

Analiza organizacije nabave na primjeru poduzeća Lonia d.d.

Jaram, Tea

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:148:441501>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Prijediplomski stručni studij Poslovna ekonomija, Trgovinsko poslovanje

**ANALIZA ORGANIZACIJE NABAVE NA PRIMJERU
PODUZEĆA LONIA D.D.**

Završni rad

Tea Jaram

Zagreb, rujan 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Prijediplomski stručni studij Poslovna ekonomija, Trgovinsko poslovanje

ANALIZA ORGANIZACIJE NABAVE NA PRIMJERU
PODUZEĆA LONIA D.D.

ANALYSIS OF THE PROCUREMENT ORGANIZATION ON
THE EXAMPLE OF THE COMPANY LONIA D.D.

Završni rad

Student: Tea Jaram

JMBAG: 0067639155

Mentor: Doc. dr. sc. Marija Jurčević

Zagreb, rujan 2024.



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(mjesto i datum)

(vlastoručni potpis studenta)

SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je analiza organizacije nabave na primjeru poduzeća Lonia d.d.. Nabava je ključna funkcija poduzeća koja osigurava opskrbu svim potrebnim resursima za nesmetano poslovanje i postizanje ciljeva. Tradicionalna uloga nabave prvenstveno se fokusirala na smanjenje troškova i zadovoljenje internih potreba organizacije. Međutim, s vremenom se taj cilj razvio u suvremeniji koncept, koji obuhvaća zadovoljavanje potreba ne samo vlastite organizacije, već i dobavljača, kupaca te šireg društva. Uz redefinirane ciljeve, proces nabave kontinuirano se unapređuje, primjerice, uvođenjem umjetne inteligencije. U praktičnom dijelu rada analizirano je poslovanje poduzeća Lonia d.d., s posebnim naglaskom na organizaciju poslovanja, sektor nabave i njegovu sistematizaciju.

Ključne riječi: nabava, umjetna inteligencija, Lonia d.d., Ultra gros d.o.o., Lonia trgovina d.o.o.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. OPĆENITO O PROCESU NABAVE	3
2.1. Pojmovno određenje nabave.....	3
2.1.1. Nabava u užem smislu	3
2.1.2. Nabava u širem smislu	4
2.2. Ciljevi i funkcije nabave	6
2.2.1. Općenito o ciljevima	6
2.2.2. Vrste ciljeva	6
2.2.3. Funkcija nabave.....	8
2.3. Mogućnosti unaprjeđenja procesa nabave primjenom inteligentnih sustava	9
2.3.1. Inteligentni sustavi	10
2.3.2. Izazovi i rizici implementacije inteligentnih sustava u nabavi	11
3. OPĆENITO O PODUZEĆU LONIA D.D. I ULTRA GROS D.O.O.	12
3.1. Povijesni razvoj poduzeća Lonia d.d. i Ultra gros d.o.o.	12
3.1.1. Povijesni razvoj poduzeća Lonia d.d.	12
3.1.2. Povijesni razvoj poduzeća Ultra gros d.o.o.	15
3.2. Organizacijska struktura Lonie d.d. i Ultra grosa d.o.o.	16
3.2.1. Organizacijska struktura Lonie d.d.	16
3.2.2. Organizacijska struktura Ultra grosa d.o.o.	18
3.3. Prednosti i nedostaci članstva u grupi Ultra gros d.o.o.....	20
3.3.1. Prednosti članstva.....	20
3.3.2. Nedostaci članstva	21
3.4. Strategija daljnjeg razvoja	22
4. ANALIZA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU LONIA TRGOVINA D.O.O.	23
4.1. Organizacija poslovanja Lonia d.d.....	23
4.2. Organizacija nabave Lonia trgovina d.o.o.....	24
4.2.1. Sistematizacija sektora nabave u Lonia d.d.....	24
4.2.2. Optimizacija radnih procesa u sektoru nabave	28
4.3. Značaj nabave u maloprodajnom poduzeću	32
5. ZAKLJUČAK	34

LITERATURA.....	36
POPIS SLIKA.....	37
POPIS TABLICA.....	37
POPIS GRAFIKONA	37
ŽIVOTOPIS.....	38

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

U današnjem dinamičnom i globaliziranom poslovnom okruženju, funkcija nabave zauzima ključnu ulogu u postizanju konkurentne prednosti i efikasnog poslovanja poduzeća. Nabava je jedna od najbitnijih funkcija poduzeća koja se brine o njegovoj opskrbi svim potrebnim resursima za neometano poslovanje i ostvarivanje ciljeva. Njezina organizacijska struktura, kao temeljni segment poslovnih operacija, direktno utječe na troškovnu efikasnost, kvalitetu proizvoda i usluga te na ukupno zadovoljstvo kupca.

Predmet ovog rada je prikazati i analizirati teorijski okvir nabave te njezinu organizacijsku strukturu. Nadalje će se prikazati način implementacije tog teorijskog okvira na primjeru organiziranja nabave u trgovačkom lancu Lonia d.d.. Lonia d.d. je jedno od vodećih maloprodajnih poduzeća u Hrvatskoj s bogatom povijesti koja se proteže više od šest desetljeća. Tijekom svojeg dugogodišnjeg poslovanja Lonia d.d. je svoju tadašnju primarnu djelatnost trgovine izdvojila iz svojeg poslovanja kao novi poslovni subjekt, Lonia trgovinu d.o.o. te se zbog toga u radu obrađuju oba poduzeća.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podaci korišteni za izradu ovog rada su iz raznih domaćih te stranih primarnih i sekundarnih izvora. Primarni izvori odnose se na podatke dobivene iz intervjua sa direktorom poduzeća Lonia d.d., dok se sekundarni izvori odnose na knjige, znanstvene članke te publikacije objavljene na Internetu koji su vezani uz temu ovog završnog rada. Osim toga, korišteni su i interni poslovni dokumenti i publikacije poduzeća.

Kod istraživanja u ovom radu korištene su sljedeće metode: metoda deskripcije, metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda kompilacije i metoda specijalizacije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Sadržaj rada oblikovan je tako da, uz uvod i zaključak, obuhvaća tri glavna poglavlja.

Prvi dio rada fokusira se na proces nabave, počevši od pojmovnog određenja, odnosno definicije nabave u užem i širem smislu. Nakon toga se prelazi na ciljeve i funkcije nabave, gdje se objašnjavaju opći ciljevi, različite vrste ciljeva, te funkcija nabave unutar poduzeća.

Posebna pažnja posvećena je mogućnostima unaprjeđenja nabavnog procesa kroz primjenu inteligentnih sustava, uključujući razmatranje izazova i rizika prilikom njihove implementacije.

Drugi dio rada daje pregled povijesti i organizacijske strukture dvaju ključnih poduzeća - Lonia d.d. i Ultra gros d.o.o. Razmatra se povijesni razvoj oba poduzeća, zatim se analizira njihova organizacijska struktura. U ovom dijelu se također razmatraju prednosti i nedostaci članstva u grupi Ultra gros d.o.o., te se na kraju daje pregled strategije daljnjeg razvoja poduzeća.

Posljednji dio rada detaljno analizira proces nabave specifično u poduzeću Lonia trgovina d.o.o. Ovdje se prvo prikazuje organizacija poslovanja Lonia d.d., a zatim se prelazi na organizaciju nabave u Lonia trgovini d.o.o., s posebnim naglaskom na sistematizaciju sektora nabave i optimizaciju radnih procesa. Na kraju, razmatra se značaj nabave u kontekstu maloprodajnog poduzeća, čime se zaokružuje analiza i pruža uvid u važnost ovog segmenta poslovanja.

2. OPĆENITO O PROCESU NABAVE

2.1. Pojmovno određenje nabave

Pojam nabave označava funkciju i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava. On obuhvaća brigu o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom neophodnima za ostvarivanje ciljeva nekog poslovnog sustava (Ferišak, 2002.). Upravljanje nabavom obično ima najširu definiciju, obuhvaćajući svaku aktivnost koja je uključena u kretanje robe u poduzeće (Krpan et al., 2015.). Nabava kao djelatnost zahtjeva visoku razinu ekonomskih i tehničkih znanja koja su ključna za uspjeh poslovanja poduzeća. Kako bi se ciljevi funkcija nabave u poslovnim sustavima što uspješnije ostvarili, potrebno je provesti adekvatno upravljanje istom. Tako se pojavljuje koncept management nabave. Management nabave je pojam s kojim se označuju instance rukovodstva nabave i/ili procesi u kojima nastojimo s ljudima i uz pomoć ljudi te uspostavljanjem odnosa između ljudskih i ostalih resursa ostvariti postavljene ciljeve nabave. Management nabave kao funkcija obuhvaća sve zadatke pomoću kojih se upravlja procesima nabave, kao što su zadaci postavljanja ciljeva i planiranja nabave te organizacije izvršenja i kontrole nabave, da bi se utvrdilo u kojoj su mjeri i na kakav način ostvareni ciljevi nabave i da bi se u novom procesu moglo s odgovarajućim mjerama regulirati rad nabave. Pojam nabave u poslovnoj praksi se može podijeliti na užu i širu smisao gledano s aspekta funkcije što ih sadrži i s aspekta objekta nabave.

2.1.1. Nabava u užem smislu

U užem smislu, nabava obuhvaća izvršenje operativnih zadataka u procesu stjecanja objekta nabave. Objekt nabave u užem smislu se podrazumijeva nabava odgovarajućeg materijala, dijelova, sklopova, sustava i solucija te trgovačke robe. Operativni poslovi su svi oni koje je potrebno svakodnevno izvršavati kako bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi poslovnog sustava za objektima nabave. Objekti trebaju biti nabavljeni u odgovarajućoj kakvoći i količini, po povoljnim cijenama, u određenim rokovima i na određenom mjestu.

Zadaci operativne nabave su (Ferišak, 2002.):

- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu dobivenih od pripreme rada, razvoja, skladišta, laboratorija, i drugih organizacijskih jedinica
- Promatranje i praćenje tržišta nabave
- Izrada i postavljanje upita dobavljačima
- Prijam, ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača
- Vođenje pregovora s dobavljačima

- Izbor najpovoljnije ponude i naručivanje (stvaranje pravnih i financijskih obaveza prema dobavljačima)
- Praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima
- Prijam i ispitivanje pošiljki robe
- Kontrola računa dobavljača
- Reklamacije zbog neodgovarajućeg izvršenja obaveza dobavljača
- Vođenje evidencija/datoteka nabave
- Kontrola zaliha
- Prodaja otpadaka i viškova materijala

Problemi operativne nabave nastaju zbog turbulencija na tržištu ili promjena dispoziciji koje često zahtijevaju hitne isporuke objekta nabave pa zbog kratkih rokova nije moguće obaviti sve operativne poslove ili ih nije moguće obaviti kvalitetno. Obavljanje operativnih poslova iziskuje mnogo vremena, a svezi s njima svakodnevno se javljaju razni problemi kao npr. problemi pravodobnog alimentiranja potreba, problemi zbog kašnjenja isporuka, zbog isporuka neodgovarajuće robe (prema vrstama, količini, kakvoći) i reklamacijama, problemi plaćanja robe, kompenzacija i sl.

2.1.2. Nabava u širem smislu

Nabava u širem smislu, osim operativnih zadataka, obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Njezini zadatci su što bolje iskoristiti mogućnosti tržišta nabave, pozitivno utjecati na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture inputa uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača i maksimizira dobit poslovnog sustava.

S aspekta objekta nabave u širem smislu obuhvaća pored nabave materijala (predmeta rada) i nabavu usluga, prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, lizinga), energije i sredstva za rad (opreme i investicijskih dobara) (Ferišak, 2002.). S obzirom da je za rad potrebno pribaviti i financijska sredstva (kapital) i djelatnike (radnu snagu) valja naglasiti da se s tim objektima bave posebne poslovne funkcije i to financijska i kadrovska (Ferišak, 2002.).

Zadaci strategijske nabave (Ferišak, 2002.):

- Stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- Planiranje nabave

- ABC-XYZ analiza
- Stohastičko i determinističko linearno programiranje
- Izvor sustava nabavljanja
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha
- Kontroling nabave
- Istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, sustavno poticanje konkurencije u ponudi roba
- Vrijednosna analiza
- Analiza organizacije nabave i priprema organizacijskih sredstava itd.
- Odlučivanje o politici nabave
- Suradnja kod razvoja novih proizvoda, donošenje investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju, organizacije zbrinjavanja otpadaka
- Planiranje miksa marketinga nabave

Nabava u širem smislu obavlja uz operativne i strateške zadatke, koji su podloga sniženja troškova nabavljanja i zbrinjavanja otpadaka te učinkovitijeg operativnog poslovanja nabave i cijelog sustava. Za njihovo izvršavanje potrebna su odgovarajuća znanja s područja primjene statističkih metoda, ekonomske analize, organiziranja, linearnog programiranja, tehnologije, kontrolinga, revizije i dr. Kada se govori o nabavi u širem smislu, onda se obično u nabavu uključuje zadatke skladištenja, transporta i zbrinjavanja otpadaka, viškova materijala te nepotrebne opreme, iako su to funkcionalni elementi materijalnog poslovanja (Ferišak, 2002.).

Prednost je podjele strategijskih i operativnih zadataka bolje vođenje nabave i nabavljanje prema načelima ekonomike, a u skladu s terminskim potrebama (Ferišak, 2002.). Segmentacijom strateških i operativnih zadataka omogućuje se fokusiranje na operativne aspekte. Fokus na operativnim zadacima omogućuje sustavno praćenje dobavljača i tržišnih uvjeta radi postizanja boljih rezultata. Ova orijentacija se temelji na objektivnom vrednovanju dobavljača, kvalitete robe, uvjeta nabave i potreba korisnika. Drugim riječima, ona olakšava rukovanje detaljima nabave.

2.2. Ciljevi i funkcije nabave

2.2.1. Općenito o ciljevima

Ciljevima se definiraju stanja koja se žele ostvariti, održati ili spriječiti. Kada su poznati ciljevi, onda postoji mogućnost svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti (Ferišak, 2002.). Općem cilju maksimiziranja dobiti poduzeća nabava doprinosi tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. U klasičnoj nabavi taj se cilj nastoji ostvariti na način da se što više snize nabavne cijene materijala i usluga, odnosno troškovi nabavljanja (Ferišak, 2002.). Drugim riječima, opći cilj klasične nabave promatra se jednodimenzionalno, tj. isključivo kroz sniženje troškova zadovoljavanja potreba vlastite organizacije.

U suvremenoj nabavi sniženje troškova nabave materijala i usluga je samo jedan od ciljeva. Troškove valja promatrati cjelovito, da bi se ostvarile i koristi za dobavljače i za kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije, i za društvo u cjelini (Ferišak, 2002.).

U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge (Ferišak, 2002.):

- Funkcionalno odgovarajuće kakvoće
- Po najpovoljnijoj cijeni
- U ekonomičnoj količini
- U pravo vrijeme
- S najpovoljnijih izvora
- Uz visoki servis isporuke
- Uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa
- Uz najmanje rizike
- Uz najniže troškove
- Uz dobre odnose s dobavljačima.

2.2.2. Vrste ciljeva

Kriteriji za razlikovanje ciljeva jesu: sadržaj, dimenzije, hijerarhija, međuovisnost i značenje ciljeva. Ciljeve prema sadržaju se dijele na ekonomske, socijalne te ekološke ciljeve (Ferišak, 2002.):

- Ekonomski ciljevi mogu biti monetarni i nemonetarni ciljevi

- monetarni ciljevi: ostvarenje dobiti, ostvarenje prodaje, rentabilnost poslovanja, kreditna sposobnost, osiguranje likvidnosti, ekonomičnosti poslovanja i sl.;
- nemonetarni ciljevi: neovisnost, prestiž, tržišna moć, društveni utjecaj, politički utjecaj, proširenje tržišta, partnerstvo s dobavljačima, sigurnost opskrbe, fleksibilnost opskrbe i sl.
- Socijalni ciljevi: socijalna sigurnost djelatnika, zadovoljstvo poslom, mogućnost napredovanja u poslu, razvoj ličnosti, mala fluktuacija djelatnika i sl.;
- Ekološki ciljevi: osigurati kružni tijek materijala, sačuvati resurse, smanjiti potrošnju vode i energije, koristiti sigurniji prijevoz opasnih materijala i sl.

Ciljeve prema dimenziji se razlikuju prema opsegu ciljeva te vremenskoj i prostornoj dimenziji (Ferišak, 2002.):

- Opseg ciljeva: količine koje valja nabaviti, količine isporuke, visine zaliha i sl.;
- Vremenska dimenzija: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe, vrijeme nabavljanja, vrijeme isporuke, vrijeme držanja zaliha i sl.;
- Prostorna dimenzija: mjesto potrošnje materijala, mjesto isporuke, mjesto skladištenja i sl.

Ciljevi prema hijerarhiji se dijele na temeljne ciljeve, ciljeve poslovnih funkcija i instrumentalne ciljeve na pojedinim područjima rada (Ferišak, 2002.):

- Temeljni ciljevi: ciljevi cjelokupnog poslovanja (strateški i taktički ciljevi) u svezi s ekonomijom poslovanja zaštitom okoliša i sl.;
- Ciljevi poslovnih funkcija: usklađeni rad poslovnih funkcija, sniženje troškova cjelovitih procesa, povećanje kakvoće rada, povećanje općeg boniteta poslovanja i sl.;
- Instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada: npr. na području nabavljanja ciljevi kooperacije, prisutnosti na tržištu, stalnosti izvora nabave, stalnosti količine nabave i sl.

Ciljevi prema njihovoj međuovisnosti mogu biti komplementarni, konfliktni ili neutralni (Ferišak, 2002.):

- Komplementarni ciljevi: ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarenju drugog cilja (tu je riječ o harmoniji ciljeva). Kod ciljeva koji su komplementarni (nadopunjuju se) valja paziti na hijerarhiju ciljeva te koji se cilj mora ostvariti u kojem opsegu i u kojem

vremenu, da bi se mogao ostvariti neki drugi cilj (npr. veće nabavne količine i niže nabavne cijene);

- **Konfliktni ciljevi:** postoje konkurentski odnosi pa opsežnije ostvarenje jednog cilja dovodi do slabijeg ostvarenja drugih ciljeva (npr. ciljevi sigurnosti i ekonomičnosti) i zbog toga je potrebno postaviti prioritete ostvarenja ciljeva;
- **Neutralni ciljevi:** odnosi između pojedinih ciljeva su indiferentni (nisu međusobno ovisni).

Prema značenju ciljevi mogu biti glavni ili dodatni (Ferišak, 2002.):

- **Glavni ciljevi** – imaju veliko značenje (npr. pravodobna opskrba);
- **Dodatni ciljevi** – imaju manje značenje (npr. smanjenje količina prosječnih zaliha)

U skladu s ciljevima poduzeća postavljaju se ciljevi pojedinih poslovnih funkcija, koji osiguravaju njihov usklađeni rad i što veći doprinos ostvarenju ciljeva poduzeća. U okviru nabave moraju se također postaviti ciljevi koji će omogućiti kompatibilni rad s drugim funkcijama, a prvenstveno uskladiti konfliktne ciljeve. Nabava mora što više doprinijeti stvaranju vrijednosti u lancu procesa. Ona je dio lanca procesa cijelog poduzeća. Vodi računa da npr. zbog sniženja... (Ferišak, 2002.)

2.2.3. *Funkcija nabave*

Nabava se kroz povijest promatrala kao pasivna i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija (Žibret, 2007.). Svrha je funkcija nabave da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji. Kod toga vodi računa da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s pouzdanih izvora, odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju preuzete obveze i pružaju odgovarajući servis prije i poslije prodaje (Ferišak, 2002.).

U suradnji s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice. Odnosno svrha nabave je povezati i uskladiti potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača objekta

opskrbe (Ferišak, 2002.). Porast značaja nabave uvjetovan je sve većom društvenom podjelom rada i povećanjem broja predmeta nabave (Krpan et al., 2015.). Često se zadaci nabave obavljaju u okviru drugih poslovnih funkcija, ali da bi se obavili efikasno i efektivno funkcija nabave mora imati odgovarajući položaj u organizacijskoj strukturi i managementu te dovoljan broj kvalificiranih i motiviranih djelatnika (Ferišak, 2002.).

Efikasnost nabave sastoji se u pribavljanju potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja, tj. u obavljanju zadataka na odgovarajući način. Efikasnost nabave mjeri se odnosom izlaza procesa odnosno rezultata nabave i ulaza. Efikasnost se temelji na načelima ekonomičnosti i štedljivosti (Ferišak, 2002.).

Dok je efikasnosti orijentirana ukupnim rezultatima, ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova, što znači da zadatke nabave valja obaviti troškovno učinkovito. Nabava će to postići ako opskrbu određenog opsega realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe (Ferišak, 2002.).

Prema načelu štedljivosti nabava mora ograničiti uporabu raspoloživih sredstava samo na izvršenje zadataka opskrbe u potrebnom opsegu. U realizaciji načela ekonomičnosti u štedljivosti u nabavi se naročito koriste načela minimuma i maksimuma (npr. minimalne zalihe i maksimalne zalihe, količina isporuka, itd.) (Ferišak, 2002.).

Ekonomičnost je dakle uži pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo odnose vrijednosti nabave i troškova, dok se kod efikasnosti promatraju ukupni učinci i ulaganja na koje imaju utjecaj razne mjere (političke i druge), a ne samo troškovi (Ferišak, 2002.).

Svrha je funkcije nabave da ciljeve postavi efektivno, odnosno učinkovito. Efektivno označuje odnos između postavljenih ciljeva i rezultata (učinaka) nabave, tj. promatra se obavlja li nabava prave zadatke koji su značajni za ekonomičnu i štedljivu opskrbu (Ferišak, 2002.).

2.3. Mogućnosti unaprjeđenja procesa nabave primjenom inteligentnih sustava

U današnjem brzo promjenjivom i kompleksnom poslovnom okruženju, tradicionalni sustavi nabave često nisu dovoljno fleksibilni i efikasni. Primjena inteligentnih sustava, kao što su

umjetna inteligencija (AI), strojno učenje i napredna analitika, može značajno unaprijediti procese nabave, povećati efikasnost, smanjiti troškove i poboljšati kvalitetu odluka.

2.3.1. *Inteligentni sustavi*

Umjetna inteligencija (UI, prema engl. akronimu AI, od Artificial Intelligence), dio računalstva koji se bavi razvojem sposobnosti računala da obavljaju zadaće za koje je potreban neki oblik inteligencije; također oznaka svojstva neživog sustava koji pokazuje inteligenciju (inteligentni sustav) (Hrvatska enciklopedija). Odnosno, Inteligentni sustavi su računalni sustavi dizajnirani za obavljanje složenih zadataka koji obično zahtijevaju ljudsku inteligenciju. Oni koriste tehnologije umjetne inteligencije (AI) kako bi razumjeli, učili i samostalno djelovali u različitim situacijama. Ključne karakteristike inteligentnih sustava uključuju sposobnost učenja iz podataka, donošenja odluka na temelju analiza, te prilagođavanja i optimizacije svojih postupaka tijekom vremena. Međutim, potpunija definicija zahtijeva razradu pojma 'inteligencija'. Tipični atributi ljudske inteligencije uključuju:

- Kognitivne funkcije – zaključivanje, učenje, sposobnost primjene naučenog u novoj situaciji ili drugačijem kontekstu
- Vještine rješavanja problema
- Percepcija okoline i drugih subjekata, kao i interakcija s njima.

Dakle, sustavi, odnosno, programi koji pokazuju navedene karakteristike smatraju se umjetno inteligentnima. Međutim, postoji mnogobrojno i raznoliko algoritama koji usađuju i ugrađuju umjetnu inteligenciju. Jedni od inteligentnih sustava koji olakšavaju proces nabave su strojno učenje, obrada prirodnog jezika (NLP), automatizacija robotskih procesa (RPA) (Julien Florkin).

Algoritmi strojnog učenja "uče" informacije i odnose među njima izravno iz podataka ne oslanjajući se na teorijske jednadžbe i matematičke modele (Bolf, 2021.). Cilj strojnog učenja je konstruirati i stvoriti algoritme i sustave koji se vrlo lako prilagođavaju novim situacijama i koji uče na temelju iskustva. Nadalje, obrada prirodnog jezika (NLP) omogućuje inteligentnim sustavima da razumiju i interpretiraju ljudski jezik. U nabavi NLP se koristi za zadatke kao što su analiza ugovora s dobavljačima, upravljanje komunikacija u vezi s nabavom i automatizaciji korisničke podrške. Na primjeru analize ugovora s dobavljačem NLP može skenirati i analizirati ugovorne dokumente kako bi identificirao ključne uvjete, probleme s usklađenošću i datume obnove, osiguravajući da su sve ugovorne obveze ispunjene. Robotska automatizacija procesa (RPA) uključuje korištenje softverskih robota za automatizaciju rutinskih zadataka koji se

ponavljaju i koje obično obavljaju ljudi. U nabavi RPA može pojednostaviti procese kao što su obrada narudžbi, upravljanje fakturama i unos podataka. Na primjer obrada narudžbe sustavom RPA može automatski uskladiti fakture s narudžbenicama i računima time smanjujući pogreške i ubrzavajući proces plaćanja.

Unaprjeđenje procesa nabave pomoću inteligentnih sustava može donijeti brojne prednosti i poboljšanja. Analiziranjem velikih količina podataka o dobavljačima, proizvodima i tržištu inteligentni sustavi pružaju nabavnim stručnjacima dubinske uvide i informacije potrebne za donošenje informiranih odluka. Automatizacija rutinskih zadataka poput unosa podataka, upravljanje narudžbama i praćenje zaliha oslobađa vrijeme nabavnih stručnjaka, omogućujući im da se usredotoče na strateško razmišljanje i rješavanje složenih problema.

2.3.2. Izazovi i rizici implementacije inteligentnih sustava u nabavi

Osim prednosti i poboljšanja inteligentni sustavi jednako tako nose izazove i rizike njihove implementacije. Neki od njih su (Julien Florkin):

- Privatnost i sigurnost podataka
- Integracija s postojećim sustavima
- Upravljanje promjenama.

Rizik privatnost i sigurnost podataka se odnosi na to da implementacija inteligentnih sustava u proces nabave uključuje obradu velikih količina osjetljivih podataka, kao što su informacije o dobavljačima, detalji ugovora i financijske transakcije. Ključni rizici bi bili povrede podataka kao što su neovlašteni pristupi ili problemi s usklađenošću zbog potrebe pridržavanja određenih propisa. Integriranje inteligentnih sustava s postojećim sustavima predstavlja izazov zbog složenosti resursa, pitanja kompatibilnosti sa postojećim sustavima i bazama podataka te pitanja troškova zbog toga što je proces integracije skup i dugotrajan te zahtijeva specijaliziranu stručnost. Posljednje navedeni izazov je upravljanje promjenama u procesu nabave i tijekom njezinog rada. Može doći do otpora zaposlenika, nedostatka vještina te potrebe za stalnim usavršavanjem. Neke od strategija upravljanja promjenama su obuka zaposlenika te angažiranje dionika.

3. OPĆENITO O PODUZEĆU LONIA D.D. I ULTRA GROS D.O.O.

3.1. Povijesni razvoj poduzeća Lonia d.d. i Ultra gros d.o.o.

3.1.1. Povijesni razvoj poduzeća Lonia d.d.

Lonia d.d. je hrvatsko trgovačko poduzeće s dugom tradicijom koja se proteže kroz više desetljeća. Osnovana je 1954. godine u Kutini pod tadašnjim nazivom „Opskrba“, kao lokalna trgovina.¹ Tijekom svojeg poslovanja poduzeće je prolazilo kroz mnogobrojne strukturne i organizacijske promjene, te je tako evoluirala iz male lokalne trgovine u jednog od vodećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj.

U svojim ranim godinama, tvrtka je bila fokusirana na pružanje osnovnih prehrambenih proizvoda lokalnom stanovništvu. Tijekom 1970-ih i 1980-ih godina, Opskrba je počela širiti svoju mrežu trgovina i diversificirati asortiman proizvoda. Tvrtka je otvorila nove prodajne objekte u drugim gradovima, čime je povećala svoju tržišnu prisutnost. Osim prehrambenih proizvoda, počela je nuditi i neprehrambene artikle. Tvrtka je 1992. godine prošla kroz proces privatizacije te je tada počela biti poznata po današnjem nazivu Lonia.² Naziv Lonia dolazi od latinskog naziva za Lonjsko polje, parka prirode blizu kojeg je smješten i sam grad Kutina, odnosno sjedište poduzeća.

Slika 1. Logo Lonia d.d.



Izvor: <https://lonia.hr/>

Na slici 1 prikazan je logotip koji je dizajnirala dugogodišnja djelatnica Lonie, osim njega dizajnirala je i uredila izloge prodavaonica, totema, naljepnica za vozila i ostalih vizualnih rješenja koji su se koristili u poslovanju. Od nekoliko ponuđenih grafičkih prijedloga, Uprava Lonia d.d. je 2008. godine izglasala novo grafičko rješenje, a ono je zapravo modifikacija „starog“ loga.

¹ Podaci preuzeti s službene web stranice <https://lonia.hr/>

² Podaci prikupljeni temeljem intervjua

Bijela slova na zelenoj pozadini (zeleno boja kao simbol livada, šuma, jasena, vrbe, topole, tako karakterističnih za Moslavački kraj) zamijenjena su bijelim slovima na crvenoj pozadini, sa stilski uređenim velikim slovom L koje „počiva“ na zelenoj podlozi. Primjećuje se upotreba komplementarnih, čistih boja koje se međusobno nadopunjuju i često se koriste u medijima jer pozitivno utječu na receptore u mrežnici oka. Crvena boja označava snagu, popravlja raspoloženje, ubrzava puls i disanje, potiče na aktivnost (kupovinu ili barem razmišljanje o kupovini); Zelena boja označava mir, nadu i sjedinjenost s okolinom, na čemu zaposlenici u Lonija d.d. svakodnevno naporno rade. Mir u kući i u odnosu sa susjedima predstavlja dobre međusobne odnose unutar tvrtke kao i prisniju komunikaciju s kupcem (pojedini zaposlenici u Lonija d.d. su proveli svoj cijeli radni vijek). Nada u postojanost i održivost u odnosu na konkurenciju ono je što Loniju čini boljom iz godine u godinu. Sjedinjenost s okolinom, osim simbolike s prirodom, reprezentira i društveno odgovorno djelovanje u lokalnim okvirima (sudjelovanje u kulturnim i sportskim manifestacijama, donacijama, akciji KRUH ZA POSLIJE, itd.) Bijela boja slova simbolizira čistoću i mladost, a Lonija je doživljava kao težnju za savršenstvom, idealima i jednostavnošću.³

Prva veća akvizicija Lonija d.d. bila je sisačko trgovačko društvo Idis d.o.o. 2010. godine s kojom je Lonija dobila prodavaonice znatno većih kvadratura (1000 – 2500 m²) od onih u kojima je do tada poslovala. Potom je 2013. godine uslijedila akvizicija Bjelovarske Gradske pekare d.o.o., koja je osim proizvodnog pogona imala i 40-tak manjih prodavaonica mješovitom robom u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji. Godine 2014. uslijedilo je preuzimanje oko 40 prodavaonica Dione, time je Lonija ponovno napravila veliki iskorak u poslovanju, s obzirom da se prvi put susrela s vrlo specifičnim potrebama kupaca u metropoli, odnosno Gradu Zagrebu. U 2019. godini kupnjom Sloga podravskih trgovina i Podravskog Mlina, Lonija je proširila svoje poslovanje u Koprivničko-križevačku županiju te u novu djelatnost - mlinarstvo. Nadalje, osim proširenjem djelatnosti, kupnjom Podravskog Mlina Lonija trgovina je zaokružila priču o vlastitoj proizvodnji osnovnih namirnica i sigurnosti u opskrbnom lancu.⁴

Godine 2020. Lonija d.d. izdvojila je iz svog poslovanja Lonija trgovinu d.o.o., koja je ostala u njenom vlasništvu. Lonija trgovina d.o.o. upravljala je s više od 300 prodavaonica smještenih u sedam županija kontinentalne Hrvatske, kao i s osam veleprodajnih centara.⁵ Njihova prisutnost

³ <https://jatrgovac.com/vizualni-identitet-lice-tvrtke/>

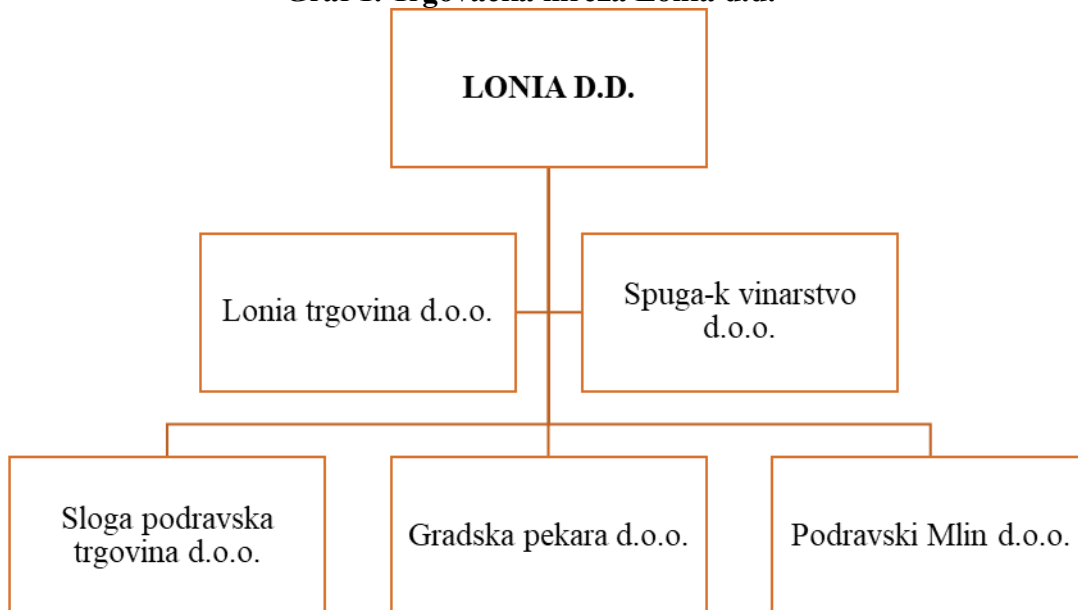
⁴ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

⁵ Podaci prikupljeni temeljem internih izvještaja

obuhvaćala je Grad Zagreb, Zagrebačku, Sisačko-moslavačku, Bjelovarsko-bilogorsku, Požeško-slavonsku, Brodsko-posavsku i Koprivničko-križevačku županiju.

U okviru trgovačke mreže Lonia d.d. nalazile su se tvrtke: Lonia trgovina d.o.o., Sloga prodavaonice, Gradska pekara d.o.o. s dva proizvodna pogona u Bjelovaru i Kutini, Podravski Mlin d.o.o. za proizvodnju brašna te Spuga-k vinarstvo d.o.o. (prikazano na grafu 1). Grupa je do 2022. godine zapošljavala preko 1400 zaposlenika.

Graf 1. Trgovačka mreža Lonia d.d.



Izvor: Interni izvještaj Lonia d.d.

Nakon prodaje Lonia trgovine d.o.o. Studencu d.o.o. iz Omiša 2022. godine, Lonia d.d. se fokusirala na ulaganje u nekretnine, investirajući u trgovački centar u Vinkovcima, retail parkove u Samoboru i Virovitici, te u Novom Marofu.⁶

Lonia je trgovačko dioničko društvo, čija je osnovna djelatnost maloprodaja trgovačke robe, osim prodaje robe široke potrošnje poduzeće se bavilo prodajom namještaja i bijele tehnike.

⁶ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

3.1.2. Povijesni razvoj poduzeća Ultra gros d.o.o.

Lonia d.d. Kutina, Trgocentar Zabok i Japetić Jastrebarsko su 1996. godine udružile svoje nabavno poslovanje u okviru društva Spuga-K d.o.o. Tako je nastalo prvo trgovačko udruženje na području Republike Hrvatske. Uviđajući potrebu za proširenjem broja članica te promjenama na domaćem tržištu uzrokovanim ulaskom stranih trgovačkih lanaca, isti su inicirali osnivanje Ultra grupe d.o.o. 2001. godine. Ultra grupu d.o.o. osnovali su osnivači Spuga-K d.o.o., Trgostil d.d. Donja Stubica, Trgonom d.o.o. Novi Marof, Sonic Zadar, Gavranović Zagreb te Strahinjčica Krapina. U trenutku osnivanja Ultra grupe, Spuga-K gubi svoju funkciju obzirom da su se članice osnivači prebacili u Ultra grupu.⁷

Ultra gros društvo s ograničenom odgovornosti, skraćeno Ultra gros d.o.o., nastalo je 2005. godine spajanjem članica Unigrossa d.o.o. Pazin u tadašnju Ultra grupu d.o.o., koja je potom promijenila naziv u danas poznat Ultra gros d.o.o. U trenutku osnivanja Ultra grupe paralelno se i osnivala i CBA grupa, današnji Narodni trgovački lanac, odnosno NTL d.o.o. Članice osnivači Ultra grupe bili su trgovačke kuće koje su prošle privatizaciju, kao Lonja, Trgocentar Zabok, Japetić Jastrebarsko, Trgonom Novi Marof, Trgostil Nova Stubica. CBA je naziv mađarskog trgovačkog lanca s kojim su novo osnovani trgovci htjeli dodatno povezati, odnosno osim što su htjeli povezati i okrupniti hrvatske trgovce htjeli su se povezati i s mađarskim CBA trgovačkim lancem.⁸

Danas članice Ultra grosa posluje na preko 1.000 prodajnih mjesta koji uključuju maloprodaju, veleprodaju i specijalizirane prodavaonice s 6.926 zaposlenih te broji dvadeset i jednu članicu. Osnovna djelatnost Ultra grosa je trgovina na veliko i malo robom široke potrošnje: prehrana i ne prehrana, pića, duhanske prerađevine, kozmetički proizvodi, građevinski materijal, namještaj, tehnička roba i bijela tehnika, tekstil i obuća te turistička djelatnost. Članice posluju s uglednim domaćim proizvođačima i distributerima stranih proizvođača, a na nivou grupacije postignuti su dogovori sa preko 200 zajedničkih dobavljača.⁹

Ultra gros je 2003. godine predstavio vlastitu robnu marku „Ultra plus“, a riječ je o proizvodima u kategorijama: bezalkoholna pića i voda, alkoholna pića, osnovna prehrana (namirnice za pripremu jela – brašno, ulje..), mlijeko i mliječni proizvodi, mesne prerađevine i suhomesnati

⁷ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

⁸ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

⁹ Podaci preuzeti s službene web stranice: <https://ultragros.hr/>

proizvodi, ukiseljena i konzervirana hrana, smrznuti program, slatkiši i grickalice, higijenska i papirnata konfekcija, sredstva za pranje, čišćenje i osvježavanje prostora te hrana za kućne ljubimce.¹⁰

Jedno vrijeme se razmatrala mogućnost spajanja Ultra grosa i NTL-a, ali zbog različitih stavova oko budućeg upravljanja grupacijom, do spajanja nije nikada došlo. Razlike među grupacijama su na primjer što se u NTL-u upravlja prometom, odnosno jačina glasa u grupaciji ovisi o veličini ostvarenog prometa članice, dok u Ultra grosu su svi imali jednaku jačinu, neovisno o veličini ostvarenog prometa.¹¹

Osim članstva u Ultra grosu d.o.o. Lonja je bila članica Narodnog trgovačkog lanca, tzv. NTL-a., nakon preuzimanjem poduzeća Idis d.o.o. 2010. godine. Osim prelaska Lonje iz Ultra grosa u NTL, prešli su i Trgocentar Zabok i Gavranović Zagreb. Nakon provedenih dvije godinu u organizaciji, Lonja d.d. izlazi iz grupacije skupa s Tommy-em d.o.o. i Kerum-om d.o.o., zbog procjene da je Ultra gros sigurnije okruženje za daljnji rast i razvoj, dok je Tommy ostao samostalan, a Kerum d.o.o. je bio prisiljen na izlazak zbog nemogućnosti izvršenja obaveza prema dobavljačima, te je kasnije tvrtka proglasila stečaj.¹²

3.2. Organizacijska struktura Lonje d.d. i Ultra grosa d.o.o.

3.2.1. Organizacijska struktura Lonje d.d.

Dioničko društvo je trgovačko društvo u kojem članovi, odnosno dioničari sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenim na dionice. Društvom upravlja skupština dioničara kojom predsjedava predsjednik skupštine. Dioničari ne odgovaraju za obveze društva, te je u društvu moguće postajanje samo jednog dioničara.

Društvom upravlja uprava koja se može sastojati od jednog ili više direktora, broj se određuje statutom te u slučaju više članova uprave potrebno je imenovati predsjednika. Uprava vodi poslove društva na vlastitu odgovornost i zastupa društvo za sve pravne radnje pred sudom i drugim organima vlasti. Članom uprave može biti svaka fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna te se u statutu mogu odrediti uvjeti za imenovanje članova uprave. (Zakon.hr)

¹⁰ <https://jatrgovac.com/ultra-gros-trgovacka-marka-poveznica-udruzenja/>

¹¹ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

¹² Podaci prikupljeni temeljem intervjua

Prema Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Lonja d.d. je u svojoj upravi imala dva izvršna direktora od kojih je jedan bio glavni izvršni direktor. Zastupaju društvo pojedinačno i samostalno te organiziraju i objedinjuju funkcije potrebne za neometani rad, integritet i sigurnost sustava u cjelini.

Upravu društva nadzire nadzorni odbor, odnosno nadzire vođenje poslova društva te podnosi pisano izvješće glavnoj skupštini o obavljenom nadzoru. U izvješću je dužan posebno navesti djeluje li društvo u skladu s zakonom i aktima društva te odlukama glavne skupštine. Nadzorni odbor se treba sastojati od najmanje tri člana koje bira glavna skupština društva. Statutom se može odrediti i veći broj članova nadzornog odbora s time da njihov broj mora biti neparan. Članom nadzornog odbora može biti fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna. Statutom se mogu odrediti uvjeti koje mora ispuniti osoba da bi bila imenovana u nadzorni odbor. Članovi nadzornog odbora biraju se, odnosno imenuju na najviše četiri godine i mogu biti ponovno birani, odnosno imenovani. Član nadzornog odbora ne može biti istovremeno i član uprave. (Zakon.hr)

Glavna skupština čine dioničari društva te oni odlučuju u pitanjima koja su izričito određena zakonom i statutom društva, a osobito o (Zakon.hr):

- Izboru i opozivu članova nadzornog odbora
- Upotrebi dobiti
- Davanju razrješnice članovima uprave i nadzornog odbora
- Izmjenama statuta
- Povećanju i smanjenju temeljnog kapitala društva
- Imenovanju revizora za ispitivanje radnji obavljenih u osnivanju društva ili radnji vođenja poslova i utvrđivanju naknade za njihov rad
- Uvrštenju dionica društva na uređeno tržište radi trgovanja i o povlačenju dionica s istog uvrštenja
- Prestanku društva

O pitanjima vođenja poslova društva glavna skupština može odlučivati samo onda ako to od nje zatraži uprava.

3.2.2. Organizacijska struktura Ultra grosa d.o.o.

Ultra gros je osnovan kao društvo s ograničenom odgovornošću, odnosno ono je trgovačko društvo koje može osnovati jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba koje uplaćuju poslovne udjele u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu, dok ti poslovni udjeli ne moraju biti jednaki. Ukupan iznos svih poslovnih udjela mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva. Društvo se sklapa temeljem društvenog ugovora. Svi osnivači moraju potpisati društveni ugovor koji se sklapa u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik.

Organi društva s ograničenom odgovornošću su uprava, nadzorni odbor i skupština. Uprava se može sastojati od jednog ili više direktora, te ona vodi poslove društva u skladu s društvenim ugovorom, odlukama članova društva i obveznim uputama skupštine i nadzornog odbora ako ga društvo ima. Član uprave može biti potpuno poslovno sposobna fizička osoba koju članovi društva imenuju svojom odlukom ako društvenim ugovor nije određeno da je imenuje netko drugi u društvu. Član uprave istovremeno može biti i članom društva.

Način rada uprave se propisuje društvenim ugovorom. Ako neka pitanja glede načina rada uprave nisu uređena društvenim ugovorom ili Zakonom, može ih odrediti uprava aktom koji u tu svrhu donosi. Društvo zastupa uprava, odnosno, društvo stječe prava i preuzima obveze iz poslova koje je u njegovo ime sklopi uprava neovisno o tome je li posao izričito sklopljen u njegovo ime ili iz okolnosti proizlazi da je volja strana u poslu bila da ga se sklopi u ime društva. Članovi uprave moraju poštivati ograničenja ovlasti za zastupanje postavljena društvenim ugovorom, odlukom članova društva i obveznim uputama nadzornog odbora. Uprava odgovara za uredno vođenje poslovnih knjiga i vođenje poslova unutarnjeg nadzora. Ona odgovara za izradu financijskih izvješća društva, dužna je izrađena financijska izvješća i izvješće o stanju društva, ako ga je društvo dužno izraditi, bez odgađanja dostaviti nadzornom odboru i skupštini društva. (Zakon.hr)

Društvenim ugovorom se određuje da li će društvo imati nadzorni odbor. Društvo mora imati nadzorni odbor (Zakon.hr):

- Ako je prosječan broj zaposlenih u godini veći od 200 ili
- Ako je to za društvo koje obavlja određenu djelatnost propisano posebnim zakonom, ili
- Ako je temeljni kapital društva veći od 80.000,00 eura i ono ima više od 50 članova, ili

- Ako društvo jedinstveno vodi dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću koja moraju imati nadzorni odbor ili s više od 50% sudjeluje u njima s neposrednim udjelom u temeljnom kapitalu, a u oba slučaja je broj zaposlenih u nekome od društva ili svim društvima zajedno u prosjeku veći od 200, ili
- Ako je društvo komplementar u komanditnom društvu, a prosječan broj zaposlenih u društvu i komanditnom društvu zajedno veći od 200.

Nadzorni odbor se treba sastojati od najmanje tri člana, jedino ako društvenim ugovorom nije određeno više, ali njihov broj uvijek mora biti neparan. Članovi društva svojom odlukom izabiru članove nadzornog odbora.

Članovi društva u skupštini donose odluke na koje su ovlašteni zakonom i društvenim ugovorom. Skupština odlučuje o pitanjima određenim društvenim ugovorom, a osobito o (Zakon.hr):

- Financijskim izvješćima društva, izvješćuje uprave o stanju društva, ako ga je društvo nužno izraditi, upotrebi ostvarene dobiti i pokrivanju gubitka, davanju razrješnice članovima uprave i nadzornog odbora, ako ga društvo ima, što valja učiniti u prvih osam mjeseci poslovne godine za prethodnu godinu,
- Zahtjevu za uplatama poslovnih udjela; povratu dodatnih uplata novca članovima društva
- Imenovanju i opozivu članova uprave
- Izboru i opozivu članova nadzornog odbora ako ga društvo ima
- Podjeli, spajanju i povlačenju poslovnih udjela
- Davanju prokure ili trgovačke punomoći za sve pogone koju treba dati uprava
- Mjerama za ispitivanje i nadzor nad vođenjem poslova
- Izmjeni društvenog ugovora
- Postavljanju zahtjeva za naknadu štete koje društvo može imati protiv članova uprave i nadzornog odbora i zamjenika članova uprave te o imenovanju zastupnika u sudskom postupku ako društvo ne mogu zastupati članovi uprave ni nadzorni odbor
- Sklapanju ugovora kojima društvo treba trajno steći stvari ili prava za neki pogon za koje se plaća protuvrijednost koja je viša od vrijednosti petine temeljnog kapitala društva kao i o izmjeni takvih ugovora na teret društva, što je uvjet za njihovu valjanost, osim kada je riječ o stjecanju u ovršnom postupku, s time da se odluka mora donijeti s većinom od tri četvrtine danih glasova.

Skupštinu saziva uprava, ako zakonom ili društvenim ugovorom to pravo nije dano i nekom drugom. Skupštinu se mora sazvati barem jednom godišnje te uvijek onda kada to zahtijevaju interesi društva, a bez odgađanja napose onda kada se uoči da u društvu postoji gubitak u visini polovine iznosa temeljnog kapitala (Zakon.hr).

U početku, unutar Ultra grosa su se svi članovi grupe rotirali u nadzornom odboru kako bi svi imali priliku biti članovima tog odbora, no poslije se svatko tko je htio biti članom mogao kandidirati te ga je bilo potrebno izglasati. Direktor Ultra grosa upravlja službom nabave, koja je organizirana slično kao i u Loniji, a sastoji se od odjela nabave prehrambenih svježih proizvoda, prehrambenih pakiranih proizvoda, ne prehrane I, ne prehrane II, pića te uvoza koji je odgovoran i za nabavu proizvoda robne marke. Svakim od odjela upravlja referent za nabavu i pomoćnik referenta za nabavu. Osim službe nabave, u Ultri postoje još službe marketinga i računovodstva.¹³

3.3. Prednosti i nedostaci članstva u grupi Ultra gros d.o.o.

Članstvo u strateškim savezima, poput grupe Ultra gros, nosi sa sobom i prednosti i nedostatke. Te prednosti i nedostaci proizlaze iz organizacijske strukture, pravila suradnje te razine autonomije i obveza koje članovi preuzimaju. U slučaju Ultra grosa d.o.o., oni su definirani temeljnim aktom društva i njihovim Pravilima o kupnji i prodaji robe. Ovim pravilima uređuju se odnosi i osnovna pravila kojih se Ultra gros d.o.o. mora pridržavati u poslovanju s dobavljačima robe, prijevoznicima i špediterima, kao i odnosi društva kao dobavljača sa svojim članovima kao kupcima robe.

3.3.1. Prednosti članstva

Unutar Pravila o kupnji i prodaji robe propisane su dvije liste dobavljača, popis dobavljača A predstavlja listu dobavljača s kojim članovi društva moraju obavezno poslovno surađivati, direktno ili preko jedne od članica društva. Popis dobavljača B predstavlja listu dobavljača s kojima društvo sklapa ugovor, a članovi mogu ako žele poslovno surađivati.¹⁴ Uvođenjem Popisa dobavljača A i B omogućava se veća kontrola nad poslovanjem članova društva, jer se poslovanje s određenim dobavljačima mora odvijati kroz društvo, što može osigurati **bolju kvalitetu usluga i robe**.

¹³ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

¹⁴ Ultra gros d.o.o.: Pravila o kupnji i prodaji robe

Zajedničkom nabavom ostvareni su **bolji komercijalni nabavni uvjeti** roba i usluga. Odnosno u slučaju kad su u pravnom odnosu samo dobavljač i Društvo, te se vrši prefakturiranje članovima, Društvo ostvaruje različite prodajne bonitete kao što su: cassasconto (rabat za prijevremeno plaćanje), količinski rabat, super rabat, te ostale prodajne pogodnosti.¹⁵ Na primjer, ostvareni cassasconto se prenosi u cijelosti na članicu kupca, u slučaju da plaćanje robe vrši u roku koji omogućava korištenje cassasconta. Količinski rabat kod jednostruke isporuke prenosi se u cijelosti na člana kupca u cijelosti ili se dijele na sve članove sukladno s njihovim udjelima u količini kupljene robe. Nadalje, za ostvareni super rabat od dobavljača za ostvarenje ugovorenih količina, dijeli se na članove društva sukladno njihovom učešću u kupnji robe od pojedinog dobavljača.

Društvo je dužno provoditi za svoje članove u sklopu svojih nabavno-prodajnih aktivnosti na **sustavan način prikupljati informacije** i sa tržišta nabave, te iste prenositi članovima društva.

Društvo posebno skuplja podatke o:

- Cijenama robe na tržištu nabave
- Uvjetima prodaje
- Trendovima u kretanju cijena kod burzovnih roba
- Pojavi novih dobavljača
- Pojavi novih konkurenata na tržištu.¹⁶

Društvo nakon prikupljenih i obrađenih informacija ih prenosi članovima Društva, što članovima daje **konkurentsku prednost** u odnosu na ostale na tržištu.

3.3.2. Nedostaci članstva

Zbog obavezne suradnje s dobavljačima s A popisa stvara se **ograničena poslovna sloboda** članova društva, jer su primorani poslovati prema unaprijed utvrđenim pravilima. Društvo i njegovi članovi time postaju **ovisni o dobavljačima** s kojima su sklopili ugovore, što isto može ograničiti mogućnost promjene dobavljača u slučaju loših uvjeta ili kvalitete robe.

U slučaju ne pridržavanja pravila iz temeljnog akta i Pravila o kupnji i prodaji robe članovi društva mogu biti kažnjeni, što može dovesti do nezadovoljstva i dodatnih troškova članovima.

¹⁵ Ultra gros d.o.o.: Pravila o kupnji i prodaji robe

¹⁶ Ultra gros d.o.o.: Pravila o kupnji i prodaji robe

Osim ograničene poslovne slobode i **novčanih kazni**, u velikom trgovačkom udruženju nastaju **složene procedure odlučivanja**. U slučaju Ultra grosa, sve odluke uprave društva moraju biti prethodno odobrene od strane kolegija direktora, što može rezultirati usporenim procesom donošenja odluka i dovesti do zastoja u poslovanju. Zbog brojnih pravila i obaveza u evidenciji i dokumentaciji administracija društva postaje složena i zahtjevna, što može **povećati operativne troškove**. Članovi društva imaju obavezu nadoknaditi troškove poslovanja društva proporcionalno svom prometu, što može predstavljati **financijski teret**.

Ponekad doneseno pravilo za dobrobit svih članica, ne mora nužno biti dobrobit za neku pojedinačnu članicu. Na primjer, promotivne akcije određene robe, akcija na sladoled Ledo, istovremeno možda ta marka sladoleda u određenim trgovinama se ne prodaje toliko dobro kao što se prodaje sladoled nekog drugog proizvođača, na primjer Italice. Te članice koje bi prodavanjem i promoviranjem sladoleda Ledo ostvarile djelomičnu štetu, su mogle ostvariti veću dobit promoviranjem i stavljanjem na akciju drugog sladoleda, odnosno Italice-a.¹⁷

3.4. Strategija daljnjeg razvoja

Lonia d.d. je kao što je ranije spomenuto, 2020. godine u sklopu statusnih promjena, iz svojeg poslovanja izdvojila tvrtku Lonija trgovina d.o.o. kao nositelja maloprodajnog poslovanja te ju je 2022. godine prodala Studencu d.o.o., čime je ona prestala biti članom Lonija grupe. Loniji tada glavna djelatnost prestaje biti prodaja prehrambene i neprehrambene robe te se počinje baviti isključivo poslovanjem s nekretninama. Osim ulaganja u nekretnine, Lonija grupa se nastavlja baviti proizvodnjom i prodajom pekarskih proizvoda u tvrtki Gradska pekara d.o.o. te mlinarstvom u tvrtki Podravski mlin d.o.o. koji proizvodi i prodaje brašno.

Poduzeće je do sada preuzelo retail parkove u Samoboru, Virovitici i Novom Marofu te trgovački centar u Vinkovcima. Osim trgovačkih centara, Lonija je kupila zemljište u Pirovcu na kojem je bilo nekadašnje ljetovalište Podravke d.d. te ga ima želju urediti i staviti opet u funkciju.¹⁸

¹⁷ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

¹⁸ Podaci prikupljeni temeljem intervjua

4. ANALIZA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU LONIA TRGOVINA D.O.O.

4.1. Organizacija poslovanja Lonia d.d.

Osnovna organizacija Lonia d.d. detaljno je opisana unutar Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Njime se određuje unutrašnja organizacija poduzeća, sadržaj rada organizacijskih jedinica s razgraničenjem njihove nadležnosti, odgovornosti poslovnih i funkcionalnih ovlaštenja unutar poduzeća, radna mjesta s uvjetima popunjena i koeficijentima vrednovanja, te druga pitanja koja se odnose na organizaciju i sistematizaciju poduzeća.

Slika 2. Organizacijska struktura Lonia d.d.

Osnovnu organizaciju Društva čine sljedeće organizacijske jedinice:

1. Ured direktora i tajništvo
 - 1.1. Glavni izvršni direktor
 - 1.2. Izvršni direktor
 - 1.3. Zamjenik izvršnog direktora
 - 1.4. Tajništvo
2. Ekonomsko-financijski sektor
 - 2.1. Služba za računovodstvo
 - 2.2. Služba za financije
 - 2.3. Služba robnog knjigovodstva
 - 2.4. Služba kontrolinga
3. Sektor nabave
4. Sektor marketinga
5. Sektor prodaje
 - 5.1. Služba maloprodaje
 - 5.2. Služba veleprodaje
- 6 Sektor općih, pravnih i kadrovskih poslova
7. Sektor informatike
- 8 Sektor zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša
9. Sektor tehničke službe i održavanja
10. Sektor skladišta i transporta

Izvor: Interni izvještaj Lonia d.d. – Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta

Upravni odbor, na prijedlog izvršnih direktora, osniva nove jedinice unutar dijelova Društva, ukida ih ili mijenja njihov status. Društvo, putem izvršnih direktora, koordinira i poslovno usmjerava rad zaposlenika i prodavaonica kao nositelja osnovne djelatnosti te planira i nadzire izvršenje poslovnog plana Društva. Za svako radno mjesto određen je specifičan broj izvršitelja u skladu s opsegom poslova i zadataka. Uvjeti za rad na određenom radnom mjestu uključuju:

- Stručnu spremu
- Radnu sposobnost i dužinu radnog iskustva na istom ili sličnom radnom mjestu

- Psiho-fizičke sposobnosti
- Ostale posebne uvjete, znanja, osobne kvalitete i posebne sklonosti.

4.2. Organizacija nabave Lonia trgovina d.o.o.

Sektor nabave predstavlja grupu korporativnih funkcija te se sastoji od službi za nabavu. Odjel nabave predstavlja menadžment opskrbnog lanca koji odražava stratešku ulogu dobavljača u pridonosenju dugoročnog uspjeha poduzeća. Unutar sektora obavljaju se poslovi:

- Istraživanje i analiza tržišta
- Izrada mjesečnih i drugih izvještaja o poslovanju
- Priprema i sklapanje ugovora s dobavljačima
- Upravljanje ugovorima dobavljača
- Upravljanje nabavnim kategorijama
- Određivanje i provođenje strategija upravljanja odnosa s dobavljačima

Sektor nabave se dijeli na službu pakirane prehrane, svježeg programa, ne prehrane i pića. Služba svježeg programa vodila je odgovornost za mliječne proizvode, suhomesnate proizvode, svježe meso, pekarstvo, voće, povrće i smrznute proizvode. Služba neprehrane se dijelila na tri programa, prvi je pokrivaio higijenske proizvode, proizvode za čišćenje, kozmetičke proizvode i slično. Druga pod služba neprehrane vodila je brigu o sezonskim proizvodima, dječjim igračkama, elektroničnim proizvodima, umjetnim gnojivima, plinom itd., dok u treću kategoriju spadaju tiskovine, duhanski proizvodi i elektronički prepaid bonovi. Svaka služba ima svojeg voditelja koji samostalno obavlja složene komercijalne poslove vezane za zaduženi robni program. Osim voditelja sektora i četiri voditelja službi nabave postojali su i njihovih pet asistenata.

4.2.1. Sistematizacija sektora nabave u Lonia d.d.

Na slici su navedeni svi poslovi, zadaci i odgovornosti **voditelja sektora nabave**.

Slika 3. Poslovi i zadaci voditelja službe nabave u Lonija trgovini d.o.o.

Poslovi i zadaci:

- samostalno obavljanje složenih komercijalnih poslova vezano za robni program za koji je zadužen,
- prati i izrađuje komparativne analize konkurencije, konkurentnost cijena i predlaže eventualne promjene,
- prikuplja i obrađuje ponude, te operativno priprema postupke za izvođenje aktivnosti unapređenja prodaje,
- kontrolira zalihi,
- izrađuje kalkulacije i centralne cjenike,
- vrši poslovnu komunikaciju s dobavljačima i maloprodajnim mjestima,
- određuje asortiman prehrane prema kategorizaciji trgovina i definira maloprodajne cijene,
- odgovara za RUC i koeficijent obrtaja,
- upravlja logističkim lancem (narudžbe, lager),
- odabire nove povoljnije dobavljače, pregovara o uvjetima zaključuje poslove i sastavlja Ugovore s dobavljačima,
- provodi potrebne radnje u slučaju reklamacije,
- izrađuje izvještaje analize poslovanja,
- izrađuje ponude, upite i ostale dopise,
- ažurira asortimanske oznake artikala i dućana,
- evidentira i prati ugovore o nabavi, te kontrolira provođenje istih i fakturira naknade prema ugovorima (mjesečno, kvartalno, godišnje),
- kontrolira naplatu vanfakturnih odobrenja,
- brine o ustroju i evidentiranju poslovnih bilješki sa sastanaka s poslovnim partnerima/telefonskih razgovora/korespondencije putem maila,
- organizira akcije i promocije,
- sudjeluje na inventurama u maloprodajnim objektima i centralnom skladištu,
- obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovoditelja.

Odgovoran je za:

- točno i pravovremeno izvršavanje radnih zadataka,
- za sve propuste u radu u okviru odjela nabave koji uzrokuju povrede zakonskih odredaba i propisa iz tog područja, a povlače za sobom prekršajnu ili kaznenu odgovornost poduzeća i odgovorne osobe unutar njega.

Izvor: Interni izvještaj Lonija d.d. – Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta

Voditelj sektora nabave mora, osim navedenih zadataka i odgovornosti, dobro poznavati sve operativne zadatke nabave, biti u mogućnosti zamijeniti bilo kojeg od voditelja službe u nabavi, u bilo kojem trenutku, te biti u mogućnosti osigurati odgovor na sva pitanja od članova svog odijela.

Odgovornosti voditelja službe u nabavi su:

- Nabava proizvoda po najboljim uvjetima
- Politika maloprodajnih cijena i politika razlike u cijeni
- Kontrola zaliha
- Realizacija ugovora dobavljača
- Potpisivanje ugovora s novim dobavljačima
- Asortimanska politika

- Politika plaćanja dobavljača (CSC, kompenzacija, komisija)
- Praćenje tržišta i konkurencije po pitanju cijena i asortimana
- Izrada analize poslovanja
- Provođenje reklamacija
- Pribavljanje robe za donacije i sponzorstva.

Nabavljati potrebnu robu po najboljim komercijalnim uvjetima podrazumijeva usporedbu cijena i drugih komercijalnih uvjeta nabave iz minimalno tri ponude. Što je više uspoređenih ponuda, time će biti rezultat analize bolji te veća mogućnost postizanja maksimalnih uvjeta. Osim analize nabavnih uvjeta, treba procijeniti moguću maržu, odnosno razliku u cijeni prema maloprodajnim cijenama konkurencije. Jednom dogovorene cijene moraju se sustavno ažurirati odnosno provjeravati njihovi tržišni uvjeti, pogotovo za strateške artikle kao što su šećer, ulje, mlijeko i sl. Vrlo je važno ažurno odgovarati na sve pristigle ponude te u dogovoru s koordinatorom iste procesuirati. Dobri odnosi s dobavljačima, zainteresiranost voditelja za ponude i davanje povratne informacije, ključni su dio dobrog vođenja nabave. Nezainteresiranost voditelja u nabavi, može dovesti do promašenih dobrih prilika, propuštenog prometa i marže te stvara lošu sliku cijelog odjela i tvrtke, koja je godinama bila poznata po brzim reakcijama i prepoznavanju prilika.

Osim nabavljanja proizvoda po najpovoljnijim uvjetima, slijedeća od odgovornosti voditelja je vođenje brige o politici maloprodajne cijene i politike RUC-a, odnosno marže. Ono podrazumijeva poznavanje rada s cjenicima na TRS-u (postavke i vrste cjenika u informatičkom sustavu), kretanja redovnih i akcijskih lidera maloprodajnih cijena (formiranje konkurentnih cijena, lideri ostaju po konkurentnim cijenama dok se cijena na ostalim proizvodima diže za 10-15%), poznavanje politike maržiranja proizvoda robne marke (u pravilu visoka cijena, jer nema van fakturnih rabata), analiza akcija radi boljeg planiranja u budućnosti i poznavanja tehnika za dizanje RUC-a.

Tehnike za dizanje RUC-a:

- skraćivanje akcijskog perioda uz produženja perioda isporuke po akcijskim nabavnim uvjetima;
- vođenje računa da zaliha akcijskih artikala nakon trajanja akcijskog rabata bude veća od zalihe na početku akcije, kako ne bismo po akcijskoj mpc prodavali zalihu koja je ušla po redovnim nabavnim uvjetima! Ovo je pogotovo pogodno za većinu trgovina koje ne

sudjeluju u letku, a za koje vrijedi akcijski rabat na fakturi (direktno povećava razliku u cijeni);

- 1. punjenje prodavaonica – dobavljači na ne prehrani mogu i moraju odobravati rabate za 1. punjenje (na fakturi ili kroz odobrenje), za ostale se trebaju dogovarati promocije i gratis proizvodi za kupce;
- forsiranje prodaje robnih marki i robe dobavljača koji zamjenjuju robnu marku;
- forsiranje prodaje impulsne robe (visoka razlika u cijeni i obrtaj) pozicionirane kupcu nadohvat ruke, u visini očiju ciljanog kupca (djeteta, odrasle osobe), na delikatesnoj vitrini, košare itd.
- kvalitetno pozicioniranje – kvalitetne i konkretne upute poslovođama i voditeljima o pozicioniranju i isticanju cijena, uz pretpostavku da robe ima u dovoljnoj količini može biti vrlo jak alat za ciljano podizanje RUC-a.

Kontrola zaliha jedan je od ključnih zadataka i mora se provoditi kontinuirano i sustavno, s jasno razrađenim planom povrata/sniženja sa svakim dobavljačem (asortimanske liste, razni sporazumi). Važno je da sa svim dobavljačima neprehrambenih proizvoda bude sklopljen sporazum o rješavanju povrata i zaliha. Zalihe trebaju biti redovna tema na svakom sastanku s dobavljačima, bez obzira na razinu na kojoj se sastanak održava. Plaćanje dobavljačima mora biti usklađeno sa zalihama, zbog čega se na neprehrambenim poslovnica podrazumijeva tjedno ili mjesečno praćenje te komisio ugovaranje, odnosno plaćanje po prodaji. Nadalje, prekomjerne zalihe često su rezultat neadekvatnog raspisa proizvoda uslijed trgovačkih marketinških aktivnosti (plakati, letci, promocije), bilo zbog lošeg odabira artikala ili naručivanja prevelikih količina. Ovi nepotrebni lageri i neodgovarajući raspisi mogu se efikasno izbjeći ciljanim odabirom artikala, gdje sami donosimo odluke o tome što će se plasirati na tržište, umjesto prihvaćanja prijedloga dobavljača koji kasne s realizacijom marketinških budžeta.

Veliki marketinški budžeti trebali bi se djelomično usmjeriti na dodatne pozicije koje ne generiraju zalihe u cijeloj mreži, s ciljem da se prodaje manji broj dodatnih pozicija na što dulji vremenski period. Praćenje tržišta i konkurencije, posebno u pogledu cijena i asortimana, ključan je zadatak koji se mora sustavno obavljati. To podrazumijeva redovito, na tjednoj bazi, praćenje konkurencije po pitanju maloprodajnih cijena (mpc), asortimana i dobavljača, uz obavezno arhiviranje kataloga i letaka konkurencije, koji su vrijedan izvor informacija za pronalaženje novih dobavljača i pregovaranje o akcijskim uvjetima. Sve poslovne analize

trebaju se izrađivati na unificiran način, kako bi bile razumljive i pregledne. To uključuje jasno označene naslove, redne brojeve redova i stupaca, objašnjenja formula, izvor podataka i ime osobe koja je analizu sastavila. Iako asistenti trebaju biti sposobni izraditi takve analize, konačnu odgovornost za njihovu točnost snosi voditelj.

Kada je riječ o rješavanju reklamacija na proizvode iz maloprodaje, taj posao se rješava s dobavljačem, no operativno bi to trebao obavljati asistent.

Odgovornosti **asistenta voditelja službe u nabavi:**

- Mora biti sposoban zamijeniti voditelja poslovnice u svim operativnim poslovima;
- Mora znati izraditi analize i usporedbe cijena;
- Mora znati protumačiti ugovore s dobavljačima;
- Mora poznavati sve alate u TRS-u, BI-u i Excelu;
- Treba odgovarati na sve operativne upite i vršiti sve administrativne poslove za svog pretpostavljenog.

4.2.2. Optimizacija radnih procesa u sektoru nabave

Tijekom posljednje dvije poslovne godine u Lonia trgovini d.o.o. identificirani su problemi i kašnjenja unutar sektora nabave. Poduzeće je stoga odlučilo provesti detaljnu analizu s ciljem utvrđivanja specifičnih uzroka ovih kašnjenja u nabavnom procesu. Rezultati istraživanja, zajedno s prijedlozima za rješavanje identificiranih problema, prikazani su u priloženoj tablici.

Tablica 1. Popis uočenih problema u sustavu nabave Lonia d.d. i prijedlozi rješenja

UOČENI PROBLEMI	PRIJEDLOZI RJEŠENJA
1. Prevelika fluktuacija djelatnika sektora nabave	1. Mjesečna ocjena i nagrađivanje asistenta poslovnica
2. Kašnjenje u redovnim izvještajima	2. Uvid u dugovanja dobavljača
3. Nepostojeća hijerarhija važnosti upita	3. Izrada hijerarhije upita
4. Nedostatak vremena za edukaciju i upravljanje asortimanom	4. Plan kontinuirane edukacije
5. Nedovoljno jasne asortimanske oznake	5. Kontrola izrade narudžbi
6. Nejasna komunikacija s dobavljačima	6. Unaprjeđenje komunikacije i rokova

Izvor: Interni izvještaj Lonia d.d.

U Tablici 1 prikazani su uočeni problemi unutar procesa nabave i predložena rješenja. Prva stavka je problematika visoke fluktuacije zaposlenika u sektoru nabave, koji trenutno zapošljava 10 djelatnika. Od njih, dvije i pol zaposlenice (na pola radnog vremena za nabavu Lonia trgovine i drugu polovicu za nabavu Gradske pekare Bjelovar) su najduže u tvrtki, s radnim stažem od lipnja 2019. godine. Tri djelatnice su zaposlene u drugoj polovici 2019. godine, dok su četiri djelatnika pridružena timu u drugom kvartalu 2020. Visoka fluktuacija vjerojatno je rezultat prekomjernog radnog opterećenja i nezadovoljstva radnim uvjetima, što uzrokuje stalno zapošljavanje novih djelatnika i potrebu za čestom obukom, čime se ometa kontinuitet rada.

Osim toga, postoji nedostatak vremena za dodatnu edukaciju zaposlenika te neadekvatno upravljanje asortimanom, cijenama, akcijama i raspisima, kao i manjak tržišne analize. Sustav automatskog upravljanja ulazima robe ne pruža povratne informacije o neusklađenosti s procedurama narudžbi. Kašnjenja u dostavljanju redovnih izvještaja i fakturiranju naknada prema dobavljačima, sporo odgovaranje na interne upite iz marketinga, prodaje i EFS-a, te kasno slanje obavijesti o raspisima, akcijama i novim artiklima, stvaraju frustracije i probleme s asortimanom i zalihama.

Komercijalna služba prima velik broj upita bez jasne hijerarhije važnosti, što uzrokuje dodatne smetnje u redovnim zadacima zaposlenika. Nepostojanje asortimanskih oznaka za sektor neprehrane I. i II., zajedno s nepročišćenim šiframa artikala, otežava upravljanje asortimanom. Neki dobavljači opskrbljuju društvo robom koja se prodaje u više sektora službe nabave, a nije jasno tko je glavni kontakt s tim dobavljačem. Ovaj nedostatak koordinacije odnosi se na veliki broj distributera i proizvođača, kao što su Atlantic Grupa, Podravka i Vindija.

Preporučeni prijedlozi za poboljšanje uključuju:

1. Mjesečna ocjena i nagrađivanje asistenta poslovnica - prema broju obrađene dokumentacije uz minimalni broj obrađenih dokumenata.

Asistente je potrebno stalno pratiti i kontrolirati kako bi s vremenom postali više samostalni i brži u odrađivanju svojih zadataka i obaveza. U jednu ruku ovaj sistem pomaže poduzeću kako bi brže obradilo potrebnu dokumentaciju, a u drugu ruku pomaže njima kako bi postali bolje u tome što rade i eventualno napredovali u karijeri i u budućnosti i sami postali samostalni voditelji. Predlaže se praćenje po broju same obrađene dokumentacije i postavljanje granice dopuštenog minimalnog broja dokumenata. Jednako tako predlaže se da se evaluacija provodi na mjesečnoj bazi i da se organizira neki oblik nagrađivanja radnika.

2. Omogućavanje voditeljima nabavnih službi pristup podacima o dugovanjima dobavljača - koji opskrbljuju njihove poslovnice.

Davanje uvida voditeljima nabavnih službi pristup podacima o dugovanjima dobavljača koji opskrbljuju njihove poslovnice važno je jer omogućava bolje upravljanje zalihama i narudžbama. Voditelji poslovnica koji imaju uvid u dugovanja prema dobavljačima mogu bolje planirati narudžbe i optimizirati zalihe te time izbjeci nepotrebne narudžbe kod dobavljača s kojima postoje dugovanja. Ovo pomaže u smanjenju zaliha koje se sporo kreću i smanjuje rizik od prekida opskrbe. Osim toga efikasnija je financijska kontrola. Voditelji poslovnica s pristupom podacima o dugovanjima mogu učinkovitije pratiti financijsko zdravlje svoje nabavne službe i prilagođavati poslovne odluke na temelju aktualnih financijskih informacija. To doprinosi stabilnijem i održivijem poslovanju. Ovim se osigurava bolje upravljanje poslovnica, povećava operativna efikasnost i smanjuje rizik od financijskih problema.

3. Definiranje hijerarhije važnosti upita i standarda brzine odgovora u suradnji s sektorom maloprodaje.

U suradnji sa sektorom maloprodaje, potrebno je uspostaviti hijerarhiju prioriteta za različite vrste upita te definirati odgovarajuće standarde za brzinu odgovora, ovisno o prirodi upita (npr.: neisporuka ili defektura robe, loša kvaliteta isporučene robe, odstupanja u količini isporuke, upiti vezani uz cijene i akcijske cijene, nedostatak promotivnih materijala, kvarovi na rashladnoj opremi, itd.). Također, brzina odgovora treba varirati prema vrsti poslovnice, s naglaskom na brže odgovore za svježi asortiman u odnosu na sezonski neprehrambeni asortiman. Preporučuje se poticanje poslovođa i područnih voditelja da dio odgovora dobiju izravno od terenskih predstavnika dobavljača, uz jasno definiranje koji upiti spadaju u njihovu odgovornost.

4. Razvijanje plana kontinuirane edukacije za djelatnike nabave, uključujući obavezu terenskih posjeta i konkurentskih analiza.

Predlaže se napraviti plan kontinuirane edukacije svih djelatnika nabave u vezi mogućnosti poslovnog izvještavanja (automatizirana izvješća) na osnovu podataka koji se nalaze u bazi podataka. Propisati voditeljima poslovnice tjednu obavezu obilaska dijela terena, po nekoliko prodajnih mjesta Društva i konkurencije, uz pisanje popratnog izvješća, te provjeru cijena, asortimana, akcija i promo-materijala njihove poslovnice.

5. Uvođenje strože kontrole nad pridržavanjem procedura narudžbi uz automatizirano izvješće o nepridržavanju.

Predlaže se uvođenje strožeg nadzora od strane voditelja službe u nabavi, uz izradu automatiziranih izvješća o nepoštivanju pravila izrade narudžbi od strane poslovođa. Narudžbe bi se trebale provoditi poluautomatski, s pridruženim asortimanskim oznakama i prijedlozima količina temeljenim na povijesnim podacima. Automatizirana izvješća unutar sustava poslovnog izvještavanja identificirala bi eventualna odstupanja od predloženih količina i asortimana, omogućujući precizno praćenje kršenja od strane pojedinih poslovođa po poslovnicama.

6. Uspostavljanje hijerarhije obrade dokumentacije i rokova odgovora kako bi se smanjila količina e-mailova i telefonskih poziva te osiguralo pravovremeno slanje informacija o raspisima i akcijama.

Pretpostavlja se da će uvođenje hijerarhije obrade dokumentacije i postavljanje specifičnih rokova za odgovore po poslovnici, uz usmjeravanje upita prema odgovarajućoj poslovnici, smanjiti obujam e-mailova i telefonskih poziva koje primaju voditelji poslovnica. Time bi se omogućilo ranije slanje informacija o raspisima, vikend akcijama i novom asortimanu, za jedan tjedan unaprijed u odnosu na trenutnu praksu,

uz uključivanje direktora prodaje u proces pripreme i odobravanja raspisa i vikend akcija.

Ove mjere trebaju smanjiti fluktuaciju zaposlenika i poboljšati efikasnost sektora nabave.

4.3. Značaj nabave u maloprodajnom poduzeću

Upravljanje nabavom ključna je funkcija unutar poslovnog ekosustava, sastavni dio postizanja operativne izvrsnosti i ostvarivanja strateških ciljeva. Njezina se uloga proteže od osiguravanja učinkovite nabave dobara i usluga do poticanja inovacija i održivosti unutar opskrbnog lanca. Svaka daljnja aktivnost u poduzeću oslanja se na kvalitetu odluka donesenih u procesu nabave. Pravilno odabrani proizvodi u pravoj količini, isporučeni na vrijeme uz minimalne troškove, direktno pridonose poboljšanju krajnjeg poslovnog rezultata.

Nabava ima ključnu ulogu u maloprodajnom poduzeću jer izravno utječe na sposobnost poduzeća da zadovolji potrebe kupaca i održavanja konkurentske prednosti na tržištu. Ovaj proces uključuje odabir dobavljača, pregovaranje uvjeta, upravljanje zalihama i praćenje kvalitete proizvoda, što su ključni faktori uspjeha.

Osiguravanje pravovremenih i adekvatnih zaliha ključno je za zadovoljstvo kupaca. Učinkovito upravljanje zalihama znači dostupnost proizvoda u trenutku kada su potrebni, bez viškova koji mogu uzrokovati gubitke zbog zastarijevanja ili oštećenja robe. Precizno planiranje i praćenje zaliha omogućuju izbjegavanje nedostataka ili prekomjernih zaliha, što je ključno za održavanje profitabilnosti.

Efikasna nabava smanjuje vrijeme potrebno za naručivanje i isporuku proizvoda, što doprinosi ukupnoj operativnoj učinkovitosti poduzeća. Automatizacija procesa, primjena naprednih tehnologija kao što su softver za upravljanje zalihama i nabavu, te integracija s drugim poslovnim funkcijama, poput prodaje i logistike, značajno povećavaju produktivnost i učinkovitost.

Minimiziranje troškova uz očuvanje kvalitete proizvoda jedan je od glavnih ciljeva nabave. Pregovaranje povoljnih uvjeta s dobavljačima, poput popusta, uvjeta plaćanja i drugih komercijalnih uvjeta nabave, omogućuje maloprodajnim poduzećima da ponude konkurentne cijene, što može povećati prodaju i tržišni udio.

Kvaliteta proizvoda koje poduzeće nudi usko je povezana s procesima nabave. Odabir pouzdanih dobavljača, redovno praćenje kvalitete isporučenih proizvoda te stroga kontrola osiguravaju da na police stižu samo proizvodi koji ispunjavaju standarde poduzeća i očekivanja kupaca, što direktno utječe na njihovo zadovoljstvo i lojalnost brendu.

Nabava mora biti usklađena s poslovnom strategijom poduzeća. Ako poduzeće planira proširenje asortimana ili ulazak na nova tržišta, nabava mora prilagoditi svoje strategije kako bi podržala te ciljeve. Također, ako se poduzeće fokusira na održivost, nabava mora osigurati da se proizvodi nabavljaju iz ekološki prihvatljivih izvora.

Brzo prilagođavanje promjenama na tržištu omogućuje poduzeću da ostane ispred konkurencije. Praćenje tržišnih trendova, pravovremeno reagiranje na promjene u preferencijama kupaca i osiguravanje dostupnosti najnovijih proizvoda ključni su za tržišni uspjeh. Stabilnost nabave oslanja se na dugoročne, pozitivne odnose s dobavljačima. Dobar odnos može osigurati kontinuitet opskrbe i u kriznim situacijama, poput nestašice sirovina ili logističkih problema. Takva partnerstva često donose inovacije, ekskluzivne ponude i povoljnije uvjete nabave.

Nabava uključuje i upravljanje rizicima povezanim s opskrbom, poput volatilnosti cijena, promjena regulativa i izazova u opskrbnom lancu. Efikasni menadžeri nabave razvijaju strategije za migraciju tih rizika, poput diversifikacije dobavljača, sklapanja dugoročnih ugovora i osiguranja alternativnih izvora opskrbe.

U zaključku, nabava u maloprodajnom poduzeću nije samo operativna funkcija, već strateški partner koji pomaže poduzeću da ostvari svoje ciljeve, održava konkurentsku prednost i kontinuirano zadovoljava potrebe svojih kupaca.

5. ZAKLJUČAK

Nabava je ključna funkcija poslovnih sustava koja zahtijeva stručnost za uspješnu opskrbu resursima. Efikasno upravljanje nabavom uključuje planiranje, organizaciju i kontrolu, te omogućava optimizaciju korištenja resursa. Proces nabave se dijeli na operativnu, koja se fokusira na svakodnevne zadatke poput količine, kvalitete i rokova, te stratešku, koja obuhvaća planiranje, tržišno istraživanje i dugoročnu optimizaciju. Ciljevi nabave mogu se analizirati prema sadržaju, dimenziji, hijerarhiji, međuovisnosti i značenju. Nabava treba uskladiti potrebe organizacije s interesima dobavljača, pružajući kvalitetu, količinu, cijene, pravovremenost i pouzdanost isporuke.

U suvremenom poslovanju, primjena inteligentnih sustava poput umjetne inteligencije (AI), strojnog učenja, obrade prirodnog jezika (NLP) i robotske automatizacije procesa (RPA) može poboljšati procese nabave. Ovi sustavi omogućuju bolje donošenje odluka, veću efikasnost, smanjenje troškova i kvalitetniju analizu podataka. Međutim, njihova implementacija nosi izazove, uključujući privatnost podataka, integraciju s postojećim sustavima i upravljanje promjenama. Uspješna primjena ovih tehnologija zahtijeva pažljivo upravljanje izazovima i strategije za obuku i prilagodbu procesa.

Lonia d.d. je hrvatsko trgovačko poduzeće osnovano 1954. godine u Kutini kao „Opskrba“. Tijekom svoje povijesti, tvrtka je prošla kroz brojne strukturne i organizacijske promjene, evoluirajući iz male lokalne trgovine u jedan od vodećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj. Lonija d.d. je kroz strateške akvizicije i proširenje djelatnosti značajno povećala svoj tržišni udio i diversificirala poslovanje.

Ultra gros d.o.o. je trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću osnovano s poslovnim udjelima koje mogu imati pravne i fizičke osobe, a upravlja njime uprava, nadzorni odbor i skupština. Društvo vodi poslove prema društvenom ugovoru, a uprava može imati jednog ili više direktora i odgovorna je za poslovne knjige i financijska izvješća. Nadzorni odbor je obavezan ako društvo ispunjava određene uvjete poput broja zaposlenih ili kapitala, a članove odabire skupština društva. Skupština donosi ključne odluke kao što su financijska izvješća, imenovanje uprave i nadzornog odbora, i promjene društvenog ugovora. Članstvo u strateškim savezima poput Ultra grosa donosi prednosti kao što su bolja kvaliteta roba i usluge, lakše ostvarivi bolji komercijalni uvjeti nabave, konkurentske prednosti kroz zajedničku kupnju i

informacije o tržištu. Međutim, postoje i nedostaci kao što je ograničena poslovna sloboda, složenost odlučivanja i administracije unutar udruženja i mogući dodatni troškovi.

U 2020. godini, Lonia d.d. je izdvojila maloprodajno poslovanje u tvrtku Lonia trgovina d.o.o., koju je 2022. prodala Studencu d.o.o., čime je prestala biti član Lonia grupe. Nakon toga, Lonia se fokusirala na poslovanje s nekretninama i nastavila s proizvodnjom pekarskih proizvoda i mlinarstvom, uz preuzimanje retail parkova i trgovačkih centara te planove za uređenje zemljišta u Pirovcu.

Poduzeće je podijeljeno na deset organizacijski jedinica, odnosno sektora, jedan od njih je i nabava. Nabava je podijeljena na četiri službe koje vode njihovi voditelji i asistenti te svima njima upravlja voditelj sektora. Unutar procesa nabave poduzeće je uočilo probleme s koje im otežavaju normalan rad, a to su: velika fluktuacija djelatnika sektora, kašnjenje dogovorenih redovnih izvještajima, nepostojanje hijerarhije važnosti upita, nedostatak vremena za edukacije, nedovoljno jasne asortimanske oznake te nejasna komunikacija s dobavljačima. Na probleme su dani prijedlozi rješenja koje bi trebale smanjiti fluktuacije djelatnika

Ova analiza organizacije nabave u poduzeću Lonia d.d. pružila je uvid u ključne izazove i prilike unutar nabavnog sektora tvrtke. Kroz detaljno ispitivanje postojećih procesa, identificirani su glavni problemi, uključujući visoku fluktuaciju zaposlenika, nedovoljnu koordinaciju među timovima te manjak standardiziranih procedura za upravljanje asortimanom i nabavom. Ovi problemi značajno utječu na efikasnost nabave, što se očituje u kašnjenju isporuka, neusklađenosti narudžbi i općem nezadovoljstvu zaposlenika.

Usprkos ovim izazovima, Lonia d.d. posjeduje značajan potencijal za optimizaciju nabavnih procesa. Uvođenje hijerarhije važnosti upita, automatizacija procesa narudžbi te jačanje interne komunikacije i suradnje s dobavljačima mogu doprinijeti značajnom poboljšanju učinkovitosti. Implementacija preporučenih mjera može smanjiti administrativno opterećenje zaposlenika, poboljšati kvalitetu nabavnih odluka i povećati zadovoljstvo zaposlenika.

Zaključno, iako organizacija nabave u Lonia d.d. je pokazivala određene slabosti, predložene promjene i optimizacije predstavljaju konkretne korake prema unaprjeđenju cjelokupnog sustava nabave. Dugoročno, ove mjere mogu doprinijeti boljoj kontroli troškova, povećanju konkurentnosti te jačanju tržišne pozicije poduzeća.

LITERATURA

1. AI u Nabavi: Pобољшanje učinkovitosti i strateškog odlučivanja, Julien Florkin, Pristupljeno 12.07.2024. Dostupno na: <<https://julienflorkin.com/hr/operations/procurement/ai-in-procurement/?currency=USD#tools-and-platforms-for-ai-in-procurement>>
2. Bolf, N., (2021.), Osvježimo znanje: Strojno učenje, *Kemija u industriji: Časopis kemičara i kemijskih inženjera Hrvatske*, Vol. 70, No. 9-10, pp 591-593.
3. Ferišak, V. (2002.) *Nabava: politika, strategija, organizacija, menagment*. Zagreb. Grafos.
4. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R., 2015., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, *Tehnički glasnik*, vol. 9 (3), str. 327-336, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/215296>>
5. Lonia d.d., interni dokumenti: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta
6. Lonia d.d., službena web stranica, dostupno na: <<https://lonia.hr/>>
7. Što su umjetna inteligencija i strojno učenje i zašto su važni?, Cadcamgroup, Pristupljeno 24.5.2024. Dostupno na:<<https://www.cadcam-group.eu/hr/knowledge/sto-su-umjetna-inteligencija-i-strojno-ucenje-i-zasto-su-vazni/>>
8. Ultra gros d.o.o., interni dokument: Društveni ugovor Ultra gros d.o.o. (pročišćeni tekst)
9. Ultra gros d.o.o., interni dokument: Pravila o kupnji i prodaji roba
10. Ultra gros: Trgovačka marka poveznica udruženja, Ja trgovac. Dostupno na: <<https://jatrgovac.com/ultra-gros-trgovacka-marka-poveznica-udruzenja/>>
11. Umjetna inteligencija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Pristupljeno 24.5.2024. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/umjetna-inteligencija>>
12. Vizualni identitet – trgovački lanci: Lice tvrtke, Ja trgovac. Dostupno na: <<https://jatrgovac.com/vizualni-identitet-lice-tvrtke/>>
13. Zakon o trgovačkim društvima, na snazi od 10.11.2023., Glava IV. Dioničko društvo. Prestupljeno 25.04. 2024. <<https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>>
14. Zakon o trgovačkim društvima, na snazi od 10.11.2023., Glava V. Društvo s ograničenom odgovornošću. Prestupljeno 25.04.2024. <<https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>>
15. Žibret, B., (2007.), *Strateška nabava*, Zagreb: Mate.

POPIS SLIKA

Slika 1. Logo Lonia d.d.	12
Slika 2. Organizacijska struktura Lonia d.d.	23
Slika 3. Poslovi i zadaci voditelja službe nabave u Lonia trgovini d.o.o.	25

POPIS TABLICA

Tablica 1. Popis uočenih problema u sustavu nabave Lonia d.d. i prijedlozi rješenja	29
---	----

POPIS GRAFIKONA

Graf 1. Trgovačka mreža Lonia d.d.	14
---	----

ŽIVOTOPIS

OSOBNI PODACI:

Ime i prezime: Tea Jaram

Datum i mjesto rođenja: 09.01.2003., Zagreb

Adresa: V. Nazora 32, 44320 Kutina

E-mail: teajaram@gmail.com ; 0067639155@net.efzg.hr

OBRAZOVANJE:

Osnovna škola Zvonimira Franka, Kutina

Srednja škola Tina Ujevića, Kutina - ekonomski smjer

Ekonomski fakultet Zagreb: Preddiplomski stručni studij – smjer: trgovinsko poslovanje (studij u tijeku)

RADNO ISKUSTVO:

08.06. – 31.08. 2024.

Sezonski rad u ugostiteljskom obrtu „Buža“ – Obala kralja Tomislava 17, Sveti Filip i Jakov

Povremena ispomoć u Lonia d.d.

Poslovi arhiviranja, odlaganja pošte i slični poslovi

OSOBNJE VJEŠTINE:

- Kreativnost
- Komunikativnost
- Organiziranost
- Savjesnost i odgovornost

POZNAVANJE STRANIH JEZIKA:

- Engleski jezik – B2
- Njemački jezik – A2