

SPECIFIČNOSTI NABAVNIH I PRODAJNIH PROCESA U MALOM PROIZVODNOM PODUZEĆU

Pintarić, Anda

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:148:524334>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
STRUČNI STUDIJ POSLOVNE EKONOMIJE
„TRGOVINSKO POSLOVANJE“

**SPECIFIČNOSTI NABAVNIH I PRODAJNIH PROCESA U MALOM
PROIZVODNOM PODUZEĆU**

Završni rad

Ime i prezime: Anda Pintarić

JMBAG: 0067609855

Mentor: Doc. dr. sc. Mia Delić

Zagreb, lipanj 2022.

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(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)

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. PROCES NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU	3
2.1. Logistika nabave u proizvodnom poduzeću.....	5
2.2. Odnosi s dobavljačima	8
2.2.1. Kriterij odabira dobavljača.....	9
2.3. Nabava u organizacijskoj strukturi poduzeća	11
2.3.1. Oblici organizacijske strukture nabave	13
2.4. Planiranje procesa nabave.....	14
2.4.1. Plan nabave	16
3. PROCES PRODAJE U PROIZVODNOM PODUZEĆU	19
3.1. Organizacija prodaje u proizvodnom poduzeću.....	19
3.2. Planiranje prodaje	22
3.2.1. Istraživanje tržišta	23
3.2.2. Strateški plan prodaje.....	25
3.2.3. Uvođenje strateškog plana prodaje	28
4. ANALIZA POSLOVNOG PLANA NABAVE I PRODAJE NA PRIMJERU PODUZEĆA PLINOTEHNIKA D.O.O.	31
4.1. Osnovne informacije i djelatnost poduzeća	31
4.2. Proces nabave u proizvodnom poduzeću	34
4.3. Proces prodaje i plan prodaje za 2022.godinu	36
4.4. Izazovi upravljanja nabavom i prodajom te sugestije za poboljšanje procesa	39
5. ZAKLJUČAK	42
POPIS LITERATURE	44
POPIS SLIKA	46
POPIS TABLICA	47

1. UVOD

Svako poduzeće, bez obzira radi li se o poduzeću u privatnom ili državnom vlasništvu ili o malom, srednjom ili velikom poduzeću, mora imati uspostavljenu odgovarajuću strategiju i organizaciju vođenja svih aktivnosti i zadataka kako bi ostvarilo postavljene ciljeve. Gledajući unutarnju organizaciju poduzeća, često se može primijetiti da mala poduzeća, s obzirom na manji broj radnika nemaju svaki odjel zasebno već se u jednom odjelu odvija poslovanje za više poslovnih procesa. Iz tog razloga je često izazovno, jer isto kao i veća poduzeća s većim brojem zaposlenika, mala poduzeća moraju imati izrađen plan za svaki pojedini poslovni proces u okviru svoje djelatnosti. Taj zadatak im olakšava okvir za izradu takvih planova koji sadrže korake koje je potrebno provesti kako bi plan bio konkretan i precizan. To poduzeću olakšava kontrolu provođenja poslova u nižim organizacijskim jedinicama, povećava kontrolu nad troškovima i daje realnu sliku o trenutnom stanju poduzeća što olakšava donošenje odluka za buduće razdoblje.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja ovog završnog rada je ispitati i analizirati plan prodaje i nabave u malom proizvodnom poduzeću, usporediti ovogodišnji plan nabave s prošlogodišnjim iznosom nabave i ustanoviti do kakvih je promjena došlo. Isto tako, usporedit će se plan prodaje iz 2021. godine sa planom prodaje za 2022. godinu te ispitati kakve promjene su se dogodile i na koji način je to utjecalo na planiranje i poslovanje u budućem periodu. Poblježe će se opisati i definirati procesi prodaje i nabave kao i koraci u kreiranju planova istih, a naglasak će biti na proizvodnom tipu poduzeća. Istraživanje će biti provedeno na primjeru malog proizvodnog poduzeća Plinotehnika.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom pisanja rada, koristiti će se različiti izvori podataka kako bi tema bila u potpunosti obuhvaćena. Glavni izvori uključuju knjige, znanstvene i stručne članke, časopise, dok će se u neznatnom broju koristiti internet izvori. U teoretskom djelu biti će većinom sekundarni izvori podataka domaćih i stranih autora, dok će samo istraživanje i rezultati biti provedeni na temelju primarnih podataka.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad podijeljen je na pet poglavlja. U uvodu je definiran predmet i cilj istraživanja te su navedeni izvori podataka kao i metode prikupljanja podataka korištenih u središnjem djelu rada kao i u istraživanju. Središnji dio rada usmjeren je da teoretski dio u kojem će se poblježe opisati

složeni procesi nabave i prodaje. Definirat će se značenje samih pojmova, konkretizirati što obuhvaćaju ovi procesi, odnosno koje zadatci i aktivnosti se moraju obaviti kako bi posao nabave i prodaje bio uspješno obavljen. Isto tako, navest će se koraci u procesu planiranja nabave i prodaje. U posljednjem teoretskom dijelu predstaviti će se poduzeće koje će biti predmet istraživanja, osnovne informacije o poduzeću i o osnovnoj djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Nakon toga slijedi primarno istraživanje autora i interpretacija rezultata. Spomenuti će se i izazovi koji se pojavljuju prilikom procesa nabave i prodaje te sugestije za njihovo planiranje i upravljanje. Posljednje poglavlje je zaključak u kojem će se navesti najvažnije činjenice temeljene na središnjem i istraživačkom dijelu rada.

2. PROCES NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU

Kako bi mogli jasno pratiti i razumjeti proces nabave, bitno je definirati sam pojam nabave. Nabava predstavlja funkciju unutar poduzeća koja opskrbljuje poduzeće potrebnim materijalima i opremom, ali i uslugama i energijom. Samim time neophodno je da zadaci i aktivnosti unutar nabave budu izvršeni kako bi se daljnji tijek poslovanja mogao odvijati u planiranom smjeru te dovesti do ostvarenja ciljeva poslovnog sustava. Isto tako, važno je razlikovati pojam opskrbe od pojma nabave. Opskrba ima šire značenje od pojma nabave. Ona se odnosi na cjelokupni ulaz, odnosno input što je potreban za neometan rad nekog sustava. Obuhvaća sve objekte ulaza i funkcije koje su u vezi s izvršenjem tih ulaza.¹

Osim materijala koji su proizvodnom poduzeću potrebni za proizvodnju, neizostavna je i opskrba relativnim informacijama, energijom, sredstvima potrebnim za rad kao i financijskim sredstvima, uslugama i naposljetku radnom snagom koja će to formirati u gotov proizvod. Kako bi se poduzeće opskrbilo sukladno svojim potrebama, treba definirati takozvane potrebe izlaza u skladu s procesima ulazno-izlaznim transformacijama čiji tijek ovisi o postavljenim ciljevima i strategiji poslovanja koju je odredilo poduzeće. Pri tome se primjenjuju odgovarajuće tehnike i metode rada za koje se smatra da su najpogodnije za obavljanje određenih zadataka.²

Nabava se gledajući na funkcije koje sadrži i obavlja, dijeli na nabavu u užem i nabavu u širem smislu. Nabava u užem smislu, gledajući funkcije koje sadrži, odnosi se na operativne poslove u procesu nabavljanja objekata nabave. Konkretno, to podrazumijeva svakodnevne poslove koji se obavljaju da bi se pravodobno ostvarile definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave. Zahtjeva se da objekti nabave budu odgovarajuće kvalitete i potrebnoj količini, po odgovarajućim cijenama, rokovima, na određenom mjestu i uz odgovarajući servis.

Operativni funkcionalni poslovi koje obuhvaća nabava u užem smislu su sljedeći:³

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- slanje upita dobavljačima,
- primanje i vrednovanje ponuda,

¹ Kovač I., Nabavno poslovanje, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/c/Mzk4OTUwMzAzMTI3>

² Ferišak, V., (2006.), *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*, 2, Zagreb: Vlastita naklada, str. 4

³ Perčić, M., Kozina G., (2013.), Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, *Tehnički glasnik* 7, 1, str. 134-135

- pregovaranje,
- izbor dobavljača sukladno zadanim kriterijima,
- naručivanje potrebne robe,
- praćenje rokova isporuka,
- prijam i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenata,
- reklamacije vezane uz narudžbu,
- vođenje evidencije,
- kontrola zaliha,
- komunikacija i suradnja s drugim poslovnim sustavima,
- izvještavanje,
- prodaja viškova i otpada.

Zbog učestalih promjena na tržištu, posebice u trenutnom stanju krize prouzrokovanom pandemijom i ratom, često zbog kašnjenja isporuka, nedostupnosti sirovina, materijala, reklamacija, hitnosti isporuke i sličnih situacija, nije moguće provesti sve navedene zadatke koje nabava u užem smislu zahtjeva. Operativni poslovi služe zaposlenicima da pokušaju spriječiti ili otkloniti neke od neplaniranih poteškoća u procesu nabave. Ako se nabava u užem smislu gleda prema objektu nabave, podrazumijeva nabavu materijala, dijelova, trgovačke robe, stoga je izrazito važno da obavljanje ovih zadataka bude pravodobno kako bi daljnji procesi proizvodnje i prodaje bili provedeni u skladu s postavljenim planovima.

Nabava u širem smislu, kao što i sam naziv govori sadrži kompleksnije i izazovnije poslove. Odnosi se na strategijske zadatke o kojima ovise rezultati učinaka i dobiti poslovnog sustava. Zadaci ove vrste nabave su pripremanje što boljeg korištenja mogućnosti tržišta nabave kako bi pozitivno utjecalo na proizvodnu potrošnju i prodaju. To se postiže definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza, odnosno inputa uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša u cilju ostvarenja društveno odgovornog poslovanja.⁴ Konačan cilj je što bolje zadovoljavanje zahtjeva potrošača i maksimiziranje učinaka i dobiti cijelog poslovnog sustava. To se naziva strategijski aspekt nabave.

U širem smislu nabava uz operativne zadatke obavlja i strategijske zadatke, a to su:⁵

⁴ Ferišak, V., (2006.), *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*, 2, Zagreb: Vlastita naklada, str. 2

⁵ Perčić, M., Kozina, G., (2013.), *Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu*, *Tehnički glasnik* 7, 1, str. 135

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba u nabavi,
- planiranje tijeka nabave,
- analiza nabavnog procesa,
- benchmarking nabave,
- izbor korištenja sustava nabave,
- kontrola nabavnog procesa,
- upravljanje mrežom opskrbe,
- izračunavanje ekonomične nabave i normative zaliha,
- istraživanje tržišta nabave,
- izrada vrijednosnih analiza,
- suradnja i podrška prilikom izrade novih proizvoda,
- uzimanje u obzir kooperacija u nabavi,
- analiziranje ukupnih troškova proizvoda,
- menadžment ljudskih potencijala u nabavi.

Isto kao i kod nabave u užem smislu može se gledati s aspekta objekta nabave. U tom slučaju nabava u širem smislu osim nabave materijala i sirovina za proizvodnju obuhvaća i nabavu usluga. To se odnosi na: prava (licenci, najma, zakupa, lizinga), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara), i sve ono za što se dobiva račun.⁶

2.1. Logistika nabave u proizvodnom poduzeću

Logistika nekog poduzeća podrazumijeva sve zadatke i mjere koje proizlaze iz ciljeva poduzeća. Logistika je odgovorna za optimalan tijek materijala, informacija i vrijednosti koji se odvijaju unutar transformacijskog procesa u poduzeću. Svrha logistike je povećanje efikasnosti poslovnog sustava.

Uzimajući u obzir logističke procese, koji se mogu nazvati tekućim logističkim procesima, logistička podjela zadataka razvija se iz funkcijskih logističkih podsustava. Unutar takvih podsustava donose se ključne odluke vezane za logistiku nabave. To su držanje zaliha, skladištenje, otprema, pregrupiranje, pakiranje, pitanja vezana za transport robe, ukupno izvršavanje naloga, odnosno procesuiranje određene narudžbe. U okviru ovih poslova postoje: logistika nabave, logistika opskrbe, logistika proizvodnje, logistika distribucije. Logistika nabave i logistika distribucije odvijaju se unutar marketing - logistike, a logistika nabave i

⁶ Perčić, M., Kozina, G., (2013.), Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, *Tehnički glasnik 7, 1*, str. 135

logistika proizvodnje unutar logistike materijala. Osim toga, postoji još i logistika zbrinjavanja, koja se brine o vraćanju oštećenih ili pogrešno isporučenih proizvoda, rezervne dijelove i na otpadne materijale. Često se u ovoj podjeli posebno izdvaja i logistika skladišta. Sve navedene vrste logistika vezane su za industrijska poduzeća, kod trgovinskih poduzeća ne postoji logistika proizvodnje, a kod uslužnih nema ni logistike distribucije. ⁷

Nadalje vezano za proizvodna poduzeća, u najširem smislu logistika se odnosi na tri temeljne funkcije. To su nabava, proizvodnja i prodaja. S obzirom na tijek materijala, logistiku možemo podijeliti i na ulaznu i izlaznu. Ulazna logistika uključuje opskrbu svih materijala i usluga koje su potrebne za proizvodnju, dok izlazna logistika podrazumijeva isporuku određenog proizvoda kupcima. ⁸

Poduzeće koje se bavi proizvodnjom popraćeno je mnogim zadacima i aktivnostima poslovanja koji donose visoke troškove. To započinje nabavnom funkcijom koja iz tog razloga mora biti organizirana na način da osigura pravodobnu dobavu materijala, raspoloživost, održavanje, mogućnost supstituta u slučaju krizne situacije. Zato je važno da osim operativnih poslova, odjel zadužen za nabavu kontinuirano prati situaciju na tržištu i ispituje najpovoljnija rješenja koja odgovaraju trenutnim potrebama poduzeća, ali i budućim, ovisno o planu nabave poduzeća. To uključuje i neprestanu i dobru komunikaciju s dobavljačima o čemu će se govoriti u sljedećem poglavlju.

Nadalje, nabava se u proizvodnom poduzeću može obavljati na sljedeća tri načina : ⁹

- pojedinačna nabava koja se obavlja prema potrebi,
- nabava uz držanje zaliha,
- nabava obavljena na temelju posebnog ugovora.

Pojedinačna nabave prema potrebi ima prednost jer takvo nabavljanje označava veći koeficijent obrtaja zaliha, manje se skladište pa su i niži troškovi zaliha. No gledajući s druge strane, povećava se rizik dužeg vremena isporuke. Zato nabava uz držanje zaliha osigurava da se izbjegnu takve situacije, ali se zato povećavaju troškovi skladištenja. Posljednja je nabava na osnovi posebnog ugovora. Dokument kojim se prodavač obvezuje da će pod određenim

⁷ Lamza-Maronić, M., Segetlija, Z.,(1994.), Poslovna logistika-specifična funkcija poduzeća, Ekonomski vjesnik: Ekonomski fakultet Osijek, str. 295-296

⁸ Sawakinome (b.d.), Razlika između ulazne i izlazne logistike, preuzeto 15. kolovoza 2022. s <https://hr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-inbound-and-outbound-logistics.html>

⁹ Segetlija, Z.,(2008.), *Uvod u poslovnu logistiku*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 60

uvjetima isporučiti robu ili izvršiti uslugu, a kupac se obvezuje da će robu preuzeti i u ugovorenom roku platiti ugovorenu cijenu. Na taj način se količina zaliha u skladištu zadržava na razini sigurnosnih zaliha koje služe za pokrivanje potreba samo u slučajevima kada dođe do veće potrošnje predmeta rada nego što je bilo planirano, npr. zbog škarta u proizvodnji, korištenja predmeta rada neadekvatne kakvoće ili dimenzija. Nadalje, sigurnosna zaliha koristi se u slučajevima kršenja roka isporuka, isporuka na krivom mjestu ili isporuka pogrešnog materijala, gubitaka i kada je zaliha manja nego što pokazuju podaci u evidenciji.¹⁰

Značenje koje ima nabavna funkcija u poduzeću može se procijeniti prema udjelu troškova materijala u odnosu na ukupne prihode poduzeća. Zadatak nabavne funkcije u proizvodnom poduzeću je osigurati stalnu opskrbljenost poduzeća potrebnim materijalima za proizvodnju kao i sredstvima za rad. U predmet nabave ulaze svi materijalni inputi poduzeća.

Logistika nabave sastoji se od sljedećih, takozvanih logističkih zadataka :¹¹

- odluka „proizvoditi ili kupovati“,
- usklađivanje nabave s proizvodnjom (vrste pošiljaka, vrijeme i mjesto dobave),
- smanjivanje transportnih troškova,
- suradnja s dobavljačima,
- pronalaženje adekvatnog dobavljača,
- optimiziranje troškova nabave,
- provođenje kontrola kvalitete,
- osiguravanje opskrbe.

Odluka „proizvoditi ili kupovati“ odnosi se na pitanje isplativosti nabave nekog dijela za proizvodnju. Relevantne informacije koje su potrebne kako bi se došlo do rezultata su nabavna

¹⁰ Kovač I., Proces nabavljanja, poslovni dokumenti u nabavi, elektronička nabava, upravljanje zalihama i skladištem, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/c/Mzk4OTUwMzAzMTI3>

¹¹ Buntak K., Šuljagić N., (2015., lipanj), Ekonomika logistike proizvodnje, *Tehnički glasnik*, preuzeto s https://www.unin.hr/wp-content/uploads/tehnicki_glasnik_2_2015.pdf , str. 218

cijena od dobavljača, relevantni troškovi proizvodnje (fiksni i varijabilni) te oportunitetni trošak. Odluka se donosi u korist alternative koja donosi niže troškove.¹²

Tablica 1. Analiza izračuna o isplativosti proizvodnje nekog dijela proizvoda

<i>Podaci</i>	<i>Proizvodnja</i>	<i>Nabava</i>	<i>Utjecaj na dobit povećanje (smanjenje)</i>
Direktni materijal	60.000	0	60.000
Direktni rad	80.000	0	80.000
Varijabilni OTP	30.000	0	30.000
Fiksni OTP	50.000	30.000	20.000
Nabavna cijena (trošak nabave)	0	230.000	(230.000)
<i>Ukupni troškovi</i>	<i>220.000</i>	<i>260.000</i>	<i>(40.000)</i>
Oportunitetni trošak	45.000	0	45.000
<i>Ukupni troškovi</i>	<i>265.000</i>	<i>260.000</i>	<i>5.000</i>

Izvor: Gulin D.,Koncept relevantnih informacija i donošenje odluka,(e-publikacija),preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/NjIwNTM1NTU2MzVa/m/NjIyNDUzNjAxMjJa/details>

Iz prikazane tablice je vidljivo da su uneseni sve navedene relevantne informacije za donošenje odluke o nabavi ili proizvodnji određenog dijela koji je poduzeću potreban za proizvodnju. Nakon zbroja ukupnih troškova, rezultat govori kako bi se više isplatilo proizvoditi proizvod. No ipak, kada dodao oportunitetni trošak, dolazi se do rezultata koji objašnjava kako bi nabava određenog dijela bila isplativija, odnosno troškovi bi bili manji za 5.000 kn ukoliko bi se taj dio nabavio, a ne proizvodio.

2.2. Odnosi s dobavljačima

Važnost uspostavljanja dobrih odnosa s dobavljačima predstavlja jednu od pet glavnih sila koje oblikuju svako tržište i industriju u svijetu. Također, Porterovih pet sila često se koristi i za mjerenje inteziteta konkurencije, privlačnosti i profitabilnosti nekog tržišta ili industrije.

Unutar pet sila objašnjeno je kako broj dobavljača može određivati i mijenjati troškove inputa. Ključan je broj dobavljača koji nabavljaju određenu robu, gledajući koliko je ta roba jedinstvena i postavlja se pitanje koliko bi iznosili troškovi ukoliko bi se poduzeće prebacilo drugog dobavljača. Zaključuje se, što je manje dobavljača koji nabavlja određenu robu, to više poduzeće ovisi o dobavljaču. Kao posljedica toga, dobavljač može povećati ulazne troškove i ostvariti veću korist. S druge strane, kada postoji veći broj dobavljača ili kada su niski troškovi

¹² Gulin D.,Koncept relevantnih informacija i donošenje odluka,(e-publikacija),preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/NjIwNTM1NTU2MzVa/m/NjIyNDUzNjAxMjJa/details>

prebacivanja na drugog dobavljača poduzeće može kontrolirati i zadržati niže troškove i povećati profit.¹³

Sljedeći razlog zbog kojeg je vrlo važno da poduzeća usmjere svoje napore u odnose s dobavljačima jest činjenica da će promjenom načina poslovanja s dobavljačima odstupiti od tradicionalnog pristupa nabavi prema strateškom, odnosno aktivnom pristupu nabavi koji je ključan za uspješno poslovanje na modernom tržištu. Poslovno okruženje u kojem je istaknuta globalna konkurencija, intenzivan tehnološki razvoj, okrupnjavanje na tržištu nabave, povećana odgovornost i osjetljivost prema zaštiti okoliša kao i društvenoj odgovornosti, prisiljava poduzeća da u svojoj poslovnoj strategiji pristupe aktivnom pristupu nabave. U takvom pristupu proces nabave potrebno je usmjeriti na samu organizaciju i izvršenje procesa te isto tako na odnose u lancu opskrbe, umjesto na izvore vrijednosti vezane uz troškove objekta nabave što je bilo ključno u tradicionalnom pristupu.¹⁴

Činjenicu o važnosti uspostave dobrih odnosa i komunikacije s dobavljačima potvrđuje i sljedeći navod. „Upravljanje odnosima s dobavljačima predstavlja uistinu važan organizacijski proces. Za uspješnost poslovanja nisu isključivo dovoljni samo uspješni odnosi s kupcima nego i sa samim dobavljačima. Organizacije trebaju prepoznati u kojoj mjeri dobavljač doprinosi stvaranju vrijednosti putem procesa nabavljanja”.¹⁵

2.2.1. Kriterij odabira dobavljača

Odabir dobavljača uvelike ovisi o samim ciljevima poduzeća koji se moraju uzeti u obzir prilikom istraživanja dobavljača. U počecima razvoja tržišta dobavljači su se često birali na temelju samo jednog kriterija, a to je bila cijena. Iako se u nekim industrijama takvi običaji još uvijek ponavljaju, na modernom tržištu postoje mnogi kriteriji prema kojima se provodi segmentacija dobavljača. U svakom slučaju je važno da se uspostave stabilni odnosi kako uspostavljeni način opskrbe ne bi bio ugrožen.

Prilikom odabira mogu se koristiti sljedeći koraci, ali bez obzira na korake, izbor bi trebao biti sveobuhvatan i univerzalan. Najznačajniji kriteriji za odabir proizlaze iz prvog kontakta, ocjenjivanja, sagledavanje financijskih podataka, ocjenjivanja referenci, susreta s dobavljačem,

¹³ The Investopedia team, (2020.), *Porter's five forces*, preuzeto 7. lipnja s <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp#citation-1>

¹⁴ Carter, P.L., (2007.), *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University

¹⁵ Knežević, B., Delić, M., Lovrić, S., (2013.), *Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave, PERSPEKTIVE TRGOVINE: Odnosi u lancima opskrbe*, Ekonomski fakultet Zagreb, ISBN: 978-953-6025-80-0

audit, procjene koja je vezana uz ispitivanje te u konačnici inicijalnog testa. Ocjenjivanje se obavlja uspoređivanjem proizvoda sa kriterijima proizvodnje koje ima pojedino poduzeće. Zatim se treba usmjeriti na kombinaciju proizvoda i sposobnosti koje nudi određeni dobavljač. Isto tako, povjerenje između poduzeća i dobavljača te odnos temeljen na zadovoljavanju obostrane koristi može pogodno utjecati na smanjenje troškova i povećanje vrijednosti što bi bilo pozitivno ostvarivanje koristi za obje strane.¹⁶

Najučestaliji odabir dobavljača bila je najniža cijena sve do kada se nisu počeli pojavljivati mnogi problemi vezani uz isporuku kao što su kašnjenje i kvaliteta. Isto tako treba uzeti u obzir i druge faktore koji bi mogli utjecati na relativnu vrijednost dobavljačeve ponude, stoga je poželjno prikupiti relativne podatke od potencijalnih dobavljača na temelju kojih će biti provedena analiza.

Najvažniji podaci koji se periodično prikupljaju o dobavljačima su sljedeći:¹⁷

- nabavna cijena,
- transportni troškovi s uključenim tarifama, obvezama i dr.,
- pouzdanost dobavljača (npr. isporuka na vrijeme),
- fleksibilnost koju dobavljač nudi (može brzo reagirati i odgovoriti u slučaju velike iznenadne narudžbe),
- sigurnost dobavljača (npr. rizik od bankrota),
- trajanje dostave,
- administrativni troškovi (podrazumijeva sposobnost da se informacije prenose na jednostavan i jeftin način, plasiranje narudžbe, koordinacija nadopunjavanja),
- mogućnost obostranog poboljšanja i napredovanja.

Uzimajući u obzir ove kriterije, poduzeće bi trebalo odabrati dobavljača koji zadovoljava najveći broj kriterija te koji je u mogućnosti izvršiti najviše uvjeta koje oni zahtijevaju. Također, postoje kriteriji za koje smatra da su presudni prilikom odabira dobavljača. Broj kriterija koje će neko poduzeće uzeti u obzir prilikom vrednovanja dobavljača i njihovih ponuda ovisi o više faktora. Prije svega moraju biti jasni koji su glavni ciljevi koji se žele postići vrednovanjem,

¹⁶ Dawei, L., (2011.), *Fundamentals of Supply Chain Management*, Ventus Publishing ApS, str. 88

¹⁷ Prester, J., (2012.), *Upravljanje lancima dobave*, Zagreb, Sinergija, str. 151

zatim koja je vrijednost objekta kojeg se nabavlja, ispitati o kakvoj je nabavi riječ (rutinska nabava, nabava nekih novih proizvoda te je li riječ o postojećim ili novim dobavljačima ,itd.). Takve duboke i detaljne analize zahtijevaju puno vremena i financijskih sredstava zbog čega poduzeća rijetko koriste više od šest kriterija.

Slika 1: Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave



Izvor: Ferišak, V., (2006.), *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*,2, Zagreb: Vlastita naklada, str. 139

Na slici 1 je prikazan redoslijed kriterija odabira dobavljača prema intezitetu njihova značenja. Podaci se odnose na postotak od ispitivanih poduzeća koja koriste ove kriterije prilikom odabira dobavljača.¹⁸ Kako je prije spomenuto, s obzirom na visoke troškove analiza, rijetko se koristi više od šest kriterija, a to ovisi o ciljevima zbog kojih se vrednuje, vrijednost objekta nabave te ovisno o tome o kojoj vrsti nabave se radi. Kao što se prema podacima sa slike može vidjeti, kriterij kakvoće je najčešće korišten. Na drugome mjestu je cijena koja je nekada bila presudna, a zatim slijede rok i pouzdanost isporuke te uvjeti i način plaćanja koji su prema rezultatima gotovo pa jednake važnosti, dok lokacija dobavljača, uslužnost i financijska sigurnost imaju znatno manji postotak, odnosno važnost u usporedbi s ostalim kriterijima.

2.3. Nabava u organizacijskoj strukturi poduzeća

Mjesto nabave uvelike ovisi o uvjetima koji su individualni za svako pojedino poduzeće. „Organizacijskom strukturom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave.“¹⁹

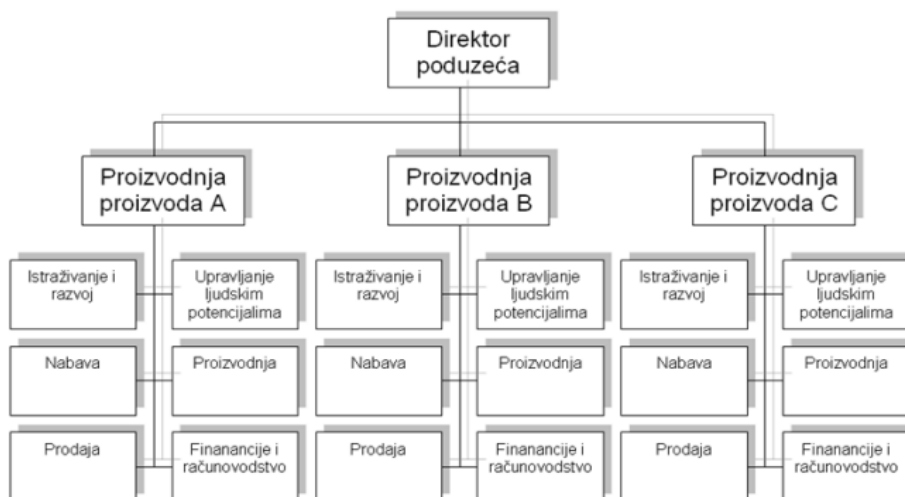
¹⁸Ferišak, V., (2006.), *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*,2, Zagreb: Vlastita naklada, str. 139

¹⁹ Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., (2015.), *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, preuzeto 7. lipnja s <https://hrcak.srce.hr/file/215296>, str. 328

Organizacijska struktura se odnosi na ljudske i druge resurse a odnosi se na nekoliko funkcija. Te funkcije obuhvaćaju podjelu zadataka i funkcija koje se obavljaju u okviru nabave, sustav orijentiran na rukovodstvo i izvršna radna mjesta kao i odnosa između njih, sustav usmjeren na obveze, ovlaštenja i odgovornosti te sustav zadužen za održavanje dobre komunikacije između radnih mjesta. Strukturiranje procesa nabave mora se uspostaviti u organizaciji poslovanja kako bi se odvijanje procesa nabave moglo odvijati u skladu sa ciljevima poduzeća. Prilikom takvog organiziranja potrebno je obuhvatiti i podijeliti sve zadatke koji se trebaju izvršiti, odrediti vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka, odrediti količinu ljudi i sredstva koji će sudjelovati u obavljanju pojedinih zadataka, te uspostaviti kontrolu izvršavanja zadataka u skladu sa postavljenim ciljevima.²⁰

Nadalje, organizacijska struktura treba biti prilagođena vrsti poduzeća. Ona neće biti jednaka za proizvodna, trgovačka i uslužna poduzeća.

Slika 2. Shematski prikaz predmetne (proizvodne) organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P., Novak M., (1999.), *Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb: Informator, str. 191

Na slici 2 je prikazana organizacijska struktura poduzeća na primjeru proizvodnog poduzeća. Ona predstavlja vrstu organizacijske strukture kod koje se podjela poslova, grupiranje srodnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavljaju prema proizvodima i uslugama. Karakterizira ju da su se poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda, trebaju povezati u jednu organizacijsku jedinicu. Može se primijetiti da se funkcija

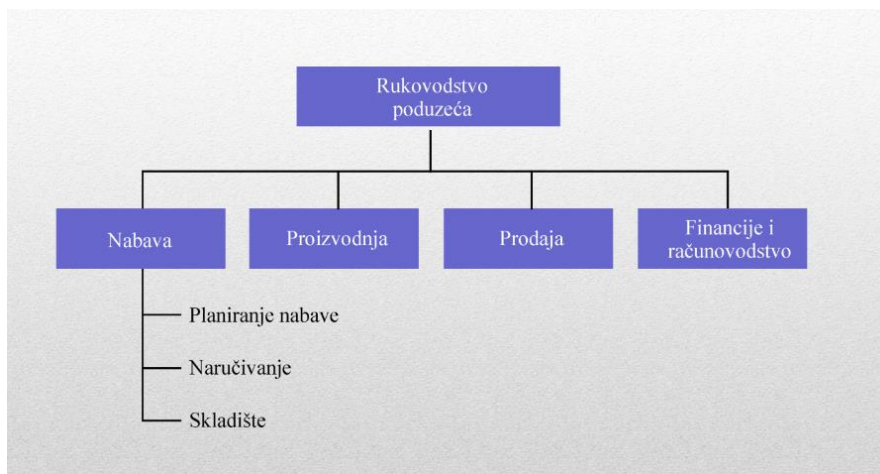
²⁰ Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., (2015.), *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, preuzeto 7. lipnja s <https://hrcaj.srce.hr/file/215296> , str. 328-329

nabave odvija zasebno za svaki pojedini proizvod što znači da se radi o decentraliziranoj nabavi koja će biti pojašnjena u sljedećem poglavlju.

2.3.1. Oblici organizacijske strukture nabave

Oblici koji se razlikuju u organizacijskoj strukturi nabave podrazumijevaju oblik centralizirane i decentralizirane nabave. Centralizacija nabave najčešće se organizira u malim i srednjim poduzećima, te se ona dijeli na prostornu i logičku centraliziranu nabavu. Prostorna djeluje tako da je organizacijska jedinica nabave smještena na jednoj lokaciji i obavlja sve zadatke nabave, dok u logičkoj postoji više dislociranih organizacijskih jedinica koje se bave procesom nabave. One preuzimaju zadatke nabave prema zahtjevima i potrebama nabave cijelog poduzeća.

Slika 3. Shematski prikaz prostorno centralizirane nabave



Izvor: Kovač, I., Nabavno poslovanje, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/c/Mzk4OTUwMzAzMTI3>

Na slici 3 se može vidjeti kako se odluke o nabavi u obliku prostorne centralizirane nabave donose u istoj organizacijskoj jedinici.

Suprotno centraliziranom obliku organizacijske strukture, djeluje decentralizirani oblik. U njemu se zadaci i poslovi nabavnog procesa odvijaju u različitim organizacijskim jedinicama. Takav način se uspostavlja u poduzećima sa više pogona koji su prostorno udaljeniji i čiji je asortiman materijala potrebnih za proizvodnju značajno različit. Prostorna i predmetna decentralizacija nabave se koristi u organizacijskim jedinicama poduzeća koja su orijentirana na pojedinačnu opskrbu te ukoliko su nabavu u mogućnosti obaviti samo specijalisti koji su dobro upoznati s materijalima i zahtjevima tehnologije koja je potrebna za proizvodnju. Nadalje, koristi se u situacijama kada materijali ne zadovoljavaju razinu opskrbe s vlastitih

zaliha i naposljetku, u slučaju kada proizvodni pogon ima nepovoljan geografski položaj zbog čega bi mogli nastati veći troškovi nabavljanja od planiranog.

Posljednja vrsta je kombinirani oblik organizacije nabave, odnosno centralizirano – decentralizirana organizacija. Uspostavlja se u velikim i složenim poduzećima. Bavi se rukovođenjem faktora koji su ključni za uspjeh u poslovanju i pronalaženjem rješenja u podjeli zadataka između centralnog odjela i decentraliziranih jedinica nabave.²¹

Postoje unutarnji i vanjski čimbenici o kojima ovisi odabir ustroja nabave. Pod unutarnje čimbenike ubrajaju se vrsta poduzeća i djelatnosti kojom se poduzeće bavi, veličina poduzeća, smještaj poslovnog subjekta te cjelokupna organizacija unutar poduzeća. Vanjski čimbenici koji utječu na organizaciju nabave su bogatstvo resursa, ponuda i potražnja na tržištu, konkurencija, kretanje cijena, zakonski propisi. Kada se radi o proizvodnom poduzeću, prilikom odabira ustroja nabave u obzir se uzimaju i proizvodni program, uvjeti dobavljača, prostorna udaljenost sredstava nabave i sl.²²

2.4. Planiranje procesa nabave

Proces nabave jedan je od ključnih elemenata koji su potrebni za uspješnu realizaciju proizvodnje, prodaje i ostalih ciljeva poduzeća. Zato je kvalitetan plan nabave neizbježan za uspješno poslovanje nekog poduzeća. Iako su definicije planiranja različite, može se reći da je planiranje proces kojim se utvrđuje vizija, misija i ciljevi poduzeća. Time dolazimo do odgovore na pitanja: gdje se trenutno nalazimo, odnosno trenutna situacija poduzeća, gdje želimo biti u budućem razdoblju i na koji način ćemo to postići.²³ To se odnosi i na proces planiranja nabave. Vođenje nabave je moguće planirati, organizirati i provoditi prema načelima menadžmenta koja su već poznata. Dakle proces planiranja počinje postavljenim ciljevima do kojih se dolazi prethodnim definiranjem i upoznavanjem problema, kako bi se nabavne aktivnosti mogle realno planirati. Može se reći da je plan temeljni instrument poslovanja svakog gospodarskog subjekta i pojedinih njegovih segmenta.²⁴

Prvi korak u izradi plana nabave jest plan prodaje. Prodaja mora prognozirati očekivane prihode za iduću godinu, koji moraju biti veći od prihoda koji su ostvareni u tekućoj godini. Plan prodaje

²¹ Kovač, I., Nabavno poslovanje, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/c/Mzk4OTUwMzAzMTI3>

²² Erceg, A., (2018.), Nabavno poslovanje, (e-publikacija), preuzeto s <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-2.pdf>

²³ Cikač, N., Planiranje nabave, preuzeto 5. srpnja s <https://www.cronata.hr/blog/planiranje-nabave/>

²⁴ Kozina, G., Darabuš, M., (2013.), Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. Varaždin, *Technical Journal*,7,1, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/149151>, str. 74

izražava se u količini prodanih proizvoda, ali isto tako i u novčanoj vrijednosti. Bitno je uzeti u obzir politiku prodajnih cijena. Također, važno je uskladiti plan prodaje sa prodajnom strategijom. Nadalje, ako je riječ o proizvodnim poduzećima, plan prodaje predstavlja osnovu za izradu plana proizvodnje koji dalje raspoređuje proizvodnju po njenim kapacitetima i proizvodnim linijama. Kada je razrađen plan proizvodnje, nastaje okvir iz kojeg proizlazi plan nabave. Ukoliko se ne radi o proizvodnom poduzeću, tada se plan nabave izrađuje prema planu prodaje.

Najjednostavnije rečeno, planiranje nabave je proces koji odgovara na pitanja što će se kupovati, kada će se kupovati i od koga će se kupovati. Osnovna zadaća je da se zadovolje potrebe koje poduzeće ima, a koje se odnose na materijal, robu i usluge i koje su neophodne za obavljanje glavne djelatnosti nekog poduzeća. Postoji mnogo razloga zašto je planiranje nabave važno za svaki poslovni sustav. Ono nam daje jasnu sliku o tome što se točno treba nabaviti, u kojoj količini se treba nabaviti i uz koje troškove. Također, pomaže uvidjeti jesu li realistična očekivanja o tome u kojem vremenskom periodu je moguće izvršiti nabavu za određenu robu. Isto tako, planiranje nabavnog procesa daje priliku korisnicima usluga nabave (krajnji korisnici, proizvodnja, dobavljači, tehnički odjel) da iznesu svoje relativne inpute vezane za pojedinačne specifične zahtjeve. Na kraju, planiranje nabave pruža transparentnost, omogućuje efektivno i pravovremeno prikupljanje ponuda i sprječavanje potencijalnih kašnjenja u nabavi. Kroz planiranje je omogućena bolja kontrola i upravljanje odnosa s dobavljačima i pronalaženje adekvatnog dobavljača. Grupiranjem materijala i količina koje je rezultat planiranja vodi do smanjenja nastanka komplikacija vezanih za narudžbe te samim time boljih uvjeta i kvalitetnijoj suradnji s dobavljačima.

Planovi nabave mogu se podijeliti prema sadržaju: plan nabave robe i usluga koje se pribavljaju kontinuirano u skladu sa potrebama proizvodnje ili prodaje, plan nabave robe i usluga koje se nabavljaju periodično, plan nabave robe i usluga koje je potrebno nabaviti jednokratno, plan troškova takozvanih funkcije nabave (npr. zaposlenika, prostora, uređaja, itd.).

Proces planiranja nabave može se podijeliti na neke osnovne korake:²⁵

1. analizu postojeće situacije,
2. postavljanje ciljeva,

²⁵ Ferišak, V., (2006.), *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*, 2, Zagreb: Vlastita naklada, str. 3

3. planiranje nabave,
4. odlučivanje,
5. organiziranje,
6. upravljanje,
7. kontrola.

Analizu trenutne situacije potrebno je napraviti kako bismo mogli ustanoviti koje su nam mogućnosti za daljnje planiranje. Kod postavljanja ciljeva bitno je da oni budu jasni, mjerljivi, realni, postavljeni u vremenskim okvirima. Nakon planiranja nabave donose se sve potrebne odluke koje plan zahtjeva. Organiziranje se odnosi na podjelu poslova, vremena, mjesta, sredstva. Upravljanjem usmjeravamo proces nabave prema ciljevima koje smo odredili. Kontrola sam služi za praćenje i nadzor nad odvijanjem cjelokupnog procesa.

2.4.1. Plan nabave

Može se reći da je nabava temeljna i najvažnija funkcija proizvodnog poduzeća jer ima zadatak osigurati potrebne materijale i sredstva za proces proizvodnje čiji je rezultat prodaja i ostvarivanje prihoda od prodaje. Kao što je već rečeno, kako bi se izradio plan nabave proizvodnog poduzeća, prethodno se mora napraviti plan proizvodnje.

Slika 4. Formula za sastavljanje plana proizvodnje poduzeća

Planirana prodaja (+) Planirane konačne zalihe gotovih proizvoda (-) Početne zalihe gotovih proizvoda

Izvor: Peričević H., Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/NjIwNTM1NTU2MzVa/m/NjI0NjU3MDUwNDJa/details>

Sa slike broj 4 koja prikazuje formulu za izračun plana proizvodnje, može se vidjeti kako je prvi korak uvrstiti planiranu prodaju koja je temelj donošenja svih ostalih poslovnih planova. Na to se dodaju planirane konačne zalihe proizvedenih proizvoda. Nadalje, važno je i oduzeti početne zalihe gotovih proizvoda koje se nalaze na skladištu kako bi dobili planiranu količinu proizvodnje.

Nadalje, plan nabave sadrži potrebnu količinu materijala, roba i usluga potrebnih za ostvarivanjem planiranih prihoda prodaje te samim time realiziranje ciljeva poduzeća.

Slika 5. Formula za izračun plana nabave direktnog materijala

$$\frac{\text{plan proizvodnje gotovih proizvoda} \\ \text{(x) normativ utroška (količinski standard DM)}}{\text{potrebna količina direktnog materijala}} \\ \text{(+) planirane konačne zalihe direktnog} \\ \text{materijala} \\ \text{(-) početne zalihe direktnog materijala}$$

Izvor: Peričević H., Postupak sastavljanja poslovnog plana poduzeća, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/NjIwNTM1NTU2MzVa/m/NjI0NjU3MDUwNDJa/details>

Kako bi počeli računati plan nabave, mora se znati rezultat plana proizvodnje, odnosno uvrstiti količina koja je definirana i koja se planira proizvesti. Kako bi došli do konačnog rezultata, potrebno je znati normativ utroška koji nam govori koliko nam je potrebno materijala kako bi proizveli jedan komad nekog proizvoda. Kada smo dobili potrebnu količinu direktnog materijala preostaje zbrojiti planirane konačne i oduzeti početne zalihe direktnog materijala. Rezultat nam govori koliko je količinsko potrebno nabaviti direktnog materijala u cilju ostvarenja planirane proizvodnje.

Količine koje su definirane služe kao osnovica za pregovore s dobavljačima. Pregovorima se postavljaju uvjeti i definiraju količine na temelju čega nastaje financijski plan nabave u kojem su detaljno izraženi troškovi nabave. Iz razloga što svako poduzeće ima u cilju poslovati sa što manjim troškovima, primarni je cilj nabave da na temelju planiranih potreba dogovori što bolju jediničnu cijenu. S obzirom da su glavna sastavnica plana nabave troškovi koji su planirani za određeni period, uz ostale troškove, bitno je da on bude što jasniji i konkretniji kako bi procjena troškova bila detaljnija, odnosno točnija. Plan troškova nabave direktnog materijala donosi se nakon plana nabave direktnog materijala tako da se pomnoži planirana nabavna cijena sa dobivenim planom nabave direktnog materijala. Gledajući odjel nabave, plan nabave predstavlja osnovan alat za optimalno provođenje cjelokupnog procesa, definiranje strategija s dobavljačima te što je više moguće smanjenje rizika u svezi s pravovremenim provođenjem procesa nabave. Jednom donesen plan postaje okvir za strategiju nabavnog poslovanja u narednom periodu, ali treba uzeti u obzir i promjene koje se događaju na tržištu. Poremećaji na tržištu poput gubitka kupca ili čak tržišta, otvaranje novih kupaca ili tržišta, kvarovi u

proizvodnim kapacitetima, problemi kod dobavljača mogu dovesti do potrebe revizije plana.
²⁶U tom slučaju je najbitnije brzo reagirati i korigirati plan u skladu sa novonastalim situacijama. Kako je iz svih navedenih razloga, samo planiranje i donošenje plana složen proces, potrebno je posvetiti mu dovoljno vremena, dovoljno relativnih informacija i podataka kako bi plan poslužio kao kvalitetan alat u ostvarivanju zadanih ciljeva poduzeća.²⁷

²⁶ Cikač, N., (2018., 2. veljače), Strategija poslovanja: Planiranje nabave, *Ja trgovac*, preuzeto s <https://jatrgovac.com/strategija-poslovanja-planiranje-nabave/>

²⁷ Cikač, N., (2018., 2. veljače), Strategija poslovanja: Planiranje nabave, *Ja trgovac*, preuzeto s <https://jatrgovac.com/strategija-poslovanja-planiranje-nabave/>

3. PROCES PRODAJE U PROIZVODNOM PODUZEĆU

Prodaja se smatra jednom od najstarijih zanimanja, a najjednostavnije se može definirati kao :“osobna prodaja proces informiranja i uvjeravanja kupaca da kupe proizvode naše organizacije“. ²⁸ Iako je ova definicija dovoljna da se shvati značenje i cilj prodaje, u opširnijim definicijama se spominje dublje značenje samog pojma, odnosno može se zaključiti zašto se ona smatra složenim procesom. „ Osobna prodaja je proces razvijanja odnosa s kupcima, otkrivanje kupčevih potreba, usklađivanja odgovarajućih proizvoda s tim potrebama te priopćavanja koristi putem prezentacije o zadovoljavanju potreba.“²⁹ Osim operativnih poslova koji se obavljaju u prodaji, ovaj proces zahtjeva i emocionalnu inteligenciju koja je potrebna kako bi se prodavatelj mogao povezati s kupcima što je jedan od ključnih koraka uspješne prodaje.

U proizvodnim poduzećima, osobito malim, prodaja je često organizirana zajedno sa nabavom, a, s obzirom na modernizaciju i situaciju globalnog tržišta, može se reći kako je prodajna funkcija ključna za rad cijelog poduzeća i načina organizacije ostalih sektora. Nadalje, ona omogućuje da se proizvodi ili usluge poduzeća, dostavljanjem potrošaču, pretvore u novac. Također, predstavlja mjerilo korisnosti ostvarenje proizvodnje. Prodajom se dolazi do novih novčanih sredstava koja su neophodna za stvaranje proizvoda i razvoja novih. ³⁰

Također, može se reći da je jedan od zadataka prodajne funkcije da u proizvodnim poduzećima osigura kontinuiranu proizvodnju. To se može objasniti na način da se prodajom ostvaruje prihod kojim poduzeće dalje nabavlja za daljnju proizvodnju, bez prodaje ne bi bilo moguće poslovati. Prodajna funkcija ne znači samo razmjenu dobara za novac na tržištu kako bi se obnovio proces proizvodnje, već ima ulogu da šalje povratne informacije o zahtjevima na tržištu proizvodnji kako bi se ona na taj način mogla dalje prilagođavati tim zahtjevima i potrebama kupaca. Iz toga se može zaključiti kako prodaja direktno utječe na proizvodnju i usmjerava ju prema potrebama prodaje.³¹

3.1. Organizacija prodaje u proizvodnom poduzeću

Prodaju je moguće organizirati u jednu ili više organizacijskih jedinica. Struktura njezine organizacije ovisi o više faktora. Tu se ubrajaju veličina poduzeća, osnovna djelatnost i prodajni

²⁸ Futrell, C., (2004.), *Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service*, McGraw-Hill/Irwin, str. 11

²⁹ Manning, G. L., Reece, B. L., (2008.), *Suvremena prodaja*, Zagreb, Mate, str. 5

³⁰ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (1999.). *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 369

³¹ Bratko, S., Henich, V., Obraz R., (1996.), *Prodaja*, Zagreb: Narodne novine, str. 15

asortiman, odnosno prodaje li se jedan proizvod ili više njih. Isto tako važno je uzeti u obzir prodaju li se proizvodi široke potrošnje ili proizvodi koji su namijenjeni industrijskoj potrošnji. Nadalje, treba sagledati i tržište na kojem poduzeće posluje, radi li se o domaćem, regionalnom, nacionalnom ili internacionalnom tržištu, osobine potrošača, itd. To su neki od bitnijih čimbenika koji će odrediti organizacijsku strukturu prodaje u pojedinom poduzeću.

Organizacija prodaje se može promatrati s unutarnjeg i vanjskog gledišta. Vanjska organizacija pokazuje kako je funkcija prodaje pozicionirana u odnosu na druge poslovne funkcije u poduzeću, a unutarnja prikazuje način organiziranja prodaje u smislu njene uloge kao stručne službe.

Tako funkcija prodaje u unutarnjem smislu gledanja može poprimiti sljedeće organizacijske strukture:³²

- funkcionalna organizacija prodaje podrazumijeva organizaciju prodaje u kojoj proces prodaje počinje od pojedinih prodajnih funkcija, odnosno djelatnosti koje se zatim povezuju u jednu jedinstvenu cjelinu
- proizvodna organizacija prodaje, u kojoj se organizacijske jedinice formiraju sukladno proizvodima ili grupama proizvoda
- regionalna (geografska, teritorijalna) organizacija prodaje, jedinice organizacije nastaju ovisno o geografskom području
- organizacija prodaje prema skupinama kupaca podrazumijeva oblik unutarnje organizacije prodaje u kojoj se organizacijske jedinice formiraju na osnovi postojećih različitih vrsta kupaca
- kombinirana (mješovita) organizacija prodaje predstavlja organizaciju prodaje koja nastaje kombinacijom dva ili više prethodno navedenih vrsta organizacije koje se međusobno nadopunjuju, npr. regionalni i funkcionalni oblik organizacije

Primjer proizvodne organizacije prodaje gdje se organizacijske jedinice formiraju prema proizvodima može se primijetiti na slici broj 2 gdje su se sve poslovne funkcije, uključujući prodaju organizirale prema proizvodima što znači da se u proizvodnji svakog proizvoda zasebno planiraju i sve ostale poslovne funkcije koje su planirane i izvršene u skladu sa specifikacijama i zahtjevima tog određenog proizvoda.

³² Bratko, S., Henich, V., Obradović, R., (1996.), *Prodaja*, Zagreb: Narodne novine, str. 354

Primarni zadatak prodajne funkcije je realizacija proizvedenih proizvoda, tj. prodaja kojom se ostvaruje prihod što je konačan cilj svake profitne organizacije. Ako poduzeće ne bi imalo prodajnu funkciju, tada bi proizvodnja predstavljala glavnu svrhu sama po sebi. Ukoliko dođe do zastoja u prodaji proizvoda, može doći do prekida proizvodnog procesa što predstavlja veliku opasnost za svako poduzeće. Iz toga je zaključno da se važnost kontinuiranosti prodaje može izjednačiti sa važnosti kontinuiranosti proizvodnje.³³

Prilikom organizacije prodaje prvenstveno se treba osvrnuti na njezinu temeljnu zadaću koju ima u poduzeću. Sve što se nabavlja trebalo bi u određenom periodu postati input koji se koristi prilikom proizvodnje. Ti inputi koji procesom proizvodnje postaju proizvodi se prodaju što je prvobitan zadatak u poslovanju koje uključuje te djelatnosti. Dakle, cilj je kontinuirano stvaranje novih vrijednosti koje je poželjno prodati u to kraćem vremenskom periodu od njihova nastanka.³⁴ Zbog ovakvih činjenica bi se organizacijska struktura prodaje trebala prije svega uskladiti s temeljnom poslovnom politikom poduzeća, glavnom strategijom i ciljevima cijelog poduzeća.

Isto tako, namjena proizvoda (proizvodna ili široka potrošnja), tip proizvodnje, metode koje se koriste prilikom proizvodnje i stupanj tehničke opremljenosti pojedinog proizvodnog poduzeća su karakteristike proizvodnje koje utječu na organizacijsku strukturu prodaje u proizvodnom poduzeću. Proizvodi koji su namijenjeni proizvodnoj potrošnji zahtijevaju odgovarajuću organizaciju prodaje kojom će ostvariti direktan kontakt s kupcima radi izmjena informacija o tehničkim specifikacijama, savjeta, servisa, pitanja oko rezervnih dijelova itd. Takav direktan kontakt osigurava protok informacija u oba smjera što pridonosi uspješnosti prodaje. S druge strane, kada se radi o proizvodima namijenjenim širokoj potrošnji, proizvodna poduzeća u većini slučajeva angažiraju posrednike, odnosno trgovine koje zastupaju ta poduzeća i njihove proizvode kod potrošača. U tom slučaju mora se gledati na obostrano ostvarivanje koristi u smislu ostvarivanja prihoda, i kod proizvođača i kod posrednika. Zato je potrebna dobra realizacija, dogovor oko pojedinih zadataka i zajedničkog prihoda kako ne bi došlo do nesuglasica i konflikata u suradnji.

Treba uzeti u obzir da pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja zahtijevaju različite uvjete prodaje. Tako pojedinačni tip proizvodnje koji je najčešće pristupljen u malim poduzećima,

³³ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (1999.), *Organizacija*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, str. 349

³⁴ Roca, B., (2010.), *Značaj postojećih paradigmi o osnovnim principima organiziranja prodajne funkcije u poduzeću*, Novi sad: Sveučilište Novi Sad, str. 93-96

zahtjeva najveću usmjerenost na prije prodajne aktivnosti, uključivanje tehnička i marketinška sredstva u prodaju.³⁵ U ovom slučaju, i nakon realizacije procesa proizvodnje i prodaje ostaju poslije prodajne aktivnosti poput montaže, servisiranja, dostave, popravka.

3.2. Planiranje prodaje

Planiranje prodaje važan je zadatak poduzeća zato što je plan prodaje sastavni dio poslovnog plana. Plan prodaje predstavlja nacrt prodaje kreiran za neko buduće razdoblje. Kvalitetnim planom prodaje poslovni subjekt postiže usmjeravanje cjelokupnog poslovanja u željenom smjeru. Plan prodaje predstavlja plansku odluku poduzeća o količini proizvoda koju mora prodati kako bi u određenom vremenskom razdoblju i na određenom tržištu bili ostvareni ciljevi prodaje. Prodajne kvote označavaju kvantitativno izražene ciljeve u prodaji koji moraju biti ostvareni u određenom vremenskom periodu. Važno je da budu mjerljive, stimulativne i ostvarljive.

Plan prodaje izuzetno je važan za poduzeće jer se njime odgovara na sljedeća pitanja:³⁶

- Koje proizvode prodavati?
- Koliko proizvoda prodavati?
- Kome prodavati proizvode?
- Kada prodavati proizvode?
- Gdje prodavati proizvode?
- Po kojim cijenama je najbolje prodavati proizvode?
- S kakvim rezultatom prodavati proizvode?

Planiranje prodaje često se počinje analizom internih faktora, naprimjer količina prodaje postojećih proizvoda ili usluga. Nadalje, analiziraju se i vanjski faktori koji utječu na prodaju, naprimjer cijene dobavljača ili konkurenata. Ovisno o rezultatima analize, potrebno je između ostalog definirati: prodajne ciljeve koji moraju biti konkretni, odgovarajuću strategiju prodaje, primarno i sekundarno planiranje prodaje u kojoj se uzima u obzir budžet namijenjen za

³⁵ Perinić, M., Maričić, S., Grižnić, E., (2011.), Primjena SMED metode kao jednog od bitnih alata za unaprjeđivanje proizvodnje, *Strojarstvo*, (5), 399-404, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/123487> str. 399-404

³⁶ Umihanić, B., Planiranje i analiza poslovanja, (e-publikacija), preuzeto s <http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/4.-Planiranje-marketinga.pdf>

prodaju, kontrolu zaduženu za ostvarivanje prodajnih vrijednosti u skladu s planiranim vrijednostima.³⁷

3.2.1. Istraživanje tržišta

Cilj svakog proizvodnog i prodajnog poduzeća je maksimiziranje profita i postizanje dugoročnog rasta i opstanka na tržištu. Kriteriji koji su postavljeni na tržištima u današnje vrijeme zahtijevaju da organizacijski ustroj poduzeća bude podložan promjenama koje se često događaju. Brza reakcija na promjenu može spriječiti potencijalnu štetu i izbaviti poduzeće iz nepoželjnog položaja. Kako bi poduzeće moglo djelovati u skladu s time, mora biti upoznato sa tržištem na kojem djeluje i biti informirano. To znači da treba imati plan prikupljanja informacija kako bi se dobila realna slika situacije na tržištu, potrošačima, dobavljačima, konkurentima, itd. Kako bi taj korak bilo lakše izvesti, informacije se mogu podijeliti. Informacije za strateške odluke kao što sam naziv kaže, služe kao pomoć u donošenju strateških odluka, poput informacija koje su relativne prilikom donošenja odluke o ulasku na neko međunarodno tržište, je li potrebno diverzificirati proizvodnju i prodaju na nova tržišta. Također, važne su i za odluke o investiranju (nova tehnologija, oprema), odabiru poslovnih partnera i slično. Nadalje, postoje informacije za taktičke odluke koje obuhvaćaju planiranje o broju prodajnih područja, planiranje konkretnih prodajnih količina koja se žele ostvariti, raspoređivanje poslova zaposlenicima, itd. Informacije za osiguranje banke podataka, koje se periodično obnavljaju, pribavljaju informacije o konkurentskim proizvodima i supstitutima, analizama o tržišnim udjelima, zakonskim regulativama i propisima. Zato je glavni cilj istraživanja tržišta prikupljanje svih relevantnih informacija korisnih za donošenje odluka o strategijama prodaje, proizvodnje ali i drugih odjela.³⁸

Istraživanje tržišta predstavlja unaprijed osmišljeni proces koji se planira i prikuplja i analizira podatke koji imaju svrhu pružanja informacija koje su bitne za donošenje odluka. Posljednjih je godina, odnosno početkom modernog poslovanja istraživanje tržišta postalo još značajnije pa je tako taj proces u industrijski razvijenim zemljama postao jedna od najznačajnijih aktivnosti prodajnog sektora. Time se prikupljaju, tumače i ocjenjuju podaci o određenom tržištu. Prilikom toga važno je biti dobro upoznat s najbitnijim elementima koji se istražuju i

³⁷ Softić, L., Planiranje prodaje, (e-publikacija), preuzeto s <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/05/Planiranje-prodaje.pdf>

³⁸ Marić, G., (2006.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Školska knjiga, str. 76

analiziraju prilikom istraživanja tržišta : karakteristike proizvoda, ponašanje kupaca, konkurencija, prodajna mreža i publicitet.³⁹

Proces istraživanja tržišta sastoji se od redosljeda postupaka koje je potrebno provesti kako bi se dobile pouzdane i valjane informacije potrebne u tržišnom poslovanju za donošenje odluka. Istraživanjem tržišta dolazi se do odgovora na pitanja: što, zašto, na koji način, kada gdje i tko. Što je najbolje proizvoditi i prodavati kako bi se uspelo na određenom tržištu, zašto je upravo to najisplativije i zašto kupci imaju takve potrebe, na koji način će se odvijati proizvodnja i prodaja, sa kojim resursima i sredstvima. Kada je najbolje plasirati određeni proizvod, gdje se odnosi na lokaciju koja mora biti pristupačna i pogodna te tko su naši kupci, odnosno ciljno tržište.

Koraci koji se slijede u procesu istraživanja su:⁴⁰

- utvrđivanje problema i glavnih ciljeva istraživanja,
- odabir izvora podataka i vrste istraživanja,
- odabir metoda i obrazaca kao temelj prikupljanja podataka,
- definiranje vrsta uzroka i prikupljanje primarnih podataka,
- analiza podataka i interpretacija dobivenih rezultata,
- sastavljanje izvještaja.

Provođenjem ovih koraka dolazi se do informacija o tržištu te samim time dobiva se slika o situaciji na tržištu. To olakšava poduzeću da s obzirom na trenutnu poziciju u kojoj se nalazi donese odgovarajuće strategije za poslovanje u budućem razdoblju.

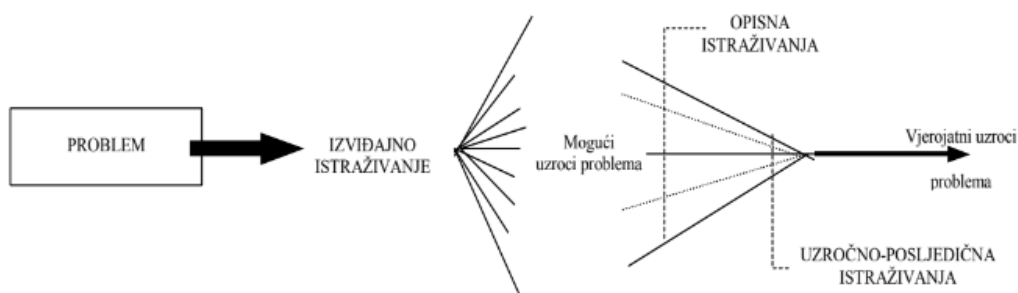
Promatrajući odnos sa istraživanim problemom, istraživanje tržišta se može podijeliti u tri skupine. Izviđajna, odnosno eksplorativna istraživanja služe za dobivanje uvida u problem i postizanje bolje razumijevanje problema, pojave ili događaja koji je predmet istraživanja. Još se naziva i neformalno istraživanje i to je kvalitativno istraživanje i tipično je za situacije u kojima istraživač nema nikakvog znanja o predmetu istraživanja, a ispituju se osobe koja imaju određena iskustva o predmetu koji se istražuje. Glavna zadaća opisnih istraživanja je opisivanje osobina populacije ili pojave. Daje odgovore na pitanja tko, što, kada, gdje i kako. Ova vrsta se odabire za većinu istraživanja u praksi jer daje relevantne informacije o kupcima. Opisuju se

³⁹ Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M, (1999.), *Organizacija*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, str. 350

⁴⁰ Palić, M., Istraživanje tržišta i informacijski sustavi, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/MTc2Mjc2NzQ3ODI4/m/MTgwNDA0NTI1NDc5/details>

osobine potrošača (tko su kupci, dob, spol, zanimanje) na temelju čega se radi profil kupca. Nadalje, opisuju se njihovi stavovi o određenom pitanju, ponašanja, mišljenja o budućem kretanju: pojavi potrošnje, prihvatljivosti cijene, itd. U uzročnim istraživanjima određuju se uzročno-posljedične povezanosti između aktivnosti koje poduzimamo i posljedica, odnosno reakcija koje te aktivnosti izazivaju. Provođi se eksperimentom koji može biti na terenu, u pravim i prirodnim okolnostima, no taj način je teži za kontrolu. Drugi način je laboratorijski eksperiment gdje se mogu u potpunosti kontrolirati vanjske okolnosti.

Slika 6. Odnos vrsta istraživanja



Izvor: Aaker, A. D., Day, S. G., (1994.), *Marketing research*, IV izdanje, John Wiley & Sons, str. 64

Na slici 6 su prikazani odnosi opisanih vrsta istraživanja. Može se primijetiti da se polazi od izviđajnog istraživanja kojim se dolazi do mogućih uzroka problema. Opisna istraživanja zatim opisuju te moguće uzroke problema i daju relevantne informacije o njima. Uzročno-posljedičnim istraživanjem se zatim otkrivanjem povezanosti dviju pojava i provedbom eksperimenta dolazi do vjerojatnih uzroka problema.

Prema svemu navedenom, ustanoviti osnovna zadaća i svrha istraživanja tržišta. Prije svega treba znati koje su informacije relevantne za donošenje odluka te na temelju kojih će se moći donijeti odluke o poslovanju koje će utjecati na tijek i uspjeh ostvarenja planiranih ciljeva u određenom budućem periodu. Pomaže nam u strateškom pozicioniranju na tržištu i sagledavanju potencijalnih prilika i situacija koje se mogu pojaviti na tržištu, a na koje organizacija mora biti unaprijed pripremljena.

3.2.2. Strateški plan prodaje

Strateško planiranje je dugoročno planiranje koje se odnosi na razdoblje duže od godinu dana. Provođi se na razini top menadžmenta u okviru kojeg se zatim donosi temeljna poslovna politika poduzeća. Definiiraju se strateški ciljevi razvoja poduzeća i donose se odgovarajuće strategije poduzeća kojom se postavljeni ciljevi žele postići.

Plan prodaje je dio poslovnog plana koji se sastoji od operativnih planova i financijskog plana. Operativni plan je vezan uz realizaciju operativnih poslovnih funkcija i obuhvaća aktivnosti i ciljeve pojedinih funkcija u poduzeću za koje se očekuje da će biti obavljene prema postavljenim smjericama definiranim u planu. Sastoji se od niza pojedinačnih planova koji započinje planom prodaje koji je ishodište za sve sljedeće dijelove operativnog plana. Tako je za proizvodno poduzeće neophodno izraditi plan prodaje jer je on temelj za donošenje plana proizvodnje.

Temeljni zadatak prodaje svakog proizvodnog poduzeća je pravodobnost i maksimalno povoljno izvođenje prodaje proizvedene robe. Kako bi to moglo biti ostvareno, potrebno je obaviti mnogo zadataka koji su često kompleksni i izazovni.⁴¹ Uspjeh prodaje ovisi o tome koliko je dobro izvedena priprema i zadaci prodaje. To se odnosi i na prije i poslije prodajne aktivnosti. U pred prodajnim aktivnostima koji ulazi u aktivnosti pripreme prodaje najvažniji zadatak je temeljito istraživanje tržišta čiji je značaj objašnjen u prethodnom poglavlju. Od ostalih zadataka pripreme prodaje neki su promocija, davanje ponude, itd. Od poslije prodajnih aktivnosti u proizvodnim poduzećima ističe se briga o proizvodima nakon prodaje. Time se mogu izbjeći mogući nesporazumi i štete koje bi mogle naškoditi poduzeću i isto tako šalje se poruka kupcu da je poduzeću stalo do zadovoljstva kupljenim proizvodom. Glavna svrha donošenja strateškog plana prodaje je postizanje ciljeva poduzeća i ostvarenje količina u prodaji koje je postavio menadžment. Prilikom kreiranja plana važno je uzeti u obzir promjenjivo okruženje u kojem se poduzeće nalazi. Neprestanim privlačenjem interesa kupaca, konstantnom inovativnošću, ulaganjem stvara se konkurentna prednost koja omogućuje rast i opstanak na tržištu, stjecanje novih i održavanje postojećih lojalnih kupaca.

Istraživanje tržišta i analiza relevantnih podataka prikupljenih istraživanjem je prvi korak u izradi strateškog plana prodaje. Iako menadžment postavlja ciljeve, određuje smjer razvoja prodaje i kontrolira provedbu plana, najveći dio posla nose konkretni zadaci koji moraju biti jasno definirani i izvedeni u određenom roku. Ukoliko iz nekog razloga dođe do promjena koje utječu na postojeći plan, potrebno je poduzeti korektivne aktivnosti kojima se postojeći plan usklađuje s novonastalim promjenama. Takve aktivnosti trebaju biti provedene u što kraćem roku kako ne bi nastala veća nepovratna šteta koja bi utjecala na cjelokupno poslovanje.

⁴¹ Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb: Informator, str. 804

Nadalje, potrebno je napraviti analizu vanjskih čimbenika. Vanjski čimbenici odnose se na one koji se nalaze u okruženju samog poduzeća, a na koje poduzeće nema gotovo nikakav utjecaj ni kontrolu. U vanjske čimbenike se ubrajaju kupci, konkurencija, tržište, tržišni trendovi, ključni čimbenici uspjeha te okružje poduzeća. Analiza kupaca provodi se na temelju segmentacije kupaca koja pomaže u definiranju potreba kupaca te ih svrstava u pojedine skupine prema kojima se donose daljnje odluke o prodaji. Otkrivanjem osobina kupaca i faktora koji potiču njihovu kupnju poduzeće može donijeti odgovarajuću strategiju kojom će pokušati stimulirati kupce i povećati prodaju. Analizom konkurencije utvrđuju se prednosti i slabosti konkurenata i njihove metode kojima postižu svoj tržišni udio. Na temelju takve analize mogu se predvidjeti budući potezi konkurencije te se na temelju toga stvara prodajna strategija kojom poduzeće stvara svoju konkurentsku prednost i nastoji biti bolje od konkurencije. Tržište i tržišne trendove može se analizirati, ali na njih se ne može utjecati već im se treba prilagoditi te poslovanje uskladiti s promjenama koje se odvijaju na ciljnom tržištu. Sljedeći korak je analiza unutarnjih čimbenika. Oni se mogu definirati kao čimbenici koji direktno utječu na poduzeće te koje poduzeće može kontrolirati.

Unutarnji čimbenici poslovanja mogu se analizirati provedbom sljedećih koraka: ⁴²

- analiza financijskih karakteristika poduzeća,
- analiza nefinancijskih karakteristika poduzeća,
- SWOT analiza, tj. definiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji vezanih za poduzeće,
- analiza glavne strategije poslovanja i sve osobne strategije,
- analiza strategije pojedinih jedinica (odjela) organizacije i određene aktivnosti pojedinaca,
- analiza strukture i sustava kontrole te njihove kompatibilnosti,
- preporuke za poslovno upravljanje i uvođenje promjena.

Financijskim pokazateljima dolazi se do trenutnog stanja poduzeća koje je temelj za kreiranje prodajne strategije koja mora biti u skladu s trenutnim mogućnostima poduzeća. U nefinancijske pokazatelje prodaje ulaze sve karakteristike koje se odnose na zadovoljstvo kupaca. Takvi podaci se prikupljaju jednom godišnje putem anketnog istraživanja ili direktnog ispitivanja kupaca. Ispituje se razina zadovoljstva vezana za kvalitetu proizvoda, tehničkih karakteristika proizvoda, profesionalnost i stručnost prodajnog osoblja kao i tehničkog osoblja, brzina reakcija odjela za upravljanje kupcima, kvalitetu, cijene proizvoda, rokove isporuka,

⁴² Marić, G., (2006.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Školska knjiga, str. 175-182

marketinške akcije proizvodnog poduzeća, inovativnost, itd. Sljedeći korak je SWOT analiza koja predstavlja tehniku kojom se analiziraju snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Cilj SWOT analize je otkriti što je ključno za poslovanje poduzeća na način da se prikažu svi važni unutarnji i vanjski čimbenici u okolini subjekta. Moraju se prikazati oni čimbenici na koje poduzeće može utjecati, ali i oni na koje ne može kako bi se mogao napraviti i plan u kriznim situacijama. Analizu strategije cjelokupne organizacije donosi top menadžment poduzeća, a obuhvaća smjernice kretanja razvoja poduzeća u budućem razdoblju, odnosno najčešće u godini dana. Obuhvaća poslovnu politiku poduzeća i temeljne strateške ciljeve vezane za prodaju, investicije, proizvodnju i rast produktivnosti, financije i likvidnost, kadrovsku politiku.

3.2.3. Uvođenje strateškog plana prodaje

Kako bi implementacija donesenog strateškog plana bila uspješna, obavezno je da svi prethodni koraci u procesu razvoja plana budu cjelovito i dobro odrađeni. S obzirom da plan mora sadržavati sve zadatke koje je potrebno obaviti za uspješnu prodaju, mora biti izražen jasno i konkretno. Uz implementaciju moraju se odrediti i osobe koje će biti odgovorne za nadzor i kontrolu izvršenja postavljenih zadataka. Neophodno je kontinuirano praćenje provođenja plana i zadataka kako bi se mogli pravovremeno prepoznati potencijalni problemi i poduzeti korektivno-preventivne aktivnosti ukoliko dođe do ugrožavanja plana i njegove realizacije. Implementacijom pomno oblikovane i adekvatne strategije, poduzeća pronalaze svoju konkurentsku prednost kojom dokazuju svoju uspješnost i inovativnost.

Implementacija se može definirati kao proces koji označava aktivaciju unaprijed definiranog strateškog plana. Kod prelaska u praksu nailazi se na promjene u okolini koje mogu biti veće ili manje na koje poduzeće mora biti spremno i sukladno njima prilagoditi poslovanje. Ukoliko se ne može prilagoditi promjenama, poduzeće koje želi biti uspješno u implementaciji svoje strategije i plana, mora se prilagoditi okolnostima koje nameće okruženje. Implementacija isto tako uvelike utječe na viziju i misiju poduzeća, ali i materijalne resurse koji su potrebni za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. Glavna zadaća procesa implementacije je strateška promjena i prilagodba.⁴³

Prvi korak kod uvođenja plana je odrediti ciljeve. Njima su izraženi konkretni zadaci koji se moraju obaviti u određenom unaprijed zadanom razdoblju. U zadacima je detaljnije predstavljeno koja osoba je odgovorna za određeni dio posla. Uloga menadžmenta je pratiti

⁴³ Buble M., Čingula M., Dujanić M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 157

realizaciju izvršenja tih zadataka kako bi mogli usporediti s ciljevima plana. Ciljevi se mogu podijeliti na vremensko razdoblje, odnosno kratkoročne i dugoročne ciljeve. Kratkoročni ciljevi su predviđeni za razdoblje od godinu dana, dok su dugoročni u planu izvršenja dužem od godini dana. Za kratkoročne ciljeve je obično potrebno manje resursa i služe kao podrška dugoročnim ciljevima. Zadatak postavljanja ciljeva ima menadžment. Bitno je da budu mjerljivi, realni, konkretni, jasni, vremenski ograničeni. Glavni cilj strateškog plana prodaje je definirati prihod od prodaje koji se odnosi na razdoblje od godinu dana. Ostali zadaci i ciljevi proizlaze iz toga, odnosno određuju način na koji će se taj određeni prihod ostvariti. Trebaju sadržavati konkretne proizvode kojima se očekuje ostvariti određena razina prihoda od prodaje, po kojoj prodajnoj cijeni i na kojim tržištima. Isto tako, s obzirom da je nemoguće očekivati da prihod od prodaje bude jednak, korisno je plan podijeliti na kvartale ili mjesece.

Slika 7. *Primjer plana prihoda od prodaje*

Poduzeće XY Odjel prodaje Plan prihoda od prodaje			
Stavke	Plan	Plan	Plan
količina prodaje	10.000	12.000	14.000
prihodi od prodaje proizvoda A	1.000.000	1.200.000	1.400.000
prihodi od prodaje proizvoda B	500.000	600.000	700.000
Ukupni prihodi od prodaje	1.500.000	1.800.000	2.100.000

Izvor: Peričević H., *Fleksibilni proračun*, (e-publikacija), preuzeto s

<https://classroom.google.com/u/1/c/NjIwNTM1NTU2MzVa/m/NjI2ODQyNDgyMTBa/details>

Na slici 7 je prikazan primjer plana prihoda od prodaje koji je rađen za izradu fleksibilnog proračuna poduzeća XY. Može se vidjeti kako je rezultat prihoda određenog proizvoda dobiven umnoškom količine prodaje i planirane prodajne cijene. Iako jedinična cijena ovdje nije prikazana, ona je često istaknuta u planu prihoda od prodaje. Nadalje, može se zaključiti kako je plan podijeljen na tri razdoblja koja u ovom slučaju nisu konkretno definirana. Ukupni prihodi od prodaje dobiveni su zbrojem prihoda od prodaje proizvoda A i prihoda od prodaje proizvoda B.

Nadalje, potrebno je odrediti osobe koje su odgovorne za provođenje plana. Konkretno, plan prodaje je odgovornost voditelja prodaje, ali svaka osoba zaposlena u sektoru prodaje ima svoju odgovornost u izvršavanju dodijeljenih zadataka. Kako bi plan bio u potpunosti realiziran, i ostale funkcije u poduzeću koje utječu na prodaju moraju biti jasno postavljene ciljeve i

odgovorne osobe. Nabava, proizvodnja, financija direktno utječu na prodaju, stoga je bitno da ciljevi budu međusobno usklađeni. Takvo detaljno planiranje nabave, isporuke, proizvodnje i prodaje daje rezultate o točnim informacijama vezanim uz vrstu proizvoda koju je potrebno naručiti, kada je to potrebno, od koga i u kojoj količini se treba naručiti, proizvesti, isporučiti i prodati.

Bitno je da planiranje bude detaljno jer uspostavlja točan redoslijed i raspored odvijanja pojedinih aktivnosti što omogućava da se lanac opskrbe odvija na sinkronizirani način.⁴⁴

⁴⁴ Feng, Y., D'Amours, S., Beauregard, R., (2007.), *The Value of Sales and Operations Planning in Oriented Strand Board Industry with Make-to-Order Manufacturing System: Cross Functional Integration under Deterministic Demand and Spot Market Resource*, CIRRELT, str. 6

4. ANALIZA POSLOVNOG PLANA NABAVE I PRODAJE NA PRIMJERU PODUZEĆA PLINOTEHNIKA D.O.O.

Analizom poslovnog plana nabave i prodaje na primjeru poduzeća Plinotehnika, prikazat će se način planiranja ovih procesa u malom proizvodnom poduzeću. Unatoč tome što mala poduzeća često nemaju zasebne organizacijske jedinice odjela koji su zaduženi za kreiranje ovih planova, vrlo je bitno shvatiti važnost njihove izrade u svrhu uspješnog poslovanja.

4.1. Osnovne informacije i djelatnost poduzeća

Poduzeće Plinotehnika d.o.o. osnovano je 1975. godine u Čakovcu. Osnovna djelatnost kompanije bila je projektiranje i izvedba plinskih instalacija i kotlovnica. U daljnjem razvoju Plinotehnika je počela proizvoditi grijalice te je do 2020. godine izvela više od sto kotlovnica i proizvela nešto više od 10 000 grijača korištenim za razne potrebe i namjene; za grijalice kućnog tipa, objekte uslužnih djelatnosti (kafići, restorani), sve do velikometražnih grijalica za grijanje farmi i stoke, velikih proizvodnih pogona, itd.

Sredinom 1977. godine proizveden je prototip plinske infracrvene grijalice za farme tipa FAO 5 (5,8 kW). Godinu kasnije ulazi u serijsku proizvodnju čemu posljedično slijedi razvoj više vrsta grijalica namjenjene poljoprivrednom sektoru (svinjogojstvo, stočarstvo i peradarstvo). I istom razdoblju počinje proizvodnja atmosferskih plinskih plamenika (APP). Proizvodi se u različitim dimenzijama i različitim jačina, ovisno o zahtjevima i potrebama naručitelja, odnosno kupaca. Mogu se javiti u obliku plinskih kamina, ukrasne baklje, za kuhanje šibe.

Slika 8. *Primjena infracrvene grijalice u peradarstvu*



Izvor: <http://www.plinotehnika.com/onama/>

Plinotehnika je u razdoblju između 1978. i 1988. godine proizvela preko 10 000 grijalica koje djeluju principom infracrvenog zračenja. Isto tako, u tom razdoblju započinje proizvodnja infracrvenih keramičkih grijalica (ICGK). U to vrijeme se u svakodnevnom životu sve više koristio takozvani UNP/LNP plin zbog čega su se na farmama, u plastenicima, sportskim i industrijskim halama većinom ugrađivali plinski spremnici u obliku kontejnera koji su dolazili sa svojom pripadajućom opremom koja služi za regulaciju tlaka i upotrebnu UNP plina na siguran način. Od 1988. godine počinje razvoj i proizvodnja plinskih infra tamnih grijalica (IG). Ona služi za zagrijavanje visokih prostorija poput proizvodnih hala, auto salona, sportskih dvorana, garaža, stanica za tehnički pregled vozila, staklenika, itd. Danas je primjena takvih IG grijalica vrlo široka zbog čega raste interes projektanata i investitora u ovo rješenje grijanja.⁴⁵

Kompanija danas zapošljava 22 stručnjaka, posjeduje vlastitu razvojnu i servisnu mrežu i prati modernizaciju plinske opreme na primjeru svjetskih i europskih trendova. Kako bi poslovanje nastavilo u tom smjeru rasta i razvoja, poduzeću su potrebni visokokvalificirani radnici koji su specijalizirani za pojedine poslove u proizvodnji ovih složenih proizvoda koja zahtjeva visoku razinu kvalitete. S obzirom da se infragrijalica sastoji od mnogo kompleksnih dijelova u nabavu je uključeno i mnogo dobavljača specijaliziranih za prodaju takvih dijelova. Najvažniji kriterij kojim se poduzeće vodi kod odabira dobavljača je visoka kvaliteta repromaterijala jer to utječe na daljnju proizvodnju i finalni proizvod poduzeća. Nabavlja se od dobavljača domaćeg i inozemnog tržišta pa tako neki glavni dijelovi dolaze iz Italije i Kine. Sitni potrošni materijali nabavljaju se većinom od obližnjih trgovina što uvelike olakšava proizvodnju i planiranje zaliha. Preostale glavne dijelove proizvodi i sastavlja Plinotehnika.

Plinotehnika d.o.o. 80% svojih proizvoda plasira na tržište preko projekata. Zato je bitno da bude u stalnom kontaktu s različitim projektantima i ima unaprijed pripremljenu dokumentaciju s važnim informacijama o poduzeću i proizvodima. Ostali proizvodi plasiraju se većinom na domaće tržište, ali i inozemno tržište.

Tablica 2: *Tržišta na kojima djeluje poduzeće Plinotehnika d.o.o.*

Hrvatska	89%
BiH	8%
Srbija	2%
Makedonija	0,7%

⁴⁵ Plinotehnika-Čakovec, (b.d.), O nama, preuzeto 14. srpnja 2022. s <http://www.plinotehnika.com/onama/>

Crna Gora	0,15%
Slovenija	0,15%

Izvor: Primarni podaci računovodstvenog odjela poduzeća Plinotehnike d.o.o.

Centralno skladište i sjedište poduzeća je u Čakovcu, ali roba se skladišti na dvije lokacije. Druga lokacija je u Ivanovcu gdje se nalazi novi proizvodni pogon koji je u izgradnji i očekuje se da će do kraja 2022. godine poduzeće svu proizvodnju i poduzeće preseliti na tu lokaciju.

Izbor grijalica koju poduzeće nudi su plinsko infratamne grijalice, plinsko infracrvene keramičke grijalice, plinske ventilokonvektore te isparivače plina. Najviše se proizvodi plinska infracrvena grijalica tamnog zračenja IG. Infracrveno grijanje je sustav grijanja u kojem je se glavni način izmjene topline odvija putem zračenja, zbog čega se smatra najprikladniji rješenjem za grijanje velikih prostora. Prednost takve vrste grijanja je to što omogućava zagrijavanje i samo jednog dijela prostora, naprimjer u prostoru gdje trenutno borave ljudi ili gdje je to potrebno zbog tehnoloških i drugih razloga. Nadalje, sustav vrlo brzo postiže radnu temperaturu pa se može uključiti neposredno prije nego što je grijanje potrebno, naprimjer kod početka radne smjene, nekog sportskog ili glazbenog događaja. Iz tog razloga nije potrebno temperiranje i predgrijavanje prostora ili održavanje minimalne temperature u vrijeme kada se prostor ne koristi. Postoji još mnogo prednosti ovog plinskog infracrvenog načina grijanja, a neke od njih su: omogućavanje ravnomjernog zagrijavanja cijelog prostora i izravnog zagrijavanja točno određenih dijelova prostora uz povoljan raspored temperature po prostoru i ostvarivanje osjećaja toplinske ugodnosti točno gdje to korisnik želi. Također, vrlo bitna prednost je činjenica da je onečišćenje u prostoru prouzrokovano ovakvim grijanjem zanemarivo, nema strujanja toplog zraka unutar prostora, a time ni podizanja ili cirkuliranja prašine zato što se radi o statičkom grijanju. Isto tako, vrlo je niska razina buke, jednostavno se održava i ugrađuje. Izbjegavanje energetske gubitaka kada sustav ne radi dovodi do značajne uštede energije. Bitno je spomenuti i da je omogućeno odvođenja dimnih plinova izvan zgrade ili građevine u kojoj se infracrveno grijanje primjenjuje.

Slika 9. Plinska infracrvena grijalica tamnog zračenja



Izvor: <http://www.plinotehnika.com/proizvodi/>

4.2. Proces nabave u proizvodnom poduzeću

Kao što je prije spomenuto, Plinotehnika svoju nabavu vrši od više dobavljača od kojih je nekoliko inozemnih poduzeća. Nabava se vrši na konceptu centralizirane logičke podjele što znači da se odluke o nabavi dolaze iz više organizacijskih jedinica. Konkretno, kako je često u malim proizvodnim poduzećima, odluke poput količine i vrste materijale dolaze od rukovodstva proizvodnog odjela. Što se tiče same organizacije nabave, ona se uvelike odnosi na vrsti materijala koji se nabavlja. Tako se naprimjer sitni potrošni materijal nabavlja kontinuirano u skladu sa potrebama proizvodnje. Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, nabavlja se od obližnjih poduzeća radi blizine i brzine isporuke, a neka od tih poduzeća su A/D electronic, Chipoteka, Elcop, Đurkin, Cotra. Nadalje, neki materijali se nabavljaju periodično, odluka o količini i periodu nabavljanja nastaje na temelju plana proizvodnje. Većina glavnih dijelova nabavlja se na osnovi ugovora. Glavni inozemni dobavljači su kompanije SIT, AACO manufacturing i Bidue iz Italije. Ukoliko se naručuje neki materijal ili proizvod od novog dobavljača, proces nabave odvija se na sljedeći način; sastavljanje liste potencijalnih dobavljača nakon čega se primjenom kriterija koje je poduzeće odredilo izrađuje uži izbor. Konkretno za poduzeće Plinotehnika d.o.o. glavni kriteriji pri odabiru dobavljača je visoka kvaliteta repromaterijala jer to najviše utječe na daljnju proizvodnju i kvalitetu finalnog proizvoda. Vrlo je važna i dostupnost s obzirom da se većinom radi o specijaliziranim dijelovima. Na trećem mjestu je pristupačna cijena. Nakon sastavljanja užeg izbora dobavljača sastavljaju se i šalju upiti dobavljačima koji sadržavaju osnovne informacije o proizvodima koji se žele nabaviti. Odgovor na upit je ponuda, odnosno ponude koje se ispituju i analiziraju s obzirom na mogućnosti poduzeća. Zatim, ukoliko je potrebno vode se pregovori ukoliko se žele postići bolji uvjeti ponude ili ugovora. Nakon toga odabire se najpovoljnija ponuda i tim korakom je donešena odluka o nabavi od određenog dobavljača. Najčešće se kao odgovor najpovoljnijoj ponudi šalje narudžba kojom se prihvaća ponuda prodavatelja. Nakon slanja narudžbe potrebno je voditi računa o vremenskim rokovima koji su određeni za isporuku robe i slanje opomena dobavljačima ukoliko je to potrebno. Slijedi prijem, pregled i skladištenje robe. Ukoliko je sve bilo u redu sa isporukom slijedi likvidacija računa i plaćanje na temelju istog.

S obzirom na stalne promjene i trenutno nestabilno tržište, poduzeću je bilo posebno izazovno i teško izraditi plan nabave za ovu godinu. Nedostatak sirovina i kašnjenja u transportu dovele su do otežanog planiranja prodaje, pa samim time i proizvodnje i nabave.

Tablica 3: Plan nabave materijala za proizvodnju za 2022. godinu-Plinotehnika d.o.o.

PROIZVOD	JEDINICA	KOLIČINA	JEDINIČNI TROŠAK
Kutija plamenika	kom	100	289,75 kn
Prirubnica plamenika	kom	300	21,70 kn
Elektroda mini 3/1	kom	150	16,3 kn
Plinska blok rampa	kom	310	203,43 kn
Automatika sa konektorima	kom	315	269,61 kn
Sigurnosni termostat	kom	200	38,73 kn
Euro utičnica	kom	50	4,68 kn
Konektor 7-polni	kom	300	21,15 kn
Presostat 0,1 mbara	kom	180	111,75 kn
Prirubnica za vanjski dovod zraka	kom	200	17,40 kn
Ventilator radijalni	kom	355	86,30 kn
Visokotemperaturna cijev fi 101,6x1,5 mm	kom	415	755, 20 kn
Hamburški luk (180°)	kom	200	67,50 kn
Lim inox 4016 polirani 0,8 mm	m	100	680 kn
Visokotemperaturna boja	l	50	67,5 kn
Cijevi	m	130	310,5 kn
UKUPNO:			2961.23 kn
UKUPNI TROŠAK NABAVE MATERIJALA ZA 2022. GODINU: 693.124,95 kn			

Izvor: izrada autora prema podacima dobivenim iz poduzeća Plinotehnika d.o.o.

Na temelju potrebnih podataka za izradu plana, prvenstveno na temelju plana prodaje, sastavljen je plan nabave poduzeća za 2022. godinu. Iz tablice je vidljivo kako ukupan jedinični trošak materijala iznosi 2961.23 kn, dok ukupan trošak nabave za 2022. godinu iznosi 693.124,95 kn. Prema informacijama dobivenim iz odjela računovodstva poduzeća, nabava materijala za 2021. godinu iznosila je 588.975,32 kn što znači da su se troškovi nabave povećali

za 104.149,63 kn. S obzirom na povećanja cijena materijala i sirovina, ovaj negativan rast je bio očekivan. Kao posljedica toga, poduzeće je moralo povisiti prodajne cijene grijalica. Isto tako, s obzirom na takvo poskupljene, neke dijelove više nije bilo isplativo nabavljati nego ih je poduzeće počelo samo proizvoditi jer su troškovi njihove proizvodnje bili niži od nabavljanja tih proizvoda. To su naprimjer prirubnica hamburškog luka i gorionik grijalice.

4.3. Proces prodaje i plan prodaje za 2022. godinu

U cilju analize predmeta teme ovog rada, koji je ispitivanje procesa nabave i prodaje u malom poduzeću na primjeru poduzeća Plinotehnika d.o.o. provedeno je primarno istraživanje. Odabran je kvantitativan pristup istraživanja. Podaci su prikupljeni direktno od ispitanika, odnosno korišten je primaran pristup u prikupljanju podataka. Nadalje, tehnika kojom su se podaci prikupljali je strukturirano promatranje te promatranje pomoću računala. Također, korišten je tradicionalan pristup primarnim podacima u kojem su se odvale direktne interakcije sa ispitanikom u svrhu prikupljanja podataka. Interpretacijom podataka će se utvrditi do kakvih je promjena došlo između plana prodaje i ostvarenog prihoda za 2021. godinu u odnosu na tekuću, 2022. godinu te kako su poskupljenja materijala i sirovina u nabavi utjecala na rezultat.

Tablica 4: Plan prodaje infra grijalica za poslovnu godinu 2021. po kvartalima-Plinotehnika d.o.o.

PROIZVOD	CIJENA (kn)	PRVI KVARTAL		DRUGI KVARTAL		TREĆI KVARTAL	
		KOL.	PRIHOD OD PRODAJE (kn)	KOL.	PRIHOD OD PRODAJE (kn)	KOL.	PRIHOD OD PRODAJE (kn)
Plinska infra tamna grijalica IG- 45	13.571,58	22	298.574,76	16	217.145,28	5	67.857,90
Plinska infra tamna grijalica IG- 38	12.288,37	24	294.920,88	28	344.074,36	9	110.595,33
Plinska infra tamna	9.733,88	16	155.742,08	19	184.943,72	17	165.475,96

grijalica IG-28							
Plinska infra tamna grijalica IG-10	7.892,15	8	63.137,20	5	39.460,75	6	47.352,90
Plinska infra tamna grijalica 45/1	12.165,83	7	85.160,81	2	24.331,66	3	36.497,49

Izvor: Primarno istraživanje autora

Iz tablice se dolazi do rezultata koji prikazuje ukupni planirani prihod od prodaje za 2021. godinu, a iznosi 2.670.800 kn. Rezultat je dobiven formulom za izradu plana prodaje na način da se planirana prodajna cijena pomnoži sa planiranom količinom. Isto tako, zbrojem količine prodanih proizvoda po kvartalima dolazi se do rezultata od 187 komada grijalica koje su se očekivale prodati prošle godine. Prema podacima iz odjela financija i računovodstva poduzeća ostvareni prihod u 2021. godini iznosio je 2.597.805 kn, što je 72.994,98 kn manje od planiranog. S obzirom na nestabilno tržište i česte promjene, odnosno poskupljenja koja su nastupala, poduzeće je kasnilo s isporukama kupcima što je rezultiralo neostvarenjem prvobitno postavljenog plana prodaje.

Tablica 5: Plan prodaje infra grijalica za poslovnu godinu 2022. godinu po kvartalima-Plinotehnika d.o.o.

PROIZVOD	CIJENA (kn)	PRVI KVARTAL		DRUGI KVARTAL		TREĆI KVARTAL	
		KOL.	PRIHOD OD PRODAJE (kn)	KOL.	PRIHOD OD PRODAJE (kn)	KOL.	PRIHOD OD PRODAJE (kn)
Plinska infra tamna grijalica IG-45	15.208,76	24	365.010,24	19	288.966,44	4	60.835,4

Plinska infra tamna grijalica IG- 38	13.825,76	26	359.496,76	28	387.121,28	13	179.734,88
Plinska infra tamna grijalica IG- 28	12.411.89	19	235.825,91	21	260.649,69	17	211.002,13
Plinska infra tamna grijalica IG- 10	10.063.47	9	90.571,23	7	70.444,29	5	50.317,35
Plinska infra tamna grijalica 45/1	15.208.76	6	91.252,56	4	60.835,04	3	45.626,28

Izvor: Primarno istraživanje autora

Prema prikupljenim podacima dolazi se do rezultata planiranih prihoda prodaje koji iznosi 2.757.693 kn, dok u količini planirana prodaja raste na 205 komada grijalica u odnosu na 181 komad koliko je prodano prošle godine, dakle očekuje se prodati 24 komada grijalica više u odnosu na prošlu godinu. Razlog tome je povećana potreba potrošača i nadoknađivanje isporuke koja zbog zakašnjenja u nabavi nije isporučena u prošloj godini.

Metodom sinteze, kao vrstom metode kojom se radi analiza, su povezani podatci dobiveni analitičkim postupkom provedenog istraživanja u kojem se uspoređuju odnosi između prihoda od prodaje u tekućoj i prošloj poslovnoj godini. U interpretiranju se koristi deskriptivna metoda obrade podataka. Može se primijetiti kako su cijene proizvoda narasle u odnosu na prošlu godinu zbog porasta cijena inputa proizvodnje. Nadalje, prema dobivenim rezultatima očekuje se rast prihoda od prodaje u iznosu od 86.893 kn, odnosno 3,25%. Razlog pozitivnog rezultata unatoč povećanim troškovima nabave je što tržište na kojem poduzeće Plinotehnika djeluje ima istu razinu potrebe za proizvodima, odnosno grijalicama koje poduzeće prodaje. U poslovnim sektorima u kojima se one najviše upotrebljavaju (peradarstvo, stočarstvo), jedan su od glavnih čimbenika proizvodnje njihovih proizvoda, stoga potreba za njima ne opada već raste zbog povećane potrebe za domaćom prehrambenom proizvodnjom. Isto tako, ovaj moderan način

grijanja, zbog mnogobrojnih prednosti se sve više primjenjuje i u malim obrtima i uslužnim djelatnostima.

4.4. Izazovi upravljanja nabavom i prodajom te sugestije za poboljšanje procesa

Svako poduzeće se gotovo svakodnevno susreće s nekim izazovima u poslovanju. Nekad su oni manji, a nekad veći, zbog čega je neophodno da bude pripremljeno na sve moguće situacije i promjene koje bi se mogle dogoditi. Pri tome je bitno procijeniti potencijalne rizike koji bi se mogli pojaviti. Ove stavke trebaju biti obuhvaćene u temeljnoj strategiji poduzeća kako bi se takvim situacijama učinkovito upravljalo.

Moglo bi se reći da je već osnivanje poduzeća samo po sebi izazovno jer sa sobom nosi mnoge rizike koje prvenstveno treba predvidjeti i njima upravljati. Kada se govori o procesima nabave i prodaje prvi izazov predstavlja tržište. Iz tog razloga je istraživanje i analiza tržišta veliki izazov za poduzeće jer ovisno o tome kako će ono biti provedeno, nastaviti će se proces nabave i cjelokupni tijek poslovanja. Iz toga je jasno kako bi svako poduzeće trebalo detaljno isplanirati i obaviti takvo istraživanje kako bi osiguralo dobru podlogu na temelju koje će se donositi daljnje odluke. Na to se nadovezuju izazovi odabira dobavljača, tržišta, ispitivanje potreba i želja potrošača prema kojima se poduzeće treba prilagoditi. Tako se dobavljači odabiru prema kriterijima koje će poduzeće odrediti prilikom odabira, a koji se razlikuju od poduzeća do poduzeća ovisno o tome koliki značaj određeni kriterij ima za poduzeće. Nadalje, uspostavljanje dugoročnih i stabilnih odnosa s odabranim dobavljačima uvelike će utjecati na kvalitetu poslovanja poduzeća. Ukoliko se odaberu pouzdani dobavljači, rizici vezani uz transport, vrijeme i ostale bitne stavke nabave biti će manji pa će se pažnja moći usmjeriti na neke druge aktivnosti u cilju unapređenja poslovanja. Sljedeći element koji predstavlja izazov vezan za ove procese, ali i cijelo poslovanje je odabir tržišta na kojem će poduzeće djelovati. Ukoliko se radi o malom poduzeću, vrlo je vjerojatno da će se u početku prvenstveno posvetiti domaćem tržištu, što u početku olakšava upravljanje kvalitetom i prodajom proizvoda. Ključna stavka i jedan od najvećih izazova predstavljaju želje i potrebe kupaca jer na kraju o njima najviše ovisi uspjeh ostvarivanja prihoda od prodaje. Ovaj zadatak je vrlo izazovan jer su želje i potrebe kupaca promjenjive, stoga je vrlo važno izgraditi odnos s kupcima kako bi poduzeće stalno bilo u toku i kako bi se na temelju povratnih informacija prilagođavalo proizvodnjom, prodajom pa tako i nabavom novonastalim promjenama i potrebama. Proizvodna poduzeća u tom slučaju moraju imati visoku razinu kvalitete proizvodnje i kontinuirano pratiti nove trendove, tehnologije kako bi zadržali svoju kvalitetu proizvoda te samim time pridobili povjerenje i lojalnost kupaca koji će na taj način dobiti osjećaj sigurnosti i uvijek se vratiti kupovini tih proizvoda.

Konkretno, na primjeru Plinotehnike koja se bavi proizvodnjom specifičnih vrsta proizvoda kojima je cijena viša u odnosu na slične proizvode, kupci često neće prvenstveno prilikom kupovine gledati cijenu, već kvalitetu i prednosti koje im kupnja donosi za buduće razdoblje. Zato su ovom poduzeću izazovi koji donosi prodaja lako savladivi jer, prema informacijama dobivenim od rukovoditelja računovodstva, oko 30% svoje prodaje ostvaruje prema preporuci zadovoljnih kupaca. Većinu preostalog postotka prodaje ostvaruje preko projektanata s kojima su u stalnoj suradnji. Iz tog razloga poduzeće često prisustvuje na domaćim i međunarodnim sajmovima koji im pružaju prilike za stvaranje novih suradnji i prezentaciju svojih proizvoda. Što se tiče nabavnog procesa u manjim poduzećima, zbog poskupljenja sirovina i materijala u gotovo svim granama industrije, posebnu pozornost treba usmjeriti na detaljnu izradu plana nabave i količinu zaliha. Na manja poduzeća prekonormne ili nedostatne zalihe mogu izazvati puno veću štetu nego u velikim poduzećima s puno većim opsegom posla i obrtajem zaliha. Optimalno upravljanje zalihama poduzeću mora omogućiti neometano odvijanje poslovanja, odgovarajuće količine i rokove isporuke te minimalnu razinu troškova koju si pojedino poduzeće može i smije dozvoliti s obzirom na raspoloživa financijska sredstva. Isto tako, na troškove će uvelike utjecati i odabir dobavljača. Kao što je već ranije spomenuto, svako poduzeće ima svoje kriterije po kojima će odabrati dobavljača koji nudi najpovoljnije uvjete nabave. Na primjeru Plinotehnike može se zaključiti da kriterij cijene nije najvažniji kako je to često bilo u počecima modernog poslovanja i još uvijek je prisutno u mnogim poduzećima. Ovo poduzeće zahtjeva specifične dijelove za proizvodnju svojih proizvoda, stoga je dostupnost u ovom slučaju bitniji faktor od cijene kako bi se daljnji proces proizvodnje i poslovanja mogao odvijati u planiranom smjeru. Ukoliko se poduzeće bavi proizvodnjom proizvoda široke primjene s većim koeficijentom obrtaja zaliha, konkurencija dobavljača na tržištu nabave je veća pa se u ovom slučaju faktori cijene, rokova i pouzdanosti isporuke jedni od glavnih kriterija. Nadalje, kada se govori o prodaji, bitno je i razumijevanje životnog ciklusa proizvoda.⁴⁶ Uvođenje je prvi korak u ciklusu proizvoda što automatski utječe na marketing i načine oglašavanja proizvoda koje ima veliki utjecaj na to kako će proizvod biti uveden i predstavljen potencijalom tržištu i kupcima. S obzirom da je riječ o malim poduzećima koja mogu manje uložiti u promoviranje proizvoda, bitno je imati dobro razrađen plan i strategiju koja će pridonijeti uspješnom predstavljanju proizvoda i njegov ulazak na tržište. Iako poduzeće Plinotehnika većinu prodaje ostvaruje putem suradnje s projektantima i preostali postotak

⁴⁶ Pilar M., (2016.), Životni ciklus proizvoda, definicija, faze i strategije, preuzeto 15. kolovoza s <https://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/>

putem preporuka kupaca kao i suradnjom sa stalnim kupcima, fazu uvođenja novih proizvoda realizira na poslovnim sajmovima na domaćem i stranom tržištu te putem svoje web stranice na kojoj se mogu pronaći sve informacije vezane uz proizvode i usluge koje nudi. Nakon faze uvođenja slijedi faza rasta do koje dolazi jer proizvod počinje biti primjećivan na tržištu i poduzeće počinje ostvarivati dobit. Zadatak poduzeća u ovoj fazi je što duže zadržati proizvod u ovoj fazi no to traži i veće troškove promocije i ostalih troškova pa je izrazito izazovno za mala poduzeća da naprave kalkulaciju o isplativosti daljnjeg ulaganja u proizvod. U fazi zrelosti proizvod doseže najveću točku rasta i prodaja ostvaruje svoj maksimum. To ujedno znači i da je proizvod prihvaćen na tržištu. U ovoj fazi dolazi i do većeg natjecanja s konkurencijom što je često popraćeno dodatnim padom cijena što za manja poduzeća znači i veći rizik zbog smanjenja profita i opstanka na tržištu. Ukoliko se proizvodno poduzeće želi što duže zadržati u ovoj fazi, ključno je svesti troškove proizvodnje na najmanju moguću razinu kako bi se mogao ostvarivati maksimalan profit. Posljednja faza je opadanje do koje dolazi kada se proizvod počinje sve manje prodavati što na kraju dovodi do neisplativosti proizvodnje tog proizvoda.⁴⁷ Iako nije pravilo da svaki proizvod prolazi svaku fazu životnog ciklusa, od velike je pomoći za poslovanje da se prati ovaj okvir kako bi se pravodobno mogle donijeti odluke vezane za upravljanje prodaje. Malim proizvodnim poduzećima ovaj princip praćenja ciklusa proizvoda može osobito pomoći kada je pitanje isplativosti daljnjeg ulaganja u marketing, promociju i proizvodnju pojedinog proizvoda s obzirom da bi pogrešno procjenjivanje pojedine faze moglo prouzrokovati puno veće štete u cjelokupnom poslovanju.

⁴⁷ Pilar M., (2016.), Životni ciklus proizvoda, definicija, faze i strategije, preuzeto 15. kolovoza s <https://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/>

5. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu ispitana je važnost planiranja nabave i prodaje kao složenih procesa koji su ključni za ostvarivanje ciljeva profitnih organizacija. Iako neka poduzeća, najčešće mala, nemaju naviku izrade kompletnih planova nabave i prodaje, kroz analizu stručne literature proizlazi mnogo razloga zbog kojih je detaljno planiranje potrebno svakom poslovanju ukoliko ono želi ostvariti uspjeh i opstati na tržištu. Plan predstavlja kvantificirano izražene ciljeve poduzeća i na taj način se uspostavlja kontrola usporedbom planiranih ciljeva izraženih u planu od ostvarenih rezultata u praksi. Osim toga, s plan služi kao motivacija zaposlenicima, jer sadržava smjernice za ispunjavanje postavljenih ciljeva. Njime se također koordiniraju aktivnosti nižih organizacijskih cjelina kako bi se postigao proizvodni maksimum i pravilno izvršenje zadataka i aktivnosti svih funkcija u poduzeću. Nadalje, s obzirom na učestale promjene na tržištu, neizbježno je biti unaprijed pripremljen na situacije kašnjenja isporuke ili nedostatka potrebnih materijala i sirovina. Nedostatak resursa utječe na proizvodnju i cijelo poslovanje pa je dobra komunikacija s dobavljačima i brza reakcija na takve promjene vrlo bitna. Kako bi to bilo moguće, potrebno je izraditi odgovarajuću politiku i strategiju poslovanja koja će nuditi rješenja za svaku kriznu situaciju. Menadžment donosi stratešku strategiju, koja se odnosi na razdoblje duže od godinu dana i u okviru koje se donosi temeljna poslovna politika poduzeća. S druge strane, kratkoročno planiranje predstavlja definiranje konkretnih zadataka i aktivnosti kojima se želi postići ostvarenje dugoročno postavljenih ciljeva. Na temelju kratkoročnog planiranja kreira se glavni poslovni plan poduzeća kao i fleksibilni proračun koji se sastavlja za pojedine centre odgovornosti. Glavni poslovni plan predstavlja temeljni upravljački izvještaj i uključuje sve poslovne funkcije poduzeća. Sastoji se od operativnih planova i financijskog plana. Operativni plan započinje planom prodaje na temelju koje se donose svi ostali operativni planovi. Primarnim istraživanjem provedenim na primjeru malog proizvodnog poduzeća, prikupljeni su podaci za analizu procesa nabave i prodaje tehnikom promatranja, odnosno osobnim pristupom i pomoću računala. U interpretaciji podataka zaključeno je da poskupljenje nabave i neostvaren prihod od prodaje u odnosu na plan prodaje donesen za 2021. godinu, nisu negativno utjecali na poslovanje. Planiranom prodajom za 2022. godinu očekuje se ostvarenje pozitivne stope rasta i prihoda u odnosu na prošlu godinu. Ovim istraživanjem je dokazano kako izrada detaljnih planova pojedinih procesa može pomoći poduzeću prikazati sliku trenutnog stanja i donošenju odluka za buduće razdoblje. Može se zaključiti kako je planiranje pojedinih funkcija od velike važnosti kako za mala poduzeća, tako i za srednja i osobito velika poduzeća čiji je opseg poslovanja puno veći. Zbog toga im detaljni

planovi i analize mogu donijeti mnogobrojne koristi; služiti im kao podrška, ponuditi rješenja i tako pomoći u savladavanju izazova koji se pojavljuju gotovo svakodnevno u svakom poslovanju.

POPIS LITERATURE

1. Aaker, A. D., Day, S. G., (1994.), *Marketing research*, IV izdanje, John Wiley & Sons
2. Bratko, S., Henich, V., Obraz, R., (1996.), *Prodaja*, Zagreb: Narodne novine
3. Buble, M., Cingula, M., Dujanić M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Buntak K., Šuljagić N., (2015., lipanj), *Ekonomika logistike proizvodnje*, *Tehnički glasnik*, preuzeto s https://www.unin.hr/wp-content/uploads/tehnicki_glasnik_2_2015.pdf, str. 218
5. Carter, P.L., (2007.), *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University
6. Cikač, N., (2018., 2. veljače), *Strategija poslovanja: Planiranje nabave*, *Ja trgovac*, preuzeto s <https://jatrgovac.com/strategija-poslovanja-planiranje-nabave/>
7. Cikač, N., *Planiranje nabave*, preuzeto 5. srpnja s <https://www.cronata.hr/blog/planiranje-nabave/>
8. Dawei, L., (2011.), *Fundamentals of Supply Chain Management*, Ventus Publishing ApS
9. Erceg, A., (2018.), *Nabavno poslovanje*, (e-publikacija), preuzeto s <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-2.pdf>
10. Feng, Y., D'Amours, S., Beauregard, R., (2007.), *The Value of Sales and Operations Planning in Oriented Strand Board Industry with Make-to-Order Manufacturing System: Cross Functional Integration under Deterministic Demand and Spot Market Resource*, CIRRELT
11. Ferišak, V., (2006.), *Nabava: Politika – Strategija – Organizacija – Management*, 2, Zagreb: Vlastita naklada
12. Gulin, D., *Koncept relevantnih informacija i donošenje odluka*, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/NjIwNTM1NTU2MzVa/m/NjIyNDUzNjAxMjJa/details>

13. Knežević, B., Delić M., Lovrić S., (2013.), *Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave, PERSPEKTIVE TRGOVINE: Odnosi u lancima opskrbe*, Ekonomski fakultet Zagreb, ISBN: 978-953-6025-80-0
14. Kovač I., Nabavno poslovanje, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/c/Mzk4OTUwMzAzMTI3>
15. Kovač I., Proces nabavljanja, poslovni dokumenti u nabavi, elektronička nabava, upravljanje zalihama i skladištem, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/c/Mzk4OTUwMzAzMTI3>
16. Kozina, G., Darabuš, M., (2013.), Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. Varaždin, *Technical Journal*,7,1, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/149151>
17. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., (2015.), *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, preuzeto 7. lipnja s <https://hrcak.srce.hr/file/215296>
18. Lamza-Maronić, M., Segetlija Z.,(1994.), Poslovna logistika-specifična funkcija poduzeća, *Ekonomski vjesnik: Ekonomski fakultet Osijek*
19. Manning, G. L. i Reece, B. L., (2008.), *Suvremena prodaja*, Zagreb, Mate
20. Marić, G., (2006.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Školska knjiga
21. Palić, M., Istraživanje tržišta i informacijski sustavi, (e-publikacija), preuzeto s <https://classroom.google.com/u/1/c/MTc2Mjc2NzQ3ODI4/m/MTgwNDA0NTI1NDc5/details>
22. Perčić, M., Kozina G., (2013.), Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, *Tehnički glasnik 7, 1*
23. Perinić, M., Maričić, S., Grižnić, E., (2011.), Primjena SMED metode kao jednog od bitnih alata za unaprjeđivanje proizvodnje, *Strojarstvo*, (5), 399-404, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/123487>
24. Pilar M., (2016.), Životni ciklus proizvoda, definicija, faze i strategije, preuzeto 15. kolovoza s <https://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/>
25. Plinotehnika-Čakovec, (b.d.), O nama, preuzeto 14. srpnja 2022. s <http://www.plinotehnika.com/onama/>
26. Prester, J., (2012.), *Upravljanje lancima dobave*, Zagreb, Sinergija
27. Roca, B., (2010.), *Značaj postojećih paradigmi o osnovnim principima organiziranja prodajne funkcije u poduzeću*, Novi sad: Sveučilište Novi Sad
28. Sawakinome (b.d.), Razlika između ulazne i izlazne logistike, preuzeto 15. kolovoza 2022. s <https://hr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-inbound-and-outbound-logistics.html>

29. Segetlija, Z.,(2008.), *Uvod u poslovnu logistiku*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
30. Sikavica, P., (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
31. Sikavica, P., Novak M., (1999.), *Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb: Informator
32. Softić, L., Planiranje prodaje, (e-publikacija), preuzeto s <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/05/Planiranje-prodaje.pdf>
33. The Investopedia team, (2020.), *Porter's five forces*, preuzeto 7. lipnja s <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp#citation-1>
34. Umihanić, B., Planiranje i analiza poslovanja, (e-publikacija), preuzeto s <http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/4.-Planiranje-marketinga.pdf>
35. Žilbert, B. (2007.), *Strateška nabava*, Zagreb: Mate d.o.o.
36. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M, (1999.), *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

POPIS SLIKA

Slika 1: Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave.....	11
Slika 2: Shematski prikaz predmetne (proizvodne) organizacijske strukture.....	12
Slika 3: Shematski prikaz prostorno centralizirane nabave.....	13
Slika 4: Formula za sastavljanje plana proizvodnje poduzeća.....	16
Slika 5: Formula za izračun plana nabave direktnog materijala.....	17
Slika 6: Odnos vrsta istraživanja.....	25
Slika 7: Primjer plana prihoda od prodaje.....	29
Slika 8: Primjena infracrvene grijalice u peradarstvu.....	31
Slika 9: Plinska infracrvena grijalica tamnog zračenja.....	33

POPIS TABLICA

Tablica 1: Analiza izračuna o isplativosti proizvodnje nekog dijela proizvoda.....	8
Tablica 2: Tržišta na kojima djeluje poduzeće Plinotehnika d.o.o.....	32
Tablica 3: Plan nabave materijala za proizvodnju za 2022. godinu-Plinotehnika d.o.o.....	35
Tablica 4: Plan prodaje infra grijalica za poslovnu godinu 2021. po kvartalima-Plinotehnika d.o.o.....	36
Tablica 5: Plan prodaje infra grijalica za poslovnu godinu 2022. godinu po kvartalima-Plinotehnika d.o.o.....	37

