

# Značaj nabavne funkcije u prehrambenoj industriji

---

Sabljić, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:653505>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-12-04**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

Marija Sabljic

**ZNAČAJ NABAVNE FUNKCIJE U PREHRAMBENOJ  
INDUSTRIJI**

Završni rad

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

Marija Sabljic

**SUPPLY CHAIN MANAGMENT IN THE FOOD INDUSTRY**  
**ZNAČAJ NABAVNE FUNKCIJE U PREHRAMBENOJ**  
**INDUSTRIJI**

Završni rad

Zagreb, 2021.

Marija Sabljic

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad 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, 03. svibnja 2021.

## SAŽETAK

Upravljanje lancem opskrbe u prehrambenoj industriji uključuje aktivnosti ili radnje od proizvodnje, distribucije i potrošnje za učinkovito upravljanje pitanjima kvalitete i sigurnosti hrane.

Uloga nabave postala je više strateška, što je dovelo do promjena u upravljanju nabavom. Uloga strategije nabave također se povećala, a danas je neophodno da tvrtke imaju strategije nabave kako bi definirale svoje djelovanje u tom sustavu.

Strategija nabave sastoji se od nekoliko elemenata, a najvažniji su odnosi s dobavljačima, koji su s vrijednosne perspektive jedan od glavnih elemenata strategije nabave. Elementi i uloga strategije nabave analizirani su na primjeru prehrambene industrije, a predstavljeni na praktičnom primjeru tvrtke Franck d.d.

Ključne riječi: **strategija nabave, prehrambena industrija, održivo poslovanje, Franck d.d.**

## SUMMARY

Supply chain management in the food industry involves activities or actions from production, distribution and consumption to effectively manage food quality and safety issues. The role of procurement has become more strategic, leading to changes in procurement management. The role of procurement strategy has also increased, and today it is necessary for companies to have procurement strategies to define their operations in that system. The procurement strategy consists of several elements, the most important being the relationships with suppliers, which are one of the main elements of the procurement strategy from a value perspective. The elements and role of the procurement strategy are analyzed in the example of the food industry, and presented in the practical example of Franck d.d.

Keywords: **procurement strategy, food industry, sustainable business, Franck d.d.**

# SADRŽAJ

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | UVOD .....  | 1  |
| 1.1.  | Predmet i cilj rada.....  | 1  |
| 1.2.  | Metode istraživanja .....   | 1  |
| 1.3.  | Struktura rada .....  | 2  |
| 2.    | POJMOVNO ODREĐENJE I ULOGA FUNKCIJE NABAVE .....                      | 3  |
| 2.1.  | Pojmovno određenje nabave.....  | 3  |
| 2.2.  | Nabava u užem i širem smislu.....                                     | 3  |
| 2.3.  | Ciljevi nabave.....   | 4  |
| 2.4.  | Važnost strategije nabave .....                                       | 6  |
| 3.    | IZAZOVI NABAVNE FUNKCIJE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI .....              | 9  |
| 3.1.  | Nabava robe.....  | 11 |
| 3.2.  | „Spot tržište“ .....  | 12 |
| 3.3.  | Mehanizmi terminske nabave.....                                       | 12 |
| 3.4.  | Kratki lanci opskrbe u prehrambenoj industriji.....                   | 13 |
| 3.5.  | Prednosti kratkog lanca opskrbe.....                                  | 13 |
| 3.6.  | Kratki opskrbni lanac i kupci .....                                   | 16 |
| 4.    | NABAVA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI.....                                 | 18 |
| 4.1.  | Razvijanje baze dobavljača .....                                      | 18 |
| 4.2.  | Ometajuća tehnologija.....  | 18 |
| 4.3.  | Upravljanje rizikom.....  | 19 |
| 4.4.  | Upravljanje rizikom.....  | 22 |
| 4.5.  | Optimizacija specifikacija .....                                      | 22 |
| 4.6.  | Razumijevanje lanca vrijednosti.....                                  | 23 |
| 4.7.  | Održivo upravljanje nabavom u prehrambenoj industriji.....            | 24 |
| 4.8.  | Odgovorni dobavljači .....  | 25 |
| 4.9.  | Kupnja odgovornih proizvoda.....                                      | 25 |
| 4.10. | Mjerenje i analiza podataka.....                                      | 26 |
| 4.11. | Obrazovanje o značaju nabvne funkcije u prehrambenoj industriji ..... | 26 |
| 5.    | NABAVNA FUNKCIJA U FRANCK D.D.....                                    | 28 |
| 5.1.  | Održivost globalne proizvodnje kave .....                             | 28 |
| 5.2.  | Etičnost i održivost dobavljačkog lanca .....                         | 29 |
| 5.3.  | Auditi dobavljača .....   | 30 |
| 5.4.  | Franckov standard kvalitete.....                                      | 30 |
| 5.5.  | Podrška lokalnim dobavljačima .....                                   | 31 |
| 5.6.  | Franckova dugogodišnja posvećenost lokalnom proizvodu .....           | 31 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 5.7. Auditi dobavljača ..... | 32 |
| 6. ZAKLJUČAK .....           | 34 |
| LITERATURA.....              | 35 |

## **1. UVOD**

Industrija hrane i pića postala je visoko konkurentno područje s proizvođačima koji se suočavaju s nekoliko izazova. Za igrače u toj industriji postalo je bitno transformirati način na koji nabavljaju, preciziraju i upravljaju sirovinama koje su im potrebne kako bi smanjili troškove, udovoljili promjenjivim sklonostima potrošača i upravljali rizicima. Složeni procesi koji karakteriziraju industriju hrane i pića donose opsežnu listu izazova, uključujući ograničene profitne marže, pokvarljive proizvode, stroge državne propise i promjenjive ukuse potrošača. U poslovanju s prehrambenim proizvodima kupci se suočavaju ne samo s rizikom neodgovarajuće opskrbe, već i s rizikom cijena svojstvenim sezonskim i potencijalno nestabilnim robnim tržištima. U ovom izazovnom okruženju, igrači u prehrambenom sektoru prisiljeni su preispitati način na koji odabiru, preciziraju, proizvode i upravljaju svojim sastojcima. Najbolji od njih to čine holističkim pristupom koji može otkriti inovativne načine za smanjenje ukupnih troškova ili pronalaženje skrivene vrijednosti u lancu opskrbe sirovinama. Pronalaženje i osiguravanje ovih izvora vrijednosti zahtijeva da prehrambene tvrtke promijene način na koji provode svoje aktivnosti nabave. To pak zahtijeva nove vještine, alate i procese. Nabava predstavlja područje na koje se proizvođači hrane mogu usredotočiti kako bi poboljšali dobit, uslugu i ukupnu kvalitetu svojih proizvoda.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je utvrditi značaj nabavne funkcije u prehrambenoj industriji te opisati procese karakteristične za industriju hrane i pića, kao i izazove nabave u spomenutoj industriji.

Cilj rada je prikazati način odbira, preciziranja, proizvodnje i upravljanja u procesu nabave te isto prikazati na konkretnom primjeru Franck d.d.-a.

### **1.2. Metode istraživanja**

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode istraživanja: metode sinteze i analize, metoda komparacije, metoda klasifikacija, metode indukcije i dedukcije te deskriptivna metoda. Literatura korištena za izradu rada je znanstvena i stručna literatura te ostali sekundarni izvori podataka iz klasičnih i *online* izvora.



### **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen u šest cjelina. U uvodnom je dijelu ukratko izložena problematika obrađena u radu, predmet i cilj rada te korištene metode pri izradi istoga. U drugom dijelu se pojmovno određuje funkcija nabave te se navodi uloga i funkcija iste. Treći dio rada obrađuje izazove nabavne funkcije u prehrambenoj industriji, dok četvrti dio rada donosi pregled postupka nabave. Peti dio rada objašnjava proces i postupak nabavne funkcije u poduzeću Franck d.d. Zaključni dio rada sumira činjenice navedene u prethodnim poglavljima.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I ULOGA FUNKCIJE NABAVE

### 2.1. Pojmovno određenje nabave

„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“.<sup>1</sup> Uključuje proces koji se provodi unutar organizacijske jedinice koja je odgovorna za opskrbu zaliha robe i usluga u pravom kvalitetu, količini i cijeni u pravo vrijeme.

Pojam nabava često se zamjenjuje riječju kupnja ili opskrba. Uz to, u novije vrijeme također poistovjećuju pojmovi kao što su materijalno poslovanje i logistika, a sve se više koristi i pojam marketing nabave.<sup>2</sup>

Definiranje gore navedenih pojmova nužno je zbog velike važnosti nabave s aspekta troškova i stvaranja odnosa s tržištem nabave, ali i važnosti materijalnih operacija i logistike kojoj je cilj racionalizirati troškove i postići stabilnost kretanja robe između tržišta nabave i potrošačkog tržišta.<sup>3</sup>

Nabava znači opskrbu radne organizacije robom ključnom za izvršenje određene poslovne aktivnosti. Primjerice, u proizvodnoj radnoj organizaciji nabava ima zadatak osigurati sva potrebna sredstva koja će se koristiti za proizvodnju, što znači izvršenje plana.<sup>4</sup>

### 2.2. Nabava u užem i širem smislu

Koncept nabave u užem smislu (eng. *Purchasing, Acquisition*) karakterizira izvođenje operativnih zadataka u procesu nabave objekata za nabavu.

To su poslovi koje je potrebno kontinuirano obavljati kako bi se postigle potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u željenoj količini, po odgovarajućim cijenama, rokovima, na danom mjestu i uz odgovarajuću uslugu.

Operativni zadaci funkcionalne nabave su: procjena i usklađivanje zahtjeva za nabavu, analiza i praćenje tržišta nabave, razmatranje i procjena ponuda dobavljača, odabir najbolje ponude i

---

<sup>1</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989) Nabavno i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb., str. 1.

<sup>2</sup> Ibid., str. 2.

<sup>3</sup> Ibid., str. 2.

<sup>4</sup> Medvešček, I. (1977) Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji, Informator, Zagreb., str. 2.

naručivanje, praćenje rokova isporuke, prikupljanje i provjera pošiljki, provjera fakture dobavljača, prigovori, kontinuirana i točna evidencija nabave.<sup>5</sup>

Nabava u širem smislu uključuje strateške zadatke o kojima ovise rezultati i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su pripremiti najbolju moguću uporabu tržišta nabave, kako bi pozitivno utjecali na potrošnju i prodaju proizvodnje definiranjem vrsta, oblika i strukture inputa koristeći potencijal dobavljača i uzimajući u obzir zaštitu okoliša, kako bi se bolje zadovoljiti zahtjevi potrošača, kako bi se maksimalizirali učinci i dobit poslovnog sustava.

U širem smislu nabava uz operativne zadatke obavlja i strategijske zadatke, kao što su "stohastičko i determinističko utvrđivanje potreba, provedba ABC-XYZ analize, istraživanje tržišta nabave, kontroling, benchmarking, kontrola, revizija poslovanja nabave, vrijednosna analiza nabave, izračunavanje i praćenje trendova ponude i potražnje na tržištu nabave, analiza dobavljača, troškova i cijena itd."<sup>6</sup>

Zadaci nabave su istraživanje nabave, konstantno istraživanje svih čimbenika koji utječu na pripremu i modeliranje odluka o nabavi. Tijekom istraživanja važno je kombinirati znanstvene metode iz nekoliko područja, te kontinuirano promatranje i vrednovanje podataka, kao i njihovo uparivanje kako bi se konačno donijela najprikladnija odluka.

Primjenom ovih zadataka postižu se niži troškovi te se povećava izvedba i nabave i cijele tvrtke. Uz početne zadatke, nabava obično uključuje zadatke skladištenja, transporta i zbrinjavanja otpada, viška materijala i nepotrebne opreme. Sa stajališta objekta, nabava u širem smislu, osim nabave materijala, uključuje i nabavu usluga, prava, energije i sredstava za rad.<sup>7</sup>

### **2.3. Ciljevi nabave**

Ciljevi su najvažnije karakteristike svake tvrtke i neizravno su povezani s misijom i vizijom. Veže ih činjenica da je misija zapravo glavni cilj tvrtke, a vizija se konkretnije prikazuje kroz ciljeve.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989) Nabavno i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb., str. 3.

<sup>6</sup> Ibid., str. 3.

<sup>7</sup> Ibid., str. 4.

<sup>8</sup> Galetić, L. (2011) Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb., sr. 33.

Glavni razlog definiranja i postizanja ciljeva je postizanje svrhe nabave. Za postizanje ciljeva potrebno je izvršiti odgovarajuće zadatke, jer su ciljevi osnova za utvrđivanje zadataka funkcije nabave.<sup>9</sup>

U gospodarstvu postoji opći cilj nabave, a to je postizanje maksimalne dobiti, uz njega je potrebno definirati i niz drugih ciljeva koji će omogućiti dugoročno postizanje općeg cilja. Ciljevi se promatraju smanjenjem troškova i zadovoljavanjem potreba organizacije. Pored nižih troškova za materijale i usluge, ostalim troškovima treba upravljati i njima upravljati kako bi imali koristi svi dionici. Potrebno je uskladiti potrebe tržišne nabave za dobavljače, kupce proizvoda i usluga i vlastitu organizaciju.<sup>10</sup>

U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge<sup>11</sup>:

- „funkcionalno odgovarajuće kakvoće;
- po najpovoljnijoj cijeni;
- u ekonomičnoj količini;
- u pravo vrijeme;
- s najpovoljnijih izvora;
- uz visoki servis isporuke;
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa;
- uz najmanje rizike;
- uz najniže troškove;
- uz dobre odnose s dobavljačima.“

Glavni cilj nabave je osigurati ujednačen tijek proizvodnog procesa, pravodobnu i ekonomičnu nabavu potrebnih materijala, sirovina i ostalih potrebnih resursa. Tok proizvodnog procesa uključuje pronalaženje, skladištenje i izdavanje.<sup>12</sup>

Ekonomski ciljevi su ostvarivanje dobiti, povećanje ekonomičnosti, likvidnosti, povećanje prodaje.

Sigurnosni ciljevi postižu se na način da se tvrtka temelji na poslovima koji su manje rizični, a ne na onima koji su visokog rizika i koji obećavaju veću dobit. Kada se postave ti ciljevi,

---

<sup>9</sup> Krpan, Lj., Maršanić R., Varga D. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik, Vol. 9, 3. izdanje, str. 327.

<sup>10</sup> Manning, L., Baines, R., Chadd, S. (2006), Quality assurance models in the food supply chain, British Food Journal, Vol. 108 No. 2, str. 91.

<sup>11</sup> Ferišak, V. (2002) Nabavna politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje, Zagreb., str. 26.

<sup>12</sup> Sikavica, P., Novak M. (1993) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb., str. 56.

organizacija u manjoj mjeri ovisi o radnoj snazi jer se uglavnom koriste automatizirani strojevi. Zbog velike sigurnosti automatski dolazi do manje ekonomičnosti i profitabilnosti.

Ciljevi moći ovisе o koncentraciji potreba, tržišnim performansama, financijskoj neovisnosti, društvenom utjecaju, pa ih treba postaviti s ovih gledišta.

Ciljevi koji uključuju društvene odnose i zaštitu okoliša su ciljevi zapošljavanja, odnosi s drugim organizacijama, ciljevi etičke orijentacije, ciljevi uklanjanja poslovanja s nedemokratskim zemljama, davanje prioriteta u nabavi tvrtkama koje zapošljavaju osobe s invaliditetom, smanjenje emisija.<sup>13</sup>

Ciljevi koji podrazumijevaju društvene odnose i zaštitu okoliša su ciljevi zapošljavanja, odnosa s drugim organizacijama, ciljevi etičkog usmjerenja, ciljevi eliminiranja poslova s nedemokratskim državama, davanje prednosti u nabavi tvrtkama koje zapošljavaju invalide, reduciranje emisije štetnih plinova.<sup>14</sup>

Osnovno pravilo za kvalitetno ostvarenje strategije tvrtke je težnja za održavanjem dugoročnih odnosa s najvažnijim dobavljačima, poboljšanju kvalitete proizvoda i smanjenju troškova. Nastoji smanjiti pogreške na proizvodu i savjetovati se s dobavljačima o dizajnu i procesu oblikovanja proizvoda u organizaciji.<sup>15</sup>

#### **2.4. Važnost strategije nabave**

Globalizacija stalno stvara nove izazove, rizike i mogućnosti, što upravljanje nabavom i opskrbom i proces nabave čini sve složenijim.<sup>16</sup>

Kako bi osigurale dugoročnu dostupnost kritičnih predmeta po konkurentnim cijenama, organizacije trebaju dobro razvijenu strategiju nabave na temelju sustavne analize. Tijekom posljednja dva desetljeća većina pozornosti usmjerena je na razvijanje odgovarajućih strategija nabave koje uzimaju u obzir karakteristike odnosa kupca i dobavljača, međuovisnosti, planiranje temeljeno na strategiji i klasifikacije na temelju proizvoda.<sup>17</sup>

Teoretičari i praktičari nabave shvatili su da ne postoji jedinstvena strategija. Uspješno upravljanje opskrbom mora rješavati različite kupljene predmete i odnose kupca i dobavljača

---

<sup>13</sup> Ibid., str. 57.

<sup>14</sup> Ibid., str. 57.

<sup>15</sup> Vouk, R. (2005) uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. Ekonomski pregled Vol. 56, 11. izdanje, str. 1014.

<sup>16</sup> Ibid., str. 1015.

<sup>17</sup> Ibid., str. 1015.

različitim nabavnim strategijama, jer se odgovarajuća pitanja i izazovi mogu značajno razlikovati.

Nabava je postupak pronalaženja i pristajanja na uvjete te stjecanje dobara, usluga ili radova iz vanjskog izvora, često putem natječaja ili natječajnog postupka. Nabava uglavnom uključuje donošenje odluka o kupnji u uvjetima oskudice. Ako su dostupni relevantni podaci, dobra je praksa koristiti metode ekonomske analize poput analize troškova i koristi ili analize korisnosti.

Nabava kao organizacijski postupak ima za cilj osigurati da kupac prima robu, usluge ili radi po najboljoj mogućoj cijeni kada se uspoređuju aspekti kao što su kvaliteta, količina, vrijeme i mjesto. Korporacije i javna tijela često definiraju procese kojima je cilj promicanje poštene i otvorene konkurencije za njihovo poslovanje, istovremeno umanjujući rizike poput izloženosti prijevari i tajnom dogovaranju.

Gotovo sve odluke o kupnji uključuju čimbenike kao što su isporuka i rukovanje, granična korist i oscilacije cijena. Organizacije koje su usvojile perspektivu društvene odgovornosti poduzeća također će vjerojatno zahtijevati da za svoje aktivnosti nabave uzimaju u obzir šira društvena i etička razmatranja.

Formalizirano stjecanje dobara i usluga vuče korijene iz vojne logistike, gdje su drevnu praksu traženja hrane i pljačke preuzeli profesionalni intendanti, termin koji potječe iz 17. stoljeća. Prvi pisani zapisi o onome što bi sada bilo prepoznato kao odjel nabave za industrijsku operaciju nalaze se u željezničkim tvrtkama 19. stoljeća.

Treba razlikovati analize bez rizika od onih s rizikom. Tamo gdje je rizik povezan, bilo u troškovima ili u koristima, treba primijeniti koncept najbolje vrijednosti.

Aktivnosti nabave također su često podijeljene u dvije različite kategorije, izravnu i neizravnu potrošnju. Izravna potrošnja odnosi se na nabavu povezanu s proizvodnjom koja obuhvaća sve stavke koji su dio gotovih proizvoda, poput sirovina, komponenata i dijelova.

Izravna nabava, koja je fokus u upravljanju lancem opskrbe, izravno utječe na proizvodni proces proizvodnih poduzeća. Suprotno tome, neizravna nabava odnosi se na stjecanje koje nije povezano s proizvodnjom: dobivanje „operativnih resursa“ koje poduzeće kupuje kako bi omogućilo svoje poslovanje.

Neizravna nabava obuhvaća širok spektar robe i usluga, od standardiziranih predmeta poput uredskog materijala i maziva za strojeve do složenih i skupih proizvoda i usluga poput teške opreme, savjetodavnih usluga i usluga outsourcinga.

Nabava je jedna komponenta šireg koncepta akvizicije. Obično se nabava promatra više taktičke naravi (postupak fizičke kupnje proizvoda ili usluge), a akvizicija je više strateške i sveobuhvatne naravi.

Institut za upravljanje opskrbom definira strateško nabavljanje kao postupak identificiranja izvora koji bi mogli pružiti potrebne proizvode ili usluge za naručitelje. Pojam nabava koristi se kako bi odražavao cjelokupni postupak ili ciklus nabave, a ne samo taktičke komponente. Institut definira nabavu kao organizacijsku funkciju koja uključuje razvoj specifikacija, analizu vrijednosti, istraživanje tržišta dobavljača, pregovaranje, aktivnosti kupnje, upravljanje ugovorima, kontrolu zaliha, promet, prijem i pohranu. Kupnja se odnosi na glavnu funkciju organizacije koja je odgovorna za nabavu potrebnih materijala, usluga i opreme.

Dinamična priroda međunarodnog i domaćeg poslovnog okruženja natjerala je mnoga poduzeća da svoje dobavljače smatraju produžetkom svoje tvrtke kako bi osigurali da se nabavi prava količina i kvaliteta materijala i usluga u pravo vrijeme i po najboljoj mogućoj cijeni.

Strateška uloga opskrbe promijenila se jer se poslovno okruženje neprestano mijenja. Sve veća važnost znanja, tehnološke složenosti, globalizacije i dostupnosti digitalne informacijske tehnologije pokretači su ove promjene. Trenutne promjene preuređuju obilježja poslovnih odnosa, koncepata, alata i strateških pristupa.<sup>18</sup>

Strateški pristup mijenja se s perspektive usmjerene na poduzeće na onu koja je proširena na sustave i mreže koji stvaraju vrijednost. Tvrtke su prisiljene tražiti nove poslovne modele i izvore konkurentске prednosti, pa stoga formiraju mreže i s ciljem učinkovitije opskrbe.<sup>19</sup> Nadalje, dok se uloga upravljanja opskrbom povećala, uloga strategije opskrbe također je postala značajnija.

---

<sup>18</sup> Parolini, C. (1999) *The value net: a tool for competitive strategy*. Chichester: Wiley and Sons., str. 31.

<sup>19</sup> *Ibid.*, str. 32.

### 3. IZAZOVI NABAVNE FUNKCIJE U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

Današnja dinamična prehrambena industrija stvara visoko konkurentno okruženje kako za proizvođače hrane, tako i za trgovce na malo. Dio ovog stalno mijenjajućeg okruženja uključuje konsolidaciju, nove maloprodajne kanale i globalizaciju.<sup>20</sup>

Proizvođači hrane također se moraju boriti s promjenama snage u kanalu koji favoriziraju maloprodaju i stvaraju pritisak na proizvođače da povećaju uslugu uz istovremeno smanjenje troškova. Stoga se proizvođači hrane suočavaju s izazovnom perspektivom gdje su razina usluge, kvaliteta i očekivanja cijena od maloprodajnih kupaca i krajnjih potrošača visoki i nastavljaju rasti – dok postoji pritisak da cijene budu stabilne ili čak da se smanje. Ako se nabavom učinkovito upravlja, nude se mogućnosti za bolju kontrolu troškova uz istovremeno poboljšanje razine usluge.<sup>21</sup>

Mnogi proizvođači hrane koncentriraju se na razvijanje učinkovitih strategija nabave u nastojanju da ostanu konkurentni. Učinkovita strategija nabave je „ona koja zadovoljava potrebe poduzeća i teži dosljednosti između unutarnjih mogućnosti tvrtke i konkurentske prednosti koja se traži, kako je definirano u cjelokupnoj poslovnoj strategiji.“<sup>22</sup>

Nadalje, tvrtke su znatno povećale upotrebu outsourcinga tijekom posljednjeg desetljeća, povećavajući time potrebu za nabavljenim materijalima i uslugama.<sup>23</sup>

Ključni element učinkovite prodaje je razumijevanje kupca (npr. njegove želje / potrebe, važne karakteristike kupnje, postupak nabave).

To je možda dijelom i zbog pretpostavke u operativnim modelima nabave (npr. količina ekonomske narudžbe) da je cijena materijala poznata i promijenjena bez obzira na politiku nabave – međutim, kada se kod ulaznih materijala dogodi velika oscilacija cijene (kao što se

---

<sup>20</sup> Ferišak, V. (2002) Nabavna politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje, Zagreb., str. 40.

<sup>21</sup> Kocabasoglu, C., Suresh, N.C. (2006) “Strategic Sourcing: An Empirical Investigation of the Concept and Its Practices in U.S. Manufacturing Firms.” *The Journal of Supply Chain Management* 42(2)., str. 4.

<sup>22</sup> Monczka, R. M., R. J. Trent, Handfield, R. (1998) *Purchasing and Supply Chain Management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing., str. 2.

<sup>23</sup> Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006) *Purchasing and Supply Management*, 13th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin., str. 5.



može dogoditi kod nabave robe), nabavna cijena postaje važnija i mora izravno utjecati na nabavnu politiku.

Analiza nekoliko tvrtki prehrambene industrije u njihovim operativnim aktivnostima u uzvodnom dijelu povezana je s postupkom nabave sirovina za potrebe proizvodnje ili nizvodno u vezi s distribucijom i pronalaženjem ograničenja, utječe na optimizaciju tvrtke u postizanju dobiti.

Prepreka koja se javlja u lancu opskrbe u uzvodnom dijelu je u procesu određivanja količine opskrbe sirovinama gdje se često događa neusklađenost, sirovine su ponekad prekomjerne ili čak nedostaju, što utječe na proces proizvodnje koji se može zaustaviti u bilo kojem trenutku zbog nedostatka sirovina ili može dovesti do nakupljanja proizvoda u skladištu.

Osim toga, ove aktivnosti nabave koreliraju s vanjskim stranama. Dobavljači sirovina ponekad se bore u određivanju pravog dobavljača i potreba tvrtke. Dok je u nizvodnom dijelu to povezano s postupkom distribucije proizvoda gdje tvrtka ima posla s distributerima ili potrošačima.

Prepreka je neusklađenost iznosa distribucije i samog postupka distribucije, što je utjecaj problema koji se javljaju u uzvodnom dijelu. Proces isporuke proizvoda potrošačima još je uvijek ograničen u pogledu transporta i pakiranja.

Svi se ti problemi mogu riješiti pristupom upravljanja lancem opskrbe, koji je integrativna metoda ili pristup koji integrirano upravlja protokom proizvoda, informacija i novca, uključujući stranke koje se kreću od uzvodnih do nizvodnih proizvoda, a sastoje se od dobavljača, tvornica, distribucijske mreže i logističke usluge.<sup>24</sup>

U istraživanju Enty Nur Hayati pod nazivom „Upravljanje lancem opskrbe i upravljanje logistikom“, tvrtke bi se trebale više usredotočiti na optimizaciju troškova i cijena i skraćivanje ciklusa opskrbnog lanca.<sup>25</sup>

Zbog rastuće prehrambene industrije povećala se konkurencija među proizvođačima hrane. Najveći razlog ove rastuće konkurencije je zbog novih maloprodajnih formata i globalizacije.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Pujawan, I. N., ER, M. (2010) Supply Chain Management Edisi Kedua. Surabaya: Guna Widya., str. 32.

<sup>25</sup> Ibid., str. 34.

<sup>26</sup> Ibid., str. 34.

Sada trgovci imaju visoku pregovaračku moć. S promjenom pregovaračke snage prema trgovcima i u njihovu korist, izvršen je velik pritisak na proizvođače da povećaju razinu usluge uz smanjenje troškova.<sup>27</sup>

Očekivanja razine usluge, kvalitete i cijena od maloprodajnih kupaca i krajnjih potrošača visoki su i nastavljaju rasti, što dovodi u izazovnu situaciju proizvođače da cijene održavaju stabilnima ili ih čak snižavaju. Ako se nabavom učinkovito upravlja, nude se mogućnosti za bolju kontrolu troškova uz istovremeno poboljšanje razine usluge.

Budući da prosječni proizvođač potroši „55 centi od svakog dolara prihoda na robu i usluge“, lako se uočava utjecaj učinkovite strategije nabave na uspješnost tvrtke. Nadalje, tvrtke su znatno povećale upotrebu outsourcinga tijekom posljednjeg desetljeća, povećavajući time potrebu za nabavljenim materijalima i uslugama.<sup>28</sup>

Nabava robe složen je postupak koji je uzrokovan mnogim čimbenicima. Ako uzmemo u obzir prehrambene proizvode, kupci se suočavaju ne samo s rizikom neadekvatne opskrbe, već i s rizikom cijena svojstvenim sezonskim i potencijalno nestabilnim robnim tržištima.<sup>29</sup>

Na primjer, sezonalnost i potreba za kupnjom proizvoda globalno produljuju vrijeme između trenutka kada se može preuzeti obveza kupnje i kada je stvarni proizvod potreban / korišten. Ovo produljeno vrijeme povećava rizik cijene, ali također povećava potrebu za osiguranjem opskrbe. Kvarljivost i kvaliteta dodaju i rizične komponente.<sup>30</sup>

Vrijeme kupnje robe može imati značajan utjecaj na jedinične troškove poduzeća. Stoga je nabava robe jedno od glavnih područja na koje bi se tvrtke trebale usredotočiti kako bi poboljšale dobit, uslugu i / ili kvalitetu i izdržale pritiske da smanje cijenu.

### **3.1. Nabava robe**

Najosnovnija funkcija odjela za nabavu robe proizvođača hrane je održavanje opskrbe robom kako bi se udovoljilo proizvodnim zahtjevima. Upravljanje rizikom opskrbe važan je element

---

<sup>27</sup> Ibid., str. 35.

<sup>28</sup> Fantazy, K.A., Kumar, V., Kumar, U. (2010) "Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29, str. 670.

<sup>29</sup> Ibid., str. 671.

<sup>30</sup> Ibid., str. 672.

ove funkcije i presudan je za uspješno upravljanje opskrbom. Druga funkcija odjeljena za nabavu robe je minimiziranje troškova.<sup>31</sup>

Kupci robe ostvaruju ove dvije funkcije razvijanjem optimalne strategije nabave za svaku robu, ovisno o raznim čimbenicima kao što su potrebe za količinom, povezani rizik i potencijalni troškovi. Dvije primarne kategorije strategija nabave robe su (1) transakcije na tržištu (tj. gotovina) i (2) mehanizmi terminske kupnje.<sup>32</sup>

### **3.2. „Spot tržište“**

„Spot tržište“ je tradicionalni instrument nabave robe, gdje kupci kupuju robu u unaprijed definiranoj, općoj kategoriji kvalitete na gotovinskom tržištu, odmah stupaju u posjed i nemaju izravan kontakt s dobavljačem.

Spot tržišta nude proizvode u zanemarivo malo vremena, ali ta fleksibilnost često dolazi po višoj cijeni i dovodi do veće neizvjesnosti cijena. U proizvodnji hrane, ova se strategija koristi kao jednostavna strategija dopunjavanja, npr. kada zaliha padne ispod unaprijed određene razine, generira se nalog za otkup i provodi na tržištu.

Kupovina na tržištu također minimizira troškove zaliha, jer nije potrebno skladištenje ako je kupnja usko usklađena s proizvodnim potrebama. Nadalje, „spot tržište“ je primjenjiv alat kada postoji malo kretanja cijena, a time i mali rizik od kolebanja cijena ili kada se kretanje cijena ne može predvidjeti, ograničavajući mogućnost minimiziranja cjenovnog rizika drugim strateškim sredstvima.<sup>33</sup>

### **3.3. Mehanizmi terminske nabave**

Tvrtke se ponekad koriste instrumentima za nabavu robe kako bi osigurale robu potrebnu za buduću proizvodnju. Oni se mogu kategorizirati kao mehanizmi terminske kupnje, uključujući terminske kupnje i terminske ugovore. Svaka od njih zahtijeva od kupca da oblikuje buduće zahtjeve za količinom. Tvrtke također mogu smanjiti cjenovni rizik štiteći kupnje na „spot tržištu“ na terminskom tržištu.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Frash Jr, R.E, DiPietro, R., Smith, W. (2015) “Pay More for McLocal? Examining Motivators for Willingness to Pay for Local Food in a Chain Restaurant Setting”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24,4, str. 419.

<sup>32</sup> Ibid., str. 420.

<sup>33</sup> Kocabasoglu, C., Suresh, N.C. (2006) “Strategic Sourcing: An Empirical Investigation of the Concept and Its Practices in U.S. Manufacturing Firms.” *The Journal of Supply Chain Management* 42(2)., str. 14.

<sup>34</sup> Ibid., str. 14.

Terminska kupnja prirodno je produženje nabave na „spot tržištu“. Proizvođači kupuju i posjeduju robu prije proizvodnih potreba kada su povoljne cijene na tržištu.<sup>35</sup>

### **3.4. Kratki lanci opskrbe u prehrambenoj industriji**

Posljednjih godina skraćivanje opskrbnih lanaca, posebno u prehrambenom sektoru, postalo je zapažen fenomen, jer su ove mreže povezane s kvalitetnom hrane. Kratke opskrbne lance karakteriziraju snažni odnosi i sinergije između kupaca i lokalnih dobavljača hrane.<sup>36</sup>

Ovaj fenomen postaje još značajniji u prehrambenoj industriji zahvaljujući kombinaciji dva važna pokretača: bržoj isporuci proizvoda i usluga te poboljšanoj kvaliteti proizvoda.<sup>37</sup>

Upravljanje lancima opskrbe u prehrambenoj industriji nije lako za tvrtke zbog neizvjesnosti potražnje. Kvalitetne usluge i zadovoljstvo kupaca pozitivno su povezani sa strateškim upravljanjem nabavom i lancem opskrbe i izborom prikladnih dobavljača koji mogu isporučiti i promovirati svoju lokalnu robu.<sup>38</sup>

Ta je potreba dovela do stvaranja kratkih opskrbnih lanaca koji su učinkovitiji za stalno nadopunjavanje visokokvalitetne robe i nesmetano poslovanje. Stoga je izvor dragocjeno sredstvo za smanjenje troškova, skraćivanje vremena isporuke i poboljšanja kvalitete.<sup>39</sup>

### **3.5. Prednosti kratkog lanca opskrbe**

Jednostavna definicija kratkog lanca opskrbe je opskrbni lanac koji uključuje ograničeni broj gospodarskih subjekata, predan suradnji, lokalnom gospodarskom razvoju i bliskim zemljopisnim i socijalnim odnosima između proizvođača, prerađivača i potrošača.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid., str. 15.

<sup>36</sup> Frash Jr, R.E, DiPietro, R., Smith, W. (2015) “Pay More for McLocal? Examining Motivators for Willingness to Pay for Local Food in a Chain Restaurant Setting”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24,4, str. 411.

<sup>37</sup> O’Donovan, I., Quinlan, T., Barry, T. (2012) “From farm to fork Direct supply chain relationships in the hospitality industry in the south east of Ireland”, *British Food Journal*, 114,4, str. 500.

<sup>38</sup> Fantasy, K.A., Kumar, V., Kumar, U. (2010) “Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 29, str. 686.

<sup>39</sup> Ibid., str. 687.

<sup>40</sup> Jarzębowski, S., Pietrzyck, K. (2018) *The Concept of Short Supply Chains in the Food Economy. The Common Agricultural Policy of the European Union – the present and the future*, EU Member States point of

Lokalni ili kratki opskrbni lanci imaju ekonomske, socijalne i ekološke koristi za sve članove opskrbnog lanca.

Sinteza odgovarajuće literature objedinila je popis prednosti bilo koje regionalne ekonomije i tvrtki uključenih u kratke opskrbne lance:

- razvoj socijalne interakcije i povjerenja između proizvođača i potrošača,
- poboljšanje takozvanog društvenog kapitala;
- jačanje osjećaja zajednice i
- povećanje potrošačevog znanja i razumijevanja koncepata povezanih s hranom, poljoprivredom i okolišem, koji bi u nekim slučajevima mogli rezultirati promjenom ponašanja (na primjer kod zelenih proizvoda).

Društvene koristi lokalnih opskrbnih lanaca najvjerojatnije će biti povezane s razvojem osjećaja zajednice u društvu, razmjenom znanja i iskustva i razvojem vještina na individualnoj i društvenoj razini, koji su povezani sa zdravljem i dobrobiti. U tom se kontekstu kratki lanci opskrbe obično usredotočuju na promicanje društvenih promjena, kroz obuku ljudi o vrijednostima održivosti povezanim s okolišem, kao i na kampanje socijalne pravde.<sup>41</sup>

Teško je precizno utvrditi ekonomski utjecaj lokalnih lanaca opskrbe. Često je izuzetno teško dobiti financijske podatke za mnoge programe i akcije razvijene na lokalnoj razini, s obzirom na njihovu veličinu, prirodu i opseg, jer mnogi dionici ne uspijevaju sustavno prikupiti ili sustavno objaviti takve podatke.<sup>42</sup>

Razumijevanje ekonomskog učinka lokalnih lanaca opskrbe je, dakle, složeno. Uobičajeno je da prehrambena poduzeća koriste kombinaciju pojedinačnih „malih“ opskrbnih lanaca i velikih opskrbnih lanaca, pa je stoga teško razdvojiti financijski doprinos svakog partnera ukupnom prometu i dobiti. U nekim slučajevima, konvencionalni dio aktivnosti poduzeća može se koristiti za potporu ili financiranje lokalnog lanca opskrbe, posebno u ranim fazama razvoja potonjeg.<sup>43</sup>

---

view. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fssrn.com%2Fabstract%3D3202653> (21.4.2021.), str. 198.

<sup>41</sup> Kocabasoglu, C., Suresh, N.C. (2006) "Strategic Sourcing: An Empirical Investigation of the Concept and Its Practices in U.S. Manufacturing Firms." *The Journal of Supply Chain Management* 42(2), str. 15.

<sup>42</sup> Ibid., str. 16.

<sup>43</sup> Ibid., str. 16.

Ekonomске koristi lokalnih opskrbnih lanaca povezane su s lokalnim izvorima, uskom i brzom nabavom i ulaganjima u regiji. U skladu s ovim argumentima, odgovarajuća literatura i praksa pružaju podršku pozitivnom utjecaju kratkih lanaca opskrbe na poticaj lokalnog gospodarstva kroz povećanje lokalne prodaje i potražnje za regionalnim proizvodima koji mogu povećati prihod poljoprivrednika.<sup>44</sup>

Prethodna istraživanja, međutim, svjedoče o nezadovoljavajućem poboljšanju lokalnog gospodarstva.<sup>45</sup> Relativna važnost lokalne prodaje ili lokalnih opskrbnih lanaca povezana je s čimbenicima kao što su veličina tvrtke, njezin zemljopisni položaj, npr. blizina urbanih tržišta ili turističkih odredišta itd. Treba imati na umu da povremeno poljoprivrednici i / ili lokalni proizvođači uključeni u lokalne lance ne moraju nužno maksimizirati dobit.<sup>46</sup>

Oni se radije pridružuju mreži iz razloga kao što su financijska sigurnost ili pravičniji trgovinski odnosi, s ciljem poboljšanja njihovog društvenog života i profesionalnog prepoznavanja poljoprivrednika. Ipak, vrijedi napomenuti da, iako je financijski doprinos lokalnih lanaca opskrbnih lanaca možda relativno mali, njihov utjecaj na društvenu i okolišnu razinu je značajno pozitivan.

Istraživanje o utjecaju lokalnih opskrbnih lanaca na okoliš obično se dijeli u dvije glavne kategorije: potrošnja energije / emisija ugljika i sve ostale implikacije na okoliš. Lokalizacija opskrbnog lanca mogla bi donijeti mnoge prednosti održivosti u lokalnoj zajednici, ali čini se da istraživači dijele različita mišljenja.

Za neke autore lokalni opskrbni lanci mogu imati značajan pozitivan utjecaj na okoliš u smislu smanjenja emisije ugljika i donošenja energetske učinkovitosti, na smanjenu upotrebu kemijskih inputa i na smanjenje ambalaže i otpada. Međutim, to u potpunosti ne potkrepljuju drugi nalazi.<sup>47</sup>

Na primjer, pojedini autori vjeruju da lokalni lanci opskrbe i koncentracija gospodarskih aktivnosti u samo jednoj regiji ne mogu pridonijeti značajnim ekološkim koristima, uglavnom zbog malog opsega proizvodnje. Ipak, lokalni lanci opskrbe mogu doprinijeti smanjenju ili

---

<sup>44</sup> Ibid., str. 16.

<sup>45</sup> Lass, D.A., Lavoie, N., Fetter, T.R. (2005) Market Power in Direct Marketing of Fresh Produce: Community Supported Agriculture Farms, Working paper No. 2005-2, Dept. of Res. Econ., University of Massachusetts, Amherst.

<sup>46</sup> Ibid., str. 43.

<sup>47</sup> Canfora, I. (2016) "Is the short food supply chain an efficient solution for sustainability in food market?", Agriculture and Agricultural Science Procedia, 8, str. 402.

čak uklanjanju upotrebe pesticida i stoke, smanjenju onečišćenja tla i vode i pogoršanju kvalitete tla, održavanju zaliha vode i, konačno, minimizaciji prerade hrane.

### **3.6. Kratki opskrbni lanac i kupci**

Čini se da su potrošači koji kupuju ili konzumiraju proizvode iz lokalnih opskrbnih lanaca općenito zadovoljni podrškom koju pružaju lokalni proizvođači, a postoje i pouzdane naznake da ti potrošači smatraju da lokalni proizvodi imaju više standarde kvalitete.<sup>48</sup>

Upravljanje lancem opskrbe sastavni je dio postizanja uspjeha u trenutnom intenzivnom natjecanju. Trenutni izazovi natjerali su prehrambene kompanije da revidiraju svoje operativne strategije kako bi postigle konkurentsku prednost. Jedno od sredstava za postizanje konkurentске prednosti je integracija lanca opskrbe.<sup>49</sup>

Uprava usmjerena na kontinuirano povećanje produktivnosti i poboljšanje performansi kako bi se unutarnja struja optimizirala sedam prava kao temeljne kompetencije isporuke: pravi protok i kvaliteta proizvoda, isporuka na pravo mjesto i vrijeme, uz pravu cijenu, pravom kupcu, uz pravo stanje, u pravo vrijeme i pravu količinu.<sup>50</sup>

Koncept upravljanja lancem opskrbe podržava i unutarnje i vanjske potrebe te omogućuje suradnju i koordinaciju između poduzeća s ciljem maksimiziranja koristi od primjene koncepta upravljanja lancem opskrbe.<sup>51</sup>

Izvorno razvijeni lanci opskrbe – funkcionalni silos bio je prva razina višefunkcionalne integracije. To je potom prešlo na potpunu internu integraciju koja je uključivala nesmetan protok kroz unutarnji lanac opskrbe i na kraju na vanjsku integraciju koja je uključivala dobavljače i kupce.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Ibid., str. 403.

<sup>49</sup> Ibid., str. 404.

<sup>50</sup> Ibid., str. 405.

<sup>51</sup> O'Donovan, I., Quinlan, T., Barry, T. (2012) "From farm to fork Direct supply chain relationships in the hospitality industry in the south east of Ireland", *British Food Journal*, 114,4, str. 500.

<sup>52</sup> Ibid., str. 501.

Glavne su koristi identificirane kao poboljšanje korisničke usluge i smanjenje zaliha i operativne učinkovitosti.

Današnji je svijet složeniji i turbulentniji. Pristupačni lanci opskrbe za većinu povećanja u potrazi za rastom i osiguravanjem jeftinih resursa. Pojavile su se nove zrele strategije lanca opskrbe s novim alatima i tehnologijama, sa sve većim ekološkim i etičkim brigama.<sup>53</sup>

To je katalizator za usvajanje novih praksi u lancu opskrbe što podiže stratešku inovativnu ulogu unutar različitih vrsta organizacija. Iako se status konkurentnog prehrambenog tržišta sve više mijenjao od potrebe za razmišljanjem i primjenom do integriranog lanca opskrbe.

Lanac opskrbe postavlja integraciju kao jedan od najistaknutijih čimbenika za stvaranje strategije orijentacije prema potražnji koja poboljšava performanse poduzeća. Stoga će se na temelju varijacije potražnje različitih teritorija prilagoditi i usvojiti integrirani unutarnji lanac opskrbe.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Ibid., str. 502.

<sup>54</sup> Ibid., str. 502.



## **4. NABAVA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

Mnogi proizvođači hrane koncentriraju se na razvijanje učinkovitih strategija nabave u nastojanju da ostanu konkurentni. Kupnja i nabava u prehrambenoj industriji, ako se učinkovito obavljaju, nude mogućnosti za bolju kontrolu troškova uz istodobno poboljšanje razine usluga.<sup>55</sup>

### **4.1. Razvijanje baze dobavljača**

Cijene roba rastu i padaju ovisno o tržišnim uvjetima. Da bi u potpunosti imale koristi od promjena u cijenama roba, tvrtke trebaju mehanizme za prepoznavanje i povećanje mogućnosti uštede, kao i fleksibilan postupak nabave.

Tehnike čistog papira omogućavaju kupcu da stvori sveobuhvatnu sliku pokretača troškova postojećih i potencijalnih dobavljača. Taj im uvid pomaže u stvaranju učinkovitih zahtjeva za kotiranje i određivanju najučinkovitijih strategija pregovaranja i izlaska na tržište, optimizirajući čimbenike kao što su rok isporuke i stupanj u kojem će se cijene indeksirati prema osnovnim troškovima robe.

Tvrtke također trebaju duboko razumijevanje temeljnih struktura troškova robe, uključujući prinose usjeva, troškove poljoprivredne proizvodnje i troškove logistike. Novi alati za analizu omogućuju procjenu više potencijalnih scenarija nabave – do razine pojedinačnih dobavljača – dok istovremeno omogućuju optimizaciju na globalnoj razini kako bi se potaknulo učinkovito donošenje odluka.<sup>56</sup>

### **4.2. Ometajuća tehnologija**

---

<sup>55</sup> Kocabasoglu, C., Suresh, N.C. (2006) "Strategic Sourcing: An Empirical Investigation of the Concept and Its Practices in U.S. Manufacturing Firms." *The Journal of Supply Chain Management* 42(2), str. 16.

<sup>56</sup> *Ibid.*, str. 55.

U novije doba industrija hrane i pića intenzivno ulaže u najnovija tehnološka dostignuća kako bi poboljšala svoje procese. Korištenje softvera za nabavu stvara učinkovitiji i isplativiji postupak nabave plaćanja koji utječe na sve.

Programska rješenja za nabavu omogućuju proizvođačima hrane da poboljšaju sljedivost, povjerenje i u konačnici oblikuju lance opskrbe hranom kako bi izdržali predviđene izazove budućnosti.<sup>57</sup>

Uključujući rješenja za nabavu u prehrambenoj industriji, proizvođači su u mogućnosti kontrolirati i rigorozno upravljati svojim proširenim i sve složenijim lancima opskrbe kako bi postigli konkurentsku prednost.<sup>58</sup>

Uz sigurnost hrane, kvaliteta hrane ključna je briga potrošača. Isporuka predmeta visoke kvalitete je od vitalnog značaja za održavanje reputacije i izgradnju održivog poslovanja. Nadgledanje i analiza svih varijabli koje mogu utjecati na kvalitetu proizvoda, generirati tijekom vrijednih podataka, može pomoći u prepoznavanju kritičnih obrazaca i ublažavanju bilo kakvih problema.

### **4.3. Upravljanje rizikom**

Identificiranje najboljih materijala u upravljanju lancem opskrbe u prehrambenoj industriji pametniji je pristup riziku. Nestabilnost cijena unutar glavnih prehrambenih proizvoda i dalje ostaje izazov i može imati značajan učinak na dno proizvodnje hrane. Mnogi proizvođači hrane štite se od tih učinaka na tri glavna načina.<sup>59</sup>

Prvo, ulaganjem u tehnologiju predviđanja proizvođači hrane mogu analizirati veze između cijena i vanjskih čimbenika poput valuta, vremena i potražnje negdje drugdje. Kao drugo, koriste se tim predviđanjima kako bi upozorili na uporabu financijskih alata za zaštitu od budućih kolebanja cijena. Napokon, mijenjaju svoje proizvode i lance opskrbe kako bi smanjili utjecaj nestabilnosti.<sup>60</sup>

Tijekom posljednjeg desetljeća dobit u prehrambenoj industriji pala je, suočena sa značajnim izazovima. Sve veća konkurencija, posebno od strane proizvođača i diskontnih kompanija s

---

<sup>57</sup> Ibid., str. 57.

<sup>58</sup> Krpan, Lj., Maršanić R., Varga D. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik, Vol. 9, 3. izdanje, str. 329.

<sup>59</sup> Ibid., str. 330.

<sup>60</sup> Ibid., str. 330.

privatnom robnom markom, kao i kupnja vrijednosti od strane potrošača, vrše pritisak na cijene.<sup>61</sup>

Utrka za korak s novim trendovima i promjenom prehrambenih preferencija povećava volatilnost potražnje, složenost portfelja i troškove razvoja. U međuvremenu su cijene sirovina, koje čine 60 do 80 posto izravnih troškova materijala i 30 do 40 posto ukupnih troškova, tijekom posljednjeg desetljeća postale 35 do 50 posto nestabilnije.<sup>62</sup>

Istodobno, fluktuacije valuta pojačale su nestabilnost među regijama, utječući na globalno poslovanje glavnih prehrambenih tvrtki.

U ovom izazovnom okruženju, proizvođači hrane prisiljeni su preispitati način na koji odabiru, preciziraju, proizvode i upravljaju svojim sastojcima. Najbolji od njih to čine holističkim pristupom koji može otkriti inovativne načine smanjenja ukupnih troškova ili otključavanja skrivene vrijednosti u lancu opskrbe sirovinama (dokaz). Ovaj pristup omogućio je prehrambenim tvrtkama da uštede 2 do 6 posto na troškovima izravnih materijala i 8 do 22 posto na troškovima pretvorbe.<sup>63</sup>

To ga čini jednom od najučinkovitijih poluga koje prehrambene tvrtke imaju u svom alatu: za svakih 1 posto poboljšanja izravnih troškova materijala, tvrtke mogu poboljšati svoju neto maržu za 200 do 300 baznih bodova.

U posljednjih nekoliko godina, cijene roba naglo su pale. Međutim, da bi pravovremeno iskoristile ove padove, tvrtke trebaju mehanizme za prepoznavanje i povećanje mogućnosti uštede, kao i fleksibilan postupak nabave kako bi ih brzo primjenili.<sup>64</sup>

Sve veći broj sudionika u prehrambenoj industriji koristi tehnike modeliranja troškova bez pokrića. Tehnike čistog papira omogućavaju kupcu da stvori sveobuhvatnu sliku pokretača troškova postojećih i potencijalnih dobavljača.<sup>65</sup>

Taj im uvid pomaže u stvaranju učinkovitih zahtjeva za kotiranje (RFQ) i određivanju najučinkovitijih strategija pregovaranja i izlaska na tržište, optimizirajući čimbenike kao što su rok dostave i stupanj do kojeg će cijene biti indeksirane prema osnovnim troškovima robe.

---

<sup>61</sup> Seitz, W. D., Nelson, G. C., Halcrow, H. G. (1994) Economics of Resources, Agriculture, and Food. New York: McGraw-Hill., str. 56.

<sup>62</sup> Ibid., str. 61.

<sup>63</sup> Ibid., str. 63.

<sup>64</sup> Ibid., str. 64.

<sup>65</sup> Ibid., str. 66.

Pristup može predložiti i mogućnosti razdvajanja određenih komponenata iz ponude dobavljača, ako se učinkovitije mogu isporučiti negdje drugdje.

Tvrtke također trebaju duboko razumijevanje temeljnih struktura troškova robe, uključujući prinose usjeva, troškove poljoprivredne proizvodnje i troškove logistike. Ovdje pomažu novi alati za analizu koji omogućuju procjenu više potencijalnih scenarija nabave – do razine pojedinačnih farmi – dok istovremeno omogućuju optimizaciju na globalnoj razini kako bi se potaknulo učinkovito donošenje odluka.<sup>66</sup>

Jedna velika multinacionalna prehrambena tvrtka implementirala je mehanizam praćenja inflacije u sve svoje glavne kategorije potrošnje. Ovaj joj alat daje izravne povratne informacije o tome kako se njegovi naponi usmjeravaju na kretanje tržišta i omogućuje brže reagiranje na promjene u temeljnim trendovima cijena.<sup>67</sup>

Proizvođači hrane također moraju osigurati da kratkoročni učinak njihove baze opskrbe sastojcima ne dolazi na štetu njegovog dugoročnog zdravlja. Vodeće tvrtke poduzimaju mjere kako bi osigurale održivost buduće opskrbe.<sup>68</sup>

Primjerice, jedan od glavnih kupaca kave radio je s uzgajivačima u Keniji kako bi razvio alternativni izvor dugoročne opskrbe i stvorio konkurentski pritisak u svojoj bazi dobavljača. Druga tvrtka udružila se s uzgajivačima riže dvije sezone prije nego što ju je kupila kako bi se osiguralo da se sadi riža, a ne druga kultura poput kukuruza.

Pronalaženje i osiguravanje ovih izvora vrijednosti zahtijeva da prehrambene tvrtke promijene način na koji provode svoje aktivnosti nabave. To pak zahtijeva nove vještine, alate i procese. Najbolje tvrtke sada sustavno pristupaju razvoju ovih sposobnosti.<sup>69</sup>

To mogu učiniti primanjem osoblja iz industrija, poput automobilske i visoke tehnologije, koja je pionir u korištenju naprednih tehnika nabave, i razvojem vlastitih vještina. Pokrećući svoje napore u izvorima u kategorijama u kojima troše najviše, vodeće su tvrtke osigurale brzu uštedu, istodobno usavršavajući procese i vještine koje mogu primijeniti u svom portfelju proizvoda.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> O'Donovan, I., Quinlan, T., Barry, T. (2012) "From farm to fork Direct supply chain relationships in the hospitality industry in the south east of Ireland", *British Food Journal*, 114,4, str. 509.

<sup>67</sup> *Ibid.*, str. 510.

<sup>68</sup> *Ibid.*, str. 511.

<sup>69</sup> *Ibid.*, str. 511.

<sup>70</sup> Jarzębowski, S., Pietrzyck, K. (2018) *The Concept of Short Supply Chains in the Food Economy. The Common Agricultural Policy of the European Union – the present and the future*, EU Member States point of

#### **4.4. Upravljanje rizikom**

Nestabilnost cijena mnogih glavnih prehrambenih proizvoda bila je značajna u nedavnoj prošlosti. Nestabilnost cijena pšenice, riže, kukuruza i kakaa porasla je između 50 i 80 posto, na primjer od 2008. do 2014. godine.

Vodeće se tvrtke na tri načina štite od utjecaja tih izazova. Prvo, poboljšavaju svoje prognozne sposobnosti, analizirajući veze između cijena i vanjskih čimbenika (poput vremena, valuta, šireg gospodarstva i potražnje negdje drugdje) i pomnim praćenjem ključnih utjecaja.<sup>71</sup>

Drugo, te prognoze koriste za informiranje o korištenju financijskih alata za zaštitu od budućih kolebanja cijena. Napokon, mijenjaju svoje proizvode i lance opskrbe kako bi smanjili utjecaj nestabilnosti.

To može uključivati upotrebu fleksibilnih specifikacija za upravljanje kratkoročnim kolebanjima, na primjer, ili vertikalnu integraciju kupnjom poljoprivrednog zemljišta kako bi se osigurala dugoročnija opskrba. Primjerice, jedna je tvrtka osigurala privilegirani pristup kvalitetnim proizvodima ulazeći u zajednička ulaganja s određenim proizvođačima mlijeka.<sup>72</sup>

#### **4.5. Optimizacija specifikacija**

Tehnike dizajniranja i vrednovanja pomažu tvrtkama da shvate koje su značajke njihovih proizvoda potrošačima najvažnije. Za igrače hrane pažljiva procjena ukusa i sklonosti potrošača često može stvoriti mogućnosti za značajne uštede promjenama specifikacija ili zamjenom sastojaka s nižom cijenom. Oni također mogu povećati vrijednost proizvoda i prodaju postupcima s dodanom vrijednosti i sastojcima.<sup>73</sup>

Jedna je velika prehrambena tvrtka uspjela zamijeniti jaja mješavinom vegetarijanskih sastojaka koji su replicirali sličan okus i okus, na primjer. Nova formulacija nije utjecala na boju, teksturu ili okus proizvoda, ali je smanjila sveukupne troškove i imala dodatnu prednost što je proizvod učinio košer.<sup>74</sup>

---

view. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fssrn.com%2Fabstract%3D3202653> (21.4.2021.)

<sup>71</sup> Loc. cit.

<sup>72</sup> Loc. cit.

<sup>73</sup> Loc. cit.

<sup>74</sup> Loc. cit.

Slično tome, tvrtke su uspješno iskoristile rastući interes potrošača za potencijalne zdravstvene beneficije određenih vrsta hrane (na primjer, prirodni proizvodi i oni bez genetski modificiranih organizama, antibiotika, hormona i umjetnih sastojaka) kako bi razvili uspješne nove proizvodne linije koje potiču rast u zrele kategorije.<sup>75</sup>

Fleksibilni pristup također može pomoći tvrtkama da smanje izloženost volatilnosti cijena robe. Na primjer, jedan proizvođač sira razvio je fleksibilnu strategiju formulacije kako bi izgradio alternativne recepte za svaki proizvod.

Prilagođavanje njegovih sustava kako bi se omogućilo prebacivanje između recepata bio je presudan dio ove strategije; to je značilo da bi tvrtka mogla promijeniti recept u skladu s relativnom cijenom i dostupnošću sastojaka ili kao odgovor na preferencije različitih skupina potrošača.

Takva fleksibilnost također je tvrtkama omogućila da minimaliziraju negativne posljedice volatilnosti valuta, omogućujući im da brzo i učinkovito prilagode svoje opskrbe lance izvorima iz zemlje s najboljim troškovima u bilo kojem trenutku.

#### **4.6. Razumijevanje lanca vrijednosti**

Umjesto da samo prihvate sastojke koji koštaju, vodeći igrači hrane ulažu vrijeme i trud kako bi saznali koliko bi trebali koštati. To čine gledajući dalje od svojih izravnih dobavljača i izgrađujući svoje razumijevanje uloge različitih igrača u cijelom lancu vrijednosti od polja do tvornice, stvarnih troškova usluga koje pružaju i dostupnih mogućnosti.<sup>76</sup>

Kada je jedna tvrtka analizirala lanac vrijednosti za svoj proizvod od prerađenih orašastih plodova, utvrdila je da je ključna skupina posrednika imala nesrazmjeran učinak i na cijenu i na dostupnost.<sup>77</sup>

Umjesto da samo kupuje od proizvođača, kao i prije, tvrtka je započela zasebne pregovore s posrednicima kako bi postigla i bolje cijene i poboljšala sigurnost opskrbe.

U drugom je slučaju glavna pekara analizirala lanac vrijednosti glutena i škroba proizvedenih iz različitih izvora (pšenica i kukuruz) i različitih regija (Europa i Sjeverna Amerika).

---

<sup>75</sup> Lass, D.A., Lavoie, N., Fetter, T.R. (2005) Market Power in Direct Marketing of Fresh Produce: Community Supported Agriculture Farms, Working paper No. 2005-2, Dept. of Res. Econ., University of Massachusetts, Amherst.

<sup>76</sup> Canfora, I. (2016) "Is the short food supply chain an efficient solution for sustainability in food market?", Agriculture and Agricultural Science Procedia, 8, str. 406.

<sup>77</sup> Ibid., str. 407.

Budući da su škrob i gluten proizvodi istog porijekla, razumijevanje vrijednosti škroba za proizvođače pomoglo je tvrtki da odabere najbolji izvor glutena na svakom tržištu.

Razumijevanje osnovnih troškova svojih dobavljača ne pomaže samo prehranbenim tvrtkama da pregovaraju o nižim cijenama – takvo znanje pomaže im i da pronađu zajedničke načine za isporuku vrijednosti, na primjer, promjenom specifikacija proizvoda ili zahtjeva za isporukom kako bi smanjili ukupne troškove opskrbe.<sup>78</sup>

Dok ocjenjuju najbolji način djelovanja i definiraju svoje strategije, proizvođači hrane trebali bi razmotriti nekoliko pitanja:

- a) Razumije li vaša organizacija uistinu strukturu svojih opskrbnih lanaca od farme do tvornice, kao i temeljne pokretače troškova?
- b) Činite li sve što možete da iskoristite trenutačno okruženje niskih cijena u robama?
- c) Jeste li spremni odgovoriti na strme ili dugotrajne promjene u dinamici tržišta opskrbe, poput budućih porasta cijena energije ili roba?

#### **4.7. Održivo upravljanje nabavom u prehrambenoj industriji**

Smanjenje rasipanja hrane može nahraniti svijet i ublažiti neke stresove koje hrana stvara u okolišu. Iako su donacije i kompostiranje izvrsne inicijative, prehrambena industrija mora se usredotočiti na smanjenje otpada na svom izvoru. Kao u svakoj industriji, sklonosti potrošača i odluke o kupnji diktiraju cijene i specifikacije proizvoda. Stoga su pojedinci s kupovnom moći sposobni promijeniti industriju zahtijevajući odgovornije proizvode i procese.<sup>79</sup>

Odgovorna kupnja trebala bi biti glavni fokus prehranbenih tvrtki i potrošača. Doista, bolje odluke o nabavi na maloprodajnoj, prehrambenoj i potrošačkoj razini odjekuju sve do lanca opskrbe hranom.

Da bi se uhvatile u koštac s otpadom, mnoge organizacije provode programe održivosti, iako su ti programi obično usredotočeni na doniranje i kompostiranje, a ne na izvor. Strategije održivosti obično nisu povezane sa strategijama nabave, kada bi to trebale biti.

Zapravo, odjeli za nabavu imaju moć donijeti održivost prehrambenoj industriji nabavljanjem odgovorno uzgojenih proizvoda, minimiziranjem ambalaže, pružanjem podrške odgovornim

---

<sup>78</sup> Ibid., str. 408.

<sup>79</sup> Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006) Purchasing and Supply Management, 13th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin

dobavljačima i donošenjem odluka na temelju analize podataka kako bi se otpad sveo na najmanju moguću mjeru. Male, postupne promjene dovode do velikih rezultata.<sup>80</sup>

#### **4.8. Odgovorni dobavljači**

Prvi način na koji timovi za nabavu mogu utjecati na smanjenje otpada od hrane jest provjera odgovornih dobavljača. Pod odgovornim se smatraju dobavljači koji posluju uzimajući u obzir socijalni i ekološki utjecaj, kao i svoje dionike.<sup>81</sup>

Da bi to učinili, timovi za nabavu trebali bi definirati standarde nabave koji se odnose na održivost. Takvi bi standardi trebali obuhvaćati svaki korak opskrbnog lanca dobavljača: sljedivost sastojaka, odnosi s dobavljačima, metode distribucije, potrošnja prirodnih resursa, odabir ambalaže i gospodarenje otpadom.<sup>82</sup>

Provjera dobavljača na temelju standarda održivosti može izravno utjecati na otpad od hrane duž opskrbnog lanca. Zapravo se od odgovornog dobavljača očekuje da bude svjestan stvaranja otpada i da ga pokuša minimalizirati. Uz to, odgovoran dobavljač trebao bi surađivati s drugim dobavljačima sa sličnim praksama, pomažući u poboljšanju praksi u cijeloj industriji.

Partnerstvo s lokalnim dobavljačima također je način provođenja održive nabave. Promovira lokalni razvoj i smanjuje emisiju ugljičnog otiska proizvoda koji proizlaze iz transporta.<sup>83</sup>

#### **4.9. Kupnja odgovornih proizvoda**

Iako kupnja odgovornih proizvoda obično ide zajedno s provjerom odgovornih dobavljača, fokus na proizvodima je drugačija strategija. Odgovornost proizvoda može se povezati sa njegovim sastojcima, izvorom, načinima proizvodnje ili čak ambalažom. Primjerice, timovi za nabavu mogu se usredotočiti na pronalaženje inovativnih proizvoda izrađenih od nusproizvoda hrane. Danas mnoge tvrtke koriste nusproizvode iz prerade hrane kako bi stvorile inovativne proizvode i pomogle smanjiti utjecaj otpada od hrane na okoliš.

---

<sup>80</sup> Ibid., str. 56.

<sup>81</sup> Ibid., str. 57.

<sup>82</sup> Ibid., str. 58.

<sup>83</sup> Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006) Purchasing and Supply Management, 13th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin



#### **4.10. Mjerenje i analiza podataka**

Mjerenja i analitika povijesti nabave i upotrebe neophodni su za optimizaciju odluka i minimiziranje otpada. Timovi za nabavu trebali bi analizirati povijest nabave u smislu količina i utrošenog novca.<sup>84</sup>

Stvarnu upotrebu proizvoda i stvaranje otpada treba mjeriti kako bi se procijenile sklonosti korisnika, ublažio otpad i prekomjerna proizvodnja. Za mjerenje otpada prehrambene tvrtke mogu koristiti sustave za praćenje otpada.

Pomoću vage i fotoaparata zaposlenici mogu vagati otpad od hrane, bilježiti odakle je potekao i zašto je bačen. Podaci se bilježe i prenose na nadzornu ploču internetskog izvještavanja.

Dobivanje takvih podataka presudno je za donošenje odgovornih odluka o nabavi na temelju upotrebe i otpada. Uz to, prikupljanje podataka prvi je korak u razvoju algoritama koji mogu generirati predviđeni vodič za naručivanje pomoću umjetne inteligencije.<sup>85</sup>

Ovi vodiči za naručivanje mogu se temeljiti na kriterijima kao što su povijest kupnje, stvarna uporaba, praćenje otpada, sezonalnost, udaljenost od dobavljača, vremenske prilike ili čak izbijanje bolesti koje se prenose hranom. Takva tehnologija mogla bi pomoći timovima za nabavu da donesu preciznije odluke i manje troše.

#### **4.11. Obrazovanje o značaju nabvne funkcije u prehrambenoj industriji**

Napokon, obrazovanje je ključno. Timovi za nabavu, kuhari i potrošači trebali bi biti svjesni utjecaja hrane koju kupuju. Timovi za nabavu trebaju biti svjesni problema održivosti povezanih s proizvodom koji kupuju. Napokon, potrošači moraju razumjeti odakle im dolazi hrana.<sup>86</sup>

Te su metode učinkovit način na koji timovi za nabavu mogu smanjiti rasipanje hrane. Međutim, voditelji nabave ne mogu uvijek odabrati odgovorniju opciju čak i ako to žele. Moraju uzeti u obzir čimbenike kao što su količine, cijena, logistika i sigurnost hrane. Da bi

---

<sup>84</sup> Jarzębowski, S., Pietrzyck, K. (2018) The Concept of Short Supply Chains in the Food Economy. The Common Agricultural Policy of the European Union – the present and the future, EU Member States point of view. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fssrn.com%2Fabstract%3D3202653> (21.4.2021.)

<sup>85</sup> Loc. cit.

<sup>86</sup> Lass, D.A., Lavoie, N., Fetter, T.R. (2005) Market Power in Direct Marketing of Fresh Produce: Community Supported Agriculture Farms, Working paper No. 2005-2, Dept. of Res. Econ., University of Massachusetts, Amherst., str. 40.

se prevladale ove prepreke i pomoglo timovima za nabavu u njihovoj borbi protiv rasipanja hrane, moraju se razviti dva aspekta našeg trenutnog prehrambenog sustava.<sup>87</sup>

Prvo, u procese se mora unijeti više digitalizacije. Mjerenje i analiza podataka trebali bi biti glavni fokus prehrambenih tvrtki. Previše procesa i dalje se radi ručno i ne temelje se na konkretnim podacima. Timovi za nabavu donijet će informiraniji i optimalniji izbor ako se njihove odluke temelje na podacima poput upotrebe, praćenja otpada ili sklonosti potrošača. Uz to, prikupljanje takvih podataka prvi je korak ka razvoju inovativnih alata koji koriste umjetnu inteligenciju i strojno učenje koji podržavaju odluke o nabavi.<sup>88</sup>

Drugo, moraju se educirati dionici o pitanjima održivosti koja proizlaze iz proizvodnje hrane. U današnje vrijeme većina ljudi ne zna odakle im potječe hrana, niti eksternalije povezane s donošenjem te hrane na njihov tanjur.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Ibid., str. 41.

<sup>88</sup> Ibid., str. 42.

<sup>89</sup> Ibid., str. 43.

## 5. NABAVNA FUNKCIJA U FRANCK D.D.

Pravni oblik tvrtke Franck d.d. dioničko društvo koje ima sva tijela propisana Zakonom o trgovačkim društvima. Najviše tijelo upravljanja je Uprava koji se sastoji od jednog člana, odnosno direktora. Rad Uprave nadzire Nadzorni odbor koji se sastoji od tri člana, a Glavnu skupštinu čine dioničari društva.<sup>90</sup>

Franckova strategija održivosti usko je vezana uz poslovnu svrhu organizacije koja je prvenstveno usmjerena na vraćanje i ulaganje u zajednicu. Kroz sve poslovne procese Franck uzima u obzir utjecaje na zaposlenike, zajednicu, dobavljače, okoliš i potrošače, prema kojima su definirana tri prioriteta cilja održivosti kojima će tvrtka pridonijeti u sljedećim godinama kroz razvoj proizvoda i kvalitetu te održivu i odgovornu nabavu.<sup>91</sup>

Franck promiče uključiv i održiv gospodarski rast, puno i produktivno zapošljavanje i dostojanstven rad za sve. Ulaganjem u istraživanje, razvoj i inovacije nastoji se poboljšati učinkovitost iskorištavanja resursa koji potiču gospodarski rast, a ne štete okolišu.<sup>92</sup>

### 5.1. Održivost globalne proizvodnje kave

Svjestan uloge i odgovornosti koju nosi status vodećeg proizvođača kave na hrvatskom tržištu, Franck je posebno zabrinut zbog kvalitete sirovina i održivosti cijelog lanca opskrbe i proizvodnje.

Tvrtka sustavno ulaže u održavanje visoke razine kvalitete svojih proizvoda. Uz to, Franck je usredotočen na razvojne projekte kako bi se osigurala održivost globalnog tržišta kave i konkurentnost malih proizvođača kave.

Jedan od načina da se to postigne je putem međunarodnih partnera za kavu (u sklopu društva *International Coffee Partners*, ICP), kao i inicijativa za kavu i klimu s vizijom da se

---

<sup>90</sup> Franck.eu (2019) Održivost u šalici. Dostupno na: [https://www.franck.eu/media/uploads/Franck\\_izvjesce\\_o\\_odrzivosti.pdf](https://www.franck.eu/media/uploads/Franck_izvjesce_o_odrzivosti.pdf) (24.4.2021.)

<sup>91</sup> Loc. cit.

<sup>92</sup> Loc. cit.

proizvođači kave osposobe za učinkovitu prilagodbu i odgovor na klimatske promjene koje značajno utječu na dostupnost i kvalitetu kave.

Franck tako aktivno sudjeluje u provedbi razvojnih projekata na globalnoj razini pružajući potrebnu financijsku i savjetodavnu podršku.<sup>93</sup>

Kao dio ICP-a, Franck radi na osnaživanju i potpori malih uzgajivača kave u primjeni održivih praksi koje im omogućavaju povećanje prinosa, poboljšanje kvalitete usjeva, povećanje konkurentnosti, učinkovitiji pristup tržištu i poboljšanje uvjeta rada i života.

## **5.2. Etičnost i održivost dobavljačkog lanca**

Etika i održivost opskrbnog lanca jedan su od najvažnijih segmenata Franckove održivosti. Proces nabave sirovina, materijala, ambalaže, robe, ali i strojeva karakteriziraju visoki standardi kvalitete sirovina i održivost cjelokupnog lanca opskrbe i proizvodnje.

Kroz aktivno članstvo u udrugama International Coffee Partners i Tea and Herbal Infusions Europe te podržavajući održivi razvoj poljoprivrednika, Franck želi osigurati dostupnost najbolje moguće kvalitete sirovina tako da krajnji korisnik ima najkvalitetniji i najpristupačniji proizvod.

Franck njeguje dugoročnu suradnju s većinom dobavljača koji opskrbljuju organizaciju, a moguće su oscilacije u suradnji s dobavljačima i promjene u nabavi jer tvrtka odabire optimalne ponude na temelju zahtjeva za prijedlog, koje moraju nužno udovoljavati svim zahtjevima kvalitete i definiranim Franckovim standardima.

Proces nabave u Francku usklađen je sa zakonodavstvom Republike Hrvatske i Europske unije, a opisan je osnovnim pravilima, procesima, procesnim koracima i sudionicima u nabavi robe i usluga za Franck.

„Rasprostranjenost je Franckovih dobavljača široka te, osim iz Hrvatske, dolaze i iz Njemačke, Velike Britanije, Nizozemske, Ujedinjenih Arapskih Emirata, Švicarske, Italije, Španjolske, Austrije, Francuske, Poljske, Slovenije, Švedske, Češke, Belgije, Turske, Grčke, BiH itd. U 2019. ostvaren je promet s ukupno 1.718 dobavljača, dok je novčana vrijednost isplata svim dobavljačima iznosila 425.657.000 HRK.“

S obzirom na kompleksnost proizvodnje, u industriji prehrane postoje različiti izvori nabave, pa se tako razlikuju<sup>94</sup>:

---

<sup>93</sup> Loc. cit.

- „dobavljači – traderi za sirovu kavu, instant-kavu, ostale sirovine;
- dobavljači proizvođači (proizvođači kartonske ambalaže i aparata za kavu, tehničke robe i rezervnih dijelova);
- distributeri (široka potrošnja, papirna konfekcija).“

Sljedivost proizvoda kao preduvjet kvalitetnih sirovina

Sljedivost proizvoda uspostavlja se tako da je moguće identificirati bilo koju pravnu ili fizičku osobu koja je dobavljač sirovina korištenih u proizvodnji, kroz sve faze proizvodnje, prerade i distribucije.

Po završetku proizvodnog procesa proizvodi dobivaju jedinstvene logističke podatke iz poslovnog sustava SAP na transportnoj kutiji koji nadzire stanje i kretanje proizvoda.

U svrhu praćenja i mjerenja ugrađena je oprema za mjerenje i nadzor. Mjerila mase koja podliježu nadzoru vezanom uz pravilnike o pakovinama umjerava ovlaštena služba sa sljedivim etalonima te o provedenom umjeravanju izdaju potvrde, certifikate ili umjernice.

Posebna pažnja posvećena je nadzornoj i mjernoj opremi koja se koristi u područjima značajne potrošnje energije.

### **5.3. Auditi dobavljača**

Nadzor procesa koji se odvijaju kod dobavljača osiguran je provođenjem revizija na lokaciji dobavljača najmanje jednom u ciklusu od tri kalendarske godine, odnosno ovisno o obvezama dobavljača definiranim pojedinačnim ugovorima o proizvodnji usluga.

Kako bi osigurao zdravstvenu sigurnost ovih proizvoda, kao i usklađenost sa standardima, Franck očekuje da će dobavljači u zadanom zakonskom roku udovoljiti zahtjevima Zakona o hrani, u segmentu primjene sustava samokontrole temeljenog na HACCP načelima.<sup>95</sup>

### **5.4. Franckov standard kvalitete**

Osim oznake zemlje porijekla (engl. *origin*), svaka kava također je definirana međunarodnim standardom kvalitete, tj. specifikacijom. Standard za svaku vrstu i podrijetlo kave propisuje minimalne fizikalno-kemijske parametre koje kava mora zadovoljavati i opis šalice ili napitka.

---

<sup>94</sup> Loc. cit.

<sup>95</sup> Loc. cit.

Uzimajući u obzir dugu tradiciju i iskustvo u radu s kavom, Franck je razvio dodatne interne specifikacije, odnosno interne standarde kvalitete za svaku vrstu kave. Ovaj je postupak stroži zbog visokih standarda, međutim, Franck je prepoznao ovu metodu kao jedini način da zadovolji svoje kupce i zaštiti njegovu kvalitetu.<sup>96</sup>

### **5.5. Podrška lokalnim dobavljačima**

Upravo zbog posla s proizvodnjom kave kojim se Franck prvenstveno bavi, nije moguće imati lokalnu nabavu, jer se osnovne sirovine uzgajaju u udaljenim dijelovima svijeta.

Ulažu se veliki naponi kako bi se što više nabavili lokalno i regionalno, što rezultira smanjenjem negativnog utjecaja prometa na okoliš, ali i nižim troškovima prijevoza. Kad god je to moguće, Franck nabavlja sirovine za proizvodnju u Hrvatskoj.

Tijekom svog dugogodišnjeg rada Franck je uspostavio suradnju s mnogim domaćim proizvođačima. Franck otkupljuje sve žitarice od lokalnih dobavljača, kao i kamilicu, što je važno zbog specifičnog okusa, odnosno organoleptičkih svojstava koje krasi hrvatsku kamilicu bogatu esencijalnim uljima.

Lokalni dobavljači dolaze iz svih dijelova Hrvatske, na primjer u Hrvatskoj se nabavlja većina ambalaže za pakiranje gotovih proizvoda, raznih sirovina i sirovina koje su sastavni dio proizvoda tvrtke, a koje udovoljavaju Franckovim standardima.

Određene sirovine, trgovačku robu i repromaterijal moguće je nabaviti samo u Europi, gdje postoje specijalizirani proizvođači ili distributeri, na primjer aparata za kavu.

Upravo zbog certifikata koje Franck posjeduje, posebna pažnja mora se posvetiti nabavi sirovina i repromaterijala koji moraju točno ispunjavati Franckove tražene specifikacije.<sup>97</sup>

### **5.6. Franckova dugogodišnja posvećenost lokalnom proizvodu**

Cikorija koju Franck upotrebljava za klasične napitke od žitarica i cikorijske uzgaja se i u potpunosti prerađuje u Hrvatskoj.

Osušene kockice cikorijske prže se, melju i pakiraju u klasične kavovine ili se, prema provjerenim receptima, miješaju sa žitaricama i ječmenim sladom kako bi se dobio ukusni napitak bez kofeina bogat inulinom u kojem mogu uživati i djeca i odrasli.

---

<sup>96</sup> Loc. cit.

<sup>97</sup> Loc. cit.

Približavajući se suvremenim potrošačima i njihovim potrebama, Franck se dodatno prilagodio današnjem brzom načinu života nudeći pića u ovoj kategoriji, koja i dalje naglašava potrebu za brigom o zdravlju i prehrani.<sup>98</sup>

Naime, uz klasična pića poput Divke i Kneippa, pokrenuta je i linija instant napitaka od žitarica i cikorijske Bianka koja je u 2019. godini obogaćena novitetom Bianka Classic BIO.

Svi sastojci Bianca BIO – žitarice, radič i smokve – organskog su podrijetla i nose oznaku BIO Europske unije, što znači da su proizvedeni u skladu s uvjetima i strogim propisima za ekološki uzgoj Europske unije.

Franck surađuje s domaćim uzgajivačem cikorijske koja se koristi u proizvodnji žitarica i pića od cikorijske, a ta suradnja traje već dugi niz godina i daleko nadilazi bitni poslovni odnos kupnje sirovina.<sup>99</sup>

Tvrtka, naime, nastoji kontinuirano ulagati u stručno znanje i primjenu pozitivnih praksi kako bi poboljšala i uzgoj usjeva i proizvodne procese u Franckovim proizvodnim pogonima.

## **5.7. Auditi dobavljača**

Nadzor procesa koji se odvijaju kod dobavljača osiguran je provođenjem revizija na lokaciji dobavljača najmanje jednom u ciklusu od tri kalendarske godine, odnosno ovisno o obvezama dobavljača definiranim pojedinačnim ugovorima o proizvodnji usluga.

Kako bi osigurao zdravstvenu sigurnost ovih proizvoda, kao i usklađenost sa standardima, Franck očekuje da će dobavljači u zadanom zakonskom roku udovoljiti zahtjevima Zakona o hrani, u segmentu primjene sustava samokontrole temeljenog na HACCP načelima.

Podržana je nabava energetski učinkovitih proizvoda i usluga te dizajn koji poboljšava energetske učinkovitost.

Politika energetske učinkovitosti dostupna je svim zaposlenicima, kao i vanjskim suradnicima u svrhu podizanja svijesti o potrebi racionalne uporabe energije u obavljanju posla te upoznavanja i poticanja aktivnog doprinosa davanjem prijedloga za poboljšanje energetske

---

<sup>98</sup> Loc. cit.

<sup>99</sup> Loc. cit.

učinkovitosti. Politika energetske učinkovitosti pregledava se najmanje jednom godišnje i ažurira prema potrebi.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Franck.eu (2019) Održivost u školici. Dostupno na:  
[https://www.franck.eu/media/uploads/Franck\\_izvjesce\\_o\\_odrzivosti.pdf](https://www.franck.eu/media/uploads/Franck_izvjesce_o_odrzivosti.pdf) (24.4.2021.)



## 6. ZAKLJUČAK

Svrha funkcije nabave je učinkovita opskrba organizacije predmetom rada, sredstvima rada i uslugama potrebnim za kontinuiranu proizvodnju i poslovanje. Nabava je vrlo važna funkcija svake tvrtke kako bi opstala na tržištu. Nizom operacija nabava može pridonijeti razvoju poslovanja tvrtke, uštedi tamo gdje je to moguće i razvoju boljeg odnosa s dobavljačima. Zadaće nabave su pripremiti najbolju moguću upotrebu tržišta nabave, kako bi pozitivno utjecale na proizvodnju i potrošnju. Kada je riječ o nabavnoj funkciji u prehrambenoj industriji, potrošačima je potrebna visokokvalitetna, sigurna, zdrava i prikladna hrana. Fokus se preusmjerava na svježe, kao i na gotove proizvode s dodanom vrijednosti. Kao rezultat toga, raznolikost proizvoda znatno se povećala. Iako se danas potiče suradnja s lokalnim dobavljačima, zbog posla s proizvodnjom kave kojim se Franck prvenstveno bavi, nije moguće imati lokalnu nabavu, jer se osnovne sirovine uzgajaju u udaljenim dijelovima svijeta. Ipak, ulažu se veliki naponi kako bi se što više nabavili lokalno i regionalno, što rezultira smanjenjem negativnog utjecaja prometa na okoliš, ali i nižim troškovima prijevoza. Kad god je to moguće, Franck nabavlja sirovine za proizvodnju u Hrvatskoj te je izvrstan primjer održivog poslovanja.

## LITERATURA

### Knjige i časopisi

1. Canfora, I. (2016) "Is the short food supply chain an efficient solution for sustainability in food market?", *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, str. 402–407
2. Fantazy, K.A., Kumar, V., Kumar, U. (2010) "Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29, str. 685–693.
3. Ferišak, V. (2002) *Nabavna politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje*, Zagreb
4. Ferišak, V., Stihović, L. (1989) *Nabavno i materijalno poslovanje*, Informator, Zagreb
5. Frash Jr, R.E, DiPietro, R., Smith, W. (2015) "Pay More for McLocal? Examining Motivators for Willingness to Pay for Local Food in a Chain Restaurant Settin'", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24,4, str. 411-434.
6. Galetić, L. (2011) *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb
7. Jarzębowski, S., Pietrzyck, K. (2018) *The Concept of Short Supply Chains in the Food Economy. The Common Agricultural Policy of the European Union – the present and the future, EU Member States point of view*. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fssrn.com%2Fabstract%3D3202653> (21.4.2021.)
8. Kocabasoglu, C., Suresh, N.C. (2006) "Strategic Sourcing: An Empirical Investigation of the Concept and Its Practices in U.S. Manufacturing Firms." *The Journal of Supply Chain Management* 42(2):4–16
9. Krpan, Lj., Maršanić R., Varga D. (2015) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*. Tehnički glasnik, Vol. 9, 3. izdanje, str. 327-336
10. Lass, D.A., Lavoie, N., Fetter, T.R. (2005) *Market Power in Direct Marketing of Fresh Produce: Community Supported Agriculture Farms*, Working paper No. 2005-2, Dept. of Res. Econ., University of Massachusetts, Amherst.
11. Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006) *Purchasing and Supply Management*, 13th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin

12. Manning, L., Baines, R., Chadd, S. (2006), Quality assurance models in the food supply chain, *British Food Journal*, Vol. 108 No. 2, str. 91-104.
13. Medvešček, I. (1977) Nabava u industrijskoj radnoj organizaciji, *Informator*, Zagreb
14. Monczka, R. M., R. J. Trent, Handfield, R. (1998) *Purchasing and Supply Chain Management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
15. O'Donovan, I., Quinlan, T., Barry, T. (2012) "From farm to fork Direct supply chain relationships in the hospitality industry in the south east of Ireland", *British Food Journal*, 114,4, str. 500-515
16. Parolini, C. (1999) *The value net: a tool for competitive strategy*. Chichester: Wiley and Sons.
17. Pujawan, I. N., ER, M. (2010) *Supply Chain Management Edisi Kedua*. Surabaya: Guna Widya
18. Seitz, W. D., Nelson, G. C., Halcrow, H. G. (1994) *Economics of Resources, Agriculture, and Food*. New York: McGraw-Hill.
19. Sikavica, P., Novak M. (1993) *Poslovna organizacija*, *Informator*, Zagreb
20. Vouk, R. (2005) uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled* Vol. 56, 11. izdanje, str. 1013-1030
21. World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development; Oxford University Press: Oxford, UK

## **Online izvori**

1. Franck.eu (2019) Održivost u šalici. Dostupno na: [https://www.franck.eu/media/uploads/Franck\\_izvjesce\\_o\\_odrzivosti.pdf](https://www.franck.eu/media/uploads/Franck_izvjesce_o_odrzivosti.pdf) (24.4.2021.)