

# Organizacija i marketing nabave na primjeru poduzeća Saponia d.d.

---

Rovišan, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*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:148:370247>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Ana Rovišan**

**ORGANIZACIJA I MARKETING NABAVE NA  
PRIMJERU PODUZEĆA SAPONIA D.D.**

**Završni rad**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb**

**Kolegij : Nabavno poslovanje  
Mentor : prof. dr. sc. Blaženka Knežević  
Matični broj autora : 0067547118**

**Zagreb, travanj 2020.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	2
1.1. Problematika i predmet rada .....	2
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	2
1.3. Metoda izrade rada .....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. POLOŽAJ NABAVE U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI.....	4
2.1. Značaj i karakteristike organizacijske strukture .....	4
2.2. Cilj procesa organiziranja i upravljanja nabavom.....	5
2.3. Oblici organizacijske strukture nabave .....	7
2.3.1. <i>Centralizacija i decentralizacija nabave</i> .....	8
2.3.2. <i>Organizacija poslovanja</i> .....	11
2.4. Pozicija nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća.....	13
3. POJMOVNO ODREĐENJE MARKETINGA NABAVE .....	16
3.1. Definicija i proces nabave .....	16
3.2. Razlika između klasične nabave i marketing nabave.....	23
3.3. Konceptcija i glavne faze marketinga nabave .....	25
3.4. Primjena marketinga nabave .....	30
4. PRIMJER MARKETINGA NABAVE U PODUZEĆU SAPONIA d.d. ....	31
4.1. Osnovne informacije o poduzeću .....	31
4.2. Faze procesa marketinga nabave.....	32
4.3. Primjer ABC analize zaliha.....	35
5. ZAKLJUČAK .....	38
LITERATURA.....	39
POPIS SLIKA .....	40
POPIS TABLICA.....	41

## **1. UVOD**

### **1.1. Problematika i predmet rada**

Marketing nabave u organizaciji predstavlja svojevrsni instrument same nabave kojemu je glavni cilj i zadatak da priprema, kontrolira i provodi akcijske mjere usmjerene na tržištu nabave. Osim toga, važan zadatak marketinga nabave u organizacijama temelji se na odnosu prema sadašnjim i mogućim partnerima, odnosno dobavljačima. Problem nastaje kada se takvi procesi ne odvijaju na način koji jamči uspješno poslovanje. Naime, prisutni su zastoji i neefikasno upravljanje procesima rada u marketingu nabave što dovodi do situacije gdje organizacija postaje nekonkurentna na tržištu. Marketing nabave karakterizira inicijativa da s pomoću novih i inovativnih usluga, proizvoda, tehnologija i sustava opskrbe dovede do ostvarivanja glavnih ciljeva organizacije. Partnerski odnosi su ti koji su najvažniji i oni trebaju biti usklađeni na najbolji mogući način. Predmet rada je analizirati glavne značajke i karakteristike marketinga nabave te na konkretnom primjeru prikazati njezinu ulogu u organizaciji.

### **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha istraživanja je dokazati kako se marketing nabave ne bi smio zanemariti u organizaciji jer igra jednu od glavnih uloga kako bi se ostvarili strateški ciljevi organizacije. Cilj istraživanja je prikazati važnost marketinga nabave u samom segmentu nabave, odnosno želi se naglasiti kako kvalitetni partnerski odnosi mogu dovesti do uspješnog poslovanja na tržištu.

### **1.3. Metoda izrade rada**

U cilju što kvalitetnijeg istraživanja problematike rada korišteni su različiti izvori podataka - od stručnih knjiga i članaka do internet stranica s područja marketinga nabave. Korištene su znanstvene metode analize, klasifikacije, indukcije, dedukcije i deskripcije. Induktivna i deduktivna metoda koriste se u radu za analizu pojedinačnih teoretskih činjenica, pri čemu se induktivnom metodom dolazi do općih zaključaka, a deduktivnom iz općih zaključaka izvode se pojedinačni zaključci. Metoda deskripcije koristi se za jednostavno opisivanje činjenica u teoretskom dijelu rada. Korišteni su i interni podaci poduzeća kako bi se prikazao konkretan primjer uloge marketinga nabave u nekoj organizaciji.

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Struktura rada podijeljena je na pet tematskih cjelina. Uvodno poglavlje definira problematiku i predmet rada, odnosno svrhu i cilj. Drugo poglavlje pod naslovom „Položaj nabave u organizacijskoj strukturi“ definira cilj procesa organiziranja nabave te navodi podjelu organizacije sustava nabave s naglaskom na analizu i sintezu zadataka nabave. Treće poglavlje pod naslovom „Pojmovno određenje marketinga nabave“ ističe definiciju nabave te njezinu svrhu i ciljeve i opisuje razlike između klasične nabave i marketing nabave. Opisuje se i uloga marketinga nabave i faze procesa. Četvrto poglavlje pod naslovom „Primjer marketinga nabave u poduzeću Saponia d.d.“ na konkretnom primjeru prikazuje funkcioniranje i ulogu marketinga nabave u određenoj organizaciji. Peto poglavlje rada je zaključno i daje sveobuhvatan prikaz navedenog u radu.

## 2. POLOŽAJ NABAVE U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI

### 2.1. Značaj i karakteristike organizacijske strukture

Organizacijskom strukturom stalno se kontroliraju poslovi nabave čiji se procesi događaju u isto vrijeme, odnosno jedni za drugima, na način da se poravnaju cijele međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Organizacijska struktura (engl. *organization structure*; njem. *die Aufbauorganisation / die Stukturorganisation*) svoj djelokrug poslovanje temelji na ljudskim i ostalim resursima, a odnosi se na: (Ferišak, 2002:317)

- radni proces razdiobe zadataka i nabavnih funkcija;
- sistem rukovodećih i izvršnih poslova i odnosa između njih;
- sistem stvari koje treba obavezno napraviti, ovlaštenja i odgovornosti na poslu;
- siste komunikacije u poslovnim odjelima.

Organizacijskom strukturom, ističe Ferišak (2002), utvrđuje se razgraničenje i dodjela zadataka nabave odjelima i poslovnim mjestima koji su odgovorni za svaki pojedini zadatak, kojima se nude i određena ovlaštenja, a imaju i određenu odgovornost.

Ne favorizirajući isključivo kreiranja određenih odjela u organizaciji i radnih mjesta bitno je odrediti njihove odnose pretpostavljenosti i podređenosti (hijerarhiju). U tom slučaju može se govoriti o različitim pozicijama na poslu: (Ferišak, 2002:317)

- pozicije koje se tiču linijske i štabne odgovornosti na poslu,
- drugačiji elementi organizacije u smislu linijske i višelinjske odgovornosti,
- postojanje mogućnosti kreiranja drugačijih veza između pojedinih radnih mjesta (funkcionalni, objektni i dr.) i između organizacijskih jedinica (centralizacija, decentralizacija) pa je kreiranju organizacijske strukture nabave potrebno posvetiti dosta pažnje. Što se tiče strukture, o njoj zavisi i način funkcioniranja nabave. Ako je razdioba zadataka i specifičnost organizacijskih odjela veća, to je potrebna i veća koordinacija.

U organizacijama koje su matričnog tipa i sustava linijske funkcije imaju zadatak u vidu davanja podrške pri izvršavanju zadataka od strane timova, odnosno odjela. Odjeli za nabavu fokusirani su klijentima predmeta nabave i dobavljačima, te žele uspostaviti procese gdje nema grešaka i doći do rezultata koji jamče visoku kvalitetu obavljenog posla uz uobičajene (ciljno procesno orijentirane) troškove te žele konstatno unaprijeđivati procese. Za uspostavljenu linijsku organizacijsku strukturu valja napraviti i adekvatnu dokumentaciju (Ferišak, 2002:317-318).

## **2.2. Cilj procesa organiziranja i upravljanja nabavom**

Organizacija poslovanja svoje djelovanje temelji na strukturiranim sustavima nabave kako bi procesni tijek bio u ravnoteži s ciljevima. Kada se radi na organizaciji rada, valja posebnu pažnju usmjeriti na : (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:329)

- izvršavanje zadataka,
- vrijeme i prostor,
- sastav i motiviranost ljudi i količina sredstava, (odnosno koji ljudi, koliko njih, s kojom količinom sredstava) i
- kontroliranje realizacije zadataka u skladu s ciljevima.

Ciljevi procesa organiziranja nabave očituju se u sljedećem: (Kovač, 2015 – dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozaj%20nabave%20u%20org.ppx> )

1. Kreiranju strukture i veza kod oblika sustava kako bi se racionalno i uspješno riješio zadatak nabave, definirale radnje ljudi u pogledu ne toliko čvrste organizacije koja se sposobna prilagoditi se promjenama – bitno je istaknuti kako je uloga nabave važna kada se poteže pitanje o ekonomičnosti i uspješnosti poslovnog subjekta jer je on primarna veza između poslovnog subjekta i dobavljača.
2. Nabava ima za cilj biti organizirana na način da može kroz duži period i putem najracionalnijeg pristupa opskrbu poslovnog subjekta.

Organizacija poslovanja smatra se procesom koji je konstantan i odvija se kroz četiri faze: (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:329)

1. faza odnosi se na sustav gdje se analiziraju zahtjevi i dolazi do kreiranja standarda – naime, kako dolaze informacije i podaci o odvijanju posla i problematici u odjelima, u sklopu toga se radi analiza zahtjeva i uspostavljaju standardi organizacije nabave. Standardi se baziraju na postulatima organizacije, ljudskim resursima potencijalima, izdacima, etici i slično.

2. faza je faza gdje se analizira trenutni sustav – u njegovu domenu spada “snimanje” poslovnog subjekta i davanje primjedbi s krajnjim rezultatom dobivanja izvještaja o nedostacima i prilikama za bolji rad organizacije.

3. faza je kreiranje nove organizacije i ona se još može grupirati u dvije pod faze. Prvi dio tiče se kreiranja subjekta u smislu izrade koncepta sustava, a drugi dio se odnosi na analizu preciznih rješenja.

4. faza je implementacija i kontrola funkcioniranja nove organizacije – novi poslovni subjekt valja proći detaljnu pripremu prije nego krene radni proces – to znači izrada dijagrama toka rada, određivanje po kojim će se naputcima slijediti logika odlučivanja (slično) (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:329).

Krpan, Varga, Maršanić (2015) ističu kako organizacijska struktura nabave ima cilj gdje se postupak donošenja odluka mora omogućiti na principima cjelokupnih ocjena svakog pojedinog slučaja. To se radi na način da se realiziraju što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno se ne smije zaboraviti briga o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša.

Postoje sljedeći načini kako se to može ostvariti – to je : (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:329)

1. upotrebom ekonomije količina i odlučivanjem o troškovima na jednome mjestu,



2. odabirom konkretnih dobavljača u regiji i na svjetskom tržištu s primarnim ciljem što boljeg korištenja strukture mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada, što rezultira boljem imidžu i ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja,
3. ako se predmetnom normizacijom i količinom nabave uspije unaprijediti veća proizvodnja i postići bolja ekonomičnost poslovanja,
4. ako se razvoj, proizvodnju i logistiku organizacije implementiraju dobavljači u razvoj, i to tako da se smanje troškovi i unaprijedi učinkovitost navedenih funkcija,
5. boljom učinkovitošću procesa nabave pomoću automatiziranog procesa rada i delegiranjem.

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša. Glavni bi cilj trebao biti da nabava što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. To može ostvariti korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izdacima na jednome mjestu, izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu s ciljem da što bolje iskoristi strukturu mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim proizvodima, normizacijom predmeta i količina nabave, uključivanje dobavljača u razvoj proizvodnje, automatizacijom i drugo (Ferišak, 2006:336-337).

### **2.3. Oblici organizacijske strukture nabave**

Većina tvrtki ili velikih organizacija koje upravljaju s nekoliko ustanova usvajaju neki kompromis između kupnje svega centralno i kupnje svega lokalnog. U osnovi postoje tri mogućnosti: potpuna decentralizacija, koja omogućava punu autonomiju u svakoj od jedinica; potpuna centralizacija, što u praksi znači da se, osim lokalnih kupnji male vrijednosti, i ostale kupnje obavljaju iz središnjeg ureda; ili kombinacija toga dvoje (Baily i sur., 2008:58).

### **2.3.1. Centralizacija i decentralizacija nabave**

Centralizirana nabava – kod ovakve vrste nabave nadležna je prvenstveno samo jedna organizacijska jedinica. Decentralizirana nabava – radi se o nabavi gdje poslove i zadatke obavljaju organizacijske jedinice. Također, može se uspostaviti i kombinacija ovih dviju vrsta nabava - centralizirano-decentralizirana.

Da bi se donijela odluka o tome koju vrstu nabave treba primijeniti, valja analizirati čimbenike: (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:330, prema Žibret, 2007)

- strukturu tvrtke,
- vrstu poslova koje tvrtka obavlja,
- zastupljenost pogona,
- lokacijski čimbenik,
- stupanj preklapanja djelatnosti pogona,
- potrebitim vrstama i količinama predmeta rada.

Za centraliziranu nabavu karakteristično je to da se ona najviše pojavljuje u malim i srednjim tvrtkama. Kada se gledaju prednosti centralizirane nabave u navedenim poduzećima, onda se tu radi o sljedećem: (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:330)

- optimizacija radnih procesa,
- kreiranje čvršćeg položaja među konkurencijom

Centralizacija nabave – prednosti: (Kovač, 2015:36 – dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozej%20nabave%20u%20org.ppx>)

- narudžba većih količina predmeta rada uz uvjete koji su povoljniji i gdje su prisutni niži troškovi
- dobivanje popusta na količinu,
- univerzalno procesuiranje politike nabave,
- određivanje normi predmeta i količina nabave,
- zalihe se mogu sniziti i na taj način se normiranje obavlja puno povoljnije,
- suradnja s dobavljačima iz aspekta logistike je puno bolja,
- dolazi do učinkovitijeg sustava praćenje tržišta nabave,

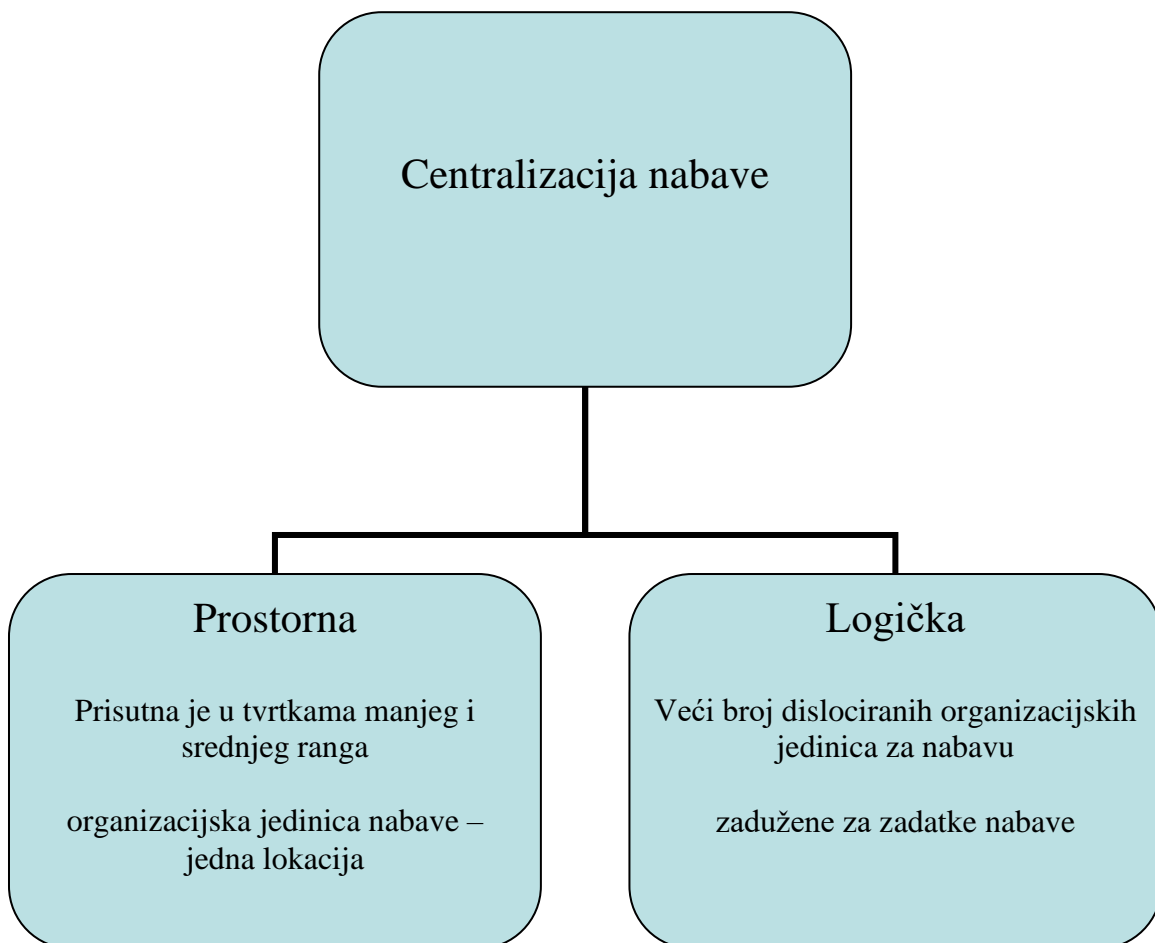
- prisutna je dosljednija kontrola u nabavi poslovanja,
- računi dobavljača plaćaju se isključivo putem jednog mjesta.

Centralizacija nabave – nedostaci: (Kovač, 2015:36 – dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozaj%20nabave%20u%20org.ppx>)

- nema tolike kreativne slobode,
- teže se komunicira putem odjela nabave s korisnicima predmeta nabave,
- osobe koje rade u nabavi nemaju razvijenu svijest kada dođe do tehničke problematike
- povećava se birokratizacija i troškovi nabave.

Centralizacija nabave može biti prostorna (u tvrtkama manjeg i srednjeg ranga) i logička (veći broj dislociranih organizacijskih jedinica za nabavu). (Slika 1.)

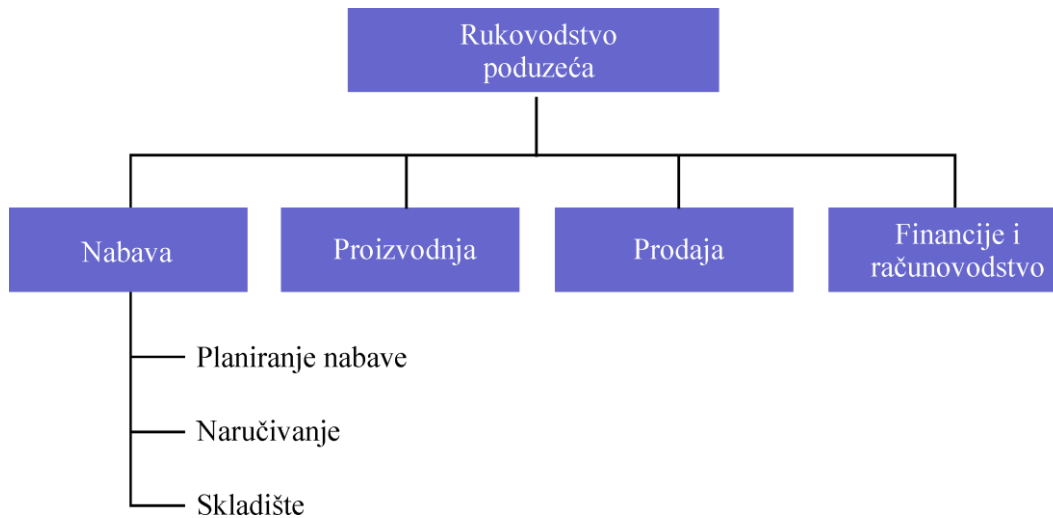
Slika 1. – Centralizacija nabave



Izvor: Autorski rad (2019)

Primjer linijske organizacije prostorno centralizirane nabave (Slika 2.)

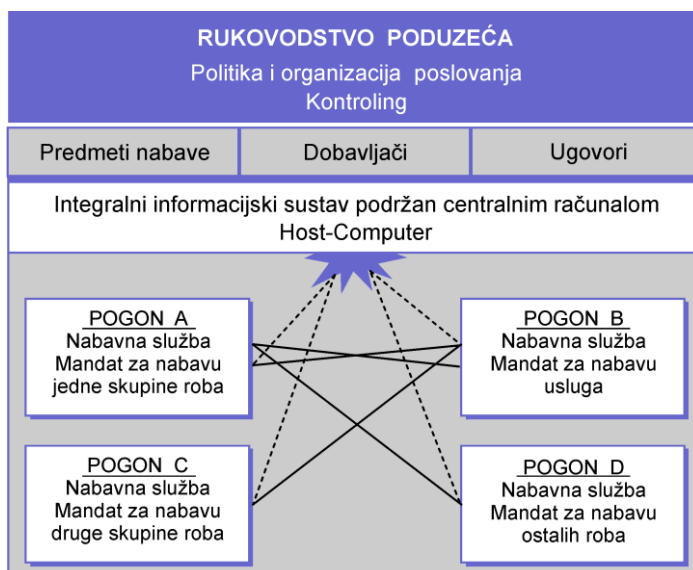
Slika 2. - Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave



Izvor: Kovač, I. (2015) Položaj nabave u organizacijskoj strukturi, Ekonomski fakultet Zagreb, PowerPoint Prezentacija – dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozaj%20nabave%20u%20org.ppx>, str. 38

Primjer logičke centralizacije nabave u poduzeću srednje veličine (Slika 3.).

Slika 3. – Logička centralizacije nabave u poduzeću srednje veličine



Izvor: Kovač, I. Položaj nabave u organizacijskoj strukturi, Ekonomski fakultet Zagreb, PowerPoint Prezentacija – dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozaj%20nabave%20u%20org.ppx>, str. 38

Decentralizacija nabave u prostornom i predmetnom pogledu koristi se: (Kovač, 2015:41, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozaj%20nabave%20u%20org.ppx>)

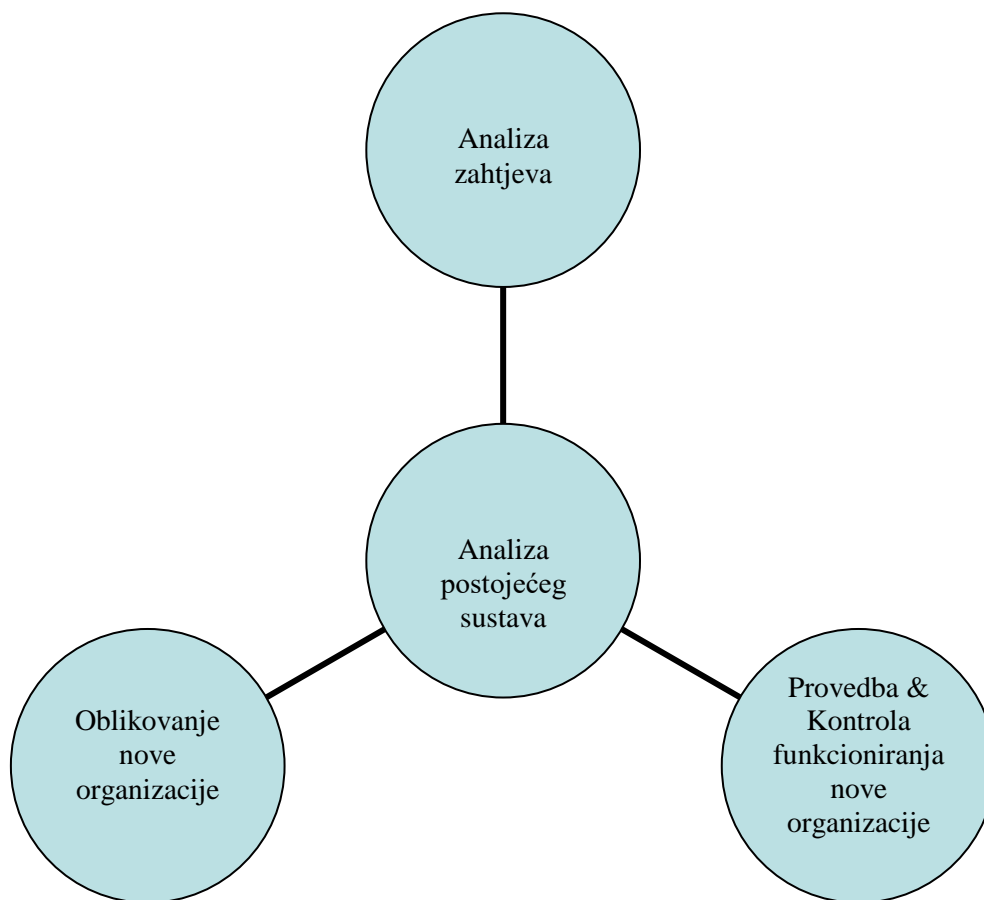
- u onim odjelima tvrtke za koje ima prednosti pojedinačna opskrba,
- ukoliko proces nabave mogu učinkovito provesti isključivo profesionalci koji su odlično upoznati s materijalima i zahtjevima tehnologije proizvodnje,
- ako materijali zbog svojih svojstava nisu adekvatni za opskrbu s vlastitih zaliha,
- ako bi zbog lošeg prostornog položaja proizvodnje došlo do značajnih troškova nabavljanja.

### ***2.3.2. Organizacija poslovanja***

Organizacijom poslovanja definira se proces ispunjenja zadataka nabave unutar službe nabave te u integraciji s odvijanjem procesa u proizvodnji, razvoju i prodaji. S obzirom da se procesi poslovanja mogu odvijati ručno ili pomoću različitih uređaja, danas se govori o općoj organizaciji poslovanja, o organizaciji obrade podataka i o uredskoj organizaciji. Sveopća organizacija poslovanja sadrži poslove koji se realiziraju bez upotrebe kompjutera. Organizacija obrade podataka radi na onim poslovima nabave gdje se prilikom njihovog izvršavanja upotrebljavaju aparati za elektroničku obradu podataka i druga organizacijska sredstva za obuhvat, memoriranje, prikazivanje, obradu, prijenos i izdavanje podataka na čovjeku ili uređajima čitljive nosioce podataka (Ferišak, 2002:318).

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces koji se odvija kroz četiri faze (Slika 4.).

Slika 4. – Četiri faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja



Izvor: Ferišak, V. Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. nakl., 2002., str. 319

### *Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda*

Na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava ili na temelju informacija o razvoju analiziraju se zahtjevi i postavljaju se standardi organizacije nabave. Standardi su kriteriji prema kojima se postavljaju ciljevi i pravila procesa poslovanja (Ferišak, 2002:319).

### *Analiza postojećeg sustava*

Obuhvaća snimanje postojeće organizacije poslovanja i kritičku ocjenu postojećeg stanja s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije (Ferišak, 2002:319).

### *Oblikovanje nove organizacije*

Ova faza dijeli se na potfazu oblikovanja grube organizacije poslovanja ili izradu koncepta sustava i na potfazu razrade detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihova izvršenja, te dodjelu zadataka izvršiteljima - radnim mjestima ili strojevima). U okviru razrade detaljnih rješenja valja utvrditi i logiku odlučivanja te mjere kontrole rada sustava, a mora se definirati i primjena organizacijskih sredstava (Ferišak, 2002:319).

### *Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije*

Novu organizaciju valja primijeniti. U tu svrhu moraju se provesti odgovarajuće pripreme (izraditi dijagram toka rada, odrediti logiku odlučivanja, pripremiti programsku podlogu kompjutorske programe, razraditi sustave šifriranja i obrazaca, pribaviti potrebnu opremu itd.). Nakon priprema slijedi prijelaz na rad prema novoj organizaciji te kontrola rada novog sustava organizacije (Ferišak, 2002:319).

## **2.4. Pozicija nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća**

Pozicija, odnosno mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće.

### *Nabava - komercijalne službe*

Mikro tvrtke nabavu u većini slučajeva svrstavaju u sastav komercijalne službe.

Značajke nabave u takvim tvrtkama su:

- nema tehničke zahtjevnosti kod takvog sustava nabave,
- komercijalan aspekt dolazi do izražaja,
- manji obujam poslova,
- jedna osoba dovoljna za obavljanje i koordinaciju odjela nabave, prodaje, skladišta i transporta (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:331-333).

### *Nabava – tehnička služba ili u sastavu proizvodnje*

Radi se o starijem obliku ustroja organizacije gdje je nabava isključivo pomoćni faktor te je uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje.

### *Nabava - financijsko-računovodstvena služba*

Navedena služba osigurava određena financijska sredstva te da se plaćanje usluga i roba odvija uz najbolje moguće uvjete i popuste (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:331-333).

### *Nabava kao temeljna poslovna funkcija*

Glavne karakteristike takve nabave su: (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:331-333).

- nabavno poslovanje –kompleksno, traži sudjelovanje većeg broja ljudi,
- nabava – igra značajnu ulogu u vezi učinkovitosti tvrtke i njezinog poslovanja,
- u pogledu poslovne funkcije – ima isti tretman kao i ostale funkcije tvrtke,
- prisutan utjecaj na važne odluke u poslovanju tvrtke,
- svrsishodnije, cjelovito i kreativnije procesuiranje ciljeve nabave.

### *Nabava – služba materijalnog poslovanja*

Materijalno poslovanje – radi se o konceptu rukovodećeg i organizacijskog procesa gdje postoji mogućnost analiz nad svim materijalnim procesima u nabavi, skladištu i fizičkoj distribuciji.



### *Mjesto nabave - matrična organizacija*

Matrična organizacija - proizvod višelinijskog sustava upravljanja. Kod ovakvog sustava upravljanja razne funkcije poduzeća određuju se prema njihovom značenju u glavne i opće. Glavne su:

- nabavni proces,
- proizvodni proces,
- prodajni proces,
- financije i računovodstvo.

Opće su:

- proces planiranja,
- organizacija,
- proces kontrole,
- ljudski potencijali,
- IT odjel i
- slično (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:331-333).

### *Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji*

Divizionalna organizacija – velike tvrtke – karakteristika –samostalnih organizacijskih jedinica u segmentu profitnih centara.

### *Nabava - tim*

Timska organizacija jednako linijska organizacija. Timovi odlučuju, pojedinačne odluke nisu predmet proučavanja.

### *Nabava - procesna organizacija*

Procesna organizacija - podloga strukturiranja = organizacija procesa poslovanja.

### *Nabava - fraktalna organizacija*

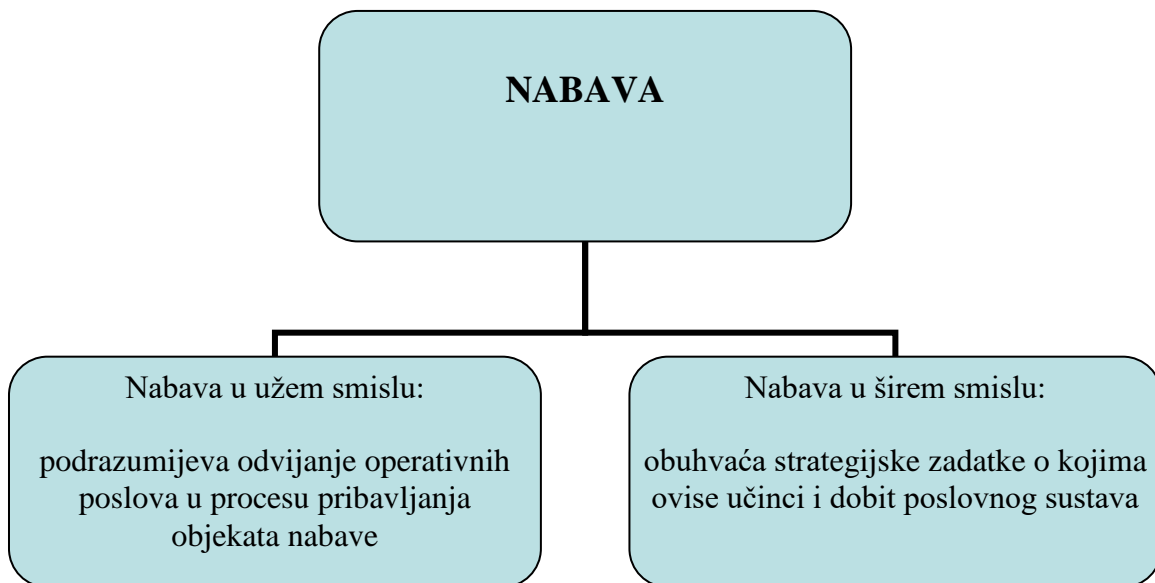
Nabava može zauzeti mjesto u fraktalima (Krpan, Varga, Maršanić, 2015:331-333).

### 3. POJMOVNO ODREĐENJE MARKETINGA NABAVE

#### 3.1. Definicija i proces nabave

Prema Ercegu (2018), najjednostavnije određivanje pojma nabave s aspekta ciljeva je sljedeća: *nabava je nabava proizvoda ili usluga, određenih performansi iz određenog izvora, te njihova učinkovita i efikasna dostava na dogovoreno mjesto uz dogovorenu cijenu ili naknadu.* Ferišak (2006:1) ističe kako je nabava funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbnim materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Postoje dvije vrste nabave (Slika 5. – nabava u užem i širem smislu .

Slika 5.– Vrste nabava



Izvor: autorski rad (2019)

Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave (Ferišak, 2006:1).

Nabava u užem smislu – operativni poslovi: (Erceg, 2018:5)

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- upiti dobavljačima,
- prijam i vrednovanje ponuda,
- vođenje pregovora,
- izbor dobavljača i naručivanje,
- praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata,
- reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl.

Nabava u širem smislu – strategijski poslovi: (Erceg, 2018:6)

- planiranje nabave,
- benchmarking nabave,
- kontroling nabave,
- istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija,
- izračunavanje ekonomičnih količina nabave,
- vrijednosna analiza nabave,
- management odnosa sa dobavljačima,
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora.

Najvažniji opći ciljevi nabave su pribaviti materijale i usluge: (Erceg, 2018:11)

- funkcionalno odgovarajuće kakvoće,
- po najpovoljnijoj cijeni,
- u ekonomičnoj količini,
- u pravo vrijeme,
- iz najpovoljnijih izvora,
- uz najmanje rizike,
- uz visoki servis isporuke,
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša,
- uz dobre odnose s dobavljačima.

Svrha je funkcije nabave ostvariti postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije (opskrbiti organizaciju potrebnim uslugama, sredstvima i energijom što se ne proizvodi u vlastitoj režiji). U svrhu toga opskrba mora biti odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, iz pouzdanih izvora (Erceg, 2018:13).

Načela nabave su: (Erceg, 2018:13)

*Stvaranje vrijednosti i dobiti za organizaciju*

- proširiti doseg nabave i kontinuirano ostvarivati uštede,
- održavati dugoročne odnose sa dobavljačima,

*Procesi i upravljanje*

- dugoročno razvijanje sposobnosti organizacije i procesa sveobuhvatnom transformacijom organizacije, njezinih procesa i politika, te komunikacijom duž cijele organizacije,
- maksimiziranje vrijednosti nabave prilagodbom organizacije kontinuiranom poboljšavanju.

Žibret (2007) navodi još neka načela:

*Mjerenje učinkovitosti i naplate*

- doseg najviše moguće efikasnosti u pogledu troškova i konkurentnošću,
- mjerenje tvrtke specijaliziranom učinkovitom metrikom efikasnosti,
- određivanje razine usluga i naplata od druge strane.

*Podrška sistemu i upravljanje talentom*

- informacijski sustavi i sredstva
- nabavu prikazati atraktivnim mjestom za talentirane radnike.

Ružić (2002) tvrdi kako nabava kao tržišna i poslovna funkcija gospodarskog subjekta predstavlja glavnu vezu između tržišta nabave i proizvodnje. Prema Ružiću (2002), posredovanjem nabave, ostvaruje se proizvodnja temeljena na izvršavanju planom utvrđenih nabava nužnim za pokretanje proizvodnih ciklusa u svezi s oblikovanjem planom utvrđenih proizvoda i usluga.

Proces nabave provodi se sljedećim redoslijedom: (Perčić, Kozina, 2011:135)

- rad na sustavu nabave,
- proučavanje dokumentacije za nabavu i odobravanje,
- izabiranje dobavljača i procesuiranje upita,
- pribavljanje ponuda, izabiranje dobavljača i procesuiranje narudžbe,
- verificiranje proizvoda od dobavljača.

#### *Pokretanje procesa nabave*

Opis proizvoda mora biti sažet i zahtjeva sve informacije za nabavu. Radi se o sljedećim podacima: (Perčić, Kozina, 2011:135)

- precizan naziv proizvoda (iz poduzeća),
- ime proizvoda po katalogu,
- broj nomenklature,
- količina,
- rok dostave,
- određene napomene koje su striktno u skladu s kvalitetom proizvoda,
- prilozi i drugo.

#### *Analiziranje zahtjeva za nabavu*

Zahtjev se zaprimi, dolazi do analize u pogledu informacija i rokova se se stvari rezimiraju (Perčić, Kozina, 2011:135).

#### *Odabir dobavljača i slanje upita*

U vidu jednoznačnosti definiranja robe, nabava ima zadatak slanja upita dobavljačima. (Perčić, Kozina, 2011:135).

### *Odabir ponuda, izbor najboljeg dobavljača i slanje narudžbe*

Ponude koje su stigle pomno se analiziraju te se donosi odluka za odabir za najboljeg ponuđača. Nakon toga, dobavljač dobiva poruku u kojoj se navodi sljedeće: (Perčić, Kozina, 2011:135)

- ime proizvoda ili materijala,
- količina koju treba isporučiti,
- rokovi isporuke,
- numeracija norme za objekt nabave,
- ostali zahtjevi.

### *Verifikacija robe od dobavljača i zaprimanje*

Roba koja je došla od strane dobavljača mora proći sustav verificiranja. Kod tog postupka pažnju valja obratiti na sljedeće: (Perčić, Kozina, 2011:136)

- napraviti usporedbu informacija i podataka s narudžbe i otpremnicom dobavljača,
- prekontrolirati robu na način da se udovolji traženim zahtjevima,
- primiti proizvod koji je uspješno prošao verifikaciju,
- napraviti reklamaciju robe dobavljaču kod koje se ustanovi da postoje odstupanja od zahtjeva koji su naglašeni u dokumentima.

### *Rješavanje reklamacija*

Reklamacije se rješavaju na sljedeći način : (Perčić, Kozina, 2011:136)

- vraćanje robe dobavljaču (dio ili cijela roba),
- smanjenjem cijene ako se ustanovi da vrijednost ne odgovara kvaliteti,
- sporazum s dobavljačem da se preostali dio robe isporuči na sljedećoj dostavi,
- ostalo.

Perčić, Kozina (2011) tvrde kako se u procesu nabave kao najvažniji dio ističe ljudski faktor. Ljudski faktor je bitan radi svojih znanja i kompetencija. Isključivo ulaganje u ljudske resurse je najbolja investicija u organizaciji i to se ne smije doživljavati kao trošak, ističu Perčić, Kozina (2011).

Da bi ljudi radili u nabavi trebaju imati sljedeće sposobnosti: (Perčić, Kozina, 2011:137)

1. osnovna i stručna znanja,
2. vještine,
3. sposobnost reagiranja.

Stručna znanja:

- poznavanje procesa rada u nabavi,
- stilove i načine nabave,
- baratanje informatikom i IT alatima,
- organiziranje nabave,
- logičko razmišljanje,
- analitika,
- znanje procesa rada nabave,
- etički principi.

Individualne karakteristike i sposobnosti: (Perčić, Kozina, 2011:137)

- pošten,
- nepotkupljiv,
- principijelan,
- kooperativan,
- odlučan,
- samopouzdan,
- kreativan,
- fleksibilan,

- kreativnost,
- komunikativan,
- volja za učenjem,
- pouzdan,
- diskretan,
- pozitivan,
- analitičan,
- kritičan.

Efikasnost nabave može se očitati prilikom nabave roba i proizvoda koji zadovoljavaju kvalitetu, rok isporuke i financijske aspekte. Najbolji i najbrži pokazatelj efikasne nabave je odnos izlaza iz procesa, odnosno rezultata nabave, te ulaza: (Perčić, Kozina, 2011:138)

$$E = I / U$$

gdje je:

E – efikasnost nabave

I – izlaz iz procesa nabave (Output)

U – ulaz (Input)

Efikasnost nabave bazira se na postulatima štedljivosti i racionalnosti. Dok se efikasnost promatra cjelokupnim rezultatima, ekonomičnost je usmjerena radnjama i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova (Perčić, Kozina, 2011:138).

$$EK = VN / TN$$

gdje je:

EK – ekonomičnost nabave

VN – vrijednost nabave

TN – troškovi nabave



Vodeći se principima štednje, nabava ima ulogu ograničenja korištenja sredstava koje su joj na raspolaganju isključivo za procese izvršavanja radnji opskrbe u valjanom obujmu. Ekonomičnost se može u tom smislu prikazati kao uski pojam od efikasnosti.

Efikasnost = ukupni rezultat i ulaganje na koje utjecaj imaju i ostale mjere, a ne samo troškovi.

Uzimajući u obzir navedeno, efikasnost procesa nabave može se mjeriti: (Perčić, Kozina, 2011:138)

- količinom poruka koje nisu stigle na vrijeme od dobavljača i to u periodu od dvanaest mjeseci,
- količinom dobavljača kod nabave istih materijala,
- količinom reklamacija,
- radnim satima koji su izgubljeni u proizvodnji radi nemara nabave,
- uspješno realiziranim projektima s dobavljačima,
- uvjetima plaćanja.

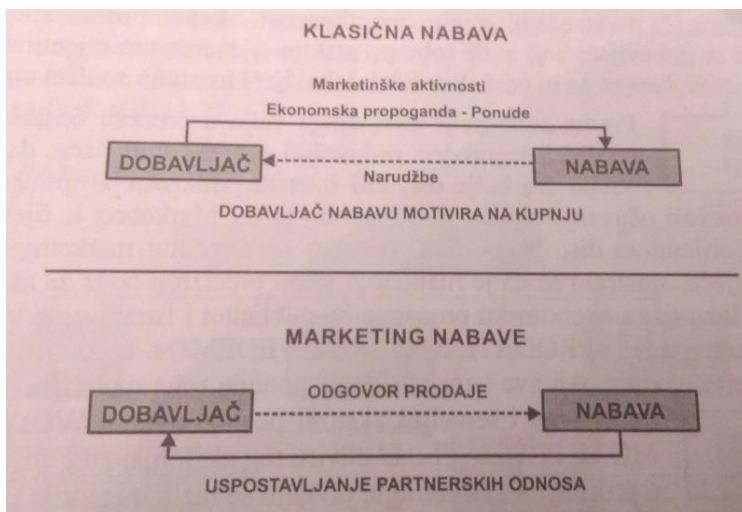
### **3.2. Razlika između klasične nabave i marketing nabave**

Marketing nabave (engl. *Reverse Marketing; Procurement Definicija marketinga Marketing, njem. Beschaffungsmarketing*) moderni je koncept nabave i instrument nabave čiji su glavni zadaci pripremanje, provođenje i kontroliranje mjera poduzimanja na tržištu nabave i građenje partnerskih odnosa s sadašnjim i potencijalnim dobavljačima. Valja naglasiti kako je nabava (uz prodaju) postala element u smislu tržišno orijentirane funkcije tvrtke. Naime, dobavljač se ne smatra isključivo izvorom nabave (Ferišak, 2002:14-15).

Smatralo se da nabava može samo odabrati dobavljača na temelju precizno postavljenih zahtjeva i na temelju aktivnosti dobavljača usmjerenih na cilj da im postanemo kupci. U takvoj situaciji nabava ima pasivnu ulogu. Samo čeka da ubere plodove marketinških aktivnosti dobavljača. Takvi su stavovi mogli biti valjani u prošlosti, ali treba znati da su u međuvremenu na tržištu nastale velike promjene i da nabava mora imati drugačiju ulogu u uspostavljanju odnosa *dobavljač-kupac* (Ferišak, 2002:14-15).

Slika 6.prikazuje razliku između klasične nabave i marketinga nabave. Klasična nabava uključuje proces gdje dobavljač nabavau motivira na kupnju. Marketing nabave uključuje uspostavljanje partnerskih odnosa.

Slika 6.– Klasična nabava i marketing nabava – razlika



Izvor: Ferišak, V. Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. nakl., 2002., str. 15, prema Leenders, M.R., Fearon, H.E., Purchasing and Materials Management, 10th Ed., Irwin Inc., Homewood- Boston, 1993., str. 283

Važno je naglasiti kako se u nabavi mora etablirati strategijsko razmišljanje koje će težiti postizanju dugoročnog uspjeha nabave umjesto kratkoročnih efekata - minimalnih nabavnih cijena: Ponekad valja odustati od povoljnije ponude ako je to u interesu održavanja strukture broja dobavljača. Za poduzeće bi, naime, mogli nastati, ukupno promatrano, negativni efekti, ako bi se dobavljači koji nude robu po niskim cijenama preorijentali na druge proizvode, a istodobno se ne bi održali solidni dobavljači trenutno s višim cijenama.

Prema koncepciji marketinga valja u procesu opskrbe, odnosno prodaje, dugoročno zadovoljiti potrebe potrošača, da bi se istodobno što bolje ostvarili interesi poduzeća - opstanak, razvoj i dobit te opći interesi očuvanja okoliša kao i smisao etike, ističe Ferišak (2002).

Marketing nabave omogućuje da se postigne više - da se odgovarajuća opskrba ostvari uz povoljnije uvjete nego što ih trenutno pruža tržište nabave. Da bi se to postiglo nabava se ne smije ograničiti samo na izvršavanje administrativnih zadataka, opskrbe prema utvrđenim potrebama već mora voditi brigu i o budućim potrebama. U tu svrhu mora poznavati dugoročne planove i ciljeve poduzeća te buduće potrebe za sredstvima za proizvodnju, da bi za njihovu isporuku pripremila odgovarajuće dobavljače. Marketing nabave mora identificirati prednosti i nedostatke vlastitog poduzeća dobavljača, da bi spoznao kako, kada i na što usmjeriti svoje aktivnosti. Aktivnosti marketinga nabave međuovisne su i nadopunjuju se s aktivnostima vrijednosne analize (*Value Analysis*) vrijednosnog inženjerstva (*Value Engineering*). Cilj je vrijednosne analize da se uz niže i uz jednake troškove postigne bolja kakvoća proizvoda/usluga, dok se vrijednosno inženjerstvo bavi vrijednosnim istraživanjima u fazi koncipiranja i planiranja novih proizvoda, što zahtijeva usku suradnju s dobavljačima pa na taj način postaje izvrsno područje za aktivnosti marketinga nabave (Ferišak, 2002:18).

### **3.3. Koncepcija i glavne faze marketinga nabave**

Za marketing nabave karakteristična je inicijativa oko motiviranja postojećih ili novih dobavljača da na nov način (s novim proizvodom, s novom uslugom, s novom tehnologijom ili s novim sustavom opskrbe) doprinesu ostvarenju strategijskih ciljeva poduzeća i to rješenjima koja će najbolje odgovarati njima, zahtjevima proizvodnje i tržištu prodaje. To znači da nabava mora uskladiti interne želje i mogućnosti funkcionalnih područja vlastitog poduzeća s idejama i zahtjevima dobavljača (Ferišak, 2002:18).

Kod toga se uvijek mora rukovoditi načelom ekonomičnosti, tj. da uz što manje troškove ostvari određene rezultate, odnosno da s odobrenim sredstvima realizira što bolju opskrbu. U tom kontekstu nabava često motivira rukovoditelje vlastitog poduzeća za proizvodnju onih proizvoda koji su se do sada nabavljali ili obrnuto. Niti jednu odluku ne bi trebalo donositi prije nego se razmotre alternative na temelju svih potrebnih informacija.

Sve zadatke valja brižljivo planirati, provoditi te kontrolirati rezultate i troškove. Vlastitu proizvodnju ili prodaju nabava motivira da promijeni dosadašnje ponašanje i iskuša nove proizvode ili usluge dobavljača ili novi sustav opskrbe. Položaj nabave mora biti takav da može ravnopravno s ostalim poslovnim funkcijama odlučivati o svim stratezijskim pitanjima u svezi nabave (npr. o standardizaciji proizvoda, o modularnoj nabavi - *lean purchasing*, o nabavi od jednog dobavljača - *single sourcing*, o nabavi na svjetskom tržištu - *global sourcing*, o nabavi s više izvora - *multiple sourcing*, o transferu know-how-a, o pomoći dobavljačima, o cijenama, o kakvoći, o zalihama, o zbrinjavanju otpadaka itd.) (Ferišak, 2002:18).

Proces marketinga nabave kreira se u više faza – prva faza je analiza stanja nabave određenih materijala do analize potreba i analize situacije na tržištu nabave. Na osnovu tih analiza odabere se dobavljač, s kojim se želi uspostaviti kooperacija, tj. želi se uskladiti njegova proizvodnja određenog proizvoda s potrebama za tim proizvodom. S tim se dobavljačem, u tu svrhu, vode pregovori o suradnji, a ako se uspješno završe, ugovori se za određeno razdoblje način i dinamika opskrbe. Nakon toga započinje realizacija kooperativnih odnosa, koja se odvija uz obostranu kontrolu procesa i međusobno informiranje o teškoćama i mogućnostima njihova otklanjanja. Po završetku ugovornog razdoblja razmatra se opravdanost prekida ili nastavka suradnje. Taj su proces M.R Leenders J D.L. Blenkhorn podijelili u jedanaest faza i to: (Ferišak, 2002:19)

1. Istraživanje osnova,
2. Specifično istraživanje,
3. Odluka,
4. Planiranje,
5. Interna podrška u poduzeću,
6. Revizija plana,
7. Razmatranje plana s potencijalnim dobavljačima (pregovori),
8. Načelni dogovor,
9. Pismeni ugovor,
10. Realizacija ugovora,
11. Opcije marketinga nabave.

### *Prva faza*

U fazi istraživanja osnova odrede se područja istraživanja postojećeg stanja i naprave se scenariji budućih potreba u pogledu količina i kakvoće materijala, cijena, rokova i načina isporuke, izvora nabave, stabilnosti tržišta, ekoloških zahtjeva, skladištenja, držanja zaliha, garancija, servisa, informiranja u svezi s razvojem i drugim kriterijima opskrbe. Za svaki kriterij opskrbe valja ocijeniti postojeće stanje i usporediti ga sa situacijom na tržištu te prognozirati u svezi s njim buduću poziciju poduzeća na tržištu. Područja istraživanja prvenstveno su materijali skupine A (prema ABC analizi), ali i materijali koji se dugoročno nabavljaju (npr. sirovine, intermedijarni proizvodi, dijelovi, sklopovi). Pojednim kriterijima određuju se stupnjevi prioriteta. Najčešće najviši prioritet dobiva kakvoća ili cijena, ali svaki slučaj je specifičan i u pogledu prioriteta (Ferišak, 2002:19).

### *Druga faza*

Specifično istraživanje provodi se za opcije kriterija koji obećavaju značajnije rezultate primjenom marketinga nabave za određene robe ili u poslovanju s određenim dobavljačem. U specifičnom istraživanju prikupljaju se detaljni podaci u svezi s interesantnim kriterijima opskrbe kao i s potencijalnim dobavljačima i njihovim osobinama (o financijskoj situaciji, o tehnologiji, proizvodnji, rukovodstvu i dr.), koje su značajne za oblikovanje ponude njihovih proizvoda (Ferišak, 2002:20).

### *Treća faza*

Odluka o primjeni marketinga nabave donosi se na temelju proračuna učinaka o povećanju vrijednosti i troškova u svezi s projektom marketinga nabave. Prije donošenja odluke valja ocijeniti sve opcije, a među njima: (Ferišak, 2002:20)

- mogu li dobavljači i uz kakve uvjete zadovoljiti zahtjeve nove tehnologije i razviti paletu novih proizvoda i usluga uz odgovarajuće cijene;
- treba li se orijentirati na jedan ili na više izvora nabave, na lokalnoj ili na globalnoj razini,
- s kakvim dobavljačima surađivati: s velikima, srednjima ili malima;
- valja li provesti tehnološke izmjene ili zadržati stara rješenja;
- što nabavljati, a što raditi u vlastitoj režiji;
- koja je uloga socijalnih, političkih i ekoloških zahtjeva u provedbi marketinga nabave.

#### *Četvrta faza*

Planiranje odvijanja procesa marketinga nabave temelji se na rezultatima istraživanja osnova, specifičnog istraživanja i na odluci o provedbi projekta. Na temelju podataka prikupljenim u tim fazama mogu se jasno definirati ciljevi marketinga nabave i potrebni koraci njegove realizacije te tko će obaviti određene zadatke na pojedinim koracima. Za svaki radni korak (fazu) valja utvrditi troškove i potrebno vrijeme provedbe. Troškovi nastaju u nabavi i kod dobavljača (angažman osoblja, izrada studije, investicije u opremu i dr.) (Ferišak, 2002:20).

#### *Peta faza*

Interna podrška potrebna je jer se znatno odstupa od postojeće prakse. Nabava, umjesto da samo rješava probleme opskrbe, preuzima inicijativu u oblikovanju i strategiji opskrbe. Kod toga je potrebna suradnja tehničkog osoblja, rukovodstva i stručnih službi da bi se spoznale mogućnosti povećanja vrijednosti kroz nove odnose s dobavljačima. Interna se podrška u poduzeću pokušava osigurati pomoću podataka i pokazatelja o prednosti novih rješenja u odnosu na postojeću praksu. Ako predloženi plan provedbe marketinga nabave ne dobije podršku u poduzeću, onda ga valja mijenjati, jer će inače njegova realizacija nailaziti na otpore (Ferišak, 2002:21).

#### *Šesta faza*

Revizija plana provodi se na temelju primjedaba svih onih koji će sudjelovati u njegovoj provedbi. Zbog toga je bitno da oni budu dobro informirani o ciljevima i o promjenama plana te o njihovim zadacima u pojedinim fazama projekta marketinga nabave, da bi se mogli suglasiti s korekturama plana prije nego bude definitivno prihvaćen i prije nego što započne razmatranje plana te pregovori s potencijalnim dobavljačima (Ferišak, 2002:21).

#### *Sedma faza*

Pregovori. Nakon revizije plan se dostavi određenim dobavljačima, odnosno ponuđačima roba, da bi mogli spoznati iz novih odnosa prednosti za njih i da bi poslužio kao podloga za pregovore o provedbi marketinga nabave. Iz plana se moraju jasno spoznati zahtjevi kupca robe i prednosti za obje strane. Pregovori o realizaciji projekta marketinga nabave vode se na način uobičajen za vođenje pregovora, a mogu se odvijati i više mjeseci, da bi svaka strana imala dovoljno vremena studiozno razmotriti pojedine zahtjeve, svoje mogućnosti, troškove potrebna ulaganja te učinke (Ferišak, 2002:21).

### *Osmi faza*

Načelni dogovor. Kad se u pregovorima s potencijalnim dobavljačima jasno utvrdi da obje strane mogu poslovati na veću obostranu korist, onda se napravi protokol načelnog dogovora. U toj fazi još uvijek ne mora postojati potpuna suglasnost u svezi s planom marketinga nabave, ali se dogovor postiže u svezi s bitnim elementima koji omogućuju nove poslovne odnose (Ferišak, 2002:21).

### *Deveta faza*

Pismeni ugovor. Koncept ugovora treba pripremiti nabava tako da odražava dogovoreno, ali ujedno da se može nedvosmisleno interpretirati, što znači da posebnu pozornost treba obratiti na sve potrebne detalje i moguće probleme. Ugovor razmatraju odgovarajuće instance i tijela obje strane te ga se na temelju primjedaba i zapažanja može dotjerati prije potpisivanja. Potpisivanjem ugovora stvoren je temelj za konkretni razvoj dobavljača, što znači da sada valja raditi na realizaciji ugovora (Ferišak, 2002:22).

### *Deseta faza*

Realizacija ugovora zahtijeva intenzivnu suradnju partnera i pokazuje jesu li očekivanja nabave bila realna. Valja voditi računa da dobavljač čini početne greške i da mora imati vremena za uhodavanje te da mu nabava i stručnjaci poduzeća koje opskrbljuje moraju pomoći u otklanjanju teškoća. U tu svrhu valja uspostaviti prikladan sustav kontrole i informiranja (Ferišak, 2002:23).

### *Jedanaesta faza*

Opcije marketinga nabave. Nakon što završi ugovorno razdoblje, u kojem su partneri ispunili međusobne obveze, javljaju se razne opcije kao posljedica marketinga nabave. Valja odlučiti hoće li se poslovni proces nastaviti na isti način ili će se partnerskog dobavljača tretirati kao i ostale dobavljače na tržištu (Ferišak, 2002:23).

### 3.4. Primjena marketinga nabave

Marketing nabave ima smisla primijeniti na standardne materijale, trgovačku robu i općenito proizvode čija je proizvodnja i potrošnja stalna i koji imaju stabilne cijene. Osim toga, marketing nabave koristi se i u slučajevima jednokratne opskrbe visokovrijednim proizvodima ili opskrbe u ograničenom vremenu te s ograničenim količinama čija je vrijednost velika. Ako se radi o hitnim potrebama, onda nema vremena za provedbu marketinga nabave i ne može se koristiti potencijale nabave, a opskrba se realizira uz visoke troškove i rizike. U proizvođačkom poduzeću nabava zna koji su materijali, kakve kakvoće, u kojim količinama i vremenima potrebni za realizaciju plana proizvodnje (Ferišak, 2002:23).

U trgovačkom poduzeću situacija je drugačija. Doduše i tu postoje proizvodi određene kakvoće čije su potrebe nabavi poznate. Ali se te potrebe mogu promijeniti u kratkom roku jer ovise o potražnji kupaca. Na zalihima valja držati robe u količini da se može zadovoljiti potražnja. Potražnja ovisi o nizu čimbenika kao što su npr. trend mode, kupovna moć potrošača, ponuda konkurentskih proizvoda itd. Nabava se mora stalno orijentirati prema promjenama potražnje i dobavljače usmjeravati da razvijaju proizvode prema njezinim predodžbama potražnje. Taj se razvoj proizvoda odnosi na materijal izrade, obradu, design i pakiranje. Dakle, marketing nabave tada je usmjeren na proizvode koji su za određenu trgovinu ekskluzivni i imaju veliko značenje za njezin image. Cilj nabave nije da pokuša sniziti cijene dobavljača već da ostvari prednosti za obje strane. U praksi to nije jednostavno realizirati. Potrebno je mnogo kreativnih ideja i rada za stvaranje partnerskih odnosa i razvoj dobavljača. Marketing nabave je djelotvorni instrument za stalna poboljšanja kakvoće i ekonomičnosti opskrbe. Na taj način nabava doprinosi stvaranju vrijednosti i uspjehu poslovanja poduzeća. Ako nabava preuzme inicijativu i postavi ciljeve koji više odgovaraju njezinim zahtjevima, a istodobno i interesima dobavljača na koje se orijentira, mogućnosti tržišta nabave znatno se bolje koriste (Ferišak, 2002:24).



## 4. PRIMJER MARKETINGA NABAVE U PODUZEĆU SAPONIA d.d.

### 4.1. Osnovne informacije o poduzeću<sup>1</sup>



Tip poduzeća:

dioničko društvo

Sjedište:

Osijek, Republika Hrvatska

OIB:

37879152548

MB:

3012476

Distribucijski centri:

Osijek, Zagreb, Split, Rijeka, Dubrovnik

Proizvodni program:

Tržištu nudi više od 500 različitih proizvoda razvrstanih u tri osnovne skupine proizvoda:

- deterdženti široke potrošnje (deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje posuđa, sredstva za čišćenje);
- toaletni program (paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi, proizvodi za njegu beba, proizvodi za sunčanje);
- sredstva za industriju i instituciju (proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju u različitim industrijskim poduzećima i institucijama).

---

<sup>1</sup> Preuzeto sa [www..saponia.hr](http://www.saponia.hr) (15.01.2020.)

Robne marke:

Faks Helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit. Slika 7. prikazuje neke od brandova.

Slika 7.– Brandovi Saponije



Izvor: <https://www.mepas.net/brendovi/saponia> (15.01.2020).

### *Misija*

Svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila.

### *Vizija*

Saponia d. d. bit će vodeća deterdžentsko-toaletna industrija u regiji. Zahvaljujući inovativnim i superiornim proizvodima te korporacijskoj odgovornosti spram sveukupnog okruženja, Saponia d. d. će, ne samo zadovoljavati potrebe svojih klijenata iznad njihovih očekivanja, već i osigurati prosperitet svojih zaposlenika, dioničara i okruženja u kojem djeluje.

## **4.2. Faze procesa marketinga nabave**

Marketing nabave se u Saponia d.d. defnira kao instrument nabave čiji se primarni zadaci odnose na pripremu, kontroliranje i provođenje aktivnosti na tržištu nabave. To se, prije svega, odnosi na građenje odnosa s sadašnjim i budućim dobavljačima.

Odnos s dobavljačima temelji se na najboljoj ponudi koju u datom trenutku određeni dobavljač može ponuditi i njegovom budućem razvoju. Naime, nije dovoljno samo gledati najbolju financijsku ponudu, nego je važno da je dobavljač stabilan i siguran partner.

Može se postaviti sljedeće pitanje – što ako se dobavljač jednostavno povuče s tržišta u roku od godine dana ? Zato Saponia d.d. pomno razvija partnerske odnose s dobavljačima te se traži sljedeće kod odabira novih ili trenutnih dobavljača:

- kvalitetan sustav opskrbe,
- primjena novih tehnologija,
- uvođenje novih usluga ili proizvoda.

Faze procesa marketinga nabave u Saponia d.d. su sljedeće:

1. istraživanje osnova
2. specifično istraživanje
3. odluka
4. planiranje
5. interna podrška u poduzeću
6. revizija plana
7. razmatranje plana s potencijalnim dobavljačima (pregovori)
8. načelni dogovor
9. pismeni ugovor
10. realizacija ugovora
11. opcije marketinga nabave

Kod faze istraživanja osnova važno je odrediti koja su to područja istraživanja trenutnog stanja te se sukladno tome rade projekcije sljedećih potencijalnih potreba:

- količina materijala,
- kvalitete materijala,
- cijene,

- rok isporuke,
- način isporuke,
- izvor nabave,
- stabilnost tržišta,
- ekoloških aspekti,
- skladištenje,
- držanje zaliha,
- garancija,
- servis.

Kvaliteta i cijena su na prvome mjestu istraživanja.

Kod specifičnog istraživanja prikupljaju se podaci o dobavljačima – kakva im je financijska situacija, kakvu vrstu tehnologije imaju, koja inovativna sredstva koriste i slično.

Treća faza odnosi se na odluku o primjeni marketinga nabave, odnosno na osnovu proračuna učinaka o povećanju vrijednosti i troškova u svezi s projektom marketinga nabave. Važno je znati sljedeće:

- na koji način dobavljači mogu zadovoljiti kriterije koji su pred njih postavljeni – npr. korištenje novih tehnologija,
- da li odabrati jedna izvor nabave ili više njih,
- koji dobavljač je sigurniji, odnosno agilniji na tržištu – mali ili veći.

Kod četvrte faze važno je analizirati rezultate istraživanja osnova, specifičnog istraživanja i onda donijeti odluku o provedbi projekta. Na osnovu informacija prikupljenim u tim fazama mogu se precizno odrediti i ciljevi marketinga nabave.

U fazi interne podrške nabava preuzima inicijativu u oblikovanju i strategiji opskrbe. Interna podrška osigurava se uz pomoć informacija i podataka o prednosti novih rješenja u odnosu na postojeće stanje.

Šesta faza uključuje reviziju plana i temelji se na primjedbama i sugestijama svih onih koji će sudjelovati u njegovoj provedbi.

Sedma faza su pregovori - nakon što je prošao reviziju, plan se šalje dobavljačima kako bi oni mogli proučiti sve stavke i dati svoje mišljenje o provedbi marketinga nabave. Plan mora precizno sadržavati koji su sve zahtjevi kupca te koje su sve prednosti za obadvije strane. Trajanje pregovora nije određeno, mogu trajati i više mjeseci sve dok se ne postigne obostrani konsensus.

Osma faza odnosi se na načelni dogovor, a nakon što se ustanovi da je došlo do obostrane koristi, radi se protokol načelnog dogovora.

Deveta faza uključuje pismeni ugovor - ugovor se radi na način da je razumljiv svim stranama. Obraća se pažnja na sve detalje i potpisuje se ugovor.

U desetoj fazi pokazuje se kako dobavljač napreduje te se uspostavlja sustav kontrole.

Jedanaesta faza važna je zbog opcije marketinga nabave - nakon ugovornog razdoblja, dolazi do odluke hoće li se nastaviti suradnja na postojeći način ili su potrebne određene promjene u odnosu.

### **4.3. Primjer ABC analize zaliha**

ABC metoda koja se primjenjuje u Saponia d.d. organizirana je kao poseban proces upravljanja zalihama.

Prema ABC analizi zaliha, praćenje i kontrola zaliha odvija se na način da se posebna pažnja posvećuje određenim proizvodima. Radi se o proizvodima koji u ukupnim vrijednostima, odnosno troškovima zaliha imaju značajan udio (Dulčić i sur., 1996:172)

- Proizvodi koji imaju značajan udio grupiraju se u skupinu A.
- Proizvodi koji imaju manje značajan udio grupiraju se u skupinu B.

- Proizvodi koji imaju najmanji značaj grupiraju se u skupinu C.

Uglavnom, u Saponia d.d. najviše se pažnje pridaje skupini A, nešto manje skupini B, a najmanje skupini C.

Tablica 1. prikazuje odnose vrijednosti i broja vrsta materijala u pojedinim skupinama.

Tablica 1. - Odnosi vrijednosti i broja vrsta materijala u pojedinim skupinama

Skupina materijala	Udio u vrijednosti ukupnih potreba/potrošnje/zaliha	Udio u ukupnom broju vrsta materijala
A	50 – 80%	5 – 20%
B	30 – 50 %	20 – 35%
C	5 – 30%	35 – 80%

Izvor: autorski rad (2020)

ABCA analiza u Saponia d.d. omogućuje da se proizvodi grupiraju u tri skupine. Glavna prednost ABC analize je ta što se glavna pažnja usmjeruje na važne procese u lancu nabave. Preciznije, radi se o razvrstavanju proizvoda na temelju sljedećih odnosa :

- potrošnje,
- zaliha,
- prodaje.

Analiza pomaže da se razvrstavanjem proizvoda na najvažnije, manje važne i oni koji nemaju neki važan značaj smanje troškovi. Može se i konstatirati kako je ABC analiza u bliskoj vezi s Paretovim zakonom.

Proces provedbe ABC analize u Saponia d.d. odvija se u tri faze – to su:

1. Sortiranje i grupiranje podataka o godišnjim potrebama u zadnjih godinu dana prema vrstama proizvoda, odnosno izračunavanje vrijednosti potreba/potrošnje množenjem količina pojedinih materijala s njihovim planskim ili prosječnim nabavnim cijenama,
2. Sortiranje i grupiranje proizvoda u slijedu koji je padajuć prema vrijednosti godišnjih potreba/potrošnje te izračunavanje postotnog udjela vrijednosti pojedinog materijala u ukupnoj vrijednosti godišnjih potreba/potrošnje i kumuliranje postotnih udjela,
3. Uspoređivanje kumulativnih postotnih udjela vrijednosti godišnje potrebe i potrošnje i postotnog udjela broja vrsta, na osnovu čega se mogu odrediti skupine A, B i C te za svaki proizvod kojoj skupini pripada.

Proizvodi koji su grupirani u Grupu A traže od marketinga nabave najviše pažnje i kontrole.

Proizvodi koji su grupirani u Grupu B zahtijevaju automatizirane odluke što dovodi do štednje na vremenu. Proizvodima u Grupi B može se upravljati pomoću računala te se maksimalna pažnja posvećuje proizvodima u Grupi A.

Grupa C ima proizvode koji su zastupljeni u velikom broju, ali imaju malu vrijednost (85/15 %). Ovdje dolazi do minimaliziranja broja narudžbi.

Saponia d.d. za ABC analizu izdvaja sljedeće važne činjenice:

- cijena proizvoda i količine predstavljaju okosnicu prilikom pripreme ABC analize,
- kada dođe do promjene količine i cijene proizvoda, radi se nova ABC analiza,
- ABC analiza se radi dva puta godišnje,
- primarna funkcija ABC analize u Saponia d.d. je da se racionalno upravlja nabavom i zalihama.

## 5. ZAKLJUČAK

Marketing nabave se u današnjem ekonomskom okruženju smatra kao moderni koncept i instrument nabave čiji je primarni zadatak i cilj priprema, provođenje i kontroliranje mjera i inicijativa na tržištu nabave. Također, marketing nabave važnu ulogu igra i u segmentu njegovanja odnosa sa sadašnjim i budućim dobavljačima. Sve navedeno važno je zbog što učinkovitije i uspješnije provedbe zadataka - na kraći ili duži period. Marketing nabave prilikom obavljanja zadataka opskrbe i prodaje mora na duži period osigurati zadovoljstvo kod potrošača, što u konačnici dovodi do razvoja poduzeća, njegovog opstanka na tržištu, ostvarivanje dobiti i ostalo.

Koncepcija marketinga nabave u poduzeću Saponia d.d temelji se na motivaciji sadašnjih i potencijalnih dobavljača kako bi na inovativan način doprinijeli realizaciji strateških planova i ciljeva poduzeća u smislu načela ekonomičnosti, provedbi marketinških zadataka isključivo kroz stručan i profesionalan ljudski kadar. Važno je naglasiti kako marketing nabave ima bitan položaj u organizacijskoj strukturi poduzeća te je u marketingu nabave pronaći adekvatna rješenja kada dođe do određenih problema na strani ponude i potražnje, odnosno pripremi, kontroli i provođenju inicijativnih mjera na tržištu nabave sa sadašnjim i budućim dobavljačima.

Ciljevi nabave u Saponia d.d. direktno su u funkciji i ostvarivanja ciljeva marketinga. Važna su načela ekonomičnosti, odnosno da se ostvari rezultat uz što manje troškove. Odluke u marketingu nabave donose se isključivo nakon analize svih potrebitih informacija.



## LITERATURA

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. (2008) Procurement principles and management, Pearson Education, UK.

Erceg, A. (2018) Nabavno poslovanje, Ekonomski fakultet, Osijek.

Dulčić, Ž., Rovanić, M., Veža, I. (1996) Proizvodni menadžment, EF i FESB, Split.

Ferišak, V. (2002) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. nakl.

Ferišak, V. (2006) Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Vlastito izdanje, Zagreb.

Kovač, I. (2015) Položaj nabave u organizacijskoj strukturi, Ekonomski fakultet Zagreb, PowerPoint prezentacija dostupna na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac/polozaj%20nabave%20u%20org.pptx> (14.09.2020)

Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Technical journal 9, 3, 327-336

Perčić, G., Kozina, G. (2011) Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol. 5 No. 1

Ružić, D. (2002) Razmjenski odnosi u marketingu – organizacija i provedba, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.

Žilbert, B. (2007) Strateška nabava, Mate, Zagreb.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. – Centralizacija nabave - 9

Slika 2. - Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave - 10

Slika 3. – Logička centralizacije nabave u poduzeću srednje veličine - 10

Slika 4. – Četiri faze ciklusa uspostavljanja organizacije poslovanja - 12

Slika 5 – Vrste nabava - 16

Slika 6 – Klasična nabava i marketing nabava – razlika - 24

Slika 7 – Brandovi Saponije - 32

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. - Odnosi vrijednosti i broja vrsta materijala u pojedinim skupinama - 36