

# Operativno planiranje nabave i zaliha na primjeru Franck d.d.

---

**Tušek, Dorotea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:735328>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**DOROTEA TUŠEK**

**OPERATIVNO PLANIRANJE NABAVE I ZALIHA NA**  
**PRIMJERU FRANCK D.D.**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**OPERATIVNO PLANIRANJE NABAVE I ZALIHA NA  
PRIMJERU FRANCK D.D.**

**Mentor:**

**mr. sc. Mato Pušeljić**

**Studentica:**

**Dorotea Tušek**

**Naziv kolegija:**

**OPERATIVNO PLANIRANJE**

**JMBAG studentice:**

**0234054123**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	II
1. UVOD .....	1
2. PLANIRANJE .....	2
2.1. Prikaz osnovnih načela planiranja .....	2
2.2. Oblikovanje strategije poduzeća na primjeru planiranja .....	5
2.3. Provedba strategije poduzeća .....	9
2.4. Provedba i realizacija planova .....	11
2.5. Prednosti i nedostaci planiranja .....	12
3. OPERATIVNO PLANIRANJE.....	13
3.1. Definiranje operativne razine planiranja .....	13
3.2. Osnovne aktivnosti operativnog planiranja .....	14
4. NABAVA U OPERATIVNOM PLANIRANJU .....	15
4.1. Definiranje nabave.....	15
4.2. Ekonomika nabave .....	16
4.3. Zadatak i cilj nabave.....	17
5. OPERATIVNO PLANIRANJE PODUZEĆA FRANCK .....	18
6. ZAKLJUČAK .....	24
7. LITERATURA .....	25
8. POPIS TABLICA I SLIKA.....	27
ŽIVOTOPIS .....	29

## SAŽETAK

Svako poduzeće koje se nalazi na tržištu nastoji biti što je konkurentnije i to kako bi se na najbolji mogući način plasirali na tržište. Kako bi navedeno ostvarili postoje brojne strategije, kao i strateški ciljevi i to ne samo u marketinškom smislu, nego i u samom planiranju. Tijek planiranja stoga ovisi o krajnjim ciljevima svakog pojedinog poduzeća. Dok su neka poduzeća usmjerena na kratkoročne planove i brzu zaradu, druga su pak usredotočena na dugoročne planove i pozicioniranje na leadersku poziciju na tržištu. Planiranje kao primarnu funkciju menadžmenta definiramo kao funkciju koja slijedi organizaciju, vođenje, kontroliranje te upravljanje ljudskim resursima. Operativni plan tako predstavlja dio poslovnog plana unutar kojeg se razmatra na koji način i kako će funkcionirati poduzeće. Kako bi proizvodnja poduzeća prije svega mogla biti efektivna te efikasna, poduzeće mora krenuti od samog planiranja, od reorganizacije ljudi, ali i sredstava. Praktični primjer operativnog planiranja je na primjeru poduzeća Franck. Postupak planiranja nabave i zaliha pokazuje kako je planiranje iste mjerljiv cilj samog poduzeća te od ključne važnosti za daljnje funkcioniranje.

***Ključne riječi:*** planiranje, operativno planiranje, nabava, kontroling

## **SUMMARY**

Every company in the market tries to be as competitive as possible in order to market themselves in the best possible way. In order to achieve this, there are numerous strategies as well as strategic goals, not only in the marketing sense, but also in the planning itself. The planning flow therefore depends on the ultimate goals of each individual company. While some companies are focused on short-term plans and quick earnings, others are focused on long-term plans and positioning themselves in the market leadership. We define planning as the primary management function as a function that follows the organization, management, control and management of human resources. An operational plan is thus part of a business plan that looks at how and how a business will function. In order for the production of the company to be first and foremost effective and efficient, the enterprise must start from the planning itself, from the reorganization of the people, but also the resources. A practical example of operational planning is the example of Franck. The procurement and inventory planning process shows that planning for the same is a measurable goal of the enterprise itself and critical to its continued functioning.

***Keywords:*** planning, operational planning, procurement, controlling

## 1. UVOD

Planiranje je jedna od vrlo važnih aktivnosti samog poduzeća te je upravo ona i temeljni predmet ovog rada. Planiranje se svodi na aktivnost menadžmenta da planira buduće promjene u poduzeću, odnosno da planira ono što se planirati da. Ovdje se konkretno prvenstveno misli na organizaciju planiranja nabave koja je ujedno predmet rada. Cilj rada je prikazati značaj operativnog planiranja, sve prednosti koje proces planiranja donosi sa sobom pri plasiranju poduzeća na konkretnom tržištu.

Prilikom izrade završnog rada upotrijebit će se nekoliko metoda. Svakako jedna od metoda je metoda kompilacije putem koje će se izvršiti razradba teorijskog dijela rada. Putem prikupljanja adekvatne literature izvršit će se sinteza i analiza ključnih poglavlja u radu. Prilikom odabira glavnih naslova koristit će se deduktivna te induktivna metoda. Za interpretaciju podataka upotrijebit će se metoda deskripcije. Nužnu je izvršiti i istraživanje za stolom s temeljnim ciljem prikupljanja relevantnih podataka potrebnih za izradu analiza. Tu su svakako još i komparativna, statistička i matematička metoda koje se upotrebljavaju za izradu grafikona te tablica kao i kalkulaciju, ali i pravilnu interpretaciju podataka.

Rad se sastoji od nekoliko poglavlja. U uvodnom poglavlju prikazani su predmet i cilj rada, struktura rada te metode istraživanja korištene u radu. U drugom poglavlju prikazano je planiranje. Točnije, riječ je o prikazu osnovnih načela planiranja, oblikovanje strategije poduzeća na primjeru planiranja, provedba strategije poduzeća, provedba i realizacija planova te prednosti i nedostaci planiranja. Treće poglavlje odnosi se na operativno planiranje gdje se prikazuje definiranje operativne razine planiranja te osnovne aktivnosti operativnog planiranja. Četvrto poglavlje prikazuje proces nabave dok peto poglavlje konkretan primjer operativnog planiranja u poduzeću Franck. Na kraju se nalazi zaključak.

## 2. PLANIRANJE

Planiranje predstavlja funkciju menadžmenta s osnovnim ciljem analiziranja relevantnih informacija kako iz prošlosti tako i iz sadašnjosti kako bi se procijenio mogući razvoj poduzeća u njegovoj budućnosti, odnosno kako bi se na što jasniji način mogao odrediti tok akcija koji bi omogućio ostvarenje svih postavljenih ciljeva.

### 2.1. Prikaz osnovnih načela planiranja

*„Planiranje, kao primarnu funkciju procesa menadžmenta, može se definirati kao kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuju smjer akcije poduzeća. U dinamičnom okruženju, za poduzeće je najvažniji opstanak stoga je nužno planirati kako bi se poboljšalo poslovanje, ostvarili ciljevi i sama svrha poduzeća“.*<sup>1</sup>

*„Uspješnost poduzeća je ključno pitanje, a kako bi se na najbolji način ostvarila uspješnost poduzeća potrebno je strateški planirati u procesu samog menadžmenta. Poslovni uspjeh je trajan cilj svih suvremenih poduzeća, bez obzira na njihovu poslovnu orijentaciju. On se različito definira i mjeri. Primjerice, operativni uspjeh mjeri se pomoću prometa i dobiti, likvidnosti i rentabilnosti te s brojnim drugim pokazateljima. Strategijski se pak uspjeh mjeri tržišnim udjelom, kvalitetom, potencijalima uspjeha ili pak održivim razvojem. Cilj je biti uspješan, odnosno ići u korak s promjenama i inicirati ih, biti vitalan“ (Škrtić, M. (2006: 157.)*

*„Planiranje je naime menadžerska aktivnost koja je usmjerena na postavljanje ciljeva poduzeća te određivanja samog načina realizacije postavljenih ciljeva. Za razliku od planiranja tu je i kontroling, odnosno kontrola koja je korektivna aktivnost usmjerena na nadgledanje provođenja postavljenih ciljeva te na utvrđivanje odstupanja u izvršenju u odnosu na postavljene ciljeve“ (Jelavić, A. (1993: 111.)*

---

<sup>1</sup> Lajtman, Z. (2010). *Važnost planiranja i kontroliranja*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, str. 21



Sam rezultat procesa planiranja je donošenje svojevrsnih planova, a jedan plan predstavlja kvantificirano izražene ciljeve poduzeća. Ukoliko je plan vrijednosno izražen on se naziva proračunom, odnosno budžetom.

Predmet planiranja poslovanja u poduzeću obuhvaća cjelokupnu djelatnost poduzeća, organizacijskih jedinica, grupa i pojedinaca u svrhu smišljenog reguliranja u usmjeravanja cjelokupnog poslovanja poduzeća. Poslovnim planiranje se dakle utvrđuju zadaci, rokovi za njihovo izvršenje, sredstva i ljudi potrebni za izvršenje te mjere akcija i metoda pomoću kojih će se zadaci izvršiti. Planiranjem se ostvaruju aktivnosti poput:

Utvrđivanje ciljeva poduzeća.

Utvrđivanje zadataka potrebnih za ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Utvrđivanje potrebnih financijskih sredstava za postizanje ciljeva i zadataka.

Planiranje poslovnih rezultata.

Planiranje raspodjele ostvarenih rezultata.

*„Tijekom planiranja određuju se buduće aktivnosti koje se žele realizirati u određenome vremenskom periodu, a planiranje samo po sebi može se podijeliti na kratkoročno te dugoročno planiranje“ (Škrtić, M. (2002: 20.)*

*„Kada je riječ o dugoročnom planiranju, riječ je zapravo o strateškom planiranju. Ono se odnosi na razdoblje koje je duže od godine dana, a samo planiranje je na razini top menadžmenta u okviru kojega se donosi temeljna poslovna politika poduzeća. Kod definiranja strateških ciljeva razvoja jednog poduzeća pokušavaju se ostvariti zacrtani ciljevi poduzeća“ (Dujanić, M. (2006: 31.)*

*„Za razliku od dugoročnog planiranja, postoji i kratkoročno planiranje, odnosno aktivnosti menadžmenta u definiranju ciljeva do jedne godine. Ovdje se definiraju konkretne aktivnosti, kao i zadatci kojima se žele postići kasnije i dugoročni ciljevi. Na samoj razini kratkoročnog planiranja donosi se glavni poslovni plan jednog poduzeća kao i fleksibilni proračun za pojedine centre odgovornosti“ (Belak, V. (2014: 120.)*

Tri su osnovne svrhe plana, a to su:

- Projiciranje planiranih ciljeva poduzeća
- Instrument ocjene efikasnosti

- Politika nagrađivanja – bonusi

Potrebno je naglasiti kako postoji više korisnika plana. Prvi korisnici su svakako menadžment poslovnog subjekta, kao i dioničari, odnosno vlasnici. Ostali korisnici su banke, kreditori kupci, dobavljači, revizorske tvrtke i dr.

„Proces planiranja u širem smislu riječi sadrži sljedeće faze:

- *Istraživanje koje uključuje provođenje studija, prikupljanje niza podataka, važnih saznanja te analiza prikupljenih podataka.*
- *Predviđanje, odn. prognoze o budućem gospodarstvenom razvoju i o budućim činjenicama koje se utvrđuju na osnovi analiziranog ispitanog sadašnjeg razvoja i dobrog poznavanja činjenica.*
- *Programiranje koje uključuje određivanje ciljeva poduzeća te poduzimanje mjera i akcija radi utjecaja na sve činioce na koje se može utjecati.*
- *Planiranje koje odgovara na pitanja što, kako i koliko treba raditi, koliko treba uložiti, koliki će se rezultati postići te kako će se izvršiti raspodjela rezultata?<sup>2</sup>*

„Proces planiranja sastoji se od tri osnovna koraka:

- *Određivanje misije i ciljeva poduzeća kako krajnjih točaka planiranja prema kojima su usmjerene aktivnosti poduzeća.*
- *Oblikovanje strategije poduzeća, odnosno razvoj serije mehanizama koji su namijenjeni za postizanje i ostvarenje željenih ciljeva.*
- *Provedba strategije, odnosno primjenjivanih koraka navedenih u planu. „<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> „Menadžersko planiranje“, (online), Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_05.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf) (Pristupano 27.09.2019.)

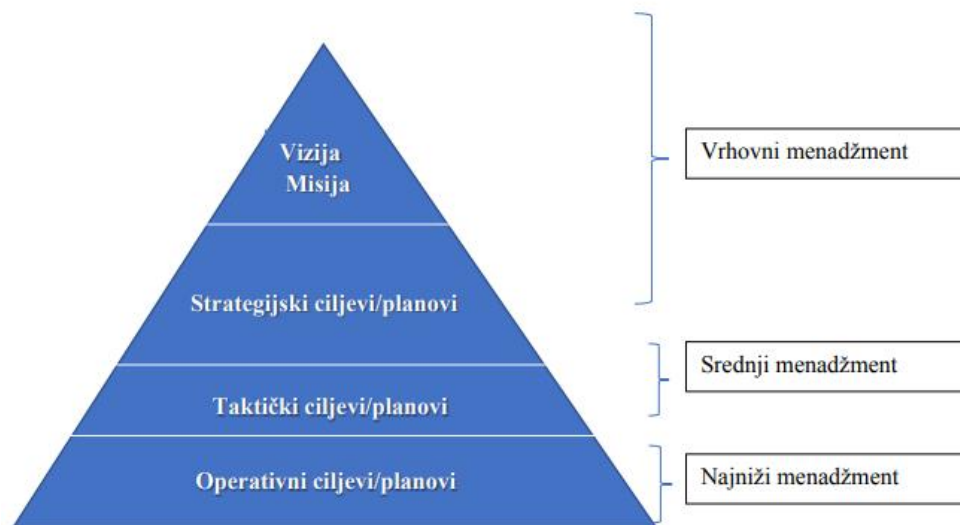
<sup>3</sup> „Menadžersko planiranje“, (online), Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_05.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf) (Pristupano 27.09.2019.)

## 2.2. Oblikovanje strategije poduzeća na primjeru planiranja

Strategija je razvoj serije mehanizama koji su namijenjeni za postizanje željene ili očekivane buduće razine ili stanja. Strategija poduzeća može se definirati kao plan razvojnih ciljeva i način njihova ostvarenja. Poduzetnik i njegov tim uključen u oblikovanje strategije moraju si postavljati pitanja: „Gdje smo sada, gdje želimo biti i kako to postići?“.

Kao što je već spomenuto, postoje tri glavne razine planova: strateški, taktički i operativni planovi koji su razvijeni iz istoimenih ciljeva poduzeća. Sve tri razine planova odnose se na postizanje strateških ciljeva poduzeća s time da su strateški planovi najopćenitije izjave o akcijama, a operativni najprecizniji. Sve vrste ciljeva i njima pripadajući planovi međusobno su povezani, a njima se bave tri razine menadžmenta – vrhovni, srednji i niži menadžment (sl. 1.).

Slika 1.: Razine planiranja.



Izvor: Sikavica P. (2008: 146.)

Strateški planovi su koraci akcija kojima poduzeće namjerava postići svoje strateške ciljeve, a njih razvijaju vrhovni menadžeri koji njima utvrđuju dugoročne ciljeve i opću strategiju za ispunjenje misije poduzeća. Obično se odnose na razdoblje od pet ili više godina te pružaju nacrt aktivnosti poduzeća, rasporeda resursa i govore o odnosu poduzeća prema njegovoj okolini.

„Uključuju planove poput:

- planovi uvođenja novog proizvoda,
- kupnja poduzeća,
- prodaja neprofitnih dijelova poduzeća i
- ulazak na međunarodna tržišta.

*Strateški planovi moraju uzeti u obzir sposobnosti i resurse poduzeća, promjenjivu poslovnu okolinu i ciljeve poduzeća“ (Buble, M. (2006: 106.)*

Taktički planovi opisuju mogućnost i način provedbe strateških planova, razvijeni su za svaki dio poduzeća, a za njih je zadužen srednji menadžment koji njima određuju što će činiti glavne jedinice poduzeća u aktiviranju strateškog plana. To su kratkoročni planovi koji obično pokrivaju jednogodišnje razdoblje, oblikovani radi provedbe ciljeva i aktivnosti navedenih u strateškom planu. Zbog njihove kratkoročne prirode, lakše se prilagode ili napuste ako promijene u okolini ili rezultati poduzeća to zahtijevaju.

Operativni planovi su precizni opisi akcija koje moraju poduzeti pojedinci, radne skupine i odjeli radi provedbe taktičkih planova te konačno strateških planova. Mogu se odnositi na jedan mjesec, tjedan ili čak dan.

Razlikovne karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih planova sumarno su prikazane u tab. 1.

Tablica 1.: Razlikovne karakteristike vrsta planova.

Vrste planova			
Obilježja	Strategijski planovi	Taktički planovi	Operativni planovi
<b>Razina poslovanja za koju se razvijaju</b>	Cjelokupna organizacija	Strategijske jedinice, funkcije	poslovne Odjeli, radne grupe, pojedinci
<b>Ciljevi za čije se ostvarenje razvijaju</b>	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi

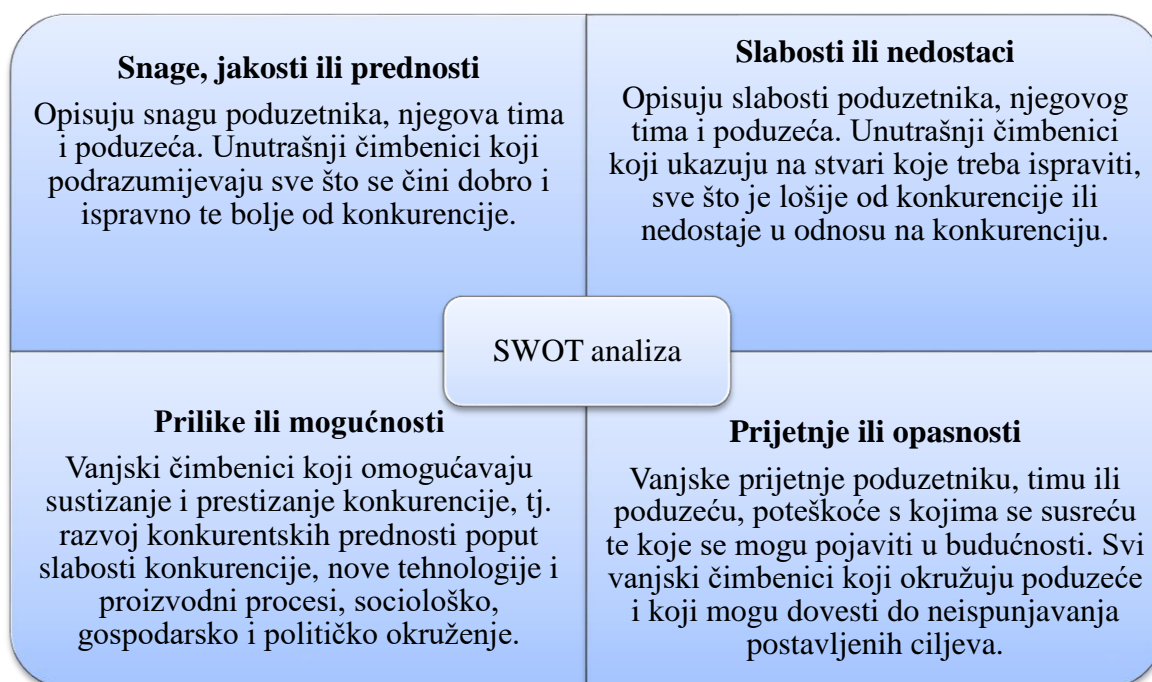
<b>Problematika koju pokrivaju</b>	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, slijed, vrijeme odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni	Opisuju pojedine zadatke, procedure i procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
<b>Vremenska usmjerenost</b>	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
<b>Razina detaljnosti</b>	Općeniti	Srednje detaljni	Najdetaljniji
<b>Razina menadžmenta</b>	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Niži menadžment

Izvor: 4. Lajtman, Z. (2010). *Važnost planiranja i kontroliranja*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, str. 52-54

Mikro, mala i srednja poduzeća su podložna neformalnom upravljanju i djelovanju pod visokim stupnjem neizvjesnosti. Najčešće ne postoji vlastiti sustav za praćenje kvalitete, razvoja tržišta, proizvoda i konkurencije. Izuzetno su podložna vanjskim događajima, management im je personaliziran te donošenje odluka centralizirano. Ipak, svako poduzeće nije jednako, pa tako niti njihova strategija. Ona je proces, nepredvidiva i pogrešiva, fleksibilna, usmjerena na odnose i pojedince, potrebno ju je često testirati i sl.

Pri izradi i razradi strategije poduzeća može se poslužiti važnim strateškim alatima poput SWOT analize (eng. *Strenghts* – snage, *Weaknesses* – slabosti, *Oportunities* - prilike i *Threats* - prijetnje). Ovim strategijskim instrumentom se analizira situacija s kojom se suočava poduzetnik, poduzeće ili tim. Sagledavaju se unutarnje snage/slabosti i vanjske prilike/opasnosti radi prepoznavanja prilika/rizika za opstanak. SWOT analiza je pokušaj cjelovite vizualizacije poduzeća te se rezultati analize uobičajeno prikazuju u obliku matrice (sl. 2).

Slika 1.: SWOT analiza.



Izvor: izradio autor prema: Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za izradu, <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/>, (Pristupano: 5.9.2020.)

Na temelju SWOT analize radi se TOWS matrica pomoću koje se definiraju moguće strategije (tab. 2). Tako definirane strateške mogućnosti predstavljaju svojevrsan savjet kako se poduzeće, suočeno s različitim situacijama, valja ponašati.

Tablica 2.: TOWS matrica.

	SNAGE (S - strenghts)	SLABOSTI (W – weaknesses)
PRILIKE (O – opportunities)	SO STRATEGIJA Maksimalnim snagama maksimalno iskoristiti nastale prilike.	WO STRATEGIJA Minimalizirati unutarnje slabosti maksimalnim korištenjem vanjskih prilika.
PRIJETNJE (T – threats)	ST STRATEGIJA Maksimalnim snagama minimalizirati prijetnje.	WT STRATEGIJA Minimizirati prijetnje minimiziranjem slabosti.

Izvor: autor izradio prema: Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. *Ekonomski istraživanja*, Vol. 21, No. 1, str. 24

Važan korak je izvršenje strategije gdje si poduzetnici postavljaju pitanje „Mogu li ja to?“. Kako bi ostvarili svoje planove, poduzetnici moraju imati sredstva, odnosno kapital, rad i kupce. Sve tri stavke moraju se ostvariti ukoliko poduzetnik želi dobro poslovati.

### 2.3. Provedba strategije poduzeća

Današnje dinamično tržište, zahtjeva od organizacija da razviju svoj pobjednički prijedlog strategije na jednostavan i uvjerljiv način. Poduzeće mora definirati strategiju kojom vodi i usmjerava svoje odluke u budućnosti, kako bi stekli održivu konkurentnu prednost nad suparnicima, te kako bi poduzeće dugoročno bilo uspješno.

*„Organizacijski rezultati su posljedica odluka donesenih od strane lidera. Okvir koji definira i fokusira konkurentsko pozicioniranje odluka naziva se konkurentna strategija, svrha konkurentne strategije je ostvariti održivu konkurentnu prednost.“<sup>4</sup>*

*„U osnovi razvoj strategije obuhvaća formulu za razvoj poslovanja, koji bi ciljevi poslovanja trebali biti i koja je politika ostvarivanja tih ciljeva. Konkurentna prednost poduzeća nastaje kada sposobnost poduzeća nadmašuje najjačeg konkurenta u elementima koji su važni za kupca.“<sup>5</sup>*

*„Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost. Važno je naglasiti da je konkurentna strategija vezana uz industriju, a konkurentna prednost vezana je uz poduzeće. Intenzitet tržišnog natjecanja nije stvar slučajnosti niti loše sreće, umjesto toga natjecanje u industriji je ukorijenjeno u temelje gospodarske strukture i prelazi ponašanje trenutnih konkurenata, stanje konkurencije u industriji ovisi o osnovnih pet konkurentnih sila.“<sup>6</sup>*

---

<sup>4</sup> „Definig Competitive Strategy“, (online), Dostupno na: <http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy-4.html> (Pristupano: 13.11.2019.)

<sup>5</sup> „Razvoj konkurentnosti“, (online), Dostupno na: <http://projectprogres.net/wp/wp-content/uploads/2014/06/Razvoj-konkurentnosti-trening-materijal.pdf> (Pristupano: 13.11.2019.)

<sup>6</sup> „Porter, M. Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors“, (online), Dostupno na: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf> (Pristupano: 13.11.2019.)

Kako bi se pratila strategija razvoja poduzeća, tu je već spomenuti kontroling. Sam kontroling možemo pojasniti kao funkciju vođenja bez koje je danas gotovo nemoguće zamisliti suvremeno poduzeće. Razlog tome je upravo u činjenici da se kontrolingom rješavaju sve prisutni problemi koordinacije i integracije.

*„Kontroling je taj koji u poduzećima pridonosi uspješnosti poslovanja. Svoju najveću pomoć kontroling nudi menadžmentu te se upravo iz ovog razloga funkcija kontrolinga ne uvodi samo u proizvodnim, nego i trgovačkim poduzećima, bankama, kreditnim institucijama, osiguravajućim društvima i sl.“ (Osmanagić Bedenik, N. (2007: 84.)*

Kontroling je naime multidisciplinarna vještina koja je usmjerena na prikupljene određenog broja podataka svih organizacijskih jedinica poduzeća, a cilj je što efikasnija koordinacija poslovnih procesa kao i pružanje stručne pomoći menadžmentu. Primarna uloga kontrolinga je spojiti različite dijelove poduzeća u jednu cjelinu radi stvaranja sveobuhvatnog pogleda na njegovo cjelokupno poslovanje.

*„Kontroling povezuje parcijalne organizacijske funkcije u jednu jedinstvenu cjelinu radi potpune maksimizacije efikasnosti poduzeća. Operativni kontroling je stručna podrška menadžmentu s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja, podizanju razine korištenja potencijala poduzeća: rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanja supstancije i likvidnosti te u usklađenom korištenju instrumenata operativnog upravljanja“ (Osmanagić Bedenik, N. (2007: 87.)*

*„Operativni zadaci kontrolinga su:*

- *Kontinuirana komunikacija kroz poslovanje cijelog poduzeća*
- *Kontinuirani rad na unaprjeđenju informacijskog sustava*
- *Naglasak na računovodstvenu službu*
- *Aktivna suradnja na izradi operativnih planova*
- *Utvrđivanje relativnih veličina i pokazatelja za stanje i razumijevanje poslovnih događaja u poduzeću*
- *Utvrđivanje standardnih veličina s obzirom na djelatnost*
- *Testiranje različitih alata i instrumenata kontrolinga*
- *Korelacija između različitih veličina*



- *Izrade poslovnih izvještaja prema potrebama i specifičnostima poduzeća*
- *Iniciranje i organiziranje sastanaka na menadžerskim razinama.*“ (Osmanagić Bedenik, N. (2007: 87.)

## 2.4. Provedba i realizacija planova

Kako bi provedba i realizacija planova bila uspješna potrebno je implementirati na pravi način strategiju koja će pozicionirati poduzeće na što bolju poziciju. Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije strategije, poduzeće nije u mogućnosti ubirati koristi provedene situacijske analize.

Unatoč iskustvu mnogih organizacija, moguće je strategije i planove pretvoriti u pojedinačne akcije potrebne za ostvarivanje poslovne uspješnosti, ali to nije jednostavno. Mnoge organizacije ne znaju motivirati svoje radnike da rade s punim entuzijazmom, timski prema zadanim ciljevima.

*„Također mnoge organizacije znaju svoj posao i znaju strategije koje su potrebne za uspjeh, ali se bore, (pogotovo velike organizacije), s pretvorbom teorije u akcijske planove koji će omogućiti da strategija bude uspješno provedena. Za uspješnu implementaciju strategije menadžment mora imati jasnu viziju o tome:*

- *Kolike su promjene neophodne u organizaciji kada se implementira nova strategija?!*
- *Kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom da bi se osiguralo da strategija bude jednostavno implementirana?!*
- *Kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture?!*
- *Koje različite pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri?!*
- *Koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije?!“<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> „Implementacija strategije“; (online). Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-11-%20Implementacija%20strategije%20.pdf> (Pristupano: 15.10.2019.)

## **2.5. Prednosti i nedostaci planiranja**

Planiranje je kao što je navedeno prva kao i najvažnija funkcija menadžmenta, a samim time ključno je i potrebno navesti sve njezine prednosti i nedostatke. Prednosti se svakako očituju u boljem usmjeravanju organizacije. Planiranje je stoga proces koji će od organizacije tražiti da zna samu svrhu svoga poslovanja, odnosno da postavi ciljeve koje je potrebo i nužno ostvariti kako bi se ispunila svrha te kako bi se definirale strategije. Kao prednost ističe se i veća fleksibilnost. Planiranje je takvo da će pridonijeti organizacijskoj fleksibilnosti. Putem procesa planiranja organizacije su te koje uviđaju cjelokupnu složenost te dinamičnost okoline. Upravo zbog toga se uviđa koliko se uvjeti poslovanja mijenjaju vrlo brzo i vrlo često. Putem planiranja moguće je izvršiti i bolju koordinaciju rada.

Onda kada članovi organizacije znaju kamo organizacija ide te kako oni tome pridonose, tada je moguća ujedno i koordinacija organizacijskih aktivnosti. Putem planiranja dolazi i do minimizacije rizika i aktivnosti. Planiranje stoga omogućuje proces smanjivanja rizika te neizvjesnosti koji okružuju suvremene organizacije. Važno je istaknuti kako se rizik ne može u potpunosti eliminirati, no može uvelike pomoći menadžerima da ga identificira na vrijeme. Planiranje je bitno i za usmjerenost na buduće promjene. Na ovaj način dolazi i do bolje kontrole. Planiranjem će se postaviti svi ciljevi i standardi za kontroliranje poslovanja. Kao nedostatak planiranja mogu se navesti stavke kao što je sprječavanje promjena, donošenje loših odluka, odnosno poduzimanje krivih koraka te stvaranja lažnog osjećaja izvjesnosti.

### **3. OPERATIVNO PLANIRANJE**

*„Planiranje dakle predstavlja proces utvrđivanja vizije, misije, odnosno ciljeva poduzeća, točnije izbor adekvatnih strategija za ostvarivanje ciljeva. Planiranjem se stoga utvrđuje cilj kojem se mora težiti i to kako bi se unaprijedilo poslovanje, odnosno kako bi se ostvarili povoljni rezultati poslovanja te kako bi se opstalo na tržištu“ (Sikavica, P. (2004: 75.)*

#### **3.1. Definiranje operativne razine planiranja**

Operativna razina planiranja usredotočena je na zaduženost za specifične procedure, odnosno procese, a oni su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Operativno planiranje stoga je usmjereno na rutinske zadatke kao što su primjerice proizvodni tijekovi, planiranje isporuka ili pak utvrđivanje potreba za ljudskim resursima.

Operativno planiranje stoga je planiranje koje obuhvaća vremensko razdoblje do godine dana. Ovdje je prvenstveno riječ o operativnim planovima koji su kao takvi potrebni u neko skorije vrijeme. Putem ovog tipa planiranja definirani su i pojedini zadaci koje izvršava najniža razina menadžera koju čine menadžeri koji su odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Za operativno planiranje stoga su zaduženi menadžeri najniže razine s obzirom da su oni ti koji se susreću sa svakodnevnim aktivnostima i problemima.

Vidljivo je kako je operativno planiranje stoga jedno od najvažnijih komponenti sustava upravljanja putem kojeg je moguće utjecati na samo povećanje efikasnosti, ali i ekonomičnosti.

### **3.2. Osnovne aktivnosti operativnog planiranja**

Operativno planiranje kao takvo moguće je primijeniti u područjima poslovnih funkcija poduzeća. Osnovne aktivnosti operativnog planiranja stoga uključuju operativno planiranje marketinga.

Ono obuhvaća planiranje svih marketinških aktivnosti kojima je temeljna svrha prikupljanje kvalitetnih informacija sa samog tržišta kao i približavanje proizvoda određenoj skupini kupaca. Kako bi se uspješno opstalo na tržištu nužno je svakodnevno planirati, ali i ulagati u proizvode kako bi se ostvario konačni cilj, a to je zadovoljenje skupine kupaca, drugi segment odnosi se na operativno planiranje prodaje. Ovdje se podrazumijeva planiranje programa prodaje i to prema vrstama, količinama te prema slijedu.

Tu je i operativno planiranje proizvodnje koje će obuhvatiti planiranje proizvodnog programa. Moguće je planirati i rad zaposlenih u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom kao lokalnom aspektu što se usavršava operativnim planiranjem radne snage. Operativno planiranje nabave je planiranje koje obuhvaća pripreme sirovina te pomoćnih pogonskih materijala kako u kvantitativnom, kvalitativnom te vremenskom i lokalnom smislu. Nužno je osiguranje točne količine sirovina u točno vrijeme na točnom mjestu kako bi se uspješno zadovoljio krajnji potrošač. Naposljetku, operativno planiranje financija je planiranje koje se odnosi na planiranje i osiguranje platne sposobnosti u svakom trenutku.

## 4. NABAVA U OPERATIVNOM PLANIRANJU

Nabava predstavlja funkciju, odnosno djelatnost poduzeća, kao i drugih poslovnih sustava, koja je prije svega namijenjena za opskrbu materijalima, opremom, odnosno uslugama, kao i energijom, koja je potrebna kako bi se mogli realizirati svi ciljevi poslovanja. Nabava je tako usko povezana s logistikom poduzeća. Predmet nabave predstavljaju svi materijalni inputi jednog poduzeća. Upravo iz tog razloga, nabava se može obavljati na tri načina. Ovdje je riječ o pojedinačnoj nabavi prema potrebi, o nabavi uz držanje zaliha kao i nabavi na osnovi posebnog ugovora.

### 4.1. Definiranje nabave

*„Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu. Nabava stoga predstavlja kako funkciju tako i djelatnost poduzeća, te drugih poslovnih sustava koja se brine o samoj opskrbi materijalima, određenom opremom ili pak uslugama. Operativni funkcionalni poslovni nabave tada uključuju i ispitivanje kao i objedinjavanje svih zahtjeva za nabavu koji su kao takvi dobiveni od pripreme rada, razvoja, skladišta, ali i drugih organizacijskih jedinica, praćenje tržišta nabave, prijam, vođenje pregovora, ispitivanje i prijam pošiljki i slično“<sup>8</sup>*

Značaj same funkcije nabave unutar jednog poduzeća moguće je ocijeniti i prema udjelu troškova materijala i to točnije u ukupnom prihodu poduzeća. Vidljivo je stoga kako je funkcija nabave iznimno važna u proizvodnim poduzećima u kojima troškovi materijala čine čak 60% ukupnih troškova. Ovdje je potrebno naglasiti kako je zadatak nabavne funkcije ujedno osiguranje konstantne opskrbljenosti poduzeća svim potrebnim predmetima kao i sredstvima potrebnima za rad.

*„U samu logistiku nabave stoga ulaze slijedeći logistički zadaci:*

#### *1. Razmatranja proizvoditi ili kupovati*

---

<sup>8</sup> Krpan, L.J., Varga, D., Maršanić, R. (2015: 328.) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*. Tehnički glasnik.

2. *Usklađivanje nabave s proizvodnjom*
3. *Minimiziranje transportnih troškova*
4. *Stupanj suradnje sa dobavljačima*
5. *Izbor dobavljača*
6. *Osiguranje opskrbe*
7. *Optimiranje troškova nabave*
8. *Izbor ambalaže*
9. *Kontrola kvalitete“* (Segetlija, Z. (2008: 123.)

## **4.2. Ekonomika nabave**

Ekonomika nabave je segment nabave koji predstavlja onaj dio ekonomike jednog poduzeća koji se bavi zapravo proučavanjem što je moguće racionalnijeg korištenja svih raspoloživih resursa i to unutar područja nabave potrebnih materijalnih resursa. Promatrano s aspekta objekta, nabava u svome užem smislu označila bi nabavu materijala, sklopova, sustava, dijelova, no ne i nabavu trgovačke robe. U svome širokom smislu ona kao takva može obuhvatiti i sve strategijske zadatke o kojima će ovisiti učinci, ali i dobrobit cjelokupnog poslovnog sustava. Ovdje se prije svega ubrajaju zadaci kao što su:

- Stohastičko istraživanje potreba
- Determinističko istraživanje potreba
- Planiranje nabave
- Kontrola nabave
- Izvor sustava nabavljanja
- Proces analize nabave
- Proces upravljanja mrežom opskrbe
- Izračun ekonomičnosti nabave
- Istraživanje tržišta nabave
- Vrijednosna analiza
- Analiza ukupnih troškova

*„Vođenje nabave može se planirati, organizirati i provoditi na temelju već poznatih načela menadžmenta. Proces počinje postavljenim ciljevima čije definiranje polazi od upoznavanja*

*problema, kako bi se nabavne aktivnosti mogle realno planirati. Plan je temeljni instrument poslovanja svakog gospodarskog subjekta i pojedinih njegovih segmenata“<sup>9</sup>*

### **4.3. Zadatak i cilj nabave**

*„Nabava je segment poslovanja koji upravlja materijalnim vrijednostima pa stoga njene poslove i zadatke treba pažljivo planirati. Dobro planiranje je moguće ako se najprije analizira nabava te se istraži tržište na temelju određene strategije poslovanja. Analiza podrazumijeva utvrđivanje kvalitete, obujma, asortimana i strukture materijala, te pripadajuće cijene. Istraživanje tržišta odnosi se na definiranje tržišnog segmenta i položaja poduzeća u njemu. Strateški ciljevi se svode na koeficijent obrtaja, zalihe, izvore sredstava, financiranje i kadrove“<sup>10</sup>*

Glavni cilj procesa nabave svakako je maksimizacija dobiti jednog poduzeća. Ovome pridonosi činjenica da nabava interne korisnike na pravilan način opskrbljuje materijalima, uslugama i to prema najpovoljnijim uvjetima. Ukoliko je riječ o klasičnoj nabavi njezin cilj je nastojanje pri ostvarenju snižavanja nabavne cijene materijala te usluga, tj. troškova nabavljanja. Ukoliko je riječ o suvremenoj nabavi tada se snižavanje troškova nabave materijala te usluga predstavlja samo kao jedan od mogućih ciljeva. Vidljivo je stoga kako se troškovi moraju promatrati cjelovito i to kako bi u konačnici ostvarile korist za dobavljača, korist za kupce proizvoda, ali i društvo u cjelini.

*„Zadatak nabave je stoga osiguranje raspoloživosti te održavanje i razvijanje kapaciteta dobave. Nabava ispunjava svoje zadatke tako da upoznaje dobavne kapacitete na sadašnjim tržištima i pomoću marketinških instrumenata utječe na dobavljače da oni poduzeću dobavljaju željene proizvode“<sup>11</sup>*

---

<sup>9</sup> Kozina, G., Darabuš, M. (2013: 75.) Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. Varaždin. Technical Journal. Vol. 7, No. 1

<sup>10</sup> Kozina, G., Darabuš, M. (2013: 75.) Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. Varaždin. Technical Journal Vol. 7, No. 1

<sup>11</sup> Buntak, K., Šuljagić, N. (2014: 392.). *Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću*. Tehnički glasnik, Vol. 8, No. 4

## 5. OPERATIVNO PLANIRANJE PODUZEĆA FRANCK

Poduzeće Franck predstavlja jedno od najuspješnijih hrvatskoj proizvođača te izvoznika prehrambenih proizvoda. Promatrajući povijest poduzeća Franck vidljivo je kako je svoju tradiciju ovo poduzeće počelo ispisivati prije više od 120 godina. Naime, godine 1892. otvorena je Zagrebačka tvornica od strane poduzetnika Johanna Francka. Navedeni je uspio ljekovitu biljku cikoriju preraditi u kavovinu. Od tog vremena sve do danas navedeno poduzeće započinje sa svojim širenjem na razna regionalna tržišta.

Svoje poslovanje temelje na kontinuiranom ulaganju u procese istraživanja, razvoja te inovacija i tako postaju simbolom vizionarstva kao i poduzetničkog duha, ali i napretka. Tako ime Franck garantira vrhunsku kvalitetu s obzirom da prezentira vrijednost na kojoj je poduzeće izgrađeno. Iza svakog proizvoda navedenog poduzeća stoji vrlo velika predanost, rad te trud, poznavanje krajnjeg kupca, značajna ulaganja, istraživanja i razvoj inovacija. Proizvodi koje Franck posjeduje su kava, čaj, snack, instant napitci od žitarica, hot mix, prilozi jelima, sastojci za kolače i ostali.

Poduzeće je strateški usmjereno na daljnji razvoj kao i na održivi rast poslovanja u segmentu kategorije toplih napitaka i to putem kontinuiranog ulaganja u proizvodnu izvrsnost, ali i primjenu naprednih tehnoloških rješenja, tj. na postupke kontinuiranog ulaganja u proizvodnju izvrsnost. Njihov je fokus vrlo jasan, a stavljaju ga na učvršćivanje postojeće liderske pozicije i to kroz inovacije, visok standard kvalitete proizvoda, ali i na segment sustavnog rada na razvoju proizvodnog asortimana i brendova. Na ovaj način stvara se pretpostavka za daljnji iskorak u regiji no i za samu internacionalizaciju poslovanja.

Poduzeće Franck na sustavan način ulaže u segment unaprjeđenja proizvodnih kapaciteta, ali i modernizaciju tehnoloških procesa u sukladnosti sa razvojem cjelokupne industrije te raznim globalnim trendovima. Putem dosadašnjih uspješno realiziranih investicija poduzeće pokazuje iznimno strateško razmišljanje te usmjerenost na dugoročnu održivost poslovanja te s ovim ciljem nastavlja ka stvaranju prilike za jačanje njezina regionalnog iskoraka.



Franck veliku pažnju pridaje također istraživanjima i razvoju zbog čega je upravo prepoznat kao vrlo velik inovator koji će podići ljestvicu kvalitete te će definirati trendove na tržištu. Inovacije su stoga unutar centra poslovanja.

Danas je Franck jedna od najuspješnijih hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda i to vodećim tržišnim udjelom u segmentu proizvoda kao što je kava, kavovina, čaj, čips, flips, kikiriki te druge skupine proizvoda.

Vidljivo je kako su se proizvodi stoga razvijali na temelju znanja generacija. Kao potvrda njihove prepoznatljive kvalitete tradicionalnih proizvoda kao i uspješnog poslovanja, poduzeće je dobilo niz kako domaćih te međunarodnih nagrada kao i priznanja. Franck je tako na tržište uveo i konstantno uvodi niz inovacija u područjima proizvoda kao i odnosa prema potrošačima. Taj položaj tako je rezultat stalnog razvoja te uvođenja proizvoda, obavještavanja potrošača o korisnim oblicima potrošnje. Vrlo značajna sredstva se ulažu također u istraživanje tržišta.

Organizacijski je stoga Franck strukturiran kao vrlo veliko poduzeće dok je stupanj formalizacije pak zadržan na razini gdje je omogućena svojevrсна fleksibilnost, tj. vrlo brza prilagodba organizacije. Na ovaj način postavljena organizacija poduzeću ostavlja dozu fleksibilnosti, kontroliranje troškova, transparentnije budžetiranje, planiranje te poslovanje, olakšanu distribuciju te kontroliranje maloprodaje.

Distributivna mreža stoga na dobar način pokriva tržište. Franck je poduzeće koje obuhvatnom mrežom različitih kanala uspijeva distribuciju usavršiti na način da pokazuje koliko zapravo cijeni svog krajnjeg kupca te potrošača, približavajući u proizvod na mjesto, u vrijeme te na način i u oblik kako to sam potrošač i traži. Što se tiče direktne distribucije, istu čine vi vlastita mreža prodajnog osoblja koje je vezano za tržišne regije u Hrvatskoj.

Misija ovog društva je prije svega osigurati dugoročno zadovoljstvo krajnjeg potrošača i to na način da se njeguje stoljetna tradicija kao i vrlo velika kvaliteta proizvoda i usluga. Nastoji se očuvati zdravlje, sigurnost kao i zaštita okoliša, ali se nastoji i potvrditi kao vodeće poduzeće u regiji. Misija poduzeća je također pružiti priliku svim zaposlenima da uspiju razviti svoje kreativne potencijale kao i iste usmjeriti na trajno unapređenje poslovnih procesa, humanog sociološkog okruženja te ukupne učinkovitosti tvrtke.

Poduzeće nastoji ostvariti zadovoljavajuće te rastuće poslovne rezultate i povećati vrijednost uloženog kapitala. S druge strane temeljna vizija poduzeća je postati vodećim regionalnim poduzećem u segmentima prehrambene industrije.

Franckova strategijska analiza prikazuje određene prednosti, tj. snage kojima se poduzeće plasira na tržištu. Kao snagu moguće je navesti kontinuiranu kvalitetu proizvoda, vrlo jak imidž, stalnu vodeću poziciju na domaćem tržištu. Također, ovdje je moguće istaknuti i velik broj proizvodnih linija, vrlo široku pokrivenost tržišta, poznatu marku, povoljnije cijene, lojalnost potrošača kao i razumijevanje zaposlenika s obzirom na način rada. Kao slabosti ističu se relativno veći troškovi, porast troškova proizvodnje, nedovoljno znanje te nedovoljna educiranost trgovaca u prodavaonicama koje drže Franckove proizvode. Kao prilike se očituju mogućnosti izgradnje partnerstva s trgovinama te ulazak u nove segmente tržišta. Također, kao moguća prilika je i mogućnost profitabilnih akvizicija, usvajanje novijih tehnologija, osvajanje inozemnog tržišta, proširenje asortimana te segment povećanja konkurentnosti. Tu su još i prijetnje među kojima je potrebno istaknuti porast domaće konkurencije te porast inozemne konkurencije, promjena ukusa potrošača, ekonomske krize i problemi kao i mogući porast cijene kave.

Franck nastoji konkurentno nastupati na tržištu. Slijedom toga poduzeće kontinuirano traži nove načine kako bi nadmašilo konkurenciju. Poduzeće provodi promjene koje će se ostvariti pozitivno na poduzeće. Ono nastoji ostvariti nove vrijednosti za kupce te za partnere te konstantno unaprjeđivati kompetenciju.

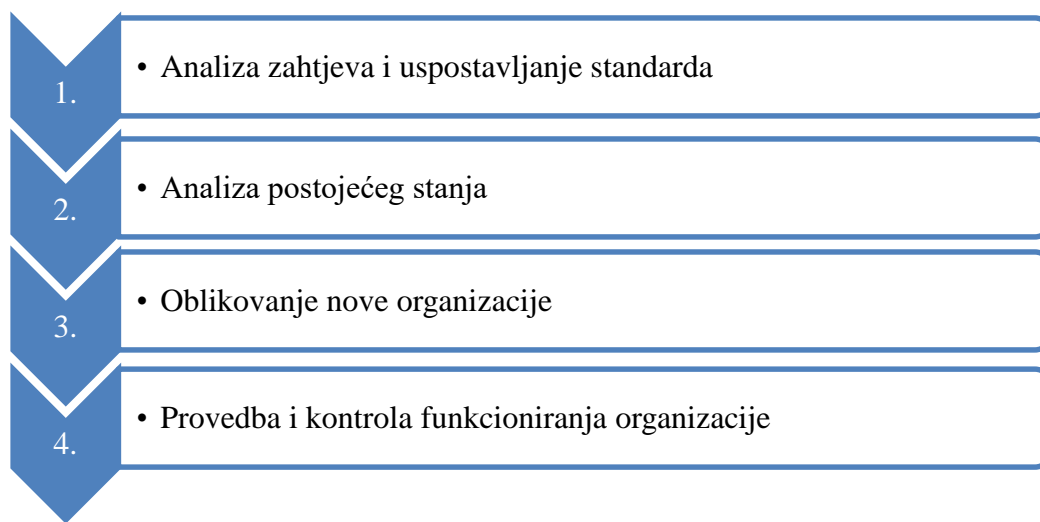
Kako bi jedno poduzeće moglo kvalitetno nastupati na tržištu, mora imati i kvalitetno organizirane kanale prodaje. Prije svega nužno je organizirati nabavu. Prilikom prikaza konkretnog primjera, nužno je naglasiti kako je nabavu prije svega potrebno organizirati. Kako bi se navedeno uspješno obavilo potrebno je izvršiti regulaciju poslova nabave koji se odvijaju istodobno ili pak jedan za drugim, točnije na način da se izvrši usklađivanje svih međuovisnosti navedenih poslova. Organizacijska struktura iz tog razloga mora imati nekoliko temeljnih zadataka, a riječ je o stavkama kao što je:

- Podjela zadataka te funkcije nabave
- Sustav rukovodnih kao i izvršnih radnih mjesta
- Sustav obveza, ovlaštenja kao i odgovornosti

- Sustav komunikacija između radnih mjesta

Organizacija poslova nabave ima nekoliko elemenata, tj. zadataka koje je potrebno izvršiti. Tako postoji vremensko i prostorno ograničenje za odvijanje poslovnih zadataka. Kako bi se organizirao proces nabave mora proći kroz četiri faze koje su vidljive u nastavku.

Slika 2. Faze organizacije poslovanja nabave



Izvor: Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R. (2015: 329.) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik. Vol. 9, No. 3*

*„Prva faza se dakle naziva fazom analize zahtjeva i uspostavljanje standarda i to na temelju informacija o radu te problemima postojećeg sustava te na temelju informacija o razvoju. U prvoj fazi se analiziraju svi zahtjevi te se postavljaju standardi organizacije nabave. Oni su utemeljeni na organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima te troškovima. Prva faza je zapravo vrlo kratka i brza analiza problema te mogućnosti“<sup>12</sup>*

U drugoj fazi se vrši analiza postojećeg stanja. Sama analiza obuhvaća snimanje postojeće organizacije poslovanja i kritički osvrt na istu. Cilj je ustvrditi koji su nedostaci kao i mogućnosti poboljšanja organizacije. Kod treće faze dolazi do oblikovanja nove organizacije.

---

<sup>12</sup> Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R. (2015: 329.) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. Tehnički glasnik. Vol. 9, No. 3*

*„Sama faza se dijeli na dvije pod faze. U prvome dijelu obuhvaćeno je oblikovanje grube organizacije dok je u drugome dijelu izvršena razrada detaljnih rješenja. Četvrta faza uključuje provedbu te kontrolu funkcioniranja nove organizacije. U ovoj fazi potrebno je izraditi dijagram toka rada, odrediti samu logiku odlučivanja te pripremiti svu potrebu opremu te slično“<sup>13</sup>*

Ove navedene četiri faze moguće je razgraničiti i na nekoliko drugih aktivnosti odnosno na slijedeći način:

1. Identifikacija problema
2. Definiranje zadataka
3. Proces snimanja stvarnog stanja
4. Analiziranje stanja
5. Izrađivanje alternativnih rješenja
6. Izvor najpovoljnijeg rješenja
7. Provedba rješenja
8. Primjena rješenja
9. Kontroliranje funkcioniranja rješenja
10. Uklanjanje svih nedostataka

Aktivnosti procesa nabave bitno je i potrebno koordinirati s obzirom da tako djeluju usklađeno, te da je uz navedeno manje uskih grla kao i pravnih hodova, odnosno kvalitativnih pogoršanja. Važno je istaknuti kako je posebna pozornost usmjerena na procese stvaranja vrijednosti kao i eliminaciju onih aktivnosti koje ne pridonose stvaranju vrijednosti. Važno je stoga uskladiti također i vrijeme odvijanja s ciljem da se skрати i ukupno potrebno vrijeme koje je potrebno za proces obavljanja nabave.

Iz toga slijedi kako su elementi procesa nabave slijedeći:

1. Izdavanje kao i postupak prikupljanja i obrađivanja zahtjeva za nabavu
2. Proces utvrđivanja izvora nabave kao i potencijalnih dobavljača
3. Izrađivanje te dostavljanje upita dobavljačima
4. Proces prikupljanja te ispitivanja postojećih ponuda

---

<sup>13</sup> Krpan, L.J., Varga, D., Maršanić, R. (2015: 329.) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*. Tehnički glasnik. Vol. 9, No. 3

5. Postupak provedbe pregovora
6. Ocjenjivanje te usporedba postojećih ponuda kao i izbor najpovoljnije ponude kao i donošenje odluke o nabavi
7. Postupak sklapanja ugovora o kupnji te narudžba ulaznih predmeta
8. Postupak praćenja izvršenja ugovora te narudžbi kao i mjere zaštite prava u slučaju neispunjenja obveza dobavljača u skladnosti s odredbama ugovora
9. Prijem te ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe
10. Skladištenje predmeta nabave
11. Postupak likvidacije računa dobavljača
12. Postupak sastavljanja pošiljke te izdavanje predmeta nabave korisnicima

Oblikovanje navedene organizacijske strukture u nabavi, u dubini predstavlja zapravo ukorijenjen model menadžmenta. Ovdje je riječ o modelu u kojem zapravo gornja razina menadžmenta je ta koja promišlja na koji način i što učiniti dok donja razina menadžmenta je ona koja izvršava operativne zadatke koji se postavljaju. Na navedeni način moguće je ukupne mogućnosti djelatnika doći do izražaja.

Organizacijska struktura nabave prije svega mora biti takva da će naposljetku omogućiti procese donošenja odluka i to na temelju svih cjelovitih ocjena svakog pojedinog konkretnog slučaja. Glavni cilj nabave je pridonijeti što je uspješnijem poslovanju. Navedeno je moguće ostvariti putem korištenja ekonomije količina i segmentom odlučivanja izdacima na jednom mjestu, točnije izvorima pravih dobavljača na regionalnom te globalnom tržištu i to s temeljnim ciljem, a to je što je bolja iskoristivost strukture proizvodnje i prodaje.

## **6. ZAKLJUČAK**

Svako pojedino poduzeće prije svega mora imati svoj postavljeni cilj za kontinuiran razvoj i napredak. Upravo stoga je nužno planirati sve funkcije, a među takvim funkcijama najvažnija je svakako proizvodnja, nabava i prodaja. Planiranje se tako povezuje s temeljnim funkcijama menadžmenta s obzirom da je segment planiranja upravo prva funkcija menadžmenta.

Planiranje je stoga primarna funkcija koja će obuhvatiti odlučivanje o različitim strateškim ciljevima proizvodnje kao i operativnim ciljevima i zadacima u svim dijelovima poslovanja. Operativno planiranje razradit će strateške planove na neposredne zadatke. Kvalitetno planiranje doprinosi rastu poduzeća i njegovom plasiranju na konkurentnom tržištu, odnosno ostvarivanju prednosti nad drugim poduzećima.

## 7. LITERATURA

### **Udžbenici:**

1. Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
2. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
3. Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
4. Jelavić, A. (1993). *Ekonomika poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
5. Segetlija, Z. (2008). *Uvod u poslovnu logistiku*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Sikavica, P. , Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
7. Škrtić, M. (2002). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Mirkorad d.o.o.
8. Škrtić, M., Vouk, R. (2006). *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Zagreb: Katma.

### **Članci:**

1. Buntak, K., Šuljagić, N. (2014). Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću. *Tehnički glasnik*, Vol. 8, No. 4.
2. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. *Ekonomska istraživanja*, Vol. 21, No. 1.
3. Kozina, G., Darabuš, M. (2013.) Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. Varaždin. *Tehnički glasnik*, Vol. 7, No. 1.
4. Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R. (2015.) Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*. Vol. 9, No. 3.
5. Lajtman, Z. (2010). Važnost planiranja i kontroliranja. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.1, No.2.
6. Osmanagić, Bedenik, N., Lalovac, B. (2007). Kontroling – faktor poslovnog uspjeha primjer hotelskih poduzeća. *Acta Turistica*, Vol. 19, No.1.

### **Internet izvori:**

1. „Definig Competitive Strategy“, (online), Dostupno na: [http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy\\_4.html](http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy_4.html)

2. „Implementacija strategije“; (online). Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-11-%20Implementacija%20strategije%20.pdf>
3. „Menadžersko planiranje“, (online), Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_05.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf)
4. „Porter, M. Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors“, (online), Dostupno na: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>
5. „Razvoj konkurentnosti“, (online), Dostupno na: : <http://projectprogres.net/wp/wp-content/uploads/2014/06/Razvoj-konkurentnosti-trening-materijal.pdf>



## 8. POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1. Razlikovne karakteristike vrsta planova ..... 6

Tablica 2. TOWS matrica..... 8

Slika 1. Razine planiranja..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije defi**

Slika 2. SWOT analiza ..... 8

Slika 3. Faze organizacije poslovanja nabave ..... 21

## **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: DOROTEA TUŠEK**

**Matični broj studenta: 0234054123**

**Naslov rada: OPERATIVNO PLANIRANJE NA PRIMJERU FRANCK D.D.  
(planiranje nabave i zaliha)**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# ŽIVOTOPIS



## Životopis

### OSOBNE INFORMACIJE

Tušek

Dorotea

Loza 25, Rakitje, 10437 Bestovje (Hrvatska)

+385 91 5572 400

dorotea.tusek01@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

01/08/2018–danas

**Specijalist operativne nabave**

Franck d.d., Zagreb (Hrvatska)

**Administrator prodaje i servisa**

01.5.2017.–

31.7.2018.

Emil Frey Auto Centar d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

### OBRAZOVANJE I

### OSPOSOBLJAVANJE

09/2016–danas

**VELEUČILIŠTE** sa pravom javnosti **BALTAZAR ZAPREŠIĆ**, Zaprešić (Hrvatska)

9.2014.–6.2016.

Sveučilište u Splitu, Split (Hrvatska)

9.2010.–6.2014. **Tehničar PT prometa**

Poštanska i telekomunikacijska škola, Zagreb (Hrvatska)

9.2002.–6.2010.

Osnovna škola Sv. Nedelja, Sv. Nedelja (Hrvatska)

14/4/20

© Europska unija, 2002-2020 | <http://europass.cedefop.europa.eu>

Stranica 1 / 2



## Životopis

Tušek Dorotea

### OSOBNE VJEŠTINE

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
B2	B2	B2	B2	B2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

engleski

Digitalne

vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik		

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Vozačka dozvola B