

# Organizacija procesa nabave u poduzeću

---

Sertić, Mario

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:630511>

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

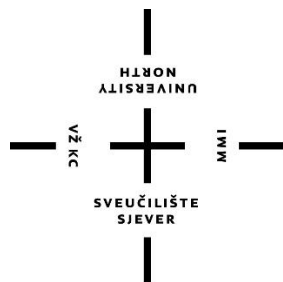
Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

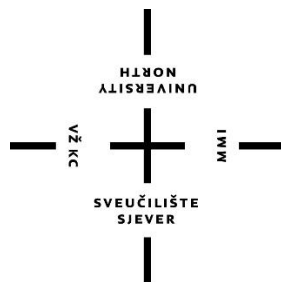
Završni rad broj: 408/TGL/2019

## **Organizacija procesa nabave u poduzeću**

Mario Sertić, 2011/336

Varaždin, 2019. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad broj: 408/TGL/2019

## **Organizacija procesa nabave u poduzeću**

### **Student**

Mario Sertić, 2011/336

### **Mentor**

Dr. Sc. Kristijan Rogić

Varaždin, 2019. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Mario Sertić	MATIČNI BROJ	2011/336
DATUM	14.05.2019.	KOLEGIJ	Gospodarska logistika IV
NASLOV RADA	Organizacija procesa nabave u poduzeću		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Organization of Procurement Process-Case study		

MENTOR	dr.sc. Kristijan Rogić	ZVANJE	red.prof.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr.sc. Mario Šafran, predsjednik		
	2. prof. dr.sc. Kristijan Rogić, mentor		
	3. mr.sc. Goran Kolarić, član		
	4. prof.dr.sc. Goran Đukić, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	408/TGL/2019
OPIS	

U radu je potrebno:

- Definirati i opisati sustav distribucije s naglaskom na postupak nabave roba
- Opisati postupak organizacije procesa nabave na primjeru iz prakse
- Temeljem analize opisanog postupka predložiti moguća unapređenja u organizaciji sustava nabave

ZADATAK URUČEN

29.05.2019.



*Logić*

## **Predgovor**

Zahvaljujem mentoru prof. dr.sc. Kristijanu Rogiću koji je svojim savjetima, iskustvom i znanjem pripomogao nastajanju ovog rada te što je pratio cijeli razvoj pisanja rada. Hvala na podršci i pomoći.

Zahvalu upućujem i ostalim profesorima Sveučilišta Sjever.

## Sažetak

Tema završnog rada je organizacija procesa nabave u poduzeću Labor d.o.o. koja se bavi proizvodnjom i prodajom namještaja.

Rad se sastoji od pet tematskih jedinica. U drugom poglavlju završnog rada objašnjen je pojam i poslovna funkcija nabave, njeni ciljevi te politika nabave, kao i elementi procesa nabave. Treće poglavlje odnosi se na organizaciju aktivnosti procesa nabave, organizacijsku strukturu nabave te su razrađeni oblici organizacijske strukture nabave. U četvrtom poglavlju obavljena je analiza sustava nabave poduzeća Labor d.o.o., profil poduzeća, djelatnosti i proizvodi poduzeća, te je prikazana organizacija samog procesa nabave. Peto poglavlje odnosi se na prijedlog poboljšanja sustava u kojem je nakon analize postojećeg sustava nabave te uočavanja nedostataka u istom navedena mogućnost poboljšanja samog sustava nabave te prednosti i nedostaci. U zadnjem poglavlju na temelju istraživanja i prikupljenih podataka iznesen je zaključak.

**Ključne riječi:** nabava, organizacija nabave, organizacijska struktura, ciljevi i politika nabave

## Summary

The topic of final work is organization of procurement process in the company Labor d.o.o. which is engaged in the production and sale of furniture.

The work consists of five thematic units. The second chapter of final work deals with the term and business function of procurement, its objectives and procurement policy as well as elements of procurement process. The third chapter deals with the organization of the procurement process activities, the organizational structure of procurement and elaborated forms of organizational procurement structure. In the fourth chapter, an analysis of the procurement system of the company Labor d.o.o., the profile of the company, the activities and the products of the company was performed and the organization of the procurement process was presented. The fifth chapter refers to the proposal for an improvement of the system where, following an analysis of the existing procurement system and the discovery of shortcomings in the aforementioned possibility, the improvement of the procurement system itself, as well as advantages and disadvantages. In the last chapter on the basis of research and data collected, the conclusion was made.

**Keywords:** procurement, procurement organization, organizational structure, objectives and procurement policies

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	8
<b>2. POSLOVNA FUNKCIJA NABAVE</b> .....	9
2.1. Logistika i nabava .....	9
2.2. Pojam nabave .....	10
2.3. Ciljevi nabave.....	13
2.4. Politika nabave .....	14
2.4.1. Politika količine.....	15
2.4.2. Politika zaliha.....	16
2.4.3. Politika kakvoće .....	17
2.5. Rizici u nabavi.....	18
2.6. Elementi procesa nabave .....	19
2.6.1. Zahtjev za nabavu.....	22
2.6.2. Upit.....	24
2.6.3. Ponuda.....	27
2.6.4. Ugovor o nabavi .....	30
2.6.5. Narudžba .....	32
<b>3. ORGANIZACIJA AKTIVNOSTI I MODELI REALIZACIJE PROCESA NABAVE</b> .....	34
3.1. Organizacijska struktura nabave i organizacija poslovanja.....	34
3.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave .....	36
3.3. Oblici organizacijske strukture nabave .....	37
3.3.1. Centralizacija i decentralizacija nabave .....	38
<b>4. ANALIZA SUSTAVA NABAVE PODUZEĆA LABOR d.o.o.</b> .....	41
4.1. Profil poduzeća.....	41
4.2. Djelatnost i proizvodi poduzeća .....	42
4.3. Ciljevi, plan i ostvarenja poduzeća .....	44
4.4. Kriteriji za odabir dobavljača poduzeća Labor d.o.o. ....	44
4.5. Organizacija procesa nabave .....	45
4.6. Reklamacije .....	47
4.7. Pozicija službe nabave u poduzeću.....	47
4.8. Politika zaliha .....	49
<b>5. PRIJEDLOG POBOLJŠANJA SUSTAVA NABAVE</b> .....	50
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	55
<b>LITERATURA</b> .....	56
<b>POPIS SLIKA</b> .....	58
<b>POPIS PRILOGA</b> .....	58



# 1. UVOD

Logistika se nalazi u gotovo svim segmentima poslovanja, dok nabava postaje sve više strateška funkcija čije se odluke temelje sniženju ukupnih troškova u čitavom lancu opskrbe. Nabava se bavi koordinacijom svih kretanja i stanja materijala i robe od tržišta nabave do proizvodnje.

Cilj završnog rada je analizirati proces nabave unutar poduzeća općenito, prikazati proces nabave na poduzeću Labor d.o.o. te formulirati prijedlog poboljšanja sustava nabave unutar dotičnog poduzeća.

Rad se sastoji od pet tematskih jedinica. U drugom poglavlju završnog rada objašnjen je pojam i poslovna funkcija nabave, njeni ciljevi te politika nabave, kao i elementi procesa nabave.

Treće poglavlje odnosi se na organizaciju aktivnosti procesa nabave, organizacijsku strukturu nabave te su razrađeni oblici organizacijske strukture nabave.

U četvrtom poglavlju obavljana je analiza sustava nabave poduzeća Labor d.o.o., profil poduzeća, djelatnosti i proizvodi poduzeća, te je prikazana organizacija samog procesa nabave.

Peto poglavlje odnosi se na prijedlog poboljšanja sustava u kojem je nakon analize postojećeg sustava nabave te uočavanja nedostataka u istom navedena mogućnost poboljšanja samog sustava nabave te prednosti i nedostaci.

U zadnjem poglavlju na temelju istraživanja i prikupljenih podataka iznesen je zaključak.

## 2. POSLOVNA FUNKCIJA NABAVE

### 2.1. Logistika i nabava

Logistika u najširem smislu obuhvaća tri temeljne funkcije svakog proizvodnog poduzeća nabava, proizvodnja i prodaja. Ovisno o tome u kojem smjeru se odvija materijalni tijek razlikuju se ulazna logistika koja se bavi opskrbom svih materijala i usluga potrebnih za proizvodnju i izlazna logistika čiji je zadatak isporučiti traženi proizvod kupcima. Organizacija proizvodnje je sustav s velikim brojem operacija koje su izvorište visokih troškova. To proizlazi iz kompleksa koji započinje nabavom, a nastavlja se kontrolom materijala i pripremom, te konačnom raspodjelom po određenom programu na pojedine operacije. Nabava kao takva mora osigurati raspoloživost te održavanje i razvijanje kapaciteta dobave. Nabava ispunjava svoje zadatke na način da upoznaje raspoložive dobavne kapacitete koji se nalaze na tržištu i da pomoću marketinških instrumenata utječe na dobavljače kako bi poduzeću dobavljali željene proizvode. Također treba ocijeniti koji budući proizvodi na budućim nabavnim tržištima mogu doprinijeti rješenu problema poduzeća, stoga snosi odgovornost za razvoj budućih dobavnih kapaciteta. S druge strane logistika nabave zapošljava postojeće dobavne kapacitete proizvođači potrebne tokove materijala i poluproizvoda kako bi vlastitom poduzeću omogućila raspoloživost kupljenih dobara.

Značenje funkcije nabave u poduzeću može se ocijeniti prema udjelu troškova materijala u ukupnom prihodu poduzeća. Zadatak nabavne funkcije je osigurati stalnu opskrbljenost poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad. Predmet nabave su svi materijalni inputi poduzeća.

U logistiku nabave ulaze sljedeći logistički zadaci<sup>1</sup>:

- odluka „proizvoditi ili kupovati“ zajednički sa proizvodnjom
- uskladiti nabavu s proizvodnjom (vrste pošiljki, vrijeme dobave, mjesto dobave)
- smanjiti transportne troškove
- surađivati sa dobavljačima
- pronaći adekvatnog dobavljača
- optimizirati troškove nabave
- provoditi kontrolu kvalitete
- osiguranje opskrbe

---

<sup>1</sup> Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

Nabava se može obavljati na tri načina<sup>2</sup>:

- pojedinačna nabava prema potrebi,
- nabava uz držanje zaliha i
- nabava na osnovi posebnog ugovora.

U slučaju potreba pojedinačna nabava ima prednosti za logistiku jer se skladište manje količine, stoga su vezivanje kapitala i troškovi zaliha mali. S druge strane problem može biti predugo vrijeme isporuke i nedovoljno iskorištenje proizvodne opreme. Držanjem zaliha rješava se taj problem i poduzeće je manje osjetljivo na kolebanja i nesigurnosti kod dostave od strane dobavljača, ali se povećavaju skladišni troškovi. Uz pouzdane dobavljače moguća je nabava na osnovi ugovora. U tom slučaju količina zaliha u skladištu drži se na razini sigurnosnih zaliha čime se smanjuju troškovi.

## 2.2. Pojam nabave

Upravljanje nabavom seže od 1832. godine kada je objavljen tekst Charlesa Babbagea pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“. Tokom 1970-tih prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a ne kao na službenike. Do kraja 1980-tih godina, troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je pokrenulo konceptijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom.<sup>3</sup>

Kako bi proizvela robu za prodaju, poduzeća moraju nabaviti dijelove i materijale, opremu za proizvodnju i operativu te potrošni materijal, kao što su olovke, papir i sl. Proces nabave može biti tako jednostavan kao što je poslati nekoga do robne kuće ili specijalizirane prodavaonice po kutiju olovaka. No, u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji i značajniji za dobrobit poduzeća.

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. Osim klasičnih aktivnosti smanjenja troškova, nabava koristi sve naprednije tehnike kontrole troškova koji snažno podupiru funkcionalnu, organizacijsku i regionalnu suradnju i konsolidaciju te tako potiče jačanje suradnje između tvrtke i dobavljača. Poslovna

---

<sup>2</sup> Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.

<sup>3</sup> Krpan, L.J., Varga, D., Maršanić, R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol.9 No.3 Rujan 2015. – stručni članak

funkcija nabave spada u segment poslovanja čijim se interaktivnim upravljanjem mogu smanjiti troškovi te povećati profit unutar poduzeća.

Pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. Tu spadaju poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati kako bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po primjerenim cijenama, rokovima i na određenom mjestu uz odgovarajući servis.

Nabava u užem smislu podrazumijeva operativne funkcionalne poslove<sup>4</sup>:

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- upiti dobavljačima
- prijem i vrednovanje ponuda
- pregovaranje
- izbor dobavljača
- naručivanje
- praćenje rokova isporuke
- prijem i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenta
- reklamacije prema dobavljačima
- vođenje evidencije nabave
- kontrola zaliha
- suradnja s drugim poslovnim sustavima
- izvještavanje
- prodaja viškova i otpada

Kada se gleda s aspekta objekata, nabava u užem smislu podrazumijeva nabavu materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, sustava i kompleksnih poslovnih procesa te nabavu trgovačke robe.

---

<sup>4</sup> Ferišak, V., Stihović, I.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.

Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Ti zadaci su<sup>5</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
- suradnja kod razvoja novih proizvoda
- priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- kooperacija u nabavi
- analiza ukupnih troškova proizvoda
- menadžment ljudskih potencijala u nabavi

Zadaci nabave u širem smislu su pripremiti što bolje korištenje mogućnosti tržišta nabave, da pozitivno utječe na proizvodnu potrošnju i prodaju definiranjem vrsta, oblika i strukture ulaza 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. Pored nabave materijala, dijelova, sklopova, sustava, solucija i trgovačke robe nabava u širem smislu obuhvaća i nabavu usluga (održavanja, čišćenja, čuvarske službe, istraživanja i razvoja, savjetodavnih/konzultantskih usluga, logističkih usluga, itd.), prava (licenci, franšiza, najma, zakupa, leasinga), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara). Sve za što se dobiva račun može se smatrati nabavom<sup>6</sup>.

---

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

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

### 2.3. Ciljevi nabave

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. U suvremenoj je nabavi sniženje troškova nabave materijala i usluga samo jedan od ciljeva. Troškove je potrebno promatrati cjelovito, kako bi se ostvarile koristi za dobavljače, kupce proizvoda i usluga vlastite organizacije te za društvo u cjelini. Uz ekonomske sve više na značenju dobivaju i ekološki ciljevi jer raste društvena svijest o potrebi zaštite okoliša.

Opći ciljevi suvremene nabave:<sup>7</sup>

- funkcionalno odgovarajuća kakvoća materijala i usluga
- najpovoljnija cijena
- ekonomična količina
- pravovremenost
- nabava sa najpovoljnijih izvora
- visok servis isporuke
- najmanji rizik
- najniži troškovi
- dobar odnos s dobavljačima

Kriteriji razlikovanja ciljeva:<sup>8</sup>

1. sadržaj ciljeva:

- ekonomski ciljevi
- monetarni: ostvarenje dobiti, ostvarenje prodaje, rentabilnost poslovanja, osiguranje likvidnosti i sl.
- nemonetarni: neovisnost, prestiž, tržišna moć, društveni i politički utjecaj, partnerstvo s dobavljačima itd.
- socijalni ciljevi: socijalna sigurnost djelatnika, zadovoljstvo poslom, mogućnost napredovanja i sl.
- ekološki ciljevi: sačuvati resurse, smanjiti potrošnju vode i energije, siguran prijevoz opasnih materijala itd.

---

<sup>7</sup> Ferišak, V., Stihović, I.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.

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

## 2. dimenzije ciljeva:

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

## 3. hijerarhija ciljeva:

- temeljni ciljevi: ciljevi cjelokupnog poslovanja (strateški i taktički ciljevi)
- ciljevi poslovnih funkcija: usklađen rad poslovnih funkcija, povećanje kakvoće rada i sl.
- instrumentalni ciljevi na pojedinim područjima rada: prisutnost na tržištu, stalnost izvora nabave, stalnost količina nabave itd.

## 4. međuovisnost ciljeva:

- komplementarni ciljevi: ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarenju drugog cilja (nadopunjuju se), npr. veće nabavne količine i niže nabavne cijene
- konfliktni ciljevi: konkurentski odnosi pa opsežnije ostvarenje jednog cilja dovodi do slabijeg ostvarenja drugog cilja, npr. ciljevi ekonomičnosti i sigurnosti, zbog toga je potrebno postaviti prioritete ostvarenja ciljeva
- neutralni ciljevi: odnosi među ciljevima su indiferentni, tj. nisu međusobno ovisni

## 5. značenje ciljeva:

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

## 2.4. Politika nabave

Politika nabave predstavlja 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. Radi se o skupu podpolitika koje se odnose na dobavljače, količinu narudžbi i zaliha, nabavne cijene, kvalitetu, vrstu proizvoda i načine dopreme<sup>9</sup>. Bit politike su interesi koji su izraženi u zamislama, željama i namjerama subjekata i sudionika politike sa ciljem da zadovolje potrebe sustava, a putem njih i svoje potrebe. Promijenjenim okolnostima potrebno je prilagoditi politiku nabave tj. koncepciju nabave koja predstavlja zamisli načina realizacije politike nabave. Njome se postavljaju kriteriji ponašanja rukovodstva i osoblja nabave u

---

<sup>9</sup> Ferišak, V., Stihović, I.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.

rješavanju zadataka nabave na temelju postavljenih ciljeva i filozofije nabave. Predstavlja i misaonu podlogu poslovnih odluka u svezi s izborom dobavljača, odnosa s dobavljačima, smanjenja rizika nabave, vertikalne i horizontalne kooperacije, naručivanja robe i sl.

Instrumenti politike nabave možemo definirati kao varijable s područja nabave koje utječu na ostvarivanje ciljeva nabave. U različitim literaturama postoje i različite podjele instrumenata politike nabave, ali najčešće se navode i detaljnije obrađuju instrumenti poput: politike količine, politike kakvoće, politike nabavnih cijena i plaćanja, politike izvora nabave i odnosa s dobavljačima. Još neki instrumenti koji se javljaju rijetko su npr.: politika odnosa s javnošću, politika oglašavanja, politika oblikovanja proizvoda. Kako bi se postigli sinergijski efekti, instrumente politike nabave potrebno je koristiti u kombinaciji istih, pri čemu se govori o miksu nabave.

#### 2.4.1. Politika količine

Pitanje količine nabave pojedinih materijala ili proizvoda povezano je s potrebnim prijevoznim i skladišnim prostorom, jediničnim cijenama, rokovima isporuke. Kod politike količina potrebno je voditi računa o ekonomičnosti nabave tj. mogućnosti sniženja troškova nabave, dopreme, skladištenja i zaliha. Kako bi se te mogućnosti što bolje iskoristile, količina se promatra kao tržišna varijabla koju valja fleksibilno oblikovati. Uz razmatranje ekonomičnosti, u politici količina važnu ulogu ima i sigurnost opskrbe. S obzirom na to da su ekonomičnost i sigurnost dva suprotna načela, potrebno je tražiti način kako ih zadovoljili na najpovoljniji način, tj. traži se optimalno rješenje u određenim okolnostima.

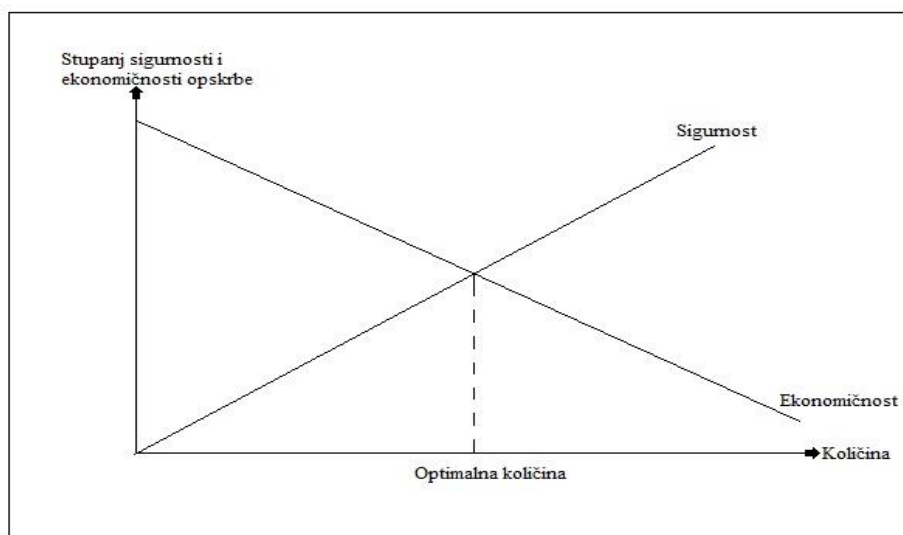
Usklađivanje zahtjeva sigurnosti i ekonomičnosti temelj je politike količina nabave, zaliha, odnosa između količina vlastite proizvodnje i nabave, odnosa investicija i zakupa ili najma, odnosno leasinga, te horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavi. O politici količina, tzv. sekundarne nabave ovise odluke o pr ikupljanju i reciklaži otpada i nepotrebnog materijala.<sup>10</sup>

Osim ekonomičnosti bitan je i što manji stupanj rizika. Optimalna oličina nalazi se u sjecištu pravca sigurnosti i ekonomičnosti što je vidljivo na slici 1.

---

<sup>10</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.





Slika 1. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe

IZVOR: izradio autor prema: Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006

#### 2.4.2. Politika zaliha

Politika zaliha brine da zalihe budu tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije, a da istodobno budu ekonomične. Držanje zaliha omogućuje korištenje povoljnijih situacija i uvjeta na tržištu nabave, odnosno pruža mogućnost nabavljanja potrebnog materijala u najpovoljnijim situacijama. Zbog toga je jednom utvrđene normative zaliha potrebno mijenjati u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje vlastitog poduzeća.

Postoje tri poremećaja u nabavi, a to su prekonormne i nekurentne zalihe koje predstavljaju višak materijala za planirane potrebe, te nedostatne zalihe gdje se nedostatak ne može nadoknaditi.

Prekonormne zalihe nastaju ako se poremete odnosi između dinamike i količina isporuka, te dinamike i količina potrošnje predmeta rada zbog čega se zalihe povećavaju iznad normativa maksimalne zalihe. Do poremećaja može doći iz više razloga kao što su zastoje u proizvodnji, veće isporuke dobavljača, izmjena plana proizvodnje.

Nekurentne zalihe označavaju sve zalihe koje nemaju dovoljan koeficijent obrtaja. Nekurentne zalihe mogu biti zalihe nepotrebnog materijala ili zalihe potrebnog materijala. Nekurentne zalihe nepotrebnog materijala mogu nastati zbog izmjena proizvodnog programa, izmjene tehnologije i sl.

Nedostatne zalihe ne zadovoljavaju potrebe procesa reprodukcije jer je isporučeno premalo predmeta rada, ili je predmet rada isporučen prekasno ili se radi o prostorno neodgovarajućem pokrivanju potreba.<sup>11</sup>

#### 2.4.3. Politika kakvoće

Politika kakvoće odnosi se na specificiranje značajki materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namjene roba ili usluga. Odredbe kupoprodajnih ugovora u ovom kontekstu nužno trebaju sadržavati prava i obveze ugovornih strana u slučaju neizvršenja ugovora (povrat robe, reklamacije, svrstavanje robe u nižu klasu). Vrlo često usko određene specifikacije proizvoda zahtijevaju dodatne troškove nabave, ali istodobno rezultiraju višom kvalitetom, koja pridonosi snižavanju ukupnih troškova.

Politikom kakvoće definira se podloga određivanja i ostvarivanja ciljeva koji se odnose na vrste i osobine predmeta nabave. Kakvoća 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 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).<sup>12</sup>

Određivanje kakvoće predmeta nabave više je tehnički nego komercijalni posao. Međutim, komercijalisti tu imaju važnu ulogu. Oni moraju pribaviti informacije o potrebama i zahtjevima kupaca, te informacije o trendovima na tržištu nabave, uspostaviti veze sa potencijalnim dobavljačima, te ih uključiti u izradu specifikacije materijala. Kada govorimo o kontroli kakvoće uobičajeno je da se kontrola organizira kod dobavljača (posjet pogonima). Kod uobičajenih trgovačkih marki materijala i serijskih proizvoda ispituje se postoji li svjedodžba odnosno certifikat neovisne organizacije o propisanoj normi kakvoće. Najpoznatije takve svjedodžbe koje se danas koriste su ISO 9001-9004.

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO – u Ženevi, brine se o određivanju općih normi koje vrijede u cijelom svijetu. U suvremenom prometu posebno značenje imaju norme serije ISO 9000 iz 1987. tj. norme ISO 9001 do 9004.

---

<sup>11</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>12</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

**Norme ISO 9000** sadrže smjernice za uspostavljanje i osiguranje sustava kakvoće, te za dokazivanje razine osiguranja kakvoće nekog poduzeća koje nešto proizvodi, prodaje ili pruža usluge.

**ISO 9001** definira sustav kakvoće u konstrukciji, razvoju, proizvodnji, instalaciji/montaži i servisu tj. u cijelom životnom ciklusu proizvoda. Koristi su u proizvodnim i uslužnim poduzećima.

**ISO 9002** koristi se pretežno u proizvodnim poduzećima, ako isporučitelj/proizvođač treba dokazati da ispunjava zahtjeve osiguranja kakvoće u proizvodnji, odnosno montaži.

**ISO 9003** definira sustav osiguranja kakvoće u završnom ispitivanju/kontroli gotovih proizvoda.

**ISO 9004** sadrži smjernice za rukovodne, organizacijske, tehničke, administrativne i kadrovske pripreme, te zadatke u svezi provedbe sustava osiguranja kakvoće u vlastitoj organizaciji.

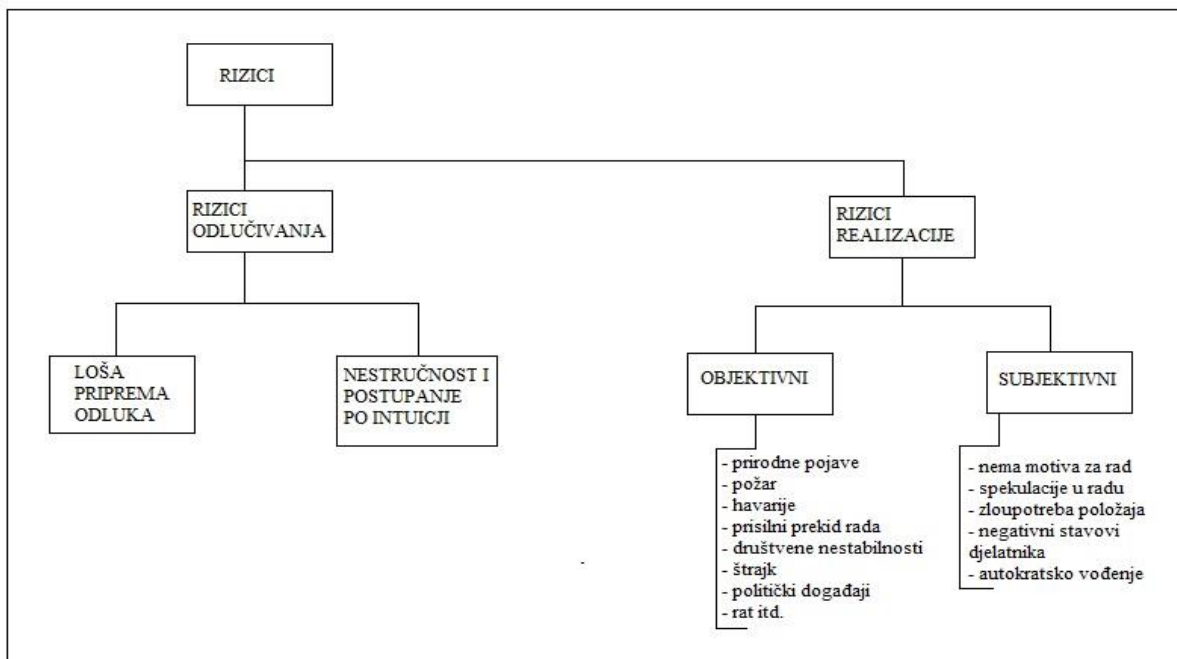
Poduzeća mogu pribaviti ISO certifikate od neovisnih institucija, koje su akreditirane za ocjenu i kontrolu osiguranja kakvoće u skladu s tim normama. Proizvod/usluga dobavljača koji dokaže da posluje u skladu sa ISO standardima zahtjeva minimum posla vrednovanja kakvoće, kontrole rokova, prijemne kontrole itd., te se time smanjuju troškovi vezani uz kontrolu kakvoće.<sup>13</sup>

## 2.5. Rizici u nabavi

Pitanje rizika je vrlo kompleksno i zaslužuje posebnu pozornost i analizu. On je neizbježan faktor svakog poslovnog pothvata pa tako i nabave. U fazi odlučivanja vrlo je teško predvidjeti rizik, odnosno njegove uzroke i moguće posljedice. U procesu nabave potrebno je smanjiti moguću opasnost i štetu koja može pri tome nastati, a to je moguće postići mjerama smanjenja rizika odlučivanja i mjerama smanjenja rizika realizacije. Temeljni preduvjet pripreme za smanjenje rizika je informiranje, što znači da treba imati relevantne informacije već kod istraživanja tržišta kako bi se osigurali elementi precizne prognoze ponude i potražnje. Konačnu organizaciju nabave i obuku kadrova treba provesti u skladu s temeljnim ciljevima nabave i prikupljenim informacijama.

---

<sup>13</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.



Slika 2. Rizici u nabavi

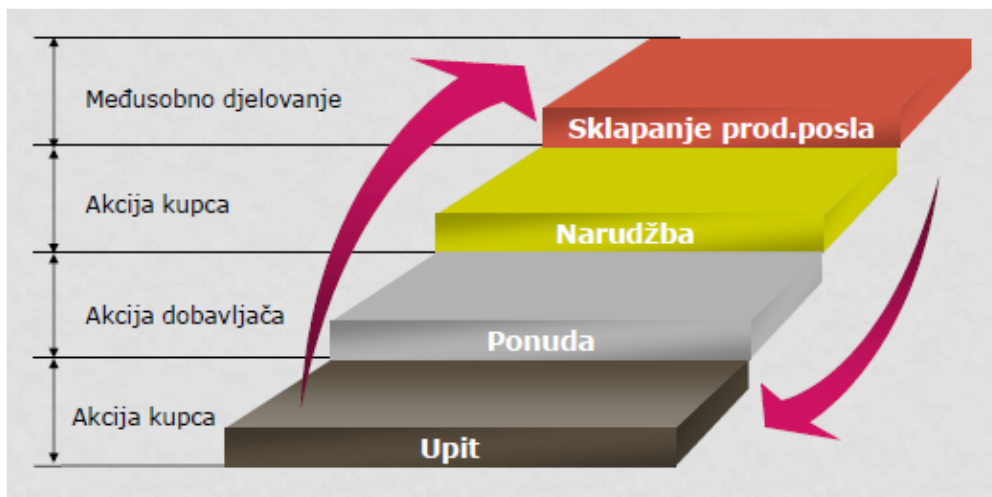
IZVOR: izradio autor prema: Segetlija, Z: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Osijek, 2008.

Na slici 2. prikazana je podjela rizika koji mogu biti rizici odlučivanja i rizici realizacije te njihovi čimbenici. Smanjenje rizika u fazi ostvarenja nabave zahtijeva nekoliko zahvata koji se odnose na postupke kao što su podjela štete korištenjem dobavljača, zajednička briga s dobavljačima, sklapanje ugovora o osiguranju štete te prenošenje štete na druge.

## 2.6. Elementi procesa nabave

Realizacija nabave obuhvaća sve aktivnosti vezane uz pripremu i kupnju, uz isporuku, dopremu, prijam i skladištenje ulaznih predmeta te njihova disponiranja u skladu sa zahtjevima korisnika. Sinonimi za proces nabave su: tehnika nabave, postupak nabave, odvijanje procedure nabave i sustav nabave.

Zbog njihovog značenja za uspješno obavljanje zadataka i za troškove nabave valja ih dobro upoznati i adekvatno primijeniti u pojedinim procesima nabave. Nije svejedno provodi li se postupak nabavljanja primjenom klasičnih komunikacijskih sredstava ili elektronički. Elektronička nabava omogućuje komprimiranje pojedinih elemenata procesa nabavljanja i znatno skraćuje vrijeme nabave. Međutim, za potrebe jednokratne nabave predmeta velike vrijednosti postupak nabavljanja mora obuhvatiti sve navedene aktivnosti, a računala omogućuju da se procesi odvijaju brže i kvalitetnije. Na slici 3. prikazani su elementi procesa nabave i njihov tijek te sudionici samog procesa.



Slika 3. Elementi procesa nabave

IZVOR: [http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05\\_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf)

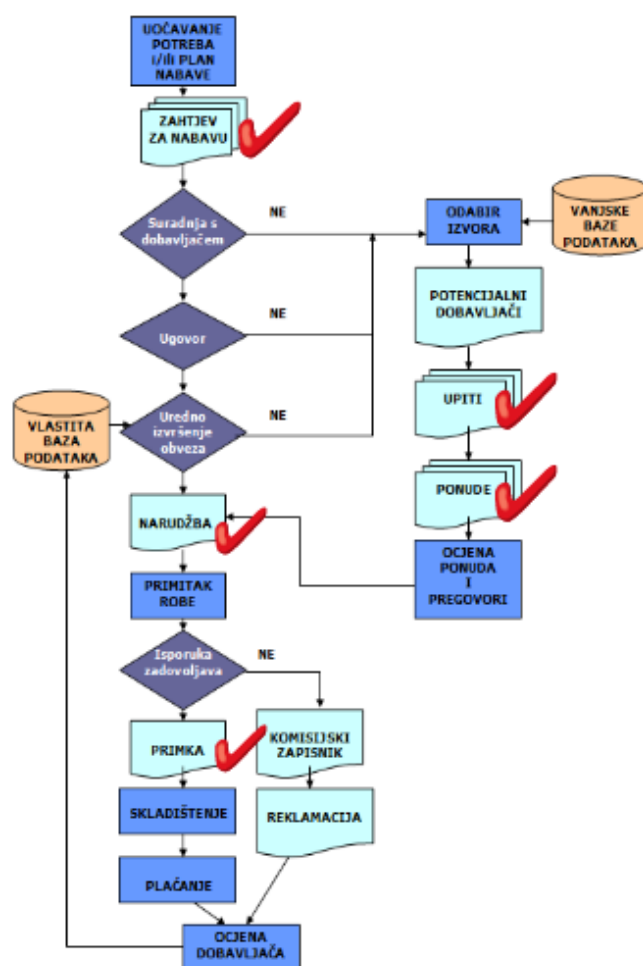
Elementi procesa nabave su:<sup>14</sup>

- 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 ulaznih predmeta (inputa)
- praćenje izvršenja ugovora i narudžbi te mjere zaštite prava u slučaju neispunjenja obaveza dobavljača u skladu s odredbama ugovora
- prijam i ispitivanje količine i kakvoće isporučene robe i/ili izvršenih usluga, te reklamacije u slučaju otklona od ugovorenih parametara
- skladištenje predmeta nabave
- likvidacija računa dobavljača
- sastavljanje pošiljke (komisioniranje) i izdavanje predmeta nabave korisnicima

<sup>14</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

Prva faza procesa nabave započinje pokretanjem samog procesa nabave. Podaci za nabavu trebaju opisivati proizvod odnosno robu koja se naručuje. Opis proizvoda treba biti temeljit i mora imati sve relevantne podatke za nabavu. Najčešće su to točan naziv proizvoda (iz organizacije), kataloški naziv proizvoda (naziv od dobavljača ili trgovački naziv), nomenklaturni broj, količina, rokovi isporuke, posebne napomene vezane uz kvalitetu proizvoda, prilozi (nacrti, kopije iz kataloga, slike i dr.). Organizacija treba osigurati primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu prije nego što ih priopći dobavljaču. Druga faza odnosi se na utvrđivanje i izbor izvora nabave, izradu i slanje upita dobavljačima, prikupljanje i ispitivanje ponuda, vođenje pregovora te izbor ponude i sklapanje ugovora o kupnji. Nakon naručivanja slijedi izvršenje ugovora/narudžbe. U toj fazi dobavljač robu treba proizvesti, ako je nema na zalihi, pripremiti isporuku (sortirati, zapakirati, staviti na palete ili na kontejnere) i zajedno s dokumentima o isporuci otpremiti kupcu u skladu s ugovorom. Nakon toga slijedi faza manipulacije i transporta te prijema i ispitivanja količine i kakvoće isporučene robe, skladištenja i izdavanja predmeta nabave korisnicima. Cjelokupno odvijanje procesa nabave prikazan je na slici 4.

Aktivnosti procesa nabavljanja potrebno je koordinirati da djeluju usklađeno kako ne bi dolazilo do uskih grla, praznog hoda, kvalitativnih pogoršanja i sl. Posebna pozornost mora biti usmjerena na procese stvaranja vrijednosti, a potrebno je eliminirati aktivnosti koje ne pridonose stvaranju vrijednosti, tj. aktivnosti koje zahtijevaju određeni rad i stvaraju troškove, a korisnici/kupci ih ne priznaju. Također, značajno je da se uskladi i vrijeme odvijanja aktivnosti s ciljem skraćivanja ukupno potrebnog vremena odvijanja procesa nabave.



Slika 4. Odvijanje procesa nabave

IZVOR:<http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2012/mnab2012sem09.pdf>

### 2.6.1. Zahtjev za nabavu

Zahtjev za nabavu (nalog za nabavu, zahtjevnica materijala, interna narudžba,) mogu izdati organizacijske jedinice kojima su potrebni materijali, robe ili usluge.

Nalog za nabavu mora sadržavati šifru i naziv proizvoda, potrebnu količinu, tko je izradio nalog, datum, mjesto dostave, rokove u kojima treba ispostaviti materijal, namjenu (npr. sirovina, potrošni materijal, dio za dogradnju nekog stroja ili uređaja, pričuvni dio, supstitut, novi uređaj, zamjenski uređaj i sl.), kakve ateste materijal mora imati (npr. kemijskog sustava, 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>15</sup>

Uobičajeno je da se u slučajevima pojedinačne opskrbe zahtjev izdaje u pisanom obliku, pri čemu mora dobiti suglasnost centralne tehničke službe ili nadležnog rukovodstva u poduzeću te financijske službe, koja ga kontaktira, preispituje raspoloživa financijska sredstva i nakon što na zahtjevu potvrdi svoju suglasnost dostavlja zahtjev službi nabave.

U slučajevima opskrbe s vlastitih zaliha zahtjevi za nabavu dostavljaju se skladišnoj službi, koja na temelju njih pripremi i izdaje tražene materijale korisnicima. Zbog racionalizacije posla koriste se posebni obrasci zahtjeva, koje u načelu popunjavaju korisnici, odnosno ovlaštene osobe u organizacijskoj jedinici korisnika (međutim to nerijetko radi skladištar, a korisnik ili ovlaštena osoba samo potpiše popunjeni zahtjev). Za materijale kojima se korisnici opskrbljuju s vlastitih zaliha koje se stalno nadopunjuju, umjesto obrazaca zahtjeva za nabavu, u uvjetima ručne obrade podataka koristila se prijenosna kartica (engl. traveling requisition). 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 je izgubila svoju svrhu, a umjesto nje koriste se liste dispozicije ili liste prijedloga za nabavu. U tim listama navedene vrste i količine materijala testiraju se, u pravilu, kao prijedlog potreba, za koje nabave treba ispitati može li u skladu s primijenjenim sustavom nabavljanja i politikom zaliha materijale izdati u količini i rokovima u skladu s planom potrošnje/prodaje.<sup>16</sup>

Prije donošenja odluke o nabavi zahtjeve za nabavu potrebno je preispitati kako bi se utvrdilo sljedeće:<sup>17</sup>

- Jesu li zahtijevani predmeti nabave jednoznačno specificirani? Jesu li za materijale navedene njihove šifre, naziv, a ako je riječ o novim predmetima nabave, njihova kakvoća, funkcije, namjena, kod strojeva učinci, način pogona i ostalo što nabavi omogućuje nedvosmisleno identificiranje?
- Je li zahtijevana vrsta i količina predmeta nabave predviđena planom nabave, a ako nije na koji će način biti pokriveni troškovi nabave?

---

<sup>15</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>16</sup> Monezka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J.: Purchasing and Supply Chain Management, fourth edition, South – Western, 2009.

<sup>17</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.



- Jesu li normirane količine i rokovi nabave?
- Postoji li ekonomska opravdanost nabave, mogućnost korištenja rezerviranih zaliha ili mogućnost supstitucije s raspoloživim ili jeftinijim materijalom?
- Mogu li se potrebni predmeti pribaviti recipročnom nabavom, kooperacijom u nabavi ili, kod strojeva, postoji li mogućnost zakupa ili najma?
- Sadrže li zahtjevi sve potrebne podatke i jesu li potpisani od strane ovlaštene osobe, kako bi se bez odlaganja mogao nastaviti proces nabavljanja?

## 2.6.2. Upit

Dostavljanje upita dobavljačima osjetljiva je faza u postupku nabave, jer pored cilja da na postavljeni upit bude i odgovoreno, svaki upit na određeni način stvara i prvi dojam o poduzeću kod potencijalnog partnera kome se obraća. U tom kontekstu je korisno prije oblikovanja i upućivanja dopisa (upita za ponudu) prikupiti relevantne informacije o poduzeću, potencijalnom budućem poslovnom partneru. Korisne informacije su vezane za područje standarda komunikacije i poslovanja koje ista tvrtka prakticira sa svojim stalnim kupcima, na koji način je moguće steći povoljan poslovni bonitet, što tvrtki dobavljaču odgovara u poslovnom odnosu i drugo. Ove spoznaje predstavljaju rezultat kreativnih aktivnosti i djelovanja menadžmenta nabave, što se realizira putem uspostavljenog modela za dostavljanje upita dobavljačima, i obrade dostavljenih ponuda.

Upit predstavlja zahtjev dobavljaču da dostavi ponudu ili informacije o njihovim proizvodima, odnosno uslugama. Za elektronički dostavljene upite često se koristi engl. skraćenica E-RFX, koja se odnosi na više pojmova „Request for...“ i to: Request for Proposal – RFP, precizno definira zahtjeve u svezi funkcija traženog proizvoda ili usluge, Request for Quotation – RFQ su upiti kojima se traže ponude jednoznačno specificiranih, a na tržištu uobičajenih proizvoda ili usluga i Request for Information – RFI se odnosi na traženje informacija s ciljem da se može bolje specificirati zahtjeve u upitu.<sup>18</sup>

Upitima se provodi konkretno ispitivanje situacije na tržištu nabave. Prilikom traženja prikladnih dobavljača treba voditi računa o značenju predmeta nabave za poduzeće, o ukupnoj količini i vrijednosti predmeta nabave, tržišnoj ponudi, lokaciji potencijalnih dobavljača i sl.

Podaci o poznatim izvorima nabave te podaci koji se prikupe pretraživanjem on-line baze podataka, kataloga proizvoda te drugih izvora podataka polazišta su za izbor dobavljača

---

<sup>18</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

kojima će se dostaviti upiti. Također, više podataka o pojedinim dobavljačima može se naći na njihovim web stranicama, na kojima se mogu pronaći i aktualni podaci o poduzeću, njegovim proizvodima i/ili uslugama, organizaciji i sl.

Kada je roba jednoznačno definirana, nabava šalje upit dobavljačima. Upit sadrži sve podatke relevantne za kvalitetu, rokove isporuke i ostale aktivnosti. Uz upit nabava može poslati i druge priloge koji su potrebni dobavljačima, kako bi se eliminirala moguća pogreška ili nejasnoća.

Upiti se šalju odabranim dobavljačima koji su najčešće prošli „provjeru“ i koji se nalaze na listi dobavljača. Ukoliko se pojavi potreba za novim dobavljačima, nabava mora preispitati svakog novog dobavljača.

Kriteriji za provjeru i izbor dobavljača mogu biti različiti. Najčešće se koriste:<sup>19</sup>

- kvaliteta robe
- rokovi isporuke
- cijena
- način plaćanja

Upiti se šalju u slučajevima:<sup>20</sup>

- kada nabava mora na temelju plana potreba ili zahtjeva korisnika pribaviti predmete rada u količinama i vrijednosti za koje očekuje da će postići značajne uštede izborom najpovoljnijeg rješenja
- 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 (dobavljače)
- kada se želi potencijalne dobavljače upoznati s očekivanim specifičnim potrebama u sljedećem planskom razdoblju i upitom ispitati tržište
- zbog prikupljanja informacija o mogućnostima i uvjetima nabave predmeta rada za potrebe: izrade novih proizvoda, ispitivanja mogućnosti supstitucije korištenih materijala, ispitivanja u svezi odluke „proizvoditi ili nabaviti“ te za usporedbu cijena, obilježja i uvjeta nabave pojedinih materijala

---

<sup>19</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>20</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

Uglavnom se dostavljaju pismeno putem telefaksa ili e-mail-a, a rjeđe se postavljaju usmeni upiti (u tom slučaju treba ga potvrditi pismenim upitom).

Kako bi se na temelju upita dobile sadržajno zadovoljavajuće oblikovane ponude ili željene informacije, dobavljaču valja precizno navesti što trebamo, a prvi korak je odabir vrste upita. Prema sadržaju razlikuju se:<sup>21</sup>

- konstrukcijski orijentirani upiti (RFQ) – detaljno su određena obilježja predmeta nabave u skladu s rješenjima i zahtjevima (nacrt, specifikacija elemenata proizvoda), te dobavljač treba ponuditi upravo takvo rješenje, bez izmjena
- funkcionalno orijentirani upiti (RFP) - sadrži podatke o zahtjevima (tehničkim i ekonomskim) koje treba ispuniti predmet nabave, a dobavljaču se prepušta da ponudi rješenje koje smatra da je najpovoljnije u konkretnom slučaju

Upit bi trebao sadržavati podatke kao što su:<sup>22</sup>

- naziv i adresa pošiljatelja
- datum i šifru upita na koju se dobavljač treba pozvati u ponudi ili ako ima pitanja prije dostavljanja ponude
- neutralni opis predmeta nabave za koji se šalje upit napravljen prema opće poznatim standardima
- količina potreba u određenim rokovima, što je dobavljaču značajno za izradu kalkulacije prodajne cijene
- potreban rok isporuke predmeta nabave
- adresa odredišta na koji se otprema roba te klauzulu s kojom se određuje gdje i uz koje uvjete je dobavljač obavezan 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 radi boljeg analiziranja ponuda i usporedbu pojedinih stavki
- rok dostavljanja ponude
- opći uvjeti nabave

---

<sup>21</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>22</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

Prema potrebi mogu se navesti i drugi tehnički propisi koji se odnose na kakvoću proizvoda, tražiti jamstvo kakvoće proizvoda, uz ponudu tražiti uzorke, modele, nacрте, sheme, tehničke analize i sl.

Koliko upita će biti poslano prema dobavljačima može se odrediti na temelju ocjene sljedećih kriterija:<sup>23</sup>

- kakvo je značenje potrebne robe s obzirom na njezinu vrijednost i količinu prema klasifikaciji u ABC analizi
- nabavlja li se roba po prvi puta ili se naručivanje ponavlja
- kakva je ponuda potrebne robe
- kako se određuje cijena robe

### 2.6.3. Ponuda

Ponuda je od ponuđača izražena pismena ili usmena suglasnost jednoj ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela uz definirane uvjete.<sup>24</sup>

Sa 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.<sup>25</sup> U tom smislu ponudom se ne mogu smatrati oglasi u novinama, prospekti i cjenici jer nisu naslovljeni određenim osobama.

Ponuda se može definirati kao dokument proizvođača (dobavljača) koji u pisanom obliku nudi proizvode ili usluge pod određenim uvjetima potencijalnim kupcima. Također, ponuda je prva dokumentacija u procesu ili kao odgovor na upit, odnosno podloga za zaključivanje posla.

Ponudu mogu sastaviti i prodavatelj i kupac, ali se u gospodarskoj praksi ponudom tretira prijedlog kojim prodavatelj 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 elemente ugovora (ugovorne stranke, predmete, količinu, cijene i sl.) 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. Usmena ili telefonska ponuda vrijedi samo dok traje razgovor. Ako ponuđeni, tj. kupac ne može donijeti odluku o prihvatu ponude

---

<sup>23</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>24</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>25</sup> Mlikotin Tomić, D.: Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb, 1999.

bez odobrenja ili savjeta njemu pretpostavljenih, a ne dobije ih tijekom razgovora, onda bi trebao dogovoriti rok do kojeg može prihvatiti usmenu ponudu. Pisana ponuda nema jednoznačnog roka do kojeg vrijedi, ako rok valjanosti nije izričito naveden.

Prema pravnom shvaćanju ponuda vrijedi tako dugo dok se pod normalnim uvjetima može očekivati prihvata. U normalne uvjete spadaju putovi i vrijeme potrebno za prijem ponude, vrijeme potrebno za ispitivanje, ocjenu i donošenje odluke o prihvatu ponude te vrijeme potrebno za dostavu odgovora ponuđaču ( roba široke potrošnje 8-15 dana, investicijska dobra 30-60 dana ).<sup>26</sup>

Prodavatelja obvezuje da ponuđeno i izvrši ako kupac prihvati ponudu. U trenutku kada ponuđaču od ponuđenog stigne izjava o prihvatu ponude, sklopljen je ugovor. Izjava (usmena ili pisana) o prihvatu ponude mora biti izrečena ili pak , ponuđeni prihvata ponude potvrdi svojim ponašanjem.

Postoji nekoliko vrsta ponuda: opća ponuda, pojedinačna, specijalna ponuda, odgovori na upite i protuponude.<sup>27</sup> Kada se radi o općoj ponudi poduzeće upoznaje potencijalnog kupca sa svojim predmetom rada te nudi sav asortiman proizvoda ili usluga i uvjete prodaje. Cilj je početak suradnje s novim partnerima ili nastavak suradnje s dosadašnjim partnerima. Sastavni dio opće ponude je katalog/cjenik.

Kod pojedinačne ponude poduzeće nudi određeni proizvod, skupinu proizvoda ili usluga stalnim ili novim poslovnim partnerima. Ponuda sadrži potpun opis proizvoda ili usluge te opis uvjeta transakcije od cijene proizvoda (usluge) do roka plaćanja. Kao prilog ponude stoji cjenik te katalog sa narudžbenicom.

Putem specijalne ponude nudi se složen investicijski proizvod - trajno sredstvo. Ponuda sadrži: ekonomske uvjete, tehnički opis i elaborat (određeni su svi elementi relevantni za zaključak posla). Sastavlja je obično neko građevinsko poduzeće, brodogradilište, metalska industrija, elektroindustrija i sl. također se može sastavljati i za robu serijske proizvodnje ako je isporuka uvjetovana posebnim zahtjevima kupaca ili se roba isporučuje u većim serijama.

Odgovor na upit sastavlja se na inicijativu kupca. Mora sadržavati iscrpan odgovor na upit u obliku koji će najviše odgovarati zahtjevima kupaca (o tom ovisi uspjeh ponude). Kod odgovora na upit važna je brzina u dostavi odgovora. Izrađuju se u obliku poslovne, komunikacije, proforma fakture ili predračuna (traži ga kupac kada je upoznat s kvalitetom

---

<sup>26</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, 2002.

<sup>27</sup> [http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05\\_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf) (13.08.2016)

proizvoda, ali ga zanima ukupna vrijednost jednog posla s raznim elementima (npr. cijena, prijevoz, osiguranje, carina...)

Protuponudu sastavlja kupac na osnovu ponude dobavljača odnosno proizvođača. Kupac njome pokušava izmijeniti bitne elemente ponude kao što su cijena, rok plaćanja, vrsta ambalaže itd. U slučaju da dobavljač prihvati izmjene, ona je osnova za sklapanje posla. Nerijetko se protuponuda pojavljuje kao odgovor na specijalnu ponudu.

Često se postavlja pitanje „Kako znati koja je ponuda najpovoljnija?“. Kako bi se dobio odgovorili na to pitanje ponude je potrebno međusobno usporediti prema nizu kriterija kao što su kakvoća i cijena ponuđene robe ili usluga, rok i sigurnost isporuke, rok i način plaćanja, pouzdanost dobavljača, troškovi nabave i dopreme, jamstvo za kakvoću, mogućnost sklapanja recipročnih poslova, usluge i tehnička pomoć tijekom i poslije isporuke, ugled dobavljača itd. U svakodnevnom poslovanju nabave nije moguće, zbog nedostatka vremena, niti je ekonomski opravdano zbog odnosa između rezultata i troškova, uzimati u obzir sve navedene i druge 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.<sup>28</sup>

Prije prihvaćanja same ponude također je potrebno ispitati jesu li pravodobno pristigle ponude prema načinu podnošenja, sadržaju i priloženoj dokumentaciji u skladu sa zahtjevima iz upita, odnosno oglasa ili poziva za nadmetanje. Nakon što se to utvrdi slijede ispitivanja elemenata ponuda koji trebaju omogućiti ocjenjivanje, međusobnu usporedbu i izbor najpovoljnije ponude.

Ispitivanja obuhvaćaju:<sup>29</sup>

- Zadovoljava li ponuđena kakvoća predmeta nabave naše zahtjeve?
- Jesu li ponuđena količina predmeta nabave u skladu s količinama 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 traženom situacijom te s našim zahtjevima i mogućnostima?
- Tko snosi troškove pakiranja te rizike otpreme i transporta?
- Može li dobavljač ispuniti zahtijevani rok isporuke?

---

<sup>28</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, 2002.

<sup>29</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

- Koji su ostali kriteriji značajni za poslovne odnose i kako ih ispunjava pojedini ponuđač? (odnosi se na lokaciju dobavljača, njegovu organizaciju, ugled na tržištu, kapacitet proizvodnje i skladišta, servis, transportne veze itd.)

Usporedba ponuda samo na temelju cijene može se koristiti kada je riječ o robi ili uslugama iste ili približno iste kakvoće, te ako zadovoljavaju ponuđeni rokovi i načini isporuke, servis dobavljača, način plaćanja i ostali kriteriji. Pri usporedbi cijena u ponudama treba, osim cijene robe/usluga, uzeti u obzir odbitke i dodatke na cijenu te ovisne troškove prema paritetu franko skladište kupca. Usporedba ponuda samo na temelju kakvoće može dovesti do lošeg izbora dobavljača, jer se zanemaruju ostali čimbenici koji utječu na ekonomičnost, sigurnost i optimalizaciju nabave. Usporedba ponuda na temelju roka isporuke, opravdana je jedino u slučajevima hitnih potreba, kada kupcu manjak neke robe uzrokuje zastoj u proizvodnji, isporuci gotovih proizvoda i velike troškove.

Općenito, usporedba ponuda samo na temelju jednog kriterija može se primijeniti za robe i usluge malenih vrijednosti koje nabavljamo jednokratno ili u malim količinama (predmeti nabave skupine B i C), a za koje postoji široka ponuda niza dobavljača. Za predmete nabave velike pojedinačne vrijednosti ili velike ukupne vrijednosti potrebno je ponude uspoređivati prema svim relevantnim kriterijima i koristiti prikladni sustav ocjenjivanja ponuda i sposobnosti dobavljača da realiziraju ponuđeno. Sve ponuđače treba obavijestiti o rezultatu izbora ponude, dok se s odabranim ponuđačem sklapa ugovor ili se prema ponudi naručuje roba.

#### 2.6.4. Ugovor o nabavi

Zaključivanje ugovora o nabavi ili kupoprodajnog ugovora rezultat je suglasnosti volje kupaca i prodavatelja na temelju njihove prethodne aktivnosti u procesu nabavljanja, kojom se usklade izražene želje u svezi razmjene dobra, usluga ili prava dvaju ili više partnera. Ugovori se mogu sklopiti u pisanom ili usmenom obliku. Ugovor služi kao dokaz prihvaćenih obostranih prava i obveza za potrebe reguliranja njihove realizacije, kao i u slučaju spora.

Detaljno i jasno navedena prava i obveze stranaka u ugovoru te nedvosmisleno definiran predmet ugovora trebaju osigurati da se posao nabave odvija bez većih dodatnih problema. Ugovor bi trebao sadržavati sve što je dogovoreno, kao i sve tehnike i komercijalne odredbe, kako ne bi tijekom izvršenja ugovora, ili u slučaju spora, bila moguća jednostrana interpretacija. Unatoč tome, kod ugovora koji se izvršavaju u dužem razdoblju često može doći do problema,

jer se na početku poslovnog odnosa ne mogu točno definirati okolnosti i specificirati učinci jedne i druge strane. Osim toga, mnogi ugovori između „moćnih“ kupaca i malih poduzeća često sadrže jednostrane obveze. Takvi kupci koriste tipizirane ugovore, koje pošalju drugoj strani i očekuju da ih ovi potpišu i vrate. S obzirom da mala i srednja poduzeća često nemaju drugog izbora, onda tako i postupe.<sup>30</sup>

U dosadašnjem poslovanju pokazalo se ekonomičnije koristiti jednostavnije oblike ugovora za potrebe jednokratne nabave, pošto priprema detaljno oblikovanih ugovora iziskuje mnogo više posla. Nabava je sklona korištenju narudžbi koje može ispostaviti uz relativno malo posla. Koriste se tipizirani obrasci na kojima se ispiše adresa dobavljača i datum te navede samo opis predmeta nabave, količinu, jediničnu cijenu, rok isporuke, mjesto isporuke i eventualno način plaćanja. Često ne navede ni vlastite uvjete nabave smatrajući da neće doći do problema u izvršavanju narudžbe.

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.

Bitni elementi ugovora o nabavi su:<sup>31</sup>

- oznake ugovornih stranaka
- predmet ugovora
- cijena

Ostali elementi ugovora o nabavi su: <sup>32</sup>

- kakvoća predmeta nabave
- način pakiranja
- rok
- način i mjesto isporuke
- uvjeti i mjesto plaćanja
- način transporta
- osiguranje
- jamstvo

---

<sup>30</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, 2002.

<sup>31</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>32</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.



- nadležnost suda u slučaju spora
- razni drugi uvjeti kojih se stranke moraju pridržavati

Kada se radi o zaključivanju ugovora o s istim ili sličnim uvjetima, kako bi se racionalizirali poslovi sastavljanja ugovora koriste se obrasci ugovora u kojima su navedeni uvjeti za sklapanje istih. U praksi se koriste dva tipa takvih ugovora o nabavi, a to su adhezijski i tipski odnosno standardni ugovori. Adhezijski ugovor, po pristupu je takav ugovor u kojem ponuđač veže sklapanje ugovora uz prihvaćanje uvjeta sadržanih u formularu koji predlaže i ne pristaje ni na kakve izmjene. U tipskim ugovorima navedeni su uobičajeni alternativni uvjeti ugovora, a stranke mogu izabrati jedno od ponuđenih rješenja koje im odgovara u konkretnoj situaciji.<sup>33</sup>

#### 2.6.5. Narudžba

Narudžba je nalog kupca prodavatelju, kojim traži robu ili usluge uz određene uvjete.<sup>34</sup> Narudžba se u pravilu dobavljaču dostavlja u pisanom obliku jer pruža pouzdane informacije za izvršenje posla. U slučaju kada se zbog hitnosti ili nekog drugog razloga roba naručuje usmeno, tada se takva narudžba potvrđuje i pismeno. Pisani je oblik narudžbe sigurniji za oba poslovna partnera. Kupac može narudžbu preciznije opisati, a proizvođač (dobavljač) prema podacima narudžbe uredno isporučiti robu. Narudžba u pisanom obliku može biti izdana u formi obrasca ili poslovne komunikacije.

U poslovnoj praksi pretežito se upotrebljavaju obrasci jer je to brži i ekonomičniji način sklapanja posla. Obrazac narudžbe ili narudžbenice sadrži tiskane osnovne elemente narudžbe, a kupac je, prema tiskanome tekstu, dužan popuniti specifične podatke za određenu robu ili uslugu. Takav način zaključivanja posla može se često primijeniti u poslovanju sa stalnim dobavljačima, kad kupac već poznaje uvjete prodaje.

Obrazac narudžbe može kreirati samo poduzeće ili se može koristiti standardnom ili općom narudžbenicom. Opća (standardna) narudžbenica prikladna je za nabavu svih vrsta robe i usluga, a izdaju je nakladnička poduzeća zajedno s ostalim asortimanom tiskanica. Opći obrazac narudžbe prikladan je u poslovanju malih i srednjih poduzeća koje imaju relativno malo narudžbi.

<sup>33</sup> <https://www.coursehero.com/file/p12r6o5/> (27.07.2016.)

<sup>34</sup> <http://businessdictionary.com/definition/purchase-order.html> (27.07.2016.)

Dobavljaču se narudžba može dostaviti kao:<sup>35</sup>

- prihvata ponude prodavaoca u kojem se daje izjava o prihvatu bez navođenja svih elemenata i uvjeta ponude (kada kupac u potpunosti prihvaća uvjete iz ponude u roku u kojem ponuda obvezuje ponuđača)
- nova ponuda u slučaju da nabava nije djelom u cijelosti suglasna s ponudom dobavljača te narudžba sadrži poziv za ponudu prodavaoca i prijedloge promjene uvjeta ponude koje kupac ne prihvaća
- prijedlog za zaključivanje posla na temelju poznatih uvjeta prodaje dobavljača (npr. na temelju cjenika, kataloga, prijašnje isporuke i sl.)
- nalog za izvršenje dijela isporuke robe na temelju okvirnog ili godišnjeg ugovora

Narudžba sadrži sljedeće podatke:<sup>36</sup>

- naziv materijala, poluproizvoda ili gotovih proizvoda
- potrebnu količinu
- rok dobave - po potrebi dimenzije formata ili oblika materijala ili poluproizvoda
- nacrt ili skicu
- oznaku norme koja se odnosi na predmet nabave
- vezu na tehničku specifikaciju
- dodatni zahtjevi za koje se ocijeni da su potrebni, s ciljem smanjenja moguće pogreške dobavljača

Prihvata narudžbe zajedno s narudžbom predstavlja kupoprodajni ugovor. Sa toga je gledišta prihvat narudžbe potreban kao element ugovora i valja nastojati da ga dobijemo. Kako bi se dobavljaču olakšao posao potvrde prihvata narudžbe, šalje mu se uz narudžbu i kopija na kojoj potvrđuje prihvat. Ako ne mijenja tekst kopije narudžbe, onda je prednost takvog postupka što se zna da su prihvaćeni svi uvjeti nabave. U praksi se izvršavaju mnoge narudžbe čiji prihvat dobavljač ne potvrdi ni pisanim, ni usmenim putem, već reagira na način da isporuči robu te je u takvim slučajevima ugovor sklopljen na način djelovanja dobavljača na temelju narudžbe.

---

<sup>35</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>36</sup> Perčić M., Kozina G., Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol.5 No.1 Srpanj 2011.

### **3. ORGANIZACIJA AKTIVNOSTI I MODELI REALIZACIJE PROCESA NABAVE**

#### 3.1. Organizacijska struktura nabave i organizacija poslovanja

Organizacijskom strukturom trajno se reguliraju poslovi nabave koji se odvijaju istodobno ili jedni za drugim, 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:<sup>37</sup>

- podjelu zadataka i funkcija nabave
- sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta te odnosa između njih,
- sustav obveza, ovlaštenja i odgovornosti i
- 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:

- zadatke koje treba izvršiti
- vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka
- angažman ljudi i sredstava, odnosno koji ljudi?, koliko njih?, s kojom količinom sredstava?
- regulaciju izvršavanja zadataka u skladu sa ciljevima

Organizacija poslovanja je kontinuirani proces koji se odvija kroz 4 faze:<sup>38</sup>

- 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.

---

<sup>37</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

<sup>38</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

- 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).

Navedene četiri faze moguće je i drugačije razraditi:<sup>39</sup>

- identifikacija problema
- definicija zadatka
- snimanje stvarnog stanja
- analiza stanja
- izrada alternativnih rješenja
- izbor najpovoljnijeg rješenja
- provedba rješenja
- primjena rješenja
- kontrola funkcioniranja rješenja
- otklanjanje nedostataka

---

<sup>39</sup> [http://www.vup.hr/\\_Data/Files/13031413623888.pdf](http://www.vup.hr/_Data/Files/13031413623888.pdf) (28.07.2016.)

### 3.2. Oblikovanje organizacijske strukture nabave

U poduzećima, u oblikovanju organizacijske strukture još uvijek je duboko ukorijenjen model menadžmenta gdje gornja razina promišlja što i kako raditi, a donja izvršava operativne zadatke. Na takav način ukupne mogućnosti djelatnika ostaju neiskorištene i ne mogu doći do izražaja. U svrhu poboljšanja organizacijske strukture takve odnose treba promijeniti u korist veće decentralizacije odgovornosti i smanjenja hijerarhijskih razina te uspostavljanja mrežnih struktura u kojima se radi timski.

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 što više pridonese uspješnosti poslovanja poduzeća. To se može ostvariti:<sup>40</sup>

- korištenjem ekonomije količina i odlučivanjem o izdacima na jednome mjestu
- izborom pravih dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu s ciljem što bolje iskoristivosti strukture mjesta proizvodnje i prodaje, carinske i porezne propise, logističke lance i mogućnosti opskrbe kvalitetnim predmetima rada, čime se doprinosi ugledu poduzeća i fleksibilnosti poslovanja
- ako se normizacijom predmeta i količina nabave poveća produktivnost i ekonomičnost poslovanja
- ako se uključi dobavljače u razvoj, proizvodnju i logistiku vlastitog poduzeća i na taj se način snize troškovi i poboljša djelotvornost tih funkcija
- povećanjem djelotvornosti procesa nabavljanja automatizacijom i delegiranjem operativnog naručivanja korisnicima predmeta rada ili prepuštanjem pojedinih poslova opskrbe dobavljačima

Organizacijsku strukturu treba oblikovati na način da se zadovolje ciljevi djelatnika nabave te da se postigne što veće zadovoljstvo na radu. Rad se mora odvijati uz što manje smetnja i sukoba, uz proporcionalno opterećenje djelatnika. Organizacijska struktura, organizacijska rješenja i način odvijanja poslova moraju se individualno uspostaviti vodeći računa o nizu individualnih čimbenika. Za potrebe organiziranja nabave, samog poduzeća ili bilo koje poslovne funkcije, organizaciju dijelimo na formalnu i neformalnu. Formalna

---

<sup>40</sup> Krpan, L.J., Varga, D., Maršanić, R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol.9 No.3 Rujan 2015.

organizacija je ona koja je svjesno podstavljena za potrebe rješavanja zadatka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete. Temelji se na sustavu normi i pravila. Norme i pravila imaju smisla ako ih djelatnici poznaju, odnosno ako ih se pridržavaju.

Uz formalnu organizaciju postoji i organizacija koja nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima poduzeća te koja je labilna i podložna čestim promjenama. To je neformalna organizacija. Nju sačinjavaju, tzv. „neformalne“ ili „primarne“ grupe. To su male grupe koje imaju otprilike od 2 do 10 članova, a nastaju kad ljudi stvore osjećaj zajedničkog identiteta, kada se zbliže po bilo kojoj osnovi i na taj način stvore jedan novi „mi“.

### 3.3. Oblici organizacijske strukture nabave

Povijesna funkcionalna organizacija stvorena tijekom industrijskog razvoja je polazište organizacije nabave. Rast industrijskih poduzeća te s tim u svezi podjela poslova doveli su do stvaranja homogenih poslovnih funkcija kao što su nabava, proizvodnja, prodaja i dr. u kojima se djelatnici specijaliziraju za određene funkcionalne zadatke. Organizacijska struktura funkcije nabave uspostavlja se primjenom navedenih organizacijskih načela, s time da valja odlučiti hoće li se nabava organizirati centralizirano u okviru jedne službe koja će obavljati sve funkcionalne zadatke ili će biti decentralizirana po različitim područjima djelatnosti.

U početku su se obavljali isključivo operativni zadaci kao što su administrativni poslovi nabavljanja, ispitivanja računa i plaćanja robe, vođenje pregovora s dobavljačima, praćenje i osiguranje rokova isporuke robe, reklamacije itd.), ali razvojem tržišta javlja se sve veća potreba za raznim stratejskim zadacima poput ispitivanja tržišta nabave, analiza ponuda i dobavljača. Odluke o strategiji nabavljanja, izbor sustava nabavljanja itd. koji imaju odlučujuću ulogu za uspjeh nabave.

U suvremenim se uvjetima stratejskim zadacima daje posebna pozornost jer su se spoznale prednosti njihova razgraničenja za uspješnost poslovanja nabave. Podjela operativnih i stratejskih zadataka ima odraza u organizaciji nabave, naročito u pogledu podjele ovlaštenja odlučivanja te davanja naloga i uputa za rad. S tog gledišta razlikuje se linijska organizacija te razni oblici više linijske organizacije. Za linijsku organizaciju nabave značajno je jesu li sve funkcije organizirane centralizirano u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna ostalim poslovima funkcijama i neposredno podređena rukovoditelju poduzeća ili se neke funkcije decentralizirane, tj. Organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama poduzeća.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

### 3.3.1. 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:<sup>42</sup>

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

U malim i srednjim poduzećima obično se organizira centralizirana nabava. Prednosti su centralizirane nabave u takvim poduzećima, prvenstveno u mogućnosti optimiranja poslovanja s materijalima i trgovačkom robom (s aspekta troškova, zaliha, nabavljanja i slično) te stvaranja jačeg tržišnog položaja objedinjavanjem ovlaštenja za nabavu i mogućnosti specijalizacije radnim mjestima službe nabave.

Prednosti centralizirane nabave su da omogućuje:<sup>43</sup>

- objedinjavanje potreba i naručivanje većih količina predmeta rada uz povoljnije uvjete i niže troškove nabave (manje je administrativnih poslova, vodi se manje pregovora, bolje se koriste transportna sredstva, manji su troškovi osiguranja robe)
- 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 logističku suradnju s dobavljačima
- bolje praćenje tržišta nabave i veći utjecaj na tržišna zbivanja

---

<sup>42</sup> Žibret, B.: Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.

<sup>43</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.

Glavni nedostaci centralizacije su:<sup>44</sup>

- manjak kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta rada, naročito u prostorno udaljenijim pogonima i za one koji trebaju specifične materijale
- otežano komuniciranje nabave s korisnicima predmeta nabave, što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i do lošijih rezultata
- djelatnici nabave nemaju osjećaja za tehničke probleme u svezi s izmjenama potreba i primjenom pojedinih materijala
- 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)

Upravo zbog toga, unatoč niza teorijskih prednosti, centralizacijom se u nabavi 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.

Centralizacija može biti prostorna i logička, u malim i srednjim poduzećima pretežno se koristi prostorna centralizacija, prikaz je vidljiv na slici 5., u kojoj je organizacijska jedinica nabave smještena na jednoj lokaciji i ona obavlja sve zadatke nabave.



Slika 5. Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave

IZVOR: Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006

<sup>44</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006.



Kod logičke organizacije postoji više dislociranih organizacijskih jedinica za nabavu, koje preuzimaju zadatke nabave prema objektivnom načelu za potrebe cijelog poduzeća. Jedna organizacijska jedinica nabave preuzme zadatke nabave skupine roba koju najbolje pozna ili najviše troši, druga jedinica neku drugu skupinu roba, treća služba zadatke nabave usluga itd. logička centralizacija bit će učinkovita ako je uspostavljen informacijsko komunikacijski sustav u koji su uključene sve decentralizirane organizacijske jedinice poduzeća. Kao slabost logičke centralizacije može se javiti egoizam i loše obavljanje zadataka pojedinih organizacijskih jedinica koje imaju mandat za nabavu određene skupine materijala.<sup>45</sup>

Vrlo je važno da sustav praćenja, kontrole i analize rada nabave dobro funkcionira od strane rukovodstva i službe kontrolinga, a mandat za nabavu treba vremenski 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. U takvoj se situaciji postavlja pitanje u kojoj mjeri može centralna nabava učinkovito i ekonomično zadovoljiti potrebe decentraliziranih pogona jer se javljaju problemi suradnje oko utvrđivanja potreba, spoznaje problema potrošnje, prijevoza materijala, odnosa s korisnicima i s lokalnim dobavljačima i slično.

Prednosti decentralizacije mogu biti manji troškovi transporta, bolji odnosi s lokalnim tržištem, veća fleksibilnost, s druge strane nedostaci su nemogućnost korištenja prednosti ekonomije količina predmeta nabave koje trebaju svi pogoni, nastajanje većih općih troškova nabave, pojavljivanje pojedinih službi nabave na tržištu kao konkurenata.

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.

---

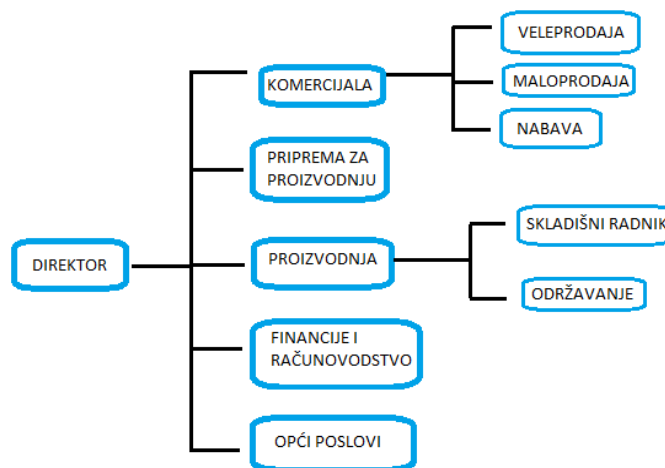
<sup>45</sup> Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006

## 4. ANALIZA SUSTAVA NABAVE PODUZEĆA LABOR d.o.o.

### 4.1. Profil poduzeća

Tvrtka Labor d.o.o. Koprivnica osnovana je 1995. godine, a osnovna djelatnost tvrtke je veleprodaja i maloprodaja namještaja i repromaterijala za drvenu industriju, sa sjedištem u Obrtničkoj ulici 2, Koprivnica. S obzirom na zahtjeve i nove izazove na tržištu od 2006. godine pokreće se vlastita proizvodnja namještaja po mjeri u Poslovnoj zoni u Koprivnici s ciljem povećanja kvalitete proizvoda i usluga. Uz samu proizvodnju proširila se i maloprodaja na tri tisuće kvadrata izložbenog i skladišnog prostora. Poduzeće zapošljava preko 35 radnika na različitim pozicijama i sektorima što je prikazano na slici 6.

Glavni proizvodni program poduzeća LABOR je namještaj po mjeri kao npr. uredski namještaj, namještaj za opremanje objekata na moru, kuhinjski namještaj, spavaće sobe i sl. Osim proizvodnje namještaja od različitih materijala, poduzeće nudi i ostali tapecirani namještaj poput kutnih garnitura, *box spring* ležajeva i sl.



Slika 6. Organizacijska shema poduzeća

IZVOR: Interna dokumentacija poduzeća

## 4.2. Djelatnost i proizvodi poduzeća

Glavni proizvodni program poduzeća Labor su proizvodnja namještaja po mjeri, maloprodaja namještaja, te prodaja repromaterijala za drvenu industriju. Neki od najznačajnijih proizvoda prikazani su na slikama 7, 8 i 9. Osim namještaja od različitih materijala, poduzeće nudi lakiranje, tapetariju namještaja i ostalo.

Djelatnosti poduzeća su:

- proizvodnja kuhinja po mjeri
- proizvodnja uredskog namještaja
- proizvodnja unutarnjih vrata
- proizvodnja stolova
- proizvodnja kreveta
- proizvodnja kliznih vrata i pregradnih stijena
- proizvodnja ugradbenih ormara
- proizvodnja regala i TV komoda
- trgovina na veliko i posredovanje u trgovini
- trgovina na malo



Slika 7. Izgled kuhinja po mjeri

IZVOR: <http://www.labor-namjestaj.hr>



Slika 8. Izgled uredskog namještaja po mjeri

IZVOR: <http://www.labor-namjestaj.hr>



Slika 9. Izgled tapeciranog dijela

IZVOR: <http://www.labor-namjestaj.hr>

### 4.3. Ciljevi, plan i ostvarenja poduzeća

Plan i ostvarenja poduzeća prate se kroz određene procese koji se odnose na upravljanje društvom, ljudske resurse, infrastrukturu, zaštitu na radu i proizvodnju. Planovi i ciljevi definiraju se za svaku godinu te se na kraju godine izvještava o ostvarenjima.

Misija poduzeća je biti profitabilna uz uvjet ispunjenja zahtjeva i potreba naručitelja, svojih zaposlenika, društvene zajednice i vlasnika društva. Stvaranje proizvoda vrhunske kvalitete, prepoznatljivih po imenu i dizajnu, koji će pridobiti i zadržati povjerenje potrošača i partnera.

Vizija koju ima ovo poduzeće je koristeći znanja i iskustva te uvažavajući razvoj, nastaviti razvoj poduzeća u cjelini te inovacijama i partnerskim odnosom održati zadovoljstvo potrošača na najvišoj razini.

Strategija je da svojom politikom poslovanja u skladu sa raspoloživim resursima i stalnim razvojem ostvari viziju i misiju, provođenjem nekih od slijedećih taktičkih ciljeva: <sup>46</sup>

- primjena internih postupka rada usklađenih sa zakonskom regulativom standardima i drugim pravilima struke
- stalna kontrola i analiza kvalitete rada
- prema važnosti poticati, pokretati i provoditi razvojne projekte, primjenjivati njihove rezultate u svakodnevnom radu te ih ponuditi tržištu kao komercijalni proizvod
- politikom obuke zaposlenika osigurati stalno stručno usavršavanje
- poticati, prepoznavati i nagrađivati poduzetnost i inovativnost zaposlenika
- politikom zapošljavanja osigurati stalan trend rasta, prijenos iskustva i znanja te primjenu provjerenih novih tehnoloških dostignuća
- politika očuvanja okoliša jedan je od prioriteta projektantskog tima pri odabiru tehničkih rješenja

### 4.4. Kriteriji za odabir dobavljača poduzeća Labor d.o.o.

Kao jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na kvalitetu i pravovremenu opskrbu potrebnih inputa za proizvodnju finalnog proizvoda, kao za svako poduzeće pa tako i za poduzeće Labor, jesu sami dobavljači. Kako bi poduzeće bilo uspješno u svom poslovanju te proizvelo proizvode najbolje kvalitete, nužno je da posluje s pouzdanim dobavljačima čija je

---

<sup>46</sup> <http://www.labor-namjestaj.hr/misija-i-vizija.aspx>

kvaliteta sirovina, materijala i proizvoda provjerena. Da bi se to omogućilo poduzeće ima određene procese i kriterije pomoću kojih odabire pouzdane dobavljače.

Kada se unutar poduzeća pojavi potreba za novim materijalom, proizvodom ili uslugom za koje poduzeće nema već poznatog dobavljača pokreće se postupak pronalaženja istog. Poduzeće posjeduje popis odobrenih dobavljača s kojima posluje. Ukoliko se na popisu odobrenih dobavljača pronade odgovarajući dobavljač od kojega se može nabaviti traženi materijal ili usluga poduzeće će od njega zatražiti ponudu.

Poduzeće na početku svake godine šalje okvirne upite za potreban materijal prema dobavljačima te nakon analize svih dobivenih ponuda slaže listu dozvoljenih dobavljača s kojima se najčešće sklapa ugovor i dogovaraju cijene za potreban repromaterijal za cijelu godinu. Pristigle ponude se razmatraju s aspekta traženih zahtjeva, potreba i očekivanja.

#### 4.5. Organizacija procesa nabave

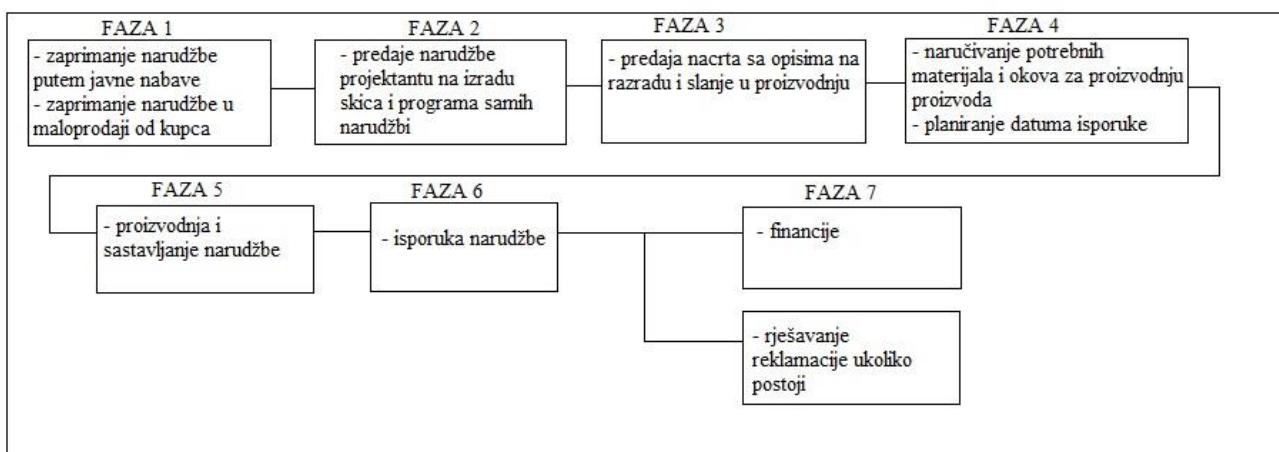
Proces nabave uključuje aktivnosti kao što su: provjera podataka o materijalima, traženje ponuda za materijale, nabava materijala, kontrola nabavljenih materijala, reklamiranje u slučaju neispravnosti na robi i zaprimanje materijala na skladište.

Proces nabave započinje u odjelu nabave čija je zadaća nabavljanje svih potrebnih materijala koji su potrebni kako bi poslovanje normalno funkcioniralo, a uključuje:

- nabavu sirovina i materijala potrebnih za poslovanje
- nabavu ambalaže
- nabavu radne odjeće
- nabavu rezervnih dijelova i dr.

Proces nabave materijala u poduzeću Labor započinje narudžbom kupca. Narudžba kupca sadrži podatke kao što su: naziv robe, šifra artikla, jedinica mjere, količina, datum, traženi rok isporuke i sl.

Dolaskom narudžbe kupca nabava, direktor poduzeća, radi narudžbenicu prema proizvodnji koja sadrži podatke o naručitelju, artikl (šifra proizvoda), naziv robe, usluge, jedinicu mjere, količinu, rok isporuke, način otpreme. Narudžbenica prema proizvodnji izrađuje se za svaku narudžbu kupca posebno. Iz nje proizlazi radni nalog odnosno popis svih proizvoda koje je potrebno napraviti po pojedinoj narudžbi. Radni nalog sastoji se od radnih listova u kojima se za svaki pojedini proizvod navodi materijal potreban za izradu istog. Materijalna izdatnica predstavlja dokument na kojem su definirane vrste i količine materijala potrebnog za proizvodnju proizvoda iz narudžbenice prema proizvodnji vidljivo na slici 10.



Slika 10. Proces nabave u poduzeću Labor d.o.o.

IZVOR: Izradio autor

Utvrđene količine i vrste materijala potrebnog za proizvodnju uspoređuju se sa stanjem zaliha na skladištu iz kojeg su izuzeti rezervirani materijali. Također, se prati vrsta i količina materijala u dolasku te se nakon analize svih parametara utvrđuje točna količina i vrsta materijala koju je potrebno naručiti. Temeljem definiranih količina i vrsta materijala radi se narudžbenica prema kupcu koja sadrži podatke o dobavljaču, o kupcu, šifru i naziv elemenata, jedinicu mjere, cijenu po komadu, količinu, uvjete plaćanja te rok isporuke.

Nabava je koncipirana kroz nekoliko nivoa zaduženja i ovlasti. Direktor poduzeća zadužen je za dnevnu nabavu potrebnog materijala i pribora za nesmetano odvijanje proizvodnje, nabavu materijala strateških dobavljača kao što su drvo, furnir, iveral, radne ploče, okov za namještaj i sl.

Kada se radi o vanstandardnoj robi veće vrijednosti, ona se naručuje tek nakon testiranja uzoraka u proizvodnji poduzeća, na temelju tehničkih karakteristika koje odobri tehnolog ili voditelj. Odluku donosi tim u kojem se nalaze direktor i tehnolog.

Kod investicija u opremu odluku donosi direktor u suradnji s timom, a na temelju zadanih planova i ciljeva poslovanja. Za sve investicije potrebno je ispuniti investicijski nalog koji potpisuje direktor. Nalozi bez potpisa su bespredmetni.

Dolaskom robe u skladište skladišni radnik vrši kontrolu ispravnosti robe prema radnoj uputi. Faza preuzimanja isporučenog materijala, sirovina, poluproizvoda, ili gotovih proizvoda, odnosno izvršenje usluga u sustavu nabave također značajno može utjecati na ekonomičnost poslovanja tvrtke. Prilikom preuzimanja isporučene robe vode se posebne evidencije, koje se prosljeđuju stručnim službama u poduzeću, na temelju kojih se vrše knjiženja u materijalnom

knjigovodstvu, plaćanja dobavljaču i dr. Skladišni radnik tijekom preuzimanja robe utvrđuje izgled pošiljke te broj i vrstu materijala uspoređuje s količinama upisanima na otpremnici koja je pratila robu. Ukoliko je roba ispravna i nema nikakvih oštećenja skladišni radnik zaprimi robu u skladište i izrađuje skladišnu primku. U slučaju kada skladišni radnik uoči bilo kakvo oštećenje na robi ili nedostatak iste pokreće se postupak reklamacije.

#### 4.6. Reklamacije

Ukoliko se prilikom zaprimanja robe u skladište utvrdi bilo kakva neispravnost na robi (oštećenje, nedostatak robe i sl.) skladištar je dužan odvojiti takvu robu i pokrenuti postupak reklamacije. Obavještava nabavu da zaprimljena pošiljka nije ispravna i daljnji tijek reklamacija vrši se u odjelu nabave.

Reklamacija se rješava na dva načina ovisno o stupnju rješivosti reklamacije:

- povrat robe dobavljaču
- nadoknada štete od strane dobavljača ili prijevoznika (ovisi u kojoj fazi je došlo do štete)

Nakon obavijesti skladištara o neispravnosti na robi nabava radi komisijski zapisnik koji sadrži podatke o dobavljaču, broju narudžbe i fakture, datumu zaprimanja robe, količinu, podatke o nepravilnosti na robi te status robe (daljnje postupanje s robom).

Zatim se radi reklamacijski zapisnik koji uz podatke o dobavljaču, broju narudžbe i fakture, datumu zaprimanja robe, količini, podatke o nepravilnosti na robi te status robe sadrži i broj izvozne i uvozne deklaracije (ukoliko se radi o dobavi iz zemalja koje nisu članice EU), podatke o robi koja se reklamira (opis, količina, vrijednost robe), te potpis ovlaštene osobe.

Dokumenti se šalju dobavljaču i u slučaju da dobavljač odobri povrat robe šalje suglasnost za vraćanje robe. Nakon zaprimljene suglasnosti priprema se izjava uz povrat robe koja se šalje zajedno s robom dobavljaču.

U slučaju da dobavljač ili prijevoznik nadoknađuju štetu na robi postupak je gotovo isti. Nakon utvrđivanja svih činjenica i izrade potrebnih dokumenata poduzeće uz njih prilaže račun za naknadu štete na kojem se nalaze podaci o oštećenoj robi. Sve gore navedeni procesi opisani su na slici kroz nekoliko faza u poduzeću.

#### 4.7. Pozicija službe nabave u poduzeću

Sustav nabave u poduzeću sastoji se od tri načina naručivanja robe. Dakle, roba se naručuje po jednoj od niže navedenih stavki ovisno o tome kojoj stavci prema opisu pripada:



1. Automatsko naručivanje robe iz skladišta po sistemu minimalno/maksimalno - to je sustav naručivanja robe koji šalje alarm skladišnom radniku kada određena roba na skladištu dosegne svoj minimum. Znači, za svaki materijal ili alat posebno se odredi minimalna količina i maksimalna količina koja može biti u skladištu. Kada zalihe nekog materijala dosegnu svoj minimum, sustav šalje alarm skladišnom radniku koji provjerava točne brojke materijala koji nedostaje na stanju. Postupak naručivanja je sljedeći: Šalje se zahtjev za nabavu, u obliku alarma skladišnom radniku. Alarm se javlja u obliku poruke da se mora naručiti određeni materijal ili poslati upit prema dobavljaču kako bi on poslao ponudu ili ako je cijena već prije dogovorena, materijal se odmah šalje. Nakon toga zahtjev se šalje direktoru kako bi narudžbu odobrila ili ne odobrila. Ako je zahtjev odobren šalje se narudžbenica dobavljaču. Dobavljač šalje potvrdu narudžbe i dogovora se rok isporuke.

2. Naručivanje poznatog materijala koji se ne drži na skladištu - Ovim sustavom naručuje se materijal koji se već prije koristio i koji je djelatnicima dobro poznat, ali se ne drži na skladištu jer je preskup i/ili nema potrebe za stalnim držanjem tog materijala na skladištu zbog rijetkog korištenja. Postupak naručivanja je sljedeći: Tehnolog koji razrađuje proizvod ima potrebu za tim materijalom piše zahtjev za nabavu u obliku e-maila koji zaprima direktor poduzeća koji vrši nabavu traženog materijala. Nakon toga dobavljač šalje potvrdu narudžbe i dogovora se rok isporuke.

3. Naručivanje novog materijala ili alata - u ovaj sustav naručivanja ulazi materijal ili alat koji se naručuje po prvi put. Postupak naručivanja je kako slijedi: radnik/tehnolog koji ima potrebu za tim materijalom šalje zahtjev za nabavu direktoru poduzeća. Direktor šalje što više upita različitim dobavljačima koji drže taj materijal ili alat. Odgovori se u većini slučajeva dobivaju isti dan, a najkasnije 2 do 4 dana nakon slanja upita. Ako ponuda dolazi kasnije ne uzima se u obzir, a tako je i navedeno na upitu. Odabire se dobavljač koji na temelju naše analize i procjene ponudi najbolji omjer cijene i kvalitete te se mu šalje narudžbenica. Dobavljač šalje potvrdu narudžbe i rok isporuke. Kada materijal stigne na skladište uvodi se minimalna i maksimalna količina zaliha koju će držati u skladištu, a to ovisi o tome koliko će se taj materijal ili alat koristiti. Sad kad je novi materijal ili alat uveden u sustav „minimalno/maksimalno“, dalje vrijedi prvi slučaj za automatsko naručivanje robe iz skladišta po sistemu minimalno/maksimalno.

#### 4.8. Politika zaliha

Politika zaliha poduzeća brine da zalihe budu tolike da osiguraju kontinuirano odvijanje procesa proizvodnje i prodaje u maloprodaji, a da istodobno budu ekonomične. Držanje zaliha omogućuje korištenje povoljnijih situacija i uvjeta na tržištu nabave, odnosno pruža mogućnost nabavljanja potrebnog materijala u najpovoljnijim situacijama. Zbog toga je jednom utvrđene normative zaliha potrebno mijenjati u skladu s promjenama uvjeta na tržištu nabave i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje.

Politika zaliha u poduzeću vodi se na tri načina:

- dozvoljen je povremeni nedostatak zaliha (materijali koji se ne koriste često u proizvodnji, kao npr. skup okov, HG iveral i sl.)
- ne smije doći do nedostatka zaliha (materijal koji se konstanto koristi u proizvodnji, kao npr. potrošni materijal (vijci, nastavci za bušilice, jeftiniji okov), jeftiniji iveral i sl.)
- zalihe smiju pasti do minimalnih zaliha (materijal koji se povremeno koristi u proizvodnji kao npr. MDF-a za lakiranje, rezervni dijelovi za strojeve i sl.)

Kod politike zaliha koja dozvoljava da zalihe eventualno padnu na nulu, ne smije doći do nedostatka, a ukoliko i dođe rokovi isporuke su 2-3 dana od dana naručivanja. Zbog nedostataka prethodne politike zaliha uvele su se minimalne zalihe - razina ispod koje se ne smije spustiti količina određenih materijala u skladištu, tj. u poduzeću uvijek postoji rezerva materijala koja i u slučaju nekih neplaniranih okolnosti osigurava kontinuirani proces proizvodnje. Kod naručivanja se vodi briga da se nakon isporuke ne premaše maksimalne zalihe. To je maksimalna ekonomski opravdana količina zaliha materijala za određeno razdoblje.

## 5. PRIJEDLOG POBOLJŠANJA SUSTAVA NABAVE

Postojeći sustav nabave unutar poduzeća Labor funkcionira sa trenutno definiranim procesom, no rastom kompanije, a samim time i rastom obujma posla i lanca ljudi uključenih u proces, nužne su promjene koje bi osuvremenile isti. Nabava potrebnih materijala ne vrši sistematski već najvećim dijelom ručno. To i nije toliki problem ukoliko postoji osoba koje će raditi svaki dan samo to, no zbog optimizacije poslova, ova uloga nije strogo definirana te dolazi do propusta. U takvim slučajevima najbolje je taj dio procesa informatizirati. Prijedlog poboljšanja sustava temeljio bi se na uvođenju programske podrške te uvođenjem on-line zahtjeva za nabavu iz kojih bi se kreirale narudžbe. Time bi se sam proces nabave uvelike olakšao te bi se smanjilo vrijeme potrebno za obavljanje cjelokupne pripreme proizvodnje te same inventure. Pozitivno je što je kompanija Labor uvidjela problem u ovom dijelu optimizacije poslovnih procesa te razmišlja o uvođenju aplikacija. Aplikacija je u informacijskom poslovnom sustavu CIRIS tvrtke MK SOFT d.o.o., namijenjena je vođenju kompletnog knjigovodstva obrtnika i poduzeća (fakture, glavna knjiga, KPI, trgovačka knjiga, IRA, URA, PDV, statistike i sl.), kao i za praćenje i knjiženje robe, proizvodnje, prijevoza i sl.

Poduzeće za sada koristi osnovne funkcije navedene aplikacije, no sama aplikacija podržava proširenje za vođenje stanja skladišta i otvaranja radnih naloga

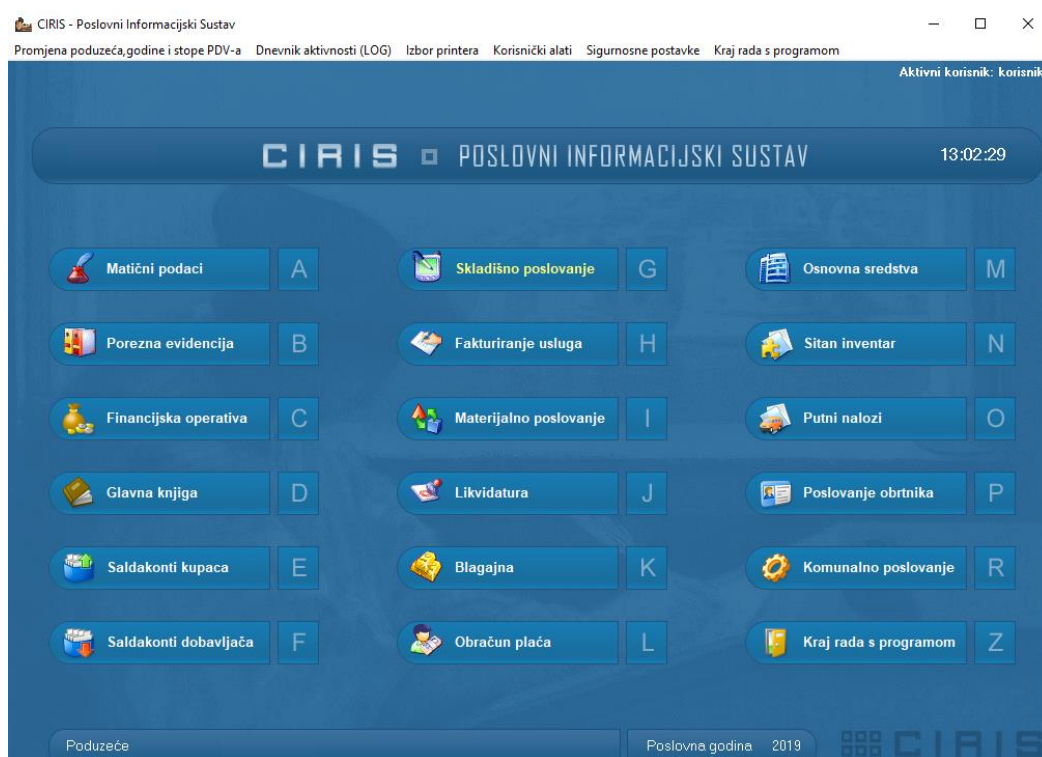
Proširenjem korištenja aplikacije u poduzeću njen zadatak temeljio bi se na poboljšanju cjelokupnog procesa nabave. Korištenje proširene aplikacije rezultiralo bi poboljšanjem boljeg protoka podataka, pravovremenim ažuriranje zaliha i ubrzalo bi sam proces nabave. Ovakva informatizacija procesa moguća bi bila samo za dobavljače s kojima bi unaprijed bili dogovoreni i zaključeni uvjeti suradnje putem ugovora.

Nakon definiranja finalnog projekta (naloga) za kupca, nalog završava u tehnologiji koja vrši razradu projekta, razrada bi se unosila u sustav CIRIS. Sustav bi na temelju unaprijed kreirane baze materijala i proizvoda sam generirao potrebne materijale koje treba naručiti/nabaviti kako bi se nalog za kupca mogao realizirati. Osim potrebnih materijala za naručivanje sustav bi i sam generirao potrebne dokumente kako bi se proces proizvodnje mogao obaviti što točnije – ti dokumenti su izdatnice, međuskaldišnice, otpisnice i narudžbe dobavljaču.

Nakon kreiranja radnog naloga, navedeni se stavlja u status nedovršen pri čemu se materijal i proizvod ne knjiže. Kada kupac preuzme samu narudžbu zatvara se radni nalog. Kod kreiranja narudžbe program signalizira ako za određene stavke ne postoji normativ (stanje

skladišta). U tom slučaju potrebno je unijeti normativ direktno na radni nalog kao i za sve stavke koje se naknadno razdužuju na radnom nalogu kada se sami proizvodi zaprime od dobavljača.

Osim što proširenje aplikacije omogućuje bolje praćenje stanja materijala pomaže i u knjigovodstvenom području za lakše i brže knjiženje početnog stanja skladišta, knjiženje primke, izdatnice, među-skladišnice, otpisnice, kao i lakši ispis i praćenje raznih knjiženih dokumenata, dnevnika knjiženja, temeljnice po kontima klase 3 i 4, utrošak materijala po mjestima troška. Time omogućeno praćenje ugovora o nabavi, naručivanje sirovina i materijala, dinamika isporuka po ugovorima.



Slika 11. Izgled poslovnog sustava u poduzeću

IZVOR: pribavio autor

Prvi korak obuhvaća generiranje radnog naloga. Radni nalog generira se prema narudžbama i preuzima brojeve i način numeriranja iz narudžbe (šifre proizvoda na narudžbenici bile bi usklađene kod kupca i dobavljača). Prema aktivnim narudžbama otvaraju se radni nalozi sa vrstama i istim brojem kao na narudžbi.

Za samu proizvodnju potreban je radni nalog, ali i radi kasnije inventure skladišta. U samom se programu kreira radni nalog pod nazivom kupca, a na njemu se upisuje sav materijal koji je potreban za proizvodnju tog proizvoda, te sa kojeg skladišta se skida navedeni materijal.

Materijalno knjigovodstvo - radni naloz

Matični podaci Ispis trenutnog naloga (obrazac računa) Ispis trenutnog naloga Sastavnice materijala Opcije

Šifra skladišta . . . . . 3100 SKLADIŠTE REPRMATERIJALA

Broj radnog naloga . . . 13235 Novi nalog F9-poziv radnog naloga iz robnog

Opis radnog naloga . . .

Broj narudžbe . . . . .

Datum naloga i kupac . . . 05/04/2019 112561

Sek./jed./mj.troška . . . 0 0 0

Skladište i šifra artikla . 3100 70699990

Planirana količina . . . 1.00 Izrada materijala

Pregled izdatnica po radnom nalogu

Zatvori

Tipka ENTER ili dvostruki klik = ulaz u dokument								
Skladište	Broj dokumenta	Datum dokumenta	Šifra materijala	Naziv materijala	Jed. mj.	Količina	Cijena	
3100	174	05/04/2019	70440523	IVERICA OPL.BUKVA TAMNA 401 / 18MM	M2	127,60	31,95	
3100	174	05/04/2019	30040032	ABS BUKVA 487 0.4/22MM - F262-9604M	M	200,00	0,9128	
3100	174	05/04/2019	30040026	ABS BUKVA 487 2/22MM - F262-PA8874 v	M	150,00	2,6634	
3100	174	05/04/2019	30040023	ABS BUKVA 487 2/28MM - F262 VAT / 12	M	270,00	2,8259	
3100	174	05/04/2019	30090001	HDF BULELI 3MM 2800x2070	M2	23,00	9,40	
3100	174	05/04/2019	30060063	NDGA PVC PODESIVA 47/50 CRNA NR47	KOM	56,00	1,86	
3100	174	05/04/2019	30100256	RUČKICA WP 01-96 ALUMINIJ N2682-R01	KOM	28,00	4,384	
3100	174	05/04/2019	30020288	ODMIČNA(RAVNA)SPOJNICA HRK 110/35	KOM	112,00	0,55	
3100	174	05/04/2019	30020517	PODLOŠKA ODM.SPOJ.H BEZ VIJKA - NO	KOM	112,00	0,55	
3100	174	05/04/2019	30020587	EKS-CENTAR 15/19 MINIFIX BEZ RUBA - I	KOM	280,00	0,4913	
3100	174	05/04/2019	30020588	VIJAK ZA MINIFIX 15 B34/M6 - N120 ROT	KOM	280,00	0,288	
3100	174	05/04/2019	30020589	TIPLA PVC S NAVOJEM M6 X 10/11 - NT0	KOM	280,00	0,1596	
3100	174	05/04/2019	30020119	VIJAK 3.5x17CN -V020.V336 - R010.198	CENT	2,00	2,2103	
				UKUPNO:				

Slika 12. Izgled unosa radnog naloga i potrošenog materijala

IZVOR: pribavio autor

Svi proizvodi koji se rade po mjeri najčešće su unikatni te se na zalihama ne nalaze svi materijali koje je potrebno utrošiti za njegovu proizvodnju. Poduzeće surađuje sa vodećim dobavljačima za nabavu potrošnog materijala ( iverala, MDF-a, vijaka, okova za namještaj, elektromaterijala i sl.). Proces naručivanja materijala odrađuje se većim dijelom elektronskim putem ( e-mail, e-naručivanje ), a jednim manjim dijelom putem fax-narudžbi. Iz razloga što fax ponekad kao način naručivanja nije pouzdan, trebalo bi donijeti odluku da se proces nabave izvršava isključivo računalnim putem te da se obrati posebna pozornost i uvede praćenje potvrda o naručivanju.

Stanje skladišta

Komitenti Kartica po nabavnoj cijeni Kartica po prodajnoj cijeni Narudžba Inf.ponuda Rezervacije Traženje Opcije Stanje poslovnice

Skladište: 6600 SKL. TRGOV. ROBE

Izbor prodajnih grupa (F6)  Sort po šifri  
 F7=stanje svih skladišta  Sort po nazivu

Ispis za više skladišta

Artikli Ponuda VP račun Interna izdatnica Međuskl. ulaz/izlaz Radni nalog - SERVIS Radni nalog - Vulkanizacija Radni nalog - Servis vozila Nabavni cjenik

Vozila Ponuda za vozilo MP račun Otpremnica Kalkulacija Međuskladišnica Radni nalog - Dorada na vozilu Račun za vozilo Izlaz

Šifra artikla	Kataloški broj	Naziv artikla	Stanje	Neto cijena	Bruto cijena	Max.rbt.%	Max.rbt.% zad.nab.
70420210		FRANCUSKI LEŽAJ (NAPOLEON)-PARTNE	3,00	1.027,67	1.284,59	0,00	0,00
70420211		FRANCUSKI LEŽAJ 150 EKONOMIK PARTI	0,00	1.349,60	1.687,00	35,73	35,76
70420215		UREDSKA STOLICA LOGICA	0,00	904,00	1.130,00	45,04	45,04
70420218		UREDSKA STOLICA START	-3,00	542,40	678,00	30,31	17,51
70420234		LEŽAJ RIVA PARTNER	3,00	913,45	1.141,81	25,77	0,00
70420245		RUKONASLON GOLF	23,00	11,08	13,85	0,00	0,00
70420246		UREDSKA STOLICA ESSEN	1,00	1.049,60	1.312,00	58,89	58,89
70420247		RUKONASLON COPPIA	10,00	122,30	152,88	0,00	0,00
70420248		RADNA STOLICA JOB	2,00	585,75	732,19	0,00	0,00
70420252		STOLICA ZEBRA WENGE-SIVA JUTA	12,00	201,07	251,34	0,00	0,00
70420257		STOLICA STELLA	10,00	212,81	266,01	33,99	33,99
70420260		STOLICA JURČEK	14,00	133,56	166,95	15,86	15,86
70420262		VJEŠALICA DETROIT CRNA 1PZXCT 900	7,00	154,51	193,14	2,81	2,81
70420360		STOLICA ZEBRA NATUR - LIMA 1	26,00	201,07	251,34	0,00	0,00
70420363		STOLICA WORK CPA 100883100	18,00	397,61	497,01	7,20	7,20
70420367		POKLOPAC NASLONA LOGICA	3,00	23,52	29,33	0,00	0,00
70420368		POKLOPAC NASLONA START	11,00	7,19	8,99	0,00	0,00
70420369		RUKA OD NASLONA	30,00	28,06	35,08	0,01	0,01
70420378		FRANCUSKI LEŽAJ KING PARTNER	1,00	1.598,40	1.998,00	45,29	45,29
70420379		KUTNA G.BABILON-PARTNER	2,00	3.799,00	4.748,75	47,46	47,58
70420380		KUTNA G.NIK 315X240	2,00	1.664,71	2.080,89	0,00	0,00
70420382		STOLICA ZEBRA WENGE - LIMA 1	4,00	201,07	251,34	0,00	0,00
70420391		STOLICA NOVI BICOLOR	28,00	265,36	331,70	13,72	15,21
70420396		STOLICA NOVI	4,00	265,36	331,70	0,00	0,00
70420405		STOLICA EMA/BOR	0,00	104,91	131,14	1,17	1,17
70420406		STOLICA DONA/BOR	36,00	122,28	152,85	0,00	0,00
70420407		STOLICA UNA/BOR	0,00	157,37	196,71	1,10	1,11
70420408		STOL SARA 160X90/BOR	1,00	1.049,12	1.311,40	0,00	0,00
70420412		FOTELJA MANUELA	1,00	390,00	487,50	0,00	0,00

Slika 13. Izgled stanja skladišta

IZVOR: pribavio autor

Kada roba bude dostavljena, skladištar provjera robu, količinu pristigle robe te je zaprima. Na ovaj način je stanje skladišta uvijek ažurno, što je važno za robu koja ima duži rok dobave

Implementacija proširenja uvelike olakšava prikupljanje i manipulaciju podacima. S obzirom da je zamišljeno da se sustav implementira na razini cijelog poduzeća sve organizacijske jedinice imale bi pristup podacima. Na taj bi način svi odjeli brzo i efikasno dobivali informacije koje je odradio neki od odjela i na taj način bi se povećala efikasnost poduzeća tj. sustava u cjelini.

Primjena predloženog poboljšanja sustava trebala bi rezultirati:

- automatizacijom poslovnih procesa
- smanjenjem troškova
- smanjenjem zaliha
- povećanjem efikasnosti
- povećanjem produktivnosti
- lakšom razmjenom podataka kroz poduzeće
- pristup informacijama u „realnom vremenu“

Sa druge strane uvođenje aplikacije ili samog proširenja aplikacije u poduzeće složen proces i njegova implementacija može biti izazovna, skupa i dugotrajna, no dobrom organizacijom posla i dobro definiranim rokovima mogu se izbjeći neki problemi. Kao nedostatak može se javiti i problem kod prihvaćanja novog sustava od samih djelatnika unutar poduzeća, nezainteresiranost i nedostatak želje za učenjem nečeg novog, ali uz dobru prezentaciju Uprave što sve dobro slijedi nakon usvajanja promjene, vjerujem kako bi se pronašla motivacija među djelatnicima.

## ZAKLJUČAK

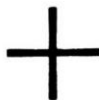
Odjel i proces nabave često su u malim i srednjim poduzećima marginalizirani i nedefinirani. Također malo koje poduzeće je svjesno koliko je važna kontrola troškova, a kontrola troškova se upravo vrši kroz strogo definiran proces nabave. Nabava ima utjecaj na strukturu i visinu svih troškova poduzeća, a samim time i na krajnji rezultat poslovanja. Dobrim ustrojem i funkcioniranjem procesa nabave stvaraju se svi uvjeti za učinkovitije poslovanje poduzeća. Analizom postojećeg sustava u poduzeću Labor uočeno je da se njihov problem javlja pri sljedivosti dokumentacije od kreiranja radnog naloga do naručivanja svega što je za realizaciju radnog naloga potrebno. Dio posla još uvijek se obavlja ručno i usmeno, što zahtjeva puno vremena te povećava mogućnost pogreške. Informatizacijom procesa nabave kroz uvođenje programskih proširenja na već postojećem sustavu taj problem bi se minimalizirao te bi sam proces nabave bio učinkovitiji i brži, a samim time doprinijelo bi se transparentnosti i smanjenju troškova.

Strateško značenje nabave nameće nužnost primjene svih modela najbolje prakse u procesima planiranja, naručivanja, realizacije i kontrole nabave. U svim spomenutim procesima nužno je inzistirati i na kontinuiranim unapređenjima i kontinuiranom povećanju razine učinkovitosti. Veliku ulogu imaju i dobavljači koji više ne predstavljaju izvor uštede već su ravnopravni partneri u donošenju važnih odluka u nabavi. Nabava je složen proces i bez obzira na razvoj informacijskih poslovnih programa neophodno je ulaganje u ljudske resurse. Ulaganjem u profesionalni razvoj i poticanjem cjeloživotnog obrazovanja djelatnika procesi nabave provoditi će se kvalitetnije na obostrano zadovoljstvo i vlasnika poduzeća i djelatnika.

U Varaždinu, 9.listopada 2019.g.

Mario Sertić





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, MARIO SEĐIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ORGANIZACIJA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Mario Seđić  
(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, MARIO SEĐIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ORGANIZACIJA PROCESA NABAVE U PODUZEĆU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Mario Seđić  
(vlastoručni potpis)

# LITERATURA

## KNJIGE:

1. Ferišak, V., Stihović, I.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.
2. Ferišak V.: Nabava: Politika – strategija – organizacija – management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb, 2006
3. Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
4. Monezka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J.: Purchasing and Supply Chain Management, fourth edition, South – Western, 2009.
5. Mlikotin Tomić, D.: Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb, 1999.
6. Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, Zagreb, 2002.
7. Žibret, B.: Strateška nabava, put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.

## ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol.9 No.3 Rujan 2015.
2. Perčić M., Kozina G., Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol.5 No.1 Srpanj 2011.

## INTERNETSKE STRANICE:

1. [http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05\\_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf) (13.08.2016)
2. <https://www.coursehero.com/file/p12r6o5/> (27.07.2016.)
3. <http://businessdictionary.com/definition/purchase-order.html> (27.07.2016.)
4. [http://www.vup.hr/\\_Data/Files/13031413623888.pdf](http://www.vup.hr/_Data/Files/13031413623888.pdf) (28.07.2016.)
5. [http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05\\_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/isut%202013/05_Sustav%20pisanih%20poslovnih%20komunikacija%20NOVO.pdf)
6. <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/mnab2012/mnab2012sem09.pdf>
7. <http://www.labor-namjestaj.hr>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Utjecaj varijable količina na stupanj sigurnosti i ekonomičnosti opskrbe.....	16
Slika 2. Rizici u nabavi .....	19
Slika 3. Elementi procesa nabave.....	20
Slika 4. Odvijanje procesa nabave .....	22
Slika 5. Linijska organizacija prostorno centralizirane nabave.....	39
Slika 6. Organizacijska shema poduzeća .....	41
Slika 7. Izgled kuhinja po mjeri .....	42
Slika 8. Izgled uredskog namještaja po mjeri.....	43
Slika 9. Izgled tapeciranog dijela .....	43
Slika 10. Proces nabave u poduzeću Labor d.o.o.....	46
Slika 11. Izgled poslovnog sustava u poduzeću.....	51
Slika 12. Izgled unosa radnog naloga i potrošenog materijala.....	52
Slika 13. Izgled stanja skladišta .....	53

## POPIS PRILOGA

Prilog 1. Financijski dokument RDG .....	59
Prilog 2. Narudžbenica kupca .....	60
Prilog 3. Izgled radnog naloga .....	61
Prilog 4. Izgled izdatnice koja se veže uz radni nalog .....	62
Prilog 5. Izgled nacрта koji se šalje tehnologu na razradu.....	63

Prilog 1. Financijski dokument RDG

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
za razdoblje 01.01.2018. do 31.12.2018.

Obrazac  
POD-RDG

Obveznik: 13656010679; LABOR d.o.o.	KOD OPIS	2017		2018	
		IZNOS	OPIS	IZNOS	OPIS
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 126 do 130)</b>		<b>125</b>		<b>8.042.596</b>	<b>7.316.073</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe		126			
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)		127		7.587.424	6.648.606
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga		128			25.608
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe		129			
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)		130		455.172	641.861
<b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 132+133+137+141+142+143+146+153)</b>		<b>131</b>		<b>7.863.402</b>	<b>7.063.399</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda		132		4.129	26.568
2. Materijalni troškovi (AOP 134 do 136)		133		4.936.512	4.223.728
a) Troškovi sirovina i materijala		134		2.979.699	2.493.075
b) Troškovi prodane robe		135		2.360.813	1.730.853
c) Ostali vanjski troškovi		136			
3. Troškovi osoblja (AOP 138 do 140)		137		1.632.468	1.743.186
a) Neto plaće i nadnice		138		1.088.207	1.160.461
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća		139		302.292	332.217
c) Doprinosi na plaće		140		241.969	250.508
4. Amortizacija		141		1.002.770	861.402
5. Ostali troškovi		142			
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 144+145)		143		25.606	8.159
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine		144			
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine		145		25.606	8.159
7. Rezerviranja (AOP 147 do 152)		146		261.887	190.396
a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze		147			
b) Rezerviranja za porezne obveze		148			
c) Rezerviranja za započete sudske sporove		149			
d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava		150			
e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima		151		233.889	190.396
f) Druga rezerviranja		152		27.998	
8. Ostali poslovni rashodi		153			
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 155 do 164)</b>		<b>154</b>		<b>616</b>	<b>8.137</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe		155			
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima		156			
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe		157			
4. Ostali prihodi s osnovne kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe		158			
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe		159			
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova		160			
7. Ostali prihodi s osnovne kamata		161		545	608
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi		162		71	7.529
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine		163			
10. Ostali financijski prihodi		164			
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 166 do 172)</b>		<b>165</b>		<b>12.136</b>	<b>996</b>
1. Rashodi s osnovne kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe		166			
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe		167			
3. Rashodi s osnovne kamata i slični rashodi		168		75	30
4. Tečajne razlike i drugi rashodi		169		11.015	966
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine		170			
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)		171			
7. Ostali financijski rashodi		172		1.046	

Prilog 2. Narudžbenica kupca

**PORA**

Regionalna razvojna agencija  
Koprivničko-križevačke županije

Florijanski trg 4 48 000 Koprivnica Tel.: 048/621-978 Fax.: 048/621-957 E-mail:  
info@pora.com.hr www.pora.com.hr

OIB: 72579334383  
ŽIRO-RAČUN: HR3223860021552003671

MJESTO I DATUM:  
Koprivnica, 23. studenoga 2018.

LABOR d.o.o.  
Obrtnička 2  
48000 Koprivnica

OIB: 13656010679

Narudžbenica br. 137/2018

RED. BR.	NAZIV ROBE - USLUGE	JED. MJERE	KOLIČINA	CIJENA (BEZ PDV-a)	IZNOS
1.	Pokretni ladičar s tri ladice, crna boja	kom	2	905,00 kn	1.810,00 kn
2.	Ormar za registratore s bravicom dimenzije 1945x800x450, crna boja	kom	10	925,00 kn	9.250,00 kn
3.	Radni stol, dimenzije 1200x800x735 s okruglim završetkom 400x800x735, crna boja	kom	1	1.330,00 kn	1.330,00 kn
4.	Ormar za registratore s bravicom, dimenzije 1200x800x450, crna boja	kom	2	825,00 kn	1.650,00 kn
5.	Ormar za registratore s bravicom dimenzije 1945x800x450, siva boja	kom	2	925,00 kn	1.850,00 kn
6.	Uredska stolica s rukonaslonima, crna boja	kom	1	600,00 kn	600,00 kn
7.	Uredska stolica Start s rukonaslonima, siva boja	kom	2	600,00 kn	1.200,00 kn
8.	Ormar s kliznim vratima ispod kosog zida, crna boja	kom	1	5.750,00 kn	5.750,00 kn
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
<b>UKUPNO:</b>					23.440,00 kn
<b>PDV:</b>					5.860,00 kn
<b>SVEUKUPNO:</b>					29.300,00 kn

NAČIN PLAĆANJA: transakcijski račun

NARUDŽBENICU SASTAVIO-LA:




POTPIS ODGOVORNE OSOBE:



Prilog 3. Izgled radnog naloga

LABOR d.o.o., za proizvodnju, trgovinu i usluge  
 Obrtnicka 2, 48000 Koprivnica, Hrvatska  
 Tel.:00385(0)48 22 00 86, fax: 00385(0)48 492-119  
 Trgovina: 00385(0)48 22 00 86  
 IBAN: HR3424020061100027043  
 MB : 03882004 OIB:13656010679 PDV ID: HR13656010679

NARUČITELJ: Hoteli Njivice d.o.o.

51512 Njivice  
 OIB: 86096345385

**RADNI NALOG broj : 13235**

Opis radnog naloga:HOTELI NJIVICE  
 Broj narudžbe: Sektor/jedinica/mj.troška: 0/0/0-  
 Nalog za proizvod: 70699990-NAMJEŠTAJ PREMA PONUDBENOM TROŠKOVNIKU Pogon: 0-  
 Planirana količina: 1 KOM  
 Detaljan opis: ORMAR 2000X900X550 BUKVA  
 KREVET 2000X900  
 - PODNICA

UTROŠENI MATERIJAL						
Rbr.	Dokument	Šifra	Naziv materijala/troška	Jmj.	Količina	Iznos
UKUPNO MATERIJAL:						0,00
OSTALI TROŠKOVI						
Rbr.	Šifra	Naziv materijala/troška		Jmj.	Količina	Iznos
UKUPNO OSTALI TROŠKOVI:						0,00
UKUPNO RADNI NALOG:						0,00
UKUPNO DIREKTNI RAD I MATERIJAL:						0,00

KOPRIVNICA,05/04/2019

Obračunao

Odebio

Ispostavio

Knjižico

Prilog 4. Izgled izdatnice koja se veže uz radni nalog

ABOR d.o.o., za proizvodnju, trgovinu i usluge  
 Jbrtnicka 2, 48000 Koprivnica, Hrvatska  
 Tel.:00385(0)48 22 00 86, fax: 00385(0)48 492-119  
 Trgovina: 00385(0)48 22 00 86  
 IBAN: HR3424020061100027043  
 MB : 03882004 OIB:13656010679 PDV ID: HR13656010679

**IZDATNICA broj : 174**

Skladište: 3100-SKLADIŠTE REPROMATERIJALA  
 Datum dok.: 05/04/2019  
 Komitent: 112561  
 Datum unosa: 05/04/2019  
 Opis : Izdatnica  
 Broj tem.: 0  
 Radni nalog: 13235  
 Napomena: HOTELI NJIVICE  
 Sek/Jed/Mj.tr.: 0/0/0 -

**Hoteli Njivice d.o.o.**

51512 Njivice

A/Rbr.	Šifra	Naziv materijala	Jed.mj.	Količina	Cijena	Iznos
1.	70440523	IVERICA OPL.BUKVA TAMNA 401 / 18MM 2800X2070 CONTY	M2	127,60	31,95	4.076,82
2.	70440524	IVERICA OPL.BUKVA TAMNA 401 / 25MM 2800X2070 CONTY	M2	41,00	32,9251	1.349,93
3.	30040032	ABS BUKVA 487 0,4/22MM - F262-9604M V 12I LES 217088PAV, 12K	M	200,00	0,83	166,00
4.	30040026	ABS BUKVA 487 2/22MM - F262,PA8874 VT,12I LES,217088 PAV,12K	M	150,00	2,64	396,00
5.	30040023	ABS BUKVA 487 2/28MM - F262 VAT / 12R LES	M	270,00	2,54	685,80
6.	30090001	HDF BIJELI 3MM 2800X2070	M2	29,00	9,40	272,60
7.	30060069	NOGA PVC PODESIVA 47/50 CRNA-NR47-BLAŽ / 355632 SCH	KOM	56,00	1,86	104,16
8.	30100256	RUČKICA WP 01-96 ALUMINIJ N2682-ROTO.UZ- 01 109605	KOM	28,00	4,3979	123,14
9.	30020288	ODMIČNA(RAVNA)SPOJNICA HRK 110/35MM PANT N024,2890200/300205	KOM	112,00	0,55	61,60
10.	30020517	PODLOŠKA ODM.SPOJ.H BEZ VIJKA - N048 ROTO SA ŠIFROM N024	KOM	112,00	0,55	61,60
11.	30020587	EKSCENTAR 15/19 MINIFIX BEZ RUBA - N578 ROTO	KOM	280,00	0,4922	137,82
12.	30020588	VIJAK ZA MINIFIX 15 B34/M6 - N120 ROTO	KOM	280,00	0,288	80,64
13.	30020589	TIPLA PVC S NAVOJEM M6 X 10/11 - N107 ROTO	KOM	280,00	0,1597	44,72
14.	30020119	VIJAK 3.5x17CN, V020.V336 - ROTO 198 3517	CENT	2,00	2,2103	4,42
15.	30020006	NOSAČ POLICE 5MM SA PRSTENOM 337060,N090 - SCH,ROTO	TIS	0,20	40,0603	8,01
16.	30020009	VIJAK ZA RUČKU M4x22,5MM 493513 SCH V402.V185 ROTO	TIS	0,10	112,1201	11,21
17.	30020104	KLAMERICE	KUT	0,10	227,2266	22,72
18.	30020053	KUTNIK OKOVA ZA KREVET 130 FE POC - 325460,N109/N1029	GAR	16,00	12,35	197,60
19.	30070001	TIPLA-BUKVA 8x30 MM N575,N1959 ROTO	TIS	0,30	26,4846	7,95
20.	30020265	VIJAK UPŠ GL 5,0X20 CN SVIJETLI,V361	CENT	2,00	4,50	9,00
21.	30020170	PODL S ČAVL - 337265 - SCH/ N087 650 02 164 ROTO	KOM	100,00	0,2949	29,49
22.	70440127	IVERICA I KLASA 18MM/2750x2070, 2800x2120	M3	0,57	1128,3911	643,18
<b>Ukupno :</b>				<b>2.086,87</b>		<b>8.494,41</b>

Skladištar : \_\_\_\_\_

Vozač : \_\_\_\_\_

Primio : \_\_\_\_\_

## Prilog 5. Izgled nacrtu koji se šalje tehnologu na razradu



### NARUDŽBENICA 268/18 - ĐUREC

- drveni dekor HRAST HALIFAX - egger
- fronte visoki sjaj BIJELA - stoliv
- C i L ručkice sive SCACHERMAYER
- alu sokl 10cm
- radna ploča HALIFAX 38mm
- gornji elementi podizni AVENTOS XS

- pazi NA MONTAŽI prilagoditi zidnu oblogu lijepi se na ploču sa transparent vodootpornim silikonm

- sudoper BLANCO AXIA III 45
- drobilica IN SINK ERATOR 56
- ispod sudpera ugradbena kanta a frontu
- zadnji element od 200 - izvlačna INOX košara
- ladice TANDEMBOX sa usporivačima