

# Proces nabave na primjeru tvrtke Manateks d.o.o.

---

Vajdić, Vinona

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:957975>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 494/TGL/2021**

## **Proces nabave na primjeru tvrtke Manateks d.o.o.**

**Vinona Vajdić, 2972/336**

Varaždin, rujan 2021. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 494/TGL/2021

## Proces nabave na primjeru tvrtke Manateks d.o.o.

**Studentica**

Vinona Vajdić, 2972/336

**Mentor**

Davor Grgurević, dr.sc.

Varaždin, rujan 2021. godine

## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJA preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK VINONA VAJDIĆ

JMBAG

ODJEL

KOLEGIJ

GOSPODARSKA LOGISTIKA 3

NASLOV RADA

PROCES NABAVE NA PRIMJERU TVRTKE MANATEKS D.O.O.

NASLOV RADA NA  
ENGL. JEZIKU

PROCUREMENT PROCESS ON THE EXAMPLE OF MANATEKS D.O.O.

MENTOR

DAVOR GRGUREVIĆ

ZVANJE

VIŠI PREDAVAČ

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof.dr.sc. KREŠIMIR BUNTAK, predsjednik povjerenstva
2. pred. PETRA TIŠLER, član povjerenstva
3. dr.sc. DAVOR GRGUREVIĆ, mentor
4. pred. BOJAN PREMUIŽIĆ, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

### Zadatak završnog rada

BR. 494/TGLJ/2021

OPIS

U ovom završnom radu pozornost je stavljena na Proces nabave s posebnim osvrtom na taj proces u društvu MANATEKS d.o.o.

- u ovom završnom radu potrebno je obraditi pojam, važnost i ciljeve nabave,
- isto tako potrebno je obraditi politike i strategije nabave, kao i elemente procesa nabavljanja.
- isto tako potrebno je obraditi naprijed navedeno u konkretnom slučaju na društvu MANATEKS.

ZADATAK URUČEN

06.09.2021



*[Handwritten signature]*

## **Predgovor**

Veliku zahvalnost dugujem svom mentoru prof. dr. sc. Davoru Grgureviću koji me podržao u izboru i obradi ove teme, zahvaljujem mu na svakoj sugestiji te ugodnoj suradnji prilikom pisanja ovog završnog rada.

Također, zahvaljujem se svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever na prenesenom znanju tijekom studija.

Na kraju bih se zahvalila svojoj obitelji koja mi je bila velika podrška i snaga tijekom studiranja.

## **Sažetak**

U ovom završnom radu detaljno je obrađena nabava kao funkcija i djelatnost poduzeća koja je važna za opskrbu potrebnih predmeta kako bi poduzeće moglo ostvariti svoje ciljeve. Da bi neko poduzeće postavilo i ostvarilo ciljeve poslovanja nabave ono mora odrediti konkretne politike i strategije nabave za svoje poduzeće. Pažnja se posvećuje instrumentima politike nabave pomoću kojih se utječe na ostvarivanje ciljeva nabave. Nakon što se utvrde mjere za ostvarivanje tih ciljeva one se unašaju u sam proces nabavljanja nekog dobra. Proces nabavljanja obuhvaća niz radnji koje je potrebno obaviti da bi se izvršila nabava. Kako bi se lakše razumio pojam nabave i njenog procesa, daje se primjer tvrtke iz prakse – Manateks d.o.o.

Ključne riječi: nabava, politika i strategija nabave, proces, elementi procesa nabavljanja

## **Abstract**

This final paper deals in detail with procurement as a function and activity of a company that is important to supply the necessary items in order for a company to achieve its goals. In order for a company to set and achieve the goals of the procurement business, it must determine specific procurement policies and strategies for its company. Attention is paid to procurement policy instruments that influence the achievement of procurement objectives. Once the measures for achieving these goals are determined, they are included in the procurement process. The procurement process includes a series of actions that need to be performed in order to perform the procurement. In order to better understand the concept of procurement and its process, its given an example of a company from practice – Manateks d.o.o.

Keywords: procurement, procurement policy and strategy, process, elements of the procurement process

## **Popis korištenih kratica**

**KN** – količina nabave

**PK** – planirana količina

**PZ** – početne zalihe

**ZZ** – završne zalihe

**RFQ** - Request for quotation

Konstruktivski orijentiran upit

**RFP** - Request for proposal

Funkcionalno orijentiran upit



# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Predmet, svrha i cilj istraživanja .....	1
1.2.	Metode istraživanja .....	1
1.3.	Radna hipoteza .....	1
1.4.	Struktura rada .....	1
2.	Općenito o nabavi .....	3
2.1.	Pojam i značaj nabave .....	3
2.2.	Ciljevi i zadaci nabave .....	4
2.3.	Svrha nabave .....	5
2.4.	Načela nabave .....	6
2.5.	Etika u nabavi.....	7
3.	Politika i strategija nabave .....	8
3.1.	Politika nabave .....	8
3.1.1.	<i>Politika količine.....</i>	8
3.1.2.	<i>Politika kvalitete.....</i>	9
3.1.3.	<i>Politika nabavnih cijena.....</i>	10
3.1.4.	<i>Politika izvora nabave.....</i>	10
3.1.5.	<i>Politika odnosa s dobavljačima .....</i>	12
3.1.6.	<i>Politika plaćanja robe i usluga .....</i>	12
3.1.7.	<i>Politika ugovora o nabavi .....</i>	12
3.1.8.	<i>Politika oglašavanja i odnosa s javnošću .....</i>	13
3.2.	Strategija nabave .....	14
3.2.1.	<i>Strategija izvora opskrbe .....</i>	14
3.2.2.	<i>Nabava kao integralna i integrativna funkcija poduzeća.....</i>	14
4.	Elementi procesa nabavljanja .....	15
4.1.	Zahtjev za nabavu.....	17
4.2.	Upit.....	18
4.3.	Ponuda.....	19
4.4.	Vođenje pregovora u nabavi .....	20
4.5.	Ugovor o nabavi i narudžba .....	21
4.6.	Preuzimanje i kontrola isporučene robe .....	23
4.7.	Skladištenje robe .....	23
4.8.	Kontrola i davanje naloga za plaćanje računa dobavljača.....	24
4.9.	Izdavanje robe iz skladišta .....	24
5.	Nabava na primjeru poslovanja tvrtke Manateks d.o.o.....	25
5.1.	Opći podaci tvrtke .....	25
5.2.	Djelatnost tvrtke .....	25
5.3.	Organizacijska struktura tvrtke .....	28
5.4.	Poslovanje odjela nabave .....	29
5.4.1.	<i>Opće informacije o odjelu nabave.....</i>	29

5.4.2.	<i>Dobavljači</i> .....	29
5.4.3.	<i>Proces nabave kroz faze</i> .....	30
6.	Zaključak.....	37
7.	Literatura.....	39



# **1. Uvod**

Tema ovog završnog rada jest Proces nabave na primjeru tvrtke Manateks d.o.o. Završni rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu opisana je nabava općenito, detaljno je razrađena politika i strategija nabave te elementi procesa nabavljanja. Dok je u praktičnom dijelu rada opisano nabavno poslovanje tvrtke Manateks d.o.o. U nastavku su spomenuti predmet, svrha i cilj istraživanja, metode prikupljanja informacija te struktura ovog završnog rada.

## **1.1. Predmet, svrha i cilj istraživanja**

Predmet ovog završnog rada jest odvijanje procesa nabave u praksi, odnosno u tvrtki Manateks d.o.o. Svrha pisanja ovog rada je prikazati operativno poslovanje nabave, odnosno nabavni proces, s ciljem usvajanja novih znanja i iskustva na području nabave.

## **1.2. Metode istraživanja**

Podaci za pisanje ovog rada prikupljeni su iz različitih izvora kao što su znanstvene knjige, različiti internetski izvori i interna dokumentacija tvrtke, te intervju s direktorom tvrtke Manateks d.o.o.

## **1.3. Radna hipoteza**

Radna hipoteza ovog rada je: Uspostava efikasne nabave rezultira smanjenjem troškova pronalaženjem najboljih mogućih cijena i osiguranja da tvrtka na vrijeme dobi što joj je potrebno, a što u konačnici dovodi do uspješnijeg poslovanja tvrtke.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest tematskih jedinica. U prvom poglavlju „Uvod“ daje se uvid u predmet, svrhu i cilj istraživanja, metode prikupljanja informacija te u strukturu rada.

Teorijski dio obrađen je od drugog do četvrtog poglavlja, dok je primjer iz prakse prikazan u petom poglavlju.

U drugom poglavlju „Općenito o nabavi“ opisuje se pojam i značaj nabave, njeni ciljevi i zadaci, svrha, načela nabave te etika u nabavi.

U trećem poglavlju „Politika i strategija nabave“ objašnjena je važnost postojanja politike i strategije nabave u pojedinoj tvrtki.

U četvrtom poglavlju „Elementi procesa nabavljanja“ daje se uvid u bitne elemente procesa nabavljanja i detaljno je objašnjeni svaki pojedini element.

U petom poglavlju „Nabava na primjeru poslovanja tvrtke Manateks d.o.o.“ obrađuje se nabavno poslovanje tvrtke i analiziraju se informacije dobivene prilikom provedenog intervjua s direktorom tvrtke.

U šestom poglavlju „Zaključak“ na temelju istraživanja i prikupljenih podataka iznose se razmišljanja autora ovog završnog rada, a na samom kraju rada nalazi se popis korištene literature.

## 2. Općenito o nabavi

### 2.1. Pojam i značaj nabave

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. [1]

Iz navedene definicije vidi se složenost nabave i njen značaj za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Pri tome se misli da poduzeće mora u svako vrijeme raspolagati dovoljnim količinama materijala i robe da bi moglo uspješno ostvariti svrhu zbog koje je i osnovano. Da bi se uspješno obavljalo ovom djelatnosti potrebna su različita ekonomska i tehnička znanja te vještine. Taj značaj je sve više izražen u uvjetima globalizacije gdje je potrebno poznavanje informacijskih tehnologija, stranih jezika te kulture i običaja zemalja poslovnih partnera.

Pojam nabave ima svoje šire i uže značenje. Kriterij njihova razlikovanja su poslovi koji se odvijaju unutar nje. To mogu biti poslovi koji se u vezi s nabavom obavljaju svakodnevno, učestalo, odnosno ulaze u kategoriju operativnih poslova ili mogu biti poslovi koji se rjeđe, povremeno obavljaju i ulaze u kategoriju poslova od strateškog značenja. [4]

Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekta nabave. Pritom pribavljeni objekti nabave moraju biti odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, pravovremeno dostavljeni na odgovarajuće mjesto te uz odgovarajuću cijenu.

Operativni poslovi nabave su: [7]

- Primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- Upiti dobavljačima
- Prijam i vrednovanje ponuda
- Vođenje pregovora
- Izbor dobavljača i naručivanje
- Praćenje rokova isporuke
- Prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata
- Reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl.

Nabava u širem smislu pored operativnih poslova obuhvaća i stratejske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava.

Stratejski zadaci nabave su: [7]

- Planiranje nabave

- Benchmarking nabave
- Kontroling nabave
- Istraživanje tržišta nabave i izrada tržišnih studija
- Izračunavanje ekonomičnih količina nabave
- Vrijednosna analiza nabave
- Management odnosa s dobavljačima
- Priprema i sklapanje dugoročnih ugovora i sl.

U odnosu na nabavu u užem smislu, nabava u širem smislu osim nabave materijala i robe, obuhvaća i nabavu usluga, prava, energije i sredstva za rad, odnosno sve ono za što se dobiva račun.

Nabava je ukupna djelatnost koja kupnjom potrebnih materijala osigurava proizvodnju, u širem smislu i sredstvima rada za nesmetano odvijanje procesa proizvodnje. Dok u trgovinskim organizacijama ukupnom djelatnošću kupnje, osigurava robu za daljnju prodaju.

Iz toga je vidljivo da nabava ima veliki značaj za nesmetano odvijanje poslovnog procesa neke organizacije, ali i za poslovne partnere kod kojih se obavlja kupnja. Kupnjom robe ili usluge kod poslovnih partnera utječemo na njihov poslovni razvitak te ujedno stvaramo poslovne veze koje utječu na sigurnost i stabilnost poslovanja. Nabava kao djelatnost neke organizacije značajna je i za sigurnost kontinuiranog tijeka proizvodnje, pravovremenu opskrbu robe, kvalitetu i cijenu predmeta nabave, način i mjesto isporuke i dr.

## **2.2. Ciljevi i zadaci nabave**

Da bi neko poduzeće svrhovito poslovalo mora imati definirane ciljeve koje mora ostvariti, održati ili spriječiti. Opći cilj klasične nabave u ekonomiji je cilj maksimiziranja dobiti. Nabava maksimizira dobit poduzeća tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete i to na način da se više snize nabavne cijene materijala i usluga.

Osim ekonomskih ciljeva, javlja se potreba o zaštiti okoliša čime ekološki ciljevi sve više dobivaju na značaju. Da bi se ekološki cilj ostvario, nabava mora voditi računa o ekologiji proizvodnje kao i mogućnosti pravilnog zbrinjavanja otpada nabavljenih materijala i usluga.

Najvažniji opći ciljevi nabave su pribaviti materijale i usluge: [7]

- Funkcionalno odgovarajuće kvalitete
- Po najpovoljnijoj cijeni
- U ekonomičnoj količini
- U pravo vrijeme

- Iz najpovoljnijih izvora
- Uz najmanje rizike
- Uz visoki servis isporuke
- Uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša
- Uz dobre odnose s dobavljačima

Postoji niz uvjeta o kojima ovisi ostvarenje tih ciljeva. Pojedini ciljevi tako u različitim situacijama dobivaju različite pondere, a moguće ih je postaviti i ponderirati prema konstelaciji uvjeta na tržištu i u organizaciji. S obzirom na to da se određeni cilj može ostvariti na različite načine, ne postoje neka opća i vremenski neograničena rješenja već svaka organizacija mora tražiti specifična rješenja na temelju izabrane poslovne strategije te poduzimati određene mjere za postizanje tih ciljeva.

Iz ovih najvažnijih općih ciljeva nabave proizlaze njihovi zadaci kojih s obzirom na vrstu, veličinu poduzeća i druge faktore može biti više ili manje.

Pod tim se misli na sljedeće zadatke:

- Organizacija nabave
- Planiranje nabave materijala
- Istraživanje tržišta nabave
- Izvršenje plana nabave materijala (ugovaranje i naručivanje)
- Evidencija
- Primanje i kontrola prispjelih pošiljaka materijala
- Briga u vezi sa stručnim usavršavanjem kadrova nabavne službe
- Analiza nabave.

### **2.3. Svrha nabave**

Kako su za uspješnu proizvodnju i poslovanje potrebni brojni resursi, javlja se i potreba za funkcijom nabave. Svrha nabave u organizacijama jest da opskrbi organizacije svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom koji su potrebni za proizvodnju i poslovanje organizacije. Pritom opskrba mora biti odgovarajuće kakvoće i cijene, u potrebnoj količini, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu i od pouzdanih poslovnih partnera. Nabava u suradnji s drugim poslovnim funkcijama mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima organizacije, djelatnika i šire zajednice.

Prilikom donošenja odluka o nabavi treba paziti da se osiguraju potrebe organizacije, da se razvije alternativni izvor nabave kojim bi se izbjegle poteškoće u opskrbi, da se poslovi obavljaju



uz poštivanje etičkih načela, da opskrba bude sigurna i ekonomična, da se kontinuirano razvija služba nabave te da nabava uspostavi odnose i surađuje s drugim poslovnim funkcijama.

Efikasnost nabave podrazumijeva pribavljanje potrebnih sredstava, usluga i energije uz što manja ulaganja. Efikasnost se temelji na načelima ekonomičnosti i štedljivosti, a mjeri u odnosu izlaznog i ulaznog procesa: [1]

$$\text{Efikasnost} = \text{Output} / \text{Input}$$

Ekonomičnost se odnosi samo na procese, a mjeri se odnosom vrijednosti nabave i troškova:[1]

$$\text{Ekonomičnost} = \text{Vrijednost nabave} / \text{Troškovi nabave}$$

Efektivnost nabave označuje odnos između postavljenih i ostvarenih ciljeva nabave, a ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe i učinka realizirane opskrbe:[1]

$$\text{Efektivnost} = \text{Ostvarenje ciljeva} / \text{Ciljevi nabave}$$

Svrha je funkcije nabave da ciljeve opskrbe obavi efektivno. Da bi ispitati je li poslovanje efektivno, a potom je li efikasno, prilikom ispitivanja postavljaju se pitanja – Što nabaviti? i Kako nabaviti? [1]

## **2.4. Načela nabave**

Glavna načela nabave su: [2]

1. Stvaranje vrijednosti i dobiti za organizaciju – proširiti doseg nabave i kontinuirano ostvarivati uštede te održavati dugoročne odnose s dobavljačima;

2. Procesi i upravljanje – dugoročno razvijanje sposobnosti organizacije i procesa sveobuhvatnom transformacijom organizacije, njezinih procesa i politike, te komunikacijom duž cijele organizacije; maksimiziranje vrijednosti nabave prilagodbom organizacije kontinuiranom poboljšanju;

3. Mjerenje uspješnosti i naplaćivanje – postizanje najveće troškovne učinkovitosti konkurentnom razinom usluga; mjerenje organizacije djelatvornom metrikom uspješnosti; definiranje razine uspješnosti i uzvratna naplata;

4. Potpora sistemu i upravljanje talentom – IT sistemi i sredstva; nabavu učiniti funkcijom koja oblikuje karijere ljudi.

## 2.5. Etika u nabavi

Postoje dva gledišta s kojih možemo promatrati etičke obveze nabave, a to su s gledišta poduzeća i s gledišta poslovnih partnera. Nabava poduzeću mora osigurati uspješnu proizvodnju planiranih proizvoda, što bolje obaviti pojedine usluge te ostvariti što veću dobit. Dok s poslovnim partnerima mora uspostaviti određene odnose koji pridonose realizaciji nabavnih poslova.

Pridržavanjem etičkih, odnosno moralnih norma djelatnici utječu na povećanje produktivnosti, dobiti i kvalitete posla. Djelatnici koji se pridržavaju etičkih norma međusobno se više cijene, otvoreno komuniciraju te se zajedno trude kreativno riješiti neki problem i doći do kvalitetnog rješenja, a pritom s poslovnim partnerima stvaraju korektno partnerstvo. Tako povjerljive informacije iz pregovora s poslovnim partnerima ne otkrivaju drugima te se pridržavaju dobivenih obveza i zakonskih propisa. Osim što su odani poslovnim partnerima, prvenstveno su odani i prema vlastitom poduzeću uvijek misleći na njegove interese i ugledu.

Etika nema samo zadatak da nas upozna s tim što je moralno ili čestito, nego i da kritički preispita postojeće stanje te da ukaže na prave moralne vrijednosti. Svaki čovjek ima vlastite predodžbe etičkog ponašanja.

Postoje tri glavna utjecaja koji djeluju na etičke stavove pojedinca, a to su: [1]

- Uvažavanje stavova autoriteta
- Grupna dinamika
- Opća društvena načela

### **3. Politika i strategija nabave**

Svako poduzeće u svom poslovanju pridržava se određenih načela, postupa na način koji mu u danim uvjetima najbolje odgovora, poduzima odgovarajuće mjere, odnosno vodi određenu politiku. Isto tako, na području nabave nužno je izgraditi i provoditi nabavnu politiku i strategiju.

#### **3.1. Politika nabave**

Unutar politike poslovanja organizacije u cjelini spada i politika nabave. Zbog čega politika nabave mora biti povezana i koordinirano postavljena s ostalim politikama poslovanja organizacije, kao što su: politika prodaje, proizvodnje, financijske, kadrovske i drugih politika poslovnih funkcija.

Politika nabave predstavlja skup zamisli i stavova na temelju kojih se utvrđuju ciljevi poslovanja nabave, odnosno donose odluke o alternativnim ciljevima, mjerama i sredstvima za njihovo učinkovito ostvarenje. Podlogu za oblikovanje politike nabave i njezinih instrumenta čine filozofija nabave, zahtjevi, interesi i ograničenja iz okoline. Utjecaj okoline spoznaje se konstantnim istraživanjem tržišta nabave i praćenjem interesa i zahtjeva funkcionalnih dijelova organizacije i djelatnika nabave. Promjenom okolnosti javlja se potreba za prilagođavanjem nabavne politike i načina njezina ostvarenja.

Pod instrumentima nabavne politike misli se na sve varijable koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave, a to su:

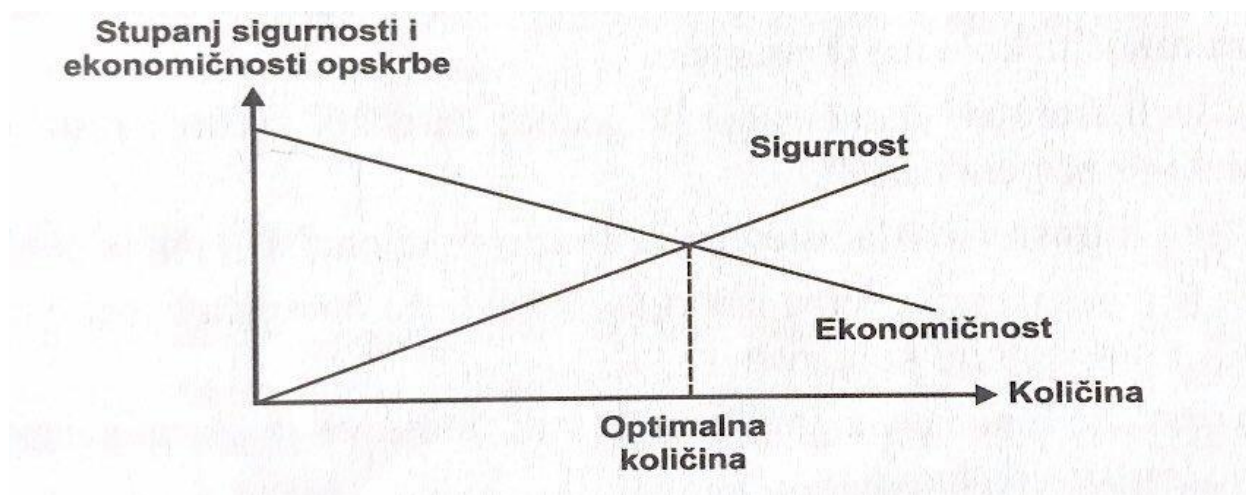
- Politika količina
- Politika kvalitete
- Politika nabavnih cijena
- Politika izvora nabave
- Politika odnosa s dobavljačima
- Politika plaćanja robe i usluga
- Politika ugovora o nabavi
- Politika oglašavanja i odnosa s javnošću

##### **3.1.1. Politika količine**

U politici količina treba voditi računa o ekonomičnosti nabave, odnosno o smanjenju troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Osim ekonomičnosti, značajnu ulogu ima i sigurnost

opskrbe. Ekonomičnost i sigurnost su dva različita načela koja treba zadovoljiti na najpovoljniji način.

Graf 1. Utjecaj varijable "količina" na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe



Izvor: V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006, str 65

U točki sjecišta sigurnosti i ekonomičnosti nabave nalazi se optimalna količina nabave koja se određuje tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine (PK) oduzmu postojeće zalihe (ZP) i dodaju zalihe potrebne za odvijanje procesa u ovom planskom razdoblju (ZZ).

Formula za izračun optimalne količine zaliha glasi:[1]

$$KN = PK - ZP + ZZ$$

Pomoću matematičkog proračuna utvrđene ukupne količine nabave planiraju se troškovi nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Isto tako, važnu ulogu u politici količina ima i politika zaliha, prema kojoj zalihe predmeta rada moraju osigurati kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istovremeno budu ekonomične. Pod nepovoljne zalihe spadaju prekonormne i nekurentne zalihe koje predstavljaju višak materijala za planirane potrebe, dok nedostatne zalihe ne mogu pokriti planirane potrebe.

### 3.1.2. Politika kvalitete

Politikom kvalitete definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave (materijala, usluga i dr.). [1]

Kvaliteta je kriterij čije ispunjenje zahtjeva ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Potrebna se kvaliteta neke robe ili usluga definira zahtjevima korisnika i uvjetima primjene robe, a određuje se na temelju skupa značajki nekog materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva njihove namjene. Za ispitivanje kvalitete trgovačkih marki materijala i serijskih proizvoda, dovoljno je ispitati ima li proizvođač certifikat neovisne organizacije o propisanoj normi kakvoće.

U slučaju da roba ne odgovara uvjetima i ugovora/narudžbe moguće je:

- Odbiti prihvrat pošiljke i ponovo zatražiti isporuku ugovorene robe
- Zahtijevati od dobavljača da otkloni uočene nedostatke
- Tražiti od dobavljača sniženje cijene pristigle robe, ako se takva može upotrijebiti
- Ako je nemoguće otkloniti nedostatke, zahtijevati od dobavljača da se na njegov trošak roba reciklira, uništi ili odloži na smetlište
- Zahtijevati od dobavljača da nadoknadi štetu zbog isporuke robe koja nije prihvatljive kvalitete

Stranke prilikom ugovaranja suradnje određuju rok garancije, koji može biti određen i propisima. Garancijom kvalitete dobavljač jamči za osobine određene robe ili usluga. Odnosno, da će roba do određenog roka, pod određenim uvjetima zadržati navedena svojstva.

### **3.1.3. Politika nabavnih cijena**

Uz kvalitetu robe ili usluga, načina i uvjeta plaćanja te rokova isporuke, nabavne cijene su također odlučujuće za izbor određenog dobavljača ili za orijentaciju na vlastitu proizvodnju. Politikom nabavnih cijena određuju se uvjeti kojih se nabava mora pridržavati prilikom ugovaranja cijena. Dobru politiku nabavnih cijena moguće je oblikovati poznavanjem aktualne situacije na tržištu i sposobnosti vlastite organizacije. Na temelju podataka o razmjeni značajnih za ponudu i potražnju robe ili usluga, kao i svih podataka o sudionicima u toj razmjeni moguće je spoznati situaciju na konkretnom tržištu.

### **3.1.4. Politika izvora nabave**

Politika izvora nabave ima strateški značaj za cjelokupni proces nabave. Odabirom dobavljača koji mogu zadovoljiti zahtjeve kvalitete, količine, cijena i rokova te drugih ciljeva nabave, moguće je učinkovito izvršiti zadatke opskrbe organizacije. Traženje takvih dobavljača je stalan zadatak nabave. Potrebno je kontinuirano prikupljati i sređivati podatke o izvorima nabave i dobavljačima

te s njima uspostavljati i održavati adekvatne veze kao i razrađivati i primjenjivati metode prikladne cjelovitom i objektivnom ocjenjivanju dobavljača. Zbog toga je potrebno definirati "idealnog dobavljača" odnosno njegova svojstva i sposobnosti. Idealni dobavljač u pojedinoj djelatnosti ovisi o nizu kriterija, koje vrednujemo s kvantitativnog ili kvalitativnog gledišta.

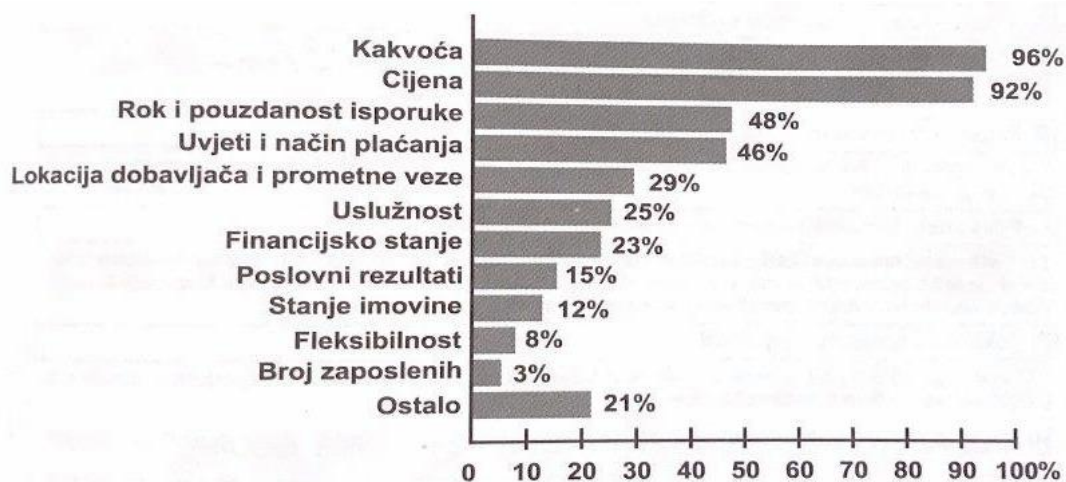
Idealne dobavljače potrebno je koristiti prilikom izbora izvora nabave i ocjenjivanja dobavljača. [12]

Ocjenjivanje dobavljača potrebno je provoditi prije odabira sklapanja ugovora te periodično, nakon realizacije poslova.

Prije samog istraživanja idealnih dobavljača, nabava se mora upoznati s potrebama proizvodnje u vezi vrsta, količine, kvalitete i rokova. Pri donošenju odluke potrebno je obratiti pažnju na kriterije vrednovanja ponuda i dobavljača.

Dobavljači se mogu birati na temelju jednog ili više kriterija. Ako se dobavljač bira na temelju samo jednog kriterija to je uglavnom kriterij usporedbi cijena u ponudama jer upravo ta cijena stvara konkurentnost među njima.[10]

Graf 2. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave



Izvor: V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006, str 139

U praksi su najznačajniji kriteriji kakvoća (u 96% slučajeva) i cijena (u 92% ispitanih poduzeća). Zatim slijede rok i pouzdanost isporuke (48%), uvjeti i način plaćanja (46), lokacija dobavljača, njihova logistička rješenja i prometne veze (29%) te uslužnost dobavljača (25%) i financijska situacija (23%). [1]

### **3.1.5. Politika odnosa s dobavljačima**

Na suvremenom tržištu, odnosi s dobavljačima poprimaju različite značajke s obzirom na vrste poslova. Tako postoje tri različita odnosa s dobavljačima:

- Spot poslovi – regulira ih ponuda i potražnja na tržištu,
- Klasični jednokratni poslovi – reguliraju ih međusobni pregovori kupca i ponuđača i
- Partnerski poslovi – poslovi u kojima se razvijaju razni oblici suradnje nabave i dobavljača.

Potrebno je voditi brigu o odnosima s dobavljačima te ih poboljšati prema postavljenim ciljevima i na temelju dobro oblikovanog sustava povratnih veza.

### **3.1.6. Politika plaćanja robe i usluga**

U politici plaćanja robe i usluga značaj se pridaje instrumentima politike plaćanja, koji dovode do sličnih rezultata kao i sniženje nabavnih cijena.

Željeni rezultati postižu se:

- različitim popustima ili rabatima (npr. količinski popust, posebni popust, popusti za vjernost, industrijski popust)
- premijama za izvršenje posebnih zahtjeva nabave,
- načinima plaćanja i
- korištenjem kredita.

### **3.1.7. Politika ugovora o nabavi**

Ugovorima o nabavi reguliraju se poslovni odnosi u razmjeni roba, usluga i prava te odnosi suradnje (kooperacije) i savezništva (alijanse) u pribavljanju dobara i usluga. Cilj je politike ugovora o nabavi da se u skladu s politikom nabave osigura učinkovito i pravodobno izvršenje dogovorenog posla, a u slučaju neispunjena preuzetih obveza ili otklona od njih, da se omogući ostvarivanje prava i zaštita interesa stranaka. [1]

U nabavi razlikujemo standardne ugovore o nabavi i posebne, odnosno pojedinačno ugovorene ugovore. Pravilo kojem se teži je da budu u pisanom obliku, iako to nije zakonom propisano. Ugovori o nabavi podijeljeni su s obzirom na predmete ugovora, pa tako razlikujemo:

1. Ugovori o nabavi/kupnji i prodaji robe – su najčešće korišteni ugovori o nabavi koji u praksi nose naziv "kupoprodajni ugovori" ili "ugovor o kupnji i prodaji". Riječ je o dvostranom ugovoru, u kojem se prodavalac obvezuje kupcu predati ugovorenu robu ili prava, a kupac se njemu obvezuje platiti dogovorenu cijenu i preuzeti robu.
2. Ugovori o djelu – podrazumijeva obavljanje nekog posla, izradu određenog objekta ili izvršenje pojedinačne usluge. Ovim ugovorom dobavljač se obvezuje da će djelo izvršiti tako da ostvari ugovorene rezultate.
3. Ugovori o kooperaciji – odnose kooperacije potrebno je precizno regulirati, a to se odnosi na predmete kooperacije, podjelu rada, nadležnost i odgovornosti, zahtjeve međusobnog izvješćivanja partnera, preuzimanje rizika te odjelu troškova.
4. Ugovori o nabavi prava – predmeti nabave kod ovih ugovora odnose se na imovinska prava intelektualnog i društvenog vlasništva te prava obavljanja djelatnosti za koju je nužna koncesija.
5. Ugovor o nabavi investicijskih dobara – ovdje je riječ predmetima nabave velike vrijednosti i dugog roka korištenja, a cilj je da stvore bolje uvjete za rad. Ovakve ugovore obično sklapa više partnera: kupac, dobavljači opreme, građevinska organizacija i montažna organizacija.
6. Ugovor o alijansama – ovim ugovorima reguliraju se odnosi dva ili više partnera dobavljača, izvođača i naručilaca poslovnog pothvata. Njime partneri privremeno udružuju svoju imovinu ili rad čime stvaraju privremeno poduzeće, radi izvedbe poslovne operacije.

### **3.1.8. Politika oglašavanja i odnosa s javnošću**

Politika oglašavanja i odnosa s javnošću je način ponašanja i komuniciranja kojim se služba nabave mora koristiti prilikom prezentiranja poduzeća pred dobavljačima i drugima na tržištu i u institucijama. Ona je usmjerena na realizaciju konkretnih zadataka nabave. Pomoću oglašavanja putem raznih komunikacijskih sredstava i medija nastoji se potaknuti stvaranje poslovnih odnosa s dobavljačima, odnosno cilj je tako pronaći dobavljače s kojima možemo ostvariti najpovoljnije uvjete nabave. Želi se postići usklađenost proizvoda dobavljača našim potrebama, kao i uvjeta prodaje sa zahtjevima i mogućnostima nabave.

Pritom nabava planom mora utvrditi: predmete oglašavanja, ciljane skupine dobavljača, sadržaj oglasa i vrstu medija, a napraviti vremenski plan oglašavanja. Za njegovu realizaciju potrebno je odrediti sredstva te način kontrole postignutih rezultata.



## **3.2. Strategija nabave**

Definicija strategije nabave odnosi se na pravila i načine ostvarenja ciljeva nabave, kojim se osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja organizacije. Strategija nabave služi kao podloga upravljanju i koordinaciji operativnih aktivnosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.

### **3.2.1. Strategija izvora opskrbe**

Strategija izvora opskrbe za cilj ima dugoročno osiguranje racionalnog i učinkovitog poslovanja organizacije. Da bi se ostvario cilj potrebno je odrediti načine i oblike opskrbe, kojima možemo smanjiti troškove i povećati sigurnost opskrbe i dobavljačeve usluge. Za postizanje toga cilja postoje različite mogućnosti i načini, a neki od njih su:

- Opskrba od jednog ili više dobavljača,
- Nabava na lokalnom ili globalnom tržištu,
- Outsourcing ili insourcing,
- Proizvodnja ili nabava,
- Opskrba s vlastitih ili dobavljačevih zaliha,
- Kooperacije u nabavi,
- Recipročne nabave itd.

### **3.2.2. Nabava kao integralna i integrativna funkcija poduzeća**

Da bi nabava ispunila zahtjeve organizacije, mora biti vertikalno integrirana kao hijerarhijski ravnopravna funkcija poduzeća. S funkcijama koje su horizontalno integrirane mora surađivati i povezati ih s dobavljačima da bi uskladila odnose internih nositelja potreba i sudionika na tržištu. Osobe koje rade u nabavnoj službi moraju imati bogato tehničko znanje da uz poznavanje materijala i robe, mogu poznavati proces vlastite proizvodnje. Takvo znanje omogućuje nabavi kompetentnu suradnju u određivanju ciljnih troškova u okvir opće strategije poduzeća. Posebnu pozornost mora pridati odnosima s pojedinim funkcijama u organizaciji. Nabava treba surađivati s prodajom, proizvodnjom, razvojnom i financijskom službom, kao i s dobavljačima.

## 4. Elementi procesa nabavljanja

Proces nabave niz je radnji vezanih za pripremu i izvršenje kupnje, isporuke, dopreme, prijema i skladištenja predmeta nabave. Postupak nabave nije isti za sve tvrtke jer se može razlikovati ovisno o potrebama. Svako poduzeće ima vlastiti skup potreba pa će imati drugačiji postupak nabave u odnosu na drugo poduzeće koje ima različite zahtjeve. [9]

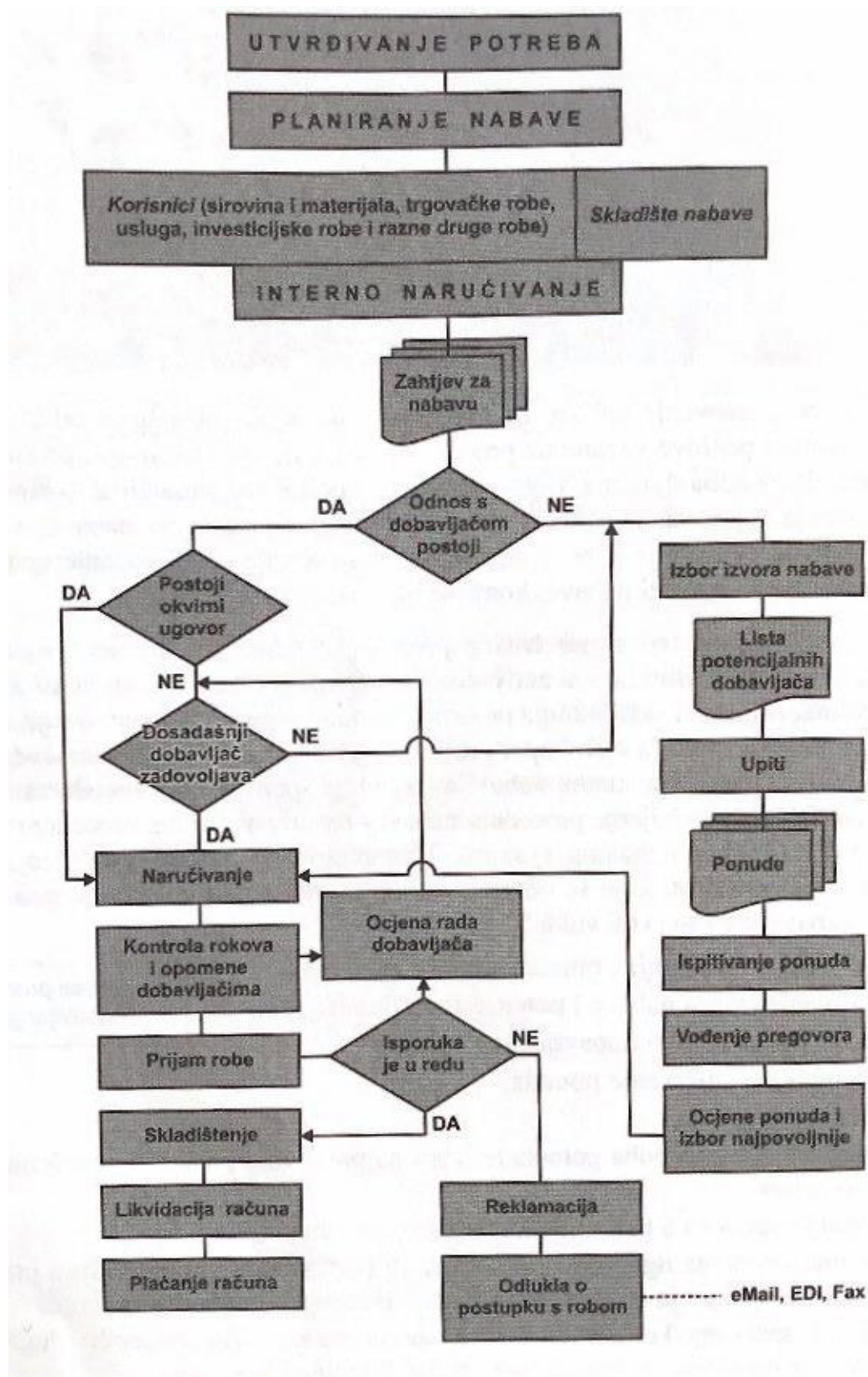
Iako svaka organizacija ima jedinstveni tijek procesa nabave, nabava obično započinje identificiranjem zahtjeva i stvaranjem narudžbenice, a kako bi se taj posao mogao zaključiti važno je da nabava uspostavi kontakt s dobavljačem.

Proces nabavljanja provodi se sljedećim redom:

- Izdavanje, prikupljanje i obrada zahtjeva za nabavu
- Utvrđivanje izvora nabave i potencijalnih dobavljača
- Izrada i dostava upita dobavljačima
- Prikupljanje i ispitivanje ponuda
- Vođenje pregovora
- Ocjenjivanje i usporedba ponuda i odabir optimalne ponude
- Sklapanje kupoprodajnog ugovora i slanje narudžbe
- Provedba ugovora/narudžbe
- Primopredaja i ispitivanje količine i kvalitete pristigle robe/ izvršenih usluga
- Skladištenja predmeta nabave
- Plaćanje računa dobavljaču

Naručivanje predmeta nabave je prva faza operativnog procesa nabavljanja, a započinje izdavanjem, prikupljanjem i obradom zahtjeva za nabavu čime utvrđujemo potrebnu količinu nabave, a potom slijede faze utvrđivanja i izbora izvora nabave, izrada i dostava upita dobavljačima, prikupljanje i ispitivanje ponuda, vođenje pregovora, izbor optimalne ponude i sklapanje kupoprodajnog ugovora. Nakon naručivanja slijedi provedba ugovora, odnosno narudžbe. Tijekom ove faze dobavljač ako nema robu na zalihi, proizvodi potrebnu robu, priprema i otprema isporuku kupcu zajedno s dokumentima o isporuci. Dolaskom robe kupcu provodi se faza prijema, skladištenja te likvidacije i plaćanje računa dobavljaču.

Slika 1. Odvijanje procesa nabavljanja



Izvor: V. Ferišak: Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006., str 418

## 4.1. Zahtjev za nabavu

Zahtjev ili nalog za nabavu u praksi se još naziva "zahtjevnica materijala", "interna narudžba", "trebovanje materijala" i sl. Izdaju ih organizacijske jedinice kojima su potrebni određeni proizvodi ili usluge. Kada se utvrdi da postoji potreba, odlučuje se o točnim specifičnostima proizvoda ili usluga koji su potrebni, pri tome se misli na tehničke specifikacije ili količinu robe. Tijekom ovog koraka važno se konzultirati sa svim uključenim odjelima kako kasnije tijekom postupka nabave ne bi došlo do skupih pogrešaka.

Zahtjev za nalog sastoji se od sljedećih elemenata: [8]

- Šifra i naziv proizvoda
- Potrebna količina
- Datum ispostavljanja zahtjeva
- Podaci o podnositelju zahtjeva
- Namjena
- Podaci o načinu pakiranja
- Prijedlog potencijalnog dobavljača
- Rokovi i mjesto dostave
- Posebna obilježja i tehnički zahtjevi

Prilikom pojedinačne opskrbe zahtjev se izdaje u pisanom obliku da bi prije dostavljanja službi nabave dobio suglasnost centralne tehničke službe ili nadležnog rukovodstva u poduzeću te financijske službe. Dok u slučaju opskrbe s vlastitih zaliha zahtjevi se dostavljaju skladišnoj službi, na temelju kojega pripremi i izdaje traženu robu. Danas se za materijale kojima se opskrbljuju korisnici s vlastite zalihe koriste liste dispozicije ili liste prijedloga za nabavu. Navedene vrste i količine materijal u tim listama tretiraju se kao prijedlog potreba na temelju kojih nabava odlučuje može li to izdati, te što je potrebno naručiti, kad i u kojim količinama. Korisnik može u svakom trenu pristupiti informacijama o izvršenju zahtjeva temeljem evidencije koja se obično vodi u knjizi narudžba, odnosno u datoteci narudžba.

Prije donošenja odluke o nabavi potrebno je utvrdi sljedeće:

1. Jesu li predmeti nabave jednoznačno specificirani?
2. Je li zahtjevna vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave?
3. Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
4. Postoji li ekonomska opravdanost nabave, mogućnost korištenja rezerviranih zaliha ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinim materijalom?

5. Mogu li se predmeti nabaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili postoji mogućnost najma?
6. Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i potpise od strane ovlaštene osobe?

## 4.2. Upit

Nakon utvrđenih potreba poduzeća, nabava mora izvršiti istraživanje potrebno za utvrđivanje različitih izvora koji ih opskrbljuju. Postupak identifikacije i provjere dobavljača je znatno duži ako je riječ o nabavi neke stavke koja nikad prije nije bila naručena jer je nove dobavljače potrebno temeljito istražiti kako bi se utvrdila njihova reputacija, brzina, kvaliteta, pouzdanost i cijena.

Prikupljeni podaci trebaju omogućiti spoznaju tržišnih mogućnosti i orijentaciju na prave izvore s obzirom na ekonomske i ekološke uvjete nabave. Zbog toga se u nabavi mora prilikom traženja prikladnih dobavljača voditi računa o značenju predmeta nabave za poduzeće, o ukupnoj količini i vrijednosti predmeta nabave, o tržišnoj ponudi, o lokaciji potencijalnih dobavljača i dr. [1]

Odjel nabave šalje upit upućen dobavljačima da dostave ponude ili informacije o proizvodima, odnosno uslugama koje nude.

Upiti se šalju u sljedećim situacijama:

- Kada nabava mora na temelju plana potreba ili zahtjeva korisnika nabaviti one predmete rada u količinama i vrijednosti pri kojima očekuje zadovoljenje potrebe, a pritom postiže značajne uštede
- Kada nabava želi iskoristiti povoljnu tržišnu situaciju
- Kada se jave problemi u opskrbi s trenutnim dobavljačima i potrebno se orijentirati na nove
- Kada se potencijalne dobavljače želi upoznati s očekivanim specifičnim potrebama sljedećem planskom razdoblju te ispitati tržište
- Zbog prikupljanja podataka o mogućnostima i uvjetima nabave

Dostavljanje upita je uglavnom pismeno putem telefaksa ili elektroničkom poštom, a nešto rjeđe se dostavljaju usmenim putem i to putem telefona. Iako se provede usmeni upiti, trebalo bi ih potvrditi pismeno kako ne bi došlo do pogrešaka. Odnosno da bismo dobili sadržajno zadovoljavajuće oblikovanje ponude ili informacije, dobavljaču je potrebno točno navesti naše potrebe i želje, a prvi korak tome je odabir vrste upita:

1. Konstrukcijski orijentirani upit (RFQ) - odrede se obilježja predmeta nabave u skladu našim zahtjevima, a dobavljač treba ponuditi takvo rješenje.

2. Funkcionalno orijentirani upit (RFP) – sadrži podatke o zahtjevima koje predmet nabave mora ostvariti u funkcionalnom smislu za predviđenu namjenu, a dobavljač pomoću svojih iskustva i znanja daje njemu najpovoljnije rješenje.

Upit bi trebao sadržavati sjedeće podatke: [6]

- Naziv i adresa poduzeća koja šalje upit
- Datum upita i šifra upita
- Neutralni opis predmeta u određenim rokovima
- Rok isporuke predmeta nabave
- Količina potreba u određenim rokovima
- Adresa odredišta na koju se otprema roba
- Način plaćanja
- Zahtjev da se raščlani ponuđena ukupna cijena
- Rok dostavljanja ponude
- Opći uvjeti nabave
- Drugi specifični zahtjevi (tehnički propisi, jamstvo kakvoće proizvoda...)

### **4.3. Ponuda**

Ponuda se definira kao volja ponuđača izražena na pismeni ili usmeni način određenoj osobi kojom on nudi proizvode i/ili usluge po određenim uvjetima.

Da bi se ponuda smatrala valjanom mora sadržavati određene dijelove ugovora:

- Ugovorne stranke,
- Datum i mjesto,
- Predmet ugovaranja,
- Količina,
- Cijena.

Ponuda obvezuje ponuđača da ponuđeno i izvrši ako kupac prihvati ponudu. Ugovor se smatra sklopljenim kad ponuđaču stigne izjava o prihvatanju ponude od strane kupca. Da bi izjava o prihvatu bila valjana ona mora biti jasno izražena ili je potrebno potvrditi ponuđeni prihvati ponude svojim ponašanjem. Ponuda koja je usmena ili teflonska vrijedi samo u vrijeme trajanja razgovora, no ako kupac ne može donijeti odluku o prihvatu tijekom razgovora, onda je potrebno dogovoriti rok do kojeg može prihvatiti ponudu. Prilikom pismene ponude nema roka do kojeg vrijedi ta ponuda, jedino ako rok nije jasno naveden.

Dobavljači ponude mogu dostaviti samoinicijativno ili na temelju:

- Usmenog ili telefonskog upita
- Pismenog upita
- Objavljenog javnog nadmetanja pismenim putem
- Nadmetanja pismenim putem po pozivu

Dobivene ponude potrebno je pažljivo ispitati i usporediti. Prvi zadatak je pregled datuma zaprimljenih ponuda, ponude koje stignu nakon roka naznačenog u upitu, oglasu ili pozivu za nadmetanje smatraju se neprihvatljivima i ne razmatraju se. Nakon toga slijedi ispitivanje preostalih ponuda koje su stigle u roku i to prema načinu podnošenja, sadržaju i priloženoj dokumentaciji u skladu sa zahtjevima upita, oglasa ili poziva za nadmetanje. Ako ponuda nije u skladu s tim zahtjevima ili je nepotpuna, ona je neprihvatljiva i treba je isključiti iz daljnjeg razmatranja. Nakon utvrđivanja pravovaljanosti ponuda, potrebno je ispitati elemente ponuda.

Elementi ispitivanja ponude su sljedeći: [1]

- Zadovoljava li ponuđena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve?
- Je li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinom u upitu, odnosno s našim potrebama i politikom količina nabave?
- Je li cijena predmeta nabave primjerena tržišnim cijenama i je li raščlanjena na način kako je traženo u upitu da se može analizirati?
- Jesu li uvjeti i način plaćanja u skladu s tržišnom situacijom te s našim zahtjevima i mogućnostima?
- Tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta?
- Može li dobavljač ispuniti zahtijevani rok isporuke?
- Koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose i kako ih ispunjava pojedini ponuđač?

Da bi saznali koja je ponuda najpovoljnija potrebno je međusobno usporediti ponude prema različitim kriterijima, npr. kvaliteta, cijena, rok i sigurnost isporuke, rok i način plaćanja, pouzdanost dobavljača, troškovi nabave i doprem itd. U većini slučajeva najznačajniji utjecaj na odluku o izboru ponude u ima kriterij cijene, roka isporuke ili kvalitete.

#### **4.4. Vođenje pregovora u nabavi**

Ponuđač u procesu nabave određuje vrijednost svoje robe, usluga, prava i informacija, kako bi pokrio troškove njihove proizvodnje, odnosno stvaranja i da ostvari dobit. Pritom njihov proizvod

ne mora odgovarati svim kupcima, čime se dolazi do pojma pregovora. Pregovori se definiraju kao sučeljavanje interesa, zahtjeva, želja i mišljenja između dviju ili više osoba kako bi postigle prihvatljivo rješenje obaju strana. Nakon što i jedna i druga strana ocijene pojedina stajališta oni moraju sami doći do rješenja jer ne postoji određena osoba koja odlučuje tko je u pravu. Veće pogodnosti za svoje poduzeće ostvarit će ona strana koja ima više znanja, iskustva, volje, odlučnosti i umijeća primjene tehnika i načina pregovaranja. Pomoću pregovaranja dolazi do stvaranja obostranih koristi jer se isprepliću interesi obiju strana.

S ciljem da bi dvije strane ugovorile nabavu, tijekom postupka nabave važno je pregovarati. Pregovaranje se obavlja na temelju onih elemenata ponude koji nisu u skladu sa zahtjevima kupca, a to su najčešće cijene, kvaliteta i rokovi isporuke.

Pregovori su prijeko potrebni u sljedećim situacijama i okolnostima:

1. Nabava robe velike vrijednosti i značenja za kupca
2. Nedostatak konkurencije
3. Od primijenjenih ponuda niti jedna nije zadovoljavajuća
4. Nabava proizvoda izrađenih prema specifikaciji kupca, osobito tijekom prve kupnje
5. Specifikacije nisu potpuno jasne i određene i dr.

Pregovori mogu biti vođeni pismenim ili usmenim putem. Za rješavanje jednostavnijih problema pogodni su pregovori vođeni pismenim putem, dok su za kompleksnije slučajeve pogodniji usmeni pregovori jer to ponekad zahtjeva uključenost timova stručnjaka.

Rezultati rješenja pregovora predstavljaju:

- Podlogu za sklapanje ugovora
- Podlogu za pričuvnu alternativu
- Podlogu da se ponuda ili postavljeni zahtjev ne prihvati i da se pregovori prekinu, a problem se rješava na drugi način

#### **4.5. Ugovor o nabavi i narudžba**

Općenito ugovor je izjava volje dviju strana da se neki posao obavi na određeni način. U nabavi je riječ o ugovoru o nabavi ili kupoprodajnom ugovoru. Zaključen ugovor o nabavi rezultat je suglasnosti volje kupca i prodavača, odnosno njihove usklađenosti izraženih želja u vezi razmjene roba ili usluga. Nabava se može ugovoriti u pismenom ili usmenom obliku, ali se u pravilu zaključuje u pismenom obliku zbog lakše preglednosti obveza i prava ugovornih strana. Ugovori se pretežno zaključuju na temelju dobavljačeve ponude, njezine analize i rezultata pregovora.

Osim toga ugovori se mogu zaključiti na temelju sljedećeg:



- Ponude i prihvaćanja ponude
- Narudžbe i prihvaćanja narudžbe

Ugovor o nabavi sastoji se od bitnih elemenata nabave i ostalih elemenata ugovora o nabavi.

Pod bitnim elementima spadaju:

- ugovorene stane,
- predmet ugovora i
- cijena.

Dok u ostale elemente ugovora o nabavi spadaju: kvaliteta, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, uvjeti i mjesto plaćanja, način transporta, osiguranje, jamstvo i sudska nadležnost.

U poslu nabavljanja najvažniju ulogu za nabavu ima narudžba. Narudžba se definira kao zahtjev kupca usmjeren prodavaču na temelju kojeg kupac traži određenu robu ili usluge. Dobavljaču se u pravilu dostavlja pismena narudžba čime se pospješuje uspješnost i točnost prodaje. Usmeno naručivanje se primjenjuje u slučajevima hitnosti, ali takva narudžba se kasnije mora potvrditi pismeno.

Narudžba se dobavljaču može dostaviti kao:

- prihvata ponude prodavača
- nova ponuda
- prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača
- nalog za izvršenja dijela isporuke robe

Da bi narudžba bila valjana, ona treba sadržavati: [6]

- naziv i adresu kupca koji ispostavlja narudžbu
- naziv i adresu dobavljača
- naslov: NARUDŽBA
- datum narudžbe
- redni broj predmeta koji naručujemo
- opis predmeta
- uvjete, rok i mjesto isporuke
- rok i način plaćanja
- način otpreme
- potpis kupca

## 4.6. Preuzimanje i kontrola isporučene robe

Ugovorom o nabavi i klauzulama Incotermsa određuje se mjesto preuzimanja robe, a da bi se ono odvijalo uspješno nužno je o tome obavijestiti organizacijska mjesta zadužena za preuzimanje robe. Pri tome se misli na informiranje organizacijskih mjesta o datumima isporuke, količinama i vrstama naručene robe, o vrsti transporta, o pakiranju i mjestima preuzimanja robe. U većini slučajeva roba se preuzima od prijevoznika na temelju prijevoznog dokumenta, iako je moguće preuzimanje robe u skladištu prodavača ili mjestu otpreme.

Prilikom preuzimanja najprije se utvrđuje točnost i ispravnost isporučene robe, potom se kontroliraju eventualna oštećenja u transportu, npr. da su sredstva za objedinjavanje tereta neoštećena, da nisu otvarana i da su prema vanjskom izgledu ispravna, da nema oštećene lako lomljive robe, da roba nije navukla vlagu ili promijenila svoj izgled.

Ako isporučena roba ne odgovara ugovorenoj kvaliteti, kupac je dužan odmah, usmenim putem obavijestiti dobavljača, ali prigovore mora i pismeno potvrditi i dostaviti stručne nalaze ako oni postoje.

Reklamacije se mogu riješiti: [3]

- povratkom dobavljaču, dijela i kompletnog asortimana robe
- umanjnjem vrijednosti fakture za iznos koji nedostaje ili ne odgovara kvaliteti
- dogovorom s dobavljačem da se manjak robe dopremi na sljedećoj isporuci
- ostalim mogućnostima ili kombinacijom spomenutih

## 4.7. Skladištenje robe

Roba se prima u skladište na temelju otpremnih dokumenta i nalaza ulazne kontrole. Za prijam robe u skladište potrebna je ispostava skladišne primke. Primka se ispostavlja u bilo kojem slučaju eksternog prijema, npr. za skladištenje tuđe robe, popravak tuđe robe, vlastitu ambalažu koju vraćaju kupci. Primka je robni dokument o zaprimanju robe u skladište. [11]

Za neiskorišteni materijal koji se vraća iz vlastite proizvodnje ili od drugih sektora poduzeća, potrebno je ispostaviti povratnicu. Dok se u slučaju zaprimanja robe iz drugog skladišta istog poduzeća ispostavlja međuskladišnica.

Skladište služi za smještaj i čuvanje zaliha robe koja je namijenjena za potrebe proizvodnje ili distribuciju. Skladišni proces obuhvaća kontrolu, transport, različite obrade i komisioniranje različite robe. Robu valja skladištiti prema vrstama i svojstvima. Zapaljivu, eksplozivnu i otrovnu robu potrebno je skladištiti u specijalnim skladištima. Lako pokvarljivu robu potrebno je čuvati na određenoj temperaturi i pridržavati se uputa i načina skladištenja robe preporučenih od strane

proizvođača. Teža roba se treba stavljati na niže, a lakša na više etaže regala ili podnog skladištenja kako bi se izbjeglo urušavanje ili neželjena nesreća pri radu. Robu koja se češće izdaje, treba smjestiti bliže mjestu izdavanja da se skрати put komisioniranja.

Robu na skladištu treba smjestiti prema usvojenim načelima na način da ju možemo lagano pronaći, kontrolirati i prema potrebi izdati. [1]

#### **4.8. Kontrola i davanje naloga za plaćanje računa dobavljača**

Nabava prije plaćanja mora provesti kontrolu nad naručenom, isporučenom i preuzetom robom te ispitati ispravnost obračunate cijene isporučene robe. Za ispitivanje računa dobavljača potrebno se pregledati dokumente koji su pristigli s robom i samu primku. Ako postoje različitosti i nedostaci od ugovorene količine i kvalitete potrebno ih je reklamirati. U situacijama kad kupac robu primi nakon prijema računa, rok plaćanja započne s danom prijama robe. Kupac ne mora isplatiti račun prije nego što mu je dostavljena robna dokumentacija, osim u situacijama kad kupac raspolaže s robom prije nego što su mu dostavljeni dokumenti. Nabava nakon otklona svih nesuglasnosti u vezi plaćanja, sve dokumente zajedno s računom dostavlja likvidaturi koja ih još jednom kontrolira te nakon čega odobrava račun ako je sve u redu.

#### **4.9. Izdavanje robe iz skladišta**

Izdavanje robe iz skladišta je djelatnost koja sadrži niz aktivnosti koje nazivamo "komisioniranje". Pod tim aktivnostima se misli na izuzimanje potrebne vrste i količine robe s mjesta gdje je ta roba smještena. Prema potrebi, roba se otpakirava, reže ili kroji, nakon čega se roba dostavlja na mjesto u skladištu gdje se vrši objedinjavanje robe. Nakon toga, roba je spremna za izdavanje iz skladišta. Robu može preuzeti sam kupac ili je moguća dostava robe kupcu.

Dostava naručene robe kupcu omogućuje kupcima bolje koncentriranje na svoje stručne zadatke čim se povećava kvaliteta izvršenog posla. Osim toga, prodavateljevi skladišni radnici mogu u miru pripremiti narudžbu, pa postoje male mogućnosti za stvaranje pogrešaka. Izdavanje robe kupcima mora biti pravilno dokumentirano, pa je potrebno razlikovati interno i eksterno izdavanje robe. Za eksterno izdavanje robe koristi se otpremnica, dok se interno izdavanje robe obavlja na temelju izdatnice ili zahtjevnice. Navedeni dokumenti izdaju se u više primjeraka, jedan za kupca, jedan se primjerak ostavlja u skladištu, a o organizaciji poslovanja ovisi kome je još potrebno dostaviti primjerak.

## 5. Nabava na primjeru poslovanja tvrtke Manateks d.o.o.

### 5.1. Opći podaci tvrtke

Manateks d.o.o. je tvrtka osnovana 1991. godine sa sjedištem u Ul. Otokara Keršovanija 12, Varaždin. Riječ je o zastupničkoj firmi koja je specijalizirana za opskrbljivanje različitih obućarskih i tekstilnih industrija s najširoom paletom proizvoda; od strojeva i rezervnih dijelova do pribora i tehničkih pomagala.

S vremenom se djelatnost proširila, pa tako tvrtka trenutno osim zastupanja poznatih dobavljača posjeduje i vlastito prodajno i konsignacijsko (carinsko) skladište, kao i vlastiti transport kako bi što bolje i brže opskrbljivali kupce po cijeloj Hrvatskoj i šire. Tvrtka Manateks širi svoje poslovanje u 2015. godini, otvaranjem tvrtke u Banja Luci u BiH.

Cilj Manateksa je opravdati povjerenje i zadržati zadovoljstvo kupaca pa neprestano rade na proširenju prodajnog asortimana i poboljšanju brzine i kvalitete isporuke robe do njihovih kupaca.

*Slika 2. Logo tvrtke Manateks d.o.o.*



Izvor: <https://manateks.hr/> , dostupno 5.05.2021.

### 5.2. Djelatnost tvrtke

Manateks d.o.o. ima dugogodišnje djelovanje u zastupanju stranih tvrtki koje se nalaze u Hrvatskoj. Poseban naglasak je na veleprodaji i servisu opreme i pribora za tekstilnu i obućarsku industriju, odnosno tvrtka je zastupnik za proizvođače industrijskih strojeva i pribora.

Neki od najvažnijih dobavljača s kojima tvrtka posluje su:

Slika 3. Dobavljači koje zastupa tvrtka Manateks d.o.o.



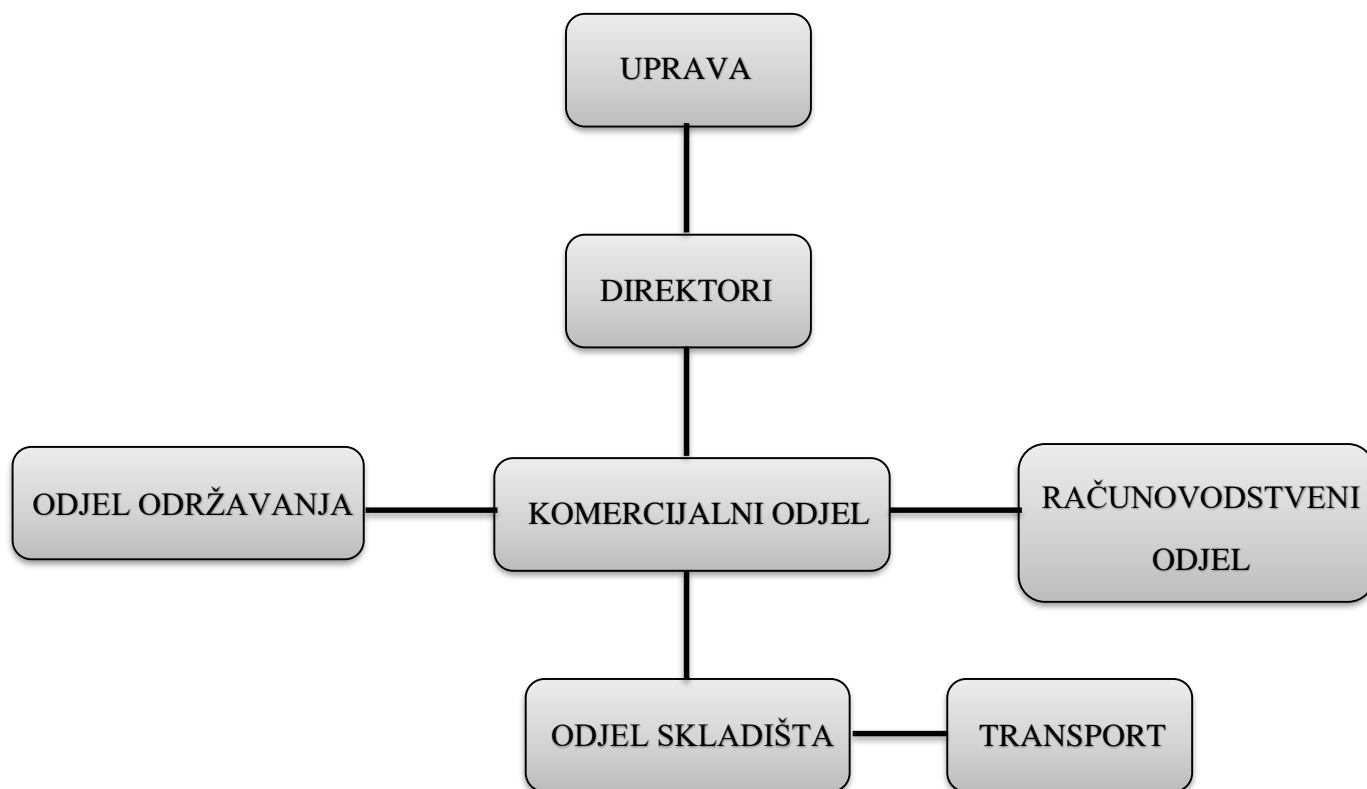


Izvor: interna dokumentacija tvrtke

### 5.3. Organizacijska struktura tvrtke

Organizacijsku strukturu tvrtke čine sve aktivnosti usmjerene na postizanje cilja organizacije. Integriranjem i povezivanjem tih aktivnosti, organizacija može usklađeno i homogeno djelovati, odnosno moguće je postizanje ciljeva u većoj mjeri.

Slika 4. Organizacijska shema tvrtke Manateks d.o.o.



Izvor: interna dokumentacija tvrtke

U tvrtki Manateks uprava tvrtke je nadređena direktorima, dok su direktorima izravno podređeni organizacijski odjeli, a oni su podijeljeni na:

- Odjel održavanja
- Komercijali odjel – odjel skladišta - transport
- Računovodstveni odjel

## **5.4. Poslovanje odjela nabave**

### **5.4.1. Opće informacije o odjelu nabave**

Pored prodaje u komercijalnom odjelu tvrtke Manateks smještena je i nabava koja je usko povezana s odjelom skladišta kao i računovodstvenim odjelom tvrtke. Odjel skladišta povezan je s nabavom na način da odjel skladišta vodi računa o stvarnoj količini robe na zalihima kako bi komercijalni odjel znalo je li potrebno nešto nabaviti. Dok su računovodstvo i komercijalni odjel povezani na način da računovodstvo vodi računa o količini sredstva, odnosno budućim priljevima ili trenutnim stanjem novca s kojim tvrtka raspolaže što komercijalnom odjelu pruža informaciju o mogućnostima nabavljanja robe.

Komercijalni odjel u tvrtki sastoji se od sedam radnih mjesta, što ujedno znači da osoba koja se bavi nabavom bavi se i prodajom iste te robe. Zaposlenici koji rade u nabavi, odnosno prodaji podijeljeni su prema dobavljačima koje tvrtka zastupa. Po dva ili tri zaposlenika u komercijalnom odjelu zadužena su za nabavu jedne vrste robe.

Tako postoji podjela komercijalnog posla na:

- obučarski,
- tekstilni i
- dio s rezervnim dijelovima, tehničkim pomagalicama, strojevima itd.

### **5.4.2. Dobavljači**

Kao što je već ranije spomenuto, Manateks je tvrtka koja zastupa mnogo različitih dobavljača što je prednost jer je važno da tvrtka ne ovisi samo o jednom dobavljaču nego i da ima rezervne dobavljače koji mogu uskočiti kada prvi najpovoljniji iz nekog razloga ne može dostaviti naručeno. Tvrtka nabavlja robu i na stranom i na domaćem tržištu iako preferira nabavu robe od stranih dobavljača, jer hrvatski dobavljači ne mogu uvijek isporučiti potrebnu robu. Za tvrtku je važno održavanje odnosa s dobavljačima te teže suradnji sa stalnim dobavljačima jer znaju koliko je važno osigurati pouzdane dobavljače na koje se uvijek može računati po pitanju kvalitete i isporuke naručene robe. To potvrđuje činjenica da oko 70% dobavljača koje tvrtka Manateks zastupa, opskrbljuje tvrtku odnosno njene kupce već prijeko 30 godina.

Isto tako, samu nabavu i njeno plaćanje znatno olakšava suradnja s već postojećim dobavljačima, jer se koraci rutinski prolaze. Tvrtka preferira suradnju s popularnijim tvrtkama na tržištu kako bi osigurala kvalitetu robe svojim kupcima, a istovremeno kako bi ostvarila



međunarodnu proizvodnu suradnju. Kvaliteta te povjerenje u dobavljača su ujedno i najvažniji kriteriji odabira dobavljača za tvrtku Manateks.

Stariji dobavljači se redovito ocjenjuju, a kriteriji koji se gledaju su cijena i rok isporuke. No danas zbog opće krize postoji problem kašnjenja isporuke zbog čega je trenutno nemoguće pravilno ocjenjivati dobavljače.

U situacijama kada konkurentska tvrtka može kupcu ponuditi robu istog asortimana, ali drugog dobavljača za nižu cijenu, potrebno je istražiti nove dobavljače na tržištu koje tu robu nude po nižoj cijeni kako bi se prilagodili kupcima.

Kupac je dakle osoba koja odlučuje koja će se roba nabaviti, a odabir dobavljača zavisi o kupčevom odabiru cijene. Upravo je zato uloga nabave nabaviti robu po što nižoj cijeni, ali one kvalitete koja zadovoljava zahtjeve kupca.

### **5.4.3. Proces nabave kroz faze**

Osnovne faze procesa nabave u tvrtki Manateks su:

1. Zahtjev za nabavu
2. Upit za ponudu dobavljača
3. Ponuda dobavljača
4. Vođenje pregovora
5. Kreiranje narudžbe
6. Prijem i kontrola isporučene robe
7. Skladištenje robe
8. Izdavanje robe iz skladišta

Proces nabave u tvrtki Manateks započinje zaprimanjem upita od strane kupca, prilikom kojeg kupac objašnjava što želi kupiti te se raspituje o cijeni, roku isporuke i ostalim podacima koji ga zanimaju. Na taj način zaposleniku u nabavi, odnosno komercijalistu se daje zahtjev za nabavu, na temelju kojeg on šalje upit dobavljaču koji se kreira kopiranjem upita kupca te uvidom na stanje skladišta. Tvrtka preferira kontaktiranje mailom kad je riječ o stvarima manje vrijednosti, a kad je riječ o stvarima veće vrijednosti telefonom te prilikom kupnje robe koja do sad nije bila nabavljana, tvrtka obavezno robu prije svega odlazi pogledati uživo. U takvim situacijama kad zaposlenici tvrtke odlaze dobavljaču na uvid o stanju i kvaliteti novog proizvoda, također provode pregovore o cijeni, načinu i roku isporuke.

Slijedeći radni dan dobavljač od kojeg je zatražena ponuda za zatraženu robu šalje odgovor odnosno ponudu s navedenim svim cijenama, odnosno troškovima nabave te mogućim rokom

isporuke. Na temelju ponude dobavljača tvrtka radi predračun ili ponudu kupcu koja se obično koristi u poslovanju pri prvom kontaktu između zainteresiranih strana. Ako kupcu odgovara ponuda, tvrtka započinje kreiranjem narudžbe. Naručenu robu tvrtka plaća odmah nakon izvršene narudžbe i time ostvaruje određeni rabat. Dobavljaču se plaća u njegovoj valuti, odnosno prema valuti dobavljačeve zemlje podrijetla.


Osim nabave robe koja je naručena prema zahtjevu kupca, tvrtka Manateks naručuje robu i za svoje skladište. Na zalihama se drži roba manje vrijednosti, kao što je osnovna potrošna roba, materijali i ostalo potrebno za opskrbu raznih kupaca. Za takvo što odjel nabave predviđa proizvodnju dobavljača i prema tome naručuje robu kako tvrtka ne bi ostala bez robe na skladištu. Takvo planiranje nabave je složen posao pa je potrebno voditi statistike.

Vrijeme procesa nabave do primitka neke robe u skladište zavisi o lokaciji na kojoj se roba nalazi. Ako je roba smještena u skladištu dobavljača potrebno je do tri radna dana da roba stigne do tvrtke, no ako je roba naručena i dobavljač ju nema na skladištu potrebno je i do 60 dana, a najveći problem stvara roba koja dolazi iz Kine jer se na nju čeka od 12 do 16 tjedana. Praćenje robe iz Kine nije moguće no tvrtka dobije najavu kada se očekuje pošiljka koja se šalje brodom. No robu je moguće pratiti prilikom korištenja transportnih usluga DHL-a, Overseas expressa i GLS-a te korištenja vlastitog transporta.

Nakon što je pristigla naručena roba potrebno je utvrditi ispravnost isporučene robe. Potrebno je usporediti podatke s narudžbe i otpremnicom dobavljača, prekontrolirati kvalitetu i količinu robe te zaprimiti robu koja je uspješno prošla ispitivanje točnosti. Ako je sve u redu s pristiglom robom, skladišni radnik robu može uskladištiti sve do njene predaje kupcu. Za prijam robe u skladište nužna je ispostava skladišne primke, a kada se roba izdaje iz skladišta kreira se otpremnica koja se zajedno s računom i robom šalje kupcu. Ako postoje nedostaci na pristigloj robi, komercijalist koji je nabavio, odnosno prodao robu dužan je odmah obavijestiti dobavljača uz priložene stručne dokaze.

Na temelju sljedećih primjera dani je uvid u tijek nabave i dijela prodaje kroz upit, narudžbenicu, primku, otpremnicu i račun.

Slika 5. Primjer upita za ponudu dobavljaču

	<b>ZASTUPSTVO UVOZ - IZVOZ VARAŽDIN</b> O. Keršovanija 12, HRVATSKA	tel 042/312-222, 290-750, 311-225, fax.312-220 e-mail: info@manateks.hr www.manateks.hr OIB: 31783606241 EORI: HR31783606241 IBAN: HR9824840081102418911 Swift:RZBHR2X
<p>RÖCHLING HYDROMA GmbH D-66 957 Ruppertsweiler Zu Hd. Herrn Maximilian Bruch</p>		Varaždin, 17.06.2021. Br./Nr 0532-FZ
Betr: Anfrage		
Sehr geehrter Herr Maximilian		
Bitte Preis und Liefertermine für die folgende Ware:		
<b><u>Stanzunterlage kunde BOXMARK</u></b>		
HY73 2000X800X50      Stuck    10		
Mit freundlichen Grüßen. Manateks d.o.o. Varaždin Z. Fotak		

Izvor: interna dokumentacija tvrtke

Slika 6. Primjer narudžbenice



ZASTUPSTVO  
UVOZ - IZVOZ  
VARAŽDIN  
O. Keršovanija 12,  
d.o.o. HRVATSKA

tel 042/312-222, 290-750, 311-225, fax.312-220  
e-mail: info@manateks.hr www.manateks.hr  
OIB: 31783606241 EORI: HR31783606241  
IBAN: HR9824840081102418911 Swift:RZBHR2X

RÖCHLING HYDROMA GmbH  
D-66 957 Ruppertsweiler  
Zu Hd. Herrn Maximilian Bruch  
Zu Hd. Frau Christine Weiss

Varaždin, 18.06.2021  
Br./Nr 0601-ZF

Betr: Bestellung Angebot A19565 17.06.2021

Sehr geehrter Herr Maximilian

Hiermit bestellen wir wie folgt:

**Stanzunterlage für Bosnien**

HY74 900x450x50 Stuck 60

BOXMARK


HY73 2000x800x50 Stuck 10

Liefertermin: ? A. Woche  
Zahlung: wie üblich

Manateks d.o.o. Varaždin  
Z. Fotak

Izvor: interna dokumentacija tvrtke

Slika 7. Primjer primke

	Manateks d.o.o.	OIB: 31783606241	e-mail: info@manateks.hr
	ZASTUPSTVO - UVOZ - IZVOZ	EORI: HR31783606241	tel: 042 / 312-222
	O. Keršovanija 12	IBAN: HR9824840081102418911	042 / 290-750
	42000 Varaždin, Hrvatska	SWIFT: RZBHHR2X	042 / 311-225
			fax: 042 / 312-220

<b>Primka br. 2101222</b>		
Datum: 25.03.2021.	Skladište:	Robno skladište
Dobavljač: <b>ROCHLING HYDROMA GmbH D-66957 RUPPERTSWEILER</b>		
Ulazni račun: 95590		



Rbr.	Šifra	Naziv artikla	JMj	Količina	Cijena	Vrijednost
1.	HY781600X5	ŠTANC PLOČA NATUR	KOM	2	1.700,00	3.400,00
2.	HY40 2000X1	PLOČA ZA IZREZIVANJE 2000X1100X5mm	KOM	1	12,50	12,50
3.	HY73 2000x8	ŠTANC PLOČE MULTICOLOR	KOM	4	1.100,00	4.400,00
4.	HY73 1200X5	ŠTANC PLOČE MULTICOLOR	KOM	1	77,00	77,00
5.	HY72 900X45	ŠTANC PLOČE HYDROMA GERMANY CRVENKA	KOM	20	1.200,00	24.000,00
6.	HY40 3000x1	PLOČA ZA IZREZIVANJE 3000X1100X5mm	KOM	1	1.000,00	1.000,00
7.	HY40 2500x1	PLOČA ZA IZREZIVANJE 2500X1100X5mm	KOM	3	3.100,00	9.300,00
<b>UKUPNO VALUTA:</b>				<b>1.000,00</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>38.200,00</b>

Strana 1 od 1


Izvor: interna dokumentacija tvrtke

Slika 8. Primjer otpremnice

	Manateks d.o.o. ZASTUPSTVO - UVOZ - IZVOZ O. Keršovanija 12 42000 Varaždin, Hrvatska	OIB: 31783606241 EORI: HR31783606241 IBAN: HR9824840081102418911 SWIFT: RZBHHR2X	e-mail: info@manateks.hr tel: 042 / 312-222 042 / 290-750 042 / 311-225 fax: 042 / 312-220
<b>Boxmark Leather d.o.o.</b> Gospodarska 12 Trnovec HR-42202 TRNOVEC BARTOLOVEČKI		Ponuda: 2121256 Narudžba: 4500500626	
<b>Otpremnica br. 21004495</b>			
Datum: 17.06.2021. Način otpreme:	Skladište:	Glavno skladište	
<i>Rbr. Šifra</i>	<i>Naziv artikla</i>	<i>JMj</i>	<i>Količina</i>
1. CAMOGA/3700x50x0,8	Nož Camoga 3700x50x0,8 Camoga-Original	KOM	100
2. CAMOGA/3800x50x0,8	Nož Camoga 3800x50x0,8 Camoga-Original	KOM	50
3. HY73 2000x800x50	ŠTANC PLOČE MULTICOLOR	KOM	5
PREDAO _____	KONTROLIRAO _____	PREUZEO _____	
Strana 1 od 1			

Izvor: interna dokumentacija tvrtke

Slika 9. Primjer računa



Manateks d.o.o.  
ZASTUPSTVO - UVOZ - IZVOZ  
O. Keršovanja 12  
42000 Varaždin, Hrvatska

OIB: 31783606241  
EORI: HR31783606241  
IBAN: HR9824840081102418911  
SWIFT: RZBHR2X

e-mail: info@manateks.hr  
tel: 042 / 312-222  
042 / 280-750  
042 / 311-225  
fax: 042 / 312-220

**R-1**

mjesto i datum: **Varaždin, 17.06.2021. 12:44:21**  
datum isporuke: **17.06.2021.**  
valuta: **01.08.2021.**

**Boxmark Leather d.o.o.**

Gospodarska 12 Trnovec  
HR-42202 TRNOVEC BARTOLOVEČKI


model plaćanja: **05 19-3913-2021**  
narudžba: **4500500626**  
Način plaćanja: **Transakcijski račun**

**Račun br. 3913/1/1**

OIB: 44766486839

ponuda: **2121256**  
Operater: **Renata Kovačić**

RB	Šifra	Naziv artikla/usluge	JM	Količina	Cijena	Popust %	Iznos
Otpremnica <b>21004495 od 17.06.2021.</b>							
1.	CAMOGA/3700x50x0,	Nož Camoga 3700x50x0,8 Camoga-Original	KOM	100	44,1,53	2	43.120,00
2.	CAMOGA/3800x50x0,	Nož Camoga 3800x50x0,8 Camoga-Original	KOM	50	44,1,53	3	21.980,00
3.	HY73 2000x800x50	ŠTANC PLOČE MULTICOLOR	KOM	5	3150,33	3	15.226,65


Roba: 

Iznos rabata: **-1.038,00**  
OSNOVICA: **74.116,65**  
PDV: **18.888,12**  
UKUPNI IZNOS: **91.974,77**


**Rekapitulacija poreza - RAČUN (kn)**

Vrsta poreza	%	Osnovica	Porez	Ukupno
PDV 25%	25	74.116,65	18.529,16	92.645,81
<b>UKUPNO:</b>		74.116,65	18.529,16	92.645,81

Podaci za plaćanje računa



Za uplate nakon datuma dospelja zaračunavamo zakonsku zateznu kamatu (kunski iznos računa + tečajne razlike).  
U slučaju spora nadležan je sud u Varaždinu.



MANATEKS društvo s ograničenom odgovornošću za posredovanje i trgovinu upisano u sudski registar Trgovačkog suda u Varaždinu pod brojem MBS 070005638. Temeljni kapital društva iznosi 419.000 kn i uplaćen je u cijelosti. Upravitelj: Fotek Zoran i Bačić Janko. Žiro račun otvoren u RBA d.d.

M.P.

(potpis odgovorne osobe)

Izvor: interna dokumentacija tvrtke

## 6. Zaključak

Nabava podrazumijeva nabavljanje potrebne robe ili usluga, odgovarajuće kvalitete i cijene od odgovarajućeg dobavljača, te njegove dostave u pravo vrijeme i na pravo mjesto. Bitni elementi procesa nabavljanja su: zahtjev za nabavu, upit, ponuda dobavljača, vođenje pregovora u nabavi, ugovor o nabavi i narudžba, preuzimanje i kontrola robe, skladištenje robe, plaćanje računa dobavljaču te izdavanje robe iz skladišta.

U današnje vrijeme funkcija nabave još više dobiva na svom značaju. Kako je nabava proces koji obuhvaća širok raspon aktivnosti, smatra se da je ona često odgovorna za profitabilnost poslovanja. Postupak nabave uključuje niz koraka koje organizacija slijedi kako bi pribavila potrebnu robu ili usluge i time ostvarila svoje ciljeve. Krajnji cilj nabave je smanjiti troškove pronalaženjem najboljih mogućih cijena i osigurati da tvrtke dobiju ono što im je potrebno na vrijeme. Za ostvarenje tih ciljeva u nabavi je ključna uspostava efikasne nabave.

Efikasna nabava je rezultat dobro definirane politike i strategije nabave pojedine tvrtke. To podrazumijeva pridržavanje definirane politike količina, kvalitete, nabavnih cijena, izvora nabave, odnosa s dobavljačima, plaćanja robe i usluga, ugovora o nabavi te oglašavanje i odnosa s javnošću.

Na primjeru tvrtke Manateks d.o.o. prikazan je cjelokupan proces nabave, opisan je odnos s dobavljačima i dane su informacije o samom odjelu nabave. Skladištenje i čuvanje samo osnovne potrošne robe smanjuje troškove skladištenja tvrtke. Odjel nabave u tvrtki konstantno nastoji njegovati svoje odnose s dobavljačima jer znaju vrijednost pouzdanog dobavljača. Zadatak odjela nabave je pribavljanje i osiguranje odgovarajuće robe, kako bi omogućio neprekidan rad proizvodnje svojih kupaca te naravno vlastite prodaje. Dokazano je kako bolja raspodjela nabavnog posla rezultira boljoj posvećenosti dobavljačima i kupcima što dovodi do pravovremene isporuke robe kupcima, do boljih odnosa s dobavljačima, a u konačnici dovodi i do uspješnijeg poslovanja tvrtke.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatomi, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, VINONA VADIC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCES NABAVE NA PRIMJERU TVRTKE HANJATEKS DOO (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vinona Vadić

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, VINONA VADIC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCES NABAVE NA PRIMJERU TVRTKE HANJATEKS DOO (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vinona Vadić

(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

### Knjige:

- [1] Ferišak V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management – 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje – Zagreb: vlast. nakl., 2006.
- [2] Žibret B.: Strateška nabava: put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti - Zagreb, 2007.

### Internet izvori:

- [3] <https://hrcak.srce.hr/85809> , dostupno 15.09.2021.
- [4] <https://hrcak.srce.hr/146256> , dostupno 15.09.2021.
- [5] <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-1.pdf> , dostupno 15.09.2021.
- [6] <http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//Operativno%20poslovanje.pptx> , dostupno 15.09.2021.
- [7] <https://www.odvjetnik-strniscak.hr/strucni-clanci/kupoprodajni-ugovor-prava-uvjeti-rokovi/> , dostupno 15.09.2021.
- [8] <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-3.pdf> , dostupno 15.09.2021.
- [9] <https://www.beroeinc.com/procurement/> , dostupno 15.09.2021.
- [10] [https://www.vup.hr/\\_Data/Files/130326131533542.pdf](https://www.vup.hr/_Data/Files/130326131533542.pdf) , dostupno 15.09.2021.
- [11] <https://www.yumpu.com/xx/document/read/30193016/operativno-poslovanje-nabave-ekonomski-fakultet> , dostupno 15.09.2021.
- [12] <https://core.ac.uk/download/pdf/198114073.pdf> , dostupno 15.09.2021.

## **Popis grafova**

Graf 1. Utjecaj varijable "količina" na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe .....9

Graf 2. Značenje kriterija za izbor dobavljača prema ispitivanju predstavnika nabave .....11

## **Popis slika**

Slika 1. Odvijanje procesa nabavljanja.....16

Slika 2. Logo tvrtke Manateks d.o.o.....25

Slika 3. Dobavljači koje zastupa tvrtka Manateks d.o.o.....26

Slika 4. Organizacijska shema tvrtke Manateks d.o.o. ....28

Slika 5. Primjer upita za ponudu dobavljaču .....32

Slika 6. Primjer narudžbenice.....33

Slika 7. Primjer primke.....34

Slika 8. Primjer otpremnice .....35

Slika 9. Primjer računa .....36