

Logistika u procedurama nabave

Faletar, Gabrijel

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:148:488154>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Prijediplomski stručni studij Poslovna ekonomija, računovodstvo i financije

LOGISTIKA U PROCEDURAMA NABAVE

Završni rad

Gabrijel Faletar

Zagreb, rujan 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Prijediplomski stručni studij Poslovna ekonomija, računovodstvo i financije

LOGISTIKA U PROCEDURAMA NABAVE
LOGISTICS IN PROCUREMENT PROCEDURES

Završni rad

Student: Gabrijel Faletar

JMBAG: 0067608816

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)

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja	1
1.2. Izvori i metode istraživanja	1
1.3. Struktura i sadržaj rada	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE I OBILJEŽJA LOGISTIKE.....	3
2.1. Pojmovno određenje logistike	3
2.2. Logistički sustavi.....	4
2.3. Strategija logistike	5
2.4. Logistika nabave.....	6
3. ZNAČAJ I ORGANIZACIJA NABAVE	8
3.1. Važnost nabave.....	9
3.2. Ciljevi i zadaci nabave	10
3.3. Proces nabave	11
3.4. Nabava i druge funkcije	13
4. POVEZANOST NABAVE I LOGISTIKE.....	16
4.1. Vrste nabave	17
4.2. Odabir, procjena i vrednovanje dobavljača	24
4.3. Udruživanja u nabavi.....	26
5. ZAKLJUČAK	28
LITERATURA.....	29
POPIS SLIKA	31
POPIS TABLICA.....	32

SAŽETAK

Logistika i nabava su ključni elementi uspješnog poslovanja modernih organizacija, koji zajedno omogućuju učinkovito upravljanje resursima i troškovima. Logistika je proces planiranja, provođenja i kontrole protoka roba, informacija i resursa od točke podrijetla do krajnje destinacije, osiguravajući optimalno funkcioniranje opskrbnog lanca. Logistika je postala neophodna u globalnim operacijama jer podržava ključne poslovne funkcije poput distribucije i proizvodnje. Logistički sustavi i strategije omogućuju poduzećima smanjiti troškove, optimizirati procese i postići veću fleksibilnost. Nabava, s druge strane, obuhvaća proces identifikacije potreba, odabira dobavljača, pregovora i upravljanja ugovorima kako bi se osigurali ključni resursi za poslovanje. Nabava ima ključnu ulogu u povezivanju s drugim poslovnim funkcijama poput proizvodnje, financija i prodaje, što joj omogućuje upravljanje troškovima i kvalitetom dobara i usluga. Učinkovita nabava može značajno poboljšati logističke performanse jer omogućuje bolju kontrolu nad dobavljačima i opskrbnim lancem. Postoje različiti modeli organizacije nabave, uključujući centralizirani i decentralizirani pristup, koji su posebno važni za globalne organizacije. Centralizirani model omogućuje veću kontrolu i standardizaciju, dok decentralizirana nabava daje veću fleksibilnost lokalnim timovima. Hibridni model, vođen iz središta, kombinira prednosti oba pristupa, omogućujući efikasnije upravljanje resursima na globalnoj razini, ali s prilagodbom lokalnim potrebama. Nabava i logistika, iako različite po funkciji, moraju biti usklađene kako bi poduzeće postiglo dugoročni uspjeh. Njihova integracija osigurava optimizaciju troškova, povećanje učinkovitosti i kontinuirano prilagođavanje tržišnim zahtjevima.

Ključne riječi: *logistika, nabava, organizacija nabave, vrste nabave.*

SUMMARY

Logistics and procurement are key elements of the successful operation of modern organizations, which together enable effective management of resources and costs. Logistics is the process of planning, implementing and controlling the flow of goods, information and resources from the point of origin to the final destination, ensuring the optimal functioning of the supply chain. Logistics has become essential in global operations as it supports key business functions such as distribution and production. Logistics systems and strategies enable companies to reduce costs, optimize processes and achieve greater flexibility. Procurement, on the other hand, encompasses the process of identifying needs, selecting suppliers, negotiating and managing contracts to secure key resources for the business. Procurement plays a key role in linking with other business functions such as production, finance and sales, enabling it to manage costs and quality of goods and services. Effective procurement can significantly improve logistics performance by enabling better control over suppliers and the supply chain. There are different models of procurement organization, including centralized and decentralized approaches, which are especially important for global organizations. A centralized model allows for greater control and standardization, while decentralized procurement gives greater flexibility to local teams. The hybrid model, managed from the center, combines the advantages of both approaches, enabling more efficient management of resources at the global level, but with adaptation to local needs. Procurement and logistics, although different in function, must be aligned for a company to achieve long-term success. Their integration ensures cost optimization, increased efficiency and continuous adaptation to market requirements.

Keywords: *logistics, procurement, procurement organization, types of procurement.*

1. UVOD

Logistika i nabava predstavljaju dva ključna aspekta poslovanja svake organizacije, a njihova međusobna povezanost izravno utječe na učinkovitost operativnih aktivnosti. Logistika obuhvaća planiranje, provedbu i kontrolu tokova materijala, informacija i resursa unutar lanca opskrbe, dok je nabava odgovorna za osiguranje potrebnih sirovina, opreme i usluga po najboljim uvjetima. U suvremenom poslovanju, uspješno provođenje logistike u postupcima nabave postalo je neophodno za postizanje konkurentne prednosti, smanjenje troškova i povećanje operativne učinkovitosti.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog rada je analiza uloge logistike u procedurama nabave, s naglaskom na njihov značaj, međusobnu povezanost te ključne strategije i metode koje doprinose optimizaciji poslovanja. Cilj istraživanja je prikazati kako pravilno integrirana logistika može poboljšati procese nabave, smanjiti troškove, povećati kvalitetu i osigurati pravovremenu isporuku potrebnih resursa.

U radu će se analizirati osnovna obilježja logistike i njezin utjecaj na nabavne procese, a kroz pregled logističkih sustava, strategija i organizacijskih struktura nabave, istaknut će se ključni zadaci i faze organizacije nabave. Također, bit će razmotrena povezanost nabave i logistike, kao i važnost odabira i evaluacije dobavljača.

1.2. Izvori i metode istraživanja

Za potrebe istraživanja logistike u postupcima nabave korišteni su različiti izvori podataka i metode kako bi se osigurala sveobuhvatna analiza i relevantni zaključci. Izvori istraživanja obuhvaćaju primarne i sekundarne podatke. Sekundarni izvori uključuju stručnu literaturu, znanstvene članke, knjige, izvještaje, te dostupne studije slučaja koje se bave temama logistike i nabave. Relevantna literatura preuzeta je iz dostupnih baza podataka te stručnih časopisa.

1.3. Struktura i sadržaj rada

Struktura rada oblikovana je tako da slijedi logičan tijek istraživanja te pruža sveobuhvatan prikaz ključnih aspekata logistike i nabave. Uvodni dio postavlja temelje za daljnju analizu, predstavljajući predmet i ciljeve istraživanja te metode koje su korištene kako bi se obuhvatili

svi relevantni podaci. Ovaj dio također vodi čitatelja u teme važnosti i njezin utjecaj na poslovne procese, naglašavajući nužnost učinkovite logistike u procedurama nabave.

Nakon uvoda, u drugom dijelu rada prelazi se na definiranje logistike, što omogućuje razumijevanje njezinih osnovnih obilježja. Detaljno se objašnjavaju ključne funkcije logistike, njezin razvoj i uloga u modernom poslovanju. Kroz analizu logističkih sustava i strategija, ovaj dio rada otkriva na koji način logistika može biti optimizirana kako bi podržala poslovne ciljeve, s posebnim naglaskom na logistiku nabave koja je ključna.

Treći dio rada usmjeren je na nabavu, razmatrajući njezinu važnost unutar organizacije. Naglašava se kako nabava nije samo tehnički proces kupnje, već složen sustav planiranja, evaluacije i upravljanja resursima. Proučavaju se različiti aspekti organizacije nabave, uključujući radna mjesta unutar nabavnih odjela te procesi kroz koje nabava prolazi. Posebna pozornost posvećena je načinu na koji se nabava integrira s drugim funkcijama unutar poduzeća.

Zatim se istražuje veza između logistike i nabave, ukazujući na to kako su ove dvije funkcije neraskidivo povezane. Ovdje se ističe kako logistika može poboljšati nabavne procese, smanjiti troškove i osigurati učinkovitost lanac opskrbe. Kroz analizu odabira dobavljača, procjene njihove performanse i mogućnosti za udruživanje u nabavi, rad ukazuje na strategije koje poduzeća mogu koristiti kako bi unaprijedila svoju konkurentsku prednost.

Zaključak sintetizira glavne nalaze provedenog istraživanja.

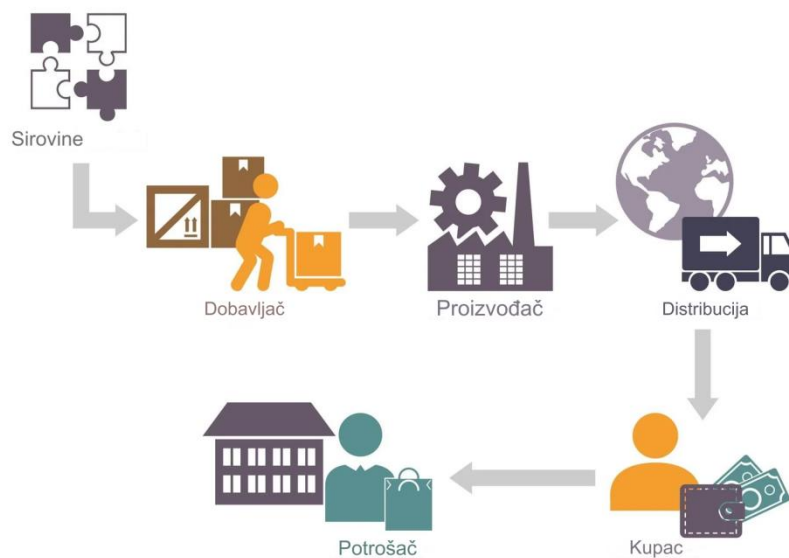
2. POJMOVNO ODREĐENJE I OBILJEŽJA LOGISTIKE

Logistika je ključna funkcija unutar suvremenih poslovnih sustava koja se bavi planiranjem, organiziranjem, upravljanjem i kontrolom tokova robe, informacija i resursa od točke nabave do krajnjeg korisnika. Ona uključuje sve aktivnosti vezane uz kretanje i skladištenje proizvoda, materijala i informacija unutar lanca opskrbe, s ciljem zadovoljenja potreba tržišta na najefikasniji način. U ovom dijelu rada pružaju se osnovne informacije obilježja logistike.

2.1. Pojmovno određenje logistike

Logistika u poduzeću obuhvaća kretanje proizvoda unutar tvornice ili skladišnih prostora, a izlazna logistika je kretanje proizvoda iz tvornice prema kupcu.¹ Logistika je djelatnost koja se odnosi na upravljanje protoka materijala od određenog izvora do potrošača. Logistika se može odvijati unutar poduzeća i među poduzećem. Uključuje fizički protok materijala i informacija od dobavljača preko proizvođača i prodavača do krajnjeg potrošača. Osnovni zadatak logistike je osigurati pravu robu i usluge na pravom mjestu u pravo vrijeme, u pravoj količini, u zadovoljavajućoj kvaliteti te po najnižoj cijeni i najmanjoj šteti za okoliš.² Slika 1. prikazuje proces logistike.

Slika 1. Proces logistike



Izvor: https://issuu.com/gpsoillogistics/docs/logistics_process_flow_chart_ppt.pptx (02.09.2024)

¹ Leenders, M. R.; Fearon, H. E.: (1993) *Purchasing and materials management*, Irwin, str. 12.

² Šamanović, J., (2009) *Prodaja, distribucija, logistika, teorija i praksa*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 69.

Logistika kao poslovna funkcija bavi se upravljanjem robnim tijekovima, kretanjem materijala i finalnih proizvoda od nabave sirovina do prerade i dalje do konačnog potrošača. Među poslovnim funkcijama u poduzeću izdvajaju se logističke funkcije, koje se tako nazivaju zbog većeg utjecaja na ostvarenje logističkih ciljeva poslovanja.³ Logistika je pojam koji se koristi za opisivanje postupka rukovanja robom unutar određenog odjela, dok istodobno skrbi o statusu i lokaciji različitih zaliha. Osim toga, logistika je proces planiranja, izvršavanja i kontrole kretanja roba i drugih povezanih aktivnosti.

Logistika znači:⁴

- kontroliranje protoka materijala od izvora sirovina do proizvodnje i kupaca,
- tokovi informacija koji kontroliraju materijalni tok,
- kupnja i prodaja, transport i skladištenje proizvoda i usluga na takav način da je proizvod je dostupan na pravom mjestu u pravo vrijeme, proces ne uzrokuje negativne ekološke ili sigurnosne rizike i troškovi su minimizirani.

Logistika se također sastoji od planiranja tijeka novca i ugovora, kao i od ispitivanja društvenih i ekoloških utjecaja. Logistika se ne može u potpunosti razumjeti ako se ne stvori cjelokupna slika poslovnog okruženja. Nije dovoljno sagledati jedan dio bez razmatranja problema u cjelini. Logistiku treba promatrati kao cjelokupni proces s ciljem razvoja cjelokupne narudžbe i konkurentnosti opskrbnog lanca.

2.2. Logistički sustavi

Logistički sustav je skup elemenata tehničke, tehnološke, organizacijske, ekonomske i pravne naravi s ciljem optimizacije tokova materijala, roba, informacija, energije i ljudi na određenom području radi ostvarivanja najvećih ekonomskih efekata.⁵ Svaki logistički sustav sastoji se od niza elemenata koji su međusobno povezani i utječu na troškove transporta, skladištenja, maloprodaje, manipulacije robom i ostalo.

³ Pupovac, D., Zelenika, R., Boras, I. (2003) *Marketing logističkog sustava*. Naše more. str. 28.

⁴ Logistics strategy, dostupno na: <https://www.logistiikanmaailma.fi/en/logistics/logistics-strategy/>, (05.09.2024)

⁵ Bloomberg, D.; LeMay, S.; Hanna J. B.: (2006) *Logistika*, Grafotisak d.o.o., str. 48.

Logistički sustav sastoji se od sljedećih elemenata: transporta, skladištenja, zaliha, distribucije, manipulacije, čimbenik-čovjek, informacija i integracija. Elementi logističkog sustava mogu se proučavati prema:⁶

- vrsti poslova u proizvodnim objektima,
- subjektu i objektu prometa,
- fazi proizvodnje,
- iskorištenju skladišnog prostora,
- izborima prijevoznih sredstava i
- robnim tokovima.

Elementi logističkog sustava imaju prostornu i vremensku funkciju u čijem ostvarenju pored proizvođača i potrošača sudjeluju različiti posrednici trgovina, prijevoznici, špediteri, agenti, skladišta, kontrola kvalitete i kvantitete robe, osiguravatelji, banke, carine i niz drugih institucija.⁷

2.3. Strategija logistike

Logistička strategija značajno pomaže u upravljanju lancem opskrbe i omogućuje planiranje i ocrtavanje operacija u višegodišnjem vremenskom rasponu. Uključuje planiranje sustava i procesa, implementaciju i praćenje te operativnu kontrolu. Logistika strategije je usmjerena na najbolju moguću profitabilnost i isplativost. Istovremeno se uklanjaju nepotrebne faze i funkcije kako bi se uštedjelo vrijeme i novac. Ciljevi logističke strategije su smanjenje troškova, smanjenje vezanog kapitala i poboljšanje usluge.⁸

Strategija smanjenja troškova obično se usredotočuje na minimiziranje troškova skladištenja i transporta. Smanjenje vezanog kapitala ima za cilj da novac bude što manje vezan u logistički sustav. Osim toga, cilj je poboljšati stopu povrata ulaganja. Zato se, primjerice, proizvodi transportiraju izravno do kupaca kako bi se smanjilo skladištenje, korištenje zajedničkih zaliha umjesto vlastitih zaliha ili korištenje treće strane koja je pružatelj logističkih usluga. U tim se slučajevima varijabilni troškovi mogu povećati, ali umjesto toga raste povrat ulaganja.

⁶ Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R. (2014) *Potencijali logistike povrata u maloprodaji*, Technical journal 8(2), str. 182-191.

⁷ Šamanović, J., *op. cit.* str. 69.

⁸ Logistics strategy, dostupno na: <https://www.logistiikanmaailma.fi/en/logistics/logistics-strategy/>, (05.09.2024)

Strategija poboljšanja usluge temeljena na principu da profit ovisi o razini logističkih usluga. Strategija orijentirana na uslugu usmjerena je na to da klijentu ponudi dovoljno visoku razinu usluge, kako bi se ostvarila značajna konkurentna prednost. Pri korištenju takve strategije troškovi brzo rastu jer se povećava razina usluge logistike. Međutim, povećana dobit nadoknađuje ili čak premašuje povećane troškove. Kako bi implementirala usluge s dodanom vrijednošću, tvrtka bi, međutim, trebala osigurati da su i kupci spremni platiti za to.

Logistička strategija treba biti usko integrirana u sve funkcije tvrtke. Time se osigurava njegova provedba. Odluke donesene na razini strategije moraju se slijediti u svim logističkim operacijama. U mnogim tvrtkama problem je što odluke koje se donose u svakodnevnom praktičnom radu nisu usklađene sa strategijom. Logistička strategija možda nije uvijek u pisanom obliku. Puno je uspješnih tvrtki koje nemaju napisanu strategiju, ali je ona ugrađena u poslovanje tvrtke. Pisana strategija usklađuje aktivnosti, promiče usklađenost s uobičajenim metodama rada i olakšava, primjerice, orijentaciju novih zaposlenika. Najvažnije strateške odluke u upravljanju opskrbnim lancem su, na primjer, odabir skladišta i lokacije tvornice, outsourcing, politika skladištenja i odabir distribucijskih kanala.

Logistička strategija treba obraditi barem sljedeće:⁹

- trenutno stanje logistike (nabava, skladištenje, transport i distribucija, obrnuta logistika, upravljanje lancem opskrbe)
- čimbenici uspjeha, ciljevi i ciljevi (kupci, proizvodi, razina usluge, outsourcing)
- upravljanje i organizacija (odnosi s dobavljačima i mrežnim partnerima)
- provedba strategije u praksi (resursi i procedure)

Kako bi se implementirala najbolja strategija usluge je osigurati dobru dostupnost proizvoda te brzinu i fleksibilnost usluge. U strategiji najnižih cijena tvrtka bi trebala imati isplativu logistiku. Kanal distribucije je često centraliziran, količine skladištenja su male, a narudžbe kupaca moraju biti velike.

2.4. Logistika nabave

Logistika nabave ima ključnu ulogu u poduzeću jer optimizira procese nabave i doprinosi smanjenju troškova, poboljšanju kvalitete proizvoda te osigurava pravovremenu isporuku

⁹ Ibid.

sirovina i opreme. Uspješno upravljanje logističkim procesima u nabavi omogućuje bolje upravljanje zalihama, odabir pouzdanih dobavljača i smanjuje rizik od kašnjenja. Povezanost logistike s nabavom ključna je za održavanje konkurentnosti na tržištu, posebno u uvjetima intenzivne globalne konkurencije.¹⁰

Logistika nabave ima ključnu ulogu u upravljanju lancem opskrbe, posebno u kontekstu smanjenja troškova, upravljanja zalihama i osiguravanja pravovremene isporuke. Optimizacija nabavnih procesa omogućuje poduzećima da efikasnije surađuju s dobavljačima, smanjujući rizik i poboljšavajući fleksibilnost poslovanja.¹¹ Ističe se važnost strateškog upravljanja dobavljačima i korištenje naprednih tehnologija kako bi se poboljšala fleksibilnost i reagiranje na promjene u potražnji. Učinkovita logistika nabave ima ključnu ulogu u održavanju konkurentnosti poduzeća na globalnom tržištu.¹²

¹⁰ Iastremska, O. (2018). *Logistika u poduzeću: Značajke nabavne aktivnosti, Suvremeni stanje znanstvenih istraživanja i tehnologije u industriji*, 3<https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/2522-9818.2018.5.141>. (06.09.2024)

¹¹ Cavinato, J. L. (1992) *Evolving procurement organizations: logistics implications*. Journal of business logistics, 13(1), 27.

¹² Das, A., & Handfield, R. B. (1997) *Just-in-time and logistics in global sourcing: an empirical study*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(3/4), 244-259.

3. ZNAČAJ I ORGANIZACIJA NABAVE

Nabava je temeljna funkcija koja omogućuje poduzeću da osigura potrebne materijale, opremu i usluge za svoje poslovne aktivnosti. Iako se u nekim slučajevima svodi na jednostavne kupovne aktivnosti, često uključuje složenije procese koji imaju značajan utjecaj na rezultate poslovanja. Operativni aspekti nabave fokusiraju se na redovitu opskrbu potrebnim resursima, vodeći računa o količini, kvaliteti i optimalnim cijenama. U širem smislu, nabava uključuje strateško planiranje koje maksimizira poslovne učinke i zadovoljava kupce, uzimajući u obzir i ekološke faktore.

Slika 2. Zadaci nabave



Izvor: . Ferišak, V. (2006) *Nabava*, Vlastita naklada, Zagreb, str. 24.

Slika 2 prikazuje podjelu nabave u dva osnovna smjera: nabava u užem smislu i nabava u širem smislu:

- Operativni zadaci nabave u užem smislu uključuju aktivnosti poput preuzimanja zahtjeva za nabavu, komunikacije s dobavljačima, pregovora, izbora dobavljača, praćenja isporuka, kontrole zaliha i vođenja evidencija.

- Strateški zadaci nabave u širem smislu obuhvaćaju dugoročno planiranje, analize (ABC-XYZ, benchmarking), upravljanje opskrbnim lancem, optimizaciju procesa, istraživanje tržišta, te suradnju s dobavljačima i korisnicima.

Ove dvije komponente zajedno omogućuju efikasno upravljanje nabavnim procesima u organizacijama.

3.1. Važnost nabave

Organizacijska struktura predstavlja ključni element svake organizacije, definirajući odnose i veze između različitih čimbenika proizvodnje. Ova struktura osigurava koordinaciju i usklađenost poslova nabave, koji se odvijaju paralelno ili uzastopno, kako bi se ostvarili ciljevi nabave. Pritom se upravlja ljudskim i drugim resursima, uključujući podjelu zadataka i funkcija, odnose između rukovodećih i izvršnih pozicija, definiranje odgovornosti i ovlasti, te komunikacijske procese unutar organizacije, čime se osigurava učinkovito funkcioniranje nabavnog procesa.

Postoje različite vrste radnih mjesta, kao što su linijska i štabna, te različiti oblici organizacije, uključujući linijsku i više-linijsku strukturu. Također, mogu se uspostaviti različiti odnosi između radnih mjesta, poput funkcionalnih ili objektnih odnosa, kao i između organizacijskih jedinica, kroz centralizaciju ili decentralizaciju. Zbog ovih varijacija, potrebno je pažljivo razmotriti uspostavljanje organizacijske strukture kako bi se osiguralo optimalno funkcioniranje i koordinacija unutar organizacije.¹³

Operativni poslovi nabave uključuju različite aktivnosti potrebne za osiguranje učinkovitosti procesa nabave. To obuhvaća ispitivanje zahtjeva iz drugih odjela, praćenje tržišta, izradu upita dobavljačima, te ocjenjivanje i pregovaranje s dobavljačima. Također, uključuje izbor najpovoljnijih ponuda, praćenje rokova isporuke, kontrolu dobavljačkih računa, te rješavanje reklamacija. Sve ove aktivnosti bilježe se u evidencijama nabave. Plan nabave ključni je alat koji omogućuje organizaciji da unaprijed isplanira i koordinira sve nabavne procese, osiguravajući pravovremeno i učinkovito nabavljanje potrebnih resursa na ekonomski i transparentan način.

¹³ V. Ferišak (2006) *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*, Zagreb: vlast. Naklada, str. 327

3.2. Ciljevi i zadaci nabave

Ciljevi suvremene nabave fokusiraju se na nekoliko važnih aspekata, koji su često podjednako važni, no prioriteta ovise o tržišnim okolnostima. Oni ciljevi koji će se tretirati kao važniji ovise o situaciji na tržištu. Iz tog razloga ciljevi se moraju ponderirati. Opći ciljevi suvremene nabave:

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga
- najpovoljnija cijena
- ekonomična količina
- pravovremenost
- sa najpovoljnijih izvora
- visok servis isporuke
- uz najveću moguću zaštitu okoliša i prirodnih resursa
- najmanji rizik
- najniži troškovi
- dobri odnosi s dobavljačima

Dakle, nabava teži osigurati kvalitetne materijale i usluge, a istovremeno održati najpovoljnije cijene. Količine nabave moraju biti ekonomične, a dostave pravovremene i od pouzdanih izvora. Osim toga, naglasak je na visokoj razini isporučenih usluga, zaštiti okoliša te smanjenju rizika i troškova. Ključni cilj je održavanje dobrih odnosa s dobavljačima, čime se potiče dugoročna suradnja.

Organizacija nabave jednako je važna kao i organizacija bilo koje druge funkcije unutar poduzeća kako bi se osigurala učinkovitost i uspješnost. Prvi korak uključuje donošenje odluka na temelju dostupnih informacija, dok se drugi odnosi na analizu trenutnog poslovanja radi identificiranja nedostataka. Treći korak fokusira se na oblikovanje novih rješenja za poboljšanje organizacije, dok četvrti obuhvaća izradu radnih dijagrama i nadzor primjene. Kroz ove faze nabava dobiva smjernice kako učinkovito postupati u različitim situacijama i ta organizacija treba biti jasno određena sljedećim fazama:

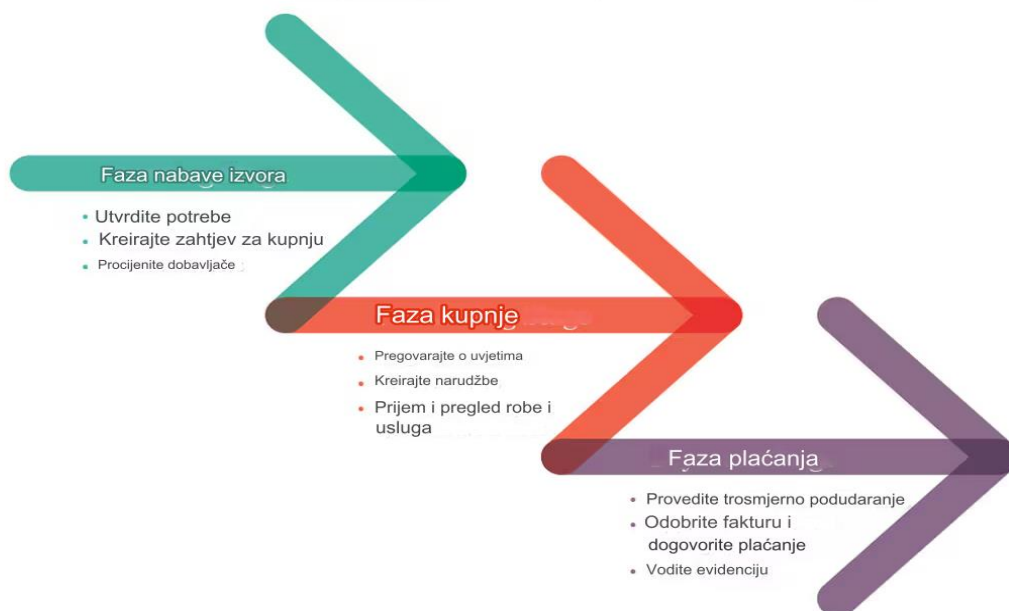
1. faza - uspostavljanje standarda i analiza zahtjeva,
2. faza - analiza postojećeg sustava,
3. faza - oblikovanje nove organizacije,
4. faza - provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije.

Uz takav pristup moguće je održati uspješnu organizaciju funkcije nabave u poduzeću.

Također, proces nabave može se podijeliti u tri glavne faze: faza nabave, faza kupnje i faza plaćanja.¹⁴

1. Faza nabave obuhvaća prepoznavanje potreba tvrtke, kreiranje zahtjeva za kupnju i procjenu dobavljača. Važno je izgraditi čvrste odnose s dobavljačima kako bi se osigurala dugoročna suradnja i poboljšanje proizvoda.
2. Faza kupnje uključuje pregovaranje o uvjetima, kreiranje narudžbi te prijem i pregled kupljenih artikala.
3. Faza plaćanja pokriva trosmjerno usklađivanje narudžbenica, faktura i primitaka kako bi se osigurala točnost, a zatim odobravanje i provođenje plaćanja. Sve evidencije o procesu treba pažljivo čuvati.

Slika 3. Faze nabave



Izvor: Jenkins, A, (2024) What Is Procurement? Types, Processes & Technology
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (02.09.2024)

3.3. Proces nabave

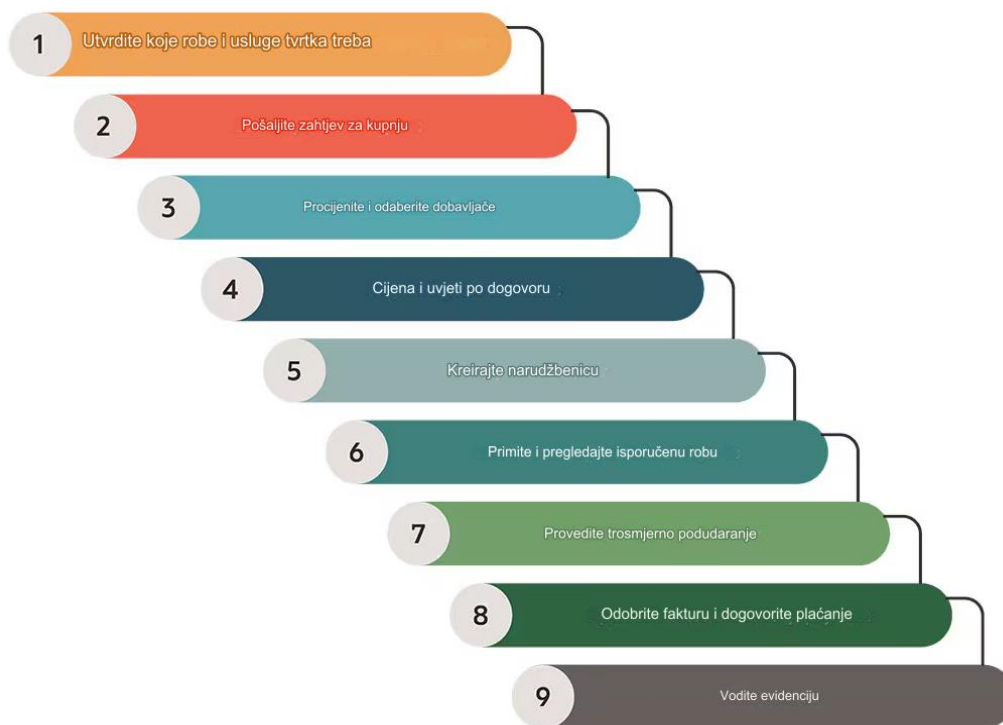
Proces nabave obuhvaća nekoliko ključnih koraka. Prvo, poduzeće prepoznaje svoje potrebe za određenom robom ili uslugama, zatim traži dobavljače koji će pomoći u postizanju poslovnih ciljeva. Sljedeći korak uključuje pregovore o uvjetima i troškovima, nakon čega slijedi kupnja i isporuka potrebnih artikala. U većim tvrtkama nabavom se može baviti specijalizirani tim, dok

¹⁴ Jenkins, A, (2024) What Is Procurement? Types, Processes & Technology
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (02.09.2024)

manja poduzeća obično imaju jednu osobu zaduženu za nabavu. Dugoročno, cilj je uspostaviti stabilne odnose s dobavljačima kako bi se optimizirali troškovi i kvaliteta.¹⁵

Nabava mora definirati svoju unutarnju strukturu koja može biti linijska ili štabno linijska. Tako organizirana, nabava postaje centralna funkcija u poduzeću, delegirajući svoje zadatke kroz različite odjele. Povijesno gledano, organizacija nabave se razvila tijekom industrijskog napretka, gdje su specijalizirane poslovne funkcije poput nabave, proizvodnje i prodaje postale standard. U početku su prevladavali operativni zadaci, no s razvojem tržišta povećava se važnost strateških zadataka, koji danas imaju ključnu ulogu u uspjehu nabavnog procesa.¹⁶ Proces nabavljanja uključuje sve aktivnosti vezane uz pripremu i realizaciju kupnje, organizaciju isporuke i dopreme, te prijem i skladištenje potrebnih materijala. Također, obuhvaća pravilno raspolaganje tim resursima u skladu sa zahtjevima korisnika kako bi se osigurao učinkovit tijek rada unutar poduzeća. Slika 4. prikazuje devet koraka u procesu nabave.

Slika 4. Devet koraka u procesu nabave



Izvor: Jenkins, A, (2024) What Is Procurement? Types, Processes & Technology
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (02.09.2024)

¹⁵ Jenkins, A, (2024) What Is Procurement? Types, Processes & Technology

<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (02.09.2024)

¹⁶ Bloomberg, D.J., (2006) Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 15

Osnovni proces nabave uključuje nekoliko ključnih koraka:¹⁷

- Identifikacija potreba kada tvrtka prepoznaje svoje potrebe za određenom robom ili uslugama, uz detaljan pregled tehničkih specifikacija, materijala i drugih zahtjeva.
- Zahtjev za kupnju, odnosno zaposlenik ili poslovna grupa podnosi službeni zahtjev za nabavom, navodeći potrebne količine, cijene i druge specifikacije, što se zatim odobrava ili odbija.
- Procjena i odabir dobavljača gdje tim za nabavu prikuplja ponude od dobavljača, uspoređujući ih prema cijenama, reputaciji i drugim čimbenicima poput etičnosti i odgovornosti prema okolišu.
- Pregovaranje o cijeni i uvjetima odnosno nakon procjene ponuda, tvrtka pregovara o uvjetima kupnje s dobavljačima kako bi postigla najbolju moguću cijenu i uvjete.
- Kreiranje narudžbenice ide nakon što se dogovore uvjeti, izrađuje se narudžbenica s detaljima o naručenoj robi ili uslugama te se šalje dobavljaču.
- Prijem i pregled robe po primitku isporuke, tvrtka provjerava isporučene artikle radi točnosti i kvalitete, osiguravajući da sve odgovara narudžbenici.
- Trosmjerno podudaranje odnosno provedba trosmjernog podudaranja između narudžbenice, potvrde primitka i fakture kako bi se osiguralo da sve informacije odgovaraju.
- Odobrenje fakture i plaćanje ako su svi dokumenti usklađeni, odobrava se faktura te se dogovara i provodi plaćanje dobavljaču.
- Vođenje evidencije jer cijeli se proces se dokumentira, čuvajući sve zapise od početka do kraja kako bi se olakšale buduće narudžbe, revizije i rješavanje sporova.

Svaki od ovih koraka ključan je za osiguranje da tvrtka učinkovito upravlja nabavnim procesima i održava dobre odnose s dobavljačima.¹⁸ Dakle, elementi procesa nabavljanja uključuju sve ključne korake potrebne za uspješno upravljanje nabavnim aktivnostima.

3.4. Nabava i druge funkcije

Nabava ima ključnu ulogu u povezivanju i suradnji s mnogim drugim funkcijama unutar poduzeća. Njena veza s ostalim poslovnim procesima omogućuje optimalno funkcioniranje

¹⁷ Bloomberg, D.J., (2006) Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 15

¹⁸ Lysons, K., Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management*. Pearson UK., str. 118.

cjelokupne organizacije. Evo detaljnog pregleda međusobnog odnosa nabave s drugim funkcijama:¹⁹

1. Nabava i proizvodnja usko su povezane, jer nabava osigurava potrebne materijale, sirovine i opremu za proizvodni proces. Kvaliteta, pravovremenost i količina isporučenih materijala ključni su za nesmetan rad proizvodnje. Nedostatak materijala ili kašnjenja u isporuci mogu dovesti do zastoja u proizvodnji, dok višak zaliha može izazvati povećanje troškova skladištenja.
2. Prodajna funkcija ovisi o učinkovitosti nabave jer kvalitetni proizvodi i usluge ne mogu biti isporučeni kupcima bez pravovremene i kvalitetne nabave. Uspješna prodaja zahtijeva suradnju s nabavom kako bi se osigurala pravovremena isporuka i održavanje niskih troškova proizvoda, što izravno utječe na konkurentnost na tržištu.
3. Nabava ima značajan utjecaj na financijsko poslovanje poduzeća. Učinkovito upravljanje troškovima nabave može značajno smanjiti ukupne operativne troškove. Financijski odjel usko surađuje s nabavom kako bi se osigurala pravilna kontrola troškova, likvidacija računa dobavljača i optimizacija financijskih tokova.
4. Iako se marketing uglavnom bavi promocijom i prodajom proizvoda, njegovi rezultati ovise o dostupnosti i kvaliteti proizvoda, što je direktno povezano s funkcijom nabave. Marketing može pružiti informacije o tržišnim potrebama i očekivanjima, što pomaže nabavi u identificiranju najboljih izvora i materijala za ispunjenje tih potreba.
5. Nabava je odgovorna za osiguravanje kvalitetnih materijala i opreme, što direktno utječe na kvalitetu finalnog proizvoda. Kontrola kvalitete i suradnja s odjelom za osiguranje kvalitete omogućuju nabavi da postavi jasne kriterije za dobavljače i održava visoke standarde u opskrbnom lancu.
6. Logistika i nabava su nerazdvojne u lancu opskrbe. Logistika osigurava prijevoz, skladištenje i distribuciju nabavljenih materijala, dok nabava osigurava da potrebni resursi budu dostupni na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Učinkovita suradnja između nabave i logistike omogućava optimalno upravljanje zalihama, smanjenje troškova transporta i skladištenja, te poboljšanje ukupne učinkovitosti opskrbnog lanca.
7. Ljudski resursi, odnosno funkcija nabave može imati utjecaj na odjel ljudskih resursa. Nabava opreme i materijala koji osiguravaju sigurne radne uvjete i zadovoljavaju potrebe zaposlenika može poboljšati radnu učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika.

¹⁹ Lysons, K., Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management*. Pearson UK., str. 125.

Također, ljudski resursi mogu pomoći nabavi kroz organizaciju obuke i usavršavanja osoblja u nabavnom sektoru.

Ove funkcije zajednički osiguravaju poduzeću da posluje optimalno, a nabava ima ključnu ulogu u tome kroz koordinaciju i integraciju resursa potrebnih za svaki poslovni proces.

4. POVEZANOST NABAVE I LOGISTIKE

Nabava i logistika su ključne funkcije koje se međusobno nadopunjuju unutar opskrbnog lanca. Logistika osigurava da se materijali, roba i usluge pravovremeno isporuče, dok nabava osigurava odgovarajuće resurse za te procese. Njihova povezanost omogućava veću učinkovitost, smanjenje troškova i optimizaciju poslovnih aktivnosti. Jednostavno rečeno, nabava se odnosi na kupnju robe ili usluga koje su potrebne za poslovanje tvrtke, dok logistika obuhvaća kretanje, skladištenje i korištenje tih kupljenih resursa.²⁰

Kada se pravilno organizira, nabava postaje strateški proces koji uključuje procjenu i nabavu ključnih stavki za poslovni model poduzeća. Ovaj proces također podrazumijeva standardizaciju postupaka nabave, kao i nadzor nad svim elementima tog procesa, od financiranja kupnje do pregovaranja o cijeni. Nabava se ne odnosi samo na kupnju, već obuhvaća cijeli niz aktivnosti, uključujući:²¹

- razvijanje standarda kvalitete,
- osiguravanje financijskih sredstava za kupnju,
- pregovaranje, te
- osiguravanje dostupnosti dobara.

Logistika se bavi fizičkom isporukom i transportom kupljene robe, osiguravajući da ona stigne na pravo mjesto u pravo vrijeme. Logistika se može smatrati koordinacijskom funkcijom koja povezuje operacije, marketing, financije i druge aspekte poslovanja, omogućujući nesmetano funkcioniranje svih segmenata unutar opskrbnog lanca. Upravljanje logistikom podrazumijeva planiranje, provedbu i kontrolu protoka roba, usluga i informacija, s ciljem zadovoljenja potreba kupaca. Upravljanje financijama unutar opskrbnog lanca također ima važnu ulogu u logistici, iako je često zanemareno. Važno je napomenuti da nabava i logistika djeluju zajedno jedno bez drugog ne može postojati. Dok se voditelj nabave bavi prvom polovicom opskrbnog lanca, od izvora do točke nabave, voditelj logistike upravlja procesima koji se događaju nakon kupnje.

U suvremenom globalnom gospodarstvu, razumijevanje i učinkovito upravljanje nabavom i logistikom ključno je za uspjeh. S obzirom na sve veću globalizaciju i brzinu kojom se odvija

²⁰ Procurify. (2021). *Procurement and logistics: The yin and yang of a successful supply chain*. Procurify Blog. <https://www.procurify.com/blog/procurement-logistics-yin-yang-successful-supply-chain/> (11.09.2024)

²¹ Ibid.

poslovanje, opskrbeni lanci suočeni su s pritiskom da funkcioniraju što učinkovitije. Uspjeh poduzeća ovisit će o njihovoj sposobnosti da prepoznaju važnost obiju funkcija te da stvore dugoročna partnerstva koja će omogućiti optimizaciju cijelog opskrbnog lanca.

4.1. Vrste nabave

Nabava može biti operativna, koja se bavi svakodnevnim potrebama poduzeća, i strateška, koja uključuje dugoročno planiranje i odnose s dobavljačima. Također, razlikuju se:²²

- centralizirana nabava, gdje se nabava vrši iz jednog središnjeg mjesta,
- decentralizirana, gdje više odjela upravlja vlastitim potrebama za resursima, i
- hibridna nabava.

Podjela na centraliziranu i decentraliziranu nabavu ključna je za upravljanje opskrbnim procesima u poduzeću. Centralizirana nabava znači da jedna središnja jedinica ili odjel kontrolira sve nabavne aktivnosti. Kada je nabava potpuno centralizirana, sve odluke o kupnji donose se putem jedne, namjenske organizacije, bilo u sjedištu tvrtke ili na nekoj određenoj regionalnoj ili divizijskoj razini. Ovlasti za donošenje odluka o kupnji su centralizirane. Ova struktura omogućuje bolju kontrolu troškova, standardizaciju procesa i pregovaranje povoljnijih uvjeta s dobavljačima zbog veće kupovne moći. Međutim, može biti manje fleksibilna i spora u reagiranju na lokalne potrebe.²³

Prednosti centralizirane nabave:

- Bolje upravljanje potrošnjom, što dovodi do prednosti razmjera
- Provedba strategija i taktika holističkih kategorija
- Poboljšana usklađenost i standardizirani procesi
- Specijalizirani, posvećeni tim za nabavu
- Centralizirano upravljanje podacima i informacijama
- Poboljšano smanjenje rizika
- Centralizirano upravljanje planom zaštite okoliša, održivosti i upravljanja.
- Bolje upravljanje odnosima i jedna kontaktna točka za ključne dobavljače.

²² *Centralized vs decentralized procurement: Which is better for your organization?*
<https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/> (08.09.2024)

²³ Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning., str. 52.

Nedostaci centralizirane nabave:

- Neučinkovitost kao operacija može postati prevelika ili složena za izvođenje.
- Nerazumijevanje lokalnih zahtjeva.
- Kašnjenja u isporuci roba i usluga krajnjim korisnicima.
- Kupnja izvan ugovora.

Slika 5. Centralizirana nabava



Izvor: <https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/>(06.09.2024)

Slika 5. prikazuje prednosti i nedostatke centralizirane nabave. Centralizirana nabava omogućuje veću kontrolu i standardizaciju procesa, čime se poboljšava usklađenost i dosljednost unutar organizacije. Kroz specijalizirani tim za nabavu, tvrtka može postići višu razinu stručnosti i efikasnosti u radu, dok centralizirano upravljanje podacima omogućuje bolje informacijsko praćenje i smanjenje rizika. Pored toga, centralizirana nabava olakšava upravljanje ekološkim i održivim praksama, kao i upravljanje ključnim dobavljačima, omogućujući jedinstvenu kontakt točku za suradnju.²⁴

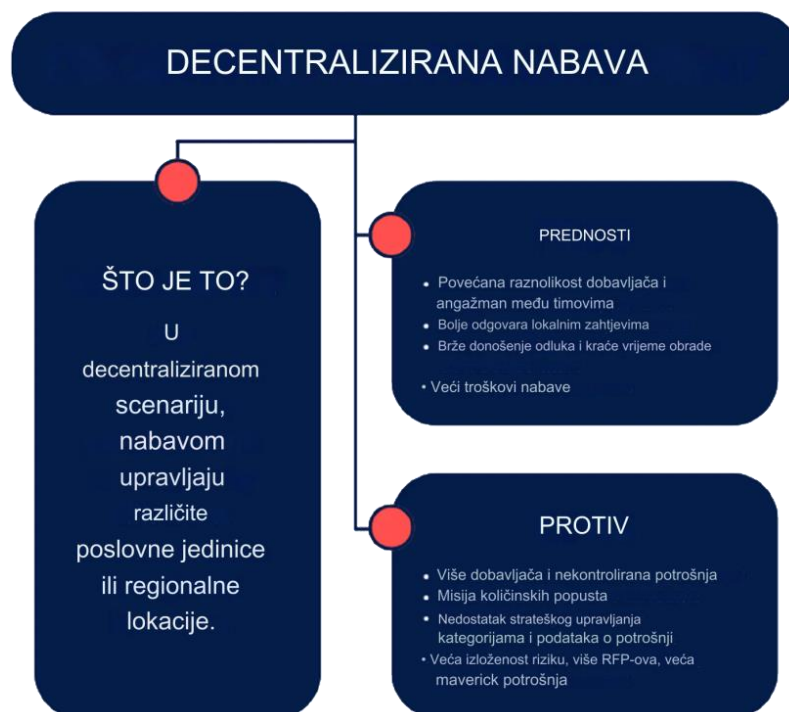
S druge strane, nedostaci centralizirane nabave uključuju potencijalne izazove kao što su neučinkovitost zbog prevelike složenosti operacija. Centralizirani sustavi mogu imati poteškoća

²⁴ *Centralized vs decentralized procurement: Which is better for your organization?*
<https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/> (08.09.2024)

u razumijevanju lokalnih potreba, što može dovesti do kašnjenja u isporukama ili nerazumijevanja specifičnih zahtjeva korisnika.

Decentralizirana nabava omogućuje pojedinim poslovnim jedinicama ili odjelima da samostalno upravljaju nabavnim procesima. Ovaj pristup nudi veću fleksibilnost i brzinu jer se lokalne potrebe mogu brže zadovoljiti. Međutim, nedostatak standardizacije može dovesti do viših troškova i manje transparentnosti u praćenju nabave.²⁵ Slika 6. prikazuje prednosti i nedostatke decentralizirane nabave.

Slika 6. Prednosti i nedostaci decentralizirane nabave



Izvor: <https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/>(06.09.2024)

Decentralizirana nabava odnosi se na sustav u kojem svaka poslovna jedinica, bilo da je funkcionalna ili geografski raspoređena, samostalno upravlja svojim nabavnim aktivnostima. Ovaj pristup je često praktičan za velike globalne tvrtke, s obzirom na njihovu raširenost u različitim zemljama i lokacijama. Za globalne tvrtke, usmjeravanje svih kupovina kroz jedan centralni ured može biti neizvedivo zbog geografskih razlika i specifičnih potreba pojedinih lokacija.

²⁵ *Centralized vs decentralized procurement: Which is better for your organization?* UNA. <https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/>

Prednosti decentralizirane nabave:²⁶

- Raznolikost dobavljača i korištenje lokalnih alternative.
- Međuljudski odnosi i poznavanje dobavljača.
- Brže donošenje odluka.
- Kratko vrijeme isporuke.
- Specijalizacija i lokalni zahtjevi.

Nedostaci decentralizirane nabave:²⁷

- Neoptimalno upravljanje potrošnjom.
- Propuštanje prednosti razmjera.
- Izvršenje strategije raspršene kategorije.
- Raspršeno upravljanje informacijama i podacima.
- Dupliciranje napora u upravljanju dobavljačima i ugovorima.
- Neusklađenost s korporativnom politikom i procesima.
- Ublažavanje rizika nije uvijek u potpunosti podržano.

Jedna od glavnih prednosti decentralizirane nabave jest mogućnost korištenja lokalnih dobavljača, što može pomoći razvoju malih i srednjih poduzeća. Brže donošenje odluka omogućuje tvrtkama da iskoriste sezonske popuste i izbjegnu nestašice, dok održavanje međuljudskih odnosa s lokalnim dobavljačima često donosi veće koristi zbog boljeg razumijevanja lokalnih potreba i uvjeta. Ova fleksibilnost omogućava brže vrijeme isporuke i prilagodbu specifičnim zahtjevima svake poslovne jedinice.

Međutim, nedostaci decentralizirane nabave uključuju slabije upravljanje potrošnjom i gubitak prednosti razmjera, što često rezultira višim troškovima. Informacije i podaci nisu centralizirani, što otežava njihovu organizaciju i praćenje, a dupliciranje napora u upravljanju dobavljačima i ugovorima može dovesti do neefikasnosti. Decentralizirane strukture također mogu dovesti do neusklađenosti s korporativnim politikama i strategijama te do nedovoljnog smanjenja rizika.

²⁶ *Centralized vs decentralized procurement: Which is better for your organization?* UNA.

<https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/>

²⁷ Ibid.

Decentralizirana nabava nudi veću prilagodljivost lokalnim potrebama, ali uz veće troškove i rizike povezane s manjkom standardizacije i centraliziranog nadzora. Balansiranje između fleksibilnosti i troškovne učinkovitosti ključ je za uspješnu primjenu ovog modela nabave. Obje strukture imaju svoje prednosti i izazove, a izbor između centralizirane i decentralizirane nabave ovisi o veličini i specifičnim potrebama poduzeća.

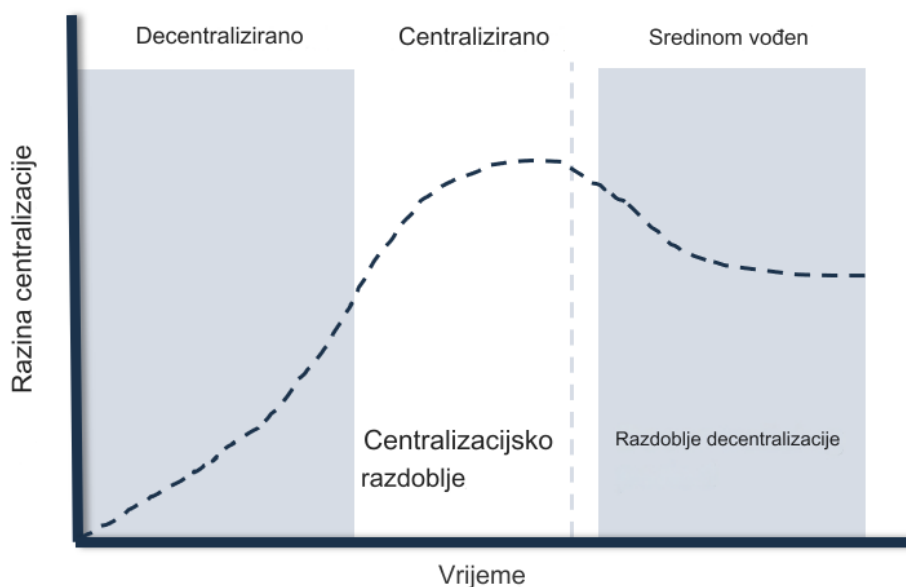
Hibridni Model nabave vođen od centra kombinira prednosti i centraliziranih i decentraliziranih pristupa, s ciljem optimizacije procesa nabave na globalnoj i regionalnoj razini. U ovom modelu, centralni tim za nabavu upravlja ključnim strategijama, politikama, procesima i dijeljenjem najboljih praksi. Glavni fokus tima vođenog iz središta je uspostava standardiziranih procedura, infrastrukture i strategija koje se zatim primjenjuju na funkcionalnoj i regionalnoj razini.

Ovaj model omogućuje postavljanje jasnih smjernica za cijelu organizaciju, dok regionalni ili lokalni timovi imaju određenu autonomiju za prilagodbu taktičkih aktivnosti specifičnim potrebama tržišta ili lokalnim propisima. Na taj način, timovi unutar pojedinih zemalja mogu upravljati lokalnim nabavnim aktivnostima, dok istovremeno slijede globalne strategije koje postavlja centralizirani tim.²⁸ Prednosti ovog hibridnog pristupa uključuju bolju kontrolu nad ukupnim troškovima kroz centralizirane politike i procese, uz očuvanje fleksibilnosti na lokalnoj razini, što omogućuje brže donošenje odluka i prilagođavanje lokalnim zahtjevima.

Organizacije koje koriste hibridni model često su bolje opremljene za upravljanje kompleksnim globalnim i regionalnim ugovorima te prilagodbu dinamičnim tržišnim uvjetima. Ovaj model je posebno prikladan za velike organizacije s globalnim operacijama, jer omogućuje postizanje ravnoteže između standardizacije i fleksibilnosti.

²⁸ Sievo. Centralized vs decentralized procurement: Which is right for your business? Sievo. <https://sievo.com/blog/centralized-decentralized-procurement> (08.09.2024)

Slika 7. Usporedba centraliziranog, decentraliziranog i hibridnog modela nabave



Izvor: Sievo. *Centralized vs decentralized procurement: Which is right for your business?* Sievo. <https://sievo.com/blog/centralized-decentralized-procurement> (08.09.2024)

Modeli organizacije nabave razvijaju se kako organizacija raste i mijenja se. Na početku, organizacije često preferiraju centralizirani model zbog njegove sposobnosti da postigne značajne uštede, uspostavi standardizirane procese i osigura bolju kontrolu nad potrošnjom. Međutim, kako organizacija sazrijeva i širi svoje operacije, ovaj model postaje složeniji za upravljanje. S vremenom, uštede ostvarene kroz centraliziranu nabavu počinju opadati, a organizacije se suočavaju s izazovima kao što su složenost u upravljanju i potreba za većom fleksibilnošću na lokalnim tržištima.²⁹

Kako bi se odgovorilo na te izazove, organizacije često moraju provesti strukturne promjene u modelu nabave. To omogućuje da nabava nastavi isporučivati vrijednost i prilagodi se novim poslovnim potrebama, omogućujući fleksibilniji pristup odabiru izvora i dobavljača. U tom kontekstu, model vođen središtem može biti optimalno rješenje, jer kombinira prednosti centraliziranog upravljanja s fleksibilnošću decentraliziranih operacija.³⁰ Ovaj model omogućuje organizacijama da prilagode svoje procese strateškim ciljevima i kulturi, dok istovremeno osiguravaju upravljanje rizicima i održavanje standarda.

²⁹ Sievo. *Centralized vs decentralized procurement: Which is right for your business?*. <https://sievo.com/blog/centralized-decentralized-procurement> (08.09.2024)

³⁰ *Centralized vs decentralized procurement: Which is better for your organization?* <https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/> (09.09.2024)

Prilagodba modela nabave postaje ključna kako bi organizacija ostala konkurentna, a pravilno upravljanje strukturnim promjenama omogućuje kontinuiranu isporuku vrijednosti na inovativne načine.

Nabava se može 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 predmeta koji su bitni za svakodnevno poslovanje, ali ne pridonose izravno krajnjoj liniji poduzeća. 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 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.

Tablica 1. prikazuje različite vrste nabave i jasno definira razliku između izravne i neizravne nabave, kao i između nabave robe i usluga

Tablica 1. Vrste nabave

	IZRAVNA NABAVA	NEIZRAVNA NABAVA	NABAVA ROBE	NABAVA USLUGA
Što je to?	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
Primjeri	Sirovine, komponente i dijelovi, strojevi, predmeti kupljeni za preprodaju	Uredski materijal, marketinške usluge, režije	Sirovine, veleprodaja artikala, uredski materijal	Odvjetnički uredi, izvođači, ugovorna radna snaga, sigurnosne usluge na licu mjesta

Izvor: Jenkins, A, (2024) What Is Procurement? Types, Processes & Technology <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (02.09.2024)

Ova podjela nabave je važna jer svaki tip nabave ima različite ciljeve, procese i strategije, a njihovo učinkovito upravljanje ključno je za optimalno poslovanje poduzeća.

4.2. Odabir, procjena i vrednovanje dobavljača

Odabir dobavljača važan je korak koji uključuje procjenu kvalitete, cijene i pouzdanosti. Procjena i vrednovanje dobavljača temelji se na analizi njihovih performansi, pregovaranju uvjeta te ocjenjivanju ispunjenja standarda u isporuci. Dobri odnosi s dobavljačima omogućuju poduzeću bolje uvjete i dugoročnu suradnju. Ovi procesi uključuju nekoliko važnih koraka.

Odabir dobavljača je proces koji započinje identifikacijom potencijalnih dobavljača koji mogu zadovoljiti potrebe tvrtke. Pretražuju se tržišta, traže preporuke i šalju zahtjevi za ponudu ili zahtjevi za prijedlog kako bi se prikupile informacije od dobavljača. Prilikom odabira, razmatraju se različiti faktori:³¹

- Cijena je osnovni, ali ne i jedini faktor. Jeftinija ponuda može značiti nižu kvalitetu ili lošiju uslugu.

³¹ Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning., str. 52.

- Kvaliteta koja se provjerava kroz standarde kvalitete dobavljača kroz uzorke ili certifikate.
- Pouzdanost i isporuka je ključno kako dobavljači mogu dosljedno isporučivati proizvode na vrijeme.
- Reputacija se odnosi na istraživanje prošlih referenci i povratne informacije drugih klijenata.

Procjena potencijalnih dobavljača je dubinski proces koji osigurava da odabrani dobavljači imaju kapacitete i sposobnosti za zadovoljenje potreba tvrtke. Procjenjuju se:³²

- Financijska stabilnost što osigurava da dobavljač može dugoročno ispunjavati obveze.
- Kapacitet proizvodnje provjerava se mogu li isporučiti tražene količine.
- Certifikati i standardi u nekim industrijama, poput farmaceutske ili prehrambene, ključni su certifikati za standarde kvalitete (ISO, HACCP).
- Tehnološka opremljenost jer modernizirani dobavljači s automatiziranim sustavima nude bolje performanse.

Vrednovanje uključuje stalno praćenje performansi dobavljača tijekom suradnje. Neke od ključnih aktivnosti su:³³

- Praćenje kvalitete kroz redovite kontrole kvalitete isporučenih proizvoda ili usluga.
- Poštivanje rokova i provjera je li dobavljač dosljedno isporučivao na vrijeme.
- Troškovna učinkovitost i praćenje povećanja cijena i usporedba s drugim dobavljačima.
- Etika i održivost odnosno sve više tvrtki pridaje važnost tome da dobavljači poštuju ekološke norme i društvenu odgovornost. Održivi dobavljači ne samo da smanjuju negativan utjecaj na okoliš, nego i osnažuju reputaciju poduzeća.

–

Redovite analize učinka osiguravaju da dobavljači ispunjavaju postavljene standarde, a u slučaju neispunjavanja, omogućuju korektivne mjere ili promjenu dobavljača.

³² Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning., str. 47.

³³ Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning., str. 52.

4.3. Udruživanja u nabavi

Udruživanja u nabavi omogućuju poduzećima da zajednički nabavljaju materijale ili usluge, čime se smanjuju troškovi i povećava pregovaračka moć. Ovakva suradnja omogućuje bolje cijene i uvjete jer se kupovna snaga više poduzeća udružuje, što stvara prednosti u nabavnim procesima. Udruživanja u nabavi odnose se na strategije u kojima dvije ili više organizacija zajednički kupuju robu ili usluge s ciljem postizanja ekonomskih ušteda, bolje kontrole kvalitete i učinkovitijeg upravljanja nabavnim procesima. Ovakav oblik suradnje omogućuje povećanje kupovne moći, što često rezultira nižim cijenama i povoljnijim uvjetima od dobavljača. Udruživanje može također poboljšati inovativnost i pristup novim tehnologijama te smanjiti administrativne troškove.

Glavne prednosti udruživanja uključuju:³⁴

- Smanjenje troškova jer zajednički nabavljene veće količine rezultiraju nižim cijenama po jedinici jer dobavljači često nude povoljnije cijene za veće narudžbe.
- Bolja pregovaračka moć jer udruživanje povećava kupovnu moć organizacija, što im omogućava pregovaranje o boljim uvjetima i dužim rokovima plaćanja.
- Ušteda vremena i resursa, odnosno dijeljenje administrativnih troškova, infrastrukturnih resursa i IT sustava smanjuje operativne troškove, što doprinosi učinkovitijem poslovanju.

Postoje različiti oblici udruživanja, od formalnih konzorcija do neformalnih sporazuma. Ovakvi modeli suradnje mogu biti korisni posebno za male i srednje tvrtke koje same nemaju dovoljan obujam kupnje da bi mogle postići povoljnije uvjete. Veće tvrtke i organizacije mogu, također, koristiti ovaj pristup kako bi dodatno poboljšale svoje pregovaračke sposobnosti i smanjile rizike u opskrbnom lancu.

Jedan od ključnih ciljeva udruživanja u nabavi je optimizacija troškova. S obzirom na to da se tvrtke udružuju radi zajedničke kupnje, smanjuju se troškovi po jedinici robe ili usluge zbog veće količine narudžbi. Osim toga, zajednička nabava može osigurati bolju kontrolu nad kvalitetom dobavljača i isporuka jer veće narudžbe često podrazumijevaju bolje uvjete praćenja. Drugi važan cilj je smanjenje operativnih troškova kroz dijeljenje resursa, što može uključivati

³⁴ Strategic Purchasing: Strategic Purchasing and Supply Management Practices – Part 2 (2005).
[https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/strategic-purchasing-strategic-purchasing-and-supply-management-practices-part-2\(10.09.2024\)](https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/strategic-purchasing-strategic-purchasing-and-supply-management-practices-part-2(10.09.2024))

zajedničku infrastrukturu, logističke mreže ili IT sustave.³⁵ Ove sinergije smanjuju administrativne zahtjeve te omogućuju jednostavnije i brže upravljanje opskrbnim lancima.

U konačnici, uspješno udruživanje u nabavi rezultira većom učinkovitošću, boljim pregovaračkim pozicijama i dugoročnim odnosima s dobavljačima, čime se stvara konkurentna prednost na tržištu.

³⁵ Strategic Purchasing: Strategic Purchasing and Supply Management Practices – Part 2 (2005).
[https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/strategic-purchasing-strategic-purchasing-and-supply-management-practices-part-2\(10.09.2024\)](https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/strategic-purchasing-strategic-purchasing-and-supply-management-practices-part-2(10.09.2024))

5. ZAKLJUČAK

Logistika je ključna poslovna funkcija koja obuhvaća planiranje, provedbu i kontrolu tokova roba, informacija i resursa unutar opskrbnog lanca. Logistički sustavi omogućuju efikasno upravljanje tim tokovima, a strategija logistike je od ključne važnosti za postizanje konkurentne prednosti. Logistika se razvila kao odgovor na potrebe modernog poslovanja, te je postala osnova za optimizaciju procesa i smanjenje troškova, posebno u kontekstu globalizacije.

Nabava ima značajnu ulogu u osiguravanju resursa potrebnih za proizvodnju i svakodnevno poslovanje poduzeća. Pojedinačne funkcije nabave usmjerene su na postizanje optimalnih rezultata, pri čemu ciljevi uključuju smanjenje troškova, osiguranje kvalitete te pravovremenu isporuku. Proces nabave uključuje nekoliko faza, od prepoznavanja potreba do evaluacije dobavljača. Ističe se važnost suradnje između nabave i ostalih funkcija unutar poduzeća, jer efikasna nabava izravno utječe na proizvodnju, financije i prodaju.

Nabava i logistika su usko povezane funkcije koje zajednički osiguravaju optimalnu opskrbu poduzeća. Različite vrste nabave, bilo centralizirane ili decentralizirane, prilagođavaju se poslovnim potrebama i omogućuju bolje upravljanje resursima. Proces odabira, procjene i vrednovanja dobavljača ključan je za održavanje stabilnosti opskrbnog lanca, dok udruživanja u nabavi donose dodatne uštede kroz zajedničku kupovnu moć. Povezanost logistike i nabave osigurava učinkovitu koordinaciju između opskrbnih aktivnosti i krajnje isporuke, što je nužno za dugoročni uspjeh poduzeća.

Nabava osigurava potrebne resurse za proizvodne procese i usluge, dok logistika omogućuje pravovremenu isporuku i optimalno upravljanje tokovima unutar poduzeća. Povezanost ovih funkcija omogućuje bolju kontrolu nad troškovima, optimizaciju zaliha i veću fleksibilnost u odgovoru na tržišne promjene. Kao što je prikazano kroz različite modele i strategije, uspjeh poduzeća ovisi o efikasnom upravljanju nabavnim i logističkim procesima, uz neprestanu prilagodbu i inovacije kako bi se održala konkurentna prednost na tržištu.

LITERATURA

1. Bloomberg, D.; LeMay, S.; Hanna J. B.: (2006) Logistika, Grafotisak d.o.o., str. 48.
2. Cavinato, J. L. (1992) Evolving procurement organizations: logistics implications. *Journal of business logistics*, 13(1), 27.
3. Centralized vs decentralized procurement: Which is better for your organization? UNA. Dostupno na: <https://una.com/resources/guide/centralized-vs-decentralized-procurement/>
4. Das, A., & Handfield, R. B. (1997) Just-in-time and logistics in global sourcing: an empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(3/4), 244-259.
5. Ferišak V., (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb: vlast. Naklada, str. 327
6. Iastremska, O. (2018). Logistika u poduzeću: Značajke nabavne aktivnosti, Suvremeni stanje znanstvenih istraživanja i tehnologije u industriji, Dostupno na: [3https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/2522-9818.2018.5.141](https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/2522-9818.2018.5.141). (06.09.2024)
7. Jenkins, A, (2024) What Is Procurement? Types, Processes & Technology <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml> (02.09.2024)
8. Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R. (2014) Potencijali logistike povrata u maloprodaji, *Technical journal* 8(2), str. 182-191.
9. Leenders, M. R.; Fearon, H. E.: (1993) *Purchasing and materials management*, Irwin.
10. Pupovac, D., Zelenika, R., Boras, I. (2003) Marketing logističkog sustava. *Naše more*. 50 (1-2), 61-67.
11. Logistics strategy, Dostupno na: <https://www.logistiikanmaailma.fi/en/logistics/logistics-strategy/>, (05.09.2024)
12. Lysons, K., Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management*. Pearson UK., str. 118.
13. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning., str. 52.
14. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning., str. 52.
15. Procurify. (2021). Procurement and logistics: The yin and yang of a successful supply chain. Procurify Blog. Dostupno na: <https://www.procurify.com/blog/procurement-logistics-yin-yang-successful-supply-chain/> (11.09.2024)

15. Šamanović, J., (2009) Prodaja, distribucija, logistika, teorija i praksa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
16. Sievo. Centralized vs decentralized procurement: Which is right for your business? Sievo. Dostupno na: <https://sievo.com/blog/centralized-decentralized-procurement> (08.09.2024)
17. Strategic Purchasing: Strategic Purchasing and Supply Management Practices – Part 2 (2005). Dostupno na: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/strategic-purchasing-strategic-purchasing-and-supply-management-practices-part-2> (10.09.2024)

POPIS SLIKA

Slika 1. Proces logistike	3
Slika 2. Zadaci nabave.....	8
Slika 3. Faze nabave	11
Slika 4. Devet koraka u procesu nabave.....	12
Slika 5.....	18
Slika 6. Prednosti i nedostaci decentralizirane nabave.....	19

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste nabave	23
-------------------------------	----