

# NABAVNO POSLOVANJE

---

**Mrvica Mađarac, Sandra**

## **Educational content / Obrazovni sadržaj**

*Publication status / Verzija rada:* **Accepted version / Završna verzija rukopisa prihvaćena za objavljivanje (postprint)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2023**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:150:702495>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom](#).

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Applied Sciences  
"Lavoslav Ružička" Vukovar](#)



Sandra Mrvica Mađarac

# NABAVNO POSLOVANJE



VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA” U VUKOVARU

Vukovar, 2023.

**Sandra Mrvica Mađarac**

---

**NABAVNO POSLOVANJE**

*Izdavač:*

*VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA“ U VUKOVARU*

*Za izdavača:*

*doc. dr. sc. Željko Sudarić, prof. struč. stud.*

*Recenzenti:*

*prof. dr. sc. Katija Vojvodić*

*doc. dr. sc. Mirjana Nedović, prof. struč. stud.*

*Lektorica:*

*Maja Celing Celić, prof. hrv. jezika i knjiž.*

*Grafičko rješenje naslovnice:*

*Borovo graf Vukovar*

*Ovaj nastavni materijal predstavlja elektroničko izdanje priručnika iz predmeta Nabavno poslovanje koji se izvodi na stručnom prijediplomskom studiju „Trgovina“. Priručnik je dostupan na mrežnim stranicama Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru.*

*Objavljivanje priručnika odobrilo je Vijeće Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru na 95. elektronskoj sjednici održanoj 21. ožujka 2023. godine (Odluka o odobrenju izdavanja elektroničkog izdanja, KLASA: 003-01/23-03/95, URBROJ: 2196-115/01-23-04).*

*ISBN 978-953-7734-46-6*

**VELEUČILIŠTE „LAVOSLAV RUŽIČKA“ U VUKOVARU**

## **NABAVNO POSLOVANJE**

**doc. dr. sc. Sandra Mrvica Mađarac, prof. struč. stud.**

**Vukovar, 2023.**

## **PREDGOVOR**

Priručnik iz kolegija Nabavno poslovanje namijenjen je studentima preddiplomskog stručnog studija Trgovine na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru kako bi im se olakšalo razumijevanje nastavnog procesa.

Priručnik je strukturiran u 10 tematskih cjelina i pokriva sadržaj kolegija. Svaka cjelina započinje ciljevima poglavlja, a cjeline su zaokružene pitanjima za ponavljanje i praktičnom vježbom.

U priručniku se na jednostavan način koristeći dostupna literatura naglašava utjecaj nabave na uspješnost i profitabilnost poduzeća. Budući da sam i sama radila u nabavi, u priručniku sam stavila naglasak na elemente koji se najčešće koriste u trgovinskoj praksi. Cilj priručnika je razumijevanje poslovnih procesa u nabavnom poslovanju, mogućnosti organizacije nabave, načina odabira dobavljača, utjecaja tržišta na nabavu te promišljanje o potrebnim količinama proizvoda.

O uspješnosti nabavnog poslovanja ovisi i uspjeh samog poduzeća.

*Autorica*

## SADRŽAJ

1. Teorijski pristup nabavnom poslovanju .....	2
2. Organizacija nabave.....	12
3. Politika nabave .....	27
4. Politika izvora nabave .....	35
5. Operativno poslovanje nabave .....	44
6. Istraživanje tržišta nabave.....	55
7. Sustavi šifriranja i klasifikacije u nabavi.....	64
8. Upravljanje zalihama .....	69
9. Strategija nabave .....	74
10. Just in time sustav nabave .....	83
Literatura .....	89
Dodatna čitanja .....	89

# *NABAVNO POSLOVANJE*

*doc. dr. sc. Sandra Mrvica Mađarac, prof. struč. stud.*

## Sadržaj

1. Teorijski pristup nabavnom poslovanju
  2. Organizacija nabave
  3. Politika nabave
  4. Politika izvora nabave
  5. Operativno poslovanje nabave
  6. Istraživanje tržišta nabave
  7. Sustavi šifriranja i klasifikacije u nabavi
  8. Upravljanje zalihama
  9. Strategija nabave
  10. Just in time sustav nabave
- Literatura  
Dodatna čitanja



## Teorijski pristup nabavnom poslovanju



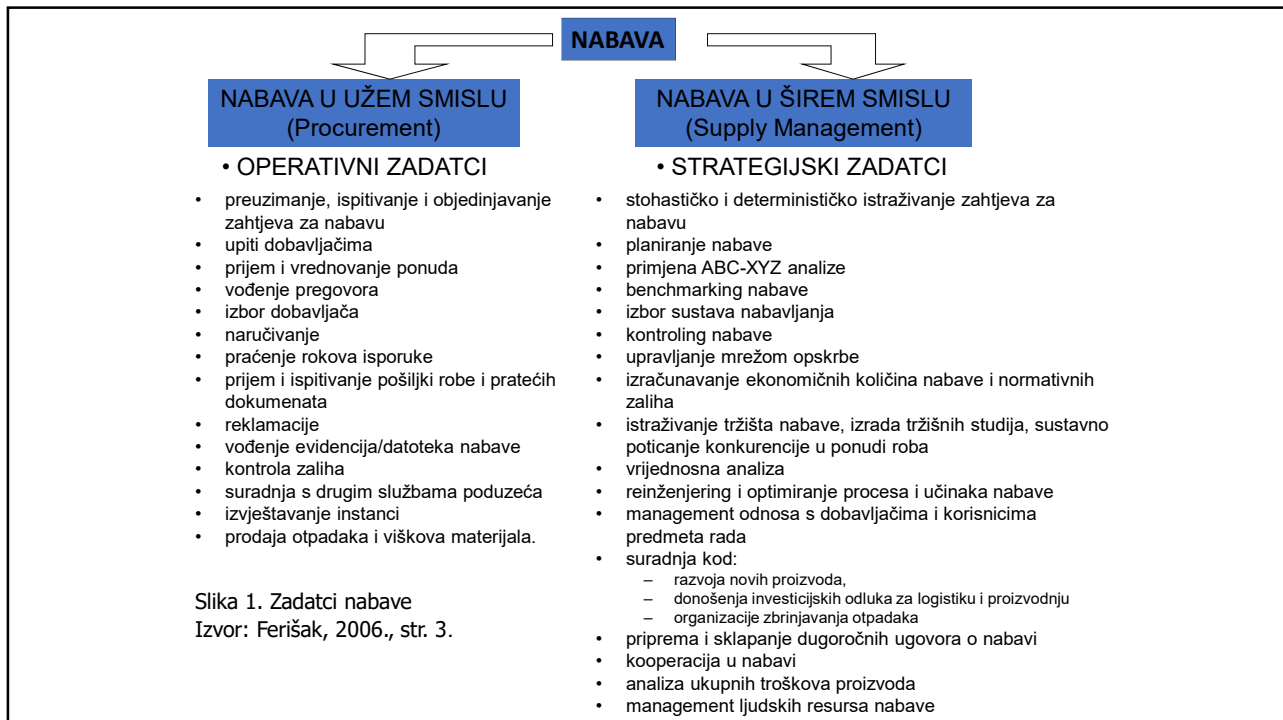
Ciljevi ovog poglavlja su:

- definirati nabavu u poduzeću
- razlikovati pojmove u nabavnom poslovanju
- navesti operativne poslove u nabavnom poslovanju
- razlikovati faze procesa marketinga nabave
- primijeniti mogućnosti sniženja troškova objekata nabave
- navesti ciljeve i svrhu nabave u poduzeću.

- Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava.
- Pojmovi: nabava, kupnja, logistika, marketing nabave, opskrba.
- Nabava u užem smislu: odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave.
- Nabava u širem smislu: nabava materijala, nabava sustava, nabava trgovačke robe, nabava usluga (održavanja, čišćenja, čuvarske službe, građevinskih, savjetodavnih), nabava prava (licenci, franšiza, najma, zakupa), nabava energije, nabava sredstava za rad.

Operativni poslovi nabave:

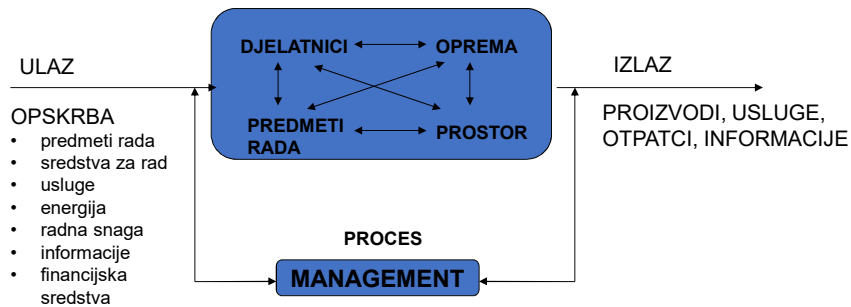
- ispitivanje zahtjeva dobivenih od drugih organizacijskih jedinica
- praćenje tržišta nabave
- izrada upita dobavljačima
- ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača
- vođenje pregovora s dobavljačima
- izbor najpovoljnije ponude
- praćenje rokova isporuke
- kontrola računa dobavljača
- reklamacije
- vođenje evidencije nabave.



### Razvoj nabave

- početak kapitalizma i slobodne trgovine u 18. stoljeću
- pojava manufakturnih radionica
- razvoj slobodnog poduzetništva, počinje uloga papirnato novca
- u SAD-u početkom 20. stoljeća nabava se izdvaja iz proizvodnje
- stvaranje Sovjetskog saveza 1922. godine ima negativan utjecaj na razvoj nabave, ona se svodi na administraciju
- za vrijeme II. svjetskog rata razvijaju se istraživanja vezana uz nabavu
- intenzivne promjene 1970-ih, promjene u organizaciji nabave, odnosima s dobavljačima i informacijskom sustavu.

**Opskrba** - cjeloukupan ulaz koji je potreban za rad nekog poslovnog sustava; materijalima, uslugama, informacijama, energijom, sredstvima za rad, financijskim sredstvima, radnom snagom



Slika 2. Sustav ulazno-izlazne transformacije  
Izvor: Feriřak, 2006., str. 5.

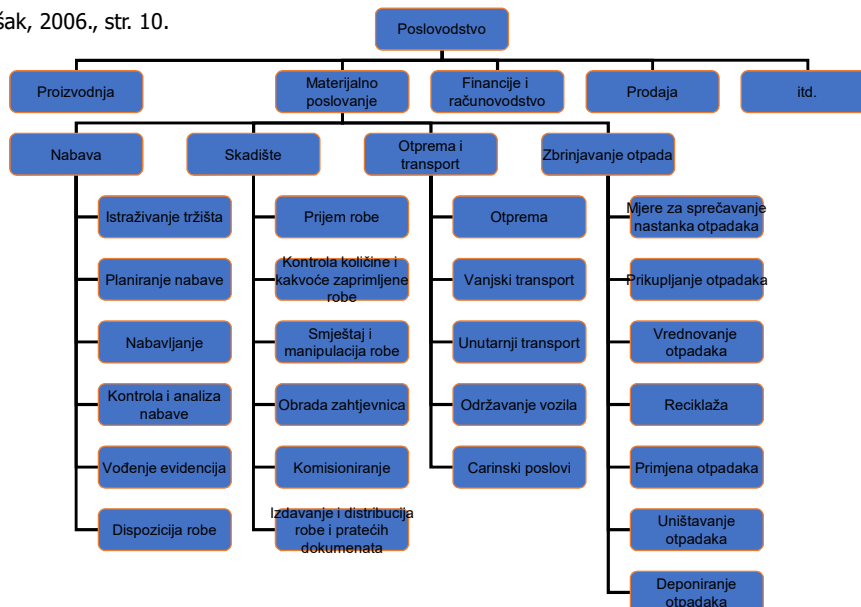
- opskrba mora biti pravodobna
- trenutak naručivanja, period nabavljanja i trenutak potrebe, zalihe (nedostatne i viřak - neekonomične)
- **kupnja** - dio dvostranog procesa (kupoprodaje) u kojem kupac prihvaća uvjete prodaje i izvrřava obvezu plaćanja i preuzimanja kupljenih sredstava
- kupnja individualnih potrošača: kupnja raznovrsne robe u skladu s potrebama i željama
- komercijalna kupnja se sklapa na temelju kupoprodajnog ugovora, ponude ili narudžbe:
  - kupuje se u velikim količinama
  - kupuje se prema potrebama organizacijskih jedinica
  - broj opskrbljivača je velik
  - može postojati probna kupnja
  - kupljena roba ne može se vratiti (osim u iznimnim slučajevima).

**Materijalno poslovanje:** rukovodni i organizacijski koncept koji omogućuje upravljanje sa svim procesima tijekom materijala od tržišta nabave preko proizvodnje do prodaje i isporuke kupcima.

- u užem smislu: skladišno poslovanje i tijek materijala od tržišta nabave do ulaska u proizvodnju
- u širem smislu:

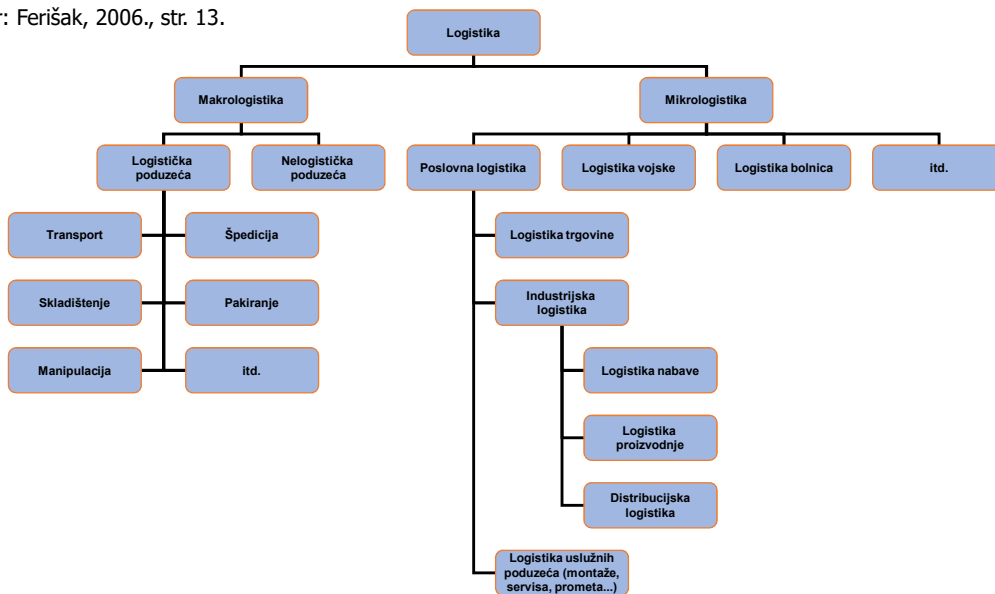
Slika 3. Organizacija službe materijalnog poslovanja

Izvor: Ferišak, 2006., str. 10.

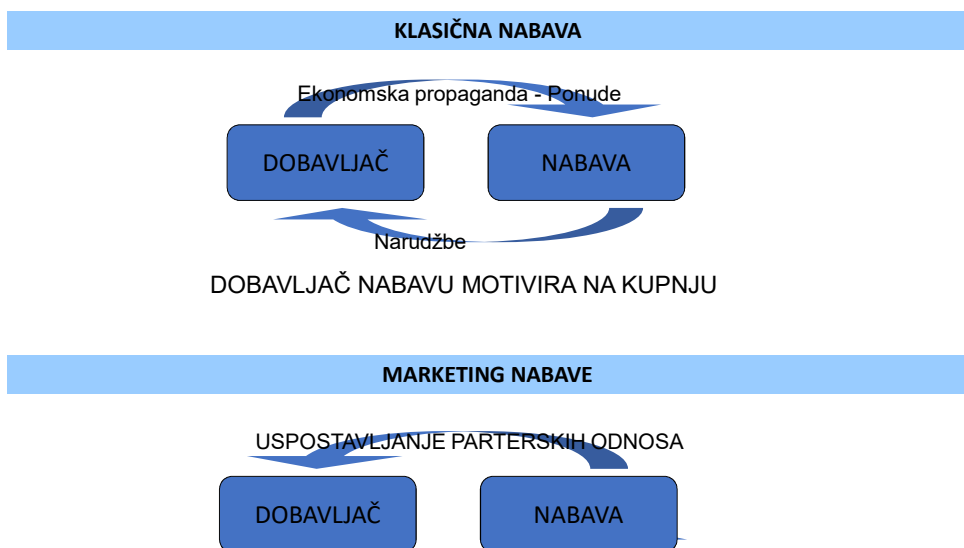


Slika 4. Područja logistike

Izvor: Ferišak, 2006., str. 13.



**Marketing nabave** - provodi i kontrolira inicijativu na tržištu nabave i odnose s dobavljačima



Slika 5. Tipičan odnos dobavljač – nabava  
 Izvor: Ružić et al, 2022., str. 20.

**Marketing** - upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele, putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.

**Marketing mix (4P):**

- Product (proizvod)
- Promotion (promocija)
- Place (distribucija)
- Price (cijena).

PRODATI ŠTO PROIZVEDEMO

ILI

PROIZVODITI ŠTO SE MOŽE PRODATI

### **Faze procesa marketinga nabave**

1. Istraživanje osnova; istraživanje postojećeg stanja, ocijenjivanje postojećeg stanja, određivanje prioriteta
2. Specifično istraživanje; detaljni podatci u vezi s interesantnim klijentima
3. Odluka; ocijeniti opcije (mogu li dobavljači udovoljiti zahtjevima, na koliko se izvora nabave orijentirati, s kakvim dobavljačima surađivati)
4. Planiranje; definirati ciljeve, utvrditi troškove i vrijeme provedbe
5. Interna podrška; suradnja s drugim službama u poduzeću
6. Revizija plana i primjedbe sudionika

7. Pregovori s dobavljačima
8. Načelni dogovori
9. Pismeni ugovor
10. Realizacija ugovora
11. Opcije marketinga nabave:
  - koliko je uloženo u dobavljača?
  - kakva je buduća potreba za proizvodima dobavljača?



## Ciljevi nabave

1. Stanja koja se žele ostvariti i zadržati
2. Pribaviti materijale i usluge:
  - funkcionalno odgovarajuće kakvoće
  - po najpovoljnijoj cijeni
  - u ekonomičnoj količini
  - u pravo vrijeme
  - iz najpovoljnijih izvora
  - uz visoki servis isporuke
  - uz postizanje zaštite okoliša
  - uz najmanje rizike
  - uz najniže troškove
  - uz dobre odnose s dobavljačima



Mogućnost snižavanja troškova objekata nabave:

1. supstitucija korištenih dobara jeftinijima
2. preispitivanje uvjeta nabave
3. orijentacija na povoljnije izvore nabave
4. sniženje nabavnih cijena pomoću pregovora ili stvaranjem partnerstava s dobavljačima.

## Svrha nabave

Nabava povezuje i usklađuje potrebe vlastitog poduzeća za sredstvima, uslugama i energijom (koje sama ne proizvodi) s interesima dobavljača.

Donositelji odluka moraju voditi računa kako će:

1. osigurati kontinuirano zaдовоľjavanje potreba
2. razviti nove izvore nabave
3. obavljati posao uz poštivanje etičkih načela
4. razvijati kadrove nabave
5. uspostaviti odnos s drugim funkcijama poduzeća.

## Pitanja za ponavljanje:

1. Definirajte nabavu.
2. Navedite razliku nabave u užem i širem smislu.
3. Navedite operativne poslove nabave.
4. Što je opskrba?
5. Koja je razlika kupnje individualnih potrošača i komercijalne kupnje?
6. Što je 4P?
7. Koje su faze procesa marketinga nabave?
8. Koji su ciljevi nabave?
9. Koje su mogućnosti snižavanja troškova objekata nabave?

**Praktična vježba:**

Navedite na primjeru nekog poduzeća i proizvoda mogućnosti smanjivanja troškova objekata nabave.



**Organizacija nabave**

Ciljevi ovog poglavlja su:

- navesti čimbenike i principe organizacije nabave
- objasniti i usporediti oblike unutrašnje organizacije odjela nabave
- objasniti oblike vanjske organizacije odjela nabave
- razlikovati centraliziranu od decentralizirane nabave
- primijeniti na poduzeću mogućnosti organiziranja nabave.

### **Proces organiziranja nabave**

- organiziranje - proces s utvrđenim tijekom poslova putem kojeg se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije
- sadržaj, vremenska dimenzija, raščlamba
  - Sadržaj organizacije obuhvaća:
    1. organizacijsku teoriju (različiti organizacijski modeli)
    2. oblikovanje organizacijskih rješenja
    3. izbor i provedbu najboljeg rješenja.

- Vremensku dimenziju organizacije određuju:

1. dugoročna rješenja
2. trajni zadatci.

- Raščlamba organizacije:

1. organizacijska struktura
2. organizacija poslovanja

- organizacijska struktura nabave se odnosi na:

- podjelu zadataka i funkcija u nabavi
- sustav rukovodećih i izvršnih radnih mjesta
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta
- sustav komunikacije između radnih mjesta.

### **Organizacija poslovanja**

- Proces ispunjavanja zadataka nabave unutar odjela nabave te integracija s drugim odjelima.
- Aktivnosti procesa organiziranja:
  - identifikacija problema
  - definicija zadataka
  - analiza stanja
  - izrada alternativnih rješenja
  - izbor najboljeg rješenja
  - provedba rješenja
  - kontrola i otklanjanje nedostataka.

Otpori organizacijskim promjenama:

- nesposobnost djelatnika da savladaju promjene
- djelatnici nemaju motiva za prihvaćanje promjena
- djelatnici se brane od novih dodijeljenih uloga.

Rješenja:

- uspostaviti otvorene odnose s djelatnicima
- djelatnike upoznati s detaljima
- uključiti ih u sve faze projektiranja organizacije
- motivirati djelatnike za promjene.

### **Analiza zadataka**

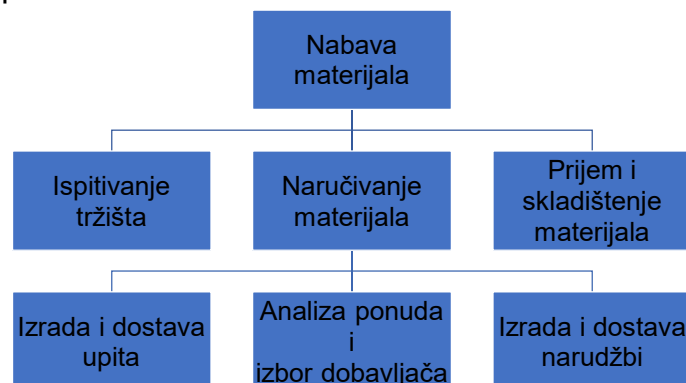
Glavni je cilj raščlaniti zadatke na elementarne dijelove:

1. ciljevi funkcije nabave; pravodobna i racionalna opskrba organizacije
2. cjeloviti zadatak; pribavljanje materijala, usluga i sredstava za rad
3. glavni zadatak; zadovoljenje potreba pojedih funkcija za materijalima u dovoljnoj količini
4. djelomični zadatci; nabavljanje, skladištenje, zbrinjavanje viškova
5. zadatci nabavljanja; ispitivanje tržišta, analiza dobavljača, organizacija nabave, zaključivanje ugovora, praćenje rokova isporuke

6. zadatci dispozicije; šifriranje materijala, unutarnji transport, provedba inventure, utvrđivanje viškova
7. zadatci skladištenja; ulazna kontrola, skladištenje, vođenje evidencije, kontrola i briga o zalihama, čuvanje
8. zadatci zbrinjavanja viškova i otpadaka
9. elementarni zadatci; izrada i dostava upita dobavljačima, izrada narudžbe, ispostava ponuda, izbor najpovoljnijeg dobavljača.

### Analize zadataka u nabavi

1. Funkcionalna analiza zadataka
  - prema vrsti poslova



Slika 6. Funkcionalna raščlamba zadataka nabave  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 346.

## 2. Objektna analiza zadataka

- prema predmetima nabave: sirovine, pomoćni materijal, dijelovi, trgovačka roba, investicijska dobra, usluge i energija

## 3. Analiza zadataka prema obilježjima

- primarni zadatci: bit službe nabave
- sekundarni zadatci: upravljački zadatci

## 4. Primjena načela analize zadataka

- funkcionalni zadatci
- objektni zadatci
- zadatci prema rangu (odlučivanje i izvršavanje)
- zadatci prema fazama (planiranje, realizacija, kontrola)
- zadatci prema obilježjima (primarni i upravljački).

### **Sinteza zadataka**

#### 1. Prema funkcionalnom načelu;

- specijalizacija djelatnika
- korištenje kadrova s manjom naobrazbom
- brzo stjecanje iskustva u poslu
- monotonost posla, mala produktivnost
- uspostavljena dobra koordinacija
- djelatnici nemaju osjećaj za odgovornost.

#### 2. Prema objektnom načelu;

- smanjuje se administracija
- djelatnici brzo upoznaju tehničke karakteristike objekata
- učinkovitost poslovanja ovisi o djelatniku
- djelatnici obavljaju velik broj funkcionalnih zadataka.



3. Prema dobavljačima;

- bolja informiranost o dobavljačima
- prednosti za nabavu objedinjavanjem potreba
- lakše realizacije ugovora
- veliki broj funkcionalnih zadataka
- povećano komuniciranje
- zapostavlja se konkurencija.

4. Prema teritorijalnom načelu;

- bolje se upozna to tržište
- rad nije monoton
- veliki broj funkcionalnih zadataka
- veća koordinacija među djelatnicima.

5. Prema sredstvima za rad;

- sredstva se bolje koriste
- procesi se bolje odvijaju
- nedovoljno se koristi sposobnost djelatnika.

6. Prema osobama;

- najbolja realizacija ljudskih potencijala
- realizira se interes managementa
- pojedine osobe obavljaju veliki dio posla
- kvaliteta posla ovisi o znanju osobe.

### Centralizacija i decentralizacija nabave

Ako je za poslove nadležna samo jedna organizacijska jedinica tada je to centralizirana nabava.

Centralizirana nabava omogućuje:

- naručivanje većih količina
- brži obrtaj zaliha
- bolju suradnju s dobavljačima
- bolje praćenje tržišta
- bolju kontrolu nabave
- plaćanje računa s jednog mjesta.

Ako poduzeće ima više udaljenih poslovnih jedinica i svaka naručuje robu samo za sebe, tada je to decentralizirana nabava.

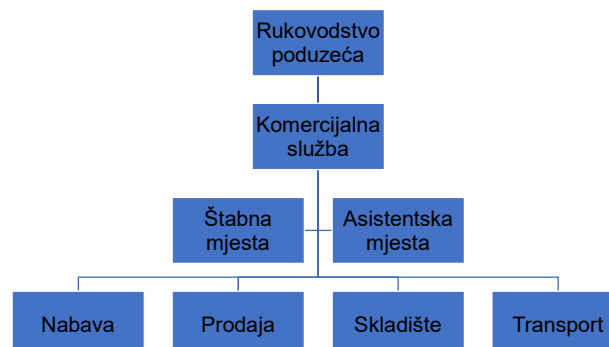
Decentralizirana nabava omogućuje:

- veći broj zaposlenih
- uvid u bolju analizu tržišta

### Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća

1. Nabava u sklopu komercijalne službe:

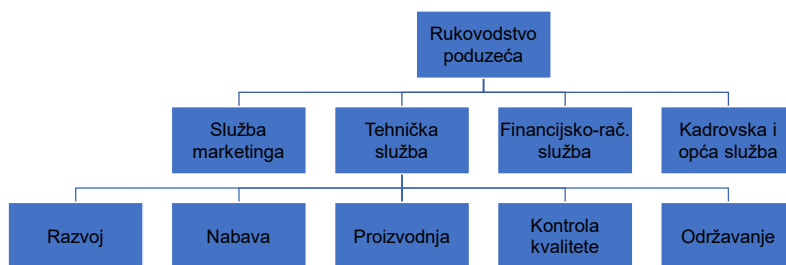
- kada je manji opseg posla, nedostatak je to što se više pažnje pridaje prodaji.



Slika 7. Nabava u sastavu komercijalne službe  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 376.

## 2. Nabava u sastavu tehničkog odjela:

- neadekvatno rješenje osim kada je nabava komplicirana s tehničkog gledišta.



Slika 8. Nabava u sastavu tehničke službe  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 377.

## 3. Nabava u sastavu računovodstvenog odjela:

- u manjim poduzećima s malim brojem djelatnika
- nestručnost djelatnika za oba posla
- cijene na prvom mjestu, a ne kvaliteta
- djelatnici se odvajaju od svog glavnog posla.

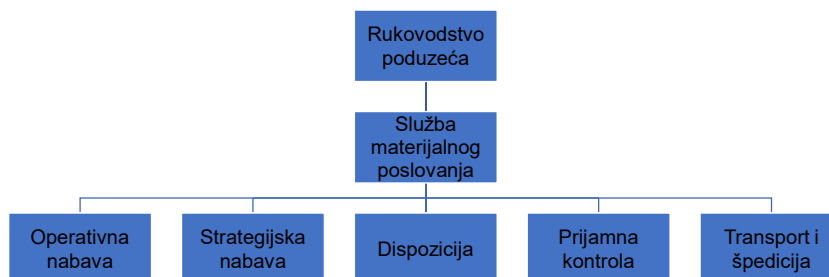
#### 4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija

- ravnopravna ostalim funkcijama, obavlja strategijske zadatke, bolji učinci.



Slika 9. Nabava kao temeljna poslovna funkcija  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 379.

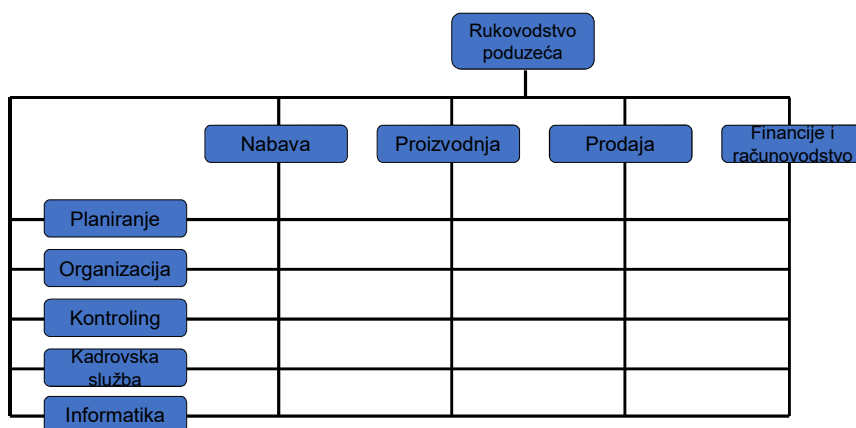
#### 5. Nabava u sastavu odjela materijalnog poslovanja



Slika 10. Nabava u sastavu odjela materijalnog poslovanja  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 379.

## 6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji:

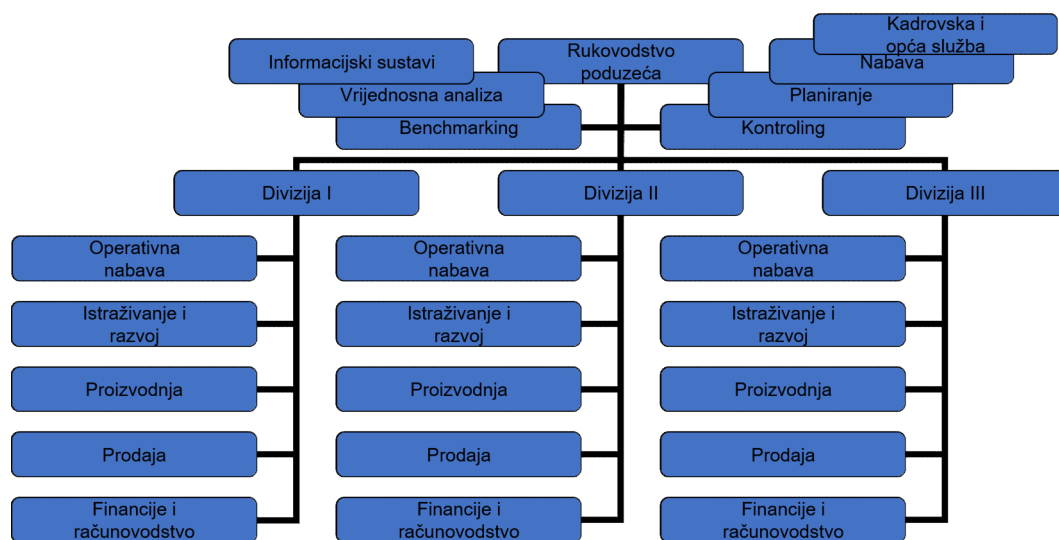
- višelinijnski način rukovođenja
- specijalizacija djelatnika
- poslovanje je fleksibilnije
- potiče se proces učenja
- složeni komunikacijski odnosi
- stručnost kadrova
- u praksi djelomična matrična struktura npr. projektni timovi.



Slika 11. Matrična organizacija  
Izvor: Ferišak, 2006., 380.

## 7. Mjesto nabave u divizijskoj organizaciji:

- organizacija prema poslovnim područjima
- raznovrsni proizvodni programi i djelatnosti
- različiti zahtjevi u pogledu nabave
- stvaraju se manje autonomne cjeline
- jasno razgraničena ograničenja
- opasnost od osamostaljivanja pojedinih područja.



Slika 12. Divizijska organizacija  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 383.

## 8. Nabava u timskoj organizaciji

- timovi specijalizirani za određene djelatnosti
- svaki tim ima voditelja
- koordinira ih centralni tim.



Slika 13. Nabava u timskoj organizaciji  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 384.

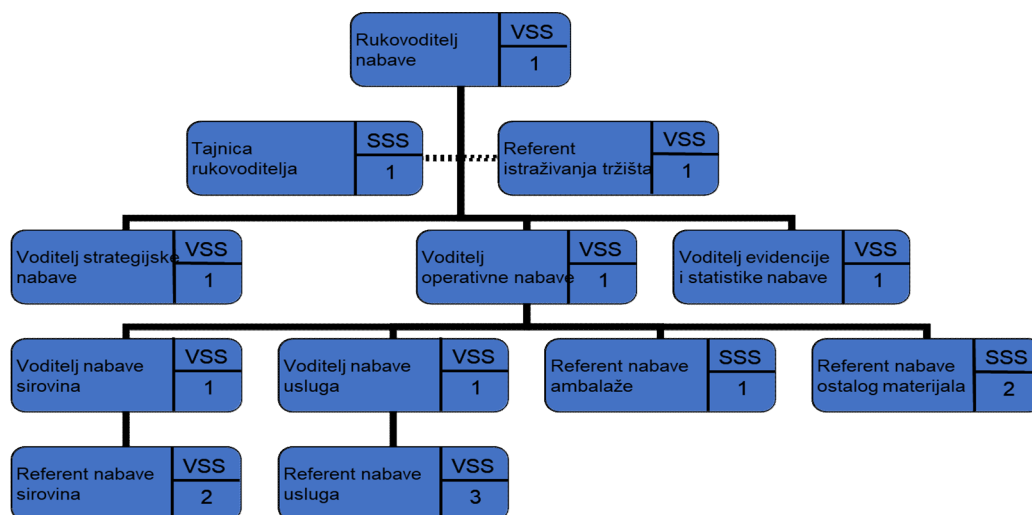
## Unutarnja organizacija odjela nabave

- podjela posla po odjelima, radnim mjestima i po karakteru zadataka
- objektno načelo - organizacija poslova prema predmetima (objektima) nabave

Prednosti:

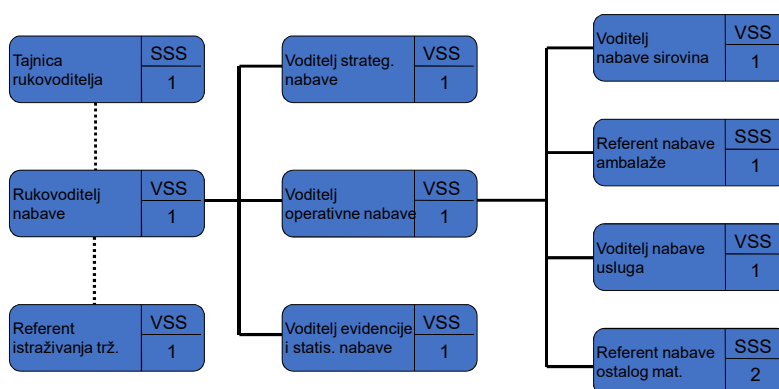
1. djelatnici rade s uvijek istim predmetima nabave pa se specijaliziraju
2. olakšan posao dobavljačima jer komuniciraju s kompetentnim djelatnicima
3. sklapaju se količinski i vrijednosno veći poslovi
4. smanjuje se administrativno poslovanje.

## Okomiti prikaz organizacijske strukture nabave



Slika 14. Okomiti prikaz organizacijske strukture nabave  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 392.

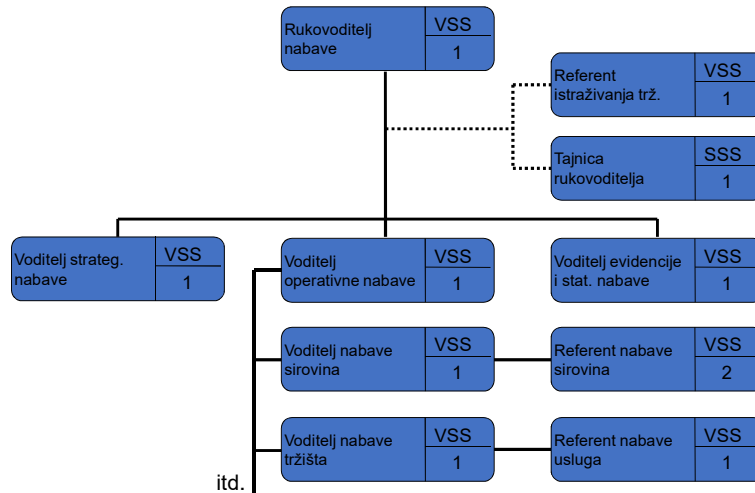
## Vodoravni prikaz organizacijske strukture nabave



Slika 15. Vodoravni prikaz organizacijske strukture nabave  
Izvor: Ferišak, 2006., str. 393.



### Kombinirani prikaz organizacijske strukture nabave



Slika 16. Kombinirani prikaz  
Izvor: Feriškak, 2006., str. 394.

#### Pitanja za ponavljanje:

1. Čime je uvjetovana unutarnja organizacija nabave?
2. Objasnite i usporedite moguća mjesta odjela nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća.
3. Na što se odnosi organizacijska struktura nabave?
4. Koji su mogući otpori organizacijskim promjenama i njihova rješenja?
5. Objasnite i usporedite analize zadataka u nabavi.
6. Objasnite razliku centralizirane i decentralizirane nabave.

**Praktična vježba:**

Navedite na primjeru nekog poduzeća: asortiman, koju sintezu zadataka koristi u odjelu nabave i organizaciju nabavnog odjela u odnosu prema ostalim odjelima poduzeća.

**Politika nabave u poduzeću**



Ciljevi ovog poglavlja su:

- objasniti stavove u radu nabave
- izračunati potrebne količine proizvoda za nabavu
- objasniti vrste zaliha
- navesti načine rješavanja nekonkurentnih zaliha
- razlikovati vertikalnu od horizontalne kooperacije
- naučiti postupati ako se dobije roba neodgovarajuće kakvoće
- objasniti krivulju ponude i potražnje.

Politika nabave obuhvaća skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave i odabiru mjere za njihovo učinkovito ostvarivanje.

Stavovi kojih se valja pridržavati u radu nabave:

1. nabava mora ostvariti ciljeve poduzeća na ekonomičan način
2. s dobavljačima uspostaviti partnerske odnose
3. ne dovoditi poduzeće u ovisnost o jednom dobavljaču
4. putevi donošenja odluka moraju biti kratki
5. dobri kontakti s drugim odjelima u poduzeću
6. motivirani djelatnici.

### **Politika količina**

Potrebni predmeti rada na početku godine PK

- Postojeće zalihe ZP
- + Završne zalihe ZZ

---

= Ukupna količina nabave KN

Prije donošenja odluke o količini ispitati:

- kolebanja potrebe za materijalom
- je li nabavljanje konstantno
- jesu li cijene fiksne
- jesu li troškovi naručivanja fiksni
- rastu li troškovi skladištenja proporcionalno s količinom
- je li minimalna količina isporuke dobavljača ograničavajući čimbenik
- ima li nabava skladište s dovoljno kapaciteta.

### **Politika zaliha**

Zalihe moraju osigurati kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije.

Vrste zaliha:

1. prekonormne zalihe; višak materijala za planirane potrebe, može doći zbog: zastoja u proizvodnji, većih isporuka od dobavljača, izmjene proizvodnog programa, promjene strategije nabave...
2. nekonkurentne zalihe; zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja, one koje u određenom trenutku imaju brojku nula, mogu nastati zbog zastare, gubitka kakvoće, tehnoloških izmjena...
3. nedostatne zalihe; ne zadovoljavaju potrebe, uzroci: zastoj u proizvodnji, kasna isporuka, premala količina je isporučena, iznenadna potražnja na tržištu.

Način rješavanja problema nekonkurentnih zaliha:

1. Nekonkurentne zalihe nepotrebnog materijala:
  - a) ako nisu za tržište; napraviti popis, deponirati kao otpad, zalihe eliminirati
  - b) ako su za tržište; prodati po umanjenoj vrijednosti, zalihe eliminirati.
2. Nekonkurentne zalihe potrebnog materijala:
  - a) ako nisu za tržište; ubrzati potrošnju npr. koristiti kao supstitut, uskladiti isporuke i potrošnju materijala
  - b) ako su za tržište; prodati na tržištu ili odstupiti po tržišnoj cijeni drugim korisnicima.

### **Kooperacija u nabavi**

Zajedničko djelovanje više poduzeća radi rješavanja istovrsnih zadataka.

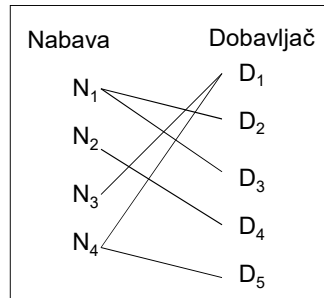
Vertikalna kooperacija: s dobavljačima uspostavljeno partnerstvo, nabavlja se iz jednog izvora, kod nabave tehnički zahtjevnih materijala.

Suradnja u:

- istraživanju proizvoda
- razmjeni materijala
- razmjeni informacija
- oblikovanju cijena
- oblikovanju sustava komunikacija
- oblikovanju ugovora o partnerstvu.

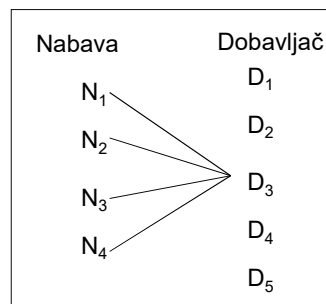
Horizontalna kooperacija: za njenu uspostavu pogodna su poduzeća koja nabavljaju velike količine, zajedničko obavljanje nekih funkcija ili da neku funkciju preuzme neki partner.

#### Klasični odnosi nabave i dobavljača



Svaka nabava izabire dobavljača i s njim ugovara isporuke materijala neovisno o drugim kupcima.

#### Odnosi sudionika kooperacije u nabavi i dobavljača Horizontalna kooperacija



Sudionici (partneri) kooperacije u nabavi udruže potrebe za određenim materijalima, izaberu najpovoljnijeg dobavljača, s kojim sklope okvirni ugovor i zatim šalju pojedinačne narudžbe prema svojim potrebama.

- Prednosti horizontalne kooperacije: sklapanje značajnijih ugovora, isporuke u skladu s proizvodnjom, smanjenje administracije, dobivanje pravodobnih informacija, skraćivanje vremena protoka robe, dugoročna poslovna suradnja.
- Nedostatci: povećanje ukupnog obujma posla, otkrivanje poslovnih tajni, gubljenje poslovnih veza s drugim dobavljačima, teškoće u podjeli troškova kooperacije.
- Kooperira se u 4 područja:
  1. istraživanje tržišta nabave
  2. nabavi u užem smislu
  3. kontrola kakvoće predmeta rada
  4. skladištenje.

### **Politika kakvoće**

- definiraju se ciljevi koji se odnose na kakvoću predmeta
- kakvoća je skup osobina proizvoda (materijala) relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene
- uzorci
- certifikati o propisanim normama kakvoće
- kontrola s vlastitim djelatnicima, kontrola putem neovisne organizacije, angažiranjem stručnjaka dobavljača
- normizacija: određuju se fizičke ili kemijske značajke proizvoda s ciljem smanjivanja troškova njihove proizvodnje, nabave, skladištenja
- tipizacija: uklanja se nepotrebna raznolikost u vezi vrsta, dimenzija i izgleda proizvoda
- tipizirane varijante se rade prema jednom temeljnom modelu

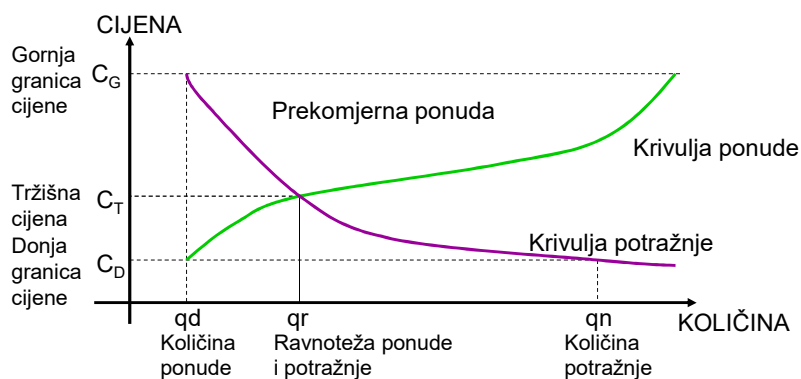
### Što napraviti ako se dobije roba neodgovarajuće kakvoće?

1. odbiti prihvrat pošiljke
2. zahtijevati od dobavljača da ukloni nedostatke
3. tražiti od dobavljača da snizi cijenu
4. zahtijevati od dobavljača da se na njegov trošak roba uništi
5. zahtijevati od dobavljača naknadu štete.

### Politika nabavnih cijena

Odnosi cijene i količine;

1. ako je ponuda veća od potražnje dolazi do pada cijena
2. ako je potražnja veća od ponude, dolazi do rasta cijena
3.  $C_t$  = tržišna cijena, ravnoteža ponude i potražnje





Diferenciranje cijena se koristi pri određenim količinama prodaje, tuzemstvu ili inozemstvu vrsti primjene proizvoda (gotovi proizvodi ili pričuvni dijelovi), pojedinim skupinama kupaca, strateškim namjerama u odnosu na kupca.

Dobavljači obavještavaju o promjeni cijena pismeno.

Nabava zatim pregovara, a dobavljač si ostavi manevarski prostor.

Prihvatiti ili odbiti više cijene; mogućnosti:

1. smanjiti količine nabave proizvoda kojima su cijene porasle
2. odloži se nabava tih proizvoda na neko vrijeme
3. ugovori se kompenzacijsko plaćanje
4. pregovaranjem promijeniti uvjete plaćanja
5. sniziti zahtjev kakvoće i tako smanjiti cijenu.

### **Pitanja za ponavljanje:**

1. Što treba ispitati prilikom donošenja odluke o količini?
2. Što je minimalna količina isporuke?
3. Koji su načini rješavanja nekonkurentnih zaliha?
4. Koje su vrste zaliha? Navedite primjere.
5. Objasnite horizontalnu kooperaciju.
6. Što se može napraviti ako se dobije roba neodgovarajuće kakvoće?
7. Objasnite kada se može koristiti diferenciranje cijena?

**Praktična vježba:**

Objasnite na primjeru proizvoda kako postupati u slučaju kada poduzeće od dobavljača dobije proizvod neodgovarajuće kakvoće.



**Politika izvora nabave**

Ciljevi ovog poglavlja su:

- objasniti kako izabrati dobavljača
- navesti vrste poslova s dobavljačima
- navesti razloge izbora novog dobavljača
- objasniti vrste popusta
- objasniti ugovore u nabavi.

- odabrati dobavljače koji će zadovoljiti zahtjeve opskrbe vezano uz kakvoću, količinu, cijene i rokove
- idealni dobavljač?
- raspolagati s informacijama o tržištu
- provoditi ocjenjivanje dobavljača prije izbora i periodično
- cijena je često glavni uvjet pri izboru dobavljača

Najčešći kriteriji pri izboru dobavljača:

- cijena, kakvoća, količina, uvjeti i načini plaćanja, rok isporuke, uslužnost dobavljača, ugled dobavljača, kapacitet, fleksibilnost, prometne veze, financijsko stanje poduzeća.

Kriterij cijena može se raščlaniti na elemente:

- cijena u ponudi, konačna nabavna cijena, primjerenost cijene s obzirom na kakvoću, spremnost na ugovaranje fiksne cijene u dužem roku, troškovi prijevoza, troškovi montaže, troškovi održavanja.

Vrste poslova s dobavljačima:

1. spot poslovi; pojedinačne nabave, za nabavu specifičnih proizvoda visoke kakvoće, ako naš dobavljač trenutno nema za isporuku
2. klasični jednokratni poslovi nabave; nabava građevinskog zemljišta, zgrada, investicijskog dobra
3. dugoročni poslovi i partnerstvo s dobavljačima; surađuju s punim povjerenjem na obostranu korist.

Uspostaviti odnose s dobavljačima koji će:

1. omogućiti poboljšanja vezana uz narudžbe
2. poboljšati tehničku i ekonomsku kompetentnost dobavljača
3. omogućiti dobavljaču razvoj proizvoda i uvođenje nove tehnologije
4. omogućiti specijalizaciju dobavljača.

Razlozi izbora novog dobavljača:

1. kapacitet sadašnjeg dobavljača nije dovoljan
2. dobavljač ne pokazuje interes za proširenje posla
3. dobavljač nema prikladne proizvode.

Nabava od jednog ili više dobavljača (za isti proizvod)?

• Nabava od jednog dobavljača:

1. nabavom većih količina mogu se postići bolji uvjeti nabave
2. zadatci nabave mogu se realizirati jednostavnije
3. nabavljeni predmeti su ujednačene kakvoće
4. dobavljačima je povoljno da dinamiku svoje proizvodnje uskalde s kupcima i da razvoj svog proizvoda usklade s interesima kupaca.

• Nabava od više dobavljača:

1. lakše se usklađuje dinamika isporuke
2. poduzeće ima rezervne dobavljače.

Kvota nabave: odrediti tako da se smanje zalihe, racionaliziraju troškovi nabave, sigurnost odvijanja poslovnog procesa.

Vrste popusta/rabati:

1. količinski; kod nabave veće količine robe, dobavljaču se smanjuju troškovi dostave i skladištenja
2. posebni popust; zbog smanjenja opsega prodaje (van sezone)
3. popust na vjernost; nabava traži taj popust ako je stalni kupac za sigurnost plasmana
4. industrijski popust; proizvođač ga daje trgovcu na veliko
5. naturalni popust; sličan količinskom, ali se isporučuje više robe nego obično
6. super-rabat; popust na cijenu koji daje dobavljač ako vrijednost isporučene robe prijeđe određeni granični iznos.

- Skonto; premija koju dobavljač odobrava kupcu ako plati račun unutar kraćeg roka od onog predviđenog zakonom
- Penali/kazne; za neizvršenje ugovornih obveza dobavljača

### **Politika ugovora o nabavi**

Ugovorima u nabavi reguliraju se poslovni odnosi u razmjeni roba.

Dijele se prema predmetima na koje se odnose:

1. ugovori o nabavi i prodaji robe
2. ugovori o djelu
3. ugovori o kooperaciji
4. ugovori o nabavi prava
5. ugovori o nabavi investicijskih dobara.

## 1. Ugovori o nabavi i prodaji robe (kupoprodajni ugovor)

Pravni akt u kojem dvije strane reguliraju svoja prava i obveze.

- ugovori o postupnoj isporuci - definiraju vremenski rok za nekoliko isporuka
- ugovor o sukcesivnoj isporuci - kod većih količina, povećavaju pouzdanost rokova isporuke
- okvirni ugovor - definira se kakvoća predmeta, uvjeti isporuke i način plaćanja
- ugovor o opskrbi s konsignacijskog skladišta, regulira način izdavanja i plaćanja robe te načinom upravljanja skladišta dobavljača smještenog u blizini korisnikova pogona

- ugovor o ekskluzivnoj nabavi - dobavljač može proizvode isporučivati samo jednom kupcu
- ugovor o rezerviranju kapaciteta dobavljačeve proizvodnje - da bi se mogla nabaviti veća količina proizvoda
- ugovor o fiksnim rokovima isporuke - regulira dobavljača da prihvati takve rokove
- ugovor o nabavi s preuzimanjem robe franko skladište dobavljača - kupac ugovorenog dana preuzima robu kod dobavljača.

## 2. Ugovori o djelu

- „djelo“ – izrada određenog objekta (zgrade, stroja, alata, uzorka), obavljanje određenog posla ili izvršenja pojedinačne usluge (prijevoza, utovara, pravni poslovi, software-a)
- napraviti ih pismeno zbog pravne sigurnosti
- problematične stavke takvih ugovora: opseg i kakvoća djela, pitanje jamstva, reguliranje čuvanja tajni, rokovi izrade, cijena, način plaćanja, način reklamacije

## 3. Ugovori o kooperaciji u nabavi

Prezicijno regulirati odnose npr. o: predmetima kooperacije, podjeli rada, nadležnosti i odgovornosti, zahtjevima međusobnog izvješćivanja partnera, preuzimanju rizika i podjeli troškova.

Definirati ciljeve:

- usklađivanje mogućnosti proizvodnje dobavljača i potreba kupca
- zajedničkim obavljanjem posla postići veću tržišnu moć
- zajednički pribaviti povoljnije tržišne informacije.

Definirati pismeno koji poslovi, na koji način i kojim opsegom će se obavljati zajednički.



#### 4. Ugovor o nabavi prava

Predmet nabave su imovinska prava:

1. intelektualnog vlasništva
2. društvenog vlasništva
  - prava obavljanja određene djelatnosti
  - teže povrede imovinskih prava predstavljaju krivično djelo
  - ugovor o franchisingu: ugovorno reguliran sustav dvaju ili više poduzeća u kojem davalac uz plaćanje naknade daje primaocu franchisinga određena prava za usluge, savjete i brand.

#### 5. Ugovor o nabavi investicijskih dobara:

- predmeti nabave velike vrijednosti i dugog roka korištenja
- cilj nabave je stvoriti bolje uvjete rada, povećati učinkovitost i konkurentnost na tržištu
- različiti oblici ugovora: "ključ u ruke", ugovor o izvođenju projektnog zadatka, ugovor o partnerstvu
- regulirati pitanja: uvjeta isporuke, cijene i način plaćanja, jamstva dobavljača, opskrbe pričuvnih djelova, održavanja, kazni i čuvanja tajni
- način plaćanja: plaćanje unaprijed, obročno plaćanje ili nakon preuzimanja dobara.

### **Politika oglašavanja i odnosa s javnošću**

- služba nabave predstavlja poduzeće
- napraviti plan oglašavanja te utvrditi: predmete oglašavanja, ciljane skupine, sadržaj oglasa, medije koji će se koristiti u tu svrhu
- zasluge za ugled nabave imaju njeni djelatnici
- osobine djelatnika nabave: motivirani učinkom, stalno se trebaju usavršavati, komunikativni, kreativni, sigurnost u rješavanju problema, kulturni, sposobnost samokontrole, poznaju strane jezike i stručne izraze.

### **Pitanja za ponavljanje:**

1. Objasnite na temelju čega se bira dobavljač.
2. Navedite i objasnite vrste poslova s dobavljačima.
3. Koji su razlozi izbora novog dobavljača?
4. Objasnite vrste popusta.
5. Što je ugovor o nabavi i prodaji robe?
6. Objasnite ugovor o ekskluzivnoj nabavi.
7. Objasnite ugovor o franchisingu.

**Praktična vježba:**

Navedite tri franšize i za svaku navedite što je potrebno za pokretanje poduzetničkog pothvata i o kojem se proizvodu i djelatnosti radi.

**Operativno poslovanje  
nabave**

Ciljevi ovog poglavlja su:

- objasniti kada se šalje upit
- objasniti postupak pregovora u nabavi
- napisati upit
- objasniti kako se izabire najpovoljnija ponuda.

Aktivnosti procesa nabavljanja:

- izdavanje, prikupljanje i obrada zahtjeva za nabavu
- utvrđivanje izvora nabave i potencijalnih dobavljača
- izrada i dostava upita dobavljačima
- prikupljanje i ispitivanje ponuda
- vođenje pregovora
- izbor najpovoljnije ponude
- sklapanje ugovora o kupnji
- praćenje izvršenja ugovora i narudžbi
- prijem i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe
- skladištenje robe
- likvidacija računa dobavljača
- izdavanje predmeta nabave korisnicima.

### **Upit**

Predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu o svojim proizvodima ili uslugama.

Šalje se u slučajevima:

1. kada nabava mora na temelju zahtjeva pribaviti robu, a na tržištu postoji više potencijalnih dobavljača od kojih valja zatražiti ponude
2. kada nabava želi iskoristiti povoljnu tržišnu situaciju (npr. nabava sezonskih proizvoda)
3. kada se jave teškoće s postojećim izvorima nabave
4. kada nabava putem upita istražuje tržište.

Upit treba sadržavati sljedeće podatke:

- naziv i adresu poduzeća kojemu se šalje upit
- datum upita
- opis predmeta za koji se šalje upit napravljen prema općim standardima
- količinu potreba u rokovima
- potreban rok isporuke predmeta nabave
- adresu odredišta na koju se otprema roba
- način plaćanja
- rok dostavljanja ponude
- opći uvjeti nabave.

Mogu se zatražiti:

- uzorci
- modeli
- tehničke specifikacije...

Vinoplod – vinarija d.d. Šibenik  
B. Kidriča 10  
22000 Šibenik

Vukovar, 10.01.2023.

**Predmet: Upit za asortiman proizvoda**

U nastojanju da obogatimo ponudu alkoholnih pića u svojim novim prodavaonicama, odlučili smo od Vas nabaviti određenu količinu proizvoda.

Molimo Vas poslati nam svoj katalog i cjenik Vaših alkoholnih pića kako bismo se detaljnije upoznali s Vašim asortimanom. Navedite nam uvjete prodaje, rokove isporuke te rok i način plaćanja.

Očekujemo vašu ponudu u roku od 10 dana.

Primiti naše srdačne pozdrave!

Loris d.o.o.  
Ulica Lipa 23  
32000 Vukovar

Elementi ispitivanja ponuda:

- zadovoljava li ponuđena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve
- je li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinom u upitu
- je li cijena primjerena tržišnim cijenama
- jesu li uvjeti plaćanja u skladu s tržišnom situacijom te našim zahtjevima i mogućnostima
- tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta
- može li dobavljač ispuniti zahtijevani rok isporuke
- koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose?

Ponuda se najčešće bira na temelju jednog kriterija.

Za predmete nabave velike pojedinačne vrijednosti potrebno je ponude uspoređivati prema više kriterija:

1. kakvoća (tehnička, iskoristivost materijala, onečišćenje okoliša)
2. rokovi (isporuke, pouzdanost, spremnost promjene rokova)
3. cijena (nabavna, popusti, odgoda plaćanja, troškovi prijevoza)
4. lokacija (skladišta, prometne veze, komunikacijske veze)
5. servis (suradnja, rješavanje reklamacija, savjeti)
6. ostalo (kapacitet proizvodnje, ugled dobavljača, etičnost, fleksibilnost).

### Manipulacije u ponudama

#### 1. Podmićivanje:

- izigravanje tržišnog natjecanja od strane dobavljača i podmićivanje onih koji odlučuju o nabavi
- pokloni u obliku propagandnog materijala, poslovnog ručka ili večere, sudjelovanje na manifestacijama organiziranim od strane dobavljača naglašavaju poslovne odnose, dok vrijedni pokloni i besplatne usluge ukazuju da je riječ o korupciji
- definirana etička načela kojih se valja pridržavati.

Njemačka Savezna udruga za materijalno poslovanje, nabavu i logistiku propisala je ova načela:

1. lojalnost prema vlastitom poduzeću
2. nepristranost
3. njegovati ispunjenje ugovora
4. riješiti sukobe interesa
5. primjenjivati partnersko informiranje i komuniciranje
6. osigurati povjerenje
7. pridržavati se zakona i propisa.

2. Dogovori o cijenama i uvjetima kupnje i plaćanja na strani ponude; mogu biti obuhvaćena poduzeća cijele grane, vodećih dobavljača, prema vrsti i kakvoći proizvoda

3. Naknadne promjene u ponudama

- ako dobavljači saznaju da su ponudili znatno povoljnije cijene od ostalih
- nepotpuno navođenje cijena, nejasni uvjeti poslovanja, podmićivanje projekatata
- „Mister 10%“- kada djelatnici zahtijevaju 10% provizije od ugovorenog posla za kojeg su nadležni



Kako bi se izbjegle manipulacije u nabavi treba se pridržavati određenih načela, npr.:

- tražiti ponude od svih dobavljača, a ne samo od tradicionalnih
- pregovarati sa svima koji dolaze u obzir
- ciljnu nabavnu cijenu treba poznavati samo uski krug djelatnika
- držati u tajnosti kome su sve upućeni upiti
- ugovoriti kompletnu nabavnu cijenu
- stalno pratiti kretanja na tržištu
- nadzirati ponašanje djelatnika na poslu
- kritičkoj analizi podvrgnuti ponašanje rukovodstva
- uvesti mjesečne grupne razgovore
- napraviti pravila u vezi s primanjem poklona
- prekinuti ugovore s dobavljačima koji podmićivanjem nastoje ukloniti konkurente.

### **Vođenje pregovora u nabavi**

Pregovori su spremno sučeljavanje interesa, zahtjeva, želja, mišljenja, ideja i stavova dviju ili više ravnopravnih strana s ciljem postizanja rješenja.

Najznačajniji slučajevi u nabavi kada su potrebni pregovori su:

1. nabava robe velike vrijednosti i značenja za kupca
2. kada nema dovoljno konkurencije
3. kada od primljenih ponuda nijedna nije zadovoljavajuća
4. nabava proizvoda koji se izrađuju prema specifikaciji kupca
5. kada specifikacije nisu jasne i određene
6. kada se mijenjaju uvjeti poslovanja

7. nabava proizvoda visoke kvalitete
8. nabava proizvoda iz područja visokih tehnoloških promjena
9. nabava proizvoda s dugim trajanjem procesa proizvodnje
10. zaključivanje dugoročnih kupoprodajnih ugovora
11. kada postoji velika neizvjesnost zbog rizika cijena
12. kod promjene gospodarskih kretanja

Pregovori mogu biti: pismeni i usmeni.

Poslovna pismena komunikacija mora biti: jasna, sažeta, uljudna, pravodobna, potpuna, poslovno atraktivna i individualna.

#### Usmeni pregovori

- putem telefona, interneta ili izravno
- dolazi do izražaja umijeće pregovaranja, sposobnost izražavanja, slušanja, tumačenja govora tijela, pronalaženje i iznošenje argumenata, sigurnost, samopouzdanje, odlučnost

Za vođenje pregovora potrebno je:

1. prije razgovora prikupiti sve potrebne informacije
2. dogovoriti vrijeme
3. upoznati poslovnog partnera sa svojom situacijom
4. koncentrirati se na poslovnog partnera
5. pustiti poslovnog partnera da slobodno govori
6. izbjegavati prigovore, primjedbe, prijetnje, izražavanje vlastitih osjećaja

7. pokazati spremnost na kompromis
8. na kraju zaključiti što je dogovoreno
9. razgovor zaključiti uljudno.

- u pregovaranju se koristi verbalno i neverbalno komuniciranje
- neverbalno: govor tijela, ton glasa, mimika lica, oči, ruke, odjeća...

Za pripremu pregovora je najvažnije odrediti ciljeve pregovora, a njih se definira s obzirom na: dosadašnje poslovne odnose, situaciju na tržištu, situaciju u poduzeću, promjene potreba.

S obzirom na ciljeve djelatnici nabave moraju znati:

1. što moraju ostvariti u pregovorima
2. gdje ne smiju popuštati
3. koje probleme mogu tretirati fleksibilno
4. kako sastaviti ekipu za pregovore
5. koje izvore informacija koristiti
6. kakvu prezentaciju pripremiti

Sudionici u pregovorima se dijele u tri skupine: stabilizatori, destabilizatori, kvazi-zastupnici.

- stabilizatori; ljudi dobrih namjera, ugodni u pregovorima, izbjegavaju sukobe, mogu biti previše popustljivi
- destabilizatori; nepovjerljivi, teški za suradnju, nastoje provesti isključivo svoje zahtjeve

- kvazi-zastupnici; pridržavaju se pravila:
  - tzv. pregovore u sjeni držati pod kontrolom
  - treba paziti na izbor članova tima
  - treba paziti na disciplinu u timu
  - članovi tima moraju se dogovarati.

U ekipi za pregovore obično je od dvije do pet osoba.

Postupak usmenog pregovaranja:

- susret pregovarača
- otvaranje pregovora
- informiranje o situaciji vezano za predmet pregovora
- rasprava o problemu
- donošenje odluke

- Susret pregovarača: pozdrav, rukovanje, iznošenje stavova o drugoj strani, uljudne riječi (npr. dobro nam došli), neutralna pitanja (npr. jeste li dobro putovali), prijateljski osmijeh, pažljivo slušanje, pozvati pregovarače da zauzmu mjesto u prostoriji
- Otvaranje pregovora: službeni pozdrav domaćina pregovora, uvodne riječi o predmetu pregovaranja, objasniti svrhu pregovaranja, rekapitulirati što je do sada usklađeno, predložiti tijek odvijanja pregovora, prikazati objašnjenja stručnjaka
- Informiranje o situaciji u vezi s predmetom pregovora: bilježiti iznijeto, jasnoća u izlaganju

- Rasprava o problemu: iznošenje prijedloga i argumenata, ako nastane napeta situacija pregovore treba prekinuti, taktika uvjeravanja druge strane, ne vodi razgovor onaj tko mnogo priča - već onaj tko pažljivo sluša i pita, uvažavati tuđe stavove, ne pregovarati u vremenskom tjesnacu, ne postavljati ekstremne zahtjeve
- Rezultati pregovora: rezultati mogu predstavljati: podlogu za sklapanje ugovora, podlogu za pričuvenu alternativu, podlogu da se postavljeni zahtjev ne prihvati.

**Pitanja za ponavljanje:**

1. Kada se šalje upit?
2. Koje podatke treba sadržavati upit?
3. Koji su elementi ispitivanja ponuda?
4. Koje su moguće manipulacije u ponudama?
5. Kojih se načela treba pridržavati u radu nabave
6. Kada su u nabavi potrebni pregovori?
7. Objasnite tijek pregovora u nabavi.

### **Praktična vježba**

Napišite upit za neki proizvod ili asortiman.

## **Istraživanje tržišta nabave**



Ciljevi ovog poglavlja su:

- definirati istraživanje tržišta
- objasniti razliku tekućeg i specijalnog istraživanja
- navesti objekte istraživanja tržišta nabave
- objasniti postupak i vrste istraživanja tržišta nabave
- razlikovati izvješća, elaborate i studije.

Istraživanje tržišta nabave: organizirano i sustavno prikupljanje, sređivanje, analiziranje, interpretiranje i dostavljanje podataka o nabavi radi informiranja donosioca odluka o stanju na tržištu nabave što utječe na uvjete nabavljanja u svrhu donošenja što boljih odluka.

Plansko i stalno odvijanje aktivnosti istraživanja

Specijalno istraživanje: kod donošenja neke značajne odluke o nabavi, kod donošenja strateških odluka, kada je riječ o proširenju nabave.

Tekuće istraživanje: odvija se stalno za potrebe operativnog poslovanja, podatci o cijenama, ponudama, količini, kakvoći, dobavljačima, servisima.

## Objekti i područja istraživanja tržišta nabave

Objekti istraživanja su:

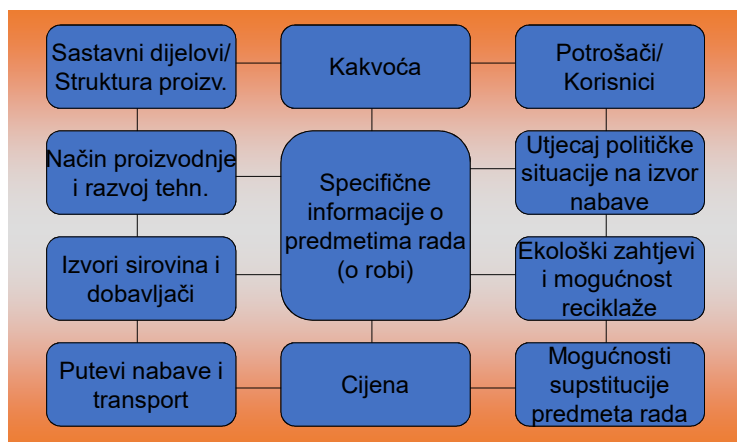
1. utjecaj ekonomske politike na nabavu
2. predmeti rada i njihove tehničke karakteristike
3. struktura ponude i potražnje
4. ekološki zahtjevi
5. transport
6. cijene
7. dobavljači.

Područja istraživanja:

1. pojedina tržišta
2. određeni teritorij
3. određeni proizvod.

Utjecaj ekonomske politike na nabavu; izravno utječe na vrstu, strukturu, opseg ponude, cijene, supstitute.

Predmeti rada:





- Ponuda i potražnja ovise o:
  - broju i veličini proizvođača/ponuđača
  - kakvoći ponuđenih predmeta rada
  - količini ponuđenih predmeta rada
  - elastičnosti ponude.
  
- Ekološki zahtjevi; pratiti utjecaj tehnologije na okoliš, skladištenje, odlaganje otpadaka, izvješća o promjenama okoliša
- Transport; je li odabran transport najpovoljniji?, smanjiti troškove transporta
- Cijene; istražiti elemente cijene koštanja nekog proizvoda, prikupiti podatke o cijeni materijala, amortizaciji, utrošku rada.

- Dobavljači:
  1. opći podatci o dobavljaču; kapacitet proizvodnje, broj zaposlenih, kadrovska struktura, asortiman, likvidnost
  2. posebni podatci; o nama zanimljivom proizvodu, njegovoj kakvoći, cijeni, načinu prodaje
  3. uvjeti prodaje i servis; npr. uvjeti ugovora, uvjeti isporuke, drži li primjerenu razinu cijena, pružanje tehničke podrške nakon kupnje
  4. odnosi vlastitog poduzeća s dobavljačima; odnosi poduzeća s dobavljačima, mogućnost nelojalnog prenošenja tehnologije.

### **Metode istraživanja tržišta nabave**

- Postupak istraživanja dijeli se na (gruba podjela):
  1. planiranje istraživanja
  2. istraživanje u užem smislu
  3. analizu podataka
  4. prezentiranje i primjenu rezultata istraživanja.
  
- Metode:
  1. Prema objektima istraživanja:
    - a) demoskopske; služe za istraživanje subjekata na tržištu tj. dobavljača, prate podatke o ponašanju dobavljača, izvršenju narudžbi, probnoj kupnji, konkurenciji
    - b) ekoskopske; služe za istraživanje objekata nabave tj. proizvoda i usluga i njihovih cijena, ponude i potražnje, kakvoće.

- Prema vremenskoj dimenziji istraživanja:
  1. retrospektivno istraživanje; bavi se podacima o prošlim kretanjima, radi naknadne ocjene odluka o nabavi
  2. adspektivno; bavi se podacima o aktualnom tržištu, radi donošenja operativnih odluka
  3. prospektivno; procjenom budućeg stanja, kakvoće i količina nabave s ciljem smanjenja rizika u nabavi.
  
- Opći postupak istraživanja tržišta nabave:
  1. prikupljanje podataka
  2. sređivanje i prikazivanje podataka
  3. obrada i analiza podataka
  4. oblikovanje rezultata i prezentiranje donositeljima odluka
  5. memoriranje podataka i rezultata obrade.

### 1. Prikupljanje podataka:

Podatci se mogu prikupiti u razgovoru s predstavnicima dobavljača.

#### Primarno istraživanje (field research):

- izravni kontakti, telefonski, internetom, pismeno
- izložbe, sajmovi.

#### Sekundarno istraživanje (desk research):

- korištenje statističkih materijala (burzovna izvješća, novine i časopisi, katalozi, prospekti, cjenici, poslovni dopisi, statistički godišnjaci, studije instituta za istraživanje tržišta...)

Iz takvih se izvora podataka može saznati o:

- ponudi i potražnji roba, kretanju cijena na tržištu, pojavi novih proizvoda, pojavi novih tehnologija, situaciji kod pojedinih dobavljača, tehničkim karakteristikama proizvoda, ekološkim zahtjevima svojstava proizvoda, mogućnostima transporta.

### 2. Sređivanje i prikazivanje podataka

- Razvrstati podatke prema skupinama.
- Voditi računa da sustav razvrstavanja sadrži:
  - skupine podataka o dobavljačima i njihovom odnosu prema našem poduzeću (podatci iz bilance, podatci o prodaji dobavljača)
  - skupine podataka o cijenama (nabavne cijene, cijene sirovina)
  - skupine podataka o predmetima nabave (način proizvodnje, područja primjene, potrošnja po područjima)

- skupine podataka o pojedinim granama gospodarstva (opseg proizvodnje, tržišta prodaje, osobni dohotci)
- skupina makroekonomskih pokazatelja (investicije, kretanje produktivnosti, uvoz, izvoz).

### 3. Obrada podataka

- kompjuterska obrada
- prikaz podataka tabelarno i grafički
- dobra preglednost podataka.

### 4. Oblikovanje rezultata obrade podataka i prezentiranje donosiocima odluka

4.1. izvješća o istraživanju tržišta nabave; sadrže obrađene i prikazane podatke uz eventualne komentare, dostavljaju se dnevno, tjedno, mjesečno, kvartalno, godišnje

4.2. elaborati; pismeni radovi koji detaljno obrađuju neki problem u svezi s nabavom sredstava za proizvodnju, sadrže:

- opis problema
- opis metoda istraživanja
- opis izvora podataka
- prikazivanje rezultata
- plan osoblja koje je sudjelovalo u istraživanju
- plan trajanja istraživanja
- stvarne troškova istraživanja

#### 4.3. studije; imaju općenitiji karakter, detaljne informacije

Npr. studija dobavljača sadržava:

1. opće pokazatelje o poduzeću dobavljača
2. analizu proizvodnih mogućnosti dobavljača (kapacitet proizvodnje, elastičnost ponude, udio dobavljačevih proizvoda na tržištu)
3. analizu financijske situacije dobavljača
4. odnose dobavljača s njegovim dobavljačima
5. odnose vlastitog poduzeća s dobavljačima (udio svakog u opskrbi, ugovorene količine nabave, cijene svakog, pouzdanost isporuke, reklamacije)
6. tržišni položaj dobavljača
7. strategije prodaje dobavljača.

Studija proizvoda sadržava:

1. podatke o tehničkim karakteristikama proizvoda
2. podatke o tehnološkim procesima proizvodnje
3. analizu područja primjene proizvoda
4. čimbenike ulaganja u sirovine
5. mogućnosti supstitucije
6. ponudu i potražnju proizvoda određene kakvoće
7. kretanje cijena proizvoda
8. ekološke karakteristike proizvoda
9. položaje dobavljača i potrošača na tržištu.

**Pitanja za ponavljanje:**

1. Što je istraživanje tržišta?
2. Koja je razlika između tekućeg i specijalnog istraživanja tržišta?
3. Koji su objekti istraživanja tržišta u nabavi?
4. Objasnite postupak istraživanja tržišta nabave.
5. O čemu ovisi ponuda i potražnja?
6. Što je elastičnost ponude? Navedite primjer.
7. Navedite i objasnite dvije glavne vrste istraživanja tržišta.
8. Što sadrži studija dobavljača?
9. Što sadrži studija proizvoda?

**Praktična vježba:**

Navedite na primjeru metodu i vrstu istraživanja za istraživanje dobavljača ili proizvoda.

Navedite primjer mogućih rezultata istraživanja.

## Sustavi šifriranja i klasifikacije u nabavi



Ciljevi ovog poglavlja su:

- razlikovati sustave šifriranja proizvoda
- definirati i objasniti svrhu šifriranja proizvoda
- objasniti pojam entiteta.

S povećanjem broja proizvoda pojavila se potreba za klasificiranjem - razvrstavanjem proizvoda u skupine.

- statični sustav šifriranja: nepromjenjive strukture, svaka veća promjena može značiti kraj sustava
- dinamični sustav šifriranja: ako sustav može pratiti promjene u informacijskom sustavu
- paralelni sustavi: jedan dio sustava je konstantan, a drugi se oblikuje prema zahtjevima

- Šifra: sređeni skup znakova (brojeva ili slova) koji na skraćen i sustavan način odražavaju pojedini podatak.
- Šifriranje: pojam koji označava sve djelatnosti vezane uz stvaranje, dodjeljivanje i promjenu šifri.
- Sustav šifriranja: skup međusobno povezanih šifri prema unaprijed utvrđenim pravilima unutar određenih organizacijskih cjelina.
- Utvrditi koje zahtjeve šifre moraju zadovoljiti, od kakvih oznaka ih sastaviti i do kojeg stupnja pratiti informacijski sustav.



Karakteristike šifri:

- jednoznačnost
- kratkoća
- postojanost
- karakterističnost strukture
- univerzalnost
- svrsishodnost
- nedvosmislenost oznaka
- fleksibilnost i mogućnost proširenja

Funkcije šifri:

- Identifikacije
- Klasifikacije
- Informiranja
- Kontrole

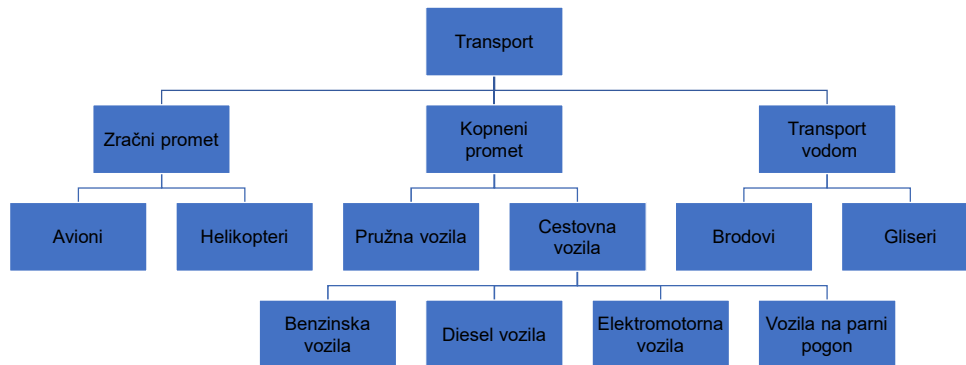
Entitet - realan ili apstraktan objekt promatranja koji se može jednoznačno definirati i opisati.

U nabavi postoje različiti entiteti: materijali, dobavljači, dijelovi, trgovačka roba.

Klasifikacija entiteta: razvrstati ih prema kriteriju pripadnosti u određene skupine i na taj način stvoriti red u skupu nesređenih elemenata.

1. Hijerarhijska klasifikacija - prema stupnjevima nadređenosti i podređenosti, raščlanjivanje logičkim slijedom:

## Hijerarhijska klasifikacija entiteta



2. Neovisno nadređena klasifikacija - provodi se na nižim stupnjevima hijerarhijske klasifikacije, provodi se prema osobinama pojedinog predmeta šifriranja npr. dimenzija, kakvoća, sastav, funkcije, vrijednost...

Izbor oznaka za potrebe šifriranja:

1. brojčane decimalne šifre - pogodne su jer zauzimaju malo mjesta, nedvosmislene su, mogu se lako sortirati
2. slovne oznake - mogućnost korištenja velikih i malih slova i mnogo kombinacija.

### **Nazivi entiteta i nomenklatura**

- Svaki entitet (materijal, roba, usluga, pojam) ima svoj naziv
- Naziv se sastoji od najmanje jedne riječi koje objašnjavaju određeni pojam
- Nomenklatura - popis svih naziva određenog skupa entiteta prema unaprijed utvrđenom sustavu razvrstavanja
- Nazivi se mogu formirati od:
  1. pojedinih riječi (npr. cijev, motor, staklo)
  2. složenih riječi (pocinčana cijev, elektromotor, prozorsko staklo)
  3. grupe pojedinačnih i složenih riječi (pocinčana cijev promjera 1" dužine 4m, jednofazni elektormotor)

### **Pitanja za ponavljanje:**

1. Objasnite razliku statičnog, dinamičnog i paralelnog sustava šifriranja.
2. Što je šifra i koje su joj karakteristike?
3. Što je entitet?
4. Od čega se mogu formirati nazivi entiteta u trgovini? Navedite primjer.

**Praktična vježba:**

Navedite naziv nekog proizvoda prema prethodnom primjeru za potrebe šifriranja.

**Upravljanje zalihama**

Ciljevi ovog poglavlja su:

- razlikovati modele naručivanja proizvoda
- znati u zadanoj situaciji primjenu svakog modela naručivanja

Model ekonomične količine naručivanja (EOQ model)

Pretpostavke modela:

- potražnja je konstantna i poznata u promatranom razdoblju
- vrijeme dostave je poznato i konstantno
- trošak jedne narudžbe je konstantan i poznat i ne ovisi o količini koja se naručuje
- troškovi držanja zaliha su proporcionalni količini zaliha
- brzina proizvodnje je poznata sa sigurnošću
- naknadne narudžbe su proporcionalne broju jedinica u naknadnoj narudžbi
- zalihe se pune ako njihova razina padne na točku R (ponovno naručivanje)

### Model ekonomične količine proizvodnje (EOQ model)

#### Pretpostavke modela:

- zalihe se pune određenom brzinom
- klasičan primjer upotrebe tog modela je u proizvodnji
- npr. ako je kapacitet opreme veći od brzine kojom se proizvod distribuira, potrebno je prestati s proizvodnjom kako se zalihe ne bi gomilale
- ekonomična količina proizvodnje minimizira zbroj troškova pokretanja strojeva i troškove držanja zaliha po razdoblju
- zalihe se pune ako njihova razina padne na točku R (ponovno naručivanje)

### Periodični sustav naručivanja

#### Pretpostavke modela:

- zalihe se ne nadgledaju svaki dan, nego periodično
- na kraju svakog perioda pregledaju se zalihe i naruči količina koja je potrebna da se napuni skladište tj. puna zaliha
- ukupni troškovi su su troškovi držanja zaliha
- vrijeme dostave je poznato i konstantno
- stanje zaliha se utvrdi kad dođe trenutak kraja perioda te se naruči količina
- obično se primjenjuje kad nema zaposlenika samo za nadzor zaliha već im je to dodatni posao
- može se dogoditi da unutar perioda nestane proizvoda se stanja i dođe do nestašice

### Model spekulativne kupnje

#### Pretpostavke modela:

- ukoliko se unaprijed zna da će se nabavna cijena povisiti
- pitanje je koliko više proizvoda naručiti
- ušteda se ostvaruje povećavajući trošak dodatnih naručenih jedinica sve dok stari ukupni troškovi ne postanu jednaki novim ukupnim troškovima
- ovisi i o trošku držanja zaliha.

#### Čimbenici o kojima ovisi količina zaliha:

- stanje na tržištu nabave
- financijske mogućnosti
- mogućnosti gospodarskog okruženja
- ustroj poslovanja s proizvodima
- poslovna aktivnost gospodarskog okruženja

CILJ: postizanje optimalnih zaliha kako bi se osiguralo normalno odvijanje poslovnog procesa i izbjeglo korištenje nepotrebnih financijskih sredstava.

**Pitanja za ponavljanje:**

1. Opišite razlike modela naručivanja.
2. O kojim čimbenicima ovisi količina naručenih proizvoda?

**Praktična vježba**

Na odabranom proizvodu primijenite određeni model naručivanja. Navedite vrijeme i razloge zbog kojih ste odabrali upravo taj model.





Ciljevi ovog poglavlja su:

objasniti povezivanje nabave s dobavljačima

- razlikovati strategije izvora opskrbe
- navesti trendove suvremenog poslovanja nabave
- razlikovati značajke poslovanja u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti
- objasniti prednosti i nedostatke nabave s lokalnog i globalnog tržišta
- objasniti modularnu nabavu
- objasniti outsourcing u nabavi

- Strategija nabave: skup pravila i sredstava za ostvarivanje ciljeva nabave kojima se na duži rok osigurava uspješno poslovanje nabave i poduzeća
- Upravljanje i koordinacija operativnim aktivnostima
- Uključivanje dobavljača, Process Sourcing

Stupnjevi vertikalnog povezivanja s dobavljačima:

1. umrežavanje proizvodnje dobavljača i kupca
  2. logistički procesi
  3. dobavljač razvija know-how i opskrbljuje ga modulima proizvoda
- Knowledge management: odnos s dobavljačima u kojem su tehnologija i razvoj dobavljača odlučujući kriterij za poslovni odnos

- Recipročna nabava: dobavljači se obavežu na kupnju proizvoda za koje isporučuju materijale

### **STRATEGIJA IZVORA OPSKRBE**

1. Opskrba s jednog ili više izvora?
  - od jednog dobavljača, smanjuju se troškovi, usklađivanje proizvodnje i potreba, radi se na razvoju proizvoda, povećava se kakvoća proizvoda, ali se prekidaju odnosi sa nizom dobavljača, isključuje se konkurencija među dobavljačima
  - sole sourcing; nabava upućena na jednog dobavljača koji je monopolist, tražiti supstitute

- dual sourcing: pored glavnog dobavljača nabava ima još jednog dobavljača s manjom količinom isporuke
- multiple sourcing: strategija opskrbe s više izvora, stimulira se konkurencija
- multi sourcing: povezivanje globalno orijentirane proizvodnje s međunarodno orijentiranim aktivnostima nabave.

## 2. Nabava na lokalnom i globalnom tržištu?

Trendovi suvremenog poslovanja:

- Međunarodno povezivanje gospodarstava
- Elektroničko komuniciranje
- Primjene suvremenih logističkih sustava
- Orijentacija na ključnu djelatnost
- Stvaranje virtualnih poduzeća
- Razvoj novih tehnologija
- Prostorna disperzija mjesta proizvodnje i potrošnje
- Ulaganja u istraživanje
- Uspostavljanje partnerstava
- Skraćenje životnog ciklusa proizvoda
- Krize na financijskim tržištima
- Strukturna masovna nezaposlenost
- Ignoriranje moralnih vrijednosti

**Značajke poslovanja u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti**

	PROŠLOST	SADAŠNJOST I BUDUĆNOST
TRŽIŠTE	Prodajno tržište Malena konkurencija Spot poslovi Segmentacija tržišta	Tržište nabave Velika konkurencija Orijentacija na globalno tržište Elektronička trgovina
PROIZVODI	Maleni asortiman Dugi životni vijek Dugo vrijeme proizvodnje	Veliki asortiman Kratki životni vijek Kratko vrijeme proizvodnje Niski troškovi
SPREMNOST NA ISPORUKU	Visoka Velike zalihe Dugo logističko vrijeme Spori transport	Visoka Malene zalihe Kratko logističko vrijeme Brzi transport

	PROŠLOST	SADAŠNJOST I BUDUĆNOST
<b>INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA</b>	Ručna obrada podataka Pair kao glavni nositelj podataka Telefon, telefax	Elektronička računala Elektronička obrada podataka Digitalni nosioci podataka Mreže za lokalno komuniciranje
<b>OPĆA STRATEGIJA PODUZEĆA</b>	Proizvodna orijentacija Raznovrsne djelatnosti Diverzifikacija	Tržišna orijentacija Orijentacija na ključnu djelatnost
<b>ORGANIZACIJA PODUZEĆA</b>	Funkcionalno orijentirana Hijerarhijski strukturirana Centralizacija	Procesno orijentirana Timski rad Management odnosa Partnerstvo u stvaranju vrijednosti Jačanje neformalne strukture

Lokalno tržište: mjesno, regionalno, nacionalno

Tržište neke regije koje nije jako prostorno udaljeno od poduzeća

Prednosti:

- niži troškovi funkcije nabave (istraživanja tržišta, telekomunikacija, putovanja, reklamacija)
- niži troškovi prijevoza i osiguranja robe
- kraći rokovi isporuke
- brže se rješavaju hitne narudžbe
- veća pouzdanost isporuke
- lakša uspostava partnerstva
- podupire se lokalno gospodarstvo
- lakše se rješavaju nesporazumi s dobavljačima
- nema jezične barijere

Nedostatci:

- slaba konkurencija
- usporen razvoj proizvoda
- veća pojava nestašica.

Globalno tržište:

- svjetsko tržište ili međunarodno
- korištenje izvora nabave u svijetu
- poslovati izravno ili putem predstavnika
- uklanjanje carinskih barijera

Nedostaci:

- protekcionističke mjere
- nestabilnost valute
- razlike u standardima
- jezične i kulturne razlike
- nestabilnost političkih prilika

- veći troškovi poslovanja
- prostorna udaljenost
- različiti pravni sustavi
- složenija logistika
- troškovi zbog dodatnog obrazovanja kadrova

Prednosti:

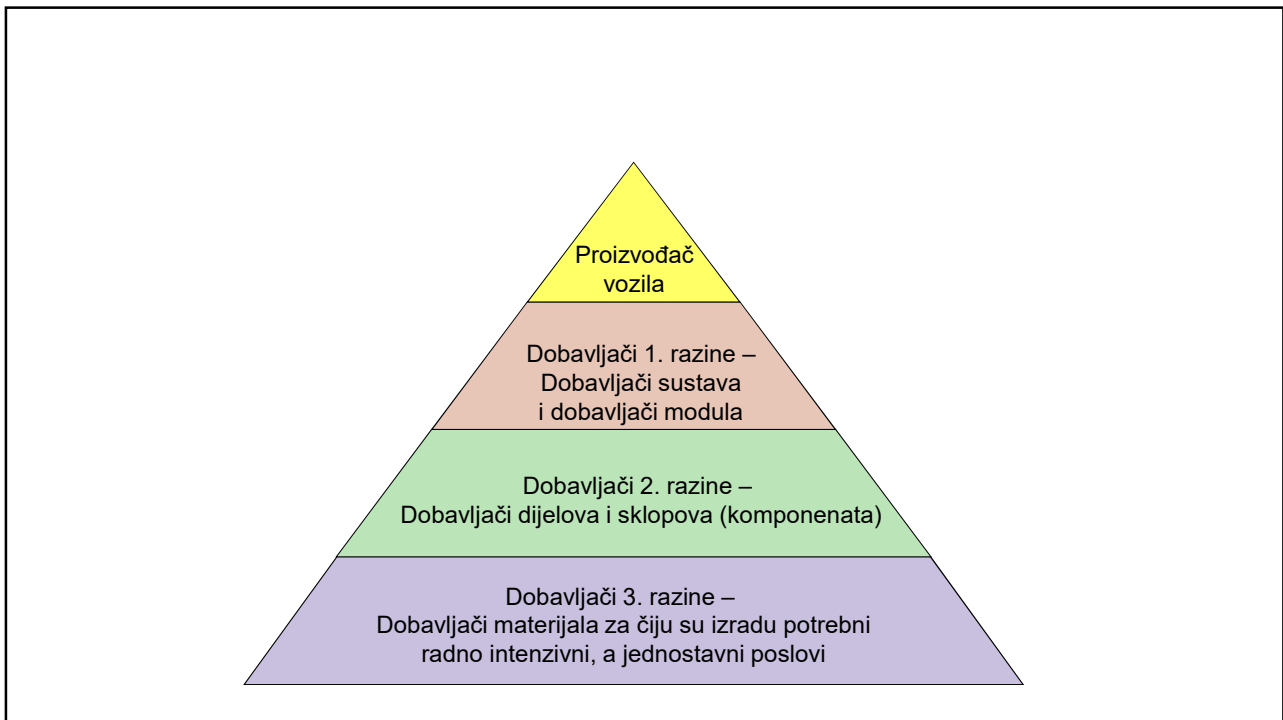
- koriste se jeftiniji izvori
- specijalizirani proizvođači
- moguće poslovati boljom robom uz niže cijene
- proširuje se asortiman
- unaprjeđuje se poslovanje zbog spoznaje svjetskih iskustava

Kada se isplati nabava iz inozemstva?

Ako je trošak objekata nabave 20% manji

Modularna nabava:

- temelji se na opskrbi kupca kompletnim sklopovima (modulima) proizvoda
- dobavljači preuzimaju pored proizvodnje i zadatke montaže modula
- bolja povezanost kupca i dobavljača
- omogućuje se smanjenje zaliha
- ovisnost o dobavljačima
- više razina dobavljača



**Outsourcing i insourcing:**

- outsourcing - outside resource using - korištenje vanjskih izvora
- prepuštanje pojedinih poslova iz vlastite djelatnosti drugima
- insourcing - inside resource using – integracija nekih procesa u vlastite poslove

**Outsourcing nabave se provodi radi:**

- poboljšanja procesa nabave
- uključivanja novih tržišta
- sniženja troškova
- rasterećenja osoblja

Najčešće su to poslovi:

1. pribavljanja informacija (informacijske agencije)
2. nabava specifičnih proizvoda (npr. građevinskih)
3. logistički zadatci
4. zadatci čuvanja skladišnog prostora
5. zadatci istraživanja tržišta
6. izobrazba djelatnika nabave.

#### 5. Vezani poslovi - recipročna nabava

- poslovni partneri dogovore razmjenu robe za drugu robu
- stvaraju dodatne troškove
- razlozi takvog poslovanja:
  - nedostatak finansijskih sredstava
  - veća sigurnost opskrbe sirovinama
  - premošćivanje carinskih prepreka
  - trampa (barter):
    - a) Klasični barter; obveze za primljenu robu u potpunosti poravnaju s kontriporukama druge robe
    - b) Suvremeni barter; razlika vrijednosti između isporuka se može poravnati uključivanjem plaćanja, djelomična kompenzacija.



Kontratrgovina; roba se plaća u dogovorenoj valuti i prema dogovorenim uvjetima.

- a) Paralelni kompenzacijski poslovi; nabava s vremenskim pomakom, robe su međusobno neovisne, obračunavaju se vrijednosno, posao se odvija na temelju ugovora
- b) Paralelni poslovi s tuđom kompenzacijom uz uključivanje banke; veći poslovi kod kojih postoji veća vremenska razlika između trenutka nabave i prodaje, potrebna velika financijska sredstva stoga se uključuje banka
- c) Poslovi povratne kupovine; isporuka opreme je pretpostavka za protuisporuku proizvoda.

### **Pitanja za ponavljanje:**

1. Što je strategija nabave?
2. Koje su prednosti nabave od jednog dobavljača?
3. Što je sole sourcing?
4. Što je dual sourcing?
5. Koji su trendovi suvremenog poslovanja?
6. Koje su značajke tržišta u prošlosti i u budućnosti?
7. Koje su značajke proizvoda u prošlosti i u budućnosti?
8. Koje su prednosti nabave s lokalnog, a koje s globalnog tržišta?
9. Što je modularna nabava?
10. Koji su najčešći poslovi outsourcinga?

**Praktična vježba:**

Navedite za neki proizvod prednosti i nedostatke nabave s lokalnog i s globalnog tržišta.

**Just in time sustav  
nabave**



Ciljevi ovog poglavlja su:

- definirati i opisati JIT sustav nabave
- objasniti zahtjeve JIT sustava nabave
- navesti prednosti JIT sustava nabave.

JIT sustav nabave može se koristiti ako krajnji proizvodi zadovoljavaju potrebe tržišta te ako postoji precizni plan marketinga, a razrađeni su postupci rada i uspostavljeno je logističko upravljanje protokom dobara.

Partneri u procesu stvaranja vrijednosti moraju uskladiti zahtjeve kakvoće svojih proizvoda te kapacitete proizvodnje.

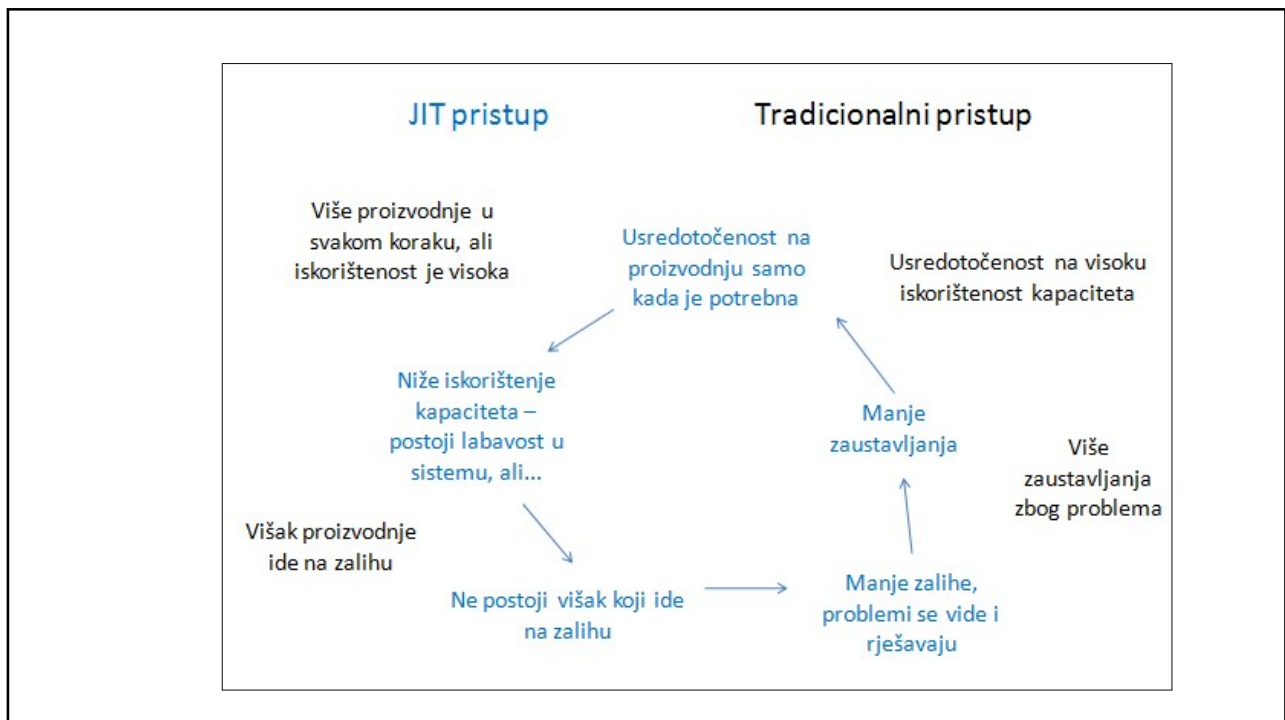
Sustavu ponuda mora odgovarati potražnji, a nabava, proizvodnja i prodaja teku bez zastoja i bez zaliha.

Cilj "Just in time-a" je – "ništa zaliha, a 100 posto kakvoće".

Pomoću JIT sustava koriste se materijali, dijelovi i sklopovi samo u potrebnoj količini s najmanjim mogućim vremenom protoka.

Da bi JIT metoda bila uspješna moraju biti ispunjeni mnogobrojni zahtjevi:

- kvaliteta dijelova mora biti visoka – manjkavi dijelovi mogu zaustaviti montažnu liniju
- bez ili s minimalnim [zalihama](#)
- mora postojati pouzdana povezanost i čvrsta kooperacija s dobavljačima
- idealno bi bilo kad bi dobavljači bili locirani u blizini kompanije, uz dostupan pouzdan [transport](#)
- veličina proizvodnje ovisi o [potražnji](#)
- traži se [timski rad](#), a zaposlenici su odgovorni za održavanje svoje opreme, šefovi (manageri) su treneri i mentori koji poštuju svoje zaposlenike i aktivno sudjeluju u procesu proizvodnje
- zadovoljstvo kupaca.



Prednosti JIT sustava su:

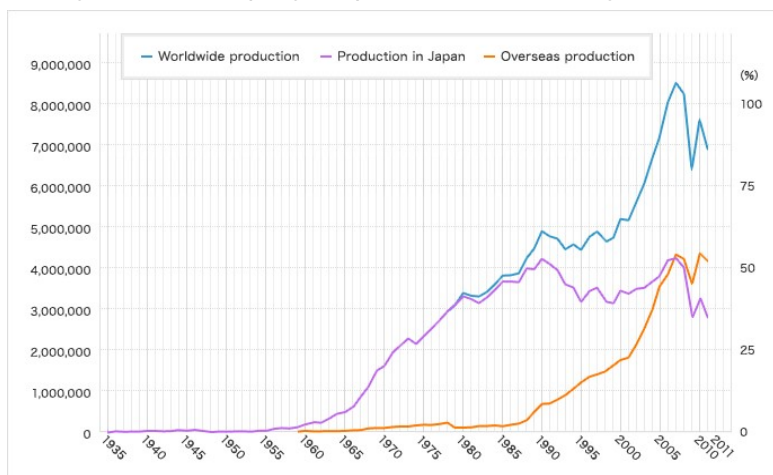
- smanjenje zaliha
- visoka kvaliteta
- fleksibilnost sustava
- smanjenje čekanja unutar i van sustava
- povećanje produktivnosti
- povećanje iskorištenosti opreme
- smanjenje grešaka i ponovnog rada
- smanjene potrebe za prostorom
- poboljšanje odnosa s dobavljačima.

Da bi se mogao realizirati JIT sustav, valja ispuniti određene pretpostavke:

- osigurati isporuku predmeta rada zahtijevane kakvoće (bez grešaka) kako bi se mogla eliminirati prijamna kontrola
- uskladiti kapacitete u cijelom proizvodnom lancu i osigurati visoki stupanj pouzdanosti dobavljača
- koristiti autonomne organizacijske jedinice/mala poduzeća i povezati informacijske sustave kupaca i dobavljača u upravljanju zalihama
- proizvoditi u malim serijama
- suvremenim logističkim rješenjima i korištenjem sigurne prometne infrastrukture osigurati efikasan protok materijala bez zastoja (najčešće od prostorno bližih dobavljača i od manjeg broja dobavljača).

Toyotin proizvodni sistem je alat koji optimizira proizvodne procese s minimalnim troškovima, artiklima koji se koriste upravo onda kada su potrebni (Just in time) i potpunom kontrolom kvalitete.

Graf 1. Proizvodnja vozila u kompaniji "Toyota motors" u razdoblju od 1935. do 2011.



Kao rezultat, Toyotin proizvodni sistem donosi sljedeće ključne koristi:

- kvaliteta je involvirana u Toyotine proizvode
- troškovi su svedeni na minimum zahvaljujući dobrom povratu investicije
- isporuka je upravo na vrijeme i prema planiranim standardima, dozvoljavajući kupcima Toyote planirati i održavati svoje operacije uspješnima
- okoliš je briga koju Toyota dijeli sa svojim kupcima, od proizvodnje do recikliranja na kraju radnog vijeka stroja
- sigurnost je Toyotina briga – jednako za svoje i kupčeve zaposlenike Just-in-time.

**Pitanja za ponavljanje:**

1. Koji zahtjevi moraju biti ispunjeni da bi JIT metoda bila uspješna?
2. Koje su prednosti JIT sustava?
3. Koje su koristi JIT sustava za Toyotu?

**Praktična vježba:**

Objasnite za neki proizvod i poslovni proces prednosti korištenja Just in time sustava.

## LITERATURA

1. Ferišak, V. (2006) *Nabava*, Vlastita naklada, Zagreb
2. Megatrend Redok d.o.o. <https://redok.hr/just-in-time-najveca-neiskoristena-prilika-u-proizvodnji/>, učitano 05. 10. 2022.
3. Perkov, D., Pavlović, D. (2018) *Trgovinsko poslovanje u teoriji i praksi*, Libertas, Zagreb
4. Prester, J. (2012) *Upravljanje lancima dobave*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb
5. Ružić, D., Tomčić, Z., Turkalj, Ž. (2022) *Razmjenski odnosi u marketingu*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
6. Šafran, M. (2021) *Osnove upravljanja zalihama*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb

## DODATNA ČITANJA

1. Buntak, K., Šuljagić, N. (2014) Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću, *Tehnički glasnik*, Vol. 8, No. 4., str. 388-393
2. Klobučar, T., Erjavec, J. (2019) Okvir za kontinuirano upravljanje odnosima s dobavljačima, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 13, No. 2., str. 87-109
3. Kozina G., Darabuš, M. (2013) Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin, *Tehnički glasnik*, Vol. 7, No. 1., str. 72-79
4. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, *Tehnički glasnik*, Vol. 9, No. 3., str. 327-336
5. Miočević, D. (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, *Tržište*, Vol. 23, No. 1., str. 27-44
6. Mrvica Mađarac, S., Filipović, Z., Eljuga, M. (2021) Purchasing business in the conditions of the pandemic crissis, *ITEMA 2020 Conference*, Association of Economists and Managers of the Balkans, Beograd, ISBN 978-86-80194-36-3, str. 219-225.
7. Perčić, M., Kozina, G. (2011) Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, *Tehnički glasnik*, Vol. 5, No. 1., str. 134-138
8. Perkov, D., Pavlović, D. (2018) *Trgovinsko poslovanje u teoriji i praksi*, Libertas, Zagreb



9. Stojanović, S., Mrvica Mađarac, S. (2011) Menadžment troškova nabave u trgovinskim i proizvodnim poduzećima. U: Segetlija, Z. Et al. (ur.), *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, ISSN 1847-361X, str. 79-91
10. Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 11., str. 1013-1030