

Organizacija procesa nabave u poduzeću

Rakić, Lea

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:345687>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-29**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij
Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

Izazovi upravljanja procesom nabave u proizvodnom poduzeću

Završni rad

Lea Rakić

Zagreb, srpanj 2022.

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij
Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**Izazovi upravljanja procesom nabave u proizvodnom poduzeću
The organization of the procurement process in a company**

Završni rad

Student: Lea Rakić

JMBAG studenta: 0067607156

Mentor: Doc. dr. sc. Mia Delić

Zagreb, srpanj 2022.

SAŽETAK

Nabava je u suvremenom proizvodnom poduzeću strateška funkcija. U prošlosti je bila operativna funkcija. Ciljevi, zadatci i svrha nabave međusobno su povezani s namjerom razvoja poduzeća, profitabilnosti i ostvarivanja dobiti. Bez upravljanja procesom nabave i planiranja nabave, postupak nabave odvija se sporo i ne ostvaruje stratešku funkciju niti položaj poduzeća na tržištu. U kriznim vremenima kao što su pandemije i ratovi kada poduzeće ne može proizvoditi, pred upravom se nalaze brojni izazovi. Očituju se u promjeni strateškog plana i prilagođavanja proizvodnje tržištu. Poduzeće Vinoplod-Vinarija d.o.o. Šibenik je za razliku od poduzeća koja su u vrijeme Covid-19 krize loše poslovali, uspjelo prijevremeno izaći iz financijskih problema i ostvariti dobit nabavom koja se orijentirala na uštede i sustavno planiranje.

Ključne riječi: nabava, upravljanje nabavom, planiranje nabave, strateška funkcija nabave, Vinoplod-Vinarija d.o.o. Šibenik

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ORGANIZACIJA PROCESA NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU	3
2.1. Pojam i obilježja nabave u užem i širem smislu	3
2.2. Organizacija nabave u proizvodnom poduzeću.....	9
2.4. Centralizirana i decentralizirana nabava	11
2.5. Planiranje nabave i postupak nabave u proizvodnom poduzeću.....	12
3. STRATEŠKA FUNKCIJA NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU	15
3.1. Suvremena organizacija funkcije nabave u proizvodnom poduzeću na lokalnom i globalnom tržištu.....	16
3.2. Specifična područja nabave u praksi proizvodnog poduzeća.....	19
3.3. Istraživanje tržišta nabave u proizvodnom poduzeću.....	22
3.4. Izazovi upravljanja nabavom u kriznim situacijama.....	23
4. PLANIRANJE I POSTUPAK NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU VINOPLOD- VINARIJA D.O.O. ŠIBENIK	25
4.1. Opis poslovanja poduzeća	25
4.2. Organizacija procesa nabave u Vinariji	28
4.3. Strateška funkcija nabave u Vinoplod-Vinariji d.o.o.	31
4.4. Izazovi upravljanja nabavom u poduzeću Vinoplod u vrijeme Covid-19 krize	41
5. ZAKLJUČAK	44
LITERATURA	45

1. UVOD

Nabava je u suvremenom društvu strateška funkcija koja se prilagođava izazovima unutar proizvodnog poduzeća, na lokalnom i globalnom tržištu te uvjetima na tržištu, osobito u kriznim vremenima. Upravljanje nabavom, planiranje procesa nabave i istraživanja utječu na ciljeve, svrhu i zadatke nabave. Krajnji rezultat strateškog upravljanja nabavom je profitabilnost poduzeća, rast dobiti i suradnja s dobavljačima. Pojedina poduzeća u Covid-19 krizi promijenila su strategije i prilagodila se zbivanjima na tržištu. Tako je poduzeće za proizvodnju vina i alkoholnih pića Vinoplod-Vinarija d.o.o. Šibenik planiranjem i strateškom nabavom koja se temeljila na uštedi uspjela izaći iz financijskih problema, povećati proizvodnju i ostvariti dobit.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je analiziranje procesa nabave i analiza poslovanja proizvodnog poduzeća Vinoplod-Vinarija d.o.o. kroz proces strateške nabave. U teorijskom dijelu rada bit će riječ o organizacijskom procesu nabave u proizvodnim poduzećima, s osvrtom na pojam i obilježja nabave u užem i širem smislu i organizacijom nabave u proizvodnom poduzeću. Opisat će se centralizirana i decentralizirana nabava u proizvodnom poduzeću, kao i planiranje i postupak nabave u proizvodnom poduzeću. Promjene koje se odvijaju na lokalnoj i globalnoj razini utjecale su i na promjene u funkciji nabave pa će se u teorijskom dijelu opisati strateška funkcija nabave u proizvodnom poduzeću s naglaskom na suvremenu organizaciju funkcije nabave u proizvodnom poduzeću na lokalnom i globalnom tržištu, specifična područja nabave u praksi proizvodnog poduzeća te istraživanje tržišta nabave u proizvodnom poduzeću. Pozornost će se posvetiti izazovima upravljanja nabavom u proizvodnom poduzeću u kriznim situacijama.

Cilj rada je istražiti najbolje načine upravljanja nabavom u proizvodnom poduzeću i analizirati izazove koji se u strateškoj nabavi javljaju u proizvodnom poduzeću zbog promjena na lokalnom i globalnom tržištu, osobito u kriznim vremenima. Istraživanjem se u radu pokušalo odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Kako izgleda proces nabave u proizvodnom poduzeću na primjeru iz prakse poduzeća Vinoplod-Vinarija d.o.o.?
2. Koji su strateški ciljevi poduzeća na primjeru poduzeća Vinoplod-Vinarija d.o.o.?

3. Kako se vrši planiranje u poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o.?
4. Kako teče postupak nabave u poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o.?
5. Koji su izazovi upravljanja procesom nabave u poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o. u vrijeme Covid-19 krize?

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

U radu je korišteno i kombinirano nekoliko znanstvenih metoda:

- metoda deskripcije,
- metoda analize i sinteze
- metoda klasifikacije
- metoda uspoređivanja.

Podatci za rad temelje se na znanstvenim izvorima i istraživanjima, ali i podacima dobivenima od djelatnika Vinoplod-Vinarije d.o.o. U radu su korišteni podatci iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, publikacija i internetskih izvora.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Osim uvoda i zaključka, rad se sastoji od još tri poglavlja. U uvodu se ukratko prikazuje tema rada. U drugom poglavlju teorijski se opisuje organizacija procesa nabave u proizvodnom poduzeću. U potpoglavljima se definira pojam nabave u užem i širem smislu, opisuju ciljevi, svrha i zadatci nabave, opisuje centralizirana i decentralizirana nabava. Naglasak se stavlja na upravljanje nabavom, planiranje i postupak nabave u proizvodnom poduzeću.

Treće poglavlje sastoji se od četiri potpoglavlja u kojima se teorijski opisuje strateška funkcija nabave u proizvodnom poduzeću, od suvremene organizacije nabave na lokalnom i globalnom tržištu do specifičnih područja nabave i istraživanja tržišta. Propituju se izazovi upravljanja nabavom u kriznim situacijama.

U četvrtom poglavlju analizira se i istražuje proces nabave u proizvodnom poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o. Šibenik. Prikazuje se postupak nabave i planiranje nabave. Osobita se pozornost pridaje usporedbi izvješća nabave za 2020. i 2021. godinu. Prikazuju se izazovi u upravljanju nabavom s kojima se poduzeće za proizvodnju vina suočilo u kriznom razdoblju.

2. ORGANIZACIJA PROCESA NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU

Tehnološki napredak i razvoj gospodarstva u 21. stoljeću donijeli su brze promjene u upravljanju procesom nabave što je utjecalo na dobit poduzeća i dugoročni poslovni uspjeh. Napredak tehnologije doveo je do uporabe alata koji voditeljima nabave omogućavaju izvlačenje maksimalne vrijednosti iz ponude¹. Odgovorno vođenje nabavne politike utjecalo je na uspješnu organiziranost poslovnog procesa nabave i sistematizaciju proizvodnog poduzeća². Povećale su se vrijednosti za sve subjekte u procesu nabave, a napredne informacijske tehnologije omogućile su integriranje nabavnih lanaca koji djeluju kao jedna jedinica³.

2.1. Pojam i obilježja nabave u užem i širem smislu

Različiti autori različito definiraju pojam nabave. Nabava se prvi put spominje u tekstu Charlesa Babbagea 1832. u knjizi *O ekonomiji strojeva i proizvodnji*⁴. Autori Ferišak i Stihović nabavu dijele na nabavu u užem smislu i nabavu u širem smislu. Nabavu u užem smislu (engl. *purchasing, acquisition*) čine operativni poslovi u procesu pribavljanja objekata nabave. Objekti nabave u užem smislu su sirovine, pomoćni i pogonski materijali, dijelovi i sklopovi i trgovačka roba⁵.

U užem smislu nabava je kupnja u kupoprodajnom ugovoru. U dvostranom procesu kupac kupuje sredstva za proizvodnju i usluge po određenoj cijeni. Proces uključuje⁶:

- a) zaključivanje kupoprodajnog ugovora ili naručivanje,
- b) izvršenje kupoprodajnog ugovora isporukom sredstava za proizvodnju,
- c) izvršenje usluga
- d) plaćanje računa prodavatelju.

Danas nabava više nije pomoćna djelatnost, ona je funkcija prvog reda, isto kao i proizvodnja i prodaja. Postala je temeljna funkcija jer uz funkciju nabave proizvodno poduzeće dolazi u

¹ Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_in_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-im-E-Procurement.pdf, [11.7.2022.]

² Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 799.

³Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_in_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-im-E-Procurement.pdf, [22.6.2022.]

⁴*Koja će funkcija u poduzeću biti najvažnija 2022. godine?* (2022). 4APP. Preuzeto s: <https://www.4app.hr/blog/organizacija-nabave-u-poduzecu/>, [11.7.2022.]

⁵Ferišak, V. i Stihović, L. (1989). *Nabava i materijalno poslovanje*. Zagreb: Informator. str. 1.

⁶*Ibid.* str.1.-2.

vezu s tržištem⁷.

Nabavu u širem smislu (engl. *procurement*) čine strategijski zadatci (engl. *advanced purchasing*) koji utječu na učinke i dobit poslovnog sustava. Zadatci nabave u širem smislu podrazumijevaju što bolju pripremu korištenja tržišta nabave u svrhu povećanja dobiti. U nabavu u širem smislu uključeni su i zadatci skladištenja, transporta i zbrinjavanja otpada, viška materijala i nepotrebne opreme⁸.

Da bi proizvodno poduzeće moglo kontinuirano proizvoditi odgovarajući proizvod, moraju se ostvariti određeni uvjeti: opskrba sirovinama i reprodukcijom materijalom koji se u procesu proizvodnje postupno troše. U suvremenom proizvodnom poduzeću poslove opskrbe preuzima nabavna služba. Zato je osnovni zadatak osigurati tijekom proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijom materijala, poznavati tržište i sustavno ga istraživati⁹.

Autori Krpan, Varga i Maršanić također definiraju nabavu u užem i širem smislu. U užem smislu za nabavu koriste i termin dobava što znači obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave. U širem smislu nabava je bavljenje strategijskim zadacima. Strategijski zadatci utječu na dobit poslovnog sustava. S gledišta ciljeva, nabava je nabavljanje materijala ili usluga odgovarajuće kvalitete iz izvora te dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu¹⁰.

Autor Darr smatra da se za pojam nabave koriste još alternativni pojmovi kupnja, dopuna ili opskrba. Nabavu definira kao sveukupnu aktivnost za opskrbu poduzeća potrebnom robom, a samo poduzeće je ne proizvodi. Nabava je potrebna funkcija unutar poduzeća zbog podjele rada i zajedno s proizvodnjom i prodajom čini aktivnosti potrebne za ponudu i prodaju proizvoda kupcima¹¹.

Nabava može biti izravna i neizravna. Izravna nabava odnosi se na kupnju materijala, sirovina i usluga koje poduzeće koristi za proizvodnju proizvoda. Neizravna nabava podrazumijeva kupnju proizvoda za svakodnevno poslovanje i poslovnu funkcionalnost (uredski materijal, sredstva za čišćenje, softveri za podršku), a oni na neizravan način pridonose funkcioniranju

⁷ Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 799.

⁸Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 2.-4.

⁹ Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 800.

¹⁰Krpan, Lj. i sur. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9, 3 (2015), 327.-336. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>. [9.5.2022.]

¹¹Darr, W. (2020). *FundamentalIssuesofProcurementmangement*. Preuzeto s: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=GYzVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=procurement+tasks+in+a+manufacturing+company&ots=F7nJgsOMBn&sig=ZCPfn_4AgQnN32FjEZTB8-CKS8&redir_esc=y#v=onepage&q=procurement%20tasks%20in%20a%20manufacturing%20company&f=false [23.6.2022.]

poduzeća. Većina proizvodnih poduzeća oslanja se na izravnu nabavu¹².

U povijesnom razvoju procesa nabave postoji nekoliko modela razvoja procesa nabave. Prema autorici Knežević jedan od modela je *Reck/Longov model* koji ima četiri faze, a nabava se u prvoj fazi usmjerava na rutinske operacije nabavljanja roba ili usluga. Prema zahtjevima drugih službi, nabava sistematizira zahtjeve i naručuje robe i usluge u planiranim razdobljima. Plan nabave prilagođava poslovnom planu. Uspostavlja kriterije izbora dobavljača i postavlja cijene dostupnih proizvoda i usluga. U drugoj fazi nabava utječe na profitabilnost, snižava troškove, a zatim u trećoj fazi poboljšava konkurentsku sposobnost poduzeća. Sudjeluje u strateškom planiranju prodaje i proizvodnje. U četvrtoj fazi nabava je potpuno uključena u strateško planiranje¹³.

Autori Stannack i Jones opisuju model razvoja nabave kao funkcije¹⁴:

- nabava je pasivna funkcija orijentirana na proizvod
- nabava je samostalno orijentirana profitabilna funkcija s ciljem smanjenja troškova, pri čemu koristi strateški plan poboljšanja učinkovitosti procesa nabave,
- nabava je funkcija odnosa usmjerenih na podršku čime se poboljšava konkurentnost tvrtke i sudjeluje u strateškom planiranju proizvodnje, s orijentacijom na razvoj odnosa s dobavljačima,
- nabava je integrativna funkcija uključena u strateško planiranje i orijentirana je na stratešku poziciju poduzeća u odnosu na izravne i neizravne kupce i dobavljače u cilju povećanja učinkovitosti nabavnog lanca.

Postoji još model razvoja nabave prema *Dobleru i Burtu* prema kojima je nabava bila reaktivna funkcija usmjerena na transakcije i postizanje najniže cijene, a kvaliteta i inovativnost nisu bili važni. Od reaktivne nabave autori kreću prema mehaničkoj nabavi koja je usmjerena na cijene, proaktivnoj nabavi koja se temelji na više dugoročnih ugovora i dobavljačima kao resursima sve do strateške faze u kojoj je nabava dio strategije poduzeća u centraliziranom razvoju i temelji se na strateškom partnerstvu, uključuje e-nabavu i

¹²What is Procurement? The Complete 101 Guide to Procurement Principles. Thomas. Preuzeto s:<https://www.thomasnet.com/articles/other/what-is-procurement>, [12.7.2022.]

¹³Knežević, B. i Cikač Vinter, T.(2011). *Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir*. Preuzeto s:
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1105.pdf>, [9.5.2022.]

¹⁴ Stannack, P., Jones, M.E. (1996). *The death of Purchasing*. IPSERA Conference Papers, Eindhoven University of Tehnology. u: Baily, P. i sur. (2008). *ProcurementPrinciplesand Management*. Tenth Edition. The Chartered Institute of Purchasing and Supply. Preuzeto s:
https://books.google.hr/books?id=Jl3zroOFLPcC&pg=PA127&lpg=PA127&dq=IPSERA+Stannack+i+Jones&source=bl&ots=AziCwohMbR&sig=ACfU3U2NK95R5nJyGCnoOEsZumGKUUhIBgw&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwiEyZfWxcH4AhWt_7sIHZDYD7sQ6AF6BAGZEAM, [22.6.2022.]

upravljanje performansama¹⁵.

Svim modelima razvoja nabave zajednički je put prelaska od operativne faze nabave do strateške faze nabave i u konačnici suvremeni pristup strateškoj ulozi nabave u razvoju suvremenog proizvodnog poduzeća i utjecaju na njegovu profitabilnost.

U prošlosti nabava je promatrana kao pasivna operativna poslovna funkcija, usmjerena na izvršavanje zadataka uz minimalne troškove. Koristili su se pojmovi *tri ponude i oblak prašine* (engl. *three bid sand and cloud of dust*) kao sustav tradicionalnog pristupa dobavljačima, zasnovan na cijeni. Tržišnu cijenu diktirali su oni koji su imali veću ekonomsku moć. Takav proces nabave odvijao se po sistemu u kojem bi kupac poslao zahtjev za ponudu, a dobavljač na nju odgovorio ponudom¹⁶.

Kupac bi izabrao dobavljača s najboljom ponudom, odnosno najnižom cijenom, proizveo proizvod i poslao ga kupcu. Dobavljač bi se u proces ponovo uključivao ako bi nastali problemi u jamstvenom razdoblju. Proces je odgovarao i kupcima i dobavljačima, kupcu zbog poznate količine i cijene kvalitetnog proizvoda, a dobavljaču jer prodavač prodaje kupcu proizvod s najvećom cijenom, a proizvodi po najnižoj cijeni¹⁷.

Danas se odabiru najbolje ponude dobavljača, a nabavna cijena samo je jedan element ukupnog troška. Sa strateškim dobavljačima uspostavljaju se programi kontinuiranog poboljšanja pa je ključ ovog procesa odabir pravih dobavljača¹⁸.

Važnost procesa nabave se povećala, a uzrok tomu su podjela rada i povećani broj predmeta nabave. U uvjetima globalizacije, tehničkog napretka i sve većeg stupnja međunarodne podjele rada, poduzeća se usmjeravaju na nabavu od dobavljača, snižavaju cijene i specijaliziraju se za učinkovitu proizvodnju¹⁹.

Ciljevi nabave u proizvodnim poduzećima odnose se na opskrbu poduzeća materijalima u potrebnoj količini, na pravom mjestu u pravo vrijeme i s najboljeg izvora, uz najmanje rizika i troška²⁰. Pri tome se pozornost pridaje zaštiti okoliša i prirodnih resursa, uz najmanje rizike,

¹⁵Knežević, B. i sur. (2012). *Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave*. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu. Osijek: Ekonomski fakultet. str. 61.-74. Preuzeto s: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1204.pdf>, [24.6.2022.]

¹⁶ Flatt, N. R. (2000). *Trough-Life-Cost (TLC) management: The key to reducing OPEX*. Power Online. Preuzeto s: <https://www.poweronline.com/doc/through-life-cost-tlc-management-the-key-to-r-0001>, [24.6.2022.]

¹⁷*Ibid.*

¹⁸Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_in_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-in-E-Procurement.pdf, [22.6.2022.]

¹⁹Krpan, Lj. i sur. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9: 3. str. 327.-336. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>, [9.5.2022.]

²⁰*Koja će funkcija u poduzeću biti najvažnija 2022. godine?* (2022). 4APP. Preuzeto s: <https://www.4app.hr/blog/organizacija-nabave-u-poduzecu/>, [11.7.2022.]

najniže troškove i dobre odnose s dobavljačima²¹. Ostvarenje ciljeva je zapravo svrha nabave, a najvažniji temelj za to je efikasnost, ekonomičnost i štedljivost²².

Ciljevi nabave su: pokretači vrijednosti, uloga nabave, poslovna uloga, model isporuke i resursi. Dva glavna pokretača vrijednosti su ušteda troškova i smanjenje rizika, a u 2020. ciljevi se pomiču na brzinu izvršenja i poslovni uvid u nabavu o potrošnji, dobavljačima i tržištima te novim izvorima stvaranja vrijednosti²³.

Jedinica za nabavu usmjerava se na kupnju različitih razina, a poslovna uloga nabave postaje donošenje odluka o izvorima, preuzimanje odgovornosti za posljedice i upravljanje odnosima s dobavljačima. U modelu isporuke nabava znači prijelaz od samostalne prema hibridnoj funkciji, s manje transakcijskog rada i više upravljanja poslovnim partnerima. Konačni cilj je usmjerenost nabave na zadovoljstvo kupca²⁴.

Postavljanje ciljeva ovisi o uvjetima na tržištu i u organizaciji. U izazovnim vremenima ili razdobljima krize najveći ponder je sniženje troškova snižavanjem nabavnih cijena, snižavanjem zaliha, većim koeficijentom obrtaja zaliha, odgodom plaćanja računa dobavljača²⁵.

Postoje kriteriji razlikovanja ciljeva što je vidljivo u Tablici 1. Ciljevi se razlikuju prema sadržaju ciljeva, dimenzijama ciljeva, hijerarhiji ciljeva, međuovisnosti ciljeva i značenju ciljeva. Sadržaji ciljeva mogu biti ekonomski (monetarni, nemonetarni), socijalni i ekološki. Dimenzije ciljeva odnose se na opseg ciljeva: nabavna količina, vremenska i prostorna dimenziju. Hijerarhijski ciljevi mogu biti temeljni – strateški i taktički, ciljevi poslovnih funkcija i instrumentalni ciljevi, npr. na području nabave. Ciljevi su međuovisni i prema tom kriteriju dijele se na komplementarne, konfliktne i neutralne ciljeve, a prema značenju se dijele na glavne i dodatne ciljeve.

²¹Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 26.

²²*Koja će funkcija u poduzeću biti najvažnija 2022. godine?* (2022). 4APP. Preuzeto s: <https://www.4app.hr/blog/organizacija-nabave-u-poduzecu/>, [11.7.2022.]

²³Bhattacharya, A. (2019). *Procurement Objectives 2020: It's Intelligent to Be Early!*. Zycus. Preuzeto s: <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/procurement-objectives-2020.html>, [12.7.2022.]

²⁴*Ibid.*

²⁵Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 26.

Tablica 1. Kriteriji razlikovanja ciljeva

SADRŽAJ CILJEVA	Ekonomski: a) monetarni (ostvarenje dobiti, prodaje, rentabilnost poslovanja,...) b) nemonetarni (neovisnost, tržišna moć, partnerstvo s dobavljačima)	Socijalni: socijalna sigurnost djelatnika, napredovanje, razvoj ličnosti,...	Ekološki: kružni tijek materijala, čuvanje resursa, smanjenje potrošnje vode i energije, ...
DIMENZIJE CILJEVA	Opseg ciljeva: količine za nabavu	Vremenska dimenzija: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe	Prostorna dimenzija: mjesto potrošnje, isporuke, skladištenja
HIJERARHIJA CILJEVA	Temeljni ciljevi: strateški i taktički	Ciljevi poslovnih funkcija: sniženje troškova procesa, povećanje kakvoće rada	Instrumentalni ciljevi napojedinim područjima rada: Na području nabavljanja ciljevi korporacije, prisutnosti na tržištu,...
MEDUOVISNOST CILJEVA	Komplementarni ciljevi: harmonija ciljeva	Konfliktni ciljevi: prioriteti ostvarivanja ciljeva	Neutralni ciljevi: Indiferentni odnosi među ciljevima
ZNAČENJE CILJEVA	Glavni ciljevi: pravodobna opskrba – veliko značenje	Dodatni ciljevi: Smanjenje količina prosječnih zaliha – manje značenje	

Izvor: Ferišak, V. (2002). Nabava. Politika-strategija-organizacija-management. Zagreb: Ferišak. str.27.-28.

Autor Čavlin i suradnici smatraju da su i operativna i strateška nabava jednako važne za svako poduzeće i budućnost na tržištu. Integrirani pogled na operativnu i stratešku dimenziju nabave u proizvodnom poduzeću jedan je od važnih preduvjeta za planiranje poslova, organizaciju aktivnosti, kontrolu i učinkovito ostvarivanje ciljeva poduzeća²⁶.

Zadaci procesa nabave najprije se odnose na istraživanje tržišta, a najčešće je to tržište dobavljača, što se ne bi trebalo poistovjetiti s istraživanjem prodajnog tržišta. Isto tako, ispitivanje nabavnog tržišta ne bi se trebalo odnositi samo na dobavljače, već i na druge

²⁶Čavlin, M. i sur. (2018). *Contemporary approach to the analysis of the purchasing function in the production company*. 4th International Scientific Conference: Knowledge based sustainable economic development. Preuzeto s: <https://eraz-conference.com/2018266.html/>, [22.6.2022.]

čimbenike čime je proizvodno poduzeće stalno prisutno na tržištu. Sljedeći važan zadatak nabavne službe je ispitivanje i usklađivanje zahtjeva za nabavom materijala i opreme u organizacijskim, proizvodnim jedinicama. Zatim slijedi izrada operativnog plana nabave materijala, a osnovni godišnji plan postavlja se na temelju plana proizvodnje²⁷.

U širem smislu zadatci nabave su održavanje konkurentnosti poduzeća, povezivanje s partnerima i niveliranje cijena što utječe na poslovnu poziciju proizvodnog poduzeća na tržištu i brendiranje. Zato je važan zadatak upravljanje nabavom²⁸.

Najvažniji zadatak nabave je ispitivanje kompletnih ponuda i ispitivanje najpovoljnijih cijena. Na visinu cijene utječu uvjeti plaćanja, rokovi isporuke, transportni troškovi, način računanja, pakiranja i vraćanja ambalaže. Zatim se izabire najpovoljnija ponuda i sklapa ugovor, a vrlo su važni i ostali dijelovi posla: nadzor rokova isporuka, primanje i čuvanje materijala. Poduzeća koja su organizirana po tipu *just in time* imaju pristizanje materijala u točno određeno vrijeme i u proizvodni proces ulaze izravno iz transportnih sredstava. Prema Novaku u svim zadacima nabavne službe dominiraju četiri važna čimbenika: kvaliteta, kvantiteta, rokovi isporuka i cijena²⁹.

2.2. Organizacija nabave u proizvodnom poduzeću

Organizacijska struktura nabave regulira poslove nabave i usklađuje ih s ciljevima nabave. Prema autoru Krpanu, organizacijska struktura bavi se resursima i odnosi na³⁰:

- podjelu zadataka i funkcija nabave,
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te odnosa između njih,
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti,
- sustav komunikacija između radnih mjesta.

Naglasak u organizaciji nabave je na sljedećim čimbenicima: kvaliteti, cijeni, količini, roku isporuke, dobavljačima i lokaciji. Da bi organizacija nabave bila održiva i uspješna potrebno je odrediti korake u procesu nabave, postaviti jasne odgovornosti i obveze nabave, ali i drugih jedinica kao što su prodaja, skladište, proizvodnja i financije, a zatim detaljno propisati aktivnosti primjenjive za proizvodno poduzeće³¹.

Upravljanje procesom nabave ovisi o menadžmentu koji određuje najbolju strategiju nabave,

²⁷ Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 801.-803.

²⁸ *Koja će funkcija u poduzeću biti najvažnija 2022. godine?* (2022). 4APP. Preuzeto s: <https://www.4app.hr/blog/organizacija-nabave-u-poduzecu/>, [11.7.2022.]

²⁹ Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 801.-803.

³⁰ Krpan, Lj. i sur. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9: 3.str. 327.-336. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>, [12.5.2022.]

³¹ Cikač, N. (2022). *Organizacija nabave*. Cronata d.o.o. Preuzeto s: <https://www.cronata.hr/blog/organizacija-nabave/>, [11.7.2022.]

a to će onda utjecati na razvoj najboljih ciljanih područja i korištenje najboljih praksi nabave³².

Pravilno upravljanje procesom nabave omogućava jednostavno odvijanje poslovnih funkcija, štedi vrijeme, resurse i novac. Osigurava da svi materijali i usluge budu pravilno nabavljeni da bi se procesi mogli uspješno odvijati, da bi se izbjegle greške i kašnjenja. Održavanje dobrih odnosa s dobavljačima i organiziranost ključni su za uspjeh svih poslovnih operacija, ispunjenje ciljeva i povećanje prihoda³³.

Proces nabave je hijerarhijski ravnopravan s drugim funkcionalnim jedinicama i trebao bi biti integriran u procese odlučivanja i planiranja proizvodnog poduzeća³⁴. Iako postoje razlike u upravljanju procesom nabave u proizvodnom poduzeću, postoje čimbenici koji su uobičajeni za sva proizvodna poduzeća kada se ona uspješno razvijaju i primjenju jednu ili više najboljih praksi nabave. Ti čimbenici uključuju aktivnu podršku najvišeg menadžmenta, vrhunske rukovoditelje koji prepoznaju potencijalnu vrijednost nabavnih lanaca i aktivno podržavaju i financiraju upravljanje nabavom³⁵.

Autorica Carey smatra da su ključni koraci uspješnog upravljanja nabavom³⁶:

- a) specifikacija i planiranje – proizvodna poduzeća trebaju imati plan nabave s detaljnim popisima potrebnih roba ili usluga,
- b) odabir dobavljača – utvrđivanje odgovaraju li dobavljači potrebama proizvodnog poduzeća, usporedba dobavljača, donošenje kriterija za odabir dobavljača (rok isporuke, troškovi, ekološka odgovornost, sigurnost, usluga i kvaliteta),
- c) zahtjev za pregovaranjem i ugovaranjem – odabirom dobavljača pristupa se procesu pregovaranja i utvrđuje pouzdanost dobavljača, a zahtjevi s obje strane moraju biti jasni (rok isporuke, plaćanje).
- d) kontrola i isporuka – nakon sklapanja ugovora s dobavljačem, kontroliraju se isporuke i plaćanja. Da bi se proces nabave odvijao, isporuke se moraju pažljivo pratiti, narudžbe pregledavati u odnosu na utvrđene specifikacije i standarde kvalitete. Mijenjanjem potreba

³² Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_im_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-im-E-Procurement.pdf, [24.6.2022.]

³³ Carey, H. (2022). *What is Procurement Management*. Thomas AxiMetry Company. Preuzeto s: <https://www.thomasnet.com/articles/procurement/what-is-procurement-management/>, [12.7.2022.]

³⁴ *Koja će funkcija u poduzeću biti najvažnija 2022. godine?* (2022). 4APP. Preuzeto s: <https://www.4app.hr/blog/organizacija-nabave-u-poduzecu/>, [11.7.2022.]

³⁵ Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_im_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-im-E-Procurement.pdf, [24.6.2022.]

³⁶ Carey, H. (2022). *What is Procurement Management*. Thomas AxiMetry Company. Preuzeto s: <https://www.thomasnet.com/articles/procurement/what-is-procurement-management/>, [24.6.2022.]

mogu se mijenjati i ugovori o nabavi.

e) mjerenje i analiza – vrše se prema ključnim pokazateljima uspješnosti, a procjenjuje se učinkovitost, brzina i kvaliteta procesa.

Važnost upravljanja procesom nabave na današnjem globalnom, konkurentnom i dinamičnom tržištu utječe na strukturu i visinu troškova, kao i na krajnji poslovni rezultat. Zato se sve veća pozornost pridaje strateškom značenju funkcije nabave i primjeni modela najbolje prakse u procesima upravljanja nabavom³⁷.

2.4. Centralizirana i decentralizirana nabava

Praksa upravljanja nabavom trebala bi biti centralizirana ili decentralizirana. Većina poduzeća u procesu nabave koristi obje strukture, ovisno o pojedinostima različitog poslovanja³⁸.

Centralizirana nabava je vrsta nabave u kojoj je za poslove nabave nadležna jedna organizacijska jedinica. Decentralizirana nabava je vrsta nabave u kojoj zadatke nabave obavljaju različite organizacijske jedinice. Postoji i centralizirano-decentralizirana nabava. Centralizacija ili decentralizacija nabave ovise o: veličini poduzeća, djelatnosti, broju i djelatnosti pogona, prostornoj udaljenosti pogona, stupnju preklapanja pogona, vrstama i količinama predmeta rada³⁹.

U malim i srednjim poduzećima nabava je uglavnom centralizirana. Prednost centralizirane nabave u malim i srednjim poduzećima vidljiva je u optimiziranju poslovanja s materijalima i trgovačkom robom i stvaranju jačeg tržišnog položaja⁴⁰. Centralizirana nabava znači da se nabava odvija s jednog mjesta, definirani su korisnici s ovlaštenjima što treba naručiti za potrebe pojedinih jedinica na standardizirani način, kako komunicirati s dobavljačima i internim korisnicima⁴¹.

Centraliziranim načinom nabave mogu se naručivati veće količine predmeta rada s povoljnijim uvjetima i nižim nabavnim troškovima, koristiti količinski popusti, jedinstveno provoditi politiku nabave, bolje kontrolirati poslovanje i plaćati račune dobavljača s jednog mjesta. Centralizacija ima i negativne strane jer otežava komunikaciju nabave s korisnicima predmeta nabave pa dolazi do pomicanja vremenskih rokova pri donošenju odluka i lošijih

³⁷Učinkovitost upravljanja procesom nabave. (2010). Poslovna učinkovitost. Preuzeto s: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/499-ucinkovitost-upravljanja-procesom-nabave>, [11.7.2022.]

³⁸Carey, H. (2022). *What is Procurement Management*. Thomas AxiMetry Company. Preuzeto s: <https://www.thomasnet.com/articles/procurement/what-is-procurement-management/>, [24.6.2022.]

³⁹Krpan, Lj. i sur. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9, 3 (2015), 327.-336. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>, [12.5.2022.]

⁴⁰*Ibid.*, str. 327.-336.

⁴¹Cikač, N. (2022). *Organizacija nabave*. Cronata d.o.o. Preuzeto s: <https://www.cronata.hr/blog/organizacija-nabave/>, [11.7.2022.]

rezultata⁴².

U mnogim poduzećima, proces nabave ovisi o standardima poduzeća koji su često centralizirani kontrolama iz odjela računovodstva za obveze prema dobavljačima. Proces nabave još sadrži pripremu i obradu zahtjeva, završni primitak i odobrenje plaćanja⁴³.

Decentralizacija se odvija u poduzećima s više prostorno udaljenih pogona pa im se razlikuje i asortiman materijala. Prednosti decentralizacije su: manji troškovi transporta, bolji odnosi s lokalnim tržištem, fleksibilnost. Ima i nedostatke jer se ne mogu koristiti prednosti ekonomije, količina predmeta nabave za sve pogone i veći su opći troškovi nabave⁴⁴.

Decentralizirana nabava omogućava kupnju za odjele za razliku od centralizirane nabave gdje svu nabavu provodi središnji tim za nabavu. U decentraliziranom tipu nabave moć donošenja odluka je u rukama kupaca odjela, pogotovo kada su timovi specijalizirani za različite proizvode. Tehnološki razvitak omogućava tvrtkama da koriste hibridni model nabave jer se tako stvara ravnoteža kojom odjeli koriste svoje ovlasti⁴⁵.

U velikim poduzećima kombiniraju se centralizirani i decentralizirani način nabave.

U organizacijskom smislu stvaranje vrijednosti je glavni pokretač nabave u cijeloj organizaciji poslovanja. U tom smislu postoje i prepreke kao što su nadvladavanje decentralizirane nabave i njezino prikladno centraliziranje kako bi se očuvala fleksibilnosti poslovnih jedinica⁴⁶.

2.5. Planiranje nabave i postupak nabave u proizvodnom poduzeću

Plan nabave je instrument koji se koristi u svrhu pravovremenog osiguravanja i obavljanja poslovnog procesa. Predstavlja utvrđeni proračun kojim se regulira što će se nabaviti, po kojoj cijeni i od kojeg dobavljača. Planovi proizvodnih poduzeća dosta su složeni i imaju nekoliko faza: izrada plana potreba, izrada normativa utroška materijala, izrada normativa zaliha, izrada nomenklature materijala i utvrđivanje planskih cijena. Plan nabave ovisi o istraživanju tržišta nabave jer su u njemu predviđeni i dobavljači⁴⁷.

Ferišak smatra da je planiranje važno jer se njime definira ekonomičan način realizacije opskrbe uz povoljne troškove. Planiranje je dio ciklusa managementa s preciznim mjestom u

⁴²Krpan, Lj. i sur. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9, 3 (2015), 327.-336. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>. [12.5.2022.]

⁴³Young, J. (2022). *Procurement*. Investopedia. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/p/procurement.asp>, [12.7.2022.]

⁴⁴Žibret, B. (2007). *Strateška nabava*. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Uvod. Zagreb: Mate. str. 7.-10.

⁴⁵*What is decentralized procurement*. (2022). GEP. Preuzeto s: <https://www.gep.com/knowledge-bank/glossary/what-is-decentralized-procurement>, [12.7.2022.]

⁴⁶Žibret, B. (2007). *Strateška nabava*. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Uvod. Zagreb: Mate. str. 7.-10.

⁴⁷Šerić, N. (2001). *Tržišno poslovanje malog poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA_TPMP.pdf, [24.6.2022.]

odvijanju procesa. Operativnim planovima reliziraju se strategijski ciljevi nabave. Planove dijeli prema sadržaju⁴⁸:

1. planovi nabave dobara i usluga koji se nabavljaju kontinuirano
2. planovi nabave dobara i usluga koji se nabavljaju periodično,
3. planovi nabave dobara i usluga koji se nabavljaju jednokratno,
4. planovi troškova funkcije nabave.

Cilj plana nabave je povećati učinkovitost, transparentnost i djelotvornost procesa nabave. Proizvodnim poduzećima planovi nabave pružaju pogodnosti u nabavljanju novih proizvoda ili usluga od vanjskih dobavljača⁴⁹. Planiranje nabave važno je jer poduzeće smanjuje troškove nabave, održava standard kvalitete i količinu robe. Istovremeno, poduzeće smanjuje naručivanje zaliha i troškove rada, a da to ne utječe na kvalitetu roba i usluga⁵⁰.

Planovi se dijele prema predmetu nabave na: plan nabave sirovina, plan nabave osnovnog materijala, plan nabave režijskih i pomoćnih materijala, plan nabave investicijskih materijala, plan nabave opreme, usluga i dorade, plan nabave uredskog materijala i ambalaže. Izrada plana nabave izrađuje se prema jedinicama mjere proizvoda ili usluga, količini mjere po materijalnoj bilanci, početnoj i završnoj zalihi, količini potrebnoj prema ukupnom planu, cijeni po jedinici mjere i ukupnoj vrijednosti po planu materijala. U malim proizvodnim poduzećima važno je precizno izračunati normativ zaliha ili količinu materijala u trenutku aktiviranja nove narudžbe⁵¹.

Planiranje se usklađuje s ciljevima poduzeća, a operativni planovi se usklađuju sa strategijom poduzeća u svrhu postizanja kakvoće ukupnog poslovanja (engl. *Total Quality Management*). Tako je u Japanu razvijeno *Hoshin* planiranje ili planiranje metodom usmjeravanja vizijama i ciljevima poduzeća.⁵²

Planiranje je proces koji ukazuje na viziju, misiju i ciljeve poduzeća. Kvalitetno planiranje važno je za postizanje ciljeva i ostvarivanje strategija. Planiranje nabave u poduzeću počinje prodajom koja daje prognozu očekivanih prihoda za sljedeću godinu. Plan se najčešće razrađuje po kupcima, tržištima i asortimanu te grupama proizvoda. Važno je planirati plasiranje novih proizvoda ili kategorija proizvoda te micanje pojedinih proizvoda s tržišta. Detaljnije planiranje je i preciznije, a razrađeni plan proizvodnje na temelju plana prodaje je

⁴⁸ Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 237.-240.

⁴⁹ Brush, K. (2022). *Procurement plan*. TechTarget. Preuzeto s: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/procurement-plan>, [12.7.2022.]

⁵⁰ Henderson, C. (2020). *9 Steps For Successful Procurement Planning*. ZIP ordering. Preuzeto s: <https://zipordering.com/procurement-process/procurement-planning.html>, [12.7.2022.]

⁵¹ Šerić, N. (2001). *Tržišno poslovanje malog poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA_TPMP.pdf, [24.6.2022.]

⁵² Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 237.-240.

okvir za izradu plana nabave⁵³.

Proces ili postupak nabavljanja sastoji se od aktivnosti koje se događaju nakon utvrđivanja potreba i izrade plana.

Elementi postupka nabave su⁵⁴:

1. zahtjev za nabavu – izdaju ga organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali ili usluge. Danas se u elektroničkom poslovanju koriste liste dispozicije ili liste prijedloga za nabavu koje su zapravo prijedlozi potreba za koje nabava treba ispitati što je, kada i u kojim količinama potrebno naručiti. Evidencija narudžbi vodi se u datoteci narudžbi.

2. upit – zahtjev dobavljaču za dostavljanjem ponude ili informacijama o proizvodu ili usluzi. Time se provodi konkretno ispitivanje stanja na tržištu nabave, tržišnim mogućnostima i orijentiranje na prave izvore u ekonomskim i ekološkim uvjetima nabave.,

3. ponuda – pismena ili usmena suglasnost ponuđača jednoj ili više osoba za izvršenje konkretnog djela po određenim uvjetima. Ponuda je prema autorici Mlikotin Tomić prijedlog za sklapanje ugovora upućen jednoj ili više osoba⁵⁵. Može je dati i prodavatelj i kupac. Ponude se ispituju i međusobno uspoređuju te biraju najbolje.,

4. vođenje pregovora u nabavi – ponuđač želi pokriti troškove i ostvariti dobit na temelju procijenjenih koristi za druge, ali uvjeti ne moraju biti prihvatljivi za korisnike. Pregovori su potrebni kada se nabavlja roba velike vrijednosti, kad nema konkurencije (monopol), kad su visoke cijene, kad su nejasne specifikacije, kad se nabavljaju proizvodi drugim procesom proizvodnje, kad se zaključuju dugoročni i godišnji kupoprodajni ugovori⁵⁶.

5. ugovor o nabavi i narudžba – kad su kupac i prodavatelj suglasni u procesu nabavljanja, zaključuje se ugovor o nabavi i vrši narudžba. Ugovori mogu biti u pismenom i usmenom obliku, s jasno navedenim pravima i obvezama. Češće se koriste narudžbe jer one ne zahtijevaju puno posla. Dobavljaču se dostavlja pisana narudžba s pouzdanim informacijama za izvršenje posla⁵⁷.

⁵³Cikač, N. (2022). *Planiranje nabave*. Cronata d.o.o. Preuzeto s: <https://www.cronata.hr/blog/planiranje-nabave/>, [20.5.2022]

⁵⁴Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 407.-417

⁵⁵Mlikotin Tomić, D. (1999). *Pravo međunarodne trgovine*. Zagreb: Školska knjiga. str.156.

⁵⁶Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 417.-482.

⁵⁷*Ibid.*, str. 417.-482.

3. STRATEŠKA FUNKCIJA NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU

Sve do nedavno u proizvodnim poduzećima primjenjivala se i u nekim se poduzećima još primjenjuje operativna funkcija nabave.

Operativna funkcija nabave odnosi se na nabavu roba i usluga potrebnih za održavanje poslovnih operacija poduzeća kao što su kupnja robe i usluga, upravljanje ugovorima, upravljanje isporukom. Njezine su prednosti vidljive u uštedama troškova, a počinje utvrđivanjem potražnje⁵⁸.

Zahvaljujući razvoju tehnologije u proizvodnim poduzećima danas se sve više primjenjuje strateška funkcija nabave.

Proizvodna poduzeća koja su razvila dobre prakse funkcije nabave detaljno poznaju elemente strukture troškova i poduzimaju mjere za smanjenje troškova, kontinuirano prikupljaju i analiziraju podatke i informacije o troškovima dobavljača. Na svim razinama unaprjeđuju proces nabave i uključuju nabavu u druge korporativne funkcije kroz interakciju s dobavljačima. Dio dobre strategije uključuje i korištenje tehnoloških alata u radu. Ako se tehnologija kao alat ne koristi u okviru strategije, a ne kao sama strategija, može prouzročiti štetu⁵⁹.

Autorica Knežević razmatra četiri nabavne strategije usmjerene na stvaranje vrijednosti⁶⁰:

1. jačanje usmjeravanja na pojedine kategorije nabave – kategorije se formiraju primjenom analitičkih metoda ili primjenom Kraljevićevog modela s namjerom utvrđivanja skupina objekata nabave. Za svaku kategoriju analizira se tržište nabave i procjenjuju troškovi.,
2. upravljanje odnosa s dobavljačima – dobavljači postaju partneri, a baza dobavljača strateški resurs poduzeća. Baza dobavljača se ispituje i kontrolira i nastoji se doći do strateških partnera za razvijanje objekata i procesa nabave. Strateški dobavljači najviše pridonose stvaranju vrijednosti.,
3. upravljanje mrežama opskrbe – lanci opskrbe važni su za rast prihoda i tržišnog udjela poduzeća.,
4. upravljanje znanjem – upravljanje nabavom korištenjem tehnologija postalo je

⁵⁸ Murphy, K. (2022). *What is Operational Procurement*. Planergy. Preuzeto s: <https://planergy.com/blog/operational-procurement/>, [12.7.2022.]

⁵⁹ Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_in_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-in-E-Procurement.pdf, [24.6.2022.]

⁶⁰ Knežević, B. i sur. (2011). *Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek. str.59-72. Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/563095>, [26.6.2022.]

učinkovito.

3.1. Suvremena organizacija funkcije nabave u proizvodnom poduzeću na lokalnom i globalnom tržištu

Posljednjih godina promijenila se uloga nabave pa je nabava postala strateški čimbenik u održavanju konkurentne pozicije tvrtke⁶¹. Okvir pet sila (*Porter's Five Forces*) sastoji se od pet sila koje su potrebne za razumijevanje strateške pozicije tvrtke⁶²:

1. dobavljači
2. kupci
3. konkurencija
4. ulazak novih konkurenata
5. supstituti.

Nabava je postala strateška funkcija jer se promijenilo okruženje nabave, pitanje cijena i smanjenja troškova, međufunkcionalna interna suradnja, korištenje različitih nabavnih strategija u cijelom nabavnom opsegu. Odnosi s dobavljačima postali su sve važniji za uspjeh tvrtke. U proizvodnim poduzećima pozornost se posvećuje velikim ulaganjima u dobavljače⁶³. Poduzeća koja proizvode osnovnu robu koriste se strategijom upravljanja nabavom koja naglašava niske cijene, a poduzeće koje proizvodi proizvode visoke tehnologije ima strategiju nabave koja naglašava razvoj tehnologije i brzinu na tržištu. Svako proizvodno poduzeće ima jedinstvene snage i slabosti upravljanja procesom nabave, a većina poduzeća ima različite pozicije i kada se nalaze na istom tržištu⁶⁴.

Većina autora ima isti stav o tome treba li funkcija nabave u proizvodnom poduzeću biti operativna ili strateška i zaključuju da je vrlo važna strateška uloga nabave usmjerena na kupce, dobavljače, stvaranje vrijednosti i ostvarivanje ciljeva.

U dosadašnjem dijelu rada uglavnom se pozornost posvećivala procesu nabave na lokalnoj razini, no brojne promjene u suvremenom svijetu utjecale su razvoj proizvodnih poduzeća i preusmjeravanje procesa nabave na veća, globalna tržišta. Promjene se događaju i danas na području Europske unije u gospodarstvenom smislu, mijenjaju se državne granice ili nestaju, a otvaraju slobodni prostori za trgovanje.

⁶¹Žibret, B. (2007). *Strateška nabava*. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Uvod. Zagreb: Mate. str. 7.

⁶²*Ibid.*, str. 7.

⁶³Fitzgerald, K.R. (2002). *Best practices in procurement*. ASCET. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_in_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-in-E-Procurement.pdf, [22.6.2022.]

⁶⁴*Ibid.*

Mijenja se management nabave u smislu ostvarivanja ušteda i konkurentnosti proizvoda, smanjenje rizika poslovanja i daljnjeg razvoja. Tako nabava postaje međunarodna, (engl. *global sourcing*), što uključuje partnerstvo s dobavljačima i odmicanje od onih aktivnosti koje ne pridonose stvaranju vrijednosti na široj razini⁶⁵.

Global sourcing jedna je od nabavnih strategija u kojoj poduzeće kupuje robu i usluge s međunarodnog tržišta prekogranično kako bi uštedjela, koristeći jeftine sirovine iz zemalja s niskim cijenama. Globalni izvori daju i mogućnost upoznavanja s naprednim vještinama, resursima i novim vrstama tehnologije. Outsourcing poslovnih procesa ili BPO (engl. *Business Process Outsourcing*) je klasični primjer globalnih izvora⁶⁶.

Za razliku od lokalnog tržišta koje ima niže nabavne troškove, kraće isporuke, lakše uspostavljenje partnerstva, jačanje lokalnog gospodarstva, globalno tržište ima druge prednosti i nedostatke. Za rad na globalnom tržištu poduzeće mora ispuniti određene uvjete, a najvažniji su količina i vrijednost potreba za robama i uslugama.⁶⁷

Ključna korist za proizvodnju pomoću globalne nabave je cijena. Bez obzira što se cijena razlikuje od zemlje do zemlje, poduzeća mogu uštedjeti više od 20% koristeći globalne izvore⁶⁸.

Nabava se također, treba proširivati na međunarodna tržišta dobavljača, ali se prije toga mora uspostaviti konkurencija među dobavljačima koji mogu sniziti cijene. Snižavanje cijena u nabavi može se postići povezivanjem količina jer se nabava istog proizvoda za različite dijelove poslovanja odabire po nižoj cijeni. Ako se proizvodi previše tehnički razlikuju, nastaju problemi jer dobavljač ne može realizirati prednosti količine. Iz tih se razloga proizvodi moraju standardizirati da bi se postiglo potrebno povećanje količine⁶⁹.

U međunarodnoj nabavi trebaju se povećati tekuće baze podataka dobavljača i pridobiti dobavljači. Cijeli lanac opskrbe treba se optimizirati, a tehničke specifikacije redefinirati. Optimizaciju pokreću dobavljači i poduzeće⁷⁰.

Ako proces nabave nije optimiziran, javljaju se problemi: propusti u poslu i dupliciranje, loše praćenje narudžbi i kašnjenje isporuke, pronalaženje dokumenata, loši kriteriji odabira

⁶⁵ Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 199.-206.

⁶⁶ *What is global sourcing*. (2022). GEP. Preuzeto s: <https://www.gep.com/knowledge-bank/glossary/what-is-global-sourcing>, [12.7.2022.]

⁶⁷ Ferišak, V. (2002). *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Ferišak. str. 199.-206.

⁶⁸ *Top Global manufacturing markets*. (2013). MES. Preuzeto s: <https://www.mesinc.net/top-global-manufacturing-markets/>, [12.7.2022.]

⁶⁹ Žilbert, B. (2007). *Strateška nabava*. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Uvod. Zagreb: Mate. str. 15.-23.

⁷⁰ *Ibid.*, str. 15.-23.

dobavljača, višestruke narudžbe bez nadzora i povećani troškovi nabave⁷¹.

U optimizaciji je važan odnos s dobavljačima jer je jačanje odnosa s dobavljačima ključno za cjelokupan proces nabave. Odnos s dobavljačima može se ojačati razumijevanjem ciljeva, procjenom rizika mreže dobavljača, diverzifikacijom mreže dobavljača, korištenjem digitalne tehnologije i poboljšanjem održivosti⁷².

Odnosi s dobavljačima mogu se restrukturirati, ali se prije toga trebaju analizirati postojeći uvjeti. Pri tome veliku ulogu igra e-nabava. Bez obzira na veličinu tvrtke, je li ona nacionalna ili multinacionalna, funkcija nabave je strateška funkcija. Nabava je temelj za rast i inovacije, optimizaciju vrijednosnog lanca, napredne tehnike optimizacije troškova te upravljanje rizikom⁷³.

Prednosti optimizacije nabave vidljivi su u smanjenoj potrošnji, povećanoj marži, povećanoj produktivnosti, prevenciji rizika i stvaranju vrijednosti⁷⁴.

Glavna načela definiranja nabave kao zajedničke funkcije su⁷⁵:

1. stvaranje vrijednosti i dobiti za organizaciju
2. procesi i upravljanje
3. mjerenje uspješnosti i naplaćivanje
4. potpora sistemu i upravljanje talentom.

U stvaranju vrijednosti i dobiti doseg nabave proširuje se na svu vanjsku potrošnju, ostvaruju se uštede u vanjskoj potrošnji i iskorištava se cjelokupna kupovna moć optimalnim okrupnjavanjem, koordinacijom i racionalizacijom specifikacija. U procesima i upravljanju sposobnosti organizacije odnosi s dobavljačima trebaju se dugoročno razvijati. Mjerenje uspješnosti i naplaćivanje postiže se najvećom troškovnom učinkovitošću i konkurentnom razinom usluga, kao i djelotvornom metrikom uspješnosti uz definiranje razine usluga i uzvratne naplate. Potpora se daje IT sistemom i sredstvima, a nabavu treba učiniti privlačnom za rasadnik talenata.

⁷¹*Procurement optimisation: What are the positive impacts for companies.* (2022). Manutan. Preuzeto s : <https://www.manutan.com/blog/en/optimisation-levers/procurement-optimisation-what-are-the-positive-impacts-for-companies>, [12.7.2022.]

⁷² Javaid, S. (2022.) *4 Ways TO Optimize Procurement in 2022.* Preuzeto s: <https://research.aimultiple.com/procurement-optimization/>

⁷³ Žilbert, B. (2007). *Strateška nabava.* Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Uvod. Zagreb: Mate. str. 26.-40.

⁷⁴*Procurement optimisation: What are the positive impacts for companies.* (2022). Manutan. Preuzeto s : <https://www.manutan.com/blog/en/optimisation-levers/procurement-optimisation-what-are-the-positive-impacts-for-companies>, [12.7.2022.]

⁷⁵ Žilbert, B. (2007). *Strateška nabava.* Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti. Uvod. Zagreb: Mate. str. 40.-47.

3.2. Specifična područja nabave u praksi proizvodnog poduzeća

Specifična područja nabave proizvodnog poduzeća su⁷⁶:

1. nabava IT opreme i usluga
2. nabava marketinških usluga i medijskog prostora
3. nabava u logistici
4. e-nabava.

Nabava informacijske tehnologije u proizvodnom poduzeću kao specifične funkcije nabave važna je jer se njome razmjenjuju informacije o upravljanju nabavnim postupcima i zadacima, kao i za održavanje suradnje. Svako proizvodno poduzeće trebalo bi implementirati proširivi ili generički model IT procesa nabave u što je uključena provedba i upravljanje. Svaka zasebna nabava počinje postavljanjem zahtjeva, slanjem zahtjeva za ponudu (RTF, engl. *Research Task Force*) dobavljačima na potpisivanje ugovora i dovršavanjem ugovora o nabavi po određenim uvjetima i prema planu. Upravljanje IT nabavom odnosi se na upravljanje dobavljačima, upravljanje imovinom i upravljanje kvalitetom. U današnje doba ovim se procesom upravlja korištenjem softverskih rješenja za nabavu i pronalaženje izvora⁷⁷.

IT može imati pozitivan utjecaj na poslovanje tvrtke i dijeli se u tri grupe⁷⁸:

- utjecaj IT-a na povećanje prihoda,
- smanjenje troškova poslovnih procesa,
- optimalno korištenje IT proračuna.

To omogućavaju integrirani informacijski sustavi za vođenje poslovanja ili ERP sustavi (engl. *Enterprise Resources Planning*). Pomoću ERP sustava prate se promjene u projektima IT nabave, mjere relativni rizici, kreiraju strategije odgovora, implementiraju rješenja nabave i iskorištavaju druge mogućnosti nabave⁷⁹.

ERP sustav omogućava proizvođačima kontrolu i postavljanje ograničenja da bi se spriječilo prekomjerno trošenje. Proizvođačima daje uvid u stanje zaliha i poslova koji su u tijeku, a isto tako i poremećaja koji se mogu javiti u procesu. Kao alternativa nabavi materijala ERP omogućava i pronalaženje sekundarnih dobavljača, čime se optimizira razina proizvodnje.

⁷⁶Čorak, T. i Kearney, A.T.(2007). *Nabava IT opreme i usluga*. U: Žibret,B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate. str. 81.

⁷⁷Linman, D. (2010). *What is IT Procurement Process and How to Manage it*. MyMG. Preuzeto s: <https://mymanagementguide.com/what-is-it-procurement-managing-the-it-procurement-process/>, [12.7.2022.]

⁷⁸Čorak, T. i Kearney, A.T.(2007). *Nabava IT opreme i usluga*. U: Žibret,B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate. str. 81.

⁷⁹Linman, D. (2010). *What is IT Procurement Process and How to Manage it*. MyMG. Preuzeto s: <https://mymanagementguide.com/what-is-it-procurement-managing-the-it-procurement-process/>, [12.7.2022.]

Samoposluživanje unutar ERP-a znači brzo uključivanje dobavljača, minimum predaje dokumenata, poboljšano upravljanje i transparentnost⁸⁰.

Tvrtke koje stvaraju ili održavaju velike robne marke ili brendove troše velika sredstva na marketing i takav se trošak onda smatra investicijom. Upravljanje i kontrola svih troškova, kao i investicijama u marketingu pokretač su uspješnosti i profitabilnosti tvrtke na otvorenom tržištu.⁸¹

Nabava marketinških usluga i medija uključuje dobivanje vremena i prostora za oglašavanje na pojedinoj medijskoj platformi (tiskani mediji, masovni mediji, društvene mreže, digitalni zasloni, reklamni isječci na YT). Prvi korak u procesu te vrste nabave je razvoj plana istraživanja za analizu čimbenika o odabiru publike za reklamnu kampanju⁸².

Učinkovitost ulaganja u marketing i učinkovitost nabave ostvaruje se strukturiranjem troškova marketinga i preciznim definiranjem marketinških ulaganja. Svaka tvrtka definira strukturu troškova prema vlastitoj unutarnjoj strateškoj podjeli organizacije i jačini robnih marki⁸³.

Ciljevi nabave za različite robne marke trebaju biti definirani, a robne marke rangirane u četiri dimenzije: potencijal tržišta, neto prodaja, bruto marža u apsolutnom iznosu i bruto marža u postotku. Unaprjeđivanje sustava nabave marketinških aktivnosti ovisi o transparentnosti, učinkovitosti i efektivnosti marketinških aktivnosti. Preduvjeti mjerenja uspješnosti marketinških ulaganja postaju: transparentnost korištenja marketinških proračuna na svim razinama tvrtke, sustavan nadzor i upravljanje ciljevima u strategiji robnih marki, definiranih KPI sustavom (engl. *Key Performances Indicators*, sustav ključnih pokazatelja)⁸⁴.

Najvažniji elementi KPI sustava koje bi proizvodna poduzeća trebala pratiti su: ukupna učinkovitost opreme (OEE, engl. *Overall Equipment Effectiveness*), zastoje, prinos, trošak i propusnost, odbijanje kupca, vrijeme isporuke kupcu, okretanje inventara i mjerila održavanja. Odabir ključnih pokazatelja počinje s ciljevima poslovanja, a zatim se određuju pokazatelji koji najbolje odražavaju napredak⁸⁵.

Logistika je skup aktivnosti vezanih za skladištenje, transport i distribuciju te aktivnosti

⁸⁰ Matos, P. (2022). *How manufacturers can use ERP to improve the procurement process*. SYSPRO. Preuzeto s: <https://www.syspro.com/blog/erp-for-manufacturing/how-manufacturers-can-use-erp-to-improve-the-procurement-process/>, [12.7.2022.]

⁸¹ Matasić, I., Kearney, A. T. (2007). *Nabava marketinških usluga i medijskog prostora*. U: Žibret, B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate. str. 90.-92.

⁸² La Faso, K. (2019). *Procurement in media*. Fairmarkit. Preuzeto s: <https://www.fairmarkit.com/blog/procurement-in-media>, [12.7.2022.]

⁸³ Matasić, I., Kearney, A. T. (2007). *Nabava marketinških usluga i medijskog prostora*. U: Žibret, B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate. str. 92.-95.

⁸⁴ *Ibid.* str. 96.-104.

⁸⁵ *What are the best metrics and KPIs for manufacturing companies?* (2022). UpKeep. Preuzeto s: <https://www.upkeep.com/learning/what-are-the-best-metrics-and-kpis-for-manufacturing-companies>, [12.7.2022.]

vezane za planiranje, kontrolu i organizaciju IT-a. Najveće troškove u poduzećima čini transport, ali tvrtke mogu sniziti te troškove razvijanjem ciljeva, postavljanjem baze podataka, definiranjem strategija i paketa ponuda. Tvrtka donosi odluke o fokusiranju na interne interese tvrtke i prepoznavanju prilika za izdvajanje (engl. *outsourcing*).⁸⁶ Nabava se definira i kao logistička funkcija jer je odgovorna za sirovine i robu općenito u skladištu, logističkom centru, proizvodnom pogonu ili trgovini da bi se osiguralo pravilno provođenje poslovne aktivnosti (proizvodnja, distribucija ili prodaja)⁸⁷.

O e-nabavi se u posljednje vrijeme puno piše i govori, analizira se i istražuje. Sustav nabave premjestio se na internet. Proizvodna poduzeća pristupaju tehnologijama e-nabave na dva načina: prvi tip poduzeća u potpunosti usvaja tehnologije nabave i eksperimentira s različitim rješenjima. Drugi tip koristi još uvijek konzervativne strategije, selektivno eksperimentira s jednom tehnologijom i oslanja se na ograničena iskustva.⁸⁸

Elektroničke komunikacije razvile su se u odnosima između poduzeća (B2B), poslovnih korisnika (B2C) ili administracija (A2A). Nove tehnologije smanjuju troškove, pružaju inteligentnija okruženja za donošenje pravodobnih i točnih odluka i poboljšavaju ukupnu učinkovitost poslovnog procesa. E-nabava od poduzeća do poduzeća vidljiva je na javnim tržištima na koje su uključena brojna poduzeća do privatnih burzi koje polako prelaze na elektronički ekosustav bez uporabe papira⁸⁹.

U današnje doba uloga nabave ubrzano se mijenja, a stručnjaci nabave koriste sve više tehnologije u stvaranju vrijednosti organizacije. Nabavni proces postaje automatiziran, a e-nabavom ostvaruju se mnoge izravne i neizravne prednosti. Ključni čimbenici e-nabave su: povezivost (interna–intranet, eksterna – internet), sadržaj (omogućava pristupačnost, transparentnost i kvalitetu), trgovina (više opcija, više konkurencije, smanjenje ciklusa), suradnja (dužinom lanca opskrbe, dužinom ciklusa dizajna)⁹⁰.

E-nabava predstavlja povezivanje i integraciju međuorganizacijskih poslovnih procesa i sustava s automatizacijom procesa naručivanja, odobravanja narudžbenica i računovodstvenih procesa putem internetskog protokola. Proces nabave uključuje dobavljače, distributere,

⁸⁶Vodopija, R. , Kearney, A. T. (2007). *Nabava u logistici*. U: Žibret, B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate.str.105.-113.

⁸⁷*Procurement in logistic: the key to efficient service*. (2021). Interlake. Mecalux. Preuzeto s: <https://www.interlakemecalux.com/blog/procurement-in-logistics>, [12.7.2022.]

⁸⁸Knežević, B. i sur. (2011). *Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek. str.59-72. Preuzeto s: <https://www.bib.irb.hr/563095>, [26.6.2022.]

⁸⁹Alvarez-Rodriguez, J.M. i sur. (2014). *New trends on e- procurement applying semantic technologies*. Abstrast. Computers in Industry. Vol. 65., Issues5., str. 797.-799. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361514000803>, [25.6.2022.]

⁹⁰Thewihsen, F., Kumar, M, Kearney, A. T. (2007). *Budućnost nabave – tehnologija i e-nabava*. U: Žibret, B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate str. 114.-115.

proizvođače i kupce koji koriste transakcije za proizvodnju, kupnju, montažu i distribuciju proizvoda i usluga kupcima⁹¹.

Učinci e-nabave vide se u: smanjenju troškova procesiranja transakcija, smanjenju troškova nabavljene robe i usluga, poboljšanju sukladnosti sa zaključnim ugovorima i smanjenju nekontrolirane potrošnje, povećanju brzine i kvalitete nabavnog procesa, jačanju uloge nabave u definiranju zahtjeva i dizajna proizvoda, poboljšanje kvalitete informacija i transparentnost duž nabavnog opsega i potrošnje. Integracija s postojećim sustavom preduvjet je za implementaciju najboljih procesa, standardiziranje podataka i kvalitete, što poboljšava uvjete nabave⁹².

3.3. Istraživanje tržišta nabave u proizvodnom poduzeću

Prema autoru Gutiću i suradnicima istraživanje tržišta je planirani i organizirani oblik marketinške aktivnosti poduzeća utemeljen na znanstvenim metodama, usmjeren na konkretne situacije na tržištu i rješavanje konkretnih problema. Mjere ekonomske politike izravno utječu na nabavu – strukturu i opseg ponude i potražnje, cijene, mijenjanje proizvoda na tržištu. U nabavi postaju sve značajniji ekološki zahtjevi pa istraživanja trebaju pratiti izvješća o promjenama okoliša, zakonske propise i liste ekoloških pokreta⁹³.

U razvoju procesa nabave istraživanje tržišta odnosi se na istraživanje proizvoda (trendovi, podatci o trgovini, potražnja potrošača), traženje uzoraka i ocjenjivanje, što utječe na rad s dobavljačima⁹⁴.

Najvažniji čimbenik u donošenju odluka o nabavi su cijene sredstava za proizvodnju, a cijene ovise o brojnim elementima, npr. kvaliteti, količini, dobavljaču, stanju na tržištu, zakonima, carinama. U istraživanju se koriste tri metode: analiza strukture cijena, promatranje cijena i usporedba cijena u okviru kalkulacije ponuda. Istraživanje nije potpuno bez prikupljenih podataka o dobavljačima. Zato se podatci o dobavljačima svrstavaju u četiri velike skupine: opći podatci o dobavljaču, specijalni podatci o proizvodu, uvjeti i servis dobavljača, odnosi vlastitog poduzeća s dobavljačima⁹⁵.

⁹¹ Alor-Hernandez, G. i sur. (2010). *Improving E-Procurement in Supply Chain Trough Web Technologies: The HYDRA Approach*. Preuzetos : <https://www.intechopen.com/chapters/18531#B63>, [12.7.2022.]

⁹² Thewihsen, F., Kumar, M, Kearney, A. T. (2007). *Budućnost nabave – tehnologija i e-nabava*. U: Žibret, B. *Strateška nabava*. Zagreb: Mate str. 114.-115.

⁹³ Gutić, D. i sur. (2010). *Istraživanje tržišta (po marketing konceptu)*. Osijek: Grafika str. 31.-37.

⁹⁴ *Sourcing Market Research – 3 Powerful Strategies*. (2022). Procurement Tactics. Preuzeto s: <https://procurementtactics.com/market-research/>, [12.7.2022.]

⁹⁵ Ferišak, V. i Stihović, L. (1989). *Nabava i materijalno poslovanje*. Zagreb: Informator. str. 282.-285.

3.4. Izazovi upravljanja nabavom u kriznim situacijama

Nabava se u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće⁹⁶. Dobrim ustrojem i funkcioniranjem procesa nabave stvaraju se preduvjeti za učinkovito poslovanje poduzeća⁹⁷.

Bilo kakve promjene na tržištu nabave i krizne situacije dovode do poremećaja procesa nabave. Ponekad se te promjene događaju naglo i ovise o različitim nepredvidivim čimbenicima. Promjene u upravljanju nabavom mogu nastati iz različitih razloga: donošenjem krivih poslovnih odluka, povećanjem ili smanjenjem ponude i potražnje, nemogućnosti nabave zbog različitih izolacijskih razloga kao što je proteklih godina, 2020. i 2021. bilo u vrijeme Covid-19 krize ili ratne situacije.

Promjene djeluju na procjenjivanje stanja u proizvodnom poduzeću i mijenjanje strategije te donošenje mjera koje će spriječiti gubitak. Promjene koje je prouzročila pandemija i utjecala na cijelo gospodarstvo, osjetile su se i na svim jedinicama proizvodnog poduzeća pa i u nabavnom dijelu. To se vidjelo u proizvodnim poduzećima koja nisu mogla nabavljati materijale zbog ograničenja na granicama pa mnogi dobavljači nisu imali pristup poduzećima, a promijenila se se i struktura potražnje za proizvodima.

U istraživanjima koje je proveo EY (*Ernst & Young Global Limited*) potkraj 2020. na oko 200 nabavnih lanaca pokazalo se da je 72% ispitanika osjetilo negativan učinak pandemije, promjene prioriteta u nabavi i 64% je osjetilo ubrzani prijelaz na digitalizaciju⁹⁸.

U 2022. godini nisu prestali problemi koje je prouzročila pandemija jer su ostale posljedice koje su utjecale na gospodarski rast i razvoj, a javili su se i politički problemi i rat u Ukrajini. Takvi globalni poremećaji djelovali su na proizvodna poduzeća koja su se suočila brojnim izazovima u upravljanju troškovima, novcem i procesu nabave. Jedno od rješenja je optimizacija nabave jer ona može spriječiti nastala kašnjenja u proizvodnji, nedostatak zaliha i poremećaje u nabavnom lancu⁹⁹.

U kriznim vremenima promijenio se i odnos kupaca prema proizvodima i kupnji. Zato su određena poduzeća pristupila agilnom načinu nabave da bi nadvladali neizvjesnost i okrenula

⁹⁶Krpan, Lj. i sur. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik* 9, 3 (2015), 327.-336. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>, [15.5.2022.]

⁹⁷Perčić, M., Kozina, G. (2011). *Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/85809>, [15.5.2022.]

⁹⁸ Hayes, A. (2022). *Supply Chain*. Investopedia. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp>, [17.7.2022.]

⁹⁹ Javaid, S. (2022.) *4Ways TO Optimize Procurement in 2022*. Preuzeto s: <https://research.aimultiple.com/procurement-optimization/>, [12.7.2022.]

se kratkoročnim taktičkim planovima za ublažavanje rizika i zaštitu navnog procesa¹⁰⁰.

Osobito su velike promjene bile vidljive na globalnoj razini pa su se poduzeća već i prije pandemije pripremala na promjene vezane za inovacije, digitalne transformacije, uvođenje novih proizvoda, geopolitičku stabilnost i klimatske promjene. Mnoga poduzeća razvila su nove sposobnosti organizacije. To je bio put k agilnoj nabavi koja znači sposobnost brzog reagiranja i odlučivanja uz pokretanje akcija. Pri tome se zauzima sustavni pristup i primjena fleksibilnih resursa, prilagođava varijabilnost potražnje i ponude promjena lanca vrijednosti i internih procesa da bi se zadovoljile poslovne potrebe i tržišni zahtjevi¹⁰¹.

Autorica Cikač postavlja pitanje je li agilna nabava mit ili stvarnost. Agilnost znači odgovor na kontinuirane promjene koje su diktirane zahtjevima korisnika i prilagodljivost novonastalim okolnostima. Nabava je agilna kad kroz suradnju s dobavljačima lansira novi proizvod na tržište, zadovoljava nove potrebe kupca i reagira na nove proizvode konkurencije. Osnovni preduvjeti agilne nabave su orijentiranost na rješavanje problema, upravljanje odnosima s dobavljačima i fleksibilnost uz primjenu alata za stalna poboljšanja¹⁰².

Također, u novonastalim okolnostima veoma je važna suradnja s dobavljačima u timskom radu jer su isporuke u pandemiji bile otežane. Zato su se trebale proširiti baze postojećih dobavljača i prepoznati rizici. Isto tako, trebale su se planirati zalihe, vodeći računa da se ne naruši likvidnost proizvodnog poduzeća, a pojedina poduzeća reducirala su prodajni asortiman¹⁰³. Mnoga proizvodna poduzeća uslijed krize doživjela su posljedice prekida nabavnog lanca što se vidjelo u padovima i porastima potražnje po segmentima, nestašici opskrbe, izazovima postavljanja inventara i smanjenoj produktivnosti. To je poremetilo planiranje nabave pa su se odluke donosile na temelju informacija u stvarnom vremenu.

Da bi se proizvodna poduzeća zaštitila od posljedica Covid-19 krize trebaju graditi fleksibilnost i otpornost za zaštitu od budućih poremećaja i sposobnost otpornog upravljanja rizicima. Sposobnosti se trebaju temeljiti na tehnologiji, s korištenjem platformi koje podržavaju primijenjenu analitiku, umjetnu inteligenciju i strojno učenje. Odgovor na rizik postat će dio standardnih protokola¹⁰⁴.

¹⁰⁰Supply Chain Disruption. State of supply chains. (2022). Accenture. Preuzeto s: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/coronavirus-supply-chain-disruption>, [12.7.2022.]

¹⁰¹Top 7 savjeta kako nabavu učiniti agilnom. (2021). Lider. Preuzeto s: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/top-7-savjeta-kako-nabavu-uciniti-agilnom-138169>, [12.7.2022.]

¹⁰²Cikač, N. (2021). Agilna nabava – mit ili stvarnost? Cronata d.o.o. Preuzeto s: <https://www.cronata.hr/blog/agilna-nabava-mit-ili-stvarnost/>, [12.7.2022.]

¹⁰³Cikač, N. (2021). Nabava za novo normalno ili kako pripremiti nabavu za 2021.? JaTrgovac. Preuzeto s: <https://jatr.govac.com/nabava-za-novo-normalno-ili-kako-pripremiti-nabavu-za-2021/>, [12.7.2022.]

¹⁰⁴Supply Chain Disruption. State of supply chains. (2022). Accenture. Preuzeto s: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/coronavirus-supply-chain-disruption>, [12.7.2022.]

4. PLANIRANJE I POSTUPAK NABAVE U PROIZVODNOM PODUZEĆU VINOPLOD-VINARIJA D.O.O. ŠIBENIK

4.1. Opis poslovanja poduzeća

Tvrtka Vinoplod-Vinarija d.d. Šibenik osnovana je 1959. godine iz poljoprivrednog poduzeća Vinaklo kao jedna od najvećih proizvođača vina i jakih alkoholnih pića na području Dalmacije. Godine 1967. Vinarija je integrirana s poduzećem Marijan Badel iz Zagreba i tada je imala status OOUR-a. Iz RO Badel-Vinoprodukt Zagreb izdvaja se 1976. godine, a u siječnju 1977. osniva se nova RO Vinoplod-Vinarija Šibenik. Njezina je djelatnost bila proizvodnja, promet, izvoz i uvoz vina, alkoholnih pića i voća¹⁰⁵.

Od siječnja 1979. Vinoplod-Vinarija Šibenik integrira se u sastav RO prehrambena industrija u sastavu SOUR-a Šibenka Šibenik iz koje je istupila u lipnju 1989. Postupak pretvorbe u poduzeću je trajao od 1991. kada je izrađen Program pretvorbe i Elaborat o procijenjenoj vrijednosti, a 1992. Vinoplod-Vinarija Šibenik s p.o. pretvorbom je postalo dioničko društvo. Glavnica društva tada je bila 6.267.000 DEM i podijeljena je na 12.534 dionice. Nominalna vrijednost dionice bila je 301.500 HRD ili 500DEM. Za dionicama je bio veliki interes, a prodane su zaposlenicima i bivšim zaposlenicima.

Već 1997. Vinoplod je kupio 50% dionica dugogodišnjeg suradnika Vrgorke d.d. koja je tada imala 200 ha vinograda ili 800 000 trsova vinove loze. Tada je Vinoplod proširio proizvodnju i proizveo nove sorte vina: Faust, Merlot, Mihovil, Cabernet, Vrgoračko bijelo, Vrgoračko crno i Vrgorački rose. Uz otkup sa šibenskog područj, osigurana je kvalitetna sirovina i količine za odvijanje proizvodnje i očuvanje kvalitete proizvoda.

Uz vina, danas Vinoplod-Vinarija d.o.o. njeguje i dugu tradiciju u proizvodnji jakih alkoholnih pića među kojima je najpoznatija Travarica, proizvod stariji od 50 godina i u svojoj konkurenciji *brand leader* na tržištu dugi niz godina. Prema novom Statutu iz 2020. godine Vinoplod-Vinarija je dioničko društvo za proizvodnju i prodaju vina, alkoholnih i bezalkoholnih pića, a društvo je osnovano na osnivačkoj skupštini 1993. temeljem odluke pretvorbe društvenog poduzeća Vinoplod-Vinarija Šibenik s.p.o. u dioničko društvo u skladu s Rješenjem Agencije RH za restrukturiranje i razvoj. Posluje pod tvrtkom VINOPLOD-VINARIJA d.d. sa sjedištem u Šibeniku¹⁰⁶.

Godine 2018. Trgovački sud u Zadru otvorio je predstečajni postupak nad Vinoplod-Vinarijom. Stečaj je zatražila krajem prosinca 2018. zbog nemogućnosti plaćanja dugova od

¹⁰⁵Vinoplod-Vinarija d.d. Preuzeto s: <https://www.vinoplod-vinarija.hr/>, [15.5.2022.]

¹⁰⁶*Ibid.*

65 milijuna kuna. U međuvremenu se pojavio strateški partner Badel 1862 d.d. Zagreb i najavio ulaganja u vinariju i zadržavanja svih radnih mjesta sa stečenim pravima. Najnužnijim ulaganjima tada smatrala su se ulaganja u jačanje prodajne i marketinške aktivnosti i druge segmente poslovanja. Osim zajedničke prodaje, ulazak u sustav Badela donio je i manje troškove nabave etiketa, boca i ostalog repromaterijala¹⁰⁷.

Završetkom procesa dokapitalizacije u prosincu 2019. Badel 1862 postao je većinski vlasnik tvrtke Vinoplod-Vinarija d.d. Šibenik. To je omogućilo stabilizaciju poslovanja, održivost i pokretanje pozitivnog ciklusa s ulaganjima u jačanju prodaje i marketinga. Otada je Vinoplod-Vinarija postala i članicom Meteor Grupe¹⁰⁸.

U 2022. godinu Vinoplod-Vinarija d.d. je nakon brojnih poslovnih teškoća ušla s ispunjenim obvezama iz predstečajnog ugovora i prije zakonskog roka. To znači nastavak pozitivnog poslovanja i daljnja ulaganja u prodaju, marketing i proizvodnju¹⁰⁹.

Tvrtka Vinoplod-Vinarija Šibenik ima za cilj prilagoditi se potrošačima te neprestano radi na razvoju novih i usavršavanju postojećih proizvoda. U cilju zadržavanja vodeće pozicije u proizvodnji vina tvrtka je unaprijedila tehnologiju prerade primjenom hladne fermentacije i čuvanja vina kontroliranom temperaturom odležavanja. Ulaganje u rekonstrukciju i modernizaciju prerade grožđa te odležavanje počelo je 2002. godine. Nabavljene su nove muljače za grožđe, transporter, prese, vinifikatori za preradu crnog grožđa i cisterne za kontroliranu fermentaciju bijelog mošta uz kompletno renoviranje linije za proizvodnju Komovice i Lozovače. Kvalitetna i vrhunska vina dozrijevaju u drvenim i *barrique* bačvama u podrumu. Naglasak u proizvodnji stavljen je na autohtone sorte¹¹⁰.

Temeljni kapital Vinarije-Vinoplod d.o.o. danas iznosi 4.722.920,00 kn i podijeljen je na 236 146 redovnih dionica. Financiran je 100% domaćim kapitalom, a u prethodnim razdobljima nije se mijenjao iznos kapitala. Vinoplod-Vinarija je 2020. ostvario ukupni godišnji prihod od 19. 240. 123,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -21.774. 226,00 u odnosu na prethodno razdoblje kada je ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 41.014.349,00 kn. Poslovni subjekt je tekuće godine poslovao s gubitkom, a prethodne godine s neto dobiti. U 2020. rezultat poslovanja bio je -2.238.802,00 kn, a neto marža iznosila je

¹⁰⁷ Vinoplod Vinariju Šibenik spašava Badel 1862 d.d. Zagreb (2019). Sindikat Ppdiv. Preuzeto s: <https://ppdiv.hr/2019/07/05/vinoplod-vinariju-sibenik-spasava-badel-1862-d-d-zagreb-3/>, [15.5.2022.]

¹⁰⁸ Vinoplod Vinarija d.d. Šibenik nova je članica Meteor Grupe. (2020). Preuzeto s: <https://badel1862.hr/novosti/vinoplod-vinarija-d-d-sibenik-nova-je-clanica-meteor-grupe/>, [15.5.2022]

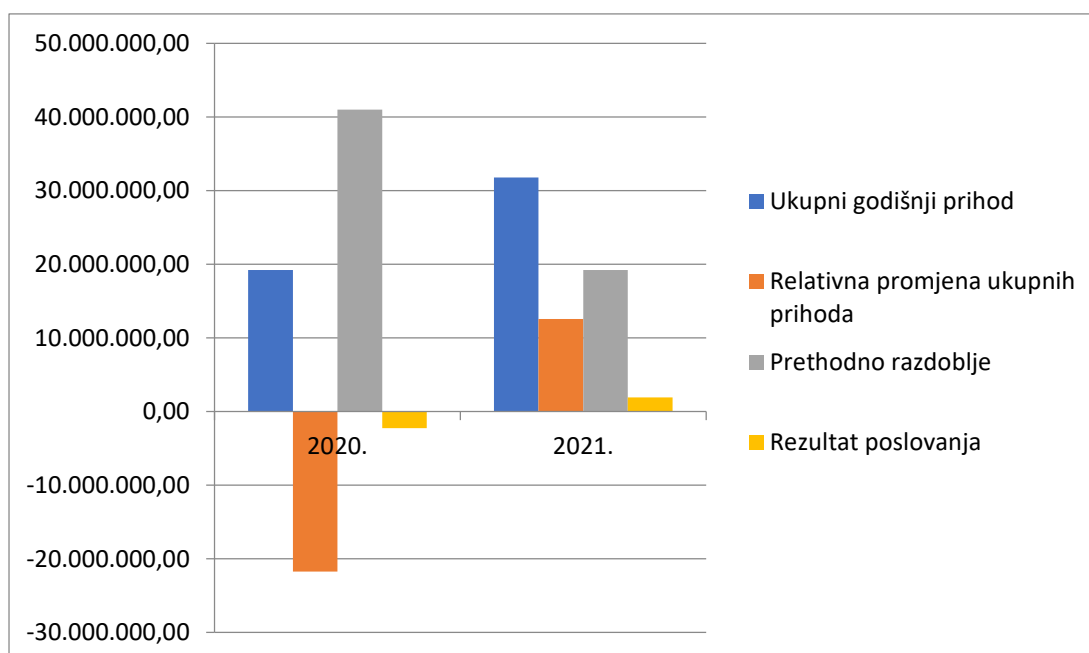
¹⁰⁹ Bralić, A. (2022). Šibenska Vinarija ispisuje pozitivnu priču. Preuzeto s: <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/sibenska-vinarija-ispisuje-pozitivnu-pricu-4667490>, [15.5.2022.]

¹¹⁰ Vinoplod Vinariju Šibenik spašava Badel 1862 d.d. Zagreb (2019). Sindikat Ppdiv. Preuzeto s: <https://ppdiv.hr/2019/07/05/vinoplod-vinariju-sibenik-spasava-badel-1862-d-d-zagreb-3/>, [15.5.2022.]

-11,64%. U 2020. smanjivao se broj zaposlenika, a imao je 35 zaposlenika¹¹¹.

Prema podacima iz 2021. Vinoplod-Vinarija d.o.o. u privatnom vlasništvu s djelatnošću proizvodnje vina od grožđa imao je 100 % temeljni kapital financiran domaćim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. Godine 2021. ostvario je ukupni godišnji prihod u iznosu od 31.804.650,00 kn što je relativna promjena ukupnih prihoda od 12.564.527,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 19.240.123,00 kn. Tekuće godine poslovao je s neto dobiti, dok je prethodne godine poslovao s gubitkom. U 2021. ostvario je neto rezultat poslovanja u iznosu od 1.935.553,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 6, 09%. Povećao je i broj zaposlenika, a imao je 43 zaposlenika¹¹².

Graf 1. Usporedba ukupnih godišnjih prihoda i rezultata s relativnom promjenom ukupnih prihoda u odnosu na prethodno razdoblje u 2020. i 2021.



Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Godina 2020. bila je krizna godina u Vinariji-Vinoplod d.o.o. kao i u mnogim proizvodnim poduzećima u vrijeme Covid-19 krize. Poduzeće je poslovalo s gubitkom za razliku od 2021.

¹¹¹Vinoplod-Vinarija d.d. Preuzeto s: <https://www.poslovn.hr/lite/vinoplod-vinarija/317705/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, [15.5.2022.]

¹¹²Vinoplod-Vinarija d.o.o. Poslovna.hr. Preuzeto s: <https://www.poslovn.hr/lite/vinoplod-vinarija/317705/subjekti.aspx>, [25.6.2022.]

kada je prevladalo teškoće i poslovalo s dobiti. Marža je u 2020. iznosila -11,64%, a u 2021. 6,09%. U 2021. povećao se ukupni godišnji prihod i u odnosu na prethodno razdoblje, kao i ukupni rezultat poslovanja što se vidi u Grafu 1. Povećao se i broj zaposlenika u 2021. na 43, a u 2020. iznosio je 35, dakle Vinarija-Vinoplod d.o.o. zaposlila je 8 djelatnika.

4.2. Organizacija procesa nabave u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

Osnovne sirovine za proizvodnju Vinoplod-Vinarija nabavlja iz Vrgorca i time zadovoljava oko 80% potreba, a ostatak s područja Šibensko-kninske županije. U međuvremenu je Vinoplod-Vinarija postala nositelj brojnih projekata obnove i razvoja vinogradarstva i ulagala u svoje dobavljače kreditiranjem sadnica vinove loze pa danas posjeduje preko tri milijuna loza i svake godine ima ugovoreni povrat u grožđu. Repromaterijal nabavlja od sljedećih dobavljača: kartonske kutije – Pan, Belišće, boce – Straža-Veropack, etikete - Etigraf, Zrinski, Tiskara Malenica, čepovi i PVC kapice - Pluto d.d.

Dio postupka nabave u Vinariji-Vinoplod odvija se u sljedećim fazama:

- raspisivanje odluke o otkupu grožđa
- formiranje cijene otkupa grožđa
- plaćanje proizvođačima
- laboratorijska analiza grožđa (Slika 1.)
- postupak prerade, dobivanje sirovine.

Prije svake nabave u *Hrvatski centar za poljoprivredu, hranu i selo* šalje se zahtjev za izdavanjem rješenja za stavljanje vina u promet. Svaki proizvod označen je markicama koje izdaje Hrvatski centar za poljoprivredu, hranu i selo. Markice se šalju izravno dobavljaču s kojim je ugovorena nabava čepova i kapica. Dobavljač ih stavlja na naručene kapice i isporučuje Vinariji-Vinoplod. Na temelju rješenja Hrvatskog centra za poljoprivredu, hranu i selo izrađuje se narudžba etiketa, boca i kutija od dobavljača kod kojih je ugovorena nabava.

U 2020. godini, godini Covid-19 krize, Vinoplod-Vinarija d.o.o. također je vršila otkup Debita, Maraštine, Plavine i Babića po najnižoj cijeni od 3,50 kn i najvišoj cijeni od 6,50 kn za kilogram. Cijena grožđa varirala je ovisno o postotku sladora od tri i po kune za Debit i Maraštinu, tri za Plavinu i četiri za kilogram Babića s 15-15,5 % sladora. Najviša cijena od 6,50 kn bila je za Debit i Maraštinu, 5,00 kn za Plavinu i 6,50 za Babić s 19 i više % sladora (Tablica 2.). Grožđe je trebalo biti dostavljeno u PVC gajbama, sortno čisto i zdravo. Vinari su morali imati kopiju *Izvoda iz vinogradarskog registra* ne stariju od 60 dana, popunjen

Prateći listić koji izdaje Agencija za plaćanje u poljoprivredi te podatke za uplatu¹¹³.

Tablica 2. Otkupne cijene grožđa 2020. u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

2020.	DEBIT, MARAŠTINA KN/KG	PLAVINA KN/KG	BABIĆ KN/KG
SLADOR %			
15,0 – 15,5	3,50	3,00	3,50
16,0 – 16,5	4,00	3,50	4,00
17,0 – 17,5	5,00	4,00	5,00
18 – 18,0	6,00	4,50	6,00
19 i više	6,50	5,00	6,50

Izvor: U Vinariji kreće otkup grožđa sa šibenskog i primoštenskog područja. (2020). Primošten Plus. Preuzeto s: <https://www.primostenplus.com/u-vinariji-krece-otkup-grozda-sa-sibenskog-i-primostenskog-podrucja-evo-cijena-za-debit-marastinu-plavinu-i-babic/>, [20.5.2022.]

Prema podacima iz 2021. Vinoplod-Vinarija d.o.o. je 25. rujna pozvala sve kooperante poljoprivrednike koji uzgajaju grožđe na otkup sorti Debit, Maraština/Babić, Plavina da dostave grožđe u PVC gajbama ili na kiperu, sortno, čisto i zdravo. Pri otkupu treba predložiti presliku *Izvoda iz vinogradarskog registra* ne starijeg od 60 dana, popunjen prateći list koji izdaje Agencija za plaćanje u poljoprivredi i osobne podatke. Vaganje i preuzimanje grožđa obavlja se na kolnoj vagi Vinoplod-Vinarije, a vizualni pregled grožđa utvrđuje se prilikom otkupa. Mjerodavna kontrola sladora je kontrola koju vrši ovlaštena osoba u Vinoplod-Vinariji, od uzoraka izuzetih nakon vaganja. Plaćanje se vrši 15 dana od primitka grožđa. Vinoplod-Vinarija nema obvezu preuzimanja grožđa koje ne zadovoljava uvjete i koje nema dokumentaciju¹¹⁴.

¹¹³U Vinariji kreće otkup grožđa sa šibenskog i primoštenskog područja. (2020). Primošten Plus. Preuzeto s: <https://www.primostenplus.com/u-vinariji-krece-otkup-grozda-sa-sibenskog-i-primostenskog-podrucja-evo-cijena-za-debit-marastinu-plavinu-i-babic/>, [20.5.2022.]

¹¹⁴Vinoplod Vinarija poziva kooperante na otkup grožđa. provjerite uvjete. (2021). Šibenski portal. Preuzeto s: <https://sibenskiportal.hr/y1/vinoplod-vinarija-poziva-kooperante-na-otkup-grozda-provjerite-uvjete/>, [15.5.2022.]

Tablica 3. Otkupne cijene grožđa 2021. godine u Vinoplod-Vinariji d.d.

2021.	DEBIT, MARAŠTINA KN/KG	PLAVINA KN/KG	BABIĆ KN/KG
SLADOR %			
15,0 – 15,5	4,50	3,50	4,50
16,0 – 16,5	5,00	4,00	5,00
17,0 – 17,5	6,00	5,00	6,00
18 – 18,0	6,50	5,50	6,50
19 i više	7,00	6,00	7,00

Izvor: Vinoplod Vinarija poziva kooperante. Preuzeto s: <https://sibenskiportal.hr/y1/vinoplod-vinarija-poziva-kooperante-na-otkup-grozda-provjerite-uvjete/#:~:text=i%20nepotrebno%20%C4%8Dekanje.-.Otkupne%20cijene%20pogledajte%20u%20nastavku%3A,7%2C00,-Pratite%20nas%20i,> [15.5.2022.]

Uspoređujući podatke iz 2020. i 2021. zaključuje se da je nabavna cijena grožđa u Vinoplod-Vinariji d.o.o narasla za jednu kunu za Debit, Maraštinu i Babić, a pola kune za Plavinu. Cijene se nisu dizale u vremenu Covid-19 krize jer to ne bi odgovaralo proizvodnom poduzeću i ono bi gubilo dobavljače, a i postavlja se pitanje koliko je dobavljača djelovalo u to vrijeme pa su i iz tih razloga cijene bile niže (Tablica 3.).

Drugi dio postupka nabave odnosi se na nabavu od dobavljača, a to su kartonske kutije, boce, etikete, čepovi i kapice. Postupak nabave u Vinariji-Vinoplod je klasičan. Ovisno o potražnji na tržištu i stanju na skladištu, poduzeće šalje upit dobavljačima (Slika 3.), a zatim slijedi odabir najpovoljnijeg dobavljača i narudžba (Slika 2.), preuzimanje i kontrola robe te otklanjanje problema (posebno kada je u pitanju staklo). U troškove nabave ubrajaju se i troškovi transporta i ostali troškovi (ako je roba iz inozemstva). Povećanjem količine robe postiže se niža nabavna cijena, smanjuju ukupni troškovi nabave i transporta i povećava potražnja na tržištu.

Jedan od planova nabave u 2021. godini bio je plan nabave staklene ambalaže po artiklima, izražen u količinama u 1000 komada po mjesecima. Ukupna planirana količina nabave iznosila je 1890, s tim da je kroz godinu najviše naručivano artikla broj 5 ili 750, a najmanje artikala broj 6 i broj 9 ili 10 po svakom artiklu. Najviše se planiralo nabaviti u 4., 6. i 12. mjesecu, a najmanje u 5. mjesecu (Tablica 4.).

Tablica 4.Godišnji okvirni plan za 2021. u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

PLAN NABAVE STAKLENE AMBALAŽE 2021.						KOLIČINE PO MJESECIMA (U 1000 KOM.)							
NAZIV ARTIKLA	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M 10	M 11	M 12	UKUPNO
ARTIKL 1		28							10		7		45
ARTIKL2						10			10		10		30
ARTIKL 3				10		20		20	20	30			100
ARTIKL 4			50		50	35	50	35	45	30	35	50	380
ARTIKL 5	106	50	50	50	70	70	70	70	70	50	50	44	750
ARTIKL 6												10	10
ARTIKL 7				30		30			30		10		100
ARTIKL 8	6		25		20	20	10					19	100
ARTIKL 9				10									10
ARTIKL 10	14		45			20	25	36	10			20	170
ARTIKL 11				25									25
ARTIKL 12	20			10		20		10		10		10	80
ARTIKL 13				30				30				30	90
UKUPNO	146	78	170	165	140	205	165	211	195	120	112	183	1890

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

4.3. Strateška funkcija nabave u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

Prema usporednom izvještaju o nabavi 2020. i 2021. godini ukupno je u kunama 2020. potrošeno 2.924.467,79 kn za 10 artikala, a 2021.7.199.234,86 kn, što ukupno za obje godine i 10 artikala iznosi 10.123.702,65 kn. Godine 2020. najviše je uloženo u artikal 1 1.368.498,38 kn, a najmanje u artikal 6 10.690,41 kn. Godine 2021. najviše je u nabavu uloženo za artikal 1 4.005.021,83 kn, a najmanje za artikal 5 35.827,40 kn (Tablica 4.). U 2020. manje se ulagalo u odnosu na 2021., a u obje godine najviše se ulagalo u nabavu artikla 1 5.373.520,21 kn i najmanje u artikal 5 49.736,01 kn. U 2021. vidljiva su povećanja u ulaganja u nabavu pojedinih artikala kao i promjene u u ulaganja u nabavu pojedinih artikala (Tablica 5.).

Tablica 5. Usporedni izvještaj o nabavi ambalaže 2020. i 2021.

	NABAVA- UKUPNO IZNOS KN 2020.	NABAVA- UKUPNO IZNOS KN 2021.	UKUPNO
AMBALAŽA			
ARTIKL 1	1.368.498,38	4.005.021,83	5.373.520,21
ARTIKL 2	146.552,61	808.168,52	954.721,13
ARTIKL 3	153.452,93	504.695,41	658.148,34
ARTIKL 4	307.666,84	520.042,79	827.709,63
ARTIKL 5	13.908,61	35.827,40	49.736,01
ARTIKL 6	10.690,41	105.312,94	116.003,35
ARTIKL 7	490.921,12	532.761,34	1.023.673,43
ARTIKL 8	149.174,38	300.553,84	449.728,22
ARTIKL 9	74.495,00	192.912,92	267.407,92
ARTIKL 10	209.107,51	193.937,87	403.045,38
UKUPNO	2.924.467,79	7.199.234,86	10.123.702,65

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Iz usporednog izvještaja nabave osnovnih sirovina u 2020. i 2021. utrošeno je ukupno 10.552.906,57 kn, u 2020. na nabavu osnovnih sirovina utrošeno je 4.548.283,22 kn ili 43,09%, a 2021. 6.004.623,35 kn ili 56,90% iz čega je vidljivo da se nabava osnovnih sirovina u 2021. u odnosu na 2020. povećala za 13,81%. Vidljivo je i da se u 2020. nije ulagalo u određene artikle osnovnih sirovina (artikli 5, 6, 7) za razliku od 2021. kada je ulagano u sve artikle, osim artikla 8. U obje godine najviše je ulagano u nabavu artikla 1, 2020. 3.500.096,88 kn, u 2021. 2.706.959,01, što ukupno za obje godine iznosi 6.207.055,89. Najmanje je 2020. ulagano u artikal 3 118.708,82 kn, a 2021. u artikal 7 176.550,00 kn. Primjećuje se i velika razlika u ulaganja u nabavu osnovnih sirovina pojedinih artikala, npr. u 2020. na nabavu artikal 3 utrošeno je 118.708,82 kn ili 9,62%, a 2021. 1.114.129,64 kn ili 90,37%, dakle za 80,75% više (Tablica 6.).

Tablica 6. Usporedni izvještaj nabave osnovnih sirovina u kunama 2020. i 2021.

	NABAVA KN 2020.	NABAVA KN 2021.	UKUPNO
OSNOVNE SIROVINE			
ARTIKL 1	3.500.096,88	2.706.959,01	6.207.055,89
ARTIKL 2	475.999,04	106.655,76	582.654,80
ARTIKL 3	118.708,82	1.114.129,64	1.232.838,46
ARTIKL 4	292.883,33	963.023,80	1.255.907,13
ARTIKL 5		349.674,50	349.674,50
ARTIKL 6		587.630,64	587.630,64
ARTIKL 7		176.550,00	176.550,00
ARTIKL 8	160.595,15		160.595,15
UKUPNO	4.548.283,22	6.004.623,35	10.552.906,57

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Tablica 7. Usporedni izvještaj nabave pomoćnih sirovina u kunama 2020. i 2021.

	NABAVA KN 2020.	NABAVA KN 2021.	UKUPNO
POMOĆNE SIROVINE			
ARTIKL 1	25,00		25,00
ARTIKL 2	100.710,59	228.958,37	329.668,96
ARTIKL 3	3.019,58	5.632,01	8.651,59
ARTIKL 4	85.797,80	229.129,79	314.927,59
ARTIKL 5	119,58		119,58
ARTIKL 6	61.008,90	255.593,81	316.602,71
ARTIKL 7	5.138,67	3.647,85	8.786,52
ARTIKL 8	903.310,02	1.791.030,48	2.694.340,50
UKUPNO	1.159.130,14	2.513.992,31	3.673.122,45

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Ukupno je u 2020. i 2021. nabavljeno pomoćnih sirovina u iznosu od 3.673.122,45 kn, u 2020. 1.159.130,14 kn ili 31,53 %, a u 2021. 2.513.992,31 kn ili 68,44 % iz čega je opet vidljiv rast nabave pomoćnih sirovina u 2021. za 36,91 %. Od pomoćnih sirovina Vinoplod-Vinarija d.o.o. najviše je u obje godine nabavljala artikl 8 2.694.340,50, u 2020. 903.310,02 kn, u 2021. 1.791.030,48 kn, a najmanje artikl 1 25,00 kn i to samo u 2020., ali ne i u 2021. u kojoj je najmanje nabavljala artikl 7 ili 3.647,85 kn. Vidljivo je da artikli 1 i 5 u 2021. nisu nabavljani, za razliku od 2020. kada su nabavljani svi artikli. Kod artikla 6 vidljiv je porast nabave u 2021. kada ga je nabavljeno u vrijednosti od 255.593,81 kn, za razliku od 2020. kad je utrošeno 61.008,90 kn. Nabava artikla 7 smanjena je u 2021. na 3.647,85 kn, dok je u 2020. iznosila 5.138,67 kn (Tablica 7.).

Tablica 8. Usporedni izvještaj nabave trgovačke robe u kunama 2020. i 2021.

	NABAVA KN 2020.	NABAVA KN 2021.	UKUPNO
TRGOVAČKA ROBA			
A1	2.538,79	17.799,01	20.337,80
A2	3.021,64	113.833,52	116.855,16
A3	1.742,13	1.449,80	3.191,93
A4	139.346,29	310.333,72	449.680,01
A5		13.373,72	13.373,72
A6	7.034,62		7.034,62
A7	43.136,90	22.370,77	65.507,77
A8	2.681,31		2.681,31
A9	19.320,28	2.342,55	21.662,83
A10	12.261,31		12.261,31
A11	8.289,79	2.080,80	10.370,59
A12	67.963,36	79.401,84	147.365,20
A13	8.126,62	27.360,02	35.486,64
A14	1.311,34	3.299,51	4.610,85
A15	26.872,56	74.507,70	101.380,26
A16	1.982,40		1.982,40
A17	39.075,60	84.396,80	123.472,40
A18	17.184,62	49.445,28	66.629,90
A19	8.507,73	6.827,42	15.335,15
A20	4.590,49	124.125,89	128.716,38
A21	738,48	580,20	1.318,68
A22	6.210,70	14.334,27	20.544,97
UKUPNO	421.936,96	947.862,82	1.369.799,78

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Ukupno je u 2020. i 2021. nabavljeno trgovačke robe u vrijednosti od 1.369.799,78 kn u 22 artikla, u 2020. 421.936,96 ili 30,80% od ukupnog iznosa, a u 2021. 947.862,82 ili 69,19% od ukupnog iznosa. Vidljiv je rast nabave trgovačke robe u 2021. od 38,39% u odnosu na 2020. U 2020. najviše je nabavljeno artikl 4 139.346,29 kn, a u 2021. istog artikla za 310.333,72 kn. U 2020. nije nabavljan artikl 5, a u 2021. artikli 6, 8, 10 i 16. Najmanje je 2020. nabavljan artikl 21 738,48 kn, a 2021. je nabava istog artikla smanjena na iznos od 580,28 kn. Primjetan je rast iznosa nabave pojedinih artikala 2021. u odnosu na 2020. (artikli 1, 2, 13, 18, 20, 22) i smanjenje iznosa nabave artikala 3, 7, 9, 11, 19, 21 (Tablica 8.).

Tablica 9. Usporedni izvještaj nabave tehničkih materijala i rezervnih dijelova 2020. i 2021.

	NABAVA KN 2020.	NABAVA KN 2021.	UKUPNO
TEHNIČKI MATERIJALI I REZERVNI DIJELOVI			
A1	10.550,58	864,00	11.414,58
A2	3.665,00		3.665,00
A3	209.560,09	154.512,58	364.072,67
A4	241,58		241,58
A5	118,38		118,38
A6	86,20		86,20
A7	238,79	684,67	923,46
A8	454,73		454,73
A9	2.641,20		2.641,20
A10	24.929,22	37.166,60	62.095,82
A11	2,00		2,00
A12	100,00		100,00
A13	8.566,49	3.150,00	11.716,49
A14	155,17		155,17
A15	1.297,30		1.297,30
A16	79,99		79,99
A17	45,59		45,59
A18	24.087,36	5.704,00	29.791,36
A19	7.593,99	2.444,25	10.038,24
UKUPNO	294.413,57	204.526,10	498.939,67

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o

Ukupno je u 2020. i 2021. nabavljeno tehničkih materijala i rezervnih dijelova u 19 artikala u vrijednosti od 498.939,67 kn, 2020. 294.413,57 kn ili 50% ukupnog iznosa i 2021.

204.526,10 kn ili 40,99% pa su 2021. vidljive uštede u tom dijelu za 9,01%. Godine 2020. ulagano je u nabavu svih artikala, najviše u artikl 3 209.560,09 kn, a najmanje u artikl 11 2,00 kn. Godine 2021. nije ulagano u nabavu artikala 2, 4, 5, 6, 8,9, 11, 12,14,15,16,17. Najviše je 2021 ulagano u artikl 3 154.512,58 kn, a najmanje u artikl 7 684, 67 kn. Iznos nabave artikla 1 2020. iznosio je 10.550,58 kn pa je u 2021. smanjen na 864,00 kn, kao i artikl 18 koji je 2020. iznosio 24.087,36 i 2021. smanjen je na 5.704,00 . Jedino se povećala nabava artikla 10, 2020. iznosio je 24.929,22 kn, a 2021. 37.166,60. dakle, najviše su uštede vidljive u nabavi tehničkih materijala i rezervnih dijelova 2021. godine (Tablica 9.).

Tablica 10. Ukupni usporedni izvještaj nabave 2020. i 2021.

	NABAVA KN 2020.	NABAVA KN 2021.	UKUPNO
AMBALAŽA	2.924.467,79	7.199.234,86	10.123.702,65
OSNOVNE SIROVINE	4.548.283,22	6.004.623,35	10.552.906,57
POMOĆNE SIROVINE	1.159.130,14	2.513.992,31	3.673.122,45
TRGOVAČKA ROBA	421.936,96	947.862,82	1.369.799,78
TEHNIČKI MATERIJALI I REZERVNI DIJELOVI	294.413,57	204.526,10	498.939,67
UKUPNO	9.348.231,68	16.870,239,44	26.218.471,12

Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

U ukupnom izvještaju nabave ambalaže, osnovnih sirovina, pomoćnih sirovina, trgovačke robe, tehničkih materijala i rezervnih dijelova vidljivo je da je 2020. i 2021. za nabavu ukupno utrošeno 26.218.471,12 kn, 2020. utrošeno je 9.348.231,68 kn ili 35,65%, a 2021. 16.870.239,44 kn ili 64,34% ukupnog iznosa. Iznos nabave povećao se u 2021. godini za 28,69% u odnosu na 2020.

Ukupno je za nabavu ambalaže potrošeno 10.123.702,65 kn ili 38,61%, što je 2020. iznosilo

2.924.467,79 ili 28,88%. Nabava ambalaže povećala se 2021. i iznosila je 7.199.234,86 kn ili 71,11% , a to je značilo i povećanje za 42,23%. Iz toga je vidljivo da je Vinarija-Vinoplod 2021. povećala proizvodnju.

Godine 2020. nabavljeno je osnovnih sirovina u iznosu od 4.548.283,22 kn ili 43,09%, a 2021. 6.004.623,35 ili 56,90, a ukupni iznos nabave sirovine bio je 10.552.906,57 kn ili u odnosu na obje godine 40,24% od ukupnog iznosa. U nabavi sirovina vidljiv je porast u 2021. Ukupno je 2020. i 2021. nabavljeno pomoćnih sirovina u iznosu od 3.673.122,45 kn ili 14,02%, od toga je 2020. nabavljeno 1.159.130,14 kn ili 31,55%, a 2021. 2.513.992,31 kn ili 68,44%. U nabavi pomoćnih sirovina vidljiv je porast u 2021.

Ukupno je 2020 i 2021. nabavljeno trgovačke robe u iznosu od 1.369.799,78 kn ili 5,22% od ukupnog iznosa u obje godine. U 2020. nabavljeno je 421.936,96 kn ili 30,80%, a u 2021. bilježi se porast pa je na nabavu utrošeno 947.862,82 kn ili 69,19%. U nabavi trgovačke robe vidljiv je porast u 2021.

Ukupno je za nabavu tehničkih materijala i rezervnih dijelova 2020. i 2021. utrošeno 498.939,67 kn ili 1,90%. Godine 2020. nabava je iznosila 294.413,57 kn ili 59,00%, 2021. 204.526,10 kn ili 40,99% pa je vidljiva ušteda ili smanjenje iznosa nabave u 2021. od 18,012% na pojedinim artiklima. U nabavi tehničkih materijala i rezervnih dijelova vidljivo je smanjenje iznosa i ušteda u nabavi 2021. (Tablica 10., Tablica 11.).

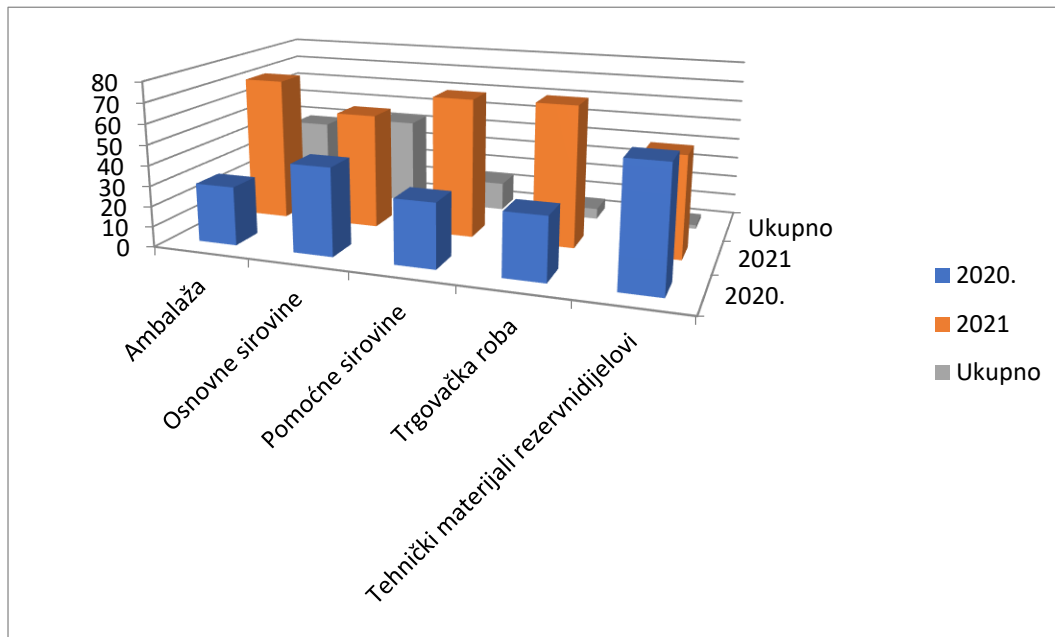
Tablica 11. Usporedni izvještaj nabave 2020. i 2021. izražen u postocima

	NABAVA % 2020.	NABAVA % 2021.	UKUPNO (u odnosu na ukupni iznos nabave u obje godine)
AMBALAŽA	28,88	71,11	38,61
OSNOVNE SIROVINE	43,09	56,90	43,09
POMOĆNE SIROVINE	31,55	68,54	14,02
TRGOVAČKA ROBA	30,80	69,19	5,22
TEHNIČKI MATERIJALI I REZERVNI DIJELOVI	59,00	49,99	1,90
UKUPNO	35,65	64,34	

Izvor: Autorova izradaprema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

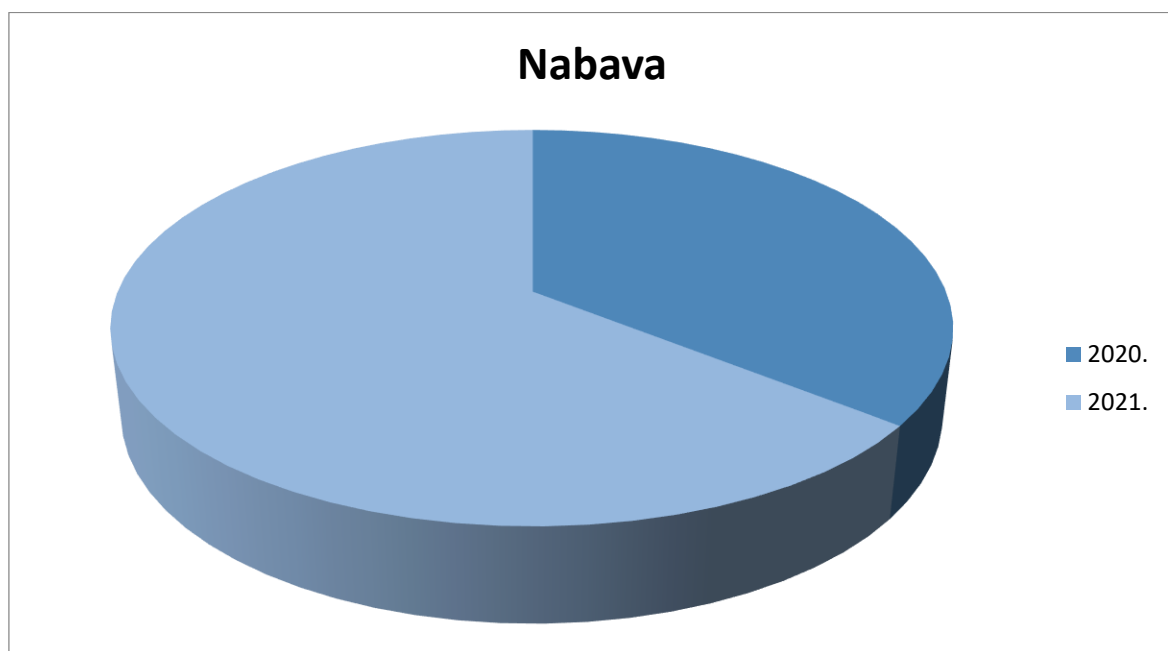
Dakle, iz ukupnog iznosa u obje godine vidljivo je da je nabava porasla u 2021., što ukazuje i na porast proizvodnje. Povećani su troškovi ambalaže, osnovnih sirovina, pomoćnih sirovina, trgovačke robe 2021., a smanjen je iznos nabave i vidljiva je ušteda u nabavi tehničkih materijala i rezervnih dijelova. U 2020., godini Covid-19 krize vidi se stagnacija u procesu nabave. Nabava je u 2021. povećana za 28,69%. Najveći je rast nabave ambalaže koji je u 2021. iznosio 71, 11 % pa se nabava ambalaže povećala za 42,23%. Smanjanje za 9, 01% 2021. vidi se u uštedama na različitim artiklima tehničkih materijala i rezervnih dijelova. Najveća ukupna nabava u obje godine bila je nabava osnovnih sirovina i iznosila je 43, 09% u odnosu na ukupan iznos nabave, a najmanja je nabava bila u nabavi tehničke robe i rezervnih materijala 1,09 % (Graf 2., Graf 3.).

Graf.2. Usporedni izvještaj nabave 2020. i 2021.



Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Graf 3. Odnos ukupnog iznosa nabave u proizvodnom poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o. 2020. i 2021.



Izvor: Autorova izrada prema internim podacima izravno dobivenim od Vinarije-Vinoplod d.o.o.

Godine 2020. proizvodno poduzeće Vinoplod-Vinarija d.o.o. imalo je 51 dobavljača, a 2021., a broj dobavljača povećao se 2021 i iznosio je 59, dakle bilo je 8 novih dobavljača. Pojedini dobavljači bili su samo u 2020., a pojedini koji su bili 2020. dobavljači prestali su to biti.

Ukupno je u obje godine bilo 77 dobavljača. Iznos nabave od dobavljača 2020. iznosio je 9.720.701,66 kn ili 36,55%, a 2021. 16.870.230,98 kn ili 63,44%, što je ukupno 26.590.940,64 kn. Pojedini iznosi nabave povećavali su se ili smanjivali ovisno o dobavljaču. Tako je nabava od dobavljača 1 povećana u 2021. na 4.715.191,98 kn, za razliku od 2020. kada je iznosila 2.139.560,44 kn, a to je ujedno i najveći dobavljač. Najmanji iznos nabave 2020. iznosio je 335,70 kn od dobavljača 68 koji je prestao biti dobavljač u 2021. Najmanji iznos nabave od dobavljača 2021. bio je 531,46 kn kod dobavljača 57 koji je 2020. imao iznos nabave 11.540,43 kn. Pretpostavlja se da je nabava ovisila i o poslovanju dobavljača u kriznim vremenima.

Zaključuje se da nabava u proizvodnom poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o. usprkos kriznim uvjetima zbog Covid-19 nije prestala funkcionirati, kao ni proizvodnja, iako su bili otežani uvjeti rada i smanjeni kapaciteti. Dio djelatnika radio je online, a ostali u direktnoj proizvodnji radili su poštujući epidemiološke mjere. Ispravno odrađena strategija s ciljevima utemeljena na prodaji i proizvodnji, nabavi koja se usmjerava na potrebno i štedi na nepotrebnom dovela je do stabilnosti poduzeća koje konkurrira na hrvatskim i inozemnim tržištima.

4.4. Izazovi upravljanja nabavom u poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o. u vrijeme Covid-19 krize

U razdoblju Covid-19 krize proizvodno poduzeće Vinoplod-Vinarija d.o.o. suočavalo se s padom prodaje i plasmana vina u svim kanalima prodaje pa nije bilo potrebe za pojačanom nabavom. Ispunjena su sva očekivanja od dobavljača i tijekom berbe, iako su količine grožđa bile manje. Iako su pred poduzećem bili izazovi, ono se orijentiralo i na humanitarnu aktivnost pa je šibenskoj bolnici darovalo 85 litara dezinfekcijskih sredstava, a suradnja je realizirana s Meteor Grupom-Labud. Posebno su se posvetili pojačanoj brizi za sigurnost i zaštitu zdravlja svojih zaposlenika¹¹⁵.

Zahvaljujući promjeni uprave i strateškim partnerima, poduzeće se uspješno izvuklo iz krize. U odnosu na pojedina pa i inozemna tržišta koja su zbog pandemije bilježila pad, Vinoplod-Vinarija je zabilježila rast u proizvodnji alkoholnih pića koja se proizvode u šibenskim pogonima. Preuzeli su Dalmacijavino i postavili ga na noge, a zatim su se posvetili proizvodnji žestice i podigli je za čak 60% jer su znatno povećali iskoristivost kapaciteta.

¹¹⁵Vinoplod-Vinarija darovala 850 litara dezinfekcijskih sredstava šibenskoj bolnici. Šibenski.hr. Dostupno na: <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/sibenik/vinoplod-vinarija-darovala-850-litara-dezinfekcijskih-sredstava-sibenskoj-bolnici-1019598>, [26.6.2022.]

Punionica je u prva četiri mjeseca 2021. radila svakodnevno u dvije smjene, dok je prijašnjih godina radila samo jedna i ne svaki dan. To se odrazilo i na dobavljače i financijsku stabilnost, podizanje razine profitabilnosti i osiguravanje dugoročne održivosti poslovanja.

Iako su u 2020. uvjeti poslovanja bili otežani i smanjen obujam prodaje, poduzeće Vinoplod-Vinarija d.o.o. ostvarilo je svoje ciljeve i realiziralo planove. Vina autohtonih sorti grožđa omogućila su tržišni rast. Novim ulaganjima podigla se kvaliteta proizvoda i efikasnost poslovanja, a 2021. instalirana je nova linija za pakiranja 0.1 L što je povećalo kapacitet proizvodnje nekoliko puta. Uloženo je u nabavu dodatne opreme za preradu i skladištenje vina. Sinergija s Badelom najviše je utjecala na nabavu i proizvodnju¹¹⁶.

I sa smanjenim kapacitetima, poduzeće je uspjelo ispuniti sve obveze predstečajnog sporazuma zaključenog u rujnu 2019. tri godine prije zadanog roka. Isplatilo je sve preostale dugove vjerovnicima u iznosu od 5,3 milijuna kuna 28. prosinca 2021. Predstečajni ugovor obvezao je Vinoplod-Vinariju da ukupan dug od 8,4 milijuna kn vjerovnicima isplati do rujna 2024. Sredstva za potpunu i prijevremenu isplatu vjerovnicima Vinarija-Vinoplod osigurala je dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom kreditnim zaduženjem, što je bilo moguće zbog brzog i uspješnog restrukturiranja, poboljšanja likvidnosti i profitabilnosti poslovanja¹¹⁷.

Prije 2019. do zaključenja predstečajnog ugovora poduzeće je bilo u teškoj financijskoj situaciji koja mu je ugrožavala održivost i očuvanje poslovanja. Promjenom strategije i ulaskom Badela 1862 kao strateškog partnera i novog vlasnika poduzeće je u kratkom roku financijski stabilizirano, započelo je proces oporavka i unaprjeđenje poslovanja.

Korištenjem sinergija, racionaliziranjem poslovanja i novim ulaganjima Vinoplod je dodatno ojačao pozicije na domaćem tržištu i povećao izvoz te 2021. zaključio pozitivnim rezultatom. Vlasnici poduzeća smatraju da će u 2022. napredovati jer će poslovati u normalnim uvjetima. Ispred sebe imaju zacrtane strateške ciljeve: operativno restrukturiranje, ulaganja u modernizaciju, prodaju i marketing čime će ojačati tržišne pozicije jakih brendova i visokokvalitetnih proizvoda¹¹⁸.

Istovremeno, proces restrukturiranja dao je sigurnost lokalnim vinogradarima, dobavljačima sirovine i zaposlenicima. Također, otvorio se i put apliciranja na fondove EU. Porasla je prodaja, otvorena je nova kušaonica, a poslovanje je usmjereno na oba, domaće i izvozno

¹¹⁶Varošaneć, S. (2020). *Vinoplod u četiri mjeseca nadmađio izvoz iz 2019., radi se u dvije smjene*. Poslovni.hr. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/domace/vinoplod-u-cetiri-mjeseca-nadmasio-izvoz-iz-2019-radi-se-u-dvije-smjene-4289917>, [26.6.2022.]

¹¹⁷*Napokon stali na zdrave noge: šibenska Vinarija-Vinoplod nije mogla bolje ući u novu poslovnu godinu*. Šibenski.hr. <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/sibenik/sibenska-vinoplod-vinarija-nije-bolje-mogla-uci-u-novu-poslovnu-godinu-nakon-brojnih-poteskoca-u-poslovanju-napokon-staje-na-zdrave-noge-1158465>, [26.6.2022.]

¹¹⁸*Ibid.*

tržište.

Otvaranje kušaonice omogućilo je suradnju s turističkim agencijama. Smanjeni su troškovi za iznajmljivanje prostora za kušanje vina. Zbog zastoja u vrijeme Covida-19 vrata kušaonice nisu mogla biti otvorena, ali sada kada su otvorena, donose dodatni prihod i imaju marketinšku ulogu. Isto tako, napravljena je optimizacija asortimana da bi se prodaja i proizvodnja mogle usmjeriti na profitabilnije proizvode. Prestali su se proizvoditi artikli koju su se manje prodavali.

U 2020. u Vinoplod-Vinariji provedena je dokapitalizacija, što je omogućilo stabilnost poslovanja i nova ulaganja u jačanje prodaje i marketinga. Vinoplod-Vinarija ima i diskont pića za kupnju po sniženim i pristupačnim cijenama. U studenom 2021. poduzeće je predstavilo božićni katalog za online kupnju s besplatnom dostavom. Poduzeće prezentira svoje proizvode na društvenim mrežama, a imaju i svoju internetsku stranicu.

Ispravno odrađena strategija s ciljevima utemeljena na prodaji i proizvodnji, nabavi koja se usmjerava na potrebno i štedi na nepotrebnom, u sinergiji sa strateškim partnerima, dovela je stabilnosti poduzeća koje konkurrira na hrvatskim i inozemnim tržištima.

5. ZAKLJUČAK

Danas se promijenila pozicija nabave u suvremenom proizvodnom poduzeću. Proces nabave u proizvodnom poduzeću sve je manje operativan, a sve više strateški. Svrha nabave mijenja se s promjenama unutar poduzeća, razvojem tehnologije, ali i promjenama na lokalnom i globalnom tržištu. Ciljevi poduzeća usmjereni su na smanjenje troškova, dobavljače, kupce i dobit, razvoj i napredak.

U novije vrijeme s obzirom na otežane gospodarske prilike, uvjetovane Covid-19 krizom, proizvodna poduzeća suočila su se s mnogim izazovima koja su utjecala na poslovanje i proces nabave. U početku pandemije pojedina poduzeća uopće nisu mogla proizvoditi niti nabavljati sirovine za rad. Zato su se promijenile strategije nabave i planovi koji su jedan od ključnih čimbenika ostvarivanja zadataka i ciljeva poduzeća.

Upravljanje procesom nabave ometalo je što u početku zaposlenici nisu mogli dolaziti na svoja radna mjesta i obavljati svoje poslove. Protokom vremena poduzeća su se uspjela organizirati i u otežanim uvjetima, zahvaljujući suvremenoj tehnologiji i online procesu rada.

Korištenjem zaliha na skladištu, uštedama u nabavi, promjenom planova u odnosu na proizvodnju i nabavu, optimiziranjem, odnosno planovima o proizvodnji novih proizvoda i micanjem s tržišta onih proizvoda koji ne donose dobit, poduzeća su se preorijentirala s ciljem rasta dobiti. Smanjivale su se tržišne cijene i davala mogućnost plaćanja računa s odgodom dobavljačima koji su ostali strateški partneri.

U teškim kriznim vremenima poduzeće Vinoplod-Vinarija d.o.o. Šibenik se restrukturiralo, uspješno saniralo prethodne financijske probleme i zadržalo svoje mjesto na tržištu. Promijenilo je strategiju upravljanja i upravljanja nabavom, smanjilo pojedine troškove, povećalo proizvodnju koja se odvijala u dvije smjene, pri čemu je istovremeno štitilo zdravlje djelatnika i surađivalo sa dugogodišnjim dobavljačima. Uvelo je na tržište nove proizvode i maklo one koji nisu donosili dobit. To im je donijelo stabilnost na tržištu, napredak i ostvarivanje vrijednosti. Strateško upravljanje procesom nabave utemeljeno na suvremenim tehnologijama, istraživanje svih oblika tržišta, planiranje i suradnja s dobavljačima pozitivno su utjecali na rast i razvoj ovog proizvodnog poduzeća.

LITERATURA

1. Accenture. (2022.), Supply Chain Disruption. State of supply chains, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/coronavirus-supply-chain-disruption>
2. Alor-Hernandez, G., Aguilar-Laserre, A. A., Cortes-Robles, G., Sanchez-Ramirez, C. (2010.), Improving E-Procurement in Supply Chain Through Web Technologies: The HYDRA Approach, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.intechopen.com/chapters/18531#B63>
3. Alvarez-Rodriguez, J.M., Labra-Gayo, J.E., Ordonez de Pablos, P. (2014.), New trends on e-procurement applying semantic technologies. *Computers in Industry*, 65 (5), 797-799. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361514000803>,
4. Badel 1862. (2020.), *Vinoplod Vinarija d.d. Šibenik nova je članica Meteor Grupe*, preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://badel1862.hr/novosti/vinoplod-vinarija-d-d-sibenik-nova-je-clanica-meteor-grupe/>
5. Bhattacharya, A. (2019.), Procurement Objectives 2020: It's Intelligent to Be Early!. Zycus, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/procurement-objectives-2020.html>
6. Bralić, A. (2022.), Šibenska Vinarija ispisuje pozitivnu priču, HRT, preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/sibenska-vinarija-ispisuje-pozitivnu-pricu-4667490>
7. Brush, K. (2022.), Procurement plan, TechTarget, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/procurement-plan>
8. Cikač, N. (2021.), *Agilna nabava – mit ili stvarnost, ?* Cronata d.o.o., preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.cronata.hr/blog/agilna-nabava-mit-ili-stvarnost/>
9. Cikač, N. (2021.), *Nabava za novo normalno ili kako pripremiti nabavu za 2021.?*, Ja Trgovac, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://jatrgovac.com/nabava-za-novo-normalno-ili-kako-pripremiti-nabavu-za-2021/>
10. Cikač, N. (2022.), Planiranje nabave, Cronata d.o.o., preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.cronata.hr/blog/planiranje-nabave/>
11. Carey, H. (2022.), *What is Procurement Management*, Thomas Axi Metry Company, preuzeto 24. lipnja 2022. s <https://www.thomasnet.com/articles/procurement/what-is-procurement-management/>
12. Čavlin, M., Prodanović, R., Počuč, P. (2018.), Contemporary approach to the analysis of the purchasing function in the production company, u: 4th International Conference – ERAZ

- 2018- Knowledge based sustainable economic development (str.266.-272.), Sofia: University of national and World Economy
13. Darr, W. (2020.), *Fundamental Issues of Procurement management*, London: Tredition
14. Ferišak, V. i Stihović, L. (1989.), *Nabava i materijalno poslovanje*, Zagreb: Informator
15. Ferišak, V. (2002.), *Nabava. Politika-strategija-organizacija-management*, Zagreb: Ferišak
16. Fitzgerald, K.R. (2002.), Best practices in procurement, ASCET, preuzeto 24. lipnja 2022. s https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Oesterle/publication/228012037_Best_Practices_in_E-Procurement/links/555e0de908ae6f4dcc8dcf8a/Best-Practices-im-E-Procurement.pdf,
17. Flatt, N. R. (2000.), *Trough-Life-Cost (TLC) management: The key to reducing OPEX*, Power Online, preuzeto 24. lipnja 2022. s <https://www.poweronline.com/doc/through-life-cost-tlc-management-the-key-to-r-0001>
18. 4APP. (2022.), Koja će funkcija u poduzeću biti najvažnija 2022. godine?, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.4app.hr/blog/organizacija-nabave-u-poduzecu/>,
19. GEP. (2022.), What is decentralized procurement, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.gep.com/knowledge-bank/glossary/what-is-decentralized-procurement>
20. GEP. (2022.), What is global sourcing, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.gep.com/knowledge-bank/glossary/what-is-global-sourcing>
21. Gutić, D., Bačelić, J., Bačelić, Z. (2010.), *Istraživanje tržišta (po marketing konceptu)*, Osijek: Grafika
22. Hayes, A. (2022.), Supply Chain, Investopedia, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp>
23. Henderson, C. (2020.), 9 Steps For Successful Procurement Planning, ZIP ordering, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://zipordering.com/procurement-process/procurement-planning.html>
24. Interlake. Megalux. (2021.), Procurement in logistic: the key to efficient service, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.interlakemecalux.com/blog/procurement-in-logistics>
25. Javaid, S. (2022.), 4 Ways TO Optimize Procurement in 2022., preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://research.aimultiple.com/procurement-optimization/>
26. Knežević, B., Cikač Vinter, T. (2011.), *Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir*, preuzeto 9. svibnja 2022. s <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/bulimm1105.pdf>

27. Knežević, B., Cikač Vinter, T. (2012.), *Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave*, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek: Ekonomski fakultet. 61.-74., preuzeto 24. lipnja 2022. s <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/bulimm1204.pdf>
28. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. (2015.), Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, *Tehnički glasnik* 9 (3), 327-336., <https://hrcak.srce.hr/file/215296>,
29. La Faso, K. (2019.), Procurement in media, Fairmarkit, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.fairmarkit.com/blog/procurement-in-media>
30. Lider. (2021.), Top 7 savjeta kako nabavu učiniti agilnom, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/top-7-savjeta-kako-nabavu-uciniti-agilnom-138169>
31. Linman, D. (2010.), What is IT Procurement Process and How to Manage it, MyMG, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://mymanagementguide.com/what-is-it-procurement-managing-the-it-procurement-process/>
32. Manutan. (2022.), Procurement optimisation: What are the positive impacts for companies, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.manutan.com/blog/en/optimisation-levers/procurement-optimisation-what-are-the-positive-impacts-for-companies>
33. Matos, P. (2022.), How manufactureres can use ERP to improve the procurement process, SYSPRO, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.syspro.com/blog/erp-for-manufacturing/how-manufacturers-can-use-erp-to-improve-the-procurement-process/>
34. MES. (2013.), Top Global manufacturing markets, prreuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.mesinc.net/top-global-manufacturing-markets/>
35. Mlikotin Tomić, D. (1999.), *Pravo međunarodne trgovine*, Zagreb: Školska knjiga
36. Murphy, K. (2022.), What is Operational Procurement, Planergy, preuzet 12. srpnja s <https://planergy.com/blog/operational-procurement/>
37. Perčić, M., Kozina, G. (2011.), *Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu*, stručni rad, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
38. Poslovna.hr. (2022). Vinoplod-Vinarija d.d., preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://www.poslovna.hr/lite/vinoplod-vinarija/317705/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
39. Poslovna učinkovitost. (2010.), Učinkovitost upravljanja procesom nabave, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/499-ucinkovitost-upravljanja-procesom-nabave>

40. PPDiV. (2019.), Vinoplod Vinariju Šibenik spašava Badel 1862 d.d. Zagreb, preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://ppdiv.hr/2019/07/05/vinoplod-vinariju-sibenik-spasava-badel-1862-d-d-zagreb-3>
41. Primošten Plus. (2020.), U Vinariji kreće otkup grožđa sa šibenskog i primoštenskog područja, preuzeto 20. svibnja 2022. s <https://www.primostenplus.com/u-vinariji-krece-otkup-grozda-sa-sibenskog-i-primostenskog-podrucja-evo-cijena-za-debit-marastinu-plavinu-i-babic/>
42. Procurement Tactics. (2022.), Sourcing Market Research – 3 Powerful Strategies, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://procurementtactics.com/market-research/>
43. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*. Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator.
44. Stannack, P., Jones, M.E. (1996.), *The death of Purchasing*. IPSERA Conference Papers, Eindhoven University of Tehnology, u: Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., Jones, D. (2008.), *Procurement Principles and Management*, Tenth Edition, London: The Chartered Institute of Purchasing and Supply
45. Šerić, N. (2001.), *Tržišno poslovanje malog poduzeća, skripta*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
46. Šibenski.hr. (2021.), Vinoplod-Vinarija darovala 850 litara dezinfekcijskih sredstava šibenskoj bolnici, preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/sibenik/vinoplod-vinarija-darovala-850-litara-dezinfekcijskih-sredstava-sibenskoj-bolnici-1019598>
47. Šibenski portal. (2021.), Vinoplod Vinarija poziva kooperante na otkup grožđa. provjerite uvjete, preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://sibenskiportal.hr/y1/vinoplod-vinarija-poziva-kooperante-na-otkup-grozda-provjerite-uvjete/>
48. Šibenski. Slobodna Dalmacija. (2022.), Napokon stali na zdrave noge: šibenska Vinarija-Vinoplod nije mogla bolje ući u novu poslovnu godinu, preuzeto 26. lipnja 2022. s <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/sibenik/sibenska-vinoplod-vinarija-nije-bolje-mogla-uci-u-novu-poslovnu-godinu-nakon-brojnih-poteskoca-u-poslovanju-napokon-staje-na-zdrave-noge-1158465>
49. Thomas. (2022.), What is Procurement? The Complete 101 Guide to Procurement Principles, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.thomasnet.com/articles/other/what-is-procurement>
50. UpKeep. (2022.), What are the best metrics and KPIs for manufacturing companies?, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.upkeep.com/learning/what-are-the-best-metrics-and->

[kpi-for-manufacturing-companies](#)

51. Young, J. (2022.). Procurement, Investopedia, preuzeto 11. srpnja 2022. s <https://www.investopedia.com/terms/p/procurement.asp>
52. Varošaneć, S. (2020.), Vinoplod u četiri mjeseca nadmađio izvoz iz 2019., radi se u dvije smjene, Poslovni.hr, preuzeto 26. lipnja 2022. s <https://www.poslovni.hr/domace/vinoplod-u-cetiri-mjeseca-nadmasio-izvoz-iz-2019-radi-se-u-dvije-smjene-4289917>
53. Vinoplod-Vinarija d.d. (2022.), preuzeto 15. svibnja 2022. s <https://www.vinoplod-vinarija.hr/>
54. Žibret, B. (2007.), *Strateška nabava. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*. Zagreb: Mate.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kriteriji razlikovanja ciljeva

Tablica 2. Otkupne cijene grožđa 2020. u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

Tablica 3. Otkupne cijene grožđa 2021. godine u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

Tablica 4. Godišnji okvirni plan za 2021. u Vinoplod-Vinariji d.o.o.

Tablica 5. Usporedni izvještaj o nabavi ambalaže 2020. i 2021.

Tablica 6. Usporedni izvještaj nabave osnovnih sirovina u kunama 2020. i 2021.

Tablica 6. Usporedni izvještaj nabave osnovnih sirovina u kunama 2020. i 2021.

Tablica 7. Usporedni izvještaj nabave pomoćnih sirovina u kunama 2020. i 2021.

Tablica 8. Usporedni izvještaj nabave trgovačkerobe u kunama 2020. i 2021.

Tablica 9. Usporedni izvještaj nabave tehničkih materijala i rezervnih dijelova 2020. i 2021.

Tablica 10. Ukupni usporedni izvještaj nabave 2020. i 2021.

Tablica 11. Usporedni izvještaj nabave 2020. i 2021. izražen u postotcima

POPIS GRAFOVA

Graf 1. Usporedba ukupnih godišnjih prihoda i rezultata s relativnom promjenom ukupnih prihoda u odnosu na prethodno razdoblje u 2020. i 2021.

Graf 2. Usporedni izvještaj nabave 202. i 2021.

Graf 3. Odnos ukupnog iznosa nabave u proizvodnom poduzeću Vinoplod-Vinarija d.o.o. 2020. i 2021.

POPIS SLIKA

Slika 1. Obrazac kemijske analize grožđa

Slika 2. Primka dobavljača

Slika 3. Primjer ispisa narudžbe dobavljaču

PRILOZI

Slika 1. Obrazac kemijske analize grožđa

Slika 2. Primka dobavljača

Slika 3. Primjer ispisa narudžbe dobavljaču



Vinoplod-vinarija d.d.
Laboratorij za fizikalno kemijska ispitivanja
Velimira Škorpika 2, 22000 Šibenik, Hrvatska

FIZIKALNO KEMIJSKA ANALIZA

NARUČITELJ:

Ime:	
Prezime:	
Adresa:	
tel./e-mail:	
OIB:	

Red.br.	Parametar	Metoda	Označiti parametre	Rezultat
1.	Stvami alkohol (vol%)	Ebulioskop- metoda po Maligandu		
2.	Ukupna kiselina (kao vinska kis. (g/L))	Titrimetrijska metoda		
3.	Hlapiva kiselina (kao octena kis. (g/L))	Destilacija i titrimetrija		
4.	Sumpori (mg/L)	metoda po Liebzacheru		
5.	Reducirajući šećeri (g/L)	metoda po Rebeleinu		
6.	Reducirajući šećeri (%)	aerometar-Saleron		
7.	pH	pH-metar		
8.	Ukupni ekstrakt (g/L)	aerometar (Leo Kubler)	*1	
10.	Cjelokupna analiza-VINO	(stv.alk., ukupna kis., hlapiva kis., sumpori, reducirajući šećeri)	*1	
11.	Cjelokupna analiza- MLADO VINO	(stv.alk., ukupna kis., hlapiva kis., reducirajući šećeri)		

12.	Napomena:
-----	-----------

Slika 1. Obrazac kemijske analize grožđa

Izvor: Vinoplod-Vinarija d.o.o. Dokumenti. Preuzeto s: <https://www.vinoplod-vinarija.hr/hr/dokumenti>, [26.6.2022.]

VINOPLOD - VINARIJA d.o.o.

VV-NEODVOJIVA I PRAZNA AMBALAŽA

V. Škorpika 2

22000 ŠIBENIK HRVATSKA

PRIMKA 103/2022**Dobavljač**

VETROPACK STRAŽA TV.STAKLAD.D.

Hum Na Sutli 203, HUM NA SUTLI, HRVATSKA

Matični broj: 03079198

Šifra: 28936

Opći podaci

Broj narudžbe : 4200-51000196-22

Broj dostavnice :

Datum prispeća : 23.05.2022

Rbr	Produkt	Naručena količina	Primljena količina	Ukupno
1.	1010080 BOCE BORDEAUX SELECTION 750 MM BVS OLIVE	38.016,00 KOM	38.016,00 KOM	38.016,00 KOM

Napomena : GENERIRANO IZ NARUDŽBE DOBAVLJAČA BROJ 4200-51000196-22

Dostavio:

Primio:

Diglas Skladište
PrimkaDatum: 27.05.2022
Strana: 1 / 1**Slika 2. Primka dobavljača***Izvor: Interni izvor Vinarije-Vinoplod d.o.o.*

**VINOPLod - VINARIJA d.o.o.**

Velimira Škorpika 2
22000 ŠIBENIK, HRVATSKA
OIB: 47074146147
PJ: 4200 NABAVA

Izradio : KRISTINA BILIĆ
E - mail : kristina.bilic@vinoplod-vinarija.hr
Telefon :
Fax :
Mob :

Šifra : **51889**
Dobavljač : **MODEL PAKIRANJA D.D**
Adresa : **KANALSKI PUT 14a**
10010 ZAGREB, HRVATSKA
Račun : HR2024840081100145374
OIB : 01993249507
Kontakt :
Telefon :
Fax :
Mob :

Narudžbenica 160/2022**04.05.2022**

Način plaćanja : TRANSAKCIJSKI RAČUN
Rok plaćanja : 60 DANA
Valuta : HRK

Paritet isporuke : -
Mjesto isporuke: Velimira Škorpika 2, 22000 ŠIBENIK
Dostava računa: Velimira Škorpika 2, 22000 ŠIBENIK

Rbr.	Šifra Naziv	JMJ	Kol.	Cijena	Rab1%	Rab2%	Cijena neto	Iznos neto	Datum isporuke
1.	1026373 DV KUTIJA KVALITETNO	KOM	2.420,00		0,00	0,00			04.05.2022
	6X0,75L –								
2.	1070004 PALETA 1200X800 MODEL	KOM	11,00		0,00	0,00			04.05.2022
3.	1026370 KUTIJA DAMACIJAVINO VERSUS GIN I VODKA	KOM	7.200,00		0,00	0,00			04.05.2022
	6 X0,70L								
4.	1026372 DV KUTIJA BORD.EUROPEA 6X0,75L –U	KOM	4.100,00		0,00	0,00			04.05.2022

Ukupan neto iznos:

Vrijednost narudžbenice je bez PDV-a.

Molimo Vas da na račun i otpremnicu navedete broj narudžbenice.

Radno vrijeme skladišta od 07h do 13:00h radnim danom
Warehouse working hours from 07h until 13:00h Mon-Fri

Utovar robe je moguć samo u čista vozila. Čistoća vozila mora biti sukladna propisima o zdravstvenoj zaštiti namirnica. Dobavljač je dužan pridržavati se odredbi o zaštiti okoliša. Prilikom utovara/istovara dobavljač treba ugaziti motor vozila. Dobavljač je dužan obaviti čišćenje u slučaju havarije u poslovnom krugu Kupca, kao i zbrinuti otpad. U slučaju nastanka štete zbog nepridržavanja odredbi iz ovog članka, Kupac ima pravo potraživati naknadu iste.

Dokument je izdan elektronskim putem, vrijedi bez potpisa i pečata.

Odobrio:

55

Slika 3. Primjer ispisa narudžbe dobavljaču

Izvor: Interni izvor Vinarije-Vinoplod d.o.o.