

# Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi

---

**Androić, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:443840>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 293/TGL/2016**

## **Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi**

**Nikolina Androić, 5468/601**

Varaždin, rujan 2016. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel tehničke i gospodarske logistike**

**Završni rad br. 293/TGL/2016**

## **Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi**

### **Student**

Nikolina Androić, 5468/601

### **Mentor**

izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan

Varaždin, rujan 2016. godine



# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Nikolina Androić	MATIČNI BROJ	5468/601
DATUM	07.04.2016.	KOLEGIJ	Gospodarska logistika III
NASLOV RADA	Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Organization of logistics activities in procurement		
-----------------------------	---	--	--

MENTOR	dr. sc. Ljudevit Krpan	ZVANJE	izvanredni profesor
--------	------------------------	--------	---------------------

ČLANOVI POVJERENSTVA	doc. dr. sc. Krešimir Buntak, predsjednik		
1.	izv. prof. dr. sc. Ljudevit Krpan, mentor		
2.	izv. prof. dr. sc. Vinko Višnjić, član		
3.	Ivana Droždek, univ.spec.oec., zamjenski član		
4.			
5.			

## Zadatak završnog rada

BROJ	293/TGL/2016
------	--------------

OPIS	
------	--

U stručnom završnom radu će se obraditi korelacija utjecaja organizacije logističkih aktivnosti nabave spram poslovanja poduzeća.

Posebno će se analizirati logističke aktivnosti u nabavi te njenu organizacijsku strukturu. Potrebno je dokazati važnost procesa nabave u poslovnom sustavu organizacije.

Imaju se obraditi i predstaviti sve poslovne funkcije nabave te elementi procesa nabavljanja.

Potom će se kroz teoretska istraživanja analizirati organizacija logističkih aktivnosti u nabavi te isto artikulirati i kroz primjere iz prakse.

ZADATAK URUČEN  
21.06.2016



POTPIS MENTORA

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, Nekolina Androić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Organizacija logističkih aktivnosti u robnoj (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nekolina Androić  
(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, Nekolina Androić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Organizacija logističkih aktivnosti u robnoj (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nekolina Androić

## Sažetak

Rad prikazuje važnost procesa nabave u poslovnom sustavu organizacije. Nabava je uz proizvodnju najvažnija poslovna funkcija u industrijskim poduzećima, a uz prodaju najvažnija poslovna funkcija u trgovinskim poduzećima. Nabava je u najužem smislu kupnja nekog predmeta po određenoj cijeni. U širem smislu nabava je djelatnost koja osim samog kupovanja uključuje planiranje, politiku nabave, izbor izvora nabave, praćenje izvršenja isporuke, preuzimanje materijala, kvantitativno i kvalitativno kontroliranje isporučenih materijala, razvijanje odgovarajuće tehnike i metoda nabave i suradnju i koordinaciju rada s ostalim odjelima u poduzeću. Zadatak nabave je osigurati neprekidnu opskrbu poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad (u proizvodnim poduzećima), odnosno robom za daljnju prodaju (u trgovačkim poduzećima). U ovom radu će se na praktičnom primjeru prikazati organizacija službe nabave u tvrtci koja se bavi plastikom, metaloprerađivačkom i tekstilnom industrijom.

**Ključne riječi:** nabava, organizacijska struktura, organizacija nabave u tvrtkama.

**Abstract:** This work shows the importance of the procurement process in the enterprise organization. In production, Supply is the most important business function in industrial enterprises. Supply and sales are the most important business functions in trade companies. Procurement is in the strictest sense buying an item at a specific price. In a broader sense, the procurement process includes planning, procurement policy, selection of sources of supply, monitoring of delivery, taking over materials, quantity and quality control of delivered materials, the development of appropriate techniques and methods of buying and the cooperation and coordination with the other departments in the company. Procurement ensures a continuous supply for company's necessary items of work and means of operation (in production companies), respectively stock in trade. This work will show a practical example to show organization services procurement in the company dealing with plastic, metal-processing and the textile industry.

**Keywords:** procurement, organizational structure, organization of procurement companies.



## Popis korištenih kratica

<b>TQM</b>	eng. Total Quality Management Upravljanje potpunom kvalitetom
<b>KN</b>	Količina nabave
<b>PK</b>	Postojeće količine
<b>ZP</b>	Početne zalihe
<b>ZZ</b>	Završne zalihe
<b>E-RFX</b>	eng. Request for... Elektronički zahtjev za
<b>RFQ</b>	eng. Request for Quotation Konstrukcijski orijentirani upit
<b>REP</b>	eng. Request for Proposal Funkcionalno orijentirani upit
<b>RFI</b>	eng. Request for Information Traženje informacija
<b>EDI</b>	eng. Electronic Data Interchange Elektronička razmjena podataka

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2.	Radna hipoteza .....	1
1.3.	Svrha i cilj istraživanja .....	1
1.4.	Znanstvene metode .....	2
1.5.	Struktura rada .....	2
2.	Pojam i važnost nabave .....	4
2.1.	Teorijske osnove logistike nabave.....	4
2.2.	Planiranje i kontrola logistike nabave .....	6
3.	Poslovne funkcije nabave.....	8
3.1.	Ciljevi nabave .....	8
3.2.	Svrha nabave.....	11
3.3.	Politika nabave .....	13
4.	Instrumenti politike nabave .....	15
4.1.	Politika količine.....	15
4.2.	Politika zaliha .....	16
4.3.	Politika kakvoće .....	18
5.	Elementi procesa nabavljanja.....	20
5.1.	Zahtjev za nabavu .....	20
5.2.	Upit za dostavu ponude .....	22
5.3.	Ponuda .....	24
5.4.	Ugovor o nabavi .....	26
5.5.	Narudžba.....	27
6.	Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi .....	29
6.1.	Organizacijska struktura .....	30
6.2.	Faze organizacije poslovanja nabave .....	30
6.3.	Formalna i neformalna organizacija .....	31
6.4.	Oblikovanje organizacijske strukture nabave.....	32
7.	Oblici organizacijske strukture nabave u tvrtkama .....	33
7.1.	Centralizacija i decentralizacija nabave.....	33
7.2.	Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća.....	35

7.2.1.	Nabava u sastavu komercijalne službe .....	36
7.2.2.	Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje .....	37
7.2.3.	Nabava u sastavu finansijsko-računovodstvene službe.....	38
7.2.4.	Nabava kao temeljna poslovna funkcija.....	39
7.2.5.	Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja .....	40
7.2.6.	Mjesto nabave u matičnoj organizaciji .....	41
7.2.7.	Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji .....	43
7.2.8.	Nabava u timskoj organizaciji .....	45
7.2.9.	Nabava u procesnoj organizaciji .....	46
7.2.10.	Nabava u fraktalnoj organizaciji .....	46
8.	Organizacija logističkih aktivnosti poduzeća Bezak MTP d.o.o. ....	49
8.1.	Opis organizacije proizvodnje .....	51
8.2.	Organizacija poslovanja tvrtke .....	56
9.	Zaključak.....	61
	Literatura .....	62
	Popis shema	
	Popis fotografija	
	Popis nacрта	
	Popis grafikona	

# **1. Uvod**

Tema ovog rada je organizacija logističkih aktivnosti u nabavi. Kroz ovaj rad će se prikazati analize teorijski te na konkretnim primjerima tvrtke Bezak MTP d.o.o. U ovom radu predstaviti će se pojmovi vezani za nabavu, kao što su važnost, ciljevi, zadaci i izvori nabave te organizacija nabave i oblici organizacijske strukture nabave. Također će se istaknuti prednosti i nedostaci pojedinih oblika organizacijske strukture nabave te o mjestima nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća. Rad prikazuje važnost procesa nabave u poslovnom sustavu organizacije. Nabava je funkcija djelatnosti poduzeća koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom koji su potrebni za ostvarenje ciljeva poslovnog sustava. Zadatak nabave je osigurati neprekidnu opskrbu poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad, odnosno robom za daljnju prodaju. Prilikom izrade rada korištena je znanstvena i stručna literatura. U radu će se koristiti istraživanje koje će uključivati prikupljanje podataka iz poduzeća Bezak MTP d.o.o. te pregled stručne literature.

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem ovog rada je prikazati kako organizacija logističkih aktivnosti nabave utječe na poslovanje poduzeća.

Predmet ovog rada su logističke aktivnosti u nabavi. Organizacijskom strukturom nabave trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedan za drugim, na način da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova u skladu sa ciljevima nabave. Logistika nabave predstavlja poveznicu između logistike distribucije dobavljača i logistike proizvodnje promatranog poduzeća. Kroz ovaj rad će se prikazati analize teorijski te na konkretnom primjeru tvrtke Bezak MTP d.o.o

## **1.2. Radna hipoteza**

Radna hipoteza ovog rada je: Kvalitetna organizacija pod procesa u okviru nabave rezultira povećanjem uspješnosti cjelovitog poslovnog sustava.

## **1.3. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha ovog rada je prikazati važnost procesa nabave u poslovnom sustavu organizacije. O optimalnom obliku organizacijske strukture nabave ovise učinci i dobit

poslovnog sustava. Svrha funkcije nabave je da ostvari postavljene ciljeve u svezi opskrbe organizacijom, čiji je sastavni dio svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom. Nabava je poslovna funkcija i/ili djelatnost poduzeća koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Obuhvaća poslovni proces nabavljanja robe/usluga očekivane kvalitete, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, uz odgovarajuću cijenu.

Glavni cilj rada je dokazati kako nabava pridonosi uspješnosti poslovanja poduzeća. Također jedan od ciljeva je smanjiti nabavnu cijenu materijala i usluge. Logistika nabave treba osigurati: neprekinuti tijek materijala, odnosno sirovina, potrošnog materijala i usluga potrebnih za rad poduzeća, svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe, održavati prikladne standarde kvalitete, pronaći ili razviti prikladne dobavljače, standardizirati kupljene predmete, nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni, poboljšati konkurentnost poduzeća, usuglašeno raditi s drugim odjelima u poduzeću i ostvariti ciljeve nabave uz najniži stupanj administrativnih troškova.

#### **1.4. Znanstvene metode**

U ovom radu koristile su se sljedeće znanstvene metode: metode analize i sinteze, metoda dokazivanja, metoda promatranja, metoda indukcije i dedukcije, intervju, citiranje literature, web izvori, uspoređivanje i istraživanje.

#### **1.5. Struktura rada**

Ovaj završni rad pod naslovom „Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi“ strukturiran je u devet poglavlja.

Uvodni dio sadrži definiranje problema i predmeta istraživanja, postavljanje svrhe i cilja istraživanja, hipotezu rada te znanstvene metode.

U drugom poglavlju „Pojam i važnost nabave“ spomenuto je nešto više o samoj važnosti nabave, planiranju i kontroli logistike nabave.

Treće poglavlje naziva „Poslovne funkcije nabave odnosi“ se na poslovnu funkciju nabave, njenu svrhu, ciljeve i politiku nabave.

Četvrti dio ovog rada nazvan je „Instrumenti politike nabave“, a odnosi se na politiku količina, zaliha i kakvoće.

U petom poglavlju „Elementi procesa nabavljanja“ opisani su elementi procesa nabavljanja, a to su zahtjev za nabavom, upit, ponuda, ugovor o nabavi i narudžba.

U šestom dijelu ovog rada opisana je „Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi“: organizacijska struktura, faze organizacije poslovanja nabave, formalna i neformalna organizacija te oblikovanje organizacijske strukture nabave.

U sedmom poglavlju naziva „Oblici organizacijske strukture nabave u tvrtkama“ opisani su oblici organizacijske strukture nabave u tvrtkama.

Osmo poglavlje odnosi se na opisanu organizaciju logističkih aktivnosti nabave na konkretnom primjeru tvrtke Bezak MTP d.o.o.

U posljednjem devetom poglavlju, odnosno „Zaključku“ se analitički razlaže i sistematizira važnost procesa nabave u poslovnom sustavu organizacije.

## 2. Pojam i važnost nabave

Nabava je funkcija djelatnosti poduzeća koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom koji su potrebni za ostvarenje ciljeva poslovnog sustava. Zadatak nabave je osigurati neprekidnu opskrbu poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad (u proizvodnim poduzećima), odnosno robom za daljnju prodaju (u trgovačkim poduzećima).

### 2.1. Teorijske osnove logistike nabave

Logistika nabave je dio mikrologistike koji se bavi koordinacijom svih kretanja i stanja materijala i robe od tržišta nabave do proizvodnje/prodaje. Ona predstavlja poveznicu između logistike distribucije dobavljača i logistike proizvodnje promatranog poduzeća.

Glavni cilj logistike nabave je opskrba poduzeća:

- s pravim materijalima;
- u potrebnoj količini;
- na pravome mjestu;
- uz što veću ekonomičnost.

Razlikujemo dvije vrste nabave, i to nabava u širem smislu i nabava u užem smislu. 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.

Definicija nabave u užem smislu glasi: Obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave predstavlja nabavu u užem smislu. To su svakodnevni poslovi koje radimo da bi se pravodobno ostvarile definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po odgovarajućim cijenama, rokovima i na određenom mjestu uz odgovarajući servis. S aspekta objekata, pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se nabava materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, sustava i solucija – kompleksnih poslovnih procesa te trgovačke robe.

Nabava u užem smislu podrazumijeva operativne funkcionalne poslove:<sup>1</sup>

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu;
- upiti dobavljačima;

---

<sup>1</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str.3.

- prijam i vrednovanje ponuda;
- pregovaranje;
- izbor dobavljača;
- naručivanje;
- praćenje rokova isporuke;
- prijam i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenata;
- reklamacije prema dobavljačima;
- vođenje evidencije nabave;
- kontrola zaliha;
- suradnja s drugim poslovnim sustavima;
- izvještavanje;
- prodaja viškova i otpada.

Definicija nabave u širem smislu glasi: Odnosi se na bavljenje strategijskim zadacima u vezi s nabavljanjem. Strategijski zadaci u vezi s nabavom utječu na učinke i dobit poslovnog sustava. Zadaci nabave u širom smislu su da pripremi što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza (inputa) uz korištenje potencijala dobavljača i vodeći računa o zaštiti okoliša, s ciljem da se što bolje zadovolje zahtjevi potrošača te da se maksimiziraju učinci i dobit poslovnog sustava. Ti zadaci su:<sup>2</sup>

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba;
- planiranje nabave;
- analiza nabave;
- benchmarking nabave;
- izbor sustava nabavljanja;
- kontrola nabave;
- upravljanje mrežom opskrbe;
- izračunavanje ekonomičnih nabava i normativa zaliha;
- istraživanje tržišta nabave;
- vrijednosna analiza;
- reinženjering procesa učinaka nabave;
- menadžment odnosa s dobavljačima i korisnicima predmeta rada;
- suradnja kod razvoja novih proizvoda;
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi;
- kooperacija u nabavi;
- analiza ukupnih troškova proizvoda;
- menadžment ljudskih potencijala u nabavi.

---

<sup>2</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str.3.



Nabava u širem smislu obavlja uz operativne zadatke i strategijske zadatke, koji su podloga sniženja troškova nabavljanja i zbrinjavanja otpadaka učinkovitijeg operativnog poslovanja nabave i cijelog sustava.

Strategijski zadaci nabave su npr. stohastičko i determinističko utvrđivanje potreba, provedba ABC – XYZ analize,<sup>3</sup> zadatci istraživanja tržišta nabave, zadatci kontrolinga, zadatci benchmarkinga,<sup>4</sup> zadatci kontrole i revizije poslovanja nabave, vrijednosna analiza nabave, operacijska istraživanja za potrebe donošenja raznih odluka, izračunavanje i praćenje trendova ponude i potražnje na tržištu nabave itd. Strategijski zadaci, odnosno zadatci nabave u širem smislu su pretežno zadatci istraživanja nabave, pod čime se misli na organizirano i kontinuirano istraživanje svih čimbenika značajnih za pripremu i optimiranje odluka o nabavi. Zadatci nabave u širem smislu omogućuju sniženje troškova i povećanje učinaka nabave i cijelog poduzeća.

S aspekata objekata, nabava u širem smislu obuhvaća pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe i nabavu usluga i prava. Sve za što se dobiva račun može se smatrati nabavom.

## **2.2. Planiranje i kontrola logistike nabave**

Da bi logistika bila funkcionalna i efikasna važno je napraviti ekonomsko - tehnički proračun poslovanja logistike nabave u određenom vremenskom razdoblju. Bitno je odrediti:

- Sadržaj i obujam poslovanja logistike nabave;
- Troškove poslovanja logistike nabave;
- Potrebno osoblje;
- Visinu potrebnih financijskih sredstava.

Svrha kontrole je da povisi transparentnost poslovanja, da utječe na ciljnu djelatnost i da omogući dokazivanje uspjeha. Glavni zadatak je opskrbiti nositelje strateških i operativnih odluka potrebnim informacijama za uspješno upravljanje nabavom. Kontrola se služi sljedećim instrumentima:

- U užem smislu → pokazatelji
- U širem smislu → budžetiranje, izračunavanje troškova i rezultata.

---

<sup>3</sup> ABC-XYZ analiza. Izvor: Ferišak., V.: Nabava: politika, strategija, organizacija i management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naknada., Zagreb, 2006., str.537.

<sup>4</sup> Fraza koja označava poticanje uspješnosti poslovanja u pojedinim poslovnim radnjama nekog poduzeća, u cilju povećanja njegove konkurentnosti, a vrši se međusobnom suradnjom menadžera s kolegama iz sličnih poduzeća ili drugih poslovnih subjekta, putem međusobnih posjeta, kratkim aktivnim djelovanjem u drugom poduzeću ili drugim oblicima međusobne suradnje, u cilju upoznavanja proizvodnog procesa, ili drugih oblika djelovanja drugog, obično konkurentskog poduzeća.

Glavni cilj logistike nabave je opskrba poduzeća:

- S pravim materijalima (robom);
- U potrebnoj količini;
- Na pravome mjestu;
- Uz što veću ekonomičnost.

Nabavljanje je moguće obaviti na tri načina:<sup>5</sup>

- Nabavljanje prema potrebi;
- Nabavljanje uz držanje zaliha i
- Nabava na osnovi ugovora.

Svaki od njih ima različit utjecaj na logistiku nabave. Kada se govori o pojedinačnim nabava u slučaju potrebe, prednost je za logistiku što su troškovi zaliha manji jer se manje kapitala veže uz njih. Ovakva nabava upotrebljiva je samo ako je predmet nabave i (polu)proizvodi koje je moguće odmah nabaviti i kada su potrebe nepredvidive jer bi inače došlo do zastoja u proizvodnji zbog vremena potrebnog za pristizanje materijala.

Pri držanju zaliha dolazi do odvajanja unutarnje od vanjske pripreme robe i materijala, čime se držanjem zaliha osigurava nesigurnost dostave i ostvaruje manje osciliranje u vremenu dostave od strane dobavljača pa se smanjuje rizik u nabavi dotičnog materijala.

Treći način dobavljanja jest doprema u kojoj dolazi do usklađenja proizvodnje i ulaganja kojom poduzeće ima niske sigurnosne zalihe i ugovoren tok dopreme čime se nastoji otkloniti nedostatke prethodna dva načina dobave.

---

<sup>5</sup> Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002., str. 60.

### 3. Poslovne funkcije 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. Poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima, na određenom mjestu i uz odgovarajući servis.<sup>6</sup>

Zadaci nabave su:

- Vanjska i unutrašnja organizacija nabave;
- Istraživanje tržišta nabave;
- Planiranje nabave materijala;
- Utvrđivanje količine materijala za nabavu;
- Naručivanje materijala;
- Praćenje izvršenja narudžbi materijala,
- Primanje, kvalitativna i kvantitativna kontrola materijala;
- Evidencija nabave;
- Kontrola i analiza nabave.

#### 3.1. Ciljevi nabave

Ciljevima se definiraju stanja kojima želimo ostvariti, održati ili spriječiti. Kada su nam poznati ciljevi, onda možemo svrhovito usmjeravati poslovne aktivnosti.

Od nabave se očekuje:<sup>7</sup>

1. Osigurati neprekinuti tijek materijala – sirovina, potrošnog materijala i usluga potrebnih za rad poduzeća.

Sirovine i sastavni dijelovi trebaju biti dostupni točno kada ih se traži. Zatvaranje proizvodnih linija može oštetiti i radnike i kupce te povećati ukupne troškove.

2. Svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe.

Trošak držanja zaliha može doseći čak 50% vrijednosti proizvoda.

3. Održavati prikladne standarde kvalitete.

Kvalitetu proizvoda nekog poduzeća može smanjiti kvaliteta nabavljenog materijala.

---

<sup>6</sup> Ferišak, V., Stihović, L.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989., str.5.

<sup>7</sup> Blooming, D. J.- LeMay S.- Hanna J.B.: Logistics, 1st edition, 2002., Zagreb: MATE d.o.o., str.13-14.

#### 4. Naći ili razviti kompetentne dobavljače.

Dobri dobavljači pomažu riješiti mnoge probleme pri nabavi. Primarni cilj direktora nabave je otkriti i privući kvalitetne dobavljače.

#### 5. Standardizirati kupljene predmete gdje god i kad je moguće.

Standardiziranje materijala može smanjiti zalihe, troškove držanja zaliha i može omogućiti kupovanje po količinski sniženim cijenama.

#### 6. Nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni.

Ovo ne znači da se automatski treba prihvatiti najniža ponuđena cijena. Cijena se može definirati kao vrijeme, napor i novac potrebni za nabavu jednog predmeta. Troškovi nemjerljivi novcem mogu ovisiti o uslugama, kvaliteti materijala, potrebnim količinama, i uvjetima isporuke.

#### 7. Poboljšati konkurentnost poduzeća.

Nabava može poboljšati konkurentsku poziciju poduzeća time što će osigurati kupovinu materijala po najnižim krajnjim cijenama. Na taj način se kontroliraju troškovi i garantira se da će materijali biti dostupni kada ih se traži. Osim toga, nabava može razviti takve odnose s dobavljačima koji će omogućiti neprekinuti tok materijala i u uvjetima koji bi imali negativan utjecaj na proces nabave kod konkurencije.

#### 8. Usuglašeno raditi s drugim odjelima u poduzeću.

Nabava nije sama sebi svrha, ona utječe na gotovo svaku operaciju unutar poduzeća. Stoga je vrlo važno da svi odjeli učinkovito komuniciraju međusobno jedni s drugima te da svi surađuju kod rješavanja zajedničkih problema.

#### 9. Ostvariti ciljeve nabave uz najniži mogući stupanj administrativnih troškova

Kao svaka druga aktivnost ili odjel, nabava ima vlastite operativne troškove, kao što su kupovina, telefoni, putni troškovi, računalna oprema. I ove operativne troškove treba učinkovito i efikasno kontrolirati.

Općem cilju maksimiziranja dobiti poduzeća nabava doprinosi tako da interne korisnike opskrbi materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. U klasičnoj nabavi taj se cilj nastoji ostvariti na način da se što više snize nabavne cijene materijala i usluga, odnosno troškovi nabavljanja. Troškove valja promatrati cjelovito, da bi se ostvarile i koristi za dobavljače, i za kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije, i za društvo u cjelini. Uz ekonomske ciljeve sve više dobivaju na značenju ekološki ciljevi jer raste svijest o potrebi zaštite okoliša.

Opći ciljevi nabave su:

- funkcionalno odgovarajuće kvalitete;
- po najpovoljnijoj cijeni;

- u ekonomičnoj količini;
- u pravo vrijeme;
- s najpovoljnijih izvora;
- uz visoki servis isporuke;
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa;
- uz najmanje rizike;
- uz najniže troškove;
- uz dobre odnose s dobavljačima.

Kriteriji razlikovanja ciljeva su:

Sadržaj ciljeva:

- ekonomski ciljevi;
- monetarni: ostvarenje dobiti, ostvarenje prodaje, rentabilnost poslovanja, kreditna sposobnost, osiguranje likvidnosti, ekonomičnost poslovanja i sl.;
- nemonetarni: neovisnost, prestiž, tržišna moć, društveni utjecaj, politički utjecaj, proširenje tržišta, partnerstvo s dobavljačima, sigurnost opskrbe, fleksibilnost opskrbe i sl.;
- socijalni ciljevi: socijalna sigurnost djelatnika, zadovoljstvo poslom, mogućnost napredovanja u poslu, razvoj ličnosti, mala fluktuacija djelatnika i sl.;
- ekološki ciljevi: osigurati kružni tijek materijala, sačuvati resurse, smanjiti potrošnju vode i energije, koristiti sigurniji prijevoz opasnih materijala i sl.

Dimenzije ciljeva:

- opseg ciljeva: količine koje valja nabaviti, količine isporuke, visine zaliha i sl.;
- vremenska dimenzija: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe, vrijeme nabavljanja, vrijeme isporuke, vrijeme držanja zaliha i sl.;
- prostorna dimenzija: mjesto potrošnje materijala, mjesto isporuke, mjesto skladištenja i sl.

Hijerarhija ciljeva:

- temeljni ciljevi: ciljevi cjelokupnog poslovanja (strateški i taktički ciljevi) u svezi s ekonomijom poslovanja, sigurnošću, moću, rastom, načinom obrade podataka, organizacijom, zaštitom okoliša i sl.;
- ciljevi poslovnih funkcija: usklađeni rad poslovnih funkcija, sniženje troškova cjelovitih procesa, povećanje kakvoće rada, povećanje općeg boniteta poslovanja i sl.;
- instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada: npr. na području nabavljanja ciljevi kooperacije, prisutnosti na tržištu, stalnosti izvora nabave, stalnosti količina nabave i sl.

Međuviznost ciljeva:

- komplementarni ciljevi: ostvarenje jednog ovisi o ostvarenju drugog cilja, (nadopunjuju se) valja paziti na hijerarhiju ciljeva te koji se cilj mora ostvariti, u kojem opsegu i u kojem vremenu, da bi se mogao ostvariti neki drugi cilj (npr. veće nabavne količine i niže nabavne cijene);
- konfliktni ciljevi: postoje konkurentski odnosi pa opsežnije ostvarenje jednog cilja dovodi do slabijeg ostvarenja drugih ciljeva, npr. ciljevi sigurnosti i ekonomičnosti, zbog toga je potrebno postaviti prioritete ostvarenja ciljeva;
- neutralni ciljevi: odnosi između pojedinih ciljeva su indiferentni, tj. nisu međusobno ovisni.

Značenje ciljeva:

- glavni ciljevi: imaju veliko značenje (npr. pravodobna opskrba);
- dodatni ciljevi: imaju manje značenje (npr. smanjenje količina prosječnih zaliha).

### **3.2. Svrha nabave**

Svrha funkcije nabave je da ostvari postavljene ciljeve u svezi s opskrbom organizacije, čiji je sastavni dio, svim potrebnim sredstvima, uslugama i energijom što se ne proizvode u vlastitoj režiji. Kod toga se vodi računa da opskrba bude odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, po povoljnim cijenama, s isporukom u pravo vrijeme i na pravom mjestu, s pouzdanih izvora, odnosno od dobavljača koji pravodobno i savjesno izvršavaju preuzete obveze i pružaju odgovarajući servis prije i poslije prodaje. U suradnji s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama nabava mora osigurati harmonično odvijanje procesa poslovanja u skladu s interesima tvrtke, djelatnika i društvene zajednice. Svrha nabave je, da poveže i uskladi potrebne vlastite organizacije sa sredstvima, uslugama i energijom, što ih sama ne proizvodi, s interesima dobavljača tih objekata opskrbe. Donositelji odluka o nabavi nastoje uravnotežiti navedene konfliktne ciljeve i naći kompromisna rješenja, da bi ostvarili što bolju opskrbu.

Donositelji odluka vode računa:

- da osiguraju kontinuirano zadovoljavanje potreba vlastite organizacije uz održavanje dobrih poslovnih odnosa s dobavljačima;
- da razvijaju alternativne i nove izvore nabave s ciljem da se izbjegnu poteškoće u opskrbi i da se pripremi zadovoljavanje novih potreba;
- da poslove obavljaju uz poštivanje etičkih načela;
- da uspostave načine opskrbe koji će najbolje zadovoljiti zahtjeve sigurnosti i ekonomičnosti;
- razvoju kadrova i organizacije službe nabave, kao i kadrova koji sudjeluju u operativnim poslovima nabave;

- da uspostave odnose s drugim poslovnim funkcijama u svezi s definiranjem potreba i njihova zadovoljavanja, razvojem novih proizvoda, pribavljanjem i distribucijom informacija s tržišta nabave i s trendovima na tržištu nabave, izborom najpovoljnijih izvora nabave i dobavljača, osiguranjem najpovoljnijeg odnosa kakvoća- cijena i vođenjem pregovora s dobavljačima.

Često se zadaci nabave obavljaju u okviru drugih poslovnih funkcija, ali da bi se obavili efikasno i efektivno funkcija nabave mora imati odgovarajući položaj u organizacijskoj strukturi menadžmenta te dovoljan broj kvalificiranih i motiviranih djelatnika.

Efikasnost nabave se sastoji u pribavljanju potrebnih sredstava, usluga i energije uz što povoljnija ulaganja, tj. u obavljanju zadataka na odgovarajući način. Efikasnost nabave se mjeri odnosom izlaza procesa, odnosno rezultata nabave i ulaza (uloženog rada, vremena, sredstava i informacija).

Mjerenje efikasnosti:

$$\text{Efikasnost} = \frac{\text{Izlaz}}{\text{Ulaz}}$$

Efikasnost se temelji na načelima ekonomičnosti i štedljivosti. Dok je efikasnost orijentirana ukupnim rezultatima, ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova, što znači da zadatke nabave valja obaviti troškovno učinkovito. Nabava će to postići ako opskrbu određenog opsega realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe.

Mjerenje ekonomičnosti:<sup>8</sup>

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

Prema načelu štedljivosti nabava mora ograničiti uporabu raspoloživih sredstava samo na izvršenje zadatka opskrbe u potrebnom opsegu.

Ekonomičnost je uži pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo odnose vrijednosti nabave i troškova, dok se kod efikasnosti promatraju ukupni učinci i ulaganja na koje imaju utjecaj razne mjere, a ne samo troškovi.

Svrha je funkcije nabave da ciljeve opskrbe obavi efektivno.

Efektivnost označuje odnosi između postavljenih ciljeva i rezultata nabave, tj. promatra se obavlja li nabava prave zadatke koji su značajni za ekonomičnu i štedljivu uporabu.

Mjerenje efektivnosti:

---

<sup>8</sup> Ferišak, V., Stihović, L.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989., str.10.

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

Ostvarenje ciljeva nabave ocjenjuje se prema zadovoljenju potreba korisnika opskrbe i učinaka realizirane opskrbe. Često se ciljevi definiraju samo kvalitetno, da bi se izbjegla osobna odgovornost djelatnika nabave. Efektivnost će se povećati ako je nabava procesno orijentirana te ako vodi brigu o svojem doprinosu stvaranju vrijednosti u lancu opskrbe.

Pored spomenutih pokazatelja, uspješnost procesa nabave može se mjeriti:

- brojem zakašnjelih isporuka od dobavljača u toku jedne godine;
- brojem dobavljača za nabavu istih komponenata (misli se na dobavljače koji su prošli ocjenu);
- brojem reklamacija prema dobavljačima;
- izgubljenim satima u proizvodnji zbog propusta nabave;
- uspješno ostvarenim projektima s partnerima (dobavljačima);
- načinom plaćanja.

### **3.3. Politika nabave**

Politika nabave kao sastavni i značajni element politike poduzeća je skup zamisli i stavova na temelju kojih se određuju ciljevi poslovanja nabave te izabiru putovi, način, sredstva i mjere za njihovo učinkovito i racionalno ostvarenje. Konceptcija nabave predstavlja zamisli načina realizacije politike nabave. Konceptcijom nabave postavljaju se kriteriji ponašanja rukovodstvu i osoblju nabave u rješavanju zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva nabave i filozofije nabave. Prema konceptiji nabave donose se dugoročne, srednjoročne i kratkoročne poslovne odluke u nabavi i izabire se strategija, tj. putovi ostvarenja postavljene konceptije. Filozofija nabave izražava se općim stavovima o djelatnosti i potrebnom ponašanju nabave, kojih se valja pridržavati i o kojima je potrebno stalno voditi brigu u poslovanju i radu nabave.

Takvi su stavovi sljedeći:

- nabava mora svojim aktivnostima omogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća na što ekonomičniji način, a da se pritom ne zanemari sigurnost odvijanja procesa reprodukcije;
- u poslovanju s dobavljačima valja težiti uspostavljanju partnerstva, ali istodobno je potrebno uzeti u obzir i načela korektnih konkurentskih odnosa i koristiti ih u procesima razmjene;
- valja sklapati takve aranžmane da se dobavljača ne dovede u egzistencijalnu ovisnost o našem poduzeću, a ni naše poduzeće o određenom dobavljaču;
- ugovore valja izvršavati u smislu sadržaja ugovora, a ne samo prema formalnim klauzulama;



- putovi donošenja odluka moraju biti kratki i racionalni;
- u odnosu s dobavljačima moramo uočavati probleme od osoba;
- organizaciju nabave potrebno je njegovati prema znanstvenim dostignućima i istraživanju potreba poduzeća, tako da što korisnije ostvaruje svoje funkcije;
- nabava mora imati stalne i dobre kontakte s drugim službama poduzeća, udrugama i društveno-političkim institucijama i mora se brinuti o tijeku, za poslovne odluke;
- osoblje nabave mora biti motivirano za preuzimanje zadataka u nabavi u skladu s koncepcijom i politikom nabave.

## 4. Instrumenti politike nabave

Kao instrumenti politike nabave javljaju se sve varijable s područja nabave, koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. U literaturi se nailazi na različite podjele instrumenata politike nabave koji se razlikuju prema stupnju učestalosti ili značenju njihove primjene u praksi. Zbog toga se neki instrumenti češće navode i detaljnije obrađuju poput: politike količine, politike kakvoće, politike izvora nabave i odnosa s dobavljačima, politike nabavnih cijena i plaćanja dok se neke slabije ili uopće ne navode poput: politike odnosa s javnošću, politika oglašavanja i politika oblikovanja proizvoda. Instrumente politike nabave nije dobro koristiti pojedinačno, već ih treba kombinirati da bi se postigli sinergijski efekti, u tom se slučaju govori o miksu nabave.

### 4.1. Politika količine

Nabava mora nakon istraživanja potreba pribaviti predmete rada određene kakvoće u odgovarajućoj količini i rokovima, da budu pravodobno raspoloživi za proizvodnu potrošnju ili prodaju. Pitanje količine nabave pojedinih materijala istodobno je povezano s rokovima isporuke, ali i s politikom skladištenja i zaliha, kao i s politikom cijena. U politici količina valja voditi računa o ekonomičnosti nabave, tj. o mogućnostima sniženja troškova nabave, skladištenja i zaliha. Da bi se te mogućnosti što bolje iskoristile, količina se promatra kao tržišna varijabla, koju valja fleksibilno oblikovati.

U politici količina značajnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je politike količine nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma.

Ukupna količina nabave (KN) pojedinih predmeta određuje se tako da se od plana potrebnih predmeta rada na početku godine (PK) oduzmu postojeće zalihe, tzv. početne zalihe (ZP) i dodaju tzv. završne zalihe (ZZ) koje su potrebne za kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije u novom planskom razdoblju, tj. napravi se materijalna bilanca:

$$KN = PK - ZP + ZZ$$

Na temelju utvrđene ukupne količine nabave planiraju se troškovi nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Matematičkim proračunom može se izračunati ili optimalna količina nabave ili optimalni broj nabavki u planskom razdoblju, što je podloga u vođenju politike količina nabave, količina isporuka i količina dostave materijala na mjesta potrošnje.

Prije donošenja odluke o nabavi potrebno je ispitati:

- kolebanja potreba materijala u tijeku planskog razdoblje;
- je li razdoblje nabavljanja konstantno i kako utječe na optimalnu količinu nabave;

- jesu li nabavne cijene po jedinici fiksne ili se razlikuju zbog popusta i dodataka na različite količine nabave;
- jesu li troškovi dopreme fiksni po jedinici predmeta nabave ili se razlikuju za različite količine dopreme;
- jesu li troškovi naručivanja po jednoj narudžbi fiksni i rastu li proporcionalno s brojem narudžaba;
- rastu li troškovi skladištenja i zaliha proporcionalno s porastom količina;
- je li minimalna količina isporuke dobavljača ograničavajući čimbenik nabave u optimalnim količinama;
- raspolaže li nabava s dovoljno obrtnih sredstava za plaćanje isporuka u optimalnim količinama;
- raspolaže li nabava odgovarajućim skladištem s dovoljno kapaciteta da bi mogla predmete rada određenih svojstava u optimalnim količinama;
- mogu li se kooperacijom u nabavljanju i skladištenju stvoriti uvjeti za nabavu u optimalnim količinama.

Na povećanje optimalne količine nabave utječe sniženje nabavne cijene dobivanjem raznih popusta, sniženje troškova skladištenja i zaliha, rast troškova naručivanja i dopreme, povećanje ukupnih potreba. Ukoliko rastu nabavne cijene, troškovi skladištenja i zaliha optimalne će količine nabave biti manje. Na povećanje ili smanjenje optimalne količine nabave mogu utjecati razni ograničavajući čimbenici.

## **4.2. Politika zaliha**

Zalihe predmeta rada moraju biti tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične. Zalihe su potrebne radi korištenja povoljnije situacije i uvjeta na tržištu nabave, tj. da se može nabavljati u najpovoljnijim količinama. Zbog toga jednom utvrđene normative zalihe valja mijenjati u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje vlastitog poduzeća. Ali neplanirane i nepredvidljive promjene količina i učestalosti isporuka te količina i vremena potrošnje predmeta rada kao i loše ispunjenje logističkih zadataka u kvantitativnom, terminskom i prostornom pogledu može dovesti do stvaranja prekonornih, nekurentnih ili do nedostatnih zaliha.

Postoje tri poremećaja u nabavi, a to su prekonornne i nekurentne zalihe koje predstavljaju višak materijala za planirane potrebe, dok se u slučaju nedostatnih zaliha ne mogu pokriti planirane zalihe.

Prekonornne zalihe nastaju ako se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka te dinamike i količina potrošnje predmeta rada i zalihe se povećavaju iznad normative maksimalne zalihe. Također do poremećaja može doći: zbog zastoja u proizvodnji, zbog većih isporuka od dobavljača, zbog izmjena proizvodnog programa itd. Posljedice

poremećaja odnosa nabave i potrošnje predmeta rada mogu se smanjiti ako se uspostavi informacijski sustav s povratnim vezama, koji omogućuje brzo reagiranje na otklone u logističkom lancu. Tada je vjerojatnost prekonornih zaliha manja, a ako se pojave bit će u manjem opsegu. Prekonornne zalihe u malim količinama mogu se eliminirati na način da se zalihe svedu u granice normativa promjenom dinamike i količina isporuke tih predmeta rada od dobavljača. Ukoliko se pojave u velikim količinama ili vrijednostima, tada je najbolje takve zalihe smanjiti prodajom te uskladiti isporuke materijala s potrošnjom. Prekonornne zalihe utječu na smanjenje koeficijenta obrtaja materijala pa su jedan od uzroka nastanka nekurentnih zaliha.

Nekurentne zalihe označavaju sve zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja. Nekurentnim zalihama se smatraju one zalihe koje imaju u određenom intervalu koeficijent obrtaja nula. Razlikujemo nekurentne zalihe potrebnog materijala i nekurentne zalihe nepotrebnog materijala. Nekurentne zalihe nepotrebnog materijala mogu nastati zbog izmjena proizvodnog programa, izmjena tehnologije ili konstrukcijskih izmjena, zbog napuštanja određene proizvodnje ili tehnologije, zbog gubitka uporabne vrijednosti materijala i slično.

Nekurentne zalihe potrebnog materijala mogu nastati zbog raznih promjena koje utječu na smanjenje potrošnje određenih materijala, kao što su npr. tehnološke izmjene promjene plana proizvodnje i slično, a da te promjene nisu na vrijeme najavljene i da se nije sagledala ekonomičnost tih promjena s aspekta količina materijala na zalih, ugovorene dinamike i količina isporuka tih materijala. Rješavanje problema je ovisno o vrijednosti materijala na tržištu. Ako materijal nema vrijednost na tržištu tad ga treba što prije potrošiti i pri tom voditi računa da se isporuka i potrošnja materijala usklade. Ako zalihe imaju vrijednost na tržištu višak treba prodati ili ga ustupiti drugim korisnicima ili kooperantima. Odluku o tome, kad će neki materijal biti proglašen nekurentnim, treba temeljiti na različitim čimbenicima koji determiniraju ekonomičnost i sigurnost zalihe, zatim na temelju kretanja cijena na tržištu te na temelju uvjeta nabave i potrošnje materijala.

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, ili se radi o prekasno isporučenim predmetima rada ili o prostorno neodgovarajućem pokrivanju potreba. Nedostatne zalihe se pojavljuju u nabavi, proizvodnji te prodaji. U nabavi najčešće nastaju povećani troškovi zbog dodatnog naručivanja, zbog ispostavljanja hitnih narudžaba i zahtjeva hitne otpreme itd. U proizvodnji može doći do zastoja, ili da proces proizvodnje uopće ne uspije, ili da nastanu povećani troškovi zbog narušavanja usklađenosti procesa proizvodnje i sl. U prodaji dolazi do raskida ugovora od strane kupaca, ili se mijenjaju želje kupaca, a ako se poduzmu mjere za korigiranje situacije s nedostatnim zalihama, onda će nastati povećani troškovi prodaje zbog dodatnih akcija prodaje, zbog korištenja bržih sredstava za prijevoz robe da bi se nadoknadilo kašnjenje isporuka, ili zbog plasiranja alternativnih proizvoda.

### 4.3. Politika kakvoće

Politikom kakvoće definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave. Kakvoća dobara i usluga je kriterij čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Potrebna kakvoća definirana je zahtjevima korisnika i uvjetima primjene dobara. Može se odrediti ili specificirati kao skup značajki materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene dobara i/ ili usluga (dimenzije materijala, kemijski sastav, fizikalna svojstva, biološka svojstva, optička svojstva, funkcionalnost, ekološke osobine, ...).

Klasičnom kontrolom kakvoće na kraju procesa proizvodnje ispituje/mjeri se imaju li proizvodi nedostatke u pogledu potrebnih osobina, odnosno odgovaraju li granicama zahtjeva kakvoće s obzirom na svrhu i ekonomičnost primjene. Kakvoća proizvoda unutar postavljenih granica naziva se tolerancija kakvoće, a proizvodi ispod donje granice kakvoće svrstavaju se u proizvode s greškom.

Za potrebe nabave valja navesti značajke kakvoće s podacima o toleranciji. Specifikacija zahtjeva kakvoće predmeta nabave može se napraviti na razne načine, od navođenja podataka o osobinama i granicama tolerancije do navođenja trgovačkog naziva proizvoda. Uloga nabave u određivanju kakvoće predmeta nabave je da se koriste mogućnosti tržišta nabave i na taj način eliminiraju jednostrani tehnički zahtjevi. Klasična kontrola kakvoće organizirana je kod dobavljača. Za uobičajene klasične trgovačke marke materijala i serijskih proizvoda dovoljno je ispitati ima li proizvođač svjedodžbu (certifikat) neovisne organizacije u propisanoj normi kakvoće. Klasična kontrola kakvoće nastavlja se prijammom kontrolom kupca, zatim kontrolom tijekom vlastite proizvodnje i kontrolom kakvoće vlastitih gotovih proizvoda. Osiguranje kakvoće ne isključuje mjere kontrole kakvoće, nego ih proširuje na planiranje kakvoće i ispitivanje kakvoće te mjere izbjegavanja grešaka tijekom procesa proizvodnje, odnosno obavljanja usluga.

Politika osiguranja kakvoće u nabavi provodi se djelotvornom kooperacijom s dobavljačima u svezi unapređenja razine kakvoće njihovih proizvoda/usluga te sudjelovanjem predstavnika nabave u planiranju i provedbi svih mjera ispitivanja kakvoće i eliminiranja uzroka grešaka proizvoda/usluga. Nabava ima značajnu ulogu za osiguranje kakvoće dobara i uslugama, a kako će ju realizirati ovisi o njezinoj organizacijskoj strukturi, organizaciji procesa nabave, o kadrovima i drugim resursima o kojima ovisi provedba politike kakvoće. Za osiguranje kakvoće značajno je da se provode programi unapređenja kakvoće. Programi započinju analizom grešaka, u kojoj posebno značenje dobivaju programi potpunog eliminiranja grešaka. Djelatnici nabave moraju pomoći i dobavljačima da povećaju kakvoću isporuka, tj. da povećaju pouzdanost isporuka, postotak isporuka materijala bez grešaka, pravodobno i na pravom mjestu, tako da ih upoznaju sa značenjem njihovih proizvoda/usluga za cijeli sustav.

Suvremeni menadžment kakvoće orijentiran je na povezivanje zahtjeva svih faza procesa stvaranja vrijednosti i korištenja proizvoda/usluga radi ostvarenja potrebne kakvoće. Kakvoća

se odnosi na učinke poduzeća kao cjeline, a pored kakvoće proizvoda odnosi se i na dokumentaciju za primjenu proizvoda, na količinske i vremenske zahtjeve zadovoljavanja potreba, na inovacije kakvoće i drugo, tj. na kakvoću ukupnog poslovanja što se označava kao „Total Quality Management“ (TQM). Sustav TQM-a moraju prihvatiti i rukovoditelji i djelatnici. S dobavljačima se mora provoditi razmjena informacija, ideja i prijedloga u svezi kakvoće dobara i usluga te poslovanja s njima. Kontrola kakvoće, osiguranje kakvoće i suvremeni menadžment kakvoće dobara i usluga primjenjuje se u poduzećima paralelno i istodobno. U kojem će opsegu biti korištena pojedina razina ovisi o više čimbenika. Ostvarenje više razine prave kakvoće predmeta nabave, stvara i veće troškove. Zahtijeva obavljanje strateških zadataka nabave (npr. vrijednosne analize, marketinga nabave) i integralno planiranje te provođenja mjera osiguranja kakvoće dobara i usluga u cijelom poduzeću i u suradnji s dobavljačima.

Ako je nabava orijentirana samo na operativne zadatke, onda može osigurati pribavljanje predmeta nabave očekivane kakvoće u okviru dinamičnog procesa poboljšanja kakvoće. Na toj razini valja obaviti niz zadataka planiranja i ispitivanja kakvoće u svim fazama procesa stvaranja vrijednosti, a pretpostavke za to su adekvatna organizacija i motivirani kadrovi.

U većini slučajeva nabava u praksi obavlja isključivo zadatke naručivanja i usmjerava dobavljače u izvršavanju narudžaba, što je dovoljno da se po prikladnoj cijeni pribave predmeti nabave čije je kakvoća u skladu sa zahtjevima korisnika.

## 5. Elementi procesa nabavljanja

Proces nabavljanja obuhvaća sve aktivnosti u svezi pripreme i izvršenja kupnje, isporuke, dopreme, prijama i skladištenja predmeta inputa (ulaza) te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Za cjelokupni proces nabavljanja koriste se još i nazivi tehnika nabavljanja, postupak nabavljanja, odvijanje procedure nabavljanja i sustav nabave.

Aktivnosti procesa nabave su:

- 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 te izbor najpovoljnije ponude i donošenje odluke o nabavi;
- sklapanje ugovora o kupnji i naručivanje predmeta inputa;
- praćenje izvršenja ugovora i narudžaba te poduzimanje mjera zaštite prava u slučaju neispunjenja obveza dobavljača u skladu s odredbama ugovora;
- prijam i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe i/ili izvršenih usluga i reklamacije u slučaju otklona od ugovorene količine i kakvoće;
- skladištenja predmeta nabave;
- likvidacija računa dobavljača;
- komisioniranje i izdavanje predmeta nabave korisnicima.

### 5.1. Zahtjev za nabavu

Zahtjev ili nalog za nabavu (zahtjevnica materijala, interna narudžba, trebovnica materijala) mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali ili usluge. Zadatak za nabavu mora osim podataka o vrsti, obilježjima i količine potreba te datuma ispostavljanja zahtjeva i podataka o onome tko je ispostavio zahtjev, sadržavati i podatke u kojim rokovima i gdje treba ispostaviti materijal, odnosno gdje je potrebno obaviti usluge, zatim oznake namjene (npr. sirovina, potrošni materijal, pogonski materijal, dio za dogradnju nekog stroja ili uređaja, pričuvni dio, supstitut, novi uređaj, zamjenski uređaj i sl.), kakve ateste materijal mora imati (npr. kemijskog sastava, mehaničkih osobina) i koja ispitivanja je morao proći (npr. radiografsko, ultrazvukom, hidraulične testove), prijedlog potencijalnog dobavljača, podatke o načinu pakiranja i prema potrebi nacрте ili drugu dokumentaciju (npr.

propagandni materijal proizvođača) koja može poslužiti nabavi.<sup>9</sup> Ponekad je potrebno uvesti i posebne upute u svezi predmeta nabave.

Uobičajeno je da se u slučajevima opskrbe s vlastitih zaliha zahtjevi za nabavu (zahtjevnice materijala, trebovanje materijala) dostavljaju se skladišnoj službi, koja na temelju njih pripremi i izdaje tražene materijale korisnicima. Zbog racionalizacije posla koriste se posebni obrasci zahtjeva, koje popunjavaju korisnici, odnosno ovlaštene osobe u organizacijskoj jedinici korisnika (međutim, to nerijetko radi skladištar, a korisnik ili ovlaštena osoba samo potpiše popunjeni zahtjev). U kompjutoriziranom poduzeću primjenjuju se često ista organizacijska rješenja s time da se umjesto obrazaca koriste maske na ekranu, a podaci se prenose elektronički, čime se znatno skraćuje vrijeme i smanjuju troškovi odvijanja internih i eksternih procesa. Korištenjem mobilnog telefona ili telefona s tipkama korisnik uspostavi telefonsku vezu s centralnim kompjutorom, identificira se unosom svoje lozinke i nakon toga može govorno predati podatke o potrebnim materijalima. Dostavljeni podatci se programski ispituju i proslijede skladištu, odnosno dobavljaču. Takav oblik odvijanja procesa doprinosi smanjenju troškova nabavljanja i dispozicije.

Za materijale kojima se korisnici opskrbljuju s vlastitih zaliha koje se stalno nadopunjuju, umjesto obrasca zahtjeva za nabavu koristila se uvjetima ručne obrade podataka, sa svrhom racionalizacije poslovanja, tzv. "prijenosna kartica". Jedna prijenosna kartica predviđena je za otprilike 30 zahtjeva, a cirkulira između korisnika i skladišta kao nosilac informacija o zahtijevanom i izdanom materijalu. Prelaskom na elektroničko poslovanje prijenosna kartica izgubila je svoju svrhu, a umjesto nje koriste se liste dispozicije ili liste prijedloga za nabavu. U tim listama navedene vrste i količine materijala tretiraju se kao prijedlog potreba, za koje nabava treba ispitati može li i u skladu s primijenjenim sustavom nabavljanja i politikom zaliha materijale izdati u količini i rokovima u skladu s planom potrošnje/prodaje.

Zahtjeve za nabavu potrebno je prije donošenja odluke o nabavi preispitati kako bi se utvrdilo sljedeće:

1. jesu li zahtijevani predmeti nabave jednoznačno specificirani? Jesu li materijale navedene njihove šifre, nazivi, odnosno, ako je riječ o novim predmetima nabave, njihova kakvoća, funkcije, namjena, kod strojeva učinci, način pogona i ostalo što nabavi omogućuje nedvosmisleno identificiranje?
2. Je li zahtijevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave, a ako nije na koji će način biti pokriveni troškovi nabave?
3. Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
4. Postoji li ekonomska opravdanost nabave, mogućost korištenja rezerviranih zaliha ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?
5. Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi, ili kod strojeva, postoji li mogućnost zakupa ili najma?

---

<sup>9</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str.420.



6. Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe, kako bi se bez odlaganja moglo nastaviti proces nabavljanja?

## 5.2. Upit za dostavu ponude

Upit predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o njegovim proizvodima, odnosno uslugama. Za elektronički dostavljene upite često se koristi engleska skraćenica E-RFX, koja se odnosi na više pojmova "Request for..." i to: Request for Proposal - REP precizno definira zahtjeve u svezi funkcija traženog proizvoda ili usluge, te Request for Quotation - RFQ su upiti kojima se traži ponude jednoznačno specificiranih, a na tržištu uobičajenih proizvoda i/ili usluga i Request for Information - RFI se odnosi na traženje informacija s ciljem da se može bolje specificirati zahtjeve u upitu. Upitima se provodi konkretno ispitivanje situacije na tržištu nabave.

Polazište za izbor dobavljača kojima će se dostaviti upiti su podatci o poznatim izvorima nabave te podatci koje se prikupi pretraživanjem on-line baza podataka ili kataloga proizvoda te drugih izvora podataka. U takvim bazama podataka nalazimo podatke o poduzećima, njihovim djelatnostima i proizvodima. Prilikom traženja prikladnih dobavljača treba voditi računa o značenju predmeta nabave za poduzeće, o ukupnoj količini i vrijednosti predmeta nabave, o tržišnoj ponudi, o lokaciji potencijalnih dobavljača i drugo. Ako želimo više saznati o određenom dobavljaču, možemo to učiniti posjetom njegovoj web stranici, na kojoj se mogu naći aktualni podatci o poduzeću, o njegovim proizvodima i/ili uslugama, o organizaciji i drugo.

Upiti se šalju:

- kada nabava mora na temelju plana potreba ili zahtjeva korisnika pribaviti predmete rada i/ili sredstva za rad u količinama i vrijednosti za koje očekuje da će postići značajne uštede izborom najpovoljnijeg rješenja zadovoljenja potreba, a na tržištu postoji više potencijalnih dobavljača od kojih valja zatražiti ponude;
- ako nabava želi iskoristiti povoljnu tržišnu situaciju (npr. nabava sezonskih proizvoda i sirovina u vrijeme veće ponude);
- kada se jave teškoće u opskrbi s postojećih izvora i valja se orijentirati na nove izvore nabave, odnosno dobavljače;
- kada se želi potencijalne dobavljače upoznati s očekivanim specifičnim potrebama u sljedećem planskom razdoblju i putem upita ispitati tržište bez vremenskog pritiska te najaviti količine i obilježja potrebnih proizvoda, koje može isporučiti relativno uski krug dobavljača;
- zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada (RFI) za potrebe: izrade novih proizvoda, ispitivanja mogućnosti supstitucije korištenih materijala, ispitivanja u svezi odluke proizvoditi ili nabaviti, za usporedbu cijena, obilježja i uvjeta nabave pojedinih materijala.

U takvim slučajevima potrebno je u upitu navesti njegovu svrhu, tj. da su nam potrebne samo informacije, ali ne i ponude.

Upiti se uglavnom dostavljaju pismeno putem telefaksa ili elektroničkom poštom, odnosno izravnim elektroničkim komunikacijama (EDI), a rjeđe se dostavljaju usmeni upiti i to većinom telefonski. Da bismo na temelju upita dobili točno što tražimo potrebno je dobavljaču precizno navesti što trebamo.

Upiti se dijele na:

- konstrukcijski orijentirani upit (RFQ) - detaljno se odredi obilježja predmeta nabave, u skladu s našim rješenjima i zahtjevima (na temelju nacрта i specifikacije elemenata proizvoda) te dobavljač treba ponuditi upravo takvo rješenje, bez ikakvih izmjena i
- funkcionalno orijentirani upit (REP) – sadrži podatke o zahtjevima koje mora ispuniti i predmet nabave u funkcionalnom smislu za predviđenu namjenu, a dobavljaču se prepušta da ponudi rješenje za koje smatra da je najpovoljnije u konkretnom slučaju.

Sadržaj upita:

- naziv i adresu poduzeća koje šalje upit;
- datum upit i šifru upita na koju se dobavljač treba pozvati u ponudi ili ako ima pitanja prije dostavljanja ponude;
- neutralni opis predmeta za koje šalje upit (bez naznaka tvrtke, trgovačkog naziva i sl.) napravljen prema opće poznatim standardima;
- količinu potreba u određenim rokovima, što je dobavljaču značajno za izradu kalkulacije prodane cijene;
- potreban rok isporuke predmeta nabave;
- adresa odredišta na koju se otprema roba te klauzulu s kojom se određuje gdje i uz koje uvjere je dobavljač obvezan predati robu kupcu;
- način plaćanja ako se roba želi nabaviti na kredit, kompenzacijom ili da se plati na neki drugi, nabavi dostupan način;
- zahtjev da se raščlani ponuđena ukupna cijena prema elementima strukture cijene ako je riječ o partnerstvu s dobavljačem ili ako kupac ima veliki udio u ukupnoj vrijednosti prodaje dobavljača;
- rok dostavljanja ponude;
- opći uvjeti nabave.

Prema potrebi upiti sadrže i druge podatke:

- navode se tehnički propisi koji se odnose na kakvoću proizvoda, ispitivanja, pokuse i slično;
- traži se jamstvo kakvoće proizvoda i/ili jamstvo učinka i utroška;

- traže se uz ponudu uzorci, modeli, sheme, kompletne tehničke specifikacije i opisi za ponuđene proizvode, rezultati pokusa, tehničke analize, knjige uputa i slično;
- ako se nudi neki drugi materijal za istu namjenu, osim specifikacija i opisa, traži se obrazloženje prednosti i nedostataka u odnosu na traženi materijal i potrebne reference.

### 5.3. Ponuda

Ponuda je od ponuđača izražena pismena ili usmena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela uz definirane uvjete.

S pravnog gledišta ponuda je prijedlog za sklapanje ugovora upućen jednoj ili više određenih osoba. Prijedlog upućen neodređenom broju osoba smatrat će se samo pozivom da se uputi ponuda. U tom smislu ponudom se ne mogu smatrati oglasi u novinama, prospekti i cjenici, jer nisu naslovljeni određenim osobama. Ponudu mogu dati i prodavalac i kupac, ali se u gospodarskoj praksi ponudom tretira prijedlog kojim prodavalac nudi proizvode i usluge s ozbiljnom namjerom da se obveže na izvršenje u slučaju da kupac prihvati prijedlog. Da bi ponuda bila valjana, prijedlog mora sadržavati sve bitne sastojke ugovora. Ponuda prodavaoca obvezuje da ponuđeno i izvrši ako kupac prihvati ponudu usmenim ili pismenim putem.

Ponuda se može i opozvati, ali povlačenje ponude mora ponuđenome stići prije nego što pošalje izjavu o prihvatu ponude ili u isto vrijeme kada i ponuda. Iznimke od toga pravila postoje u dva slučaja:

- ako je ponuda neopoziva i to je na njoj naznačeno ili
- ako je ponuđeni razumno vjerovao da je ponuda neopoziva, a to proizlazi iz njegovoga ponašanja.

Dobavljači mogu ponude dostaviti samoinicijativno ili na temelju:

- usmenog ili telefonskog upita kupca;
- pismenog upita kupca;
- objavljenog javnog nadmetanja pismenim putem za nabavu robe i/ili usluga;
- nadmetanja pismenim putem po pozivu u ograničenom postupku nabave roba i/ili usluga.

Bitni elementi ponude su:

- ime, adresa naručitelja, broj telefona i telefaksa;
- mjesto isporuke, izvođenja radova ili obavljanje isporuke;
- opis predmeta nabave, vrstu, kvalitetu, opseg ili količinu;
- opis i oznaku grupa ili dijelova predmeta nabave;

- način dokazivanja, dokaze i dokumentaciju;
- pravni oblik ako je primjereno i uvjete koje zajednički ponuđači i nositelji ponude moraju ispuniti za zajedničku ponudu;
- način izračuna cijene predmeta nabave, sadržaj cijene, troškovi prijevoza, osiguranja, provizije, carine, poreza, nepromjenjivost cijene ili način promjene cijene;
- valutu u kojoj cijena ponude treba biti izražena i način preračunavanja valute;
- rok, način i uvjete plaćanja;
- zahtjev u svezi s jamstvom za ponudu i za izvršenje ugovora;
- početak i rok isporuke ili završetka, ili dinamiku isporuke;
- rok valjanosti ponude;
- dodatne kriterije odabira najpovoljnije ponude uz cijenu, ako se primjenjuju, razmjenu vrijednost pojedinih kriterija te način primjene i obračuna;
- jezik na kojem se dostavlja ponuda;
- datum, vrijeme i mjesto podnošenja i otvaranja ponuda;
- naziv i adresu službe, ime osobe naručitelja za vezu i način komunikacije s ponuđačima;
- opis načina izrade, oblik i sadržaj ponude;
- ostale bitne ugovore u svezi predmetom nadmetanja sukladno stručnim pravilima ili propisanim drugim zakonom.

Dostavljene ponude treba ispitati i međusobno ih usporediti. Prvo treba provjeriti da li su ponude stigle u pravom, tj. određenom roku. To je jako važno kada se ponude otvaraju na određenom mjestu, u određeno vrijeme i u nazočnosti članova povjerenstva. Ponude koje nisu pristigle u navedenom roku neće se otvarati i vratit će se ponuditelju neotvorene.

Zatim je potrebo utvrditi da li pristigle ponude odgovaraju načinu podnošenja, sadržaju i priloženoj dokumentaciji iz upita, odnosno oglasa ili poziva za nadmetanje.

Nakon što utvrdimo koje su ponude pravovaljane prema roku dostave, načinu podnošenja, dokumentaciji i sadržaju slijede ispitivanja elemenata ponuda koji trebaju omogućiti ocjenjivanje, međusobnu usporedbu i izbor najpovoljnije ponude.

To su sljedeća ispitivanja:

- zadovoljava li ponudena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve?
- je li ponudena 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?

U svakodnevnom poslovanju nabave nije moguće, zbog nedostatka vremena, niti je ekonomski opravdano, zbog odnosa između rezultata i troškova, uzimati u obzir sve bitne faktore na temelju kojih se uspoređuje ponuda. Zbog toga se često ponuda bira samo na temelju jednog kriterija, ako su ostali kriteriji podjednako zadovoljeni i nemaju značajnijeg utjecaja na odluku o izboru. Takav je kriterij cijena ili rok isporuke ili kakvoća, ali u specifičnim situacijama to mogu biti odnosi s dobavljačem, iskustva iz ranijih poslovnih odnosa, uvjeti i način plaćanja ili ukupni troškovi.

Da bi se spriječio pogrešan izbor, posao vrednovanja i usporedbe ponude treba obaviti profesionalno i savjesno, često timskim radom. U nabavnoj službi određuje se do kojeg iznosa vrijednost nabave u određenom razdoblju mogu donijeti odluku o izboru referenti nabave i rukovoditelji organizacijskih jedinica nabavne službe, a iznad tih odnosa odluke donosi rukovoditelj nabavne službe ili rukovoditelj poduzeća. Dobavljača se obavještava o odluci o izboru prihvatom ponude, odnosno sklapanjem ugovora i naručivanjem. U nekim slučajevima dobro je upoznati dobavljača zašto je izabran - radi održavanja ugovorenih rokova isporuke, dobre kvalitete, dobrog servisa i sl. u prošlim isporukama, radi povoljnije ponuđenih uvjeta plaćanja, popusta, cijene i slično. Ponuđača, čiju ponudu nismo prihvatili trebamo ga pismeno obavijestiti o razlogu neprihvatanja.

## **5.4. Ugovor o nabavi**

Zaključivanje ugovora o nabavi ili kupoprodajnog ugovora rezultat je suglasnosti volje kupca i prodavaoca na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojim se usklade izražene želje u svezi razmjene dobara, usluga ili prava dvaju ili više partnera. Ugovori se mogu sklopiti u pismenom ili usmenom obliku. Ugovor služi kao dokaz prihvaćenih obostranih prava i obveza za potrebe reguliranja realizacije, kao i u slučaju spora. Ugovor bi trebao sadržavati sve što je dogovoreno, kao i sve tehničke i komercijalne odredbe, kako ne bi tijekom izvršenja ugovora, ili u slučaju spora, bila moguća jednostrana interpretacija.

Za potrebe jednokratne, odnosno promptne nabave stranke izbjegavaju izradu detaljno oblikovanih ugovora:

- jer njihova priprema iziskuje mnogo posla;
- jer se u dosadašnjem poslovanju pokazalo da je ekonomično koristiti jednostavnije oblike ugovora;
- jer bi ugovori mogli loše utjecati na dosadašnje fleksibilne poslovne odnose.

Najčešće se ugovori zaključuju na temelju ponude dobavljača, njezine analize i rezultata pregovora u svezi uvjeta kupoprodaje, na temelju ponude i prihvata ponude te na temelju narudžbe i prihvata narudžbe.

U ugovoru o nabavi razlikuju se poslovi obveze koje zaključuje i čije izvršenje obveza dobavljača prati sama nabava te poslovi ispunjenja u kojima sudjeluje prijamna kontrola, skladište i financijska služba.

Ugovor o nabavi sadrži slijedeće bitne elemente: oznake ugovornih stranaka, predmet ugovora i cijena. Ostali elementi ugovora o nabavi su kakvoća predmeta nabave, način pakiranja, rok, način i mjesto isporuke, uvjeti i mjesto plaćanja, način transporta, osiguranje, jamstvo, nadležnost suda u slučaju spora i razni drugi uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati.

Kod zaključivanja niza ugovora s istim ili sličnim uvjetima, zbog racionalizacije poslova sastavljanja ugovora, koriste se obrasci ugovora u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje ugovora.

U praksi se koriste dva oblika takvih ugovora: adhezijski i tipski/standardni. Adhezijski ugovor, po pristupu je takav ugovor u kojem ponuđač veže sklapanje ugovora uz prihvaćanje svih uvjeta sadržanih u formularu koji predlaže i ne pristaje ni na kakvu izmjenu. Ponuđeni može ugovore prihvatiti ili odbiti u cijelosti – take it or leave it. U tipskim ugovorima navedeni su uobičajeni alternativni uvjeti ugovora, a stranke mogu izabrati jedno od ponuđenih rješenja koje im odgovara u konkretnoj situaciji.

## **5.5. Narudžba**

Narudžba je nalog kupca prodavaocu, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete. Narudžba nije samo komercijalni već i pravni posao, a može se ispostaviti usmeno i pismeno. U pravilu se dobavljaču dostavlja pismena narudžba, jer pruža pouzdane informacije za izvršenje posla. Ako se zbog hitnosti naručuje usmeno, onda se takva narudžba potvrđuje i pismeno. Narudžba je za nabavu najvažnija temeljnica u poslu nabavljanja.

Dobavljaču se narudžba može dostaviti:

- kao prihvata ponude prodavaoca u kojem se daje izjava o prihvatu bez navođenja svih elemenata i uvjeta ponude ( ako kupac u potpunosti prihvaća uvjete iz ponude u roku u kojem ponuda obvezuje ponuđača);
- kao nova ponuda, ako nabava nije dijelom ili u cijelosti suglasna s ponudom dobavljača. U takvim slučajevima narudžba sadrži poziv na ponudu prodavaoca i prijedlog promjene uvjeta ponude koje kupac ne prihvaća;
- kao prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača (npr. na temelju cjenika, prijašnje isporuke, oglasa u medijima);

- kao nalog za izvršenje dijela isporuke robe na temelju okvirnog ili godišnjeg ugovora.

Narudžba treba sadržavati:<sup>10</sup>

- naziv i adresu poduzeća koje ispostavlja narudžbu;
- broj narudžbe;
- naziv i adresu dobavljača kojem je upućena narudžba;
- naslov: NARUDŽBA (ili Narudžbenica);
- datum narudžbe i oznake na koje se treba opozvati u komunikacijama;
- redni broj predmeta koji naručujemo;
- točan opis predmeta naručivanja s podacima o kakvoći, jedinici mjere, količini i cijeni (jediničnoj i ukupnoj);
- uvjete isporuke;
- rok i mjesto isporuke;
- rok i način plaćanja;
- način otpreme (kamionom, željeznicom sporovozno, brzovozno, ekspresno; brodom, avionom, poštom; ili se navede adresa špeditera koji će pravodobno dostaviti instrukcije za otpremu);
- i ostalo što je dogovoreno između stranaka (npr. ambalaža i način pakiranja, način kontrole kakvoće prije isporuke i drugo);
- potpis naručioca.

U klasičnom načinu organizacije poslovanja narudžba se ispostavlja u više kopija ovisno o organizaciji poduzeća. Original i kopija idu dobavljaču, jednu kopiju zadržava samo nabava, kopije se dostavljaju prijamnom skladištu, ulaznoj kontroli, podноситelju zahtjeva za narudžbu, a mogu se dostaviti i financijskoj, skladišnoj i prodajnoj službi.

Prihvat narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. Prihvat narudžbe je potreban element ugovora te valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde primitka narudžbe, uz narudžbu mu se šalje i kopija na kojoj potvrđuje prihvat. Ako dobavljač ne mijenja tekst kopije narudžbe, smatra se da su prihvaćeni svi uvjeti nabave. Ako u slučaju prihvata narudžbe ima otklona od narudžbe, a nabava s njima nije suglasna, mora o tome obavijestiti dobavljača. U praksi se izvršavaju mnoge narudžbe čiji prihvat dobavljač ne potvrdi ni pismeno, ni usmeno, nego reagira izvršenjem radnje, odnosno isporuči robu. U takvim slučajevima ugovor je sklopljen djelovanjem dobavljača na temelju narudžbe.

---

<sup>10</sup> Stihović, L.: Organizacija i poslovanje nabave, Progres, Zagreb, 1964., str.121.

## 6. Organizacija logističkih aktivnosti u nabavi

Organiziranje je proces s precizno utvrđenim tijekom poslova putem kojega se odvija rad na stvaranju novog sustava organizacije.

U smislu procesa nabave organizacija logističkih aktivnosti odnosi se na:

- izvršavanje narudžbi;
- upravljanje zalihama;
- skladištenje;
- pakiranje i
- transport.

Organizacija nabave ovisi o načinu proizvodnje (pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja), vrsti i količini proizvoda, o količini, kvaliteti, asortimanu i vrijednosti materijala koji se nabavljaju, veličini poduzeća i o osoblju koje obavlja nabavnu funkciju. Najjednostavnija organizacija nabave jest u malim poduzećima gdje se nabavnim poslovanjem bavi samo jedna osoba. Nabavljač nabavlja materijale i radi sve poslove koji su povezani s izvršenjem nabavne funkcije, kao što su istraživanje tržišta, planiranje nabave materijala, praćenje izvršavanja narudžbi, kontrola prijema materijala, kontrola računa za primljene materijale, bilješke i evidencija nabave i po potrebi prodaja suvišnog materijala.<sup>11</sup>

U poduzećima gdje je opseg nabavnog poslovanja nešto veći, nabavnu funkciju obavljaju dva ili više dobavljača. U tom slučaju mogu obje osobe izvršavati iste poslove, s razlikom da će jedna nabavljati važnije osnovne materijale, veće količine materijala ili skuplje materijale, a druga pomoćne režijske materijale, manje količine materijala ili jeftinije materijale. Njihovo poslovanje mora biti usko povezano i obje moraju poznavati cjelokupno poslovanje nabave kako bi se u odsutnosti jednog nabavljača poslovanje nabave moglo odvijati bez zastoja.

Elementi sustava imaju odlučujuću ulogu za realizaciju ciljeva sustava. U procesu organiziranja elementom sustava se smatra svaki značajni dio sustava koji s gledišta organizacijskog zadatka nema smisla dalje dijeliti. Elementi mogu biti odjeli, pojedine referade, radna mjesta, a na najnižoj hijerarhijskoj razini elementi su djelatnici, pojedinačna sredstva, radni zadatci i podatci. Između elemenata organizator definira potrebne veze da bi se moglo prenijeti zadatke na djelatnike.

Cilj procesa organiziranja je da se uspostavi takva struktura i veze između elemenata sustava da omoguće trajno, racionalno i uspješno rješavanje zadataka nabave usklađenim aktivnostima djelatnika, s mogućnošću prilagodbe organizacije nabave promjenama u okolini i u njoj samoj.

---

<sup>11</sup> Stihović, L.: Organizacija i poslovanje nabave, Progres, Zagreb, 1964., str.31.



## 6.1. Organizacijska struktura

Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugima, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova u skladu s ciljevima nabave.

Organizacijska struktura bavi se ljudskim i drugim resursima, a odnosi se na:

- podjelu zadataka i funkciju nabave;
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta i odnosa između njih;
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti radnih mjesta;
- sustav komunikacija između radnih mjesta.

Organizacija poslovanja se bavi strukturiranjem procesa nabave kako bi njegovo odvijanje bilo u skladu sa ciljevima. Kod organizacije poslovanja potrebno je obratiti pozornost na:

1. zadatke koje treba izvršiti;
2. vremensko i poslovno odvijanje poslovnih zadataka;
3. angažman ljudi i sredstava;
4. regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima.

Osim stvaranja određenih organizacijskih jedinica i radnih mjesta, potrebno je definirati njihove odnose pretpostavljenost i podređenosti (hijerarhiju). O strukturi u velikoj mjeri ovisi i rad nabave.

## 6.2. Faze organizacije poslovanja nabave

Organizacija poslovanja bavi se strukturiranjem procesa nabave, kako bi njegovo odvijanje, odnosno ispunjenje zadataka djelovanjem ljudi i sredstava, bilo u skladu s ciljevima nabave.

Organizacijom poslovanja definira se proces ispunjenja zadataka nabave unutar službe nabave te u integraciji s odvijanjem procesa u proizvodnji, razvoju i prodaji.

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces, koji se odvija kroz četiri faze:

1. faza: Analiza zahtjeva i uspostavljanje standarda – na temelju informacija o radu i problemima postojećeg sustava te na temelju informacija o razvoju, analiziraju se zahtjevi i postavljaju standardi organizacije nabave. Standardi se temelje na organizacijskim načelima, kadrovskim potencijalima, troškovima, etici i slično. Ova faza predstavlja zapravo brzu i kratku analizu problema, mogućnosti i ograničenja organizacije;

2. faza: Analiza postojećeg sustava – obuhvaća “snimanje” postojeće organizacije poslovanja te kritički osvrt na stanje s ciljem utvrđivanja nedostataka i mogućnosti poboljšanja organizacije;
3. faza: Oblikovanje nove organizacije – ova faza se dijeli u dvije pod faze. Prvi dio obuhvaća oblikovanje grube organizacije (izrada koncepta sustava), a drugi dio razradu detaljnih rješenja (oblikovanje radnih zadataka, utvrđivanje redoslijeda i vremenskog rasporeda njihovog izvršenja te dodjelu zadataka njihovim izvršiteljima);
4. faza: Provedba i kontrola funkcioniranja nove organizacije – novu organizaciju prije primjene treba pripremiti (izraditi dijagram toka rada, odrediti logiku odlučivanja, pripremiti programsku podlogu, pribaviti potrebnu opremu i slično). Provode se odgovarajuće pripreme nakon kojih slijedi prijelaz na rad prema novoj organizaciji te kontrola rada novog sustava organizacije.

### **6.3. Formalna i neformalna organizacija**

Pod organizacijom se smatra uspostavljanje strukture i odnosa u sustavu tako da on može uz određene uvjete trajno ispunjavati svoje zadatke i ciljeve. Svaki otvoreni konkretni sustav mora za procese transformacije osigurati potreban input i realizirati određeni output. U sustave koji potrebu inputa realiziraju putem funkcije nabave spadaju poduzeća (proizvodna uslužna, trgovačka, ...), banke, bolnice i druge organizacije bez obzira na njihov pravni oblik te državne institucije poput vojske i drugo. Pravni oblik je određen pravilnicima, a on utječe na neka organizacijska rješenja dok se organizacijska struktura i način odvijanja poslova mora individualno uspostaviti vodeći računa o raznovrsnim čimbenicima.

Za potrebe organiziranja nabave ili poduzeća ili bilo koje poslovne funkcije organizaciju dijelimo na formalnu i neformalnu. Formalna organizacija je koja je svjesno postavljena za potrebe rješavanja zadataka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete te predstavlja kralježnicu odnosno kostur svake organizacije.<sup>12</sup> Temelji se na sustavu normi i pravila koje imaju smisla ako ih djelatnici poznaju, odnosno ako ih se pridržavaju. Ukupna se zadaća poduzeća raščlani na pojedinačne zadatke. Za izvršenje jednog ili više zadataka zaduže se pojedini nositelji zadataka (uspostavi se organizacijska struktura) te se odredi način i redoslijed aktivnosti i ispunjavanja zadatka (uspostavi se organizacija poslovanja). U malim poduzećima, ali i u pojedinim odjelima srednjih i velikih poduzeća odluke o raspodjeli zadataka i o međusobnim odnosima donose se na temelju subjektivne ocjene rukovoditelja, koji osobno dodjeljuje svakom djelatniku zadatke prema njihovim sklonostima i sposobnostima.

Uz formalnu organizaciju postoji još i neformalna organizacija koja nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća, labilna je i podložna čestim promjenama. Čine ju

---

<sup>12</sup> Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str.152.

skupina ljudi koji zajednički djeluju radi nekih identičnih ciljeva. Neformalne skupine se, s obzirom na motive formiranja dijele se na interesne koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine te na prijateljske skupine koje su najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća. Karakteristika je neformalnih grupa da spontano nastaju i prestaju u procesu stvaranja i gubitka veze među ljudima. Neformalne grupe nisu izolirane jedna od druge, već se međusobno preklapaju, jer su mnogi djelatnici članovi više grupa. S obzirom na veliko značenje neformalne organizacije za rad formalne organizacije, organizator je mora upoznati, ako želi utjecati na stavove grupa i organizacijska rješenja uskladiti s ciljevima neformalnih grupa i na taj način dobiti njihovu podršku u pravilnom izvršavanju formalnih zadataka.

#### **6.4. Oblikovanje organizacijske strukture nabave**

Organizacijska struktura nabave mora omogućiti donošenje odluka na temelju cjelovitih ocjena svakog konkretnog slučaja, tako da se ostvare što bolji rezultati poslovanja poduzeća i njegovih partnera, a ujedno da se vodi računa o psihosocijalnim aspektima te o zaštiti okoliša. Glavni bi cilj trebao biti da nabava pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća, a to može ostvariti na slijedeće načine:

- Korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izlascima na jednome mjestu;
- Izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu s ciljem da što bolje iskoristi strukturu mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada te da što više doprinese ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja;
- Ako normizacijom predmeta i količina i nabave poveća produktivnost i poslovanja;
- Ako uključi dobavljače u razvoj, proizvodnju i logistiku vlastitog poduzeća i na taj način snizi troškove i poboljša djelotvornost tih funkcija;
- Povećanjem djelotvornosti procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima (outsourcing)<sup>13</sup>

Organizacijsku strukturu treba tako oblikovati da se što više zadovolje i ciljevi djelatnika nabave, tj. da se postigne što veće zadovoljstvo na radu, da se rad može odvijati uz što manje smetnja i sukoba te uz proporcionalno opterećenje djelatnika i naknade za rad prema njihovim učincima. Djelatnici moraju znati što se od njih očekuje kako bi mogli odrediti ciljeve rada, zahtijevati potrebne informacije i sredstva.

---

<sup>13</sup>To je model ugovaranja u kojem tvrtke ili javne ustanove radi poboljšanja produktivnosti ustupaju određene, uglavnom sporedne poslove, vanjskim poduzećima koja se njima bave.

## **7. Oblici organizacijske strukture nabave u tvrtkama**

Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom načela koje se razmatra u sintezi zadataka, oblikovanju mjesta i stvaranju hijerarhije. Treba odlučiti da li će se nabava organizirati centralizirano u okviru jedne službe, koja će obavljati sve funkcionalne zadatke, ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti.

Polazište organizacije nabave je povijesna funkcionalna organizacija stvorena tijekom industrijskog razvoja. Rast industrijskih poduzeća te s time u svezi podjela posla doveli su do stvaranja homogenih poslovnih funkcija kao što su nabava, proizvodnja, prodaja i dr. u kojima se djelatnici specijaliziraju za određene funkcionalne zadatke. U početku se obavljalo isključivo operativne zadatke, ali se razvojem tržišta javlja sve veća potreba za raznim stratejskim zadacima. Podjela operativnih i stratejskih zadataka ima odraza u organizaciji nabave, naročito u pogledu podjele ovlaštenja odlučivanja te davanja naloga i uputa za rad. S toga gledišta razlikujemo linijsku i štabno – linijsku organizaciju te razne oblike više linijske organizacije.

Za linijsku organizaciju nabave značajno je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili su neke funkcije decentralizirane, odnosno organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća.

### **7.1. Centralizacija i decentralizacija nabave**

Ako je za poslove nabave nadležna isključivo jedna organizacijska jedinica, onda je riječ o centraliziranoj nabavi, a ako zadatke nabave obavljaju razne organizacijske jedinice, onda je riječ o decentraliziranoj nabavi. Moguća je i kombinacija, tj. centralizirano – decentralizirana nabava.

Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji nabave ovisi o:

- veličini poduzeća;
- djelatnostima poduzeća;
- broju i djelatnosti pogona;
- prostornoj udaljenosti pogona;
- stupnju preklapanja djelatnosti pogona;
- potrebnim vrstama i količinama predmeta rada.

Centralizirana nabava obično se organizira u malim i srednjim poduzećima. Prednosti takve vrste nabave su, što u takvim poduzećima, u mogućnosti optimiranja poslovanja s materijalima i trgovačkom robom te stvaranja jačeg tržišnog položaja objedinjavanjem ovlaštenja za nabavu i mogućnosti specijalizacije radnih mjesta službe nabave.

Centralizirana nabava omogućuje:

- objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave;
- korištenje količinskih i drugih popusta;
- jedinstveno provođenje politike nabave;
- normizaciju predmeta rada i količina nabave;
- bolju dispoziciju i brže obrtanje zaliha materijala koji se drže za potrebe svih korisnika;
- sniženje normativa zaliha jer su potrebne manje sigurnosne zalihe i koriste se povoljniji sustavi nabavljanja;
- bolju logičku suradnju s dobavljačima;
- bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja;
- specijalizaciju referenata nabave za određene predmete nabave ili za dodijeljene im funkcije;
- bolju kontrolu poslovanja nabave;
- plaćanje računa dobavljača s jednog mjesta.

Centralizacija znači manje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, naročito u prostorno udaljenim pogonima i za one koji trebaju specifične materijale. Centralizacija otežava komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata. U centralno organiziranoj nabavi djelatnici nabave nemaju osjećaja za tehničke probleme u svezi s izmjenama potreba i primjenom pojedinih materijala. Zbog toga se poslovanje birokratizira, što dovodi do povećanja troškova nabavljanja, gubi se potrebna fleksibilnost pa se javljaju problemi s opskrbom (mnogo hitnih narudžbi pa dolazi do nedostatka pojedinih materijala).

Centralizacijom se u nabavi, upravo zbog toga, unatoč niza teorijskih prednosti, ostvaruju znatno slabiji rezultati nego što se očekuje te je potrebno ispitati koji stupanj i oblik centralizacije omogućuje veću ekonomičnost i djelotvornost poslovanja nabave u određenim uvjetima.

Razlikujemo prostornu i logičku centralizaciju. Prostorna centralizacija najčešće se koristi u malim i srednjim poduzećima, što znači da je organizacijska jedinica nabave smještena na jednoj lokaciji (npr. u upravi poduzeća) i ona obavlja sve zadatke nabave.

Kod logičke centralizacije postoji više dislociranih organizacijskih jedinica za nabavu (npr. službe ili odjeli nabave u pojedinim pogonima ili divizijama i u pojedinim regijama), koje preuzimaju zadatke nabave prema objektnom načelu za potrebe cijelog poduzeća. Jedna organizacijska jedinica nabave npr. preuzme zadatke nabave skupine roba (npr. određenih materijala) koju najbolje pozna ili najviše troši. Druga specijalizirana organizacijska jedinica nabave neku drugu skupinu roba. Treća služba zadatke nabave usluga itd.

Logička centralizacija bit će učinkovita ako je uspostavljen kompjuterom podržan integralni informacijski sustav u kojeg su putem komunikacijske mreže uključene sve

decentralizirane organizacijske jedinice poduzeća i imaju mogućnost on-line dijaloga. Kao slabost logičke centralizacije može se javiti egoizam, inertnost i loše obavljanje zadataka pojedinih organizacijskih jedinica koje imaju mandat za nabavu određene skupine materijala. Zbog toga mora dobro funkcionirati sustav praćenja, kontrole i analize rada nabave od strane rukovodstva i službe kontrolinga, a mandat za nabavu treba vremenski/količinski ograničiti, s time da ga se može i opozvati.

Decentralizacija nabave ima smisla u poduzećima koja imaju više prostorno udaljenih pogona, čiji se asortiman potrebnih materijala bitno razlikuje.

Razlikujemo prostornu i predmetnu decentralizaciju nabave, a jedan i drugi oblik koristi se:

- u organizacijskim jedinicama poduzeća za koje ima prednosti pojedinačna opskrba, tj. ako se materijali nabavljaju prema potrebama pojedinačne proizvodnje/prodaje i jednokratno se utroše u procesu reprodukcije;
- ako nabavu mogu uspješno obaviti samo specijalisti koji dobro poznaju materijale i zahtjeve tehnologije proizvodnje;
- ako zbog svojih svojstava materijali nisu pogodni za opskrbu s vlastitih zaliha;
- ako bi zbog nepovoljnog prostornog položaja pogona nastali veliki troškovi nabavljanja.

U velikim i složenim poduzećima u pravilu se uspostavlja kombinirana (centralizirano-decentralizirana) organizacija. U podjeli zadataka između centralne službe i decentraliziranih organizacijskih jedinica javljaju se različita rješenja, što ovisi o uvjetima kao što su dislokacija pogona, vrste potreba pogona, funkcioniranje informacijskog sustava, izvori i putovi nabave, značenje tipizacije i standardizacije materijala i slično. U suvremenim uvjetima sve više jača tendencija logičke centralizacije nabave, jer informatičkim uređajima podržani informacijski sustavi omogućuju da se brzo spoznaju i rješavaju zadatci opskrbe korisnika u dislociranim organizacijskim jedinicama, a normizacijom materijala omogućuje se nabava u većim količinama. Decentralizirane nabavne službe bave se nabavom specifične robe/usluge ili pak, realiziraju samo operativne zadatke nabave za potrebe dislociranih pogona.

## **7.2. Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća**

Mjesto nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća ne može se odrediti jedinstveno već ovisi o uvjetima koji su individualni za svako poduzeće. U suvremenim rješenjima valja težiti da se poboljša sposobnost reagiranja na raznovrsne i promjenjive potrebe opskrbe, da se smanje troškovi opskrbe, da se između nabave i korisnika uspostave izravne informacijske veze i da se snize njihovi troškovi te da se poveća motivacija djelatnika nabave. Nabava mora imati mogućnost djelotvorne i ekonomične realizacije zadataka opskrbe.

Rješenja mjesta nabave u strukturi poduzeća:

1. Odjel nabave u sastavu netržišne poslovne funkcije (npr. proizvodne ili financijsko-računovodstvene službe) s kojim su vezane njegove aktivnosti. Takvo se rješenje koristi u slučajevima kada vrijednost nabavljenih materijala i usluga nije postotno značajnije zastupljena u vrijednosti gotovih proizvoda ili kada su poslovi nabave maleni prema količini, asortimanu i vrijednosti ili, u slučajevima ako se materijali velike vrijednosti nabavljaju na veliko na tipičnim tržištima, jednom ili nekoliko puta na godinu pa nabavu obavlja rukovoditelj poduzeća ili rukovoditelj proizvodnje koji je nadležan i kvalificiran u tehničkom pogledu za takve poslove;
2. Odjel nabave u sastavu tržišne poslovne funkcije (komercijalne službe), što pokazuje da se nabavi pridaje veće značenje nego u prethodnom slučaju pa ne obavlja samo rutinske operativne zadatke, već i niz tipičnih kreativnih tržišnih zadataka (primjerice, istraživanje tržišta nabave, istraživanje prikladnosti i izbor sustava nabavljanja, proračun normiranih i ekonomičnih količina nabave, ugovaranje recipročne nabave i slično);
3. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja, koja ima status poslovne funkcije podređene rukovoditelju poduzeća. Služba materijalnog poslovanja ima u svom sastavu odjele koji vode kompletnu brigu o svim aspektima opskrbe te kretanja i stanja zaliha predmeta rada kako bi se postigla jedinstvena odgovornost i sustavno upravljanje poslovanjem nabave, vanjskog i unutarnjeg transporta, skladišta i odjela za prikupljanje, reciklažu i prodaju ostataka i suvišnih materijala;
4. Nabava u sustavu raznih oblika matrične organizacije (u čistoj matričnoj organizaciji, u sustavu organizacije prema proizvodima ili projektima, u divizionalnoj organizaciji) te u procesnoj organizaciji i fraktalnoj organizaciji.

Prije donošenja odluke o mjestu nabave u organizacijskoj strukturi poduzeća valja utvrditi prednosti i nedostatke pojedinog organizacijskog oblika uzimajući u obzir sve čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja nabave (primjerice, mogućnosti i prednosti podjele strategijskih i operativnih zadataka, opseg nabave, raspoloživa informatička tehnologija i drugo).

Organizacijske oblike mjesta nabave u strukturi poduzeća potrebno je razmotriti kako bismo mogli dati opću ocjenu za pojedino organizacijsko rješenje:

### **7.2.1. Nabava u sastavu komercijalne službe**

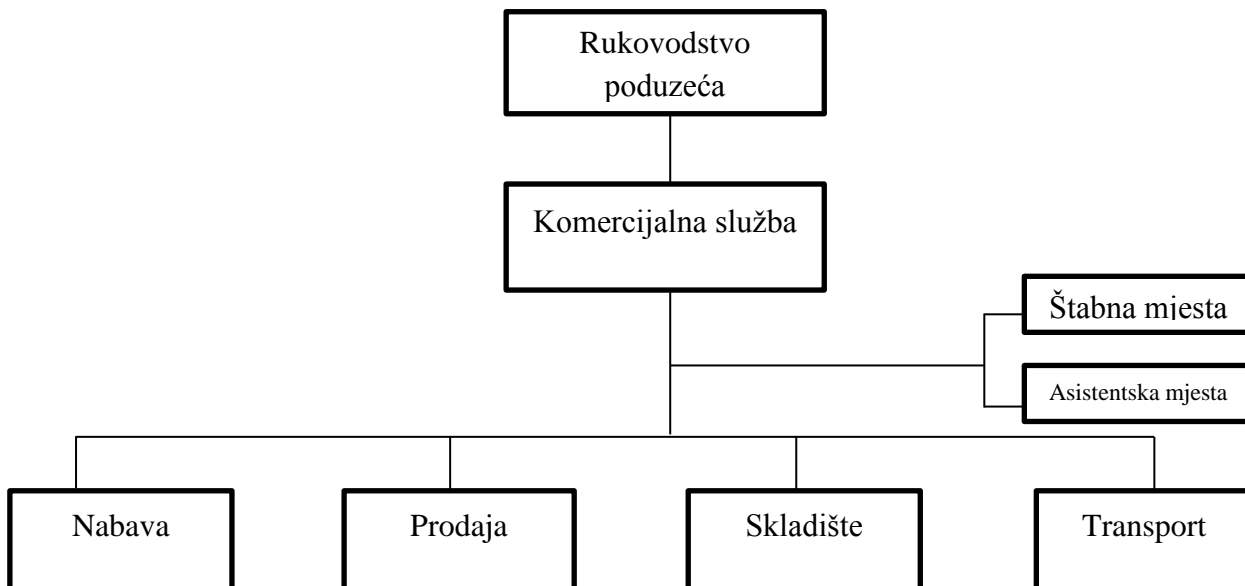
U malenim poduzećima nabava se najčešće nalazi u sastavu komercijalne službe. Karakteristike nabave u takvim poduzećima su: nabavno poslovanje nije tehnički zahtjevno i više se naglašava njegovo komercijalno značenje, opseg posla je malen te je za poslove

nabave potrebno jedan ili nekoliko djelatnika, jedna osoba (rukovoditelj komercijalne službe) uspješno koordinira i rukovodi poslovanjem nabave, prodaje, skladišta i transporta.

Smatra se da je nedostatak takvog rješenja što se najviše pozornosti pridaje prodaji pa su ostali poslovi komercijalne službe, a među njima i nabave, zapostavljeni i ne razvijaju se u skladu s njihovim značenjima i mogućnostima. Od nabave se zahtijeva da pritiskom na cijene dobavljača ostvari što povoljnije nabavne cijene, u skladu s filozofijom: „kupi jeftino, prodaj skupo“!

Možemo ipak reći da je u malenim poduzećima s obilježjima nabave kao što su navedeni, prihvatljivo organizacijsko rješenje kojim se nabava nalazi u sastavu komercijalne službe. Time se stvaraju pretpostavke o djelotvornom ostvarenju postavljenih zadataka uz relativno niske troškove nabave, pri čemu postoji dobra suradnja i koordinacija posla između nabave, prodaje, skladišta i transporta.

Shema 7.1.: Nabava u sastavu komercijalne službe



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 376.

### 7.2.2. Nabava u sastavu tehničke službe ili u sastavu proizvodnje

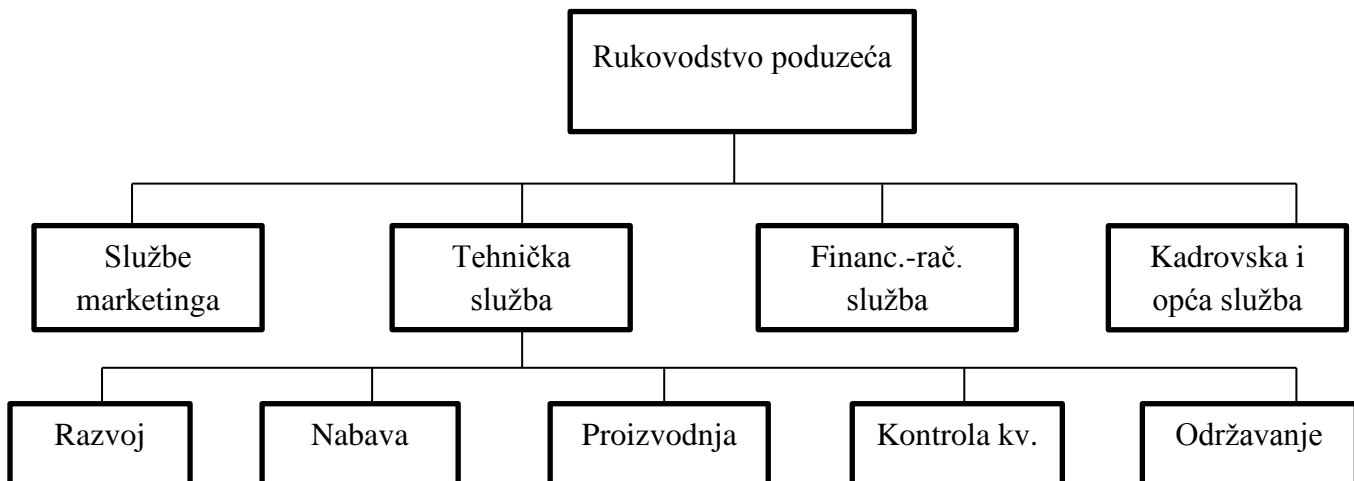
Ovaj organizacijski oblik može se smatrati primjer starih organizacijskih shvaćanja prema kojima je nabava samo pomoćna funkcija proizvodnje (prva faza proizvodnog procesa) pa mora biti uključena u sastav tehničke službe ili proizvodnje, odnosno u službu koja neposredno organizira proizvodnju. Ako promatramo razvoj robne proizvodnje, zaključujemo da je ovo organizacijsko rješenje bilo adekvatno uvjetima i načinu rada do pojave serijske i



masovne proizvodnje kada je tržište nabave bilo nerazvijeno, asortiman predmeta nabave malen, a tehnički problemi u svezi s nabavom vrlo značajni.

Nedostatak je takvog rješenja što tehnička služba nastoji ostvariti što veću sigurnost kontinuiranog odvijanja procesa proizvodnje pa gomila zalihe materijala, dijelova i sklopova te zahtijeva da se nabavljaju materijali što bolje kakvoće. Takva politika u suvremenom poslovanju dovodi do problema ekonomičnosti i likvidnosti. Osim toga, uključivanjem nabave u tehničku službu ili u proizvodnju komplicira suradnju i koordinaciju posla nabave i prodaje. Osoblje nabave uglavnom obavlja administrativne poslove i nije dovoljno samostalno, a osoblje tehničke službe mora se baviti i problemima nabave, što ih odvaja od njihovog temeljnog zadatka.

Shema 7.2.: Nabava u sastavu tehničke službe



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 377.

### 7.2.3. Nabava u sastavu financijsko - računovodstvene službe

U poslovanju nabave značajno je da se osiguraju potrebna financijska sredstva te da u zalihama bude zamrznuto što manje obrtnih sredstva i da se plaćanje roba i usluga obavi uz najpovoljnije uvjete. Rukovodeći se tim činjenicama, nabava se ponekad stavi pod kompetenciju i u sastav financijsko-računovodstvene službe.

Takvo organizacijsko rješenje ima niz nedostataka:

1. rukovoditelj financijsko-računovodstvene službe nije stručan za poslove nabave, a niti može obratiti dovoljnu pozornost na probleme nabave;

2. financijsko-računovodstvena služba nastoji nabaviti sredstva za proizvodnju po što nižim cijenama, ne vodeći dovoljno računa o kakvoći;
3. u nastojanjima da zalihe budu što manje može se dogoditi da zbog nedostatka materijala dođe do zastoja u proizvodnji, što uzrokuje daleko veće troškove nego što su troškovi nešto većih zaliha materijala;
4. osoblje financijsko-računovodstvene službe odvaja se od svog temeljnog zadatka;
5. osoblje nabave nije dovoljno samostalno u rješavanju zadataka nabave.

Iako uključivanje nabave u sastav financijsko-računovodstvene službe ima negativnih posljedica i ne omogućuje primjenu suvremenih koncepcija nabavljanja, takvo se rješenje primjenjuje u manjim organizacijama (primjerice, u lječilištima, na većim gradilištima) kod kojih se posebna pozornost pridaje troškovima nabave i koristi se ciljno orijentirani menadžment troškova na temelju raspoloživih sredstava koja se mogu potrošiti za određenu namjenu, kako bi se ostvarila ciljna cijena i dobit u poslovanju.

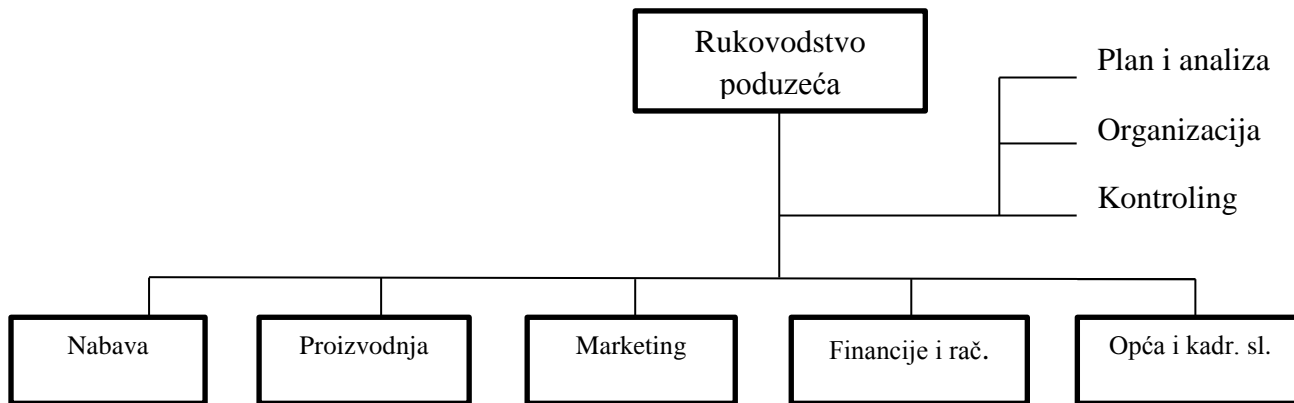
#### **7.2.4. Nabava kao temeljna poslovna funkcija**

Temeljne karakteristike takve nabave su:

1. nabavno poslovanje je opsežno i zahtijeva angažman većeg broja ljudi;
2. nabava ima veliko značenje za uspješnost poslovanja poduzeća;
3. kao poslovna funkcija ravnopravna je ostalim funkcijama poduzeća;
4. ima utjecaj na strateške odluke u poslovanju poduzeća;
5. dosljednije, potpunije i kreativnije provodi zadatke nabave.

U klasičnoj štabno-linijskoj organizaciji razlikuje se nekoliko temeljnih poslovnih funkcija. To su razvoj, proizvodnja, prodaja, kadrovska funkcija i financijsko-računovodstvena funkcija. Neke od tih funkcija objedinjuju se kao, primjerice razvoj i proizvodnja u tehnički sektor te nabava i prodaja u komercijalni sektor/službu ako je to racionalnije s obzirom na opseg posla i s obzirom na troškove, prostorno-vremenske probleme i probleme kakvoće poslovanja. Međutim, ako je nabavno poslovanje opsežno i zahtijeva angažman većeg broja osoblja, a nabava ima odlučujuće značenje za uspješnost poslovanja poduzeća, onda se organizira kao temeljna poslovna funkcija ravnopravna prodaji, proizvodnji i drugim funkcijama poduzeća. Troškovi nabave bit će nešto veći nego u slučaju da se nabava nalazi u sustavu komercijalne službe, ali će učinci ostvareni boljim nabavnim poslovanjem u potpunosti opravdati povećane troškove nabave.

Shema.7.3.: Nabava kao temeljna poslovna funkcija poduzeća



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, valstita naklada., Zagreb, 2006., str. 379.

### 7.2.5. Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja

Materijalno poslovanje predstavlja rukovodni i organizacijski koncept koji omogućava pregled nad svim materijalnim tokovima u nabavi, skladištenju i fizičkoj distribuciji. Realizacija tog koncepta rezultira stvaranjem potrebne poslovne funkcije „materijalnog poslovanja“, ravnopravne proizvodnji, marketingu i drugim poslovnim funkcijama koje s njom moraju usko kooperirati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća u nabavi i korištenju materijala. Služba materijalnog poslovanja u svom sastavu ima nabavu, dispoziciju materijala, skladište, transport i odjela za prikupljanje, sortiranje, korištenje i prodaju otpadaka i nepotrebnih materijala te sredstava za rad. Nabava se može podijeliti na odjele operativne i strategijske nabave. Rukovoditelj službe materijalnog poslovanja izravno je podređen rukovodstvu poduzeća, a u dioničkom društvu najčešće je član uprave.

Uključivanjem odjela dispozicije, prijemne kontrole te transporta i špedicije u službu materijalnog poslovanja olakšana je koordinacija toka robe. Operativna nabava obavlja poslove istraživanja i pokrivanja potreba korisnika (dispozicije i naručivanja robe, praćenja rokova isporuke, reklamacija i drugo), a može se decentralizirati za sve materijale koje koristi samo jedan pogon tako da svoje zadatke obavlja u sastavu toga pogona kojem je stručni suradnik nabave i disciplinski odgovoran, ali radi pod stručnim nadzorom i uputama centralne, strategijske nabave. Zadatak je strategijske nabave da istražuje tržište, da se brine o odnosima s dobavljačima i da s njima sklapa dugoročne ugovore, da koordinira i analizira rad operativne nabave, da surađuje s tehničkom službom i marketingom u svezi s razvojem proizvoda, odnosno da poveže i ostvari interese poduzeća na tržištu nabave.

Shema 7.4.: Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 379.

### 7.2.6. Mjesto nabave u matričnoj organizaciji

Matrična organizacija je produkt više linijskog načela rukovođenja. Različite funkcije poduzeća svrstavaju se prema njihovu značenju u glavne i opće. Glavne mogu biti: nabava, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo. Opće funkcije su one koje se organiziraju kao zajedničke funkcije poduzeća, a mogu biti: planiranje, organizacija, kontroling, kadrovska služba, informatička služba i slično. Grafičke se veze glavnih i općih funkcija prikazuju u obliku matrice pa se zbog toga ova organizacija naziva matričnom. Iako je nabava svrstana u glavne funkcije, u praksi se može organizirati kao opća funkcija, tj. kao zajednička centralno organizirana služba, koja može ostalim funkcionalnim jedinicama pružati odgovarajuće usluge, a u matrici se tada navede u prvom stupcu. To je naročito značajno zbog optimalizacije logističkih procesa u poduzeću.

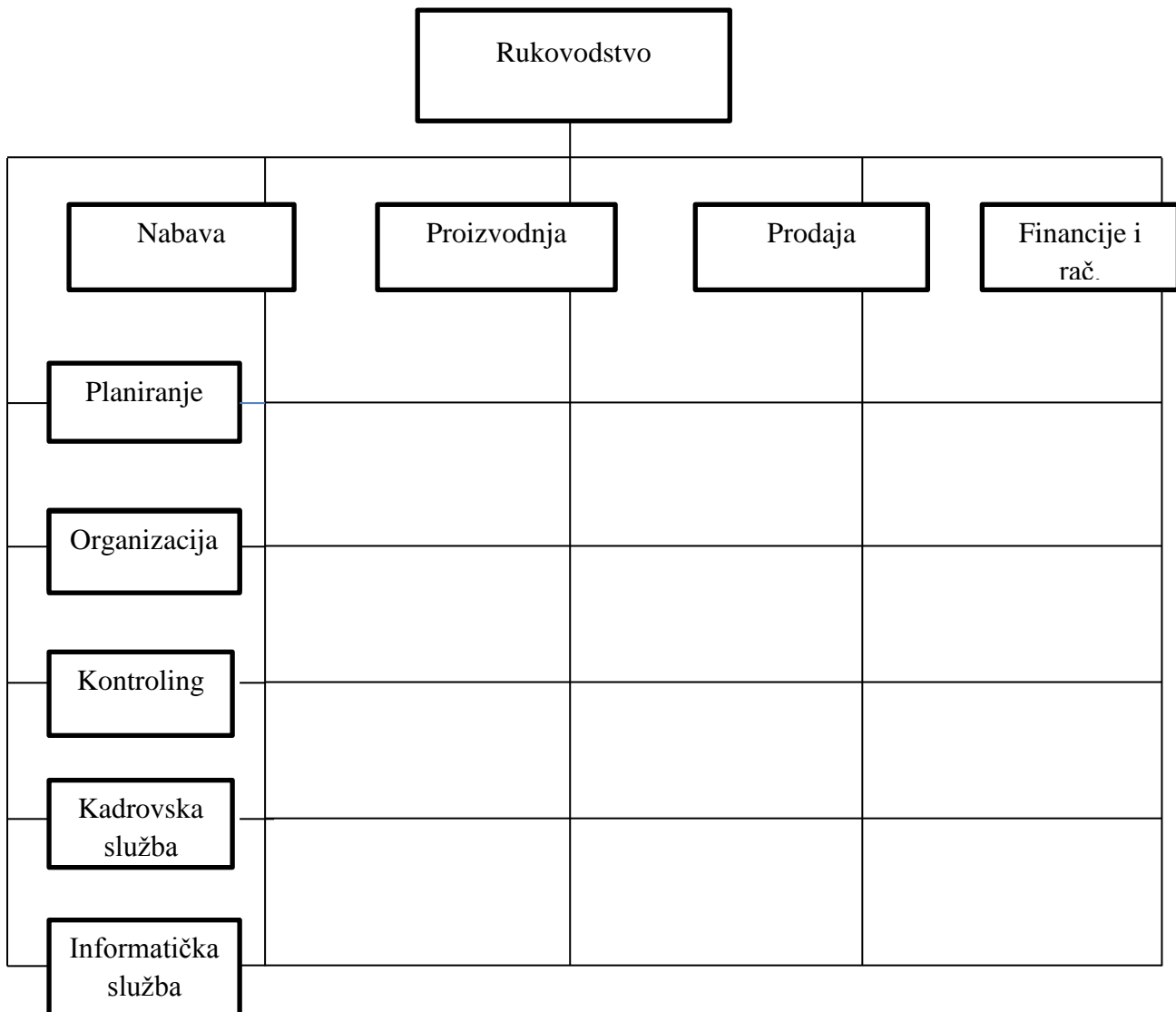
Prednosti su matrične organizacije:

1. uzimaju se u obzir svi aspekti kod donošenja odluka suradnjom stručnjaka različitih profila, tj. timskim radom, a na taj se način onemogućava samovolja pojedinaca;
2. poslovanje je fleksibilnije, promjene se brže prihvaćaju i bolje integriraju;
3. razvija se stručni, umjesto formalnog autoriteta;
4. postižu se bolji međuljudski odnosi i veća motiviranost djelatnika;
5. moguća je specijalizacija djelatnika;
6. potiče se proces učenja i kreativnog traženja rješenja.

Nedostaci matrične organizacije:

1. mogućnost nastajanja konfliktnih situacija zbog različitih pristupa te nereguliranih nadležnosti i prioriteta linijskih rukovoditelja;
2. složeniji komunikacijski odnosi;
3. potrebni su stručniji kadrovi;
4. opasnost da dođe do loših kompromisa.

Shema 7.5.: Matrična organizacija



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 380.

### **7.2.7. Mjesto nabave u divizionalnoj organizaciji**

Divizionalna organizacija, ili organizacija prema poslovnim područjima, odnosno područjima proizvodnje, uspostavlja se u velikim poduzećima s raznovrsnim programima proizvoda, odnosno djelatnostima. U takvoj organizaciji se za pojedine skupine proizvoda ili djelatnosti formiraju relativno samostalne organizacijske jedinice (divizije) u obliku profitnih centara.

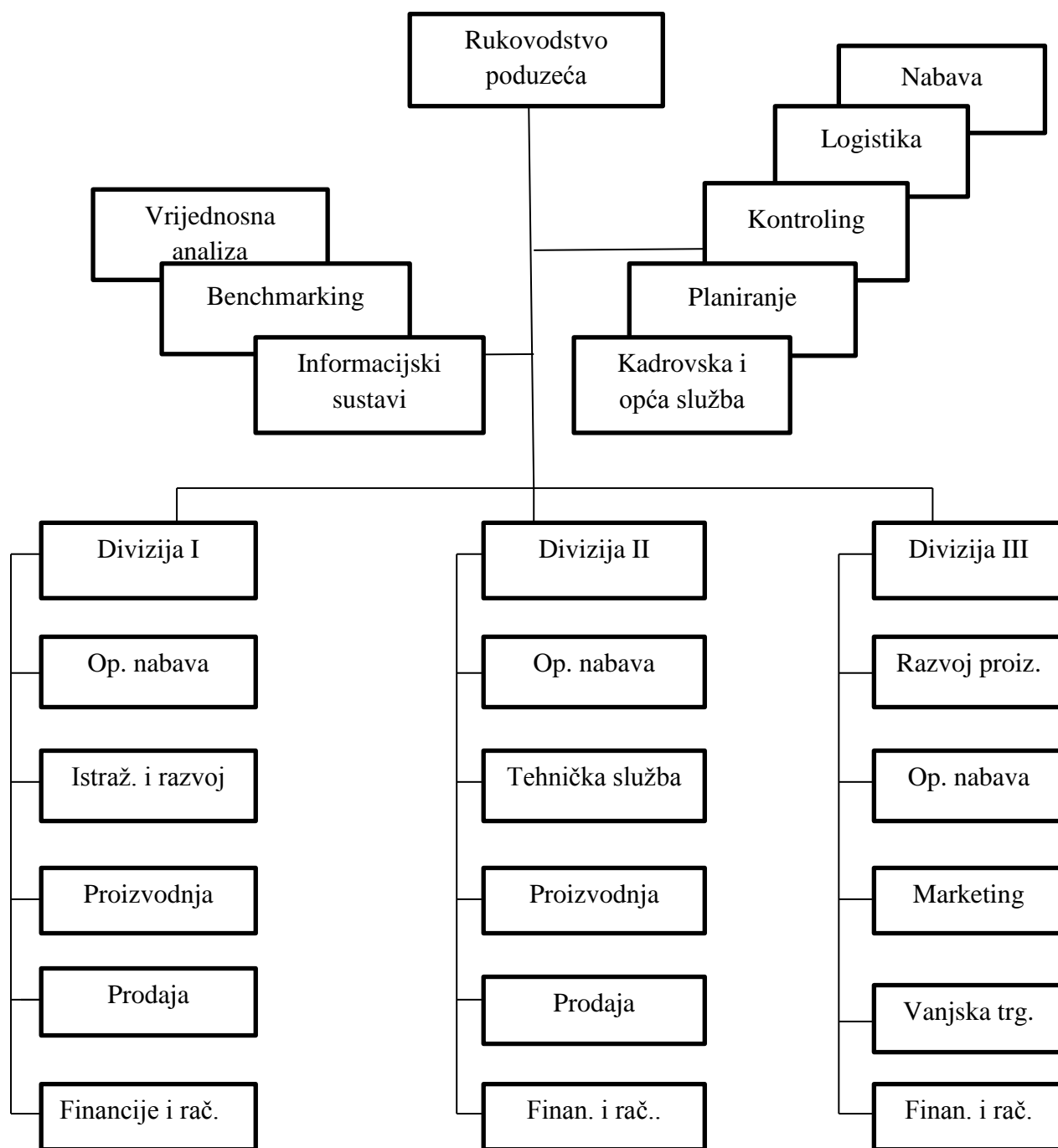
Pretpostavke za formiranje divizionalne organizacije su:

1. raznovrsni proizvodni programi ili djelatnosti koji se odvijaju najčešće na prostorno razdvojenim područjima;
2. potrebe za različitim materijalima i
3. različiti zahtjevi u pogledu politike opskrbe i zaliha te politike prodaje.

Karakteristike divizionalne organizacije su:

1. stvaraju se manje, relativno autonomne, organizacijske cjeline u kojima je cjelokupno poslovanje pa tako i materijalno poslovanje transparentno i zbog toga su djelatnici više motivirani za uspjeh;
2. jasno su razgraničena ovlaštenja i odgovornosti, što proizlazi iz linijske strukture divizija;
3. to je marketinški orijentirana organizacija;
4. postoji opasnost od prevelikog osamostaljivanja pojedinih područja poslovanja (divizija) na štetu ciljeva i učinkovitosti cijelog poduzeća.

Shema 7.6.: Divizionalna organizacija



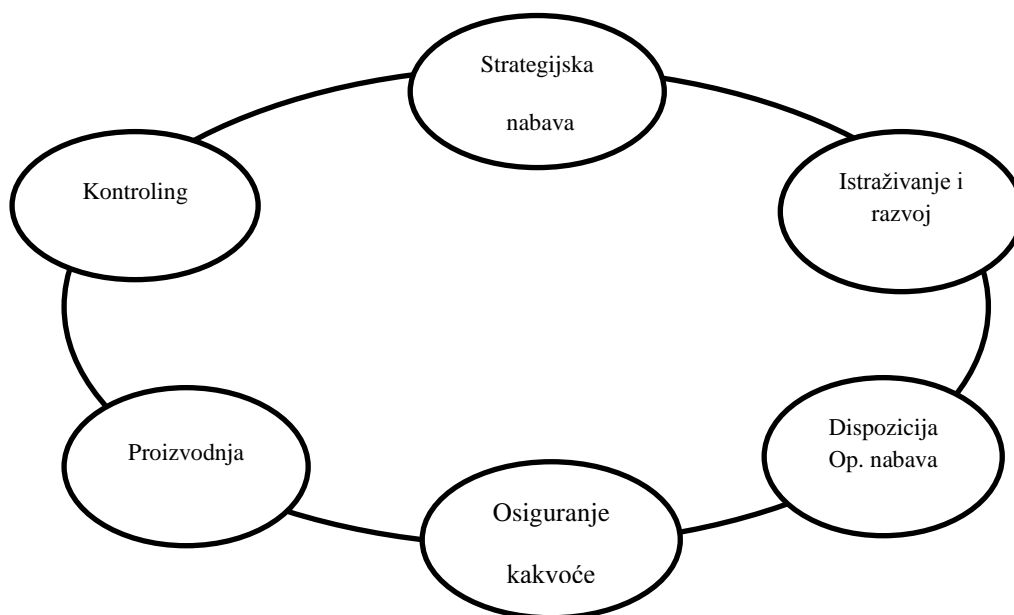
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str.383.

## 7.2.8. Nabava u timskoj organizaciji

Timska organizacija razlikuje se od prethodno razmatranih organizacijskih oblika jer se ne temelji na linijskoj organizaciji. Zajedničko obilježje svih modela timske organizacije je što u timovima ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, nego se odluke donose konsenzusom, sporazumno. Svi poslovi rješavaju se u timovima participacijom i suradnjom članova koji sami organiziraju svoj rad. To znatno povećava motivaciju suradnika za rad i omogućuje prilagodbu izvršavanja zadataka promjenama u okolini. Rad timova koordinira neki centralni (rukovodni) tim. Pojedini se timovi specijaliziraju za određene djelatnosti, a svaki tim ima svog voditelja i suradnike.

Unutar tima nema hijerarhije. Suradnici su ravnopravni bez obzira s kakvih instanca dolaze, što omogućuje kreativan rad i otvorenu razmjenu informacija te međusobno poštivanje. Konfliktne situacije suradnici moraju rješavati sami. U takvoj situaciji mogu uspješno surađivati osobe koje su tolerantne i spremne za timski rad, koje se međusobno poštuju, koje imaju smisla za poučavanje i učenje i koje su kreativne. Rad u timu zahtijeva od svakog suradnika da ima visok stupanj osjećaja odgovornosti i želje da doprinese rezultatima tima, a ne da živi na račun drugih. Svaki član tima mora naći pravi odnos između vlastitih interesa i lojalnosti ciljevima tima, između egoizma i solidarnosti. Timovi su interdisciplinirani pa se suradnjom stručnjaka raznih profila zadaci mogu rješavati kvalitetno i brzo. Timovi ne bi smjeli imati mnogo članova da se rad ne birokratizira, da se ne otežava komuniciranje i donošenje odluka.

Shema 7.7.: Timska organizacija – primjer tima za management opskrbe



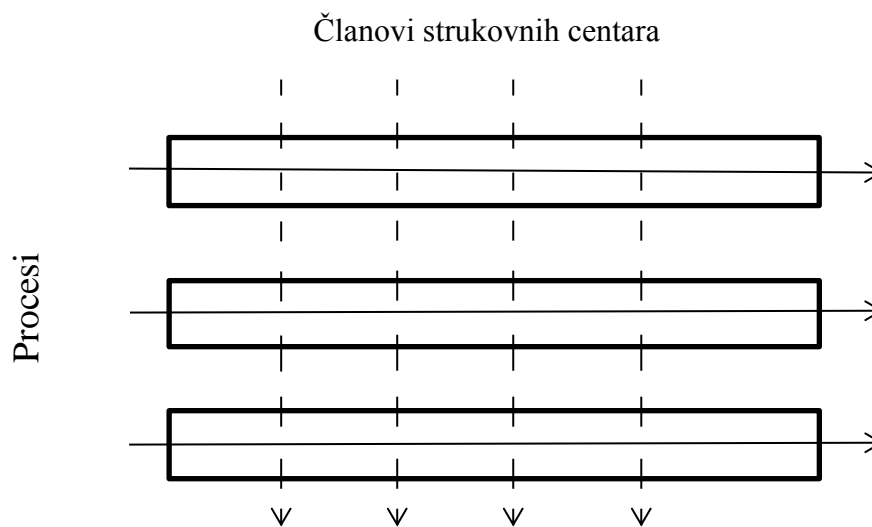
Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 384.



## 7.2.9. Nabava u procesnoj organizaciji

Procesna organizacija temelji se na ideji da podloga strukturiranja bude organizacija procesa poslovanja. Organizacijske se jedinice (timovi) formiraju za pojedine procese, odnosno za cjelovite dijelove procesa. Pristup strukturiranju organizacije je, dakle, obrnut od pristupa u klasičnoj hijerarhijskoj organizaciji, u kojoj se javlja problem povezivanja raščlanjenih dijelova procesa te gubitka informacija i pogrešaka u odvijanju procesa na funkcionalno organiziranim mjestima. Umjesto vertikalno orijentirane hijerarhijske organizacije, rješenje je nađeno u horizontalnom povezivanju dijelova procesa koji se redaju u određenom slijedu, a obavljaju ih timovi sastavljeni od funkcionalno orijentiranih profesionalaca iz pojedinih strukovnih centara (centri u koje ulaze djelatnici sličnih kvalifikacija i koji imaju svog trenera).

Shema 7.8.: Procesna organizacija



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 385.

## 7.2.10. Nabava u fraktalnoj organizaciji

Nabava ili njezine funkcije, odnosno zadaci mogu se organizacijski smjestiti u fraktale na različitim hijerarhijskim razinama. Pojam fraktal označuje najmanje elemente organizacijske strukture koje u određenim okolnostima nema smisla dalje raščlanjivati, a čije konačno stanje

nije fiksno, nego je polazište novog razvoja. Fraktali imaju sposobnost samoorganiziranja i dinamične prilagodbe vanjskim utjecajima, kao organizmi.

Fraktali u pravilu samostalno rješavaju zadatke, koje sami organiziraju i optimiziraju u skladu s ciljevima suradnika/izvršitelja te u skladu s ciljevima hijerarhijski viših fraktala. Na taj se način postiže harmonija ciljeva, kako ne bi nastao nekoordinirani sustav optimiziranja zadataka pojedinih fraktala. Potrebno je, dakle, odrediti hijerarhiju ciljeva (ciljevi poduzeća, procesa, fraktala). Fraktali samostalno planiraju i reguliraju odvijanje procesa, a koncipirani su prema načelu timskog rada. Koncentriraju se na rezultate procesa (ne na način rada) za koje su odgovorni u odnosu s drugim fraktalima i njihovim procesima.

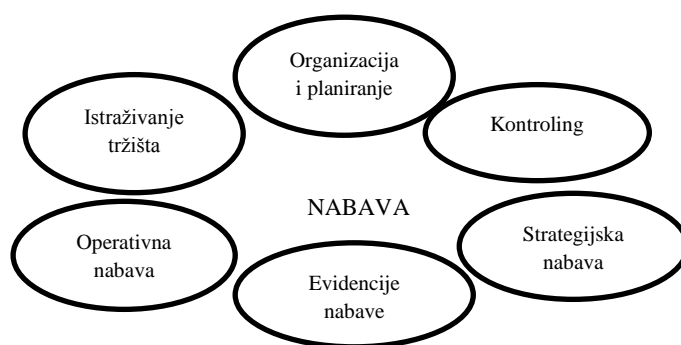
Svaki fraktal, u skladu sa zadacima na svojoj hijerarhijskoj razini, preuzima odgovornost za rezultate svog rada i za odnose s drugim fraktalima. Na taj se način razgrađuju moć i kompetencije rukovodstva, a djelatnici dobivaju slobodu kreiranja svoga rada, preuzimaju rizike i odgovornosti za rezultate. Odgovornost preuzima samo onaj djelatnik koji je kompetentan i koji može s obzirom na svoju ulogu preuzeti jamstvo za pravodobno i kvalitetno izvršenje zadataka i za posljedice korištenja ovlaštenja. U donošenju odluka, nosilac odgovornosti mora se rukovoditi ciljevima hijerarhijski viših fraktala, a odluke donositi konsenzusom članova tima.

Shema 7.9.: Fraktalna organizacija

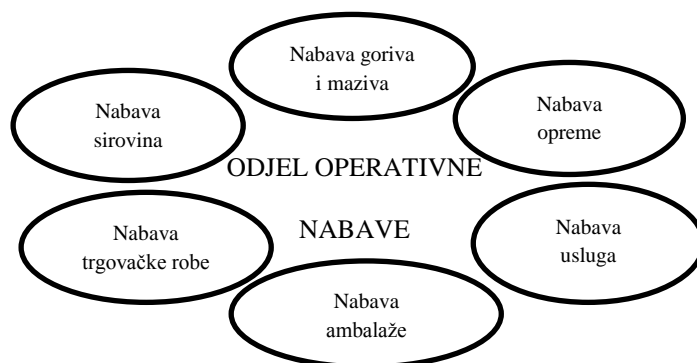
Fraktali prve hijerarhijske razine



Fraktali druge hijerarhijske razine



Fraktali treće hijerarhijske razine



Fraktali četvrte hijerarhijske razine



Izvor: Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006., str. 387.

## **8. Organizacija logističkih aktivnosti poduzeća Bezak MTP d.o.o.**

Tvrtka Bezak MTP d.o.o. osnovana je 1983. godine u Loboru, Matije Gupca 2, 49253 Lobor. U početku tvrtka je bila namijenjena samo za proizvodnju plastike, no od 1985. godine unaprijedila je svoje poslovanje u metaloprerađivačkoj i tekstilnoj grani industrije. Time se proširila na još dvije lokacije - Zagrebačka 34, Lobor te Industrijska zona Ivanec. 2008. godine tvrtka širi horizonte izvan Hrvatske, okrećući se inozemnom tržištu. Tvrtka proizvodi dijelove za alternativne izvore energije, proizvode za hidroenergiju, proizvode za drvnu industriju, izrada strojeva za namatanje žice na elektromotorima. U tvrtci je danas zaposleno oko 80 ljudi, od kojih je 40-50 radi u metaloprerađivačkim pogonima, dok 30-ak njih radi u tekstilnom pogonu.

Tvrtka je postavila svoje strateške ciljeve, a neki od njih su:

- Postati jedna od vodećih tvrtki na domaćem tržištu na području obrade metala;
- Poslovati pozitivno u skladu sa svim zakonskim propisima;
- Imati zadovoljne zaposlenike;
- Educirati ljude s novim tehnologijama;
- Uspostava sustava nadzora tijekom proizvodnje;
- Ulagati u novu opremu i alate kao pomoćnim sredstvima u radu;
- Nastaviti trend rasta i razvoja društva te povećanja dobiti.

Tvrtka Bezak MTP d.o.o. koristi optimalan oblik organizacijske strukture što dokazuje svojim uspješnim poslovanjem. U tvrtci se koristi prostorna centralizacija iako je podijeljena na 3 lokacije, svi su međusobno povezani i proizvode iste proizvode. Poslovanje nabave započinje kada se utvrde potrebne količine i kvalitete materijala. Tvrtka ne trpi gubitke jer je pravodobno opskrbljena potrebnim materijalima, ne nastaje zastoje u proizvodnji. Tvrtka nema prostor za smještaj materijala stoga roba u što kraćem vremenu ide na daljnju obradu. Tu tvrtka ne trpi nikakve financijske gubitke. Također, kvaliteta proizvoda je na visokoj razini, skoro da i nema škarta u proizvodnji.

Potrebne količine i kvalitete materijala u tvrtci utvrđuju odjeli koji imaju potrebu za tim materijalima (nabavni odjel, skladišni odjel...). Potrebe se trebaju uvijek jasno definirati tako da svi koji sudjeluju u nabavi materijala točno znaju o čemu se radi. Djelatnici uvijek rade s istim predmetima nabave pa su specijalizirani. Dobrim nabavnim poslovanjem smanjuju se i eliminiraju troškovi koji nastaju zbog zastarjelosti materijala i gubitaka materijala zbog rasipa. U istraživanju tržišta treba paziti na cijenu materijala, kvalitetu i količine materijala na tržištu. Tada se na temelju plana proizvodnje i normativa materijala izrađuje plan potrebnog materijala. Količine materijala ovise o potrebnim količinama za proizvodnju, visini skladišnih zaliha i ekonomičnoj količini nabave materijala.

Prema planu nabave i nakon istraživanja tržišta odabire se dobavljač. Dobavljač se odabire na temelju kataloga, cjenika koji nabavni odjel prima ili na temelju upita nabavnog odjela ili se odabire dobavljač s kojim smo već surađivali. Nakon što nabavni odjel uspoređi sve ponude i odabire najpovoljnijeg dobavljača, slijedi naručivanje materijala. Nabavni odjel pripremi narudžbu i šalje ju dobavljaču. Zatim se čeka odgovor dobavljača da li se slaže sa svim uvjetima napisanim u narudžbi. Ako je sve u redu i dobavljač prihvati prijam narudžbe tada se sklapa posao. Ako materijal stigne oštećen, ili nije isporučen prema dokumentima otpreme, odnosno u naručenoj količini ili kvaliteti, osoba koja je preuzela robu mora odmah ili ako se na prvi pogled oštećenja nisu vidjela u roku 8 dana poslati reklamaciju dobavljaču da se ti nedostaci uklone. Svaki račun za nabavljeni materijal nabavni odjel mora kontrolirati prije nego što ga dostavlja financijskoj službi na isplatu. Treba kontrolirati da li količine materijala navedene u računu odgovaraju stvarno primljenim količinama i da li su cijene u računu u skladu sa cijenama u narudžbi ili ugovoru. Kada roba stigne u pravoj količini i kvaliteti, radnici zaduženi za prijam i istovar preuzmu robu i stave ju na predviđeno mjesto. Roba odmah ide na daljnju obradu. Radnici dobe nacrt proizvoda koje je izradilo odjel razvoja i konstrukcija. Oni izrađuju nacрте i specifikacije materijala. U izradi specifikacija teže da se zbog dobre kvalitete budućeg proizvoda i sigurnosti njegove izrade odrede što bolju kvalitetu i što točnije dimenzije materijala. Da bi poduzeće što uspješnije poslovalo, odjel razvoja i konstrukcija i nabavni odjel moraju surađivati prilikom izrade nacрта. Odjel razvoja i konstrukcija surađuje s dobavljačima prilikom rješavanja tehničkih pitanja. U tvrtci rade iskusni inženjeri i tehničari koji su upoznati sa materijalima.

U pripremi rada se planira i razrađuje tehnološki postupak, određuje potrebno radno vrijeme za izradu proizvoda, izrađuje se radna dokumentacija za proizvodne odjele i vodi evidencija o izvršenim radovima. Planski odjel obavještava nabavni odjel kada su pojedini materijali potrebni za proizvodnju, a nabavni odjel šalje planskom odjelu kopije narudžaba s naznačenim rokom isporuke materijala i obavijesti o prispjeću tih materijala u poduzeće. Također, nabavni odjel surađuje sa proizvodnim odjelom. Dostavlja kataloge i prospekte materijala, a za neke kompliciranije proizvode dostavlja proizvodnim odjelima i tehničke opise, nacрте, sheme i upute za rukovanje takvim proizvodima, koje je primilo od dobavljača. Proizvodni odjeli obavještavaju nabavni odjel o iskustvima s pojedinim materijalima, osobito prilikom nabave sredstava za rad (strojeva, opreme i alata). Nabavni odjel daje važne informacije prodajnom odjelu kao što su cijene materijala, stanje na tržištu i mnoge druge bitne informacije koje će pomoći kod pregovora s kupcima. Prodajni odjel obavještava nabavni odjel o prodanim količinama proizvoda i potrebama tržišta kako bi nabavni odjel mogao što bolje prilagoditi planove potrebnog materijala stvarnim potrebama. Prodajni i nabavni odjel ispituju tržište i dužni su da međusobno izmjenjuju informacije.

Nabavni odjel mora biti upoznat sa stanjem financijskih sredstava. Nabavni odjel na temelju plana nabave materijala izrađuje planove potrebnih financijskih sredstava za plaćanje nabavljenih materijala i dostavlja ih financijskom sektoru. Bez odobrenja financijskog odjela nabavni odjel ne smije naručiti sredstva za rad. Knjigovodstvo vodi evidenciju o svim raspoloživim novčanim sredstvima po namjeni i financijski sektor ne smije odobriti nabavu osnovnih sredstava ako za narudžbu nisu osigurana namjenska financijska sredstva. Suradnja

između nabavnog odjela i financijskog sektora mora omogućiti pravodobno plaćanje naručenih materijala u ugovorenim rokovima.

Nabavni odjel surađuje također i sa ulaznom kontrolom. Dostavlja joj kvalitete materijala i potrebnu dokumentaciju. Nabavni odjel surađuje s općim sektorom, kadrovskim odjelom i organizacijskim odjelom. Dobrom suradnjom između odjela mogu se riješiti svi problemi i poboljšati odnosi među ljudima.

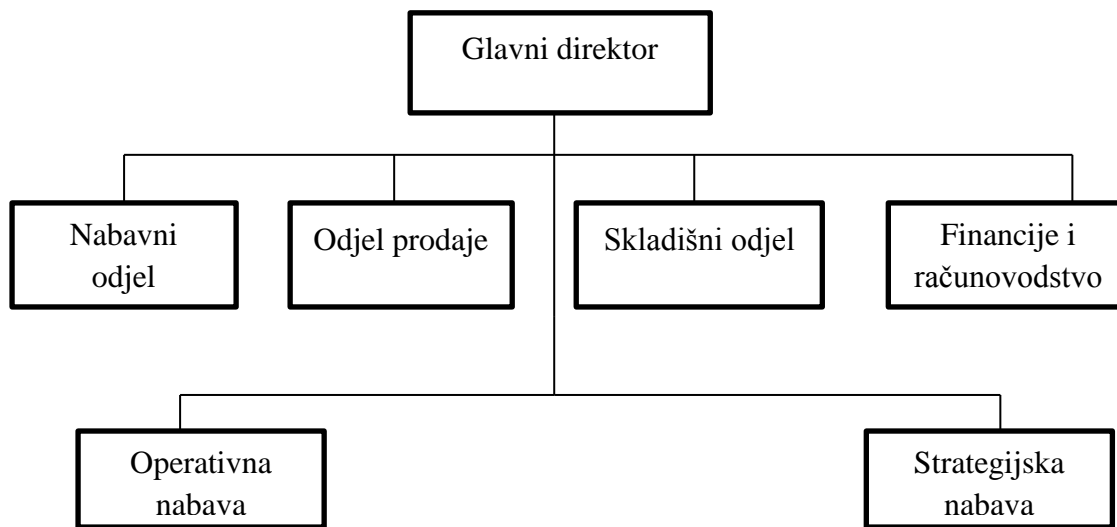
Poduzeće ne može uspješno poslovati bez materijala. Nabava utječe na visinu troškova. No za konačni uspjeh proizvodnje važno je da se raspolože materijalima ne samo u odgovarajućoj količini, nego i odgovarajuće kvalitete, u pravo vrijeme i po odgovarajućoj cijeni.

## **8.1. Opis organizacije proizvodnje**

Da bi proizvodnja imala svoju svrhu potrebno je stjeći vještine konkuriranja na tržištu. Potrebno je pravovremeno plasiranje na tržište, te ponuditi što privlačnije uvjete u cilju zadovoljenja zahtjeva korisnika i istovremenog ostvarivanja profita. Zadovoljenje zahtjeva korisnika predstavlja najvažniji cilj u procesu proizvodnje.

Tvrtka Bezak MTP d.o.o. već dužim nizom godina konkurira na svjetskom tržištu proizvodnjom metalnih konstrukcija. Spomenuta tvrtka je organizirana na principu odjela. Za uspostavljanje veze i održavanje kontakta s kupcima zadužen je Odjel prodaje. Mjerne skice, razradu i izradu dokumentacije za nove projekte radi Odjel razvoja i konstrukcija. Operativna priprema rada je mjesto gdje se unutar tvrtke priprema kapacitet, dokumentacija i materijali za uspješno ostvarenje proizvodnje. Tehnološka priprema rada je odjel u kojem se na temelju konstrukcijske dokumentacije razvrstava tehnološka dokumentacija. Nabava je zadužena za osiguranje robe. Izrada dijelova, pod sklopova i montaža obavljaju se u odjelu proizvodnje, dok odjel kontrole prati cijelu proizvodnju. Uz ove odjele koji su vezani uz stvaranje proizvoda, unutar tvrtke postoje i drugi kao potpora cijelom sustavu: Odjel općih poslova, financije i računovodstvo, odjel održavanja. Glavne prednosti su im kratki rokovi isporuke (nemaju skladište za smještaj robe) i kvaliteta proizvoda.

Shema: 7.10.: Organizacijska struktura poduzeća Bezak MTP d.o.o.

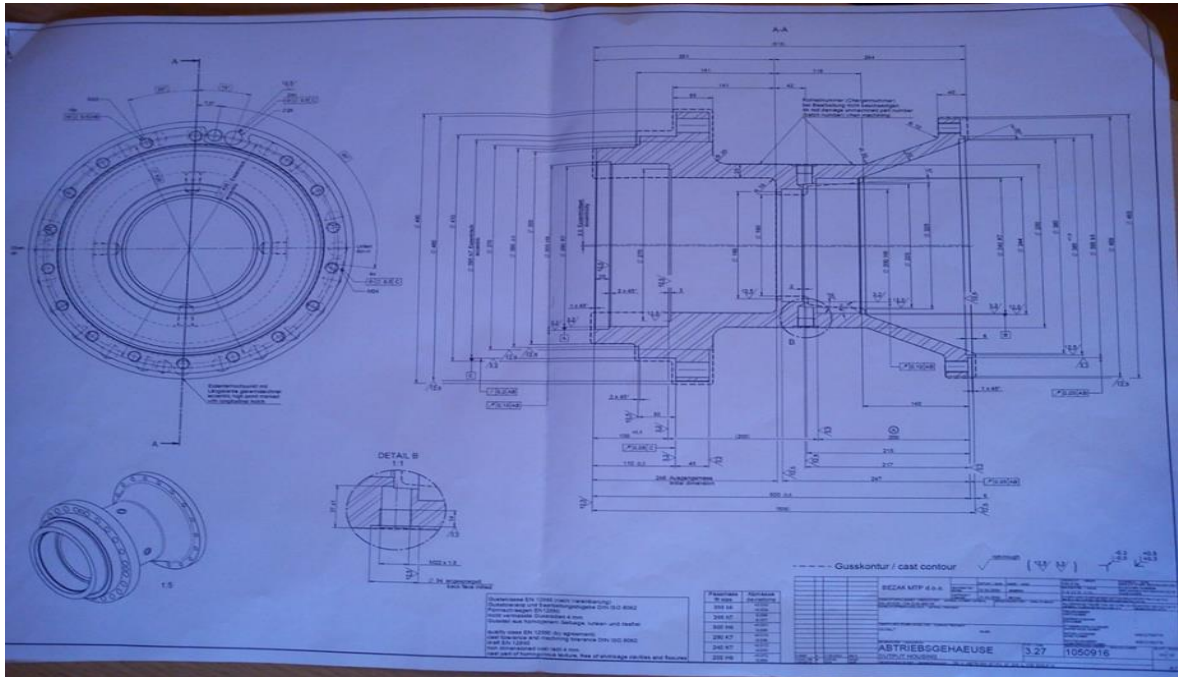


Izvor: Izradio autor

Materijal nabavlja iz ljevaonica Ferro-Preis, RS metali te MIV Varaždin dok za tekstil iz Kalcedonije koja se također nalazi u Varaždinu. Vozač tvrtke Bezak svojim transportnim sredstvom odlazi po tražene sirovine te ih dovozi u proizvodni pogon. Nakon toga radnici koji su zaduženi za istovar robe, odlažu robu za to predviđeno mjesto te roba čeka svoju daljnju obradu. Također vrši se prebrojavanje te provjera ispravnosti naručene robe. Pošto tvrtka nema prostor za skladištenje, naručena roba vrlo brzo kreće u daljnju obradu.

Radnik koji je zadužen za obradu sirovine, sam izuzima privremeno uskladištenu robu (odljevak) i dobiva nacrt (nacrt 8.1. i 8.2.) kako obraditi proizvod. Zatim radnik odlaže odljevak u određeni stroj za obradu i stavlja određene pakne. Nakon toga stavlja određene alate na stroj (fotografija 8.1.) za tokarenje koje također mora izmjeriti. Ako sve odgovara nacrtu radnik mora napisati program po kojem će stroj odrađivati sav posao vezani za daljnju obradu tog odljevka. Pušta se prvi komad na obradu. Za to vrijeme dok stroj obrađuje zadani zadatak, radnik priprema novi odljevak za obradu. Kad stroj završi svoj posao, kad je prvi komad obrađen i kad sve mjere odgovaraju nacrtu proizvod se šalje kontroli. Nakon izrade prvog komada iz serije proizvoda, kontrolor dijelova odobrava nastavak rada, a nakon završetka svih komada potvrđuje radniku radnu listu, a na razdiobnom i popratnom listu potvrđuje završetak operacije. Nakon završetka posljednje radne operacije kontrolor potvrđuje skladišnu primku, predaje ju skladištaru, a skladištar uvodi u karticu proizvoda novo stanje. Na kraju se sve objedinjuje u jedan konačan proizvod (nacrt 8.3.) koji je spreman za pakiranje, utovar i transport do željene lokacije.

Nacrt 8.1.: Nacrt proizvoda



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobjan



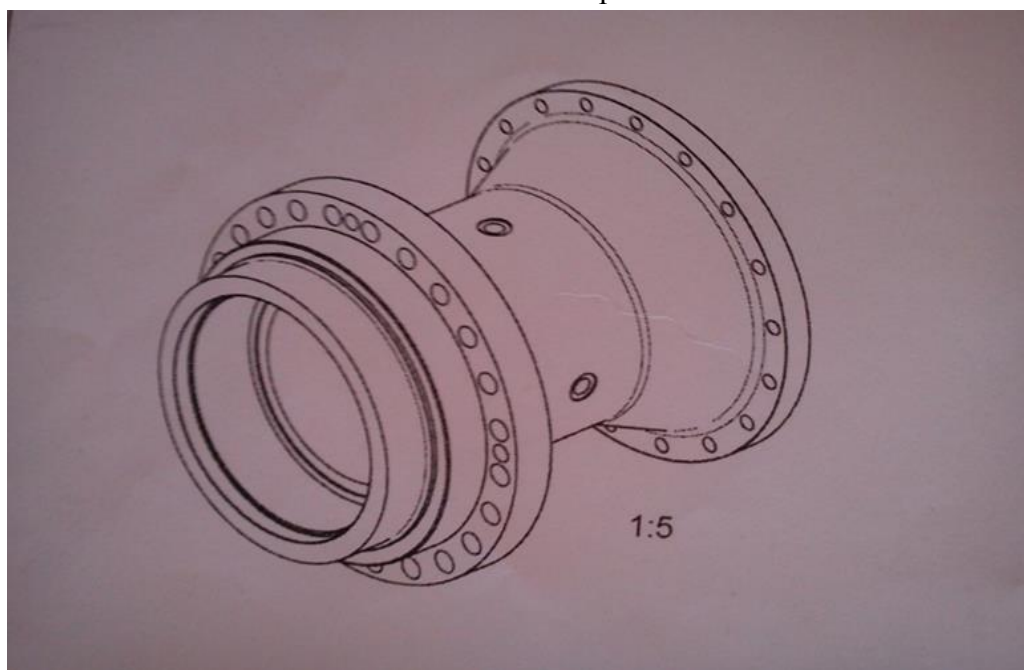


Fotografija 8.1.: Stroj za obradu



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobar

Nacrt 8.3.: Konačan proizvod



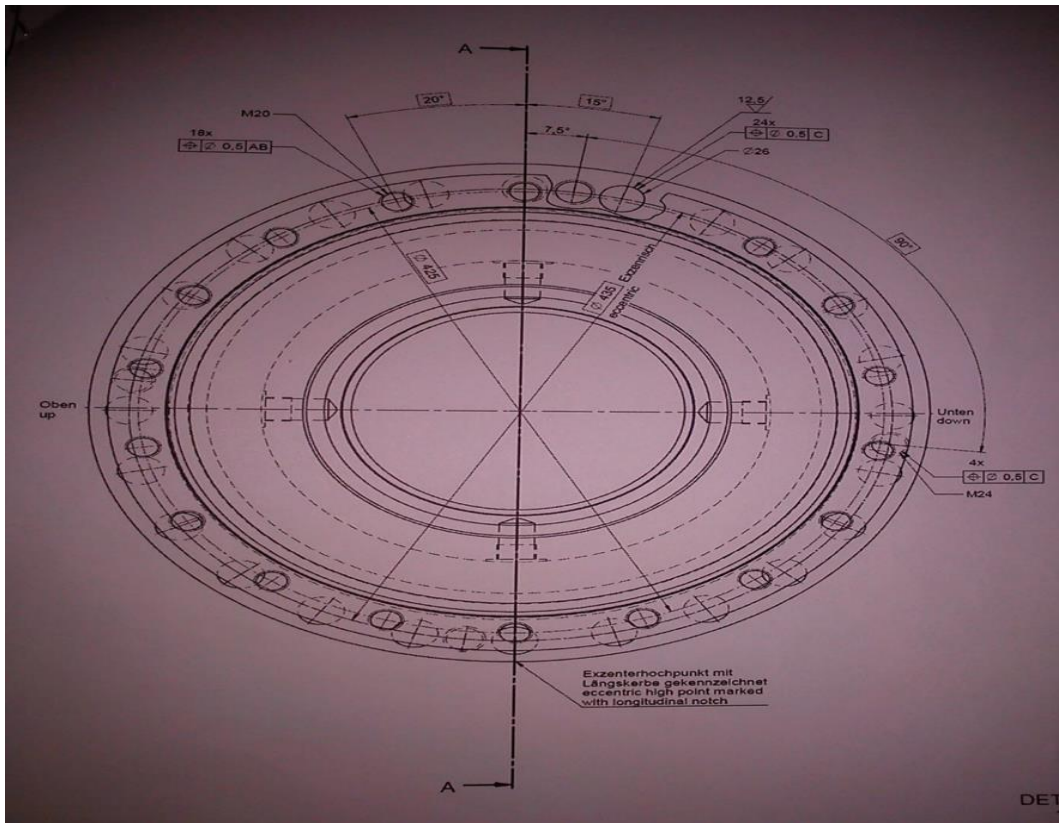
Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobar

## 8.2. Organizacija poslovanja tvrtke

Prijevoznik tvrtke Bezak dolazi u ljevaonicu po naručeni materijal. Prije samog preuzimanja i utovara prijevoznik pregledava robu da li odgovara podacima u teretnom listu, a također i samoj narudžbi koje je tvrtka Bezak ranije poslala. Ako stvarno stanje odgovara podacima u teretnom listu (broj komada, težina, veličina...) prijevoznik preuzima robu. Od ljevaonice dobije nalog za otpremu. Također sa robom dobije i teretni list, od kojeg jedan primjerak ostaje njemu kao dokaz da je preuzeo robu, jedan ostaje pošiljatelju (proizvođaču) i jedan ide kod primatelja robe. Nakon isporuke proizvoda veza s kupcem održava se preko odjela prodaje. Prijevoznik dolazi u proizvodni pogon, roba se iskrcava iz transportnog sredstva. Osoba koja je zadužena za preuzimanje robe u proizvodnom pogonu osigurava dopremu materijala na radno mjesto, a svako radno mjesto ima svoju oznaku. Također radnik dobiva nacrt po kojem obrađuje materijal. Također, tvrtka nema problema s opskrbom. Djelatnici uvijek rade s istim predmetima nabave pa su specijalizirani, olakšan je posao s dobavljačima jer komuniciraju s kompetentnim djelatnicima. U daljnjem tekstu bit će objašnjen jedan od proizvoda koji se proizvodi u tvrtci.

Proizvod koji služi za pogon kućišta se sastoji od nekoliko osnovnih dijelova. Prvi dio se sastoji od metalnog okruga u kojem su precizno utisnute rupice određenih dimenzija. Na taj dio se nadovezuje valjkasti dio koji je pod određenim kutom okrenut prema unutrašnjosti koji po nacrtu poprima oblik trapeza (nacrt 8.4.). Dalje se na to nastavlja valjkasto tijelo s poprečnim rupicama na koji dolazi dio koji je sličan prvom dijelu, no razlikuje se u broju i veličini tijela i rupica. Također se na to nadovezuju dva valjkasta dijela na dvije razine, koje su po obliku slične, ali se razlikuju po debljini i širini. Površina materijala je brušena. Nakon što je proizvod obrađen i izrađen šalje se na završnu kontrolu. Kontrola utvrdi ispravnost proizvoda i proizvod je spreman za pakiranje i utovar (fotografija 8.2.) na transportno sredstvo uz priloženu popratnu dokumentaciju.

Nacr 8.4.: Dio proizvoda



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lohor

Glavni procesi su neophodni za normalan tijek proizvodnje. Bez njih se tijekom proizvodnje ne bi mogao odvijati. Pomoćni procesi su parametri koji pospješuju proces proizvodnje.

Glavni procesi:

- stavljanje materijala u stroj;
- vaganje;
- mjerenje;
- unošenje podataka za obradu u stroj;
- strojna obrada podataka;
- nadzor;
- izuzimanje;
- kontrola kvalitete obrađenog materijala.



Pomoćni procesi:

- priprema materijala za rad;
- privremeno skladištenje;
- održavanje;
- utovar;
- pakiranje;
- transport.

Fotografija 8.2.: Ručna obrada i pakiranje



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobar

Sa strane u proizvodnom pogonu (fotografija 8.3.) nalaze se strojevi za obradu materijala, dok u sredini su već gotovi proizvodi ili proizvodi spremni za daljnju obradu.

Fotografija 8.3.: Proizvodni pogon



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobor

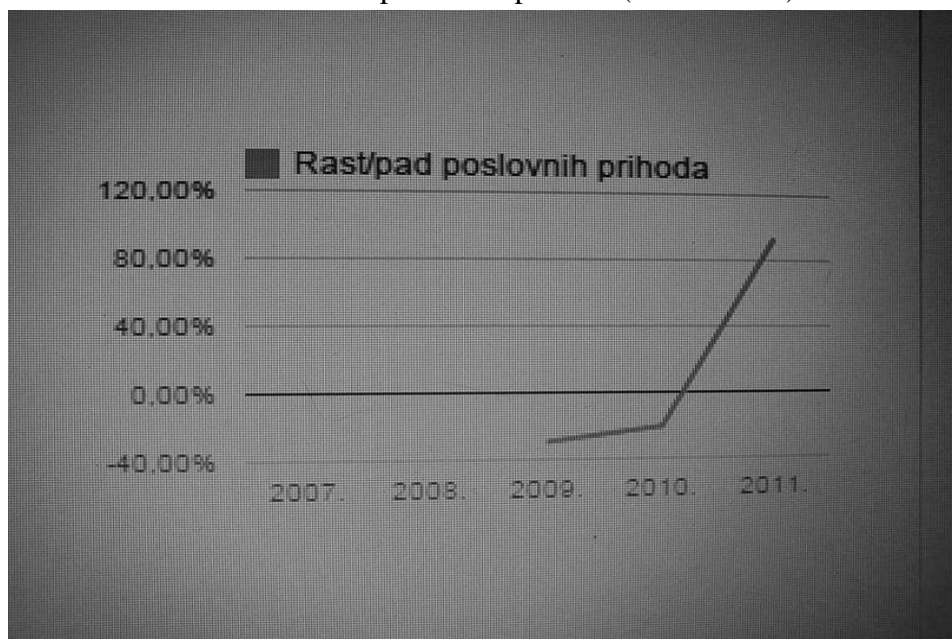
Početak 2009. poslovni prihodi su počeli opadati (Grafikon 8.1.). Pojavom krize javljaju se i drugi osporavajući problemi te profit pada. Naučeći kako se boriti s krizom poduzeće doživljava procvat 2010.godine (Grafikon 8.2.). Od onda pa do danas poduzeće ima profit godišnje u milijunima kuna.

Grafikon 8.1.: Poslovni prihodi (2007.-2011.)



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobor

Grafikon 8.2.: Pad/rast poslovnih prihoda (2007.-2011.)



Izvor: Bezak MTP d.o.o., Lobar

## 9. Zaključak

Nabava se u prošlosti bavila uglavnom administrativnim poslovima naručivanja i reklamiranja nedostataka isporučene robe te skladištenja i izdavanja materijala prema zahtjevima korisnika. Dok je ranije nabava bila razmatrana kao pasivna operativna poslovna funkcija koja je orijentirana na izvršenje zadataka uz minimalne troškove, ona danas sve više postaje strateška poslovna funkcija koja je usmjerena na stvaranje vrijednosti. Na temelju analize dostupne literature, u ovome radu prikazano je kako odabir optimalnog oblika organizacijske strukture nabave te optimizacija službe nabave u znatnoj mjeri utječe na poslovanje i poslovni rezultat tvrtke. Nabavna funkcija svakog poduzeća od izuzetnog je značaja za cjelokupno poslovanje. Kroz teoretska i praktična istraživanja istaknuti su temeljni organizacijski oblici službe nabave u tvrtkama i javnim tijelima te je prikazan primjer organizacije službe nabave u tvrtci koja se bavi izradom modela za alternativne izvore energije, proizvode za hidroenergiju, proizvode za drvenu industriju, izrada strojeva za namatanje žice na elektromotorima. Dobrim ustrojem i funkcioniranjem procesa nabave stvaraju se svi preduvjeti za učinkovitije poslovanje poduzeća. Uloga nabave iz dana u dan postaje sve izraženija. Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugima, tako da se usklade ukupne međuovisnosti tih poslova imajući na umu ciljeve nabave. Tvrtka koristi optimalan oblik organizacijske strukture. Već godinama održava rast prihoda što govori o tome kako je tvrtka dobro organizirana ne samo na odjelu nabave nego na svim odjelima. Očekuje se da će se taj trend nastaviti i u budućnosti. Nabava je dobro organizirana i uspijeva osigurati poduzeću optimalnu količinu materijala. Materijali se pravodobno naručuju tako da nema zastoja u proizvodnji. Za sada nema potrebe za uvođenje skladišta jer roba u što kraćem vremenu (2-3 dana) ide u prodaju. Na temelju istraživanja tvrtka Bezak MTP već godinama uspješno konkurira na svjetskom tržištu. Šireći svoj asortiman proizvoda uspjeli su se plasirati na svjetsko tržište gdje i uspješno konkuriraju, tvrtka nema problema s opskrbom te nema nagomilane zalihe materijala i dijelova.

U Varaždinu, 11. listopada 2016.



## Literatura

### Knjige:

1. Blooming, D. J.- LeMay S.- Hanna J.B.: Logistics, 1st edition, 2002., Zagreb: MATE d.o.o.,
2. Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada., Zagreb, 2006.
3. Ferišak, V.; Stihović, L.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.
4. Perčić, M.: Poslovna funkcija nabave; završni rad. Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2011.
5. Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002.
6. Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
7. Stihović, L.: Organizacija i poslovanje nabave, Progres, Zagreb, 1964.
8. Varga, D.: Oblici organizacijske strukture nabave (završni rad), Veleučilište u Varaždinu, 2015.
9. Žibret, B.: Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.

### Internet stranice:

1. [web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2014/kc05.pdf](http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2014/kc05.pdf) (06.04.2016.)
2. [eknjiznica.unipu.hr/2120/1/2013\\_18.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/2120/1/2013_18.pdf) (06.04.2016.)
3. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1105.pdf> (10.04.2016)
4. [hrcak.srce.hr/file/127740](http://hrcak.srce.hr/file/127740) (03.05.2016.)
5. [web.efzg.hr/.../PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20S...](http://web.efzg.hr/.../PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20S...) (12.07.2016.)
6. [hrcak.srce.hr/file/149151](http://hrcak.srce.hr/file/149151) (15.07.2016.)
7. [www.vsmti.hr/en/courses/course.../2376-4-upravljanje-kupovinom-i-nabavom.html](http://www.vsmti.hr/en/courses/course.../2376-4-upravljanje-kupovinom-i-nabavom.html) (03.08.2016.)
8. <http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20OSTRUKTURA%20novo.pdf>. (03.08.2016.)
9. [http://www.vup.hr/\\_Data/Files/130201133114248.pptx](http://www.vup.hr/_Data/Files/130201133114248.pptx) (05.08.2016)
10. [vjestak-informatika.com/files/Case%20study%20nabava-Sasa%20Aksentijevic.pdf](http://vjestak-informatika.com/files/Case%20study%20nabava-Sasa%20Aksentijevic.pdf) (14.08.2016.)
11. [https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA\\_TPMP.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA_TPMP.pdf) (14.08.2016.)
12. [www.vup.hr/\\_Data/Files/130201133442416.pptx](http://www.vup.hr/_Data/Files/130201133442416.pptx) (16.08.2016.)
13. [www.vup.hr/\\_Data/Files/130201133230910.pptx](http://www.vup.hr/_Data/Files/130201133230910.pptx) (16.08.2016.)

14. [www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/7.11.pdf](http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/7.11.pdf) (19.08.2016.)  
15. [staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_605.pdf](http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf) (19.08.2016.)

## **Popis shema**

Shema 7.1.: Nabava u sustavu komercijalne službe.....	37
Shema 7.2.: Nabava u sastavu tehničke službe .....	38
Shema 7.3.: Nabava kao temeljna poslovna funkcija poduzeća .....	40
Shema 7.4.: Nabava u sastavu službe materijalnog poslovanja .....	41
Shema 7.5.: Matrična organizacija .....	42
Shema 7.6.: Divizionalna organizacija.....	44
Shema 7.7.: Procesna organizacija .....	46
Shema 7.8.: Timska organizacija - primjer tima za management opskrbe.....	46
Shema 7.9.: Fraktalna organizacija.....	48
Shema 7.10.: Organizacijska struktura poduzeća Bezak MTP d.o.o.....	52

## **Popis fotografija**

Fotografija 8.1.: Stroj za obradu.....	45
Fotografija 8.2.: Ručna obrada i pakiranje.....	58
Fotografija 8.3.: Proizvodni pogon.....	59

## **Popis nacрта**

Nacrt 8.1.: Nacrt proizvoda .....	53
Nacrt 8.2.: Kompletni proizvod - mjere .....	54
Nacrt 8.3.: Konačan proizvod.....	55
Nacrt 8.4.: Dio proizvoda.....	57

## **Popis grafikona**

Grafikon 8.1.: Poslovni prihodi (2007.-2011.).....	59
Grafikon 8.2.: Pad/rast poslovnih prihoda (2007.-2011.) .....	60