

## METODOLOŠKI PRISTUP MODELIRANJA PROCESA NABAVE U KONTEKSTU PROCESNO ORIJENTIRANE PROIZVODNE ORGANIZACIJE

**Davor Valent, mag. oec., email: [momentum.prodaja@gmail.com](mailto:momentum.prodaja@gmail.com)**

Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin, Republika Hrvatska

**Dr.sc. Davor Grgurević, email: [davor.grgurevic@gmail.com](mailto:davor.grgurevic@gmail.com)**

Ministarstvo Unutarnjih poslova RH, Republika Hrvatska

**Sažetak:** Nabava kao ključna logistička djelatnost u svakoj organizaciji može se sagledavati kroz prizmu strateškog i operativnog djelovanja u osiguranju potrebnih resursa za realizaciju proizvoda ili usluga u organizaciji. Operativna razina nabave odnosi se na proces direktnog nabavljanja uz pripadajuće administrativne poslove vezane uz proces nabavljanja kao što su prikupljanje ponuda, analiza ponuda i odabir dobavljača kao i realizacija nabave potrebne robe ili usluge. Zahtjevi suvremenog menadžmenta u pogledu kvalitete upravljanja i izvrsnosti organizacije funkciju nabave transformirali su proces nabave unutar procesne strukture organizacije. Proces nabavljanja obuhvaća sve aktivnosti vezane uz pripremu i izvršenje kupnje, isporuku, dopremu, prijem i skladištenje robe. Cilj ovog rada je prikazati metodološki pristup modeliranja procesa nabave koji u konačnici može imati više uloga ovisno o tipu i veličini organizacije, kao i o načinu organiziranja i obavljanja same nabavne aktivnosti s posebnim težištem na proizvodnu firmu.

**Ključne riječi:** nabava, proces nabave, menadžment nabave, logistika

## METHODOLOGICAL APPROACH OF THE PROCUREMENT PROCESS MODELING IN CONTEXT OF PROCESS ORIENTED PRODUCTION ORGANIZATION

**Abstract:** Procurement as a key logistical activity in each organization can be seen through the prism of strategic and operational actions in securing the necessary resources for the realization of final products or services in the organization. The operational level of procurement refers to the process of direct procurement with its related administrative tasks, such as the collection of bids, the analysis of the bids and the selection of suppliers, as well as the execution of the procurement of the goods or services required. The requirements of modern management regarding the quality control management and excellence of the organization's procurement function, transformed the procurement process within the organizational process structure. The procurement process covers all activities related to the preparation and execution of the purchase, transmission, delivery, reception and storage of goods. The main goal of this project is to present a methodological approach of the procurement process modeling, which ultimately can have more functions depending on the type and size of the organization, as well as on the methods of organizing and performing the procurement activity with special focus on the manufacturing company.

**Key words:** purchase, procurement process, procurement management, logistics

### UVOD

Kroz studij se postupno susreće sa složenim svijetom logistike i nabave, interesantno je kako funkcionira nabava u velikom sustavu (proizvodnom poduzeću, bolnici, školi, upravi, sudstvu...). Razrađujući nabavu iz više aspekata, dolazi do toga da je sustav nabave u cijelosti, zapravo, složen proces i koliki niz pretpostavki mora biti zadovoljen da bi se nabava dobro i

kvalitetno izvršila te da bi u konačnici početak i završetak lanca nabave (kupac i dobavljač) bili zadovoljni.

## 1. POJAM I ZNAČAJ NABAVE KAO FUNKCIJE U PODUZEĆU

### 1.1. Nabava u užem smislu

Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se 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. Neki od operativnih poslova nabave su:

- 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
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima
- prijem i ispitivanje pošiljki
- kontrola računa dobavljača
- reklamacije zbog neodgovarajućeg izvršenja obveza dobavljača
- vođenje evidencija/datoteka nabave.<sup>447</sup>

### 1.2. Nabava u širem smislu

Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širem smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošači te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. I to je strategijski aspekt nabave. Zadaci nabave u širem smislu su:

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba,
- planiranje nabave,
- primjena analiza (ABC-XYZ),
- izbor sustava nabavljanja,
- kontroling nabave,
- upravljanje mrežom opskrbe,
- izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativna zaliha,
- istraživanje tržišta nabave,
- vrijednosna analiza,
- suradnja kod razvoja i donošenja novih odluka,
- kooperacija u nabavi,
- analiza troškova proizvoda,

<sup>447</sup>V Ferišak: Nabava, politika – strategija organizacija – management, Zagreb, 2006.

- menadžment ljudskih resursa nabave.<sup>448</sup>

## 2. ZNAČENJE NABAVE

Nabava dobiva s tendencijom dublje društvene podjele rada sve veće značenje u privatnim i javnim poduzećima i institucijama. Raste broj dobara i usluga što se nabavljaju, i to dovodi do većeg udjela vrijednosti nabavljenih materijala i usluga u prodajnoj cijeni proizvoda, a kreće se oko 30-40% u duhanskoj industriji i proizvodnji instrumenata te izdavačkoj djelatnosti pa do preko 80% u prehrambenoj industriji, te u proizvodnji naftnih derivata. Značenje sniženja troškova materijala može se precizno spoznati ako se napravi proračun rentabilnosti ulaganja, čime se dobiva pokazatelj uspješnosti poslovanja računajući s kojim je kapitalom ostvarena određena vrijednost prodaje i dobit. 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. Za nabavu nisu značajni samo rezultati nabavljanja, nego je za ukupni rezultat nabave značajan i odnos troškova i rezultata dispozicije materijala, skladištenja i transporta, te zbrinjavanja otpadaka i viškova materijala. Korištenje mogućnosti sniženja troškova materijala, kao i opskrba uz što niže zalihe i rizike, pretpostavka je uspjeha poduzeća u suvremenim uvjetima. Ako se ne koriste mogućnosti sniženja troškova, onda nastaju oportunitetni troškovi, a nesigurnost i problemi normalne opskrbe dovode do povećanih troškova zbog potrebe držanja većih sigurnosnih zaliha. Nabava utječe i na radni moral ljudi u poduzeću, svojim radom i ponašanjem.<sup>449</sup>

## 3. MODELI PROCESA NABAVE



<sup>448</sup>V. Ferišak: Nabava, politika – strategija organizacija – management, Zagreb, 2006.

<sup>449</sup>D. J. Bloomberg, S. Lemay, J. B. Hanna: Logistika, Zagreb 2006.

*Slika 1: Model postupka nabave proizvodnog poduzeća*

(Izvor: [https://www.google.hr/?gws\\_rd=ssl#q=modeli+procesa+nabave](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=modeli+procesa+nabave), 27.11.2017.)

## **4. PROCES NABAVLJANJA**

### **4.1. Utvrđivanje potreba**

Potrebu tj. postupak ocjene potrebe za nabavom pokreće rukovoditelj sektora proizvodnje (RSP) i zahtjev dostavlja rukovoditelju komercijale. U tom zahtjevu RSP utvrđuje i definira godišnje količine za određene proizvode vodeći se podacima o količinama na bazi prethodne godine.

### **4.2. Ugovaranje nabave**

Sve aktivnosti koje se poduzimaju u postupku nabave u tvrtki pokreće RSP. Službe (rukovoditelji) koji pokreću nabavu odgovorni su za sve podatke, odnosno za točno i precizno definiranje naručenog materijala. Nabava je odgovorna za točno prenošenje zahtjeva u Narudžbu- ugovor i sve komercijalne aspekte ugovora- narudžbe. RSP je odgovoran za praćenje rokova izvršenja po narudžbi ili ugovoru za eventualno reklamiranje dobavljaču.

### **4.3. Upit dobavljaču i ponuda dobavljača**

Prikupljanje ponuda za standardni materijal/opremu - za standardni materijal/opremu, odnosno opremu dobavljača s liste kvalificiranih dobavljača (LKD) koja se često koristi u realizaciji radnih naloga prikupljaju se od dobavljača godišnje ponude, odnosno važeći cjenici.

Prikupljanje ponuda za nestandardnu opremu - pod nestandardnom opremom se podrazumijeva oprema koja se koristi rijetko, u specifičnim situacijama, za posebne uvjete ili koji su rezultat razvoja za realizaciju konkretnog posla, popravka stroja, (posebni zahtjevi).

### **4.4. Odabir dobavljača**

Nakon dobivanja ponude dobavljača, referent nabave provjerava odgovaraju li pristigle ponude upitu, odnosno zadovoljavaju li u potpunosti zahtjeve upita.

### **4.5. Naručivanje**

Narudžbenicu parafira referent koji ju je izradio te je dostavlja rukovoditelju komercijale na odobrenje. Narudžbenica se izdaje u tri primjerka, te se dostavlja kupcu, financijama i računovodstvu, arhivi.

### **4.6. Prihvat robe**

Sve sirovine koje su potrebne za proces proizvodnje prilikom dostave u skladište trebaju imati otpremnicu dobavljača na kojoj je navedena vrsta sirovine i količina. Prihvat sirovina vrši se kvantitativno, brojanjem ili vaganjem. Za rješenje postupka s dobavljačem odgovoran je RSP.

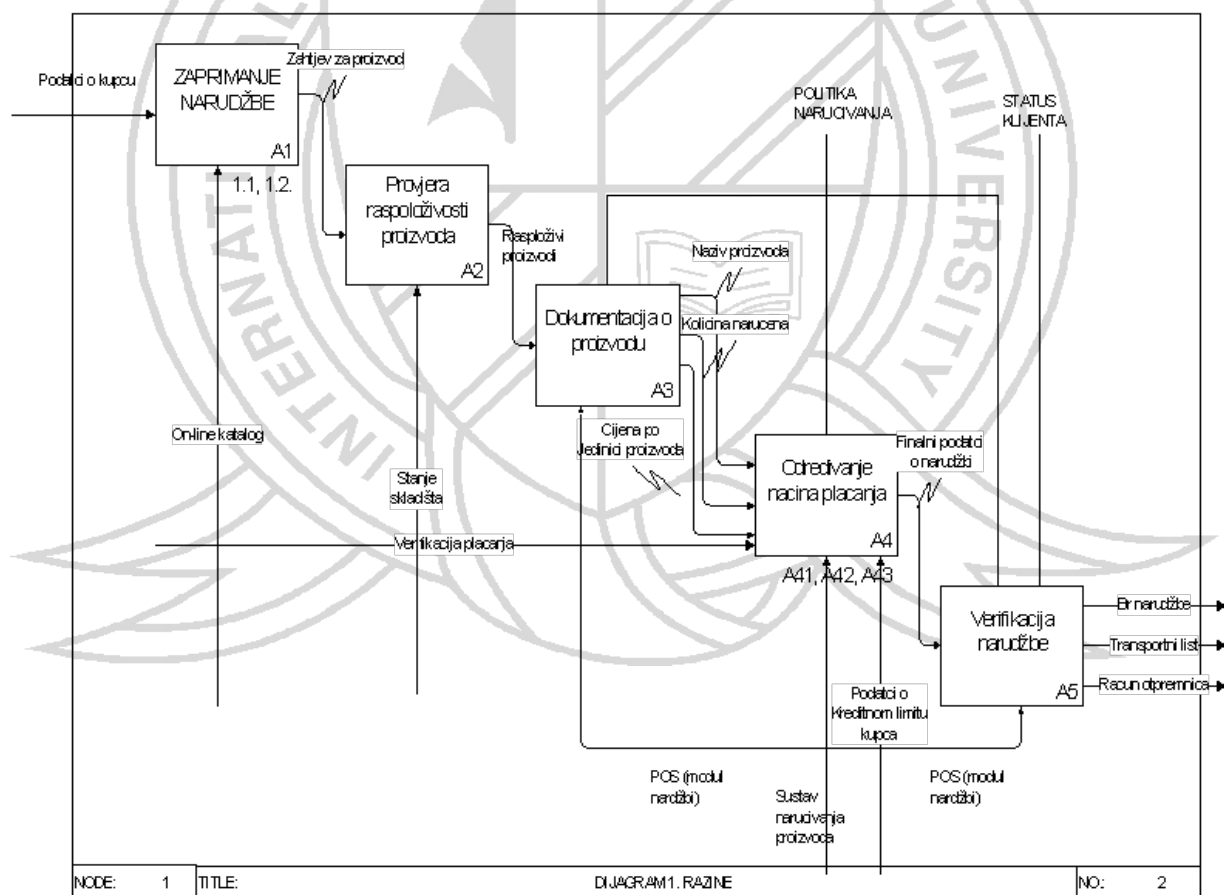


#### 4.7. Skladištenje

U slučaju da pristigla roba vizualno zadovoljava, vrši se njeno preuzimanje što se potvrđuje potpisom otpremnice, te popunjavanjem i potpisivanjem primke od strane RSP. Primka se piše u dva primjera: original se stavlja uz otpremnicu i dostavlja u RFS (računovodstveno finansijski sektor), a kopija se odlaže kod RSP (rukovoditelja sektora proizvodnje).

#### 4.8. Plaćanje računa

Referent nabave je zadužen za praćenje isporuke po narudžbenici. Po dobivanju računa za isporučeni materijal/opremu isti provjerava. Sukladnost računa referent potvrđuje svojim potpisom. Račun se dostavlja rukovoditelju komercijale na pregled i konačnu ovjeru. Samo tako ovjereni računi od rukovoditelja komercijale mogu biti evidentirani i ući u proces plaćanja. Isti račun provjerava RSP koji uz račun prilaže primku i otpremnicu, provjerava cijenu i svojim potpisom ovjerava račun. Samo tako ovjereni računi od RSP-a mogu biti evidentirani i ući u proces plaćanja.<sup>450</sup>



Slika 2: Dijagram tijeka procesa nabave

<sup>450</sup> Internetska strana: [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr)

(Izvor: Poduzeće Ekos d.o.o.)

## 5. ZAKLJUČAK

Nabava je poslovna funkcija i djelatnost poduzeća koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava.

Cilj nabave trebao bi biti poboljšanje profita od posla. Poduzetnik bi trebao učiniti sve što je u njegovoj moći da odabere materijale, usluge i izvore dobave koji najbolje zadovoljavaju potrebe poduzeća uz najniže moguće troškove i bez žrtvovanja kvalitete za cijenu. Cilj svake nabave je povoljno nabaviti prave materijale, u pravoj količini, pod pravim uvjetima, u pravo vrijeme, iz pravog izvora, uz pravu uslugu i uz pravu cijenu. Ti ciljevi nabave su poznati kao „sedam P“. Proizvodno poduzeće definiramo kao samostalnu gospodarsku organizaciju koja unajmljuje ljudske potencijale i kupuje druge robe radi proizvodnje i prodaje roba na tržištu te radi postizanja prihoda koji podmiruje troškove i ostvaruje profit. Jednom stečeno povjerenje najbolji je garant da je moguća dobra i kvalitetna suradnja subjekata u lancu nabave. U suvremenom svijetu ponuda i potražnja raznovrsnih roba i usluga je velika. Dobar logističar mora kvalitetno obraditi svoj dio posla kako bi sustav za koji radi poslovao efikasno i kvalitetno na zadovoljstvo svih uključenih u proces nabave. Najvrijednije je što nabave može priuštiti dobavljaču su narudžbe. Ako su redovite, a prema količini i vrijednosti velike, nabave ima za dobavljača veće značenje. Zbog toga je za položaj nabave na tržištu bitno da dobro obavi zadatke planiranja i objedinjavanja potrebe i koristi adekvatne strategije nabavljanja. Ukupne količine i vrijednosti potrebnih predmeta nabave su potencijal kod pregovora koje se vodi u svezi uvjeta nabave, a najčešće u svezi cijena.

## LITERATURA

### Knjige

- [1] V. Ferišak: Nabava, politika-strategija organizacija-managment, Zagreb 2006.
- [2] D. J. Bloomberg, S. Lemay, J. B. Hanna: Logistika, Zagreb 2006.

### Internetske stranice

- [1] (Izvor: [https://www.google.hr/?gws\\_rd=ssl#q=modeli+procesa+nabave](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=modeli+procesa+nabave), 27.11.2017.)
- [2] [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr)