

# Uloga rizika u nabavnom poslovanju trgovačkog društva Radnik d.d.

---

Duljak, Slavica

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:271288>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Uloga rizika u nabavnom poslovanju trgovačkog  
društva Radnik d.d.**

**Slavica Duljak, 0336041499**

**Koprivnica, lipanj 2022. godine**





# Sveučilište Sjever

Logistika i mobilnost

## Uloga rizika u nabavnom poslovanju trgovačkog društva Radnik d.d.

**Student:**

Slavica Duljak, 0336041499

**Mentor:**

Prof.dr.sc. Davor Grgurević

Koprivnica, lipanj 2022. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Koprivnica

PRISTUPNIK SLAVICA DULJAK | MATIČNI BROJ 5795/336

DATUM 20.6.2022 | KOLEGIJ ORGANIZACIJA NABAVE S POZNAVANJEM ROBE

NASLOV RADA Uloga rizika u nabavnom poslovanju trgovačkog društva Radnik d.d.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The role of risk in the purchasing business of the company Radnik d.d.

MENTOR DAVOR GRGUREVIĆ | ZVANJE PROFESOR VISOKE ŠKOLE

- ČLANOVI POVJERENSTVA
1. prof.dr.sc. KREŠIMIR BUNTAK, predsjednik povjerenstva
  2. pred. BOJAN PREMUŽIĆ, član
  3. dr.sc. DAVOR GRGUREVIĆ, mentor
  4. dr.sc. VESNA SESAR, zamjenski član
  - 5.

## Zadatak završnog rada

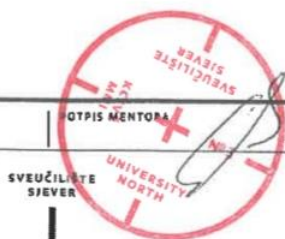
BROJ 8/LIMKC/2022

OPIS

U ovom završnom radu pozornost je stavljena na ulogu rizika u nabavnom poslovanju društva RADNIK d.d..

- potrebno je obraditi svrhu i pojam nabave te organizaciju nabave.
- pojasniti ulogu i značaja rizika, procjene rizika i upravljanje rizicima.
- potrebno je pojasniti naprijed navedeno na konkretnom slučaju nabave robe i materijala u društvu RADNIK d.d.

ZADATAK URUČEN 21.6.2022



## **Predgovor**

Zahvaljujem se mentoru Davoru Grgureviću koji je promatrao cijeli proces pisanja završnog rada. Kroz pisanje završnog rada, normalno je da se sretnemo s problemima, ali sam uz pomoć profesora i savjeta koji su mi bili potrebni prevladala sve probleme na koje sam naišla. Također, želim se zahvaliti obitelji koja me podržavala i bodrila kroz razdoblje preddiplomskog studija.

## Sažetak

Tema završnog rada je uloga rizika u nabavom poslovanju trgovačkog društva. Za primjer trgovačkog društva uzela sam firmu Radnik d.d. Nakon uvoda, započela sam pisanjem općenito o nabavi. Nabava je bitna za svako poduzeće i bez nje se poslovi ne bi mogli obavljati. Zato se definira kao funkcija koja je zaslužna za sve usluge, opremu i materijal u poduzeću. Posao nabave obavlja se svakodnevno i istovremeno mora pratiti ravnotežu. U drugom dijelu opisana je nabava u užem i širem smislu, te pravilno upravljanje nabavom što govori o strateškim prednostima i potencijalima dodavanja vrijednosti i na kraju drugog dijela opisani su sami ciljevi nabave.

U trećem dijelu završnog rada opisana je organizacija nabave. Tu sam navela organizacijsku strukturu kao bitnu za reguliranje poslova nabave kako bi se uskladile sve operacije. Nakon organizacijske strukture opisala sam elemente nabave. Elementi nabave su : zahtjev za nabavu, upit, ponuda i narudžba. Logistika nabave u nastavku bavi se stanjem i kretanjem robe od nabave do proizvodnje. Vrste strategije nabave su : nabava od jednog dobavljača, nabava od dva dobavljača, nabava od više dobavljača, nabava na globalnoj i lokalnoj razini te modularna nabava.

Rizici poslovanja su opisani u četvrtom dijelu. Elementi rizika percipiraju hoće li se štetan događaj dogoditi, koja je vjerojatnost da će se dogoditi i koje su posljedice štetnog događaja. Tvrtke općenito mogu zadržati rizike ili ih mogu prenijeti na druge tvrtke. Postoje rizici nabave, rizici dobavljača, rizici unutar organizacije i rizici koji su na strani potražnje, te su opširnije opisani na kraju četvrtog dijela. Peti dio vezan je također uz rizike i govori o procjeni rizika. Rizik možemo procijeniti pomoću analize samog rizika jer određuje prirodu i razinu rizika. Postoje kvalitativna i kvantitativna analiza. Drugi proces naziva se evaluacija i njime se uspoređuju rezultati analize s određenim kriterijima rizika i taj proces dovodi do procjene da li je veličina rizika podnošljiva ili nije. I ostala dva procesa su identifikacija i kontrola rizika.

Nakon petog dijela dolazi nam dio o upravljanju rizicima. Upravljanje rizicima temelji se na procjenjivanju i obrađivanjem rizika postupcima na temelju kojih se prate aktivnosti. Upravljanje uključuje odgovore na rizike, rješavanje rizika i financiranje postupaka s rizikom. Nakon općenitog dijela o nabavi i rizicima dolazimo do primjera na trgovačkom društvu. Kao primjer navela sam firmu Radnik d.d. u kojoj sam ujedno i obavljala praksu. Firma Radnik d.d.

bavi se građevinarstvom te građevinskom industrijom. Prisutna je u Hrvatskoj i okolnim zemljama kao jedna od većih građevinskih tvrtki. Kod nabave materijala opisala sam postupke i poslove komercijale nakon ugovaranja posla za nova gradilišta, obveze naručitelja i nabavljača robe, preuzimanje materijala, način knjiženja te obradu zaprimljene robe.

I za kraj navedeni su rizici nabave s kojima se zaposlenici susreću tijekom posla te kako je izgledala nabava materijala za gradilišta u vrijeme pandemije koja nas je snašla.



## **Abstract**

The topic of the final paper is the role of risk in the purchasing orders of a company. As an example of a trading company, I took the company Radnik d.d. After the introduction, I started by writing about procurement in general. Procurement is essential for every company and without it, the work could not be done. That is why it is defined as a function that is responsible for all services, equipment and materials in the company. Procurement work is carried out daily and at the same time must monitor the balance. The second part describes procurement in the narrower and broader sense, as well as proper procurement management, which speaks of strategic advantages and value-adding potential, and at the end of the second part, the procurement goals themselves are described.

In the third part of the final paper, the procurement organization is described. There I mentioned the organizational structure as essential for regulating procurement operations in order to coordinate all operations. After the organizational structure, I described the procurement elements. Procurement elements are: procurement request, inquiry, offer and order. Procurement logistics below deals with the condition and movement of goods from procurement to production. Types of procurement strategy are: procurement from one supplier, procurement from two suppliers, procurement from multiple suppliers, procurement at global and local level and modular procurement.

Business risks are described in the fourth part. Risk elements perceive whether a harmful event will occur, what is the probability that it will occur, and what are the consequences of the harmful event. Companies can generally retain risks or they can transfer them to other companies. There are procurement risks, supplier risks, intra-organizational risks and demand-side risks, and these are described in more detail at the end of the fourth part. The fifth part is also related to risks and talks about risk assessment. We can assess the risk by analyzing the risk itself because it determines the nature and level of the risk. There are qualitative and quantitative analysis. The second process is called evaluation and it compares the results of the analysis with certain risk criteria and this process leads to an assessment of whether the magnitude of the risk is tolerable or not. And the other two processes are risk identification and control.

After the fifth part, comes the part about risk management. Risk management is based on the assessment and processing of risks with procedures based on which activities are monitored. Management includes responding to risks, addressing risks and financing risk procedures.

After the general part about procurement and risks, we come to an example of a trading company. As an example, I mentioned the company Radnik d.d. where I also did my internship. The company Radnik d.d. deals with construction and the construction industry. It is active in Croatia and the surrounding countries as one of the largest construction companies. When purchasing materials, I described the procedures and tasks of the commercial department after contracting the work for new construction sites, the obligations of the customer and the supplier of the goods, taking over the materials, the method of posting and processing the received goods.

Finally, the risks of procurement that employees face during their work and what the procurement of materials for construction sites looked like during the pandemic.

## **Popis korištenih kratica**

OEM – originalni proizvođač opreme koji služi za ostvarivanje poslovnih odnosa isključivo s dobavljačima modula

SRM – označava upravljanje odnosima s dobavljačima

# Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                               | <b>1</b>  |
| <b>2. NABAVA .....</b>                             | <b>3</b>  |
| 2.1. Nabava u užem smislu.....                     | 3         |
| 2.2. Nabava u širem smislu .....                   | 4         |
| 2.3. Upravljanje nabavom .....                     | 5         |
| 2.4. Ciljevi nabave.....                           | 5         |
| <b>3. ORGANIZACIJA NABAVE .....</b>                | <b>6</b>  |
| 3.1. Organizacijska struktura.....                 | 6         |
| 3.2. Elementi nabave .....                         | 7         |
| 3.2.1. Zahtjev za nabavu .....                     | 7         |
| 3.2.2. Upit .....                                  | 8         |
| 3.2.3. Ponuda.....                                 | 9         |
| 3.2.4. Narudžba .....                              | 9         |
| 3.3. Logistika nabave .....                        | 9         |
| 3.4. Strategije nabave .....                       | 10        |
| 3.4.1. Nabava od jednog dobavljača .....           | 10        |
| 3.4.2. Nabava od dva dobavljača .....              | 11        |
| 3.4.3. Nabava od više dobavljača.....              | 11        |
| 3.4.4. Nabava na globalnoj i lokalnoj razini ..... | 11        |
| 3.4.5. Modularna nabava.....                       | 11        |
| <b>4. RIZIK POSLOVANJA .....</b>                   | <b>12</b> |
| 4.1. Norme vezane uz rizik.....                    | 12        |
| 4.2. Rizici nabave .....                           | 14        |
| 4.3. Rizici dobavljača .....                       | 15        |
| 4.4. Rizici unutar organizacije.....               | 15        |
| 4.5. Rizici na strani potražnje.....               | 15        |
| <b>5. PROCJENA RIZIKA.....</b>                     | <b>16</b> |
| 5.1. Analiza .....                                 | 17        |
| 5.2. Evaluacija .....                              | 17        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 5.3.       | Identifikacije.....   | 17        |
| 5.4.       | Kontrola rizika.....  | 18        |
| <b>6.</b>  | <b>UPRAVLJANJE RIZICIMA .....</b>                                 | <b>20</b> |
| 6.1.       | Odgovori na rizike.....   | 20        |
| 6.2.       | Rješavanje rizika .....   | 21        |
| 6.3.       | Financiranje postupanja s rizikom.....                            | 22        |
| <b>7.</b>  | <b>NABAVA ROBE I MATERIJALA FIRME RADNIK D.D. ....</b>            | <b>23</b> |
| 7.1.       | Obveze komercijale nakon ugovaranja posla za nova gradilišta..... | 23        |
| 7.2.       | Obveze naručitelja roba.....                                      | 23        |
| 7.3.       | Obveze nabavljača robe .....                                      | 24        |
| 7.4.       | Preuzimanje robe/materijala i popratna dokumentacija .....        | 25        |
| 7.5.       | Knjigovodstvena obrada zaprimljene robe.....                      | 26        |
| 7.6.       | Način knjiženja robe/materijala .....                             | 27        |
| 7.7.       | Primjer zahtjevnice, ponude i narudžbenice.....                   | 27        |
| <b>8.</b>  | <b>RIZICI NABAVE FIRME RADNIK D.D. ....</b>                       | <b>31</b> |
| 8.1.       | Nabava u vrijeme pandemije korone virusa .....                    | 32        |
| 8.2.       | Posljedice pandemije.....   | 32        |
| <b>9.</b>  | <b>ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>10.</b> | <b>LITERATURA.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>11.</b> | <b>POPIS SLIKA .....</b>  | <b>37</b> |

# 1. UVOD

Tema završnog rada najviše se bazira na nabavi i rizicima nabave u poslovanju. Nabava postoji u svakom poduzeću i bez nje se poslovi ne bi mogli obavljati i poduzeće bi bilo bez prihoda. Nabavu možemo definirati kao funkciju koja je zaslužna za sav materijal, svu opremu i usluge u nekom poduzeću. Da bi nabava materijala ili usluga bila uspješna, poduzeće mora držati i pratiti neku ravnotežu, koja mu najbolje odgovara. Posao vezan uz nju većinom se obavlja na dnevnoj bazi. Prije nabave materijala, šalje se zahtjevnica i ponuda. Sve ponude razmatraju se zajedno i bira se najpovoljnija kako bi poduzeće bilo u plusu što se tiče cijena. Nabavljanje materijala/usluga više puta od jednog dobavljača omogućuje rabat na cijenu. Time se stječe povjerenje i dugotrajnost nabave materijala ili usluga od tog poduzeća. Sama logistika nabave bavi se nabavom poluproizvoda, sirovina itd.. po naručenim količinama. Također, nabava se ne bavi samo nabavom materijala, sirovina, poluproizvoda, usluga.. nego prati kretanje i stanje robe od tržišta nabave do prodaje. Kako bi logistiku nabave učinili efikasnom potrebno je napraviti ekonomsko – tehnički proračun samog poslovanja u određenom vremenskom razdoblju. Zadaci koji su vezani uz logistiku nabave su : razmatranje da li je potrebna kupnja materijala, da li je potrebno minimiziranje transportnih troškova , razmatranje osiguranja, suradnje s dobavljačima i kontrola kvalitete. Procesu nabave potrebna je kontrola, a ona nam omogućuje povećanje transparentnosti poslovanja s ciljem da nositelje operativnih i strateških odluka opskrbljujemo informacijama koje su potrebne da bi nabava bila uspješna. Da bi se narudžba smatrala izvršenom potrebno je prihvatiti narudžbu, izvršiti obradu i izvršiti pripremu za slanje proizvoda/poluproizvoda i slično.

U svakom poduzeću ili poslovanju, čak i u malim poduzećima postoje rizici. Rizik nam predstavlja ostvarivanje gubitka ili nastale štete koje će imati negativan utjecaj na ispunjenje ciljeva. Upravljanje rizikom je nešto s čime se svatko susreće svaki dan u svojim svakodnevnim aktivnostima, npr. odlazak na vožnju biciklom, da smanjimo rizik vožnje biciklom, u prometnim sredinama grada hodamo pokraj bicikla ili vozimo opreznije i sporije. Upravljanje rizikom je proces koji je okrenut smanjenju i upravljanju rizikom kojoj je cilj održavanje učinkovitosti. Osim što postoje osnovni ciljevi, postoje i drugi koji su usmjereni prema zaštiti zaposlenika, dobrim odnosima s kupcima i dobavljačima... rizik je potrebno predvidjeti i riješiti

što je prije moguće, a ne čekati da se dogodi i onda ih rješavati. Da bi se rizik riješio bez problema, mora postojati plan djelovanja bez obzira na mjere.

Firma Radnik d.d. građevinska je firma i bavi se izgradnjom zgrada, poslovnih objekata, tvornica. Na svakom gradilištu, treba biti dostavljen potreban materijal ili proizvodi koji su potrebni za izgradnju u navedenom vremenskom razdoblju. Ako dođe do nedovoljnih količina materijala, posao na gradilištu mora se privremeno zaustaviti i to može dovesti firmu do problema. U nastavku završnog rada saznat će te nešto više o nabavi građevnog materijala i o rizicima nabave.

## 2. NABAVA

Nabava je važna funkcija svake tvrtke i odgovorna je za nabavu materijala, usluga i opreme potrebne za daljnji rad poduzeća. Svaka tvrtka mora održavati ravnotežu između odjela kako bi osigurala da je nabava uspješna i isporučena u pravo vrijeme, na pravom mjestu i po pravoj cijeni. Danas se nabavlja sve manje zadataka, npr. taktičkih, a sve je veći broj strateških funkcija. Odluke se uglavnom temelje na politici i filozofiji kako bi se smanjili troškovi u lancu opskrbe. Jedan od zadataka nabave je osigurati neprekidnu opskrbu poduzeća potrebnim materijalom. Za poduzeće važnost nabave može se promatrati iz više perspektiva, odnosno iz perspektive troškova učinkovitosti i operativne učinkovitosti. Stoga je upravljanje lancem opskrbe uvijek bio utjecaj na visinu i strukturu troškova logistike tvrtke, a time i na konačni rezultat poslovanja. Sama organizacija nabave znači sveukupno razumljiv proces naručivanja, kako i koliko organizacija naručuje, jer je potrebna dozvola visine troškova, izbor samog dobavljača.

### 2.1. Nabava u užem smislu

Može se reći da je nabava u užem smislu poslovna djelatnost koja se obavlja u postupku procesa stjecanja objekata nabave. To uključuje posao koji radimo na dnevnoj bazi kako bismo zadovoljili naše definirane potrebe, kao i zahtjeve poslovnog sustava za nabavu objekata koji moraju biti odgovarajuće kvalitete, količine, odgovarajuće cijene i roka na određenoj lokaciji. Jedan od problema koji se može izazvati u operativnoj nabavi je: kasna isporuka, odnosno isporuka pogrešnog artikla i zatim oglašavanje artikla otežava isporuku. Postoje i zahtjevi kao što su kratkoročne hitne pošiljke, što znači da poslovanje nije u mogućnosti kvalitetno napraviti. Operativni rad oduzima više vremena i svaki dan se pojavi problem, kao što su pogrešna, neprikladna i kasna roba.

Nabava u užem smislu podrazumijeva funkcionalne poslove, a neki do njih su :

- primanje poslanog zahtjeva
- upiti potrebni za dobavljače



- sam izbor dobavljača
- reklamacije, u slučaju nekih nedostataka
- prodaja viška
- prodaja samog otpada
- pregovaranje

## **2.2. Nabava u širem smislu**

Nabava u širem smislu uključuje funkcionalne zadatke kao i strateške zadatke o kojima ovisi profit i učinkovitost poslovnih sustava. Jedan od najvažnijih zadataka u nabavi u širem smislu je što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, pozitivan utjecaj prodaje te potrošnja određene količine. Također, moraju se usmjeravati potrebe kako bi se zaštitio okoliš, zadovoljili zahtjevi kupaca i u konačnici maksimizirala profil i sustav poslovanja.

U današnjem suvremenom svijetu postoje pitanja kao što su:

- kako zadovoljiti zahtjeve kupaca
- kako povećati fleksibilnost poslovanja, cijene proizvoda i usluga te skratiti vrijeme za uvođenje proizvoda na tržište. Stoga se usvajaju različite metode upravljanja kao što su marketing i modularna proizvodnja. Pravi cilj kontrole je fokusiranje na postizanje najboljih rezultata za samu tvrtku

Neki od strategijskih zadataka su :

- plan nabave
- analiziranje
- benchmarking

- istraživanje tržišta pogodno za nabavu
- analiziranje troškova

### **2.3. Upravljanje nabavom**

Upravljanje nabavom nudi strateške prednosti i potencijal dodavanja vrijednosti. Upravljanje nabavom podijeljeno je u četiri faze. U prvoj fazi nalazi se nabavna funkcija koja je namijenjena važnijim funkcijama marketinga. Druga faza uključuje sustave nabave na licu mjesta, mjere uspjeha, odnosno smanjenje nabavnih cijena i održavanje proizvodnih linija proizvoda i lošu dostupnost podataka. U trećoj fazi spominju se dobavljači koji se smatraju resursom, a korištenje podataka je ograničeno. Strateško upravljanje izvorima pojavljuje se u 4. fazi gdje se mjeri kontinuirano poboljšanje, dostupnost i korištenje podataka, te sposobnost upravljanja odnosima i lancima vrijednosti. Upravljanje nabavom uključuje mnoge funkcije i aktivnosti, a nabava ostaje glavni prioritet. Upravljanjem lancem opskrbe oduvijek je postojao utjecaj na visinu i strukturu troškova logistike tvrtke, a samim time i na konačan rezultat poslovanja. Zbog dinamičnog tržišta, važnost upravljanja nabavom je jako važna. Jedna od najvažnije prednosti nad konkurentima su troškovi zbog ograničenog profita. Poduzeća danas posvećuju puno pažnje kontroli troškova, posebno logističkim. Operativna i troškovna učinkovitost upravljanja nabavom određuje profitni potencijal i potencijal razvoja i rasta.

### **2.4. Ciljevi nabave**

Cilj svake nabave je nabaviti materijale/usluge po navedenim kriterijima, a svrha nabave je usklađivanje određenih potreba organizacije za energiju, usluge i sredstva, što ih sama ne proizvodi. Neki od kriterija su : povoljna cijena/izvori, minimalni rizici, zaštita okoliša, odgovarajuća kakvoća, određeno/pravo vrijeme i odnosi s dobavljačima.

### **3. ORGANIZACIJA NABAVE**

Organizacija je proces s točno definiranim radnim procesima kroz koji se radi na stvaranju novih organizacijskih sustava. Može se reći da je organizacijski blizu „improvizacije“. Improvizacija također stvara određeni red, ali improvizacijsko rješenje je samo privremeno. Do rješenja se dolazi na temelju subjektivnih procjena čimbenika na koje se organizacija oslanja i zbog toga često zna biti nepotpuna. Organizacijska rješenja su dugoročna, ali ne i trajna, te ih zbog toga treba relativno često prilagođavati čimbenicima o kojima ovise i to pokazuje stalnu potrebu za improvizacijom.

Formalna organizacija je organizacija kojom se utvrđuju ciljevi udruživanja i kolektivnog djelovanja, podjela rada i uloga među članovima, upravljanje i donošenje odluka na temelju zakonskih propisa. Nestabilna i često mijenjana organizacija koja nije određena odlukama menadžera ili ponašanje poduzeća naziva se neformalna organizacija.

#### **3.1. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura nabave trebala bi trajno regulirati poslove nabave koji se provode istovremeno ili jedan za drugim kako bi se uskladila ukupna međuovisnost operacija koje se provode, i to sve u svrhu ciljeva nabave. Poslovna organizacija uključena je u strukturiranje procesa nabave tako da je ponašanje poslovne organizacije u skladu s njezinim ciljevima. Organizacijska struktura nabave mora biti sposobna donositi odluke na temelju svih procjena koje obuhvaća kako bi se postigli najbolji poslovni rezultati za tvrtku i njene partnere uz uzimanje u obzir psihosocijalnih aspekata i zaštite okoliša. Glavni cilj trebao bi biti nabava koja pridonosi uspjehu poslovanju tvrtke. Za potrebe organizacijske nabave, same tvrtke ili bilo koje poslovne funkcije, organizacije dijelimo na formalne i neformalne organizacije.

Organizacijska struktura odnosi se na funkcioniranje nabave, podjelu raznih zadataka, na odnos između izvršnih i rukovodnih mjesta, odgovornost radnih mjesta i komuniciranje među radnim mjestima.

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi ovisi o individualnim uvjetima za svaku tvrtku. U današnjim rješenjima teži se poboljšanju sposobnosti reakcija na potrebe opskrbe koje su promjenjive. Zadatak opskrbe može se realizirati u posebnoj organizacijskoj jedinici sa svim ili samo s nekim zadacima.

### **3.2. Elementi nabave**

Proces nabave uključuje sve aktivnosti vezane uz primjenu i izvođenje nabave, dostavu, isporuku, zaprimanje i skladištenje predmeta te njihovo raspolaganje prema zahtjevima korisnika.

Gledano analitički, u aktivnosti koje dolaze nakon izrade plana nabave te nakon utvrđivanja ubrajamo :

- nalaženje zahtjeva
- provjera izvora nabave
- izrađivanje i dostavljanje upita
- kontroliranje ponude
- pregovori
- usporedba ponuda i izbor najbolje ponude
- sklapanje ugovora
- izvršenje narudžba
- kontroliranje kakvoće i količine robe/usluga koje su isporučene
- skladištenje
- likvidacija

#### **3.2.1. Zahtjev za nabavu**

Zahtjeve za kupnju mogu izdati organizacijske jedinice koje zahtijevaju materijale ili usluge. Uz podatke o vrsti, svojstvima i količini zahtjeva te podatke o datumu zahtjeva i podnositelju zahtjeva, mora sadržavati i podatke o dospijeću i mjestu dostave materijala, odnosno mjestu isporuke, materijali moraju biti certificirani, preporuke potencijalnih dobavljača, podatke o načinu pakiranja te druga dokumentacija dostupna za nabavu.

Svaki zahtjev mora se pregledati prije donošenja odluke o nabavi kako bi se utvrdila sljedeća pitanja :

1. Jesu li potrebne stavke nabave jasno definirane?
2. Određuje li plan nabave vrstu i količinu traženih ciljeva? Ako ne, kako će se platiti trošak nabave?
3. Da li sadrže popis kodova, naziva, kvalitete ili funkcije?
4. Jesu li količine i rokovi nabave normirani?
5. Postoji li ekonomska opravdanost kupnje, mogućnost korištenja rezervnih zaliha ili mogućnost zamjene dostupnim ili jeftinijim materijalima?
6. Mogu li se traženi artikli dobiti suradnjom u nabavi?
7. Mogu li se strojevi i oprema iznajmiti?
8. Sadrži li zahtjev sve potrebne podatke i je li potpisan od strane ovlaštene osobe?

### **3.2.2. Upit**

Upitom se od dobavljača traži da dostavi ponudu ili informacije o svom proizvodu ili usluzi.

Upit se šalje u navedenim situacijama :

- kada se nabava mora planirati prema potrebama korisnika, odabirom najpovoljnijeg rješenja za zadovoljenje potreba
- ako kupnja želi iskoristiti povoljne tržišne uvjete
- opskrba postojećih izvora robe je otežana, te je potrebno usmjeriti se na kupnju novih izvora robe
- zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada

U tom slučaju, za upit treba navesti svrhu, to jest želimo samo informacije, a ne i ponudu. Upiti se uglavnom šalju e-poštom, a usmene upite treba potvrditi pismeno.

### **3.2.3. Ponuda**

Ponuda je pisani ili usmeni pristanak ponuditelja jednoj ili više navedenih osoba za obavljanje određenih radnji pod određenim uvjetima. Ako kupac prihvati ponudu, prodavatelj ju je dužan ponuditi i izvršiti. Usmene ili telefonske ponude vrijede samo tijekom intervjua. Ako kupac ne može donijeti odluku o prihvaćanju ponude, tada se treba dogovoriti o roku za prihvaćanje ponude. Nema određenog roka za pisane ponude, osim ako rok valjanosti nije jasno naveden. Dostavljane ponude treba pažljivo provjeriti i međusobno usporediti. Prije svega, potrebno je provjeriti je li ponuda zaprimljena u roku navedenom u upitu, odnosno u oglasu ili pozivu za podnošenje ponuda. Zatim je potrebno provjeriti je li ponuda zaprimljena na vrijeme prema zahtjevima upita, odnosno zahtjevima oglasa ili natječaja, prema načinu dostave, sadržaju i priloženim dokumentima.

### **3.2.4. Narudžba**

Narudžba je nalog ili pravni posao kojim kupac uz određena pravila traži robu i ona se ispostavlja pismeno ili usmeno. Elementi od kojih se sastoji narudžba su : naziv, adresa kupca, adresa dobavljača, naziv dobavljača, datum, broj narudžbenice, naziv proizvoda/robe, količina proizvoda/robe, rabat, cijena proizvoda/robe, naziv prijevoznika ako je potrebno.

Kupoprodajni ugovor predstavlja prihvaćanje narudžbe u sklopu s narudžbom. To nam je jedan od elementa kupoprodajnog ugovora i potreban nam je za narudžbu.

## **3.3. Logistika nabave**

Nabavom proizvoda, poluproizvoda i drugih u odgovarajućim količinama koja postoji za ostvarenje programa bavi se logistika nabave. Ona je dio mikrologistike i bavi se kretanjem i stanjem robe od nabave do proizvodnje.

Glavni cilj logistike nabave je opskrba tvrtke pravim materijalima u pravoj količini na pravom mjestu i uz što veću ekonomičnost. Da bi logistika nabave bila efikasna nužno je napraviti ekonomsko – tehnički proračun poslovanja logistike nabave u određenom vremenskom periodu. Kako bi postigla cilj, organizacijska jedinica za nabavu mora točno odrediti i ustanoviti nabavne potrebe poduzeća kao što su kakvoća, potrebna količina i vrsta potrebnog materijala za vrijeme dostave. Logistika nabave ima i svoje vlastite logističke zadatke u okviru kojih se razmatra je li potrebno kupovati materijale, samostalno ih proizvoditi u okviru vlastite djelatnosti ili je potrebno minimizirati transportne troškove i uskladiti nabavu s proizvodnjom, surađivati s dobavljačima, osigurati opskrbu, izabrati ambalažu i kontrolirati kvalitetu. [ 1 ]

Za učinkovitu fizičku distribuciju robe i bolji servis isporuke ključno je skraćivanje vremena od naručivanja do isporuke robe, uspostavljanje kvalitetnije komunikacijske veze između potrošača i dobavljača, zaštita robe od oštećenja te osiguravanje točnosti isporuka. [ 1 ]

### **3.4. Strategije nabave**

Veza između dobavljača i proizvođača svakodnevno je pod utjecajem različitih faktora. Zbog toga se koriste razne kombinacije kako bi se stvorile različite strategije kojima je cilj optimalni tijek cijelog procesa nabave. Stoga postoji nabava od jednog, dva ili više dobavljača, nabava na lokalnoj i globalnoj razini te modularna nabava.

#### **3.4.1. Nabava od jednog dobavljača**

Nabava od jednog dobavljača je nabava određenih materijala/dobara od samo jednog dobavljača. Cilj kupca i dobavljača je ostvarenje prednosti konkurencije. Ona predstavlja brzinu, kvalitetu i razina sposobnosti isporuke dosta je visoka. Ključno kod nabave od jednog dobavljača je da kupac dobro surađuje te time dobavljača potiče na razvoj. U slučaju ako dobavljač svoj proizvod proizvodi samo za određenog kupca, to mu predstavlja veliki rizik, što znači da je promjenu dobavljača nemoguće provesti bez posljedica.

### **3.4.2. Nabava od dva dobavljača**

Ona obuhvaća nabavu od dva dobavljača koji su međusobno konkurencija. Kod nabave od dva dobavljača gleda se bolja ponuda, odnosno povoljnija cijena materijala/dobara. Onaj dobavljač koji ponudi povoljnije ostvaruje si veći obujam nabave u odnosu na drugog dobavljača.

### **3.4.3. Nabava od više dobavljača**

Kod nabave od više dobavljača surađuju jedan kupac i više dobavljača. Ovaj model je primjenjivan dugo vremena kao primarna strategije u automobilskoj industriji i postojala su dva pravila. Prvo pravilo je glasilo da je granica do koje je neki materijal mogao biti nabavljen jedna trećina obujma proizvoda koji je bio potreban, a drugo pravilo je da se za opskrbu materijalom moglo uposliti max. 50% kapaciteta dobavljača.

### **3.4.4. Nabava na globalnoj i lokalnoj razini**

Nabava na globalnoj razini, kao što joj sam naziv govori, podrazumijeva nabavu iz globalnih izvora. Koristimo ju najčešće kod nabave masovnih količina i to iz zemalja koje imaju nisku razinu nadnice. Ako dođe do potvrde da cjenovna prednost nadjačava rizike i troškove koji se javljaju, znači da je nabava na globalnoj razini korisna. Nedostatak nabave na globalnoj razini su negativne posljedice što se tiče cijene.

Nabava na lokalnoj razini predstavlja nabavu robe iz blizine organizacije kako bi se smanjili problemi koji se svode na logistiku. Pogodna je za robu visoke vrijednosti, koja je neophodna za nesmetano odvijanje proizvodnog procesa. Karakteristike ove nabave su fleksibilni odnosi s dobavljačima i materijal se može naručiti u realnom vremenu kada za to nastane potreba.

### **3.4.5. Modularna nabava**

U modularnoj nabavi organizacije nabavljaju kompleksne sustave koje krajnji akter (OEM) dovodi proizvod u finalni. OEM isključivo ostvaruje poslovne odnose isključivo s dobavljačima modula. Uz zadaće koje su potrebne dobavljaču modela mogu se povjeriti osiguranje za proizvod i nabavu materijala koji je potreban vlastitim potrebama.



## **4. RIZIK POSLOVANJA**

Rizik je podijeljen u tri najvažnija elementa. Prvi element percipira hoće li se štetan događaj dogoditi, drugi vjerojatnost da će se stvarno dogoditi, a posljednji je posljedica mogućeg štetnog događaja. Rezultat tri elementa spomenuta u konceptu je rizik. Rizik je dio svake organizacije, a većina organizacija rizik vidi kao pojavu gubitka ili izgublenu vrijednost. Izloženost riziku traje neko vrijeme, kao i neizvjesnost sve dok se ne dogodi rizični događaj.

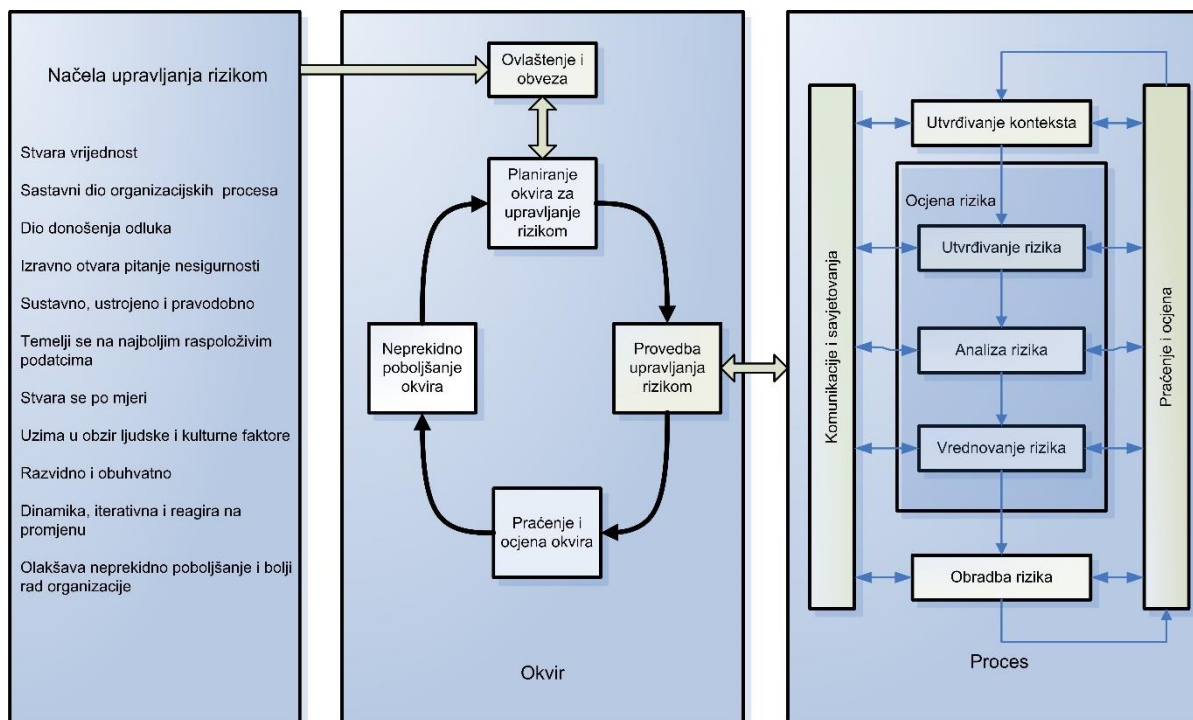
Nedostatak informacija utječe na rizik jer je izvor poslovnog napretka. Poduzeća mogu smanjiti rizik promjenom poslovanje ili provedbom inovativnih aktivnosti kako bi povećali fleksibilnost i kontrolu. Tvrtke mogu zadržati rizike ili ih pokušati prenijeti na druge. Za smanjenje rizika potrebne su dodatne informacije, što zahtijeva vrijeme i usporava proces donošenja odluka i povećava rizik. Kako bi se rizik smanjio, donositelji odluka moraju pronaći ravnotežu između potrebnih informacija i brzine donošenja odluka. Nakon što se identificiraju izloženosti rizicima, menadžeri imaju preduvjete za donošenje sljedećih odluka koje se moraju donijeti tijekom poslovanja tvrtke.

### **4.1. Norme vezane uz rizik**

#### ***HRN ISO 31000***

Organizacije svih vrsta i veličina suočavaju se s unutrašnjim i vanjskim čimbenicima i utjecajima koji ih čine nesigurnima. Ta nesigurnost ima kao posljedicu rizik za ciljeve organizacije. Stoga organizacije moraju upravljati rizikom, njegovim utvrđivanjem, analizom i vrednovanjem. Kroz taj proces one nadziru i kritički ocjenjuju rizik te provode upravna djelovanja kako bi preinačile taj rizik. Takav sustavni i logički proces detaljno opisuje međunarodna norma ISO 31000. Ona utvrđuje niz načela koja trebaju biti zadovoljena da bi upravljanje rizikom bilo djelotvorno. [ 4 ]

ISO 31000 preporučuje okvir organizacijama za razvoj, implementaciju i kontinuirano poboljšanje, dizajniran da integrira proces upravljanja rizicima u cjelokupnom upravljanju organizacijom, poboljšava politiku, kulturu i vrijednosti.



Slika 1. Odnos između upravljanja rizikom i procesa, okvira

Izvor : Hrvatski zavod za norme [ 4 ]

Upravljanje rizikom prema ISO 31000 omogućuje organizacijama povećanje vjerojatnosti da ostvari ciljeve, poboljša prepoznavanje prijetnji i prilika, poveća povjerenje i izgradi čvrste temelje za donošenje odluka.

### ISO GUIDE 73:2009

Risk Management Guidelines- smjernica za upravljanje rizicima

Ovaj rječnik/ vodič pruža definicije općih pojmova vezanih za upravljanje rizikom. Cilj je poticati dosljedna shvaćanja pristupa i opisa aktivnosti koje se odnose na upravljanje rizicima te korištenje jedinstvene terminologije upravljanja rizikom u poslovnim procesima. Odnosi se na sve koji se bave upravljanjem rizicima kao i na one koji razvijaju vodiče, procedure i pravila postupanja koji se odnose na upravljanje rizicima. [ 4 ]

### ***ISO 31010:2009***

Ova norma bavi se odabirom metoda procjene rizika, procesa procjene i tehnika procjene rizika. Može se primijeniti na sve vrste organizacija i nije specifična za određenu aktivnost.

Koraci procjene rizika ISO 31010:2009 su :

- identificiranje rizika i razlog pojavljivanja
- određivanje posljedica kada se rizik pojavi
- odrediti vjerojatnost pojave rizika
- identificiranje čimbenika koji doprinose smanjenju vjerojatnosti i posljedica rizika

### ***ISO 31100:2011***

Ova norma pruža načela dobre prakse i smjernice za implementaciju ISO 31000:2009 i može se primijeniti, dobrovoljno je primjena za sve vrste organizacija i nije specifična za određenu aktivnost.

## **4.2. Rizici nabave**

Rizik nabave nastaje kroz opasnost nastanka neke smetnje u procesu nabave koja rezultira nemogućnošću ispunjenja zadanog cilja organizacije, a to je ispunjenje zahtjeva kupca. Pojam rizik nabave odnosi se na mnoštvo različitih rizika koji mogu nastati unutar dobavnog procesa. Svjedoci smo tome da broj nesretnih slučajeva i nepredviđenih negativnih događaja posljednjih godina uvelike raste, bilo da se radi o prirodnim katastrofama ili o katastrofama koje je uvjetovao čovjek. [ 1 ]

### **4.3. Rizici dobavljača**

U slučaju kada su informacije vezane uz nabavu brze i lako dostupne mogu se na vrijeme otkriti i utvrditi rizici koji su vezani uz dobavljača. Kako bi došli do toga potrebno je provesti aktivnosti odnosa s dobavljačem. Za provedbu SRM – a idealno rješenje je implementacija inf. sustava neke organizacije i time će sama organizacija postići veliku razinu transparentnosti koja obuhvaća cjelokupan nabavni proces. To rješenje moguće je koristiti u slučaju potražnje za dobavljačima gdje se uz određene analize može donijeti odluka o eliminaciji dobavljača.

### **4.4. Rizici unutar organizacije**

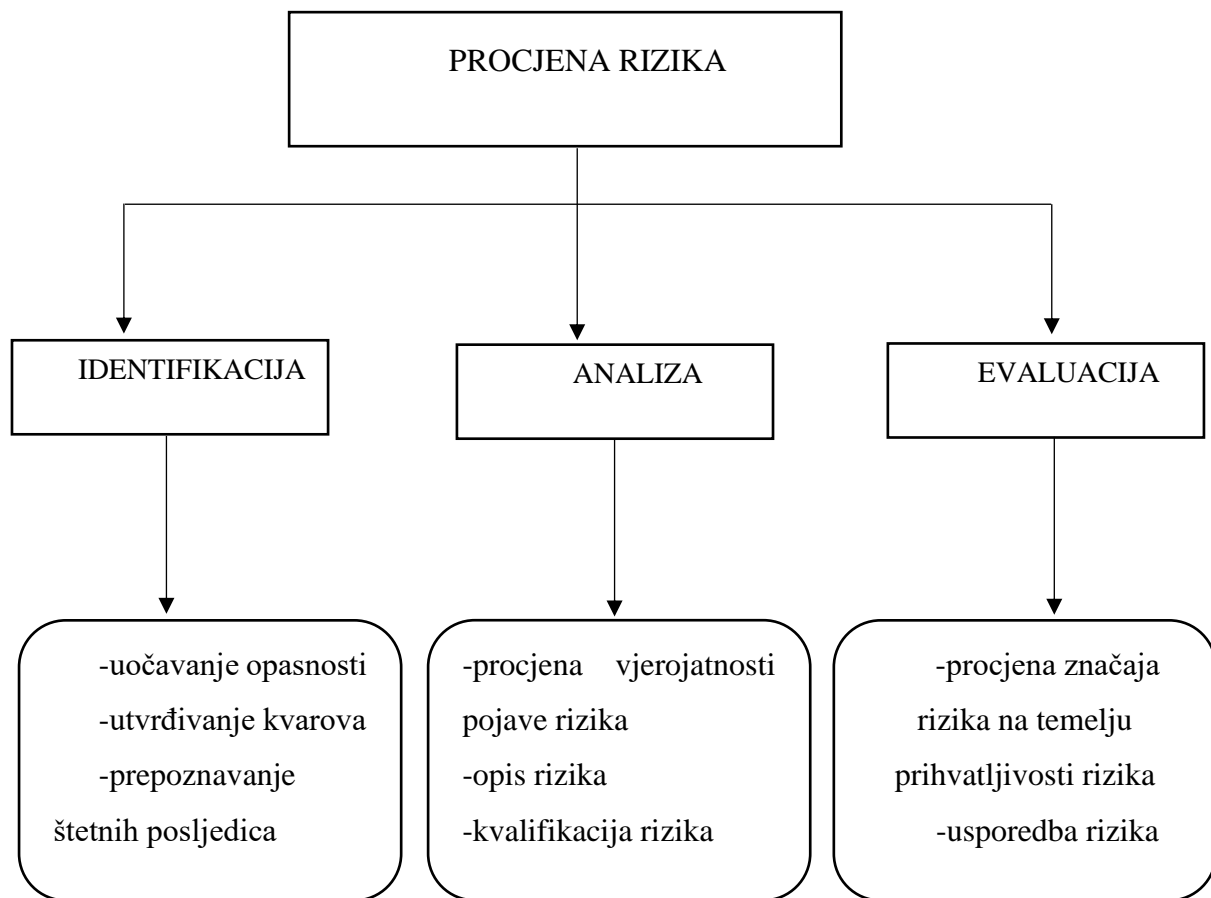
Rizici koji mogu nastati unutar organizacije su mnogostruki. Oni se kreću od operativnog rizika preko tehničkog i financijskog rizika do rizika zaštite okoliša ili sigurnosti na radu. Ublažavanje je u ovom slučaju kada se određena prijetnja može okarakterizirati kao rizik i na nju se na taj način lakše utječe jer svaka organizacija obično ima mjere za suočavanje s internim rizicima. Nedostatak ophođenja ovih rizika je zato što se oni uglavnom promatraju izolirano.

### **4.5. Rizici na strani potražnje**

Rizici na strani potražnje mogu biti višestruki. Stoga, rizik potražnje može uključivati nepredviđene fluktuacije prodaje, koje se ogledaju u skupim zalihama. Takve fluktuacije u prodaji mogu uzrokovati sami kupci, na primjer, zbog promjena u strategijama kupnje. S druge strane, fluktuacije u prodaji mogu biti uzrokovane trenutnim stanjem na tržištu koje se promatra.

## 5. PROCJENA RIZIKA

Procjena rizika omogućuje donositeljima odluka i odgovornim stranama da se unaprijede razumjeti rizike koji mogu utjecati na postizanje ciljeva, kao i na njihovu primjerenost i učinkovitost kontrola. To daje osnovu za odlučivanje o najprikladnijoj metodi koja će se koristiti za rješavanje rizika. Rezultat procjene rizika je ulazak u proces donošenja odluka tvrtke.



Slika 2. Sastavni dijelovi procjene rizika

Izvor : [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zaninovic\\_andrea\\_fsb\\_2018\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zaninovic_andrea_fsb_2018_diplo_sveuc.pdf) [ 2 ]

## **5.1. Analiza**

Analiza je proces razumijevanja prirode rizika i određivanja razine rizika. Analiza rizika osigurava osnovu za procjenu rizika i odluke o tretmanu rizika. To uključuje procjenu rizika. Kako bi se rizici identificirali potrebno je primijeniti kvantitativnu i/ili kvalitativnu analizu rizika. Kvantitativna analiza rizika očekuje da će vjerojatnosti rizika predvidjeti procjene mogućeg rizika od financijskog gubitka. Planovi intervencije mogu se koristiti tijekom analize rizika.

## **5.2. Evaluacija**

Procjena rizika je proces uspoređivanja rezultata analize rizika s kriterijima rizika kako bi se odredio je li rizik i/ili njegova veličina prihvatljiva ili podnošljiva. Također pomaže pri odlučivanju liječenje rizika – proces promjene rizika.

Liječenje rizika može uključivati :

- ukloniti izvore rizika
- promijeniti vjerojatnost
- promijeniti posljedice
- povećati rizik da bi se iskoristila prilika

## **5.3. Identifikacije**

Identifikacija rizika je proces otkrivanja, identificiranja i opisivanja rizika. Uključuje identifikaciju izvora rizika, događaje i njihove uzroke i moguće posljedice. Identificirani rizici mogu uključivati :

- povijesne podatke
- teorijske analize

- informirano i stručno mišljenje
- potrebe dioničara

Izvori rizika su elementi koji pojedinačno ili u kombinaciji imaju intrinzični potencijal generiranja rizika. Događaj je pojava ili promjene određenog skupa okolnosti, koja se može dogoditi jednom ili više puta i to s nekoliko razloga, a može uključivati i nešto što se nije dogodilo. Ono što se događa ponekad nazivamo incidentom.

Događaji bez posljedica mogu se smatrati :

- nedostacima
- incidentom
- hitnim slučajem
- bliskim kontaktom

Posljedica je ishod događaja koji utječe na ciljeve i mogao bi imati mnoge posljedice. Ishodi mogu biti deterministički ili neodređeni, a mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na cilj. Posljedice se mogu izraziti kvalitativno ili kvantitativno.

#### **5.4. Kontrola rizika**

Kontrola rizika odnosi se u suštini na provjeru učinkovitosti prethodno provedenih procesnih koraka. Sustav upravljanja rizicima je kontinuirani krug u okviru kojeg se neprekidno nadziru utvrđeni rizici i prilike te posljedično definirane mjere. Mjere je potrebno kontinuirano pratiti i kroz navedeno se gore definirani koraci provode kontinuirano i neprekidno, uz modifikacijske koje su u izravnoj zavisnosti s nastalim promjenama rizika odnosno prilika. [ 1 ]

Kako je već navedeno, za efikasno upravljanje rizicima nužna je integracija svih razina organizacije.

Nezavisna instanca, primjerice kontroling rizika obuhvaća :

- prikupljanje
- praćenje informacija
- pripremanje informacija

I to sve u funkciji odgovornih osoba za upravljanje rizicima u lancima opskrbe. [ 1 ]



## 6. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizikom kao proces može se opisati kao skup odgovarajućih metoda koje se pojavljuju praksom a fleksibilno se pojavljuju prema potrebi. Njegov cilj je rješavanje rizika različitim znanjima i disciplinama koje doprinose učinkovitom upravljanju rizicima. Služi za identifikaciju, procjenu rizika i analiziranje, oštećenja i odabire se najbolji odabir koji služi za smanjenje njegovog utjecaja na poslovanje poduzeća. Cijeli proces upravljanja rizicima treba biti jasno definiran uz korištenjem svih podataka i koraka. Kada se tako definira, postaje objektivn i može se poboljšati. U svakom procesu upravljanja rizicima uključuju se subjektivni aspekti upravljanja koji pružaju odgovornost. Osoba koja se suočava s rizikom mora imati posebna znanja i sposobnosti identificiranja pojedinačnih izvora rizika i metoda za otklanjanje izvora.



Slika 3. Upravljanje rizicima u sustavu poslovanja

Izvor : <https://core.ac.uk/download/pdf/198157366.pdf>

### 6.1. Odgovori na rizike

Upravljanje rizikom bavi se identificiranjem, procjenjivanjem i obrađivanjem rizika konzistentnim i ponovljivim postupkom na temelju kojeg se prate rizične aktivnosti. Eliminacija rizika nije isključena tijekom upravljanja rizicima, jer je to nemoguće, ali pomaže pri stvaranju okruženja gdje se donose optimalne odluke i uzimaju u obzir identificirani rizici i posljedice. Kada dođe do identifikacije rizika i prolazak kroz postupke, važan je odabir

odgovarajuće tehnike koja će na najbolji način eliminirati rizike. Tehnike služe za ostvarenje željenih rezultata. Primjenom mjera dolazi se do ublažavanja rizika.

Određene mjere proizlaze iz navedenih izvora :

- zakoni, određeni uvjeti za tu mjeru, dozvole...
- izvori, uklanjanje opasnosti
- posložen plan upravljanja
- istraživanje dodatnih načina upravljanja rizicima

## **6.2. Rješavanje rizika**

Rješavanje rizika podrazumijeva mjere koje se poduzimaju nakon negativnog događaja i to u trenutku dok aktivnost nije došla do razine gdje je postavljena kao završni cilj. U to spada premještanje trenutnog sjedišta ili promjena u organizaciji. Ako se kritični rizik ne može riješiti, u većini slučajeva je preskup, dolazi do razvijanja strategije rješavanja rizika. Cilj razvijanja strategije rješavanja rizika je spriječiti nastanak rizika ili bar smanjiti ostalu štetu.

Do rješavanja rizika dolazi tek kada rizik nastupi i postiže se primjenjivanjem definirane strategije od prije te stavljanje rizičnih događaja poduzeća na minimalni efekt.

### **6.3. Financiranje postupanja s rizikom**

Postupanje s rizikom uključuje selekciju i implementaciju odgovarajućih opcija za financiranje rizika. Na stupanj i tip financiranja rizika utječe opća financijska situacija, veličina poduzeća, politike menadžmenta i ključnog osoblja odgovornog za upravljanje financiranjem rizika i njihova sklonost za preuzimanje rizika. . [ 3 ]

Bez obzira na odabir opcije financiranja, ona mora biti stalno praćena i pregledavana kao i svi drugi procesi. S vremena na vrijeme neizbježno će doći do promjena financijskih i poslovnih okolnosti, što će utjecati na sposobnost poduzeća da se bavi financijskim gubitkom i na sklonost riziku. Uvjeti koji prevladavaju na tržištima financija i osiguranja također su podložni periodičnim fluktuacijama. Poduzeće mora ići ukorak s njima jer mogu utjecati na opciju financiranja. Osiguravajuće police možda su dovoljno pokriće kad su prvi put napravljene, ali pružaju manju zaštitu kako se poduzeće razvija i raste. . [ 3 ]

## **7. NABAVA ROBE I MATERIJALA FIRME RADNIK D.D.**

Postupak nabave ne odnosi se na proceduru nabavke roba koje su ugovorene godišnjim ugovorima ili po posebnim postupcima i odobrenjima Uprave npr. osnovna sredstva, hitne nabavke, intervencije popravaka strojeva, oprema i alata., kako i za one nabavke koje ugovara Tehnički odjel. Postupci u nastavku prvenstveno su namijenjeni za gradilišta, ali i ostale organizacijske oblike unutar Tvrtke. Sve radnje koje su primjenjive, provode se kroz Program Maris, ako to nije drugačije određeno.

### **7.1. Obveze komercijale nakon ugovaranja posla za nova gradilišta**

Za nove projekte gradilišta, Komercijala je dužna na početku gradnje, nakon dobivenih podataka o potrebnim materijalima kalkulanta građevinskih radova iz Tehničkog odjela sačiniti Plan nabave, pripremiti ugovore za nabavu osnovnih građevinskih materijala, te na vrijeme osigurati i nabaviti. Ostale materijale treba osigurati za isporuku u planiranim rokovima iz terminskog plana građenja. Komercijala je dužna takav Plan nabave dostaviti najkasnije u roku od 10 dana od datuma dostave planiranih potreba na odobrenje nadležnom članu Uprave i rukovoditelju Sektora. Na osnovu takvog Plana nabave, pripremaju se ponude od dobavljača kako bi se utvrdile cijene i rokovi za ugovaranje ili dobava kroz narudžbenice.

### **7.2. Obveze naručitelja roba**

Za sve tražene robe, a koje nisu ugovorene kroz ugovor, naručitelj je dužan ispuniti zahtjevnici. Zahtjevnica mora sadržavati naziv i šifru troška, vrstu, naziv i šifru robe, jedinicu mjere i potrebnu količinu, te rok za isporuku. Treba biti dostavljena potpisana najranije 8 dana prije potrebne nabavke rukovoditelju sektora/poslovne jedinice, zaključno sa zadnjim radnim danom u tjednu. Rukovoditelj poslovne jedinice ovjerava zahtjevnici i dostavlja je u Komercijalni odjel prvog dana u tjednu, zaključno do 12,00 sati (osim za nabavke koje se direktno nabavljaju u poslovnoj jedinici). Iz prethodne rečenice izuzimaju se rokovi i način nabavke za hitne intervencije ili popravke, kao i nabavke po posebnim odobrenjima Uprave.

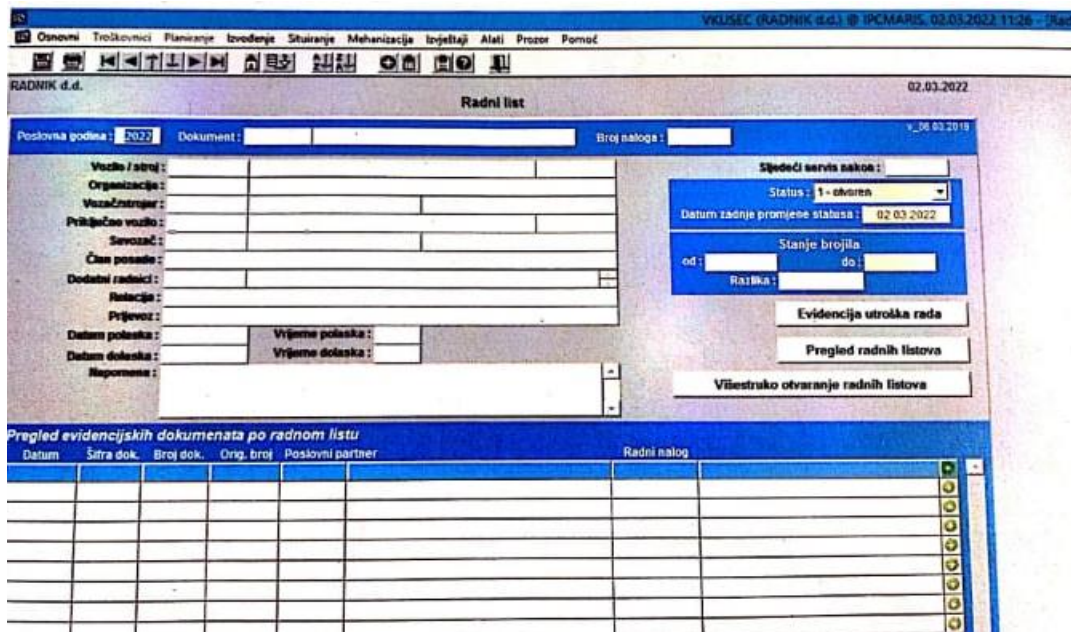
### 7.3. Obveze nabavljača robe

Za sve zatražene robe prema zahtjevnicama, narudžba se odobrava i ovjerava potpisom na narudžbenici, osim za manje iznose po odluci Uprave, odnosno ovlaštene osobe iz Uprave. Narudžbenica treba biti ispunjena s podacima dobavljača ( Naziv, adresa, matični broj, šifra partnera i dr.) s podacima o zatraženoj robi (naziv i šifra mjesta troška, vrsta, naziv i šifra robe, jedinica mjere i potrebna količina, jedinična i ukupna cijena, vrsta i rok plaćanja, te rok isporuke – sve prema obrascu iz programa MARIS. Komercijala je dužna provesti postupak za određenu robu ili materijal pripremanjem usporebnih podataka s dobavljačima, cijenama, načinom plaćanja i rokovima isporuke od najmanje 3 dobavljača, te dostaviti robu u zatraženim rokovima. Kod nabave roba koje direktno vrše sektori za hitne intervencije, popravke ili robu, ovlaštena osoba za potpis narudžbe dužna je uzimati robu po ugovorenim cijenama s dobavljačima ili po prethodno prikupljenim cijenama iz ponude dobavljača, uvažavajući propisane odredbe načina i rokove plaćanja. Komercijala provodi postupak nabavke upisom zahtjevnica i narudžbi u programu Maris, dok se zahtjevnica i narudžbenica za robu, koje se direktno nabavljaju u poslovnoj jedinici, provode upisom u programu Maris na tom mjestu troška. Naslovna strana programa Maris, vezana uz narudžbenice, prikazana je u nastavku.



Slika 4. Naslovna strana programa Maris za nabavu

Izvor: firma Radnik



Slika 5. Radni list narudžbenice

Izvor: firma Radnik

#### 7.4. Preuzimanje robe/materijala i popratna dokumentacija

Sva roba ili materijal moraju biti popraćeni adekvatnom popratnom dokumentacijom (otpremnicom ili računom). Na popratnoj dokumentaciji koju daje dobavljač roba/materijala, trebaju biti vidljivi podaci vezani uz odgovarajuću narudžbu :

- mjesto troška
- osoba koja je naručila robu
- osoba koja je preuzela robu od dobavljača
- ime i prezime vozača
- potpis vozača

Zaprimanje robe/materijala dobavljača, vrši skladištar ili druga zadužena osoba koja potpisuje preuzimanje robe po količini, kvaliteti, cijeni i ostalim odredbama iz narudžbe. Ukoliko je popratna otpremnica ujedno i račun tada se taj dokument odmah dostavlja ili šalje na urudžbeni

zapisnik u Upravu, dok se fotokopija zadržava kod primatelja robe. Ukoliko je popratna dokumentacija samo otpremnica, tada se ista zadržava kod primatelja robe, osim za gradilišta Operative i Upravu, gdje se originali otpremnice odmah dostavljaju u Komercijalni odjel. Za zaprimljena osnovna sredstva i inventar za sva mjesta troška primatelj robe dostavlja u roku 2 dana svu popratnu dokumentaciju u Knjigovodstvo ( otpremnica/račun, primka i dr.)

### **7.5. Knjigovodstvena obrada zaprimljene robe**

Dostavljeni originalni račun ili račun/otpremnica od dobavljača zaprima se u Knjigovodstvu preko urudžbenog zapisnika Uprave. Originalni račun ili otpremnica/račun ostaje u Knjigovodstvu, a kopiju Knjigovodstvo prosljeđuje najkasnije u roku od 2 dana mjestu troška na obradu.

Svako mjesto troška vrši obradu (izrađuje mjesečni utrošak) zaprimljene robe/materijala, knjiženjem otpremnice/računa, uz izradu primke (roba na skladištu i izdatnice za utrošenu robu, osim za Upravu i gradilišta Operative gdje se zaprimljena roba kroz primku odmah rasknjižuje izdatnicom. Za Upravu, primke se ne rade za materijale čišćenja i održavanja, reprezentacije i uredski materijal, te Knjigovodstvo iste zaprima i knjiži financijski odmah na trošak. Konačnu obradu, knjiženje i kontrolu računa za isporučenu robu/materijal vrši Knjigovodstvo te, dostavlja na ovjeru ovlaštenoj osobi u Upravi, nakon čega se vrši plaćanje po računu.

## **7.6. Način knjiženja robe/materijala**

Za poslovne jedinice gdje se radi utrošak robe po stvarno ugrađenim količinama, mjesečno se vrši obrada izdatnice i rasknjižuju se zalihe. Kod knjiženja robe/materijala za gradilišta Operative odmah se kod obrade računa stavljaju ukupne zaprimljene količine na utrošak, (nema zaliha, a u slučaju povrata robe/materijala skladištar radi povratnice i Interne račune, te se usklađuju knjiženja). Sva knjiženja robe Uprave vrše se odmah kod obrade računa financijskim rasknjižavanjem (stavljanjem na trošak). Inventar i osnovna sredstva knjiže se prema knjigovodstvenim propisima i usklađuju u Knjigovodstvu s popratnom dokumentacijom.

## **7.7. Primjer zahtjevnice, ponude i narudžbenice**

Zahtjevnica je dokument kojim se zahtjeva doprema robe, isporuka robe, ostvarenje prava... Nakon zahtjevnice sastavlja se ponuda firmi. Ako firma dobije veći broj ponuda, dolazi do razmatranja najbolje ponude. Najbolja ponuda uzima u obzir cijenu, rok dostave (ovisi o hitnosti), rabat i dobavljača. Nakon zahtjevnice i odabrane ponude, u sustavu Maris zaključuje se narudžbenica. Narudžbenica je dokument koji je izdan prodavatelju od strane kupca i prikazuje vrstu materijala, količinu i cijenu materijala. U nastavku, prikazani su primjeri zahtjevnice, ponude i narudžbenice vezane uz demontažu kрана na gradilištu Podravke u Koprivnici.



|                     |                         |       |     |       |     |   |
|---------------------|-------------------------|-------|-----|-------|-----|---|
| NAZIV MJESTA TROŠKA | STROJEVI I VOZILA - TIM | ŠIFRA | 257 | DATUM | TUM | 2 |
|---------------------|-------------------------|-------|-----|-------|-----|---|

**ZAHTEJVICA** BROJ 4

| RED. | STAVKA | ŠIFRA | NAZIV ROBE (MATERIJALA ILI INVENTARA) | JED. | PREDVIDENO IZ (količina) | STVARNO (količina) | TROŠKOV. ILI (kn) | UKUPNI (kn) | DATUM |
|------|--------|-------|---------------------------------------|------|--------------------------|--------------------|-------------------|-------------|-------|
| 1.   |        | La    |                                       | kpl  | 1                        |                    |                   |             |       |
| 2.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 3.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 4.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 5.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 6.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 7.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 8.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 9.   |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 10.  |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
| 11.  |        |       |                                       | KOM  |                          |                    |                   |             |       |
|      |        |       |                                       |      |                          |                    | <b>UKUPNO</b>     |             |       |

**NAPOMENA:**

- U zahtjevnici se obvezno upisuje naziv i šifra robe po utvrđenim šiframa iz knjigovodstva, kao i planske cijene iz resursa (MARIS) ili ugovorne cijene (ako su poznate).
- Zahtjevnica treba biti za sve nabave, te se popunjava posebno za materijale za ugradnju, a posebno za inventar, dijelove ili opremu ili potrošni kancelariski materijal.
- Zahtjevnica se dostavlja zadnjeg dana u tjednu rukovoditelju sektora, najranije 8 dana prije potrebe za dostavom robe, odnosno 15 dana za veće količine, osim hitnih zahtjeva. Pod hitnim zahtjevima smatra se nabavka robe koja je potrebna za otklanjanje kvarova ili servisi na stojevima, vozilima, opremi ili objektima.
- Bez pravilno popunjene i potpisane zahtjevnice od strane naručitelja i rukovoditelja sektora (standardni ili hitni zahtjev) komercijala ne smije naručivati robu.
- Nije dozvoljeno uzimanje robe direktno od dobavljača bez odobrenja nadležnog rukovoditelja i komercijala, osim za hitne zahtjeve ili po posebnom odobrenju ili odlukama Uprave. Narudžbenica se naknadno ne odobrava. Ovdje se izuzima nabavka robe za tekuće poslovanje Hotela - za robu po posebnom odobrenju.

Slika 6. Primjer zahtjevnice

Izvor : firma Radnik



Prangl Hrvatska d.o.o. : Ulica Kralja Tomislava 20 - 10434 Strmec

RADNIK d.d.  
Kralja Tomislava 45  
48260 KRIŽEVCI  
HRVATSKA

Br. kupca:  
Kontakt osoba:  
Telefon:  
Telefac:  
Mobilni telefon:  
E-mail:

**PONUĐA BR. 2284 - 1** 09.7.14.

Kontakt osoba:  
Mobilni telefon:  
E-mail:

Referenca kupca:  
Datum upita:  
Datum ponude:  
Ponuda vrijedi do:  
Projekt:

Poštovani gospodin !

Zahvaljujemo Vam se na Vašem upitu i u skladu s priloženim općim uvjetima poslovanja nudimo Vam sljedeću ponudu. Najnovija inačica općih uvjeta poslovanja tvrtke PRANGL dostupna je na internetskoj stranici: <https://www.prangl.hr/pnudu>.

Adresa izvođenja radova:  
Datum radova:

Usluga:  
Podatci o težini od strane kupca: max. težina: 8,50t, max. radijus: 18,00m, Dužina teleskopa: 60,00m,

| Br. | Usluga | Količina | Jed. | Jed. cijena | Ukupna cijena |
|-----|--------|----------|------|-------------|---------------|
| 1   |        | 1        |      |             |               |
| 2   |        |          |      |             |               |
| 3   |        |          |      |             |               |

Cijene su netto, bez PDV.

Uvjeti plaćanja: Plaćanje u roku 30 dana od datuma računa.

Gradilište koje je navedeno kao mjesto uporabe strojeva nije posjećeno. Na osnovi Vaših podataka - radna visina, istovar, itd. - na raspolaganje Vam stavljamo gore navedeni radni stroj. Ako stroj koji Vam na osnovi Vaših podataka nudimo neće biti prikladan za izvođenje planiranih radova, klijent nema nikakvo pravo na naknadu bilo kakve štete. Klijent je dužan nadoknaditi sve dodatne troškove.

**AUTODIZALICE**

Rezervacija dizalice je moguća samo nakon primitka narudžbe, dogovora datuma i vremena izvršenja radova.

Radno vrijeme autodizalice uključujući dolazak i odlazak je:  
- ponedjeljak dosubota 07:00-17:00

Slika 7. Primjer ponuda u nastavku

Izvor : firma Radnik

"DEROSI METALI" Obrt za proizvodnju i metalnu galanteriju vl. Mario Derosi  
Vinež 338/A, 52220 Labin  
D.M.P. U.S. 12. za posredstvo obrta i meta 75484  
Vinić 112  
D.M.P. U.S. 12. za posredstvo obrta i meta 75484



**RADNIK D.D.**  
Kralja Tomislava 45  
48260 KRIŽEVCI

## Ponuda 157

Datum ponude

**Kupac:**

| Šifra | Naziv kupca          | Mjesto | Op. broj | Ulica i broj        | PDV ID. BR./IB | Fax |
|-------|----------------------|--------|----------|---------------------|----------------|-----|
|       | RADNIK D.D. KRIŽEVCI | 48260  |          | Kralja Tomislava 45 |                |     |

**Stavke**

| Šifra robe | Naziv robe/usluge | J.mj. | Količina | PDV % | Cijena | Iznos |
|------------|-------------------|-------|----------|-------|--------|-------|
| **         | USLUGA            |       |          |       |        |       |

PDV:25% (0--n)  
Ukupno za platiti kn:

**Vrijedi do**

| Dana | Datum |
|------|-------|
| 3    |       |

**Uvjeti plaćanja:**  
- 50% avansa po prihvaćenju ponudi  
- ostalih 50% na dan isporuke



**RADNIK**  
UTEMELJENO 1948.

GRAĐEVINARSTVO I GRAĐEVINSKA INDUSTRIJA  
48260 KRIŽEVCI, ULICA KRALJA TOMISLAVA 45  
WEB: www.radnik.hr, E-MAIL: radnik@radnik.hr

Šifra poslovnog partnera

OIB: 2111111111  
MB: 1111111111  
Tel: 1111111111  
Fax: 1111111111  
Fax: 0111111111  
E-mail: 1111111111

**NARUDŽBENICA - 883 / 2022**

Za skladište : TR - TRANSPORT I MEHANIZACIJA

Strana : 1 / 1

|                  |              |               |                |            |
|------------------|--------------|---------------|----------------|------------|
| Datum izrade:    | MEHANIZACIJA | Rok isporuke: | Mjesto troška: |            |
| Valuta plaćanja: |              | Br. ponude:   | Način otpreme: | Valuta: kn |
| Način plaćanja:  | AVANS        |               |                |            |

| Artikl | Jmj | Količina | Cijena | Iznos | Rabat1 | Rabat2 | Cijena s<br>rabatom | Rabat iznos | Nabavna<br>vrijednost |
|--------|-----|----------|--------|-------|--------|--------|---------------------|-------------|-----------------------|
|--------|-----|----------|--------|-------|--------|--------|---------------------|-------------|-----------------------|

Ukupno :  
Porez :  
Ukupno s porezom :

Napomena :

Dobavljač se obavezuje za isporučenu robu dostaviti prethodno, odnosno najkasnije s isporukom, dokaze ili ateste o tehničkim svojstvima i o upotrebljivosti proizvoda izdanima od ovlaštene pravne osobe u Republici Hrvatskoj, sukladno važećim propisima.

Izradio :

Pregledao :

Odobrio :

*Slika 8. Primjer narudžbenice*

*Izvor : firma Radnik*

## **8. RIZICI NABAVE FIRME RADNIK D.D.**

Rizici u nabavi gotovo su neizbježni i baš se zbog toga treba pripremiti na njih. Nabava materijala započinje da određena osoba ispostavi ponudu i zahtjevnicu. Kod skupljih materijala uvijek se traže minimalno tri ponude te se na temelju njih napravi narudžbenica koja se prosljeđuje dobavljaču.

Prvi rizik nabave je promjena cijene naručenog materijala. Na primjer, materijal se naručuje 1. po aktualnoj cijeni i ako dođe do promjene cijene u roku dok naručeni materijal nije isporučen, plaća se po novoj cijeni bez obzira da li je veća ili manja od početne. Ugovor prema toj firmi kojim se obvezuje da će materijal biti plaćen je narudžbenica.

Drugi rizik je kašnjenje materijala/robe. Do tog rizika dolazi ako dobavljač nema na stanju naručeni materijal. Do kašnjenja materijala dolazi u slučaju kad je prijevoznik ujedno i dobavljač. Tu se stvaraju gužve jer se moraju podmiriti sve firme, a nemaju druge prijevoznike. Veća mogućnost kašnjenja materijala je u slučaju dobavljača izvan Hrvatske. Tu se dešavaju problemi kao prometne nesreće, carina, uvjeti na cesti itd...

Treći rizik koji se može javiti da firma preko ponude da viši rabat , te se napravi narudžbenica po ponudi i zatim na računu stave manji rabat.

Na primjer, nabava goriva u današnje vrijeme. Cijene goriva mijenjaju se iz dana u dan, te se cijena odredi na taj dan kada je gorivo dostavljeno u firmu.

Neisporučen ili krivi materijal isto predstavlja rizik i to veliki. Određena gradilišta za koja su naručeni materijali moraju stati s radom, ukoliko nemaju dovoljan broj materijala, a to može narušiti cijelu organizaciju vezanu za to gradilište.

Ako se krivi materijal može iskoristiti , ne vraća se, ali ako je stigao skroz drugi materijal i nismo ga u mogućnosti iskoristiti mora se napraviti povrat.

## **8.1. Nabava u vrijeme pandemije korone virusa**

Ukidana su ili ograničavana kretanja građana na lokalnoj razini te putovanja među gradovima i državama, ograničavan je rad trgovina i zabranjivano poslovanje pojedinih djelatnosti, a odlazak na posao zamijenjen je radom od kuće i reorganizacijama radnog vremena. Sve to je imalo negativan utjecaj na ekonomiju, posebice na turizam, ugostiteljstvo, transport i trgovinu, ali i na proizvodne djelatnosti, ovisno o tome u kojoj su mjeri ovisni o širokoj, industrijskoj ili investicijskoj potrošnji, odnosno lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom tržištu. [ 5 ]

Hrvatska gospodarska komora je donijela zakon da nabava građevinskog materijala neće u potpunosti biti zatvorena kako bi se omogućila protočnost materijala za građevinske firme. Kao i mnoge firme i firma Radnik susrela se s nekim od problema tijekom pandemije.

Prvi problem koji ih je snašao bio je stalan nedostatak radne snage. Zbog brzog širenja korone virusa oboljeli radnici trebali su na bolovanje. Dolazili su do problema same nabave robe, npr. kamene vune koju je bilo jako teško naći te armature bez koje je nemoguće započeti radove. Dolazi do problema poskupljenja robe, nedostatnosti sirovina za proizvodnje te zaustava proizvodnih proces u trgovini. Cijene materijala su se redovito mijenjale. Veliki rizik je neisporuka naručene robe. Neisporuka naručene robe na vrijeme javlja se zbog sigurnosnih zdravstvenih mjera i tu se uključuju izolacija vozača, dezinfekcija, potvrde o cijepljenju...

## **8.2. Posljedice pandemije**

Pandemija koronavirusa prekinula je lance opskrbe te nas je uvela u doba povećane neizvjesnosti. Zemlje diljem svijeta ograničile su kretanje i zatvorile granice. Izvanredno stanje zahtijeva i izvanredne mjere. [ 6 ]

Pad građevinske djelatnosti 23 kao posljedica pandemije zabilježen je u ožujku, travnju i svibnju 2020. nakon čega je ostvaren njihov kontinuirani rast u sljedećih osam mjeseci. [ 7 ]

Svaka promjena u svijetu sa sobom nosi neke posljedice, bile one dobre ili loše. Pa je tako i korona virus ostavio ne baš najbolje posljedice.

Prva i to ključna posljedica je poskupljenje cijena proizvoda, odnosno standarda života. Poskupio je materijal, usluge, roba, proizvodi, poluproizvodi, sirovine i sam način života.

Posljedice koje su pogodile gradilišta su produženi rok radova, veliki troškovi radne snage zbog neiskorištenosti, manja zarada na projektu zbog veće cijene robe, nedostatak radne snage zbog izostanaka. Tu se dolazi do problema gdje radnici moraju biti plaćeni iako nisu imali što raditi na gradilištu zbog manjka ili nedostataka potrebnog materijala. Ukoliko je cijena materijala porasla, to će firma manje zaraditi na cijelom projektu jer je cijena projekta ugovorena unaprijed.

## 9. ZAKLJUČAK

Na kraju se može zaključiti da, kako bi nabava materijala ili usluga bila uspješna, tvrtke moraju održavati ravnotežu koja im najbolje odgovara. Posao vezan uz to uglavnom se obavlja svakodnevno. Zahtjevi i ponude šalju se prije kupnje materijala. Sve ponude se razmatraju zajedno i odabire se najbolja ponuda kako bi tvrtka bila isplativa u cjenovnom smislu. Organizacijska struktura nabave trebala bi trajno regulirati poslove nabave koji se provode istovremeno ili jedan za drugim kako bi se uskladila ukupna međuovisnost operacija koje se provode, i to sve u svrhu ciljeva nabave. Rizik je dio svake organizacije, a većina organizacija rizik vidi kao pojavu gubitka ili izgublenu vrijednost. Izloženost riziku traje neko vrijeme, kao i neizvjesnost sve dok se ne dogodi rizični događaj. Upravljanje rizikom kao proces može se opisati kao skup odgovarajućih metoda koje se pojavljuju praksom a fleksibilno se pojavljuju prema potrebi. Njegov cilj je rješavanje rizika različitim znanjima i disciplinama koje doprinose učinkovitom upravljanju rizicima. Služi za identifikaciju, procjenu rizika i analiziranje, oštećenja i odabire se najbolji odabir koji služi za smanjenje njegovog utjecaja na poslovanje poduzeća. Rizici nabave gotovo su neizbježni, zbog čega se mora biti spreman na njih. Svaka promjena u svijetu ima posljedice, dobre ili loše. Dakle, koronavirus je ostavio loše posljedice. Prva i to ključna posljedica je poskupljenje cijena proizvoda, odnosno standarda života. Poskupio je materijal, usluge, roba, proizvodi, poluproizvodi, sirovine i sam način života.

Sveučilište  
Sjever

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 plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Slavica Duljak (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Uloga žena u pokretu za pravdu (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Slavica Duljak  
(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 sveučilišne 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, Slavica Duljak (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Uloga žena u pokretu za pravdu (upisati naslov) čiji sam autor/ica. Uloga žena u pokretu za pravdu

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Slavica Duljak  
(vlastoručni potpis)



## 10. LITERATURA

### *Knjige :*

1. Upravljanje lancima opskrbe ; Maja Crkvenčić, Krešimir Buntak, Ljudevit Krpan [ 1 ]
2. Temelji menadžmenta , Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević – Šiber, Nina Pološki Vokić

### *Internetske stranice :*

1. [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zaninovic\\_andrea\\_fsb\\_2018\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zaninovic_andrea_fsb_2018_diplo_sveuc.pdf) [ 2 ]
2. <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente.pdf> [ 3 ]
3. Mance, Klaudija. *Upravljanje rizicima u sustavu poslovanja na primjeru Vnuk doo*. Diss. University North. University centre Varaždin. Department of Technical and Economic Logistics, 2018 [ 4 ]

### *Dokumenti :*

HRN ISO 31000 – Upravljanje rizikom, Hrvatski zavod za norme [ 4 ]

### *Članci :*

<https://hrcak.srce.hr/file/388887> [ 5 ]

<http://casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-72-2020-4-8-R3.pdf> . [ 6 ]

<https://hrcak.srce.hr/file/382178> [ 7 ]

## 11. POPIS SLIKA

*Slika 1.* Odnos između upravljanja rizikom i procesa, okvira

Izvor : Hrvatski zavod za norme

*Slika 2.* Sastavni dijelovi procjene rizika

Izvor: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zaninovic\\_andrea\\_fsb\\_2018\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/zaninovic_andrea_fsb_2018_diplo_sveuc.pdf)

*Slika 3.* Upravljanje rizicima u sustavu poslovanja

Izvor: <https://core.ac.uk/download/pdf/198157366.pdf>

*Slika 4.* Naslovna strana programa Maris za nabavu

Izvor : firma Radnik

*Slika 5.* Radni list narudžbenice

Izvor: firma Radnik

*Slika 6.* Primjer zahtjevnice

Izvor : firma Radnik

*Slika 7.* Primjer ponude

Izvor : firma Radnik

*Slika 8.* Primjer narudžbenice

Izvor : firma Radnik