# Specifičnosti organizacije nabave u industriji informacijskih tehnologija

**Radoš, Ivona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:427527

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**



*Repository / Repozitorij:*

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb








# SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE NABAVE U INDUSTRIJI INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, Trgovina i međunarodno poslovanje

# SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE NABAVE U INDUSTRIJI INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA

Diplomski rad

Ivona Radoš

Broj indeksa: D10623R18

Mentor: Prof.dr.sc. Blaženka Knežević

Zagreb, svibanj, 2019

Sveučilište u Zagrebu

IVONA RADOŠ

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 23. 09. 2019

(potpis)

SAŽETAK

Tema ovog rada su specifičnosti organizacije nabave na primjeru poduzeća iz industrije informacijskih tehnologija. Nabava ima važnu ulogu u poslovanju organizacije, a kao poslovna funkcija napredovala je od operativne do strateške, kakvu poznajemo danas. U prvom dijelu se najprije nabava razrađuje teorijski – pojašnjenje pojma, ciljeva i zadaća nabave. Zatim slijede metode i načela po kojima se nabava organizira, te mogćnosti pozicioniranja nabave unutar organizacijske strukture poduzeća. Nadalje, prikazuje se odnos nabavne funkcije s ostalim odjelima u poduzeću, te kako su oni međusobno povezani. Konačno, slijedi primjer poduzeća iz industrije informacijskih tehnologija i prikaz nabavnog poslovanja na konkretnom primjeru. Opisuje se nabavni proces i daje se uvid u organizacijsku strukturu nabave u poduzeću. Na taj način se potkrijepljuje ranije iznesena teorija stvarnim poslovnim primjerom.

Ključne riječi: nabava, organizacija, poslovanje

ABSTRACT

The topic of this paper is specifics of procurement organization on the example of information technology industry. Procurement plays an important role in managing organizations, as the business function has progressed from operational to strategic as we know it today. In the first part, procurement is first elaborated theoretically - the emergence of the concept, goals and tasks of procurement. Then follow the methods and principles by which procurement is being organized and how procurement can be positioned within the organizational structures of the enterprise. In addition, it is explained how procurement cooperates with other functions in all departments within the enterprise, and how they are connected. Finally, an example in information technology industry is showcased to illustrate business procurement with concrete examples. The procurement process is described as well as the organizational structure of the company's procurement. In this way, the previously stated theory is substantiated by a real business example

Keywords: procurement, organization, business

SADRŽAJ

1. UVOD ..... 1
1.1. Predmet i cilj rada ..... 1
1.2. Metodologija prikupljanja i izvori podataka ..... 1
1.3. Sadržaj i struktura rada ..... 1
2.POJAM I CILJEVI NABAVE ..... 3
2.1. Nabava u užem smislu ..... 4
2.2. Nabava u širem smislu ..... 4
2.3. Ciljevi i svrha nabave ..... 5
2.3.1. Operativni ciljevi funkcije nabave ..... 6
2.3.2. Instrumentalni ciljevi nabave ..... 10
2.3.3. Svrha nabave ..... 10
2.4. Značenje nabave ..... 12
3.TEORIJSKI OKVIR ORGANIZACIJE NABAVE ..... 15
3.1. Metode i načela organizacije nabave ..... 16
3.1.1. Načelo analize zadataka ..... 17
3.1.2. Načelo sinteze ..... 22
3.2. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ..... 24
3.2.1. Nabava u sastavu komercijalne službe ..... 25
3.2.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje ..... 25
3.2.3 Nabava u sastavu financijsko-računovodstvene službe ..... 26
3.2.4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija ..... 27
3.2.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja ..... 27
3.2.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji ..... 28
3.2.7. Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji ..... 29
3.2.8. Nabava u timskoj organizaciji ..... 31
3.2.9. Nabava u procesnoj organizaciji ..... 32
3.2.10. Nabava u fraktalnoj organizaciji ..... 33
3.3. Nabava kao integralna i integrativna funkcija poduzeća ..... 34
3.3.1. Odnos nabave i prodaje ..... 35
3.3.2. Odnosi nabave i proizvodnje ..... 35
3.3.3.Odnosi nabave i službe istraživanja i razvoja ..... 35
3.3.4. Odnosi nabave i financijske službe ..... 36
4. ORGANIZACIJA NABAVE U PODUZEĆU ERICSSON NIKOLA TESLA d.d. ..... 37

4.1. O poduzeću i njegovu povijesnu razvoju ..... 37
4.2 Poslovanje Ericssona Nikole Tesle danas ..... 38
4.2.1. Organizacijska struktura poduzeća Ericsson Nikola Tesla ..... 39
4.3. Organizacija poslovanja nabave u Ericssonu Nikola Tesla d.d. ..... 41
4.3.1. Položaj nabave u odjelu financija ..... 41
4.3.2. Odgovornosti i uloge u nabavnim procesima društva Ericsson Nikola Tesla ..... 42
4.4. Nabavni proces u Ericssonu Nikoli Tesli d.d. ..... 45
4.4.1. Istraživanje tržišta ..... 45
4.4.2. Odabir dobavljača ..... 46
4.4.3. Praćenje i ocjenjivanje dobavljača ..... 46
4.4.4. Sklapanje ugovora s dobavljačima ..... 46
4.4.5. Kategorije dobavljača ..... 47
4.5. Odgovorno nabavno poslovanje u Ericssonu Nikoli Tesli ..... 48
5. ZAKLJUČAK ..... 50
6. POPIS LITERATURE ..... 52
7. POPIS ILUSTRACIJA ..... 54
7.1. Popis tablica ..... 54
7.2. Popis slika ..... 54

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Još i prije začetka modernog poslovanja kakvog danas poznajemo i kakvo se prakticira, nabavna funkcija bila je neizostavan faktor u aktivnostima nekog poduzeća. Od prve polovice dvadesetog stoljeća, kada je imala uglavnom operativan značaj, preko industrijskih i tehnoloških revolucija, polako je do suvremenog poslovanja postajala strateški čimbenik poslovanja. A to je upravo i predmet ovog rada – nabavno poslovanje, te kako se ono implementira i organizira u poduzeću, što ću oprimjeriti poduzećem iz odabrane industrije. Cilj je rada, pokazati poožaj nabavne funkcije te kako je ona organizirana u industriji informacijskih tehnologija, konkretno - na primjeru dioničkog društva Ericsson Nikola Tesla.

## 1.2. Metodologija prikupljanja i izvori podataka

Podatke potrebne za pisanje rada prikupila sam iz različitih izvora – službene fakultetske literature, odnosno udžbenika, članaka u stručnim časopisima, objavljenih radova sveučilišnih profesora i različitih internetskih izvora. Nadalje, korišeni su i interni dokumenti Ericssona Nikole Tesle, godišnji izvještaj grupe Ericsson Nikola Tesla za 2018. godinu te su provedeni intervjui sa zaposlenima u odjelu nabave.

Za potrebe rada korištene su neke od znanstvenih metoda, kao što su metoda analiza i sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda dedukcije, studija slučaja te povijesna metoda.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Nakon uvoda u temu, slijedi teorijska razrada predmeta rada, a zatim i studija slučaja na spomenutom poduzeću.

U prvom dijelu rada, definirati ću pojam nabave i objasniti temeljne zadaće i ciljeve funkcije nabave. Nakon pojašnjenja opsega nabavne djelatnosti, slijedi središnji dio rada. Za shvaćanje

mogućnosti organizacije nabave, postaviti ću teorijske okvire organizacije nabave, metode i načela organiziranja nabave, i položaje koje nabava može imati u poduzeću.

Nakon kvalitetne teorijske obrade, slijedi studija slučaja poduzeća Ericsson Nikola Tesla, odnosno razrada nabavne djelatnosti u spomenutom društvu. Uslijed uvoda u poslovanje poduzeća, slijedi opis organizacijske strukture te organizacije samog poslovanja nabave kao i primjer nabavnog procesa, kako bih dokazala ranije iznesenu teoriju na stvarnom primjeru.

Konačno, rad ću završiti svojim zaključcima o temi.

# 2.POJAM I CILJEVI NABAVE

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju poslovnog sustava.

Nabava se često poistovjećuje s kupnjom. U novije vrijeme često se s pojomom nabave zamjenjuju pojmovi materijalno poslovanje i logistika. Osim toga, sve se više koristi pojam marketing nabave. Kao inačica pojmu nabava koristi se pojam opskrba. Razgraničenje navedenih pojova potrebno je i zbog velikog značenja nabave s aspekta troškova i uspostavljanja odnosa s tržištem nabave, ali i značenja materijalnog poslovanja i logistike za racionalizaciju troškova i sigurnost odvijanja procesa protoka roba između tržišta nabave i potrošača. (Ferišak, 2002)

Upravljanje nabavom seže u 19. stoljeće, kada je Charles Babbage 1832. objavio tekst „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. 1993. godine Howard T. Lewis napisao je prvi školski tekst koji se bavio isključivo nabavom. (Krpan, Maršanić, Varga, 2015) Nabava se svjesno krenula razvijati kao upravljačka funkcija tek sedamdestih godina prošlog stoljeća, kada su naftna kriza i problem pritiska konkurencije počeli iziskivati snažniji angažman menadžmenta u opskrbi poduzeća, kako bi se zaštitile troškovne strukture javnog i privatnog sektora. (Fung, 1999) S tim događajima, na voditelje nabave se prvi puta počinje gledati kao na profesionalce, a ne službenike. Prema kraju dvadesetog stoljeća, oko 60 posto troška prodane robe, iznosili su troškovi kupovine materijala, što je potaknulo napredak od „kupovine“ do upravljanja nabavom. (Krpan, Maršanić, Varga, 2015) Za proizvodnju robe, poduzeću su potrebni materijali, oprema i potrošna dobra. Proces se može pojednostaviti najobičnijom kupnjom navedenih potreba, međutim, u većini slučajeva, on će biti složeniji i skuplji, za dugoročnu dobrobit poduzeća. Prema tome, nabavna funkcija nekog poduzeća znači „kupovinu“. To znači da poduzeća kupuju robu kako bi je prodala ili proizvela vlastite proizvode. Razlikujemo dvije vrste nabave, nabavu u širem smislu i nabavu u užem smislu. (Ferišak, 2002)

## 2.1. Nabava u užem smislu

Nabava u užem smislu (engl.Purchasing, Acqusitiom, njem.die Beschaffung, die Ancshaffung) podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave.

To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima, na određeno mjestu i uz odgovarajući servis. Razlikuju se mnogi operativni funkcionalni poslovi nabave, kao što su:

Ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, promatranje i praćenje tržišta nabave, izrada i postavljanje upita dobavljalima, prijam i ocjena ponuda dobavaljača, vođenje pregovora s dobavljačima, odabir najpovoljnije ponude te naručivanje, praćenje rokova isporuke i koordinacija izravnih veza s dobavljačima, kontrola računa, evidencije datoteka nabave i ostale aktivnosti.

Budući se na tržištu javljaju nepravilnosti i ponekad neočekivana kretanja subjekata, nerijetko su potrebne hitne isporuke proizvoda ili usluga. Zbog pomaknutih rokova, svi operativni poslovi ne mogu se obaviti kvalitetno ili u potpunosti. Stoga se u operativnim aktivnostima javljaju problemi poput kašnjenja isporuka, isporuka pogrešne robe, problemi s plaćanjem i sl. Djelatnicima nabave prioritet je izbjeći takve situacije, stoga se oni u praksi bave operativnim poslovima s ciljem izbjegavanja takvih problema. (Ferišak, 2002)

## 2.2. Nabava u širem smislu

Nabava u širem smislu (Procurement, der Einkauf) obuhvaća i strategijske zadatke (eng. Advanced Purchasing) o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaće nabave u širem smislu su da iskoristi mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno djeluje na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture inputa, uz korištenje potencijala dobavljača, s ciljem da se zadovolje potrošači te maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. Strategijski zadaci nabave u stohastičko i determinističko istraživanje potreba, planiranje nabave, provedba ABC-XYZ analize, stohastičko i determinističko linearno programiranje, izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha, istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih

studija, kontroling, vrijednosna analiza, praćenje trendova ponude, analiza, odlučivanje o politici nabave, planiranje marketinškog miksa nabave.

Dakle, nabava u širem smislu obavlja uz operativne i strategijske zadatke, koji su podloga snižavanja troškova nabavljanja i zbrinjavanja otpadaka te učinkovitijeg operativnog poslovanja nabave i cijelog sustava. Strategijski zadaci su pretežno istraživačke vrste, dakle kontinuirano se istražuju svi čimbenici značajni za pripremu i optimiranje odluka o nabavi. Da bi se provelo istraživanje nabave, potrebno je upotrijebiti i znanstvene metode te sustavno promatrati podatke i kombinirati ih na najbolji mogući način kako bi se stvorili temelji odgovorajućeg odlučivanja. Na taj način zadaci nabave u širem smislu omogućuju snižavanje troškova i podizanje učinkovitosti cijele organizacije, no kako bi se oni proveli, potrebna su brojna znanja i vještine s područja statistike, ekonomske analize, organizacije, kontrolinga, linearnog programiranja itd.

S aspekta objekta, nabava u širem smislu obuhvaća nabavu materijala, usluga, prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, lizinga), energije, opreme i investicijskih dobara. No, za rad poslovnog sustava, potrebno je pribaviti i financijska sredstva i ljudske resurse, stoga se tim objektima bave zasebne poslovne funkcije - financijska i kadrovska. (Ferišak, 2002)

## 2.3. Ciljevi i svrha nabave

Ciljevi su stanja koja se žele ostvariti, održati ili spriječiti. Kako bi se poslovne aktivnosti usmjerile ka ostvarivanju ciljeva, najprije ih je potrebno jasno postaviti i odrediti. Pored već poznatog cilja u ekonomiji – cilja maksimiziranja dobiti, valja odrediti i ciljeve nižeg reda koji će omogućiti ostvarivanje glavnog cilja. Nabava pridonosi ostvarivanju općeg cilja maksimiziranja dobiti tako što interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. (Ferišak, 2002) Definicija nabave sa aspekta ciljeva glasi: Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu. (Krpan, Maršanić, Varga, 2015) A prema Žilbertu, glavna načela nabave su napredno upravljanje troškovima, optimizacija vrijednosnog lanca, inovacija i rast te upravljanje rizikom i kontinuirana dobava. (Žilbert, 2007)

U suvremenoj nabavi sniženje troškova nabave materijala i usluga samo je jedan od ciljeva. Troškove je potrebno promatrati cjelovito, kako bi se ostvarile koristi za dobavljače, za kupce proizvoda i usluga, samu organizaciju i društvo u cjelini.

Opći ciljevi nabave u suvremenom poslovanju, prema Ferišaku, su da se pribave materijali i usluge:

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

### 2.3.1. Operativni ciljevi funkcije nabave

Razmatranje mogućnosti osiguranja opskrbe poduzeća nabave potrebnim materijalima i uslugama usko je povezano s ciljevima sniženja troškova nabave. Sniženje troškova može dovesti do smanjenja kakvoće nabavljenih materijala pa valja stalno voditi računa o međusobnim odnosima ciljeva osiguranja opskrbe i ciljeva sniženja troškova.

Ciljevi kakvoće (kvalitete)

Od komponenata ciljeva osiguranja opskrbe, u praksi imaju prioritet ciljevi kakvoće predmeta nabave. Materijali, oprema i usluge moraju biti prikladni za planiranu namjenu da bi se pomoću njih stvorili tržištu potrebne usluge i materijale. Ciljevi kakvoće materijala najčešće se kreću za određenu namjenu u određenim granicama. Kakvoća materijala ispod donje granice (najniže tolerantne kakvoće) ne može zadovoljiti namjenu, a kakvoća iznad potrebne povezana je s višim cijenama materijala. Kod postavljanja ciljeva kakvoće, bitna je mjerljivost svojstava kakvoće, pa tako neka svojstva mjerimo kvalitativno, a neka kvantitativno. Cilj je funkcije nabave da se širina i dubina asortimana materijala smanji normiranjem zahtjeva kakvoće.

Pri tome se ne traži kako ostvariti zahtjeve kvalitete uz najniže troškove, već kako minimizirati ukupne troškove primjenom tih materijala ( kvalitetni materijali = iskoristivost materijala i

manje grešaka, što pridonosi produktivnosti). S tim ciljem na umu, poduzeća sve učestalije provode koncept nula defekata, tj programi kakvoće bez grešaka, koji se temelji na motivaciji djelatnika da otkriju i uklone sve greške kao i defektne proizvode u lancu procesa. (Ferišak, 2002) Kvaliteta bi uvijek i svugdje trebala biti streteški cilj , a za njeno ostvarivanje, potrebno je njegovati dobre odnose s kvalitetnim dobavljačima, jer kvaliteta izalznih usluga, ovisi o kvaliteti ulaznih proizvoda. (Galičić, 2005) Kao što je već spomenuto, sirovine i nabavljene komponente čine dvije trećine ukupnoga troška proizvedene robe. Ta činjenica ukazuje i na visoku stratešku važnost poboljšanja kvalitete dobavljača. Kvalitetno zasnovana strategija usredotočena je na razvijanje dugoročnih odnosa sa ključnim dobavljačima, na stalno poboljšanje kvalitete proizvoda i na snižavanje troškova. Posebna pažnja posvećena je uklanjanju grešaka na proizvodu i uključivanju dobavljača u proces oblikovanja proizvoda poduzeća. Ta je vrsta odnosa osnova takvih procesnih inovacija, kao što je "just in time" proizvodnja, čime se eliminiraju zalihe sirovina i nedovršene proizvodnje, no jasno je da usvajanjem te koncepcije poduzeća postaju mnogo ovisnija o svojim dobavljačima. (Vouk, 2005)

Ciljevi količina

Kako bi se zadovoljile potrebe kontinuiranog odvijanja proizvodnog procesa, nužno je da organizacija raspolaže odgovorajućim količinama materijala. Osiguranje odgovarajućih količina ostvaruje se izborom prikladnog sustava nabavljanja i isporukama prema postavljenim strategijama. Ciljevi količina postavljaju se u skladu s **uvjetima potrošnje materijala** ( redovita, neredovita i povremena potrošnja), **prema tržišnoj konstelaciji** (periodi nabavljanja i sigurnost isporuka, mogućnost količinskih popusta, uvjeti isporuke i transporta) i **prema uvjetima nabavljanja** (troškovi naručivanja, troškovi skladištenja, kapacitet skladišta, raspoloživost obrtnih sredstava). Nakon što se svi uvjeti uzmu u obzir, određuju se ciljevi količine nabave, isporuka, zaliha, komisioniranja i dostave materijala korisnicima. (Ferišak, 2002)

Ciljevi vremena i prostora

Materijale odgovarajuće kvalitete i u odgovarajućoj količini potrebno je pravodobno naručiti, primiti u organizaciji i izdati korisnicima. Vremenska komponenta ima važnu ulogu u odvijanju procesa nabave, isporuka, prijama, reklamacija, plaćanja računa i skladištenja, stoga joj je bitno posvetiti dovoljno pažnje kako bi se procesi uskladili i odvijali bez zastoja (eng. zero delay, zero breakdowns), tj., da se svi resursi optimiziraju, sav potreban materijal mora biti raspoloživ

na mjestima potrošnje. Pri tome se radi o dva logistička područja: području premošćivanja prostora od dobavljača do ulazne kontrole i područja premošćivanja prostora od ulazne kontrole preko skladišta nabave do mjesta korištenja materijala. Nabavi su mjesta potreba poznata, stoga veću pozornost valja obratiti na izbor izvora nabave i dogovore o mjestima isporuke. (Ferišak, 2002) Logistički gledano, treba se orjentirati na izvore nabave što bliže izvorima potrošnje radi nižih troškova prijevoza, bržih isporuka, bržeg riješavanja problema i mogućnosti hitnih isporuka.

Ciljevi smanjenja rizika nabave

Rizici su neplanirani i teško predvidljivi događaji koji onemogućuju ostvarenje postavljenih ciljeva. Rizici u nabavi su primjerice rizici požara i prirodnih nepogoda, štrajkova, rizici uzrokovani nemarnim radom, prekoračenjem rokova isporuke, rizici prijevoza, gubitka vrijednosti materijala i slično. Zbog rizika je porebno držati povećane količine zaliha, kako nebi došlo do zastoja u reprodukcijskom procesu. Potrebno je provoditi mjere koje će smanjiti negativne utjecaje rizika, poput osiguranja robe, proširenje spektra dobavljača, držanje sigurnosnih zaliha, korištenje odgovarajuće ambalaže, održavanje partnerskih odnosa s dobavljačima, stalna izobrazba zaposlenika itd. (Ferišak, 2002) Povrh toga, radi globalizacije, poduzeća danas trebaju poduzeti i dodatne mjere opreza od financijskih kriza te kretanja cijena sirovina. (Klausen, Stegman Mikelssen, Munkgaard Moller, 2015)

Ciljevi povećanja fleksibilnosti nabave

Da bi brzo reagiralo na uvođenje novoga proizvoda, poduzeće mora imati fleksibilne procese koji lako mogu biti pretvoreni u nove proizvodne zahtjeve. (Vouk, 2005) Povećanje fleksibilnosti nabave postiže se fleksibilno postavljenim planom i ponašanjem nabave, što omogućuje da se u slučaju nastupa nekog rizika izabere varijanta koja omogućava prilagodbu nabave novonastalim uvjetima. Kako bi nabava mogla odlučivati o mijenjanju predmeta nabave, o supstitutima, o putovima nabave i sl., mora imati određena ovlaštenja, ali i mogućnost intenzivnih i brzih komunikacijskih veza s korisnicima predmeta nabave i dobavljačima. (Ferišak, 2002)

Ciljevi povećanja općeg boniteta nabave

Smatraju se dodatnim ciljevima nabave, a obuhvaćaju metode nabave, nabave na domaćem tržištu, političke, ekološke, etičke ciljeve itd.

Ciljevi sniženja troškova nabave

Sniženje troška nabave ima prvenstveno velik značaj radi udjela troškova materijala i usluga u cijeni gotovog proizvoda. Temeljna je stavka nabavna cijena, a veći ponder dobivaju ciljevi sniženja troškova za objekte s višim nabavnim cijenama i većom potrošnjom. Razne su mogućnosti sniženja troškova objekata nabave, primjerice, supstitucija jeftinijim dobrima, fokusiranje na povoljnije izvore nabave, dobro pripremljenim pregovorima osigurati povoljnije cijene, stvaranjem partnerstva s dobavljačima, postavljanjem normativa i kontrolom zaliha. (Ferišak, 2002) Mnoge se tvrtke okreću „outsourcingu" kao načinu rezanja troškova nabave i proizvodnje. Temeljni koncept koji stoji iza troškovno orijentiranog eksternaliziranja izvora je ideja o nižim faktorskim troškovima, posebice radne snage u radno intenzivnim zemljama. (Horn, Schiele, Vos, 2011) Eksterno se nabavljaju usluge rada, ali i proizvodnih komponenti, a glavni problem koji se tu javlja je upravo kvaliteta, koja je, u tim zemljama često upitna. Posljedično, ona poduzeća koja se odlikuju izvrsnim upravljanjem nabavom, sposobna su pronaći odgovarajuće dobavljače koji pružaju kompletnu uslugu, poduzeću stvaraju dodanu vrijednost i udovoljavaju konačnim zahtjevima mušterija. (Klausen, Stegman Mikelssen, Munkgaard Moller, 2015). Prema Bainovom istraživanju, čak 82 posto velikih trvtki u Eruopi, Aziji i Sjevernoj Americi koriste outsourcing u nekoj mjeri, ali gotovo ih polovica tvrdi da su rezultati ispod očekivanih, a tek 6 posto njih su izrazito zadovoljni ishodom outsourcinga. (Gottfredson, Puryear, Phillips, 2005)

Kada se govori o sniženju troškova funkcije nabave, opcije su mnogo skromnije. One ovise o organizacijskoj strukturi nabave i dijele se na troškove istraživanja tržišta, troškove nabavljanja, troškove menadžmenta, troškove zbrinjavanja otpada, prijevoza i skladištenja te kontrolinga nabave. Ovi se ciljevi mogu postići intenzivnijim korištenjem elektroničke obrade podataka, automatizacijom skladišta, boljom koordinacijom zadataka, eliminiranjem dvostruke kontrole kvalitete materijala, izborom racionalnog sustava naručivanja itd. (Ferišak, 2002) Čimbenik utjecaj kojeg se može smatrati najvažnijim jest tehnologija. Upotreba novih tehnologija daje dobavljačima prednost pred konkurentima. Elektronička razmjena podataka EDI (Electronic Data Interchange) osigurava izravnu vezu izmedu kupčeve baze podataka i one njegovih dobavljača, omogućujući gotovo trenutni prijenos informacija. (Vouk, 2005) U

uvjetima globalne konkurencije iznimno je bitno pridati veću pozornost ciljevima sniženja troškova nabave te na temelju njih ostvariti potencijalne uštede.

### 2.3.2. Instrumentalni ciljevi nabave

Instrumentalni ciljevi nabave služe za daljnju razradu operativnih ciljeva nabave i to tako da se koriste odgovarajući instrumenti nabavne politike za njihovo ostvarenje. Primjerice različiti popusti, premije, krediti, okvirni ugovori, kalkulacije, različite vrste transporta itd. Instrumentalni ciljevi nabave mogu se podijeliti prema područjima politike nabave ili prema djelomičnim sustavima nabave. Neki od instrumentalnih ciljeva u skladu s postavljenom politikom *cijena* mogu biti primjerice: povećati udio ugovora u domaćoj valuti za određeni postotak, orijentirati se na ponude s nižom nabavnom cijenom, plaćanje ugovarati u domaćoj valuti, zahtjevati popuste od dobavljača pri ugovaranju većih količini i slično.

Instrumentalni ciljevi u skladu s postavljenom politikom *nabavljanja* mogu biti: nabavljanje robe u ekonomičnim količinama, kvalitativno i kvantitativno točne isporuke od dobavljača, sklapanje ekskluzivnih ugovora s dobavljačima, ugovaranje Incoterms klauzula odgovarajućih skupina itd. Za svako područje politike nabave, valja razraditi instrumentalne ciljeve, kako bi zaposlenici nabave mogli ispravno postupati u svojim zadacima. Međutim, u nabavi se posluje velikim asortimanom materijala s različitim značajkama, a odnosi i stanja na tržištu se nerijetko mijenjaju, stoga se najčešće radi o kombinaciji instrumentalnih clijeva. Oni se najčešče razrađuju prije ili u tijeku samog procesa nabave. (Ferišak, 2002)

### 2.3.3. Svrha nabave

Svrha je prema Ferišaku funkcija nabave da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji. U suradnji s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice. Svrha je dakle, da poveže i uskladi potrebe vlastite organizacije za sredstvima, uslugama i energijom što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe.

Da bi ostvarili što bolju opskrbu, donositelji odluka vode računa:

-da osiguraju kontinuirano zadovoljavanje potreba vlastite organizacije i održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima,

-da razvijaju nove i alternativne izvore nabave s ciljem izbjegavanje poteškoća u nabavi,

-da se poštuju etička načela

-da odabrani načini opskrbe ispunjavaju zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti,

-o stalnom razvoju i izobrazbi kadrova,

-da uspostave kvalitetnu komunikaciju i odnose s drugim poslovnim funkcijama.

Uspješnost nabave prema Knudsenu (1999) polazi od efiksnosti kupnje i učinkovitosti funkcije nabave kako bi ona iz reaktivne prešla u proaktivnu nabavu. (Kakwezi, Nyeko, 2019)

Da bi se zadaci u nabavi obavili efikasno i efektivno, funkcija nabave mora imati odgovarajući položaj u organizacijskoj strukturi poduzeća te dostatan broj kvalitetnih i motiviranih djelatnika.

Efikasnost nabave sastoji se u pribavljanju potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja. Ona se mjeri odnosom izlaza procesa, odnosno rezultata nabave i ulaza, odnosno uloženog vremena i sredstava. (Ferišak, 2002) Efikasnost nam govori da poduzeće radi stvari *ispravno*, odnosno kako treba, a učinkovitost je pokazatelj da poduzeće radi „pravu stvar“, tj., da se fokusiralo na prave aktivnosti. Budući se radi o dva različita pojma, poduzeće može biti efektivno, ali neefikasno, i obrnuto, stoga je bitno pronaći ravnotežu. (Kakwezi, Nyeko, 2019)

Efikasnost se može se prikazati na sljedeći način:

Efikasnost = $\frac{output}{input}$

Ona se mjeri na načelima ekonomičnosti i štedljivosti. Efikasnost će biti orijentirana ukupnim rezultatima, a ekonomičnost procesima.

Ekonomičnost se da izraziti kao odnos vrijednosti i troškova nabave, a to će postići kada s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe.

Ekonomičnost = $vrijednost\ nabave/troškovi$nabave

Načelo štedljivosti u nabavi znači da će nabava raspoložive resurse koristiti samo u onoj mjeri i količini u kojoj joj je to zaista potrebno. U realizaciji ispunjenja ekonomičnosti i štedljivosti u nabavi se naročito koriste načela minimuma i maksimuma (npr. minimalne i maksimalne količine zaliha, isporuka itd.) Dakle, ekonomičnost je uži pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo odnose vrijednosti nabave i troškova, dok se kod efikasnosti promatraju ukupni učinci i ulaganja nabave.

Svrha je funkcije nabave da ciljeve opskrbe nabave obavi efektivno (učinkovito). Efektivnost promatra obavlja li nabava prave zadatke, odnosno one koji su značajni za štedljivu i ekonomičnu opskrbu. (Ferišak, 2002)

Efektivnost = $ostvarenje\ ciljeva/ciljevi\ nabave$

Ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe (output nabave) i učinka realizirane opskrbe (outcome). Određivanje efektivnosti nabave može biti otežano ili onemogućeno ako nisu postavljeni odgovarajući instrumentalni i operativni ciljevi nabave. Efektivnost će se povećati ako je nabava procesno orjentirana te ako vodi brigu o doprinosu stvaranju vrijednosti u lancu opskrbe, odnosno prepozna kako ona može pridonijeti uspjehu poslovanja organizacije. Važno je za poduzeća mjeriti uspješnost nabavnih aktivnosti kako bi se znali usmjeriti daljnjim aktivnostima i odabrati prave mjere. (Ferišak, 2002)

## 2.4. Značenje nabave

S tendencijom dublje društvene podjele rada, nabava dobiva sve veći značaj u privatnim i javnim poduzećima, kao i institucijama. Broj dobara i usluga koji se nabavljaju sve više raste, a naročito zbog primjene modularne proizvodnje (lean production). To dovodi do većeg udjela vrijednosti nabavljenih materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda. Ako nabavna služba uspije nabaviti materijal uz povoljnije cijene, to će se neposredno reflektirati u sniženju troškova proizvodnje i obratno. Također, ako ostvarene uštede rezultiraju nekvalitetnijim materijalima te uzrokuju zastoje u proizvodnji ili smanjenje vrijednosti proizvoda, nabava je odgovorna za štetne učinke. (Sikavica, Novak, 1993)

Zbog velikog udjela vrijednosti materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda, relativno male uštede u vrijednosti nabavljenih materijala i usluga rezultiraju značajnim povećanjem dobiti poduzeća. Kada se uzme u obzir i činjenica da su sami troškovi nabave kao organizacijske

jedinice mali te iznose od 2-4 posto ukupnih troškova nabave, logično je zaposliti kvalificirane djelatnike koji će pridonijeti strateškim i marketinškim zadacima nabave. Primjerice, ako u prodajnoj cijeni od 108 kn, troškovi materijala iznose 60 kn, ostali troškovi i plaće 40 kn, a dobit 8 kn, onda će sniženjem troškova materijala za 5 kn ukupni troškovi iznositi 97 kn. Posljedica toga je porast dobiti od 8 na 11 kn, tj udio dobiti se povećava sa 7,41 posto na 10,18 posto.

Proračun rentabilnosti ulaganja (Return on Investment, ROI) dobar je pokazatelj uspješnosti poslovanja kojim se računa s kojim je kapitalom ostvarena određena vrijednost prodaje i dobit. Rentabilnost ulaganja dobije se tako da se pomonoži stopa dobiti s koeficijentom obrtaja sredstava:

$$ROI = D * 100/VP * VP/\sum K = SD * KOBK$$

ROI = rentabilnost ulaganja

D - dobit

VP – vrijednost prodaje

K – kapital

SD – stopa dobiti

KOBK – koeficijent obrtaja kapitala (osnovnih i obrtnih sredstava)

Ako se određeni porast dobiti ostvari uz ulaganje više kapitala, onda je uspješnost poslovanja manja nego da se isti porast ostvari s istim ili manjim kapitalom. Zato je ROI koristan i precizan pokazatelj učinaka provedene politike investiranja i ostalih mjera sniženja troškova. (Ferišak, 2002)

Mnoge nabavne strategije daju općenitu orijentaciju koja pokazuje kako tvrtke planiraju kupiti potrebita dobra, no unatoč mnoštvu definicija izvora strateogije, najosnovnija pitanja koja valja razriješiti su *što* pribaviti i *gdje* pribaviti. (Horn, Schiele, Vos, 2011) Izvori nabave su mjesta s kojih se nabavljaju predmeti ili objekti nabavljanja. Oni mogu biti interni (nalaze se unutar poduzeća) i eksterni (nalaze se izvan poduzeća). Eksterne izvore nabave dijelimo na lokalne, nacionalne, regionalne i globalne. Smjerovi nabave mogu biti izravni (direktni) i neizravni (s posrednicima). Bitno je pokušati smanjivati posrednike i što se više približiti izvornom

dobavljaču (proizvođaču). (Krpan, Maršanić, Varga, 2015). Osim što nabava utječe na dobit, konkurentnost, likvidnost i bilancu poduzeća, nisu zanemarivi i ostali pozitivni učinci nabave. Nabave je vrijedan izvor informacija o postojećim i potencijalnim dobavljačima, o novim proizvodima, uslugama i tehnologijama, o promjenama cijena, tržišnim trendovima itd. Odjel nabave bi te informacije trebao prikupljati, obraditi, koristiti i pohraniti tako da budu dostpuni i ostalim interesnim skupinama u poduzeću. Nadalje, nabava može utjecati i na moral zaposlenika u poduzeću tako što će pravodobno osigurati sve potrebne resurse potrebne za nesmetano odvijanje poslova i ostvariti dobru komunikaciju s ostalim odjelima. Nabava utječe i na ugled poduzeća na tržištu. (Ferišak, 2002) Bitno je pripaziti na izvore nabave, s naglaskom preferencije domaćih dobavljača i onih koji štuju ekološke norme i etički kodeks te općenito korektnim i dobrim odnosima s dobavljačima.

# 3.TEORIJSKI OKVIR ORGANIZACIJE NABAVE

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije, odnosno izbor odgovorajuće organizacijske strukutre, jedna je od najvažnijih odluka u organizaciji. U protivnom će organizacijska struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi, usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sustava. Međutim, sva istraživanja upućuju na zaključak da nema jednog načina strukturiranja organizacije koji bi bio najbolji, budući je svaka organizacija jedinstvena i neponovljiva. Teoretičari danas, za razliku od klasičara organizacijske teorije (H. Fayol, M. Parker-Follet, F.W. Taylor, L. Urwocl, J. Mooney i dr.), zaključuju kako ne postoje načela organizacija koja bi bila univerzalno primjenjiva. Svi logički sustavi organizacijskih struktura imaju snage i slabosti. (Sikavica, 2011)

Kada se govori o nabavnoj djelatnosti unutar poduzeća, organizacijska struktura mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja. Organizacijski se fokus prebacuje s operativnih na strateška pitanja, a rezultat takvog djelovanja je povećana konkurentnost i ojačano zadovoljstvo kupaca. (Brand, Giunipero, 1996) Glavni bi cilj trebao biti da nabava što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. To se ostavaruje korištenjem ekonomije količina, izborom pravih dobavljača, normizacijom predmeta i količina nabave, uključivanjem dobavljača u razvoj i proizvodnju, automatizacijom i delegacijom zaduženja, outsourcingom itd. Organizacijsku strukturu treba oblikovati tako da se što više zadovolje i ciljevi djelatnika nabave, odnosno da se omoguće adekvatni uvjeti rada i nagrade proporcionalne opterećenjima zaposlenih. Bitno je konstantno obnavljati komunikacijsku kulturu među odjelima i omogućiti stjecanje znaja i stalno poboljšanje organizacije. (Ferišak, 2002)

Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, bitni su unutarnji i vanjski faktori organizacije. Ako poduzeće djeluje u nemirnoj, odnosno nestabilnoj okolini, češće će biti primorano mijenjati svoju organizacijsku strukturu, nego kada je okolina stabilna, odnosno mirna. Peter Drucker ističe kako dobra organizacijska struktura nije nikakav univerzalni lijek, no ona je neophodan temelj bez kojeg će i najbolji učinak u svim ostavilm područjima rukovođenja ostati neefikasan. (Sikavica, 1991) U procesu organizacijske izgradnje, uspostavlja se formalna organizacijska struktura, koja predstavlja kralježnicu svake organizacije. Formalnom se organizacijskom strukturom određuju sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije.

Određuju se, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti, spajaju činitelji rada u uže i šire skupine, određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i menadžerskih radnih mjesta te se propisuju pravila i norme ponašanja. (Sikavica, 2011)

Za razliku od formalne organizacijske strukture, u svakoj organizaciji djeluje i *stvarna* organizacijska struktura. Ona nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture. Do tog raskoraka dolazi zbog promjena u elementima organizacijske strukture. Te promjene je lako prepoznati i u skladu s time uspostaviti novu ravnotežu u organizacijskoj strukturi, međutim javlja se još jedna struktura koju je teže prepoznati i kontrolirati unutar organizacije. Radi se o neformalnoj organizacijskoj strukturi. (Sikavica, 2011) To je organizacija koja nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća, koja je labilna i podložna čestim promjenama. Sastoji se od neformalnih grupa koje sačinjavaju ljudi sličnih stavova ili identiteta. Karakteristika neformalnih grupa je da nastaju spontano i prestaju u procesu stvaranja i gubitka veza među ljudima. (Ferišak, 2011). Neformalna organizacija može biti poticajna za ukupni razvoj poduzeća, ili može biti čimbenik razdora koji pojedinačne interese stavlja ispred interesa cjeline. Ona se izjednačava sa stvarnom organizacijom iako ta dva pojma nisu istoznačnice. Svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna organizacija, ali svaka stvarna organizacija ne mora biti neformalna. (Sikavica, 2011)

### 3.1.Metode i načela organizacije nabave

Organizacijska struktura poduzeća rezultat je procesa organizacijske izgradnje, u kojem se obavlja proces raščlanjivanja odnosno podjele zadataka i proces grupiranja, odnosno sinteze zadataka, u odgovarajuće organizacijske jedinice u poduzeću, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj razini, tj. na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka u poduzeću. (Sikavica, Novak, 1993)

Strukturiranje valja provoditi prema odgovarajućim organizacijskim načelima, a koriste se sljedeća načela: načelo ekonomičnosti, prilagodljivosti, kontinuiteta, transparentnosti, raščlanjivanja (analize) i agregiranja (sinteze).

Načelo **ekonomičnosti** govori da bi učinci djelatnosti funkcije trebali što više nadmašiti utrošak uloženih faktora, a sredstva bi se trebala koristiti racionalno i u skladu sa prioritetima zadataka. **Prilagodljivost**, tj adaptiblnost označava mogućnost prilagodbe sustava na novonastale uvjete o kojima će ovisiti njegova djelotvornost. Načelo **kontinuiteta** zagovara kvalitetan razvoj organizacije, odnosno da bez valjanih razloga ne treba napuštati riješenja ili

funkcionalne dijelove koji dobro funkcioniraju te se mogu uklopiti u novu organizaciju. Načelo **transparentnosti** govori da organizacija mora biti jednostavna i jasna jer se harmoničnim djelovanjem i suradnjom odjela, postižu zajednički ciljevi. Ono naglašava ključnost određivanja zadataka, ovlaštenja i odgovornosti te osigurava usklađenost osobnih ciljeva s ciljevima poduzeća. (Ferišak, 2002) Načelo **raščlanjivanja** i **agregiranja**, odnosno analize i sinteze predstavlja temelj za rad na organiziranju, stoga ću ga detaljnije obraditi u ostatku poglavlja.

### 3.1.1 . Načelo analize zadataka

Da bi poduzeće moglo uspješno realizirati ukupan zadatak, tj. ono što prozvodi ili nudi kao uslugu, potrebno je u njemu izvršiti unutarnju podjelu rada. (Sikavica, Novak, 1993) Analiza zadataka prvi je korak u formiranju mjesta koja će izvršavati određene zadatke. Polazište analize zadataka su ciljevi nabave, kojima se definira cjeloviti zadatak. Taj zadatak će se postupno raščlaniti na sastavne dijelove, počevši od ciljeva funkcije nabave pa sve do elementarnih zadataka. Raščanjivanjem zadataka u poduzeću dolazi se do potrebnih elemenata za oblikovanje organizacijkih jedinica koje će realizirati te zadatke te je ona samo prethodna radnja grupiranju zadataka u organizacijske jedinice. (Sikavica, Novak, 1993)

U tablici 1 u nastavku, prikazani su koraci analize sa konkretnim primjerima zadataka.

Tablica 1: Analiza zadataka

| Redni broj | KORACI ANALIZE | KONKRETNI ZADATAK |
|---|---|---|
| 1. | Ciljevi funkcije nabave | -pravodobna i racionalna opskrba organizacije uz dosljedno poboljšanje strateškog položaja i rezultata organizacije |
| 2. | Cjeloviti zadatak | -pribavljanje materijala, usluga, sredstava za rad i energije |
| 3. | Glavni zadatak | -alimentiranje potreba pojedinih funkcija organizacije s materijalima, uslugama i energijom odgovarajuće kvalitete, po povoljnim cijenama, u pravo vrijeme i na pravom mjestu |
| 4. | Djelomični zadaci | -nabavljanje<br>-dispozicija<br>-skladištenje<br>-zbrinjavanje viškova i otpadaka |
| 5. | Zadaci nabavljanja | -ispitivanja tržišta nabave<br>-formiranje prijedloga politike nabave<br>-analiza dobavljača<br>-planiranje nabave<br>-organizacija nabave<br>-operativna priprema nabave<br>-zaključivanje ugovora o nabavi i naručivanje<br>-praćenje rokova isporuke, dopremanje i prijamna kontrola isporučenih predmeta nabave<br>-plaćanje računa dobavljača<br>-vođenje evidencije nabave<br>-istraživanje nabave<br>-kontrola i analiza troškova nabavaljanja |
| 6. | Zadaci dispozicija | -prijem i ulazna kontrola pošiljaka od dobavljača |

| | | |
|---|---|---|
| | | -prijem i kontrola ulaza proizvoda vlastite proizvodnje<br>-skladištenje i manipulacija<br>-komisioniranje i izdavanje materijala i proizvoda<br>-vođenje skladišne evidencije<br>-kontrola i briga o zalihama<br>-čuvanje uskladištenih predmeta |
| 7. | Zadaci skladštenja | -prijem i ulazna kontrola pošiljaka od dobavljača<br>-prijem i kontrola ulaza proizvoda vlastite proizvodnje<br>- skladištenje i manipulacija<br>-komisioniranje i izdavanje materijala i proizvoda<br>-vođenje skladišne evidencije<br>-kontrola i briga o zalihama<br>-čuvanje uskladištenih predmeta |
| 8. | Zadaci zbrinjavanja viškova predmeta rada, suvišnih sredstava za rad i otpadaka | -prikupljanje viškova predmeta rada i suvišnih sredstava za rad<br>-prikupljanje otpadaka<br>-sortiranje otpadaka<br>-prodaja |
| 9. | Elementarni zadaci | -objedinjavanje dobivenih zahtjeva za nabavu<br>-izrada i dostava upita dobavljačima<br>-ocjenjivanje ponuda i izbor dobavljača<br>-izrada narudžbe i dostava narudžbe dobavljaču<br>-prijem ponuda i isptivanje ponuda<br>-usporedba ponuda<br>-izbor najpovoljnijeg dobavljača |

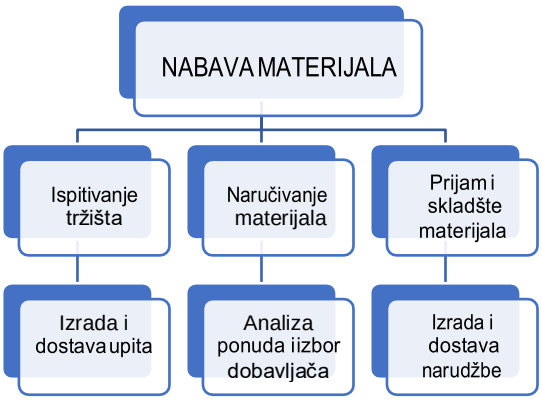
Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

Za potrebe strukturiranja najčešće je dovoljno raščlaniti djelomične zadatke funkcije nabave, ali dubinu analize potrebno je prilagoditi svakom slučaju zasebno. Ona će ovisiti o kompleksnosti i učestalosti zadataka, željenom stupnju podjele rada itd., stoga se u skladu s time koriste sljedeći principi analize. (Ferišak, 2002)

Funkcionalna analiza

Funkcionalna analiza je temeljni oblik analize zadataka nabave. Predstavlja podjelu zadataka u poduzeću prema vrstama radnog procesa, odnosno prema funkcijama i zadacima u organizaciji. (Sikavica, Novak, 1993) Ako se zadaci povežu prema pretpostavljenosti i podređenosti, dobije se stablasta struktura, kao što je prikazano na slici 1.

Slika 1: Funkcionalna analiza zadataka




Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002.

Objektna analiza

Objektna analiza obavljanje zadataka raščlanjuje prema objektima, odnosno predmetima nabave. To su materijalna dobra, a klasificiraju se u odgovarajuće grupe i razrede, ovisno o potebi analiza. Primjerice, objekti nabave mogu biti sirovine, pomoćni materijali, pogonski materijali, trgovačka roba, investicijska dobra i usluge. (Ferišak, 2002) Primjer objektne analize je kada se u poduzeću organizira proizvodnja po proizvodnim pogonima, od kojih svaki proizvodi neki drugi proizvod ili kad se prodaja organizira prema proizvodima ili tržištima. (Sikavica, Novak, 1993)

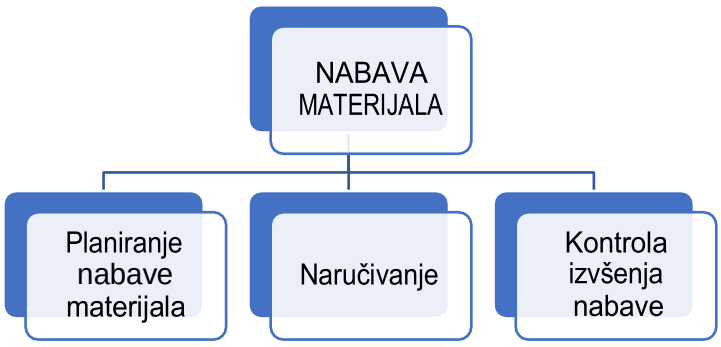
Analiza prema rangu zadataka

Ova analiza vodi se pretpostavkom da se sve aktivnosti temelje na odlukama, a rezultati tih aktivnosti podloga su za donošenje novih odluka. Bitna je hijerarhija odlučivanja i djelovanja, odnosno transparentost zaduženja u lancu aktivnosti. Postoje izvršitelji zadataka i donositelji odluka, među kojima su donositelji odluka nadređeni. Rezultati ove analize potom se koriste u formiranju organizacijske strukture i kreiranju rukovodnih i izvršnih mjesta. (Ferišak, 2002) Raščlanjivanje zadataka prema rangu, polazi od pretpostavke da svi pojedinačni zadaci unutar kompleksnog zadatka imaju različiti rang. (Sikavica, Novak, 1993)

Analiza zadataka prema fazama

Ova analiza provodi se uslijed funkcionalne ili objektne analize, a podloga je za kasniju sintezu zadataka. Zadaci se najčešće sastoje od tri faze: planiranje, provedba i kontrola (vidjeti sliku 2). (Ferišak, 2002)

Slika 2: Analiza zadataka prema fazama




Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002.

Analiza zadataka prema obilježjima

Zadaci se dijele na primarne i sekundarne, gdje su primarni zadaci prikupljanje ponuda, naručivanje i praćenje isporuka i sl., a sekundarni oni koji posredno utječu na ostvarenje cilja nabave. „Međutim, sa stajališta važnosti pojedinih zadataka ne bi se moglo govoriti o važnijim i manje važnim poslovima, zbog toga su za uspješnu realizaciju ukupnog zadatka poduzeća potrebni jednako sekundarni kao i primarni zadaci“ (Sikavica, 2011). U manjim poduzećima, upravljački odnosno sekundarni zadaci mogu se djelomično zanemariti, no kako organizacija i opseg poslovanja rastu, upravljački zadaci dobivaju na važnosti.

### 3.1.2. Načelo sinteze

Sintezom zadataka ponovno se objedinjuju raščlanjeni zadaci dobiveni analizom te se tako dobiju skupovi zadataka namjenjeni djelatnicima u pojedinim organizacijskim jedinicama. Sintezu treba provesti tako da se što efikasnije iskoristi radna snaga i sredstva u poduzeću, za ispunjenje potrebitih zadataka. (Ferišak, 2002) Grupiranjem zadataka po različitim organizcijskim razinama, počevši od radnih mjesta pa do organizacijkih jedinica najvišeg ranga, oblikuje se organizacijska struktura poduzeća. (Sikavica, Novak, 1993) Kao i u analizi, i u sintezi zadataka se koriste određena načela koja ću navesti i ukratko objasniti u tekstu koji slijedi, prema Ferišakovoj podjeli iz 2002. godine.

Sinteza prema funkcionalnom načelu

Funkcije su aktivnosti koje smo dobili funkcionalnom analizom, ali i raščlambom prema fazama, rangu i obilježjima. Funkcije se samo misaono odvajaju od objekata, kako bi se utvrdilo na koji je način najbolje objediniti te funkcije i dodijeliti pojedinim zaposlenicima. Funkcionalna sinteza može se provesti za više hijerarhijskih razina jedne funkcije, tako da se uspostavi određen broj izvršnih i rukovodnih mjesta. U velikim sustavima, isti zadaci biti će objedinjeni na više razina u manjim segmentima, a u malom poduzeću se isti funkcionalni zadaci dodjeljuju samo jednom mjestu. Ferišak navodi pozitivne i negativne strane ovakve sinteze. Među pozitivnima nabraja specijalizaciju osoblja, mogućnost korištenja manje kvalificiranih kadrova i korištenja specijaliziranih pomoćnih sredstava te brže stjecanje iskustva i stručnosti u poslu.

S druge strane, ni nedostaci nisu zanemarivi. Obavljanje jednog zadatka dovodi do monotonosti posla, a djelatnici nemaju osjećaj odgovornosti te opada produktivnost. Zatim, kvaliteta cijelog zadatka ovisi o više raspršenih dijelova, pa zakazivanjem jednog dijela može doći do narušavanja kvalitete ostalih. Koordinacija poslova postaje izazov za voditelje, te je za ispunjenje nekog posla potrebno surađivati na više mjesta. Nedostaci sinteze prema funkcionalnom načelu nastoje se riješiti proširenjem i obogaćenjem zadataka.

Sinteza zadataka prema objektnom načelu

Prema ovome načelu, za posebne skupine objekata objedinjuju se zadaci. Objekti se mogu grupirati u razne skupine, primjerice tekstilne proizvode, ambalažu, prehrambene proizvode, građevinske materijale itd. Ako se objektno načelo koristi na više razina, potrebno je uključiti i adekvatne rukovoditelje koji će obavljati određene funkcionalne zadatke (planiranje,

koordinacija, odlučivanje, kontrola). Za svako mjesto kojem je dodjeljena skupina objekata, potrebno je točno utvrditi koja će funkcionalna zaduženja obavljati zaposlenici u poslovanju s tim objektima. Prednosti objektnog principa su mnoge; primjena ekonomije količina (radi ukupnosti potrebe materijala i robe na jednom mjestu), povećanje fleksibilnosti poslovanja, a smanjenje administrative, djelatnici se brzo upoznaju s karakteristikama objekata i specifičnostima tog segmenta poslovanja, posao je dinamičan te zahtjeva različita znanja i sposobnosti, povećana je motivacija zaposlenika zbog višeg stupnja odgovornosti koje veže radno mjesto. Nedostaci objektnog načela su da djelatnici obavljaju više funkcionalnih zadataka istovremeno te postoji opasnost preopterećenja zaposlenika jer nije lako procijeniti koji broj objekata valja dodijeliti jednom mjestu.

Sinteza zadataka prema dobavljačima

Dva su načina sinteze zadataka prema dobavljačima: granska orijentacija i Key Account Management (najvažniji dobavljači u poslovanju). Kod granske orijentacije poslovi se objedinjuju prema pojedinim granama nabave, recimo nabava kod veletrgovine, nabava kod proizvođača i sl. S druge strane, Key Account Management (KAM) koristi se najčešće uz gransku orijentaciju ili neku drugu sintezu zadataka i obavlja sve aktivnosti vezano za nekog dobavljača na jednom mjestu, odnosno centralizirano. KAM se koristi za dobavljače koji imaju relativno viši tržišni udio u vrijednosti nabave poduzeća i nemaju konkurenciju u području objekta nabave. Prednosti organizacije zadataka prema dobavljačima su bolja informiranost o dobavljačima i potencijalima suradnje, pregovora i načina odlučivanja, zatim zajedničo uspostavljanje konkurentske prednosti transferom tehnologija i izobrazbom kadrova, objedinjuju se zahtjevi kvalitete, načina isporuke i kontrole kod istog dobavljača, ugovori se realiziraju bez smetnji, a vlastita prodaja se unaprjeđuje mogućnostima skalapanja okvirnih ugovora za recipročne poslove. Nedostaci organizacije zadataka prema dobavljačima su veliki broj funkcionalnih zadataka koji se obavlja te uvećana potreba za komunikacijom i zapostavljanje konkurencije na tržištu nabave.

Sinteza prema teritorijalnom načelu

Kada se zadaci objedinjuju prema teritorijalnom načelu, onda će se svi funkcionalni zadaci koji se odnose na neko geografsko područje, dodijeliti jednom mjestu. Dubina podjele zadataka ovisi o veličini područja poslovanja i opsegu poslova u pojedinim regijama. To mogu biti kontinenti, unije zemalja, zemlje, povezani teritorij, administrativno povezano područje zemlje itd. Prednosti ovakve sinteze su da se dobro upoznaju posebnosti opskrbe pojedinog teritorija,

uspostavljaju se dobri odnosi i upoznaju se običaji, rad nije monoton, a povećava se i samoinicijativa s ciljem unaprijeđenja i proširenja poslovanja. Nedostaci su veliki broj funkcionalnih zadataka, potreba za većom koordinacijom i komunikacijom vezano za opskrbu regije i otežana procjena broja mjesta koja se dodjeljuju za obavljanje zadataka.

Sinteza zadataka prema osobama

Ova vrsta sinteze koristi se u malim i obiteljskim poduzećima. Kada rukovodstvo želi osigurati da pojedine poslove obavljaju osobe od povjerenja, njima se dodjeljuju zadaci koji čak i ne moraju biti funkcionalno povezani, ako su njihovo znanje i položaj u poduzeću adekvatni. Prednosti su što se mogu iskoristiti potencijali osoba i ostvariti dobra suradnja, ostvaruje se interes menadžmenta i uzimaju se u obzir vlasnički odnosi. Međutim, nedostaci ovakve sinteze se da osobe od povjerenja nose teret više, često nepovezanih funkcija, a kvaliteta posla ovisit će o njihovoj motivaciji te se ne angažiraju osobe koje bi mogle biti učinkovitije na istom mjestu.

Sinteza zadataka prema sredstvima za rad

Sredstva i oprema za rad u nabavnom poslovanju često su visoke vrijednosti, stoga se zadaci sintetiziraju oko tih sredstava. Odnosno, kako bi se što bolje iskoristio kapacitet strojeva, računala i robota, formiraju se radna mjesta na kojima specijalizirane osobe obave dio zadataka bez kojih ti strojevi ne bi mogli normalno funkcionirati. Prednosti ovakve sinteze su bolja iskoristivost sredstava, ubrzanje procesa i smanjenje troškova. No važan je i nedostatak u nedovoljnom iskorištavanju sposobnosti djelatnika na tom mjestu te velik intenzitet posla.

### 3.2. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća

Na položaj nabave utječu mnogi faktori, kao što su: vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, izvori nabavljanja materijala itd. (Sikavica, Novak, 1993) Nabava mora imati mogućnost djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe. Važno je prije donošenja odluke o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća, ustanoviti prednosti i nedostatke pojedinog organizacijskog oblika. Budući je svako poduzeće jedinstveno i djeluje u specifičnim uvjetima, ne može se odrediti fiksno propisano mjesto nabave primjenjivo na sve organizacije. Ako je primjerice rukovoditelj nabavnog odjela na visokoj poziciji u poduzeću i podređen je izravno direktoru društva, naslućujemo da je nabava prepoznata kao upravljačka funkcija.

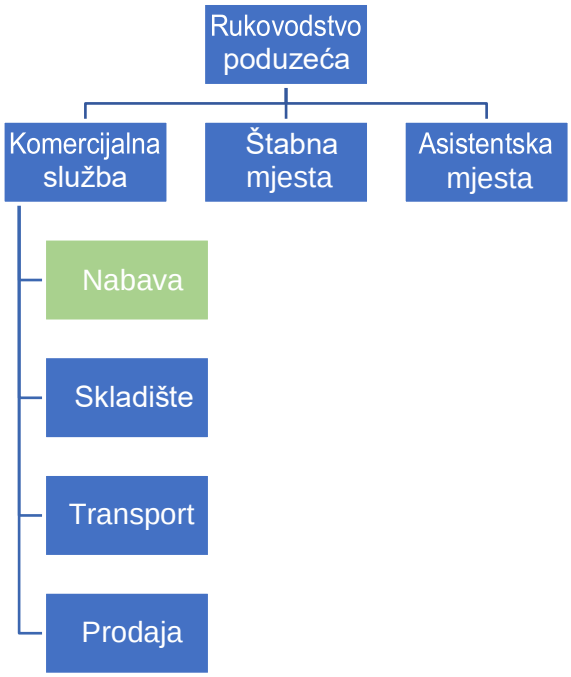
Međutim, u mnogim poduzećima nabava je ipak dio proizvodne, administrativne ili finanacijske funkcije, radi njihovih višestrukih povezanosti. (Fearon, Leender, 1993)

U nastavku ću navesti i teorijski razraditi mogućnosti smještanja nabave u ogranizacijsku strukturu, prema Ferišakovoj klasifikaciji.

### 3.2.1. Nabava u sastavu komercijalne službe

Nabava će biti smještena u sklopu komercijalne službe (vidjeti sliku 3) najčešće u malenim poduzećima gdje nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i ima pretežito komercijalno značenje. U takvim poduzećima opseg posla je manji i radi svega nekoliko djelatnika koje koordinira jedna osoba. Nedostatak ovakvog rješenja je zapostavljanje nabave i ne razvijanje njenih potencijala, no takva organizacija uvećini manjih poduzeća ipak zadovoljavajuće funkcionira.

Slika 3: Prikaz nabave u sastavu komercijalne službe poduzeća



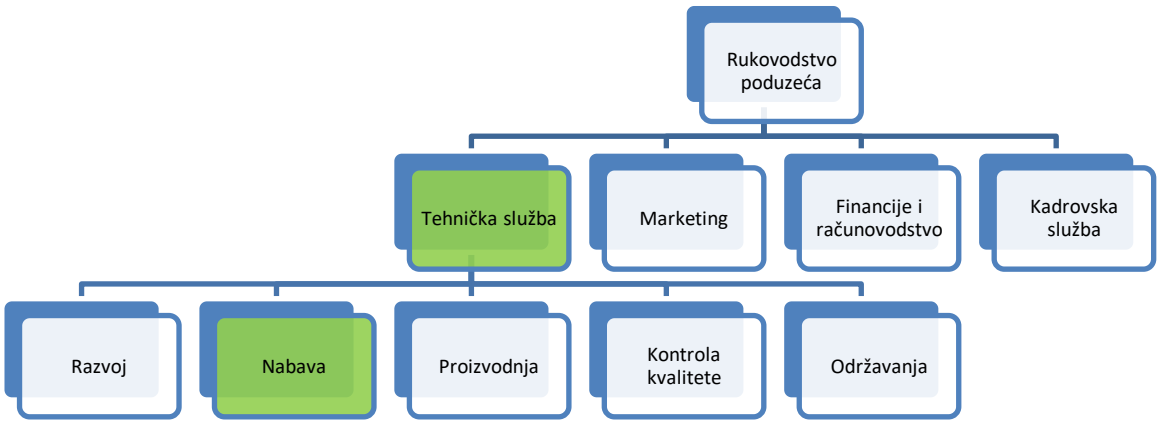

Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

### 3.2.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje

Nabava u sastavu tehničke službe smatra se „starinskim“ načinom organiziranja djelatnosti u poduzeću, gdje ona predstavlja pomoćnu aktivnost. Na slici 4, shematski je prikazana funkcija nabave u sastavu tehničke službe ili proizvodnje.

Nabava je uključena u prvu fazu proizvodnje pa mora biti uključena u tehničku službu. Nedostatak ovakvog rješenja je što osoblje nabave nije samostalno u svojim aktivnostima, a tehnička služba nastoji osigurati veće zalihe materijala kako bi se proizvodnja odvijala sigurno i kontinuirano, te inzistira na što kvalitetnijim materijalima. Zbog toga dolazi do problema ekonomičnosti i likvidnosti.

Slika 4: Prikaz nabave u sastavu tehničke službe ili proizvodnje




Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

### 3.2.3 Nabava u sastavu financijsko-računovodstvene službe

Nabava se može uklopiti i u financijsko-računovodstveni odjel, s namjerom da se povežu funkcije plaćanja i nabavljanja te nadziranja zaliha. Međutim, ovaj model ima više nedostataka, poput nedovoljne stručnosti rukovoditelja te nedovoljnog posvećivanja pažnje problemima nabave. Nadalje, brinući se o povoljnim cijenama i uštedama, izgubi se svjestnost o važnosti kvalitete materijala, a pretjerano minimiziranje zaliha može dovesti do zastoja u proizvodnji. Osoblje nabave nema dovoljnu razinu samostalnosti, a osoblje financija i računovodstva se odvaja od svoje temeljne zadaće. Ovaj tip organizacije ipak se provodi u manjim organizacijama gdje se koristi menadžment troškova.

### 3.2.4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija

Kada poslovanje nabave ima veći opseg te zahtjeva angažman većeg broja osoblja, organizirati će se kao zasebna poslovna funkcija. Ravnopravna je proizvodnji, prodaji i drugim temeljnim poslovnim funkcijama poduzeća jer je ima odlučujući značaj za uspješnost poslovanja, što se vidi i na slici 5. Na ovaj način nabava uz operativne zadatke može obavljati i strategijske aktivnosti i sudjelovati u poslovnom odlučivanju. Troškovi su nabave u ovom slučaju veći nego kad je nabava ukomponirana u druge službe, ali su njezini rezultati značajniji i opravdavaju povećane troškove.

Slika 5: Prikaz nabave kao temeljne poslovne funkcije



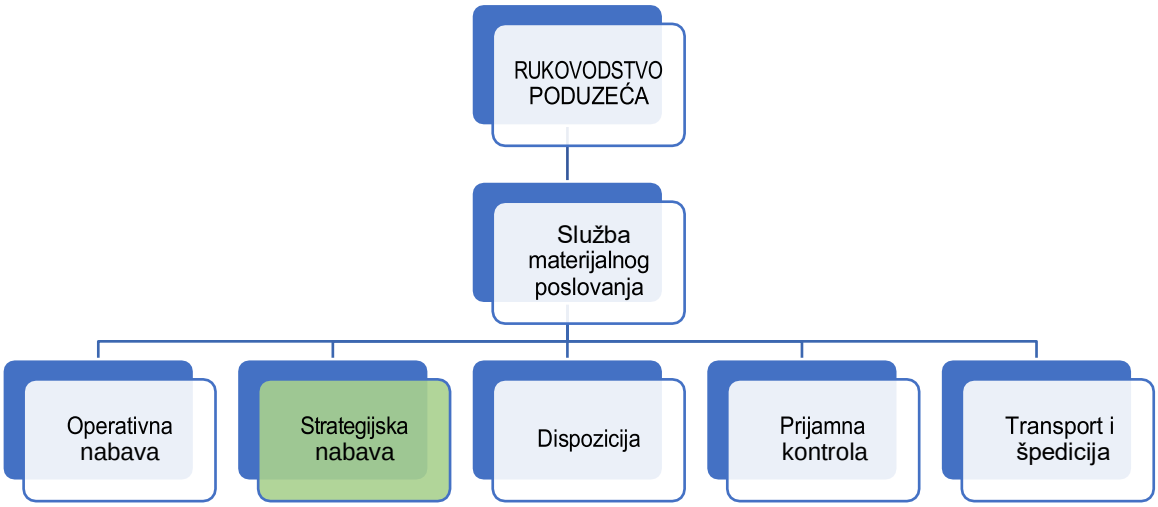

Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

### 3.2.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

U ovom konceptu, nabava postaje dio posebne poslovne funkcije – materijalnog poslovanja, koja je ravnopravna drugim funkcijama poput proizvodnje, marketinga i sl. (vidjeti sliku 6). Sve poslovne funkcije surađuju s materijalnim poslovanjem jer je ono odgovorno za sve materijalne tokove u poduzeću i omogućava ostvarivanje ciljeva svih fukncija i konačno, cijele organizacije. Nabava se u službi materijalnog poslovanja može podijeliti na operativne odjele (dispozcija i naručivanje robe, praćenje rokova isporuke, reklamacija itd.) i strategijske odjele

(istraživanje tržišta, sklapanje ugovora, koordinacija i analiza rada operativne nabave, ostvarivanje interesa poduzeća na tržištu nabave)

Slika 6: Prikaz nabave u sastavu materijalnog poslovanja



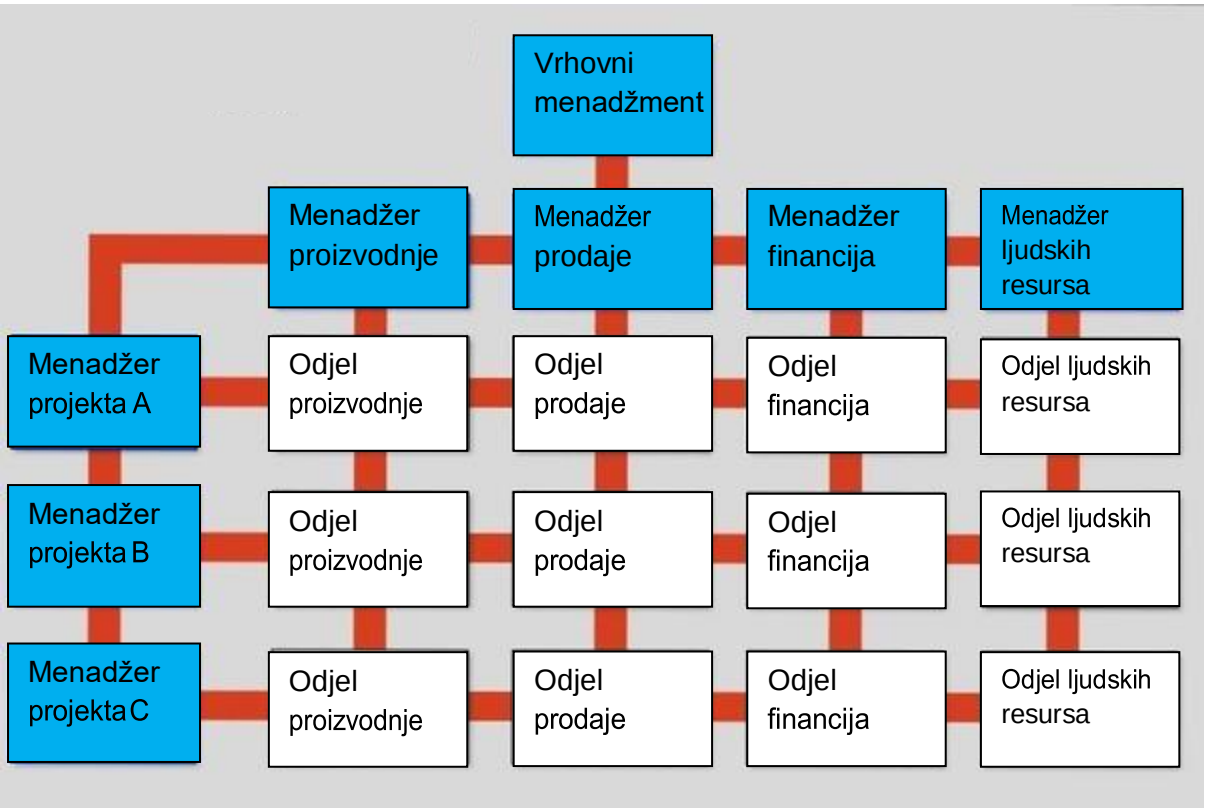

Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002.

### 3.2.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji

Matrična organizacijska struktura nova je vrsta organizacijske strukture u kojoj se maksimiziraju dobre strane, a minimiziraju slabosti funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Prema mišljenju H.Meisnera, ona je oblik svrhovito prilagođene projektne organizacije. Predstavlja teorijski kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta. (Sikavica, 2011) U matrici se mogu naći glavne i opće funkcije. Glavne su funkcije nabava/materijalno poslovanje, proizvodnja, prodaja, računovodstvo i financije, a opće su funkcije one koje se organiziraju kao zajedničke funkcije poduzeća; planiranje, organizacija, kontroling, kadrovska služba i informatika. Matrična se struktura najčešće upotrebljava djelomično, odnosno s matričnom se strukturom formiraju i projektni timovi (project management) i timovi za poslovanje s određenim proizvodom (product management). Prednosti ovakve organizacije su da se odluke donose timskim radom stručnjaka iz različitih područja, te se onemogućava somovolja pojedinca, poslovanje je fleksibilnije, razvija se stručni, a ne formalni autoritet, zaposlenici se povezuju i motiviraniji su, potiče se učenje i

kreativnost. Nedostaci su konfiktne situacije do kojih može doći zbog nereguliranih nadležnosti, opasnost da dođe do loših kompromisa i potrebnost stručnih kadrova. Na slici 7, može se vidjeti prikaz matrične organizacije.

Slika 7: Prikaz matrične organizacije




Izvor: Quora, 2018. Dostupno na: https://www.quora.com/What-are-the-pros-and-cons-of-a-matrix-organisational-structure

### 3.2.7. Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji

Osnovno obilježje divizijske organizacije je da se objedinjuju poslovi većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po proizvodima, geografskim područjima ili kategorijama kupaca(Sikavica, 2011), kao što je vidljivo na slici 8. Divizijska se organizacija uspostavlja u velikim poduzećima s mnoštvom asortimana proizvoda i djelatnosti. Ciljevi pojedinih jedinica izvode se iz ciljeva poduzeća i moraju biti u funkciji ciljeva poduzeća kao cjeline. „Usprkos podjele na relativno samostalna područja djelatnosti većinom se centralno organiziraju funkcije koje

se odnose na cijelo poduzeće, dok se ostale funkcije uključuju u divizije, kod toga centralne službe rade kao štabna mjesta s funkcionalnim pravom davanja uputa, koje se moraju realizirati u divizijama.“ (Ferišak, 2002 prema: G.Oeldorf, K.Olfert)

Karakteristike ovakve organizacije su:

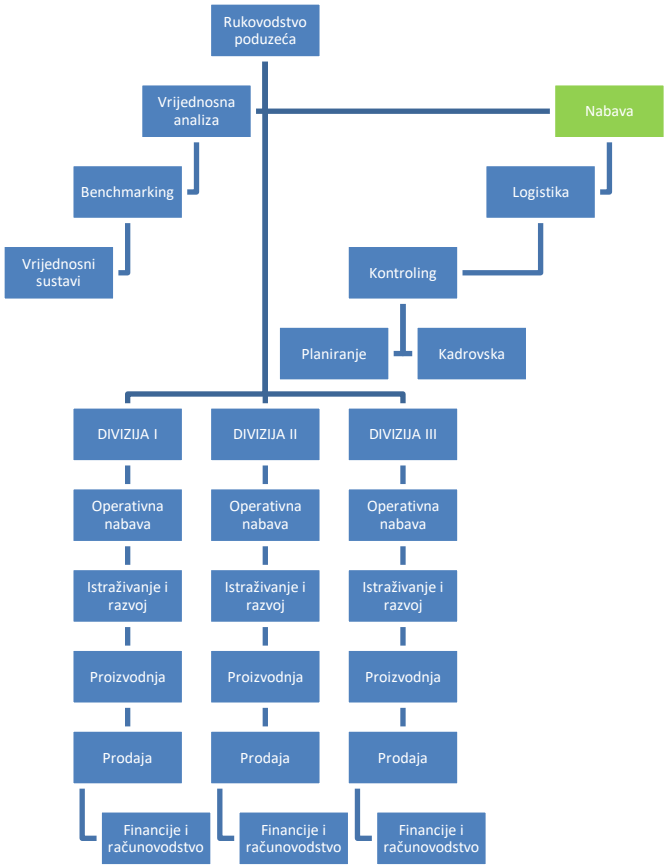
-Stvaranje manjih, relativno autonomnih organizacijskih cijelina s transparentim poslovanjem, što motivira zaposlenike

-jasna razgraničenja ovlaštenja i odgovornosti

-marketinški orjentirana organizacija

-opasnost od prevelikog osamostaljivanja pojedinih područja poslovanja (Ferišak, 2002)

Slika 8: Prikaz nabave u divizijskoj organizaciji



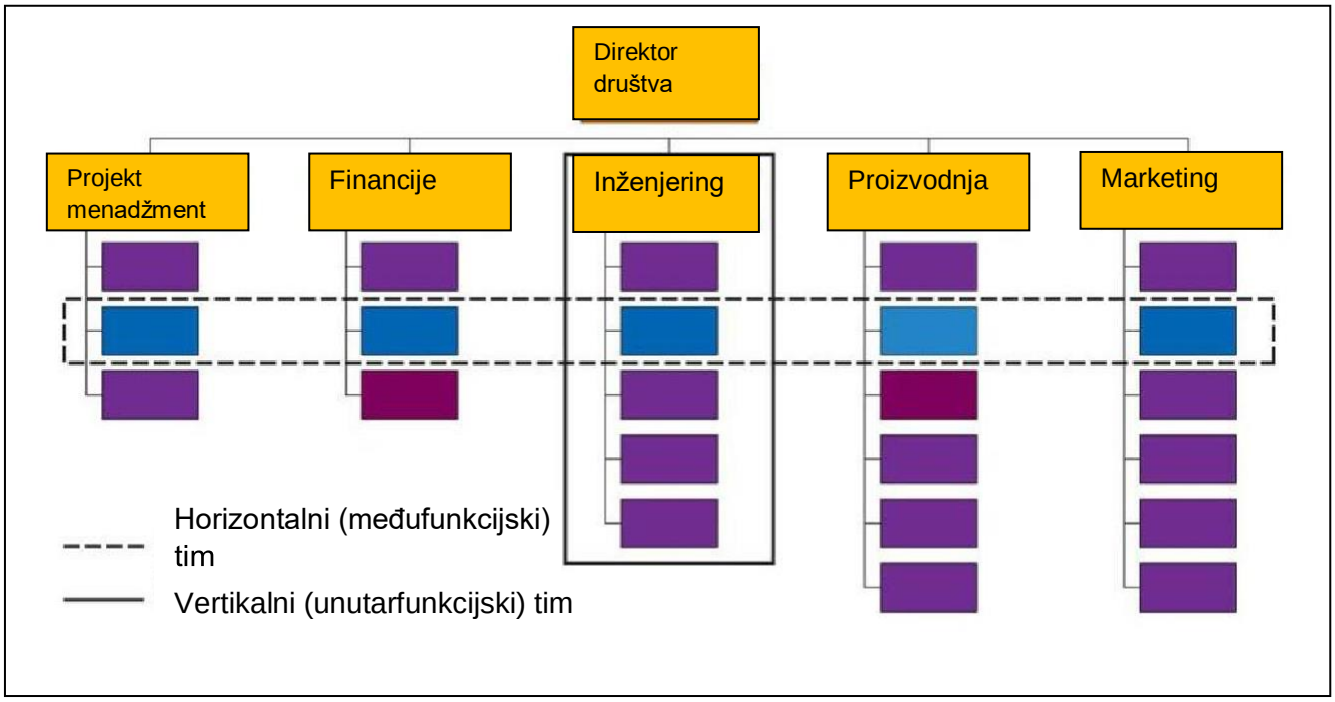

Izvor: rad autora prema: Ferišak, 2002

### 3.2.8. Nabava u timskoj organizaciji

Timska organizacija jedan je od novih oblika organizacije. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranjem unutar klasične organizacijske strukture unosi dinamizam u organizaciju. (vidjeti sliku 9) Suradnici u timu su ravnopravni, a rad timova koordinira neki centralni tim. Svi se poslovi u timu riješavaju suradnjom članova, a konflikte riješavaju sami. (Sikavica, 2011).

Timska organizacija može biti **međufunkcijska** - kada se uspostavlja između većeg broja funkcijskih organizacijskih jedinica, na istoj razini hijerarhije, i **unutarfunkcijska** - kada se uspostavlja unutar iste organizacijske jedinice, koja je vertikalno strukturirana. (Ferišak, 2002)

Slika 9: Prikaz nabave u timskoj organizaciji

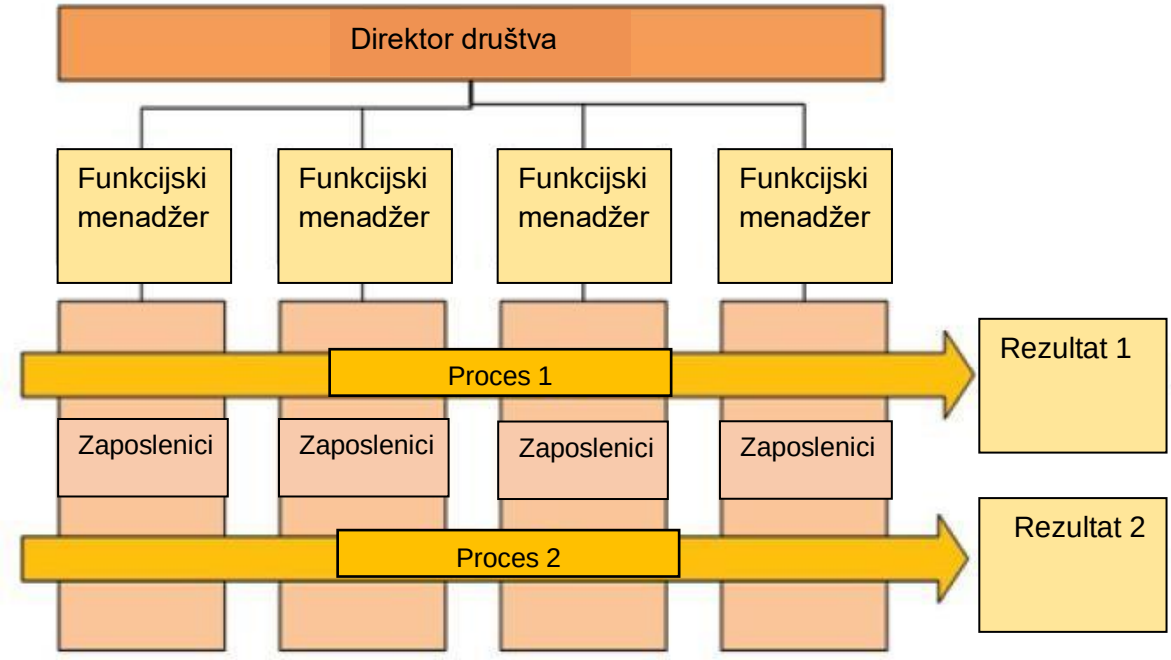



Izvor: rad autora

### 3.2.9. Nabava u procesnoj organizaciji

Procesna organizacija pravi je oblik suvremenog organizacijskog dizajna. Temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa umjesto na poslovnim funkcijama. Ona ne uklanja funkciju organizacijsku strukturu, već unutar nje formira procesne timove koji se javljaju kao struktura u strukturi. (Sikavica, 2011) Stručnjaci za nabavu povezani su unutar strukovnog centra (vidjeti sliku 10) ili iz funkcionalne organizacijske jedinice ulaze u pojedine procesne timove, koji preuzimaju cjelokupnu odgovornost za odvijanje procesa i ostvarenje postavljenih ciljeva. (Ferišak, 2002)

Slika 10: Prikaz nabave u procesnoj organizaciji



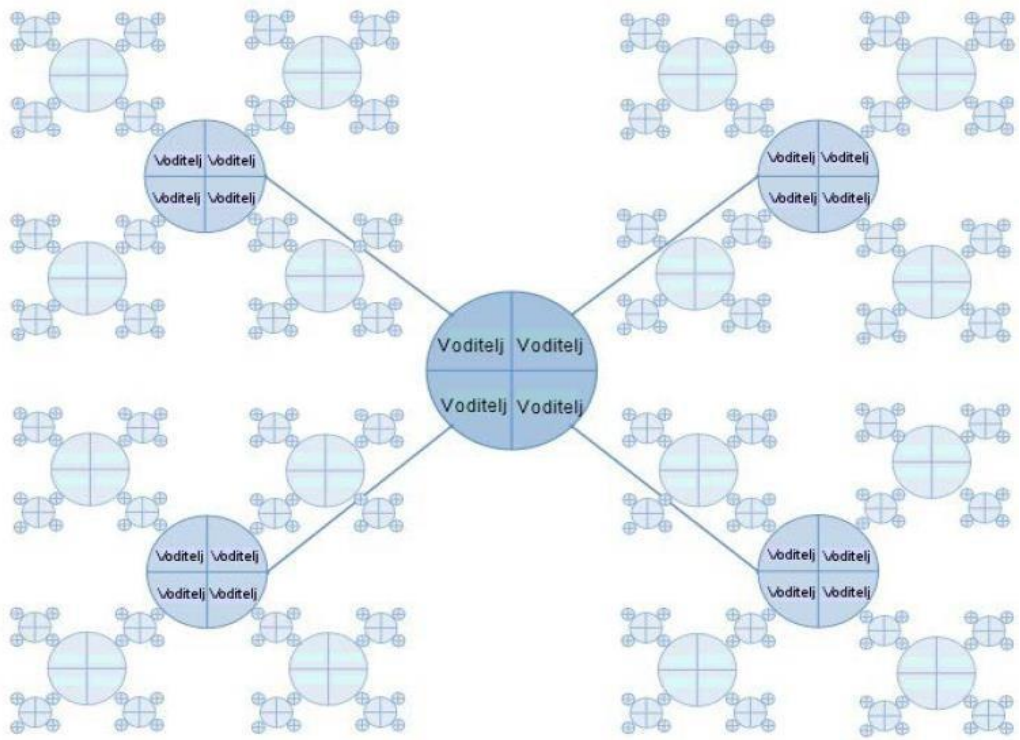

Izvor: Good Learning Blog, 2016. Dostupno na: http://blog.goodelearning.com/subject-areas/bpmn/bpmn-what-are-functional-and-process-approaches/

### 3.2.10. Nabava u fraktalnoj organizaciji

„Fraktalna organizacija temelji se na fraktalima, odnosno sastoji se od fraktala. Fraktal je pojam uzet iz fraktalne geometrije, a ona je dio teorije kaosa . Opisuje prirodne organizme i strukture, a u organizaciji se odnosi na samostalnu organizacijsku jedinicu koja je uključena u opći informacijski i komunikacijski sustav organizacije i sinergijski održava unutarnju ravnotežu“ (Sikavica, 2011)

Nabava ili njezine funkcije mogu se organizacijski smjestiti u fraktale na različitim hijerarhijskim razinama. Fraktali su organizacijske jedinice koji imaju svoje izvršitelje, a nosilac odgovornosti može biti rukovodilac organizacijske jedinice-fraktala ili nosilac zadatka na radnom mjestu. (vidjeti sliku 11) Fraktali u pravilu samostalno riješavaju zadatke koje sami organiziraju i optimiziraju u skladu s ciljevima, koje je bitno hijerarhijski odrediti. Koncentriraju se na rezultate procesa, a ne na način rada. Načelo rada fraktala je da malo istih elemenata kao cjelina brzo reagira na promjene u okolini, odnosno omogućava fleksibilnost prema okolini. Svaki fraktal preuzima odgovornost za rezultate svoga rada i za odnose s drugim fraktalima. (Ferišak, 2002)

Slika 11: Prikaz nabave u fraktalnoj organizaciji




Izvor: Fractal Organizations, 2016. Dostupno na:http://jannaraye.com/fractalorgcharts.html

### 3.3. Nabava kao integralna i integrativna funkcija poduzeća

Da bi nabava ispunila zahtjeve poduzeća, mora biti integrirana kao hijerarhijski ravnopravna funkcija poduzeća. Od velikog je značaja da intenzivno surađuje s prodajom, proizvodnjom, financijama i ostalim službama, kao i dobavljačima. Djelatnici nabave moraju imati široka tehnička znanja koja ne smiju biti ograničena samo na poznavanje materijala, već trebaju biti upoznati s tehnologijom procesa. Dobro predznanje o potrebama nabavnih objekata stavlja djelatnike nabave u povoljniji položaj kod pregovora s dobavljačima, a internim nosiocima potreba nabave ulijeva povjerenje u kompetencije djelatnika nabave.

Nabava nastoji osigurati kvalitetan rad, a kako bi dobila povratnu informaciju od internih nosioca, provodi interni marketing nabave. Postavlja zahtjeve koji pomažu zajedničku suradnju i doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. Neki od zahtjeva su:

- Informirajte nabavu što je ranije moće o ukupim potrebama
- Zahtjevajte onu količinu materijala koja je uistinu potrebna
- Ako je moguće, zahtjevajte već ranije iskušane materijale
- Ne postavljajte prevelike i nerealne zahtjeve kvalitete
- Ako je moguće, koristite normirane proizvode
- Nemojte voditi pregovore s dobavljačima bez predstavnika nabave
- Dobavljačima nemojte ništa obećavati
- Obavjestite nabavu o materijalima i uslugama koje više ne koristite i ne trebate

Nabava u poduzeću mora odgovoriti na mnoge zahtjeve različitih odjela, što može rezultirati konfliktnim situacijama. U tim situacijama, ona mora pronaći rješenje koje zadovoljava najveći broj korisnika i odgovara ciljevima poduzeća, a to čini tako da pronalazi dobavljače koji će uskladiti želje i zahtjeve rukovodstva, proizvodnje, prodaje i ostalih odjela. (Ferišak, 2002)

### 3.3.1. Odnos nabave i prodaje

Nabava sa službom prodaje mora uskladiti program nabave, zahtjeve kvalitete i troškove predmeta nabave i sve čimbenike kojima nabava utječe na konkurentnost proizvoda vlastitog poduzeća. Za nabavu je važno da bude pravodobno informirana o svakoj eventualnoj promjeni nabavnog plana kako bi uskladila kvalitetu, količine i rokove nabave. Između ova dva odjela javljaju se i konflikti, a oni se riješavaju međudobnom suradnjom i kompromisom. Primjerice, prodaja će htjeti proširiti asortiman proizvoda, čime će dovesti do promjene u narudžbama. Sada bi nabava trebala osigurati manje količine različite robe i povećanje zaliha i konačno, povećanje ukupnih troškova nabave. (Ferišak, 2002) Zato je bitno prepoznati kada daljnje širenje asortimana nema smisla i dogovoriti ono riješenje koje je najpovoljnije za poduzeće, a odgovara i potrebama korisnika.

### 3.3.2. Odnosi nabave i proizvodnje

Nabava i proizvodnja višestruko su povezane djelatnosti u poduzeću. Proizvodnji su potrebni materijali i druga dobra za nesmetano odvijanje proizvodnog procesa, a nabava će tražena dobra i usluge pribaviti na ekonomičan i siguran način. Proizvodnja bi trebala pravovremeno i precizno izreći svoje zahtjeve u pogledu tehničkih obilježja, kvalitete, količine i rokova isporuke. U pojedinačnoj i maloserijskoj proizvodnji, svakom promjenom navedenih svojstava narudžbe dolazi do stvaranja dodatnih zaliha i produljenja vremena nabavljanja, a to povećava nabavne troškove. U masovnoj proizvodnji, ipak postoje veći logistički centri koji skrbe o dispoziciji materijala i u stanju su pravovremeno uskladiti sve potrebe proizvodnje te razmjenu informacija između dobavljača i proizvodnje. (Ferišak, 2002)

### 3.3.3. Odnosi nabave i službe istraživanja i razvoja

Suradnja ova dva odjela otvara poduzeću velike prilike za uštedu. Služba istraživanja i razvoja nabavi daje detaljne specifikacije potrebnih proizvoda i ostalih komponenata proizvodnje, a naročito velike uštede moguće je ostvariti ako se radi o „lean managementu“. Lean proizvodnja izraz kojeg su popularizirali Toyota i ostale japanske firme 1980 ih-godina, a označava proizvodnju s reduciranjem otpada i viškova u proizvodnji. (Hopp, 2008)

U tom slučaju, nabavne aktivnosti postaju puno opsežnije, a time se povećavaju i mogućnosti sniženja troškova, koje nabava ne smije propustiti. Intenzivnom suradnjom ovih dviju funkcija

moguće je optimirati ukupne troškove i time osigurati vlasnicima poduzeća podlogu za dobit. Ranim uključivanjem nabave u procese razvoja smanjuju se potrebe naknadnih promjena proizvoda, koje su skuplje ako ih se provodi kasnije. (Ferišak, 2002)

### 3.3.4. Odnosi nabave i financijske službe

Odjel financija odgovoran je za osiguravanje financijskih sredstava koje će nabava onda ekonomično raspodjeliti na pribavljanje potrebnih objekata nabave. Financije također moraju uskladiti priljev i odljev financijskih sredstva te osigurati likvidnost poduzeća. Budući da troškovi materijala velikim dijelom sačinjavaju prodajnu cijenu (oko 60 posto), nabava će svojim odlukama o količinama, cijenama, načinu plaćanja i rokovima, znatno utjecati na ekonomičnost poslovanja. (Ferišak, 2002)

# 4. ORGANIZACIJA NABAVE U PODUZEĆU ERICSSON NIKOLA TESLA d.d.

U ovom dijelu rada ću teorijske koncepte iz prethodnih poglavllja pokušati oprimjeriti poduzećem iz industrije informacijskih tehnologija. Kao što se da zaključiti iz naslova, radi se o poduzeću Ericsson Nikola Tesla, koje s dugogodišnjom uspješnom praksom rada na hrvatskom i svjetskom tržištu može poslužiti kao dobar primjer poslovanja u više aspekata pa tako i u nabavnoj djelatnosti. Najprije ću opisati poduzeće i njegov povijesni razvoj, a zatim ću razložiti organizaciju nabave u poduzeću te opisati nabavni proces. Podatke za ovaj dio rada pribavila sam intervjuima sa zaposlenicima odjela strateške nabave Ericssona Nikole Tesle, zatim iz priručnika za internu uporabu, kompanijskih prezentacija, godišnjeg izvještaja i poslovnih direktiva.

## 4.1. O poduzeću i njegovu povijesnu razvoju

Ericsson Nikola Tesla vodeći je isporučitelj informacijsko-komunikacijskih rješenja i usluga u operatorskom segmentu, te inovativnih rješenja namijenjenih za digitalnu transformaciju poslovanja partnera i kupaca u segmentu zdravstva, državne uprave, pametnih gradova te multimedijskih komunikacija.

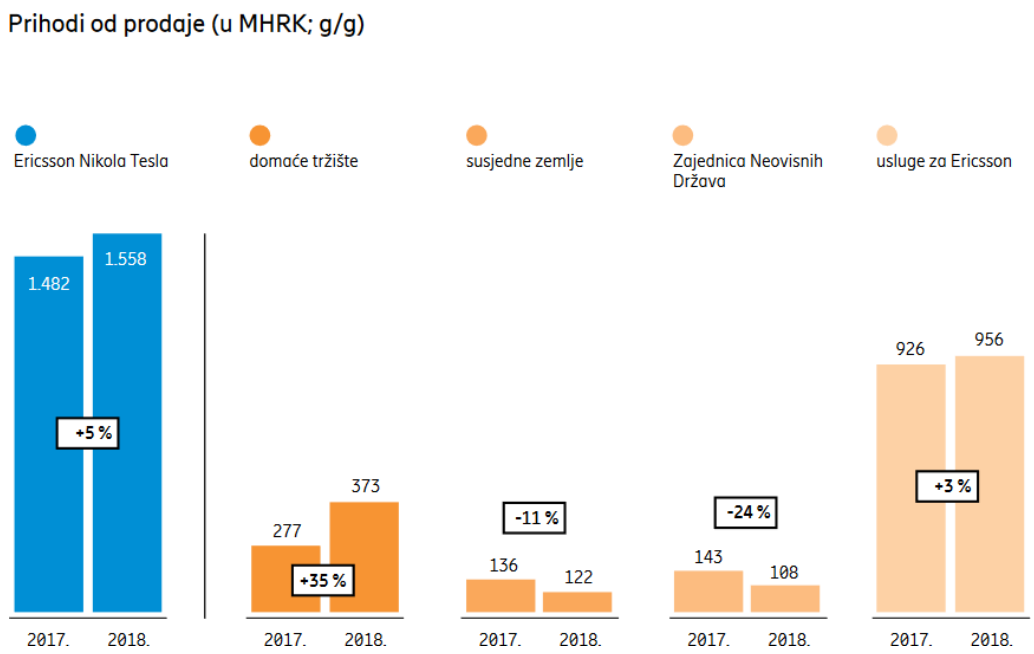
Kompanija potječe iz nekadašnjeg poduzeća „Tvornica telefonskih uređaja Nikola Tesla“, osnovanog 31. listopada 1949. godine u Zagrebu, sa prvim sjedištem u malenoj radionici u Palmotićevoj ulici, gdje je zapošljavano 113 radnika. Već početkom pedesestih godina, „Tesla“ seli svoju proizvodnju na današnju adresu u Krapinskoj ulici u Zagrebu. 1953. potpisuje licencni ugovor s Ericssonom i postaje jedan od prvih Ericssonovih partnera u svijetu. Tada počinju i prvi izvozni pothvati i to za tadašnji SSSR, što je u ono vrijeme predstavljalo izniman poslovni uspjeh. Kroz proteklih 60 godina Ericsson Nikola Tesla prolazio je kroz dug razvojni put, no zahvaljujući vezi sa Ericssonom uvijek je bio u vrhu svjetske tehnologije. Šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća kreće „Teslina“ poslovna ekspanzija, a čak 40 posto ukupne proizvodnje se izvozi. U to vrijeme mijenja se i naziv poduzeća, iz „Tvornica telefonskih uređaja Nikola Tesla“ u „Tvornica za proizvodnju telekomunkacijskih uređaja Nikola Tesla“. Devedesete godine donose uspostavu samostalne Republike Hrvatske, ali i Domovinski rat. Unatoč općenitom padu poslovanja cjelokupnog gospodarstva, hrvatska se nacionalna telekomunikacijska mreža unaprijeđuje i širi. 1990. godine, Tesla je u promet pustio

i prvu javnu mobilnu telefonsku mrežu u Hrvatskoj. U procesu privatizacije devedesetih godina, Ericsson je potpisao ugovor o kupnji 49,07 posto dionica Tesle i postao najveći pojedinačni vlasnik kompanije. Time je ujedno postao i najveći strateški ulagač u hrvatsko gospodarstvo. 1995. održana je osnivačka skupština Dioničkog društva Ericsson Nikola Tesla, gdje mali dioničari stječu 49,98 posto kompanije, a preostalih 0,95 posto ostaje u vlasništvu Hrvatskog fonda za privatizaciju. Naziv kompanije spaja imena dvaju velikana – Lars Magnum Ericssona, osnivača i prvog vlasnika Ericssona, i Nikole Tesle, hrvatskog znanstvenika i izumitelja svjetskih razmjera. Ericsson Nikola Tesla započinje novu etapu poslovanja, prihvaća novu poslovnu filozofiju te usklađuje svoje poslovanje i organizaciju s korporacijskom strategijom i standardima.

### 4.2 Poslovanje Ericssona Nikole Tesle danas

Ericsson Nikola Tesla danas je vodeće društvo u grupaciji Ericsson Nikola Tesla. Odnosno, Ericcson Nikola Tesla Grupa obuhvaća šest društava; Ericsson Nikola Tesla d.d. (već spomenuto vodeće društvo), Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o., Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o., Libratel d.o.o., Ericsson Nikola Tesla d.d. - podružnica Kosovo i Ericsson NikolaTesla BY d.o.o. Cijela grupacija po zadnjim podacima zapošljava 3.173 osoba, a konkretno Ericsson Nikola Tesla d.d., većinski dio te brojke, čak 2.402 osobe. Ericsson Nikola Tesla nudi visoko učinkovita i održiva ICT riješenja, a zahvaljujući aktivnostima Centra za istraživanje i razvoj i centara za pružanje usluga kupcima, prometnuo se i u vodećeg hrvatskog izvoznika znanja. Slika 12 prikazuje grafikon godišnjeg izvještaja grupe Ericsson Nikola Tesla za 2018. godinu te pokazuje prodajnu aktivnost društva Ericsson Nikola Tesla.

Slika 12: Prihodi od prodaje u Ericssonu Nikoli Tesli za 2018.godinu



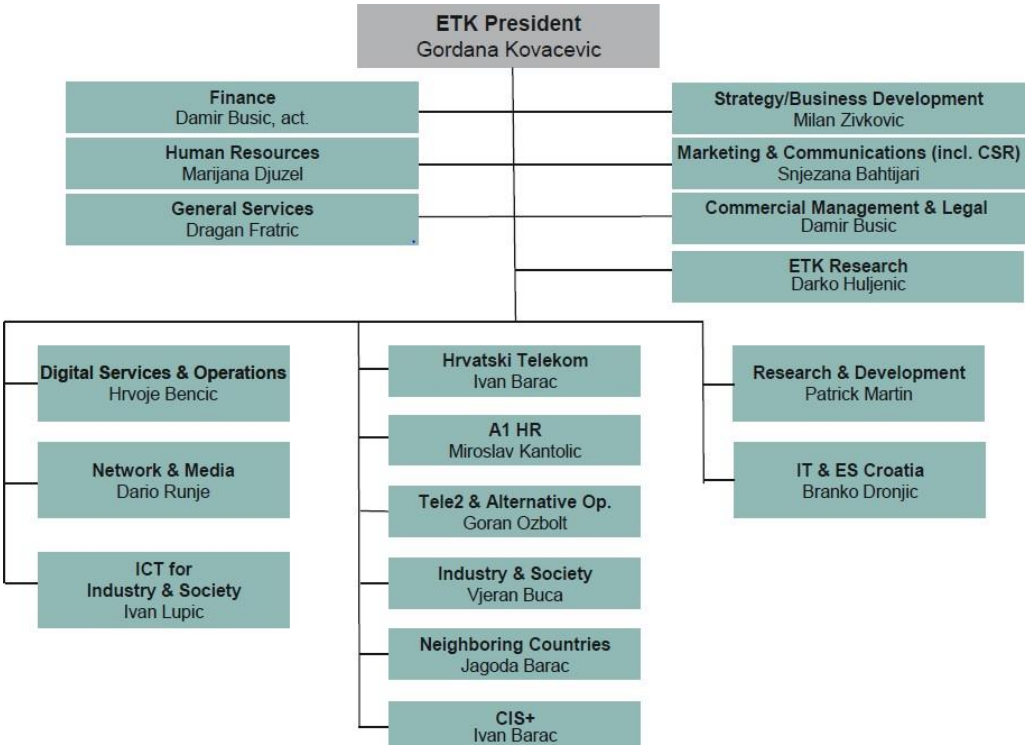

Izvor: godišnji izvještaj Grupe Ericsson Nikola Tesla za 2018.godinu

Na domaćem tržištu prihodi od prodaje iznose 372,6 milijuna kuna, što je 34,7 posto više nego u 2017. Bez obzira na pad prihoda u susjednim zemljama i Zajednici Neovisnih Država, zajedno sa tri postotnim rastom prihoda, Ericsson Nikola Tesla ukupno za 2018. godinu ipak postiže porast u prihodima za 5 posto, što se vidi na plavim stupcima.

### 4.2.1. Organizacijska struktura poduzeća Ericsson Nikola Tesla

Ericsson Nikola Tesla primjenjuje divizijsku organizacijsku strukturu. (vidjeti sliku 13) Ovakva organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zvog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca prešla sa stare, tradicionalne fukncijske organizacije na nove modernije modele. Osnovno je obilježje ove organizacijske strukture objedinjavanje poslova većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po proizvodima, geografskim područjima ili različitim kategorijama kupaca. (Sikavica, 2011)

Slika 13: Prikaz organizacijske strukture Ericssona Nikole Tesle




Izvor: Ericsson Nikola Tesla intranet

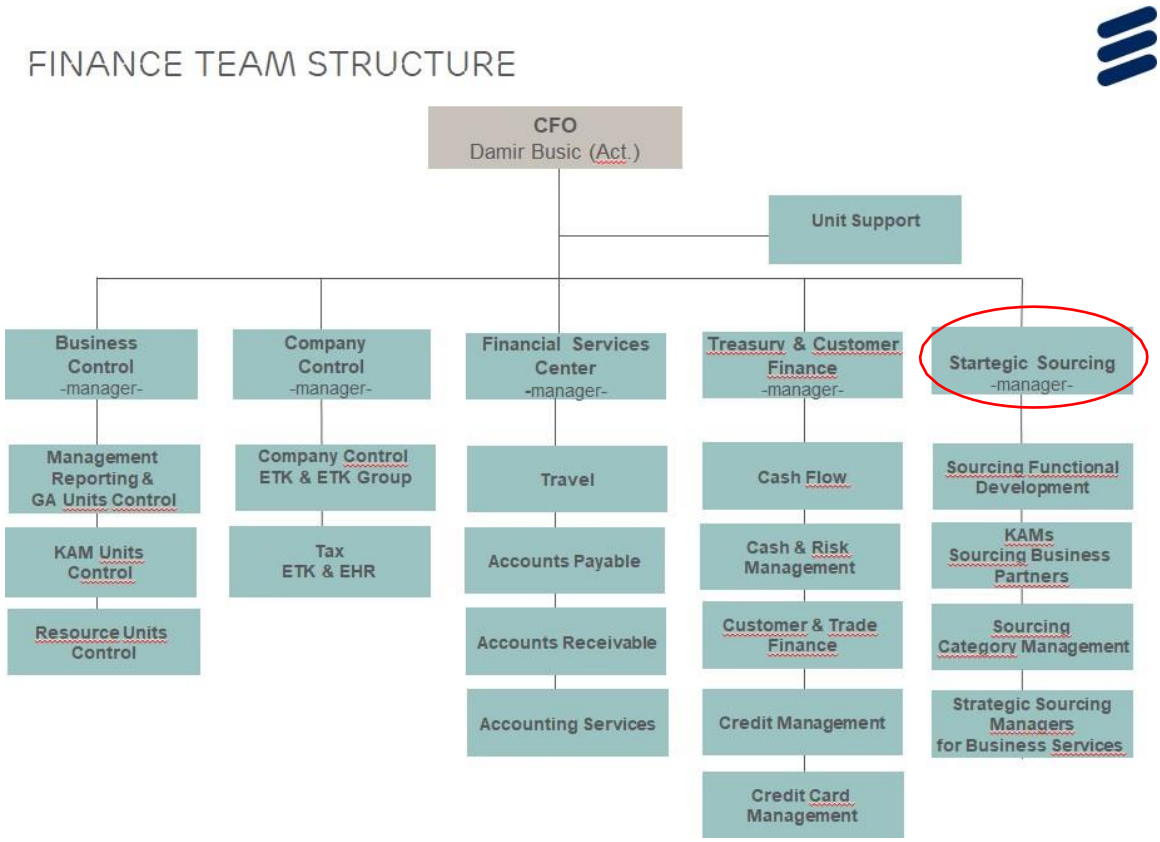
Prema prikazu vidimo da je organizacija raščlanjena na više divizija prema teritoriju, proizvodima i kupcima/potrošačima. Najprije valja izdvojiti temeljne poslovne funcije: financije, ljudski resursi, opće usluge, poslovni razvoj, marketing i komunikacije, komercijalni i pravni poslovi i istraživanje, od kojih svaka divizija ima nadležne direktore. Zatim možemo primjetiti kako su izdvojene divizije prema proizvodnim i teritorijalnim sektorima; digitalne usluge i operacije, mreže i mediji, informacijske i komunikacijske tehnologije za društvo i industriju, ključni kupci: Tele 2, A1, Hrvatski Telekom, tržište susjednih zemalja, tržište istočne Europe (CIS+), istraživanje i razvoj i Inormacijske tehnologije i testni okoliš. Direktorsku ulogu društva obnaša predsjednica uprave, gđa Gordana Kovačević.

## 4.3. Organizacija poslovanja nabave u Ericssonu Nikola Tesla d.d.

### 4.3.1. Položaj nabave u odjelu financija

„Proces nabave osmišljen je tako da omogući rani doprinos u pretprodaji, upravljanju proizvodima i osmisli aktivnosti s jasnim upravljanjem potražnjom i specifikacijama proizvoda po kategoriji kako bi se osigurale najbolje cijene i osigurala vrijednost Ericssona kroz glavni izvor sporazuma. Ovo također pruža platformu za razvoj i provedbu jasnih strategija za kategorije i dobavljače, uključujući duboko poznavanje tržišnih i cjenovnih trendova, konkurenata i dobavljača“ (Ericsson nabavni priručnik za internu upotrebu)

Slika 14: Prikaz strukture odjela financija u Ericssonu Nikoli Tesli



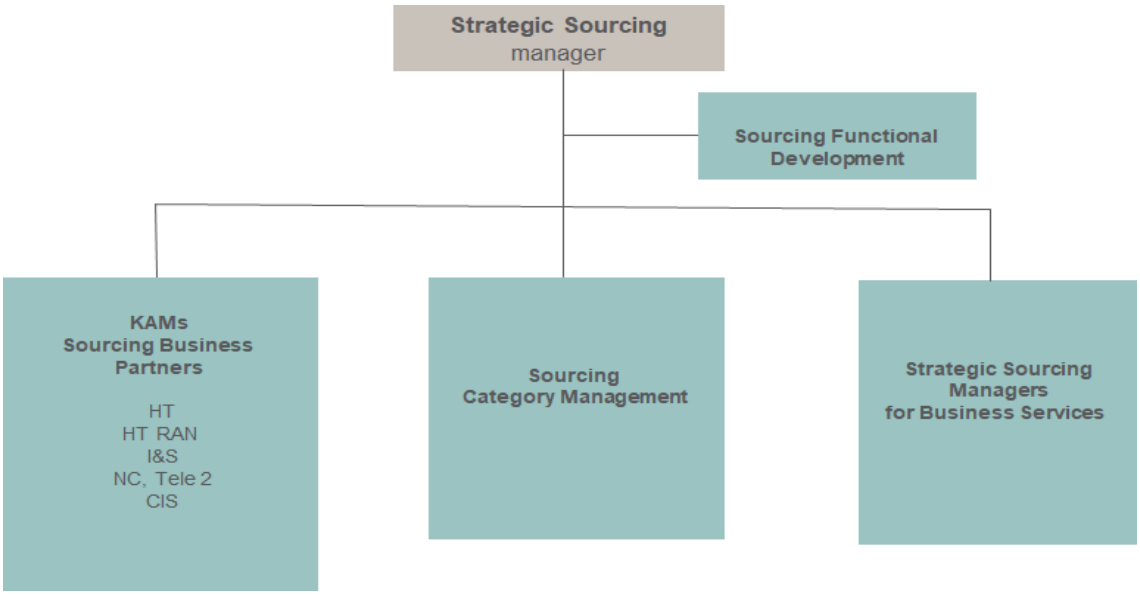

Izvor: Ericsson Nikola Tesla intranet

U kompaniji postoji odjel strateške i operativne nabave. Uzimajući u obzir opseg poslovanja i veličinu poduzeća, strateška nabava ima veći značaj za samo poslovanje, stoga ću se u nastavku rada posvetiti upravo strateškoj nabavi. Kao što je prikazano na slici 14, ona je smještena u

diviziji financije, ravnopravna među ukupno pet odjela; odjel kontrolinga poslovanja, kontrolinga kompanije, računovodstvenog servisa i riznice. Svakim odjelom upravlja menadžer koji je izravno podređen i odgovara direktoru financija, a direktor financija podređen je predsjednici uprave društva, koja predstavlja najvišu razinu autoriteta u Ericssonu Nikoli Tesli.

### 4.3.2. Odgovornosti i uloge u nabavnim procesima društva Ericsson Nikola Tesla

Slika 15: Prikaz strukture odjela nabave u Ericssonu Nikoli Tesli




Izvor: Ericsson Nikola Tesla intranet

Na slici 15 se vidi raspodjela zaduženja djelatnika nabave u Ericssonu Nikoli Tesli. Konkretno, odjel nabave Ericssona Nikole Tesle trenutno zapošljava trinaest osoba. Svi nose titulu nabavni „menadžer“, no jedan je glavni sourcing ili nabavni menadžer koji odgovara direktoru financija, dok su ostali zaposlenici međusobno ravnopravni. Odjel nabave nalazi se hijerarhijski, ali i fizički uz ostale financijske odjele, što omogućava bolju i efikaniju suradnju među njima. Nabavno poslovanje raspodjeljeno je na ključne partnere ( o kojima brine po jedan ili dva zaposlenika ovisno o opsegu poslovanja), zatim kategorijski menadžment, odnosno upravljanje asortimanom, i poslovnu nabavu (uključuje nabavu dobara i usluga za interne potrebe, poput edukacija zaposlenika, lizing usluga itd.). Kao što je već rečeno, Ericsson Nikola Tesla velikim je dijelom prihvatio i implementirao poslovnu strategiju i praksu globalnog Ericssona. To se ogleda i u nabavnim procesima i politikama. Slijedeći dobar primjer

Ericssonovih propisa i okvira poslovanja nabave te kodeksa o dobavljačima, Ericsson Nikola Tesla ostvaruje velike uštede promišljenim nabavnim aktivnostima. Strateška nabave je u Ericssonu Nikoli Tesli bitan faktor za ostvarenje ušteda i efikasnosti u poslovanju, a ovo su njezine odgovornosti: razumijevanje potreba i zahtjeva internih naručitelja s ciljem osiguravanja najpovoljnijih izvora nabave, unapređenje nabavnih procesa, istraživanje tržišta, provjera dobavljača, procjena, pregovaranje i odabir dobavljača, sklapanje ugovora s dobavljačima, praćenje i razvoj odnosa s dobavljačima, zahtjevi iz područja "Odgovorne nabave", priprema predložaka nabavnih ugovora uz podršku Pravnih poslova te analiza i praćenje ušteda. (Ericsson Nikola Tesla nabavna direktiva)

U okviru odjela nabave, dodijeljeno je nekoliko funkcija koje zajednički djeluju u smjeru ostvarivanja nabavnih ciljeva i ciljeva kompanije. U nastavku slijede uloge i odgovornosti djelatnika u nabavi, propisane Ericssonovom direktivom, a koju primjenjuje i Ericsson Nikola Tesla d.d.

Glavni menadžer strateške nabave

Nabavni menadžer ima zadaću izgradnje i ojačavanja konkurentske prednosti organizacije, treba maksimizirati vrijednost dobavljača te proaktivno upravljati poslovnim rizicima i pridonositi stvaranju vrijednosti za kupca odnosno potrošača.

Kvalitete dobrog menadžera nabave su inicijativa u djelovanju i sposobnost donošenja odluka, moć nagovaranja i pregovaranja. Također, menadžer treba imati dobre analitičke sposobnosti, poduzetnički duh te znati kako ispuniti očekivanja kupaca.

Nabavni menadžer za ključne partnere

Sudjelovanjem u ranijim aktivnostima organizacije, kao što su razvoj i istraživanje, upravljanje proizvodom i prodajom te projektnim menadžmentom, ovaj nabavni djelatnik donosi dodatnu vrijednost za organizaciju upravo od poslovnih partnera, odnosno trećih strana.

Promovira i potiče nove poslovne ideje, koje su bazirane na dodanoj vrijednosti baze dobavljača Ericssona i Ericssonovih partnera, benchmarkingom i nabavnim strategijama. Proaktivno sudjeluje u diskusijama strateških i proizvodno-prodajnih odjela, uključujući i sastanke za upravljanje proizvodom. Kompetencije koje su zahtjevane su moć odlučivanja i pokretanja ativnosti i procesa, povezivanje sa suradnicima i vanjskim partnerima, moć nagovaranja i pregovaranja, osmišljavanje koncepata i strategija, praćenje procedura i uputa, poduzetničko i komercijalno orijentirano razmišljanje.

Menadžer upravljanja asortimanom ili kategorijama proizvoda

Razvija i osigurava strategijske i troškovno učinkovite kategorije koje se temelje na međufunkcijskim zahtjevima i potrebama kroz odjele u poduzeću. Analiziranjem i posredovanjem tih zahtjeva, osigurava održiva rješenja koja ispunjaju očekivanja, zakone, politike i regulative. Potrebne kompetencije su vodstvo i nadziranje, odlično snalaženje u međuljudskim odnosima, povezivanje i komunikacija s partnerima i dobavljačima, nagovaranje, pregovaranje, analiziranje, sposobnost prilagodljivost i fleksibilnost. Od kategorijskog menadžera, očekuje se sposobnost predstavljanja odjela nabave interno na raspravama poslovnih slučajeva, kao i u poslovnim odnosima s dobavljačima, tj., njhovim vrhovnim menadžmentom i rukovodstvom.

Razvojni menadžer nabave

Kreira vrijednost kroz pokretanje aktualnih pitanja i problema u operacijskom, poslovnom, organizacijskom, tehnološkom i kompetentnom smislu. Proaktivno prepoznaje nadolazeće i aktualne trendove, probleme i poslovne potrebe. Pruža inovativna rješenja, osigurava strategije i procese u područjima svoje stručnosti. Zahtjevane kompetencije su oslanjanje na vrijednosti i principe, izražena komunikativnost, učenje i istraživanje, formiranje strategija i koncepata, sposobnost motivacije i vodstva, poznavanje tržišnih zbivanja, upućenost u najbolje korištene prakse na tržištu, globalno razmišljanje.

Menadžer odnosa s dobavljačima

Glavna odgovornost je učinkovito nadziranje i upravljanje odnosima s dobavljačima, u sladu i prema organizacijskoj dobavljačkoj politici. Vodi računa o partnerstvima i ugovorima s dobavljačima, a zajedno sa glavnim menadžerom u nabavi, odgovoran je za sva komercijalna pitanja i veze i partnerstva s dobavljačima. Kompetencije koje su potrebne su sposobnost racionalnog odlučivanja, pokretanja aktivnosti, prezentiranje i komuniciranje novih informacija i rješenja, visok stupanj međuljudske interakcije, analiziranje i dostavljanje rezultata.

## 4.4. Nabavni proces u Ericssonu Nikoli Tesli d.d.

Nabavna politika Ericssona Nikole Tesle usklađena je sa zakonima i propisima Republike Hrvatske te uputama i pravilima utvrđenim unutar kompanije. Svrha propisivanja nabavne politike je osiguravanje da se proces nabave odvija na jedinstven način u cijelom Ericssonu Nikoli Tesli i svakom njenom društvu. (izvor: Ericsson Nikola Tesla nabava direktiva) Stratešku nabavu potrebno je uključiti uvijek kada je potrebna nabava robe i/ili usluge, a potreba može biti na osnovi: ugovora s Ericssonovim kupcem, tj. prodajnog naloga ili interne narudžbe korisnika koja mora biti odobrena od ovlaštene osobe ili spečifičnih nabavki koje su definirane posebnim uputama. Stručnjak za izradu rješenja (Solution Manager), „vlasnik" proizvoda/usluge (category owner ili osoba zadužena za određeni dio poslovanja, npr. Transport ili kreditni menadžment) i interni naručitelj trebaju dati ulazne podatke nabavi. Zahtjevi moraju biti jasno definirani, a oni su:

- jasno i jednoznačno odrediti specifikaciju robe/usluge
- naglasiti koji je prodajni ugovor/interna potreba u pitanju
- predviđene količine i periodi/dinamika isporuke
- ostali uvjeti

Pojedini proizvodi nemaju navedenu cijenu, prvi se puta naručuju ili je potrebno revidirati uvjete na tržištu, stoga se u tom slučaju pristupa istraživanju tržišta.

### 4.4.1. Istraživanje tržišta

U proces istraživanja tržišta uključiti će se stručnjaci iz strateške nabave, gore spomenuti vlasnici kategorija, interni korisnici, stručnjaci za izradu rješenja i sve zainteresirane strane. Prije nego dođe do razmjene povjerljivih podataka, s dobavljačem se potpisuje ugovor o povjerljivosti. Zatim se kreće u slanje zahtjeva za ponudom prema dobavljačima, no prije zahtjeva, vrši se još jedna provjera, odnosno u startu se eliminiraju nepogodni dobavljači. Provjera se vrši ovim redoslijedom:

I. Provjera registracije u Sudskom/obrtnom registru
II. Provjera popisa sankcioniranih dobavljača
III. Provjera odgovaraju li poslovni partneri Ericssonovim zahtjevima sukladnosti
IV. Provjera boniteta dobavljača
V. Provjera udovoljavanja Ericssonovog kodeksa za dobavljače
VI. Samoprocjena dobavljača

### 4.4.2. Odabir dobavljača

Prikupljene ponude se razmatraju i obrađuju na temelju unaprijed odeđenih kriterija: kriterija za procjenu i kriterija za odabir dobavljača te se odabere ona koja je ukupno najpovoljnija. U odabiru te najpovoljnije ponude sudjeluju predstavnici nabave, ali i drugih interesnih skupina poput vlasnika kategorija, interni korisnici, stručnjaci za izradu rješenja i prodajni stručnjaci. Proces donošenja same odluke o nabavi opisan je na Ericssonovom internom dokumentu, koji nije dostupan javnosti, stoga ga neću iznositi u ovome radu.

### 4.4.3. Praćenje i ocjenjivanje dobavljača

Kako bi se ogradili od nepotrebnih rizika, a i zaštitili interese dioničara i kompanije odgovornim ponašanjem nabave, prije potpisa ikakvih ugovora, provodi se i ocjenjivanje dobavljača. Izabrani dobavljači se provjeravaju na različite načine: samoprocjenom dobavljača, periodičnim praćenjem učinkovitosti i finacijskih pokazatelja, revidira se financijsko (bonitetno) izvješće i godišnji audit prema planu za tekuću godinu, u obzir se uzima i kartica rizika dobavljača, prate se sukladnost dobavljača Ericssonovom kodeksu ponašanja za dobavljače i bilješke sa sastanaka s dobavljačima.

### 4.4.4. Sklapanje ugovora s dobavljačima

Prije razmjene ikakavih povjerljivih informacija, sa dobavljačima valja potpisati ugovor o povjerljivosti. Na taj se način štite interesi kompanije i sprječavaju eventualne zlouporabe podataka. Nabavni proces nastavlja se pregovaranjem, pripremom i sklapanjem nabavnog ugovora. Sklapanjem različitih vrsta nabavnih ugovora reguliraju se opći i posebni odnosi i uvjeti pod kojima Ericsson Nikola Tesla može naručivati proizvode/usluge od dobavljača. U pregovaranju i sklapanju ugovora sudjeluju odgovorne osobe iz Strateške nabave i Pravnih poslova te predstavnik vlasnika proizvoda i/ili usluga (ranije spomenuti category owner). Postoje i propisani kriteriji za sklapanje ugovora, koje radi čuvanja interesa i dobrobiti poslovanja kompanije, ovdje neću iznositi.
Strateška nabava zajedno s pravnom službom definira vrste nabavnih ugovora koji se koriste. Svi ugovori koji se šalju dobavljaču, najprije moraju biti odobreni od strateške nabave i pravne službe. To ukazuje na važnost, odgovornost i centraliziranost nabave u kompaniji.

Pripremljeni ugovori unose se u sustavnu aplikaciju i šalju na odobravanje prema autorizacijskoj politici, a prije potpisa ugovora, on mora biti odobren od svih osoba uključenih u autorizaciju. Odgovorna osoba iz strateške nabave zatim obavještava operativnu nabavu o svakom sklopljenom ugovoru i njegovim uvjetima. Svi ugovori moraju se na ispravan način arhivirati, prema zakonskim propisima i kompanijskim uputama i procesima.

### 4.4.5. Kategorije dobavljača

Nabava kompanije Ericsson Nikola Tesla radi olakšavanja nabavnog procesa i suradnje s dobavljačima, iste raspoređuje u kategorije. Kategorije su sljedeće:

- Partneri
- Preferirani dobavljači
- Nepreferirani dobavljači
- Jednokratni dobavljači.

Partneri su ona tvrtke s kojima je potpisan ugovor o suradnji, a Ericsson Nikola Tesla s njima sudjeluje u zajedničkom poslu u koji svaka strana ulaže svoja znanja, rad ili imovinu radi postizanja zajedničkog cilja.
Preferirani dobavljači su one tvrtke koje se nalaze na kompanijskoj listi odobrenih dobavljača ili su nekada ranije već sklopili nabavni ugovor s Ericssonom Nikolom Teslom, a njihovi proizvodi primjenjivi su u poslovanju kompanije.
Nepreferirani dobavljači su oni čiji proizvodi ili usluge nisu od važnosti za poslovanje Ericssona Nikole Tesle, s kojima obujam suradnje nije značajan i oni koji nisu na listi preferiranih dobavljača.
Jednokratni dobavljači su dobavljači koji se rijetko koriste te je obujam poslovanja s njima neznatan.

### 4.5. Odgovorno nabavno poslovanje u Ericssonu Nikoli Tesli

Kompanija Ericsson Nikola Tesla i svi njezini zaposlenici njeguju visoke standarde etičnosti i integriteta u poslovanju. Kako bi se očuvala vjerodostojnost i ugled, ali i povjerenje kupaca, partnera, zaposlenika i dionočara te svih ostalih interesnih skupina, strogo se poštuju kodeksi poslovne etike i ponašanja te antikorupcijski pravilnici. Odgovorno se pristupa poslovanju na najvišim razinama u kompaniji, počevši od Nadzornog odbora, Uprave te svih članova izvršnog poslovodstva. Brojni su kodeksi koje kompanija poštiva kako bi zadržala čisto i respektabilno poslovanje, a vanjske certifikacijske kuće i tim za operativnu izvrsnost o kvaliteti redovito provjeravaju način provođenja politika. A to su: kodeks poslovne etike, kodeks ponašanja, politika prodajne usklađenosti, politika ZNR-a i politika održivosti.

Praksa odgovornog poslovanja koje se provodi u cijeloj kompaniji, ogleda se naravno i u nabavi. Ericsson koristi procjene rizika kako bi se osiguralo sigurno upravljanje okolišnim i društvenim utjecajima provođenjem analize rizika za dobavljače, redovitih revizija dobavljača, procjena i drugih aktivnosti. Dobavljači s kojima Ericsson surađuje moraju biti sukladni kodeksu ponašanja, a budući su upoznati s praksom poslovanja, prihvaćaju redovite provjere njihove sukladnosti. Na početku suradnje procjenjuje se rizik, a kroz cijeli nabavni proces i poslovnu suradnju prati se učinkovitost dobavljača.
Početkom 2019. godine, počinje se koristiti alat za provjeru dobavljača (Supplier Screening Tool) koji provjerava moguće povezanosti i uključenosti u političke ili korupcijske afere, ili bilo kakve neetične radnje. Osim toga, ovim alatom otkrivaju se i potencijalni financijski rizici ili opasnosti političke izloženosti osoba s kojima se surađuje, jesu li tvrtke na nekakvih sankcijskim il crnim listama itd.

Ono što Ericsson Nikola Tesla zahtjeva od dobavljača je da svi dobavljačevi zaposlenici i podugovaratelji budu obaviješteni i pridržavaju se kodeksa o ponašanju te da to isto mogu potvrditi na zahtjev provjere, a ukoliko dobavljač otkrije narušavanje pravila kodeksa ponašanja u svom poslovanju, to treba prijaviti Ericssonu Nikoli Tesli.
Kodeks ponašanja obuhvaća opće i posebne standarde o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu za dobavljače te zahtjeve za dobavljače u pogledu zaštite okoliša.

Ericsson Nikola Tesla s dobavljačima gradi dugoročne odnose, koje njeguje dijalogom, razmjenom znanja i suvremenim modelima rada. Svake godine kompanijski procjenitelji, provode vanjsku ocjenu kvalitete važnijih domaćih dobavljača. Kao tehnološki lider, Ericsson Nikola Tesla koristi sustav e-nabave koji omogućava višu razinu profesionalnosti, efikasnosti i suradnje.

# 5. ZAKLJUČAK

Nabava i njome uključene aktivnosti, za poduzeće su nekada predstavljali nužne radnje za opstanak poduzeća. Danas je nabava djelatnost koja osim tih operativnih i neophodnih radnji, otvara mogućnosti velikih ušteda, stvaranja partnerstva i povećanja konkurentskih prednosti.

U prvom teorijskom dijelu rada, u središtu je definiranje nabave kao djelatnosti koja opskrbljuje poduzeće potrebnim dobrima i uslugama. Nabava se može promatrati u užem smislu, gdje su joj odgovornosti uglavnom operativne i repetitivne prirode, ali i u širem smislu, gdje obuhvaća i strategijske aktivnosti. Ciljevi se nabave dijele na operativne i instrumentalne, gdje instrumentalni ciljevi dalje razrađuju operativne ciljeve nabave. Oni su povezani generalnim (općim) ciljem nabave, a to je sniženje troškova nabave dobara i usluga koji su odgovarajuće kvalitete, pravovremeno dostavljeni na odgovarajuće mjesto, a sve s ciljem maksimiziranja dobiti. Zaključujemo da je svrha nabave da poveže sredstva i uskladi potrebe vlastite organizacije za uslugama i da pritom bude efikasna i efektivna. Sve navedeno upućuje na osobitu važnost nabave, koja pametnim upravljanjem, poduzeću ostvaruje uštede i gradi konkurentsku prednost.

Jedna od važnijih odluka poduzeća je odabir organizacijskog okvira djelovanja. Budući je svaka organizacija jedinstvena, ne postoji univerzalni obrazac koji se može generalno primjenjivati. Pri organiziranju nabave, vodi se računa o metodama i načelima organizacije, kao što su ekonomičnost, prilagodljivost, transparentnost i kontinuitet. No, svaka organizacija nabavne funkcije započinje načelima analize i sinteze njezinih zadataka, odnosno račšlanjenjem i agregiranjem. Zadaci se najprije raščlane do elementarnih dijelova, pa se ponovno objedinjuju u skupove zadataka kako bi im se dao smisao unutar organizacijske jedinice.

Nabava se u poduzeću može uklopiti na više načina. Ona može biti dio komercijalne, tehničke ili pak financijsko-računovodstvene službe, a može biti i temeljna poslovna funkcija. To će ovisiti o opsegu poslovanja poduzeća te stupnju važnosti nabave za poduzeće. Položaj nabave u malom obiteljskom poduzeću znatno će se razlikovati od položaja nabave u dioničkom društvu sa velikim proizvodnim pogonom širokog asortimana proizvoda. Osim toga, položaj nabave promatrali smo u divizijskoj strukturi, ali i u novijim organizacijskim strukturama poput matrične, procesne, fraktalne i timske strukture.

Nadalje, zaključujemo da je nabava integrativna i integralna funkcija, a kako bi nabava bila djelotvorna , ona mora surađivati s ostalim odjelima te njegovati visoku razinu komunikacije. Mora uskladiti potrebe rukovodstva, proizvodnje, prodaje, financija i drugih odjela na način da postigne rješenje koje zadovoljava sve uključene strane.

Posljednja točka rada posvećena je studiji slučaja na primjeru Ericssona Nikole Tesle. Ranije iznesenu teoriju potkrijepila sam praktičnim primjerom IT poduzeća iz vlastite okoline.

Ericsson Nikola Tesla velika je kompanija koja ozbiljno shvaća i provodi svoje poslovanje. Poduzeće je ustrojeno divizijskom organizacijskom strukturom, a nabavno poslovanje vodi se prema visokim standardima etičnosti i profesionalnosti. Preuzete su direktive nabavnog poslovanja globalnog Ericssona, što se pokazalo iznimno uspješnim odabirom.

U poduzeću djeluju operativna i strateška nabava, a više pažnje u radu posvećeno je strateškoj nabavi, kako bi se istakli potencijal i relevantnost te djelatnosti. Nabava je u Ericssonu Nikoli Tesli sastavni dio odjela financija, koji se sastoji od ukupno pet odjelskih jedinica. Nabava zapošljava trinaest nabavnih stručnjaka, koji su raspoređeni u skupine zadataka: ključni partneri, kategorijski menadžment, upravljanje asortimanom i poslovna nabava. Svi djelatnici su dakle raspoređeni svojim zadacima i dobavljačima s kojima ostvaruju redovitu komunikaciju i prate tijek poslovanja. Sukladno Ericssonovoj direktivi, postoje odgovornosti i uloge u nabavnim procesima, a i sam nabavni proces ima svoj propisani tijek, kako bi se ostvarila konstantnost i preciznost u radu.

U nabavnom procesu, najprije se pristupa istraživanju tržišta, zatim se odabiru potencijalni dobavljači (prethodno su eliminirani nepogodni dobavljači). Na temelju unaprijed postavljenih kriterija, odabire se najpovoljnija ponuda, pri čemu sudjeluju sve interesne skupine za taj nabavni proces. Prati se i ocjenjuje rad odabranog dobavljača, kako bi se eliminirali potencijalne opasnosti, a potom se sklapa ugovor s dobavljačem.

Ericsson Nikola Tesla dobar je primjer poslovne prakse u mnogim aspektima rada, a tako i u nabavi. Poduzeće je sa dugom tradicijom i poviješću, koje prihvaća, ali i stvara trendove suvremenog poslovanja i življenja. Funkcija nabave ozbiljno je shvaćena te dobro položena u organizaciji i upletena je u sve projekte i zahvate poduzeća. Njezini doprinosi poduzeću i okolini su prepoznati te se konstantnim učenjem i izobrazbom Ericssonove obitelji iz dana u dan povećavaju i osiguravaju prosperitetnije rezultate.

# 6. POPIS LITERATURE


1. Brand, R.R., Giunipero L.C. (1996) Purchasing's Role in Supply Chain management. The international Journal of Logistics Management. Vol 7, 1. izdanje, str. 29-38
2. Ericsson Nabavni priručnik za internu upotrebu
3. Ericsson Nikola Tesla (2019), službena web stranica. Dostupno na: https://www.ericsson.hr/
4. Ericsson Nikola Tesla interna prezentacija
5. Ericsson Nikola Tesla nabavna direktiva (interni priručnik)
6. Ericsson Sourcing (2019), službena web stranica. Dostupno na: https://www.ericsson.com/en/about-us/sourcing
7. Fearon, H.E., Leenders, M.R. (1993) Purchasing and materials management, Richard, D. Irwin, Inc.
8. Ferišak, V. (2002) Nabava politika, strategija, organizacija, management, vlastito izdanje, Zagreb
9. Fractal Organizations, dostupno na: http://jannaraye.com/fractalorgcharts.html
10. Fung, P. (1999) Managing purchasing in a supply chain context - evolution and resolution. Logistics Information Management.Vol 12, 5. izdanje, str. 362-367
11. Galičić, V. (2005) Organizacija nabave u najširem smislu. UT : ugostiteljstvo i turizam : stručna revija za turizam. God.53,2, str. 52-53
12. Godišnji izvještaj Grupe Ericsson Nikola Tesla za 2018.godinu. Dostupno na: https://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2018
13. Goodlearning „BPMN: What Are Functional and Process Approaches?". Dostupno na: http://blog.goodelearning.com/subject-areas/bpmn/bpmn-what-are-functional-and-process-approaches/ )
14. Gottfredson, M., Puryear, R., Phillips, S. (2005) Strategic sourcing : from periphery to the core. Harvard business review, 83 , 2 , str. 132-139
15. Hopp, W. J. (2008) Supply Chain Science, McGraw-Hill, New York
16. Horn, P., Schiele, H., Vos, B. (2011) Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing lever: Relative importance and trade-offs. International Journal of Physical Distribution&Logistics Management. Vol 41, 3. izdanje, str. 315-336

17. Kakwezi, P., Nyeko, S. (2019) Procurement processes and performance: Efficiency and effectiveness of the procurement function, Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship 3(1): 172 - 182, str. 176,177,180
18. Klausen, M., Stegman Mikelssen O., Munkgaard Moller, M. (2015) Sourcing excellence: a strategic framework of understanding, Danish Journal of Management & Business nr. 1, str. 76,77
19. Krpan Lj. Maršanić R., Varga D. (2015) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik, Vol. 9, 3. izdanje, str. 327-336
20. Quora: Pros and cons of a matrix organization. Dostupno na: https://www.quora.com/What-are-the-pros-and-cons-of-a-matrix-organisational-structure)
21. Sikavica, P. (1991) Modeliranje organizacijske strukture poduzeća, Zagreb, Informator
22. Sikavica, P. (2011) Organizacija, Zagreb, Školska knjiga
23. Sikavica, P., Novak, M. (1993) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator
24. Turner R.W. (2011) Supply Management and Procurement: From the Basics to Best-in-class, Fort Lauderdale, J. Ross Publishing
25. Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. Ekonomski pregled Vol. 56, 11. izdanje, str. 1013-1030
26. Žilbert, B., (2007), Strateška nabava - Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Zagreb, Mate

# 7. POPIS ILUSTRACIJA

## 7.1. Popis tablica

Tablica 1: Analiza zadataka ..... 18

## 7.2. Popis slika

Slika 1: Funkcionalna analiza zadataka ..... 20
Slika 2: Analiza zadataka prema fazama ..... 21
Slika 3: Prikaz nabave u sastavu komercijalne službe poduzeća ..... 25
Slika 4: Prikaz nabave u sastavu tehničke službe ili proizvodnje ..... 26
Slika 5: Prikaz nabave kao temeljne poslovne funkcije ..... 27
Slika 6: Prikaz nabave u sastavu materijalnog poslovanja ..... 28
Slika 7: Prikaz matrične organizacije ..... 29
Slika 8: Prikaz nabave u divizijskoj organizaciji ..... 30
Slika 9: Prikaz nabave u timskoj organizaciji ..... 31
Slika 10: Prikaz nabave u procesnoj organizaciji ..... 32
Slika 11: Prikaz nabave u fraktalnoj organizaciji ..... 33
Slika 12: Prihodi od prodaje u Ericssonu Nikoli Tesli za 2018.godinu ..... 39
Slika 13: Prikaz organizacijske strukture Ericssona Nikole Tesle ..... 40
Slika 14: Prikaz strukture odjela financija u Ericssonu Nikoli Tesli ..... 41
Slika 15: Prikaz strukture odjela nabave u Ericssonu Nikoli Tesli ..... 42

ŽIVOTOPIS

**OSOBNI PODACI**

Ime i prezime: Ivona Radoš

Datum rođenja: 14.4.1996.

E-mail: ivonaradoss@gmail.com

**OBRAZOVANJE**

2018-2019: Diplomski studij Trgovina i međunarodno poslovanje, Ekonomski fakultet Zagreb

2014-2018: Preddiplomski studij Poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet Zagreb

2010-2014: Gimnazija Sesvete

**RADNO ISKUSTVO**

09/2018- Ericsson Nikola Tesla d.d. -student administrator u odjelu financije i nabava

06/2018 - 09/2019 ADAC.de – pozivni referent u autoklubu

06/2012 – 09/2017 – poslovi direktne prodaje

**VJEŠTINE**

MS Office, SAP one, BW, Filenet, vozačka dozvola B kategorije

**OSTALA POSTIGNUĆA**

2018: Erasmus+ studentska razmjena Poznan University of Economics

2017: Rektorova nagrada za projekt: Financijska pismenost Osnovnoškolaca - u sklopu udruge Ekonomska Klinika

2016-2018 Studentska udruga Ekonomska Klinika savjetodavne usluge građanstvu i malom poduzetništvu, sudjelovanje u organizaciji projekata, panela i konferencija