

# Utjecaj nabave na poslovanje i konkurentnost poduzeća

---

Ištuk, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:148:739347>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni preddiplomski studij Poslovna ekonomija; smjer Trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ NABAVE NA POSLOVANJE I  
KONKURENTNOST PODUZEĆA**

**Završni rad**

**Josip Ištuk**

**Zagreb, lipanj, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni preddiplomski studij Poslovna ekonomija; smjer Trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ NABAVE NA POSLOVANJE I  
KONKURENTNOST PODUZEĆA  
THE INFLUENCE OF PROCUREMENT ON BUSINESS AND  
COMPETITIVENESS OF THE COMPANY**

**Završni rad**

**Student: Josip Ištuk**

**JMBG: 0067591482 (P5599R18)**

**Mentor: Dr. sc. Marija Jurčević**

**Zagreb, lipanj, 2023.**



Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad pod nazivom Utjecaj nabave na poslovanje i konkurentnost poduzeća 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.

Zaprešić, 25.07.2022

\_\_\_\_\_  
(mjesto i datum)

Josip Ištuk

\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis studenta)

# SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. POJAM NABAVE .....	3
2.1. Važnost procesa nabave.....	6
2.2. Koraci za ostvarivanje uspješnog procesa nabave.....	8
3. CILJEVI I RAZINE PLANIRANJA NABAVE.....	12
3.1. Ciljevi nabave .....	12
3.1.1. Operativni ciljevi nabave .....	14
3.1.2. Instrumentalni ciljevi nabave .....	15
3.2. Razine planiranja nabave.....	15
4. UTJECAJ NABAVE NA POSLOVANJE I KONKURETNOST PODUZEĆA.....	18
4.1. Utjecaj nabave na poslovanje poduzeća .....	18
4.2. Utjecaj nabave na konkuretnost poduzeća.....	25
5. ZAKLJUČAK .....	32
LITERATURA.....	35
POPIS SLIKA .....	37
POPIS TABLICA.....	37

## SAŽETAK

Nabava je proces kupnje dobara ili usluga. Primarni cilj učinkovite politike nabave je promocija učinkovitosti, odnosno izbor dobavljača s najnižom cijenom ili općenito, postizanje najbolje "vrijednosti za novac". Nabava je vitalni, transakcijski dio poslovanja. Javne i privatne organizacije često se oslanjaju na konkurentne ponude procesa za postizanje bolje vrijednosti za novac u njihovoj nabavnoj aktivnosti. Niske cijene i/ili bolji proizvodi su poželjni jer oni rezultiraju time da se resursi spremaju ili oslobađaju za korištenje na drugima dobra i usluge. Nabava ima stratešku ulogu unutar poduzeća. Odgovorna je za nabavu materijala potrebnih za proizvodnju, dok se istovremeno fokusira na smanjenje troškova i poboljšanje upravljanja zalihama, što je čini ključnim igračem u upravljanju profitabilnosti tvrtke. Proces nabave ne samo da može pomoći kroz izazovna vremena, već i stvoriti konkurentsku prednost za organizaciju.

*Ključne riječi: nabava, poslovanje, nabavna konkurentnost, strateška uloga, profitabilnost tvrtke*

## **SUMMARY**

Procurement is the process of buying goods or services. The primary objective of an effective procurement policy is the promotion of efficiency, that is, the selection of the supplier with the lowest price or, in general, the achievement of the best "value for money". Procurement is a vital, transactional part of business. Public and private organizations often rely on competitive bidding processes to achieve better value for money in their procurement activities. Low prices and/or better products are desirable because they result in resources being saved or freed up for use on other goods and services. Procurement has a strategic role within the company. She is responsible for the procurement of materials needed for production, while at the same time focusing on reducing costs and improving inventory management, making her a key player in managing the company's profitability. The procurement process can not only help through challenging times, but also create a competitive advantage for an organization.

*Keywords: procurement, operations, procurement competitiveness, strategic role, company profitability*

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Nabava danas ima veliki utjecaj na razvoj poslovanja i konkurentnosti poduzeća. Kako bi se nabava mogla odvijati od početka do kraja i to bez obzira na različite tehnike nabavljanja, svako poduzeće mora utvrditi i opisati potrebe nabave, odrediti izvore nabave, utvrditi cijenu, naručiti materijale, pratiti izvještaje, preuzeti narudžbu te kontrolirati račune.

Više od poslovne potrebe, nabava se može iskoristiti kao konkurentska prednost kada se optimizira za uštedu novca, vremena i resursa. No smanjenje troškova izbjegavanjem kašnjenja i pogrešaka te maksimiziranjem resursa samo je dio razloga zašto upravljanje nabavom igra važnu ulogu u krajnjoj liniji poduzeća.

Upravljanje nabavom može biti odgovorno za pregovaranje o unosnim ugovorima o proizvodnji i dobavljačima, predvođenje inovativnih novih procesa i igrati važnu ulogu u globalnom širenju domaćeg poslovanja. Upravljanje nabavom također može igrati važnu ulogu u pokretanju društvene odgovornosti poduzeća u raznolikosti i uključivanju proaktivnim traženjem različitih dobavljača. Samo fokusiranje na trošak definitivno nije dovoljno. Upravljanje nabavom ima stratešku poziciju da stvarno podupre rast poslovanja iz perspektive prihoda.

Glavni cilj ovog rada je prikazati što je proces nabave te kako ona utječe na poslovanje i konkurentnost poduzeća. Tijekom današnjeg poslovanja mijenja se važnost i položaj nabave koja se predstavlja kao vrlo važan faktor koji vodi u profitabilno poslovanje. Bez nabave većina poslovnih operacija ne bi mogla funkcionirati. Upravljanje nabavom osigurava da su svi artikli i usluge pravilno nabavljeni kako bi se projekti i procesi mogli odvijati učinkovito i uspješno. Predmet istraživanja ovog završnog rada je analiza nabave u procesu poslovanja i konkurentnosti na tržištu. Svrha ovog rada je iskazati važnost nabave kada je u pitanju konkurentni položaj na tržištu.



## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom izrada završnog rada korištene su provjerene metode koje se inače koriste u znanstvenim istraživanjima. Prikupljanje podataka provodilo se putem sekundarnih izvora te su u radu korištene metoda analize, dedukcije kao i metoda deskripcije. Također je izvršena komparacija prikupljenih podataka. U radu su korišteni izvori koji se nalaze u pisanoj literaturi i na internetskim stranicama. Literatura koja se koristila za potrebe završnog rada napisana je na hrvatskom i engleskom jeziku. U analiziranju navedene teme također je korištena i baza radova, Hrčak.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad se sastoji od pet dijelova koji su povezani u jednu cjelinu. Prvi dio rada predstavlja uvodnu stavku u završni rad. Drugi dio rada se odnosi na definiranje pojma nabave. Prikazat će se kategorizacija nabave kao i primjeri. Istaknut će se važnost nabave te će se prikazati koraci ka uspješnom procesu nabave. Analizirat će se svaki korak posebno. Treći dio se odnosi na prikazivanje ciljeva nabave kao i razine planiranja nabave. Detaljno će se obrazložiti dva glavna cilja nabave te prikazati kako se razvija planiranje nabave. Četvrti dio se odnosi na prikazivanje utjecaja nabave na poslovanje i konkurentnost poduzeća. Posebno će se obrazložiti razvoj poslovanja kao i kako nabava može kreirati konkurentnost poduzeća. Peti dio se odnosi na zaključne reference završnog rada.

## 2. POJAM NABAVE

Pojam nabave ima veliki broj definicija u gospodarskoj literaturi. Kako Ferišak (2006) navodi nabava je funkcija i djelatnost poduzeća kao i ostalih poslovnih subjekata te je glavna zadaća nabave briga o opskrbi materijalima, opremom i uslugama te energijom koji su potrebni za poslovanje poslovnog sustava.<sup>1</sup> Definiciju o nabavi pruža i Knežević (2005) gdje navodi kako je nabavljanje materijala i usluga uz odgovarajuću kvalitetu od odgovarajućeg izvora te je nužna njihova pravovremena dostava na određeno mjestu uz odgovarajuću cijenu.<sup>2</sup>

Nabava je vitalni, transakcijski dio poslovanja. Iako su davno prošli dani kada je pisar kupnje pratio na svicima papirusa, proces pažljivog odabira i kupnje robe i usluga potrebnih za svakodnevno poslovanje i dalje je važan kao i uvijek. Omogućujući tvrtki da pouzdano nabavi potrebne zalihe po najnižoj cijeni te na taj način nabava može izravno utjecati na krajnji rezultat.

Nabava obuhvaća niz aktivnosti uključenih u dobivanje dobara ili usluga. Timovi za nabavu rade na dobivanju zaliha po konkurentnim cijenama koje donose najveću vrijednost. Međutim, ne definiraju sve tvrtke nabavu na isti način. Mnoge tvrtke smatraju da nabava obuhvaća sve faze, od prikupljanja poslovnih zahtjeva i pronalaska dobavljača do praćenja primitka robe i ažuriranja uvjeta plaćanja, dok druge nabavu definiraju kao užu raspon aktivnosti, poput izdavanja narudžbenica i plaćanja.

Nabava je vitalna poslovna funkcija. Kada se s njom upravlja učinkovito i dobro, može pomoći u povećanju profitabilnosti poslovanja. Uključuje niz aktivnosti uključenih u nabavu dobara i usluga, uključujući pronalaženje izvora, pregovaranje o uvjetima, kupnju, praćenje primitka zaliha i vođenje evidencije. Važno je kontinuirano pratiti i procjenjivati proces nabave kako bi se poboljšale sve slabe točke ili neučinkovitosti. Tehnologija može smanjiti troškove nabave i administrativne troškove automatiziranjem i praćenjem procesa nabave.

Tradicionalno, neke tvrtke koriste izraz nabava kao sinonim za kupnju. Ali sada se kupnja često smatra samo jednom fazom u većem, više strateškom procesu nabave. Prema tome postavlja se

---

<sup>1</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlast. naklada

<sup>2</sup> Knežević, B. (2005). Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

pitanje što je zapravo nabava? Nabava uključuje svaku aktivnost uključenu u nabavu robe i usluga koje tvrtka treba za podršku svojim dnevnim operacijama, uključujući pronalaženje izvora, pregovaranje o uvjetima, kupnju artikala, primanje i pregled robe prema potrebi i vođenje evidencije o svim koracima u procesu.<sup>3</sup>

Nabava je važan korak u razumijevanju opskrbnih lanaca, jer pomaže tvrtki pronaći pouzdane dobavljače koji mogu pružiti robu i usluge po konkurentnim cijenama koje odgovaraju potrebama tvrtke. To je slučaj bilo da tvrtka traži sirovine za proizvodnju, pružatelja marketinških usluga ili novi uredski materijal.

Na primjer, ako tvrtka treba novog dobavljača za pružanje stalne usluge na neodređeno vrijeme — kao što je sigurnosno rješenje za e-poštu — proces nabave pomaže tvrtki odabrati dobavljača koji najbolje ispunjava sve poslovne zahtjeve po razumnoj cijeni. Omogućuje poduzeću da izbjegne gubljenje vremena, novca i dragocjenih resursa radeći s neadekvatnim dobavljačem. Minimiziranje troškova jedan je od važnih aspekata poboljšanja procesa nabave. Ali također je bitno identificirati dobavljače koji pružaju kvalitetu roba i usluga koje tvrtka treba i koji imaju kapacitet za pouzdanu isporuku i evidenciju o tome.

Nabava se može kategorizirati na nekoliko načina. Može se klasificirati kao izravna ili neizravna nabava, ovisno o tome kako će tvrtka koristiti artikle koji se nabavljaju. Također se može kategorizirati kao nabava dobara ili usluga ovisno o artiklima koji se nabavljaju.

- **Izravna nabava** odnosi se na dobivanje svega što je potrebno za proizvodnju krajnjeg proizvoda. Za proizvodnu tvrtku to uključuje sirovine i komponente. Za trgovca na malo uključuje sve artikle kupljene od veletrgovca za daljnju prodaju kupcima.
- **Neizravna nabava** obično uključuje kupnju artikala koji su neophodni za svakodnevno poslovanje, ali ne pridonose izravno krajnjoj liniji tvrtke. To može uključivati bilo što, od uredskog materijala i namještaja do reklamnih kampanja, konzultantskih usluga i održavanja opreme.
- **Nabava robe** uglavnom se odnosi na nabavu fizičkih artikala, ali također može uključivati stavke poput pretplata na softver. Učinkovita nabava robe općenito se

---

<sup>3</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlast. naklada

oslanja na dobre prakse upravljanja opskrbnim lancem. Može uključivati izravnu i neizravnu nabavu.

- **Nabava usluga** usmjerena je na nabavu usluga temeljenih na ljudima. Ovisno o tvrtki, to može uključivati zapošljavanje pojedinačnih izvođača, uvjetnu radnu snagu, odvjetnička društva ili sigurnosne usluge na licu mjesta. Može uključivati izravnu i neizravnu nabavu.<sup>4</sup>

U sljedećoj tablici prikazana je kategorizacija nabave i primjeri.

**Tablica 1.** Kategorizacija nabave uz primjere

Kategorizacija	Direktna nabava	Indirektna nabava	Nabava robe	Nabava usluga
<b>Opis</b>	Svako dobro ili usluga potrebna za proizvodnju krajnjeg proizvoda	Sva roba ili usluge koje nisu povezane s proizvodnjom	Fizičke stavke koje se obično drže kao inventar, bilo za izravnu ili neizravnu nabavu	Sve nabavljene usluge temeljene na ljudima, bilo u izravne ili neizravne svrhe nabave
<b>Primjer</b>	Sirovine, komponente i dijelovi, strojevi, predmeti kupljeni za preprodaju	Uredski materijal, marketinške usluge, režije	Raw materials, wholesale items, office supplies	Odvjetnički uredi, izvođači, ugovorna radna snaga, sigurnosne usluge na licu mjesta

Izvor: izrada autora prema What is Procurement. Dostupno na: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (pristupljeno 13.07.2022.)

Nabava je, kao funkcija, neizbježan aspekt svih poslovnih organizacija. Kako bi poslovale i pomogle širenju i optimizaciji učinka, tvrtke dobivaju različite proizvode i usluge od vanjskih dobavljača – proces nabave. Ako organizacije žele iskoristiti snagu globalizacije, moraju raditi s najboljim lokalnim dobavljačima po najboljoj mogućoj cijeni. Kada nabava može pomoći organizaciji da postigne svoje taktičke i strateške ciljeve, jedini način da se postigne savršenstvo

<sup>4</sup> Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave uposlovnim procesima. Tehnički glasnik, 9 (3)

je da se to radi kako treba. Posjedovanje prave robe i usluga iz pravog izvora i ljudi čini proces nabave uspješnim.<sup>5</sup>

Nabava je proces nabave dobara ili usluga iz vanjskog izvora. Uključuje sve, od utvrđivanja potreba i pronalaženja potencijalnih dobavljača do pregovora o ugovorima i upravljanja odnosima s dobavljačima.

Četiri su glavna koraka u procesu nabave:<sup>6</sup>

1. **Planiranje:** Ovo je kada se identificira što se treba kupiti, te nakon istraživanja potencijalnih dobavljača i razvijanja strategije nabave.
2. **Zahtjev za ponudu (RFP):** Nakon što identificiraju potencijalni dobavljači, šalje se RFP koji ocrtava zahtjeve i traži ponude od dobavljača.
3. **Procjena i odabir:** U ovoj fazi pregledavaju se ponude dobavljača i odabire se dobavljača koji najbolje zadovoljava potrebe tvrtke.
4. **Upravljanje ugovorom:** Nakon što se odabere dobavljača, radi se na dovršavanju pojedinosti ugovora. To uključuje definiranje opsega posla, određivanje rokova i dogovorene cijene.

## 2.1. Važnost procesa nabave

Proces nabave ima izravan utjecaj na ciljeve uštede troškova. Zycusovo godišnje istraživanje među 400+ globalnih voditelja nabave, Pulse of Procurement 2018, otkrilo je da je 54% ispitanih stručnjaka prepoznalo uštedu troškova kao ključno područje fokusa nabave. Nadalje, 65% velikih organizacija, 66% organizacija srednje veličine i 55% malih organizacija imalo je mandat upravljati svojom potrošnjom s razine poduzeća i za to je učinkovit sustav nabave bio jedino rješenje za veću zaradu.<sup>7</sup>

Svaki proces potrebno je redovito provjeravati kako bi se provjerilo postoje li prepreke koje je potrebno riješiti kako bi se proces usavršio. Periodičnom procjenom učinka dobavljača u

---

<sup>5</sup> Perčić, M., Kozina G., (2013). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu. Tehnički glasnik 7, 1.

<sup>6</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlast. naklada

<sup>7</sup> Procurement technology. Dostupno na: <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/you-didnt-know-these-7-steps-of-an-effective-procurement-process.html> (pristupljeno 13.07.2022.)

pogledu ispunjavanja zahtjeva organizacije za nabavu, proces nabave pomaže identificirati snage i slabosti dobavljača koji su uključeni. Ova procjena procesa nabave dodatno pomaže u osmišljavanju i inoviranju strategija za poboljšanje učinka. Učinkovit proces nabave također omogućuje organizacijama da izgrade dugoročne odnose sa svojim dobavljačima. Stoga, fokusiranjem na upravljanje odnosima s dobavljačima, sinergije stvorene između dviju strana rezultiraju visokim ponudama koje pružaju maksimalnu vrijednost i za dobavljača i za kupca.

Mnoge odluke koje donesu odjeli imaju implikaciju nabave koja može utjecati na ukupne troškove provedbe odluke. Ovdje trošak uključuje ukupnu cijenu robe ili usluge, a ne samo cijenu koja se plaća. U privatnom sektoru, nabava se smatra strateškom funkcijom koja radi na poboljšanju profitabilnosti organizacije. Na nabavu se gleda kao na pomoć u pojednostavljivanju procesa, smanjenju cijena i troškova sirovina i identificiranju boljih izvora opskrbe. U biti, pomaže u smanjenju 'donje granice'. Doista, u mnogim organizacijama važnost nabave prepoznata je postavljanjem voditelja nabave na razinu Izvršnog odbora.

U javnom sektoru, koncept 'donje crte' je slabije definiran - nema dioničarskih dividendi koje treba isplatiti niti javno objavljenih najava dobiti (ili gubitka). Međutim, postoji potreba za maksimiziranjem rezultata, u smislu nastave unutar raspoloživih sredstava. Ta sredstva uglavnom dolaze iz javnog financiranja u obliku stipendija, studentskih naknada itd. Mi smo dioničari sektora kao porezni obveznici, studenti i/ili osoblje. Ovo stoga postavlja inherentni zahtjev da se osiguranim sredstvima upravlja na način koji je odgovoran i koji pokazuje poštenje i vrijednost za novac.

Na višim razinama rashoda, ova potreba za otvorenošću, transparentnošću i nediskriminirajućim djelovanjem zahtijeva se zakonom. Europsko zakonodavstvo o nabavi, koje se provodi u Ujedinjenom Kraljevstvu, znači da se svi zahtjevi za nabavu, usluge i radove koji prelaze pragove vrijednosti definirane u Uredbama oglašavaju i natječu u skladu s objavljenim pravilima.

Unutar institucije, rashodi se sastoje od dva različita elementa - plaćanja (plaće i nadnice) i neplaćanja (svi ostali rashodi). Nabava se bavi upravljanjem značajnim udjelom rashoda koji se ne plaćaju i osiguravanjem da se dobije najbolja moguća vrijednost za novac kada se ti izdaci obvezuju. Neplaćeni troškovi uključuju svakodnevne tekuće troškove institucije kao i kapitalne izdatke. Ovi se izdaci dalje mogu podijeliti na one koji se koriste za dobivanje robe i usluga od

dobavljača i druge izdatke kao što su plaćanja drugim obrazovnim ustanovama ili Poreznoj i carinskoj upravi HM-a. Funkcija nabave bavi se nabavom potrebne robe i usluga od odgovarajućih dobavljača kako bi se instituciji omogućilo da ispuni svoje strateške ciljeve na ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način.

Svako poduzeće se vodi kako bi ostvarilo prihod. Dok ostvaruje prihod, organizacija je prepuštena višestrukim procesima. Radni proces često započinje opskrbnim lancem. Planiranje procesa nabave može biti narativni zadatak. Izvršenje procesa je potpuno drugačiji zadatak. Prebacivanje plana s papira na stvarni proces je težak posao. Zbog toga je iskorištavanje sposobnosti upravljanja nabavom od najveće važnosti. Upravljanje nabavom djeluje kao štit za tvrtke i organizacije.

Proces nabave pod dio je većeg procesa opskrbnog lanca. No, proces nabave okosnica je cjelokupnog unosnog funkcioniranja poduzeća. To nije samo važno, već je bitno za dugoročni opstanak organizacije.

## **2.2. Koraci za ostvarivanje uspješnog procesa nabave**

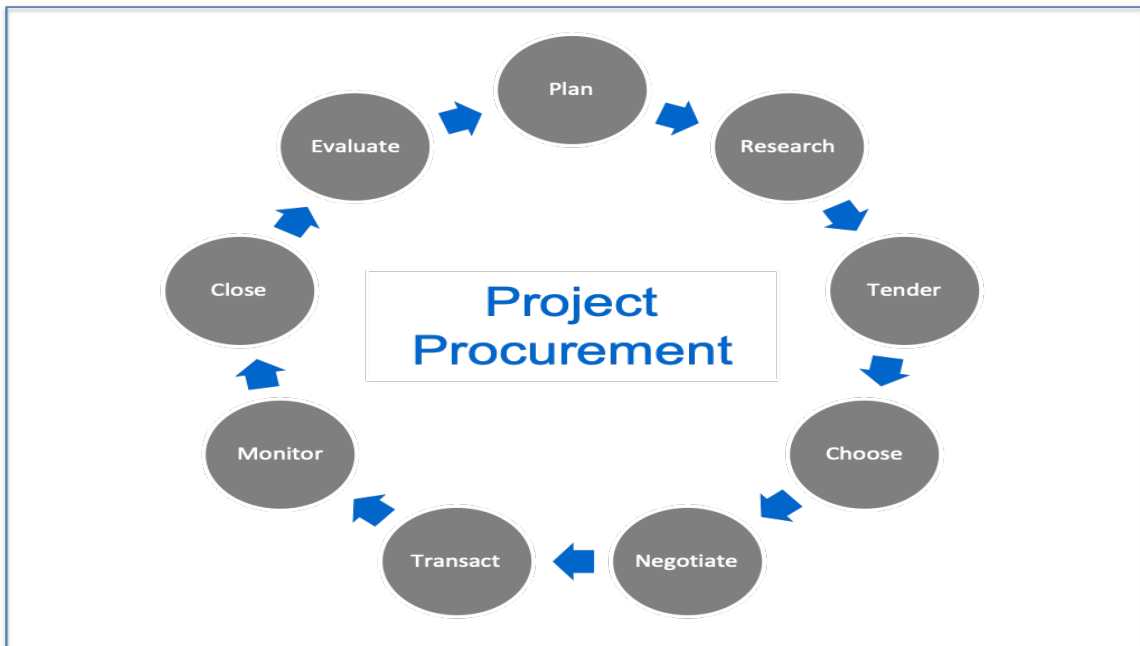
Nakon utvrđivanja prednosti planiranja nabave i postavljanja procesa nabave, sljedeći korak je osmišljavanje procesa nabave. Sada je bitno identificirati ispravne korake za dodavanje u vaš proces nabave. Dobar proces kupnje nikada nije "jedna veličina, odgovara svima". Kao stručnjaku za nabavu, vaša je dužnost identificirati korake koji odgovaraju vašoj organizaciji na temelju zahtjeva i ciljeva vaše organizacije kako bi vaši KPI-ovi mogli oslikati savršenu sliku vašeg uspjeha. Postoje mnogi aspekti nabave koje morate uzeti u obzir, a neki od njih često nisu relevantni za vašu organizaciju ili industriju.<sup>8</sup>

Proces nabave prikazan je sljedećoj slici.

---

<sup>8</sup> Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave uposlovnim procesima. Tehnički glasnik, 9 (3)

**Slika 1.** Proces nabave



Izvor: Project based Procurement. Dostupno na: <https://www.claritum.com/r/article/project-based-procurement/> (pristupljeno 13.07.2022.)

Sedam koraka za stvaranje učinkovitog tijeka procesa nabave:<sup>9</sup>

- **Korak 1:** Identifikacija zahtjeve za robom i uslugama iz svih poslovnih jedinica  
Ciklus nabave počinje kada bilo koja od poslovnih jedinica u organizaciji treba nabaviti robu/usluge od vanjskog dobavljača. Dakle, prvi korak u procesu nabave podrazumijeva utvrđivanje i konsolidaciju zahtjeva svih poslovnih jedinica u organizaciji. To omogućuje pregled područja i kategorija potrošnje kako bi se identificirala područja za uštedu putem analize potrošnje. Ovo također pomaže organizaciji u njihovim aktivnostima proračuna i predviđanju potrošnje za budućnost. Uvijek se mogu modificirati zahtjeve na temelju stvarnih zahtjeva za jedinicom, ali predviđanje pomaže organizaciji da dođe do odgovarajuće brojke kako bi se postigla maksimalna iskorištenost resursa i izbjeglo rasipanje.
- **Korak 2:** Identifikacija i procjena popis dobavljača.  
Nakon što poslovne jedinice identificiraju svoje zahtjeve, sljedeći korak u ciklusu nabave je identificiranje popisa potencijalnih dobavljača koji bi mogli isporučiti robu

<sup>9</sup> Perčić, M., Kozina G., (2013). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu. Tehnički glasnik 7, 1



i/ili usluge. Ovaj postupak uključuje jednostavno pretraživanje weba ili putem strukturiranih mjera kao što su RFP-ovi, RFQ-ovi i RFI-ovi. Cilj ovog koraka u procesu nabave je procijeniti relevantne dobavljače. Mjerila evaluacije uključuju cijene, kvalitetu usluge, industrijsku reputaciju i priznanje, jamstvo i jamstvene odredbe te korisničku službu. Nakon što je procjena dovršena, dobavljač koji nudi maksimalnu vrijednost i najbolju tržišnu cijenu dobiva posao.

- **Korak 3:** Pregovaranje o ugovorima s odabranim dobavljačem.

Nakon odabira dobavljača koji će ispuniti zahtjeve organizacije, započinje proces ugovaranja. Ugovaranje je ključni korak za svaku organizaciju za stvaranje maksimalne vrijednosti i poticanje suradnje između kupaca i dobavljača. Ovaj korak u procesu nabave uključuje procjenu kritičnih čimbenika kao što su struktura cijena, opseg posla, odredbe i uvjeti, rokovi isporuke itd. Detaljna analiza i pregovaranje o ugovorima daju uvid u više mogućnosti uštede troškova, uključujući dinamičko diskontiranje.<sup>10</sup>

- **Korak 4:** Kreiranje zahtjeva za kupnju i otpustite narudžbenu.

Nakon što organizacija finalizira svoj ugovor s dobavljačem, sljedeći korak je podizanje zahtjeva za kupnju (PR). PR uključuje opis robe/usluge, cijene i količine, informacije o dobavljaču i radni tijek odobrenja. Nakon što je PR odobren, financijski tim dostavlja narudžbenu (PO) dobavljaču koja dokumentira podatke kao što su broj narudžbenice, uvjeti plaćanja, podaci o dobavljaču itd.

- **Korak 5:** Dovršavanje postupak plaćanja po primitku fakture.

Nakon što dobavljač primi narudžbenu, šalje fakturu u kojoj se navodi cijena za traženu robu/uslugu. Nakon što organizacija dobije narudžbenu i svoju fakturu, tim za nabavu osigurava da je faktura ažurirana s količinom i kvalitetom prije nego što izvrši plaćanje. Kada organizacija pošalje narudžbenu, ona također dostavlja sve potrebne informacije o svojim zahtjevima kako ne bi ostavila praznine ili zabunu o tome koje će potrebe ispuniti tko, nakon što ih primi dobavljač – na ovaj način nikako ne može dogoditi se ikada drugi scenarij u kojem nešto pođe po zlu jer su obje strane znale točno kako

---

<sup>10</sup> Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave uposlovnim procesima. Tehnički glasnik, 9 (3)

se stvari trebaju odvijati od početka! Ovisno o uvjetima plaćanja uspostavljenim između organizacije i njezinih dobavljača, plaćanje se vrši prije ili nakon isporuke.

- **Korak 6:** Zaprimanje i revizija isporuke tražene robe/usluge.
- Dobavljač isporučuje robu/usluge na temelju plaćanja i ugovornih uvjeta. Po primitku, tvrtke bi trebale izvršiti reviziju kako bi osigurale da su dobavljači ispunili očekivanja kvalitete. Proces revizije trebao bi uključivati pregled dokumentacije dobavljača, kao i inspekcije isporučenih proizvoda ili usluga na licu mjesta. Cilj audita je potvrditi da je dobavljač ispunio sve ugovorne odredbe te da proizvodi ili usluge zadovoljavaju tražene standarde kvalitete. Ako se utvrdi da dobavljač ne poštuje odredbe, mogu se poduzeti korektivne radnje, uključujući i raskid ugovora. Stoga je ključno da tvrtke provode revizije kako bi zaštitile svoje interese i osigurale da od svojih dobavljača dobivaju kvalitetne proizvode ili usluge.<sup>11</sup>
- **Korak 7:** Održavanje ispravne evidencije faktura.  
Ovo je posljednji korak u procesu nabave – Nakon primitka isporuke važno je učinkovito pohraniti račune. To će pomoći u praćenju potrošnje i kategorija rashoda unutar organizacije. Postoje različiti načini pohranjivanja faktura, primjerice digitalno ili u fizičkim mapama. Digitalizacija računa može biti korisna ako je prostor ograničen, a također omogućuje lakši pristup i organizaciju. Ako se računi pohranjuju fizički, važno je stvoriti sustav koji funkcionira za određenu organizaciju, kao što je abecedni red prema dobavljaču ili datumu. Koju god se metoda koristila, ključno je da su svi računi pohranjeni na dosljedan način. To će pomoći da se osigura učinkovito i učinkovito praćenje potrošnje.

---

<sup>11</sup> Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave uposlovnim procesima. Tehnički glasnik, 9 (3)

## 3. CILJEVI I RAZINE PLANIRANJA NABAVE

### 3.1. Ciljevi nabave

Svako poduzeće ima svoj ciljeve koji žele ostvariti, održati ili pak spriječiti. Kako bi se ciljevi ostvarili oni moraju biti svima poznati u poduzeću kako bi se na taj način usmjerile sve poslovne aktivnosti u njegovom rješavanju. Kada je riječ o današnjoj suvremenoj nabavi, sniženje troškova je samo jedan od ciljeva koje poduzeće želi realizirati. Pod ostalim važnim ciljevima pripisuju se sljedeći ciljevi: kratak vremenski rok isporuke, visoki stupanj pouzdanosti kada je u pitanju poštovanje rokova, pouzdanost kada je riječ o kvaliteti, količini te mogućnost brze prilagodbe tržištima i potrebama kupaca. Kada su u pitanju opći ciljevi nabave oni određuju da materijali i usluge koje se nabavljaju moraju zadovoljiti određene uvjete kao što su: <sup>12</sup>

- odgovarajuća kvaliteta,
- povoljna cijena,
- ekonomična količina,
- pravovremenost,
- povoljan izvor prilikom nabave,
- visoka razina isporuke,
- zaštita okoliša,
- zaštita prirodnih resursa,
- najmanja razina rizika,
- razvijanje dobrih odnosa s dionicima.

Svi ciljevi mogu se na različito rangirati kao i ponderirati i to s obzirom na stanje na tržištu kao što su potrebe kupaca ili pak stanje u organizaciji. Npr. postoje situacije gdje u jednom trenutku glavni cilj nabave može biti snižavanje troškova zaliha dok u drugom trenutku to može biti visoka razina isporuke kako bi se zadovoljili uvjeti i želje kupaca. Svaka organizacija do svoga cilja dolazi različitim putevima i to uz pomoć razvijene poslovne strategije. Poslovna strategija ima svoje mjere i aktivnosti koje se koriste kako bi se postigli zadani ciljevi nabave. Poduzeće razvija svoj vlastiti sustav i strategiju. Ciljevi nabave se razlikuju prema velikom broju kriterija koji su prikazani u sljedećoj tablici.

---

<sup>12</sup> Kovač, I. (2017). *Menadžment nabave*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

**Tablica 2.** Kriteriji pri razlikovanju ciljeva nabave

<b>SADRŽAJ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Socijalni ciljevi</li><li>2. Ekonomski ciljevi</li><li>3. Ekološki ciljevi</li></ol>
<b>DIMENZIJA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vremenska dimenzija</li><li>2. Prostorna dimenzija</li><li>3. Opseg ciljeva</li></ol>
<b>HIJERARHIJA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ciljevi poslovnih funkcija</li><li>2. Temeljni ciljevi</li><li>3. Instrumentalni ciljevi</li></ol>
<b>MEĐUOVISNOST</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Neutralni ciljevi</li><li>2. Komplementirani ciljevi</li><li>3. Konfliktni ciljevi</li></ol>
<b>ZNAČENJE</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Glavni ciljevi</li><li>2. Dodatni ciljevi</li></ol>

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

Kada je u pitanju nabava moraju se postaviti ciljevi koji pružaju mogućnost kompatibilnost s svim drugim funkcijama tj. razinama u poduzećima kao što je prodaja i proizvodnja. Nabava predstavlja dio lanca koji je prikazan na sljedećoj slici. Upravo zbog toga nabava mora raditi na stvaranju vrijednosti cijelog poduzeća.

Slika 2. Ciljevi poduzeća



Izvor: izrada autora prema Ferišak, V., (2006.) *Nabava: Politika- Strategija- Organizacija- Management*. II aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlastita naknada

### 3.1.1. Operativni ciljevi nabave

Kada su u pitanju operativni ciljevi nabave oni se dijele na dvije vrste, a to su:<sup>13</sup>

1. ciljevi osiguranja opskrbe i
2. ciljevi sniženja troškova.

Ciljevi osiguranja opskrbe obuhvaćaju sljedeće ciljeve:<sup>14</sup>

- ciljevi koji se odnose na kvalitetu - svi traženi materijali i usluge moraju ispunjavati određeni razinu kvalitete.
- ciljevi koji se odnose na količinu - točno određeno raspolaganje s količinama
- ciljevi koji se odnose na vrijeme - pravovremeno naručivanje, zaprimanje i dostavljanje

<sup>13</sup> Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik, 9 (3)

<sup>14</sup> Knežević, B. (2005). Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

- prostorni ciljevi - to su ciljevi koji se odnose na raspoloživost prema mjestima potrošnje
- ciljevi koji se odnose na smanjenje rizika nabave.

Kada su u pitanju ciljevi sniženja troškova oni se odnose na:<sup>15</sup>

- ciljeve koji se odnose na sniženje troškova objekata nabave - baziraju se na kalkulaciju cijena, supstituciju proizvoda te partnerske odnose s dobavljačima. Također se baziraju na dugoročno planiranje.
- ciljevi koji se odnose na sniženje troškova funkcije nabave - odnose se na elektroničku obradu podataka, automatizaciju skladišta kao i objedinjavanje narudžbi.

### **3.1.2. Instrumentalni ciljevi nabave**

Instrumentalni ciljevi nabave odnose se na razradu operativnih ciljeva nabave gdje pri njihovoj realizaciji koriste razni instrumenti kao što razni putovi nabave, razni oblici ugovora, razne vrste kredita i slično. Vrlo je važno da su međusobno iskombinirani. Primjeri instrumentalnih ciljeva mogu se navesti sljedeći ciljevi:<sup>16</sup>

- povećanje udjela u ugovoru,
- nabavnu cijenu ugovarati na procesu kalkulacije,
- ugovoriti prilagodbu cijene s dobavljačima,
- u nabavu uvesti ekonomične cijene,
- realizirati ekskluzivne ugovore s svim dobavljačima.

### **3.2. Razine planiranja nabave**

Kada je u pitanju planiranje nabave postoje tri razine planiranja, a to su: stratejsko, taktičko i operativno planiranje. Proces planiranja započinje od vrha piramide pa sve prema dolje. Planiranje nabave je proces utvrđivanja i objedinjavanja zahtjeva i utvrđivanja vremenskih

---

<sup>15</sup> Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik, 9 (3)

<sup>16</sup> Kovač, I. (2017). Menadžment nabave, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

okvira za njihovu nabavu s ciljem da se oni dobiju kada i kad budu potrebni. Dobar plan nabave opisat će proces u identifikaciji i odabiru dobavljača/izvođača/konzultanata.

Izrada i razvoj planova nabave nije samo dobra praksa koju naručitelji moraju prihvatiti, već je to i zakonski zahtjev.

Članak 42. stavak 1. Zakona o javnoj nabavi br. 12 iz 2016. godine obvezuje svakog naručitelja da planira svoje nabave. Zakon posebno propisuje da je naručitelj dužan:<sup>17</sup>

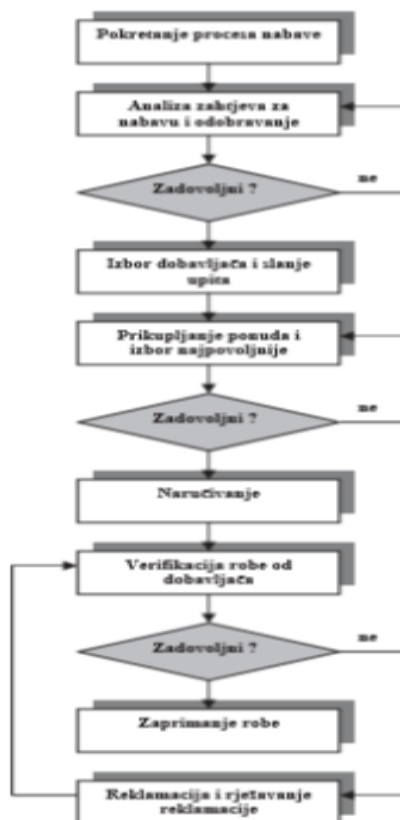
- objediniti svoje zahtjeve kad god je to moguće, kako unutar naručitelja tako i između naručitelja, kako bi se dobila vrijednost za novac i smanjili troškovi nabave;
- koristiti tarifne ili tekuće ugovore kad god je to prikladno kako bi se osigurao učinkovit, isplativ i fleksibilan način nabave dobara, radova i usluga koji su potrebni kontinuirano ili opetovano tijekom određenog vremenskog razdoblja;
- izbjegavanje podjele nabave kako bi se spriječilo korištenje odgovarajućih metoda nabave; i
- integrirati svoj program rashoda s planom nabave.

Sljedeća slika prikazuje proces nabave u poduzećima.

### **Slika 3.** Proces nabave u poduzećima

---

<sup>17</sup> Zakon o javnoj nabavi. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_120\\_2607.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html) (pristupljeno 14.07.2022.)



Izvor: Perčić M., Kozina G. (2011). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, 5 (1)

Godišnje planiranje treba biti integrirano s primjenjivim proračunskim procesima i temeljeno na indikativnim ili odobrenim proračunima. Naručitelji trebaju revidirati i ažurirati svoje planove nabave, prema potrebi, tijekom svake godine. Planiranje nabave ključno je za poduzeća kako bi minimizirali svoje troškove nabave uz održavanje svojih standarda kvalitete i količine robe.

Plan nabave je proces u kojem tvrtka odlučuje što im treba, tko će osigurati proizvode i kada će narudžbe biti ispunjene. Mnogi odjeli unutar organizacije uključeni su u tim za nabavu kako bi pomogli u procesima donošenja odluka i održavali učinkovitost. Član tima dodijeljen je svakoj fazi, kao što je prijedlog zahtjeva, istraživanje dobavljača i postupak odobravanja, kako bi se utvrdilo koja strategija nabave najbolje zadovoljava poslovne potrebe.<sup>18</sup>

Adekvatan plan upravljanja nabavom će identificirati i definirati realna očekivanja proizvoda, kao što su vrijeme ispunjenja, trošak i kvaliteta proizvoda. Zauzvrat, to omogućuje tvrtki da

<sup>18</sup> Vouk R. (2005). Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, Ekonomski pregled, str. 1013-1030



zaposli potrebno osoblje kako bi optimizirala učinkovitost procesa nabave. Čineći to, poduzeće može težiti smanjenju naručivanja zaliha i troškova rada bez žrtvovanja kvalitete roba i usluga. Dobro planiran proces nabave trebao bi zadovoljiti potrebe tvrtke kroz nesmetan tijek opskrbnog lanca. Svaka faza treba osigurati zadovoljavanje opsega projekta i pružiti odgovarajuću dokumentaciju. Kako bi se implementirao uspješan sustav nabave, tvrtka mora slijediti zahtjeve planiranja nabave. Planiranje nabave ključno je za poduzeća kako bi minimizirali svoje troškove nabave uz održavanje svojih standarda kvalitete i količine robe. Plan nabave je proces u kojem tvrtka odlučuje što im treba, tko će osigurati proizvode i kada će narudžbe biti ispunjene. Mnogi odjeli unutar organizacije uključeni su u tim za nabavu kako bi pomogli u procesima donošenja odluka i održavali učinkovitost. Član tima dodijeljen je svakoj fazi, kao što je prijedlog zahtjeva, istraživanje dobavljača i postupak odobravanja, kako bi se utvrdilo koja strategija nabave najbolje zadovoljava poslovne potrebe.

Adekvatan plan upravljanja nabavom će identificirati i definirati realna očekivanja proizvoda, kao što su vrijeme ispunjenja, trošak i kvaliteta proizvoda. Zauzvrat, to omogućuje tvrtki da zaposli potrebno osoblje kako bi optimizirala učinkovitost procesa nabave. Čineći to, poduzeće može težiti smanjenju naručivanja zaliha i troškova rada bez žrtvovanja kvalitete roba i usluga

## **4. UTJECAJ NABAVE NA POSLOVANJE I KONKURETNOST PODUZEĆA**

### **4.1. Utjecaj nabave na poslovanje poduzeća**

Nabava znači dobivanje pravih zaliha od pravog dobavljača, po pravoj cijeni i u pravo vrijeme. Nabava je vitalna komponenta poslovnog uspjeha, kupci očekuju da im proizvodi budu dostupni kada im trebaju i u pravoj količini. Nabava ima stratešku ulogu unutar poduzeća. Odgovorna je za nabavu materijala potrebnih za proizvodnju, dok se istovremeno fokusira na smanjenje troškova i poboljšanje upravljanja zalihama, što je čini ključnim igračem u upravljanju profitabilnosti tvrtke.

Na visokoj razini, nabava je čin stjecanja dobara ili usluga kao dio poslovanja poduzeća. Budući da se mnoge tvrtke oslanjaju na nabavu da bi funkcionirale, nabava i procesi nabave zahtijevaju značajnu količinu resursa za upravljanje.

Veličina tržišta nabave je golema. U 2020. veličina tržišta procijenjena je na 5,78 milijardi dolara s očekivanom godišnjom stopom rasta od 8,2% između 2021.-2028. Kako bi zadovoljio rastuće zahtjeve usluga, menadžment nabave stvara strateško planiranje za kupnju određenih materijala ili usluga kako bi se utvrdila profitabilnost poslovanja tvrtke.<sup>19</sup>

U nekim slučajevima, tvrtke su s obje strane nabave. Na primjer, dobavljači OEM-a kupci su sirovina i alata za izradu komponenti, ali su također i prodavači komponenti tvrtkama u industrijama koje opslužuju.

U proizvodnji, upravljanje nabavom pomaže proizvođačima s nizom poslovnih čimbenika u postizanju uspjeha, uključujući:<sup>20</sup>

- Angažman i odnosi s dobavljačima
- Upravljanje sukladnošću
- Rješavanje stalno promjenjivih zahtjeva kupaca
- Stvaranje profita
- Smanjenje ukupnog rizika opskrbnog lanca

Unutar svake složene mreže opskrbnog lanca, nabava igra značajnu ulogu — ali praćenje loše upravljanog plana nabave može negativno utjecati na vaše odnose s kupcima i profitabilnost.

U proizvodnji, nabava spada u opseg opskrbnog lanca. Možda će se bolje razumjeti razlika između nabave i upravljanja opskrbnim lancem ako se uoče sljedeći čimbenici:<sup>21</sup>

- Nabava nudi inpute potrebne poduzeću za obavljanje svakodnevnih operacija i postoji kao jedna od mnogih grana unutar strukture opskrbnog lanca.
- Upravljanje lancem opskrbe nadzire rezultate ili kako se nabavljene zalihe proizvode, kako bi se stvorili gotovi proizvodi i isporučili ih kupcu.

---

<sup>19</sup> Shabani-Naeeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

<sup>20</sup> Prasad, S., Mangaraj, B. (2022). A multi-objective competitive-design framework for fuel procurement planning in coal-fired power plants for sustainable operations. Energy Economics

<sup>21</sup> Shabani-Naeeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

Uloga upravljanja opskrbnim lancem uključuje aktivnosti nabave. Iako su zadaci upravljanja opskrbnim lancem u proizvodnoj industriji brojni, postoje četiri primarne funkcije te uloge:<sup>22</sup>

1. Kupnja proizvoda ili sirovina - Kupnja je ključni zadatak u bilo kojoj ulozi nabave, ali kupnja proizvoda nije opseg zadatka. Stručnjaci za nabavu moraju pratiti tržišne trendove, predviđanja i potražnju kupaca te osigurati zakonsku usklađenost s politikom tvrtke.
2. Upravljanje internim procesima - Slično tome, upravljanje procesom nabave uključuje upravljanje internim strukturama i zadacima, kao što je dodavanje novih dobavljača u sustav. To također može uključivati pregovore s dobavljačima kako bi se osigurale uštede pri kupnji proizvoda.
3. Održavanje odnosa s dobavljačima - Iako je ušteda troškova jedan od primarnih ciljeva nabave, mnogi odnosi između dobavljača i kupca ostvaruju optimalnu korist s dugotrajnim odnosima, a ne jednokratnim kupnjama. Održavanje odnosa s dobavljačima osigurava da su obje strane zadovoljne i ispunjavaju svoja obećanja i cijene.
4. Prijelazne faze - Kao što je spomenuto, nabava je samo jedna od mnogih faza unutar opskrbnog lanca. U nekim opskrbnim lancima upravljanje opskrbnim lancem nadzire prijelaz od nabave do proizvodnje komponente do distribucije.

Kako bi se osiguralo da su te funkcije optimalne u organizaciji, važno je implementirati učinkovite procese nabave. Provedba učinkovitog procesa nabave ravna je ukupnom uspjehu opskrbnog lanca. Prema Further Education Library of Procurement, nabava pomaže u racionalizaciji procesa, smanjenju troškova sirovina i identificiranju boljih izvora nabave. Nabava se smatra temeljem opskrbnog lanca.<sup>23</sup>

Postoje četiri načina na koje učinkoviti procesi nabave mogu pozitivno utjecati na poslovanje poduzeća:<sup>24</sup>

1. Smanjenje ukupnih troškova u cijelom opskrbnom lancu. Prvo i najvažnije, provedba učinkovitog i djelotvornog procesa nabave može osigurati pravovremena i opipljiva

---

<sup>22</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl.

<sup>23</sup> Shabani-Naeeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

<sup>24</sup> Perčić M., Kozina G. (2011). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, 5 (1)

poboljšanja troškova kako bi se povećala kvaliteta i kretanje opskrbnog lanca. Vrijednost se postiže smanjenjem operativnih troškova kupnjom zaliha i materijala po najboljoj dostupnoj cijeni. Profesionalci u ulogama nabave pronalaze te cijene kroz jamstva i popuste koji su ili zaboravljeni ili se njima ne upravlja. Izvan izravne kupnje, odjeli nabave traže potpunu vidljivost aktivnosti nabave organizacije kako bi dobili uvid u potencijalna smanjenja kupnje, održali povjerenje dionika i bolje razumjeli kupovne obrasce kako bi poboljšali financijsko blagostanje. Kontrola troškova omogućuje nabavu kako bi proizvodi bili troškovno konkurentniji kada stignu na tržište.

2. Stvaranje veće učinkovitost. Kako bi stekli konkurentsku prednost, stručnjaci za nabavu koriste vanjsko tržište i dobavljače. To znači da svaki proizvod iz izvora, uključujući cijenu i kvalitetu, treba pridonijeti konkurentskom pozicioniranju. Kako bi se optimizirala učinkovitost, strategija nabave trebala bi osigurati sljedeće: Ukloniti viškove u operacijama i stvoriti korisnu suradnju s dobavljačima kako bi se stvorili robustan portfelj dobavljača koji je usklađen s cjelokupnom svrhom i namjerom organizacije. Omogućuje organizaciji ekonomiju razmjera koja smanjuje troškove zaliha i proizvodnje. Određuje dobavljačeve sposobnosti, interese, konkurentnost i financijsku održivost, čime se uklanjaju oni koji ne rade s lošijim rezultatima
3. Postizanje bolje poslovne pozicije na tržištu. Uz brojne dužnosti koje ova uloga zahtijeva, stručnjaci za nabavu pronalaze inovativne načine za postizanje konkurentске prednosti. U našem svijetu koji se sve više oslanja na tehnologiju, količina dostupnih podataka čini se beskrajnom. Puno inovacija unutar odjela nabave nastoji poboljšati prenošenje uvida koji proizlaze iz podataka dobivenih korištenjem obavještajnih alata. U nedavnom izvješću Chartered Institute of Procurement & Supply, 95% tvrtki uključenih u studiju prijavilo je prilagodbu računalstvu u oblaku i tehnologijama Interneta stvari (IoT) kako bi poboljšale inovacije, učinkovitost i produktivnost.
4. Smanjenje rizika dobavljača. Rizik dobavljača je mogućnost da dobavljač neće ispuniti svoje obveze iz dogovorenog ugovora. Obično se događaji rizika dobavljača događaju u četiri opća područja:
  - Operativno
  - Financijski
  - Usklađenost
  - Strategija.

Za upravljanje rizikom, odjeli nabave uključuju strategije za smanjenje rizika koje su kontinuirane i razvijaju se kako bi se riješili svi rizici povezani s aktivnostima organizacije. Bez održive metode identificiranja i rješavanja ovih rizika, sposobnost organizacije da se natječe može biti ugrožena.

Učinkovita nabava je taktički cilj za većinu poduzeća, i to s dobrim razlogom. Nabava je strateška funkcija usmjerena na poboljšanje profitabilnosti organizacije – ako se njima upravlja proaktivno, procesi nabave mogu potaknuti poslovnu vrijednost i rast krajnjeg rezultata. McKinsey & Company izvijestila je da su funkcije nabave s visokim performansama pomogle tvrtkama da se oporave nakon globalne financijske krize 2008. godine.<sup>25</sup> Dakle, kako nabava može dodati vrijednost i doprinijeti povećanju profita u vašem poslovanju?

Prvo i najvažnije, smanjenje troškova najbolji je način za povećanje profitabilnosti poslovanja. Svako poduzeće koje želi povećati profitabilnost mora implementirati učinkovite procese nabave koji čuvaju gotovinu, smanjuju rizik od prijevare i eliminiraju lažnu potrošnju.

Kada se nabavom ne upravlja učinkovito, poduzeća mogu izgubiti znatne količine novca. Prema Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS), organizacije mogu potrošiti više od dvije trećine prihoda na nabavu, tako da čak i mala smanjenja troškova mogu imati značajan utjecaj na profitabilnost.

Dobra vijest je da s pravim alatima i pristupom nabave, funkcija nabave može lako dati značajan doprinos profitabilnosti i osigurati financijski prosperitet vaše tvrtke. Korištenjem softvera za digitalnu nabavu može se povratiti kontrola nad cijelim procesom nabave i potaknuti smanjenje troškova koje omogućuje održive uštede i ukupni rast. Nabava nudi inpute potrebne poduzeću za obavljanje svakodnevnih operacija i postoji kao jedna od mnogih grana unutar strukture opskrbnog lanca. Upravljanje lancem opskrbe nadzire izlazne rezultate kako bi se stvorili gotovi proizvodi i isporučili ih kupcu.

Izvedba nabave ima izravan utjecaj na profitabilnost tvrtke. Nabava je više od pukog upravljanja opskrbnim lancem: to je strateška aktivnost. Mora ispunjavati stvarne poslovne i operativne ciljeve. Stoga je optimizacija nabave ključna za tvrtke.

---

<sup>25</sup> Shabani-Naeeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

Kako bi se razumjele prednosti koje nudi optimizacija nabave, prvo je potrebno ispitati ulogu odjela nabave. Postavlja se pitanje koja su 3 cilja nabave?

Nabava ima za cilj ispuniti 3 cilja:

- Smanjite troškove nabave robe, čime se povećava marža tvrtke;
- Povećati kvalitetu robe kupljene od dobavljača;
- Obavještavati tvrtku o problemima u opskrbnom lancu ili drugim incidentima.

Njena odgovornosti pokriva cijeli spektar, od nabave do upravljanja zalihama. Svaka faza nabave ima trošak i rizik. Ulozi su veliki. Ako u procesu postoji samo jedan problem, tvrtka će platiti cijenu.

Na primjer, kašnjenje u isporuci može unazaditi cijeli proizvodni lanac. Greška u osnovnoj komponenti može utjecati na kvalitetu gotovog proizvoda. To onda utječe na imidž tvrtke, sa svim posljedicama koje podrazumijeva: pad profitabilnosti, ugleda, povjerenja i prometa. Iz tog je razloga optimizacija nabave ključni dio strategije tvrtke.

Postavlja se pitanje koji su rizici procesa nabave koji nije optimiziran?

Kada procesi nabave nisu optimizirani, odjel nabave teško će obavljati svoj posao. Problemi mogu doći s mnogo mjesta. Evo nekoliko.

- Nedostatak komunikacije unutar jednog odjela ili između nekoliko odjela, što dovodi do propusta ili dupliciranja posla;
- Loše praćenje narudžbi, što rezultira nepraćenim kašnjenjem isporuke;
- Problemi u pronalaženju dokumenata (fakture, narudžbe, ugovori itd.), zbog čega zaposlenici gube puno vremena;
- Loše definirani kriteriji odabira dobavljača koji rezultiraju proizvodima ili uslugama koji ne zadovoljavaju zahtjeve tvrtke;
- Višestruke narudžbe poslone bez ikakvog nadzora ili optimizacije, što dovodi do povećanih troškova nabave.

Posljedice neoptimizirane nabave daleko su od zanemarivih u pogledu troškova, učinkovitosti i proizvodnje.

U najboljem je interesu tvrtke da ulaže u optimizirano upravljanje nabavom, barem zbog sljedećih pet prednosti. Zaposlenici koji su upoznati s politikom nabave tvrtke skloniji su se zapitati što im zapravo treba. Također, inteligentno pronalaženje izvora omogućuje odjelu nabave da identificira nove dobavljače i stavi ih u konkurenciju kako bi dobili najbolju moguću vrijednost za novac. Smanjena potrošnja stvara uštede koje poduzeću daju stvarnu moć. Samo smanjenje troškova rezultira puno većom bruto maržom nego da je promet porastao. Centraliziranje aktivnosti pomoću digitalnih alata za nabavu pojednostavljuje interakcije i povećava produktivnost:

Do sada su kupnja i nabava bili nužan dio multinacionalnih korporacija. Ali promjenjiva vremena natjerala su organizacije da priznaju ulogu kupnje i nabave kada je riječ o pokretanju uspjeha organizacija. Nabave može utjecati na kvalitetu, inovativnost, učinkovitost i uštede organizacije.<sup>26</sup>

Ljudi uglavnom kupnju i nabavu smatraju sinonimima. Nikada ne smatraju kupnju i nabavu različitim pojmovima jer su oba povezana sa stjecanjem dobara ili usluga za tvrtke. Stoga postaje ključno da tvrtke razumiju razliku između nabave i kupnje kako bi razumjele utjecaj na svoje organizacije. S poslovne perspektive, najočiglednije prednosti učinkovite optimizacije nabave su financijske. Produktivno upravljanje nabavom – a time i kupnjom – omogućit će organizaciji da ostvari neposredne uštede unaprijed nabavom artikala, usluga i ugovora po najboljoj dostupnoj cijeni.

Nadalje, tvrtka će moći pravilno iskoristiti sva jamstva ili popuste koji se često zaborave, što dovodi do rutinski zanemarenih, ali kritičnih, pozadinskih ušteda. Potpuno funkcionalan proces nabave također će omogućiti bolju vidljivost potrošnje i proračuna tvrtke. Potpuno funkcionalan proces nabave može dovesti do veće učinkovitosti i pripravnosti.

Mnogi na ciklus nabave gledaju kao na jednodimenzionalan proces unutar organizacije. Međutim, nabava, kada je široko prihvaćena unutar organizacije, često dovodi do veće učinkovitosti i omogućava bolju usklađenost sa željenom robom ili uslugama. Optimiziran

---

<sup>26</sup> Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B. (2006). Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa

proces kupnje dovest će do učinkovitijeg pronalaženja izvora – kvalitetna roba i usluge isporučene na vrijeme.

## 4.2. Utjecaj nabave na konkurentnost poduzeća

Konkurentna nabava uključuje kupca koji prima ponude od prodavača ili dobavljača i ocjenjuje te ponude prije odabira dobavljača. U konkurentskoj nabavi, svaka tvrtka koja bi mogla pružiti robu ili uslugu može podnijeti ponudu ili prijedlog. Proces nabave ne samo da može pomoći kroz izazovna vremena, već i stvoriti konkurentsku prednost za organizaciju.

Konkurentna prednost je sposobnost organizacije da ponudi proizvode ili usluge koji su bolji i/ili pružaju veću vrijednost od konkurencije. Konkurentne prednosti obično se razvijaju tijekom vremena, zajedno s doprinosima iz mnogih različitih područja vašeg poslovanja. Učinkovit proces nabave omogućuje organizaciji odabir optimalnog portfelja dobavljača i usklađivanje tih dobavljača s izjavom o misiji organizacije. To se može učiniti putem povoljnih uvjeta te promiče i inkubira suradnju kroz među funkcionalnu izvrsnost.

Učinkovit i učinkovit proces nabave može pružiti brzo, ali opipljivo poboljšanje troškova i poboljšati agilnost opskrbnog lanca. Stoga, dobro definiran proces nabave može organizaciji pružiti konkurentsku prednost smanjenjem troškova u cijelom lancu vrijednosti; izazivanje veće učinkovitosti u isporuci kvalitetne robe i usluga; pomoć u inovaciji proizvoda; smanjenje rizika dobavljača; i povećanje otpornosti opskrbnog lanca.<sup>27</sup> Odjeli nabave trebali bi procijeniti trenutne procese nabave kako bi utvrdili podržava li to konkurentsku prednost njihove organizacije na temelju kriterija.

Primarni cilj organizacije za nabavu je isporuka vrijednosti. Učinkovit odjel za nabavu smanjuje operativne troškove kupnjom zaliha i usluga po najboljoj dostupnoj cijeni. Osim toga, optimalne prakse nabave omogućuju organizaciji da iskoristi prednosti jamstava i/ili popusta koji se često zaboravljaju ili kojima se ne upravlja pravilno.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Shabani-Naeeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

<sup>28</sup> Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B. (2006). Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa



Međutim, ako se ne može vidjeti koliko organizacija troši, gotovo je nemoguće učinkovito upravljati troškovima. Vođenje dosadašnjih praksi kupnje je ključno. Učinkovit proces nabave podržava potpuni uvid u troškove organizacije za sve aktivnosti nabave, što daje mogućnost smanjenja troškova nabave, poboljšanja odnosa s dionicima i praćenja obrazaca kupnje kako biste ostvarili dugoročna financijska poboljšanja.<sup>29</sup>

Ukoliko se mogu kontrolirati troškove, proizvodi se mogu učiniti troškovno konkurentnijima na tržištu. Temeljna svrha svih aktivnosti nabave i nabave je iskorištavanje vanjskog tržišta i dobavljača na optimalan način za postizanje konkurentske prednosti. Svaki predmet ili usluga koja se nabavlja trebala bi pridonijeti, izravno ili neizravno, konkurentskom pozicioniranju. Kada organizacija ima učinkovit proces nabave, nabava može eliminirati viškove u radu, promicati suradnju i razlikovati dobre dobavljače od dobavljača koji ne rade.<sup>30</sup>

Učinkovit proces nabave osigurava organizaciji ekonomiju razmjera, koja joj omogućuje smanjenje troškova i proizvodnju više za manje, stvarajući konkurentsku prednost. Učinkovitost unutar odnosa s dobavljačima omogućuje timu za nabavu da lako odredi sposobnosti, interese, konkurentnost i financijsku snagu vaših dobavljača, što će dati mogućnost da se optimizira baza dobavljača, uklanjajući one s lošijim rezultatima i radeći s dobavljačima koji imaju sposobnost poboljšanja konkurentsku prednost organizacije.<sup>31</sup>

Od stručnjaka za nabavu se sve više zahtijeva ne samo posjedovanje potrebnih vještina za postizanje ušteda troškova, zadovoljavanje ciljeva društvene odgovornosti, upravljanje odnosima s dobavljačima i upravljanje rizikom, već se sada očekuje i da budu inovativni kako bi stekli konkurentsku prednost. Doprinos nabave inovacijama može se dogoditi u fazi razvoja proizvoda, jer se 70% do 80% troška proizvoda ili usluge određuje tijekom faze dizajna ili specifikacije, što ima izravan utjecaj na konkurentsku prednost organizacije na tržištu.

Osim toga, inovacija unutar odjela nabave može poboljšati komunikaciju složenih podataka, podržati fazu pregovora putem online dražbi i sustava nadmetanja ili online kataloga, koji omogućuju provjeru dostupnosti proizvoda, slanje i praćenje narudžbi i plaćanje. Ovi su alati

---

<sup>29</sup> Shabani-Naeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

<sup>30</sup> Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B. (2006). Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa

<sup>31</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl.

postali važniji za učinkovitu nabavu robe i usluga nego ikad prije, čime se uklanjaju troškovi iz procesa

Rizični događaji dobavljača mogu se dogoditi u četiri opća područja: strategija, usklađenost, financije i poslovanje. Ublažavanje rizika uključuje izbjegavanje rizika, smanjenje rizika i dijeljenje rizika, što bi trebalo biti kontinuirano i razvijati se kako bi se riješili svi rizici povezani s prošlim, sadašnjim i budućim aktivnostima organizacije. Učinkovit proces nabave mora se baviti održivom metodom identificiranja, procjene i rješavanja rizika dobavljača. Kada nedostatak spremnosti u upravljanju rizikom ne odgovara obrascu potencijalnih ranjivosti tvrtke, rezultati mogu utjecati na sposobnost organizacije da se natječe.

Organizacije za nabavu moraju procijeniti svoje trenutne procese kako bi uzele u obzir svoje organizacijske ranjivosti i osigurale da postoje lijekovi ili barem privremena rješenja. Proces nabave trebao bi se baviti rješenjima i kontinuitetom u neočekivanim uvjetima kao što su ekonomska neizvjesnost, fluktuacije radne snage i prirodne katastrofe. Izazovi 2020. natjerali su odjele nabave da prilagode svoje strategije kako bi upravljali prekidima u opskrbi i novčanom toku, istovremeno pružajući kontinuiranu uslugu svojim dionicima.<sup>32</sup>

U ovoj novoj stvarnosti, nabava mora promijeniti svoje strateško razmišljanje s pravodobno na svaki slučaj, čineći svoj proces otpornim na te nepredviđene situacije. Prema Christopheru i Holwegu, otpornost opskrbnog lanca omogućuje organizaciji da dizajnira mrežu partnera koja je dovoljno jaka da se prilagodi neočekivanim poremećajima uz zadržavanje kontrole i – ako je moguće – nastavi nakon poremećaja na povoljniji način, stječući konkurentsku prednost.

Otporan i robustan proces nabave koji je u stanju uzeti u obzir buduće i ponekad katastrofalne promjene koje se mogu dogoditi kada se operacije nabave i opskrbni lanci redefiniiraju, dugoročno će proći daleko bolje.<sup>33</sup>

Strateška nabave može pružiti konkurentu prednost poduzeća. Proces nabave može pomoći organizaciji da prođe kroz izazovna vremena i dati im konkurentsku prednost.

---

<sup>32</sup> Shabani-Naeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. RG Yaghin - Journal of Business & Industrial

<sup>33</sup> Ferišak, V. (2006). Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje Zagreb: vlast. nakl.

Konkurentska prednost je sposobnost tvrtke da ponudi bolje proizvode ili usluge od konkurencije. Konkurentske prednosti općenito se razvijaju tijekom vremena uz doprinose iz područja tvrtke. Učinkovit proces nabave omogućuje organizacijskom poslovanju odabir optimalnog odabira dobavljača i njihovo usklađivanje s cjelokupnom poslovnom strategijom i misijom. To se može učiniti pregovaranjem o povoljnim uvjetima i promicanjem suradnje s među funkcionalnim timovima. S djelotvornim i djelotvornim postupkom nabave može se brzo isporučiti poboljšanje troškova dok se istovremeno poboljšava opskrbeni lanca.<sup>34</sup>

Posjedovanje dobro definiranog procesa nabave organizaciji daje brojne konkurentske prednosti. Pomaže smanjiti troškove u cijelom lancu vrijednosti, stvara veću učinkovitost pri isporuci roba i usluga, pomaže u razvoju inovacija, upravljanju rizikom dobavljača i naposljetku povećava otpornost lanca opskrbe. Odjeli nabave koji žele izgraditi ili poboljšati konkurentsku prednost moraju procijeniti svoju trenutnu strategiju i proces nabave kako bi utvrdili koliko dobro postojeći pristup podržava konkurentsku prednost.

Kada je riječ o nabavi, sve aktivnosti nabave i nabave osmišljene su tako da se vanjska tržišta i dobavljači koriste što je moguće optimalnije za konkurentsku prednost. Svaka roba ili usluga koja se nabavi trebala bi izravno ili neizravno pridonijeti konkurentskej poziciji. Kada tvrtka ima učinkovit proces nabave, odjel nabave eliminira viškove unutar operacije dok promiče suradnju i identificira ključne dobavljače i one s lošijim rezultatima. To omogućuje bolje dugoročne odnose s vašim najkritičnijim dobavljačima. Kada je vaš proces učinkovit, organizacija ima ekonomiju razmjera. Kao rezultat toga, može smanjiti troškove dok se proizvodi više za manje kako bi sebi dali konkurentsku prednost. Kada organizacija ima učinkovitost unutar svojih odnosa s dobavljačima, tim za nabavu može lako odrediti interes, konkurentnost, sposobnosti i financijsku snagu dobavljača, što dodatno omogućuje optimizaciju baze dobavljača. Rješavanjem lošijih i radom s dobavljačima koji su sposobni nositi se s potrebama organizacije, mogu poboljšati svoju konkurentsku prednost.

Dobavljači su ključni za uspjeh nabave, ali nedostatak povjerenja između kupca i prodavača češći je nego što mnogi stručnjaci za nabavu žele priznati. Ne može se poboljšati sudjelovanje i lojalnost dobavljača bez uključivanja praksi optimizacije dobavljača u svoje upravljanje opskrbnim lancem. Realnost je da većina poduzeća kupuje 80% svojih dobara i usluga od samo

---

<sup>34</sup> Barrad, S., Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry, *Journal of Media Management*

20% svojih dobavljača. Stoga je apsolutno neophodno da svaki tim za nabavu posveti vrijeme izgradnji odnosa s tim vrhunskim dobavljačima kako bi mogli ostvariti financijsku korist, uključujući smanjenje troškova. Optimiziranje prakse nabave omogućuje organizaciji da iskoristi popuste i jamstva kojima se često nepravilno upravlja ili što je još gore, potpuno zaboravlja.<sup>35</sup>

Primarni cilj funkcije nabave je isporuka vrijednosti. Kada odjel nabave radi učinkovito, smanjuje operativne troškove kupnjom dobara i usluga po najboljoj dostupnoj cijeni. Optimiziranje prakse nabave omogućuje poduzećima da iskoristi popuste i jamstva kojima se često nepravilno upravlja ili što je još gore, potpuno zaboravlja. Ali, ako se ne može vidjeti koliko organizacija troši, praktički je nemoguće učinkovito upravljati troškovima. Ključno je minimizirati nenamjernu kupnju. Učinkoviti procesi nabave zahtijevaju potpuni uvid u troškove tvrtke za sve aktivnosti nabave. To je ono što daje mogućnost za smanjenje troškova nabave dok se istovremeno poboljšavaju odnosi sa dionicima. Putem praćenja obrazaca kupnje lako je uočiti gdje se može ostvariti financijska poboljšanja na duži rok, za isplativiju strategiju pronalaženja izvora. Kontrolom troškova mogu se napraviti prilagodbe kako bi osigurali da proizvod bude troškovno konkurentniji na tržištu.

Upravljanje rizikom dobavljača ključno je za svaku organizaciju. Rizični događaji dobavljača obično se nalaze u četiri kategorije: operativni, financijski, strateški i usklađenost. Ublažavanje rizika je više od izbjegavanja rizika. Također uključuje podjelu rizika i smanjenje rizika koji moraju biti i kontinuirani i razvijati se kako bi se pravilno riješili svi rizici povezani s prošlim, sadašnjim i budućim aktivnostima. Učinkovit proces nabave bavi se održivom metodom identificiranja, procjene i ublažavanja rizika dobavljača. Ako poduzeća nisu spremna za upravljanje rizikom i ne pronalaze rješenje za potencijalne ranjivosti tvrtke, negativno utječu na sposobnost tvrtke da se natječe na tržištu. Vrlo je važno započeti procjenom trenutnog procesa kako bi uzeli u obzir sve organizacijske ranjivosti te je nužno provjeriti postoje li rješenja, čak i ako su trenutačno privremena.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>Barrad, S., Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry, *Journal of Media Management*

<sup>36</sup>Barrad, S., Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry, *Journal of Media Management*

Idealan proces nabave mora se baviti rješenjima i kontinuitetom za neočekivane uvjete. Današnja ekonomska neizvjesnost, prirodne katastrofe i fluktuacije radne snage savršeni su primjeri onoga na što se poduzeća moraju pripremiti. U 2020., kada je pandemija korona virusa prvi put pogodila, odjeli nabave bili su suočeni s brojnim izazovima. Morali su raditi na prilagodbi svojih strategija kako bi upravljali prekidima u opskrbi i novčanim tokovima, dok su uspijevali održavati usluge u radnom stanju za svoje dionike. Dvije godine nakon pandemije otkrili su novu stvarnost koja je izravno utjecala na to kako odjeli nabave moraju prilagoditi svoju strategiju. Strateško pronalaženje izvora više ne može biti baš na vrijeme i za svaki slučaj. Moraju se izvršiti prilagodbe u procesu kako bi ga održali dovoljno otpornim da se prilagodi nepredviđenim okolnostima.<sup>37</sup> Kako bi se izgradio otporan lanac opskrbe, organizacija mora dizajnirati mrežu partnera koji su dovoljno jaki da se prilagode poremećajima, a da zadrže kontrolu. Ako je to uopće moguće, poduzeća bi trebali nastojati prevladati poremećaj na povoljniji način kako bi stekli konkurentsku prednost. Ako poduzeća imaju otporan proces nabave koji može objasniti buduće poremećaje koji se mogu dogoditi, tvrtka će dugoročno biti jača.

Današnji stručnjaci za nabavu ne samo da moraju imati vještine za smanjenje troškova, postizanje ciljeva društvene odgovornosti i upravljanje odnosima s dobavljačima i rizikom, već moraju i inovirati kako bi stekli konkurentsku prednost. Nabava može pridonijeti inovacijama u fazi razvoja proizvoda. Čak 80% cijene proizvoda ili usluge utvrđuje se tijekom faze specifikacije i dizajna, što izravno utječe na konkurentsku prednost poduzeća na tržištu. Odjel nabave također može pridonijeti inovacijama komuniciranjem složenih podataka, podržavanjem faze pregovora s više dobavljača itd. Korištenjem online aukcija, sustava nadmetanja i online kataloga, nabava može jednostavno provjeriti dostupnost proizvoda, postaviti i pratiti svoje narudžbe i izvršiti plaćanja. Korištenje ovakvih alata više nije luksuz, već nužnost za učinkovitu nabavu dobara i usluga jer pomažu smanjiti ukupne troškove.

Nabava neće biti učinkovita ako upravlja troškovima u decentraliziranom okruženju. Ovaj stil upravljanja aktivno djeluje protiv stvaranja konkurentske prednosti jer povećava operativne troškove. I to je razlog zašto i dalje viđamo sve veći broj voditelja nabave pozvanih u izvršni paket jer čelnici tvrtki razumiju da se nabava udaljava od funkcije pomoćnog ureda u ključnu

---

<sup>37</sup> Moretto, A., Patrucco, A, Walker, H. (2020). Procurement organisation in project-based setting: a multiple case study of engineer-to-order companies, *Product planning & Control*

poslovnu operaciju. Nedavna studija pokazala je da glavni službenici za nabavu imaju izravan utjecaj na profitabilnost tvrtke. Studija je otkrila da odjeli nabave s visokim učinkom prijavljuju profitne marže od 7,12% u usporedbi s 5,83% za one s odjelima nabave s lošim učinkom. No postavlja se pitanje jesu li današnje organizacije spremne za nabavu u današnjem načinu poslovanja.

Iz navedenog teksta vidi se kako se funkcija nabave razvija tijekom godina, sada je u poziciji da poduzeća iskoriste svoj potencijal, ali u mnogim slučajevima nije spremna. Mnoge organizacije imaju tendenciju kočiti napredak sa:

1. Previše metrika usmjerenih na smanjenje troškova. Na površini se to može činiti kao dobra stvar, ali ako razlika između izbjegavanja troškova i uštede nije jasna, može biti problematično. Dok bi troškovno vodstvo uvijek trebalo ostati metrika, ono mora biti uravnoteženo s drugim ciljevima kao što su sigurnost opskrbe, inovativnost i agilnost.
2. Nedostaci u sustavu i funkcionalnosti. Kako zastarjeli sustavi sada migriraju u oblak, platforme su izgrađene da zadovolje standardne zahtjeve nabave u prošlosti. Mnogi današnji sustavi nisu napravljeni da budu dovoljno fleksibilni za tržišne uvjete koji se stalno mijenjaju.
3. Nedostatak talenata. Budući da velik dio radne snage traži ravnotežu između poslovnog i privatnog života i fleksibilnost, pronalaženje, zapošljavanje, razvoj i zadržavanje vrhunskih talenata ostaje problem za mnoge organizacije. Budući da funkcija nabave sada mnogo više utječe na organizaciju nego samo kupnja robe i usluga, potreba za strateškim misliocima je ključna.
4. Upravljanje promjenama. Ponovno pozicioniranje funkcije nabave i dionika omogućuje timu za nabavu da se usredotoči na aktivnosti s dodanom vrijednošću, a ne na transakcijske. Ovdje se ne radi o korištenju podataka samo za razumijevanje potrošnje i utjecaj na cijene, već i za otkrivanje uvida i obrazaca potražnje koji mogu utjecati na isporuke i zalihe, obrtni kapital i standardizaciju.

Kako bi poduzeća mogla izgraditi snažnu strategiju nabave koja omogućuje da poduzeća kapitaliziraju svoj tržišni udio, moraju analizirati svoje trenutne aktivnosti i tražiti područja koja možete poboljšati. Važno je da poduzeća započnu s jednom ili dvije inicijative, kao što je smanjenje broja dobavljača s kojima surađuje ili preuređenje svojih postupaka nabave kako bi

uklonili pretjerano trošenje. Poduzeća neće izgraditi konkurentsku prednost preko noći, ali ako mogu smanjiti svoje ukupne troškove i poboljšati krajnji rezultat, na pravom su putu.<sup>38</sup>

## 5. ZAKLJUČAK

Nabava predstavlja funkciju i djelatnost poduzeća kao i svi ostalih poslovnih sustava koja se mora brinuti o opskrbi materijalima, opremom, uslugama kao i energijom koja je potrebna za realizaciju ciljeva poduzeća. Ciljevi nabave definiraju stanja koja se žele postići ili pak održati. U današnjim suvremenim načinima poslovanja glavni ciljevi nabave su pribavljanje usluga i materijala po najpovoljnijoj cijeni i to u ekonomičnim količinama u pravo vrijeme uz postizanje najnižih troškova.

U današnjim uvjetima industrijskog razvoja zahtijeva se sve veća kvaliteta rada svih područja koji se odnose na proizvodnju i logističke procese. Proces nabave predstavlja jedan od ključnih procesa svakog logističkog procesa koji mora rezultirati s visokom kvalitetom rada. Nabava predstavlja strateški čimbenik kada je u pitanju profitabilnost poduzeća te također pomaže u realizaciji glavnih faza i to najčešće onih proizvodnih. Nabava svojim djelovanjem utječe na ekonomičnost i uspješnost poslovanja cijelog poduzeća. Kako bi se realizirala što efikasnija nabava nužno je napraviti ekonomsko-tehnički proračun tj. plan nabave koji će se provoditi u točno određenom vremenskom razdoblju.

---

<sup>38</sup> Barrad, S., Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry, *Journal of Media Management*

Posjedovanje dobro definiranog procesa nabave organizaciji daje brojne konkurentske prednosti. Pomaže smanjiti troškove u cijelom lancu vrijednosti, stvara veću učinkovitost pri isporuci roba i usluga, pomaže u razvoju inovacija, upravljanju rizikom dobavljača i naposljetku povećava otpornost lanca opskrbe. Odjeli nabave koji žele izgraditi ili poboljšati konkurentsku prednost moraju procijeniti svoju trenutnu strategiju i proces nabave kako bi utvrdili koliko dobro postojeći pristup podržava konkurentsku prednost.

Za svaku organizaciju nabava je bitan poslovni proces. Organizacije nabavljaju robu i usluge od vanjskih dobavljača po najboljoj cijeni kako bi proširile, poboljšale poslovanje i optimizirale poslovne rezultate. Budući da su nezaobilazni poslovni katalizatori, nabava i procesi nabave razvijali su se velikom brzinom u posljednjih nekoliko desetljeća. Trenutačni proces nabave dosta je složeniji i dinamičniji od konvencionalnog, u kojem su se kupci izravno povezivali s dobavljačima u vezi s konkurentskim ponudama i postizali kratkoročne ugovore koji su bili pošteno utemeljeni na stajalištu cijena.

Trenutačni vrhunski procesi nabave više nisu luksuz, već potreba za tvrtke diljem svijeta. Njihov cilj je postizanje značajnog smanjenja troškova, eksponencijalne brzine razvoja proizvoda i osiguranja kvalitete. Današnje organizacije kojima je cilj ostati konkurentne u svakom trenutku moraju uložiti u osiguravanje dubinske analize dobavljača raspršenih po golemom geografskom području prije nego što se odluče za bilo kakve dugoročne ugovorne odluke. Težnja ka postizanju zahtjevnih poboljšanja performansi u cijelom procesu opskrbnog lanca, posebno u nabavi, nedvojbeno je kamen temeljac za organizacije.





## LITERATURA

1. Barrad, S., Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry, *Journal of Media Management*
2. Bloomberg D. J., LeMay S., Hanna J. B. (2006). *Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa*
3. Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlast. naklada*
4. Knežević, B. (2005). *Temeljni pojmovi, značenje i povijesni razvoj nabave u kontekstu lanca opskrbe, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet*
5. Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*, 9 (3)
6. Kovač, I. (2017). *Menadžment nabave, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb*
7. Moretto, A., Patrucco, A, Walker, H. (2020). Procurement organisation in project-based setting: a multiple case study of engineer-to-order companies, *Product planning & Control*
8. Perčić, M., Kozina G., (2013). Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu. *Tehnički glasnik* 7, 1.
9. Prasad, S., Mangaraj, B. (2022). A multi-objective competitive-design framework for fuel procurement planning in coal-fired power plants for sustainable operations. *Energy Economics*
10. Procurement technology. Dostupno na: <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/you-didnt-know-these-7-steps-of-an-effective-procurement-process.html> (pristupljeno 13.07.2022.)
11. Project based Procurement. Dostupno na: <https://www.claritum.com/r/article/project-based-procurement/> (pristupljeno 13.07.2022.)
12. Shabani-Naeni, F. (2021). Incorporating data quality into a multi-product procurement planning under risk. *RG Yaghin - Journal of Business & Industrial*
13. Vouk R. (2005). Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, str. 1013-1030

14. Zakon o javnoj nabavi. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_12\\_120\\_2607.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html) (pristupljeno 14.07.2022.)
15. What is Procurement. Dostupno na: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (pristupljeno 13.07.2022.)

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1.** Proces nabave

**Slika 2.** Ciljevi poduzeća

**Slika 3.** Proces nabave u poduzećima

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1.** Kategorizacija nabave uz primjere

**Tablica 2.** Kriteriji pri razlikovanju ciljeva nabave