

# Kriteriji izbora ponude u uvjetima različitih dimenzija nabave

---

**Galijaš, Danijela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:030473>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI**



**STUDENT: Danijela Galijaš, JMBAG:7689**

**KRITERIJI IZBORA PONUDE U UVJETIMA  
RAZLIČITIH DIMENZIJA NABAVE**

**ZAVRŠNI RAD**

Požega, 2023. godine.

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**KRITERIJI IZBORA PONUDE U  
UVJETIMA RAZLIČITIH DIMENZIJA NABAVE**

**ZAVRŠNI RAD**

IZ KOLEGIJA: NABAVNO POSLOVANJE

MENTOR: doc. dr. sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Danijela Galijaš

JMBAG studenta: 7689

Požega, 2023. godine

## SAŽETAK

Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. U teorijskom je dijelu objašnjena nabava – njezin pojam, kao i logistika i politika nabave. Posebna je pažnja posvećena logistici i politici nabave. Kod logistike nabave pružen je detaljniji uvid podrobnim navođenjem zadaća i uloga, koncepcija, instrumenata politike nabave i glavnih odluka logistike nabave. Kod politike nabave poseban naglasak je stavljen na politiku količina koju čine politika količina nabave, zaliha, odnosa količina vlastite proizvodnje nabave, investicije i *leasinga* kao problem politike količina kao i kooperacija i reciklaža kao sredstva politike količina. U praktičnom dijelu rada grafički su prikazani i objašnjeni rezultati online anketiranja poduzetnika sa područja Republike Hrvatske o količini pažnje koju poklanjaju pri odabiru ponuda pri odabiru dobavljača. Opisano je kako i zašto je važno da poduzeća primjenjuju koncepte nabave. Po završetku je izveden sveobuhvatan zaključak rada.

**Ključne riječi:** istraživanje, nabava, logistika nabave, dobavljač, politika količina

## SUMMARY

This paper consists of a theoretical and a research part. The theoretical part explains purchase – its concept, as well as procurement logistics and procurement policy. Special attention has been given to logistics and procurement policy. In procurement logistics, a more detailed insight is provided by detailing the tasks and roles, concepts, instruments of procurement policy and the main decisions of procurement logistics. In procurement policy, special emphasis is placed on the quantity policy, which consists of the quantity policy of procurement, inventory, the ratio of quantities of own production and procurement, as well as investments and leasing as a problem of quantity policy. In the practical part of the paper, the results of an online survey of entrepreneurs for the areas of the Republic of Croatia about the amount of attention they pay when choosing an offer and when choosing a supplier are graphically presented and explained. Based on the theoretical and research part, it is described how and why it is important for companies to apply procurement concepts. In the end, a comprehensive conclusion of the work was made.

**Key words:** reserch,procurement, procurement logistics, procurement supplier,policy, quantity policy

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Metodologija istraživanja</b> .....	1
<b>2. NABAVA</b> .....	3
<b>2.1. Nabava u užem smislu</b> .....	4
<b>2.2. Nabava u širem smislu</b> .....	5
<b>2.3. Logistika nabave</b> .....	6
2.3.1. <i>Zadaća i uloga logistike nabave</i> .....	6
2.3.2. <i>Koncepcija logistike nabave</i> .....	7
2.3.3. <i>Logistika nabave i instrumenti politike nabave</i> .....	8
2.3.4. <i>Glavne odluke u logistici nabave</i> .....	11
<b>3. POLITIKA NABAVE</b> .....	18
<b>3.1. Politika količina</b> .....	18
3.1.1. <i>Politika količina nabave</i> .....	19
3.1.2. <i>Politika zaliha</i> .....	20
3.1.3. <i>Politika odnosa količina vlastite proizvodnje i nabave</i> .....	22
3.1.4. <i>Investicije ili leasing kao problem politike količina</i> .....	22
3.1.5. <i>Kooperacija u nabavi kao sredstvo politike količina</i> .....	22
3.1.5. <i>Reciklaža kao sredstvo politike količina</i> .....	24
<b>4. REZULTATI PROVEDENOG ANKETIRANJA</b> .....	26
<b>4.1. Ciljevi i svrha istraživanja poduzetnika</b> .....	26
<b>4.2. Metodologija online ankete</b> .....	26
<b>4.3. Analiza rezultata online ankete</b> .....	27
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	37
<b>6. LITERATURA</b> .....	38
<b>POPIS SLIKA</b> .....	40
<b>POPIS TABLICA</b> .....	41
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	43
<b>PRILOZI</b> .....	45
<b>IZGLED ANKETNOG UPITNIKA</b> .....	46

# 1. UVOD

Nabava predstavlja vrlo važnu funkciju u svakom poduzeću, iz tog razloga posvećujemo joj mnogo pažnje kako bi proces poslovanja bio učinkovit. Poduzeća se koriste raznim metodama, kako bi upravljali nabavom, s ciljem smanjenja troškova i osiguranja što veće dobiti u poduzeću. Svrha završnog rada je ukazati na važne kriterije pri izboru ponuda za uspješno poslovanje poduzetnika. Rad je podijeljen u 4 poglavlja. U drugom poglavlju opisati će se pojam nabave, zadaća i koncepcija logistike nabave. U trećem poglavlju završnog rada biti će objašnjen pojam politike nabave i politike količina. U četvrtom poglavlju analizirati će se, grafički prikazati i objasniti podaci dobiveni anketiranje poduzetnika s područja republike Hrvatske.

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet rada je teorijska analiza kriterija izbora ponude u uvjetima različitih dimenzija nabave. Posebna pozornost se posvetila samom definiranju i objašnjenju pojma nabave, njezine logistike i politike.

Podaci dobiveni anketiranjem poduzetnika analizirati će se i prikazati grafikonom. Online anketom dobile su se informacije o tome koji kriteriji su najbitniji pri odlučivanju odabira ponuda od dobavljača.

## 1.2. Metodologija istraživanja

Za postizanje ciljeva istraživanja prikupljeno je dovoljno podataka te su korišteni različiti izvori i metode prikupljanja podataka. Budući da se rad sastoji od empirijskog i teorijskog dijela, empirijski dio rada usvaja metodu primarnog istraživanja (eng. field Research), dok teorijski dio usvaja metodu sekundarnog istraživanja (eng. desk Research).

Primarni podaci prikupljeni su online anketiranjem koja je izrađena za potrebe ovog rada. Kao sekundarni izvor podataka korištena je domaća i inozemna znanstveno – stručna literatura, knjige, stručni časopisi, članci i *web* stranice.

Za potrebe rada koristile su se različite metode poput komparativne metode, metode analize i sinteze, metode deskripcije, metode klasifikacije, metode apstrakcije i konkretizacije, online anketiranja te na temelju dobivenih rezultata izraditi će se grafikon i donijeti zaključak.

Primjenom svih navedenih metoda može se sveobuhvatno sagledati problem koji je istražen i obrađen ovim radom.



## 2. NABAVA

Prema mišljenju Krpan et al. (2015: 328) definicija nabave sa aspekta ciljeva glasi: "Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu."

U svom radu Stihović (1989:3) smatra da se nabava u užem smislu može poistovjetiti s kupnjom kao kupoprodajnim ugovorom, dok nabava u širem smislu uključuje cjelokupnu aktivnost vezanu uz nabavu repromaterijala i usluga. Kupnja kao proces prva je pod faza procesa razmjene, kao transportna faza ciklusa reprodukcije u kojoj se novac pretvara u robu. S obzirom na učestalost ovog procesa, nabava je stalna i povremena aktivnost nabave sredstava za proizvodnju i usluga. Nabava predmeta rada i usluga se ponavlja u određenom vremenskom razdoblju i predstavlja tekuće aktivnosti u kratkoročnom smislu.

U svom radu Sikavica i Novak (1999: 132) navode da se pravilnim poslovanjem doprinosi efektivnosti poduzeća. Nabava je također temelj za koordinaciju ključnih aktivnosti za postizanje ciljeva. Suradnjom s dobavljačima nastojimo integrirati proizvode s ciljem stvaranja vrijednosti, izbjeci nepotreban rad te kreativnošću dobavljača poboljšati konkurentnost finalnih proizvoda. Strategija nabave iznimno je važna za učinkovitost svake tvrtke, neovisno o veličini i djelatnosti. Strategije nabave zahtijevaju značajna financijska sredstva, a nabavljeni materijali ili usluge izravno utječu na kvalitetu proizvoda ili usluge i sposobnost tvrtke da odgovori na potrebe kupaca.

U svom radu Perčić et al (2013: 79) smatraju da je u fazi odlučivanja potrebno otkloniti moguće uzroke određenih rizika i poduzeti određene mjere kako ne bi došlo do štete tijekom postupka nabave. Mjere koje se mogu poduzeti su prikupljanje informacija o tržišnim uvjetima, predviđanje ponude i potražnje, dobivanje informacija o potencijalnim dobavljačima, cijenama, konkurenciji, uvjetima poslovanja itd. Možemo reći da nabava ispunjava svoje zadaće i ciljeve tako što poznaje opskrbe mogućnosti postojećeg tržišta i uz pomoć marketinških alata utječe na dobavljače kako bi oni opskrbili tvrtku željenim proizvodima.

Ferišak (2006) očekuje se da će kupnja pridonijeti općem cilju tvrtke, maksimiziranju dobiti, pružanjem materijala i usluga internim korisnicima po najpovoljnijim uvjetima. U klasičnoj nabavi taj se cilj postiže minimiziranjem nabavne cijene materijala i usluga (tj. troška nabave). U suvremenoj nabavi smanjenje troškova nabavljenih materijala i usluga samo je jedan od ciljeva. Troškove treba promatrati holistički kako bi bili od koristi dobavljačima i kupcima proizvoda i usluga tvrtke, kao i

društvu u cjelini. Osim ekonomskih, ekološki ciljevi postaju sve važniji, a svijest društva o zaštiti okoliša raste, stoga pri kupnji materijala i usluga voditi računa da dolaze iz ekološki prihvatljive proizvodnje te da li se proizvodi koji ih sadrže mogu koristiti. Može se reciklirati ili ekološki prihvatljiviji nakon upotrebe. Zapravo se može ukloniti ili baciti.

## **2.1. Nabava u užem smislu**

U svom radu Žibret (2007:135) navodi da nabava podrazumijeva odvijanje niz operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. Možemo reći kako su to svakodnevni poslovi koje provodimo da bi se pravodobno ostvarile potrebe i zahtjevi opskrbe u poslovnom sustavu, kako bi poduzeće opskrbilo potrebne količine, po odgovarajućim cijenama, rokovima i na određenom mjestu uz odgovarajući servis.

Prema mišljenju Žibrete (2007: 137) "operativni funkcionalni poslovi nabave jesu:

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu dobivenih od pripreme rada, razvoja, skladišta, laboratorija i drugih organizacijskih jedinica,
- promatranje i praćenje tržišta nabave,
- izrada i postavljanje upita dobavljačima,
- prijam, ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača,
- vođenje pregovora s dobavljačima,
- izbor najpovoljnije ponude i naručivanje (stvaranje pravnih i financijskih obaveza prema dobavljačima),
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima,
- prijam i ispitivanje pošiljki robe,
- kontrola računa dobavljača,
- reklamacije zbog neodgovarajućeg izvršenja obaveza dobavljača,
- vođenje evidencija / datoteka nabave,
- kontrola poslovanja nabave,
- kontrola zaliha,
- suradnja s drugim službama poduzeća,
- izvještavanje instanci,
- prodaja otpadaka i viškova materijala."

## 2.2. Nabava u širem smislu

Nabavni zadaci u širem smislu znače pripremu i iskorištavanje nabavnih tržišnih prilika u najvećoj mogućoj mjeri uz istovremeno pozitivno djelovanje na potrošnju proizvodnje i prodaju definiranjem vrste, oblika i strukture inputa uz iskorištavanje potencijala dobavljača. U najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe potrošača i postići cilj maksimiziranja koristi i dobiti poslovnog sustava.

U svom radu Maček (2019) navodi da nabava u širem smislu obuhvaća pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe i nabavu usluga (savjetodavnih, logističkih, građevinskih, izobrazbe kadrova, održavanja, čišćenja, čuvarske službe, istraživanja i razvoja itd.), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, *leasinga*), energije i sredstva za rad (opreme i investicijskih dobara). Drugim riječima, sve za što se dobiva račun može se smatrati nabavom.

Prema mišljenju Ferišaka i Stihovića (1989: 85) strategijski funkcionalni poslovi nabave jesu:

- "stohastičko i determinističko istraživanje potreba,
- planiranje nabave,
- primjena ABC-XYZ analize,
- benchmarking nabave,
- izbor sustava nabavljanja,
- kontroling nabave,
- upravljanje mrežom opskrbe,
- izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zalihe,
- istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, sustavno poticane konkurencije u ponudi roba,
- vrijednosna analiza,
- reinženjering i optimiranje procesa i učinaka nabave,
- management odnosa s dobavljačima i korisnicima predmeta rada,
- suradnja kod:
  - razvoja novih proizvoda,
  - donošenje investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju,
  - organizacije zbrinjavanja otpadaka,
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi,
- kooperacija u nabavi,

- analiza ukupnih troškova proizvoda,
- management ljudskih resursa nabave."

### **2.3. Logistika nabave**

Logistika nabave odnosi se na upravljanje procesima, resursima i aktivnostima vezanim za nabavu i distribuciju robe i usluga unutar organizacije. Ovaj proces obuhvaća sve korake, od identifikacije potreba za nabavkom do isporuke finalnog proizvoda ili usluge krajnjem korisniku. Logistika nabave igra ključnu ulogu u osiguranju da organizacija učinkovito i isplativo opskrbljuje svoje potrebe.

U svom radu Shapiro & Heskett (1985:120) navode kako se logistika temelji na Seven Rs (Seven Rs). Istaknuli su da je zadaća logistike osigurati pravi proizvod pravom kupcu na pravom mjestu, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni, u pravoj količini i u pravom stanju. Sedam R zapravo predstavljaju osnovne logističke aktivnosti. Naglašava prostorne i vremenske dimenzije (vrijeme i mjesto, odnosno kretanje i pohranjivanje). Također je istaknuo troškove i usluge, ističući potrebu za kontinuiranom procjenom logističkog sustava nakon što se uspostavi. Ulaz logističkog sustava je logistički trošak, a izlaz učinak logističke usluge.

#### *2.3.1. Zadaća i uloga logistike nabave*

Više niti jedno poduzeće ne može samo sve proizvoditi, stoga logistici nabave pridajemo osobitu pažnju. Razlozi se nalaze u brzom tempu razvoja i sa time povezanom podjelom rada i specijalizacije.

Tvrtke moraju pokušati zadržati niske cijene i usredotočiti se na ono što je tvrtki najvažnije, a u suprotnom iskorištavati one koji djeluju na istim načelima. Na taj način poduzeća sve manje kupuju iz vlastitih izvora i sve se više fokusiraju na nabavu od dobavljača. Zadatak nabavne logistike ne počinje pregledom materijala ili robe kako se često govori, već uključuje osmišljavanje strukture nabave, dakle u potpunosti počinje utvrđivanjem potreba i odabirom dobavljača.

Logistika nabave uključuje složeno planiranje, upravljanje, fizičko rukovanje procesom nabave materijala i nabave dijelova od dobavljača do pripreme proizvodnje, uključujući protok informacija potrebnih za ciljanu opskrbu proizvodnje. Nabava ima zadatak osigurati dostupnost te održavati i razvijati sposobnosti isporuke. Ovaj zadatak proizlazi iz

marketinškog razumijevanja odnosa između prodaje i proizvodnje. Zadaci i uloga logistike nabave ključni su u osiguranju stabilnog i učinkovitog opskrbnog lanca organizacije.

### 2.3.2. *Koncepcija logistike nabave*

Budući da se logistička nabava također temelji na sustavnom razmišljanju, donošenje logističkih odluka ne bi trebalo uzeti u obzir samo odnos između različitih funkcionalnih logističkih podsustava ili odnos između logističke nabave i drugih funkcija poduzeća, već također posebno uzeti u obzir povezanost s radom dobavljačevog logističkog sustava. Koncepcija logistike nabave odnosi se na sveobuhvatan pristup planiranju, organiziranju, implementaciji i upravljanju aktivnostima vezanim za nabavu materijala, roba i usluga unutar organizacije.

Ova koncepcija obuhvaća različite korake i strategije kako bi se osiguralo glatko i učinkovito funkcioniranje opskrbnog lanca. Osnovne komponente koncepcije logistike nabave uključuju: planiranje i analiza, identifikacija potreba organizacije, analiza tržišta, definiranje zahtjeva i specifikacija materijala ili usluga te planiranje optimalnog pristupa nabavi.

Znatan utjecaj na troškove logistike nabave imaju uspješna načela vanjske pripreme materijala.

Prema mišljenju Segetlije (2008: 240) razlikujemo tri načela koja se postavljaju pred logistiku načelno druge zahtjeve, i to:

- a) "pojedinačna nabava – najjednostavnije načelo, prema njemu se potrebni materijali nabavljaju tek po nastupanju potrebe. Velika prednost za logistiku nabave je u tome što se taj materijal uskladištava u malom opsegu ili se uopće ne uskladištava. Time se veže malo kapitala i skladišnih troškova. To može imati za posljedicu da vremena dostave budu preduga i da se proizvodna postrojenja ne mogu optimalno iskoristavati. Primjena ovog načela stoga se, općenito, primjenjuje samo za dobra koja se na tržištu mogu odmah nabaviti kao i za nepredvidive i neplanirane potrebe.
- b) nabava uz držanje zaliha – prema ovom načelu materijal se drži spremnim u vlastitom poduzeću na poziv za unutarnju pripremu materijala i pri nastaloj potrebi u kratkom vremenu stavlja na raspolaganje. Tako se poduzeće odvaja od vanjske pripreme materijala i postaje manje osjetljivo na kolebanje ili nesigurnost dostave od strane dobavljača. Ovdje je držanje zaliha uobičajeno povezano s većim količinama, tako da se mogu postići prednosti veličine i odgovarajuće uštede (npr. iskorištenje cjenovnog stupnjevanja – količinskih rabata i dr.). No, to se plaća na drugoj strani kroz više vezivanja kapitala i više

skladišne troškove. Kod čistog razmatranja troškova ovdje se pojavljuje problem utvrđivanja optimalne količine naručivanja.

- c) doprema usklađena s proizvodnjom ili ulaganjem (*just in time*) – primjenom ovog načela povezujemo prednosti prva dva načela i izbjeći njihove nedostatke. Prema ovom načelu, dobavljač mora isporučiti materijal prema roku utvrđenom u procesu proizvodnje. Skladišni inventar se čuva samo u obliku niske sigurnosne zalihe, tako da su kapitalni troškovi i troškovi skladištenja niski. To zahtijeva blisku suradnju između dobavljača i primatelja temeljenu na intenzivnoj razmjeni informacija, čime se uvelike izbjegava držanje zaliha na obje strane."

### 2.3.3. Logistika nabave i instrumenti politike nabave

"Konceptija nabave dobro osmišljeni načini realizacije politike nabave s kriterijima ponašanja osoblja nabave u rješavanju zadataka realizacije. Prema koncepciji nabave donose se kratkoročne, srednjoročne i dugoročne odluke, na osnovu tog odlučujemo koju strategiju nabave ćemo primijeniti. Ovisno o okolnostima potrebno je prilagoditi politiku nabave tj. koncepciju nabave. Koja predstavlja zamisao načina realizacije nabave pridržavanjem tog koncepta vodimo brigu o poslovanju i radu nabave, ujedno postavljamo kriterije za osoblje koje je zaduženo za rješavanje zadataka nabave u skladu s postavljenim ciljevima i filozofijom nabave." (Kovač. I, 2019. url)

U svom radu Galetić (2011: 35) smatra da su ciljevi najvažnije svojstvo svakog poduzeća i neizravno se dovode u vezu s misijom i vizijom. Veže ih to što je konkretno misija zapravo glavni cilj poduzeća te se vizija konkretnije pokazuje kroz ciljeve.

Prema mišljenju Ferišaka (2008: 58) postoje stavovi kojih se pridržavamo, kao što su:

- "Nabava mora svojim aktivnostima omogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća na što ekonomičniji način, a da se pritom ne zanemari sigurnost odvijanja procesa produkcije.
- U poslovanju s dobavljačima valja težiti uspostavljanju partnerstva, ali istodobno je potrebno uzeti u obzir i načela korektnih konkurentskih odnosa, i koristiti ih u procesima razmjene.
- Valja sklapati takve aranžmane da se dobavljač ne dovede u egzistencijalnu ovisnost o našem poduzeću, a ni naše poduzeće o određenom dobavljaču.
- Ugovore valja izvršavati u smislu sadržaja ugovora, a ne samo prema formalnima klauzulama.

- U odnosu s dobavljačima, kao i u internim odnosima, moramo lučiti probleme od osoba, a da se pritom uvijek rukovodimo poštivanjem ličnosti.
- Organizaciju nabave potrebno je njegovati prema znanstvenim dostignućima i istraživanju potreba poduzeća, tako da što kasnije ostvaruju svoje funkcije.
- Nabava mora imati stalne i dobre kontakte s drugim službama poduzeća, udrugama i društveno-političkim institucijama i mora se brinuti o tijeku, za poslovne odluke, korisnih informacija za koje nisu formalizirani komunikacijski odnosi.
- Osoblje nabave mora biti motivirano za preuzimanje zadataka u nabavi u skladu s koncepcijom politike nabave."

Promjene strategije ovise o nekoliko faktora npr. situacija na tržištu, strategiji konkurencije i dobavljača. Odabirom prikladne koncepcije i strategije moguće je realizirati zadane ciljeve, ali oni ovise o znanju i umijeću djelatnika koji je zadužen za realizaciju nabave, rezultat ovisi o određenim okolnostima i resursima da odabere dobrog dobavljača uz povoljne cijene .

Ferišak (2002: 61) navodi kako instrumente politike nabave možemo definirati kao varijable s područja nabave, koje imaju veliki utjecaj na ciljeve nabave. Kombiniranjem svih elemenata možemo postići što bolji rezultat nabave:

#### **a) Logistika nabave i politika proizvoda**

Proširenje proizvodnog pogona, troškovi rastu kako u području prodaje, tako i u području nabave. Riječ je o porastu logističkih troškova osobito u području držanja zaliha. Pri tome često nastaju konflikti između želja iz proizvodnje, odnosno istraživanja i razvoja, i logistike nabave.

Posljednjih godina u nekim je strukama uočen trend smanjivanja "dubine" proizvodnje u poduzeću u korist povišenja vanjske nabave te je samim time logistika nabave dobila na značenju. Logistikom nabave ovdje možemo dobiti značajne prednosti, temeljene na standardizaciji sirovina i (polu) proizvoda, standardizacijom i tipizacijom korištenja povezanih predproizvoda umjesto pojedinačnih dijelova. Logistika je povezana s dizajnom proizvoda, kao što je dizajn "pakiranja." Osoblju za logistiku potrebna je opskrba ambalažnim materijalima koji se lako skladište i ne zauzimaju previše skladišnog prostora (kao što su sklopivi materijali za pakiranje).

## **b) Logistika nabave i politika ugovaranja (uvjeta nabave)**

U svom radu Segetlija navodi (2008: 243) da izravni odnos logistike nabave i politike cijena, odnosno da ukupnu kalkulaciju ulazne cijene sačinjavaju i troškovi logistike nabave. Koja se često zaboravi i treba je uključiti u sve pregovore te formiranju cijele usluge i cijene. Radi lakšeg i jasnog određivanja usluge i cijene u međunarodnom prometu koristi se (International rules for the interpretation of trade terms, Incoterms). Incoterms su međunarodno jasno određena pravila koja jasno definiraju međunarodna pravila u prometu roba, te radi jasnog definiranja usluga pomažu korisnicima da jasno i definiraju cijene logističkih usluga. Korisnici koji koriste Incoterms su prijevoznici, uvoznici, pomorski agenti, carina, otpremnici (špediteri), logistički terminali, luke i pristaništa. Incoterms pravila jasno definiraju pravila prijevoza kojima su definirani svi transportni troškovi kao i rizik kada jedna strana preuzima od druge.

Radi lakšeg pregleda i razumijevanja, transportne su klauzule skupljene u četiri osnovne kategorije označene početnim slovima E, F, C i D engleskih naziva kratica odgovarajućih transportnih klauzula, kojih ukupno ima jedanaest.

## **c) Logistika nabave i politika komuniciranja**

Politika komunikacije o nabavi dobavljačima objašnjava filozofiju i namjeru Politike nabave. Ciljevi komunikacijske politike su stjecanje, održavanje i poboljšanje sposobnosti ponuditelja za rad, prihvaćanje isporuka i poštivanje ugovora. Općenito, postoji odnos između logistike nabave i komunikacijske politike nabave, a dobavljači i kupci trebaju blisko surađivati u nabavi radi koordinacije s proizvodnjom. Stoga komunikacijska politika pomaže u pronalaženju dobavljača koji zadovoljavaju zahtjeve logističke nabave.

## **d) Logistika nabave i politika preuzimanja (količina) s politikom dinamike povlačenja, odnosno primanja dobara**

Posebno bliska povezanost postoji i između nabavnih kanala i logistike nabave kao što, u ostalom, postoji i između prodajnih kanala i logistike distribucije. Važna odluka politike nabave sastoji se od utvrđivanja nabavnog kanala (izravni put ili nabava preko pomagača u nabavi ili trgovina na veliko). Na ovu odluku znatno utječe odluka dobavljača o izboru prodajnih kanala.



Prema mišljenju Segetlije (2008: 247) "temeljem analogije između odgovarajućih odluka u politici distribucije i u politici nabave mogu se prenijeti i odgovarajuća objašnjenja politike distribucije. Razlike u pristupu izboru kanala nabave u odnosu na kanale prodaje sastoje se najviše u problemu izbora broja dobavljača i u problemu njihove zemljopisne rasprostranjenosti. Veliki broj dobavljača smanjuje rizik ovisnosti (zastoj proizvodnje zbog nedostatnih zaliha, ukoliko zataji pojedini dobavljač), ali opterećuje sustav logistike nabave. Naime, tokovi materijala i tokovi informacija od dobavljača do kupca mogu se postaviti racionalnije ako postoji manji broj dobavljača." Posebno bliska suradnja s dobavljačima mora se izgraditi, npr., u slučaju dostave koji je usklađen s proizvodnjom. To su koncepti single sourcing i double sourcing. U tom slučaju mora se smanjiti broj dobavljača zbog redukcije troškova koordinacije i logističkih troškova.

Zemljopisna rasprostranjenost dobavljača bitna je zbog rizika nabave, koji se smanjuje ako se nabavlja s različitih nabavnih tržišta (npr. u slučaju štrajka u jednoj zemlji nabavlja se iz drugog zemljopisno udaljenog tržišta). S druge strane, zbog troškova logistike nabave (veće transportne udaljenosti, i time viših transportni troškovi, duža dostavna vremena, više usputne zalihe i manja dostavna pouzdanost) potrebna je usmjerenost na dobavljače koji se nalaze što bliže poduzeću.

U svom radu Segetlija (2008: 248) navodi kako u međunarodnoj nabavi postoji strategija menadžmenta opskrbe kao global sourcing. Radi se, između ostalog, o iskorištenju prednosti cijena i tečajnih razlika, kao i o osiguranju dostavnih kapaciteta u vremenu osiromašenja tržišta.

#### *2.3.4. Glavne odluke u logistici nabave*

Nabavna logistika treba biti koncipirana tako da može na najbolji mogući način isporučiti tražene materijale i informacije svim sektorima gospodarstva, a time i najbolju opskrbu kupaca. Obuhvat logističkih zadaća i odluka u logistici nabave nije jedinstveno prihvaćen.

Prema mišljenju Ehrmanna (2003: 266-346)

- "utvrđivanje potreba,
- utvrđivanje razine zaliha,
- "proizvoditi ili kupovati" (make or buy odlučivanje),
- odlučivanje o koncentraciji na izvore nabave,
- izbor dobavljača,

- sustav oblikovanja zaliha (sustave planiranja i kontrole zaliha),
- odluke o količini nabave,
- odluke o terminima nabave,
- odluke o putevima nabave,
- organizacijske probleme nabave i logistike nabave,
- kontakte s dobavljačima,
- ulaz materijala (ovdje između ostalog i kontrolu kvalitete)."

U nastavku rada detaljnije će se pojasniti slijedeće zadaće i odluke logistike nabave:

**a) Odluka "proizvoditi ili kupovati"**

Odluka "proizvoditi ili kupovati" uvjetovana je mnogim međusobno različitim razlozima. Zbog toga je te odluke teško formalizirati.

Prema mišljenju Žibreta (2007: 85) one se donose u slučajevima:

- "osnivanje poduzeća,
- priključivanje dijelova poduzeća,
- produžavanje ugovora o najmu,
- reorganizacija proizvodnje,
- preuzimanje novih proizvoda,
- inoviranja pogona,
- uskih grla kapaciteta,
- opadanja poslova,
- promjene strukture proizvoda (strukture potreba),
- promjene strukture troškova izrade,
- promjene strukture cijena dobavljača,
- promjene strukture cijene na prodajnom tržištu,
- promjena kod dobavljača,
- reklamacija kupca uvjetovanih terminima i kvalitetom,
- stalnog preispitivanja jednom donesenih odluka."

Složenost odluke "proizvoditi ili kupovati" prikazano je u tablici 1.

**Tablica 1. Kriterij za odluku "proizvoditi ili kupovati"**

	Vlastita izrada, ako	Vlastita izrada, ako
Investicijska spremnost	postoji	ne postoji
Likvidnost – kratkoročna, dugoročna	postoji dovoljna	nije dovoljna
Osoblje	postoji	ne postoji i kratkoročno se ne može pribaviti
Oprema za izradu (slobodni kapaciteti)	postoji	ne postoji i kratkoročno se ne može pribaviti
Prostor za proizvodnju	postoji	ne postoji i kratkoročno se ne može pribaviti
Know – how	postoji vlastiti know – how, postoji samo u toj tvrtki, know – how treba izgraditi	postoji know – how kod dobavljača, postoji know – how samo kod dobavljača i zaštićen je patentima / licencama
Kvaliteta	dobavljač ne može osigurati traženu kvalitetu	vlastita proizvodnja ne može osigurati traženu kvalitetu
Neovisnost	ugrožena vanjskom nabavom	nije ugrožena vanjskom nabavom
Pouzdanost dobavljača	nije osigurana	zajamčena
Poslovne tajne (tehničke i gospodarsko - pogonske)	zaštićene	nisu zaštićene
Recipročni poslovi	nisu željeni ni mogući	željeni
Termin	vlastita proizvodnja može ostvariti željene termine, a dobavljač ne može	dobavljač može ostvariti željene termine, a vlastita proizvodnja ne može
Oblici tehničkih promjena	potrebna brza reakcija na prigovore, željen jači utjecaj	dio se proizvodi bez problema; promjene nepotrebne
Količine prodaje (riziko zaliha, riziko kapaciteta)	konstantne	kolebajuće (potrebno brzo prilagođavanje)
Tehnologija vlastite izrade	razvoj vlastite tehnologije	brzo prilagođavanje na najnovije tehnologije, korištenje troškovnih i financijskih prednosti
Nabavno tržište	nijedan ili malo podesnih dobavljača	mnoštvo podesnih dobavljača s viškom kapaciteta

**Izvor:** Izrada autora prema: Žibret (2007: 85)

Svakako su najvažnije prve tri točke iz prikazane slike a to su: osoblje (i menadžment), kapacitet i investicijska pripravnost, te likvidnost.

Prema mišljenju Segetlije (2008: 251) "među važnim razlozima za zadržavanje vlastite izrade treba istaknuti da bi se u potpunom oslanjanju na dobavljače izložili opasnostima nepovoljnih utjecaja, kao što su:

- veliko poticanje njihova razvoja, odnosno razvoja konkurenata
- stvaranje povoljnijih izvora nabave za sukunkurente
- ovisnost o politici modela vanjskog proizvođača
- ovisnost o njegovim vremenima dostave."

## **b) Odluke o koncentraciji na izvore nabave i način suradnje s dobavljačima**

Pitanje koncentracije poduzeća na izvore nabave je strategijsko promatranje odnosa s dobavljačima.

Segetlija (2013: 249) navodi da način koncentracije na izvore nabave se smatraju:

- global sourcing
- single sourcing
- modular sourcing

Dobavljači koriste različite mogućnosti suradnje kako bi ostvarili uspješnu suradnju i smanjili troškove. Neke od mogućnosti te suradnje su prepuštanje određenih naloga i poslova podbavljačima koji imaju kompletne tehničke mogućnosti. Također postoji i mogućnost da se sve prepusti jednom dobavljaču koji ima na raspolaganju sva proizvodna sredstva. Koristi se još i mogućnost da se dobavljačima prepusti dio proizvodnje koji je kontinuiran i stabilan u potražnji jer ga je lagano predvidjeti radi upravljanja kapacitetom proizvodnje, a sve sa ciljem smanjenja troškova.

**Tablica 2. Oblici suradnje s dobavljačima**

Oblici suradnje	Kriteriji
Okvirni ugovor (objašnjenje namjere)	Uglavnom kriteriji odluke <i>make or buy</i>
Jamstva najmanjih količina (broj komada, sati, kune)	
Dostava detaljnog plana proizvodnje	Suradnja se mora zasnivati na interesu oba partnera (funkcionira isto tako samo ono što koristi objema stranama)
Kontrola kvalitete prema vlastitim propisima kod dobavljača	
Stavljanje na raspolaganje alata / uređaja	Što je dublja suradnja, problematičnija je promjena dobavljača. Stoga valja osobitu brigu posvetiti razjašnjenju:
Stavljanje na raspolaganje proizvodnih sredstava (financiranje)	
Zajednički razvoj	
Proizvod dobavljača pod vlastitim imenom	- mogućih vlastitih interesa dobavljača
<i>Just in time</i> (skladište isključivo kod dobavljača)	- zaštiti <i>know – howa</i> postojećih poslovnih odnosa dobavljača
Skladište rezervnih dijelova kod dobavljača	- budućih perspektiva dobavljača
Servisiranje izravno od dobavljača	
Utjecaj na politiku modela	
Komunikacija u odvijanju narudžbe bez dokumenata	

**Izvor:** Izrada autora prema: Segetlija (2008: 255)

Posebna motrišta suradnje s dobavljačima jesu: komunikacija, kultura proizvodnje bez grešaka i kultura pridržavanja termina.

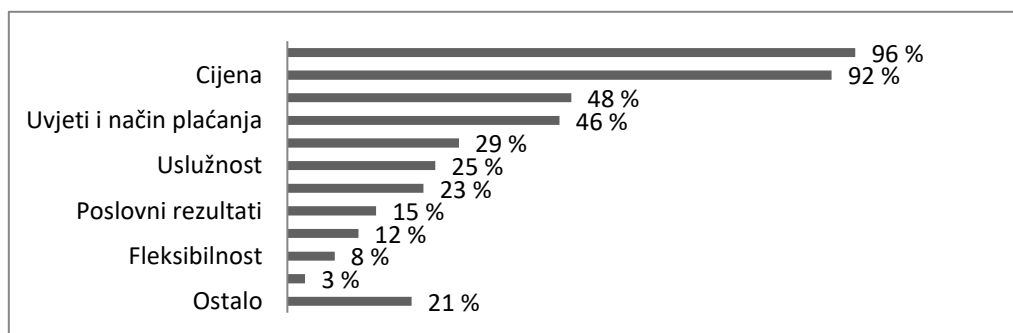
### **a) Izbor dobavljača**

Kriteriji pri izboru dobavljača ne bi se smjeli usmjeriti samo na predmet nabave, već bi trebali obuhvatiti ukupnu poslovnu sposobnost dobavljača. Nabavna logistika treba biti koncipirana tako da može na najbolji mogući način isporučiti tražene materijale i informacije svim sektorima gospodarstva, a time i najbolju opskrbu kupaca.

Prema mišljenju Ferišaka (2006: 139) "najčešće korišteni kriteriji pri vrednovanju ponuda dobavljača:

- kakvoća,
- količina,
- cijena,
- uvjeti i način plaćanja,
- rok isporuke,
- uslužnost i komunikativnost dobavljača,
- ugled dobavljača,
- njegove tehničke kompetencije i kapacitet,
- fleksibilnost (mogućnost promjene količina i rokova isporuke),
- lokacija dobavljača i prometne veze,
- finansijsko stanje dobavljača (stanje na računu, likvidnost),
- stanje imovine dobavljača,
- rezultati poslovanja dobavljača (prihod, rashod, dobit - gubitak),
- broj zaposlenih," kako je prikazano na slici 1.

**Slika 1. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave**



Izvor: Izrada autora prema: Ferišaka (2006: 139)

## **b) Odluka o putevima nabave**

U svom radu Ehrmann (2003: 319-324) navodi da nabavni putevi mogu se podijeliti na:

- izravne
- neizravne.

Izravna nabava podrazumijeva izravan kontakt, ugovor i plaćanje između davatelja i naručitelja samostalno ili preko više posrednika koji pružaju svoje usluge i za to primaju naknadu. Roba dolazi izravnim putem prema kupcu. Neizravni putevi nabave su oni u kojima se koristi posrednik, te se kontakt, ugovor i plaćanje vrši preko posrednika koji je najčešće veletrgovac. Roba dolazi sa skladišta ili prijevoznog puta veletrgovca.

Njegova se zadaća u prvom redu sastoji od organizacije posla. Ugovor se sklapa neposredno između dobavljača i primatelja, a i plaćanje ide od primatelja direktno dobavljaču.

Kod neizravnih puteva nabave između proizvođača i primatelja uključen je jedan među član (trgovina, komisionar), to jest može se među uključiti više mjesta. Roba i komunikacija idu preko trgovca.

Kod odluke za pojedine puteve nabave bitno je da se poduzeće ne odlučuje isključivo za jedan put nabave, već različiti dijelovi njegova asortimana utječu na izbor različitih puteva nabave.

## **c) Organizacija logistike nabave**

Logističke zadaće mogu se provoditi centralizirano ili decentralizirano. Mogu ih poduzimati vlastite instance ili se mogu prenijeti linijskim instancama.

Suprotno drugim logističkim zadaćama, kod zadaća logistike nabave preporučuje se koncentracija i time sprječavanje raspršenosti tih zadaća jer se radi o načelu protoka i dosljednoj opskrbi tržišta, a ako iz pretpostavljenih organizacijskih razloga ne bi bilo moguće skupljanje zadataka logistike nabave, treba se s najvećom pažnjom okrenuti koordinaciji, kako je prikazano u tablici 3.

**Tablica 3. Centralizacija nabave- prednosti i nedostaci**

Potreba unutar koncerna	Decentralizirana nabava	Centralizirana nabava
Sirovine, energija, nafta, metali, itd.		X
Sirovi materijal, poluproizvodi, odljevci, limovi, profilirano željezo, drvo		X
Gotovi proizvodi, motori, električni i hidraulični dijelovi	X	
Dijelovi koji su normirani, standardizirani		X
Investicijska dobra, oprema, strojevi, alat	X	X
Građevine		X
Usluge, osoblje, osiguranja		X
Strani kapaciteti, proizvodnja, konstrukcija	X	

**Izvor:** Izrada autora prema: Žibret (2007: 81)

Prema mišljenju Žibrete (2007: 81) "prednosti centralizirane nabave su u sljedećem:

- Sažimanje pojedinačnih narudžbi (količinskih rabata),
- Iskorištenje dimenzija velikih poslovnih sustava,
- Specijalizacija nabavljača, stručna kompetentnost, manji nabavni spektar,
- Aktivno istraživanje tržišta po stručnim oblastima, najnovija dokumentacija,
- Kontakt s dobavljačima samo s jednoga mjesta u firmi,
- Vladavina komercijalnih i pravnih odredbi.

Nedostaci centralizirane nabave bili bi:

- Otežan tok informacija preuzimač – dobavljač,
- Podijeljena odgovornost (termini, kvaliteta),
- Vrijeme ležanja narudžbi uvjetovano sažimanjem potreba,
- Mogući vlastiti interesi nabave (jednostrano ocjenjivanje važnosti cijena)."

### 3. POLITIKA NABAVE

Kao instrumenti politike nabave javljaju se sve varijable s područja nabave, koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. Intenzitet korištenja instrumenata politike nabave uvelike ovisi o odnosima na tržištu, o tržišnim aktivnostima i primijenjenim instrumentima politike prodaje dobavljača, pa je potrebna strukturna sličnost politike nabave kupca s politikom prodaje dobavljača, kako bi se što bolje i što povoljnije ostvarili ciljevi nabave. Instrumente politike nabave ne smije se koristiti izolirano, nego ih treba odgovarajuće kombinirati, tako da se postignu sinergijski efekti. U tom slučaju govori se o miksu nabave.

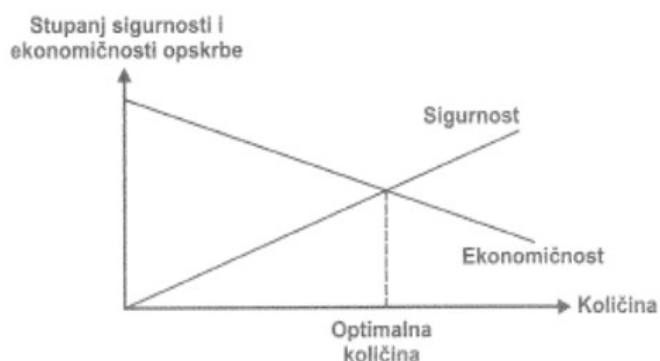
#### 3.1. Politika količina

U svom radu Ferišak (2006: 65) ističe da je nabava pojedinih količina i materijala povezana sa rokovima isporuke, politikom skladištenja zaliha, te politikom cijena. U politici količina treba voditi računa sniženjima troškova nabave, transportu i skladištenju zaliha. Kako bi se mogućnosti maksimalno iskoristile, količinu promatramo kao tržišnu varijablu koju je potrebno fleksibilno oblikovati s obzirom na stanje na tržištu nabave.

U politici količina vlastite proizvodnje i nabave korisno je angažiranje dobavljača u slučaju da se u vlastitoj proizvodnji smanje kapaciteti.

Razmatranjem ekonomičnosti, jedna je od značajnijih ulogu ima sigurnost opskrbe. S obzirom da su ekonomičnost i sigurnost dva suprotna načela, zadatak je pronaći optimalno rješenje, što je prikazano na slici 2.

**Slika 2. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe**



Izvor: VUP.hr (2017-2018)



Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa, leasinga i horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi.

### *3.1.1. Politika količina nabave*

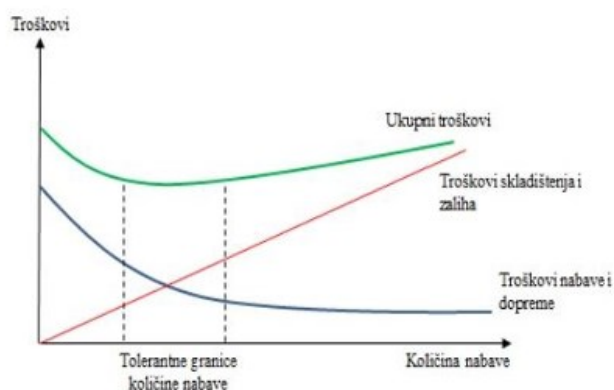
Prema mišljenju Ferišaka (2006: 66) "ukupna količina nabave (KN) pojedinih predmeta rada se određuje tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine (PK – planirana količina) oduzmu postojeće zalihe, tzv. početne zalihe (PZ) i dodaju završne zalihe (ZZ – obično sigurnosne) koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju."

$$KN = PK - PZ + ZZ$$

Nakon utvrđivanja ukupnog iznosa nabave, planiraju se troškovi nabave, dostave, skladištenja i zaliha. S obzirom da se troškovi nabave i otpreme smanjuju s obujmom nabave, dok troškovi skladištenja i zaliha rastu s količinom nabave, potrebno je pronaći najbolju točku (točku u kojoj je ukupni trošak po vremenu najniži jedinici količine). Matematičkim izračunom može se izračunati optimalna količina nabave ili se može izračunati optimalna količina nabave u planskom razdoblju, što je osnova za vođenje nabavne količine, količine isporuke i politike količine isporuke materijala koji dolazi na mjesto potrošnje.

Ferišak smatra (2006: 66) da povećanje optimalnog obujma nabave utječe na mnoge čimbenike kao što su: smanjenje nabavne cijene dobivanjem raznih popusta, smanjenje troškova skladištenja i zaliha (skladištenjem u većim skladištima, boljim organizacijskim rješenjima pri zaprimanju robe), smanjenje naručivanja i zaliha. Troškovi dostave, povećanje agregatne potražnje, što je prikazano na slici 3.

**Slika 3. Tolerantne granice u kojima se mogu kretati količine nabave**



Izvor: Nsk.hr (2020,url)

### 3.1.2. Politika zaliha

U svom radu Knezović (2017) navodi da određivanje politike zaliha u našim poduzećima dovodi do pitanja kakve naše zalihe trebaju biti. Dobru politiku zaliha većinom određuje dobra strategija poduzeća ukoliko nam je to cilj.

Šamanović (2009: 53) navodi kako je glavna svrha politike zaliha kontinuirano osiguravanje dovoljne količine zaliha potrebne za osiguranje kontinuiteta proizvodnje. Optimalnim planiranjem zaliha postiže se optimizacija troškova skladištenja, te oslobađa zarobljeni obrtni kapital. U slučajevima nedovoljno isplaniranih količina zaliha dolazi do poteškoća u proizvodnji i kašnjenja isporuka što uzrokuje gubitak povjerenja kupaca i smanjenje prihoda.

Optimalna količina zaliha određuje se temeljem trenutne ponude i potražnje na razini tržišta nabave i tržišta prodaje kako bi se zadovoljile potrebe proizvodnje. Praćenje i upravljanje zalihama, te upravljanje opskrbnim lancima osigurava optimalne zalihe i smanjuje prekomjerne i nedostatne zalihe. (Zri.nsk.hr., 2017, url)

Pokazatelji zaliha mijenjaju se sukladno promjenama na tržištu nabave i potrebama proizvodnje, potrošnje i prodaje poduzeća.

Ferišak (2006: 68) smatra da poduzeće možemo dovesti do stvaranja prekonornih, nekurentnih zaliha ili nedostatnih zaliha neplaniranim i nepredvidivim promjenama količina učestalosti isporuka predmeta rada, te količina i vremena potrošnje predmeta rada, kao i loše ispunjenje logističkih zadataka u kvantitativnom, vremenskom i prostornom.

Prekonornne zalihe se dešavaju u slučajevima kada dolazi razlike između dinamike i količine isporuke te potrošnje postojećih zaliha u proizvodnji. Najčešći razlozi zbog kojih

dolazi do povećanja razlike u dobavi i potrošnji zaliha je zastoj u proizvodnji, promjena dobavljača, uvođenje novih proizvoda, nedovoljno isplaniranog plana proizvodnje, te automatizacije narudžbi. (Repozitorij.unios.hr., 2020, url)

"Najčešće nekurentne zalihe su zastarjeli proizvodi, izgubljena svojstva robe, te proizvodi koje tržište ne prihvaća bez obzira na spuštanje cijene. Točnije nekonkurentne zalihe su sve one koje se više ne mogu iskoristiti u ponovnom procesu proizvodnje i njihova potražnja je svedena na minimum, odnosno ne mogu se više prodati." (Božić., (2013/2014, url)

Poduzeća danas utvrđuju nekurentne zalihe na inventurama koje se rade jednom godišnje, te kada dođe do poteškoća u osiguranju obrtnog kapitala ili povećanja troškova u poslovanju. Tada se zalihe otpišu ili prodaju za minimalnu cijenu. Upravljanje zalihama je danas jako bitno te poduzeća daju posebnu pažnju na upravljanje zalihama za što koriste integrirani informatički sustavi koji olakšavaju upravljanje zalihama, što je prikazano u tablici 4.

**Tablica 4. Način rješavanja problema nekurentnih zaliha**

Vrste zaliha	Koeficijent obrtaja	Vrijednost		Način rješavanja problema zaliha
		Za poduzeće	Za tržište	
Nekurentne zalihe nepotrebnog materijala	Nula	NE	NE	Napraviti popis takvog materijala, otpisati mu vrijednost i prodati da ili deponirati kao otpad. Zalihe eliminirati!
			DA	Prodati ga po tržišnoj ili umanjenoj vrijednosti. Zalihe eliminirati!
Nekurentne zalihe potrebnog materijala	Nedovoljan	DA	NE	Ubrzati potrošnju takvog materijala (npr. izmjenom plana proizvodnje ili specifikacija materijala, koristiti ga kao supstitut nekog drugog materijala i sl.). Uskladiti isporuke i potrošnju materijala.
			DA	Prekonormni dio zaliha prodati na tržištu ili odstupiti po tržišnoj cijeni drugim korisnicima ili kooperantima. Uskladiti isporuke i potrošnju materijala. Pronaći prikladnije izvore nabave i rješenja opskrbe.

**Izvor:** Izrada autora prema: Ferišak (2006: 68)

Nedovoljne količine zaliha ugrožavaju proces proizvodnje i isporuku gotovih proizvoda. Na način da se ponavljaju narudžbe sirovina i zbog kašnjenja dobavljača kasni cijeli proces proizvodnje, te poskupljuje proizvodnju i čini proizvod nekonkurentnim na tržištu. (Vup.hr, 2019, url)

### *3.1.3. Politika odnosa količina vlastite proizvodnje i nabave*

Prilikom ispitivanja alternativa "proizvesti ili nabaviti" potrebno je usporediti prednosti i kvalitativne aspekte donošenja odluka, troškove itd. Obično povećanje proizvodnje u vlastitom vlasništvu vodi proizvodnji glavnih proizvoda poduzeća, a ne glavnih proizvoda poduzeća i proizvoda za koje poduzeće nema opremu, tehnologiju i predano osoblje.

### *3.1.4. Investicije ili leasing kao problem politike količina*

Benić (2016: 115) smatra da su investicije ekonomske aktivnosti kojima se odričemo od sadašnje potrošnje radi povećanja budućeg outputa; mogu biti materijalna kapitalna dobra oprema ili nematerijalna, dok su financijski kupnja vrijednosnih papira.

Ferišak (2006: 72) navodi da nove investicije u poduzeće osiguravaju povećanje konkurentnosti svakog poduzeća, te spadaju u kritične trenutke svake organizacije. Svaka nova investicija zahtjeva strogo i jasno planiranje i organiziranje kako bi se smanjili troškovi. Planiranje novih investicija je strateška odluka na razini cijelog poduzeća i svih odjela unutar organizacije, te se poseban pažnja posvećuje ekonomskoj isplativosti svake nove investicije.

Nove investicije se dugoročno planiraju i zato se rade projekcije prihoda i rashoda te prati dobit i ostali statički i dinamički pokazatelji isplativosti. U slučaju neisplativosti novih investicija traže se različite alternative. Jedna od takvih alternativa je operativni leasing, gdje organizacija plaća najam za korištenje i nakon toga oprema se vraća davatelju leasinga.

### *3.1.5. Kooperacija u nabavi kao sredstvo politike količina*

Prema mišljenju Ferišaka (2006: 75) "kooperacija predstavlja zajedničko djelovanje više poduzeća, radi rješavanja istih zadataka i zajedničkih problema. U nabavi se razlikuje vertikalna i horizontalna kooperacija."

"Vertikalna suradnja uspostavlja partnerstvo s dobavljačima važnih predmeta rada i vrši masovne nabave iz jednog izvora. U okviru vertikalne suradnje povezuju se sredstva, tehnologije i know-how te koordiniraju lanci stvaranja vrijednosti. Pokušaji nabave odvijati će se više na povoljan način koji postojeće tržište nabave dopušta, a zahvaljujući racionalizaciji plasmana proizvoda i usklađivanju proizvodnje dobavljača s potrebama kupca, postižu značajno smanjenje troškova. U tom suradničkom procesu zahtjevi i ciljevi, usklađenost s poslovnim procesima, proces stvaranja vrijednosti, zahtjevi za kvalitetom

materijala, pouzdanosti rokova isporuke i racionalnim korištenjem u uvjetima globalizacije tržišta, organizacijom poslovnih procesa i uzimaju se u obzir specijalizacije poduzeća koja kupuju. Pri korištenju tehnički zahtjevnih složenih materijala, komponenti i dijelova povećava se potreba za uspostavom vertikalnih kooperacija.

Vertikalna suradnja s dobavljačima ostvaruje se kroz suradnju u sljedećim područjima: razvoj proizvoda, razmjena materijala, razmjena informacija, projektiranje cjenovnog sustava, projektiranje sustava opskrbe, projektiranje komunikacijskog sustava i dizajn ugovora o suradnji. Vertikalna suradnja u nabavi motivira dobavljače da postanu bolji i nađu svoje mjesto u partnerstvu. Za ovu vrstu suradnje pogodna su poduzeća koja kontinuirano nabavljaju određene robe u velikim količinama.

Horizontalna suradnja odnosi se na zajedničko obavljanje pojedinih nabavnih funkcija ili zadataka ili gdje jednu od funkcija, konkretan zadatak, u cijelosti ili djelomično preuzima jedan od partnera za potrebe drugoga. Partneri nisu proces postavljanja upita i potpisivanja ugovora o isporuci s dobavljačima po vlastitom izboru neovisno od strane odjela nabave svake tvrtke, već kombiniranje potrebnih količina i traženje ponuda za kupnju artikala putem predstavnika koji su dobili ovlaštenje za nabavu relevantni zahtjev, odaberite najpovoljnijeg ponuditelja, a potom partneri od njih izravno naručuju robu za vlastite potrebe. Unificiranjem zahtjeva postići niže cijene, povoljnije uvjete isporuke, bolju transparentnost tržišta nabave i sl.

Ferišak (2006: 78-79) navodi da odluke u kooperaciji partneri donose prema načelu povećanja učinkovitosti nabave.

#### Prednosti za horizontalne kooperacije:

- prema opsegu i vrijednosti,
- prema količinama,
- manje administracije,
- temeljem o potrebama i trendovima procjene kupaca,
- smanjenje vremena protoka proizvoda,
- mogućnost veće standardizacije proizvoda,
- poslovna suradnja na duži vremenski period.

### Nedostatci horizontalne kooperacije:

- povećanje količine posla i administracije unutar kooperacije,
- stvaranje dodatnih troškova unutar službi nabave,
- lakši gubitak povjerenja radi otkrivanja poslovnih tajni unutar kooperacija,
- gubljenje pojedinačnih kontakata s dobavljačima,
- problemi u podjeli troškova kooperacije.

U nabavi se zajednička kooperacija obavlja u sljedećim područjima:

1. Istraživanje tržišta,
2. Općenita nabava,
3. Kontrola kvalitete,
4. Logistika i skladištenje.

#### *3.1.5. Reciklaža kao sredstvo politike količina*

U svom radu Wengert (2020) navodi da reciklaža podrazumijeva ponovnu uporabu predmeta koji više nemaju uporabnu vrijednost. Ponovna uporaba može značiti korištenje materijala, energije i proizvoda dobivenih iz otpada. Postojeći trend korištenja otpada kao sirovine povećavaju vrijednost recikliranja za ponovnu uporabu i na taj način smanjuju troškove. Racionalno korištenje recikliranih materijala u procesu proizvodnje te je utječe na politiku količina na tržištu nabave.

### Razlikujemo četiri oblika reciklaže:

1. Ponovna uporaba proizvoda za istu ili sličnu svrhu kao što je izvorno proizveden (npr. ambalaža koja se može reciklirati),
2. Nova uporaba proizvoda nakon uporabe (npr. rabljene auto gume za dječje igralište),
3. Ponovna uporaba materijala i proizvoda kao sekundarne sirovine u proizvodnom procesu (npr. uporaba krhotina stakla u proizvodnji stakla),
4. Iskoristite materijale i proizvode kao sekundarne sirovine za dobivanje drugih materijala i proizvoda (na primjer, čađa se može odvojiti za potrebe tiskara). (Zri.nsk.hr, 2020,url.)

Rentabilnost reciklaže ovisi o:

- količinu godišnje nastalog otpada koji sadrži iskoristive vrijedne materijale,
- cijene sirovina, proizvoda i energije,
- tehničke vještine, - Ekološki zahtjevi,
- troškovi skupljanja, korištenja i uništavanja otpada.

Recikliranje je pogodno za poduzeća ako mogu osigurati ekonomičniji pristup sirovinama i energiji, tj. strojevi i oprema traju dulje i raznolikiji su. (VUP.hr, 2019, url)

## 4. REZULTATI PROVEDENOG ANKETIRANJA

Drugi dio završnog rada odnosi na empirijsko istraživanje i analizira podataka dobivenih online anketom preko Google obrasca, kojom se nastojalo dobiti podatke o najvažnijim kriterijima pri odabiru ponude od dobavljača.

### 4.1. Ciljevi i svrha istraživanja poduzetnika

Svrha provedenog anketiranja poduzetnika je doći do informacija o tome koji od ponuđenih kriterija je manje i više zastupljen pri odabiru ponude od dobavljača.

Ciljevi anketiranja poduzetnika:

- Saznati u kojem sektoru posluju tvrtke na kojima je rađeno ispitivanje,
- Na kojem tržištu obavljaju svoju djelatnost i plasiraju proizvode,
- Kako je kategorizirana tvrtka ispitanika,
- Kojima od navedenih činitelja tvrtka poklanja najveću pažnju (kakvoći, količini, cijeni, uvjetima i načinu plaćanja, rokovima isporuke usluge ili dobara, uslužnosti i komunikativnosti dobavljača, ugledu dobavljača, tehničkim kompetencijama i kapacitetu, mogućnosti promjene količine i roku isporuke, lokaciji dobavljača i prometnoj povezanosti, financijskom stanju dobavljača, stanju na računu i likvidnosti dobavljača, stanju imovine dobavljača, rezultatima poslovanja i broju zaposlenih).

### 4.2. Metodologija online ankete

Uzorak online ankete:

Uzorkom je obuhvaćeno 70 poduzetnika. Anketiranje poduzetnika provedeno je od 1. travnja 2023. do 1. svibnja 2023. godine.

Metoda anketiranja potrošača:

- Anketni upitnik sastavljen je putem Google obrasca sastojao se je od sedamnaest pitanja na koja su ispitanici odgovarali zatvorenim ponuđenim odgovorima prema važnosti u njihovom poslovanju.
- Anketu se je popunjavala online, a dostavljena je putem društvene mreže *Instagram*, na njihove *e-mail* adrese, te putem aplikacije *Viber* i *Whats App*.



Na kraju online ankete se nalazila zahvala svim sudionicima, što su odvojili malo vremena odgovorila na sva pitanja u anketi.

#### 4.3. Analiza rezultata online ankete

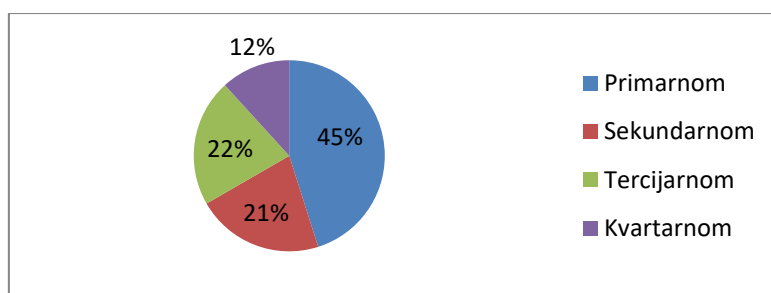
U nastavku završnog rada prikazana je struktura ankete kojom su se prikupljali podaci grafički prikazali i objasnili u nastavku.

Uzorkom je bilo obuhvaćeno 70 ispitanika s područja Republike Hrvatske.

**Pitanje 1.** U kojem od navedenih sektora gospodarske djelatnosti posluje Vaša tvrtka?

U ovom pitanju su ispitanici trebali odabrati u kojem sektoru gospodarske djelatnosti posluje njihova tvrtka. Rezultati su pokazali da njih 45% posluje u primarnom sektoru (sektor koji se odnosi se na dobivanje hrane, a to su poljodjelstva poput stočarstva i poljoprivrede) zatim ribarstvo i šumarstvo, a nakon navedenog sektora slijedi 22% u tercijarnom sektoru (poznat i kao sektor usluga koje čine sve gospodarske djelatnosti čija je svrha proizvodnja usluga koje traži stanovništvo, poznat kao uslužni sektor), zatim 21 % ispitanika pripada sekundarnom sektoru (rudarstvo, industrija, građevinarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo) dok njih 12% pripada kvartarnom sektoru, kako je prikazano u Grafikonom 1.

**Grafikon 1.** U kojem od navedenih sektora gospodarske djelatnosti posluje Vaša tvrtka?

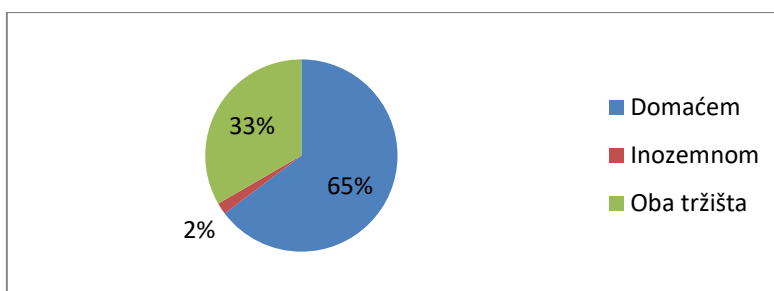


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 2.** Posluje li Vaša tvrtka na domaćem, inozemnom, ili oba tržišta?

U ovom pitanju su ispitanici trebali odabrati na kojem tržištu posluje njihovo poduzeće, kako je vidljivo iz grafikona 2 njih 65% posluje na domaćem tržištu, 33% ispitanika posluje na oba tržišta, dok 2 % ispitanika posluje na inozemnom tržištu, što je prikazano u Grafikonu 2.

## Grafikon 2. Posluje li Vaša tvrtka na domaćem, inozemnom, ili oba tržišta?



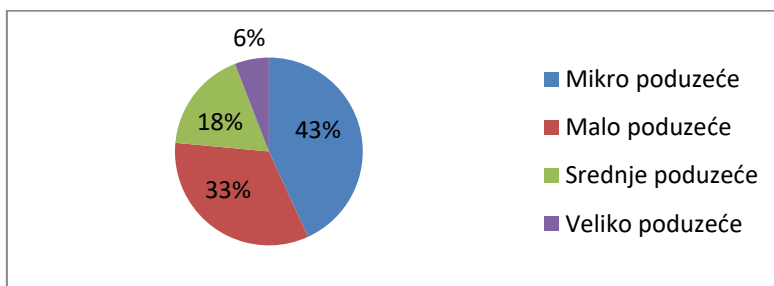
**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

## Pitanje 3. Vaša tvrtka je kategorizirana kao?

U trećem pitanju su ispitanici odgovorili na pitanje kojoj kategoriji poduzeća pripadaju.

Najviše ispitanika njih 43% su kategorizirani kao mikro poduzeće, a njih 33% spadaju malo poduzeće, dok njih 18% su registrirani kao srednje poduzeće, a njih 6% kategorizirani su kao veliko poduzeće, što je prikazano u Grafikonu 3.

## Grafikon 3. Vaša tvrtka je kategorizirana kao?

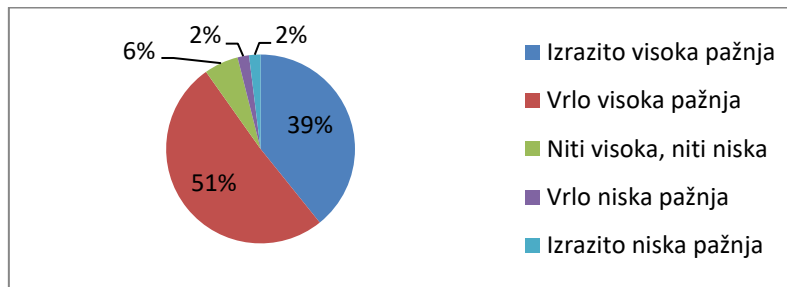


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

## Pitanje 4. Pri vrednovanju ponuda dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju kakvoći?

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko je slijedeći činitelji kakvoći bitna kao kriterij pri odabiru ponude od dobavljača. Najviše ispitanika njih 51% navodi, da kakvoći poklanjaju vrlo visoku pažnju, njih 39% izrazito visoku pažnju, a 6 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 2% ispitanika smatra da kakvoći kao kriteriju poklanjaju vrlo nisku ili izrazito nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 4.

**Grafikon 4. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju kakvoći.**

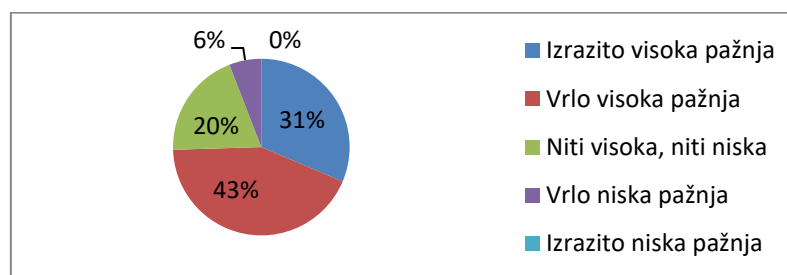


Izvor: Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 5. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju količini?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko je količina bitna kao kriterij odabira ponude dobavljača. Najviše ispitanika njih 43% navodi, da količini poklanjaju vrlo visoku pažnju, njih 31% izrazito visoku pažnju, a 20 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 6% ispitanika smatra da količini kao kriteriju poklanjaju vrlo nisku, nitko od ispitanika se nije odlučio da ovom kriteriju pridaju izrazito nisku pažnju, što je prikazano i u Grafikonu 5.

**Grafikon 5. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju količini?**

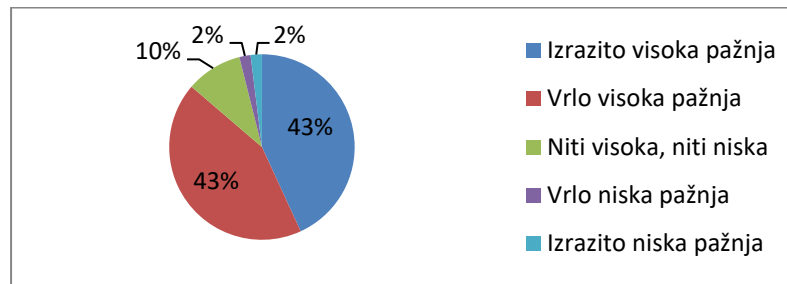


Izvor: Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 6. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju Cijeni?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko je cijena bitna kao kriterij odabira ponude dobavljača. Najviše ispitanika njih 43% izjasnilo se je da cijeni poklanjaju vrlo visoku i izrazito visoku pažnju, dok njih 10 % poklanja niti visoku niti nisku pažnju, a njih 2% ispitanika smatra da cijeni kao kriteriju odabiru ponude poklanjaju vrlo nisku ili izrazito nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 6.

**Grafikon 6. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju cijeni?**

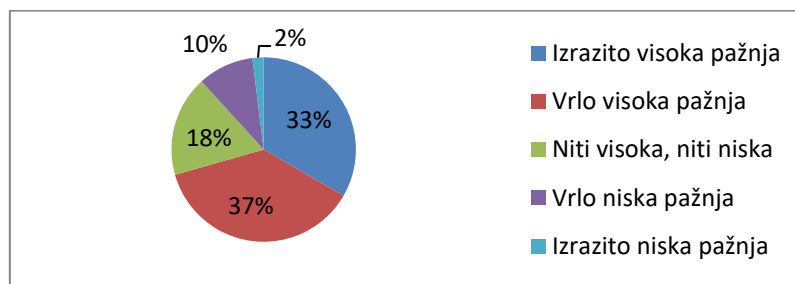


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 7. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju Uvjetima i načinu plaćanja?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko su uvjeti i način plaćanja bitni kao kriterij pri odabiru ponude od dobavljača. Najviše ispitanika njih 37% navodi, da uvjetima i načinu plaćanja poklanjaju vrlo visoku pažnju, njih 33% poklanja izrazito visoku pažnju, a 18 % poklanja niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 10% ispitanika poklanja vrlo nisku pažnju, a njih 2% izrazito nisku pažnju, šako je prikazano u Grafikonu 7.

**Grafikon 7. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju uvjetima i načinu plaćanja?**

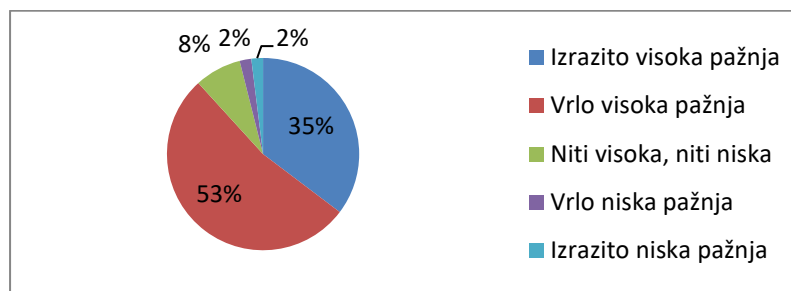


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 8. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju roku isporuke?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko pažnju poklanjaju roku isporuke kao kriterij pri odabiru ponude dobavljača. Najviše ispitanika njih 53% navodi, da roku isporuke poklanja vrlo visoku pažnju, njih 35% izrazito visoku pažnju, a 8 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 2% ispitanika poklanja vrlo nisku pažnju izrazito nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 8.

**Grafikon 8. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju roku isporuke?**

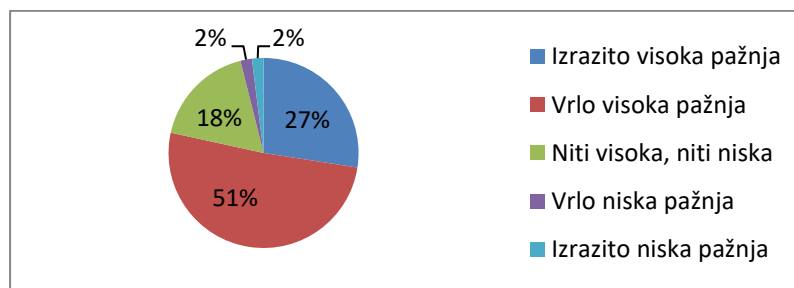


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 9. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju Uslužnosti i komunikativnosti dobavljača?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko pažnju poklanjaju uslužnosti i komunikativnosti dobavljača kao kriterij pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 51% navodi da uslužnosti i komunikativnosti poklanjaju vrlo visoku pažnju, njih 27% izrazito visoku pažnju, a 10 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 2% ispitanika ovom kriteriju poklanjaju vrlo nisku i izrazito nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 9.

**Grafikon 9. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju uslužnosti i komunikativnosti dobavljača?**



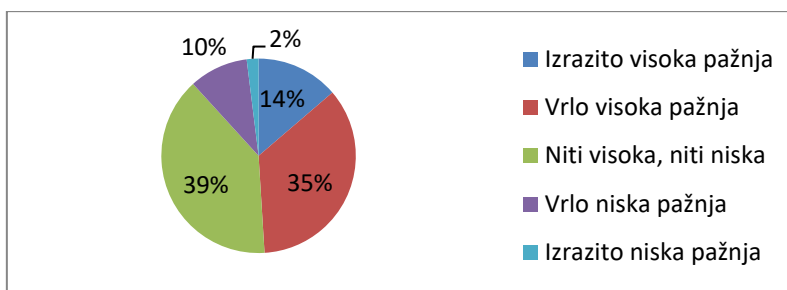
**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 10. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju Ugledu dobavljača?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko pažnju poklanjaju ugledu dobavljača kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 39% navodi, da poklanja vrlo visoku pažnju, njih 35% izrazito visoku pažnju, a 14 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 10%

ispitanika poklanja vrlo nisku pažnju, a samo 2% ispitanika ovom kriteriju poklanja izrazito nisku pažnju što je prikazano u Grafikonu 10.

**Grafikon 10. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju ugledu dobavljača?**

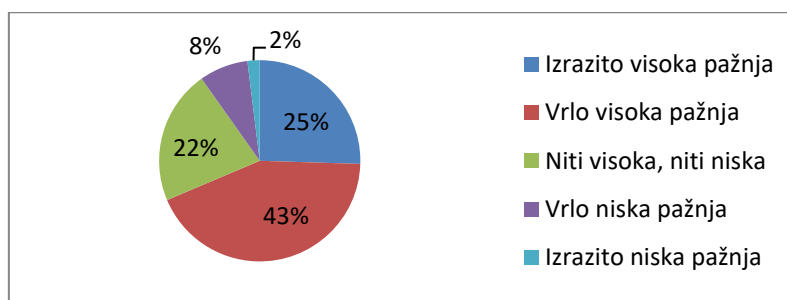


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 11. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju tehničkim Kompetencijama i kapacitetu dobavljača?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko pažnju poduzetnici poklanjaju njegovim tehničkim kompetencijama i kapacitetu kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 43% navodi, da poklanja vrlo visoku pažnju, njih 25% izrazito visoku pažnju, a 22 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 8% ispitanika poklanja vrlo nisku pažnju, a samo 2% ispitanika ovom kriteriju poklanja izrazito nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 11.

**Grafikon 11. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju tehničkim kompetencijama i kapacitetu dobavljača?**

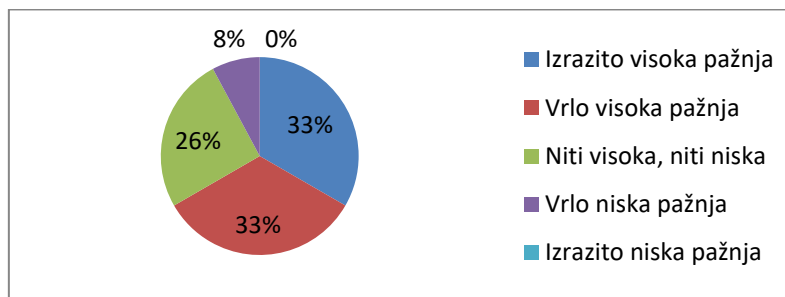


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 12.** Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju fleksibilnosti (mogućnosti promjene količina i rokova isporuke)?

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliko je fleksibilnost bitna kao kriterij odabira ponude dobavljača. Najviše ispitanika njih 33% navodi, da fleksibilnosti poklanjaju vrlo visoku pažnju i izrazito visoku pažnju, a 26 % niti visoku niti nisku pažnju, dok njih 8% ispitanika smatra da fleksibilnosti kao kriteriju poklanjaju vrlo nisku pažnju, nitko od ispitanika se nije odlučio da ovom kriteriju pridaju izrazito nisku pažnju, što je prikazano i u Grafikonu 12.

**Grafikon 12.** Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju fleksibilnosti (mogućnosti promjene količina i rokova isporuke)?

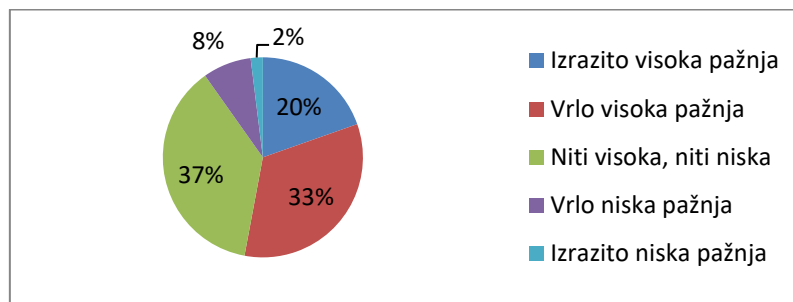


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 13.** Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju lokaciji dobavljača i prometna povezanost?

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliku pažnju poklanjaju j lokaciji dobavljača i prometnoj povezanost kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 37% navodi, da poklanja niti visoku niti nisku pažnju, njih 33% poklanja vrlo visoku pažnju, a 20 % izrazito visoku pažnju, 8% vrlo nisku pažnju, dok njih 2% izrazito nisku pažnju, kako je prikazano u Grafikonu 13.

**Grafikon 13. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju lokaciji dobavljača i prometna povezanost?**

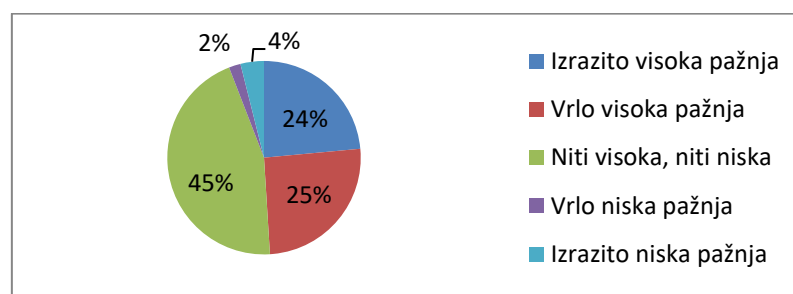


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja auto

**Pitanje 14. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju finansijskom stanju dobavljača (stanju na računu i likvidnost)?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliku pažnju poklanjaju finansijskom stanju dobavljača kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 45% navodi, da poklanja niti visoku niti nisku pažnju, njih 25% poklanja vrlo visoku pažnju, a 24% izrazito visoku pažnju, 4% izrazito nisku pažnju, dok njih 2% vrlo nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 14.

**Grafikon 14. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju finansijskom stanju dobavljača (stanju na računu i likvidnost)?**



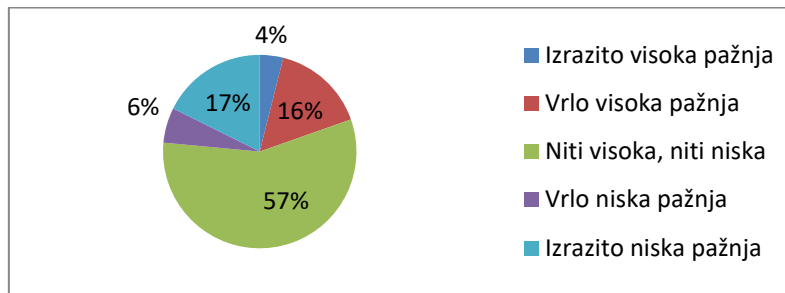
**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 15. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju stanju imovine dobavljača?**

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliku pažnju poklanjaju stanju imovine dobavljača kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 57% navodi, da poklanja niti visoku niti nisku pažnju, njih 16% poklanja vrlo visoku pažnju, a 17% izrazito nisku pažnju, 6% vrlo nisku pažnju, dok njih 4% izrazito visoku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 15.



**Grafikon 15. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju stanju imovine dobavljača?**

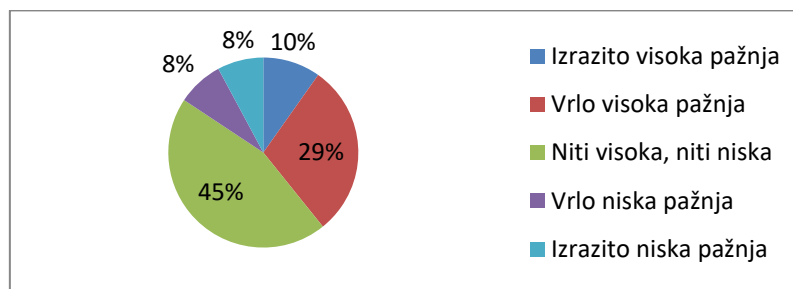


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 16.** Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju rezultatima poslovanja dobavljača (prihod, rashod, dobit-gubitak)?

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliku pažnju poklanjaju rezultatima poslovanja dobavljača kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 45% navodi, da poklanja niti visoku niti nisku pažnju, njih 29% poklanja vrlo visoku pažnju, a 10 % izrazito visoku pažnju, dok 8% poklanja vrlo nisku ili izrazito nisku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 16.

**Grafikon 16. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju rezultatima poslovanja dobavljača (prihod, rashod, dobit-gubitak)?**

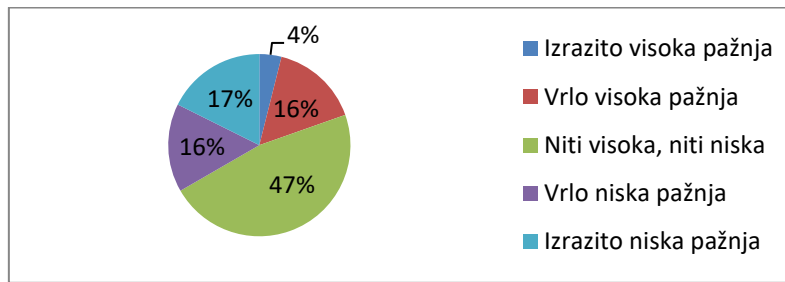


**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

**Pitanje 17.** Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju broju zaposlenih?

Ovim pitanjem ispitanici su odgovorili koliku pažnju poklanjaju broju zaposlenih dobavljača kao kriteriju pri odabiru ponude. Najviše ispitanika njih 47% navodi, da poklanja niti visoku niti nisku pažnju, njih 17% poklanja izrazito nisku pažnju, a 16 % vrlo visoku i vrlo nisku pažnju, dok njih 4% poklanja izrazito visoku pažnju, što je prikazano u Grafikonu 17.

**Grafikon 17. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju broju zaposlenih?**



**Izvor:** Izrada autora prema rezultatima primarnog istraživanja

## 5. ZAKLJUČAK

Anketu su popunili poduzetnici s područja grada Pakraca, njih 70. Na osnovi dobivenih rezultata možemo reći da na istraživanom uzorku prevladavaju mikro poduzeća, njih 43%, dok njih 33% su registrirani kao mala poduzeća, a 6% ispitanika izjasnilo se da posluje kao velika poduzeća. Većina ispitanika njih 65% svoje poslovanje obavljaju na području Republike Hrvatske, dok iznenađujuće veliki postotak od 33% svoje proizvode i usluge plasiraju na oba tržišta. Najviše ispitanika njih 45% je odgovorilo da posluju u primarnom sektoru, a njih 22% svoju djelatnost obavljaju u sekundarnom sektoru, dok podjednak postotak njih 21% izjasnilo se je da posluje u tercijarnom sektoru.

Najveći udio ispitanika njih 51% odgovorio je da pri odabiru ponude od dobavljača kakvoći poklanjanju vrlo visoku pažnju, dok njih 39% poklanja izrazito visoku pažnju. Cijeni kao kriteriju odabira ponude od dobavljača njih 43% poklanja izrazito visoku i visoku pažnju, dok se je njih 10% izjasnilo da cijeni ne pridaju niti visoku niti nisku pažnju. Najveći udio ispitanika njih 37% smatra da su uvjeti i način plaćanja izrazito važni pri odabiru ponude, dok njih 37% smatra da su vrlo važni. Nadalje, ispitanici su se izjasnili da rok isporuke te uslužnost i komunikativnost dobavljača kao kriterij pri odabiru ponude za njih 53% je vrlo bitan, a njih 35% smatra da je izrazito bitan, dok njih 8% ne pridaje niti visoku niti nisku pažnju.

Možemo zaključiti da su navedeni kriteriji jedni od najznačajnijih za uspješno poslovanje poduzeća. Na temelju dobivenih rezultata također zaključujemo kako poduzetnicima: ugled, tehničke kompetencije, fleksibilnost, lokacija, financijsko stanje, stanje imovine, rezultati poslovanja i broj zaposleni nisu od presudne važnosti pri odabiru ponude, no navedeni kriteriji nisu u potpunosti zanemareni.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Benić, Đ. (2016) *Makroekonomija*, Zagreb: Školska knjiga, d.d.
2. Ehrmann, H. (2003) *Logistik*, Vierte uberarbeitete und aktualisierte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen.
3. Ferišak, V. (2006) *Nabava politika, strategija, organizacija, menagement*, Zagreb: Informator.
4. Ferišak, V.; i Stihović, I. (1989) *Nabava i materijalno poslovanje*, Zagreb: Informator.
5. Galetić, L. (2011) *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb: Sinergija
6. Stihović, L. (1989) *Nabava i materijalno poslovanje*, Zagreb: informator
7. Segetlija, Z. (2008) *Uvod u poslovnu logistiku*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
8. Sikavica, P.; i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, Zagreb: treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, ISBN 953-170-074-5.
9. Shapiro, R. D.; i Heskett J.L. 1985 *logistics Strategy. Cases and Concepts*, St. Paul, MN: West.
10. Šamanović, J. (1999) *Logistički i distribucijski sustavi*. Split: Ekonomski fakultet,.
11. Žibret, B. (2007) *Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*, Zagreb: Mate d.o.o.

### Diplomski radovi:

1. Knezović, N. (2017) *Strateška nabava u poduzeću Sportima d.o.o.*, Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet normativi
2. Maček, K. (2019) *Analiza procesa nabave u poduzeću*, Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin.
3. Wengert, F. (2020) *Politika nabave i strategije izvora opskrbe*, Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Junačeloaja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

### Članak u on line bazi podataka:

1. Krpan, L.J., Varga, D., i Maršanić, R. (2015) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, Tehnički glasnik, Vol. 9. No. 3, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>  
(Pristup 15.5.2023.)

2. Perčić, G., Kozina G. (2013) *Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu*. Tehnički glasnik, Vol.5 No.1,2011. <https://hrcak.srce.hr/file/127740> (Pristup: 1.6.2023.)

**Internet izvori:**

1. Božić, D.: Nastavni materijali iz kolegija Upravljanje zalihama, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2013./2014  
<https://www.fpz.unizg.hr/web/naslovna/novosti> (Pristup: 15. svibanja 2023.)
2. Digitalni repozitorij Sveučilišta u Zagrebu  
<https://repozitorij.unizg.hr/islandora/object/fpz:2186> (Pristup: 16. svibnja 2023.)
3. Kovač, Ivan (2019): Izvori nabave i politika količina  
<http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//Izvori%20nabave%20i%20politika.pptx> (Pristup:15. svibnja2023.)
4. Unizg.hr <https://repozitorij.unizg.hr/islandora/object/fpz:2186> (Pristup: 15. svibnja 2023)
5. Vup.hr.  
[https://www.vup.hr/trg/kolegiji/3\\_godina/nabavno\\_poslovanje/skripte/default.aspx](https://www.vup.hr/trg/kolegiji/3_godina/nabavno_poslovanje/skripte/default.aspx)  
(Pristup: 15. svibnja 2023.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave.....	15
Slika 2. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe.....	18
Slika 3. Tolerantne granice u kojima se mogu kretati količine nabave.....	19

## POPIS TABLICA

Tablica 1 . kriterij za odluku "proizvoditi ili kupovati.....	12
Tablica 2. Oblici suradnje s dobavljačima.....	14
Tablica 3. Centarlizacija nabave – prednosti i nedostaci.....	16
Tablica 4. Način rješavanja problema nekurentnih zaliha.....	21

## **POPIS KRATICA**

1. eng. interpretation of trade terms (INCOTERMS) - Međunarodna pravila za tumačenje trgovačkih termina.



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. U kojem od navedenih sektora gospodarske djelatnosti posluje Vaša tvrtka.....	26
Grafikon 2. Posluje li Vaša tvrtka na domaćem, inozemnom, ili oba tržišta.....	26
Grafikon 3. Vaša tvrtka je kategorizirana kao.....	27
Grafikon 4. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju kakvoći.....	27
Grafikon 5. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju količini?.....	28
Grafikon 6. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju cijeni? .....	29
Grafikon 7. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju uvjetima i načinu plaćanja? .....	29
Grafikon 8. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju Roku isporuke .....,.....	30
Grafikon 9. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju Uslužnosti i komunikativnosti dobavljača?.....	30
Grafikon 10. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju Ugledu dobavljača?.....	31
Grafikon 11. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju Njegovim tehničkim i kompetencijama i kapacitetu?.....	31
Grafikon 12. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju fleksibilnosti (mogućnosti promjene količina i rokova isporuke?.....	33
Grafikon 13. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju lokaciji dobavljača i prometna povezanost?.....	33
Grafikon 14. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju financijskom stanju dobavljača (stanju na računu i likvidnost)?.....	33
Grafikon 15. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju stanju imovine dobavljača....., .....	34
Grafikon 16. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja slijedećem činitelju rezultatima poslovanja dobavljača (prihod, rashod, dobit-gubitak)?.....,.....	34

Grafikon 17. Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju broju zaposlenih?.....,35

## **PRILOZI**

### **1. *Online anketa***

## IZGLED ANKETNOG UPITNIKA

**U kojem od navedenih sektora gospodarske djelatnosti posluje Vaša tvrtka?**

- Primarnom
- Sekundarnom
- Tercijarnom
- Kwartarnom

**Posluje li Vaša tvrtka na domaćem, inozemnom, ili oba tržišta?**

- Domaćem
- Međunarodnom
- Na oba tržišta

**Vaša tvrtka je kategorizirana kao?**

- Mikro poduzeće
- Malo poduzeće
- Srednje poduzeće
- Veliko poduzeće

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: kakvoći?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: količini?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: cijeni?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: uvjetima i načinu plaćanja?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: roku isporuke?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: uslužnosti i komunikativnosti dobavljača?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: ugledu dobavljača?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti visoku niti nisku
- Vrlo nisku pažnju

- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: njegovim tehničkim kompetencijama i kapacitetu?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: fleksibilnosti (mogućnost promjene količina i rokova isporuke)?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: lokaciji dobavljača i prometnim vezama?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: financijskom stanju dobavljača (stanje na računu i likvidnost)?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: stanju imovine dobavljača?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku

- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: rezultatima poslovanja dobavljača (prihod, rashod, dobit-gubitak)?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

**Pri vrednovanju ponuda i dobavljača koliku pažnju Vaša tvrtka poklanja sljedećem činitelju: broju zaposlenih?**

- Izrazito visoku pažnju
- Vrlo visoku pažnju
- Niti visoku, niti nisku
- Vrlo nisku pažnju
- Izrazito nisku pažnju

Istraživanje se provodi prigodnim namjernim uzorkom ispitanika u tvrtkama sva 4 sektora gospodarske djelatnosti.

Korištena metoda je metoda ispitivanja online anketnim upitnikom u svrhu izrade završnog rada, a **objavljeni rezultati istraživanja će biti dostupni na zahtjev svim sudionicima primarnog istraživanja**, osobito poradi kohabitacije teorije i prakse, te unapređivanja obostranog.

Molim Vas da na navedena pitanja odgovorite u cijelosti, iskreno i objektivno dajući isključivo svoju prosudbu.

Anketa je u potpunosti anonimna. **Za ispunjavanje anketnog upitnika je potrebno 5 minuta.**

Kako bi anketni listić bio pravovaljan, molim da ga ispunite ispravno!

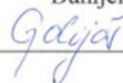
**Unaprijed se zahvaljujem svim sudionicima ankete na sudjelovanju u ispitivanju.**

**IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Danijela Galijaš**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Kriteriji izbora ponude u uvjetima različitih dimenzija nabave** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 19.9.2023.

Danijela Galijaš

  
\_\_\_\_\_