobro planirano”. To znači da zalihe trebaju biti dostupne kad su poduzeću potrebne, ništa prije i ništa kasnije. Da bi sustav dobro funkcionirao police uvijek moraju biti pune. Roba koja se potroši naručuje se uz zahtjev za trenutnom isporukom. Sustav funkcionira na bazi signalnih zaliha. Naime, kada stanje materijala, poluproizvoda, proizvoda, robe na skladištu dostigne datu razinu to predstavlja signal za realizaciju narudžbe.²⁸

Sana u svojem planu nabave precizno razrađuje potrebe za pribavljanjem materijala samo u onoj količini i samo onda kada je to upravo potrebno. Sa dobavljačima ugovaraju čuvanje primjernih zaliha kako bi se proizvodi mogli isporučiti u određeno vrijeme i u potrebnim količinama.

JIT sustav nabave Sana koristi za hummus i mliječne čokoladice Magic. Naime, glavna karakteristika navedenih proizvoda je u tome što su oni svježiji, pa su stoga i lako kvarljivi. Zbog kratkog roka trajanja od iznimne je važnosti da roba uvijek bude dostupna poduzeću onda kada mu je potrebna. Korištenjem JIT sustava nabave Sana također nastoji smanjiti troškove stvaranja zaliha na skladištu i rizik njihova propadanja.

Kako bi cjelokupni sustav funkcionirao potrebno je konstantno planiranje zaliha ali i dobra suradnja između kupca, dobavljača i ostalih sudionika u procesu otpreme i transporta. Izrazito je bitno da cjelokupni proces nabave i transporta proizvoda bude vremenski usklađen i organiziran.

²⁷ Ferišak V. (2006), *Nabava: Politika, strategija, organizacija, management* - II. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlastita naknada, str.304.

²⁸ Pupovac, D. (2011.): *Suvremeni pristupi upravljanju zalihama*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci

Prednosti korištenja Just in Time sustava nabave za Sanu su:

- manji troškovi držanja zaliha,
- visoka kvaliteta proizvoda na policama,
- partnerski odnosi sa dobavljačima što omogućava Sani lakši dogovor temeljen na uzajamnom povjerenju
- povećanje produktivnosti poduzeća,
- manje grešaka u poslovanju
- manje potrebe za prostorom u skladištu

4.4. Važnost planiranja zaliha poduzeća

Sana kao malo poduzeće koje nema nabavu kao vlastitu i zasebnu organizacijsku jedinicu tj. odjel, traži od uprave vođenje svih procesa vezanih uz zalihe. Vođenje zaliha je dosta komplicirano zbog kvarljivosti robe, ovisnosti o brzini i kvalitetnoj isporuci robe (roba držana u posebnim uvjetima poput kamiona s hladnjačama) te zbog vrlo zahtjevne usklađenosti svih koji se nalaze u nabavnom lancu. Ako se dogode logističke pogreške, za malo poduzeće to može predstavljati ozbiljne gubitke prihoda.

Kratak rok trajanja većine proizvoda Sanu tjera na konstantno praćenje količina trenutnih zaliha. Sve podatke drže u Excel tablicama koje sami izrađuju i ručno popunjavaju (Slika 8). Velika se briga polaže o sigurnosnim količinama zaliha uvijek računajući na mogući rizik poput naglog pada ili porasta potražnje.

Konstantne promjene na tržištu ih tjeraju da se fokus stavlja na iznimno dobrim partnerskim odnosima sa dobavljačima i kupcima kako ne bi imali viška ili manjka zaliha što za tako malo poduzeće predstavlja veliki izazov prilagodbe novonastalim uvjetima.

Slika 8. Prikaz Excel tablice za upravljanje zalihama u ožujku 2020. godine poduzeća Sana Delikatese d.o.o.

Sana delikatese		PONEDJELJAK HAVI										UTORAK No.										SRJEDA										ČETVRTAK										PETAK																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
HUMMUS		06.04. ZAGREB										07.04. ZAGREB										08.04. ZAGREB										09.04. ZAGREB										10.04. ZAGREB																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
OŽUJAK 2020.		Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Zaliha					Otprema					Z				

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Sana delikatese d.o.o.

4.5. Izazovi u nabavi

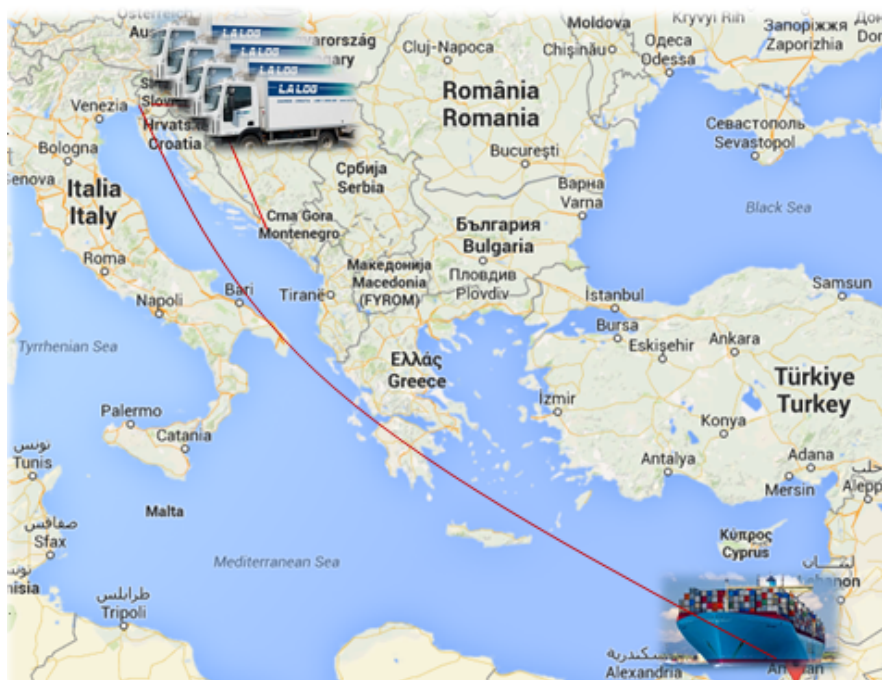
Glavni izazov sa kojim se Sana susreće u procesu nabave je prije svega kratak rok trajanja proizvoda, gdje primjerice hummus ima svega 60 dana rok trajanja, a čokoladice Magic 40. To uzrokuje problem zahtjevnog upravljanja zalihama gdje često dolazi do prevelikih zaliha i povrata zbog kvarenja robe. Glavna karakteristika Saninih proizvoda je da su oni svježiji, što znači da je većina njih temperaturno osjetljiva. Stoga Sana uvijek nastoji imati dodatnu zalihu na skladištu što je i dodatni trošak.

Još jedan problem koji se javlja su vrlo visoke cijene nabave koje vode do cjenovno skupljih proizvoda gdje je u poduzeću najveći trošak nabave proizvoda, troškovi transporta i najma skladišta sa rashladnim prostorom, troškovi materijala u koje spadaju prepakiravanja i ambalaže proizvoda te stvaranje vlastitog dizajna.

Sana ima iznimno teški izazov sa transportom i dostavom proizvoda iz međunarodnih zemalja putem multi modalnog načina transporta gdje je veliki problem održavanje kvalitete proizvoda, zbog kratkog roka trajanja, u skladu sa dugim i skupim transportom. Glavni dobavljač za hummus je iz Izraela dok su drugi manji dobavljači: Njemačka, Mađarska

Nizozemska, Slovačka, Španjolska. Iako je malo poduzeće, proces nabave je dobro organiziran i efikasan. Svaki dobavljač ima svoj model planiranja nabave izrađen u Excel tablici. Ključ uspješne organizacije cjelokupnog procesa nabave leži u odabiru pouzdanih dobavljača sa kojima ostvaruju partnerske odnose i stabilan obostrani ekonomski interes.

Slika 9. Prikaz procesa nabave hummusa iz Izraela multi modalnim transportom



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Sana delikatese d.o.o.

Još jedan problem je što Sana ima relativno slab položaj svog poduzeća u lancu nabave, zbog svoje veličine i zato što je još uvijek relativno neiskusno novo poduzeće na tržištu. Imaju nepovoljne uvjete prilikom pozicioniranja novih proizvoda jer ih mnoge tvrtke ne shvaćaju ozbiljno, nemaju pregovaračke moći, budući da danas svi žele poslovati sa velikim i uspješnim poduzećima.

4.6. Prijedlog poboljšanja organizacijske funkcije nabave poduzeća Sana Delikatese d.o.o.

Sustav nabave poduzeća Sana Delikatese d.o.o. trenutno je dobro organiziran s obzirom na veličinu samoga poduzeća i nedostatak zasebnog odjela nabave, no bez obzira na to ima puno mjesta za napredak.

Prilikom promatranja mogućnosti poboljšanja organizacijske strukture poslovanja jedno od rješenja bi svakako moglo biti to da se sama uprava rastereti, budući da ona brine o nabavi i logistici te se ne može toliko fokusirati na samu nabavu. Treba svakako sagledati na koji način uvesti i bolju organizaciju samoga posla, na način da se uvede zasebna organizacijska jedinica koja bi se bavila samo nabavom. Time bi se pridonijelo boljoj raspodjeli posla i lakšoj organizaciji poslovanja u cjelini. Uprava bi se mogla više fokusirati na svoje odgovornosti a odjel nabave bi mogao efikasnije obaviti svoj dio posla.

S obzirom da Sana nema vlastitu proizvodnju nego proizvode uvozi iz drugih zemalja, drugo rješenje bi moglo biti da uprava zajedno sa proizvođačem iz Izraela pokuša dogovoriti ulaganje u izgradnju tvornice u Republici Hrvatskoj kako bi se smanjili troškovi vezani uz transport i olakšala nabava proizvoda budući da za Sanu nabava tako zahtjevnih proizvoda sa kratkim rokom trajanja predstavlja veliki izazov i trošak.

5. ZAKLJČAK

Nabava se kroz povijest promatrala kao pasivna i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija, no danas je ona postala funkcija prvoga reda koja prva dolazi u dodir sa novim idejama i novim proizvodima te ima najbliži kontakt s dobavljačima. O uspjehu nabave ovisi i uspješnost poslovanja samoga poduzeća. Ključ uspjeha je kvalitetno oblikovana organizacijska struktura poduzeća koja mora osigurati optimalno ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća. S obzirom da je svako poduzeće drugačije, ne postoji najbolji način na koji bi se mogla oblikovati organizacijska struktura poduzeća. Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve i strategiju poduzeća te je podložna stalnim promjenama.. Odluku o najprimjerenijoj organizacijskoj strukturi za poduzeće donosi najviši menadžment.

Prilikom provođenja procesa nabave od iznimne je važnosti planiranje zaliha kako bi se osigurala optimalna količinu robe u odgovarajućem vremenu te zadovoljile potrebe kupaca. Ako poduzeća posjeduju prevelike ili premale količine zaliha ostvaruju financijske gubitke u poslovanju, stoga trebaju ovisno o situaciji na tržištu mijenjati normative zaliha i prilagođavati ih novonastalim situacijama.

Poduzeće Sana Delikatese d.o.o. koje je obrađeno kao primjer u ovome radu, nema zasebnu organizacijsku jedinicu nabave u organizacijskoj strukturi stoga fokus stavlja na iznimno dobrim partnerskim odnosima sa dobavljačima i kupcima kako ne bi imali viška ili manjka zaliha. Zajedničkim naporima sa svojim dobavljačima Sana teži neprestanoj komunikaciji u svrhu poboljšanja međusobne logistike i špedicije. Sve procese vezane uz zalihe obavlja uprava što za nju predstavlja veliki teret. Vođenje zaliha je dosta komplicirano zbog temperaturne osjetljivosti i lake kvarljivosti robe, ovisnosti o brzini i kvalitetnoj isporuci robe. Ako se dogode logističke pogreške, za malo poduzeće to može predstavljati ozbiljne gubitke prihoda. Bez obzira na iznimno teški izazov sa transportom i dostavom proizvoda iz međunarodnih zemalja putem multi modalnog prijevoza, gdje je veliki problem rok trajanja proizvoda i održavanje njegove kvalitete u skladu sa dugim i skupim transportom, Sana je uspjela dobro organizirati svoj proces nabave, stvoriti brend koji je sinonim za kvalitetu te plasirati visokokvalitetne prehrambene proizvode koji su istovremeno zdravi i ukusni.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Ferišak, V. (2006) *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*. II. aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada.
2. Ferišak, V. i Stihović, I. (1989) *Nabava i materijalno poslovanje*. Zagreb: Informator.
3. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator.
4. Žibret B. (2007.) *Strateška nabava*, Zagreb : Mate.

Znanstveni radovi:

1. Knežević B., *Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe* (Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2015)
2. Pupovac, D. (2011.): *Suvremeni pristupi upravljanju zalihama*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
3. Siročić, A. (2017) *Temeljni procesi u sustavu nabave*. Varaždin: Sveučilište Sjever
4. Jurić, H. (2016). *Organizacija poslovnih funkcija: Završni rad*(Specijalistički diplomski stručni). Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:814115> (preuzeto 05.05.2020.)

Stručni časopisi:

1. Miočević, D. (2011). „Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća“, *Market-Tržište*, 23 (1), 27-44. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/74450> (preuzeto 04.05.2020.)
2. Kiss, I. (2007). „Ljudski faktor–najvažniji element organizacijske strukture“. *Ekonomija*, 13(2), 379-392.
3. Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015) „Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima“. *Tehnički glasnik*, 9 (3), str. 329.
4. Pavia, N. (2002), „Nabavna funkcija u hoteljerstvu“. *Tourism and hospitality management*, 8 (1-2), 87-92. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/181874> (Preuzeto 30.4.2020.)

Prezentacije i seminari:

1. Delić, M. (2019.): *Organizacija nabave*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb 2019.
2. Erceg, A. (2018): *Nabavno poslovanje*, Osijek: Ekonomski fakultet
3. Kovač, I. (2017.): *Menadžment nabave*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb 2017.
4. Škrobot, P. (2018.): *Upravljanje zalihama*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet, Zagreb 2018.

Mrežne stranice:

1. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, Sudski registar, Preuzeto 18.4.2020. s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070116511
2. Sana Delikatese d.o.o., Preuzeto 30.4.2020 s <https://sana-delikatese.hr/>

Ostalo:

1. Interna dokumentacija poduzeća Sana Delikatese d.o.o.
2. Intervju sa vlasnikom poduzeća Sana Delikatese d.o.o. Silvijom Repić

POPIS SLIKA

Slika 1. Temeljne strategije sustava nabavljanja	10
Slika 2. Relativni odnos visine normativa zaliha	12
Slika 3. Organizacijska shema nabavne funkcije	14
Slika 4. Prikaz marke i slogana poduzeća Sana Delikatese d.o.o.....	18
Slika 5. Širenje asortimana proizvoda poduzeća Sana Delikatese d.o.o. 2013.-2019.god.	19
Slika 6. Prikaz dijela asortimana poduzeća Sana Delikatese d.o.o.	20
Slika 7. Shematski prikaz organizacije poslovanja Sana Delikatese d.o.o.....	21
Slika 8. Prikaz Excel tablice za upravljanje zalihama u ožujku 2020. godine poduzeća Sana Delikatese d.o.o.....	25
Slika 9. Prikaz procesa nabave hummusa iz Izraela multi modalnim transportom.....	26

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kriterija razlikovanja ciljeva.....	7
Tablica 2. Četiri faze organizacije poslovanja	13
Tablica 3. Faze provođenja organizacijskih promjena u poduzeću Sana Delikatese d.o.o.....	22