

# ULOGA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU PROCESOM NABAVE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

---

**Grgić-Stožicki, Paulina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:535743>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



PAULINA GRGIĆ - STOŽICKI, MBS: 5557

## ULOGA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU PROCESOM NABAVE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

### *ZAVRŠNI RAD*

Požega, 2018. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**ULOGA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU  
PROCESOM NABAVE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA TRGOVINSKO POSLOVANJE II

MENTOR: dr. sc. Katarina Štavlić, prof.v.š.

STUDENT: Paulina Grgić-Stožicki

Matični broj studenta: 5557

Požega, 2018. godine

## SAŽETAK

Predmet proučavanja ovog završnog rada je proces nabave i funkcija menadžmenta u nabavnom procesu trgovinskog poduzeća. Cilj završnog rada je opisati ulogu menadžmenta u upravljanju procesom nabave u trgovinskom poduzeću, te na praktičnom primjeru opisati posljedice menadžerskih odluka vezanih uz nabavne procese trgovinskog poduzeća.

Korištene su metode analize i sinteze pomoću kojih dobivamo uvid u pojmove i elemente koje čine cjelinu. Zatim je korištena metoda slučaja kojom se detaljno analiziraju obilježja promatranog slučaja.

Rad se sastoji od 5 cjelina u kojima je riječ o nabavi, menadžerima, menadžmentu u nabavi, skladištenju i ostalim pojmovima koji su usko vezani za menadžment u procesu nabave. Na kraju rada nastoji se pobliže predočiti menadžerska odgovornost u funkciji nabave trgovinskog poduzeća, na primjeru tvrtke Alles d.o.o. koja se bavi veleprodajom i maloprodajom elektromaterijalom.

**Ključne riječi:** nabava, menadžeri, menadžment, trgovinsko poduzeće, odgovornost

## ABSTRACT

The main topic this study is the purchase process and management function in purchase process of a trading company. The aim of this closing study is describing the role of management while managing the purchase process in a trading company and to show on the example of good practice the consequences of managing decisions related to purchase processes at the same trading company.

Analysis and synthesis methods were used to give us insight to concepts and items which make totality. Furthermore, the case method was used for detail analysis of specific case's characteristics.

The work was divided into five units that deal with purchase, managers, purchase management, storage and other terms concerning management in purchase process. At the end of this study the goal is to point out the manager's responsibility in purchase function of trading company on the example of Alles d.o.o. (Alles Ltd.) company's work whose business is wholesale and retail of electro material.

**Key words:** purchase, managers, management, trading company, responsibility

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. NABAVA – POJAM, FUNKCIJE I ZAKLJUČIVANJE NABAVE .....	2
2.1. Pojam i funkcije nabave .....	2
2.2. Zaključivanje nabave .....	2
2.3. Skladištenje nabavljene robe.....	3
2.4. E– nabava.....	5
2.5. Knjigovodstvene isprave u nabavi .....	7
2.6. Nabava u trgovinskom poduzeću .....	10
2.7. Poslovi nabave .....	12
2.8. Troškovi nabave .....	13
3. MENADŽMENT U TRGOVINSKOM PODUZEĆU .....	15
3.1. Pojam i funkcije menadžera .....	15
3.2. Prepoznavanje kvalitete menadžera i identifikacija menadžerskog potencijala .....	17
4. UPRAVLJANJE PROCESOM NABAVE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU.....	20
4.1. Učinci menadžment kontrolinga u nabavi .....	21
4.2. Menadžment u nabavi trgovinskog poduzeća na primjeru Alles d.o.o. ....	23
5. ZAKLJUČAK .....	25
6. POPIS LITERATURE.....	26

## 1. UVOD

Menadžment je funkcija koja koordinira ljudske napore da izvrše određene ciljeve koristeći dostupne resurse i učinkovito. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, ostvaruju odabrane ciljeve. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa.

Ljudsko djelovanje je od iznimne važnosti za uspjeh svake trgovine, stoga mu se pridodaje velika pažnja. Za uspjeh, tj. dobit neke trgovine potrebno je dosta stavki kao što su: znati dobro odrediti cijenu proizvoda, tko nam je konkurencija, kako privući kupce u trgovinu, gdje i od koga nabaviti najbolje proizvode po najboljoj cijeni...

Takvim i sličnim pitanjima bave se menadžeri, te sam temu: "Uloga menadžmenta u upravljanju procesom nabave u trgovinskom poduzeću" izabrala upravo zbog toga što mnogi ljudi misle da je za uspjeh nekog poduzeća, trgovine ili sl. najbitnije imati novac, koji također ima veliku važnost za uspješno poslovanje neke trgovine, ali smatram da se uspjeh gradi na vrhunskim zaposlenicima koji udruženi u timove postižu iznimne rezultate, te ovim završnim radom željeno je to i dokazati.

Korištene su metode analize i sinteze pomoću kojih dobivamo uvid u pojmove i elemente koje čine cjelinu. Zatim je korištena metoda slučaja kojom se detaljno analiziraju obilježja promatranog slučaja.

Završni rad se sastoji od 5 cjelina. Uvodnim dijelom se najavljuje zadana tema. U drugoj cjelini govori se o pojmu nabave, njene funkcije, zaključivanje nabave, skladištenju robe, te nabavi, knjigovodstvenim ispravama u nabavi, nabavi u veletrgovinskom i maloprodajnim poduzećima i sl. U trećoj cjelini govori se o menadžmentu u trgovinskom poduzeću, te o menadžerima općenito, U Četvrtom poglavlju opisuje se upravljanje procesom nabave u trgovinskom poduzeću, te na praktičnom dijelu pobliže objasniti isto, na primjeru tvrtke Alles d.o.o. Zaključnim dijelom donosi se osvrt na prethodno obrađene teme.

## **2. NABAVA – POJAM, FUNKCIJE I ZAKLJUČIVANJE NABAVE**

Tržište nabave usko je povezano s proizvodnim procesom, a isto tako prodajnim procesom preko kojeg dobiva povratne informacije koje se nakon analize tržišta i korektura u proizvodnom planiranju prenose opet za funkciju nabave.

Nabava se može definirati u užem i širem smislu (Falk i Wolf 1991:191):

- nabava u širem smislu je cjelokupna djelatnost povezana s kupnjom sredstava za proizvodnju roba i usluga, uz kupnju uključuje i aktivnosti koje joj prethode i slijede, a
- nabava u užem smislu predstavlja trgovinski proces koji se sastoji od kupnje – sklapanja poslovnog ugovora.

### **2.1. Pojam i funkcije nabave**

Nabava je aktivnost usmjerena na pribavljanje potrebnih roba, usluga i prava. Vrlo je važna jer pogrešne odluke nabave negativno se odražavaju na sve ostale funkcije i na krajnji rezultat. Nabava je na početku poslovnog procesa. Njezinim povezivanjem sa skladištenjem i prodajom omogućuje se stvaranje ponude trgovinskog poduzeća.

Nabava je jedna od izvršnih funkcija poduzeća i njen zadatak je nabaviti potrebne predmete rada u potrebnoj količini, zadovoljavajuće kvalitete, po ekonomskim opravdanim cijenama i uz što niže troškove. (Segetlija, 2001: 191)

### **2.2. Zaključivanje nabave**

Prilikom provođenja procesa nabave potrebno je donijeti optimalne odluke. Najvažnije odluke trgovinskog poduzeća u okviru nabave su (Falk i Wolf, 1991: 105):

- izbor dobavljača – ovisi o uslugama koji oni pružaju. Čimbenici izbora dobavljača su cijena, aktualnost ponude roba, osobni odnosi i sl.
- određivanje broja dobavljača- ako se ide na manji broj dobavljača otpadaju mnoge aktivnosti održavanja veza i vođenja poslova, što se može pozitivno odraziti na uštede
- odluke o količinama i cijenama nabave, dobavnim terminima i nabavnim kondicijama.

Odluke o količinama i cijenama nabave ovise o veličini trgovinskog poduzeća, trgovinskoj struci i asortimanu. Dobavni termini su jako bitni za trgovinsko poduzeće jer robu treba pripremiti pravodobna, kako je dogovoreno. Nabavne kondicije - tu su važni uvjeti mogućnosti prijevoza,

možnosti kreditiranja te raznolike sporedne usluge dobavljača na područjima unapređenja prodaje, ekonomske propagande i sl.

Nakon odabira dobavljača, dolazi do sklapanja ugovora kojim se definiraju svi elementi kupoprodajnog posla.

Zaključivanje ugovora:

- ponuda i prihvatanje ponude
- narudžba i potvrda narudžbe
- ugovor o kupnji – prodaji (ugovor treba sadržavati: ugovorne strane, predmet ugovora, cijenu, atesti, kontrola kvalitete, garancije; rok, mjesto i način plaćanja, način transporta i osiguranje, arbitražna klauzula).

### ***2.3. Skladištenje nabavljene robe***

Skladište je prostor za skladištenje robe u rasutom stanju ili ambalaži, s namjerom da poslije nekog određenog vremena roba bude uključena u daljnji transport, proizvodnju, distribuciju ili potrošnju. (Falk, Wolf, 1991: 199)

Skladište može biti ograđeni ili neograđeni prostor, pokriveni ili nepokriveni koji se koristi za čuvanje sirovina, poluproizvoda ili gotovih proizvoda. U njemu se roba preuzima i otprema i čuva od raznih fizičkih, kemijskih i atmosferskih utjecaja.

U trgovačkim skladištima roba se dulje zadržava i u njima se roba oplemenjuje, sortira, pakira i priprema za daljnju namjenu. Skladištenje robe je vrlo odgovoran zadatak jer nepravilnim skladištenjem se upropaštava roba.

Za vrijeme skladištenja može doći do različitih gubitaka. Uzroci gubitaka mogu biti u prirodi robe, uvjetima skladištenja, nesavjesnom rukovanju i manipuliranju robom i sl. Ako se roba pravilno uskladišti, čuva se od nepovoljnih utjecaja, gubitaka i kvarenja.





Slika 1: Skladištenje robe (<https://images.search.yahoo.com/yhs/search/?p=skladište>)

Najčešći uzroci gubitaka su:

- u prirodi same robe,
- uvjetima skladištenja,
- nesavjesnom i neispravnom manipuliranju robom,
- otuđivanju i sl.

Svi gubici koji nastaju na robi u vrijeme skladištenja mogu se podijeliti u 2 osnovne skupine: normalni (prirodni gubici) i nasilni (neprirodni gubici). (Falk i Wolf, 1991: 110)

Normalni (prirodni) gubici su: kalo, lom, kvar i rasip (do određene granice koja je utvrđena pravilnikom o dopuštenim gubicima). Dopuštena granica ovisi o vrsti robe, vremenu uskladištenja, uvjetima uskladištenja i opremljenosti skladišta.

Kalo je gubitak koji nastaje na robi zbog sušenja i isparavanja. Odražava se na težini, površini ili opsegu robe. Nastaje pri normalnoj manipulaciji. Suhomesnata roba kalira zbog sušenja pri čemu gubi na težini, ali dobiva na kvaliteti; voće i povrće zbog smanjenja vlage gubi na težini i na kakvoći; benzin, alkohol, kolonjska voda i ostale lako hlapljive tekućine – isparavanje, smanjenje volumena i težine.

Rasip je neminovni gubitak osobito za robu koju se skladišti u rinfuznom stanju. Može nastati prilikom prepakiranja, razlijevanja prilikom pretakanja ili mjerenja, topljenja zbog odmrzavanja i sl. Može se smanjiti pažljivijim rukovanjem.

Kvar nastaje kada se roba zbog svojih prirodnih svojstava kvari, ako na nju utječu fizički, kemijski ili drugi procesi. Mogu se smatrati i oštećenja na robi koja djelomično gubi svoju vrijednost najčešće kod prehrambenih proizvoda. Pokvarene su one namirnice koje su

promijenile prirodna svojstva (organoleptička svojstva):boju, okus, miris, građu.

Lom je prirodni gubitak na robi koji nastaje na lako lomljivoj robi: staklo, porculan, keramika, razne vrste obloga, ploča, keksa i sl.

Neprirodni gubici nastaju zbog nepažljivog, nesavjesnog i neodgovornog manipuliranja robom ili kao posljedica više sile kao što su poplave, požar, potres i sl., te zbog otuđenja robe.

Prema Segetliji i Lamzi Maronić (2001: 80) skladišni prostor je maloprodavačima izuzetno potreban, zbog toga što i oni obavljaju funkciju premošćivanja vremena (međuvremensku), pregrupiranja asortimana (kvalitativnu) i dio funkcije pregrupiranja količina (kvalitativne). Ponekad se priljev robe iz nabave ne može uskladiti sa zahtjevima maloprodajne mreže pa trgovina na malo i zato mora imati zalihe.

Opskrbljivanje maloprodaje već označava ulazak u područje trgovine na veliko. Naime, mnoga veća trgovinska poduzeća na malo su upravo i stvorena radi toga. Male prodavaonice u vlasništvu fizičkih osoba nemaju ovakve skladišne prostore pa su prisiljene koristiti usluge veletrgovaca. (samoposlužne trgovine na veliko).

Prostorni raspored prodavaonica ovisi o asortimanu koji treba nuditi na određenim mjestima. O tome ovise i veličine i tipovi prodavaonica.

#### **2.4. E– nabava**

E-nabava je sve više prisutan trend. Prema Knežević (2012: 83) e-nabava predstavlja sustav nabave koji koristi digitalna/internetska sredstva komunikacije u postupcima nabave odnosno zaključivanja nabavnog posla. Tako se e-nabava najčešće koristi u kombinaciji sa tradicionalnom nabavom jer tvrtke na taj način dodatno povećaju svoj profit.

Prema spomenutom autoru, ovaj način poslovanja ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti su:

- dostupnost dvadeset i četiri sata svakim danom u tjednu (može im se pristupiti u bilo kojem trenutku bilo od kuće ili s posla i na taj način doprinijeti uštedi vremena i novca)
- širok spektar proizvoda (postoji beskonačno mnogo različitih proizvoda za različite potrebe kupaca dok su fizičke trgovine često ograničene spektrom proizvoda)
- dostupnost novih nabavnih tržišta i materijala
- niski transakcijski troškovi
- globalna dostupnost proizvoda i usluga (moguće je pristupiti proizvodima iz cijelog svijeta).

Nedostaci su:

- ograničeno znanje o dobavljačima
- upitna pouzdanost dobavljača
- potencijalni gubitak kvalitete napravljene robe.

E-nabava je postala prisutna u svim sektorima, e-nabava prisutna je i u zdravstvu što je prikazano u slijedećem primjeru na slici 2. gdje se naručuje potrošni materijal za čišćenje i održavanje i sredstva za osobnu higijenu.

The screenshot shows a web application interface for e-procurement. The main content area displays the following information:

**Zavod za javno zdravstvo**  
Mirogojska cesta 6, Zagreb  
333920059

Zagreb, 14.04.2013

**Kartica nabave EMV-10-2012**

**NAZIV NABAVE:**  
Naziv: POTROŠNI MATERIJAL ZA ČIŠĆENJE I ODRŽAVANJE I SREDSTVA ZA OSOBNU HIGIJENU - PREZENTACIJA  
Predmet: Isporuka roba

Vrijednost nabave (bez PDV): 355,000,00  
CPV glavni rječnik: 38434560-9

Tip nabave: Nabava male vrijednosti  
Poseban način nabave: -

Postupak nabave: Otvoreni postupak javne nabave  
Pravna osnova nabave: Zakon o javnoj nabavi RH NN 110/07, Članak 25., Stavak 1., Točka

Rok provedbe: 14.02.2013

Način i uvjeti plaćanja: Plaćanje po primopredajnom zapisniku u roku od 7 dana.

**PREDMETI NABAVE:**

Grupa predmeta / projekt / oznaka	CPV oznaka	CPV opis grupe	Procijenjena vrijednost
Sredstva za čišćenje	39830000-9	Proizvodi za čišćenje	40,000,00
SVEUKUPNO:			
Ostali potrošni materijal	33760000-5	Toaletni papir, maramice, ručnici i ubrusi	35,000,00
SVEUKUPNO:			
Sredstva za strojno pranje suđa	39830000-9	Proizvodi za čišćenje	12,000,00
SVEUKUPNO:			
Sredstva za ručno pranje laboratorijskog suđa	39830000-9	Proizvodi za čišćenje	25,000,00
SVEUKUPNO:			

**PONUDE:**

Verzija izvještaja: v.1.01  
Vrijeme ispisa: 14.4.2013. 23:00:16

Stranica: 1

Slika 2: Primjer e – nabave

(<https://images.search.yahoo.com/yhs/search/?p=primjere-nabave>)

## 2.5. Knjigovodstvene isprave u nabavi

Knjigovodstvene isprave koje se najčešće javljaju u trgovini su: (Kozina i Darabuš, 2013: 67)

- narudžbenica
- predkalkulacija
- primka
- ulazna kalkulacija
- međuskladišnica
- ponuda
- otpremnica
- račun
- povratnica
- zapisnik o promjeni cijene
- zapisnik o inventuri, te
- zapisnik o manjku robe (kvar, lom).

Narudžbenica – dokument izdan od strane kupca prodavaču, koji ukazuje na vrstu, količinu i cijene proizvoda koje će prodavač prodati kupcu. Prihvatanje narudžbenice od strane prodavača stvara jednokratni ugovor između kupca i prodavača.

Predkalkulacija – skup računskih postupaka za utvrđivanje cijene koštanja proizvoda i usluge prije njegove kupnje.

Primka – dokument preko kojeg robu kupljenju od dobavljača zaprimamo na skladište.

Ulazna kalkulacija – ulaznim kalkulacijama kalkuliramo nabavnu i prodajnu cijenu.

Međuskladišnica – dokument kojim roba prometuje između skladišta unutar poduzeća. Pravilo je da u trenutku, roba koja je na dokumentu mora postojati na skladištu s kojeg se izdaje.

Ponuda – sve ono što se podrazumijeva pod proizvodom koji se isporučuje kupcu uz definiranu cijenu proizvoda, kanala distribucije i aktivnosti usmjerene na upoznavanje kupca, tj. potrošača s proizvodom. Prateći cijene koje se nude od pojedinih prodavača, prvenstveno se treba

usredotočiti na kvalitetu i cijenu, analizirati što potrošači traže i što konkurencija nudi, te na temelju toga može se procijeniti je li cijena koja se nudi dobra ponuda.

Ivanina kuća bajke jedinstven je u svijetu multimedijalni i interaktivni centar za posjetitelje koji slave bajke i bajkovito stvaralaštvo. U nastavku je primjer ponude Ivanine kuće bajke, gdje se vidi kako imaju različite cijene za radni i neradni dan; za neradni dan se doplaćuje za otvorenje Ivanine kuće bajke.

**Ivanina kuća bajke**

Centar za posjetitelje  
Trg hrvatskih rodoljuba 2  
47300 Ogulin

OIB: 23721665989

iBAN: HR2624020061100683101

Tel: 047/525-398

Fax: 047/525-398

OIB kupca: 23749968948

**PONUĐA BR: 0028**

Nadnevak: Ogulin 21.04.2015

Poziv na broj: 02 0091 - 0028

**OŠ Švarča**

Bašćinska cesta 20  
47000 Karlovac

Stranica: 1

RB.	Trgovački naziv dobra - usluge	JM.	Kol.	Cijena	Rbt.	Iznos
1.	0012 Ulaznica ind. la - djeca, umirovljenici: stručno vođenje	Kom	38	20,00		760,00
2.	0012 Ulaznica ind. la - djeca, umirovljenici: stručno vođenje	Kom	-2	20,00		-40,00
3.	0035 Doplata za otvorenje Ivanine kuće bajke na neradni dan	Kom	1	80,00		80,00
<b>Iznos:</b>						800,00
<b>Rabat:</b>						0,00
<b>Netto:</b>						800,00
<b>P D V:</b>						200,00
<b>ZA PLATITI:</b>						1.000,00

jednatisuća kn

Napomena: Predračun za OŠ Švarča za 27.04.2015.

M.P.

.....  
(potpis odgovorne osobe)

Slika 3: Primjer ponude  
(<https://www.google.hr/search?q=primjerponude>)

Otpremnica – robni dokument koji nastaje u trenutku izvršenja naloga kupca. Prodavač, uz robu koju šalje kupcu, dostavlja i otpremnicu.

Otpremnica mora sadržavati slijedeće elemente:

- naziv – ime kupca i adresa kupca,
- načini prijevoza i podaci o prijevozniku,
- podaci o robi (vrsta, količina, jedinica mjere, cijena i iznos mogu se ali i ne moraju unijeti. Ukoliko se unesu nastaje dvojni dokument račun-otpremnica).

Račun - Račun je dokument koji prodavač izdaje kupcu. Sadrži podatke o količini, vrsti i cijeni dogovorenih za dogovorene proizvode.

Povratnica – dokument kojim se evidentira povratak robe koja je prodana kupcu. Evidencija povrata robe podrazumijeva obradu i arhiviranje slijedećih podataka:

- datum povrata robe,
- podaci o kupcu,
- naziv artikla,
- količina,
- cijena,
- pdv,
- prodajna vrijednost.

Zapisnik o promjeni cijene – dokument koji je obvezan ukoliko se trgovac bavi prodajom na malo. To je dokument koji će se formirati ukoliko je došlo do promijene cijene neke robe, a u maloprodaji te robe ima na stanju. Ako pak robe nema na stanju, zapisnik se ne radi, već će nova cijena doći sa zaduženjem robe.

Zapisnik o promjeni cijeni može se formirati na nekoliko načina:

- automatski prilikom obrade maloprodaje – preporučuje se kod manjeg broja maloprodajnih mjesta,
- automatski – noćni job – preporučuje se kod prodavača koji imaju veći broj maloprodaja sa značajnim prometima,
- ručno formiranje zapisnika – zapisnici koji nisu formirani elektronički mogu se formirati ručno.

Zapisnik o inventuri - Zapisnik o inventuri je popis robe/artikala/proizvoda koji se nalazi u prodavaonici, a obavlja se najčešće krajem godine i to 31.12. Inventura može biti redovna i izvanredna.

Zapisnik o manjku robe – dokument koji e sastavlja nakon izvršene inventure. Manjkovi u trgovini su česta pojava, s obzirom da takvi manjkovi umanjuju dobit, a mogu umanjiti i poreznu osnovicu, pod posebnim su povećalom Porezne uprave prilikom poreznih inspekcija. Porezno nedopušteni manjkovi podliježu oporezivanju.

## **2.6. Nabava u trgovinskom poduzeću**

„Trgovina je, u smislu Zakona o trgovini, gospodarska djelatnost kupnje i prodaje robe i/ili pružanja usluga u trgovini u svrhu ostvarivanja dobiti ili drugog gospodarskog učinka.“ (Zakon o trgovini, 2014: stavka 2; čl. 3) "Trgovina na veliko je kupnja robe radi daljnje prodaje profesionalnim korisnicima, odnosno drugim pravnim ili fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu ili zakonom određenu djelatnost. Trgovina na veliko obavlja se u prodajnim objektima, ako su za takav način prodaje ispunjeni uvjeti propisani ovima Zakonom i drugim propisima. Trgovina na veliko može se obavljati i na tržištima na veliko." (Zakon o trgovini, 2014: članak 7.)

"Trgovina na malo je kupnja robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uprabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima." (Zakon o trgovini, 2014: članak 9.)

Djelatnost trgovinskog poduzeća odvija se u poslovnim jedinicama kao što su: prodavaonice, prodajni uredi, prodajna skladišta, trgovinska predstavništva, otkupne stanice i sl. Jedna poslovna jedinica ili grupa istih vrta poslovnih jedinica čini stratešku poslovnu jedinicu. Dijelovi izvršnog podsustava trgovinskog poduzeća su njegove poslovne jedinice. Npr., u sustavu nekog filijalnog poduzeća te dijelove čine filijale. (podružnice)

Prema Segetliji i Lamzi Maronić (2001: 73), prodavaonicu smatramo posebnom poslovnom ili organizacijskom jedinicom poduzeća ili fizičke osobe koja u smislu prostorno – funkcijske izdvojenosti prostorija, arhitektonske kompozicije zgrade u kojoj se nalazi i drugih osobina čini posebnu cjelinu i u kojoj se kao glavna djelatnost odvaja kupoprodajni proces, tj. prodaja robe na malo potrošačima i drugim kupcima.

Djelatnost trgovinskih poduzeća sastoji se u tome da u svoje ime i za svoj račun

nabavljaju i s namjerom ostvarivanja dobiti prodaju robu, a sve to bez bitne obrade ili prerade gdje se ne ubraja skladištenje, razvrstavanje, pakiranje, miješanje, čišćenje, označivanje i sl.)

Trgovina se obavlja u odgovarajućim prostorijama, odnosno poslovnim jedinicama, na posebnim mjestima, na daljinu, virtualno i sl. i u sklopu posebnih institucija tržišnog gospodarstva.

Trgovinska poduzeća i njihove poslovne jedinice razlikuju se i po robnim sadržajima kojima posluju. Oni ovise o njihovom izabranom predmetu poslovanja. U tom smislu asortiman je određen izbor artikala u okviru neke vrste proizvoda ili linije proizvoda ili stručno sređen sustav različitih vrsta proizvoda koji su predmet ponude ili kojima se mogu zadovoljiti potrebe kupaca i potrošača.

Poslovne jedinice trgovačkih poduzeća mogu se podijeliti na: (Van Weele, 2010: 123):

- veletrgovinske poslovne jedinice
- maloprodajne poslovne jedinice.

Veletrgovinska poduzeća djeluju kao posrednici u razmjeni između proizvođača s jedne strane i maloprodajnih poduzeća i velikih potrošača s druge strane. Njihova zadaća je da nabavom robe od proizvođača ili iz uvoza kompletiraju robni asortiman i da ga dalje distribuiraju maloprodavačima, prerađivačima i velikim potrošačima kao što su bolnice, škole, vojska...

Osobitosti veletrgovine u sustavu distribucije proizlaze iz njezina položaja, budući da ona može povezivati ne samo proizvođača s trgovinom, nego i proizvođača s proizvođačem, tj. trgovinu s trgovinom.

Maloprodavači djeluju kao posrednici u razmjeni između veletrgovaca i konačnih potrošača, odnosno kao posrednici između proizvođača i konačnih potrošača.

Trgovina na malo može nabavljati robu od trgovine na veliko, izravno od proizvođača ili kombinirano. Poljoprivredno – prehrambene proizvode u svježem stanju trgovina na malo često nabavlja na tržnicama na veliko. Za razliku od veletrgovaca, koji su u svojim nabavama ograničeni na proizvođače i uvoznike, maloprodavači tu imaju širi izbor. On ovisi o količinama nabave, širini asortimana, troškovima nabave i drugim ekonomski značajnim čimbenicima.

U trgovinama na malo manifestira se stava potrošača prema proizvodu proizvođača i njihovo nezadovoljstvo, ako ga ima, koje se vidi u reklamacijama, vraćanju robe i sl. Zato maloprodavači, na osnovi odgovarajućih aranžmana s proizvođačima, trebaju zaštititi interese potrošača. Takav njihov položaj blizu potrošača omogućuje im da djeluju na programiranje



proizvodnje prema potrebama i zahtjevima potrošača. Djelatnost maloprodavača utječe na životni standard stanovnika, zato je potrebno da maloprodavači prate i istražuju potrebe stanovnika i da surađuju s organizacijama potrošača.

## 2.7. Poslovi nabave

Funcija nabave može se podijeliti na pripremu nabave, na pregovaranje s poslovnim partnerima, na zaključivanje nabave i na izvršavanje (odvijanje) nabave.

Priprema nabave polazi od plana nabave. Za odabir vrsta roba i usluga i sustava nabave potrebno je istraživanje tržišta nabave. Iz plana prodaje, plana obrtaja zaliha i stanja zaliha može se izvesti dinamički plan nabave po robnim grupama. Tu je bitna granica količine i vrijednosti pojedine nabavke i prosječnih stanja. No, osim toga u planu nabave potrebno je utvrditi i kvalitete i cijene robe te termine nabave. (Segetlija i Lamza Maronić, 2001: 192)

Plan nabave neke robne grupe mogao bi se uočiti iz sljedećeg primjera (plan za 1 godinu)

Planirana prodaja po prodajnim cijenama	64 000 kn
Planirana razlika u cijeni (30%)	19 200 kn
Planirana prodaja po nabavnim cijenama	44 800 kn
Planirani koeficijent obrtaja	4 x
Planirana prosječna zaliha	11 200 kn
Početne zalihe	11 000 kn
Razlika (za nabavu) do prosječne zalihe	200,00 kn
Plan nabave uz osiguranje od rizika od 30% (prosječna zaliha 14 560)	3 560 kn

Tablica 1: Plan nabave (Segetlija i Lamza Maronić, 2001: 192)

U prikazanom se primjeru pošlo od zadanog broja narudžbi od 4 u tijeku godine (npr. neka sezonska roba tako se treba nabavljati).

Pregovaranjem se prihvaćaju kontakti s dobavljačima. Da bi se spoznale utjecajne snage na nabavnom tržištu, koje se brzo mijenjaju, potrebno je stalno preispitivanje prispjelih ponuda, razgovaranje s predstavnicima dobavljača i sl. Tu je od osobite važnosti i posjet dobavljača u njihovu sjedištu te na sajmovima i izložbama.

Zaključivanje nabave odnosi se na zaključivanje ugovora o nabavi. Ugovor sadrži uvjete vezane uz posebnosti nabave, količine, cijene, uvjete plaćanja robe, dobavne termine i sl. Narudžbe se moraju podijeliti prema dobavljačima i prema vremenu.

Izvršavanje nabave odnosi se na postupke dobivanja robe i njezina plaćanja. Tu su bitna pitanja prijevoza robe, preuzimaja robei njezine ulazne kontrole, provođenja i obrade reklamacija, provjere ulaznih računa i platnoga prometa. (Segetlija i Lamza Maronić, 2001: 192)

## **2.8. Troškovi nabave**

Troškovi se mogu definirati na različite načine ovisno o ciljevima ili potrebama korisnika.

Mnogo računovodstvenih teoretičara radilo je na klasificiranju ili razvrstavanju troškova gdje se došlo do niza kriterija za klasifikaciju troškova.

„Troškovi su novčani izraz utrošaka svih elemenata u poslovnom procesu, kao i ostalih terećenja (usluge i doprinosi) koja zajedno s troškovima čine strukturu cijene koštanja.“ (Dvorski, Ruža i Kovšca, 2007: 130)

„Iako u ekonomskoj teoriji nalazimo različito definiranje pojma troška, ipak je nešto zajedničko svima, a to je da su troškovi novčani izraz utrošaka elemenata koji su trošeni za stvaranje učinaka. Drugim riječima, to je novčani izraz utrošaka svih inputa. (Dvorski, Ruža i Kovšca, 2007: 129).

Nabavni troškovi u velikoj mjeri ograničavaju mogućnost za vođenje samostalne politike cijena, osobito u kontekstu izražene konkurencije u trgovinskoj djelatnosti kada tržište određuje gornju granicu prodajnih cijena, a poduzećima samo ostaje troškovno se prilagoditi.

Izvjesta smanjenja troškova nabave moguće je ostvariti kroz postupke:

- značajnijeg reduciranja upotrebe skladišnih kapaciteta nabavom robe za poznate kupce,
- nabave trgovačke robe po metodi "just in time", čime se smanjuju troškovi skladištenja,
- eliminiranja suvišnih posrednika u kanalima distribucije čime se izbjegavaju suvišni troškovi posredovanja,
- okrupnjavanja trgovinskih poduzeća čime se stvaraju pretpostavke za korištenje prednosti ekonomija obujma u njihovu poslovanju (Knego, 2005).

- Elementi nabavne cijene trgovačke robe:

Kupovna vrijednost (cijena)

+ Ovisni troškovi

= Troškovi nabave (kupnje)

Troškovi nabave prvi su stupanj u kalkulaciji trgovačke robe. Pokazuju koliko poduzetnika stoji nabava pojedine vrste robe.

- Prodaje li se roba neposredno potrošaču, prodajna cijena sadrži porez na dodanu vrijednost.“ (Safret, 2005: 123).
- Elementi prodajne cijene trgovačke robe:

Troškovi nabave (kupnje)

+ Trgovačka marža

= Tržišna cijena bez PDV-a

+ Obračunani porez na dodanu vrijednost

= Tržišna (prodajna) cijena s PDV-om

### 3. MENADŽMENT U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

U poduzeću postoji misija i postoji cilj. Da bi se taj cilj ostvario brine se menadžer. Tko je menadžer? Koje su njegove funkcije, koje bi kvalitete trebao imati jedan uspješan menadžer?

Menadžer predstavlja osobu odgovornu za planiranje, organiziranje i upravljanje poslovanjem, radom grupe ljudi, odnosno njihovim nadgledanjem, koordinacijom i preuzimanjem ciljeva.

Postoje top (najviši) menadžeri, menadžeri srednjeg nivoa i nižeg (operativnog) nivoa. Strategijski, operativni i izvršni menadžment.

Top menadžeri su tu da odlučuju o cjelokupnom poslovanju, srednji da nadgledaju one ispod sebe, dok menadžeri prve linije rukovode poslovnom snagom. (Marušić, 2001: 61)

Menadžment (koji označuje opće poslovno upravljanje u poduzeću ili tvrtki) u svjetlu djelovanja svih krugova i sila okruženja, danas definiramo na više načina: (Marušić, 2001: 60)

- optimalna uporaba resursa za proizvodnju ili usluge,
- rad delegiranjem zadaća, u kojima će se optimalno iskoristiti resursi,
- proces kojim grupa čelnih ljudi usmjeruje akcije ostalih prema zajedničkim ciljevima,
- uključivanje koordinacije ljudskih i materijalnih resursa prema objektivno utvrđenom ciljnom postignuću,
- koordinacija svih resursa putem planiranja, organizacije, rukovođenja i kontrole, i to prema dogovorenim ciljevima,
- uspostavljenje učinkovitosti okoliša za ljude koji rade u formalno ustrojenim grupama,
- obuhvaćanje djelatnosti što ih poduzima jedna ili više osoba da bi koordinirala rad grupe ljudi, koji pak pojedinačno ne bi mogli postići ciljeve poduzeća.

#### *3.1. Pojam i funkcije menadžera*

Nadalje se pojašnjavaju pojam i funkcije menadžera. Prema Marušiću (2001: 63) funkcije menadžera su:

- **PLANIRANJE** – menadžer će kroz svoje planove odlučiti što poduzeće mora raditi da bi bilo uspješno, i to će napraviti za kratkoročno, srednjoročno i dugoročno razdoblje. Valja postaviti ostvarive ciljeve, relevantne za poslovanje poduzeća, odrediti tko će ih izvršiti.

Potrebno je i postaviti drugi (rezervni)cilj, u slučaju da se prvi cilj ne može ostvariti ili ne ostvari. Kroz čitavo vrijeme planiranja potrebno je pratiti što se zbiva, kakve su reakcije, sa svima komunicirati i po mogućnosti motivirati i stimulirati. Menadžer koji poštuje svoje zaposlenike je uspješan menadžer.

- **ORGANIZIRANJE** - osiguranje zadaća koje su predviđene planom za pojedince i grupe suradnika unutar poduzeća. Svaki čovjek dobiva svoju zadaću, koja vodi do cilja grupe, pa cilja poduzeća. Ponovno bi valjalo naznačiti tko će što napraviti, koja su financijska sredstva potrebna, ostali materijali, po mogućnosti upute sastaviti u pisanom obliku kako ne bi došlo do zabune, organizirati seminare, druženja i druge tipove osposobljavanje ljudskih potencijala.
- **MOTIVIRANJE** – Osim samog motiviranja, odnosi se na rukovođenje, vođenje ili poslovno upravljanje za ljude zaposlene u poduzeću. Trebalo bi poticati zanimanja ljudi za osnovni cilj poduzeća, a to su korisnici, proizvodnost, zadovoljstvo zaposlenih i općenito zadovoljstvo u životu. Sustav motiviranja zamršen je proces, sve je potrebno pratiti i stalno biti prisutan radi savjeta ili revizije.
- **PRAĆENJE USPJEŠNOSTI** – menadžerska funkcija kojom se prikupljaju informacije o uspješnosti na radu, uspoređuje postignuta uspješnost, odlučuje o potrebi promjena poslovanja. Praćenje je trajan proces, menadžeri svo vrijeme prikupljaju informacije, uspoređuju i pronalaze nove organizacijske oblike za poboljšanje rada, potrebe za novim znanjima zaposlenih, praćenje ili dopunu programa, funkcioniranje grupe, i dr. Prilikom praćenja i ocjenjivanja uspješnosti važno je uključiti što više suradnika.

Djelovanje menadžera obuhvaća sve procese unutar poduzeća kojim upravlja (robni tok, cijene, praćenje konkurencije, pregovaranje, nabava, proizvodnja...

Resursi kojima menadžer upravlja:

- novac,
- prostor,
- oprema,
- vrijeme,
- ljudi.

Ciljevi menadžmenta u poduzećima:

- porast proizvodnosti i profitabilnosti,
- snižavanje ukupnih troškova,
- osiguranje konkurentske sposobnosti,
- porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnost, efektivnost, fleksibilnost).

Socijalni ciljevi menadžmenta:

- zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih,
- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih,
- upotreba i razvoj individualnih mogućnosti,
- osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti,
- podizanje kvalitete radnog života (Marušić, 2001: 65).

### ***3.2. Prepoznavanje kvalitete menadžera i identifikacija menadžerskog potencijala***

Prema Marušiću (2001: 71) kvaliteta menadžera vodi prema uspješnom menadžmentu tržišnog gospodarstva.

Neke od kvaliteta su:

- uspješnost na radu- visoko motivirani, prihvaćaju konkurenciju kao izazov, a svoj profesionalni razvoj shvaćaju vrlo ozbiljno,
- silna energija- imaju snage da izdrže kušnje teškoća u radu danas, da se razočaraju i krenu ponovno, da sa svojim znanjem uspiju u poduzeću,
- sposobni su za rad na dulji rok – razmišljaju obično prema rasponu od 3-5 godina, što znači dulje od svojih kolega,
- usmjerenost prema određenom cilju – idu uvijek prema cilju, ako im ga ne postavi poduzeće smišljaju ga sami i prelaze sve prepreke kako bi ga ostvarili,
- osamljeni – u smislu da su najsigurniji i najzadovoljniji sami sa sobom.
- vlastiti zaključci – psihološki su građeni tako da mogu razlučiti bitno od nebitnoga bez ičije pomoći.

Postoji pet osnovnih izvora moći: (Marušić, 2001: 65):

- moć nagrađivanja (plaća, pohvala, unapređenje, privilegije)
- moć prinude (kazne ili neugodne posljedice kao što su uskraćivanje povišice,

napredovanja, opomene, otkaz)

- moć legitimiteta – položaj menadžera u hijerarhiji
- referentna moć – identifikacija podređenih s rukovoditeljem
- moć znanja – percepcija o specijalnoj kompetentnosti, znanju i ekspertizi rukovoditelja.

Crte ličnosti kreativnih ljudi mogu pomoći pri izboru menadžerskog potencijala. Njihove osobine su uglavnom znatiželja, fleksibilnost, svjesnost vlastitih kvaliteta, upornost, inteligencija, brzo prihvaćanje promjena, mentalno i fizičko zdravlje i ostalo. Za identifikaciju menadžerskog potencijala mogu se koristiti slijedeće metode: (Marušić, 2001: 68):

- **PSIHOLOGIJSKI TESTOVI** – koriste se u poduzećima koja imaju diplomirane psihologe. Ukoliko poduzeće nema psihologe, može se sa drugim institucijama dogovoriti za testiranje (katedra za psihologiju, zavod za zapošljavanje...)
- **UPITNICI O LIČNOSTI I INTERESU** – manje su pouzdani od psihologijskih testova, ali se ipak često koriste.
- **PROJEKTIVNE TEHNIKE** – provodi ih najbolje psiholog. Nestrukturirane slike se stavljaju pred ispitanika koji ih do kraja strukturira. Ne primjenjuju se kao jedina metoda, ali su vrlo korisne kao dopuna drugima metodama.

Kao što vjerojatno svi znaju, menadžeri, osim uobičajenih poslovnih obveza, trebaju voditi računa i o drugima, te možda trebaju raditi i sljedeće: odlučivati što treba raditi ili reći nekome da to učini, slušati brojne argumente zašto se to ne mora učiniti, zašto to mora napraviti netko drugi, zašto bi to trebalo napraviti na drugi način, kao i pripremiti protuargumente koji će biti uvjerljivi.

Također trebaju pratiti razvoj događaja i pobrinuti se da planirani zadatak bude obavljen: otkriti kako se to nije učinilo, slušati brojne isprike osobe koje je to trebala obaviti, a nije.

Zatim kontrolirati i drugi put da se taj isti zadatak izvrši, motivirati zaposlenike da bi bili što uspješniji, pratiti uspješnost na radu, uspoređivati postignutu uspješnost s već postavljenim standardima, odlučiti o eventualnoj potrebi promjena u poslovanju i sl.

Menadžerski posao nije nimalo lak. Povezan je s okolnostima koji stvaraju probleme, uključuju neizvjesnost, nepotpune informacije, promjene u okolini i slično. Posao menadžera nema kraja i menadžeri ga obavljaju s nepopustljivim tempom, čak i onda kada bi htjeli predahnuti, ali posao im sam određuje ritam. Njihov posao karakterizira s jedne strane jezgrovitost, ali istodobno i raznolikost i fragmentiranost. Baš iz tih razloga menadžer se ne može koncentrirati samo na jedan aspekt posla u neko određeno vrijeme. Oni se istodobno susreću i s

važnim i s manje važnim poslovima, zbog čega se njihov fokus ili pažnja stalno mijenja u skladu s prioritetima. (Carnell, 1990: 29)

Svaki menadžer u procesu nabave nekog poduzeća nastoji plasirati trgovačku robu sa što nižim troškovima, maksimalnom kvalitetom i što višom prodajnom cijenom. Da bi pravilno upravljao troškovima treba utvrditi razloge i osmisliti strategiju modernog upravljanja troškovima.

Tri su ključne točke koje diferenciraju uspješnog menadžera. Prva je, kako ističe Wriston (1990: 78), u pronalaženju najboljih suradnika. Druga je u pronalaženju načina za motiviranje svojih suradnika, a treća bitna odrednica uspješnih menadžera vidi se u davanju dovoljno slobode suradnicima da rade na svoj način.



## 4. UPRAVLJANJE PROCESOM NABAVE U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

Kao što je već prethodno rečeno u radu, funkcija nabave je "prozor u svijet" svakog poduzeća, osiguravajućeg društva, banke, državne ili neke druge, pa i neprofitne, institucije, i njezin značaj svakim danom sve više raste. Kontroling u nabavi jedno je od funkcionalnih područja, jedan od dijelova mozaika cjelovite slike o poslovanju trgovačkog društva ili neke druge institucije.

Uvođenje i oblikovanje kontrolinga u nabavi nekog poduzeća ovisit će o njegovoj veličini, vrsti djelatnosti, strukturi vlasništva, motivima i očekivanjima menadžmenta. Pomoći će pozitivnoj klimi, promjeni stavova, izgradnji sustava i kvalitetnijim i uspješnijim upravljačkim odlukama.

Učinkovitost procesa upravljanja nabavnim lancem ima veliki utjecaj na strukturu i visinu logističkih troškova svakog poduzeća, a samim time utječe i na krajnji rezultat poslovanja. Na današnjem globaliziranom tržištu, konkurentski sve intenzivnijem, važnost funkcije nabave sve je veća zbog upravljanja ukupnim troškovima poslovanja poduzeća. Većina industrije nameće troškovno vodstvo kao najvažniji izvor konkurentске prednosti, zato čak i poduzeća koja uspiju ostvariti veći stupanj diferencijacije u odnosu na konkurente, veliku pažnju usmjerava kontroli troškova, osobito logističkim troškovima.

Poduzeća koja u današnjim uvjetima poslovanja žele opstati na tržištu, rasti i razvijati se, nabavu moraju smatrati kao funkciju od strateškog značenja. Strateško značenje funkcije nabave nameće nužnost primjene svih modela prakse u procesima planiranja, naručivanja, realizacije i kontrole nabave. U svim tim navedenim procesima neophodno je inzistirati na unapređenjima i povećanjima učinkovitosti.

Preduvjet za realizaciju svih navedenih zahtjeva podrazumijeva dostupnost podataka, odnosno mogućnost utvrđivanja trenutnog stanja. Tj., nužno je na raspolaganju imati sve ključne pokazatelje učinkovitosti procesa nabave, temeljem kojih će se sastaviti novi plan nabave i kontinuirano pratiti uspješnost njegove realizacije. (<http://www.efos.unios.hr>)

#### **4.1. Učinci menadžment kontrolinga u nabavi**

Neki od učinaka kontrolinga u nabavi bi trebali biti: (Ferišak, 2006: 321)

- smanjeni angažman radnog kapitala u zalihama,
- niže ukupne troškove držanja zaliha,
- povećanje operativne učinkovitosti procesa nabave (brže planiranje, naručivanje i realizacija)
- povećanje razine zadovoljstva i motivacije zaposlenika u nabavi,
- odabir najpovoljnijih i najkvalitetnijih dobavljača,
- niže ulazne troškove sirovine i materijala,
- niže troškove proizvodnje,
- povećanje marži i dr.

Danas je sve češća zloupotreba položaja i ovlasti zaposlenika i rukovoditelja odjela nabave i više razine menadžmenta koja nadležnost nad funkcijom nabave nerijetko iskorištava za poslovne poteze koruptivnog sadržaja. Primjena menadžment kontrolinga podrazumijeva i identifikaciju svih potencijalnih rizika procesa nabave kao npr. sklapanje štetnih ugovora, odabir lošeg dobavljača, neekonomičnost narudžbi, smanjenje učinkovitosti, nepotrebno dugo vrijeme neodobravanje nekih dokumenata za poslovanje, stoga se prostor za zloupotrebu znatno smanjuje.

Nabavna je funkcija jedna od najvažnijih funkcija svakog trgovinskog poduzeća.

Menadžment u nabavi odnosi se na: (Ferišak 2006: 137)

- izbor i broj dobavljača,
- politiku odnosa s dobavljačima,
- određivanje nabavnih kvota,
- način i vrsta plaćanja.

Nabavna funkcija više nema samo pasivnu ulogu u odabiru dobavljača kojemu šalje narudžbu, već uspostavlja partnerske odnose s istima.

Usljed snažnih konkurenata na tržištu na kojima posluju, trgovinska poduzeća su prisiljena pronalaziti odgovarajuće načine kako bi smanjili troškove poslovanja. Jedno od područja poslovanja u kojem je moguće ostvariti smanjenje troškova upravo je nabava poduzeća. Kako bi smanjili troškove nabave, i kontrolirali ih, poduzeća razvijaju i implementiraju odgovarajuće sustave upravljanja troškovima.

Smanjenje troškova nabave moguće je ostvariti na dva područja:

- na području cijena objekata nabave,
- na području troškova nabavne funkcije.

Menadžment je svakodnevno suočen s brzim promjenama, kako unutarnjim tako i vanjskim. Vanjsko okruženje predstavlja prilike i prijetnje za poduzeće, a unutarnje slabosti i snage.

Vanjsko okruženje:

- ekonomsko,
- ekološko,
- etičko,
- zakonodavno,
- političko,
- društveno,
- tehnološko.

Unutarnje okruženje:

- ciljevi,
- strategija,
- zadaci,
- tehnologija,
- veličina poduzeća,
- životni ciklus poduzeća,
- ljudski potencijali,
- proizvod,
- lokacija.

#### ***4.2. Menadžment u nabavi trgovinskog poduzeća na primjeru Alles d.o.o.***

Tvrtka Alles d.o.o. Osnovana je 01.06.1994. u privatnom vlasništvu Thomasa i Vlaste Pandžić. Osnovna djelatnost tvrtke je trgovina na veliko i malo elektromaterijalom. Prilikom osnivanja u tvrtci su radili samo vlasnici, danas se to proširilo i radi oko 80 radnika. Tvrtka Alles d.o.o. organizirana je kao kompletna cjelina, te ima zatvoren krug poslovanja: komercijalu, knjigovodstvo, proizvodnju, transport, prodaju i prezentiranje proizvoda.

Uz puno rada i truda tvrtka je stekla veliki ugled kod domaćih i stranih proizvođača, uvoznika i zastupnika inozemnih poduzeća, te je i sama postala uvoznik određenih grupa proizvoda. Poslovanje se temelji na bazi ugovora o poslovnoj suradnji. Uz stručne i kvalitetne djelatnike, tvrtka Alles d.o.o. stoji na usluzi kupcima i dobavljačima u svakom trenutku.

U prodajnim prostorima Allesa d.o.o. može se naći visokokvalitetni proizvodi poznatih marki kao što su: Grundig, Bosch, Electrolux, Miele, Samsung, Lg,... (<http://www.alles.hr/>)

Za potrebe ovog rada, o nabavnim poslovima i odlukama u nabavi došlo se kroz razgovor s djelatnikom u nabavi tvrtke Alles d.o.o.

Na odluke u nabavnim procesima utječu različiti tržišni i drugi čimbenici. Svaka tvrtka ponekad dođe u krizu, a karakteristika svake krize je pad potražnje, što znači i pad profita uz istu razinu troškova. Stoga, jedini način zadržati profit je smanjenje troškova uz istu ili nižu prodaju. Logičan zaključak tvrtke Alles d.o.o. bilo je krenuti u rezanje troškova, a u tome najveću ulogu imaju profesionalci koji se bave nabavom. Pred njima se nalaze sve veći izazovi s kojima se susreću svakoga dana. Upravo zbog tih izazova, menadžeri nabave tvrtke Alles d.o.o. vladaju vještinama kao što su proaktivnost, određivanje ciljeva, prioriteta i delegiranje, postizanje optimalnih rješenja u poslovanju s partnerima i komuniciranje bez konflikata, potrebna je smirenost i zdravo okruženje kako bi se ispunila očekivanja koja su stavljena pred njih. Navedene osobine i kvalitete djelatnika u odjelu nabave omogućuju kontinuirano poslovanje poduzeća, bez da se smanjenje troškova odražava na smanjenju plaća zaposlenika ili na nekim drugim stavkama, što bi moglo narušiti kvalitetu i zadovoljstvo poslovanja i pozitivnu klimu radnog okruženja.

Odlika menadžera u nabavi tvrtke Alles d.o.o. je da se ne prepuštaju bujici koja ih nosi kamo hoće i poslovnim prilikama da se događaju, već da sami utječu na ono što će se dogoditi, a za to moraju imati čvrst oslonac i jasnu viziju onoga što žele. Posebno je važno što menadžeri nabave u tvrtki znaju komunicirati sa svojim izvršnim menadžmentom, što povećava spoznaju o vrijednosti nabave. Znaju što treba komunicirati prema upravi, jer znaju njihove strateške ciljeve

i inicijative. Samim time što menadžeri pitaju za njihove ciljeve upućuje na to da se žele uskladiti s njima, te tako usklađuju svoje nabavne ciljeve sa ciljevima uprave.

Menadžmentu nabave Aless-a d.o.o. poznate su sve detaljne informacije o potrošnji tvrtke, o dobavljačima i stanju na tržištu. Stoga imaju vrlo uspješnu suradnju sa ranije navedenim tvrtkama (Gorenje, Grundig, Samsung...) i još mnogo tvrtki s kojima surađuju uz obostrano zadovoljstvo.

Manadžer u tvrtki Alles do.o. pregovara cijenu, dostupnost, rokove i isporuke materijala, odabire dobavljače prema potrebi. Od većeg broja dobavljača izabire sebi najpovoljnijeg, te osigurava optimalni odnos između cijene i kvalitete. Osim odabira novih optimalnih dobavljača, kontinuirano se razvija i upravlja odnosom s postojećim dobavljačima u svrhu što optimalnijeg i profitabilnijeg poslovanja. Kontinuitet uspješnog poslovanja nastojat će se održati kontinuiranim ulaganjem u usavršavanje djelatnika nabave, te održavanju usklađene komunikacije između uprave i svih odjela poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Nabava je vrlo važna aktivnost nekog poduzeća, kao što je prethodno navedeno u radu, jer svaka pogrešna odluka u nabavi negativno se odražava na sve ostale funkcije poduzeća i u konačnici na krajnji rezultat poduzeća. Stoga joj se pridodaje velika pažnja i ulaže mnogo rada.

Djelovanje menadžera obuhvaća sve procese unutar poduzeća kojim upravlja, u ovom radu pažnja se pridodaje menadžmentu u procesu nabave u trgovinskom poduzeću. Najviši menadžer oslobođen je rutinskih poslova, te je posvećen planiranju i donošenju odluka za dugoročni razvitak poduzeća. Tekuće odluke donosi niži menadžer i povećava se učinkovitost odluka, a menadžeri u nižim razinama sudjeluju u odlučivanju, uče i motiviraju se i promiču u više razine.

U današnje modernizirano tržište i unatoč velikoj i snažnoj konkurenciji, potrebno je biti veoma inovativan, rasti i razvijati se kako bi opstali. Potrebno je razvijati odgovarajuće suvremene modele upravljanja troškovima, a sve u cilju povećanja profitabilnosti i poslovanja trgovačkog poduzeća. Menadžeri nabave prisiljeni su biti "rezači" troškova, a da pri tome ne ugroze operativne i razvojne ciljeve poduzeća. Kako smanjiti troškove u pregovorima s dobavljačima? Kako nabavu postaviti kao ključnu funkciju i koja je uloga kontrolinga u tom procesu? Odgovori na ta i mnoga druga pitanja vode ka uspješnom poslovanju nekog poduzeća.

Poduzeća izgrađuju svoju specifičnu metodologiju identificiranja rizika procesa nabave i interne kontrole kojima nastoje eliminirati moguće rizike u poslovanju. Poslovni potezi često su proturječni, npr. velike nabavke dovode do nižih cijena, ali i viših troškova skladištenja i financiranja. Određivanje optimalne količine za naručivanje, troškova ponovnog naručivanja, troškova držanja zaliha na skladištu i ekonomične količine narudžbe i još mnoge druge odluke vezane uz nabavu zadaće su menadžmenta, koji igra veliku ulogu u uspjehu ili propasti nekog poduzeća.

## 6. POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Carnell, C. A. (1990) *Managing Change in Organizations*, New York: Prentice Hall
2. Dvorski, S.; Ruža, F.; Kovšca, V. (2007) *Teorija troškova: pojam i podjela troškova*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, TIVA-Tiskara.
3. Falk, R. i Wolf, J. (1991) *Moderna industrija*, Landsber am Lech
4. Ferišak, V. (2006) *Nabava, politika-strategija-organizacija-managment*, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast.nakl.
5. Knežević, B. (2012) *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski fakultet
6. Kozina, G., Darabuš, M. (2013) *Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o.* Varaždin, Tehnički glasnik
7. Marušić, S. (2012) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Ekonomski institut
8. Safret, M. (2005) *Knjigovodstvo s bilanciranjem 3, udžbenik za 3. razred ekonomskih škola*. Zagreb: Školska knjiga.
9. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (2001) *Marketing trgovine*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
10. Van Weele, A.J. (2010) *Purchasing and Supply chain management*, 5 th ed. Suth western Cengage Learning, Hampshire
11. Wriston, W. B. (1990) *The State of American Management*, Harvard Busines Review
12. *Zakon o trgovini*, (2014) stavka II. *Obavljanje trgovine*, članak 3. URL:<http://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (2018)
13. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1107.pdf> [pristup: 10.05.2018.]
14. <http://www.alles.hr/> [pristup: 03.05.2018.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Skladištenje robe ( <a href="https://images.search.yahoo.com/yhs/search?p=skladište">https://images.search.yahoo.com/yhs/search;p=skladište</a> ).....	4
Slika 2: Primjer e – nabave .....	6
Slika 3: Primjer ponude.....	8

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Plan nabave (Segetlija i Lamza, 2001: 192).....	12
--	----



## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Paulina Grgić-Stožicki**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Uloga menadžmenta u upravljanju procesom nabave u trgovinskom poduzeću**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 5.6.2018. godine

Paulina Grgić-Stožicki